

# 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 che da quello gestionale.

Anche quest’anno (2024) la partecipazione alla nostra ricerca è stata importante: 62 rispondenti (prevalente 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.

Nella prima pubblicazione abbiamo parlato del livello di adozione del TCF e di adesione al regime di adempimento collaborativo, nella seconda uscita ci siamo focalizzati sulla mappa dei rischi e controlli fiscali, l’integrazione del TCF con gli altri framework di controllo e la gestione del rischio interpretativo, e in quest’ultimo numero affrontiamo il tema della digitalizzazione del Tax Control Framework, sempre più importante in considerazione della crescente complessità gestionale delle Risk & Control Matrix, integrate con gli altri framework di controllo e scalabili a livello di Gruppo.

Manterremo il confronto rispetto ai dati dei sondaggi precedenti.

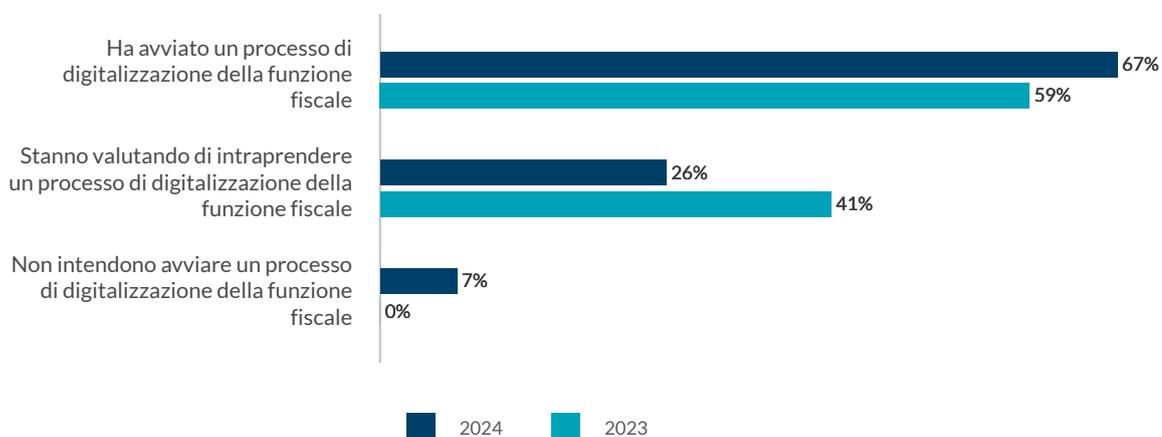
**Buona lettura!**

# Sezione N

## *Livello di maturità digitale delle Funzioni Fiscali*

### 01 La Società ha avviato / intende avviare un processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale?

#### Osservatorio



## Nel dettaglio...

Con riferimento all'Osservatorio 2024, il trend conferma il crescente interesse ad avviare percorsi di digitalizzazione della Funzione Fiscale: il 93% dei rispondenti ha dichiarato di aver avviato / di voler avviare un percorso di digitalizzazione.

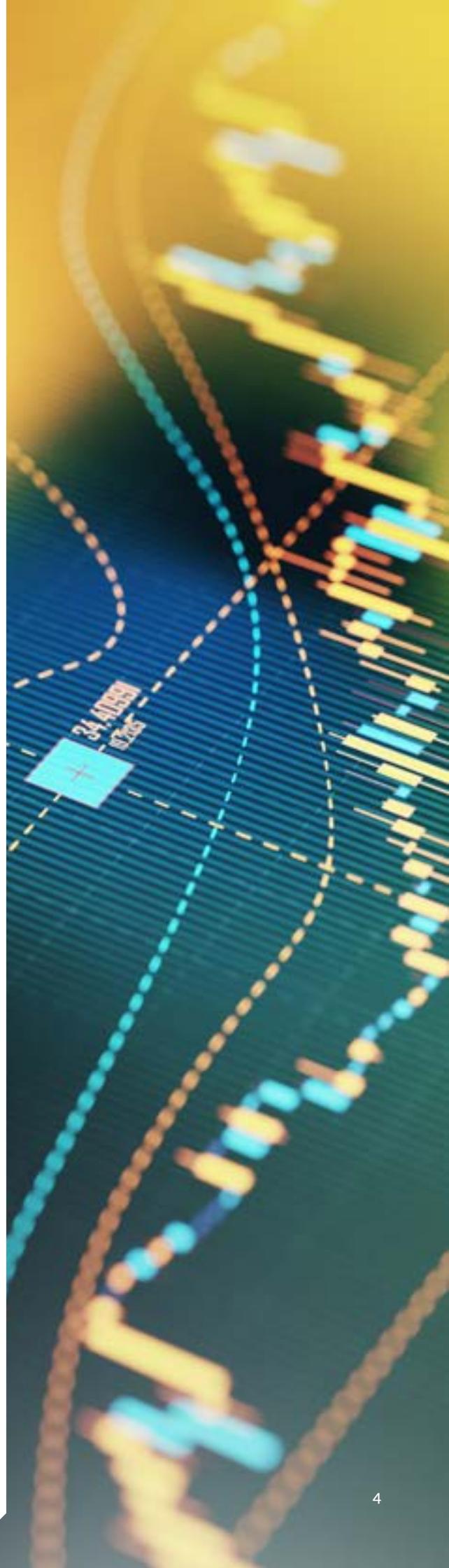
Più precisamente, il 67% dei rispondenti (31 entità) hanno già avviato un percorso di digitalizzazione della Funzione Fiscale, mentre il 26% dei rispondenti (12 entità) sta valutando di intraprendere questo processo.

