

4 TEMI DI APPROFONDIMENTO

Profili fiscali dell'impresa armatoriale non residente

di Stefano Ricci (*) e Paolo Sciabà (**)

Il nostro sistema di tassazione diretta dei soggetti non residenti espone le società di *shipping* più evolute al rischio di subire atti d'imposizione per comportamenti e scelte organizzative incoraggiate dallo stesso legislatore. Di seguito, alcune brevi considerazioni per evitare spiacevoli (e incolpevoli) conseguenze fiscali.

1. Introduzione

Le analisi di convenienza fiscale rappresentano un fattore estremamente rilevante nell'individuazione delle scelte aziendali, contribuendo ai processi di pianificazione, programmazione e controllo al pari di tutti gli altri fatti aziendali.

Da alcuni anni si pone inoltre in misura sempre più marcata il peso della componente fiscale nella determinazione della localizzazione delle unità produttive, principalmente in conseguenza dello sviluppo dei processi di internazionalizzazione e di globalizzazione non solo di alcuni settori merceologici, ma di interi mercati.

L'impresa armatoriale rappresenta un caso eclatante di tale fenomeno, in quanto le sue specifiche caratteristiche economiche e aziendali postulano al massimo grado problemi di scelte fiscali strategiche relative al luogo di costituzione e domiciliazione delle attività produttive.

Infatti l'impresa di *shipping* è in generale un soggetto economico con forte vocazione transnazionale, con unità produttive - le navi - e con processi di

creazione del valore per loro natura non statici e, quindi, non sottoposti a priori a una data giurisdizione fiscale.

La necessità di principi convenzionali di tassazione delle imprese armatoriali ha creato una serie di problemi, cui i diversi ordinamenti hanno dato soluzioni eterogenee.

2. Principi generali impositivi internazionali

L'imposizione internazionale adotta tre principali presupposti di tassazione: la residenza, la territorialità e la cittadinanza (1). Tali criteri non sono applicati *sic et simpliciter* in nessun ordinamento, ma vengono coordinati e integrati nel perseguimento delle politiche fiscali nazionali.

In Italia i primi due presupposti richiamati sono stati specificati come segue:

- tassazione del reddito su base mondiale per i soggetti residenti (*worldwide taxation*). Si assume un legame personale tra il percettore del reddito e la potestà impositiva dello Stato di residenza;
- tassazione limitatamente al reddito prodotto sul territorio dello Stato per i soggetti non residenti. Per l'applicazione di tale principio è necessaria l'esistenza di una stabile organizzazione (*branch* o *permanent establishment* nella terminologia inglese);
- divieto di doppia imposizione. L'esercizio delle potestà impositive nazionali sui redditi prodotti all'estero, a causa di una comprensibile disomogeneità degli elementi di collegamento tra l'episodio generatore del reddito e la potestà impositiva

(*) Dottore commercialista in Genova e collaboratore presso il Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende dell'Università di Genova.

(**) Dottore commercialista in Genova.

(1) Il principio che si fonda sulla cittadinanza ha natura piuttosto residuale, essendo adottato solo dagli Stati Uniti e dalle Filippine.

va (2), comporta di norma una sovrapposizione di sovranità fiscale, dando origine al fenomeno della doppia imposizione che può essere risolto in sede internazionale con apposite convenzioni (3) o, in ambito nazionale, con norme intese a delimitare il potere impositivo interno.

Il nostro ordinamento prevede che "la stessa imposta non può essere applicata più volte in dipendenza dello stesso presupposto, neppure nei confronti di soggetti diversi" (4). In particolare, sulle imposte da pagare in Italia è concesso un credito d'imposta (5) pari alle imposte pagate all'estero, fino a concorrenza dell'imposta italiana dovuta: in questo modo il fenomeno non è tuttavia eliminato, ma è mitigato in quanto, in definitiva, si paga l'imposta più elevata tra quelle applicate nelle due nazioni interessate.

