

Il sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale

4° Osservatorio Tax Control Framework

Edizione 2024

Grazie!

Da diversi anni oramai, Protiviti e AFI — Associazione Fiscalisti d'Impresa — pubblicano l'«Osservatorio TCF», ovvero la rilevazione dello stato dell'arte nell'implementazione di Sistemi di Gestione del Rischio Fiscale (di seguito anche «Tax Control Framework» o «TCF») nelle società operanti in Italia, sia dal punto di vista organizzativo sia da quello gestionale.

Anche quest'anno (2024) la partecipazione alla nostra ricerca è stata importante. 62 rispondenti (prevalentemente Gruppi) hanno contribuito. L'identikit dei rispondenti è in «Allegato». Grazie di cuore da parte dell'intera Tax Lounge!

Quest'anno abbiamo optato per offrire un report diverso.

Invece di un unico documento, abbiamo ritenuto di procedere con un ciclo di pubblicazioni, singolarmente più snelle e focalizzate per quanto all'oggetto.

Visto l'interesse crescente per il regime a valle dell'abbassamento delle soglie e dell'introduzione del regime opzionale oltre che l'avvicinamento di molti soggetti al Tax Control Framework come strumento di buona governance valido di per sé (anche in assenza della volontà di procedere alla richiesta di ammissione all'Adempimento Collaborativo), abbiamo ritenuto di dedicare questa prima uscita al livello di adozione del TCF e di adesione al regime di Adempimento Collaborativo.

Manterremo il confronto rispetto ai dati dei sondaggi precedenti.

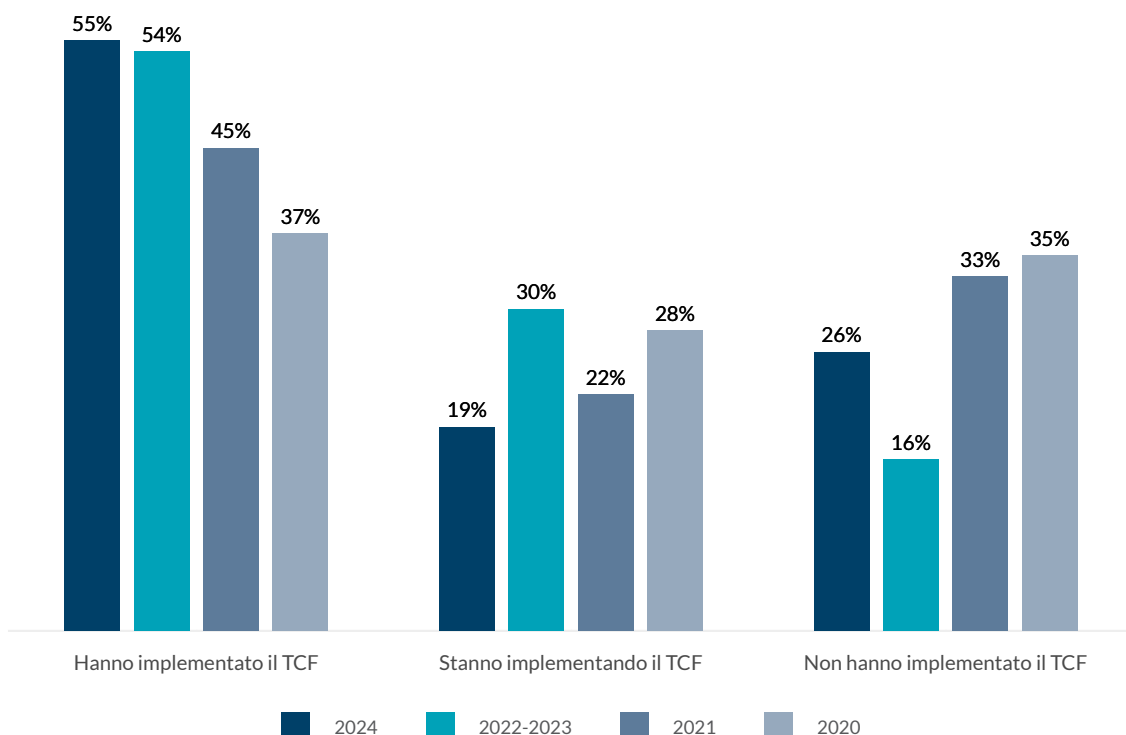
Buona lettura!

Adozione del Tax Control Framework

01 L'entità o il gruppo si sono dotati di un sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale (c.d. Tax Control Framework)?

Il 74% dei 62 rispondenti (pari a 46) ha dichiarato di aver implementato o di stare implementando un Tax Control Framework. In particolare, tra questi, 34 (rappresentanti il 55% dei rispondenti totali) hanno già adottato il TCF mentre 12 (19% dei rispondenti totali) lo stanno attualmente implementando.

Considerando i rispondenti che ad oggi non hanno un TCF ma che sono intenzionati a dotarsene nel medio periodo, è confermato, rispetto agli anni precedenti, il forte interesse verso l'adozione di sistemi di gestione e controllo del rischio fiscale (89%).



