

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

TCF: Lo stato dell'arte in Italia, un anno dopo!

Giugno 2021

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

La nostra Missione

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

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

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

Contatti

Protiviti



Emma Marcandalli - Managing Director
emma.marcandalli@protiviti.it
+ 39 348 0384375



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

AFI



Massimo Ferrari - Chairman
associazioneafi@gmail.com



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



@protiviti italia



www.protiviti.it

Ringraziamenti

La ricerca conferma per la seconda volta una elevata sensibilità delle imprese italiane verso le tematiche di controllo e gestione del rischio fiscale nonché una crescente sofisticazione degli strumenti, processi e strutture ad essi dedicate.

Esprimiamo un sentito ringraziamento a tutti coloro (soci AFI e non) che, mettendo a disposizione di Protiviti e di AFI il loro tempo, la loro esperienza e il loro punto di vista, hanno contribuito ancora una volta alla rilevazione del grado di maturità del sistema di identificazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale in Italia, permettendo la realizzazione del presente report.

Grazie!

Emma Marcandalli
(Protiviti)

Massimo Ferrari
(Chairman AFI)

Contenuti

- 4 Premessa
- 5 Executive Summary
- 6 Introduzione alla Ricerca
- 9 Dettaglio dei risultati
- 33** Considerazioni finali

Premessa

QUALE *il contesto di riferimento?*

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

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

Tale sistema è propedeutico ad una eventuale futura adesione (al momento, in Italia, prevista su base volontaria e per selezionati soggetti in possesso degli stringenti requisiti soggettivi) al Regime di Adempimento Collaborativo ex D.Lgs. 128/2015, cui risultano ammesse ad oggi 56 società.

Tale sistema è, però, ancor prima un fondamentale tassello della governance e del sistema dei controlli interni delle società e dei gruppi, ai fini del progressivo rafforzamento dei processi interni per la prevenzione e gestione dei rischi di natura fiscale.

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

QUALE *il livello di maturità in Italia?*

Ad un anno esatto dal primo censimento, Protiviti e AFI, attraverso la Protiviti Tax Lounge, hanno lanciato la seconda edizione dell'Osservatorio annuale.

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

Ci riferiamo, tra gli altri, ovviamente al tema **dell'integrazione** con il **Modello** di Organizzazione, Gestione e Controllo ex. D.Lgs. **231/2001** a 12 mesi dall'inserimento dei reati tributari nel «catalogo 231», ma anche alla **figura Tax Risk Manager** che sta prendendo progressivamente sempre più **forma** e **caratterizzazione**.

Executive Summary

I risultati dello studio - condotto dalla Protiviti Tax Lounge in collaborazione con AFI - confermano lo **spiccato interesse** a livello nazionale verso i **modelli di gestione e controllo del rischio fiscale**.

In continuità con i risultati emersi nell'Osservatorio 2019, oltre l'80% dei partecipanti all'iniziativa ha adottato, sta adottando o intende adottare un Tax Control Framework, mentre il 54% dichiara di aver già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo con l'Agenzia delle Entrate ed un ulteriore 15% si dichiara intenzionato ad aderirvi nel breve-medio periodo.

L'Osservatorio 2020 indaga sulle **motivazioni** dell'adozione di un TCF, continuando ad evidenziarne la natura **virtuosa**: l'85% dei partecipanti allo studio ha evidenziato, tra le ragioni, la volontà di rafforzare il proprio sistema di controllo interno, a garanzia di un miglior presidio dei rischi fiscali; il 56%, l'obiettivo di minimizzare le tax litigation. L'adesione al Regime di Adempimento Collaborativo è stata indicata al terzo posto, dal 53% dei rispondenti.

Con riguardo agli aspetti di natura organizzativa (c.d. **Governance TCF**), nel 58% dei casi il **Tax Risk Manager** è posizionato all'interno del Tax Department e riporta, per quasi il 50% dei rispondenti, al Tax Director. Altre situazioni vedono la figura posizionata nell'ambito delle strutture di Compliance o di Risk Management.

Tale figura ha, di norma, consolidate **esperienze** in ambito Tax (più di 5 anni) e discrete competenze in ambito Risk & Compliance (fino a 5 anni di esperienza). Un **inquadramento** medio alto (prevalentemente dirigenziale) completa il profilo.

Iniziano a prendere forma le **attività** svolte del **secondo livello Tax**, in termini di **effort** e relativa distribuzione, che risultano - come era da attendersi - piuttosto variabili in relazione al livello di maturità della società rispondente rispetto ai temi in oggetto e all'industry di riferimento.

Maggiore omogeneità si assiste invece su altri temi. Circa il 90% del campione analizzato che ha adottato (o sta adottando) un TCF, ha anche implementato (o sta valutando di implementare) **sistemi informatici** a supporto; mentre, il **livello** di **integrazione** tra il sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione dei rischi fiscali e gli altri modelli di compliance e gestione dei rischi (tra cui, anche, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex **D.Lgs. 231/2001**), è giudicato **medio** da circa il 50% dei rispondenti.

Introduzione alla Ricerca

Metodologia

Modalità di raccolta delle informazioni

La presente ricerca è stata realizzata grazie al contributo dei numerosi colleghi Responsabili Fiscali, Tax Risk Manager, CFO, Responsabili Compliance, Responsabili Risk Management che, nel periodo dicembre 2020 - marzo 2021, hanno partecipato alla seconda edizione dell'Osservatorio dedicata al tema del sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale.