3. Peculiarità dell'impresa armatoriale

Prima di esaminare il modo in cui sono state risolte le comprensibili difficoltà applicative del concetto di residenza alle logiche aziendali delle imprese armatoriali, è conveniente presentare, sia pure in modo sintetico, gli aspetti salienti del settore sotto due diverse ottiche:

- 1) le configurazioni giuridiche;
- 2) i contratti di utilizzazione della nave.

3.1. Le configurazioni giuridiche

Dal primo punto di vista, si sottolinea il progressivo ridimensionamento nel nostro sistema giuridico del ruolo della società di armamento in corrispondenza dell'affermarsi, a partire dal secondo dopoguerra, di modelli organizzativi più consoni allo sviluppo dell'economia industriale moderna, fino ai più recenti fenomeni di alleanze strategiche tra imprese di *shipping* basate sul modello societario e di accordi *non corporate* (6).

(2) Tale fenomeno si può notare nella sovrapposizione delle competenze previste nei punti 1) e 2).

(3) L'OCSE ha introdotto nel 1963 un modello standard di Convenzione, modificato nel 1977 e nel 1992, da applicarsi in tutti i casi di imposizione di redditi prodotti all'estero, con l'intento di conferire una certa omogeneità alla materia.

(4) Art. 127 del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917.

(5) Artt. 15 e 92 del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917.

(6) La tendenza strategica mondiale più recente di molte imprese di navigazione di grandi o grandissime dimensioni è quella di spostarsi da gradi di cooperazione minima, propri, ad esempio, dei *joint scheduling agreement* o dei *deck* o *slot charter*, a forme cooperative altamente sofisticate, come quelle del

Nonostante la ormai totale diffusione delle società di capitali come forma giuridica delle imprese di navigazione, l'organizzazione aziendale dell'impresa di armamento in Italia è tuttora fortemente legata alla figura tradizionale dell'armatore inteso come soggetto economico, rimanendo, più che in altri settori, fortemente personalizzata.

Dall'altro canto, sotto un'ottica giuridica, l'impresa di armamento *corporate* trova sua naturale espressione nel gruppo: alla forma aziendale di tipo divisionale, si preferisce sempre più un modello in cui alle varie attività aziendali, accessorie o connesse a quella armatoriale corrispondono entità giuridicamente distinte, comunque legate alla società di *shipping* sulla base di rapporti di controllo di diritto o di fatto.

Le esigenze di coordinamento dei macrogruppi internazionali trovano espressione in forme ancora più avanzate dove, per gestire in modo efficiente la complessità aziendale, vengono costituite società alle quali è attribuita la gestione di categorie di navi o di singole navi (7).

3.2. I contratti di utilizzazione della nave

Le tradizioni marittimistiche italiana e internazionale hanno creato tre forme contrattuali fondamentali di cui si riportano le definizioni tratte dal nostro codice di navigazione:

- *trasporto*: è il contratto con cui il vettore si obbliga dietro corrispettivo a trasferire persone o cose da un luogo a un altro e a custodirle (art. 1678 del codice civile, artt. 396-467 e 940-964 codice della navigazione);

- *noleggio*: è il contratto con il quale l'armatore, noleggiante, dietro corrispettivo, si obbliga a compiere con una nave determinata uno o più viaggi prestabiliti, ovvero, entro un periodo di tempo convenuto, i viaggi ordinati dal noleggiatore alle

cost pooling o delle *joint venture*. In quest'ottica si ritiene che l'approccio cooperativo conferenziale, fortemente legato a impostazioni protezionistiche e limitative della libera concorrenza, verrà presto superato da alleanze strategiche fortemente orientate al cliente e al conseguimento di servizi ad alto valore aggiunto. Cfr. Midoro, *Le strategie degli operatori trasportistici globali (unirsi per competere: una scelta obbligata?)*, Genova, ECIG, 1997.