Interessante evidenziare che, con riferimento ai 46 rispondenti che hanno dichiarato di aver implementato o di stare implementando un Tax Control Framework, il 72% (33) ha aderito al Regime di Adempimento Collaborativo o ha presentato domanda di ammissione / sta valutando di aderire nel triennio. Rispetto all'Osservatorio del Rischio Fiscale 2022-2023 si rileva un crescente interesse verso l'istituto dell'Adempimento Collaborativo da parte di società con TCF/ intenzionate a dotarsi di tale sistema di controllo, che passa dal 59% (fonte Survey 2023) al 72%.

Il 61% (28) di coloro che hanno implementato o stanno implementando il TCF è quotato in Italia e/o all'estero. La maggior parte dei rispondenti (48%) ha un fatturato compreso tra 1 e 10 miliardi. Si rilevano poi 12 rispondenti (26%) con fatturato inferiore al miliardo. Il restante 26% (12) sono grandi contribuenti con fatturato superiore a 10 miliardi.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

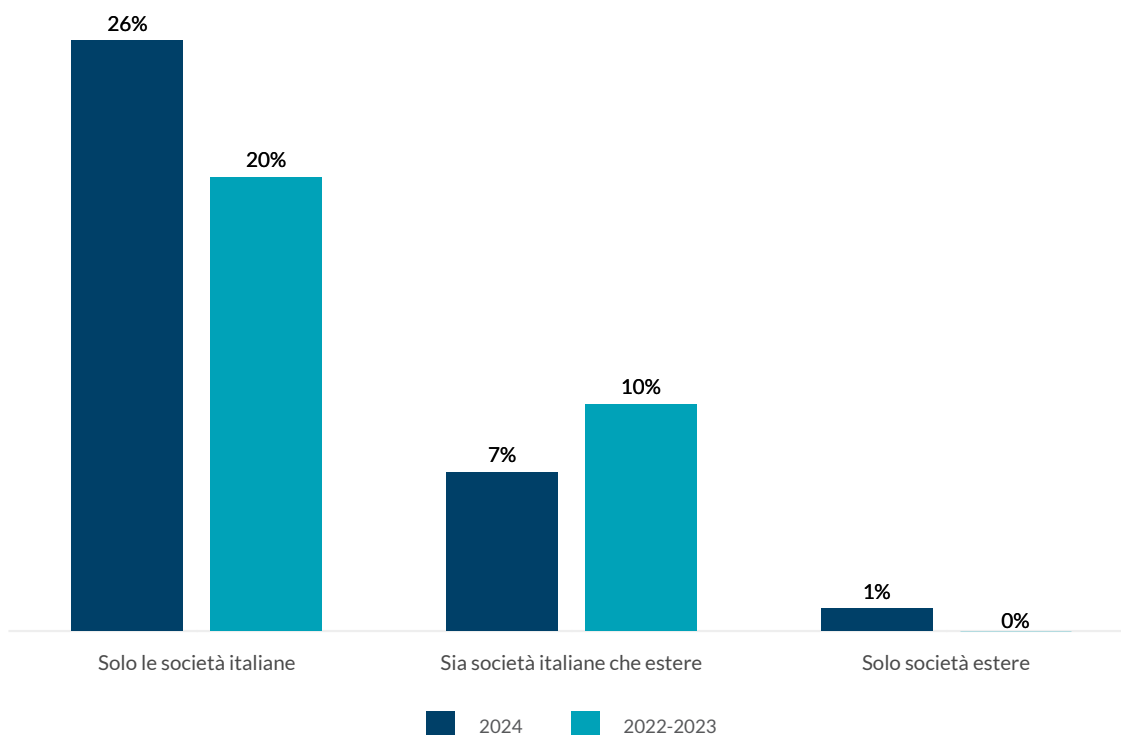
Le numerose novità introdotte dai decreti e dalle Linee Guida potrebbero avere un effetto rilevante sul trend oggetto di analisi, che sarà oggetto di trattazione nella prossima edizione dell'Osservatorio, dal momento che, se da un lato la maggiore standardizzazione agevola il disegno del TCF da parte delle aziende, dall'altro l'obbligo di un TCF integrato e certificato da professionisti indipendenti, potrebbe generare un aggravio di costi per le organizzazioni, sebbene contribuisca a garantire maggiore assurance e allineamento tra i modelli di controllo.

Trend a confronto

Considerando i rispondenti che hanno dichiarato di stare implementando un Tax Control Framework (12) o di non aver ancora adottato un TCF ma di essere intenzionate a dotarsene nel medio periodo (9), il 67% (14) ha un fatturato inferiore a 1 miliardo, coerentemente all'abbassamento delle soglie per l'ammissione al Regime di Adempimento Collaborativo (pari a 750 milioni Euro dal 2024).

02 Da quante entità italiane e/o estere del Gruppo è stato adottato il Tax Control Framework?

Relativamente ai 34 rispondenti dotati di TCF, di seguito è rappresentato il dettaglio dell'adesione del TCF a livello di Gruppo:



Focalizzandosi sui Gruppi che hanno esteso il TCF alle sole entità italiane (76% - 26), emerge che: (i) il 69% (18) ha esteso il TCF solamente ad alcune selezionate Società italiane; (ii) il 31% (8) lo ha esteso a tutte le Società italiane del Gruppo.