La survey: struttura del questionario

Ai fini dello studio è stato somministrato un questionario di 33 domande, articolato in 2 sezioni:

- la prima, dedicata alla rilevazione del grado di maturità dei sistemi di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale;
- la seconda, a selezionati elementi chiave di tale sistema.

Particolare attenzione è stata posta alle motivazioni sottostanti all'adozione dei TCF da parte di società/gruppi ed, eventualmente, all'adesione al Regime di Adempimento Collaborativo, nonché alle eventuali difficoltà e sfide affrontate.

Ad integrazione degli ambiti di analisi già previsti nel precedente Osservatorio 2019, sono stati approfonditi ulteriori temi, quali - a titolo esemplificativo - *i)* l'effort dedicato dalla struttura operante quale seconda linea TCF alle diverse attività di competenza, *ii)* il processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale e *iii)* l'istituzione di un Comitato manageriale a supporto della gestione e controllo dei rischi fiscali.

La survey: risultati preliminari

Un'anteprima parziale dei risultati è stata divulgata in occasione dell'evento svoltosi nel mese di Febbraio 2021. Di seguito, l'elaborazione definitiva dei dati raccolti.

Evoluzioni future

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

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

Il campione analizzato

Alla *survey* hanno partecipato 58 realtà (società e gruppi, genericamente indicati come «entità» ai fini del presente report), con un incremento del +26% nel numero dei partecipanti rispetto all'edizione 2019).

Identikit dei partecipanti alla survey

INDUSTRY

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

SETTORE DI APPARTENENZA DELLE SOCIETÀ/GRUPPI RISPONDENTI ALLA SURVEY

FATTURATO

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

FATTURATO DEL GRUPPO DI APPARTENENZA DELLE SOCIETÀ/GRUPPI RISPONDENTI ALLA SURVEY

LISTED COMPANY

	2020	2019
Quotate Italia	33%	43%
Quotate Estero	24%	22%
Quotate Italia & Estero	7%	7%
Non Quotate	36%	28%

MERCATO DI QUOTAZIONE DELLE SOCIETÀ/GRUPPI RISPONDENTI ALLA SURVEY

RUOLO RISPONDENTI

	2020	2019
Responsabile Tax di gruppo	53%	59%
Responsabile Tax di singola legal entity	17%	17%
Secondo livello di controllo TCF	10%	9%
Altro	19%	16%

RUOLO DEI RISPONDENTI DELLE SOCIETÀ/GRUPPI PARTECIPANTI ALLA SURVEY

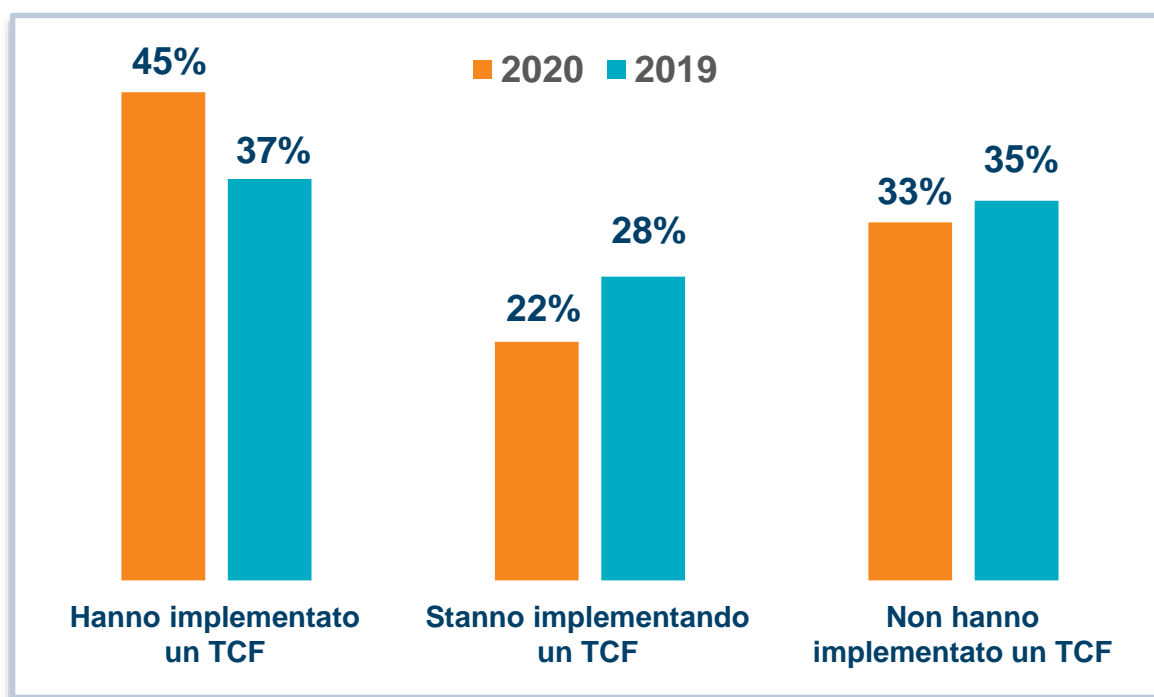
Dettaglio dei risultati



Adozione di un Tax Control Framework

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

Il 67% dei 58 partecipanti alla *survey* (corrispondenti a 39 entità) ha dichiarato di aver implementato o di stare implementando un Tax Control Framework. Trattasi, rispettivamente, di 26 entità (45% dei rispondenti) che hanno già adottato un TCF e di 13 (22% dei rispondenti) che lo stanno implementando.



