

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

4° Osservatorio Tax Control Framework

Ringraziamenti

«Ridendo e scherzando» siamo arrivati alla quarta 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. La quarta edizione dell'Osservatorio interviene peraltro in un momento ricco di novità per il TCF, divenendo quindi un punto di osservazione privilegiato nonché un riferimento per indirizzare le decisioni delle organizzazioni.

Cogliamo l'occasione per ringraziare l'Associazione Fiscalisti d'Impresa, per il proficuo rapporto di collaborazione. Si ringraziano, inoltre, 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 quarta 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)

Alessandro Bucchieri
(Chairman AFI)

Contenuti

4	Premessa
8	Executive summary
11	Introduzione alla ricerca
15	Dettaglio dei risultati
16	Esistenza, maturità e ambito di applicazione del sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale
17	Section A: Adozione del Tax Control Framework
23	Section B: Tributi emergenti relativi a temi sostenibilità
30	Section C: Regime di adempimento collaborativo
34	Section D: Estensione all'estero del Tax Control Framework
40	Sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale e livello di maturità digitale
41	Section E: Governance TCF
60	Section F: Elementi costitutivi del TCF
68	Section G: Flussi informativi e di reporting
71	Section H: Monitoraggio del sistema di controllo e gestione del rischio fiscale
75	Section I: Gestione del rischio interpretativo
80	Section L: Segnalazioni di sospette frodi
84	Section M: Trasparenza fiscale
87	Section N: Livello di maturità digitale delle funzioni fiscali
94	Considerazioni finali

Premessa

Qual' è 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. Infatti, sono numerose le realtà in Italia (e nel mondo) ad avere intrapreso il percorso verso l'implementazione di un Tax Control Framework per rispondere proprio a esigenze di tipo gestionale, prima ancora che di compliance.

Tale sistema è altresì propedeutico a 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 oltre 220 entità. Peraltro, a fronte dell'abbassamento della soglia per l'adesione al Regime di Adempimento Collaborativo a 750 milioni a decorrere dal periodo di imposta 2024 (ulteriormente ridotto a 500 milioni dal 2026 e 100 milioni di euro nel 2028), è verosimile che vi sarà un progressivo incremento del numero di entità che aderiranno al Regime.

Qual è il livello di maturità in Italia?

Per il quarto anno consecutivo Protiviti e AFI, attraverso la Protiviti Tax Lounge, hanno lanciato l'oramai consueta survey. Nel 2025 sono state lanciate, tramite 4 pubblicazioni, alcune sezioni tematiche della quarta edizione della Survey, intitolata «Il Sistema di Rilevazione, Misurazione, Monitoraggio e Gestione del Rischio Fiscale — 4° Osservatorio Tax Control Framework».

A questo percorso segue la presente pubblicazione integrale di tutti i dati raccolti dalla 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 e 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, in quest'osservatorio è stata fatta un'analisi rispetto alle novità introdotte nell'ambito dell'Adempimento Collaborativo, così come dettagliato nel paragrafo successivo.

L'impatto delle linee guida dell'agenzia delle entrate

Il 10 gennaio 2025 l'Agenzia delle Entrate ha pubblicato le prime linee guida per la costruzione di un efficace Tax Control Framework. La pubblicazione si articola in una pluralità di documenti, tra loro coordinati e funzionali alla definizione del sistema di controllo fiscale.

Nel dettaglio, sono stati diffusi i seguenti documenti:

- Linee guida per la compilazione della Mappa dei Rischi e dei Controlli Fiscali dei contribuenti del settore industriale e assicurativo;
- Linee guida per la redazione del documento TCM;
- Allegato 1: Linee Guida per la Policy sulla gestione del c.d. rischio interpretativo;
- Allegato 2: Nota metodologica per i controlli sul Company Level;
- Risk Control Matrix standardizzata per il settore industriale e assicurativo con i rischi fiscali individuati dall'Agenzia delle Entrate.



I requisiti del TCF secondo le linee guida

Le linee guida sono rivolte a tutti i contribuenti che intendono aderire al Regime di Adempimento Collaborativo (c.d. Nuovi Istanti) e offrono, per la prima volta, informazioni puntuali sui requisiti minimi che un Tax Control Framework deve avere per poter accedere al Regime.

Nello specifico, le Linee Guida riportano indicazioni su:

- Cd. Disegno del TCF (Strategia Fiscale, Tax Compliance Model, policy sulla valutazione de i rischi, policy sulla gestione del c.d. rischio interpretativo, ecc.) e relativa governance (i.e. il modello a cd. tre linee di controllo), con particolare riguardo al ruolo del Tax Risk Manager e della funzione di internal audit;
- Rischi fiscali «standard» da mappare e metodologia di valutazione del rischio inerente e del rischio residuo;
- Valutazione dei controlli di I e II livello;
- Definizione dei flussi informativi verso gli organi di vertice;
- Monitoraggio periodico, al fine di garantire l'efficacia e l'aggiornamento del sistema nel tempo;
- Certificazione del TCF.

Standardizzazione dei rischi e compliance integrata

Con la pubblicazione delle Linee Guida, l'Agenzia delle entrate ha quindi promosso una forte standardizzazione del modello di gestione del rischio fiscale, attraverso l'introduzione di una matrice dei rischi strutturata e uniforme, favorendone al contempo l'integrazione con i modelli di compliance già esistenti (quali il Modello ex L. 262/2005 e il Modello ex D.Lgs. 231/2001).

Viene inoltre introdotto, per la prima volta, l'obbligo di certificazione del TCF da parte di un professionista indipendente in possesso di specifici requisiti.

Focus rispetto alle novità introdotte dalle Linee Guida

Le risposte a diverse domande sono state quindi integrate, laddove opportuno o necessario, con la Sezione «**Analisi rispetto a novità normative**», in cui l'esito delle risposte viene analizzato avendo riguardo alle novità apportate dalle Linee Guida.

Nello specifico, da un lato, l'assetto organizzativo e di governance che emerge dalle risposte viene confrontato con le novità apportate dalle Linee Guida; dall'altro, vengono formulate riflessioni in ottica prospettica, cercando di offrire un'overview sui cambiamenti che le Linee Guida potrebbero stimolare nei contribuenti.

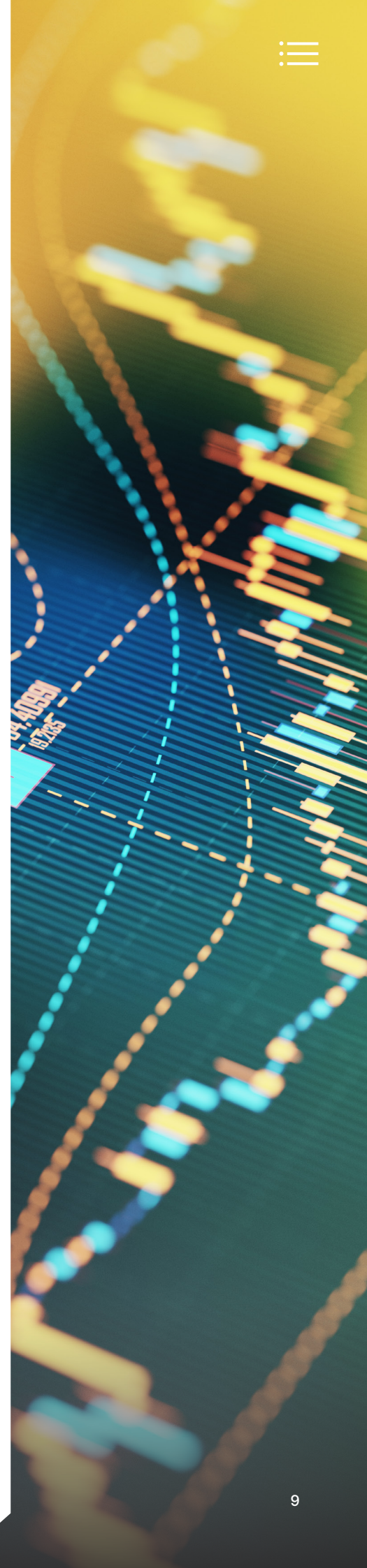
Executive summary

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 nei precedenti osservatori, oltre il 74% dei partecipanti (46 entità) ha adottato (34 entità) e **sta adottando** (12 entità) un Tax Control Framework.

Delle 34 entità che hanno già adottato il TCF, nel 76% dei casi (26 entità) il sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale è stato adottato dalle sole **entità italiane** (tutte o alcune). Risultano poi 8 entità (24%) 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**, infatti le principali ragioni per cui le 46 entità intervistate, che hanno adottato/stanno adottando il Framework, sono le seguenti: integrare la gestione del rischio fiscale nei processi aziendali, anche al fine di assicurare un miglior presidio dei rischi fiscali (83% - 38 entità), aderire al Regime di Adempimento Collaborativo (61% - 28 entità), allineare il Gruppo agli indirizzi di compliance e trasparenza richiesti a livello comunitario (48% - 22 entità).

Si rileva un importante **interesse per il Regime di Adempimento Collaborativo**. In particolare, delle entità che hanno adottato/stanno adottando il TCF, il 46% (21 entità) dichiara di aver già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo con l'Agenzia delle Entrate e un ulteriore 7% (3 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. In considerazione dell'abbassamento delle soglie di ammissione, si auspica un incremento del numero di aderenti al Regime di Adempimento Collaborativo, già confermato dall'elevato incremento delle domande di ammissione presentate nel corso del 2025.



Relativamente all'attività di integrazione del **Tax Control Framework** con **altri modelli di compliance**, è emerso che, per il 42% dei rispondenti, all'interno del TCF sono o saranno mappati controlli derivanti dal Modello ex D.Lgs. 231/01; per il 39% controlli riconducibili al Modello SOX/262; e per il 6% controlli provenienti dal modello di controllo e gestione dei rischi doganali. Alla luce delle indicazioni contenute nelle Linee Guida, che promuovono una maggiore integrazione tra il TCF e i controlli di natura contabile, si prevede un incremento del trend di integrazione tra i controlli del Modello SOX/262 e il TCF.

A livello di **digitalizzazione** del Tax Control Framework, la maggior parte dei rispondenti (67%) ha già avviato un processo di digitalizzazione della funzione fiscale, mentre 26% ne sta valutando la possibilità.

Con riguardo agli aspetti di natura organizzativa (c.d. **Governance TCF**), per l'83% dei rispondenti (24 entità), il Tax Risk Manager riporta al **Tax Director**. Ove previsto un **riporto funzionale**, questo è in via prevalente al Chief Financial Officer o al Tax Director. Il 74% dei rispondenti (24 entità) che hanno già strutturato un TCF dichiara che il livello di inquadramento aziendale del Tax Risk Manager è **dirigente** o **quadro**.

Relativamente alle **attività** svolte del **secondo livello di controllo Tax**, l'effort maggiore risulta essere dedicato alle attività di Testing (22%) e di Risk Assessment (21%). Più contenuto l'effort dedicato a attività di disegno e mantenimento del corpo documentale (12%), predisposizione della Relazione Annuale (10%) e gestione dei rischi evento (4%).

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 hanno partecipato alla quarta edizione dell'Osservatorio dedicata al tema del sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale e adesione al Regime di Adempimento Collaborativo.

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, gestione del rischio fiscale (TCF) e al Regime di Adempimento Collaborativo.
- La seconda, dedicata a selezionati elementi chiave di tale sistema, avendo cura di analizzare sia elementi già approfonditi nel corso delle precedenti edizioni sia 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

Nel corso del 2025 è stata rilasciata la prima pubblicazione riguardante l'adozione del Tax Control Framework e il Regime di Adempimento Collaborativo. La seconda parte, pubblicata nello stesso anno, ha approfondito la mappatura dei rischi e dei controlli fiscali, oltre alla gestione del rischio interpretativo. La terza parte si è invece focalizzata sulla digitalizzazione, mentre la quarta e ultima pubblicazione verte sui temi della governance del TCF.

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: scrivetele al nostro Ufficio Studi all'indirizzo contatti@protiviti.it, indicando nel titolo «**Osservatorio TCF**».

Il campione analizzato

Alla survey hanno partecipato **62 rispondenti** - prevalentemente Gruppi, oltre a singole Società — genericamente indicati come «entità» ai fini del presente report.

Si evidenzia un progressivo incremento del numero dei partecipanti alla survey (+16 entità rispetto alla prima edizione del 2020). Si riporta, di seguito, l'identikit delle entità/gruppi rispondenti alla survey e il trend rispetto alle rilevazioni precedenti:

Industry	4^ Ed.	3^ Ed.	2^ Ed.	1^Ed.
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	4^ Ed.	3^ Ed.	2^ Ed.	1^Ed.
> € 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	4^ Ed.	3^ Ed.	2^ Ed.	1^Ed.
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	4^ Ed.	3^ Ed.	2^ Ed.	1^Ed.
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

Dettaglio dei risultati

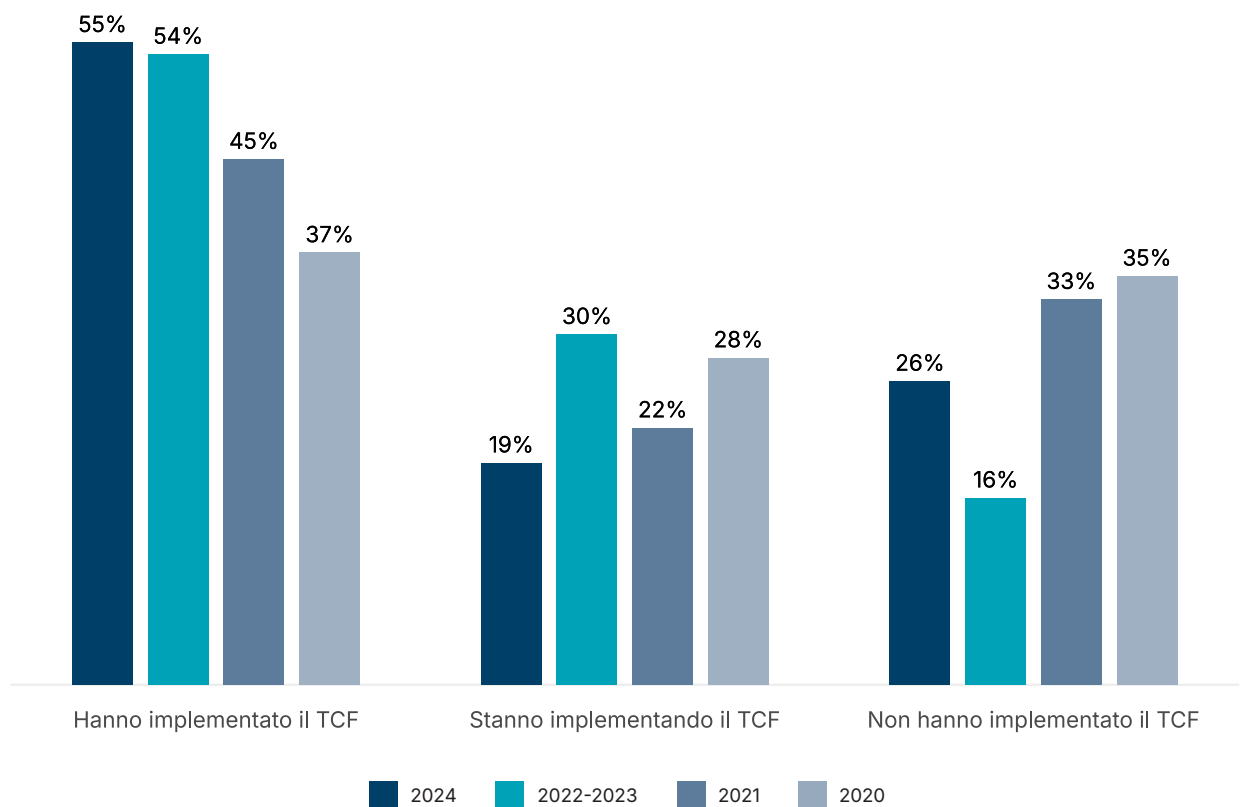
Esistenza, maturità e ambito di applicazione del sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale

Sezione A – 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%).

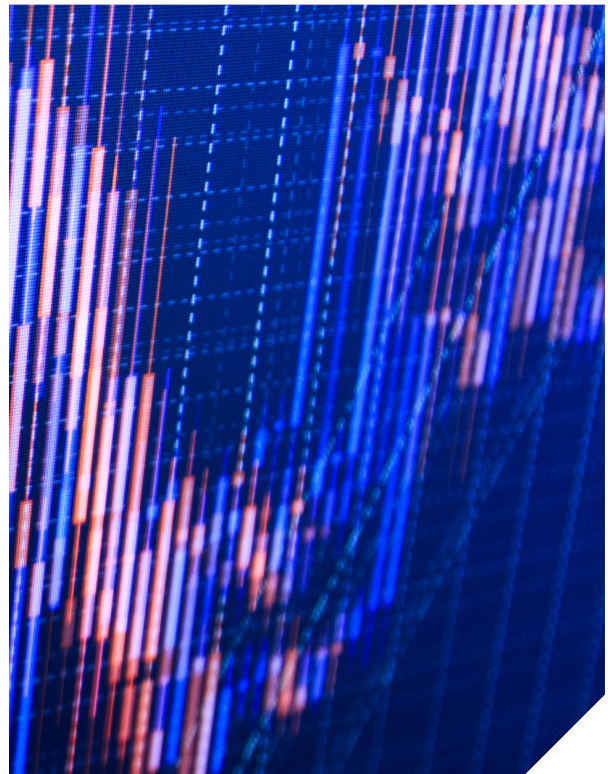


Interessante evidenziare che, con riferimento ai 46 rispondenti che hanno dichiarato di aver implementato o di stare implementando un Tax Control Framework, il 72% (33) ha aderito al Regime di Adempimento Collaborativo o ha presentato domanda di ammissione / sta valutando di aderire nel triennio. Rispetto all'Osservatorio precedente del Rischio Fiscale 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% 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 delle entità (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.

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).



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.

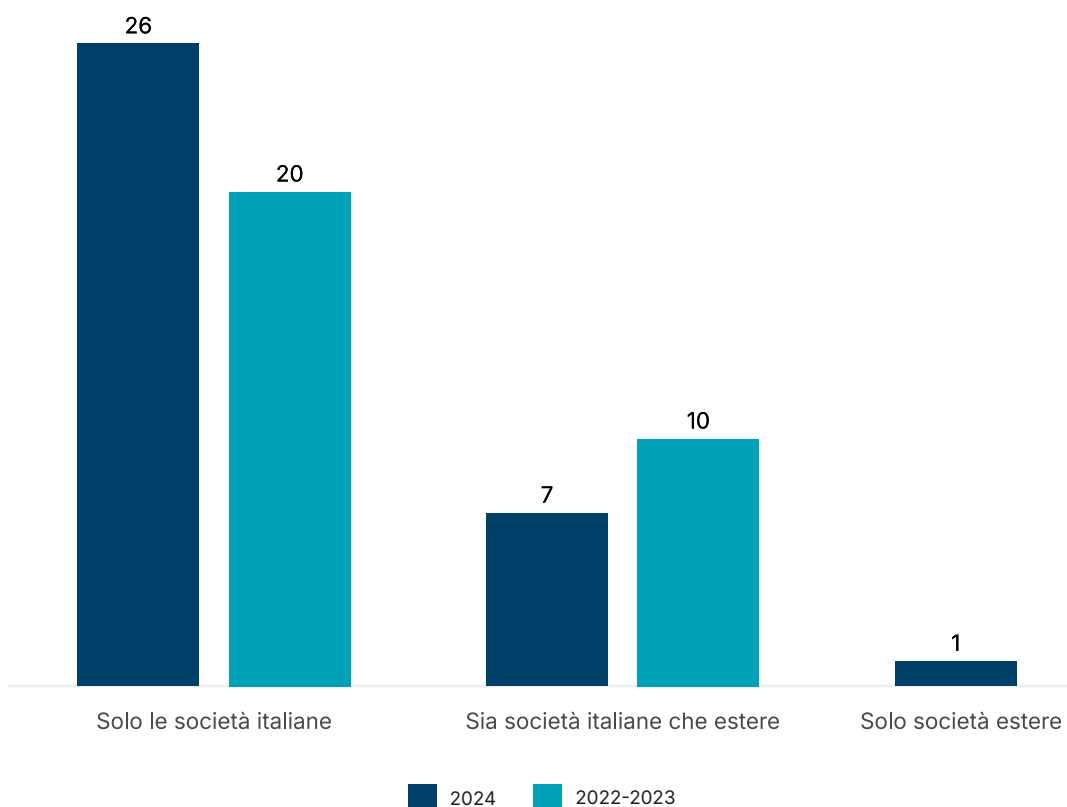
02 In che anno è stato implementato il TCF?

Considerando un totale di 34 rispondenti che hanno già implementato il TCF, il 68% (23 rispondenti) ha un TCF maturo, ovvero in essere da almeno tre anni.

Delle restanti 11 entità, 5 (15%) lo hanno implementato da più di 2 anni, 3 (9%) da più di un anno, 2 (6%) da meno di un anno.

03 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:



ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

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.

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.

Una sola entità (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.

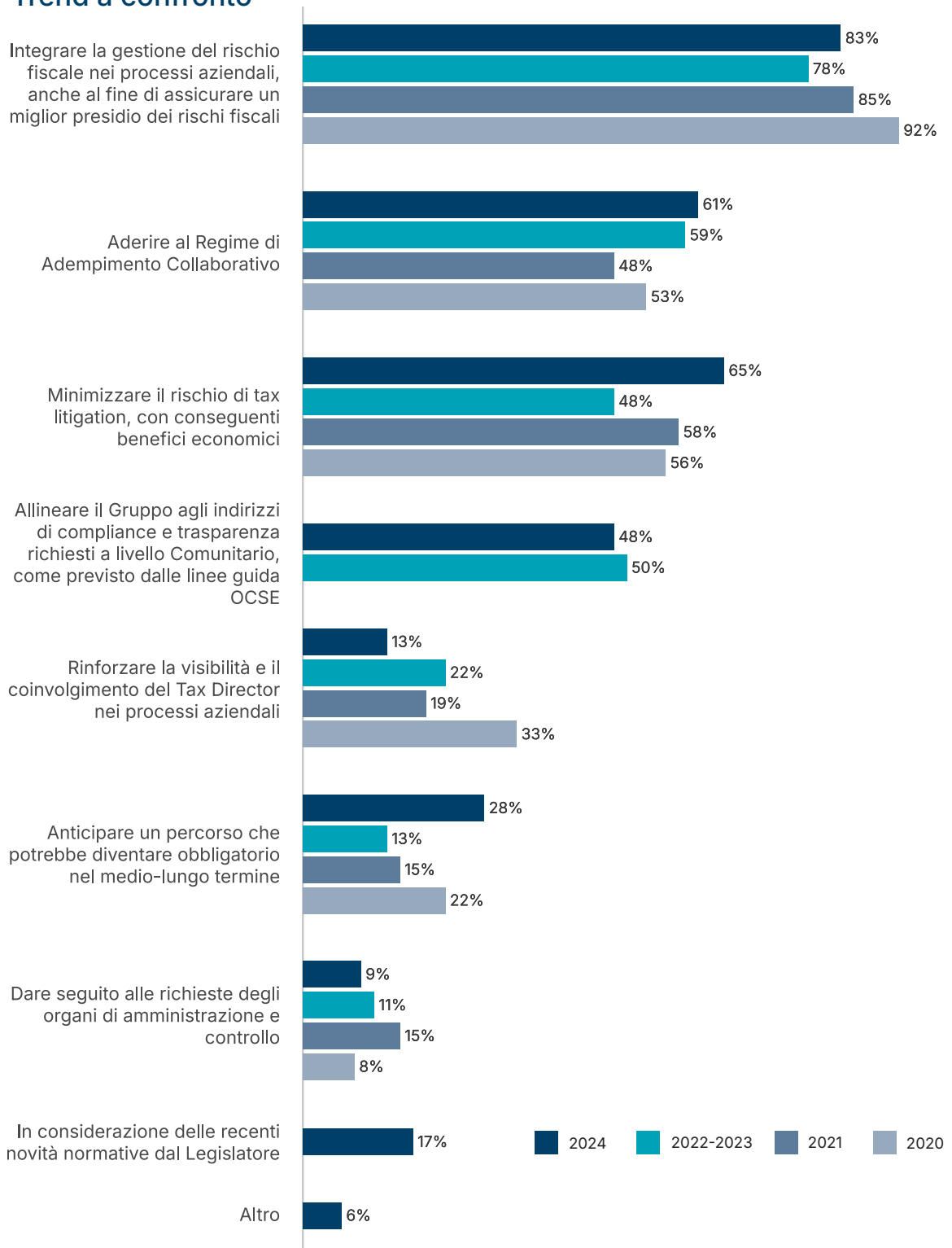
Focalizzandosi sui Gruppi che hanno esteso il TCF sia alle entità italiane sia estere (21% - 7), emerge che: (i) il 57% (4) lo ha esteso solamente ad alcune entità italiane ed estere; il 29% (2) lo ha esteso a tutte le società italiane ed estere; il 14% a tutte le Società italiane e solamente ad alcune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

04 Per quali dei seguenti motivi l'entità o il gruppo ha adottato o intende adottare un Tax Control Framework?

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

Trend a confronto



Trend a confronto (segue)

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

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 — Osservatorio precedente). 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

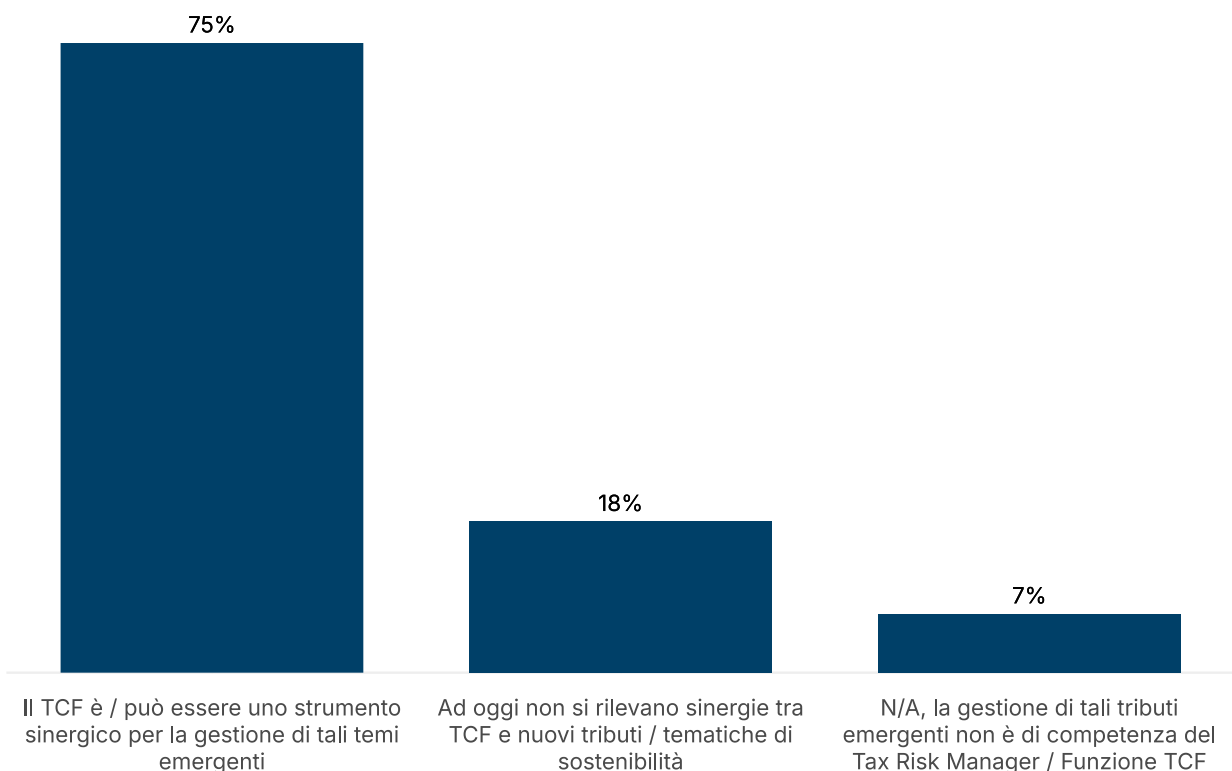
- *Abbassamento delle soglie per l'accesso al regime, a decorrere dal 2024 non inferiore a 750 milioni di euro (con ulteriore riduzione a 500 milioni dal 2026 e 100 milioni dal 2028);*
- *La possibilità di aderire al regime opzionale (c.d. Mini cooperative compliance) in assenza dei requisiti dimensionali.*

Sezione B – Tributi emergenti relativi a temi sostenibilità

05 Quanto l'adozione di un sistema di gestione e controllo del rischio fiscale, contribuisce/contribuirà a rafforzare la governance dei processi e dei rischi, non solo con riferimento alla variabile fiscale ma anche relativamente a nuovi tributi emergenti (e.g. plastic tax, carbon border adjustment mechanism) rilevanti ai fini della sostenibilità e trasversali all'organizzazione?