(7) Tale forma organizzativa è presente soprattutto nelle grandi flotte armatoriali straniere, in quanto in Italia la presenza di entità di dimensioni più modeste, che operano sovente in segmenti di nicchia, non comporta in generale la necessità di modelli di sviluppo aziendale particolarmente complessi.

A ciò si aggiunga che la costituzione di società *ad hoc* per la gestione di una o più navi/linee è anche giustificata dalle possibili utilità che si possono conseguire o dai vincoli esistenti in ordinamenti giuridici stranieri.

condizioni stabilite dal contratto o dagli usi (art. 384 codice della navigazione);

- *locazione*: è il contratto con cui il proprietario della nave si obbliga a fare godere la nave al locatario per un certo periodo, verso un corrispettivo (art. 376 codice della navigazione).

L'esercizio della nave può essere il risultato di una combinazione contrattuale complessa locazione-noleggio-trasporto, cui corrisponde un insieme di soggetti diversi (vettore, noleggiante, locatore), legati l'un l'altro da differenti vincoli negoziali.

In quest'ottica perde significato qualsiasi assimilazione tra la figura del proprietario della nave e quella dell'armatore, essendovi piuttosto di regola la separazione dei due ruoli (8).

Gli aspetti organizzativi evidenziati possono creare situazioni di alta complessità, che in Italia hanno trovato terreno fertile nella L. 14 giugno 1989, n. 234 (9), introdotta per agevolare la flotta mercantile nazionale, consentendo ai proprietari di navi italiane di locarle a soggetti stranieri: una parte rilevante della nostra flotta mercantile è stata così locata a soggetti iscritti in registri *offshore* - sottoposti a discipline del lavoro competitive - e controllati dagli stessi proprietari italiani, che ne hanno riacquisito la sostanziale disponibilità attraverso successivi contratti di noleggio.

4. Principio della territorialità: residenza fiscale e stabile organizzazione

Alla luce di quanto detto sinora, è interessante affrontare i problemi inerenti all'attrazione nella sfera impositiva di una singola nazione dei redditi prodotti dall'impresa armatoriale.

Tralasciando il caso dell'armatore persona fisica, di scarso interesse vista la rarità di fattispecie di questo tipo, e considerando le società di *shipping* soggette all'imposta sul reddito delle persone giuridiche, l'art. 87 del Tuir prevede che ai fini delle imposte sui redditi si considerino residenti le

(8) Possono quindi darsi casi in cui il caricatore interagisce direttamente con il proprietario della nave, che ne conserva l'esercizio, o altri in cui il suo interlocutore è un noleggiatore o altri ancora in cui la controparte contrattuale è un vettore che organizza il trasporto sotto la propria responsabilità, senza essere armatore e senza quindi sostenere il rischio e il peso di costi difficilmente reversibili in caso di contrazione della domanda.

(9) In seguito alla introduzione della legge istitutiva del "registro *bis*" (L. n. 30 del 1998), vi è chi ritiene che si sia notevolmente ridotta l'efficacia agevolativa della L. n. 234/1989; altri prevede un ridimensionamento fisiologico dell'utilizzo di quest'ultima a vantaggio della prima cui, tuttavia, dovrebbe conseguire un regime di convivenza delle due leggi.

società o gli enti che per la maggior parte del periodo d'imposta hanno nel territorio dello Stato:

- la sede legale oppure
- la sede dell'amministrazione oppure
- l'oggetto principale dell'attività.

Il legislatore italiano ha interpretato in maniera estensiva il concetto di sede legale: è sufficiente che in Italia vi sia la sede registrata della società perché questa venga considerata residente e tassata con il criterio della *worldwide taxation*.

Nel caso in cui la sede legale non sia sul territorio nazionale, ai fini fiscali la società è inoltre considerata residente se la sede dell'amministrazione o il luogo dell'attività principale si trovano sul territorio dello Stato.

Per ciò che riguarda la sede dell'amministrazione, specifiche considerazioni vengono svolte nel prosieguo di questo lavoro.