Nel dettaglio ...

Con riguardo alle 26 società che hanno già implementato un TCF, nel 77% di tali casi l'ambito di riferimento è a livello di singola *legal entity*, mentre nel 23% dei casi è a livello di gruppo.

Questi rispondenti rappresentano, nell' 85% dei casi, emittenti quotati in Italia o all'estero. Il loro fatturato è, nel 42% (11 società) dei casi superiore ai Euro 10 miliardi, nel 19% dei casi (5 società) compreso tra 5 e 10 miliardi, nel 27% dei casi (7 società) con fatturato compreso tra 1 e 5 miliardi, nel 12% (3 società) inferiore al miliardo.

Nella maggior parte dei casi (88%) il TCF risulta essere ormai consolidato, essendo stato implementato nel periodo 2014-2018 (14 società periodo 16-18 e 7 società periodo 14-15). Un rispondente dichiara di essere dotato di TCF da oltre un decennio.

Per le entità (13) con TCF in via di implementazione, la percentuale di emittenti quotati si attesta al 46 mentre il fatturato è inferiore a Euro 5 miliardi: nel 54% dei casi, è compreso tra Euro 1 e 5 miliardi e nel 46% dei casi è compreso tra Euro 500 milioni e 1 miliardo. La maggior parte (85%) ha intrapreso il percorso nel biennio 2020/2021 mentre 2 società hanno avviato il progetto da più tempo (rispettivamente dal 2016 e 2019).

**2019-2020:
trend a
confronto**

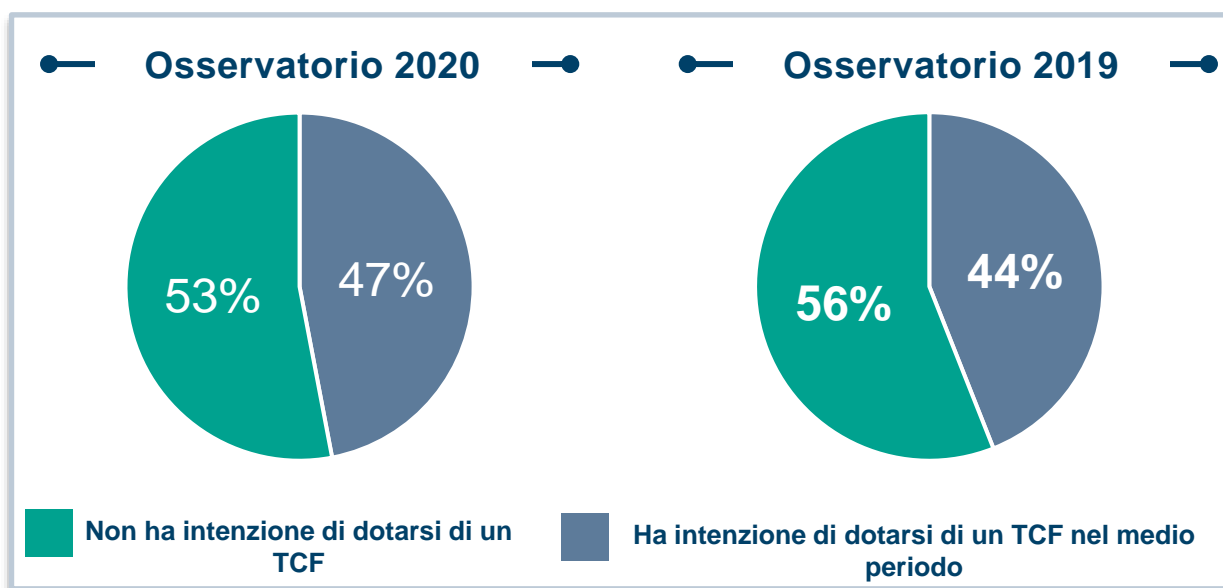
Rispetto al 2019, i dati mostrano un naturale incremento del numero di entità che hanno implementato il TCF (45% vs 37%) compensato dalla diminuzione di quelle che ne hanno avviato l'implementazione (28% vs 22%). Tale trend porta a confermare l'avvenuta implementazione nel 2020 dei sistemi di controllo e gestione dei rischi fiscali il cui disegno era stato dichiarato come avviato nel precedente sondaggio.

2. Se no, con quale orizzonte temporale la società o il gruppo di appartenenza prevede di adottare il Tax Control Framework?

Dei 19 rispondenti (33% del totale) che dichiarano di non essersi ancora dotati di un TCF, il 47% (pari a 9 entità) sono intenzionate a dotarsene nel medio periodo (una addirittura entro l'anno), mentre il restante 53% (pari a 10 entità) dichiara di non volersene dotare.

Delle 10 entità che non intendono adottare un TCF, 2 dichiarano un fatturato annuo superiore ai Euro 5 miliardi, mentre la maggior parte delle restanti società ha un fatturato inferiore a Euro 500 milioni.

Solo una delle 9 entità che intendono dotarsi di un TCF nel medio periodo dichiara di volere implementare un sistema di controllo del rischio fiscale all'esclusivo scopo di aderire al Regime di Adempimento Collaborativo.



Nel dettaglio ...

