

IL SISTEMA DI RILEVAZIONE, MISURAZIONE, MONITORAGGIO E GESTIONE DEL RISCHIO FISCALE

3° Osservatorio TCF

Dicembre 2022

Protiviti è un Gruppo multinazionale di consulenza direzionale, specializzato nel creare valore attraverso la capacità di analizzare e gestire il rischio. Siamo leader nell'analisi e progettazione di modelli di Governance, Organizzazione e Controllo; i nostri professionisti assistono i Clienti nel migliorare i processi decisionali, l'organizzazione, i sistemi per accrescere le opportunità di successo. Il nostro obiettivo è la diffusione di una cultura aziendale finalizzata ad allineare i processi, i sistemi informativi e l'organizzazione alle migliori prassi internazionali.

La nostra Missione

Lavorare in team con i Clienti per proteggere e aumentare il valore aziendale, identificando, anticipando e risolvendo le criticità del business. Essere innovativi e all'avanguardia sui temi legati al nostro core business, al fine di assumere un ruolo di rilievo nella diffusione della cultura della Governance e del miglioramento organizzativo e operativo.

AFI è l'Associazione Fiscalisti di Impresa, nata quasi 10 anni fa con l'obiettivo di facilitare lo scambio di esperienze, idee e proposte tra i Responsabili Fiscali. Promuove iniziative quali seminari e convegni, sviluppa pubblicazioni e svolge un ruolo di interlocutore "istituzionale" per l'Agenzia delle Entrate, il Dipartimento delle Finanze ed il Ministero dell'Economia e delle Finanze su tematiche tributarie strategiche e di significativa importanza per le (grandi) imprese italiane. AFI vanta oltre 70 iscritti, rappresentanti le più grandi aziende operanti in Italia.

Protiviti Tax Lounge

Lanciata in collaborazione con AFI a luglio 2020, è la prima community in Italia volta ad agevolare il dibattito e il confronto sui Tax Control Framework adottati dalle entità italiane.

Per partecipare alle attività: <https://www.protiviti.com/IT-it/protiviti-tax-lounge>

Contatti

Protiviti



Cristina Peano - Managing Director
cristina.peano@protiviti.it
+ 39 346 5000836



Serena Bertone - Manager
serena.bertone@protiviti.it
+ 39 345 2980218

AFI



Massimo Ferrari - Chairman
associazioneafi@gmail.com



Roberto Moro - Former Chairman
roberto.moro@studiomoro.com



@protiviti Italia



www.protiviti.it

Ringraziamenti

*«Ridendo e scherzando» siamo arrivati alla **terza edizione** dell'Osservatorio Protiviti - AFI dedicato ai Sistemi di Rilevazione, Misurazione, Monitoraggio e Gestione dei Rischi Fiscali. Il Tax Control Framework è passato, in pochi anni, da essere di esclusivo interesse di pochi a diffuso argomento di conversazione e - sempre di più - oggetto di progettualità e impegni presso un numero crescente di imprese.*

Cogliamo l'occasione di questo spazio per ringraziare i professionisti fiscali e gli esperti di controllo interno che nell'ambito del proprio ruolo aziendale si sono rivolti alle precedenti edizioni dell'Osservatorio e alla Protiviti Tax Lounge per confronti informali, approfondimenti ad hoc e benchmark strutturati come supporto del proprio processo decisionale.

È proprio a questi colleghi, che tanto ci hanno stimolato con i loro quesiti, che dedichiamo questa terza edizione dell'Osservatorio, sperando possa essere per loro e per tutti i colleghi che si avvicineranno al tema nel prossimo anno (anche in relazione alla ridotta soglia per l'accesso al Regime di Adempimento Collaborativo) di altrettanta - se non anche maggiore - utilità delle precedenti.

Grazie!

Cristina Peano
(Managing Director Protiviti)

Massimo Ferrari
(Chairman AFI)

Contenuti

- 5 Premessa
- 6 Executive Summary
- 7 Introduzione alla Ricerca
- 10 Dettaglio dei risultati
- 54 Considerazioni finali

Premessa

Quale il contesto di riferimento?

Le Autorità Fiscali di vari Paesi hanno maturato, da tempo, la consapevolezza della necessità di sviluppare rapporti di collaborazione con i propri contribuenti e di avviare, conseguentemente, programmi di Co-Operative Compliance.

Molti contribuenti di medio-grandi dimensioni hanno intrapreso il percorso verso l'implementazione di un sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale (c.d. Tax Control Framework, anche «TCF»).

Il Tax Control Framework è in primis un fondamentale tassello della governance e del sistema dei controlli interni delle entità e dei gruppi, ai fini del progressivo rafforzamento dei processi interni per la prevenzione e gestione dei rischi di natura fiscale. Numerosissime sono, infatti, le realtà in Italia (e nel mondo) ad avere intrapreso il percorso verso l'implementazione di un Tax Control Framework per rispondere proprio ad esigenze di tipo gestionale, prima ancora che di compliance.

Tale sistema è altresì propedeutico ad una eventuale futura adesione (al momento, in Italia, prevista su base volontaria e per selezionati soggetti in possesso degli specifici requisiti soggettivi) al Regime di Adempimento Collaborativo ex D.Lgs. 128/2015, cui risultano ammesse ad oggi quasi 80 entità. Peraltro, a fronte dell'abbassamento della soglia per l'adesione al Regime di Adempimento Collaborativo a 1 miliardo Euro, modifica intervenuta con l'emanazione del Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 31 gennaio 2022, ci si aspetta un progressivo incremento del numero di entità che aderiranno al Regime. Si evidenzia pertanto rispetto alla precedente edizione 2020 dell'Osservatorio un incremento significativo del numero di entità in Adempimento Collaborativo, il cui numero passa da 56 a 77 entità.

Quale il livello di maturità in Italia?

L'Osservatorio riprende vita.

Per il terzo anno consecutivo Protiviti e AFI, attraverso la Protiviti Tax Lounge, hanno lanciato l'oramai consueta survey.

L'**obiettivo** è continuare a rispondere alle sempre maggiori necessità di **benchmarking** delle aziende, fornendo l'**aggiornamento** dello stato dell'arte del TCF in Italia ed approfondendone alcuni aspetti divenuti nel frattempo di maggiore interesse.

Negli anni, grazie alla accresciuta consapevolezza sui temi trattati e ad una sempre maggiore volontà di condivisione delle esperienze, delle metodologie e degli strumenti utilizzati in ambito TCF, l'Osservatorio è stato arricchito con 'nuovi quesiti di approfondimento. In particolare, nella presente edizione sono stati approfonditi temi emergenti, quali: (i) l'**integrazione** del Tax Control Framework rispetto ad **altri modelli di controllo interno**, (ii) l'adozione del **TCF a livello di Gruppo**, con un sistema di controllo e gestione del rischio fiscale esteso non solo alle entità italiane ma anche alle entità estere, (iii) la **digitalizzazione della Funzione Fiscale**.

Executive Summary

I risultati dello studio, realizzato grazie al contributo dei numerosi colleghi, tra cui Responsabili Fiscali, Tax Risk Manager, CFO, Responsabili Compliance e Responsabili Risk Management, confermano il **crescente interesse** a livello nazionale verso l'adozione di **modelli di gestione e controllo del rischio fiscale**.

In continuità con i risultati emersi nell'Osservatorio 2019 (83%) e 2020 (80%), oltre il **94%** dei partecipanti (52 entità) **ha adottato** (30 entità), **sta adottando** (16 entità) o **intende adottare** (6 entità) un **Tax Control Framework**.

Delle 30 entità che hanno già adottato il TCF, nel 60% dei casi (18 entità) il sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale è stato adottato dalle sole **entità italiane** (tutte o alcune). Risultano poi 10 entità (33%) che hanno esteso il sistema di controllo e gestione del rischio fiscale anche alle **entità estere** del Gruppo.

L'analisi sulle **motivazioni** dell'adozione di un TCF ne evidenzia la natura **virtuosa**: integrare la gestione del rischio fiscale nei processi aziendali, anche al fine di assicurare un miglior presidio dei rischi fiscali (78%), aderire al Regime di Adempimento Collaborativo (59%), allineare il Gruppo agli indirizzi di compliance e trasparenza richiesti a livello comunitario (50%).

Il 93% dei rispondenti (51 entità) dichiara che il **livello di awareness** delle funzioni di business in merito al rischio fiscale all'interno della propria azienda è medio-alto.

Si rileva un importante **interesse per il Regime di Adempimento Collaborativo**. In particolare, delle entità che hanno adottato/stanno adottando il TCF, il 49% (22 entità) dichiara di aver già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo con l'Agenzia delle Entrate e un ulteriore 36% (16 entità) si dichiara intenzionato ad aderirvi nel breve-medio periodo. Risultano solo 7 rispondenti (15%) che dichiarano di non aver aderito o di non aver ancora valutato una possibile adesione al Regime di Cooperative Compliance.

Con riguardo agli aspetti di natura organizzativa (c.d. **Governance TCF**), per il 75% dei rispondenti (18 entità), il Tax Risk Manager riporta al **Tax Director**, e ha un **profilo professionale misto** (57% competenze Tax; 43% altre competenze di Sistema di Controllo Interno). Ove previsto un **riporto funzionale**, questo è in via prevalente al Chief Financial Officer o al Compliance Director. Il 93% dei rispondenti (28 entità) dichiara che il livello di inquadramento aziendale del Tax Risk Manager è **dirigente** o **quadro** avente rispettivamente, in media, da 5 a 10 anni e più di 10 anni di esperienza.

Relativamente alle **attività** svolte del **secondo livello di controllo Tax**, l'effort maggiore risulta essere dedicato alle attività di Risk Assessment (20%) e di disegno e mantenimento del corpo documentale (18%). Più contenuto l'effort dedicato a attività di testing (17%), predisposizione della Relazione Annuale (12%) e gestione dei rischi evento (10%).

A livello di **integrazione** con gli altri **modelli di compliance**, si rileva una importante sinergia tra il **TCF** ed il **Modello 231**, infatti per il 92% rispondenti (23 entità) la mappa dei rischi e controlli TCF risulta essere mediamente o totalmente allineata al documento assessment 231. Al contrario, risulta ancora in via di sviluppo l'integrazione tra TCF e **sistema di gestione e controllo dei rischi doganali**, oltre il 50% rispondenti (7 entità) ha infatti dichiarato che il TCF è poco o per nulla integrato con i modelli di compliance doganali.

Introduzione alla Ricerca

Metodologia

Modalità di raccolta delle informazioni

La presente ricerca è stata realizzata grazie al contributo dei numerosi colleghi, tra cui Responsabili Fiscali, Tax Risk Manager, CFO, Responsabili Compliance e Responsabili Risk Management che, nell'estate 2022, hanno partecipato alla terza edizione dell'*Osservatorio* dedicata al tema del sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale.

La survey: struttura del questionario

Ai fini dello studio è stato somministrato un questionario, articolato - come di consueto - in 2 sezioni:

- la prima, dedicata all'esistenza e maturità del sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale (TCF).
- la seconda, dedicata a selezionati elementi chiave di tale sistema, avendo cura di analizzare sia elementi già approfonditi nel corso delle precedenti edizioni che nuovi temi di crescente attenzione, anche al fine di soddisfare le esigenze informative manifestate dai membri della Tax Lounge.

Qualora una domanda sia stata posta anche nei report passati, è riportato un confronto con i risultati delle edizioni precedenti. In assenza di confronto, la domanda è da considerarsi inedita. Queste ultime sono specificatamente evidenziate nel corpo del documento con l'indicazione «**Novità!**».

La survey: risultati preliminari

Un'anteprima parziale dei risultati è stata divulgata in occasione dell'evento svoltosi nel mese di Luglio 2022. Di seguito, l'elaborazione definitiva dei dati raccolti.

Evoluzioni future

Protiviti e AFI confermano l'interesse a continuare a monitorare l'evoluzione del sistema di gestione e controllo dei rischi fiscali in Italia, aggiungendo progressivamente ulteriori dimensioni di analisi.



A tale scopo, raccogliamo con estremo interesse i temi di cui è apprezzato l'approfondimento: scriveteli al nostro Ufficio Studi all'indirizzo contatti@protiviti.it, indicando nel titolo «**Osservatorio TCF**».

Il campione analizzato

Alla survey hanno partecipato **55 rispondenti** (prevalentemente Gruppi, oltre a singole società, genericamente indicati come «entità» ai fini del presente report). Si evidenzia che il 78% rispondenti (43 entità) ha un fatturato superiore a 1 miliardo, nuova soglia di adesione al regime di adempimento collaborativo.

Si riporta, di seguito, l'identikit delle entità/gruppi rispondenti alla survey e il trend rispetto alle rilevazioni precedenti:

Industry

	2021	2020	2019
 Industriale /Manifatturiero	31%	33%	30%
 Energy & Utilities	14%	10%	26%
 Servizi finanziari, assicurativi e immobiliari	13%	19%	20%
 Consumer & Retail	13%	7%	7%
 Media, entertainment e telecomunicazioni	11%	14%	14%
 Farmaceutico & Lifescience	4%	7%	0%
 Altri	14%	10%	6%





Settore di appartenenza

Listed Company

	2021	2020	2019
 Quotate Italia	36%	33%	43%
 Non Quotate	29%	36%	28%
 Quotate Estero	25%	24%	22%
 Quotate Italia & Estero	10%	7%	7%

Mercato di quotazione

Fatturato

	2021	2020	2019
 > € 10 miliardi	24%	21%	22%
 € 5 miliardi - € 10 miliardi	11%	12%	20%
 € 1 miliardi - € 5 miliardi	42%	28%	37%
 € 500 milioni - € 1 miliardo	11%	19%	9%
 € 100 milioni - € 500 milioni	9%	10%	11%
 < € 100 milioni	3%	10%	1%

Fatturato del gruppo di appartenenza

Ruolo Rispondenti

	2021	2020	2019
 Responsabile Tax gruppo	36%	53%	59%
 Responsabile Tax legal entity/subsidiary	10%	17%	17%
 Tax Risk Manager	27%	10%	9%
 Altro	27%	19%	16%

Ruolo dei rispondenti

Dettaglio dei risultati

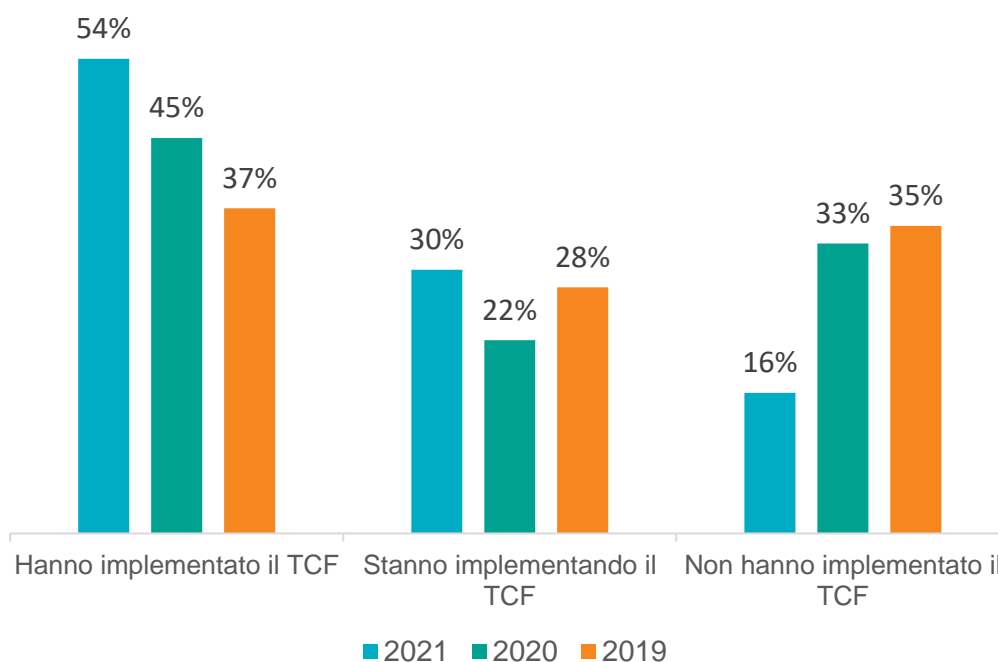


Sezione A - Adozione del Tax Control Framework

1. L'entità / gruppo si è dotata di un sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale (c.d. Tax Control Framework)?

L'84% dei 55 rispondenti (pari a 46 entità) ha dichiarato di aver implementato o di stare implementando un Tax Control Framework.

In particolare, tra queste, 30 entità (rappresentanti il 54% dei rispondenti totali) hanno già adottato il TCF mentre 16 (30% dei rispondenti totali) lo stanno attualmente implementando.



Con riguardo alle 30 entità che **hanno già implementato il TCF**, nel 67% dei casi (20 entità) l'ambito di applicazione è riferito alla singola *legal entity*, mentre nel restante 33% dei casi (10 entità) è applicato a livello di Gruppo.

Delle stesse 30 entità, il 57% (17 entità) ha aderito al Regime di Adempimento Collaborativo ed il loro TCF vanta in media 6 anni di funzionamento; il 29% (5 entità) di quelle nel Regime ha intrapreso il percorso nel triennio 2019/2021. Risultano, inoltre, 5 entità (17%) che dichiarano di aver avviato il percorso di adesione e/o di voler aderire al Regime in futuro. Relativamente invece alle 16 entità che dichiarano di star implementando il TCF, 10 entità (63%) hanno presentato domanda di ammissione e/o stanno valutando di aderire nel triennio.

Il 76% (35 entità) di coloro che hanno implementato o stanno implementando il TCF è quotato in Italia e/o all'estero. Il 57% (20 entità) dichiara un fatturato compreso fra 1 e 10 miliardi mentre per il 31% (11 entità) è superiore a 10 miliardi; le restanti 4 entità (12%) hanno un fatturato inferiore a 1 miliardo.