Il luogo oggetto dell'attività principale è comprensibilmente difficile da determinare in modo esatto e univoco per le navi che percorrono rotte internazionali.

Le norme nazionali collidono con il Modello OCSE contro le doppie imposizioni, in cui, al fine di fornire una soluzione al problema delle imprese di trasporto marittimo e aereo (10), il principio dell'effettività della sede dell'azienda prevale su quello, sussidiario, della sede legale.

Solo nel caso marginale in cui la sede effettiva sia situata a bordo della nave, i redditi si considerano conseguiti, e sono quindi imponibili, nella nazione nei cui registri la stessa risulta immatricolata (11).

Il modello OCSE di Convenzione contro la doppia imposizione sul reddito e quasi tutte le nazioni con cui l'Italia ha siglato accordi in materia fiscale accolgono la stabile organizzazione come "presupposto per l'imposizione di un'attività economica svolta, in un dato paese, da uno straniero" (12).

Nel nostro ordinamento la nozione di stabile organizzazione non è stata definita dal legislatore, ma si è delineata attraverso pronunce giurisprudenziali ed elaborazioni dottrinali, con risultati non del tutto omogenei (13).

(10) Art. 8 del Modello OCSE.

(11) Esiste una parziale incongruenza con il sistema attualmente adottato in Italia, dove si considera sempre il natante una sorta di stabile organizzazione all'estero dello Stato in cui è iscritto.

(12) Cfr. Cahier, IFA, vol. I, 1939 e Vogle, *Double taxation convention*, Deventer, 1991.

(13) Lovisolo ha rilevato che è sempre esistita una marcata dicotomia tra l'obiettivo principale della dottrina, vale a dire l'elaborazione di una definizione generale, e quello della giurisprudenza, "stretta tra l'esigenza di salvaguardare il gettito ed il timore di creare pericolosi precedenti".

L'art. 5, comma 2, del modello di Convenzione OCSE, peraltro spesso citato dalla stessa Amministrazione finanziaria (14), prevede che per identificare una stabile organizzazione sia necessaria "una sede fissa di affari in cui un'impresa esercita in tutto od in parte la sua attività": da questo sintetico dato normativo sono stati elaborati tre elementi distintivi:

- *installazione d'affari*. Una sede d'affari è ravvisabile quando, per lo svolgimento di un'attività imprenditoriale, siano utilizzati a qualsiasi titolo - e quindi non necessariamente in proprietà, essendone sufficiente la mera disponibilità - locali (15), immobili, attrezzature, macchinari, eccetera.

Tipico elemento della stabile organizzazione è quello umano (16), anche se alle dipendenze altrui, purché la sua attività sia coordinata e funzionale a quella svolta dall'impresa;

- *stabilità*. La struttura deve essere fissa, in riferimento all'ambito temporale e a quello spaziale, il concetto di fissità temporale essendo definito negativamente, come non temporaneità della struttura (17).

Dal punto di vista spaziale, la stabilità non è legata necessariamente alla fissità del suolo: sono state riscontrate stabili organizzazioni in natanti fluviali di imprese turistiche o in impianti di trivellazione petrolifera;

- *connessione*. Lo Skaar (18), evidenziando la necessità di collegamento tra il requisito oggettivo della sede e quello soggettivo dell'esercizio di attività imprenditoriale, ha osservato che "l'esercizio di attività d'impresa deve essere svolto, e svolto regolarmente, attraverso una sede fissa": l'attività esercitata deve quindi essere "in relazione di servizio rispetto agli obiettivi globali dell'impresa" (19),

(14) Cfr. circolare n. 7/1946 del 1977, circolare n. 12/345 del 1979 e nota ministeriale n. 9/2398 del 1° febbraio 1983 (quest'ultima in "il fisco" n. 8/1983, pag. 1027).