Tali Gruppi che hanno implementato — al momento — il TCF solamente in Italia sono Gruppi con sistemi di controllo e gestione del rischio fiscale maturi, implementati principalmente ante 2023. In prevalenza (81%, 21 rispondenti), si tratta di Gruppi di medie-grandi dimensioni con fatturato superiore a 1 miliardo.

Un solo rispondente (3%) ha esteso il TCF solamente ad alcune società estere. Trattasi di un Gruppo del mondo manifatturiero con fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi di Euro.

Focalizzandosi sui Gruppi che hanno esteso il TCF sia alle entità italiane sia estere (21% - 7), emerge che: (i) il 57% (4) lo ha esteso solamente ad alcune entità italiane ed estere; il 29% (2) lo ha esteso a tutte le società italiane ed estere; il 14% a tutte le Società italiane e solamente ad alcune estere.

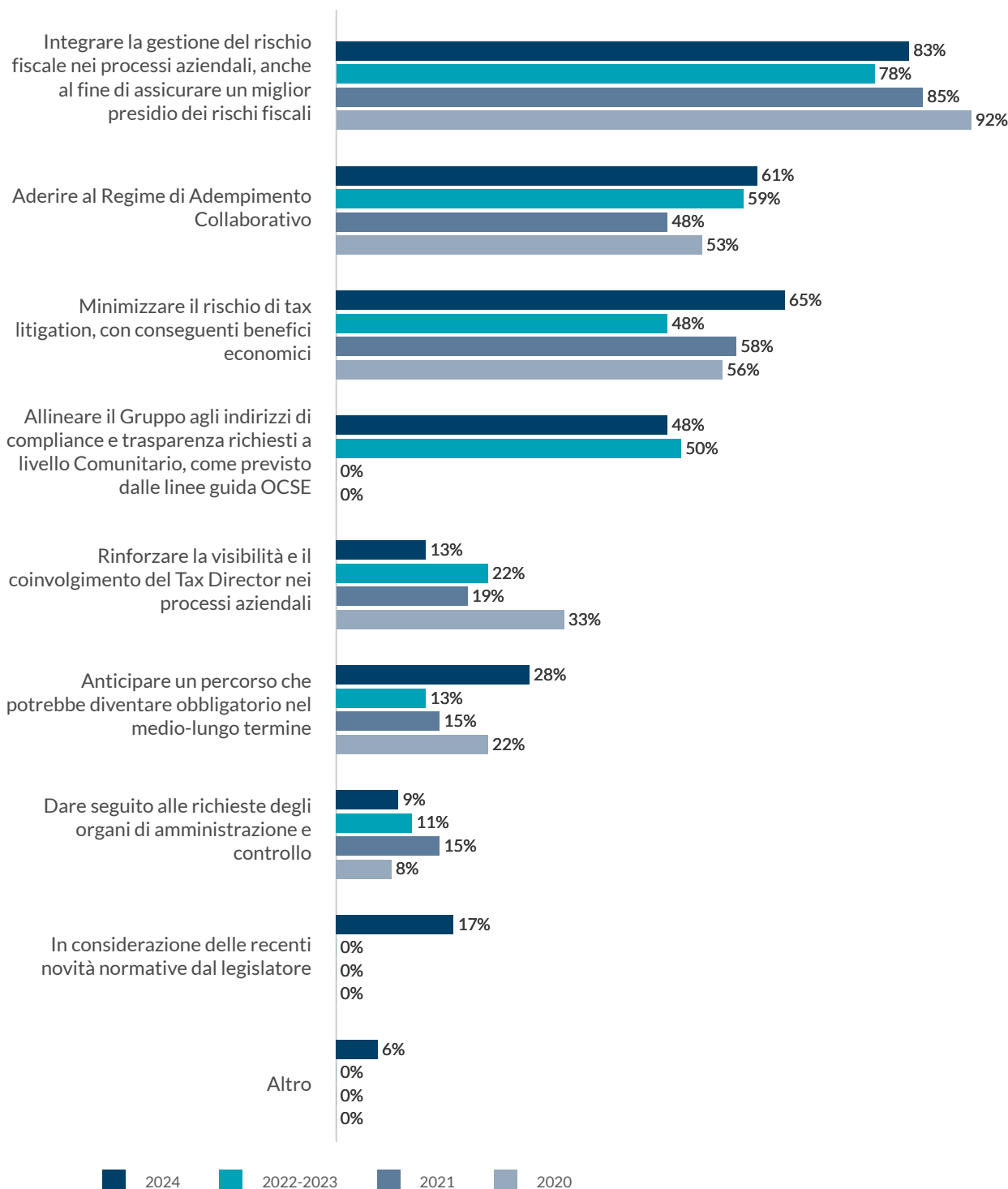
I 7 rispondenti che hanno intrapreso percorsi di estensione all'estero del TCF sono in prevalenza Gruppi di grandi dimensioni con fatturato superiore a 5 miliardi Euro.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Una delle principali novità normative introdotte dalla riforma fiscale è la possibilità di accedere al regime come Gruppo societario purché almeno una delle società del Gruppo soddisfi il requisito dimensionale previsto. Non è dunque più necessario che ciascuna società rispetti il requisito richiesto. Il trend sopra rappresentato si potrebbe invertire soprattutto in caso di esistenza di un contratto di service fiscale di Gruppo in quanto è maggiore il vantaggio per l'organizzazione nell'aderire al regime con molteplici o tutte le società italiane del Gruppo.