Novità !

Tra le 46 entità che hanno adottato / stanno adottando un Tax Control Framework, fatta eccezione per 17 (37%) entità che ne stanno ancora valutando gli impatti (e per 1 rispondente che non si è espresso), le restanti 28 (61%) entità hanno risposto nel seguente modo:



Nel dettaglio...

La maggior parte delle entità (13 entità - 62%) che ritengono che l'adozione di sistemi di gestione e controllo abiliti la gestione dei temi di sostenibilità aventi impatti fiscali sono in prevalenza società che hanno aderito al regime di Adempimento Collaborativo. Inoltre, il 38 % (8 entità) hanno un fatturato superiore a 10 miliardi.

Inoltre, le 21 entità - che ritengono che l'adozione di sistemi di gestione e controllo abiliti la gestione dei temi di sostenibilità aventi impatti fiscali — appartengono in prevalenza (81%) al comparto industriale (P&S - 17 entità) mentre la restante parte (19%) al compartimento bancario e assicurativo (FS - 4 entità).

Tra le 5 entità che, invece, non rilevano sinergia, solo 2 rispondenti registrano un fatturato superiore a 10 miliardi.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Considerato che la maggior parte dei rispondenti (21 entità - 75%) ritiene che il TCF possa presidiare il monitoraggio dei tributi green emergenti (e.g. accise sui carburanti e sull'energia, imposte sui trasporti e sull'inquinamento, tasse sui rifiuti, plastic tax, ecc.), appare auspicabile che il TCF possa essere progressivamente integrato, oltre che con modelli in materia di financial reporting, anche con il framework dei controlli per la rendicontazione non finanziaria a presidio dei rischi rilevanti in ambito sostenibilità.

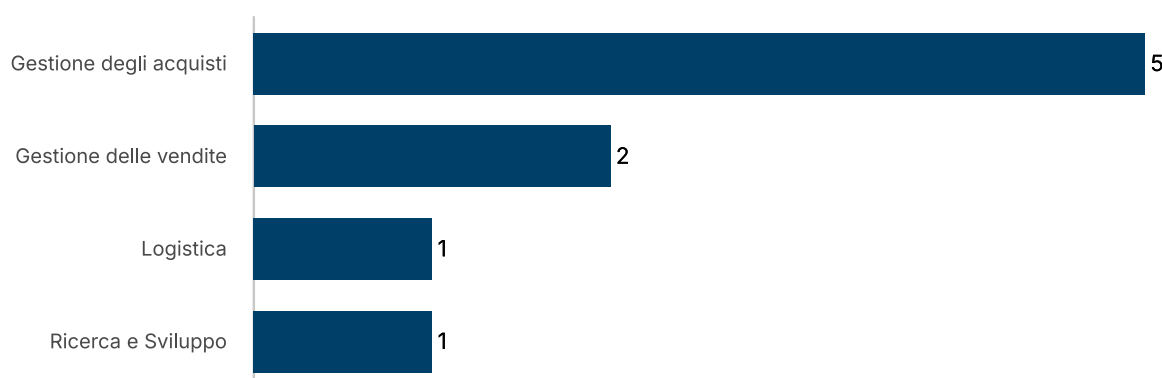


06 **Nel caso in cui la società abbia integrato un sistema di gestione e controllo del rischio fiscale anche ai fini di monitoraggio dei tributi green emergenti, quali processi sono stati rafforzati?**

Novità!

Dei 21 rispondenti che ritengono che il TCF possa essere uno strumento sinergico per la gestione delle tematiche relative ai tributi emergenti 13 entità (62%) non hanno tuttavia sperimentato un rafforzamento dei processi aziendali.

Al contrario, 5 entità (24%) hanno rilevato un rafforzamento dei seguenti processi:



Nel dettaglio...

Ove presenti iniziative di rafforzamento, le stesse hanno riguardato in prevalenza i seguenti processi: Acquisti, Vendite, Logistica e Ricerca e Sviluppo.

2 entità hanno rilevato un rafforzamento sia nel processo di Gestione degli Acquisti sia nel processo di Gestione delle Vendite. 1 entità ha rilevato un rafforzamento sia nei processi di Gestione degli Acquisti, sia nella Logistica, sia nella Ricerca e Sviluppo. Infine, le 2 entità rimanenti hanno rilevato un rafforzamento solamente nel processo di Gestione degli Acquisti.

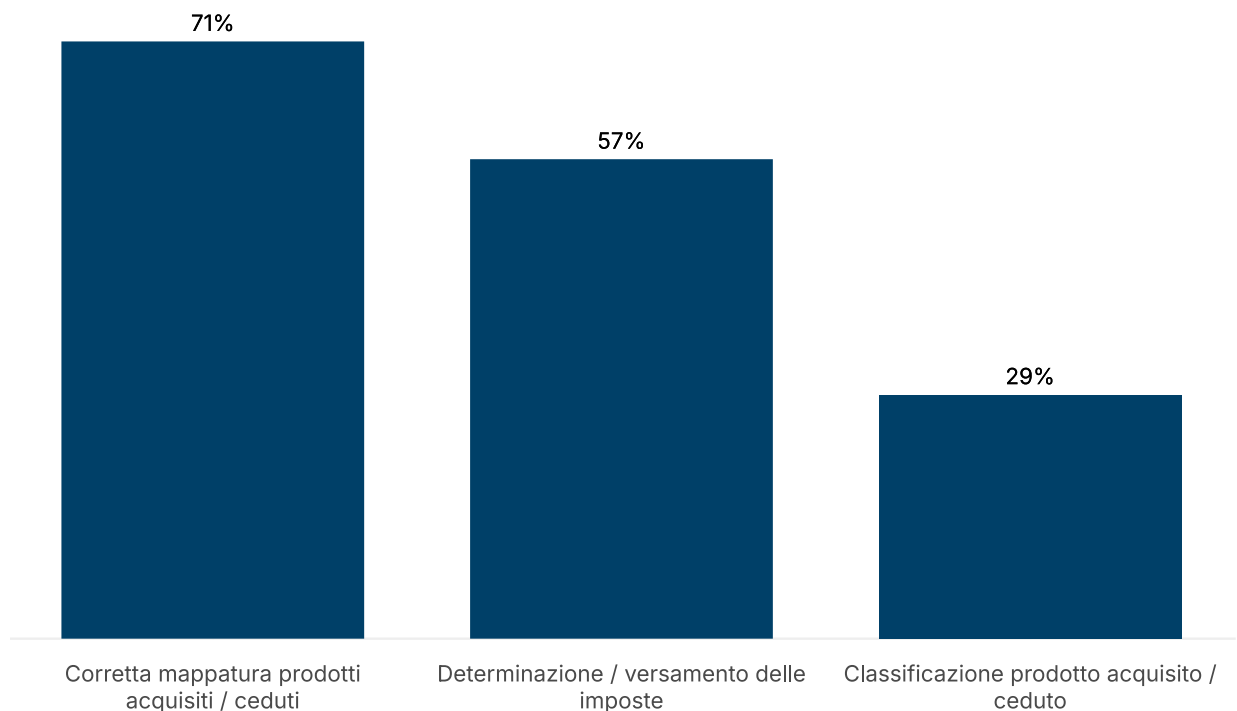
Tra queste 5, una sola entità ha aderito al Regime di Adempimento Collaborativo e ha un fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi.

Si rilevano, infine, 3 rispondenti che hanno dichiarato che al momento non sono state avviate iniziative di rafforzamento dei processi aziendali, ma non si esclude che possano essere avviate in futuro.

07 **Nella gestione dei tributi green emergenti, la società ha introdotto/intende introdurre presidi di controllo a mitigazione di quali variabili?**

Novità!

Delle 21 entità che ritengono che il TCF possa essere uno strumento sinergico per la gestione delle tematiche relative ai tributi emergenti, 7 (33%) di queste hanno introdotto o intendono introdurre dei presidi di controllo a mitigazione delle seguenti variabili:



Nel dettaglio...

In coerenza con il trend di cui al quesito precedente, solo una minoranza dei rispondenti (7 su 21 – 33%) hanno introdotto o intendono introdurre dei presidi di controllo a mitigazione di alcune variabili.

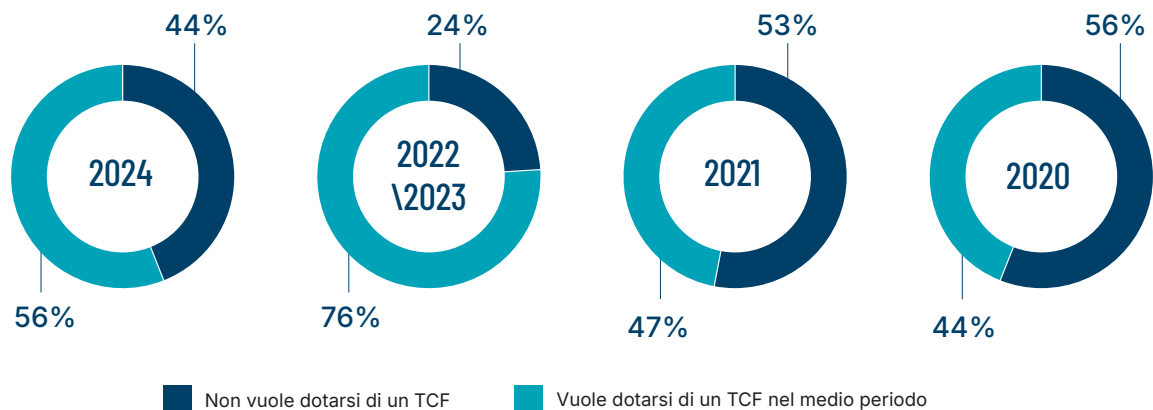
Tra queste, nella maggior parte dei casi (5 entità – 71%) i controlli sono afferenti alla mitigazione di variabili relative alla corretta mappatura dei prodotti acquisiti o ceduti. Inoltre, 2 delle 5 entità hanno introdotto o intendono introdurre dei presidi di controllo a mitigazione sia della corretta mappatura dei prodotti acquisiti/ceduti, sia della determinazione/versamento delle imposte sia della classificazione del prodotto acquisito/ceduto.

Si rileva che 4 (57%) delle 7 entità rispondenti hanno già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo e di queste, 3 società registrano un fatturato compreso tra 1 miliardo e 5 miliardi, mentre 1 società ha un fatturato superiore a 10 miliardi.

08 Se non è stato ancora implementato un TCF, con quale orizzonte temporale l'entità o il gruppo di appartenenza prevede di adottarlo?

Dei 16 rispondenti che 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 entità 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.



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.

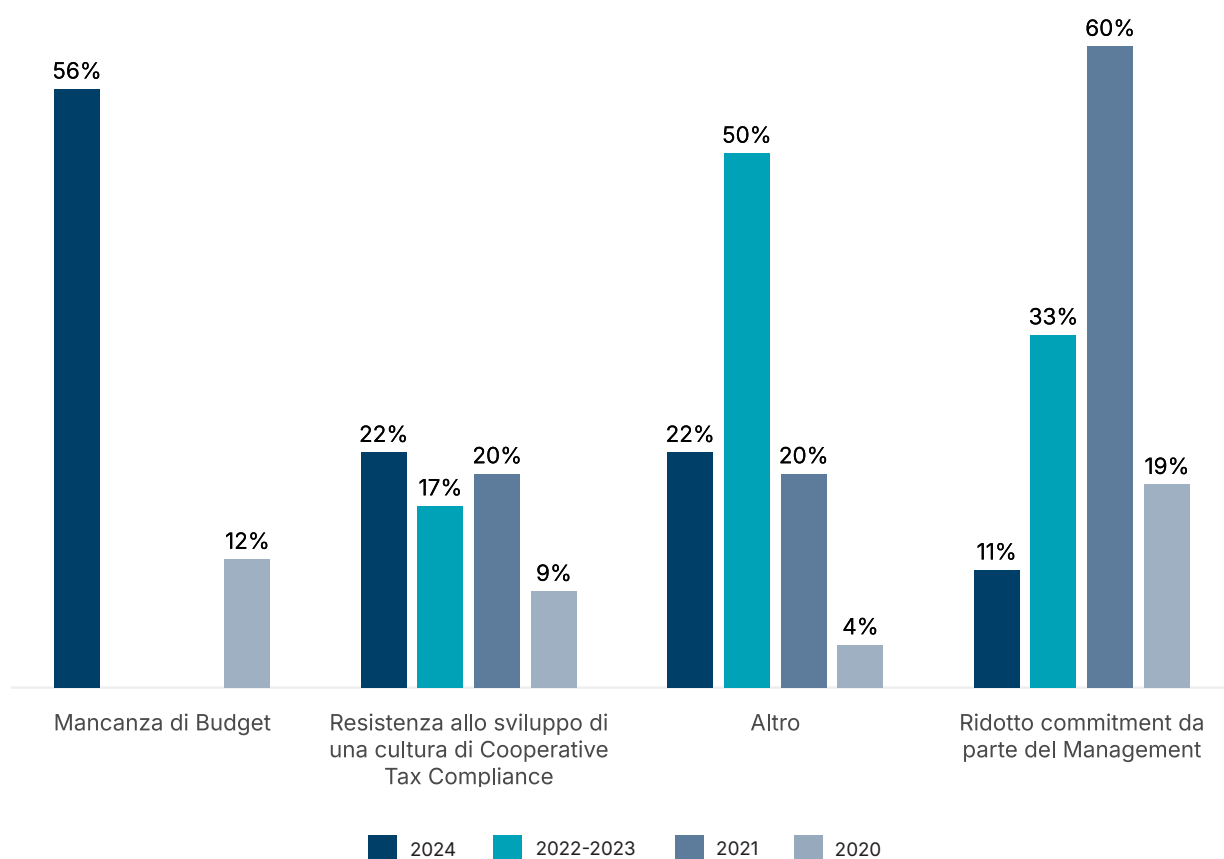
Dei 7 rispondenti che non intendono adottare un TCF, 5 non hanno ancora raggiunto le soglie dimensionali per l'accesso al Regime di Adempimento Collaborativo.

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 precedente.

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

Dei 16 rispondenti che hanno dichiarato di non essersi dotate 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:



Trend a confronto

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

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

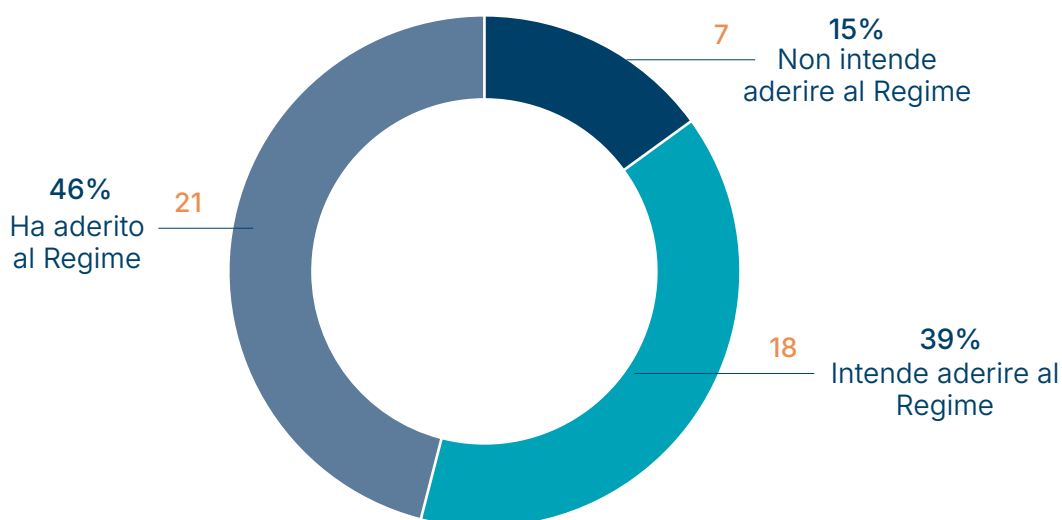
La mancanza di budget potrebbe diventare un elemento ostativo rilevante, in considerazione delle novità normative introdotte, e in particolare dell'obbligo di integrazione con altri sistemi di controllo (che impone la mappatura ex novo di rischi e controlli financial reporting ove non già presente un 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.

Sezione C – Regime di adempimento collaborativo

10 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.

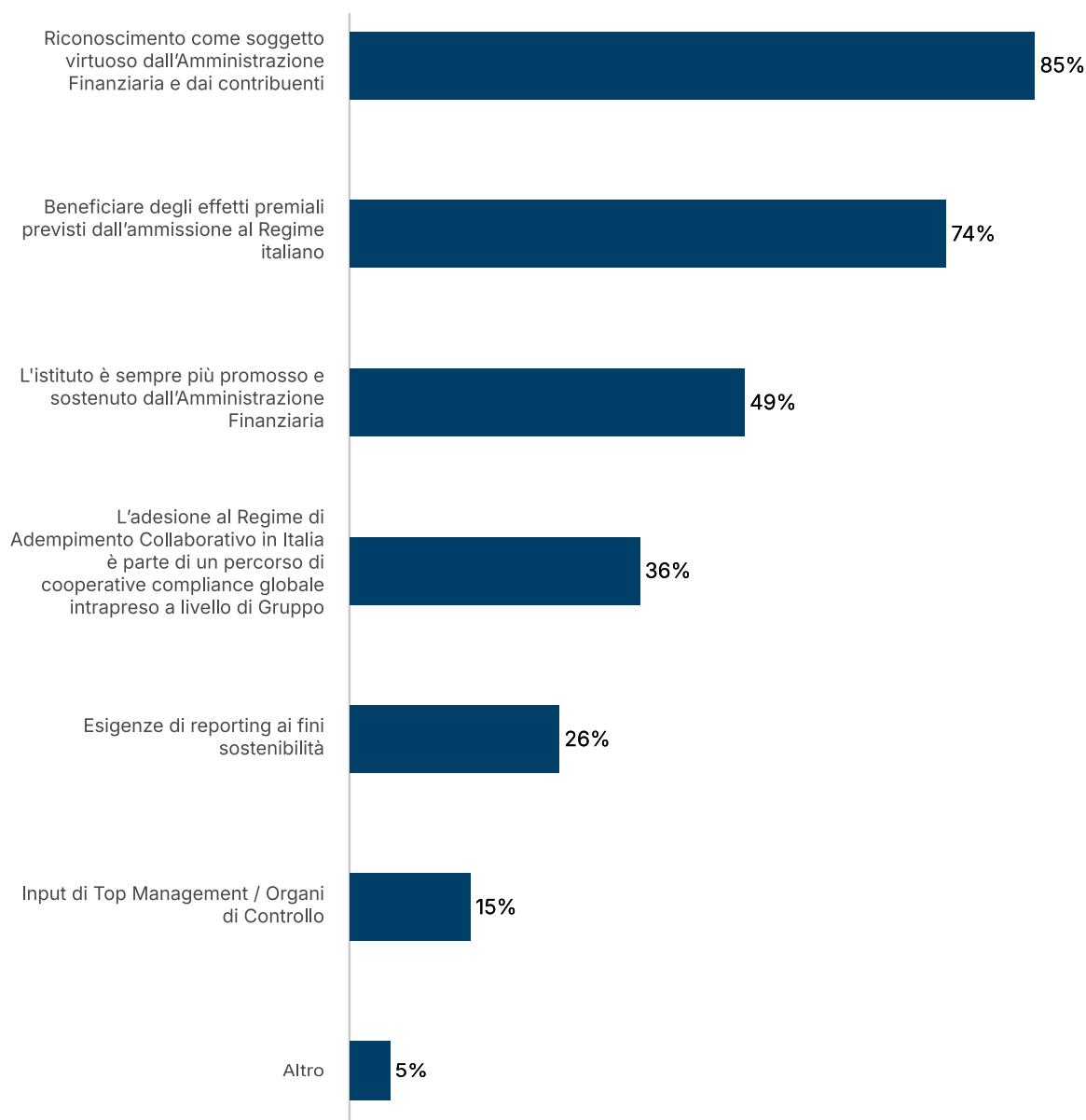
ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

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).

11 **Per quali dei seguenti motivi l'entità o il gruppo hanno aderito/intendono aderire al regime di adempimento collaborativo?**

Novità!

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:





Nel dettaglio...

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

La maggior parte delle entità (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 una sola entità con fatturato inferiore a 100 milioni.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

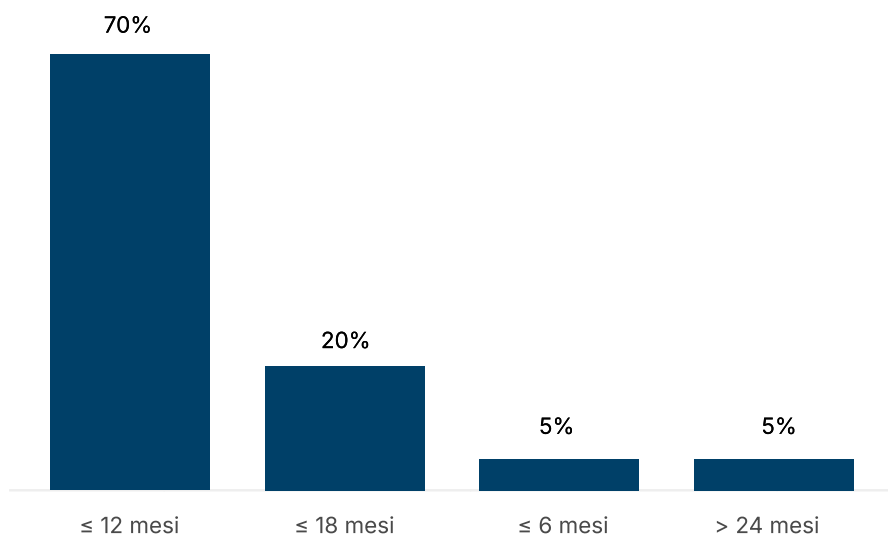
In virtù del rafforzamento degli effetti premiali derivanti dalla riforma fiscale, è prevedibile oltre che auspicabile un crescita di tale percentuale.

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 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.

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

Novità!

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 una entità 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 tutte entità di grandi dimensioni: 3 con fatturato superiore a 10 miliardi e 1 entità con fatturato tra 1 e 5 miliardi.

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

Solo uno ha dichiarato un progetto 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 ammissione potrebbero subire un cambiamento, auspicabilmente in riduzione.

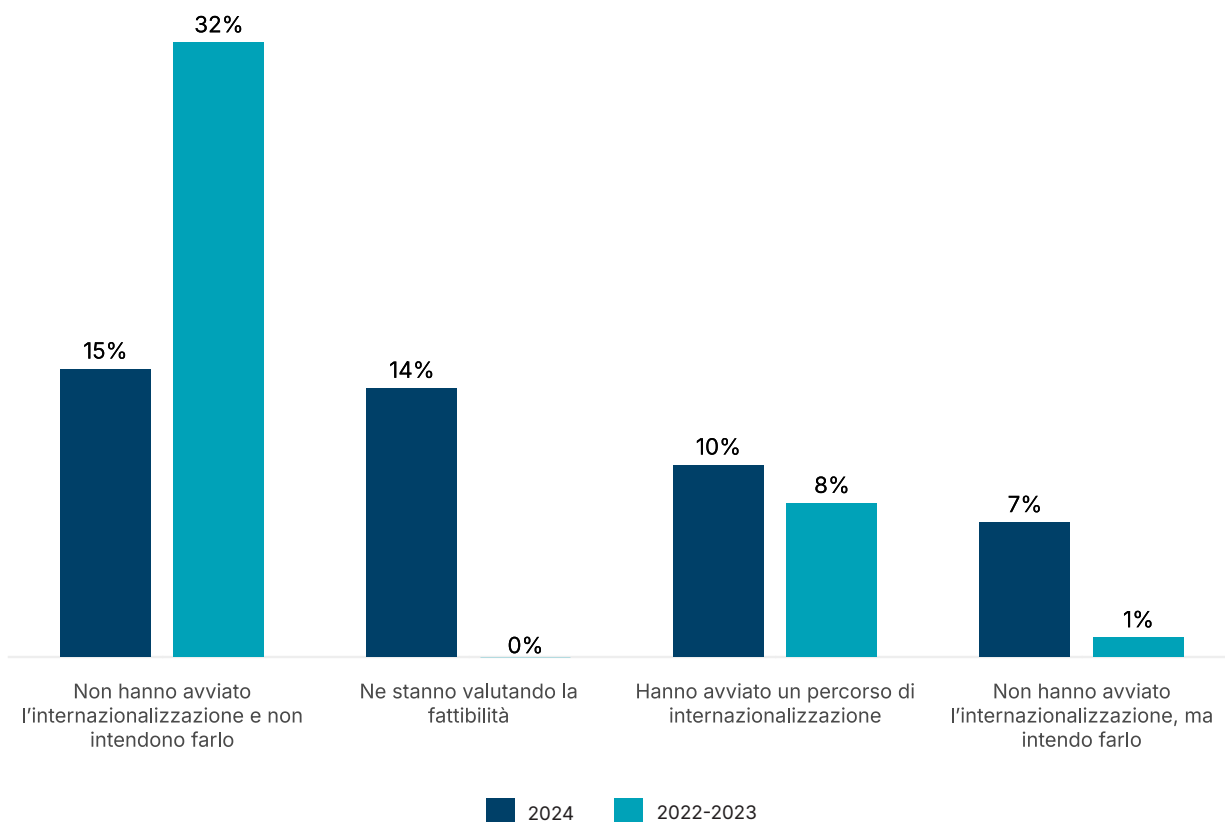
Sezione D – Estensione all'estero del Tax Control Framework

13/14

Novità!

Il gruppo ha avviato/intende avviare un percorso di estensione all'estero del modello di gestione e controllo del rischio fiscale? Quale approccio è stato perseguito/si intende perseguire nel percorso di internazionalizzazione del Tax Control Framework?