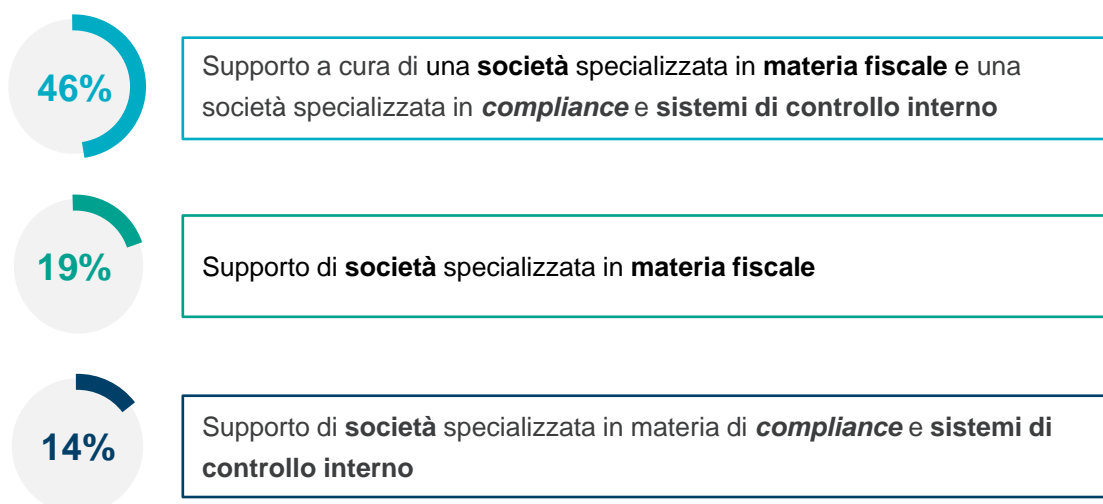
Complessivamente, dei 58 rispondenti alla survey, 48 (pari all'83%) sono le entità che complessivamente hanno manifestato un interesse concreto rispetto al TCF, adottandolo o avviandone o prevedendone nel medio termine l'adozione.

**2019-2020:
trend a
confronto**

Complessivamente, il livello di interesse per l'adozione di sistemi di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale è in crescita rispetto al 2019. La percentuale di società che complessivamente dichiarano di avere un TCF, implementato o in fase di costruzione, o che intendono adottarlo nel medio periodo cresce dal 80% (2019) all'83% (2020).

3. Per l'adozione di un Tax Control Framework, l'entità si è avvalsa o intende avvalersi del supporto di una società esterna specializzata?

Avviare nelle organizzazioni un progetto volto alla rilevazione, al disegno e all'implementazione di un modello di gestione del rischio continua a richiedere sforzi ingenti. Dei 48 rispondenti che hanno adottato, stanno adottando o intendono adottare un TCF, il 79% (38 rispondenti) ha dichiarato di essersi fatto supportare / intende farsi supportare da consulenti specializzati lungo il percorso progettuale. In particolare:



Considerando i 22 rispondenti che hanno adottato / stanno adottando un TCF a scopo adesione al regime di Adempimento Collaborativo, la percentuale di entità che si sono fatte supportare da società specializzate esterne cresce al 83%.

**2019-2020:
trend a
confronto**

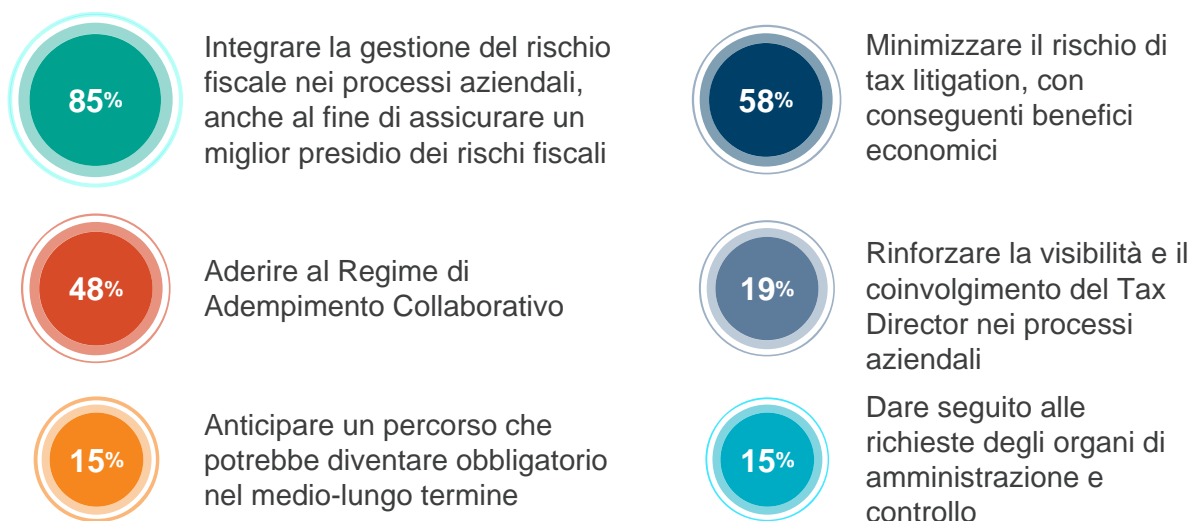
L'esigenza di ricercare un supporto specialistico per lo sviluppo di un Tax Control Framework cresce dal 73% (2019) al 79% (2020). L'aumento è riferito in prevalenza ai contribuenti di dimensioni inferiori.