(15) In alcuni casi si è tuttavia riscontrata l'esistenza di una stabile organizzazione in assenza di locali, essendosi ritenuto sufficiente il possesso di un dato spazio in un mercato, in un deposito doganale o presso la sede di un'altra impresa.

(16) Si tratta di un elemento tipico ma non necessario: la stessa OCSE, nel commentario al modello di Convenzione, sottolinea che la presenza nel territorio di uno Stato di macchine da gioco o di distributori meccanizzati di beni sia sufficiente per ritenersi esistente una stabile organizzazione.

(17) Non esiste un criterio oggettivo per misurare la temporaneità della stabile organizzazione: alcune pronunce ammettono l'esistenza di stabile organizzazione in caso di strutture con durata di poco superiore a sei mesi, mentre altre la negano a fronte di permanenze superiori a due anni.

(18) Skaar, *Permanent establishment*, Deventer 1991.

(19) Vogel, *Double taxation convention*, Deventer, 1991.

cioè in rapporto di connessione e strumentalità diretta con l'attività commerciale esercitata dall'impresa non residente.

Seguendo questa linea interpretativa, in passato molti hanno affermato la superfluità di un'autonoma capacità di produrre reddito da parte della stabile organizzazione, essendo sufficiente un generico contributo alla produttività dell'azienda.

Altri hanno sostenuto la tesi opposta, sia riferendosi al commentario all'art. 15 redatto dalla stessa OCSE (20), sia sottolineando *a contrario* che lo stesso modello esclude dal concetto di stabile organizzazione le installazioni non giudicate in grado di produrre autonomamente redditi.

Il Modello OCSE fornisce al comma 2 dell'art. 5 un elenco esemplificativo - e non precettivo, come alcuna dottrina ha sostenuto - di stabili organizzazioni, facendo riferimento a sede direzionale, succursale, officina, ufficio, laboratorio e miniera, che costituiscono solo una presunzione semplice di sussistenza di stabile organizzazione vincibile da prova contraria, come la stessa Amministrazione finanziaria ha più volte sostenuto (21).

Il comma 2 esclude inoltre dalla nozione di stabile organizzazione tutte quelle strutture prive del carattere di strumentalità e connessione con l'attività esercitata, ma esclusivamente preparatorie e ausiliarie all'attività principale che, essendo astrattamente in grado di contribuire alla produttività dell'impresa, sono prive di un'autonoma redditività.

La giurisprudenza fiscale italiana riconosce come requisito necessario ed in alcuni casi sufficiente per l'individuazione della stabile organizzazione il carattere dell'autonomia decisionale.

A tale proposito meritano una particolare attenzione i servizi di agenzia svolti per conto dell'impresa estera. Limitatamente alle fattispecie inerenti alla nostra trattazione, è rinvenibile infatti la figura del tutto particolare dell'agente o raccomandatario marittimo.

Il raccomandatario ha una serie di funzioni definite positivamente dallo stesso legislatore (22) tra cui "... l'assistenza al comandante nei confronti delle autorità locali o di terzi, ricezione o consegna delle merci, operazioni di imbarco e sbarco dei passeggeri, acquisizioni di noli, conclusioni di con-

(20) È bene osservare che detto commentario è stato utilizzato a sostegno di tesi opposte. Si vedano a questo riguardo Lovisolo, *La stabile organizzazione*, "Corso di diritto tributario internazionale", a cura di Uckmar, Milano, Giuffrè, 1999 e Giannetto, *La stabile organizzazione nel sistema dell'imposizione diretta*, in "il fisco" n. 45/1999, pag. 13944.

(21) Lovisolo a questo riguardo ha parlato di una sorta di inversione dell'onere della prova.

(22) L. 4 aprile 1977, n. 135.

tratti di trasporto per merci e passeggeri con rilascio dei relativi documenti, ... ingaggio di lavoratori italiani o stranieri per l'imbarco sulle navi ...". Queste attività sono in effetti estremamente più ampie di quelle tipiche dell'agente, spesso in modo tale da far presumere la presenza di una stabile organizzazione. Questa presunzione è anche avvalorata dal fatto che il raccomandatario può anche essere institore (23), figura tipica dell'organizzazione imprenditoriale.