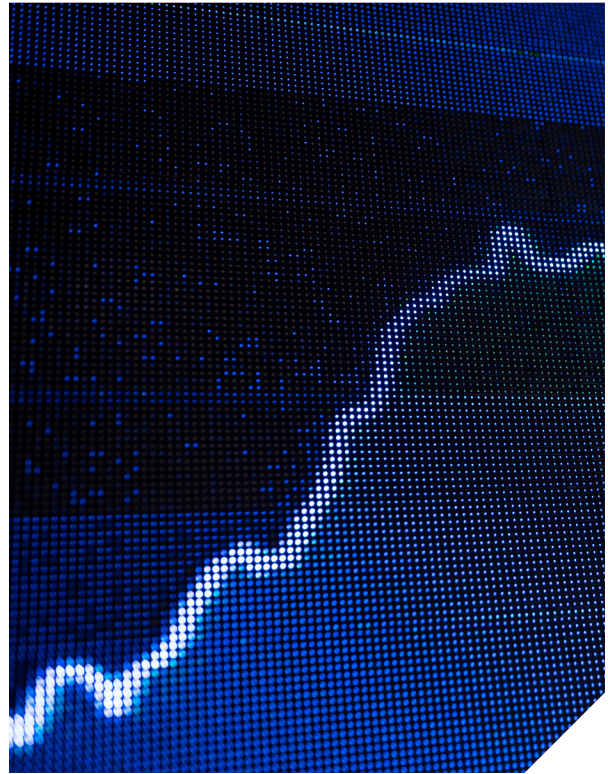
I risultati emersi dai 46 rispondenti che hanno implementato o stanno implementando il TCF, sono di seguito rappresentati.



Il 67% dei rispondenti (46 entità) ha già avviato/intente/sta valutando di avviare un processo di internazionalizzazione.

Inoltre, di questi, i 10 rispondenti che hanno dichiarato di aver seguito un percorso di internazionalizzazione hanno adottato i seguenti approcci:

- 3 di queste hanno esteso il proprio TCF a tutte le consociate;
- 3 di queste hanno esteso il proprio TCF solo ad alcune delle proprie consociate, sulla base di un'analisi preventiva svolta;
- 1 entità ha esteso il proprio TCF solo alle consociate operanti nei Paesi più rilevanti per il Gruppo;
- 1 entità possiede un TCF in corso di estensione alle filiali estere;
- 1 entità ha avviato il percorso di internazionalizzazione come TCF di Gruppo adottando contestualmente dei framework di compliance fiscale adattati alla normative locali.
- 1 entità ha dichiarato di aver effettuato l'adesione per rispondere a obblighi di legge.



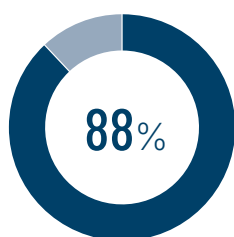
Delle 10 entità che hanno avviato un percorso di internazionalizzazione, 5 hanno già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo, 3 intendono aderire al Regime entro 2/3 anni e 2 entità non intendono aderire.

Delle 10 entità, il 60% ha un fatturato superiore ai 10 miliardi.

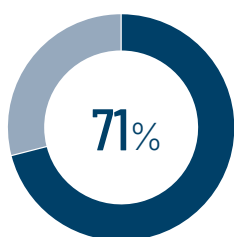
15 Perché il gruppo ha avviato/intende avviare un percorso di internazionalizzazione del Tax Control Framework?

Novità!

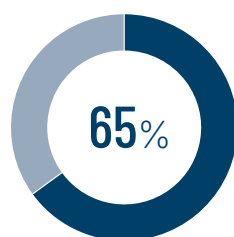
Coloro che hanno avviato/intendono avviare un percorso di internazionalizzazione (37% - 17 entità) lo hanno fatto per:



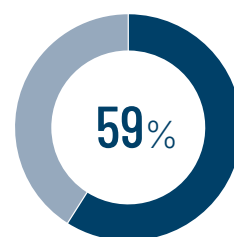
Diffusione della cultura di tax compliance nell'organizzazione



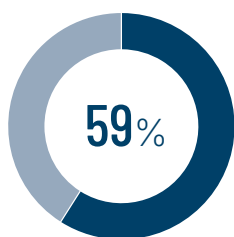
Maggiore governo dei rischi



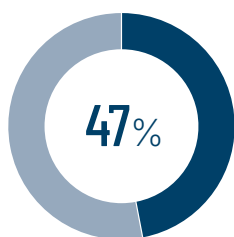
Chiara definizione di ruoli e responsabilità



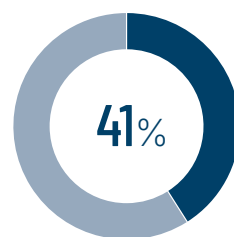
Accesso a regime di Cooperative Compliance locali



Armonizzazione e standardizzazione processi di gestione del rischio



Prevenzione di eventi con impatto reputazionale

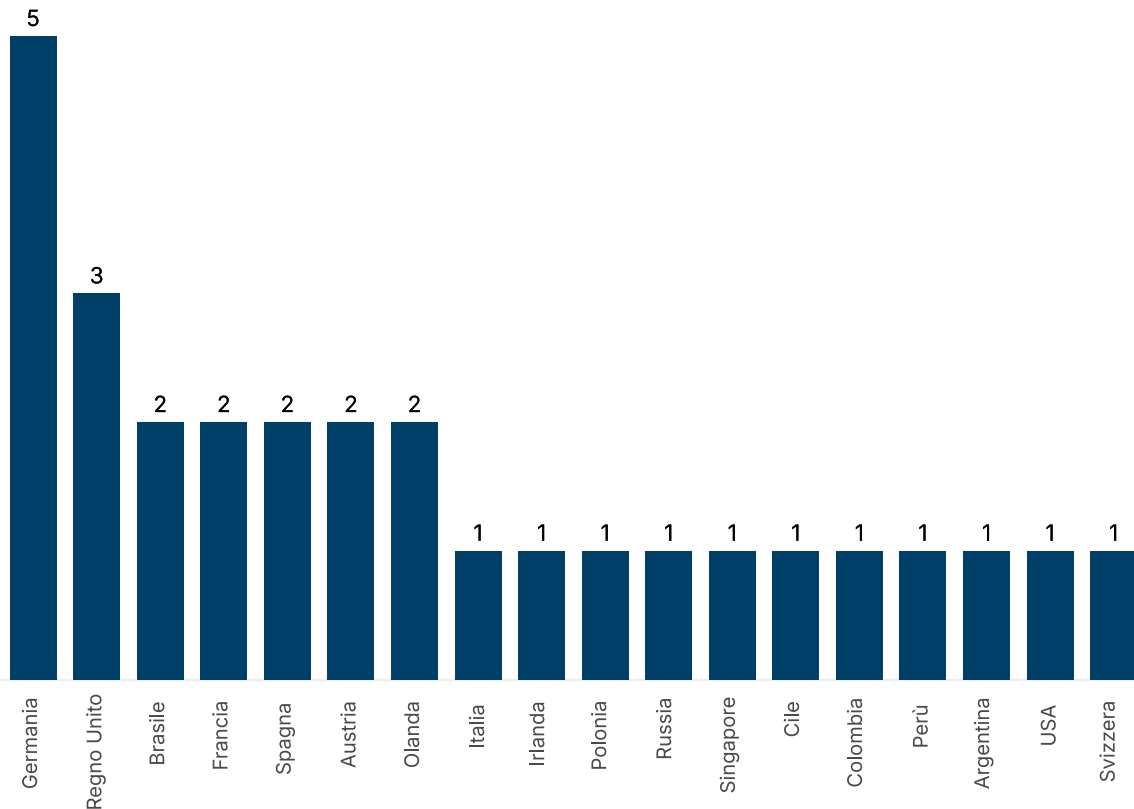


Mitigazione degli impatti sanzionatori

16 In quali paesi è stato avviato/si intende avviare il percorso di internazionalizzazione?

Novità !

Considerando un totale di 17 rispondenti al quesito, i paesi principali dove è stato avviato/si intende avviare il percorso di internazionalizzazione risultano essere:



Nel dettaglio...

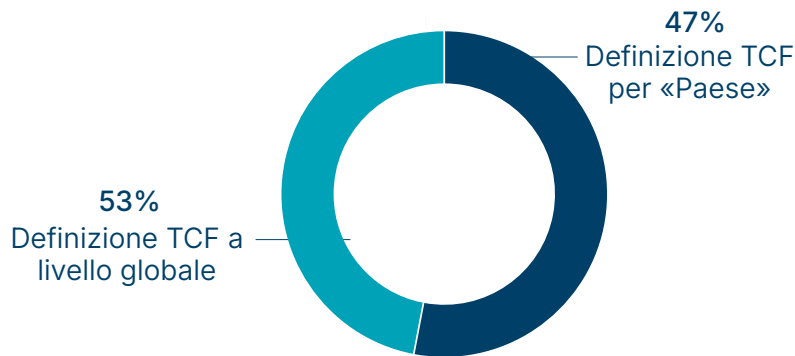
Dei 17 entità rispondenti, 3 entità hanno dichiarato di aver avviato un percorso di internazionalizzazione in Europa, senza aver tuttavia specificato i Paesi interessati. Analogamente, 1 entità ha avviato questo percorso «nelle più importanti piazze finanziarie mondiali» senza ulteriori specificazioni.

17 Quali sono i principali step del percorso intrapresi/che si intendono intraprendere ai fini dell'internazionalizzazione del TCF?

Novità!

Dal momento che le organizzazioni hanno velocità differenti, a seconda delle necessità e del livello di maturità, la Società/Gruppo può perseguire due modalità di approccio differenti: (i) definizione di un Master Globale e a seguire un deployment locale, ovvero (ii) avvio del deployment a livello locale e successivamente (in via opzionale) definizione di un Master Globale.

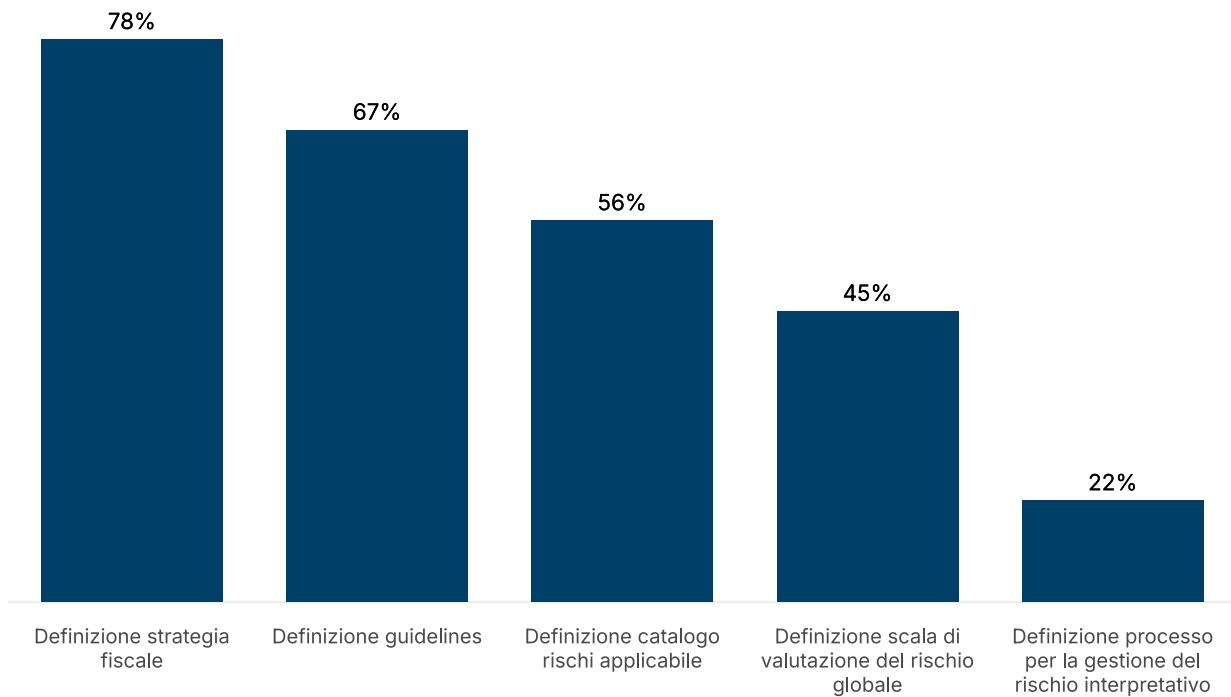
Ad oggi, dei 17 rispondenti che hanno avviato / intendono avviare un percorso di internazionalizzazione, il 53% (9 entità) ha definito un TCF a livello globale, l'altra parte (47% - 8 entità) «per paese».



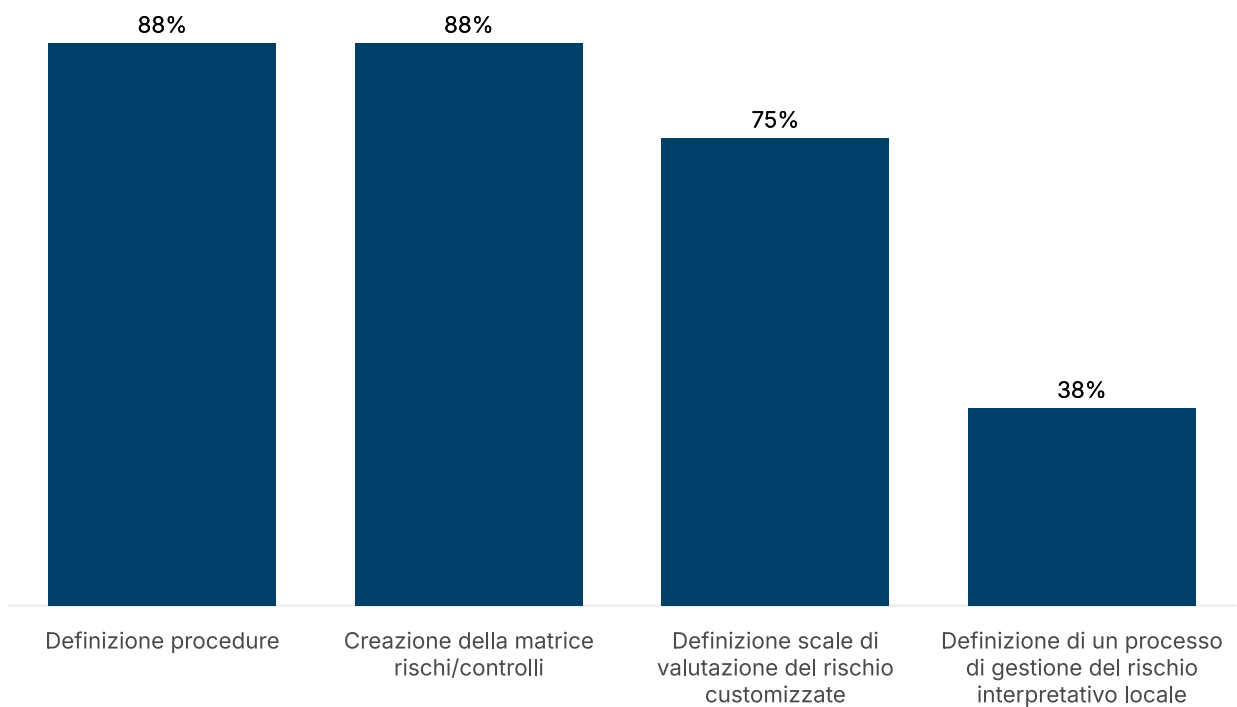
Nel dettaglio...

Di seguito, per entrambi gli approcci, sono rappresentate le fasi che sono state attivate nell'ambito del percorso di internazionalizzazione.

Definizione TCF a livello globale



Definizione TCF «per Paese»

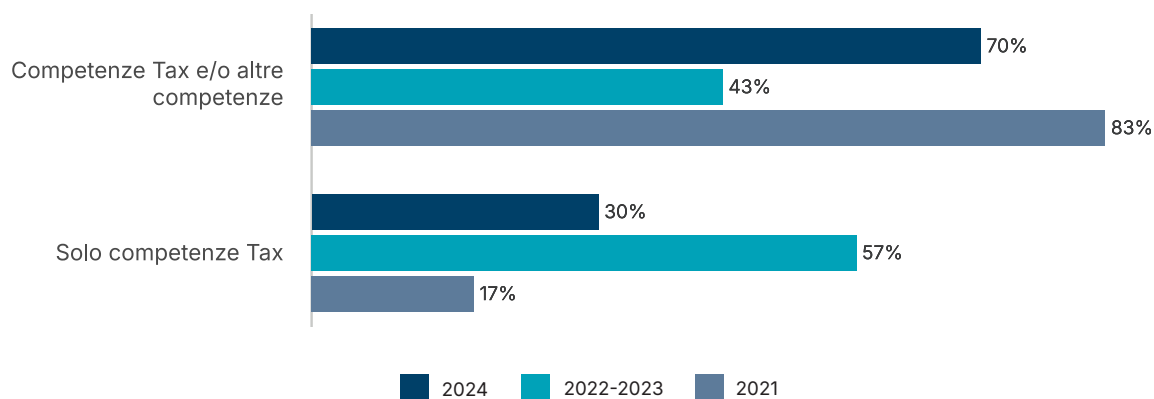


Sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale e livello di maturità digitale

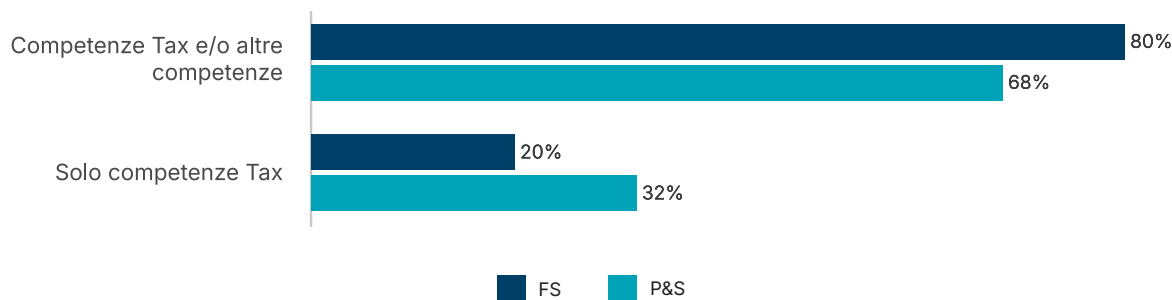
Sezione E – Governance TCF

01 Che tipo di competenze/esperienze ha il Tax Risk Manager?

Considerando 30 entità che hanno già definito l’assetto di Governance del TCF, emerge che il Tax Risk Manager dispone delle seguenti competenze:



Con riferimento al 2024, al fine di evidenziare le peculiarità del comparto industriale (P&S) e di quello bancario e assicurativo (FS), di seguito si riporta il relativo spaccato



Trend a confronto & compare PS vs FS

Confrontando i dati del Quarto Osservatorio con quelli dell'Osservatorio precedente, emerge una diminuzione dei Tax Risk Manager aventi unicamente competenze fiscali (30% nel 4^a Osservatorio, mentre 57% nel 3^a Osservatorio).

Il trend è confermato anche dal verticale dei due comparti, dove un TRM caratterizzato da un profilo di competenze ibrido si riscontra nell'80% dei rispondenti appartenenti al comparto **bancario e assicurativo** (FS) e nel 68% di quelli appartenenti al comparto **industriale** (P&S).

Inoltre, considerando i 17 rispondenti che hanno dichiarato di avere anche competenze in altri ambiti del sistema di controllo interno, emerge che tali competenze sono prevalentemente in ambito:

- Risk Management (47% - 8 entità, di cui 7 appartenenti al comparto **industriale**, mentre 1 al comparto **bancario e assicurativo**);
- Compliance (29% - 5 entità, tutte appartenenti al comparto **industriale**);
- Legale (24% - 4 entità, di cui 2 appartenenti al comparto **industriale** e 2 al comparto **bancario e assicurativo**);
- Internal Audit (18% - 3 entità, tutte appartenenti al comparto **industriale**);
- Doganale / Custom (12% - 2 entità, tutte appartenenti al comparto **industriale**);
- IT / Digital (6% - 1 entità, appartenente al comparto **industriale**).

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

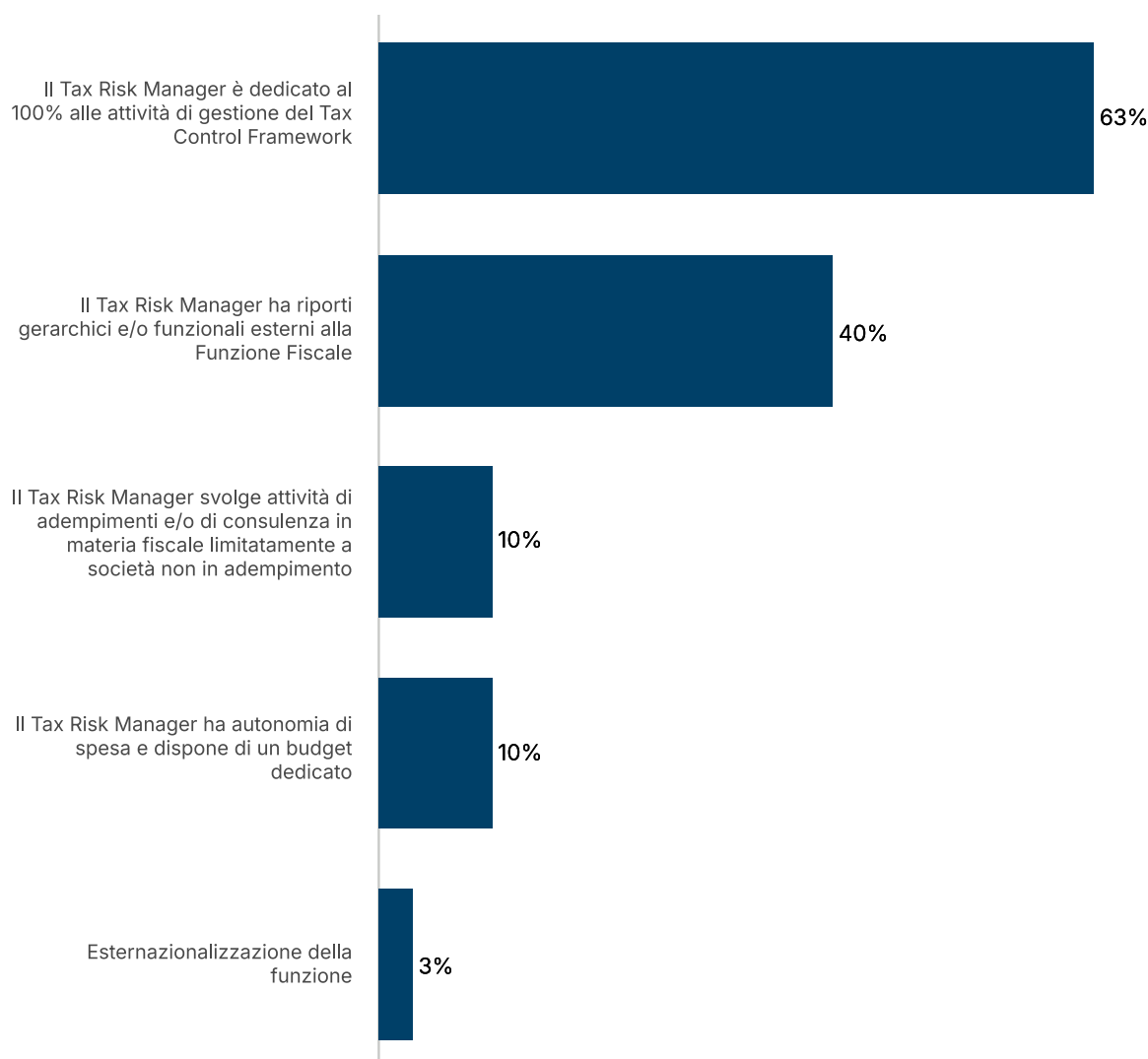
La circostanza per cui un numero significativo di Tax Risk Manager abbia competenze anche in altri ambiti del sistema di controllo interno è coerente con l'aspettativa delle Linee Guida, che incentivano e raccomandano un'interazione costante tra le 3 linee di controllo.

La presenza di competenze diversificate ed eterogenee facilita infatti la sinergia in tali interazioni.

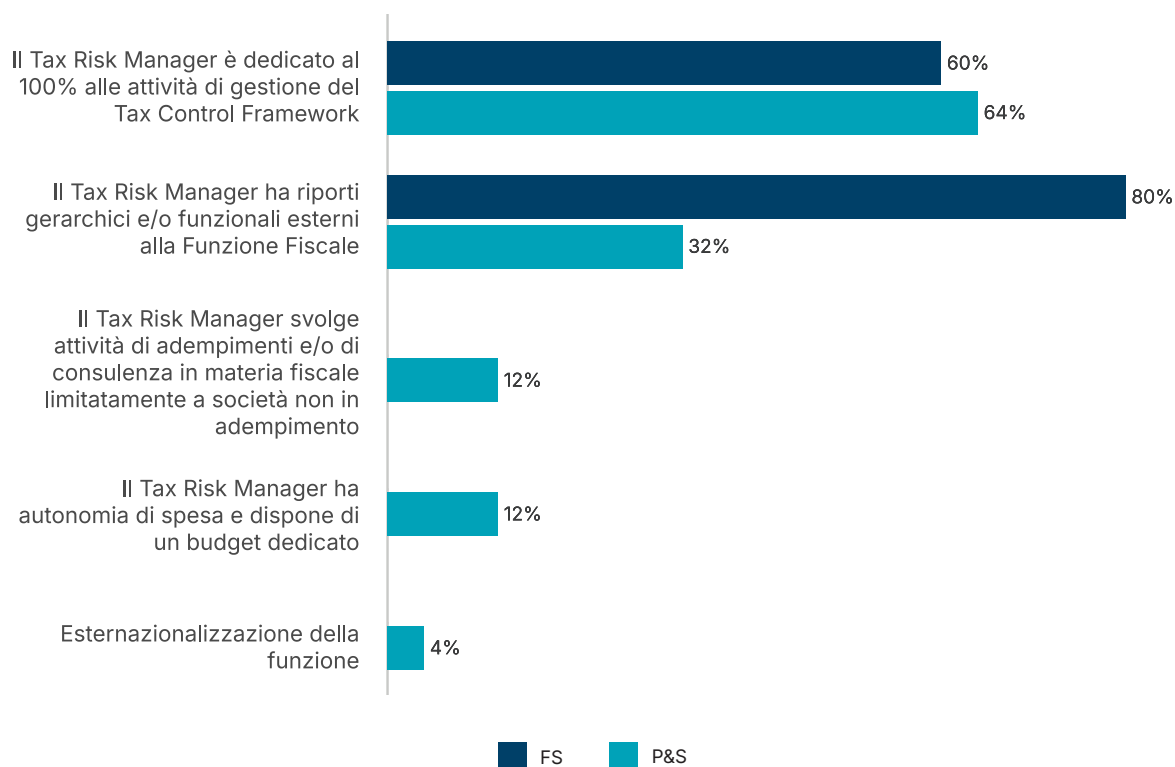
02 Come viene garantita l'indipendenza e la segregazione del Tax Risk Manager?

Novità !

Considerando le 30 entità che hanno già definito l'assetto di governance del TCF, è emerso che l'indipendenza e la segregazione dello Task Risk Manager vengono garantite secondo le seguenti modalità:



Con riferimento al 2024, al fine di evidenziare le peculiarità del comparto industriale (P&S) e di quello bancario e assicurativo (FS), di seguito si riporta il relativo spaccato:



Nel dettaglio...

Dalla survey emerge quindi che l'indipendenza del Task Risk Manager viene assicurata attraverso modalità differenti a seconda del comparto di riferimento. In linea generale, l'indipendenza viene principalmente garantita dalla circostanza per cui il TRM svolge unicamente attività relative al TCF, oppure attraverso l'istituzione di riporti gerarchici/funzionali esterni alla Funzione Fiscale.