2021-2020-
2019: trend a
confronto

Delle 9 entità che non hanno ancora iniziato a sviluppare un TCF, 6 entità (67%) dichiarano di essere comunque interessate ad implementarlo. Sommando queste ultime alle 46 entità che hanno implementato e/o stanno implementando il TCF, si arriva a 52 (94% del totale dei rispondenti) entità che hanno sviluppato e/o svilupperanno un sistema di controllo del rischio fiscale.

Rispetto agli anni precedenti, i dati mostrano un incremento del numero di entità che hanno implementato il TCF (54% 2021 vs 45% 2020 vs 37% 2019).

Lo stesso trend positivo si mantiene per quanto riguarda l'interesse generale nei confronti del TCF (94% 2021 vs 83% 2020 vs 80% 2019).

2. In che anno è stato implementato il TCF?

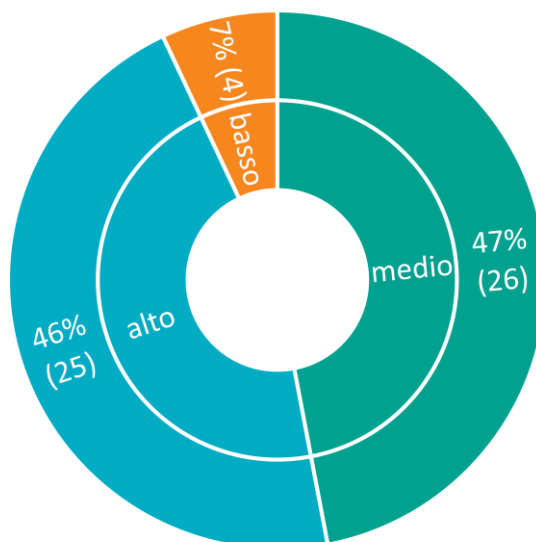
Considerando un totale di 40 rispondenti al quesito, la maggior parte (85%, pari a 34) dei rispondenti ha un TCF maturo, in essere da almeno tre anni.

In particolare, il 58% (23 entità) ha un TCF implementato negli ultimi 5 anni, di cui 6 rispondenti (15%) nel corso dell'ultimo biennio. Il 28% (pari a 11 entità) del totale dei rispondenti ha implementato il TCF prima del 2017.

Novità!

3. Qual è il livello di awareness delle funzioni di business in merito al rischio fiscale all'interno della propria azienda?

Dei 55 rispondenti che hanno completato il quesito emerge la situazione sotto rappresentata:



Si evidenzia, in linea con le aspettative, che **maggiore è la maturità del Tax Control Framework (in termini di anni di operatività), maggiore è il livello di awareness.**

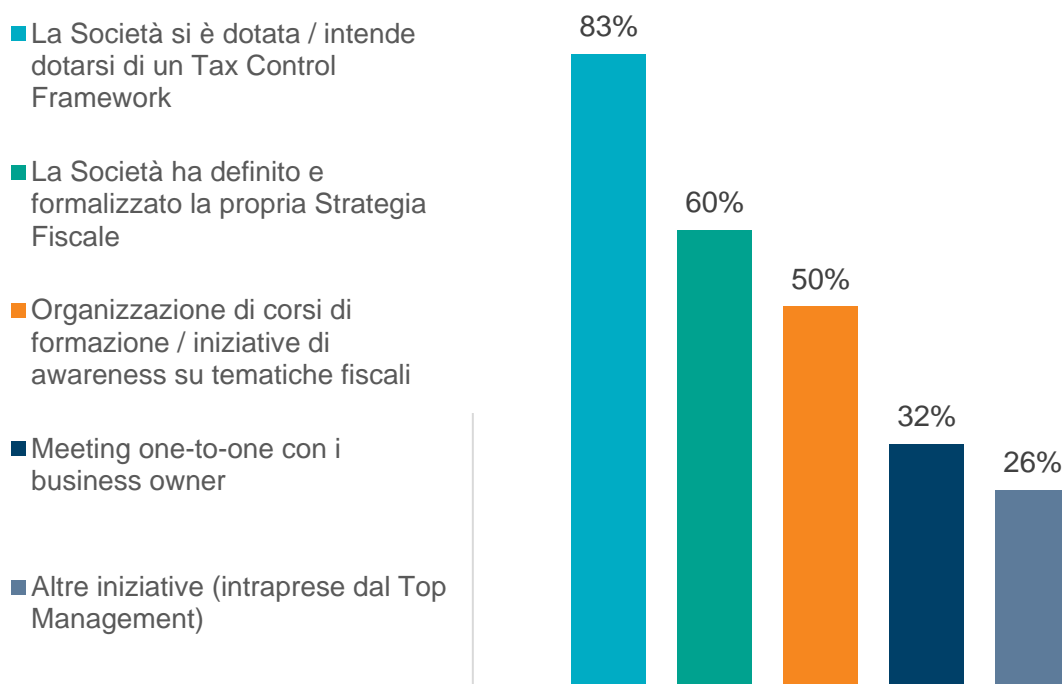
Se si considera, infatti, l'anno di implementazione del TCF, le entità con livello di awareness alto hanno adottato il TCF in prevalenza da almeno 5 anni; al contrario, la maggior parte delle entità con livello di awareness dichiarato medio-basso, presentano un TCF meno maturo, implementato a far data dal 2020.

Elementi
caratterizzanti
del livello di
awareness

Novità!

4. Quali azioni sono state intraprese / si intende intraprendere al fine di accrescere la consapevolezza delle Funzioni di business su rischi e controlli fiscali?

Dei 55 rispondenti a questa domanda, 2 entità (4%) hanno affermato di non aver intrapreso alcuna iniziativa per accrescere la consapevolezza delle Funzioni di business sui rischi e controlli fiscali. Di seguito le risposte dei restanti 53.

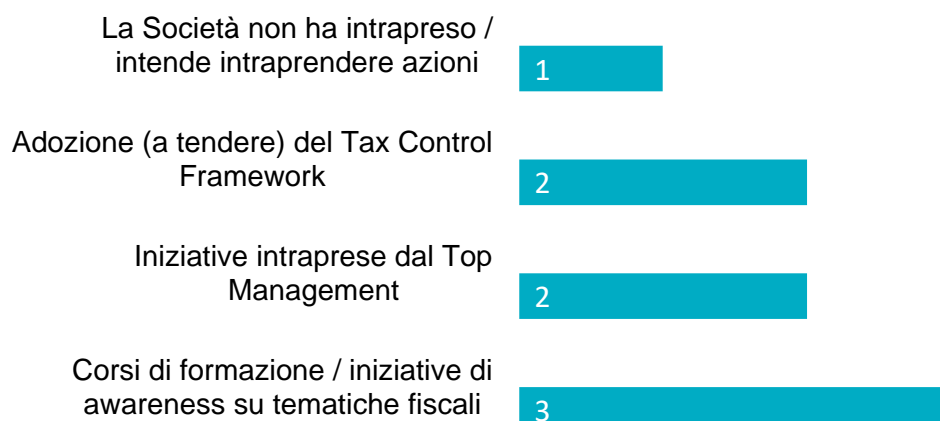


Focus fatturato

Analizzando il fatturato dei rispondenti, emerge che le **entità di medie-grandi dimensioni** hanno investito maggiormente su attività di sviluppo dell'awareness sul rischio fiscale: i rispondenti con fatturato superiore a Euro 5 miliardi hanno avviato in media 3 iniziative diverse tra le precedenti, mentre per le entità con fatturato inferiore ai 5 miliardi il numero di iniziative avviate è più contenuto (in media 2 attività).

Focus entità prive di TCF

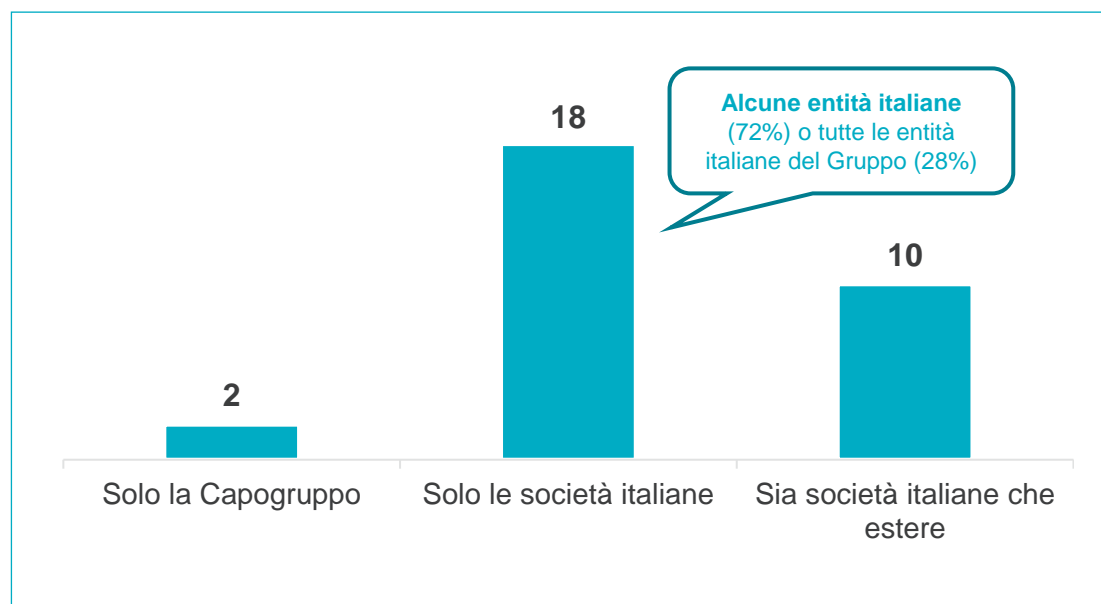
Se si considerano unicamente i 9 dei 55 rispondenti (pari al 16%) che non hanno ancora adottato un Tax Control Framework, solo un rispondente dichiara di non aver avviato specifiche azioni per accrescere il livello di awareness. Per le restanti entità, le iniziative intraprese sono relative a:



Novità!

5. **Da quante entità italiane e/o estere del Gruppo è stato adottato il sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale (c.d. Tax Control Framework)?**

I risultati emersi dai 30 rispondenti che hanno già un TCF sono rappresentati nel grafico di seguito:



La maggior parte dei rispondenti che hanno esteso il sistema di controllo e gestione del rischio fiscale anche alle entità estere del Gruppo (70% - ovvero 7 delle 10 entità complessive), sono multinazionali a matrice italiana.

Focalizzandosi sui Gruppi che hanno esteso il TCF alle entità estere (10), emerge che: (i) il 50% (2 entità con fatturato superiore ai 10 miliardi e 3 entità compreso tra 2 e 5 miliardi) l'ha esteso a un numero di entità minore di 5; (ii) il 40% - 4 entità (fatturato che varia dai 100 milioni ai 10 miliardi) a un numero maggiore di 5; (iii) solo un Gruppo (10%) (fatturato superiore ai 10 miliardi) a tutte le entità estere.

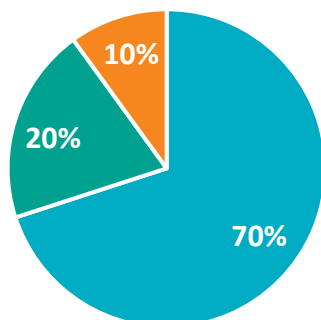
Infine, la maturità media del TCF dei 10 Gruppi che l'hanno esteso all'estero risulta essere di circa 5 anni evidenziando una correlazione fra l'elevata maturità del TCF e l'estensione dello stesso alle entità estere.

Novità! 6./7.

Con riferimento alle entità estere, in virtù di quale criterio il Gruppo ha esteso il sistema di gestione e controllo del rischio fiscale anche alle entità estere e quale modello è stato adottato?

Modelli adottati

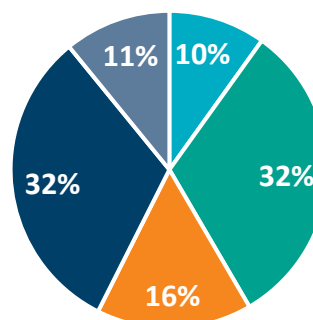
10 rispondenti



- Un modello di gestione e controllo in linea con i principi stabiliti a livello centrale di Headquarter (Tax Risk Policy) ma customizzato rispetto alle specificità locali (i.e. dimensioni, sistemi, regimi fiscali, etc.)
- Un modello di gestione e controllo simile a quello adottato a livello centrale di Headquarter, ma customizzato rispetto ai requirement del regime di cooperative compliance locale
- Un modello di gestione e controllo differente rispetto quello adottato a livello centrale di Headquarter

Criteri

10 rispondenti



- Su base discrezionale
- In virtù della sussistenza di regimi di cooperative compliance locali
- In considerazione del rischio fiscale
- In considerazione dei valori dimensionali delle singole Legal Entity
- Massima estensione del TCF a livello internazionale

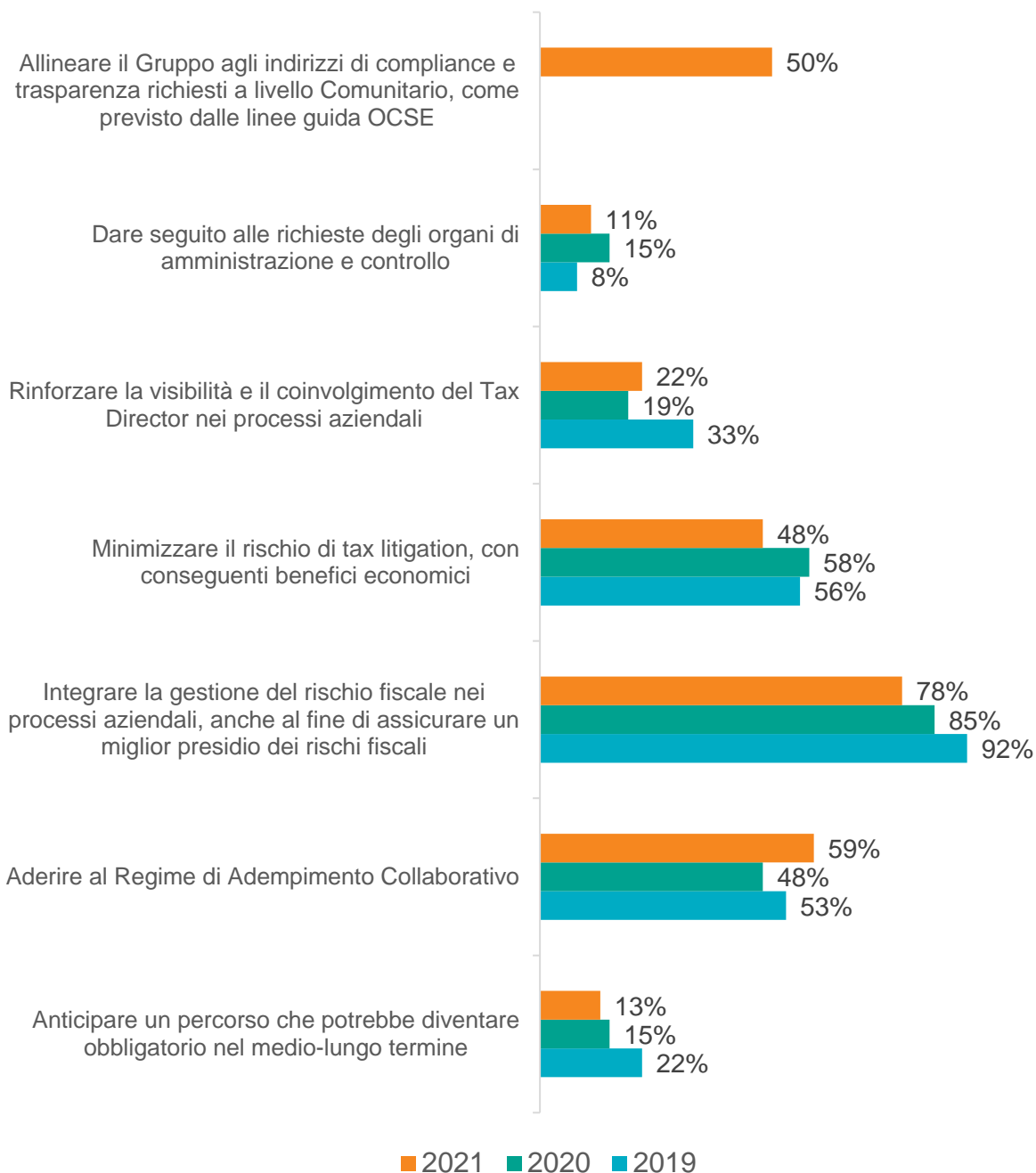
Per la quasi totalità dei rispondenti (90% - 9 entità) il modello maggiormente adottato è un **sistema di controllo in linea** con i principi stabiliti dalla **Capogruppo** sebbene adattato rispetto alle peculiarità locali.

I **criteri** che guidano l'estensione del TCF alle **consociate estere** sono in prevalenza (i) la sussistenza di **regimi di cooperative compliance locali** ed (ii) i **valori dimensionali** della singola entità, che coprono oltre il 60% del totale (pari a 6 entità).