In particolare, nell'Osservatorio 2019, delle 28 entità che dichiaravano di essersi avvalse/volersi avvalere di un supporto specialistico esterno il 50% erano società con fatturato superiore a Euro 5 miliardi.

Il numero di rispondenti che nel 2020 dichiarano di essersi avvalsi / volersi avvalere di un supporto specialistico per l'adozione di un Tax Control Framework è pari a 38; di questi, il 34% riporta un fatturato compreso tra Euro 1 miliardo e 5 miliardi, mentre il 36% riporta un fatturato superiore ad Euro 5 miliardi.

4. Per quali dei seguenti motivi la società ha adottato o intende adottare un Tax Control Framework?

Numerose sono le motivazioni per adottare un TCF. Nell'ordine, quelle identificate dai 48 rispondenti che hanno adottato, stanno adottando o intendono adottare un TCF nel medio periodo:



2019-2020:
trend a
confronto

L'ordine delle motivazioni dichiarate risulta allineato alla rilevazione 2019.

5. Quali sono gli eventuali elementi ostativi all'adozione di un Tax Control Framework da parte della società/gruppo?

Dei 10 partecipanti che non hanno un TCF e che non intendono dotarsene, il 50% non rileva specifici elementi ostativi.

I restanti 5 rispondenti hanno identificato i seguenti elementi ostativi ai fini dell'adozione del TCF. Nell'ordine:



La risposta «Altro» si riferisce ad una entità con fatturato inferiore a Euro 100 milioni, che ritiene adeguato il presidio dei rischi fiscali ad oggi agito a cura delle Funzioni Tax Office, Risk Management e Compliance.



Livello di integrazione

1. Quali altri modelli di gestione e controllo dei rischi ha adottato la società/gruppo?

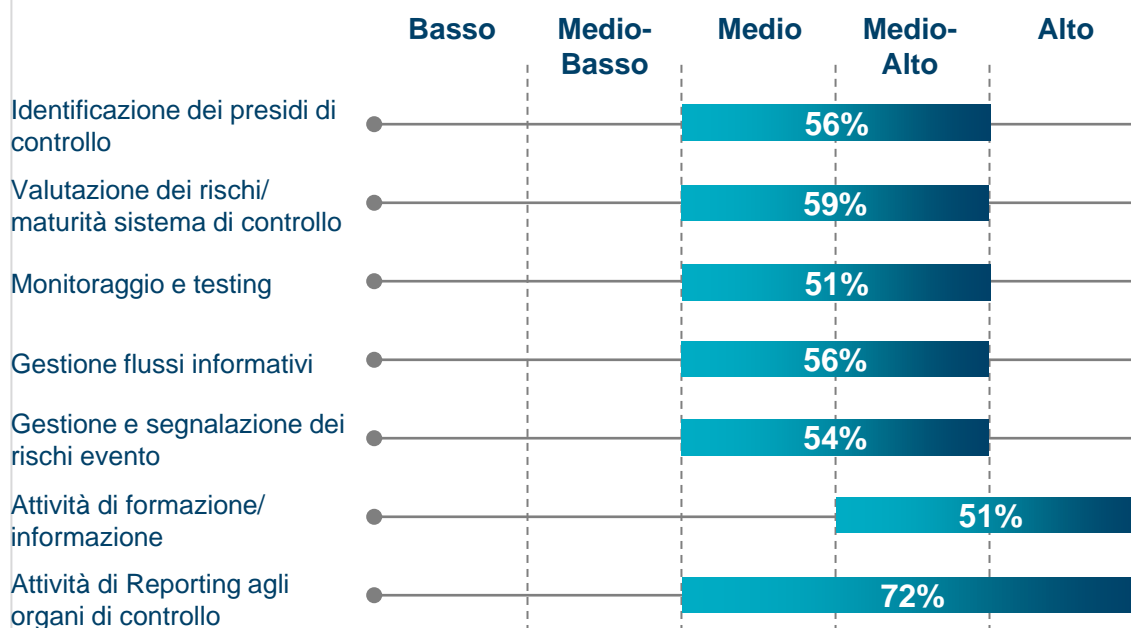
Le entità che hanno partecipato alla *survey* sono realtà di medio grandi dimensioni e, in generale, presumibilmente mature dal punto di vista del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi. Considerando i 39 rispondenti che hanno adottato o stanno implementando un TCF, tutti risultano dotati di altri modelli di compliance e gestione dei rischi. In particolare:



2. Come giudica il livello di integrazione tra TCF e Modello 231?

Tutti e 39 i rispondenti alla *survey* che hanno un TCF o che lo stanno implementando affermano di essere dotati di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.L.gs 231/2001.

Considerando la media delle risposte fornite, per ogni ambito oggetto di valutazione, il livello di integrazione tra i due modelli (ie.: TCF e 231/2001) si attesta complessivamente ad un livello medio - alto.



In sintesi...