Con riferimento alle 31 entità che hanno avviato un percorso di digitalizzazione, il 90% (28 rispondenti) sono entità che hanno aderito e/o intendono aderire al regime di adempimento collaborativo.

Con riferimento alle 12 entità che intendono avviare percorsi di digitalizzazione (26%), è interessante evidenziare che trattasi in prevalenza di entità (75% – 9 entità) con un fatturato inferiore ai 5 miliardi.

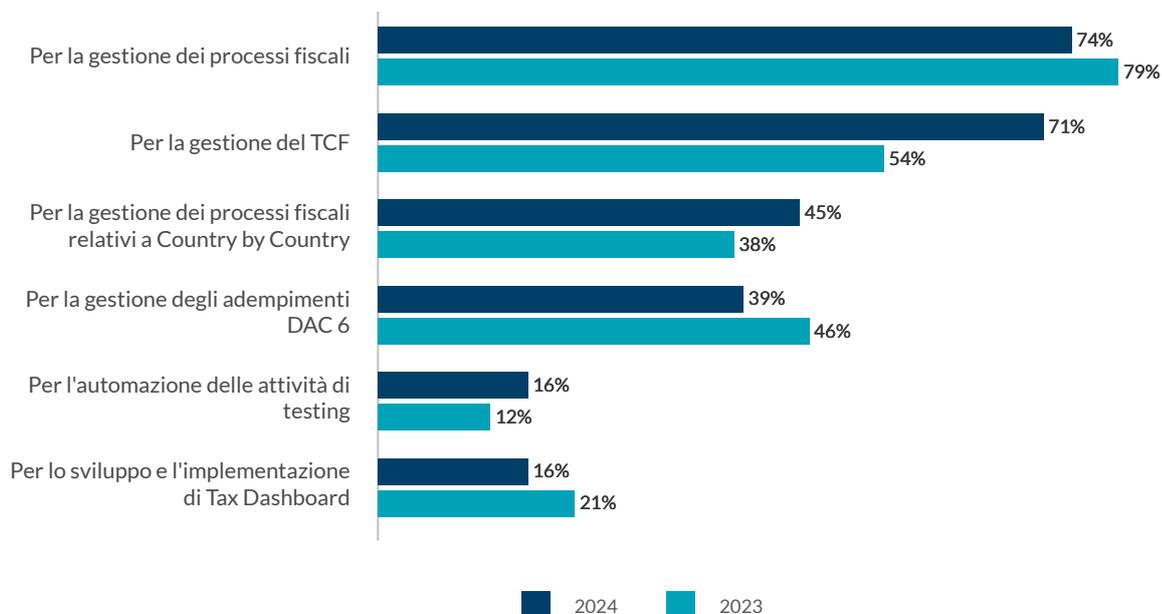
## Trend a confronto

Rispetto all'Osservatorio precedente, vi è un incremento dell'8% delle entità che hanno già avviato un processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale. Il trend conferma pertanto il crescente interesse ad avviare percorsi di digitalizzazione. Solo 3 entità risultano non voler avviare un processo di digitalizzazione



Con riferimento ai 31 rispondenti che hanno dichiarato di aver avviato un processo di digitalizzazione, di seguito gli ambiti oggetto di digitalizzazione:

### Ove l'entità abbia avviato un processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale, qual è l'ambito di digitalizzazione?