8. Per quali dei seguenti motivi l'entità ha adottato o intende adottare un Tax Control Framework?

Sono presentate, nel seguente grafico, le principali motivazioni identificate dai 46 rispondenti (che hanno adottato, stanno adottando o intendono adottare un TCF nel medio periodo) per intraprendere lo sviluppo di un sistema di gestione e controllo del rischio fiscale:

2021-2020-
2019: trend a
confronto



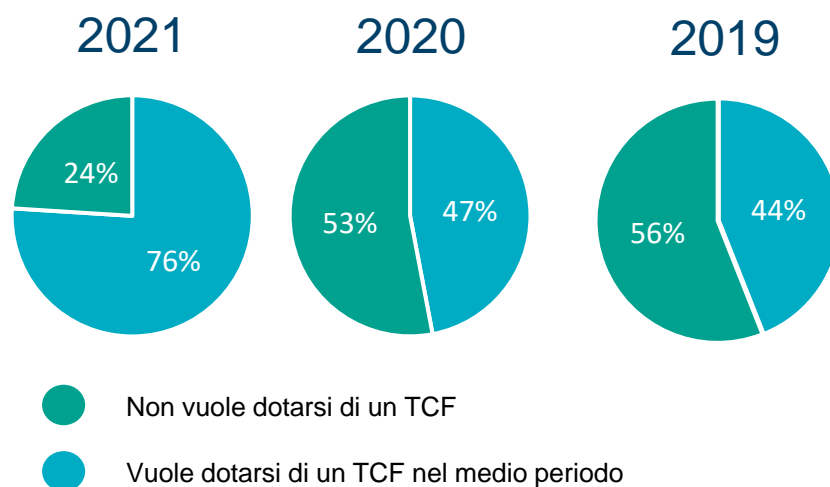
2021-2020-
2019: trend a
confronto
(segue)

Le risposte mostrano una crescente volontà da parte dei rispondenti ad aderire all'Adempimento Collaborativo rispetto al biennio 2019-2020. Tuttavia, risulta un calo della volontà di integrare la gestione del rischio fiscale nei processi aziendali, anche al fine di assicurare un miglior presidio dei rischi fiscali, che passa dall'85% (41 entità su 48 - 2020) al 78% (36 entità su 46 - 2021). Inoltre, il 50% dei rispondenti (23 entità) hanno indicato (opzione proposta per la prima volta quest'anno) la volontà di allineare il Gruppo agli indirizzi di compliance e trasparenza richiesti a livello comunitario, come previsto dalle linee guida OCSE, come ragione per l'adozione del Tax Control Framework.

9. Se no, con quale orizzonte temporale l'entità o il gruppo di appartenenza prevede di adottare il Tax Control Framework?

Dei 9 rispondenti che dichiarano di non essersi ancora dotati di un TCF, il 67% (pari a 6 entità) sono intenzionate a dotarsene nel medio periodo (un'entità entro l'anno), mentre il restante 33% (pari a 3 entità) dichiara di non volersene dotare.

Delle 3 entità che non intendono adottare un TCF, una (33%) dichiara un fatturato compreso fra 500 milioni e 1 miliardo, una fra 100 milioni e 500 milioni e una inferiore a 100 milioni.



Nel dettaglio ...

Complessivamente, dei 55 rispondenti alla *survey*, 52 (pari al 94%) sono le entità che hanno adottato o intendono adottare TCF nel medio termine; in netta riduzione le entità che non intendono adottare un TCF.

2021-2020:
trend a confronto

Il livello di interesse per l'adozione di sistemi di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale è in crescita rispetto al 2020. La percentuale di entità che complessivamente dichiarano di avere un TCF, implementato o in fase di costruzione o che intendono adottarlo nel medio periodo, cresce dall'83% (48 entità su 58 - 2020) al 94% (52 entità su 55 - 2021).

10. Quali sono gli eventuali elementi ostativi all'adozione di un Tax Control Framework da parte dell' entità/gruppo?

6 delle 9 entità che non sono dotate di TCF, hanno identificato i seguenti elementi ostativi ai fini dell'adozione dello stesso:



La risposta "Altro" si riferisce a: (i) mancanza di budget; (ii) sviluppo in corso di sistemi di controllo del rischio fiscale alternativi; (iii) valutazione del rischio fiscale come basso.

I rimanenti 3 (33%) non rilevano specifici elementi ostativi.

*2021-2019:
trend a confronto*

La presente domanda era stata già posta negli Osservatori degli anni precedenti. Rispetto al 2019, si nota un calo di aziende che attribuiscono a limiti di budget l'impossibilità di adottare un sistema TCF. Infatti, la percentuale del 2019 ammontava al 33% (5 entità su 15) mentre quella del 2021 ammonta a solo il 17% (1 su 6). Di converso, si nota un aumento di coloro che segnalano un ridotto commitment da parte del management, che passa dal 30% (6 entità su 20) del 2019 al 33% (2 entità su 6) del 2021.

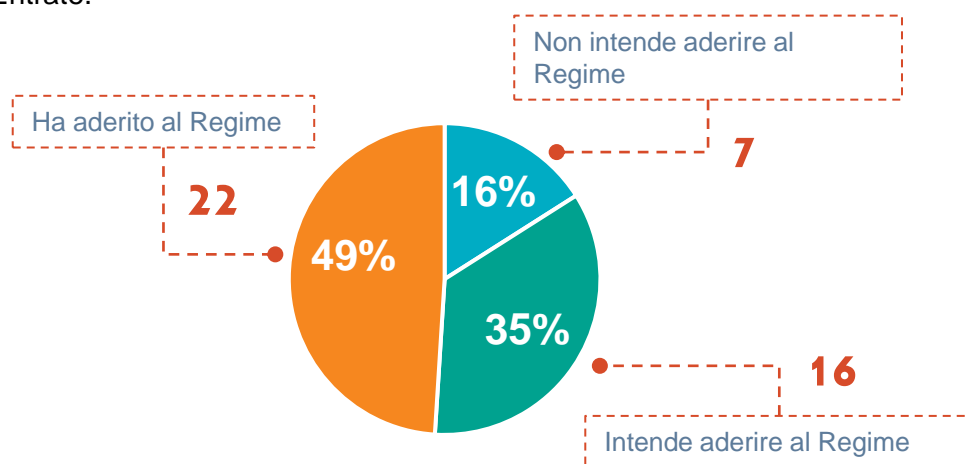
Va specificato che, nel report 2020, le alternative di risposta al presente quesito erano 4 (contro le attuali 3), con conseguente maggiore distribuzione delle risposte e impatto (in riduzione) delle risposte.



Sezione B - Regime di Adempimento Collaborativo

1. L'entità ha aderito al Regime di Adempimento Collaborativo?

Dei 45 dei 46 rispondenti che hanno implementato o stanno implementando il TCF, l'84% (38 entità) si dimostra interessato ad iniziative di cooperative compliance con l'Agenzia delle Entrate.



Delle suddette 38 entità, l'89% (pari a 34 rispondenti) dichiara un fatturato superiore al miliardo che costituisce la soglia minima per l'adesione al Regime. Di questi, il 50% (17 entità) dichiara comunque un fatturato superiore a 5 miliardi e ben 12 rispondenti un fatturato superiore a 10 miliardi. Risultano inoltre 4 entità (11% del totale) che dichiarano un fatturato inferiore al miliardo, di cui una inferiore a 500 milioni.

2. Ove l'entità non sia ancora stata ammessa al Regime di Adempimento Collaborativo, sta valutando - anche a fronte del recente abbassamento delle soglie - di aderirvi?

Delle 16 entità (35%) che dichiarano di essere intenzionate ad aderire al Regime di Adempimento Collaborativo, il 37% (pari a 6 entità) conta di aderire entro l'anno, mentre il 63% (pari a 10 entità) entro i prossimi 2-3 anni.

3. Ove l'entità / il Gruppo ha presentato istanza di ammissione al Regime di Adempimento Collaborativo, indicare in che anno è stata presentata

Delle 22 entità che hanno aderito al Regime di Adempimento Collaborativo, la maggior parte dei rispondenti (17, 77%) vi ha aderito prima del 2020, di queste il 65% (11 rispondenti) risulta aver aderito da più di 5 anni al Regime. Il 23% (5 rispondenti) ha aderito nel periodo 2020-2021.



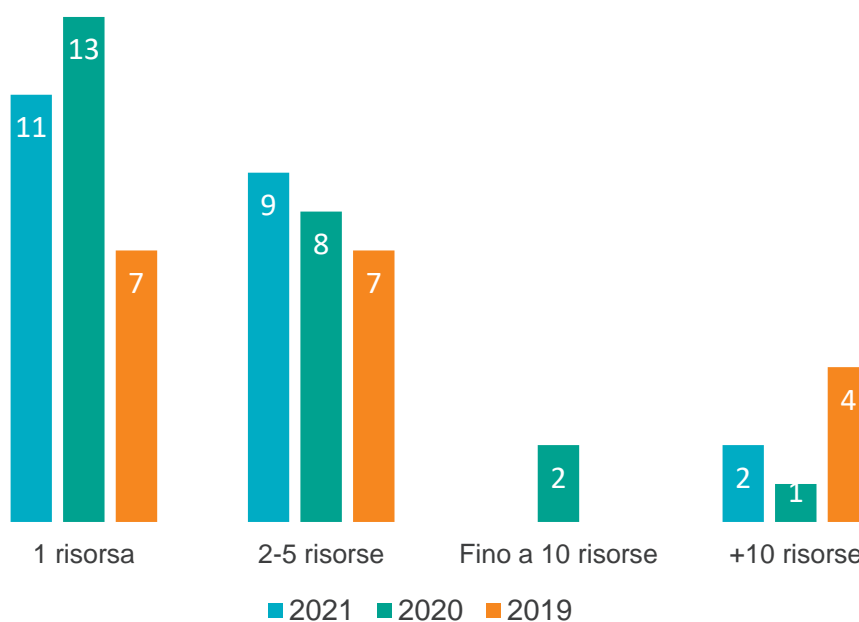
Sezione C - Governance TCF

1. Per la gestione del sistema di gestione e controllo del rischio fiscale adottato risulta essere stata costituita una Funzione aziendale ad hoc?

Dei 30 rispondenti che hanno adottato il TCF o che lo stanno implementando e aventi un modello di governance già definito, il 73% (pari a 22 entità) ha affermato di essersi dotato di una Funzione specifica, il 20% (6 entità) di non averne creata una. Delle 2 entità rimanenti (7%), una utilizza la stessa Funzione dedicata alla Compliance 262 mentre per l'altro caso, la responsabilità della gestione del TCF ricade tra la Funzione fiscale ed una risorsa in outsourcing.

2. Ove costituita una Funzione aziendale dedicata alla gestione del TCF, da quante risorse si compone?

2021-2020-
2019: trend a
confronto



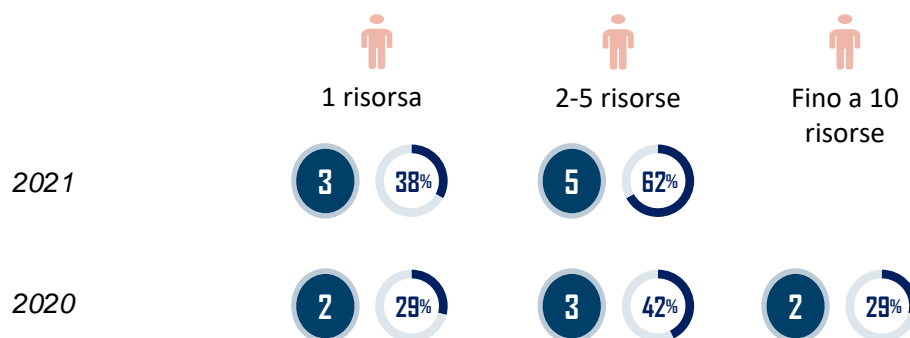
Per i 22 rispondenti del 2021 che hanno adottato una Funzione specifica, il 50% (11 entità) afferma che tale funzione è composta da 1 membro (Tax Risk Manager), il 40% (9 entità) che la Funzione è composta da un numero di membri minore o uguale a 5 mentre le ultime due (9%) che la Funzione supera i 10 componenti.

In particolare, con riferimento alle 11 entità la cui Funzione è composta da una sola risorsa (Tax Risk Manager), 10 (91%) hanno un fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi mentre una sola (9%) tra 5 e 10 miliardi. Di quelle aventi fino a 5 risorse all'interno della Funzione, 3 entità (33%) dichiarano un fatturato compreso tra 5 e 10 miliardi e 6 (67%) superiore a 10 miliardi. Infine, delle due entità con Funzione composta da più di 10 risorse, una dichiara un fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi e una superiore a 10 miliardi.

Relativamente alle 10 entità che hanno dichiarato di aver esteso il TCF anche alle società estere, il 60% (6 entità) ha una funzione composta da un numero di membri minore o uguale a 5.

3. Il Tax Risk Manager si avvale del supporto di risorse in outsourcing?

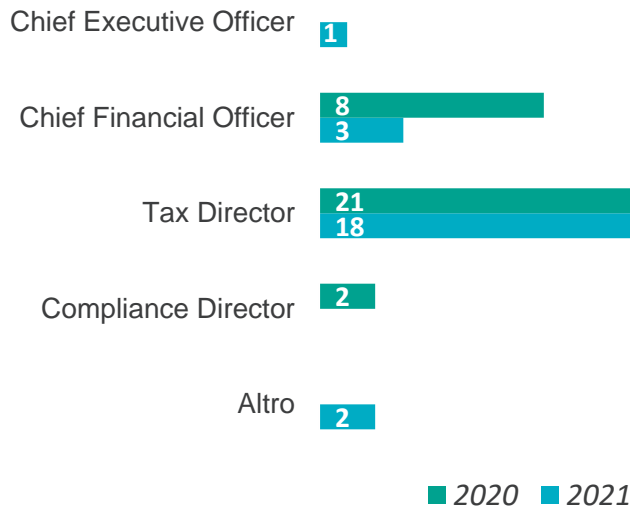
2021-2020:
trend a confronto



Considerando i rispondenti con una governance TCF definita, il trend nell'avvalersi del supporto di consulenti esterni risulta confermato: 29% nel 2021 rispetto al 23% nel 2020. Inoltre, la prevalenza delle entità dichiarata, per entrambe le annualità, che il numero di risorse esterne è compreso tra 2 e 5.

Con riferimento invece alle 19 entità (71%) che dichiarano di non avvalersi di risorse esterne, queste sono per il 58% (11 entità) di fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi; per il 16% (3 entità) tra 5 e 10 miliardi e per il 26% (5 entità) superiore a 10 miliardi.

4./5. A chi riporta gerarchicamente al Tax Risk Manager?



Nota: "Altro" si riferisce a due entità di cui una ha dichiarato che il Tax Risk Manager è anche Tax Director, mentre nell'altro caso è in outsourcing

2021-2020:
trend a confronto

Sia nel 2020 che nel 2021 il principale riporto gerarchico è il Tax Director (68% nel 2020; 75% nel 2021). Si dimezza il numero di rispondenti con riporto gerarchico al CFO (26% nel 2020; 13% nel 2021).

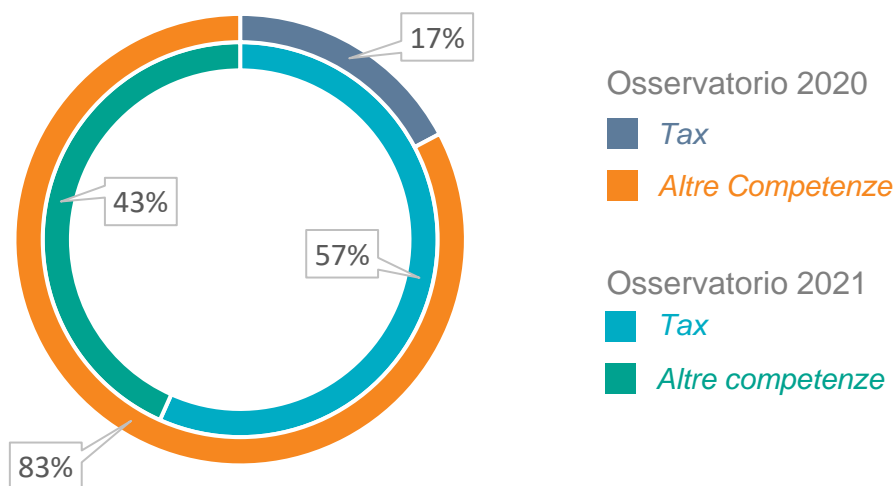
A chi riporta
funzionalmente?

Novità!

Rispetto agli Osservatori precedenti, nel 2021 si è approfondita la tipologia di riporto funzionale del Tax Risk Manager rispetto alle seguenti Funzioni: (i) Chief Financial Office (5 entità); (ii) Compliance Director (3 entità); (iii) Risk Officer (2 entità); (iv) Dirigenti Preposti (2 entità); (v) Chief Executive Officer (1 entità); (vi) Direzione Tax (1 entità).

Di questi, 9 rispondenti hanno evidenziato riporto gerarchico al Tax Director / Direzione Tax, mentre risultano 3 entità per le quali non risulta riporto né funzionale né gerarchico alla Direzione Tax.

6. Quali competenze ha il Tax Risk Manager?



2021-2020:
trend a confronto

Confrontando i dati del 2021 con quelli del 2020, emerge un significativo aumento dei Tax Risk Manager aventi unicamente competenze fiscali (57% nel 2021; 17% nel 2020).

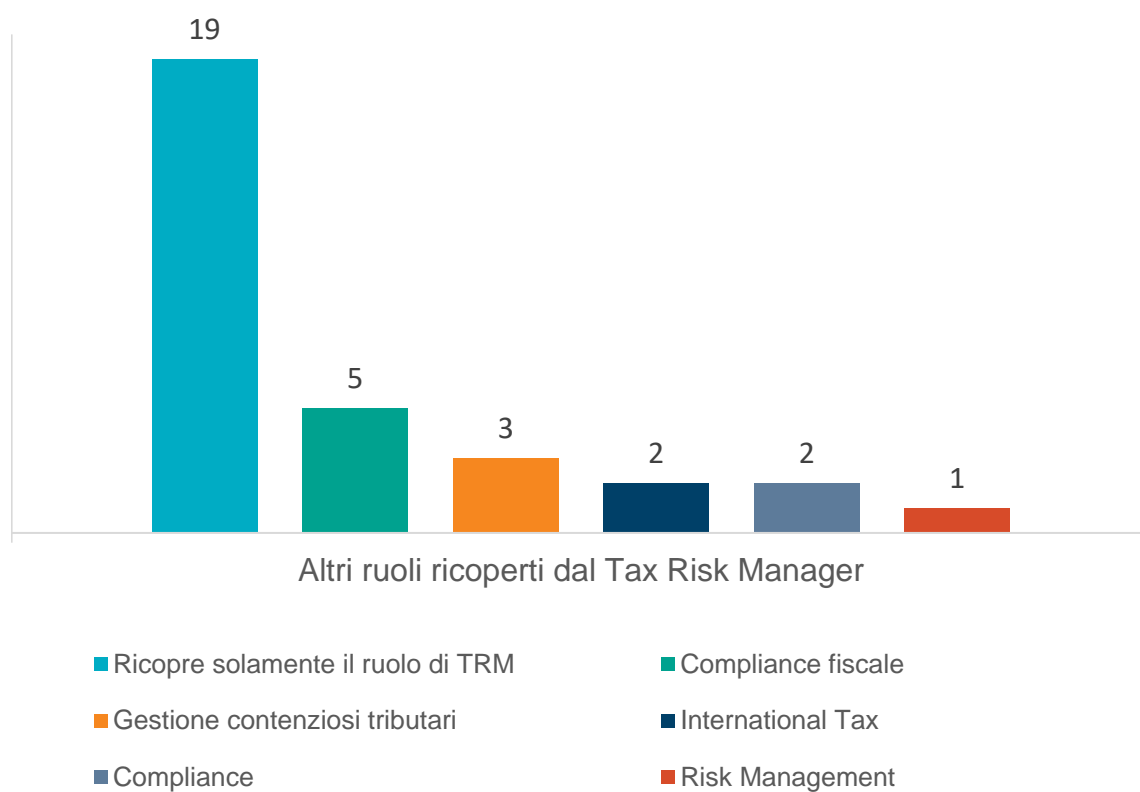
Con riferimento al 2021, i 57% dei rispondenti (17 su 30 entità) dichiara di avere più di 10 anni di esperienza in ambito Tax e il 23% (7 entità) un'esperienza in ambito Tax da 1 a 5 anni. Risultano inoltre 2 entità con esperienza in ambito Tax < 2 anni e 4 entità che dichiarano di non avere esperienza Tax, ma di disporre al contrario di competenze in ambito Compliance, Internal Audit e Risk Management.