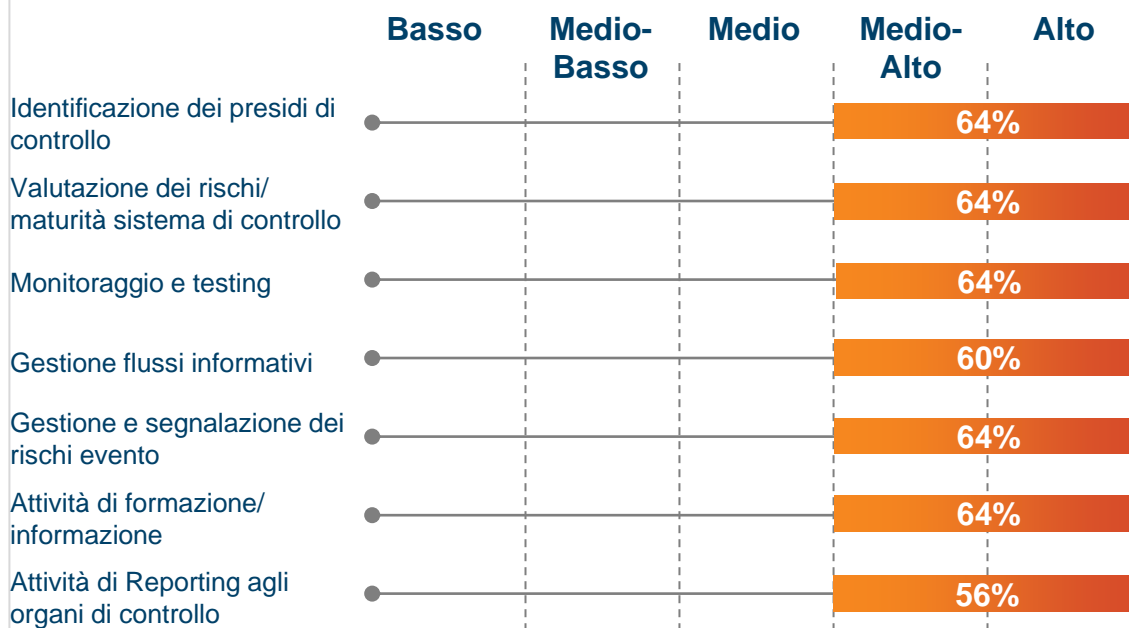
I risultati raccolti, mostrano una correlazione tra dimensione della società e livello di integrazione tra TCF e Modello ex D.L.gs 231/2001.

Nello specifico, ad una maggiore dimensione della società corrisponde una maggiore integrazione tra i due modelli che è elevata tra i rispondenti con fatturato superiore a Euro 5 miliardi (49% del campione), decrescendo fino a media per le entità con fatturato compreso tra Euro 1 e 5 miliardi (36% del campione).

3. Come giudica il livello di integrazione tra TCF e Modello di controllo contabile ex legge 262/modelli assimilabili?

Dei 39 rispondenti che hanno un TCF o che lo stanno implementando, 14 (36%) dichiarano di non essere dotati di Modello di controllo contabile ex legge 262 o assimilabili (eg. SOX).

Per quanto concerne i restanti 25, il livello di integrazione dichiarato tra i due modelli (ie.: TCF e Modello 262) si attesta complessivamente ad un livello medio - alto.



In sintesi...

La correlazione di cui al punto precedente è confermata anche con riguardo al Modello 262/2005 e simili (eg. SOX): l'integrazione è maggiore nelle entità con fatturato superiore a Euro 5 miliardi (36%), divenendo media per quelle entità con fatturato inferiore a Euro 5 miliardi (43% del campione).

**2019-2020:
trend a
confronto**

Il livello di integrazione è in netto aumento rispetto a quanto rilevato nell'Osservatorio 2019, in cui il 70% dei rispondenti aveva dichiarato un livello di integrazione tra TCF e gli altri sistemi di controllo medio-basso.



Il secondo livello di controllo

1. Nell'ambito del sistema di gestione e controllo del rischio fiscale adottato, da quante risorse è composto il secondo livello di controllo?

Dei 39 rispondenti alla domanda, 8 risultano avere, alla data del presente documento, un secondo livello di controllo in fase di creazione.

Prendendo in esame le restanti 31 entità, in 24 (ovvero il 77% dei rispondenti) il secondo livello di controllo è composto esclusivamente da risorse interne alla società/gruppo; nelle restanti 7 (23% rispondenti) entità, il secondo livello di controllo è composto di risorse interne supportate da consulenti esterni.

Da quante risorse è composto il Secondo livello di Controllo TCF?

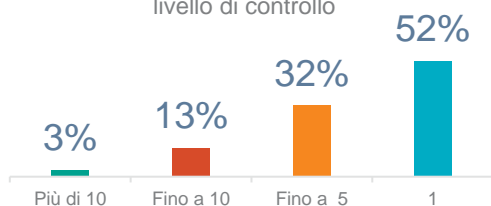
Entità con TCF composto esclusivamente da risorse interne

Entità che si avvalgono di risorse in outsourcing

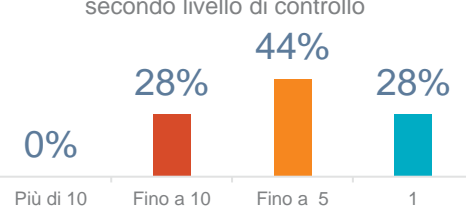
24

7

Numero di risorse interne del secondo livello di controllo



Numero di risorse in outsourcing del secondo livello di controllo



Considerando le 24 entità aventi un secondo livello di controllo composto esclusivamente da risorse interne all'organizzazione, nell'84% dei casi la Funzione è composta da un numero di risorse compreso tra 1 e 5. Solamente 5 organizzazioni dichiarano di possedere un secondo livello di controllo con un numero di risorse superiore a 5, di cui un'entità addirittura un numero di risorse superiore a 10.

