

# «Gli effetti fiscali ed economico-finanziari per la manifattura ed i costruttori di impianti»

Piera Penna, Tax Director PwC TLS

22 Novembre 2023



- **Scenario**
- **Aspetti legali**
- **Aspetti fiscali. Implicazioni economico-finanziarie**
- **Conclusioni**
- **Il team**

---

Scenario

# ***Several broad challenges are impacting industrial manufacturing companies***

---

## ***Typical challenges***

- **Commoditization of product offering(s)**
- **Price pressures /price wars**
- **Technological disruption**
- **Slowing growth opportunities**

**These challenges have led to fundamental revenue model shifts  
for industrial manufacturing companies**

# *For industrial companies, servitization has emerged as a key strategy to drive growth*

## *Definition of servitization*

**Servitization is the shift...**

...from the traditional one-off product-centric model of selling capital equipment...



...to selling a recurring solution combining a range of services around the underlying product



# Servitization models shift the ownership of the goods from customers to suppliers, making costs and revenues variable

## Servitization model in a nutshell



With a Servitization model, **the customer pays a fee per unit of service consumed**, while the manufacturer remains the owner of the system, **responsible for all operation costs**.

# ...with several key advantages for both customers and suppliers

## Main benefits

### Benefits for manufacturers/suppliers

**Increased competitiveness:** servitization offering makes it easier to compete and differentiate against low-cost producers / new entrants.

**Higher customer loyalty:** long-lasting relationship and intimacy with clients opens major opportunities for longer contracts, renovations and upgrades

**Additional revenue streams:** pre and post-sale services (e.g. engineering, installation, maintenance) and ancillary services (e.g. insurance packages) are captured

**Cash flow stabilization:** recurring fees make revenue forecasting easier, enabling more efficient planning, and stabilize both the P&L and the BS.

**Data valorization:** data gathered from clients enable additional revenue streams (e.g., consumables sales) and cost optimization (e.g., R&D).

### Benefits for customers

**Lower capital needs:** no / lower investments needed: the client pays as-a-service (OpEx); this model also relates OpEx with production, reducing risk of uncovered costs.

**Cutting-edge technology:** the manufacturer / supplier ensures the continuous upgrade of the assets, as a service embedded into the contract.

**Efficient resource use & flexibility:** value adding services (e.g., 24/7 monitoring) boost product efficiency; as-a-service model is more flexible in case of layout / footprint review.

**Enhanced reliability:** value adding services (e.g. predictive maintenance) reduce risk of failures vs. traditional turnkey model, thought-out a performance based contract.

**Reduced complexity:** the client outsources every activity, interacting with a single actor over the whole contract duration.

- **Definizione della service proposition correlabile a macchinari/servizi:**
  - Misurabilità dell'utilizzo/output/performance, possibilità di connessione (sensori IoT), facilità di installazione/di-installazione per riutilizzo;
  - Disponibilità di ulteriori servizi complementari al prodotto “core” da includere nell’offerta “servitizzata”: attività pre/post-vendita, servizi ancillari (es. assicurazioni), etc., anche attraverso partnership esterne;
  - Revisione delle logiche e del processo di pricing.
- **Infrastruttura IT adeguata** per gestire la gestione dei dati end-to-end (IoT, edge/data-lake, cloud, data analytics).
- **Revisione delle operations**, per la gestione delle attività pre/post-vendita (installazione, manutenzione predittiva, gestione delle parti di ricambio) per assicurare il livello di servizio adeguato lungo tutto il ciclo di vita del prodotto.
- **Preparazione della forza vendita**, tramite training dedicati alla vendita di un’offerta complessa “servitizzata” e allineamento degli incentivi di vendita.
- **Misurazione degli aspetti ESG** (es. riduzione delle risorse utilizzate durante l’utilizzo del prodotto, ricondizionamento, gestione dell’*end-of-life*) con benefici sia per il produttore che per l’utilizzatore



---

# Aspetti legali

- **Individuazione del servizio** tramite indicazione specifica dei livelli di servizio garantiti dal fornitore. No impianti specifici.
  