Inoltre considerando i 13 rispondenti che dichiarano di avere anche competenze in altri ambiti di sistema di controllo interne emerge che tali competenze sono prevalentemente in ambito Compliance (85% - 11 entità), risultano anche competenze in ambito Risk Management (62% - 8 entità), Internal Audit (38% - 5 entità); Finance / Bilancio (8% - 1 entità).

Novità!

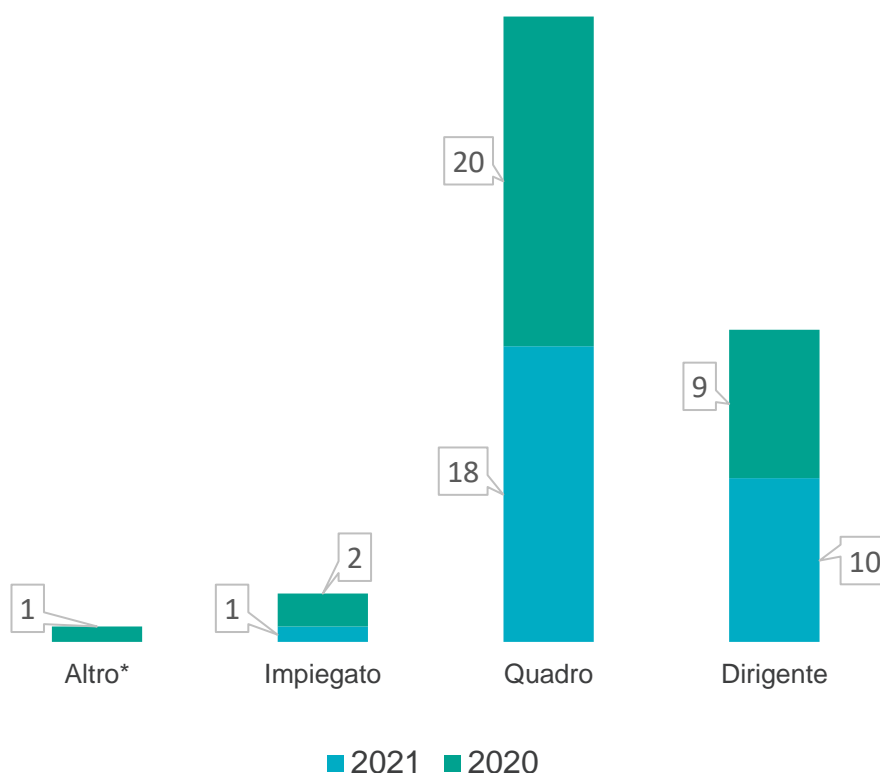
7. Il Tax Risk Manager ricopre anche altri ruoli?

Dei 32 rispondenti, il 59% (19 entità) dichiara di svolgere esclusivamente il ruolo di Tax Risk Manager. I restanti (41% - 13 entità) dichiarano di ricoprire anche altri ruoli come di seguito riportato:



8. Livello di inquadramento aziendale del Tax Risk Manager

2021-2020:
trend a confronto



In media, anni di esperienza in ambito Tax per livello di inquadramento

	Impiegato	Quadro	Dirigente
2021	Nessuna esperienza	Da 5 a 10 anni	Più di 10 anni
2020	Da 1 a 5 anni	Più di 10 anni	Più di 10 anni

Dall'Osservatorio 2021 è emerso che, dei 30 rispondenti, il 93% (28 entità) dichiara che il livello di inquadramento aziendale del Tax Risk Manager è dirigente o quadro avente rispettivamente, in media, da 5 a 10 anni e più di 10 anni di esperienza.

L'anno precedente, su 32 rispondenti, il 91% (29 entità) inquadrava il Tax Risk Manager come dirigente o quadro con in media più di 10 anni di esperienza.

Novità! 9./10.



Quali sono genere e nazionalità del Tax Risk Manager?

La distribuzione tra uomini e donne all'interno di questa professione rispecchia una quasi perfetta parità; infatti, dei 27 rispondenti, per il 52% il ruolo è ricoperto da Tax Risk Manager donne (14 entità) mentre per il restante 48% (13 entità) da uomini.



Del totale dei rispondenti, 28 entità hanno un Tax Risk Manager di nazionalità italiana mentre un unico rispondente dichiara nazionalità britannica.

Novità! 11.

Ove la Governance TCF sia ancora in corso di definizione, quale profilo tipo si ritiene che debba aver il Tax Risk Manager?

Background accademico



14 rispondenti

86% Economia o Giurisprudenza

7% Ingegneria gestionale

7% Fiscalità e gestione processi

Anni esperienza Tax



12 rispondenti

68% Da 5 a 10 anni

16% Maggiore di 7-8 anni

8% Maggiore di 10 anni

8% 15 anni

Altre esperienze professionali



12 rispondenti

50% Audit e Compliance

25% Bilancio/Revisione

12,5% Risk Management

12,5% Legal

Certificazioni professionali



4 rispondenti

75% Abilitazione a Dottore Commercialista

25% Corsi di specializzazione

Livello di inquadramento



29 rispondenti

62,5% Quadro

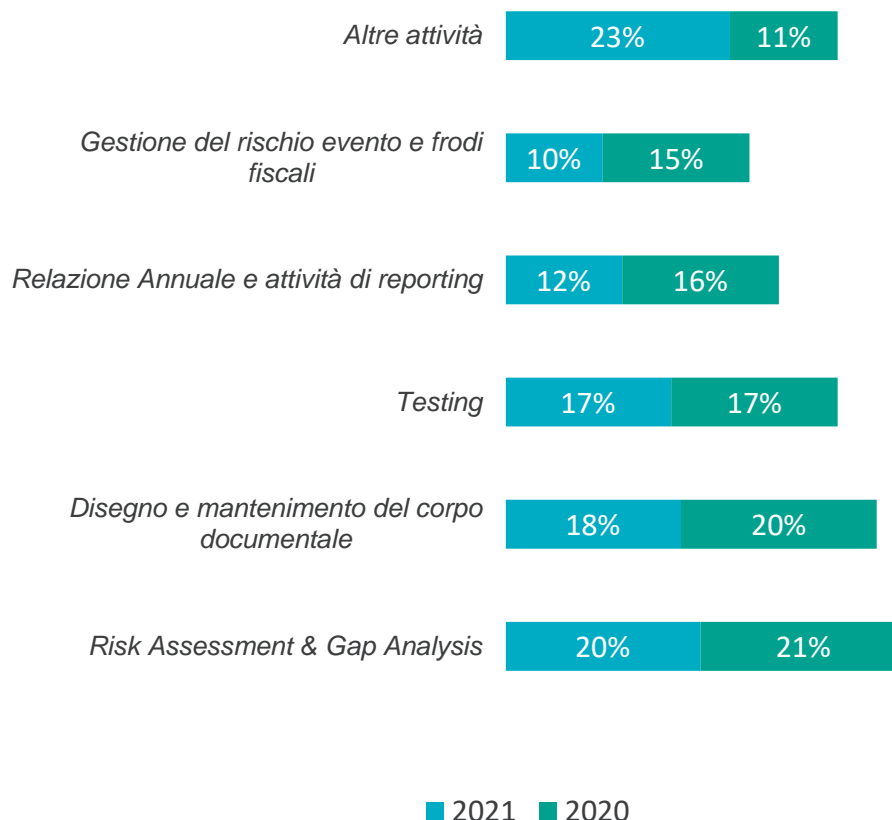
34% Dirigente

3,5% Impiegato

Da un'analisi complessiva dei risultati, emerge che il profilo maggiormente adatto alla posizione di Tax Risk Manager debba avere tra i 5 e i 10 anni di esperienza in ambito Tax ed eventuali esperienze professionali pregresse in Audit e Compliance con una formazione accademica di stampo economico. Il livello di inquadramento più idoneo alla Funzione è quello di quadro mentre una possibile certificazione professionale da conseguire risulta essere l'abilitazione a dottore commercialista.

12. Fatto 100 il tempo totale dell'intera struttura della seconda linea TCF (inclusiva degli eventuali consulenti), come è ripartito il tempo tra i cluster di attività di seguito riportati?

2021-2020:
trend a confronto



Confrontando i dati del 2020 (39 rispondenti) con quelli del 2021 (41 rispondenti), emerge una conferma relativa all'allocazione del tempo del Tax Risk Manager.

L'effort maggiore risulta essere dedicato alle attività di Risk Assessment (21% nel 2020 vs 20% nel 2021) e di disegno e mantenimento del corpo documentale (20% nel 2020 vs 18% nel 2021).

L'effort dedicato alle attività di testing si attesta al 17% in entrambi gli anni. Si rileva una leggera riduzione con riferimento al tempo allocato alla predisposizione della Relazione Annuale (16% nel 2020 vs 12% nel 2021) ed alla gestione dei rischi evento (15% nel 2020 vs 10% nel 2021).

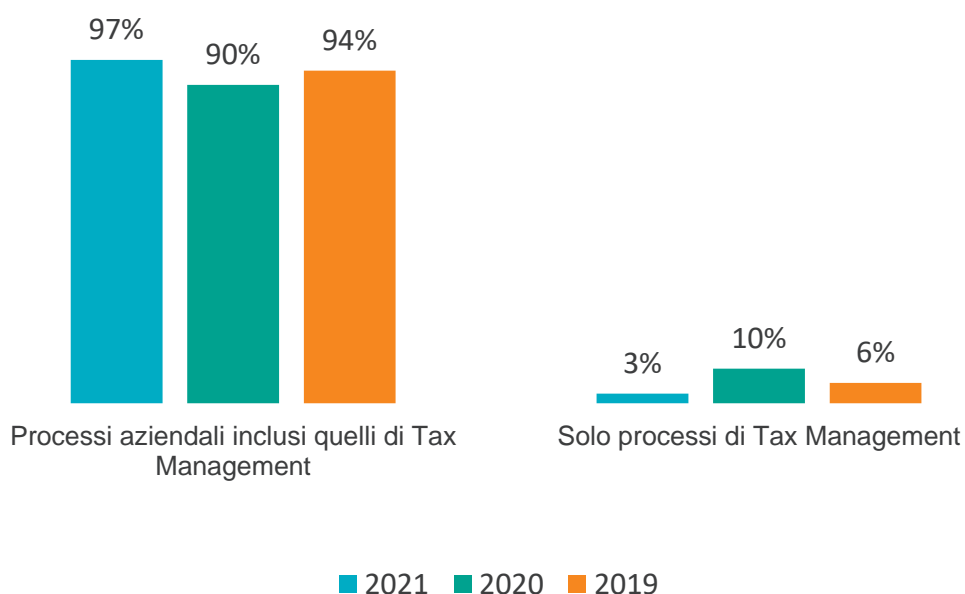
Con riferimento ai dati 2021, assume maggiore rilevanza il tempo dedicato ad altre attività (11% nel 2020 vs 23% nel 2021) ed in particolare alla gestione dei remediation plan (10%), alla promozione di iniziative di awareness e formazione (7%) e alle interlocuzioni con l'Agenzia delle Entrate (6%).



Sezione D - Mappa dei rischi e controlli

1. Su quali processi aziendali è stato / sarà sviluppato il TCF?

Le risposte dei 34 rispondenti si possono così sintetizzare:



2021-2020-
2019: trend a
confronto

Il trend è pressochè costante sul triennio ad evidenza del fatto che da ogni processo aziendale possono scaturire rischi fiscali: per oltre il 90% dei rispondenti la mappa dei rischi fiscali è stata sviluppata non solo sui processi di Tax Compliance, ma in vista estensiva, considerando i processi aziendali fiscalmente rilevanti.

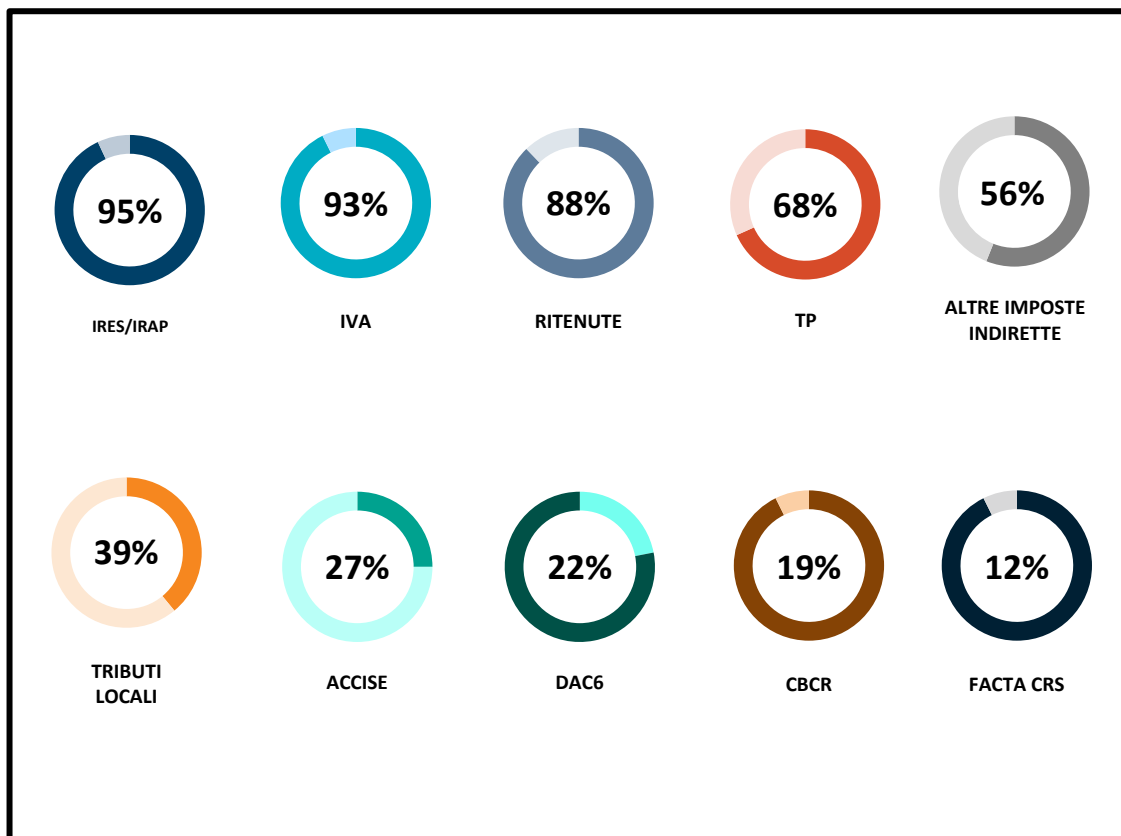
Con particolare riferimento ai dati dell'Osservatorio 2021, solo un rispondente ha dichiarato di aver incluso nel TCF solo i processi di Tax Management (e.g. dichiarativi, transfer pricing) presidiati nell'ambito della Struttura Fiscale. Trattasi per altro di una società in Adempimento Collaborativo con fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi Euro.

Tutti gli altri rispondenti hanno dichiarato di aver incluso nel TCF tutti i processi aziendali di business (24 entità, 71%) ovvero una selezione di processi aziendali aventi un potenziale impatto fiscale (9 entità, 26%).

Novità!

2. Quali sono le tipologie di imposte (tax type) e adempimenti mappati/che saranno oggetto di mappatura nel Tax Control Framework?