03 Per quali dei seguenti motivi l'entità o il gruppo hanno adottato o intendono adottare un Tax Control Framework?

Considerando i 46 rispondenti che hanno adottato o stanno adottando il TCF, di seguito sono rappresentate le principali motivazioni legate all'adesione stessa:



La risposta “Altro” si riferisce a: (i) gare pubbliche; (ii) obblighi legali all'estero; (iii) rafforzare il Modello 231.

Trend a confronto

Il trend mostra una crescente volontà da parte dei rispondenti (61%) di aderire all'Adempimento Collaborativo, anche rispetto ai dati emersi negli Osservatori precedenti.

Resta prevalente, come motivazione per l'adozione di un Tax Control Framework, la volontà di integrare la gestione del rischio fiscale nei processi aziendali, anche al fine di assicurare un miglior presidio dei rischi fiscali, per altro in aumento (83%; 38 unità su 46 – 2024) rispetto all'anno precedente (78%; 36 su 46 – 2022/2023). Si evidenzia inoltre una crescente attenzione al TCF (65%) come strumento di prevenzione di possibili tax litigation.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Infine, si vuole sottolineare come l'interesse verso lo strumento sia incentivato per il 20% dei rispondenti dalle recenti novità in materia di gestione del rischio fiscale introdotte dal Decreto legislativo 30 dicembre 2023, n. 221, tra cui

1. *Abbassamento delle soglie per l'accesso al regime, a decorrere dal 2024 non inferiore a 750 milioni di euro (con ulteriore riduzione a 500 milioni dal 2026 e 100 milioni dal 2028);*
2. *Possibilità di aderire al regime opzionale (c.d. Mini cooperative compliance) in assenza dei requisiti dimensionali.*

04 Se non è stato ancora implementato un TCF, con quale orizzonte temporale si prevede di adottarlo?

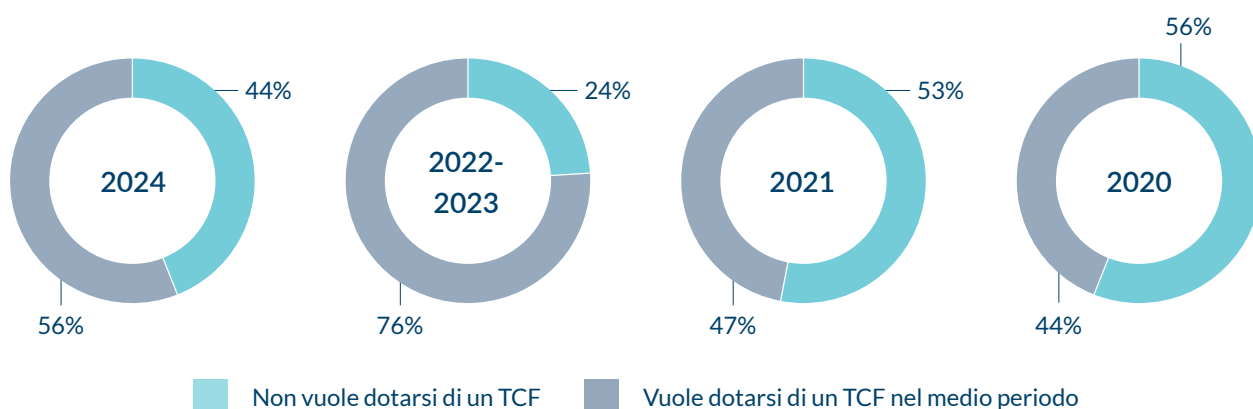
16 (26%) dei 62 rispondenti dichiarano di non essersi ancora dotati di un TCF, il 56% (9) è intenzionato a dotarsene nel medio periodo, di cui 2 entro l'anno in corso, mentre il restante 44% (pari a 7) dichiara di non volersene dotare.

Tutti i rispondenti che intendono dotarsi di un TCF nel breve / medio periodo sono realtà con fatturato < 1 miliardo (coerentemente alla nuova soglia definita dal D.Lgs. 221/2023 per l'accesso al Regime di Adempimento Collaborativo, pari a Euro 750 milioni), tranne un rispondente con fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi.

Dei 7 rispondenti che non intendono adottare un TCF, 5 non hanno ancora raggiunto le soglie dimensionali per l'accesso al Regime di Adempimento Collaborativo.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

In particolare rilevano 5 rispondenti con fatturato inferiore a 500 milioni (e pertanto sotto la soglia di accesso al regime) che potrebbero dotarsi di TCF al fine di aderire su base volontaria al regime opzionale. Resta tuttavia da confermare se il trend di interesse all'adozione del TCF nel medio periodo resti invariato a valle delle numerose novità normative introdotte nell'ultimo anno.