Compare PS vs FS

Dei 19 rispondenti che hanno dichiarato che il Tax Risk Manager è dedicato al 100% alle attività di gestione del Tax Control Framework, 17 (89%) hanno aderito al regime di Adempimento Collaborativo e hanno un fatturato superiore al miliardo (di questi, 14 appartengono al comparto **industriale** mentre 3 a quello **bancario e assicurativo**).

Dei 12 rispondenti che hanno invece dichiarato riporti gerarchici e/o funzionali esterni alla funzione fiscale, 9 aderiscono al regime di Adempimento Collaborativo (di cui 6 appartenenti al comparto **industriale** e 3 a quello **bancario e assicurativo**).

Nello specifico:

- 2 rispondenti (tutti appartenenti al comparto **industriale**) dichiarano un fatturato tra 500 milioni e 1 miliardo;
- 6 rispondenti (di cui 5 appartenenti al comparto **industriale** e 1 a quello **bancario e assicurativo**) dichiarano un fatturato tra 1 miliardo e 5 miliardi;
- 4 rispondenti (di cui 2 appartenenti al comparto **industriale** e 2 a quello **bancario e assicurativo**) dichiarano un fatturato superiore a 10 miliardi.

L'indipendenza quindi viene principalmente garantita tramite l'istituzione di una funzione dedicata e tramite riporti esterni alla Funzione Fiscale.

Nello specifico, per il comparto **bancario e assicurativo**, l'indipendenza è assicurata esclusivamente tramite queste due modalità, al contrario del **comparto industriale**, dove le soluzioni adottate sono risultate più eterogenee, benché la maggioranza dei rispondenti abbia comunque optato per dedicare il TRM esclusivamente alla gestione del TCF.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

In conformità alle Linee Guida, il TRM, in quanto funzione di controllo di 2° livello, dev'essere indipendente dalle funzioni di 1° e 3° livello.

A tal fine, le relative attività possono essere affidate, per esempio, ad unità dotate di specifiche competenze fiscali, appartenenti alle funzioni di compliance, o, in alternativa, a risorse della funzione fiscale stessa, ma opportunamente segregate a livello organico / funzionale.

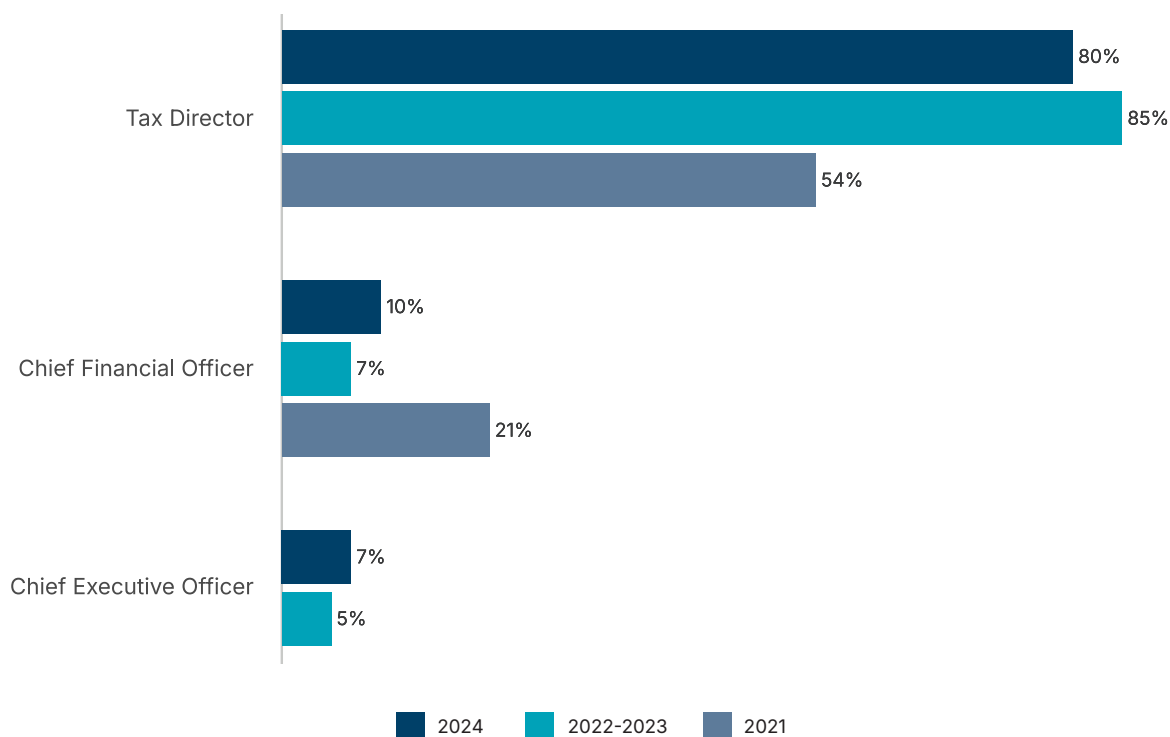
Le Linee Guida suggeriscono inoltre di valutare l'opportunità, a seconda delle circostanze, di istituire presidi di carattere compensativo per garantire l'indipendenza del TRM (e.g. comitati endoconsiliari o manageriali).

*Infine, viene contemplata anche l'eventualità di esternalizzare in outsourcing la funzione. A tale ultimo riguardo, si evidenzia che un solo rispondente, non in adempimento collaborativo operante nel comparto industriale (**P&S**), ha ad oggi esternalizzato la funzione di TRM. Tale scelta risulta pertanto coerente con quanto previsto dalle Linee Guida.*

È quindi ragionevole attendersi un incremento di soluzioni analoghe da parte dei futuri contribuenti che adotteranno il TCF ed entreranno in regime di adempimento collaborativo.

03 A chi riporta gerarchicamente il Tax Risk Manager?

30 delle entità che hanno già definito l'assetto di Governance del TCF, hanno dichiarato che il Task Risk Manager riporta gerarchicamente alle seguenti figure:



Trend a confronto & compare PS vs FS

Per la maggior parte delle entità (80% - 24 entità) il principale riporto gerarchico è al Tax Director. Il trend è in leggera diminuzione rispetto all'Osservatorio precedente (85%).

In particolare, con riguardo ai rispondenti che operano nel comparto **industriale**, la percentuale si attesta attorno al 76% (19 entità), mentre per i rispondenti appartenenti al comparto **bancario e assicurativo**, tale soluzione è stata adottata dal 100% (5 entità).

Anche con riguardo ai 21 rispondenti in regime di Adempimento Collaborativo, il trend risulta confermato, in quanto per il 90% (19 entità, di cui 15 appartenenti al comparto **industriale** e 4 a quello **bancario e assicurativo**) il principale riporto gerarchico è al Tax Director, mentre solo per il 10% (2 entità, appartenenti al comparto **industriale**) il riporto gerarchico è al CEO.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Le Linee Guida richiedono che il TCF sia «integrato» anche in ordine alla mappatura dei rischi derivanti dai principi contabili applicati dal contribuente, quale requisito essenziale del sistema di controllo.

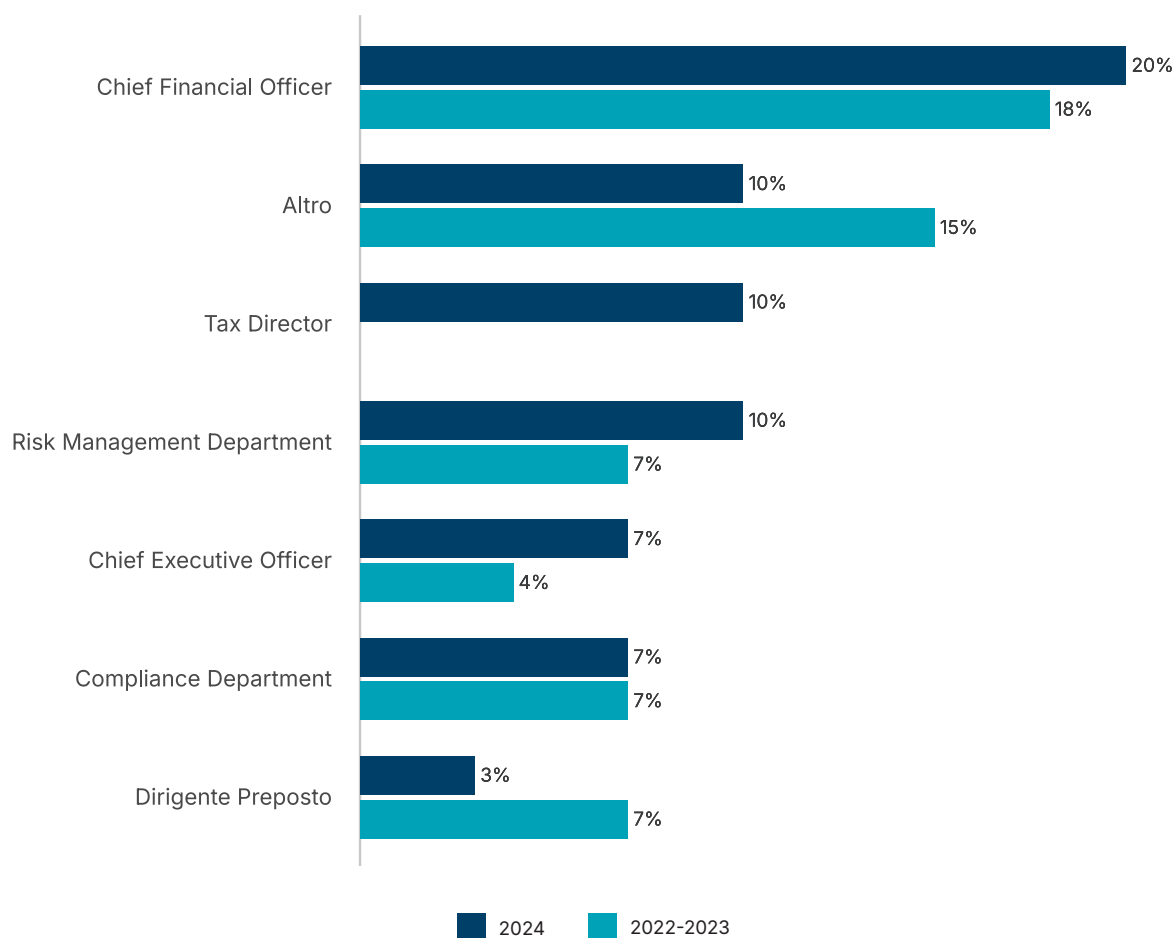
Tale requisito si assume soddisfatto per le entità che hanno adottato un sistema di controllo sull'informativa finanziaria contabile ex Legge 262/2005 (cd. Modello «262»).

In un'ottica prospettica e di progressiva integrazione anche operativa dei due framework di compliance, si potrebbe valutare l'opportunità di porre il TRM a riporto gerarchico del Dirigente Preposto (tendenzialmente individuato nel CFO), che diverrebbe quindi owner di entrambi i Modelli, garantendo una gestione integrata e sinergica delle attività di controllo di 2° livello.

04 A chi riporta funzionalmente il Tax Risk Manager?

Dei 30 rispondenti che hanno già definito l'assetto di Governance del TCF, il 33% (10 entità) ha dichiarato l'assenza di riporti funzionali del Task Risk Manager. Il trend risulta in leggero calo rispetto al 2022-2023 (37%).

Di seguito sono riportati i risultati emersi con riferimento alle 20 entità rispondenti:



75%

Callout copy goes here
and here and here and
here and here and here.

Trend a confronto & compare PS vs FS

Per la maggior parte delle entità (20% - 6 entità) il principale riporto funzionale è il CFO. Il trend risulta in leggero aumento rispetto all'anno precedente (18% - 5 entità nel 2022-2023).

Nel 10% dei casi (3 entità) il principale riporto funzionale è il Risk Management Department con il trend in leggera crescita rispetto al 2022-2023 (7% - 2 entità).

Con riguardo invece al Tax Director, nel 2024, delle 24 entità che riportano gerarchicamente a quest'ultimo, solo 3 entità (13%) vi riportano anche funzionalmente.

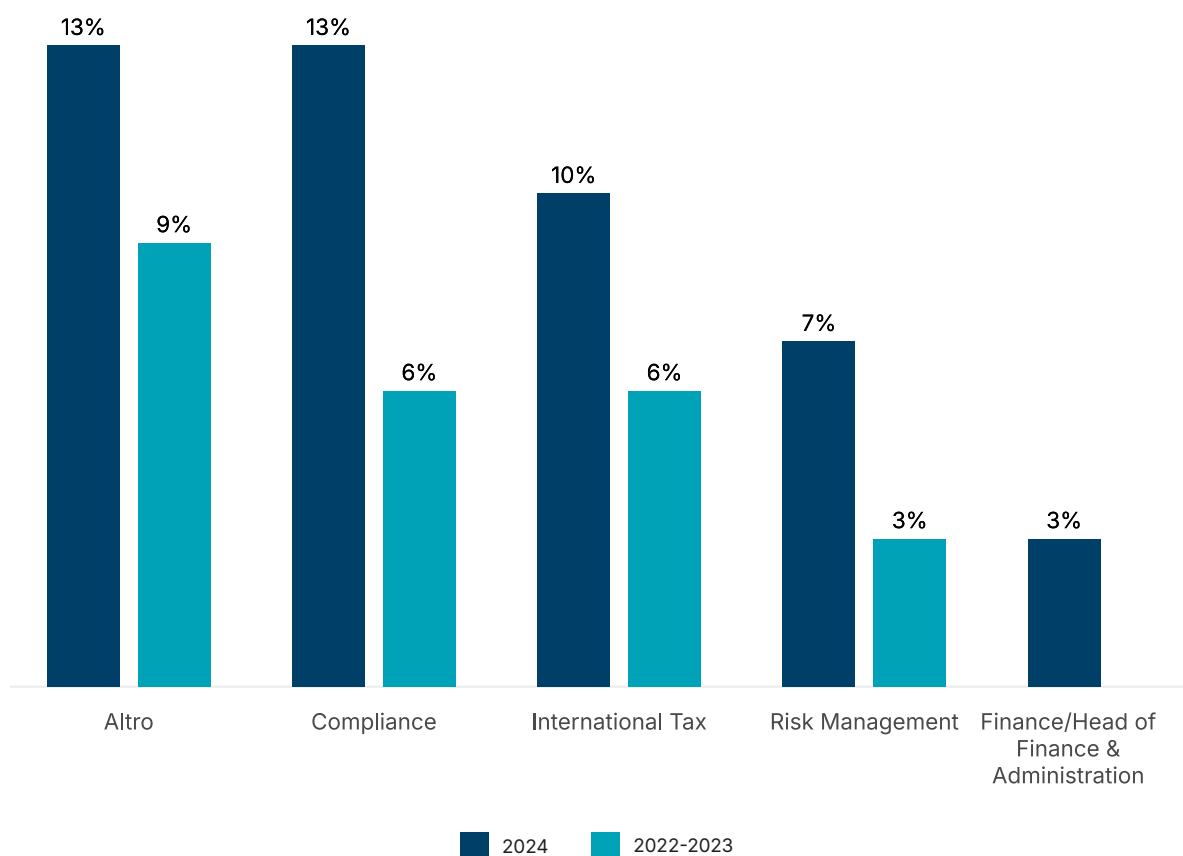
Infatti, 9 entità (37%) hanno dichiarato di non aver previsto riporti funzionali. Dei restanti 12 rispondenti (63%), 3 entità (13%) riportano al CFO, 3 entità (13%) al Risk Management Department, 2 entità (8%) al Compliance Department, 1 entità (4%) al Tax and Legal Department, 1 entità (4%) al Dirigente Preposto, 1 entità (4%) al Compliance Committee, 1 entità (4%) al Comitato Controllo Rischi.

Infine, la risposta "Altro" nel 2024 si riferisce a 3 entità, ciascuna delle quali ha indicato un diverso riporto funzionale: la prima nei confronti del Compliance Committee, la seconda verso il Comitato Controllo e Rischi mentre la terza nei confronti del Tax and Legal Department.

In linea generale, circa il 60% per entrambi i comparti ha indicato un riporto sia funzionale che gerarchico al Tax Director.

05 Il Tax Risk Manager oltre alla gestione nel continuo del Tax Control Framework detiene ulteriori ambiti di responsabilità?

Tra i 30 rispondenti che hanno già definito l'assetto di Governance del TCF, il 60% (18 entità) ha dichiarato che il TRM svolge esclusivamente tale ruolo, in linea con il trend dell'anno precedente (59%), mentre i restanti rispondenti (12 entità – 40%) dichiarano che il medesimo ricopre anche altri ruoli, come di seguito riportato:



Nel dettaglio...

La risposta «Altro» si riferisce a 4 entità che hanno indicato come ulteriori ambiti di responsabilità: (i) disclosure non finanziaria, (ii) Tax Litigation, (iii) Finance e (iv) Head of Tax.

Per quanto riguarda il rispondente che ha dichiarato come ulteriore ambito di responsabilità quello relativo alla funzione finance, è opportuno segnalare che in questo specifico caso l'indipendenza del Tax Risk Manager è comunque garantita tramite un riporto sia gerarchico che funzionale al CEO.

Compare PS vs FS

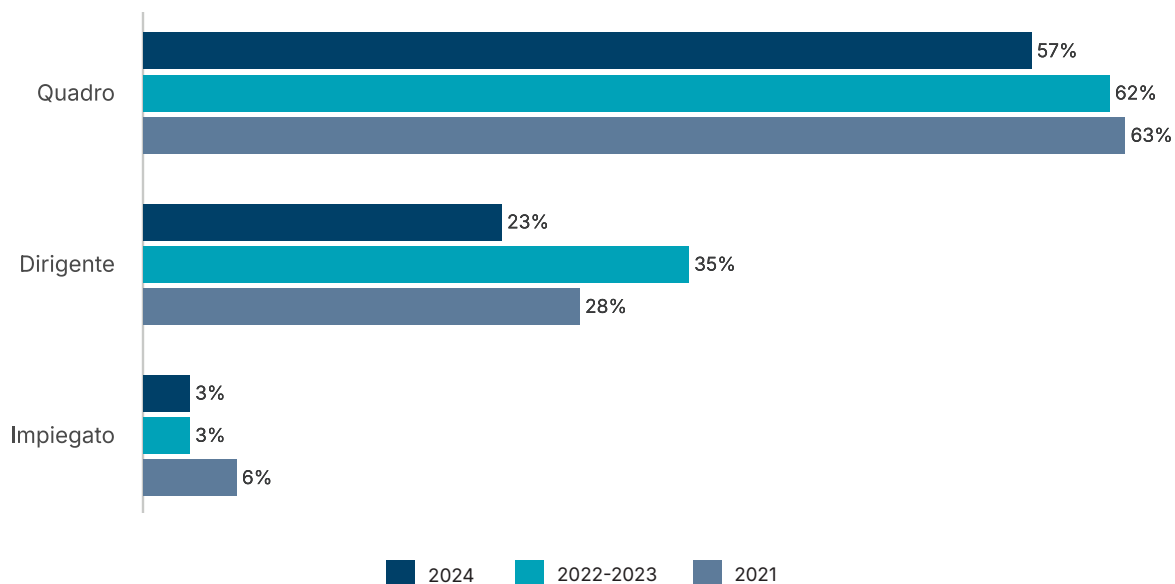
Anche l'analisi del verticale relativo ai comparti industriale e bancario e assicurativo conferma tale trend, in quanto in entrambi prevale l'assegnazione del solo ruolo di Tax Risk Manager (60% per entrambi i comparti). Nel caso in cui vengano individuati ulteriori ambiti di responsabilità, quello prevalente è la Compliance (12% per il **comparto industriale** e 20% per quello **bancario e assicurativo**).

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Dal momento che le linee guida promuovono la creazione di un sistema di controllo interno integrato, è auspicabile, nei prossimi anni, una crescita del numero di TRM che svolgono altresì adempimenti di compliance in ambito 262/231 a beneficio delle attività di monitoraggio e di testing.



06 Qual è il livello di inquadramento aziendale del Tax Risk Manager?



Trend a confronto & compare PS vs FS

Con riferimento ai 30 rispondenti che hanno già definito l'assetto di Governance del TCF, si evidenzia che, come emerso negli Osservatori degli anni precedenti, la maggior parte delle entità vede il Tax Risk Manager inquadrato o come Quadro o come Dirigente. Con riguardo al comparto **bancario e assicurativo**, tutti i rispondenti hanno invece dichiarato di aver inquadrato il Tax Risk Manager come Quadro.

07/08 Quali sono genere e età anagrafica del Tax Risk Manager?

La distribuzione tra uomini e donne all'interno di questa professione rispecchia una quasi perfetta parità; infatti, per le 22 entità che hanno dichiarato il genere del proprio Tax Risk Manager, il 55% del ruolo risulta essere ricoperto da donne (12 entità), mentre il restante 45% (10 entità) da uomini.

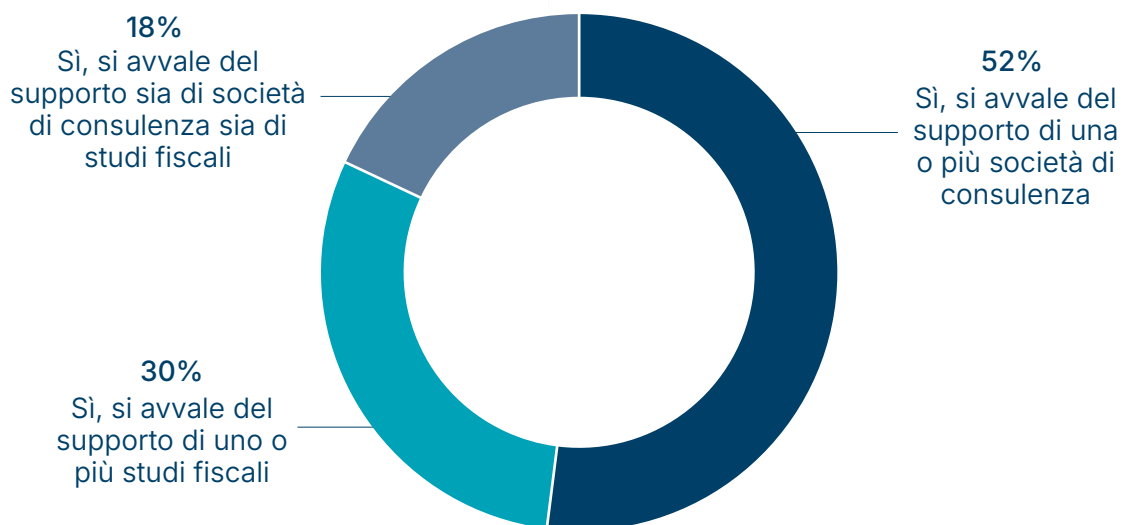
Per quanto concerne il genere femminile, il 50% dei Tax Risk Manager risulta avere un'età compresa tra i 35 e 45 anni.

Invece, per quanto concerne il genere maschile, il 60% dei Tax Risk Manager risulta avere un'età anagrafica superiore ai 45 anni.

Infine, relativamente al 4^o Osservatorio, si è registrato un leggero aumento del numero di donne che ricoprono la posizione del Tax Risk Manager rispetto all'Osservatorio precedente (55% nel 2024 vs. 52% nel 2022-2023).

09 Il Tax Risk Manager, per la gestione del Tax Control Framework e la gestione delle interlocuzioni con l'agenzia delle entrate, si avvale del supporto di risorse in outsourcing?

Considerando i 23 rispondenti che si avvalgono di supporto dei consulenti (oltre il 75%):



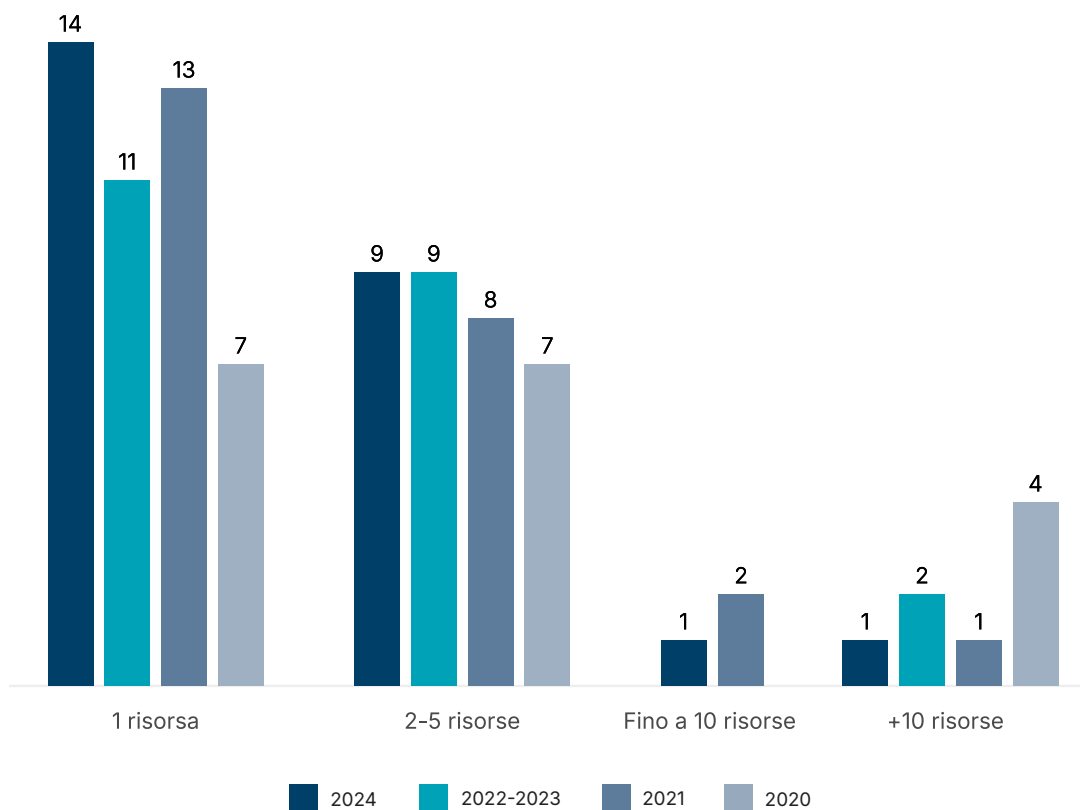
Nel dettaglio...

Vi sono 12 entità (52%) che si avvalgono del supporto di una o più società di consulenza, mentre 7 entità (30%) che si avvalgono del supporto di uno o più studi fiscali.