Le tipologie di imposte ed adempimenti indicati dai 41 rispondenti sono le seguenti:



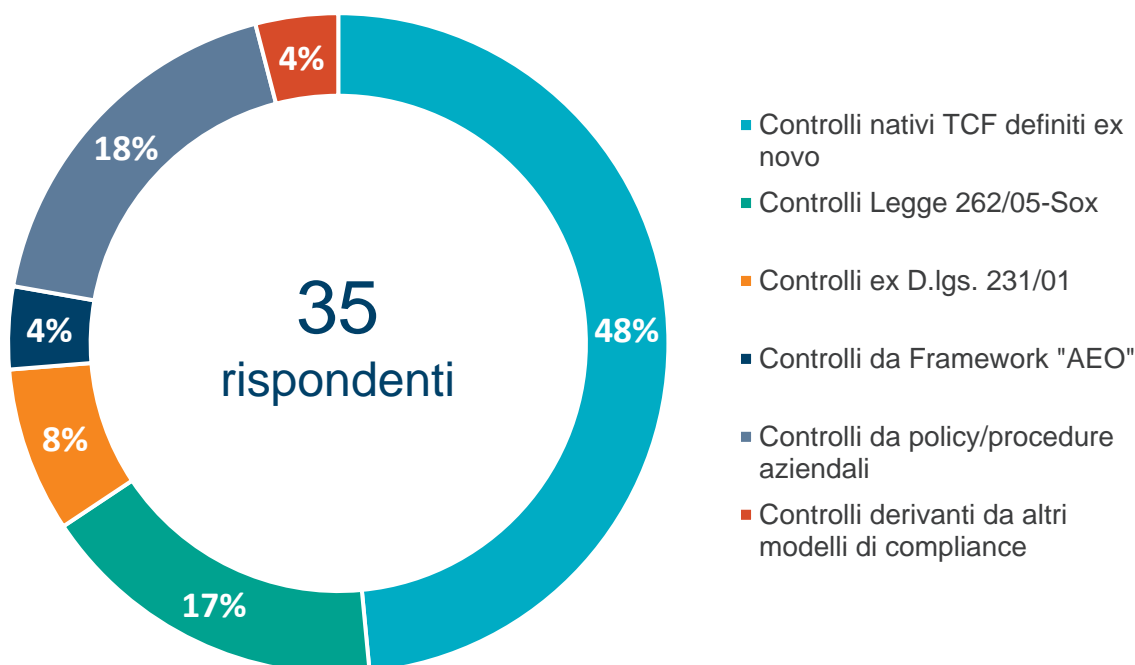
Considerando i 41 rispondenti, emerge che le tipologie di imposte / adempimenti maggiormente mappati all'interno del TCF risultano essere: IRES/IRAP (39 entità - 95%), IVA (38 entità - 93%), ritenute (36 entità - 88%), TP (28 entità - 68%) ed altre imposte indirette (23 entità - 56%).

Se ci concentriamo sui 26 rispondenti (63%) che hanno aderito / hanno presentato domanda di adesione / hanno intenzione di aderire al Regime di Adempimento Collaborativo, tutti hanno mappato nel proprio TCF le imposte dirette (IRES e IRAP) e l'Imposta sul Valore Aggiunto mentre il 92% (24 entità) hanno dichiarato di aver incluso anche le ritenute. Il 58% (15 entità) dei rispondenti, ha incluso nell'assessment delle imposte anche il Transfer Pricing.

Invece, con riferimento ai 15 rispondenti (37%) che dispongono di un TCF ad uso interno, l'assessment ha riguardato le seguenti tipologie di imposte: 93% IRES e IRAP (14 entità), 87% Transfer Pricing (13 entità), 80% IVA e ritenute (12 entità), 27% accise e altre imposte indirette (4 entità).

Novità!

3. Fatto 100 il totale, com'è ripartita / sarà ripartita l'origine dei controlli inseriti nel database TCF?



Considerando i 35 rispondenti, emerge che quasi la metà dei controlli mappati all'interno del database TCF sono controlli nativi dello stesso (e.g. non mutuali da altri modelli di compliance e controlli interno dell'organizzazione).

Risulta inferiore al 20% il numero delle entità dotate di una mappa integrata con il modello di compliance 262/05-Sox.

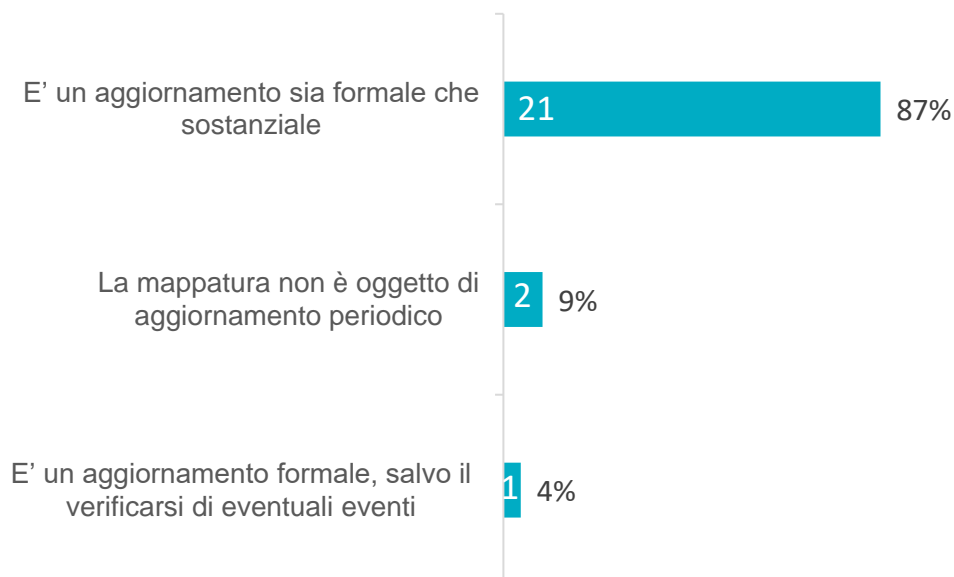
L'origine dei controlli residuali fa riferimento a: (i) Policy e procedure aziendali (18%); (ii) Modello Organizzativo e Gestione 231 (8%); (iii) altri modelli di compliance (4%); (iv) "AEO" framework (4%).

Con riferimento a quest'ultima casistica, si noti come il 48% (16 entità) dei rispondenti dichiarati di non aver avviato alcun percorso di compliance in ambito doganale.

Novità!

4. Di norma, con quale livello di dettaglio viene svolta l'attività di aggiornamento della mappa dei rischi/controlli fiscali?

Le risposte dei 24 rispondenti si possono così sintetizzare:

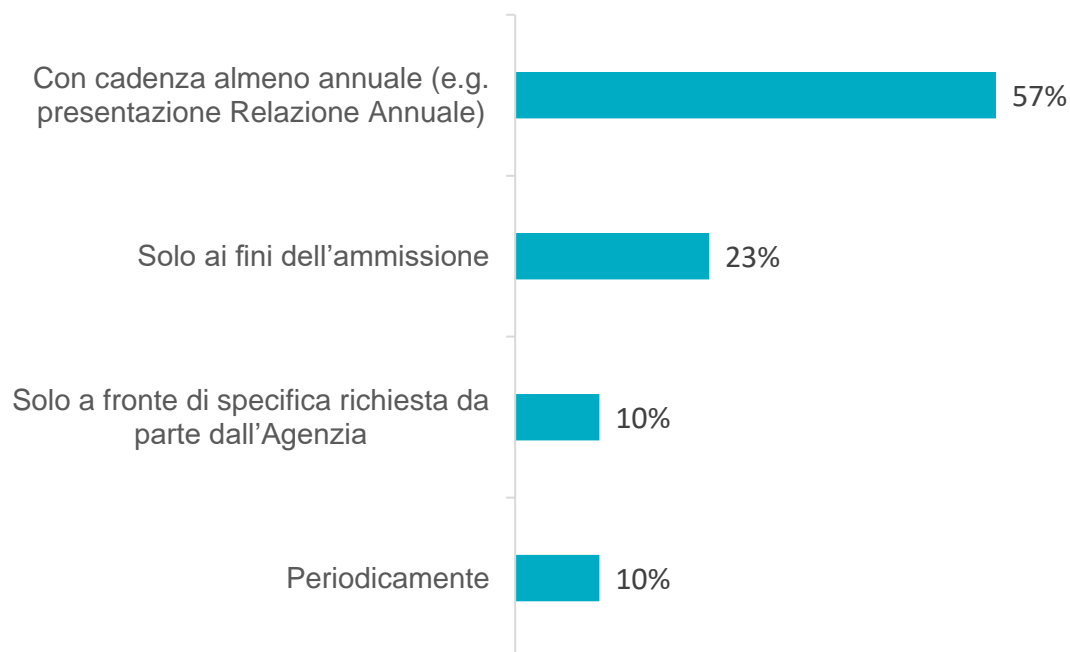


Per oltre l'80% dei rispondenti (21 entità), l'aggiornamento della mappa dei rischi fiscali, in ottica di continuous monitoring, è sia formale che sostanziale. Risulta invece un rispondente che dichiara di procedere con l'aggiornamento sostanziale della mappa solo al verificarsi di eventuali eventi che richiedano un approfondimento di dettaglio.

Entrambi i rispondenti che dichiarano di non svolgere un aggiornamento periodico della mappa sono entità di grandi dimensioni con fatturato superiore a 10 miliardi Euro. Entrambe le entità dichiarano di non avvalersi di risorse in outsourcing e in un caso non risulta costituita una funzione dedicata.

Novità!

5. Ove l'entità ha aderito al Regime, con quale frequenza la mappa dei rischi e controlli viene trasmessa all'Agenzia delle Entrate?

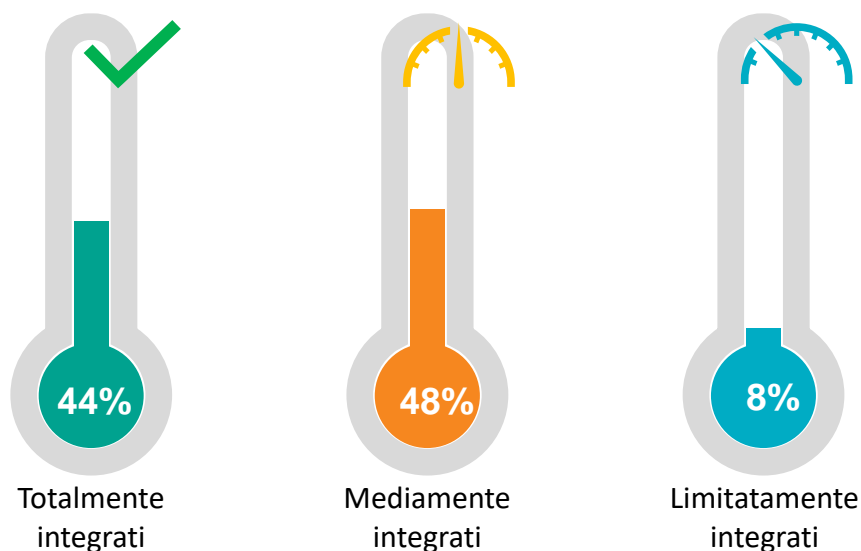


Con riferimento ai 21 rispondenti in Adempimento Collaborativo, nella maggior parte dei casi (57% - 12 entità) dichiarano di trasmettere con frequenza annuale la relazione.

Risultano 2 entità (9%) che dichiarano di trasmettere la relazione periodicamente, al massimo ogni 3 anni.

Si evidenzia inoltre che 4 dei 7 rispondenti (57%) che dichiarano di aver trasmesso la mappa solo in fase di ammissione o su specifica richiesta dall'Agenzia sono entità con TCF maturato, adottato ante 2018.

6. **A due anni dall'ingresso dei reati tributari nel novero dei reati ex D.lgs. 231/01, quanto il database dei rischi fiscali TCF è integrato con la mappatura 231?**



Considerando i dati dell'Osservatorio 2021, per la maggior parte delle entità (92% - 23 su 25 entità) si rileva una importante sinergia tra il TCF ed il Modello 231 in quanto la mappa dei rischi e controlli TCF risulta essere mediamente (48% - 12 entità) o totalmente allineata (44% - 11 entità) con il documento di assessment 231.

Il trend conferma quanto già emerso nell'Osservatorio 2020 dove, considerando la media delle risposte fornite, il livello di integrazione tra i due modelli in termini di identificazione e valutazione dei rischi e dei controlli si attestava complessivamente ad un livello medio-alto.

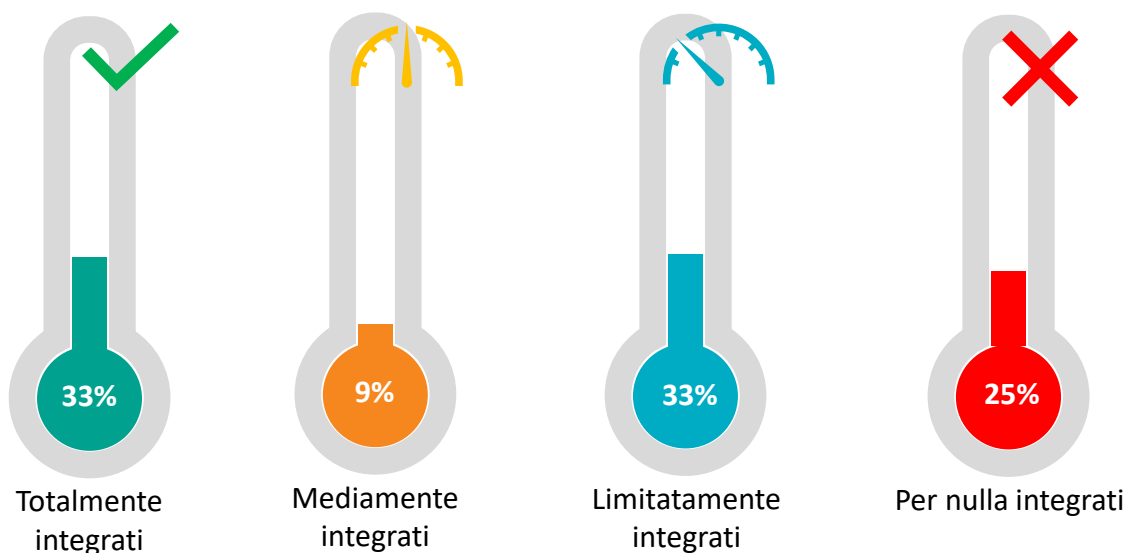
2021-2020:
trend a confronto

Novità!

7. Quanto il sistema di controllo e gestione del rischio fiscale (c.d. Tax Control Framework) è integrato / integrabile con il sistema gestione e controllo dei rischi doganali (e.g. Framework "AEO")?

Che cos'è l'AEO?

Lo status di «Operatore Economico Autorizzato» (AEO) è una certificazione di affidabilità, fondata sul partenariato fra dogane e imprese, per quanto riguarda le operazioni doganali svolte dall'operatore economico, rilasciata - su richiesta volontaria dell'impresa - dalle Autorità doganali agli operatori economici operanti nell'UE e valevole in tutto il territorio doganale e nei Paesi nei quali è in vigore un accordo di mutuo riconoscimento.



Con riferimento alle 12 entità che hanno dichiarato di aver ottenuto la certificazione AEO, contrariamente all'integrazione tra TCF e Modello 231, la maggior parte dei rispondenti (58% - 7 entità), ha dichiarato che il TCF è poco (33% - 4 entità) o per nulla (25% - 3 entità) integrato con il sistema di gestione e controllo dei rischi doganali.

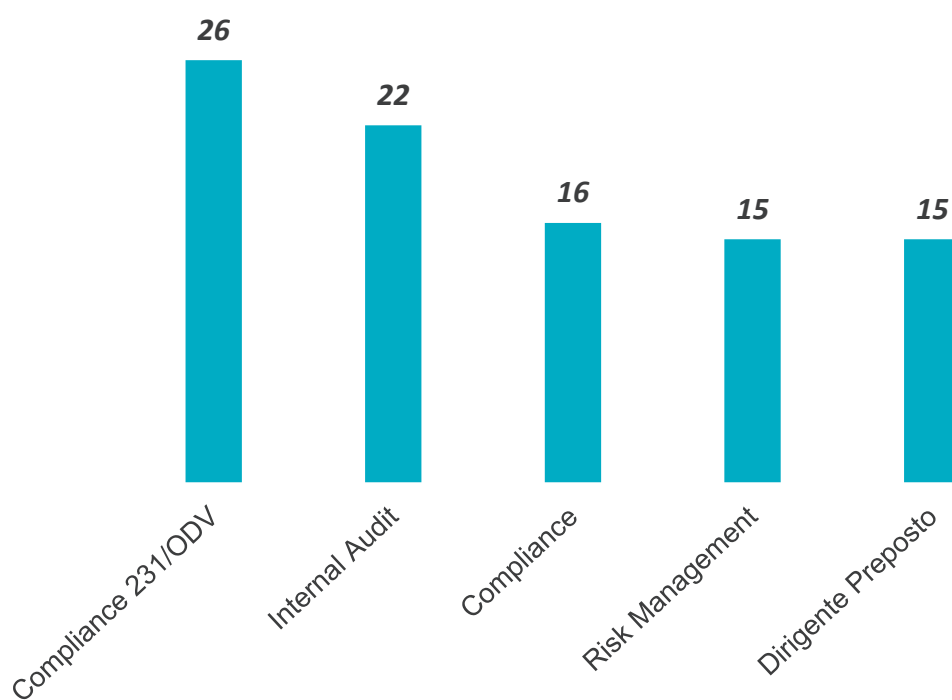
Con riferimento alle 5 entità che dichiarano al contrario che i due modelli sono mediamente / totalmente integrati, solo un'entità ha fatturato inferiore a 1 miliardo, due entità fatturato tra 1 e 5 miliardi e 2 entità fatturato superiore a 10 miliardi Euro.



Sezione E - Flussi informativi e di reporting

Novità!