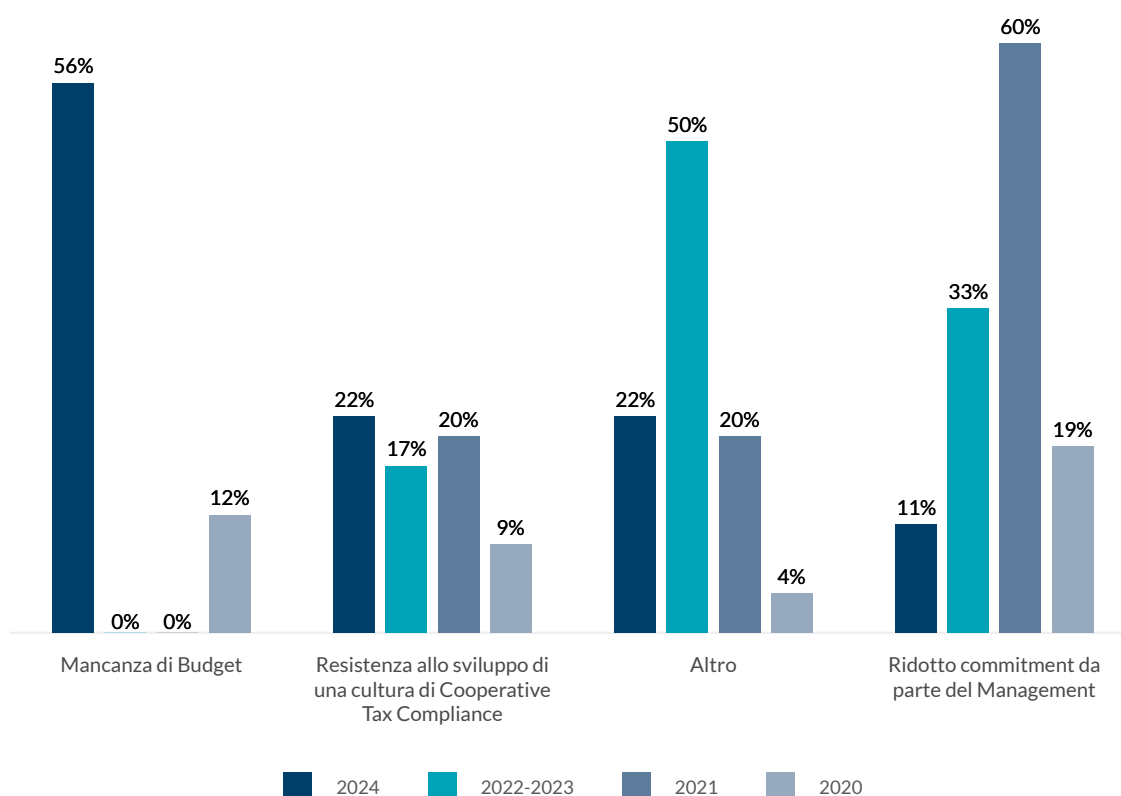


Trend a confronto

Il trend risulta in linea con gli esercizi precedenti, con un crescente interesse verso l'adozione del sistema di gestione e controlli del rischio fiscale, che passa da 44% del 2020 al 56% del 2024, al netto dell'exploit dell'Osservatorio 2022-2023.

05 Quali sono gli eventuali elementi ostativi all'adozione di un Tax Control Framework?

Dei 16 rispondenti che hanno dichiarato di non essersi dotati di un TCF, 7 (44%) non rilevano particolari elementi ostativi all'adozione dello stesso. Mentre, i restanti rispondenti (9 - 56%) hanno identificato i seguenti elementi ostativi ai fini dell'adozione dello stesso:



La risposta "Altro" si riferisce a: (i) altre priorità; (ii) gestione delle tematiche in oggetto in capo alla Capogruppo estera.

Trend a confronto

Nel 55% dei casi (5 rispondenti) la mancanza di budget è uno dei principali elementi ostativi all'adozione del TCF. Il trend è in aumento rispetto agli Osservatori precedenti.

I dati dimostrano anche che le organizzazioni e gli organi di controllo / board sono particolarmente sensibili ai temi di tax compliance, dal momento che in pochi casi si rileva come elemento ostativo la resistenza allo sviluppo di una cultura di Cooperative Compliance e ridotto commitment da parte del Management (11% - 1). Quest'ultimo trend è in calo rispetto agli anni precedenti.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

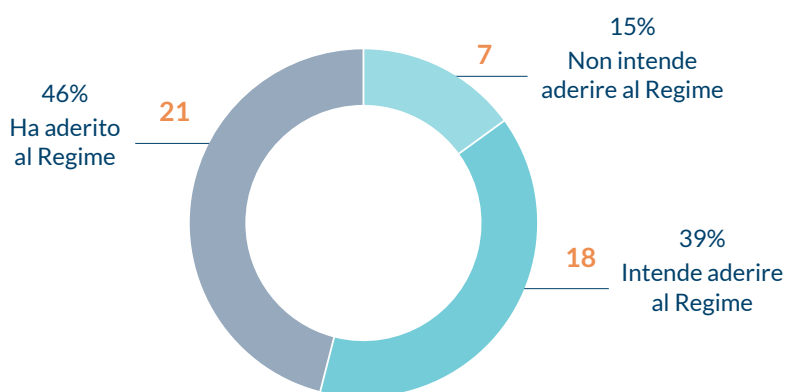
La mancanza di budget potrebbe diventare un elemento ostativo rilevante, in considerazione delle novità normative introdotte, e in particolare dell'obbligo di integrazione con altri sistemi di controllo (che impone la mappatura ex novo di rischi e controlli financial reporting ove non già presente un Modello 262/Sox) e di certificazione da parte di un professionista indipendente, quali requisiti per l'accesso al regime, oltre all'obbligatorietà dell'aggiornamento triennale della stessa.