Al fine di dirimere i problemi che possono nascere al riguardo la stessa Convenzione OCSE, distingue nell'art. 5, commi 5 e 6, tra agente dipendente e agente indipendente, configurando l'esistenza di una stabile organizzazione esclusivamente laddove si riscontrino:

- una dipendenza funzionale da un'impresa estera;
- la stabilità e la continuità del rapporto;
- la presenza di una capacità di compiere atti giuridicamente rilevanti, per l'impresa estera, eventualmente anche senza rappresentanza.

5. Il centro decisionale del gruppo armatoriale: sede dell'amministrazione e stabile organizzazione

Il potere autoritativo dell'Amministrazione finanziaria di riscontrare nel territorio dello Stato l'esistenza di stabili organizzazioni - e, nei casi più gravi, della sede dell'amministrazione - di soggetti esteri, ricorrendo al criterio dell'autonomia decisionale, accentua il rischio fiscale e la difficoltà applicativa delle norme interne in tema di stabili organizzazioni.

E il criterio dell'autonomia decisionale è tanto più facilmente applicabile, quanto maggiore è il dinamismo della presa delle decisioni e dei modelli organizzativi nel gruppo armatoriale, già rilevante anche nelle realtà aziendali di più modeste dimensioni: basti pensare, ad esempio, alla tempestività informativa richiesta nelle compravendite di navi, fisiologica nel settore del *brokeraggio* navale, ma almeno episodicamente presente anche in campo armatoriale.

Un caso rappresentativo è quello della contemporanea partecipazione di una o più persone agli organi amministrativi di diverse società di un gruppo con *holding* italiana, che può rendere poco chiara l'effettività della sede dell'amministrazione delle società controllate, nella misura in cui un medesimo soggetto agisce all'interno della struttura della capogruppo per conto della controllata straniera, ad esempio, concludendo contratti,

(23) Artt. 290-291 del codice della navigazione.

impartendo direttive e, più in generale, ponendo in essere atti di amministrazione imputabili alla società controllata. Il rischio che si riscontri nella capogruppo l'esistenza della sede effettiva della società controllata o di una sua stabile organizzazione è tutt'altro che trascurabile, sia per la facile dimostrabilità da parte degli uffici finanziari, sia per le conseguenze sanzionatorie.

Tuttavia la fattispecie richiede delle differenziazioni: in particolare, è necessario distinguere tra atti di amministrazione e atti di gestione, osservando che i primi ineriscono all'attività di amministrazione generale dell'impresa, comprensiva dei suoi diversi e interdipendenti aspetti gestionali. All'interno dell'attività di amministrazione, vi sono quindi attività gestionali, come quella commerciale, finanziaria, contabile, tecnica, del personale e così via (24), che, a seconda della natura e delle dimensioni dell'attività d'impresa possono essere più o meno significative all'interno dell'attività di amministrazione, ma che in ogni caso non possono identificarsi con essa se considerate singolarmente.

Non pare ragionevole né giuridicamente corretto assumere quale indice di effettività della sede dell'amministrazione il fatto che l'amministratore di società estera compia in Italia atti di gestione ad essa imputabili se questi, complessivamente considerati, non costituiscono attività di amministrazione. Questa impostazione non contraddice la visione interpretativa adottata dai nostri giudici tributari, i quali, nel riscontrare amministrazioni di fatto in Italia di società non residenti hanno tenuto in considerazione la tenuta e il compimento di una pluralità di comportamenti e atti di gestione tipici della preposizione institoria e l'esistenza di prove documentali, quali fatture attive e passive, estratti conto bancari, schede contabili, eccetera (25). Tra queste non si crede peraltro che possa includersi quale elemento documentale probatorio né indiziario il possesso da parte della capogruppo italiana della *crew list* della nave locata a società controllata straniera, in quanto adempimento di un onere previsto dalla legge (26) per la prosecuzione