1. **Con quali Funzioni/attori del Sistema di Controllo Interno il Tax Risk Manager intrattiene scambi informativi?**

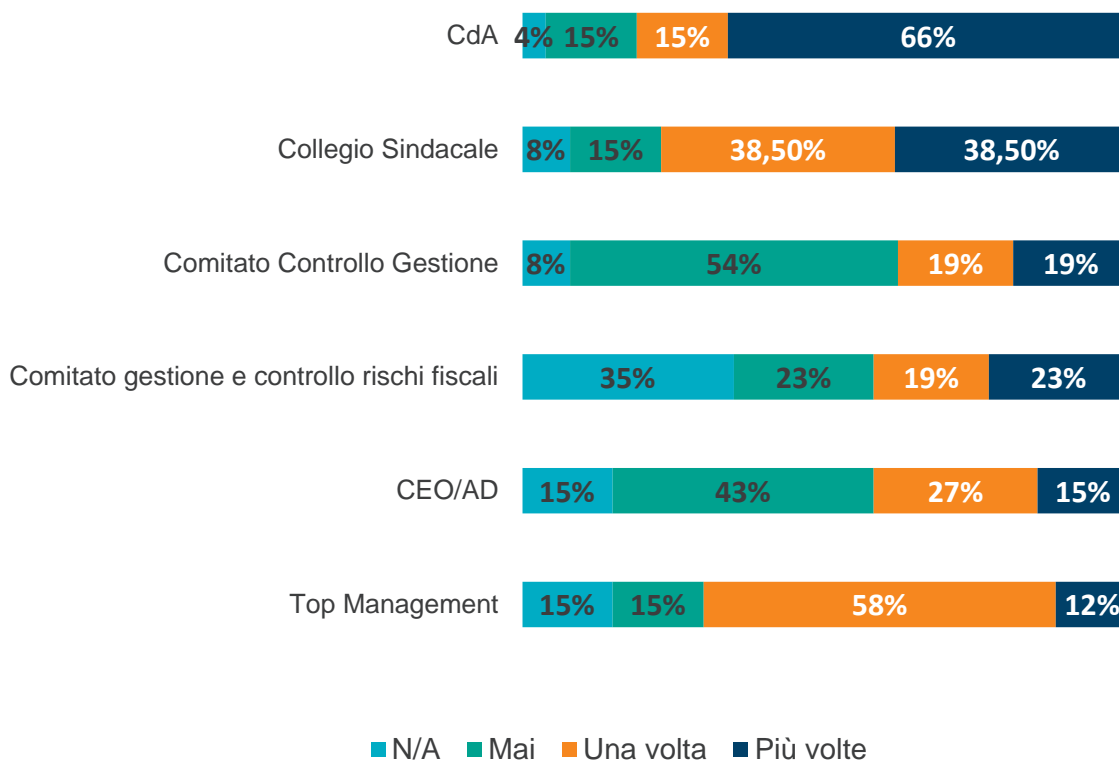


Tutti i 29 rispondenti hanno dichiarato di intrattenere scambi informativi con uno o più attori del Sistema di Controllo Interno.

Nonostante i controlli del Sistema di Controllo Interno e Gestione del Rischio Fiscale nascano in prevalenza in ambito TCF, i Tax Risk Manager intrattengono scambi informativi con altri attori. In particolare: Compliance 231/Organismo di Vigilanza (90%, 26 entità); Internal Audit (76%, 22 entità); Dirigente Preposto (52%, 15 entità).

Novità!

2. Con quale frequenza il Tax Risk Manager si relaziona con gli Organi Sociali e di Controllo / attori?



Considerando i 26 rispondenti, il 54% (14 entità) dichiara di non relazionare al Comitato Controllo Gestione, il che fa presupporre che la maggior parte dei modelli di controllo siano dualistici, e quasi la metà dei rispondenti (43% - 11 entità) dichiara di non relazionare al CEO/AD mentre il 58% (15 entità), invece, dichiara di relazionare al Top Management una volta all'anno.

Non stupisce la quasi perfetta corrispondenza in termini di entità che relazionano almeno una volta all'anno al Consiglio di Amministrazione (81% - 21 entità) ed al Collegio Sindacale (77% - 20 entità).

Nelle entità dotate di un Comitato gestione e controllo dei rischi fiscali (11 rispondenti), nel 23% (3 entità) dei casi il Tax Risk Manager si relaziona con tale organo più volte all'anno.

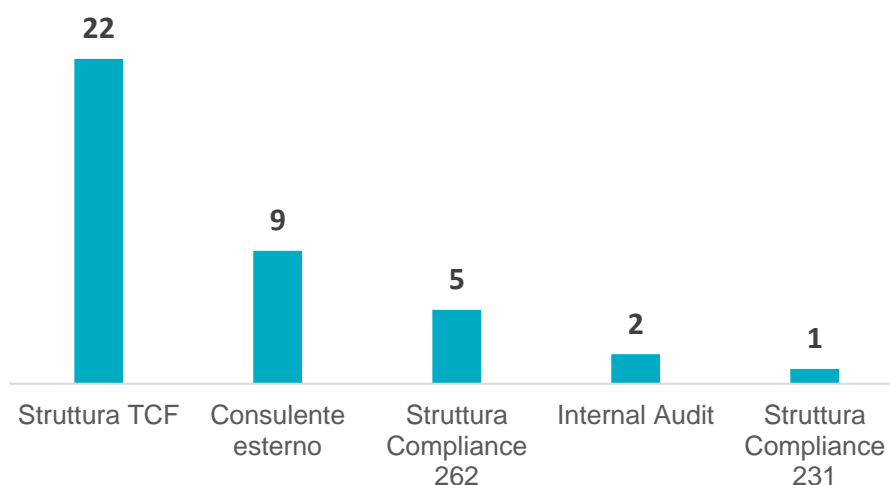
Risultano inoltre 3 rispondenti che si interfacciano con il Comitato Controllo e Rischi, aventi un'informativa con frequenza "più volte all'anno".



Sezione F – Monitoraggio del SCI e gestione del rischio fiscale

Novità!

1. **Quale/i Funzione/i aziendale/i si occupa/no operativamente dello svolgimento delle attività periodiche di monitoraggio e verifica ai fini TCF?**



27 rispondenti

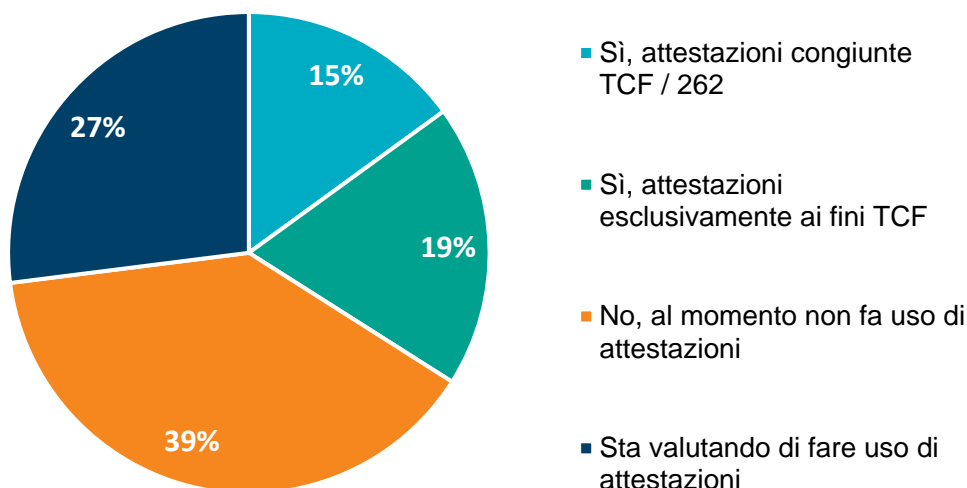
Il 78% dei rispondenti (pari a 7 entità su 9) che dichiarano di avvalersi del supporto di consulenti esterni, coinvolgono i consulenti in supporto alle Funzioni di seconda linea. Solo in 2 casi, aventi fatturato inferiore al miliardo, l'attività di monitoraggio risulta essere svolta in completo outsourcing da parte del consulente esterno.

Risultano inoltre altre 3 entità per le quali l'attività di monitoraggio non viene svolta dal Tax Risk Manager ma, rispettivamente, da parte della struttura Compliance 262 e Internal Audit / Compliance 231 con il supporto del consulente esterno.

Con riferimento ai 20 rispondenti che hanno dichiarato di avere un TCF costituito anche da controlli derivanti da un modello di Compliance 262, solo il 25% (5 entità) ha dichiarato che la struttura di Compliance 262 è coinvolta nelle attività di monitoraggio del TCF.

Novità!

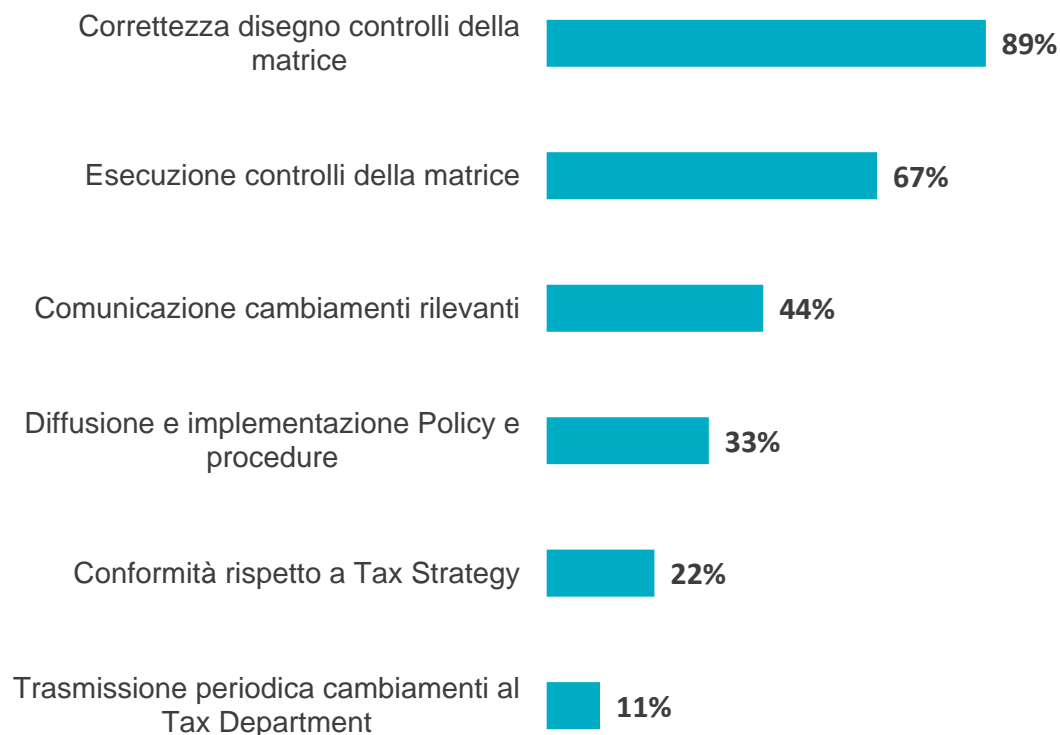
2. **L'entità fa uso di attestazioni sull'adeguatezza del sistema di controllo e gestione del rischio fiscale? Se sì, da chi vengono rilasciate?**



La maggior parte dei rispondenti (61%, 16 entità) dichiara di far uso o aver intenzione di adottare le attestazioni al fine di valutare l'adeguatezza del SCGR.

Per quanto concerne le entità che non utilizzano l'attestazione, il 70% dei rispondenti (7 entità su 10) dichiara un fatturato superiore a 5 miliardi.

Relativamente ai 9 rispondenti che dichiarano di utilizzare l'attestazione, nel 67% dei casi (6 entità), l'attestazione è rilasciata da parte del Responsabile della Funzione, nel 22% (2 entità) dal control owner responsabile del controllo ed in un caso (11%) il rispondente dichiara che è il Tax Risk Manager con il supporto della Funzione fiscale ad attestare l'adeguatezza in fase di redazione del reporting di sintesi sulle attività di monitoraggio svolte.

Novità!
3. Ove l'entità faccia uso di attestazioni, su quali aspetti verte l'attestazione?
9 rispondenti


Considerando la totalità dei rispondenti (9 entità), la maggior parte delle entità ha dichiarato che l'attestazione sull'adeguatezza del sistema di controllo e gestione del rischio fiscale verte sulla correttezza del disegno dei controlli mappati all'interno della matrice (89%, 8 entità) o sull'effettiva esecuzione degli stessi (67%, 6 entità).

Progressivamente in calando, quasi la metà dei rispondenti riferisce l'attestazione a comunicazioni di cambiamenti rilevanti (44%, 4 entità) mentre nella minor parte risulta che l'attestazione abbia ad oggetto la diffusione ed l'implementazione di Policy e procedure (33%, 3 entità), la conformità rispetto alla Tax Strategy definita (22%, 2 entità) e l'avvenuta trasmissione periodica dei cambiamenti al Tax Department (11%, 1 entità).



Sezione G - Gestione del rischio interpretativo e di sospette frodi con impatti fiscali

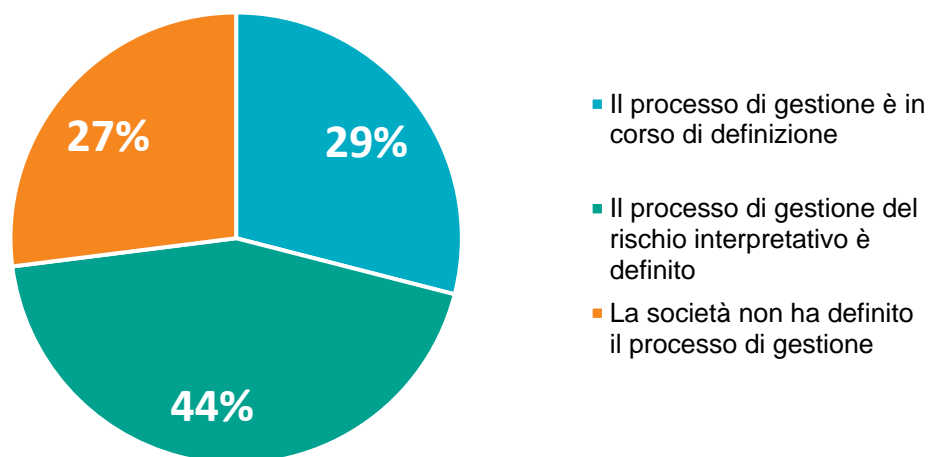
Novità!

1. L'entità ha già definito il processo di gestione del rischio interpretativo?

Che cos'è rischio interpretativo?

Il **rischio interpretativo** si riferisce alle questioni fiscali di natura meramente interpretativa/valutativa, ivi comprese quelle in materia di transfer pricing, passibili di una diversa lettura da parte delle entità aderenti al Regime e dell'autorità fiscale. Per questa tipologia di rischi occorre procedere alla definizione delle soglie di materialità.

Si considerano i 41 rispondenti:



Il 73% (30 entità) dei rispondenti dichiara di aver definito / stare definendo il processo di gestione del rischio interpretativo.

Di queste, 7 entità (pari al 23%) non ha aderito né intende aderire al Regime di Adempimento Collaborativo.

Con riferimento alle 18 entità che hanno dichiarato di aver già definito il processo, il 94% (17 entità) ha un TCF maturo adottato prima del 2018. Stupisce, invece, che il 25% (3 su 12 entità) dei rispondenti per i quali in corso la definizione del processo abbiano implementato il TCF ante 2017.

Infine, emerge che nessuna delle 11 entità che non hanno ancora definito il processo di gestione del rischio interpretativo è in Regime di Adempimento Collaborativo. In particolare, il 73% (8 entità) non intende aderire al Regime mentre il restante 27% (3 entità) intende aderirvi entro l'anno.

Novità!

2. Quali sono gli attori coinvolti nel processo di escalation del rischio interpretativo?

Considerando i 23 rispondenti che hanno definito / stanno definendo il processo di gestione del rischio interpretativo, nel processo di escalation sono coinvolti i seguenti attori:



L'83% dei rispondenti (19 entità) coinvolge nel processo autorizzativo il Tax Director.

Nei restanti casi, in cui non è previsto il coinvolgimento del Tax Director: in un caso è coinvolto il CFO, in un caso il CFO con il CEO, in un caso il CFO con il Comitato manageriale per il controllo rischi fiscali e nell'ultimo caso tutti e tre gli attori.

Solo nel 61% casi (14 rispondenti) è coinvolto il Tax Risk Manager nel processo di escalation autorizzativa. In tutti questi casi, eccetto uno, risulta coinvolto anche Tax Director.

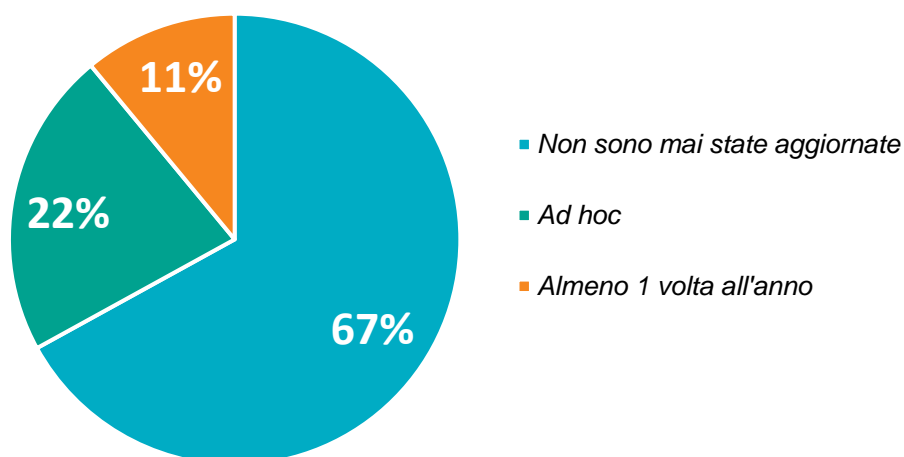
Con riferimento alle 3 entità che dichiarano di relazionare al Consiglio di Amministrazione, in un caso il CdA risulta essere l'unico livello approvativo previsto oltre al Tax Director.

Tra gli altri attori coinvolti nel processo di escalation, sono stati rilevati: in un caso il General Counsel, in un altro caso il Dirigente Preposto e in un ultimo caso il consulente fiscale ove il rischio sia stato valutato come rischio medio.

Novità !

3. Con quale periodicità sono aggiornate le soglie di materialità definite per la gestione del rischio interpretativo?

Considerando i 18 rispondenti che hanno definito la soglia di materialità:



La maggior parte dei rispondenti (67%, equivalenti a 12 entità) dichiarano di non aver mai aggiornato le soglie.

Dei 6 rispondenti (33%) che hanno dichiarato di aver aggiornato la soglia di materialità, 4 entità dichiarano di essere in Adempimento, mentre 2 entità (11%) dichiarano di non essere interessate ad aderire.

Con riferimento ai 4 rispondenti (22%) che dichiarano di aggiornare le soglie di materialità con frequenza «ad hoc», due entità dichiara di aver proceduto all'aggiornamento su richiesta dell'Agenzia dell'Entrate, e due entità dichiarano di aver proattivamente richiesto all'Agenzia l'adeguamento.

Infine le 2 entità (11%) che dichiarano di rivedere le soglie almeno una volta all'anno sono una società del mondo banking con fatturato inferiore a 1 miliardo e una società industriale/manufacturiera con fatturato superiore a 10 miliardi.