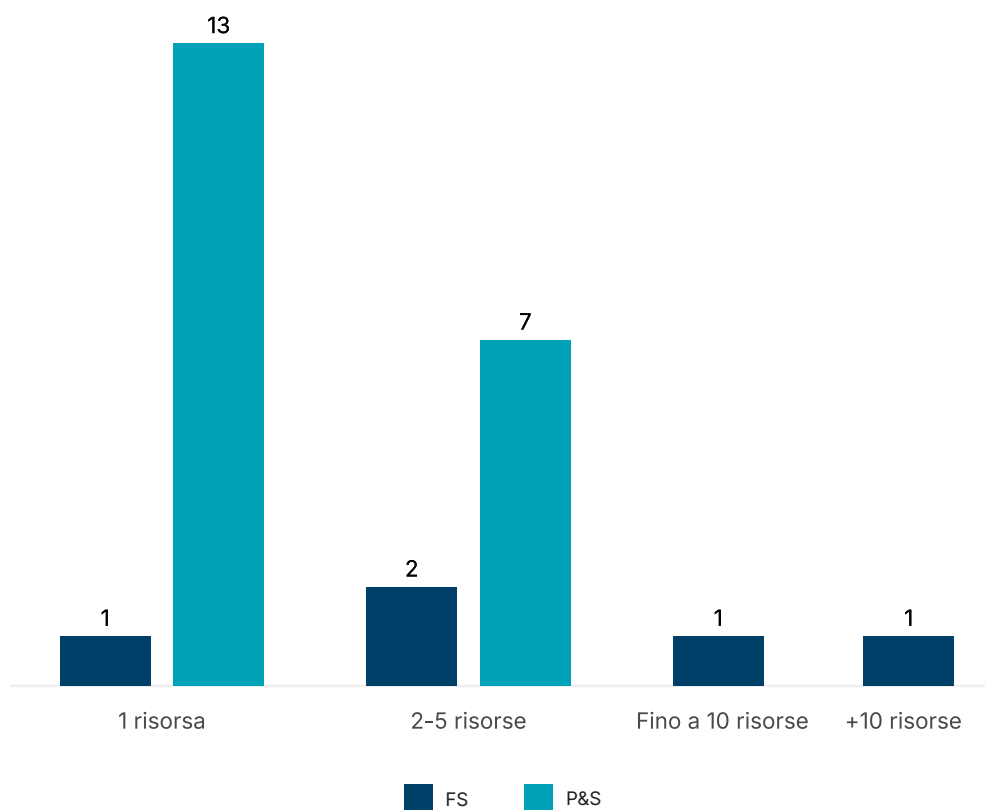
Ci sono poi 4 entità, tutte appartenenti al comparto **industriale**, che si avvalgono sia del supporto di una o più società di consulenza sia di quello di uno o più studi fiscali.

Il trend del grafico viene, inoltre, confermato dal verticale tra comparto **industriale e bancario e assicurativo**, in quanto in entrambi i casi il supporto prevalente è quello delle società di consulenza, seguito dal sostegno di studi fiscali.

10 Ove costituita una funzione aziendale dedicata alla gestione del TCF, da quante risorse (INTERNE) si compone la funzione?



Con riferimento al 2024, al fine di evidenziare le peculiarità del comparto industriale (P&S) e di quello bancario e assicurativo (FS), di seguito si riporta il relativo spaccato:



Nel dettaglio...

Considerando i 25 rispondenti:

- per 14 entità, la Funzione aziendale dedicata alla gestione del TCF è composta unicamente dal TRM (56% - di cui 13 appartenenti al **comparto industriale** e 1 a quello **bancario e assicurativo**);
- per 9 entità, la Funzione è composta fino ad un massimo di 5 risorse (36% - di cui 7 appartenenti al **comparto industriale** e 2 a quello **bancario e assicurativo**);
- per 1 entità, la Funzione è composta da 5-10 risorse (4% - appartenente al comparto **bancario e assicurativo**);
- per 1 entità, la Funzione è composta da almeno 10 risorse (4% - appartenente al comparto **bancario e assicurativo**).

Delle 14 entità la cui Funzione dedicata al TCF è composta da una sola risorsa (i.e. il TRM), 9 entità hanno un fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi (64% - tutte appartenenti al comparto industriale), mentre 1 entità (7% - appartenente al **comparto industriale**) ha invece un fatturato compreso tra 5 e 10 miliardi. Nonostante la funzione sia composta da una sola risorsa, 13 entità si avvalgono comunque di una forma di supporto, tramite società di consulenza (6 entità), studi fiscali (5 entità) o entrambi (2 entità).

Dei rispondenti con Funzioni aventi fino a 5 risorse, 1 entità (11% - appartenente al **comparto industriale**) dichiara un fatturato compreso tra 5 e 10 miliardi, mentre 5 un fatturato superiore a 10 miliardi (56% - di cui 4 appartenenti al comparto industriale e 1 a quello **bancario e assicurativo**). Infine, l'entità con Funzione composta da più di 10 risorse, appartenente al comparto **bancario e assicurativo**, dichiara un fatturato superiore a 10 miliardi.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Poiché le Linee Guida hanno introdotto un sistema di controllo che, seppur standardizzato, risulta anche evoluto e integrato con altri sistemi di controllo, si ipotizza che, qualora la società abbia costituito una funzione organizzativa interna, il numero delle risorse allocate possa essere progressivamente incrementato. Tale considerazione è stata peraltro condivisa anche nell'ambito del roadshow «Patti chiari, per imprese forti», organizzato dall'Agenzia delle Entrate, dove è stata evidenziata l'opportunità di un rafforzamento del 10/15% dell'organico del team fiscale, in vista dell'ingresso nel Regime.

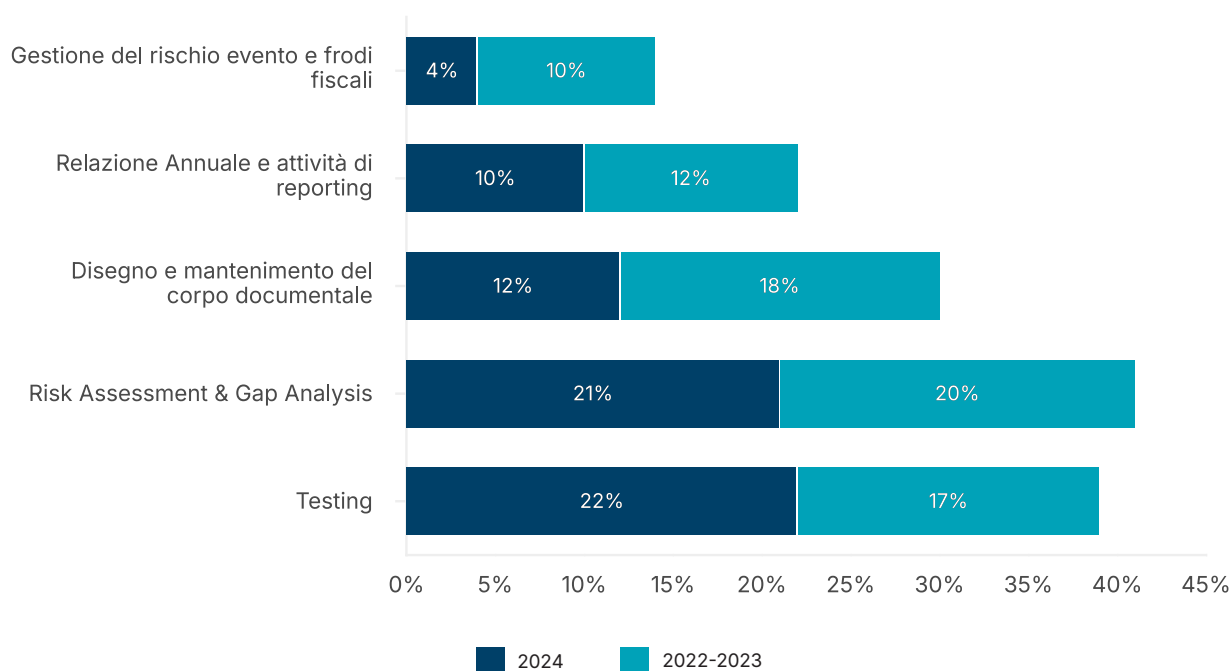
Compare PS vs FS

Dall'analisi delle risposte per il comparto industriale la scelta organizzativa prevalente è una funzione composta unicamente dal TRM, al contrario del comparto bancario e assicurativo, caratterizzato da fatturati più significativi, dove il 40% ha invece dichiarato di avere una Funzione composta da più di 5 dipendenti.

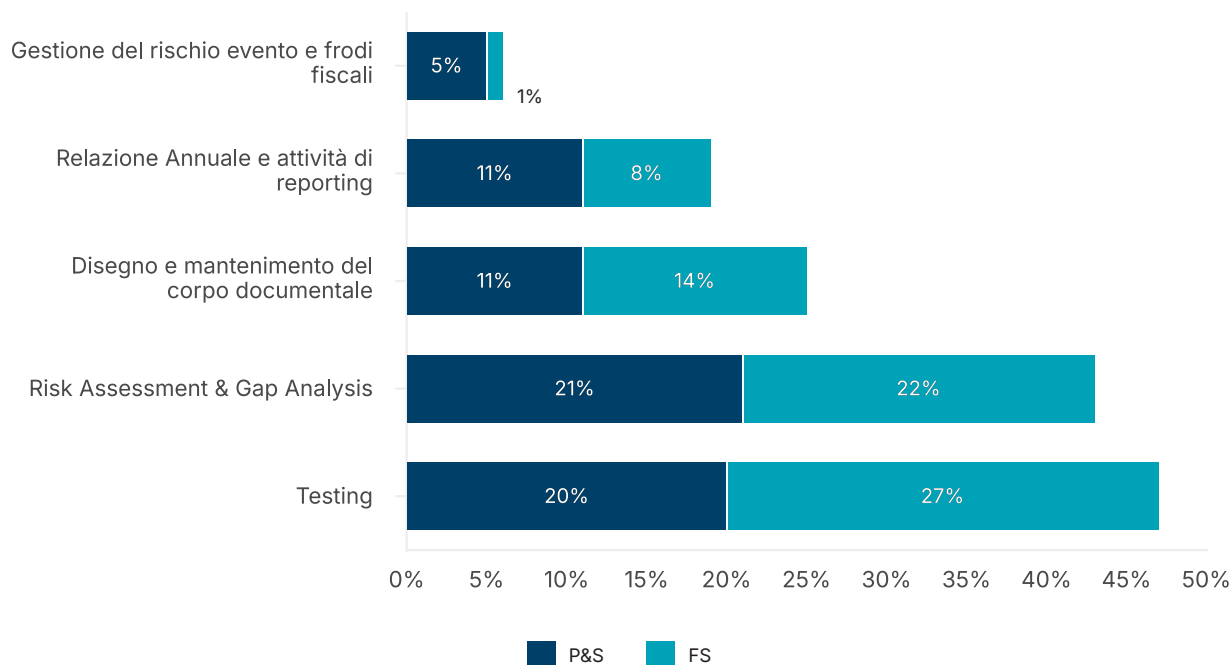
A questo riguardo è significativo che, rispetto ai risultati di cui ai precedenti Osservatori: siano aumentati i rispondenti con funzioni composte da una sola risorsa (14 nel 2024 vs. 11 nel 2022-2023); sia rimasto invariato il numero di entità la cui Funzione è composta fino ad un massimo di 5 risorse (9 entità); sia complessivamente diminuito il numero di entità con funzioni con personale superiore alle 5 unità (da 5 a 10, 1 entità nel 2024 vs. 2 entità nel 2021; max di 10, 1 entità nel 2024 vs. 4 entità nel 2021).

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

30 entità rispondenti hanno dichiarato quanto segue:



Con riferimento al 2024, al fine di evidenziare le peculiarità del comparto industriale e di quello bancario e assicurativo, emerge il seguente spaccato:



Trend a confronto

Confrontando i dati del 2022/2023 con quelli del 2024, emerge una tendenziale conferma relativa all’allocazione del tempo del Tax Risk Manager.

In particolare, l’effort maggiore risulta essere dedicato alle attività di Testing (17% nel 2022/2023 vs. 25% nel 2024) e di Risk Assessment (20% nel 2022/2023 vs 25% nel 2024).

Compare PS vs FS

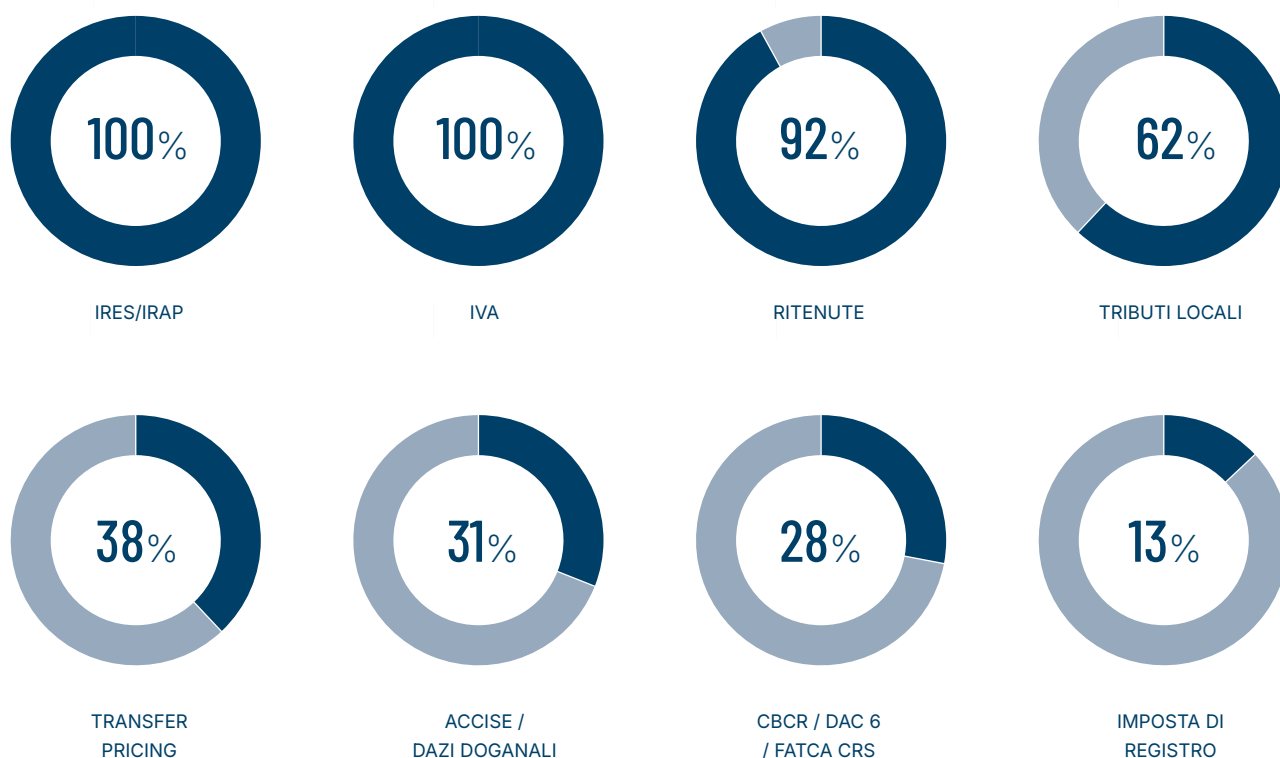
Anche considerando il verticale tra comparto industriale e bancario e assicurativo, l’effort maggiore si conferma dedicato alle attività di Testing (20% per il comparto industriale e 27% per quello bancario e assicurativo) e di Risk Assessment (21% per il comparto industriale e 22% per quello bancario e assicurativo).

Nel comparto bancario e assicurativo il Tax Risk Manager dedica tuttavia più tempo alle attività di testing rispetto a quanto accade nel comparto industriale.

Sezione F – Elementi costitutivi del TCF

12 Quali sono le tipologie di imposte (tax type) mappate/che saranno oggetto di mappatura nel Tax Control Framework?

Le tipologie di imposte e adempimenti indicati da 39 rispondenti che hanno già implementato il TCF sono le seguenti:



Nel dettaglio...

Questi dati risultano inoltre essere coerenti con le percentuali riscontrate durante l'Osservatorio precedente.

Concentrandosi sui 21 rispondenti che hanno aderito al Regime di Adempimento collaborativo, tutti hanno mappato nel proprio TCF: IRES, IRAP e IVA. Per quanto concerne le

ritenute, tutte le società in adempimento, fatta eccezione per una sola entità, dichiarano di averle mappate nel proprio TCF.

Per quanto concerne le altre imposte, sempre con riferimento ai 21 rispondenti in Adempimento, 14 entità hanno mappato i tributi locali, 5 le accise doganali, 10 il Transfer Pricing, 11 il CBCR / DAC6 / Fatca CRS e 5 l'imposta di registro.

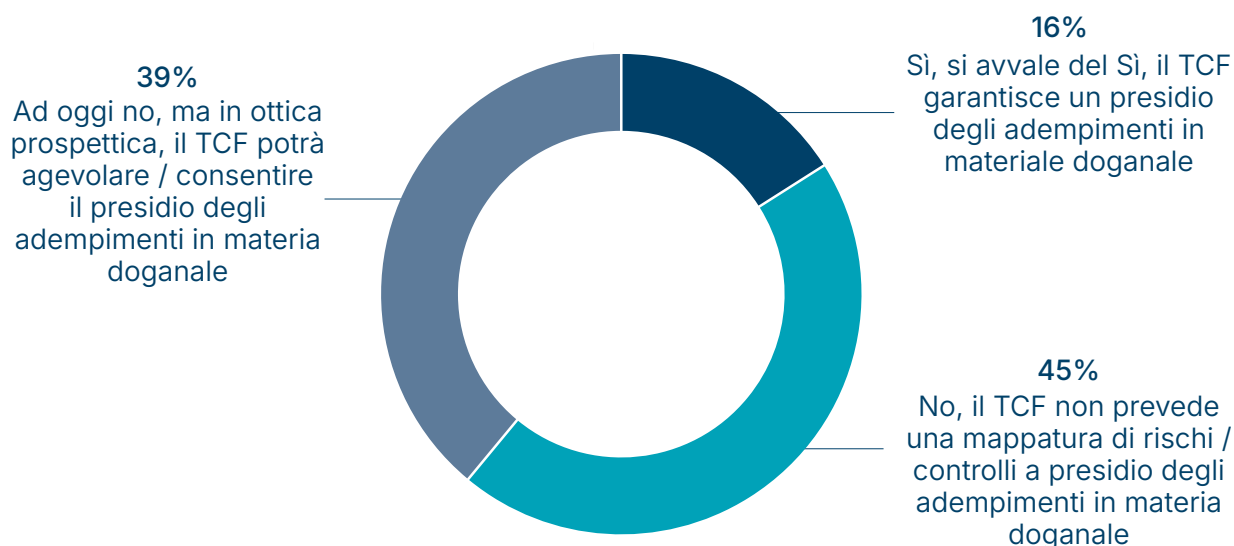
ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Dalle Linee Guida di recente pubblicazione emerge che i tributi che devono essere necessariamente mappati all'interno della matrice sono quelli amministrati dall'Agenzia delle Entrate (IRES, IRAP, IVA, IRPEF, Imposta di registro, Imposta di bollo). Pertanto, si prevede un maggiore allineamento per quanto attiene i settori impositivi censiti all'interno delle matrici di rischio e controllo redatte da parte dei contribuenti.

Inoltre, tra le novità maggiormente impattanti nelle Linee Guida, rileva il fatto che, qualora un medesimo rischio abbia ricadute su più imposte, tale rischio debba essere ripetuto su più righe di modo che in ciascuna riga sia indicata una sola imposta.

13 Il Tax Control Framework è/sarà un sistema di controllo anche a presidio degli adempimenti in materia doganale?

31 rispondenti che hanno implementato il TCF hanno dichiarato quanto segue:



Nel dettaglio...

Dei 5 rispondenti che hanno un TCF che garantisce un presidio degli adempimenti in materia doganale, 1 entità registra un fatturato tra 500 milioni e 1 miliardo, mentre 4 entità hanno un fatturato compreso tra 1 miliardo e 5 miliardi. Infine, 4 entità hanno già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo, mentre la restante intende aderirvi nel medio/lungo periodo (2/3 anni).

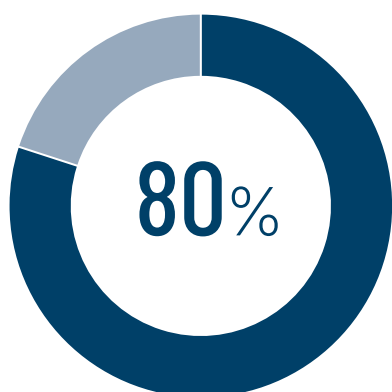
Considerando 8 dei 10 rispondenti che nella precedente domanda hanno dichiarato di aver mappato nel TCF dazi e/o accise, 4 entità prevedono che, in ottica prospettica, il TCF potrà agevolare / consentire il presidio degli adempimenti in materia doganale. Per le restanti 4 entità il TCF garantisce già un presidio degli adempimenti in materia doganale.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

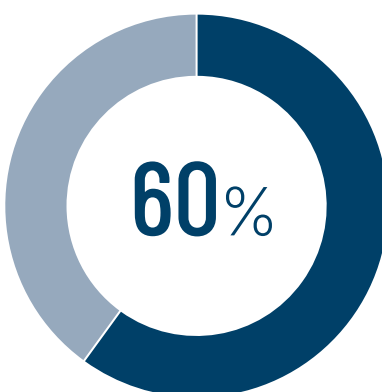
Le Linee Guida non si esprimono specificamente in materia di adempimenti doganali, richiedendo che il TCF mappi i tributi di competenza dell'Agenzia delle Entrate. Tuttavia, in considerazione del fatto che l'AdE ha individuato uno specifico rischio relativo alla determinazione delle merci da dichiarare in dogana e che le tematiche doganali sono rilevanti ai fini IVA, è auspicabile che il TCF a tendere possa prevedere la mappatura anche di tali ambiti, qualora d'interesse per il contribuente.

14 Specificare quali elementi sono presidiati/si intende presidiare nell'ambito del TCF al fine di garantire il corretto svolgimento degli adempimenti in materia doganale:

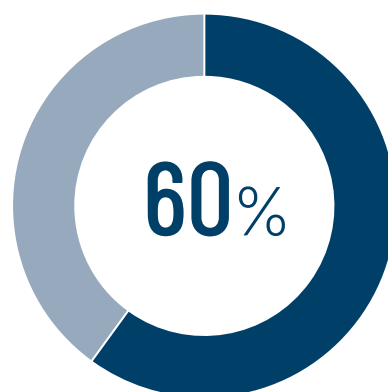
Gli ambiti doganale maggiormente presidiati nel TCF risultano essere:



Corretto e puntuale versamento dei dazi doganali



Corretta attribuzione del codice doganale del prodotto acquisito/ceduto

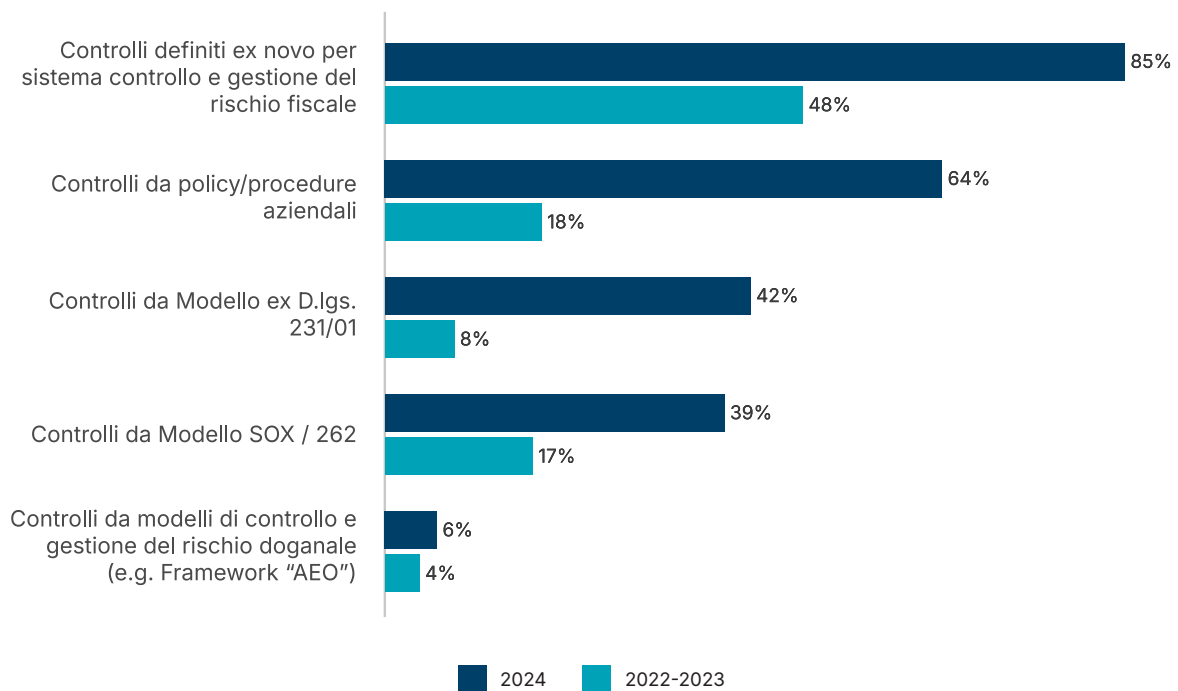


Rispetto delle scadenze degli adempimenti



15 Che natura hanno i controlli mappati/saranno mappati nel TCF?

Considerando 33 dei rispondenti che hanno implementato il TCF, i controlli mappati in quest'ultimo risultano essere:



Nel dettaglio...

I dati del 4° Osservatorio, in linea con gli esercizi precedenti, evidenziano un basso livello di integrazione rispetto agli altri sistemi di controllo.

Mentre l'85% dei rispondenti dichiara di avere censito, nel sistema di gestione e controllo del rischio fiscale, controlli nativi TCF, meno del 45% dei rispondenti dichiara di aver integrato nel proprio TCF controlli derivanti da Modelli di Financial Reporting (39%) o da Modelli ai sensi del D.lgs. 231/01 (42%).

Interessante altresì evidenziare che rilevano 5 rispondenti (15%) che non hanno mappato controlli nativi TCF, e che quindi hanno capitalizzato esclusivamente controlli già mappati in altri framework di controllo.

Focus livello di integrazione TCF / financial reporting

Per quanto concerne il livello di integrazione TCF-Financial Reporting, i modelli risultano ad oggi poco integrati: solo il 42% dei rispondenti ha dichiarato di aver capitalizzato controlli 262/Sox, percentuale che sale al 57%, se si considerano unicamente le 21 entità già in Adempimento Collaborativo.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Questo trend risulta inverso rispetto alle indicazioni del D.Lgs. 221/2023 (c.d. Decreto Delegato entrato in vigore il 18 Gennaio 2024) e delle Linee Guida di recente pubblicazione che richiedono, come requisito obbligatorio, l'adozione di un sistema «integrato» attraverso la predisposizione di una Risk & Control Matrix inclusiva di «rischi fiscali derivanti dai principi contabili applicati dal contribuente» (c.d. rischi di financial reporting) e relativi presidi di controllo.

L'adozione di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi fiscali opportunamente integrato per quanto attiene il censimento dei principali rischi e controlli in materia di financial reporting rappresenta una grande sfida per le imprese. Sicuramente per le organizzazioni che non hanno implementato Modelli di Compliance Legge 262/05-Sox, e che pertanto saranno tenute ad avviare un'attività di analisi specifica con riferimento alla rilevanza ai fini contabili dei principali processi / rischi aziendali, ma anche per le organizzazioni che sono già dotate di altri modelli di compliance in materia di Financial Reporting, che dovranno armonizzare i documenti di risk assessment e le relative metodologie connesse.

Focus livello di integrazione TCF / 231

Per quanto concerne il livello di integrazione TCF-231, sebbene i modelli risultino ad oggi poco integrati, interessante evidenziare, rispetto all'Osservatorio precedente, un maggiore livello di integrazione (dall'8% al 42%).