Agli ostacoli già individuati si potrebbe aggiungere anche la necessità di definire la governance TCF in compliance con il modello delle c.d «Tre Linee» con conseguente obbligatorietà di dotarsi di una Funzione di Internal Audit, interna o esterna all'organizzazione.

Regime di Adempimento Collaborativo

06 L'entità o il gruppo hanno aderito al Regime di Adempimento Collaborativo?

Tra i 46 dei 62 rispondenti totali che hanno implementato o stanno implementando il TCF, l'85% (39 - 21 che hanno aderito al Regime e 18 che intendono aderirvi) si dimostra interessato ad iniziative di cooperative compliance con l'Agenzia delle Entrate.



Nel dettaglio...

Dei suddetti 39 rispondenti, il 92% (pari a 36 rispondenti) dichiara un fatturato superiore ai 500 milioni. Da considerare, infatti, che la soglia minima per l'adesione al Regime per il biennio 2024-2025 è pari a 750 milioni.

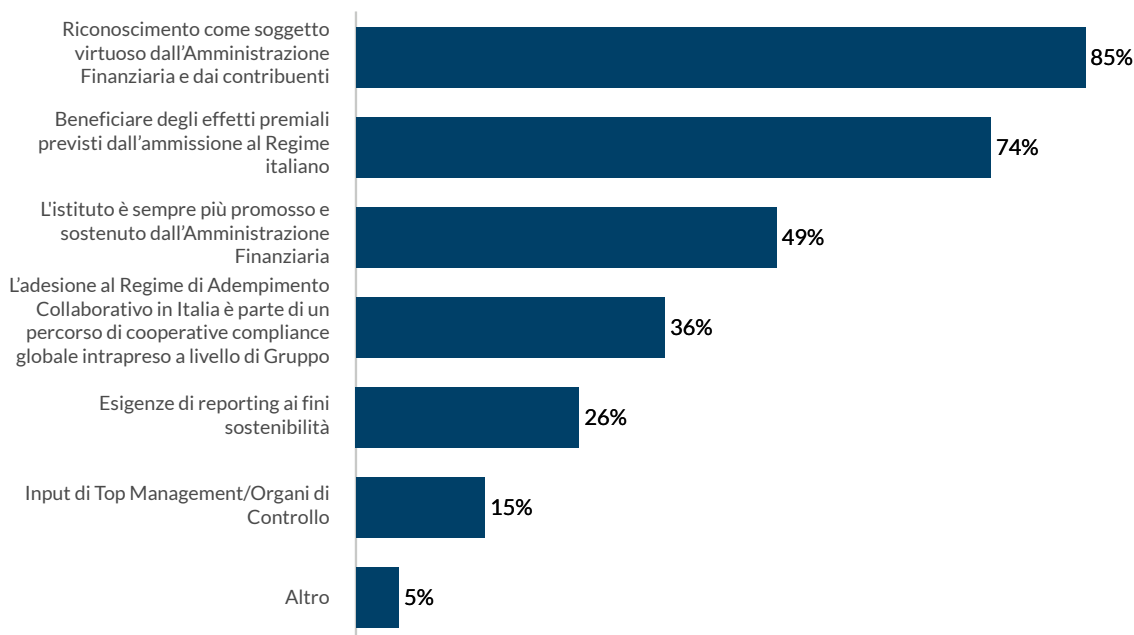
Di questi, l'8% (3) dichiara un fatturato superiore a 5 miliardi e 12 rispondenti un fatturato superiore a 10 miliardi. Risultano inoltre 3 rispondenti (8%) che dichiarano un fatturato inferiore a 500 milioni, di cui una inferiore a 100 milioni.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

In virtù del progressivo abbassamento della soglia relativa al requisito dimensionale (ricavi o volume d'affari) nonché della previsione del regime opzionale, si potrebbe verificare un aumento del numero di società che opteranno per un'adesione al Regime di Adempimento Collaborativo. Fatto salvo un'eventuale inversione di trend derivante dall'incremento dei costi (ref. pag. precedente).

07 **Novità!** Per quali dei seguenti motivi l'entità o il gruppo hanno aderito/ intendono aderire al Regime di Adempimento Collaborativo?

I principali motivi per cui i 39 rispondenti hanno deciso di aderire (21) / intendono aderire (18) al Regime di Adempimento Collaborativo, sono rappresentati nel grafico di seguito:



La risposta "Altro" si riferisce a: (i) adesione in valutazione; (ii) per ridurre l'incertezza nella gestione del business.