### Trend a confronto

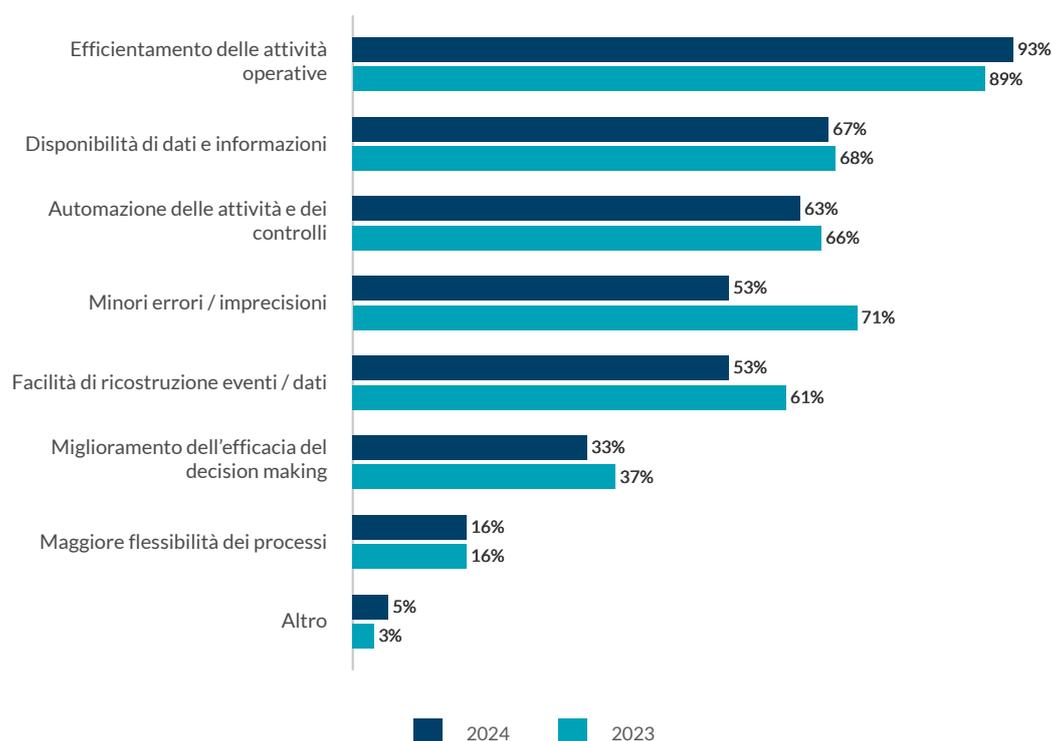
Dei 22 rispondenti (71%) che ha dichiarato di essersi dotati di un tool per la gestione del TCF, il 91% (20 entità) sono società / gruppi che già aderiscono al Regime di Adempimento Collaborativo. Si rileva peraltro che il trend di adozione di tool GRC è in crescita rispetto all'esercizio precedente (da 54% al 71%).

### ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

*Data la complessità del TCF standardizzato – anche a luce delle novità apportate dalle Linee Guida – nonché in virtù della possibilità di strutturare un TCF «integrato» con gli altri sistemi aziendali di controllo del rischio, è prevedibile che la digitalizzazione del TCF si configurerà come un'esigenza per un numero sempre crescente di imprese.*

## 02 Per quali delle seguenti motivazioni la Società ha deciso di intraprendere e/o intende intraprendere un percorso di digitalizzazione della Funzione Fiscale?

Le principali motivazioni che hanno spinto i 43 rispondenti ad avviare / voler avviare percorsi di digitalizzazione sono:



### Trend a confronto

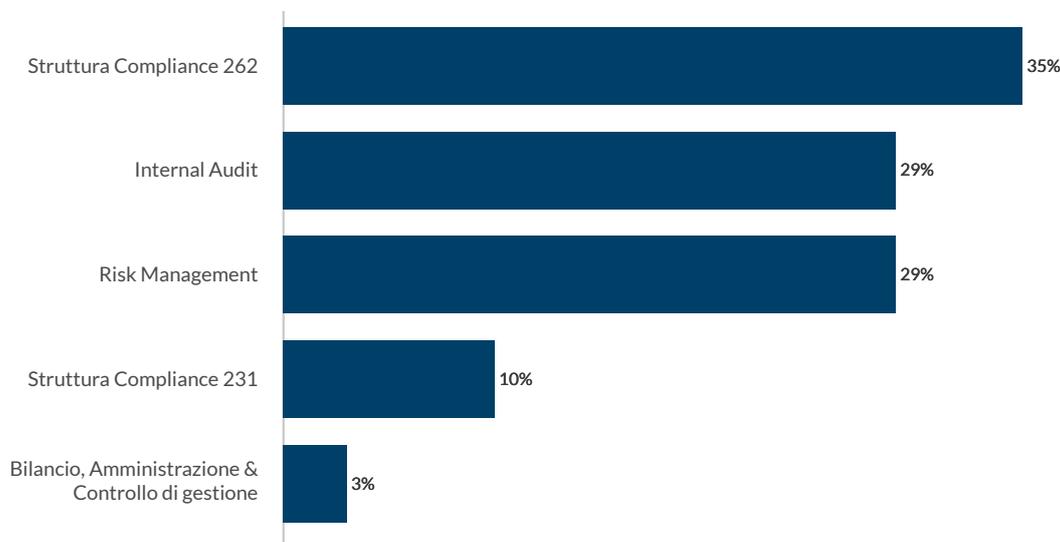
In continuità con l'esercizio 2023, la motivazione prevalente nell'avvio di percorsi di digitalizzazione è legata all'efficientamento delle attività operative.

03

Novità!

## Ove il percorso di digitalizzazione abbia previsto / intenda prevedere la collaborazione / il coinvolgimento degli altri attori del sistema di controllo interno, quali Funzioni sono state / saranno coinvolte?

Dei 31 rispondenti che hanno avviato iniziative di digitalizzazione, 23 hanno previsto o prevedono il coinvolgimento delle seguenti Funzioni:



In generale, si osserva come il livello di collaborazione / coinvolgimento con gli altri attori del sistema di controllo interno risulta consistente per quanto concerne la Funzione Compliance 262, moderato per quanto attiene l'interazione con la Funzione Internal Audit e Risk Management e ancora piuttosto basso per quanto attiene la collaborazione con la Struttura Compliance 231.

Con particolare riferimento al Modello 262, la relativa Struttura di Compliance è stata coinvolta nel processo di digitalizzazione unitamente a:

- Funzione Internal Audit in 1 caso
- Funzione Risk Management in 1 caso;
- Funzione Internal Audit e Risk Management in 1 caso;
- Funzione Internal Audit, Risk Management e Struttura Compliance 231 in 1 caso.

In 7 casi, invece, non vi è stato coinvolgimento di ulteriori Funzioni aziendali oltre alla Struttura Compliance 262.

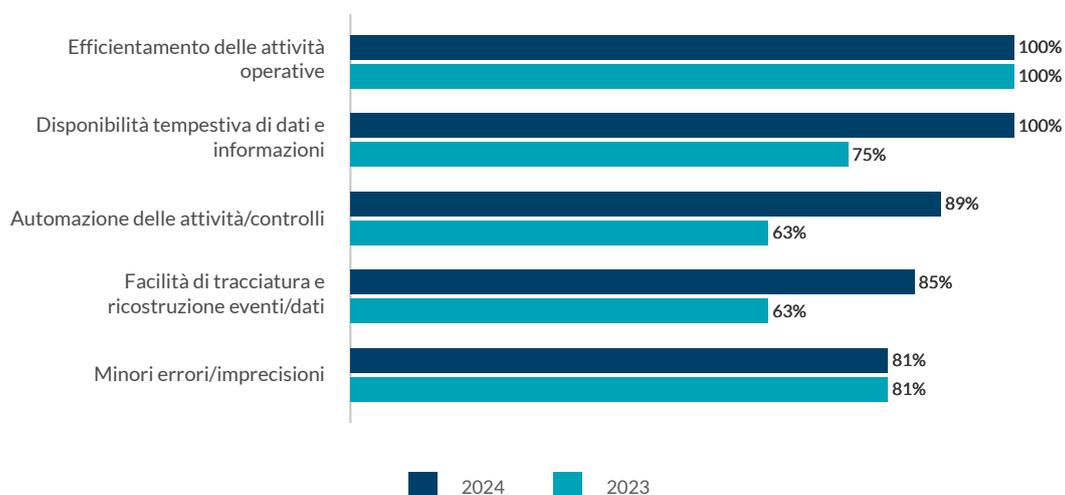
### ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