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

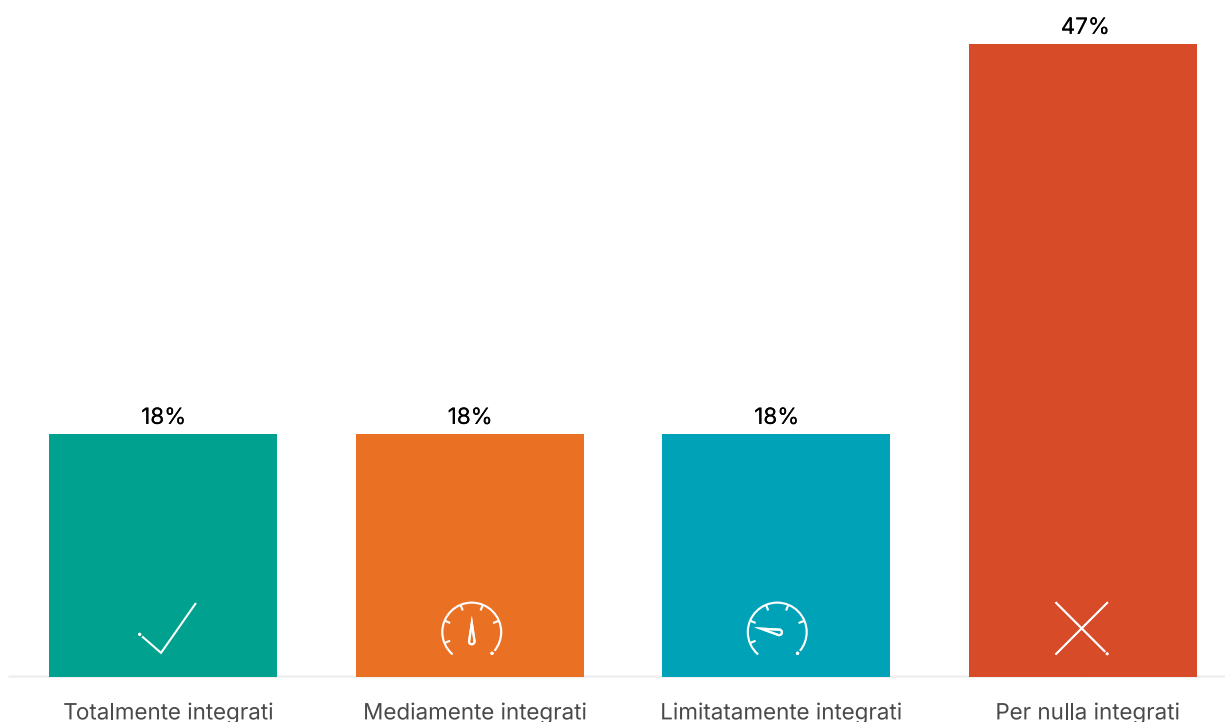
Tale trend è in linea con le indicazioni delle Linee Guida di recente pubblicazione che enfatizzano l'integrazione del TCF anche rispetto al Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi ex D.Lgs. 231/01 (di seguito anche «Modello 231»). In tale contesto, le Linee Guida ne promuovono l'integrazione, con particolare riguardo ai rischi di cd. «frode fiscale», che devono essere presidiati dal framework «231». È quindi richiesto che il TCF, laddove possibile, ne recepisca i presidi di controllo al fine di garantire un'adeguata prevenzione di possibili fenomeni di frode fiscale in conseguenza di condotte fraudolente poste in essere da soggetti terzi.



16 Quanto il sistema di controllo e gestione del rischio fiscale (c.d. Tax Control Framework) è integrato/sarà integrato 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.



Nel dettaglio...

Con riferimento ai 33 rispondenti, 16 entità hanno dichiarato di non aver avviato percorsi di compliance in ambito doganale.

Con riferimento ai restanti 17 rispondenti che hanno adottato framework AEO o simili, nella maggior parte dei casi (8 entità) i due modelli risultano essere per nulla integrati (47%), mentre 9 entità hanno dichiarato che il TCF

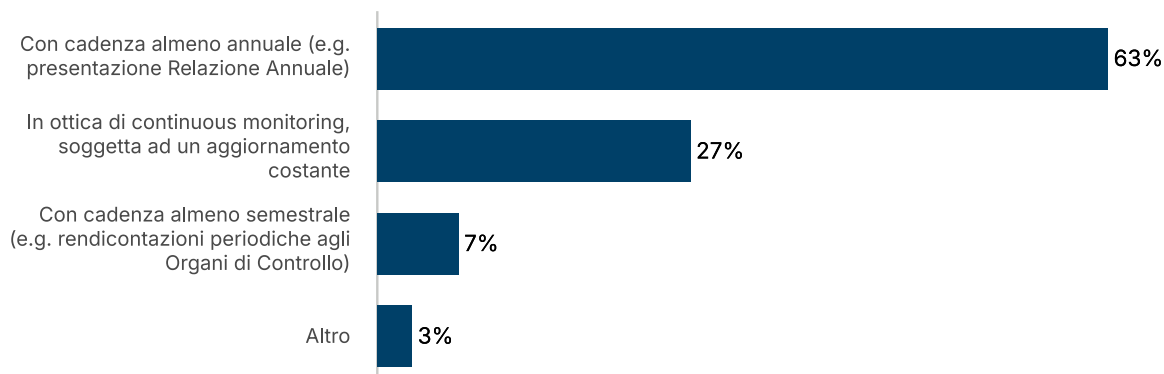
risulta totalmente (3 entità), mediamente (3 entità) e limitatamente integrato (3 entità).

Con riferimento alle 6 entità che hanno dichiarato di avere un modello di compliance totalmente o mediamente integrato vi sono 4 entità che dichiarano di avere un fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi, 1 entità con un fatturato compreso tra 500 milioni e 1 miliardo e 1 entità con un fatturato superiore a 10 miliardi.

17 Con quale frequenza viene svolta l'attività di aggiornamento della mappa dei rischi/controlli fiscali?

Novità!

30 delle entità che hanno implementato il TCF svolgono l'attività di aggiornamento della mappa dei rischi fiscali con la seguente frequenza:



Nel dettaglio...

Nella maggior parte dei casi (63% - 19 entità) i rispondenti dichiarano di procedere all'aggiornamento della mappa dei rischi e controlli con frequenza.

Si evidenziano inoltre 8 entità (27%) per le quali la mappa dei rischi fiscali, in ottica di Continuous Monitoring, è soggetto ad un aggiornamento costante.

Risultano infine 2 entità (7%) che dichiarano di trasmettere la relazione semestralmente, ad esempio in occasione delle rendicontazioni periodiche agli Organi di Controllo.

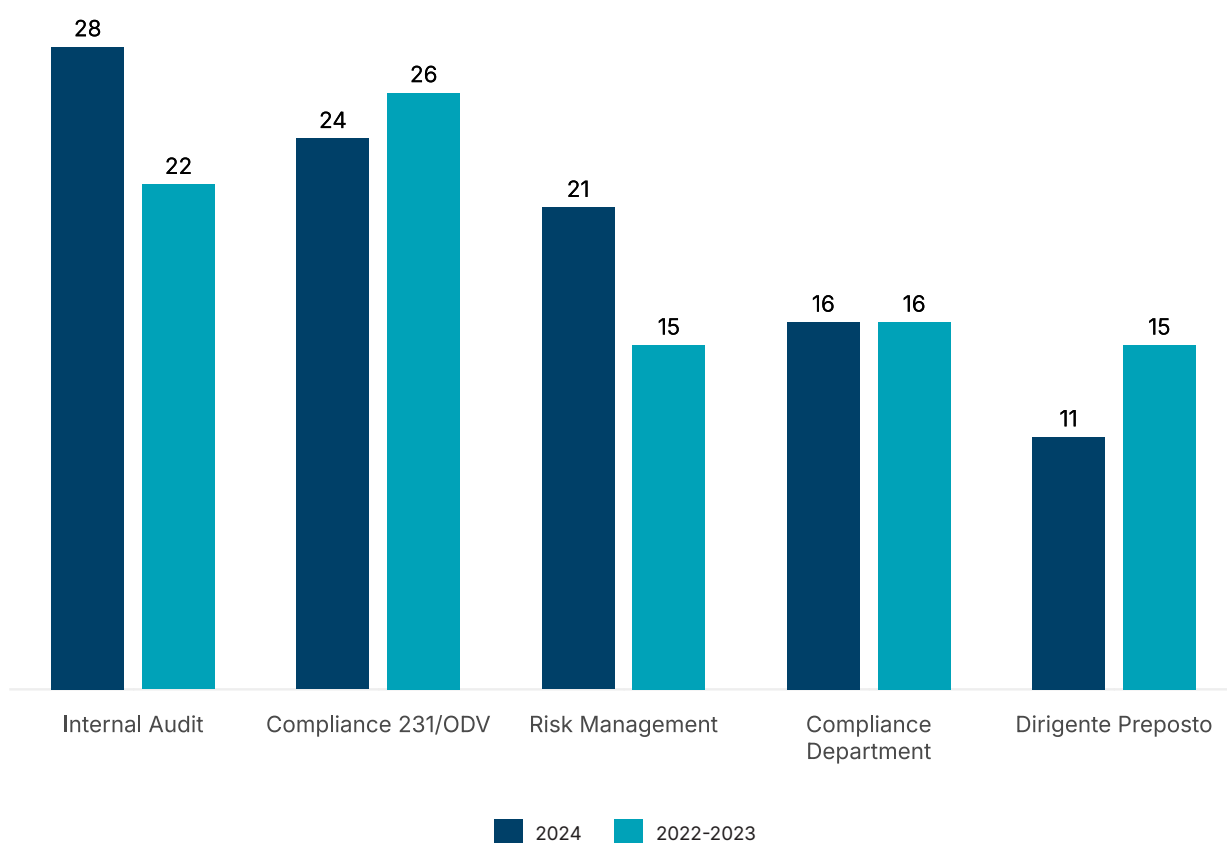
La risposta «Altro» si riferisce a 1 entità che dichiara che attualmente trasmette la relazione con cadenza annuale, ma che la cadenza sarà almeno triennale e/o ad evento.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Il trend di aggiornamento annuale, risulta in linea con le prescrizioni delle Linee Guida di recente emanazione, secondo le quali il contribuente sarà tenuto, con cadenza almeno annuale, ad aggiornare la propria mappa dei rischi e condividere la stessa con l'Agenzia. Nel dettaglio, le Linee Guida precisano come la mappa dei rischi e controlli fiscali dovrà essere oggetto di continuo aggiornamento di modo da adattare la stessa ai sopravvenuti cambiamenti provenienti dall'interno e/o dall'esterno dell'organizzazione.

Sezione G – Flussi informativi e di reporting

18 Con quali funzioni/attori del sistema di controllo interno il Tax Risk Manager scambia/condivide informazioni?



Nel dettaglio...

Con riferimento ai 34 rispondenti che hanno implementato il TCF, emerge un'importante interazione con gli altri attori del Sistema di Controllo: in particolare con le funzioni di Internal Audit (82% - 28 entità), di Compliance 231 (71% - 24 entità) e di Risk Management (62% - 21 entità). Risulta leggermente inferiore l'interazione con la Compliance 262 — Dirigente Preposto (32% - 11 entità) in considerazione del fatto che non tutte le entità sono dotate di un modello amministrativo contabile.

Trend a confronto

Con riferimento al precedente Osservatorio, è possibile notare una crescita in quasi tutte le categorie di attori con cui il Tax Risk Manager condivide informazioni. In particolare, è possibile citare l'aumento delle interazioni con la Funzione Internal Audit (22 entità nel 2022-2023; 28 entità nel 2024), Risk Management (15 entità nel 2022-2023; 21 entità nel 2024). Tuttavia il trend si inverte in relazione alla compliance 231 (26 entità nel 2022-2023; 24 entità nel 2024).

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Il trend che emerge risulta in linea con quanto indicato dalle Linee Guida, che richiedono che la governance del TCF venga strutturata secondo il Modello delle "tre linee di controllo", in cui il Tax Risk Manager assume il ruolo di funzione di II livello, deputata al monitoraggio del framework e alla verifica di adeguatezza, efficacia ed effettività dei controlli di I livello.

Al TRM è infatti richiesto di instaurare adeguati flussi informativi con:

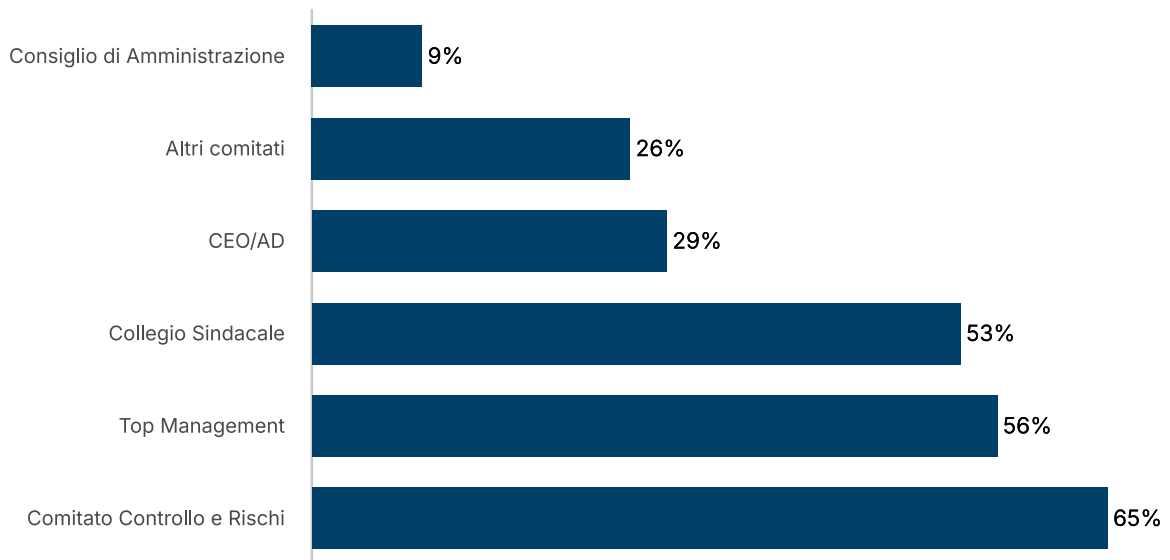
- *l'organo di vertice, nell'ambito reporting periodico;*
- *la Funzione di Internal Audit (III livello), anche al fine di recepire gli esiti delle attività di audit sul TCF;*
- *le altre funzioni di controllo di II livello eventualmente presenti (e.g. Compliance, ecc.).*
- *le funzioni operative di linea (I livello), nell'ambito dell'attività di testing.*

Tuttavia, in una prospettiva futura ci si attende un sempre maggior coinvolgimento del Dirigente Preposto, qualora presente un sistema di controllo in materia di financial reporting. Ciò anche al fine di implementare a livello operativo la compliance integrata tra TCF e Modello 262 promossa dalle Linee Guida.



19 **Verso quali attori/organi sociali e di controllo effettua attività di reporting (i.e. invio di relazione/rendicontazione formale circa le proprie attività) il Tax Risk Manager?**

Novità!



Nel dettaglio...

Con riferimento agli «Altri comitati», il flusso di reporting risulta essere verso: Compliance Committee (1 entità – 3%), Comitato per il controllo sulla gestione (2 entità – 6%) e Comitato per la gestione e il controllo dei rischi fiscali (6 entità - 18 %).

Considerando 34 dei rispondenti che hanno implementato il TCF e considerando le entità che risultano essere in adempimento (21), il flusso di reporting risulta essere principalmente verso il Comitato Controllo e Rischi (16 entità) e il Collegio Sindacale (15).

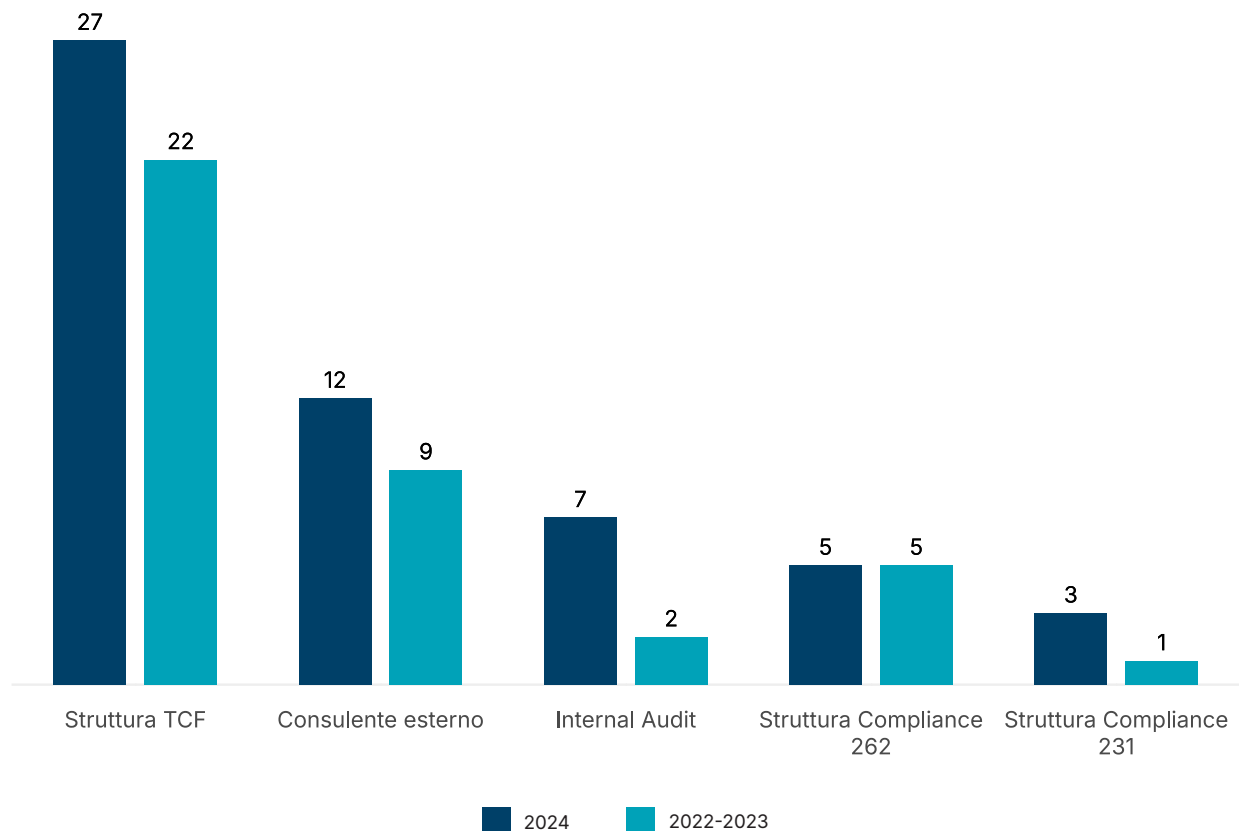
Mentre, per quelle entità non in Adempimento (13 entità), il flusso di reporting risulta essere verso il Comitato Controllo e Rischi (6 entità), il Top Management (6 entità), il Collegio Sindacale (3 entità) e il CEO/AD (3 entità).

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Il trend risulta coerente con quanto indicato dalle Linee Guida, che richiedono al Tax Risk Manager di predisporre una reportistica periodica, con cadenza almeno annuale, da condividere con i Risk Owner (i.e. le funzioni operative), le altre funzioni di controllo, l'organo di gestione (e l'Agenzia delle Entrate).

Sezione H – Monitoraggio del sistema di controllo e gestione del rischio fiscale

20 Quale funzione/i aziendali si occupa/no o si occuperà/nno operativamente dello svolgimento delle attività periodiche di monitoraggio e verifica ai fini TCF?



Trend a confronto

Il trend risulta in linea con l'Osservatorio precedente, con un coinvolgimento prevalente della Struttura TCF nello svolgimento dell'attività di testing (27 entità – 2024; 22 entità – 2022/2023). Inoltre, è possibile notare un incremento delle entità

per quanto riguarda il consulente esterno (12 entità – 2024; 9 entità – 2022/2023), la Funzione Internal Audit (7 entità – 2024; 2 entità – 2022/2023) e la Struttura Compliance 231 (3 entità – 2024; 1 entità – 2022/2023). Risulta invariato il numero di entità che si avvalgono della Struttura Compliance 262 per l'attività di monitoraggio (5 entità).

Nel dettaglio...

Dei 34 rispondenti che hanno implementato il TCF, in 9 casi la Struttura TCF è l'unica funzione preposta allo svolgimento delle attività periodiche di monitoraggio e verifica ai fini TCF. In 18 casi la Struttura TCF è coinvolta nell'attività di monitoraggio del TCF in collaborazione con le seguenti funzioni:

- 12 entità si avvalgono del supporto di consulenti;
- 2 entità hanno invece ingaggiato anche la Funzione Internal Audit;
- 2 entità hanno coinvolto sia la Struttura 231 sia la Funzione Internal Audit;
- 1 entità ha coinvolto anche la Struttura 231;
- 1 entità ha coinvolto sia la Struttura 231 sia la Struttura Compliance 262.

Con riguardo alle 7 entità che invece non si avvalgono per il monitoraggio della Struttura TCF, 2 rispondenti ricorrono alla Funzione Internal Audit, 1 entità alla Struttura di Compliance 262, mentre le restanti 4 entità stanno ancora valutando a chi affidare operativamente le verifiche.

Si evidenzia inoltre che, dei 14 rispondenti che hanno mappato nel TCF i controlli «262», solo 5 entità si avvalgono (anche) della relativa struttura di compliance 262 nell'attività di monitoraggio TCF.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Con l'emanazione delle Linee Guida, è emersa la necessità di individuare una figura dedicata — i.e. il Tax Risk Manager - interna o esterna (co-sourcing o outsourcing), responsabile della gestione e del monitoraggio del Sistema di Controllo Interno in relazione al rischio fiscale. Il TRM, come richiesto dalle Linee Guida, assume quindi un ruolo centrale nel presidio del Tax Control Framework, garantendone continuo aggiornamento, efficacia e miglioramento.

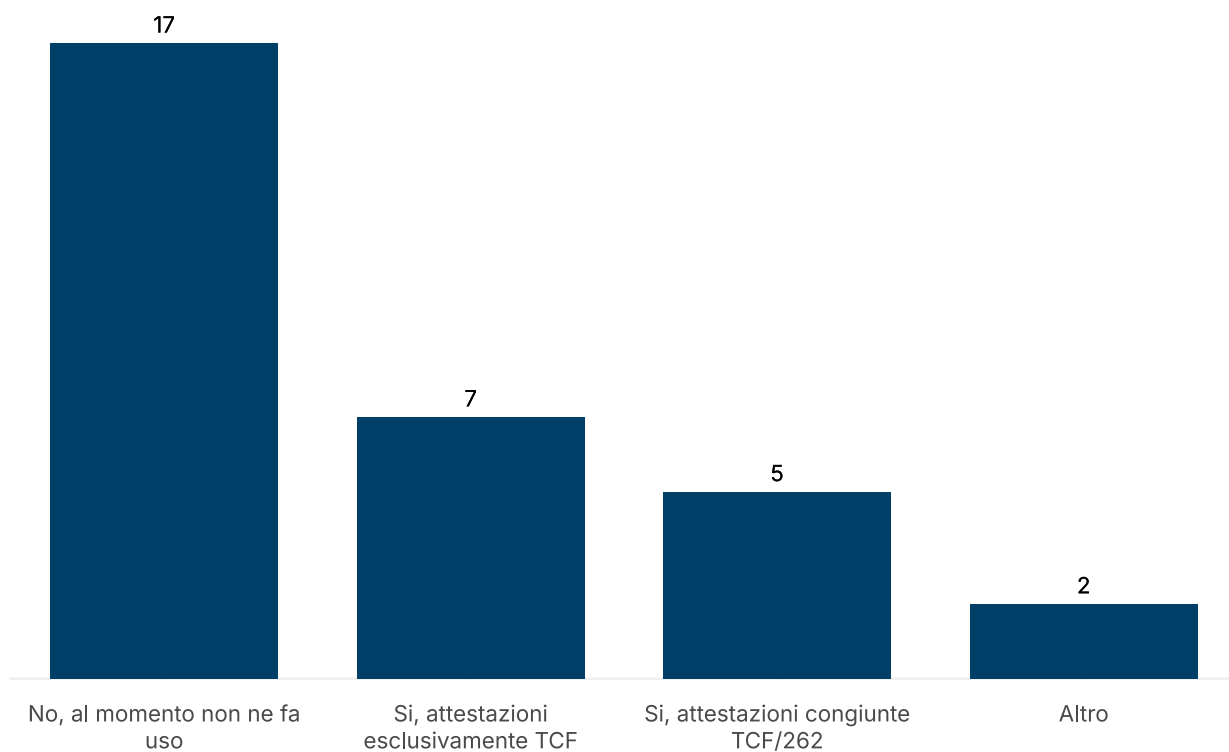
Ciò anche alla luce del fatto che il testing demandato al TRM risulta più strutturato e dettagliato, in quanto articolato in Test of Design (cd. ToD) e Test of Execution (cd. ToE).

Inoltre, anche al fine di garantire operativamente la compliance integrata richiesta dalle Linee Guida tra TCF e framework «262» (nonché quella - solo - promossa con il Modello 231 eventualmente adottato dall'ente), è opportuno che le attività di monitoraggio e testing vengano condotte in sinergia tra tutti gli attori della compliance aziendale (Dirigente Preposto «262», Compliance «231» e Organismo di Vigilanza).

In tale ottica, ci si aspetta un sempre maggior coinvolgimento della Funzione Compliance 262 nelle attività di controllo, anche alla luce del fatto che le Linee Guida richiedono che il TCF dia disclosure anche di rischi e controlli contabili, eventualmente richiamando quelli già formalizzati nel Modello 262 o creati ex novo.

Infine, si segnala che, qualora l'Internal Audit venisse coinvolto nelle attività di testing di 2° livello, come dichiarato da alcuni rispondenti, sarà necessario preservarne l'indipendenza tramite adeguati presidi compensativi di cd. segregation (e.g. esternalizzazione della conduzione operativa dell'audit a consulenti, ecc.). Ciò in quanto il Modello a «tre linee di controllo» richiesto dall'AdE prevede che l'Internal Audit conduca i test di 3° livello sull'attività del TRM.

21 La società fa uso/intende fare uso di attestazioni sull'adeguatezza del sistema di controllo e gestione del rischio fiscale?



Nel dettaglio...

Dei 32 rispondenti, 14 (44%) che fanno uso di attestazioni sull'adeguatezza del Sistema di Controllo e Gestione del Rischio Fiscale, più della metà (11 entità – 79%) hanno aderito al Regime di Adempimento Collaborativo.

Delle 32 entità rispondenti, 5 registrano un fatturato superiore a 10 miliardi, 2 dichiarano un fatturato compreso tra 5 e 10 miliardi e 5 tra 1 e 5 miliardi. Inoltre, 1 rispondente si colloca nella fascia tra 500 milioni e 1 miliardo e 1 tra 5 milioni e 10 miliardi. Infine, 17 rispondenti dichiarano un fatturato inferiore a 5 miliardi, mentre 1 rispondente riporta un fatturato inferiore a 100 milioni. Con «Altro» ci si riferisce a 1 rispondente che è in attesa delle novità in termini di Adempimento Collaborativo e sta valutando l'opportunità di dotarsi di forme di attestazione.

Trend a confronto

Considerando i 13 rispondenti che hanno dichiarato di essere dotati di controlli di natura 262, solo 5 entità fanno uso di attestazioni congiunte TCF / 262; 1 entità fa invece uso di attestazioni esclusivamente ai fini TCF, mentre le restanti 7 entità al momento non fanno uso di attestazioni.