- **Remunerazione**
  - identificazione di KPI / remunerazione mista
  
- **Durata** del contratto
  - valutazioni di opportunità da entrambe le parti (eg in base a vita utile del bene, eventuali customizzazioni, possibilità di ricondizionamento, gestione del fine vita, manutenzioni)
  
- **Titolarità proprietà intellettuale** delle soluzioni tecnologiche utilizzate per la fornitura del servizio
  - di norma la titolarità rimane del fornitore che utilizza le medesime soluzioni anche per fornire servizi a terzi
  
- **Garanzie** connesse alle modalità di erogazione del servizio ed al rispetto dei KPI

- **Privacy** / riservatezza dei dati / informazioni che il fornitore può trattare nella fornitura dei servizi
  - il monitoraggio del funzionamento e dell'utilizzo dei servizi operato dal fornitore suggerisce di adottare specifiche cautele sui dati e sulle informazioni riservate del cliente
  
- **Benefici fiscali o contributi** (spettanza, titolarità, adempimenti delle parti ...)
  
- **Aspetti giuslavoristici** per personale del produttore (o suoi subfornitori) presso l'utilizzatore
  - titolarità del rapporto resta in capo al produttore che dirige e coordina (no somministrazione);
  - responsabilità solidale utilizzatore in caso di omesso pagamento retribuzioni/contributi da parte del produttore (eg DURC).
  - formazione e sicurezza sul lavoro (responsabilità solidale per infortuni sul lavoro).  
Possibili impatti 231/01 se infortuni gravi (+40gg)
  - implicazioni di trasferte all'estero (assicurazioni, rischio Paese,..)

---

# Aspetti fiscali Implicazioni economico-finanziarie

## Prime implicazioni - imposte dirette

- In capo al produttore (ipotesi OIC adopter):
  - Tassazione dei ricavi per le prestazioni di servizi
  - Ammortamento fiscale del bene in capo al produttore -> aliquote fiscali per il settore di appartenenza (DM 31.12.1988)
  - Eventuali incentivi fiscali per investimenti / possibile cumulo con incentivi non fiscali?
  - Manutenzioni ordinarie / straordinarie
  
- In capo all'utilizzatore (ipotesi OIC adopter):
  - Deducibilità dei costi per prestazione di servizi
  
- Per entrambi:
  - Deducibilità degli interessi passivi: effetto del «nuovo» EBITDA secondo il nuovo business model
  
- Punti di attenzione:
  - Derivazione rafforzata dal bilancio e sue eccezioni (e.g. poste aventi la natura di fondi)

### Prime implicazioni - imposte indirette

- Identificazione delle operazioni contenute nel contratto e corretta qualificazione ai fini IVA (cessione di beni -> prestazione di servizi)
- Momento di effettuazione dell'operazione
- Regime IVA applicabile in forza di oggetto dell'operazione, controparte, territorialità
- Produttore: possibile accumulo di IVA a credito -> rilevante per pianificazione del cash flow!
  - Da considerare:
    - tempi di rimborso
    - limiti di compensazione annuale
    - tempi di recupero «fisiologico» con iva a debito
  - ➔ Possibile mitigazione in fase transitoria tra IVA a credito «nuovo modello» e IVA a debito «vecchio modello»
- Utilizzatore: progressivo assorbimento del credito IVA del «vecchio modello»

# Implicazioni fiscali (3/6)



FEDERAZIONE NAZIONALE  
IMPRESE ELETTROTECNICHE  
ED ELETTRONICHE



## Incentivi fiscali (1/3)

Periodo	Beni materiali "ordinari"	Beni immateriali "ordinari"	Beni materiali "4.0"	Beni immateriali "4.0"
2022	Credito d'imposta 6% Costi ammissibili max 2€mio	Credito d'imposta 6% Costi ammissibili max 1€mio	Credito d'imposta nella misura del: - 40% per la quota di investimenti fino a 2,5€mio; - 20% per investimenti tra 2,5 e 10€mio; - 10% per investimenti tra 10 e 20€mio.	Credito d'imposta 50% Costi ammissibili max 1€mio
2023	(solo investimenti con prenotazione nel termine "lungo" del 30.6.2023)	(solo investimenti con prenotazione nel termine "lungo" del 30.6.2023)	Credito d'imposta nella misura del: - 20% per la quota di investimenti fino a 2,5€mio; - 10% per investimenti tra 2,5 e 10€mio; - 5% per investimenti tra 10 e 20€mio.	Credito d'imposta 20% Costi ammissibili max 1€mio
2024			Credito d'imposta nella misura del: - 20% per la quota di investimenti fino a 2,5€mio; - 10% per investimenti tra 2,5 e 10€mio; - 5% per investimenti tra 10 e 20€mio; - 5% per "investimenti inclusi nel PNRR diretti alla realizzazione di obiettivi di transizione ecologica", individuati con DM, tra 10 e 50€mio.	Credito d'imposta 15% Costi ammissibili max 1€mio
2025			Credito d'imposta nella misura del: - 20% per la quota di investimenti fino a 2,5€mio; - 10% per investimenti tra 2,5 e 10€mio; - 5% per investimenti tra 10 e 20€mio	Credito d'imposta 10% Costi ammissibili max 1€mio