Novità!

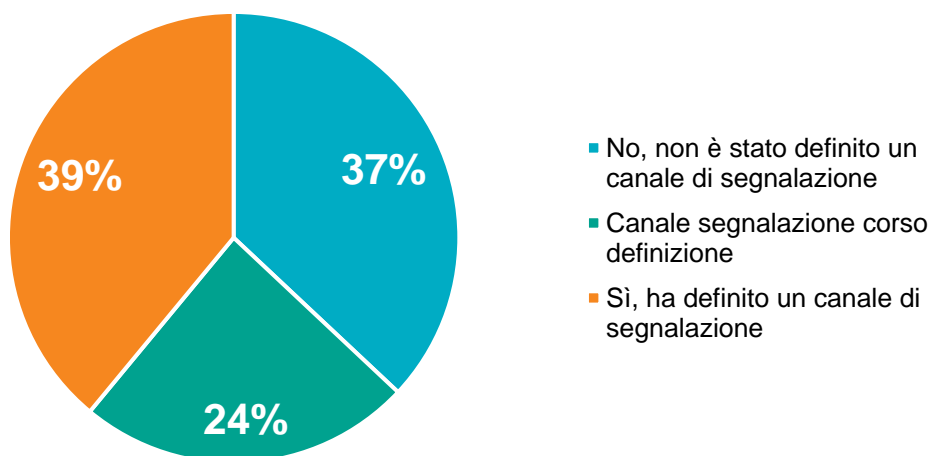
4. È previsto un canale di segnalazione di sospette frodi con impatti fiscali?

Che cos'è rischio di errore sul fatto?

Il **rischio di errore sul fatto** si riferisce al rischio di incorrere in violazioni di norme tributarie da parte dell'entità in conseguenza di "condotte rilevanti" poste in essere da "soggetti terzi". A tali fini:

- per "soggetti terzi" si intendono le persone fisiche, società o enti di qualsiasi natura, diversi dalla società, anche se a quest'ultima legati da rapporti di lavoro dipendente, di partecipazione, di collaborazione, di natura commerciale o altro;
- per "condotte rilevanti" si intendono le azioni od omissioni dei soggetti terzi, di cui la struttura di Tax Compliance dell'entità sia venuta formalmente a conoscenza, che si sostanzino in una rappresentazione non veritiera o fraudolenta dei fatti, tali da indurre l'entità in errore sul fatto, nell'applicazione delle pertinenti norme tributarie.

I rischi fiscali rientranti in tale categoria, in ragione delle conseguenze penali e reputazionali, sono sempre oggetto di obbligo di comunicazione all'Agenzia delle Entrate, non si pone quindi il problema di definizione delle soglie di materialità.



Dei 41 rispondenti, la maggior parte (63%, equivalente a 26 entità) ha definito / sta definendo un canale di segnalazione di sospette frodi con impatti fiscali.

Dei 15 rispondenti (37%) che non hanno ancora definito il canale, 8 entità (53%) hanno aderito / prevedono di aderire al Regime di Adempimento Collaborativo.

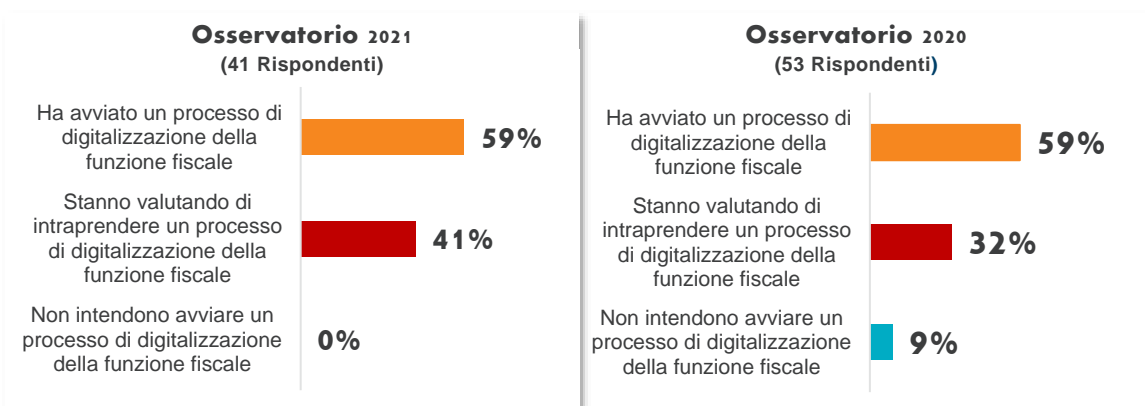
Con riferimento invece ai 26 rispondenti (63%) che hanno definito (39%, 16 entità) o stanno definendo canale (24%, 10 entità), la maggior parte (69%, 18 entità) ha aderito / prevede di aderire al Regime di Adempimento Collaborativo; risultano tuttavia 8 entità (31%) che hanno adottato TCF ad uso interno.



Sezione I - Livello di maturità digitale

1. L'entità ha avviato / intende avviare un processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale? Se sì, qual è l'ambito di digitalizzazione?

2021-2020:
trend a confronto



Il trend conferma il crescente interesse ad avviare percorsi di digitalizzazione della Funzione Fiscale: la percentuale di entità interessate passa infatti dal 91% del 2020 al 100% del 2021.

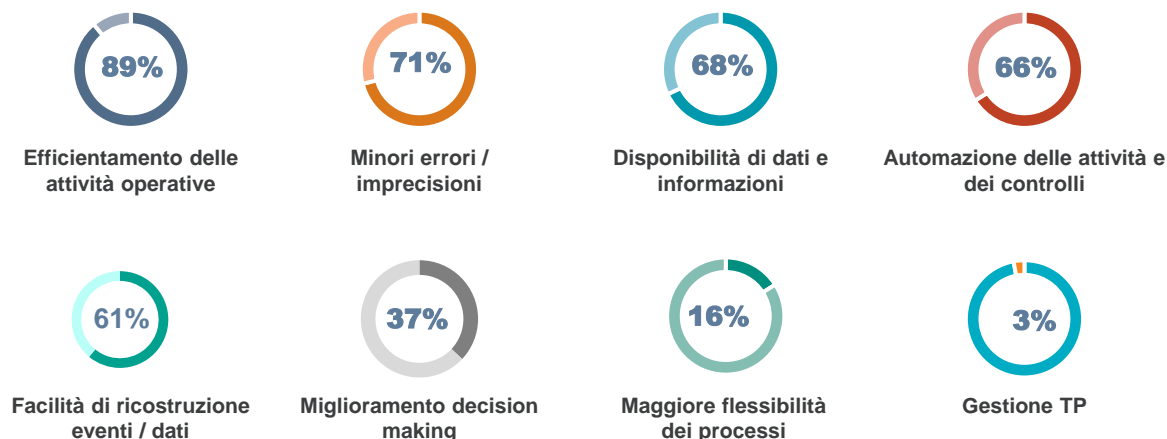
Con riferimento ai dati dell'Osservatorio 2021, emerge che l'interesse ad avviare percorsi di digitalizzazione riguarda in prevalenza (66%, 23 entità) entità con fatturato tra 1 e 5 miliardi (44%, 18 entità) o inferiore al miliardo (13%, 5 entità). I restanti rispondenti hanno fatturato superiore a 5 miliardi (44%, 18 entità).

Considerando i soli rispondenti che hanno dichiarato di aver già avviato percorso digitalizzazione (59% - 24 entità) emerge che sono in prevalenza (67%, 16 entità) entità con un TCF maturo adottato ante 2019.

Novità!

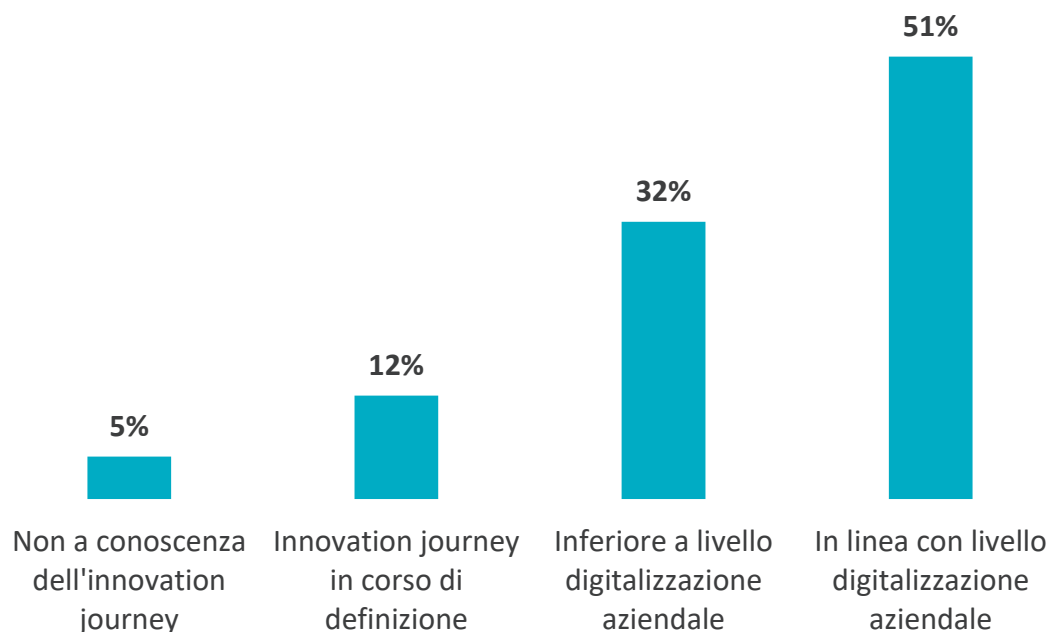
2. Per quali delle seguenti motivazioni l'entità ha deciso di intraprendere e/o intende intraprendere un percorso di digitalizzazione della Funzione Fiscale?

Le principali motivazioni che hanno spinto i 38 rispondenti ad avviare / voler avviare percorsi di digitalizzazione sono:



Novità!

3. Quanto la Funzione Fiscale è digitalizzata rispetto al livello medio di digitalizzazione dell'entità / Gruppo di appartenenza?



La maggior parte dei rispondenti (51% - 21 entità) dichiara un livello di digitalizzazione della Funzione Fiscale in linea con il livello medio dell'entità/Gruppo di appartenenza.

Relativamente ai rispondenti (21 entità) che dichiarano un livello di digitalizzazione in linea, il 48% (10 entità) ha un fatturato superiore ai 10 miliardi; mentre il 62% (8 su 13 entità) dei rispondenti che dichiarano un livello di digitalizzazione inferiore a quello medio aziendale hanno un fatturato < 5 miliardi.

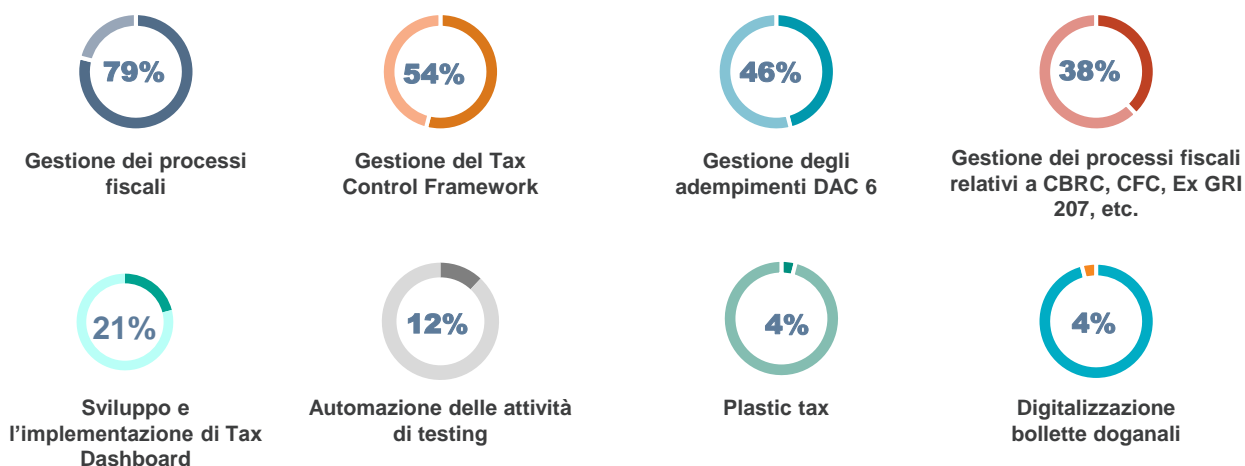
Novità!

4. Chi ha identificato l'opportunità di avviare tale percorso?

Dei 37 rispondenti, il 95% (35 entità) indica che l'opportunità di avviare un percorso di digitalizzazione della Funzione Fiscale è stata identificata direttamente dalla Funzione Fiscale. Nei restanti due casi rispettivamente dal Top Management e dall'Headquarter Global Tax.

5. Ove l'entità ha avviato un processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale, qual è l'ambito di digitalizzazione?

Con riferimento ai 24 rispondenti che hanno dichiarato di aver avviato un processo di digital transformation, di seguito gli ambiti oggetto di digitalizzazione:



2021-2020:
trend a confronto

Confrontando i trend rispetto all'Osservatorio 2020 emerge un significativo incremento delle iniziative di digitalizzazione in ambito gestione del Tax Control Framework (17% nel 2020; 54% nel 2021) e gestione adempimenti DAC6 (6% nel 2020; 46% nel 2021).

Si rileva un discreto aumento anche delle iniziative in ambito digitalizzazione dei processi fiscali (66% nel 2020; 79% nel 2021), mentre rimane costante il trend relativo all'automazione delle attività di testing (11% nel 2020; 12% nel 2021).

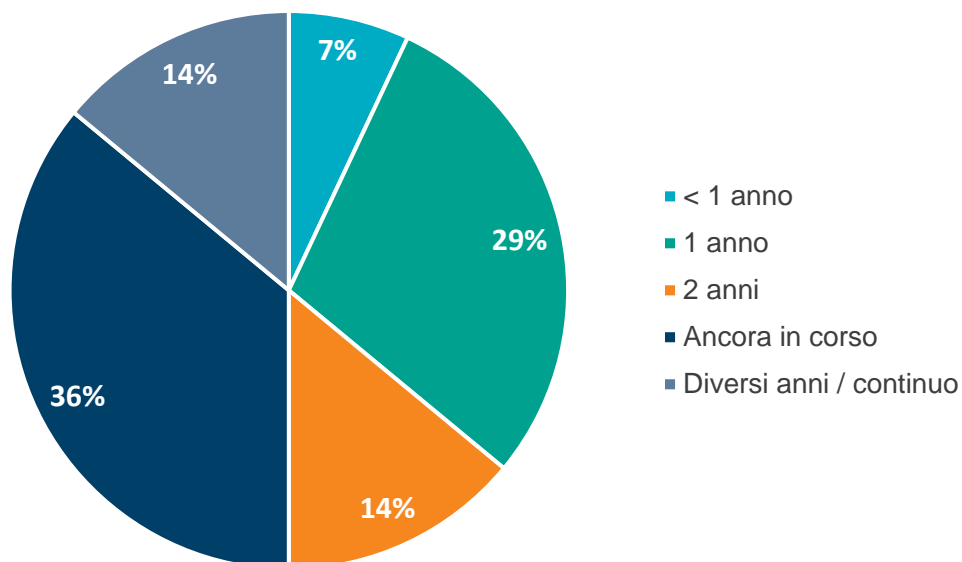
Considerando i dati dell'Osservatorio 2021 emerge che la maggiore parte dei rispondenti (79% - 19 entità) che hanno avviato percorsi di digital transformation hanno digitalizzato almeno due degli ambiti identificati. Risulta un solo rispondente (4%) che dichiara di aver avviato un percorso di digitalizzazione del solo TCF; 4 rispondenti (17%) che dichiarano di aver digitalizzato solo processi di compliance fiscale.

Il 29% dei rispondenti (7 entità) ha avviato percorso di digitalizzazione che riguarda contestualmente i processi fiscali e il Tax Control Framework, più altri ambiti.

L'82% dei rispondenti che ha digitalizzato la gestione degli adempimenti DAC6 ha anche avviato percorsi di digitalizzazione del TCF.

Novità!

6. Ove l'entità ha avviato un processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale, quanto è durato il percorso?

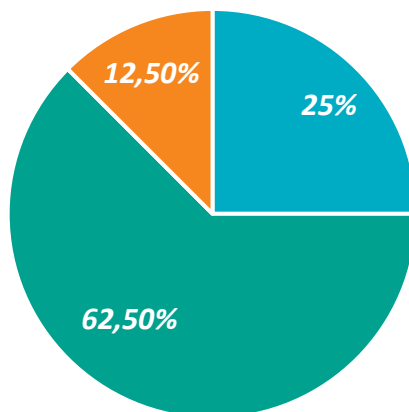


14 dei 24 rispondenti (58%) che hanno avviato un processo di digital transformation hanno dichiarato la durata di tale percorso. Per il 50% rispondenti (7 entità) il percorso di digitalizzazione è stato molto concentrato e ha avuto una durata ≤ 2 anni. Per il 36% rispondenti (5 entità) il percorso risulta invece ancora in corso.

Si evidenzia peraltro che relativamente alle 5 entità che hanno dichiarato un percorso ≤ 1 anno (36%), tutte hanno identificato come ambito di digitalizzazione i processi di compliance fiscale, e in due casi anche del Tax Control Framework.

Novità!

7. Ove l'entità ha avviato un processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale, qual è stato l'effort del Tax Risk Manager?