*In considerazione del fatto che le Linee Guida di recente emanazione richiedono un TCF integrato con i rischi e controlli contabili (Modello 262) e con gli altri framework di controllo (e.g. 231 e frode), è auspicabile un aumento del livello di coordinamento con gli altri attori del sistema di controllo interno nel medio periodo attraverso percorsi di digitalizzazione condivisi tra il Tax Risk Manager e le altre funzioni aziendali di controllo.*

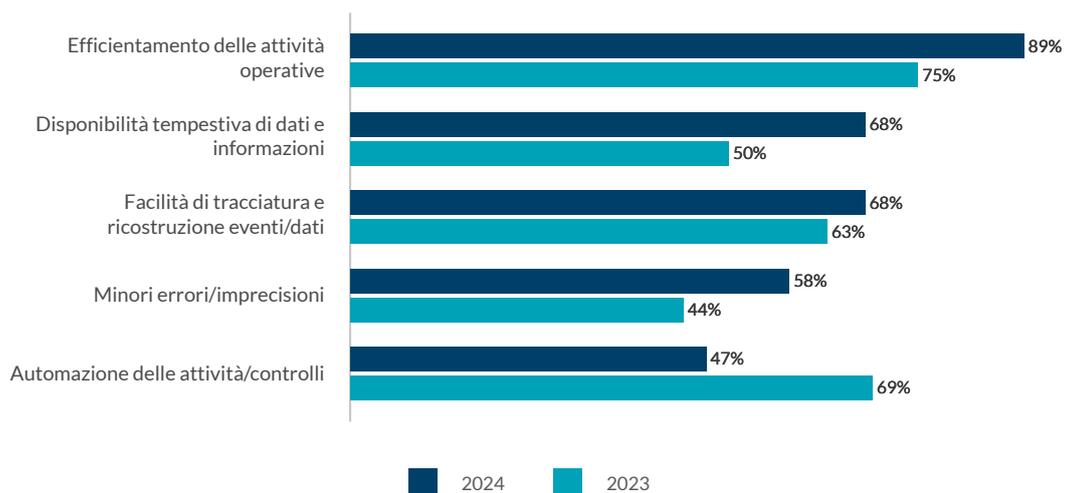
## 04 Con riferimento alle attività di digitalizzazione della Funzione Fiscale ad oggi realizzate, quali sono i principali vantaggi che la Società ritiene di aver conseguito?

19 rispondenti hanno indicato i principali vantaggi che li hanno spinti ad avviare / voler avviare percorsi di digitalizzazione:

### ATTESI



### EFFETTIVI



## Trend a confronto

Con riferimento ai vantaggi effettivamente conseguiti dai rispondenti che hanno intrapreso percorsi di digitalizzazione, il trend risulta in linea con l'Osservatorio dell'anno precedente. I principali vantaggi conseguenti sono legati ad efficientamento delle attività operative, disponibilità di dati e informazioni e facilità nella archiviazione e tracciatura dei dati.

Nel dettaglio, se si confrontano i benefici attesi rispetto ai vantaggi effettivamente sostenuti, le aspettative maggiormente soddisfatte si riferiscono a un fattivo efficientamento delle attività operative, una riduzione degli errori e una migliore tracciabilità dei dati e delle informazioni.

# 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](http://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](mailto:cristina.peano@protiviti.it)

**Serena Bertone**  
Associate Director, Protiviti  
[serena.bertone@protiviti.it](mailto:serena.bertone@protiviti.it)

**Massimo Ferrari**  
Presidente, AFI  
[massimo.ferrari@pirelli.com](mailto:massimo.ferrari@pirelli.com)

## Protiviti | ASTRO (Assistant Solution for Tax Risk Officer)

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 soluzione per la digitalizzazione end-to-end delle attività di gestione e monitoraggio del Tax Control Framework (sistema di gestione e controllo del rischio fiscale).

Tale soluzione è allineata alle Linee Guida dell’Agenzia dell’Entrate 2025 ed è dotata di funzionalità che consentono di generare file nel formato richiesto dall’Agenzia per la trasmissione della matrice rischi-controlli.

Vuoi saperne di più?



### Quali sono le principali funzionalità dell’applicativo?



*Face the Future with Confidence*<sup>®</sup>

**protiviti**<sup>®</sup>  
*Global Business Consulting*

[www.protiviti.it](http://www.protiviti.it)



[www.afi.it](http://www.afi.it)