(24) Il caso in cui la controllata conferisce, contestualmente al noleggio, un incarico alla capogruppo per lo svolgimento di determinate attività gestionali, come, ad esempio, la gestione tecnica (manutenzione, riparazione, eccetera), si ritiene non sollevi alcun problema in termini di effettività della sede o di presunta stabile organizzazione, in quanto l'attività svolta è oggetto di un'obbligazione contrattuale palese e produttiva di reddito d'impresa imponibile.

(25) Comm. Trib. Centr., sez. VII, dec. n. 4992, 10 ottobre 1996, in banca dati "il fiscovideo".

(26) Cfr. artt. 28 e 29 della L. 14 giugno 1989, n. 234; D.P.R. 21 febbraio 1990, n. 66; circolare 30 settembre 1992, n. 257649.

della *bareboat charter registration*, che non consente margini discrezionali e che perciò non è riconducibile a un comportamento di ingerenza nell'amministrazione della controllata.

Un cenno merita anche l'elemento informativo: il settore dello *shipping* per tradizione - e oggi in misura più marcata - richiede il supporto di sistemi informativi efficienti e rapidi, in quanto la presa delle decisioni e i flussi informativi devono spesso essere tempestivi e poco formalizzati. Dalla rapidità delle decisioni può dipendere la profittabilità o meno di certe scelte e, nei casi estremi, la stessa sopravvivenza dell'impresa (27).

Di conseguenza, ponendo in relazione l'elemento informativo con la forte personalizzazione tipica delle imprese di *shipping*, si coglie la misura in cui il capo dell'impresa, cioè l'amministratore o il consigliere delegato, debba essere continuamente in grado di comunicare e riferirsi alla sede della propria società, anche quando si trovi all'estero. Molte decisioni vengono prese e le conseguenti direttive vengono impartite in luoghi diversi dalla sede dell'amministrazione: ciò non significa tuttavia che questa diventi indeterminata, spostandosi con chi è alla guida dell'impresa, a maggior ragione se questi compie meri atti di gestione.

In certi casi può essere difficile stabilire quando più atti di gestione compiuti al di fuori della sede dell'amministrazione diventano atti di amministra-

il fisco

zione e, quindi, nell'ottica delle considerazioni svolte, quando l'amministrazione della controllata straniera cessa di essere svolta all'estero, ma viene svolta in Italia: si ritiene che ciò avvenga in generale quando l'organo amministrativo della società si riunisce e delibera di norma in Italia, in quanto le riunioni dei consigli di amministrazione rappresentano il principale strumento di amministrazione dell'organo amministrativo collegiale.

Dalle considerazioni svolte relativamente a una fattispecie specifica, si comprende come l'attuazione di operazioni di riorganizzazione aziendale finalizzate al conseguimento dei vantaggi propri del *bare boat charter* possa prestarsi a fenomeni di elusione fiscale più o meno consapevoli (28), che rischiano di vanificare, attraverso il recupero tributario coattivo, i benefici ottenuti in termini di minori costi di gestione.

Nell'ambito delle strategie aziendali di gruppo, la pianificazione fiscale non si risolve quindi in un mero addendo del calcolo di convenienza economica complessiva: è piuttosto consigliabile contemplare altresì un'analisi di *rischio fiscale*, per realizzare, attraverso l'esame di opzioni alternative con profili di rischio diversi, strutture organizzative e decisionali convenienti dal punto di vista economico-aziendale e rispettosi dei vincoli posti dal legislatore tributario.

(27) Si pensi alla tempestività richiesta da chi esercita attività di *broker* navale.

(28) Si pensi all'amministrazione delle società controllate-locatarie svolta sostanzialmente presso la sede italiana della *holding*.