N.B. Per gli investimenti di cui all'Allegato A («4.0») sostenuti a partire dal 2023 e fino al 2025 (o 30/06/2026) il 5% si può applicare fino al limite massimo di 50mio€ se gli investimenti sono inclusi nel PNRR e sono destinati alla realizzazione di obiettivi di transizione ecologica.

### Punti di attenzione:

- Beneficiario dell'agevolazione (proprietario vs. utilizzatore)
- Esempi:
  - beni materiali e immateriali strumentali nuovi "ordinari"
  - beni materiali di cui all'Allegato A alla L. 232/2016 («4.0»)
  - beni immateriali di cui all'Allegato B alla L.232/2016 («4.0»)
- Localizzazione beni: Italia
- Settori esclusi da agevolazioni
- Verificare possibilità di cumulo tra più incentivi (es. 4.0 con bandi)
- Eventuali obblighi documentali: e.g. perizia tecnica asseverata, riferimenti normativi in fattura, ...

## Incentivi fiscali (3/3)

### ➤ Tax credit ricerca e sviluppo e innovazione:

Credito d'imposta	2021 e 2022	2023	2024	2025	dal 2026 al 2031
<b>R&amp;S</b>	20% max 4 €mio	10% max 5 €mio	10% max 5 €mio	10% max 5 €mio	10% max 5 €mio
<b>Innovazione tecnologica</b>	10% max 2 €mio	10% max 2 €mio	5% max 2 €mio	5% max 2 €mio	-
<b>Design e ideazione estetica</b>	10% max 2 €mio	10% max 2 €mio	5% max 2 €mio	5% max 2 €mio	-
<b>Innovazione 4.0 e green</b>	15% max 2 €mio	10% max 4 €mio	5% max 4 €mio	5% max 4 €mio	-

### ➤ Altre agevolazioni (es. Bandi e contributi) possono insistere su:

- Investimenti per digitalizzazione;
- Sviluppi produttivi;
- Consulenze e certificazioni.

### Punti di attenzione:

- Adempimenti documentali (e.g. perizia tecnica)
- Credito non cedibile a terzi
- Scadenza: FY2031 (investimenti in ricerca e sviluppo)/ FY2025 (altri investimenti)



## Incentivi fiscali (3/3)

- Nuovo *Patent Box* - Super deduzione dei costi di ricerca e sviluppo:
  - Misura agevolazione: maggiorazione del 110% degli investimenti sostenuti
  - Luogo di svolgimento dell'attività agevolata: Italia, UE, Paesi *white list*
  - Investimenti agevolabili: e.g. software protetto da copyright; brevetti industriali
  - Cumulabilità con Tax credit R&S
  - Potenziale cumulabilità con alcune agevolazioni (es. bandi e contributi).
  - Documentazione idonea per *penalty protection*

## Pillar II

- Per i grandi gruppi (> 750 mln Euro fatturato consolidato): valutare se le agevolazioni possano avere implicazioni ai fini “Pillar 2” (15%, global minimum tax)

## Il nuovo modello in contesti *x-boarder*

- Eventuale *compliance* nello stato estero
- Esaminare la presenza nello stato estero (presenza fisica, funzioni, persone in loco anche tramite subfornitori?) -> necessità di valutare l'esistenza di un centro stabile di imputazione fiscale/IVA
- Incentivi -> verificare rilevanza della localizzazione di bene / attività
- *Transfer pricing*
- Temi connessi al trasferimento dell'impianto (bene proprio) in altro Stato Membro -> necessità di apertura della partita IVA nello Stato di destino? recapture di benefici?
- Come fatturare i canoni / prestazioni -> necessità di una qualificazione uniforme del contratto / ritenute, applicazione di trattati contro le doppie imposizioni? Gross up?
- Trattamento IVA connesso ad eventuali oneri sostenuti in loco -> recuperabilità di eventuale IVA locale e aspetti di compliance
- Valutazione dell'impatto daziario nel caso di operazioni con extra-UE e aspetti doganali (e.g. origine preferenziale)