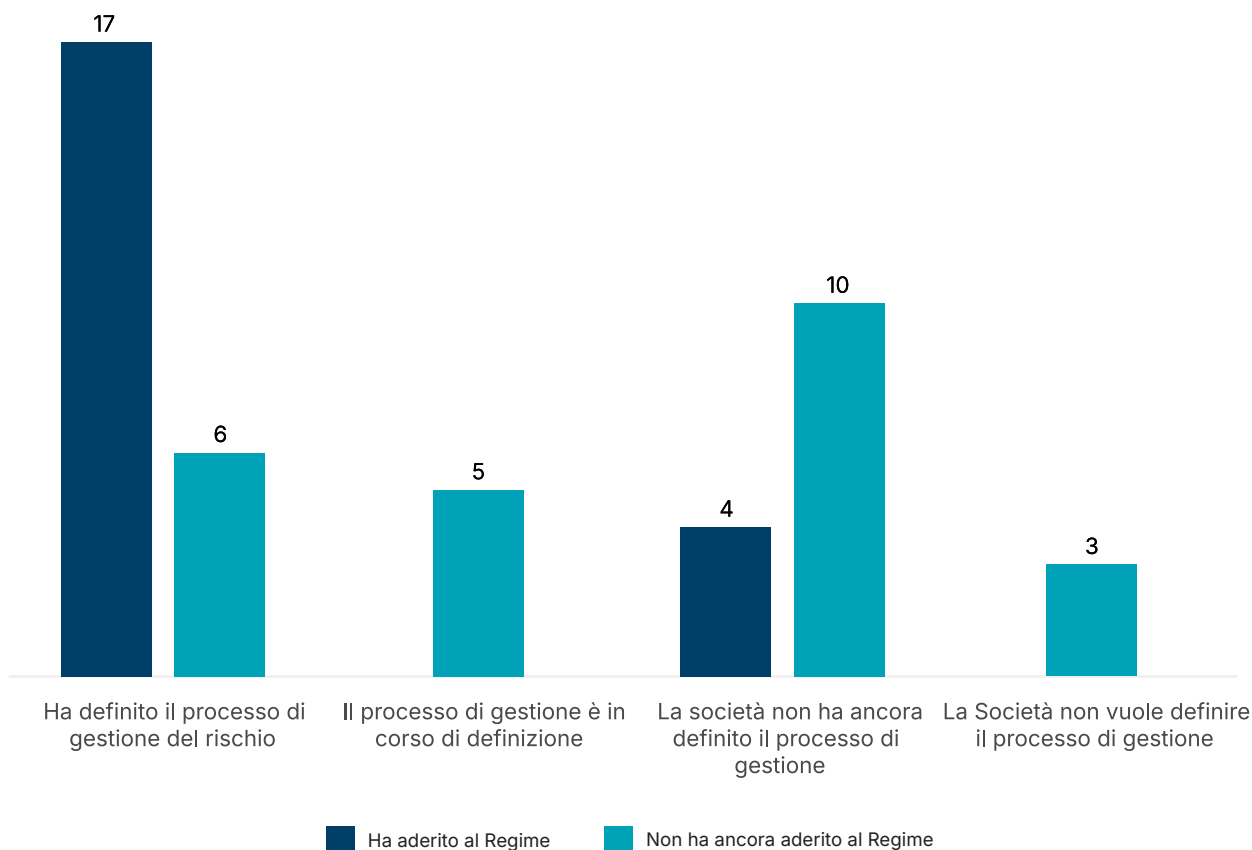
Con riferimento al 4^a Osservatorio, vi è una crescita rispetto alle entità che fanno uso di attestazioni sull'adeguatezza del SCGR (14 entità nel 2024 – 38% vs. 9 entità nel 2022-2023 – 34%).

Sezione I – Gestione del rischio interpretativo

22 La società 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.



Nel dettaglio...

Con riferimento ai dati del 4^a Osservatorio è interessante evidenziare che, tra le società che hanno definito processo di gestione del rischio interpretativo, rilevano anche 6 società non ancora in adempimento che intendono aderire al regime nel breve periodo (2 rispondenti) o medio periodo (4 rispondenti).

Concentrandosi sui 21 rispondenti in adempimento, la maggior parte (81% - 17 rispondenti) ha già definito il processo in oggetto. Dei restanti 4 rispondenti (19%) che hanno dichiarato di non aver ancora definito il processo di gestione, vi è 1 entità che si è dotata di un TCF nel 2015, 1 entità nel 2018 e 2 entità si sono dotate di un TCF nel 2021.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

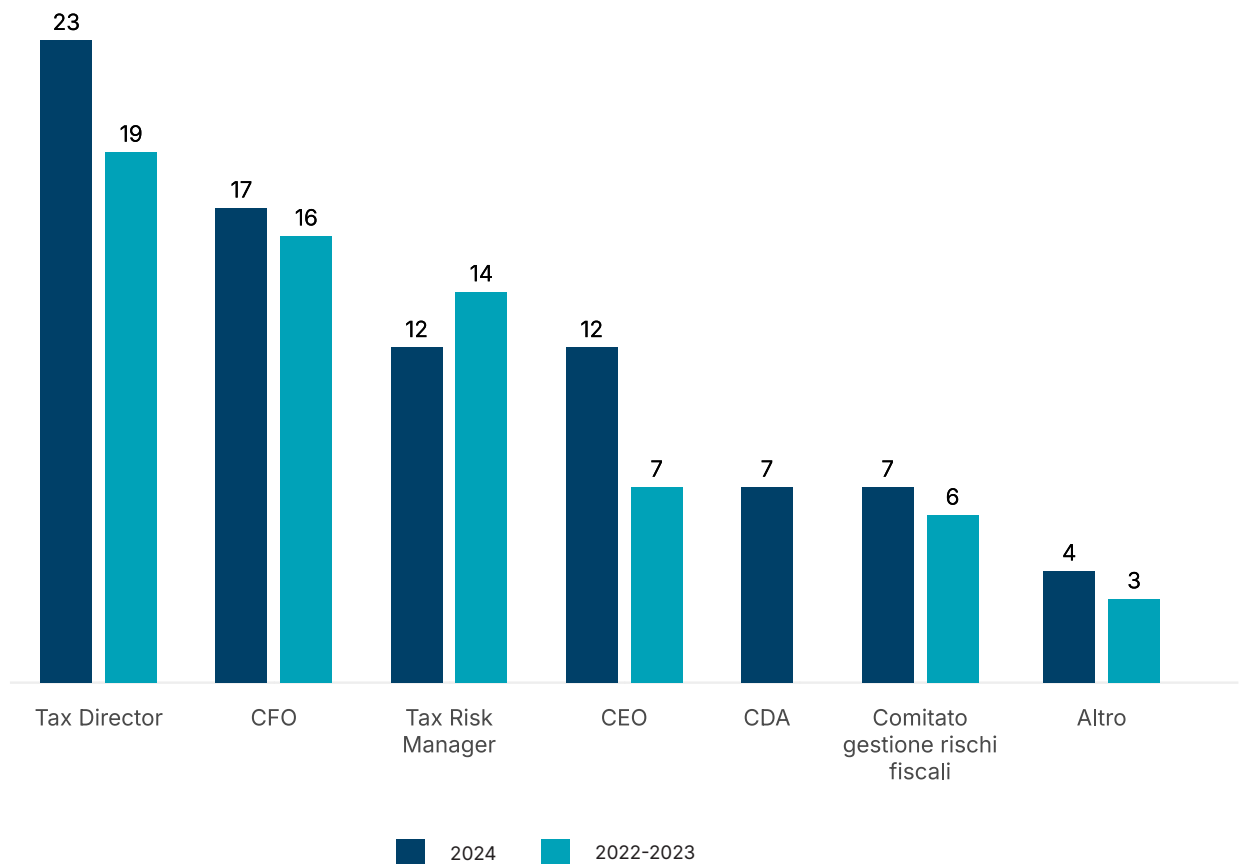
Sulla base di quanto definito dalle Linee Guida di recente emanazione, al fine di aderire al Regime di Adempimento Collaborativo, sarà obbligatorio redigere ex ante la Policy sulla gestione del rischio interpretativo.

Pertanto, essendo la definizione del processo di gestione del rischio interpretativo, requisito necessario per l'ammissione, si prevede un aumento nel numero di rispondenti che nel breve periodo andranno a declinare e definire il processo di gestione del rischio interpretativo con un conseguente beneficio legato al fatto che sarà formalizzato in maniera chiara come le aziende gestiscono tali tipologie di rischio.



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

Considerando i 23 rispondenti in adempimento/che intendono aderire, che hanno definito il processo di gestione del rischio interpretativo, emerge che nel loro processo di escalation sono coinvolti i seguenti attori:



Nel dettaglio...

Con riferimento al coinvolgimento del Team Tax, tutte le entità coinvolgono nel processo di escalation il Tax Director (in aumento rispetto al trend 2022-2023). Nel dettaglio:

- 3 coinvolgono solamente il Tax Director;
- 11 coinvolgono il Tax Director e il Tax Risk Manager;
- 9 coinvolgono il Tax Director, il Tax Risk Manager e il CFO;
- 7 coinvolgono il Tax Director, il Tax Risk Manager, il CFO e il CEO;
- 3 coinvolgono il Tax Director, il Tax Risk Manager, il CFO e il CEO e il Comitato per la gestione e controllo dei rischi fiscali (i.e. Comitato Fiscale).

Infine, 4 entità («Altro») hanno dichiarato ulteriori attori coinvolti nel processo di escalation del rischio operativo, rispettivamente: il Dirigente Preposto, il Comitato Controllo e Rischi, il Comitato Parti Correlate e il General Counsel.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Per quanto al coinvolgimento del Tax Risk Manager lo stesso risulta essere ingaggiato nel processo per la maggior parte dei rispondenti (52%).

Le prescrizioni delle Linee Guida, che indicano come il processo interpretativo debba sempre essere presidiato dal Responsabile della Funzione incaricata del controllo di secondo livello, avvallo il coinvolgimento del Tax Risk Manager nel processo. Il TRM è infatti tenuto alla verifica delle prescrizioni previste nella Policy, di cui coordinerà anche l'aggiornamento al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo.

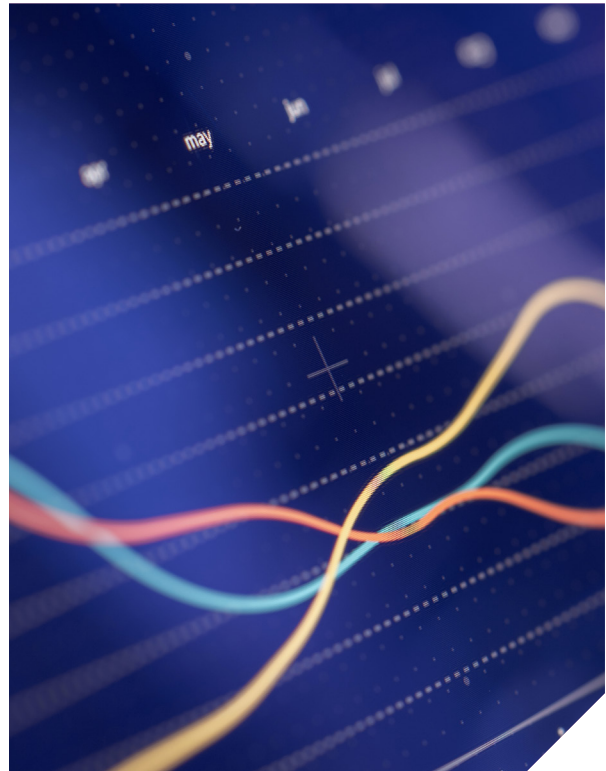
Trend a confronto

Confrontando i dati del 2022-2023 (23 rispondenti) con quelli del 2024 (25 rispondenti), emerge un incremento in quasi tutte le categorie di attori coinvolti nel processo di escalation del rischio interpretativo. Più precisamente è possibile notare un incremento riguardo al Tax Director (19 nel 2022-2023 e 25 nel 2024), il CFO (16 nel 2022-2023 e 18 nel 2024), il CEO (7 nel 2022-2023 e 12 nel 2024) e il Comitato per la gestione e controllo dei rischi fiscali (6 nel 2022-2023 e 7 nel 2024).

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Per quanto al coinvolgimento dei soggetti apicali nel processo di gestione del rischio interpretativo, le Linee Guida enfatizzano il ruolo di controllo attivo del vertice aziendale (CdA, AD e CFO), che deve avallare l'esito delle analisi in merito alle scelte di business con impatti fiscali formalizzando il processo di escalation interna.

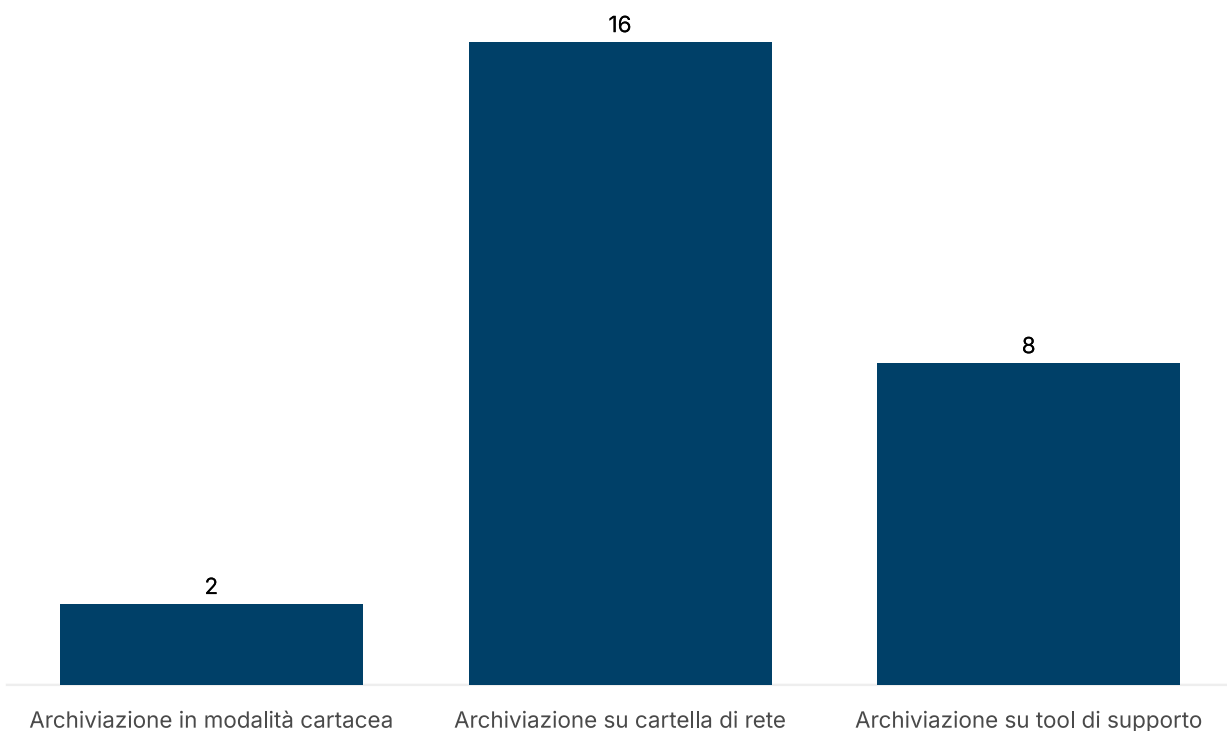
Ci si aspetta pertanto, in prospettiva, un maggiore coinvolgimento di tali attori nei processi autorizzativi interni.



24 **Verso quali attori/organi sociali e di controllo effettua attività di reporting (i.e. invio di relazione/rendicontazione formale circa le proprie attività) il Tax Risk Manager?**

Novità!

Considerando i 23 rispondenti in adempimento/che intendono aderire che hanno definito il processo di gestione del rischio interpretativo, emergono le seguenti modalità di archiviazione:



Nel dettaglio...

Con riferimento alle 8 entità (35%) che gestiscono il rischio interpretativo con il supporto di un tool, si evidenzia che trattasi in prevalenza (7 casi – 88%) di società in adempimento collaborativo con fatturato superiore ai 10 miliardi.

Inoltre si evidenzia che due dei rispondenti che ha dichiarato di utilizzare un tool di supporto fanno ricorso anche ad altre modalità di archiviazione alternativa:

- In un caso anche su cartella di rete
- Nell'altro caso sia in modalità cartacea che su cartella di rete.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Le Linee Guida enfatizzano il concetto di archiviazione, anche al fine di assicurare la ripercorribilità delle scelte effettuate. In tal senso, prospetticamente potrebbe crescere l'interesse delle aziende a dotarsi di sistemi informativi di supporto per la gestione del rischio interpretativo, oltre che del rischio adempimento.

Sezione L – Segnalazioni di sospette frodi

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

Che cos'è il rischio di errore sul fatto?

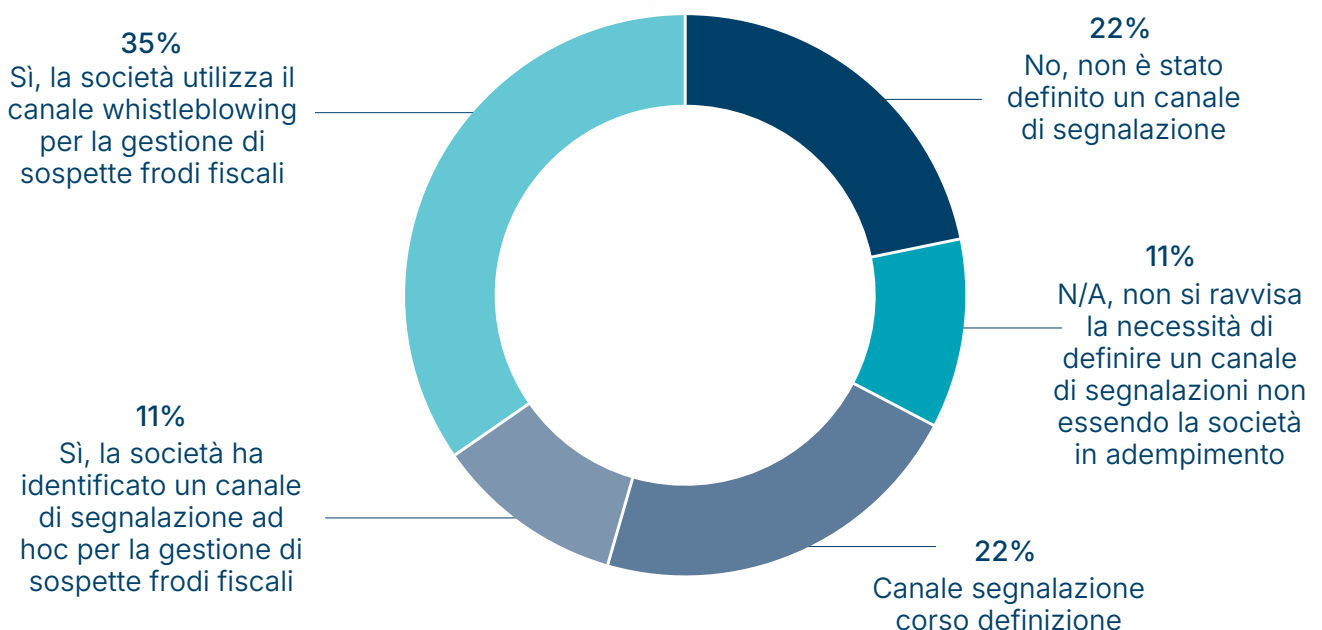
Il contribuente può essere interessato dal rischio di essere coinvolto in frodi fiscali realizzate da soggetti ad esso legati (i.e. persone fisiche, società ed enti di varia natura avvinti da legami di lavoro dipendente, partecipazione, collaborazione, di natura commerciale, partnership, ecc.).

Tali frodi si sostanziano in azioni/omissioni volontarie che generano una rappresentazione non veritiera dei fatti, tali da poter potenzialmente indurre in errore nell'applicazione delle norme tributarie rilevanti o di determinarne la violazione.

I rischi fiscali connessi alle frodi, in ragione delle conseguenze (anche) penali e reputazionali che ne possono derivare, devono essere necessariamente mappati all'interno del TCF.

Uno dei presidi di controllo principali per intercettare potenziali frodi è costituito dal canale di segnalazione eventualmente messo a disposizione dall'ente.

Ciò premesso, con riferimento ai 46 rispondenti è emerso quanto segue:



Nel dettaglio...

La maggior parte dei rispondenti (67% - 31 entità) ha definito/sta definendo un canale di segnalazione di sospette frodi con impatti fiscali. Il 35% di tali entità utilizza il canale di whistleblowing già implementato, mentre l'11% ne utilizza uno dedicato.

La maggior parte dei 31 rispondenti (84% - 26 entità) ha aderito/prevede di aderire al Regime di Adempimento Collaborativo.

Rispetto all'anno precedente, in cui 26 entità avevano definito/stavano definendo un canale di segnalazione, vi è stato quindi un incremento del 9%.

Nel dettaglio...(segue)

Dei 21 rispondenti che hanno previsto un canale di segnalazione di sospette frodi con impatti fiscali, vi sono 2 entità che non intendono aderire al Regime di Adempimento Collaborativo; di queste una ha adottato per la prima volta il TCF nel 2016, mentre la seconda nel 2022.

Considerando i 5 rispondenti (11%) che hanno previsto un canale di segnalazione ad hoc per la gestione di sospette frodi fiscali, vi sono 3 entità con un fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi e 2 entità che dichiarano un fatturato superiore a 10 miliardi.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

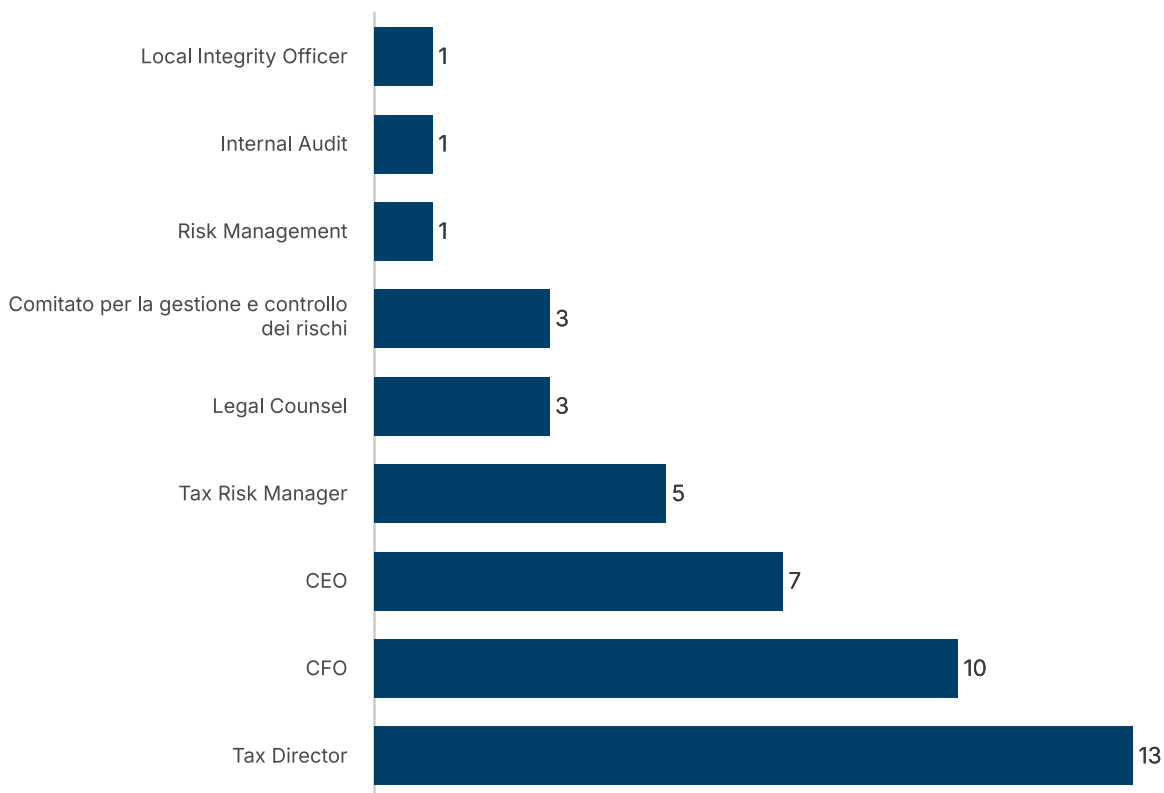
Siccome è auspicata una crescente integrazione con il Modello 231, è ipotizzabile che un numero crescente di entità valuterà la possibilità di adottare come sistema di segnalazione il canale whistleblowing in ottica di integrazione dei due modelli. In tal senso, nella prospettiva di ricorrere al canale di whistleblowing disciplinato dal Modello 231 per segnalare eventuali sospette frodi fiscali, potrebbe risultare opportuno darne conto nel Disegno del TCF (e.g. Tax Compliance Model).

Inoltre, in un'ottica evolutiva di compliance integrata, la procedura / policy a disciplina del sistema di whistleblowing potrebbe essere integrata al fine di ricomprendervi espressamente le segnalazioni relative ad eventuali violazioni / frodi fiscali.

26 Quali sono gli attori coinvolti nel processo di escalation di sospette frodi fiscali?

Novità!

Considerando i 21 rispondenti che hanno definito il canale di segnalazione, nel relativo processo di escalation sono coinvolti i seguenti attori:



Nel dettaglio...

Il 62% (13 entità) coinvolge nel processo di escalation la figura del Tax Director. Di questi, 5 (24%) coinvolgono anche il Tax Director e in 3 anche il Tax Risk Manager (14%). Di questi 3, 2 coinvolgono anche il CEO mentre l'ultimo rispondente, oltre a coinvolgere il Tax Risk Management, coinvolge anche il Legal Counsel.

Dei restanti 8 rispondenti, 2 includono nel processo di escalation il CFO, 2 il Legal Counsel, 1 il CEO, 1 il Comitato per la Gestione dei rischi fiscali, 1 la Funzione Internal Audit e, infine, 1 il Risk Management. Di questi 8, 1 risulta coinvolgere sia il CFO sia il CEO.

Per 1 rispondente, infine, il processo di escalation è ancora in corso di definizione.

27 Dalla data di definizione e implementazione del processo di gestione di sospette frodi fiscali, quante sono segnalate e gestite dalla società/il gruppo?

Novità!

Nel dettaglio...

Dei 21 rispondenti, solamente 2 entità (10%, con un fatturato rispettivamente sopra i 10 miliardi e compreso tra 500 milioni e un miliardo) hanno rilevato delle frodi sospette e le hanno segnalate e gestite a livello di Società o Gruppo.

Più precisamente, risulta che abbiano identificato e gestito una decina di casi.

I relativi processi di escalation prevedono il coinvolgimento della Funzione Legal, da un alto, e del Tax Director e del CFO, dall'altro.

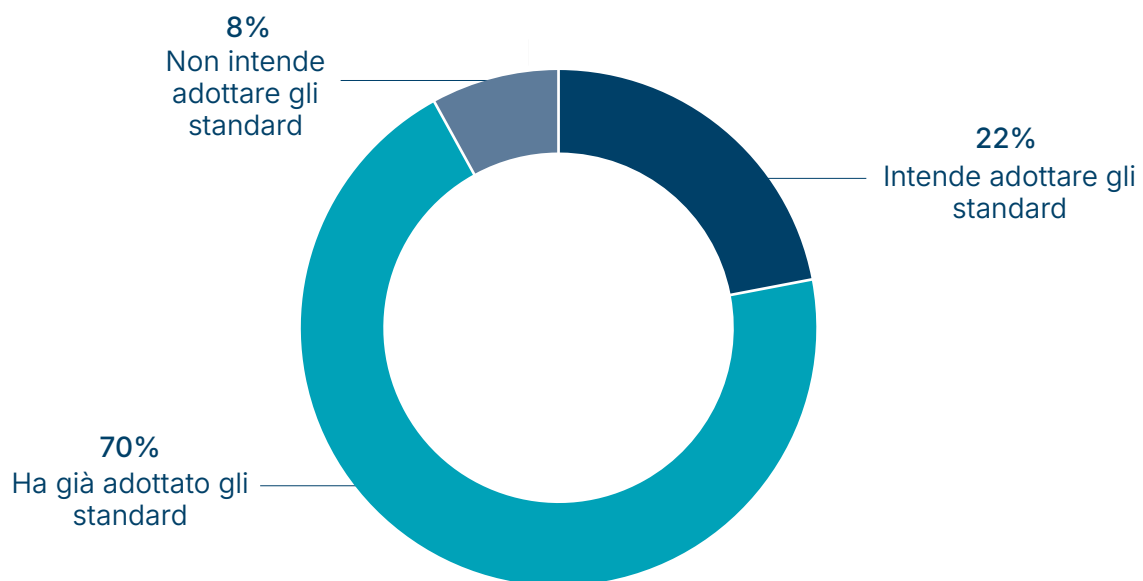
Sezione M – Trasparenza fiscale

28 **Novità!** La società aderisce/intende aderire standard di rendicontazione di sostenibilità della gestione fiscale?