Nel dettaglio...

La maggior parte dei rispondenti (85% - 33) dichiara di aver aderito/voler aderire al Regime di Adempimento Collaborativo per essere riconosciuto come soggetto virtuoso tanto dall'Amministrazione Finanziaria quanto dai contribuenti.

Più della metà dei rispondenti (74% - 29) dichiara di aver valutato/star valutando l'adesione per beneficiare degli effetti premiali previsti dall'ammissione al Regime. Di questi, il 74% (23) ha un fatturato superiore al miliardo, mentre il restante 21% (6) ha un fatturato compreso inferiore a 1 miliardo, e si rileva poi un solo rispondente con fatturato inferiore a 100 milioni.

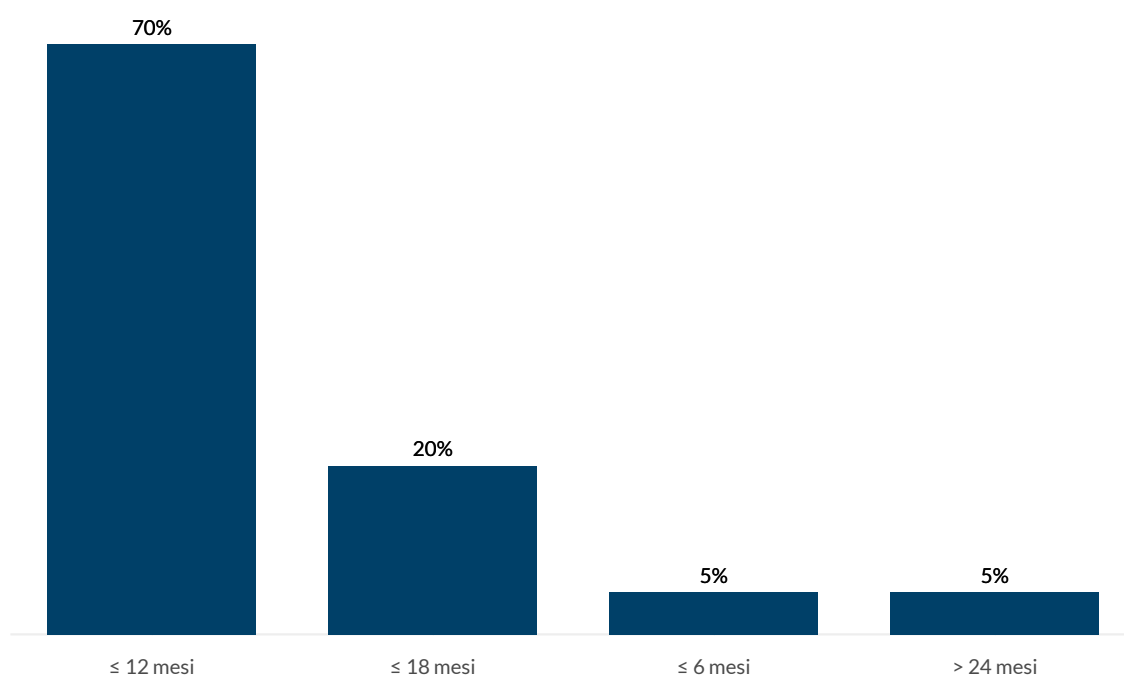
ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

In virtù del rafforzamento degli effetti premiali derivanti dalla riforma fiscale, è prevedibile oltre che auspicabile una crescita di tale percentuale.

La metà dei rispondenti (49% - 19) dichiara di aver valutato/star valutando l'adesione al Regime in quanto l'istituto è sempre più promosso e sostenuto dall'Amministrazione Finanziaria. Tale trend sarà confermato in considerazione delle numerose novità normative introdotte dall'Agenzia al fine di incentivare ulteriormente l'interesse delle aziende nei confronti dell'adesione al regime. Di questi, il 79% ha un fatturato superiore al miliardo, mentre il restante 21% (4) ha un fatturato inferiore al miliardo.

08 Novità! Quanto è durato il processo di ammissione (i.e. dalla presentazione dell'istanza di ammissione all'accesso al regime)?

I risultati emersi dai 21 rispondenti che hanno già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo hanno rilevato che le tempistiche medie di ingresso allo stesso sono in media un anno. Di seguito è rappresentato il dettaglio delle stesse, fatta esclusione per un rispondente che vede la procedura di ammissione ancora in corso:



Nel dettaglio...

I 4 rispondenti (20%) che hanno dichiarato un percorso superiore all'anno ma inferiore ai 18 mesi sono di grandi dimensioni: 3 con fatturato superiore a 10 miliardi e 1 con fatturato tra 1 e 5 miliardi.

La maggior parte dei rispondenti (70%) ha completato il progetto di ammissione al Regime in meno di 12 mesi. Di queste, il 93% (13) ha un fatturato superiore al miliardo, si rileva poi un rispondente con fatturato compreso tra 500 milioni e 1 miliardo.

Solo uno ha dichiarato un percorso lampo, durato meno di 6 mesi. Trattasi di una Società quotata in Italia con fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi che ha esteso il TCF a tutte le Società italiane del Gruppo.