**2019-2020:
trend a
confronto**

In continuità con quanto emerso nell'Osservatorio 2019, è confermato il trend in virtù del quale la composizione del secondo livello di controllo ha un dimensionamento medio pari o inferiore a 5 risorse (76% dei rispondenti nel 2019 rispetto all'84% 2020) contando le sole risorse interne.

Relativamente, invece, alle 7 società che si avvalgono di un supporto esterno¹, il 72% si avvale di un supporto da 1 a 5 risorse esterne. Risultano inoltre 2 società (28%) che si avvalgono di un supporto esterno considerevole, compreso tra le 6 e le 10 risorse: contrariamente alle aspettative, queste società non sono quelle con fatturato maggiore (cluster superiore a Euro 10 miliardi) ma entità che dichiarano rispettivamente un fatturato compreso tra Euro 5 e 10 miliardi e inferiore a Euro 100 milioni.

2. A chi riporta il secondo livello di controllo TCF?

Per il 68% dei 31 rispondenti alla domanda che hanno adottato o stanno adottando un TCF e che hanno definito un secondo livello di controllo, la linea di riporto gerarchico di quest'ultimo è al Tax Director; seguono il CFO (26%) ed il Compliance Director (6%).



**2019-2020:
trend a
confronto**

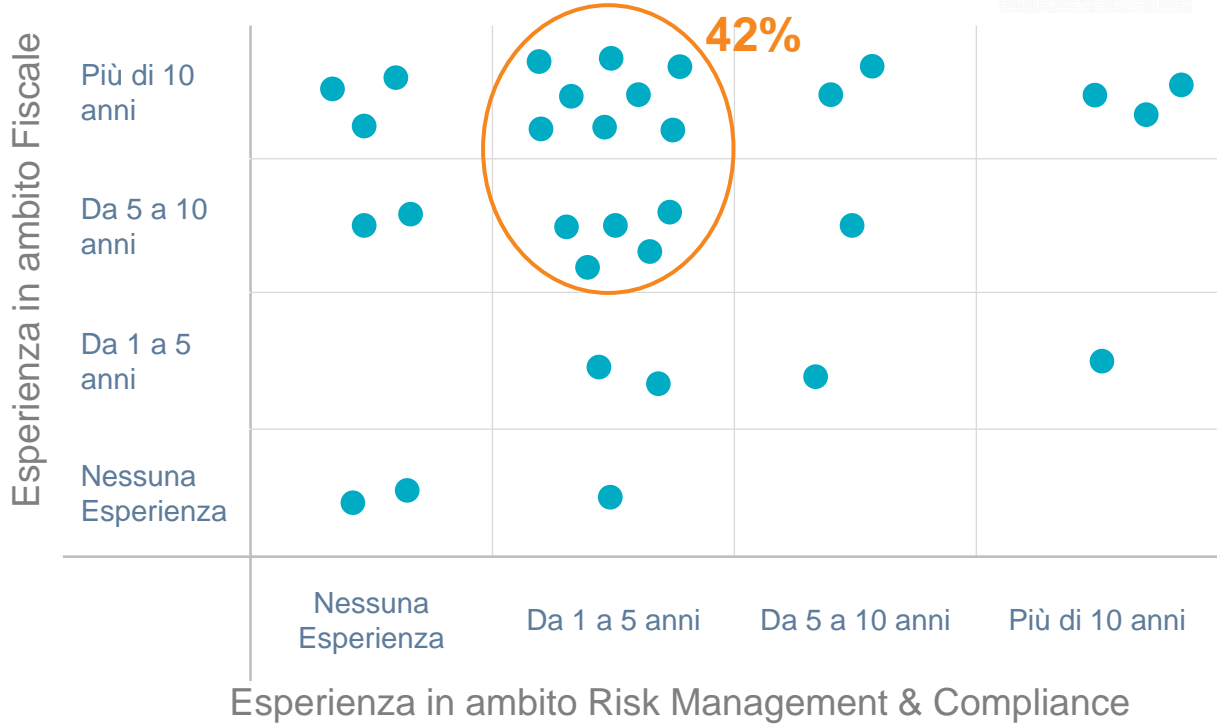
Lo scenario 2020 evidenzia un riporto gerarchico incentrato su tre figure principali, a differenza di quanto emerso nell'Osservatorio 2019, che evidenziava una più ampia distribuzione delle responsabilità, identificando in 4 casi riporti gerarchici anche al Risk Officer o (in un caso) direttamente al CEO.

Il trend prevalente permane, in ogni caso, il riporto gerarchico al Tax Director (55% nel 2019 e 68% nel 2020).

3 Quanti sono gli anni di esperienza in ambito Tax ed in ambito Risk & Compliance del soggetto responsabile del secondo livello di controllo?

Per le 31 entità rispondenti alla presente domanda, si riportano di seguito gli anni di esperienza maturati dal soggetto a capo della struttura.