Negli ultimi anni la fiscalità è sempre più al centro del dibattito sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale delle imprese. Le Autorità, gli azionisti, i dipendenti e l'opinione pubblica si aspettano che le aziende siano sempre più chiare e trasparenti sul loro approccio alla tassazione.

In merito all'adozione di uno standard di rendicontazione di sostenibilità della gestione fiscale, 19 dei 46 rispondenti (41%) hanno dichiarato che l'approccio alla Tax Transparency è ancora in corso di definizione.

I restanti 27 rispondenti hanno risposto quanto segue:



Nel dettaglio...

Delle 25 entità (92%) che hanno aderito/intendono aderire a standard di rendicontazione di sostenibilità sulla gestione fiscale, il 80% (pari a 20 rispondenti) dichiara un fatturato superiore al miliardo. Nel 64% dei casi (16 rispondenti), hanno già aderito al Regime Adempimento Collaborativo; nell'88%, invece, il TCF è ad esclusivo uso interno.

Le 2 entità che dichiarano invece di non voler aderire a standard di rendicontazione sono entrambe grandi contribuenti: 1 entità ha un fatturato superiore a 5 miliardi, mentre 1 entità ha un fatturato tra €500 milioni e €1 miliardo. Entrambe le entità hanno il TCF in fase di implementazione.

Sebbene solo il 70% dei rispondenti abbia adottato un sistema di rendicontazione di sostenibilità, è atteso un trend futuro in aumento, poiché la rendicontazione sostenibile rappresenta un fattore di crescente interesse per gli stakeholder.

ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

Nonostante le Linee Guida non contengano riferimenti espliciti al tema della sostenibilità, l'adozione del Tax Control Framework apporterebbe un valore aggiunto, in un'ottica sinergica ed integrata, alla gestione della sostenibilità e alla relativa rendicontazione.

A questo riguardo, l'«Agenda 2030» per lo sviluppo sostenibile dell'ONU" riconosce le imposte come fonti di entrate pubbliche fondamentali per il conseguimento degli obiettivi previsti. Il regime di Adempimento Collaborativo, pertanto, potrebbe divenire uno strumento a supporto del raggiungimento di tali obiettivi.

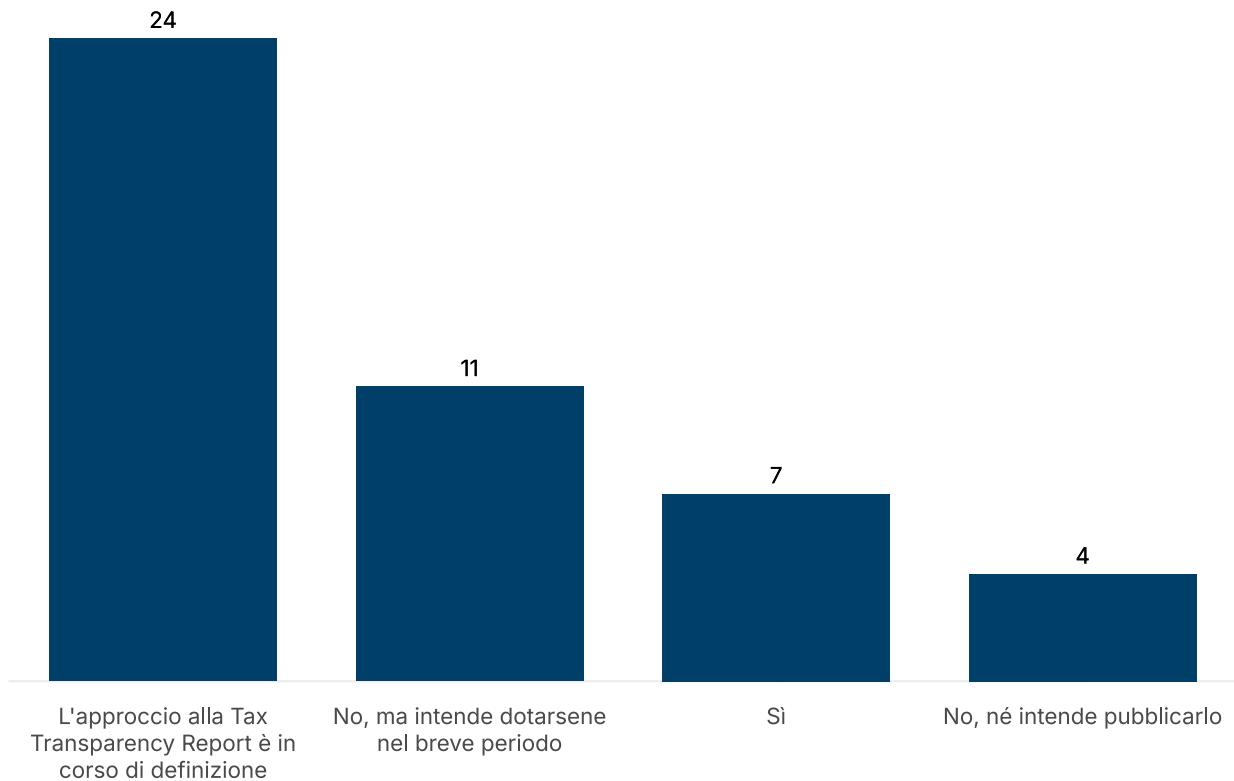
Inoltre, nel 2019 è stato emanato, nell'ambito dei cd. GRI 207 (Global Reporting Initiative), un principio che valorizza la trasparenza, la governance e la strategia fiscale. Ai GRI 207 si ispirano i principi di rendicontazione «ESRS» (European Sustainability Reporting Standards) dell'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group).

Dal momento che tali elementi sono disciplinati dal TCF e/o ne sono elemento costitutivo (i.e. governance e strategia fiscale), è quindi auspicabile che il TCF venga ricompreso nella rendicontazione di sostenibilità quale presidio degli adempimenti fiscali e anche al fine di consentire di beneficiare alle organizzazioni di un migliore rating di sostenibilità.



29 La vostra società pubblica il tax transparency report?

Novità! Dei 46 rispondenti hanno dichiarato quanto segue:



Nel dettaglio...

In via prevalente, le società che hanno definito un approccio alla Tax Transparency pubblicano o intendono pubblicare il Tax Transparency Report.

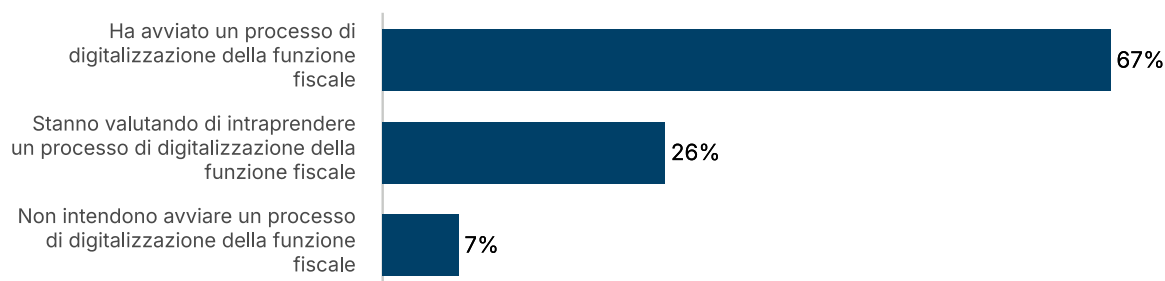
Con riferimento alle 18 entità (39%) che pubblicano/intendono pubblicare il Tax Transparency Report, 12 entità (67%) hanno già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo, 4 entità (22%) intendono aderire entro 2/3 anni, 1 entità (4%) intende aderire entro l'anno, mentre 1 entità (6%) non ha intenzione di aderire.

Delle 4 entità (17%) che non intendono pubblicare il Tax Transparency Report, 2 entità non intendono aderire al Regime di Adempimento Collaborativo, 1 entità ha già aderito al Regime e 1 entità intende aderire entro l'anno. Di queste 4 entità, per 1 l'approccio alla Tax Transparency è ancora in corso di definizione, mentre i restanti 2 rispondenti hanno comunque già aderito allo standard di rendicontazione di sostenibilità della gestione fiscale.

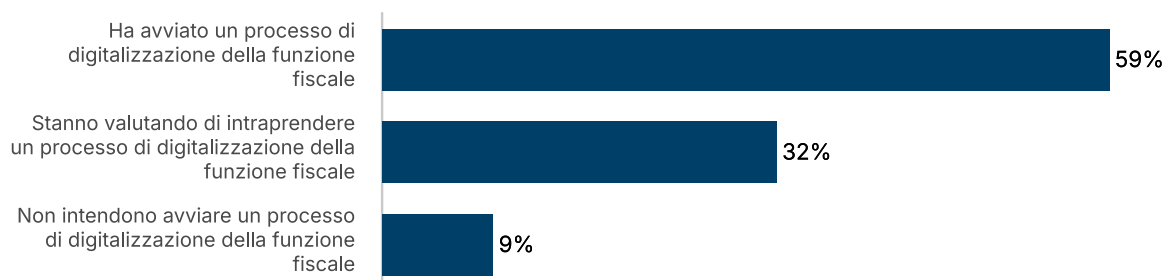
Sezione N – Livello di maturità digitale delle funzioni fiscali

30 La società ha avviato/intende avviare un processo di digitalizzazione della funzione fiscale?

Quarto Osservatorio



Terzo Osservatorio



Nel dettaglio...

Con riferimento al 4^a Osservatorio, 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.

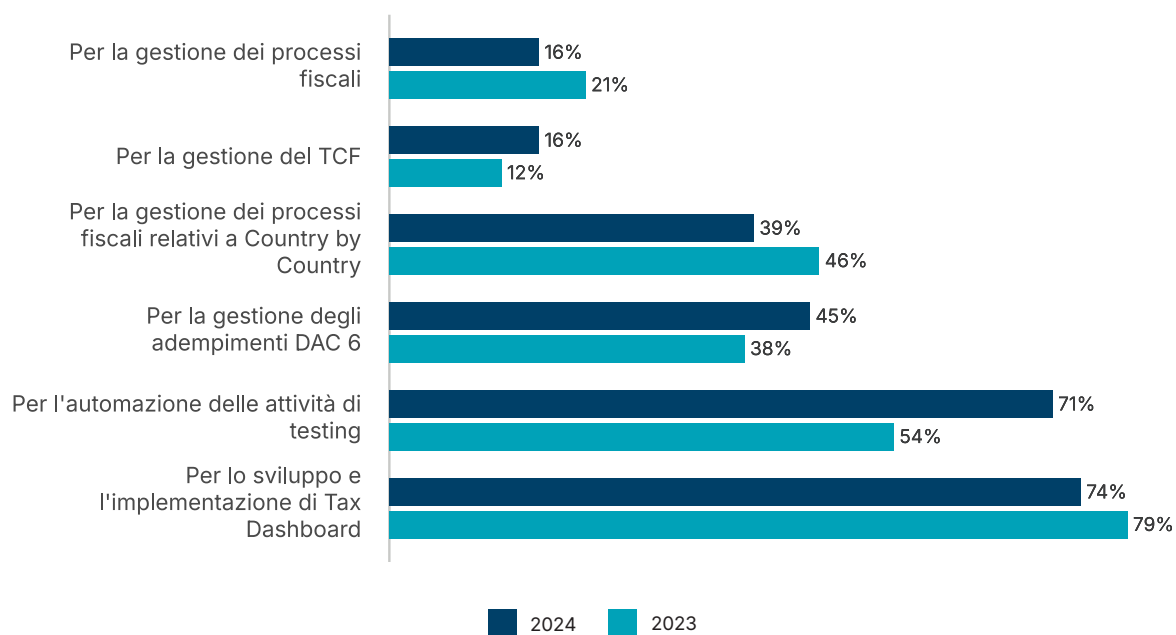
Trend a confronto

Rispetto all' 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

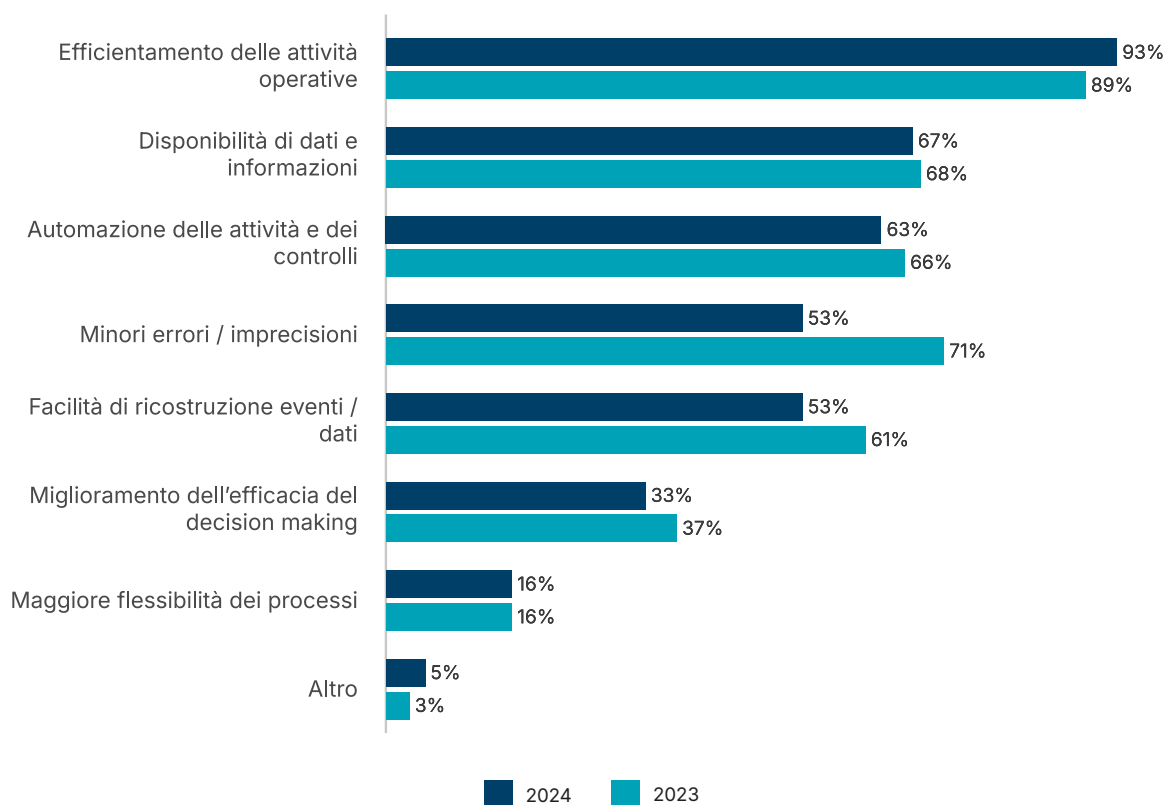
Dei 22 rispondenti (71%) che ha dichiarato di essersi dotati di un tool per la gestione del TCF, il 91% (20 entità) sono società/gruppi che già aderiscono al Regime di Adempimento Collaborativo. Si rileva peraltro che il trend di adozione di tool GRC è in crescita rispetto all'esercizio precedente (da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

31 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:



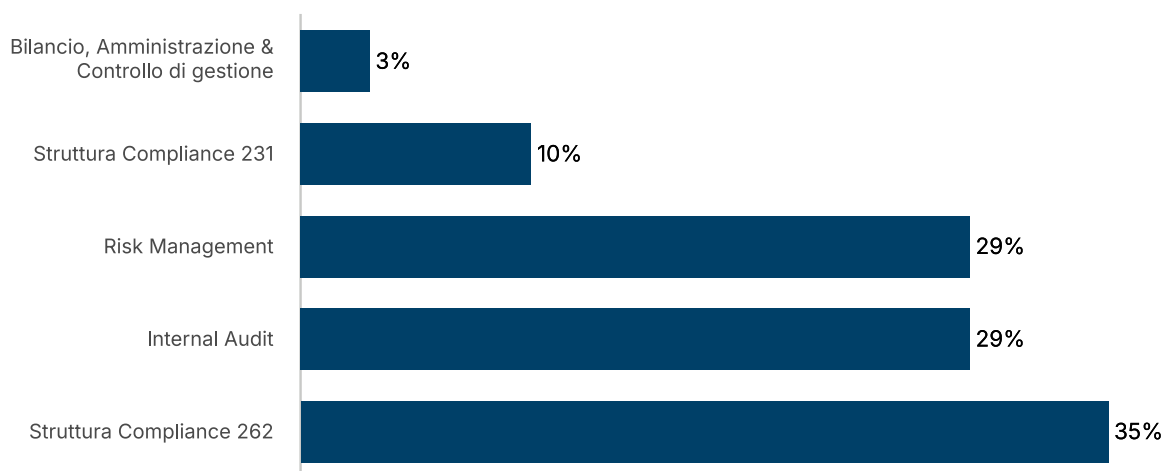
Trend a confronto

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

32 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?

Novità!

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.

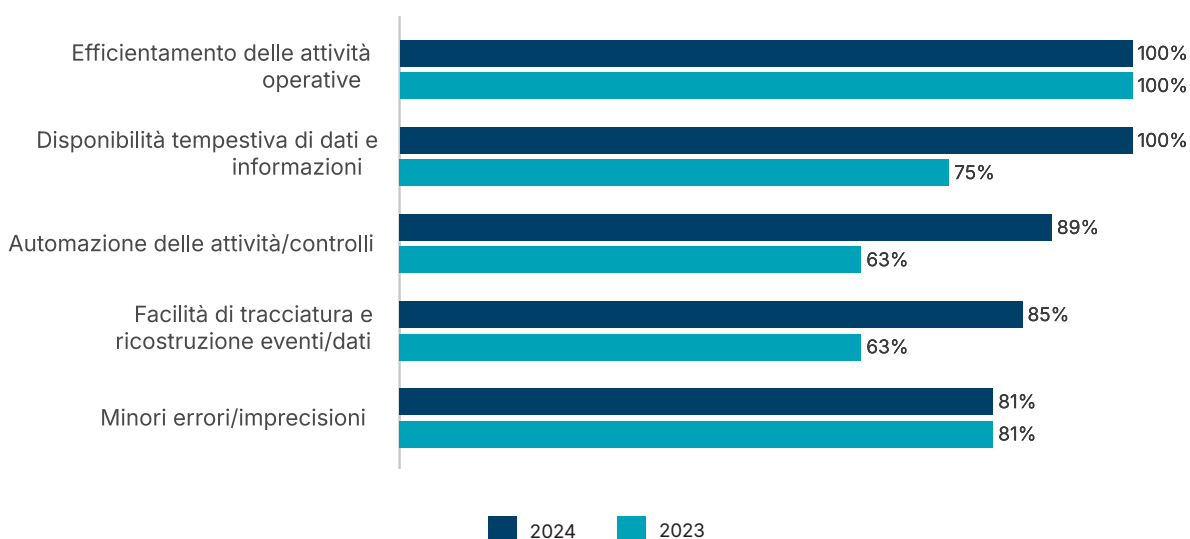
ANALISI RISPETTO A NOVITÀ NORMATIVE

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.

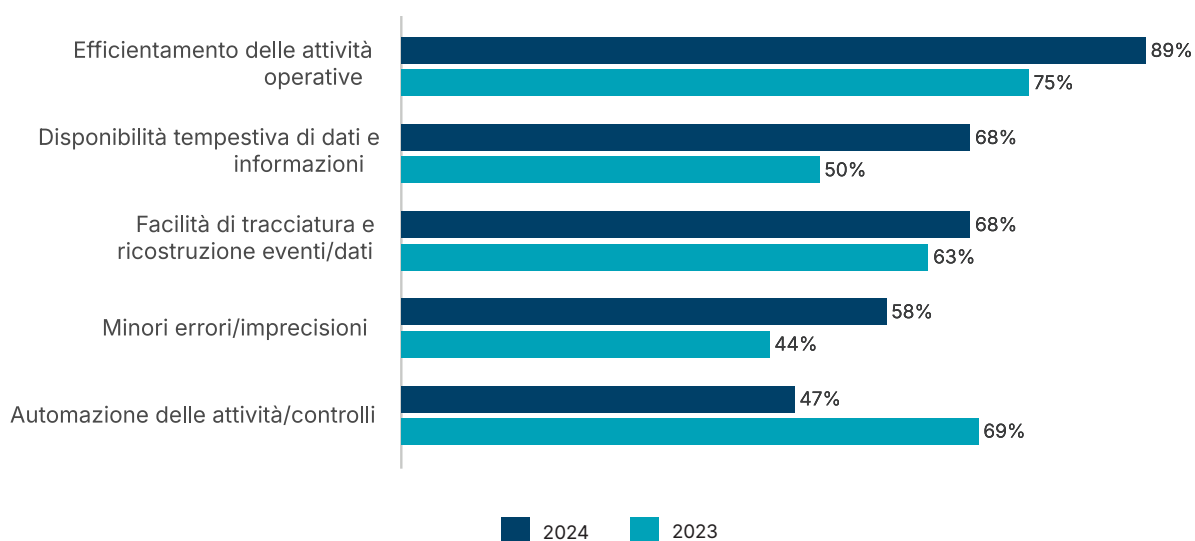
33 Con riferimento alle attività di digitalizzazione della funzione fiscale ad oggi realizzate, quali sono i principali vantaggi che la società ritiene di aver conseguito?

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

ATTESI



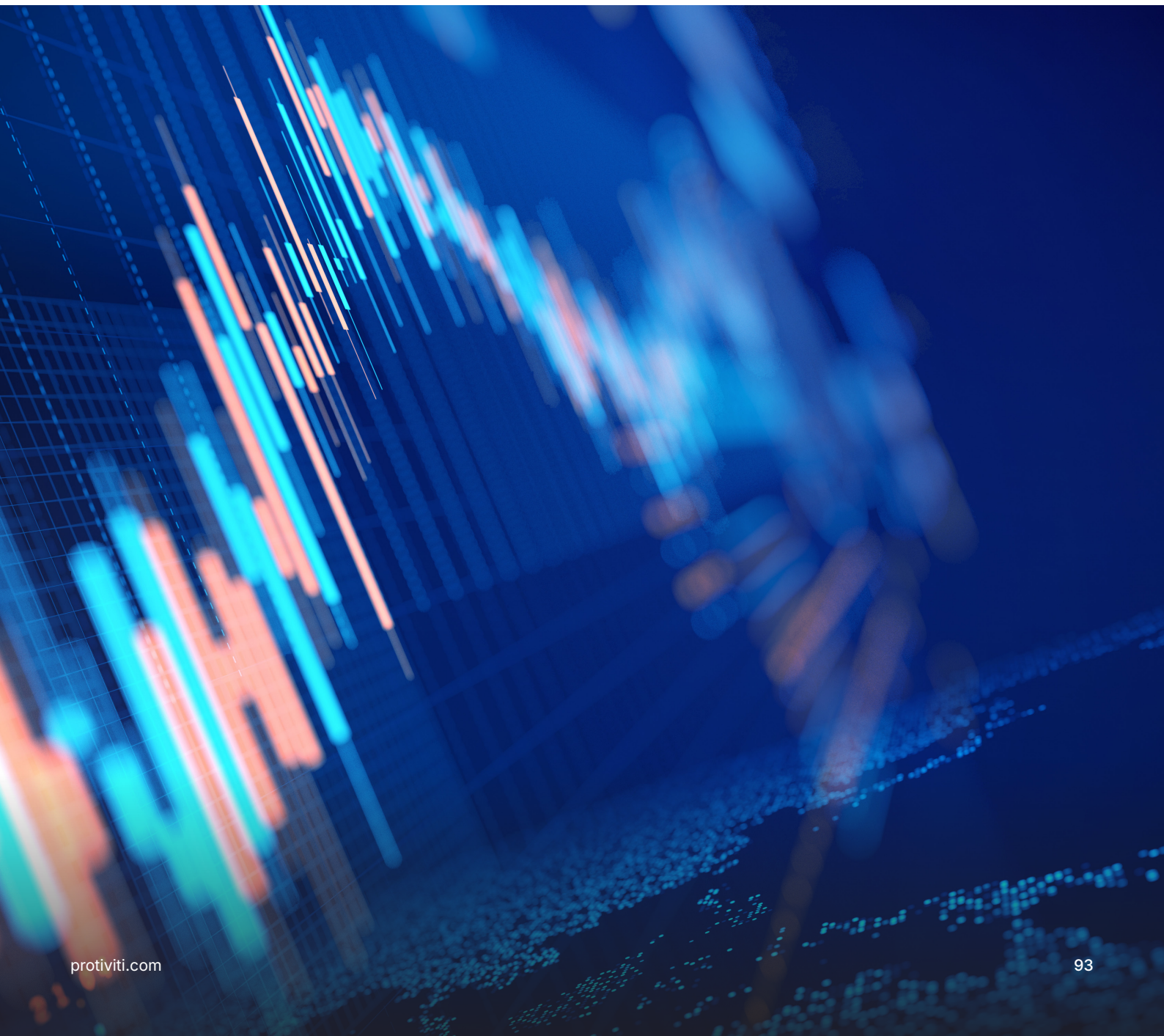
EFFETTIVI



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.



Considerazioni finali

Continua il crescente interesse di entità/gruppi operanti in Italia per lo sviluppo di sistemi di identificazione, valutazione e gestione del rischio fiscale anche in considerazione del progressivo abbassamento delle soglie di accesso.

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 , anche in virtù dell'introduzione dell'obbligo di definizione di un Tax Control Framework inclusivo dei rischi fiscali derivante dall'errata applicazione dei principi contabili;
- 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 e alla digitalizzazione dei processi fiscali.

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) l'estensione all'estero del TCF e la ii) trasparenza fiscale.

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.

Le tematiche degne di futuro approfondimento saranno sicuramente le principali novità introdotte dalle Linee Guida. L'attenzione si concentrerà, in particolare, sui processi di **integrazione** tra i diversi framework di compliance (Modello 231 E 262/SOX) e **monitoraggio**, sull'adozione della **matrice standard**, sull'obbligo di **certificazione** e sull'adozione del **TCF di Gruppo**.

Chi è Protiviti

Protiviti (www.protiviti.com) 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.

Chi è AFI

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 140 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: www.protiviti.com/IT-it/protiviti-tax-lounge

Contatti

Protiviti



Cristina Peano
Managing Director
+39.346.500.0836
cristina.peano@protiviti.com



Serena Bertone
Associate Director
+39.345.298.0218
serena.bertone@protiviti.com

AFI



Alessandro Bucchieri
Chairman
associazioneafi@gmail.com



Roberto Moro
Former Chairman
roberto.moro@studiomoro.com

Face the Future with Confidence[®]

protiviti[®]
Global Business Consulting

www.protiviti.it



www.afi.it