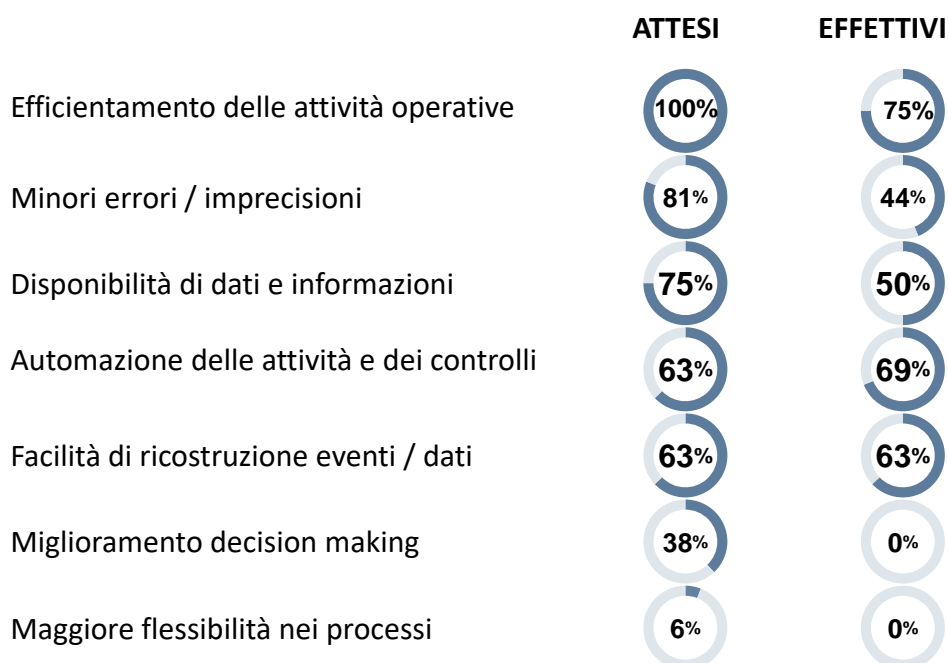
■ Basso (< 20% del tempo) ■ Medio (20-50% del tempo)
■ Alto (50-70% del tempo)

16 dei 24 rispondenti (67%) che hanno avviato un processo di digital transformation hanno dichiarato l'effort dedicato dal Tax Risk Manager. Per il 75% dei rispondenti (12 entità) l'effort dichiarato è medio alto, con un impegno del Tax Risk Manager compreso tra 20-50% per 10 entità (83%) e superiore al 50% per 2 entità (17%).

Interessante evidenziare che la maggior parte dei rispondenti (8 su 12 entità, 67%) che ha dichiarato un effort medio-alto sono entità per le quali la Funzione Tax Compliance è composta da un numero massimo di 5 risorse, in 3 casi addirittura dal solo Tax Risk Manager.

Novità!

8. Ove l'entità ha avviato un processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale, quali sono i principali vantaggi che l'entità ritiene di aver conseguito?



Con riferimento ai 16 rispondenti, i vantaggi conseguiti con il progetto digitalizzazione risultano prevalentemente in linea con quelli attesi, soprattutto per quanto concerne (i) l'automazione delle attività/controlli, (ii) facilità ricostruzione di eventi/dati, (iii) maggiore flessibilità nei processi. Per quanto concerne invece (i) l'efficientamento delle attività operative, (ii) riduzione di errori/imprecisioni, e la (iii) disponibilità di dati e informazioni si si rileva uno scostamento tra vantaggi attesi ed effettivi.

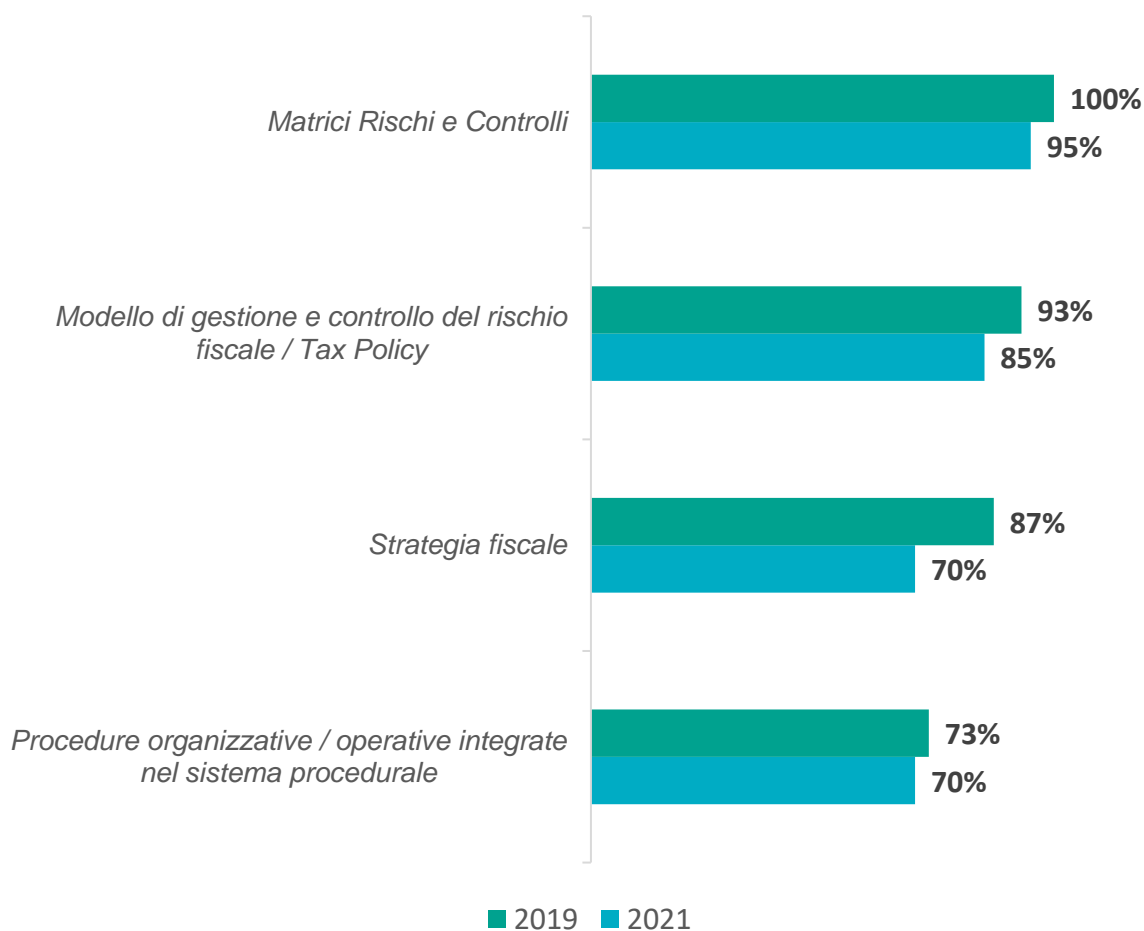
Nessuno dei rispondenti dichiara di aver conseguito vantaggi in termini di miglioramento del processo e di decision making.



Sezione L - Altri elementi costitutivi del TCF

1. Ove l'entità abbia adottato un TCF esclusivamente ad uso interno (non finalizzato all'accesso al Regime), di quali documenti si compone il sistema di controllo e gestione del rischio fiscale?

2021-2019:
trend a confronto*



Comparando i dati 2019-2021 emerge un unico rispondente - con TCF in corso di implementazione - che dichiara di non aver predisposto la mappa dei rischi e controlli, e di disporre unicamente di procedure organizzative / operative per la gestione del rischio fiscale. Gli altri trend risultano in linea con quanto emerso nell'Osservatorio 2019.

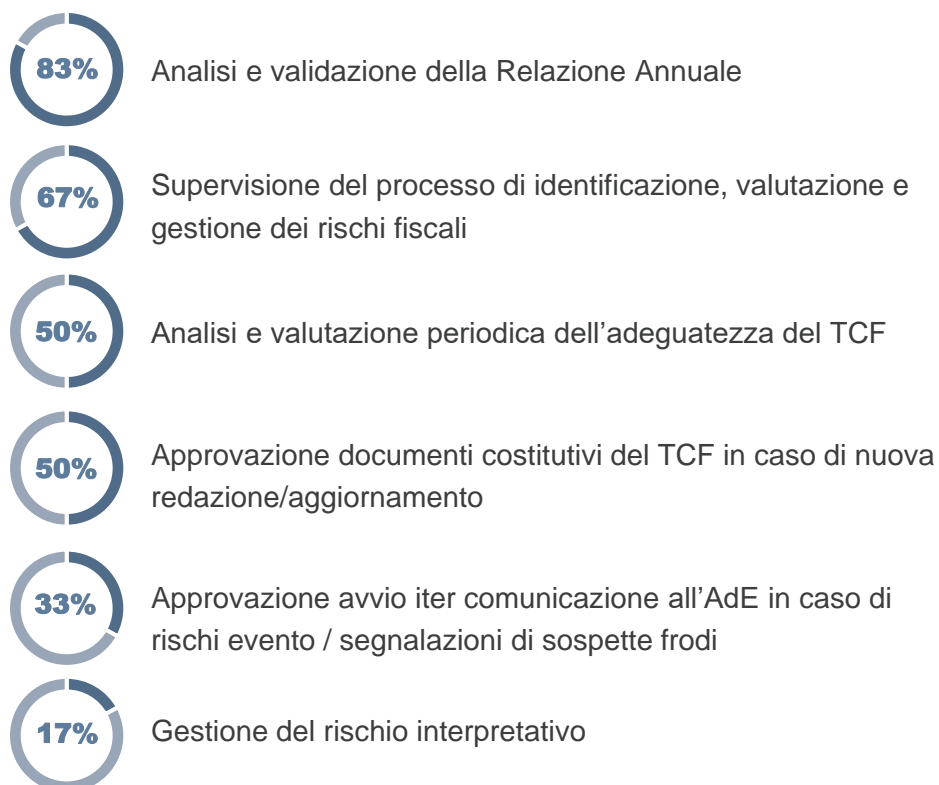
Con riferimento ai dati dell'Osservatorio 2021, il 50% rispondenti (10 entità) dichiara inoltre di aver adottato un Manuale TCF declinante le modalità operative e le metodologie e il 20% (4 entità) Attestazioni interne da parte del management di linea.

* Nel 2020 il quesito non risulta essere stato incluso nell'Osservatorio. La comparazione non è quindi applicabile.

Novità!

2. Ove sia stato costituito un Comitato per la gestione e controllo dei rischi fiscali, quali responsabilità sono state attribuite al Comitato?

Dei 21 rispondenti dotati di TCF / con TCF in corso di implementazione, il 52% (11 entità) ha dichiarato di aver istituito un Comitato per la gestione e controllo dei rischi fiscali. Trattasi nell'82% casi (9 entità su 11) di entità in Adempimento / che intendono aderire al Regime di Adempimento Collaborativo e in prevalenza (73%, equivalenti a 8 entità) di società di medio/grandi dimensioni con fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi (4 entità) o superiore a 10 miliardi (4 entità). Di seguito le principali responsabilità in capo al Comitato:

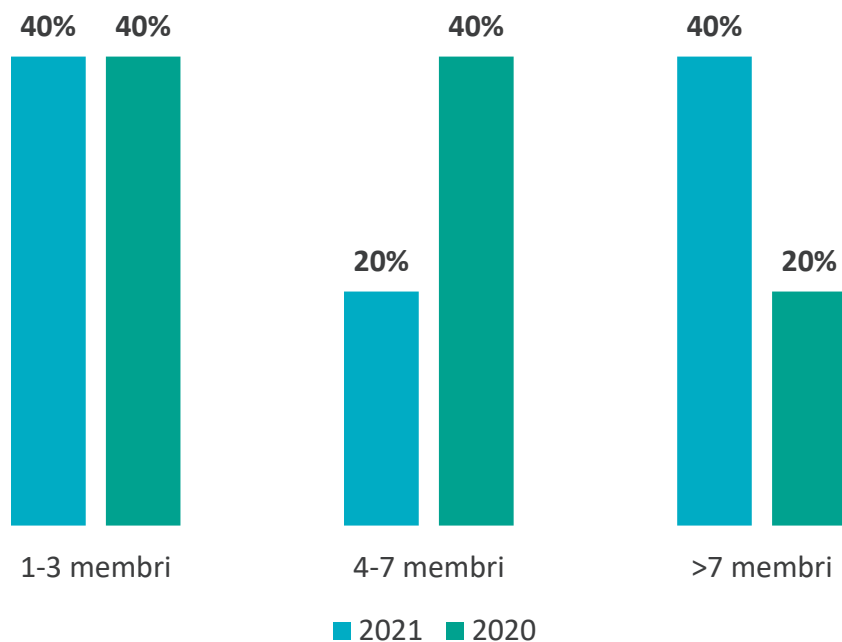


2021-2020:
trend a confronto

Rispetto ai dati 2020, rimane pressoché invariato (dal 54% al 52%) il numero delle entità che hanno istituito/stanno valutando di istituire un Comitato per la gestione e controllo dei rischi fiscali.

Relativamente ai 14 rispondenti (67%) che dichiarano di disporre di un Comitato, la maggior parte (79%, equivalenti a 11 entità) sono in Regime di Adempimento o intendono aderirvi entro l'anno.

3. Ove sia stato costituito un Comitato per la gestione e controllo dei rischi fiscali, da quanti componenti è composto e quale ruolo ricoprono gli stessi?

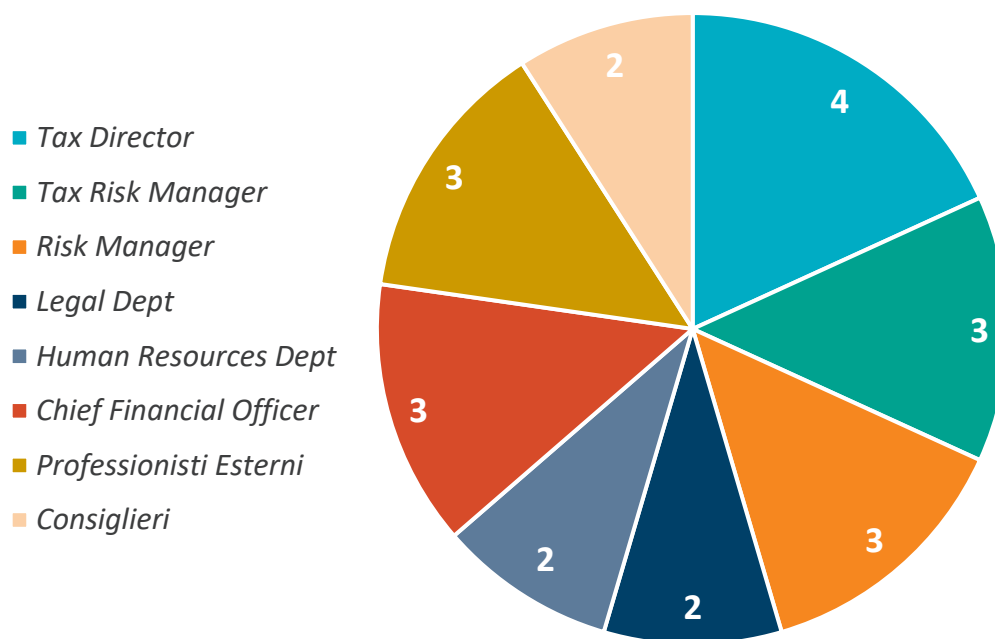


2021-2020:
trend a confronto

Confrontando la numerosità dei componenti del Comitato, raddoppia il numero dei Comitati avente un numero di componenti superiore a 7 unità. Relativamente ai dati 2021, si precisa che un rispondente ha dichiarato che il Comitato è costituito dai consiglieri indipendenti dell'entità.

Dati 2021

Relativamente ai 6 rispondenti, di seguito i ruoli ricoperti dai componenti del Comitato:



Considerazioni Finali

Continua l'interesse di entità / Gruppi operanti in Italia per lo sviluppo di sistemi di identificazione, valutazione e gestione del rischio fiscale.

Di fondamentale importanza è pertanto continuare a monitorare, anno dopo anno, i trend in via di consolidamento. Ad oggi, possiamo osservare:

- per quanto agli aspetti organizzativi, una preponderanza delle **competenze e specializzazioni** in materia **fiscale** nelle strutture di secondo livello di controllo TCF così come il loro posizionamento e riporto nell'ambito dei **Tax Department**;
- per quanto agli aspetti di processo, la tendenza verso la cosiddetta «**compliance integrata**», ovvero la gestione sinergica e coordinata a livello societario / di Gruppo dei vari sistemi di gestione e controllo dei rischi, inclusivi di quelli fiscali, che mantengono tuttavia invariate e distinte le loro logiche operative;
- per quanto alla **digitalizzazione**, è confermato l'interesse ad avviare percorsi di digitalizzazione della Funzione Fiscale, con particolare riferimento alla gestione di Tax Control Framework / adempimenti DAC6 e alla digitalizzazione dei processi fiscali. Ad evidenza del forte *commitment* della Funzione Fiscale sui temi di *digital transformation*, emerge inoltre che - per la maggior parte dei rispondenti - il livello di digitalizzazione della Funzione Fiscale è in linea con il livello medio dell'entità/Gruppo di appartenenza.

*Osservatorio
stabile e sempre
più ricco*

In aggiunta agli ambiti di analisi ormai consolidati, l'Osservatorio si arricchisce di anno in anno di nuovi *topic*. In particolare, in questa edizione, tra i diversi temi di interesse, si è valutato *i)* il livello di *awareness* delle funzioni di business in merito al rischio fiscale, che è emerso essere correlato alla maturità del Tax Control Framework, oltre *ii)* all'estensione dei sistemi di controllo e gestione del rischio fiscale anche alle entità estere del Gruppo, fenomeno che ad oggi risulta ancora in via di definizione.

Lo studio condotto mette in evidenza come l'evoluzione del livello di **maturità** dei sistemi di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale continui ad essere un tema di grande interesse.

Protiviti e AFI continueranno a seguire tali trend, aggiornando periodicamente il presente studio, integrandolo progressivamente con i temi che saranno ritenuti di volta in volta di interesse specifico.

Una tematica sicuramente degna di futuro approfondimento è l'interconnessione della gestione del rischio fiscale con la sostenibilità, anche alla luce dell'introduzione del **GRI 207** in ambito fiscale, così come il tema dell'**integrazione tra la compliance fiscale e doganale**, in considerazione del fatto che, come emerso dalla survey, per la maggior parte dei rispondenti trattasi di un percorso virtuoso di integrazione ancora in corso.