Anni durata periodo di ammortamento

Anni durata contratto

AS IS	Anno 1	TO BE		1	2	3	4	5	6	7	8	TOTALE
Costo di produzione	<b>100,0</b>	Costo di produzione (impianto)	<b>60,0</b>	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	<b>60,0</b>
		Costo di produzione (servizi)	<b>40,0</b>	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0				<b>40,0</b>
IVA acquisti	<b>22,0</b>	IVA acquisti		15,0	1,8	1,8	1,8	1,8				<b>22,0</b>
Ricavo (componente impianto)	<b>120,0</b>	Ricavo (componente impianto)	<b>70,0</b>	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0				<b>70,0</b>
IVA vendite (impianto)	<b>26,4</b>	Ricavo (componente servizio)	<b>50,0</b>	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0				<b>50,0</b>
		IVA vendite (servizio)		5,3	5,3	5,3	5,3	5,3				<b>26,4</b>
EBITDA	<b>20,0</b>	EBITDA		16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	-	-	-	<b>80,0</b>
Utile ante imposte	<b>20,0</b>	Utile ante imposte		8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	- 7,5	- 7,5	- 7,5	<b>20,0</b>
Imposte sul reddito	<b>5,6</b>	Imposte sul reddito		2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	- 2,1	- 2,1	- 2,1	<b>5,6</b>
IVA debito	<b>4,4</b>	IVA di periodo		- 9,7	3,5	3,5	3,5	3,5	-	-	-	<b>4,4</b>
		IVA cumulo			- 6,2	- 2,6	0,9	4,4				
"Basket" interessi deducibili	<b>6,0</b>	"Basket" interessi deducibili		4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	-	-	-	<b>24,0</b>
PFN	<b>10,0</b>	PFN (credito IVA compensato con debiti IVA futuri)		- 46,4	13,6	13,6	13,6	9,2	2,1	2,1	2,1	<b>10,0</b>
		PFN (credito IVA compensato con debiti tributari dell'esercizio)		- 36,7	10,1	10,1	10,1	10,1	2,1	2,1	2,1	<b>10,0</b>

#### Assunzioni

Aliquota IVA 22%

Aliquota imposte sul reddito 27,9%

HP parità di costi di e ricavi

Durata ammortamento asset 8 anni

Durata contratto di servizi 5 anni



# Conclusioni

- Necessità di una analisi tempestiva del nuovo modello da ogni punto di vista
- «*Transition team*» multidisciplinare
- Modello finanziario che tenga conto delle variabili fiscali
- Customizzare il rapporto
- Transizione graduale («modello ibrido»):
  - Compresenza di vecchio e nuovo modello nella fase transitoria
  - Aggiornamento di persone / processi / sistemi
  - «Compensazione» degli impatti fiscali, economici e finanziari

---

# Il Team

## Business Model Innovation



### Stefano Bianchi

*Partner | Strategy &  
Industrial sector leader*

+39 334 6245193  
stefano.bianchi@pwc.com



### Massimo Leonardo

*Director | Strategy &  
Focus on Servitization and ESG*

+39 3459778097  
massimo.leonardo@pwc.com



### Federico Mongelli

*Senior Manager | Strategy &  
Focus on Servitization and Pricing*

+39 340 174 7147  
federico.mongelli@pwc.com

## Operations



### Ivan Lavatelli

*Partner | PwC  
Head of Operations and Global  
DDMRP Practice Leader*

+39 348 2298332  
ivan.lavatelli@pwc.com

## Technology



### Francesco Vinelli

*Director | PwC  
Emerging Technologies*

+39 334 693 1657  
francesco.vinelli@pwc.com

## Tax and Legal



### Piera Penna

*Director | Tax | PwC TLS  
Corporate Tax & Transformation*

+39 340 832 9752  
piera.penna@pwc.com

# *Grazie per l'attenzione!*

[www.strategyand.pwc.com/it/en/fit-for-servitization.html](http://www.strategyand.pwc.com/it/en/fit-for-servitization.html)

pwc-tls.it



This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or exhaustiveness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC-TLS, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2022 PwC-TLS. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC-TLS. In this document, "PwC" refers to TLS which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.