Infine, solo un rispondente ha fatto il percorso con un orizzonte di medio periodo superiore ai 24 mesi, ed è una società con fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi, composta da emittenti esteri quotati, che ha esteso il proprio TCF ad alcune Società italiane ma anche estere del Gruppo.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Considerando che il Tax Control Framework deve essere preventivamente validato da parte di un certificatore esterno ai fini dell'adesione al Regime di Adempimento Collaborativo, i tempi di ammissioni potrebbero subire un cambiamento, auspicabilmente in riduzione.



Allegato — Identikit dei rispondenti

Industry	2024	2022/2023	2021	2020
Industriale/Manifatturiero	31%	31%	33%	30%
Energy & Utilities	8%	14%	10%	26%
Servizi finanziari, assicurativi e immobiliari	11%	13%	19%	20%
Consumer & Retail	6%	13%	7%	7%
Media, entertainment e telecomunicazioni	10%	11%	14%	14%
Farmaceutico & Lifescience	6%	4%	7%	0%
Altri	28%	14%	10%	6%

Settore di appartenenza

Fatturato	2024	2022/2023	2021	2020
> € 10 miliardi	19%	24%	21%	22%
€ 5 miliardi - € 10 miliardi	6%	11%	12%	20%
€ 1 miliardo - € 5 miliardi	35%	42%	28%	37%
€ 500 milioni - € 1 miliardo	19%	11%	19%	9%
€ 100 milioni - € 500 milioni	11%	9%	10%	11%
< € 100 milioni	10%	3%	10%	1%

Fatturato del gruppo di appartenenza

Listed Company	2024	2022/2023	2021	2020
Quotate Italia	32%	36%	33%	43%
Non Quotate	42%	29%	36%	28%
Quotate Estero	19%	25%	24%	22%
Quotate Italia & Estero	7%	10%	7%	7%

Mercato di quotazione

Ruolo Rispondenti	2024	2022/2023	2021	2020
Responsabile Tax gruppo	52%	36%	53%	59%
Responsabile Tax legal entity/ subsidiary	8%	10%	17%	17%
Tax Risk Manager	27%	27%	10%	9%
Altro	13%	27%	19%	16%

Ruolo dei rispondenti

Chi è Protiviti

Protiviti (www.protiviti.com) è un gruppo multinazionale di consulenza direzionale. Accompagniamo il management nei percorsi di trasformazione dei processi, dell'organizzazione, dei sistemi di governance e della cultura aziendale, incorporando nelle nostre soluzioni le tecnologie più avanzate e proponendo metodi sempre innovativi per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Nati nel 2002, con sede in California, siamo un network caratterizzato da una presenza internazionale di rilievo con oltre 90 uffici e più di 11.000 professionisti nel mondo. Il nostro portafoglio clienti conta oltre l'80% delle società *Fortune* 100 e oltre l'80% delle *Global Fortune* 500. Siamo nella lista [World's Best Management Consulting Firms di Forbes](#). In Italia, Protiviti opera dal 2004 nelle sedi di Milano, Torino e Roma e conta 500+ professionisti. Abbiamo lavorato con più di 800 aziende e oltre il 35% delle società quotate. Protiviti è interamente controllata da Robert Half (NYSE: RHI).

Protiviti ha istituito una linea di servizi dedicati alla Tax Cooperative Compliance. Il nostro team dedicato si occupa di supportare i clienti nel disegno, implementazione e gestione nel continuo del sistema di rilevazione, misurazione e controllo del rischio fiscale (c.d. Tax Control Framework), a fini interni così come ai fini dell'ammissione al Regime di Adempimento Collaborativo, in compliance rispetto alle novità normative introdotte dall'Agenzia delle Entrate, con particolare riferimento alle Linee Guida di recente emanazione.

Chi è AFI

L'Associazione Fiscalisti di Impresa è 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.

Contatti

Cristina Peano
Managing Director, Protiviti
cristina.peano@protiviti.it

Serena Bertone
Associate Director, Protiviti
serena.bertone@protiviti.it

Massimo Ferrari
Presidente, AFI
massimo.ferrari@pirelli.com

PRO TCF — La soluzione Protiviti per la digitalizzazione del Tax Control Framework

In un contesto sempre più digitale, per le funzioni fiscali è imperativo dotarsi di soluzioni informatiche a supporto dei propri processi, sia dichiarativi sia di monitoraggio del rischio fiscale.

Protiviti ha sviluppato, su Microsoft Power Platform, una app per la digitalizzazione end-to-end (Anagrafiche, Valutazioni, Testing e Reporting) delle attività di gestione e monitoraggio del Tax Control Framework.

Tale soluzione è allineata alle Linee Guida dell'Agenzia dell'Entrate del 2025 ed è dotata di funzionalità che consentono di generare file nel formato richiesto dalla stessa per la trasmissione della Risk Control Matrix (RCM).

Vuoi saperne di più?



Quali sono le principali funzionalità dell'applicativo?



Face the Future with Confidence[®]

protiviti[®]
Global Business Consulting

www.protiviti.it



www.afi.it