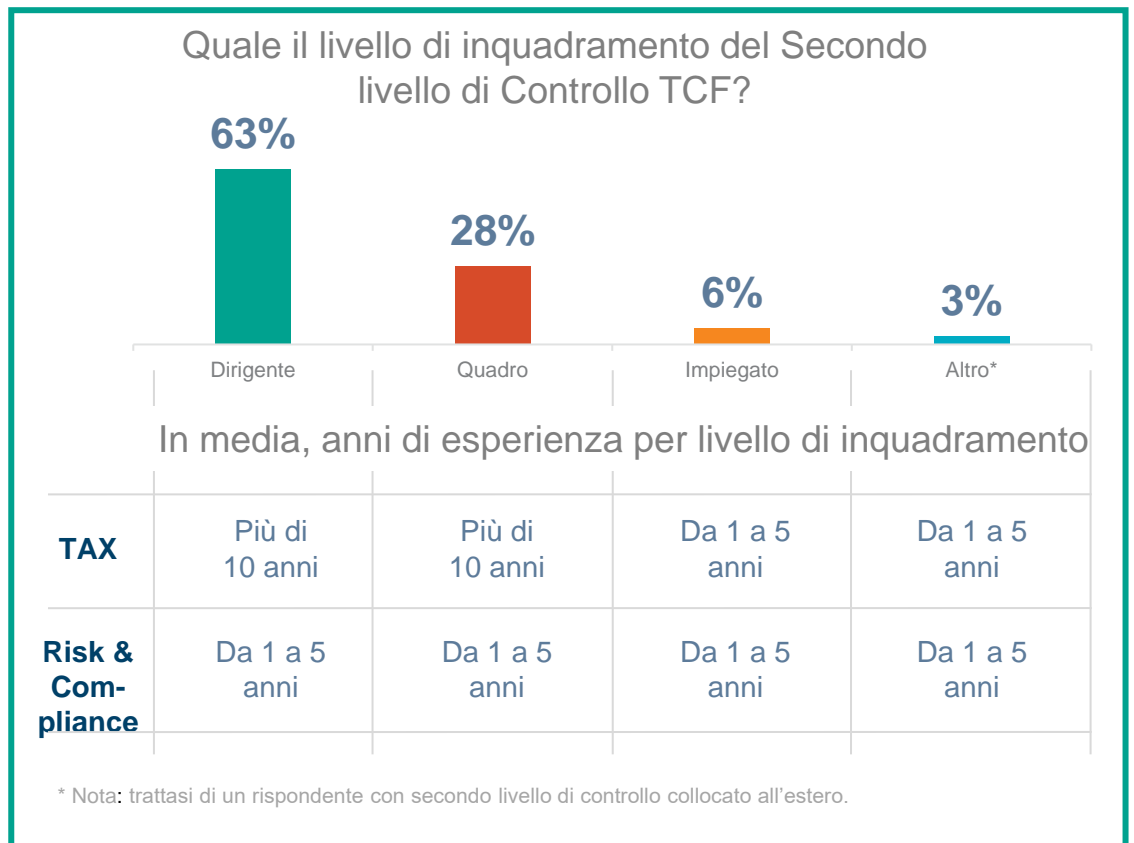
¹ Considerando le società che si avvalgono di un supporto esterno superiore ad 1 unità (5 delle 7 società), di queste il 40% (2 società) dispongono di una struttura interna di secondo livello di controllo TCF altrettanto considerevole superiore alle 6 risorse.



In sintesi...

La maggioranza dei secondi livelli di controllo Tax ha un profilo completo, con consolidate esperienze in ambito Tax (più di 5 anni) e discrete competenze in ambito Risk & Compliance (fino a 5 anni di esperienza).

4 Quale il livello di inquadramento aziendale del secondo livello di controllo?

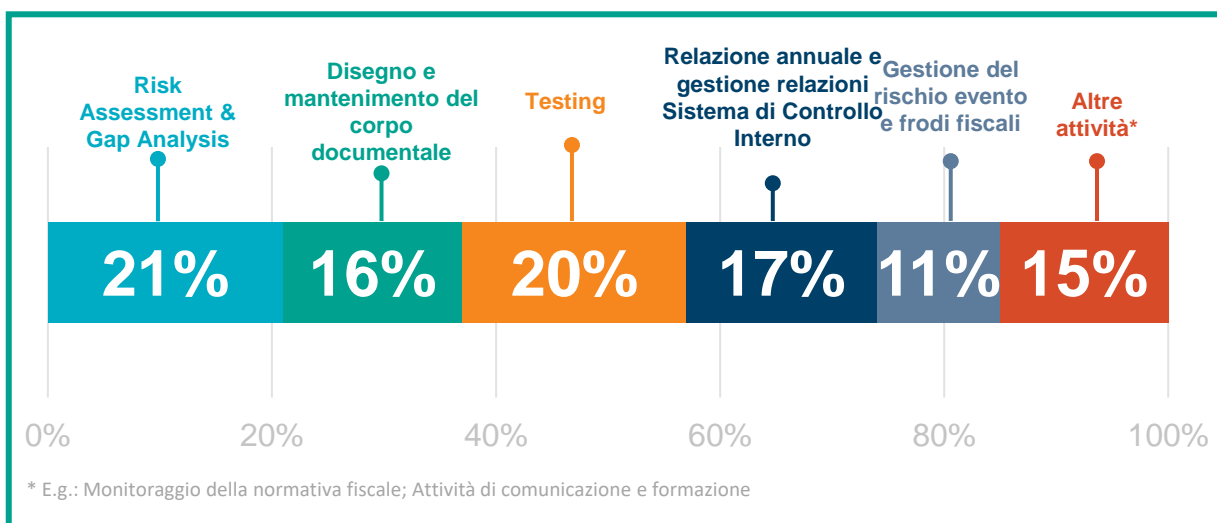


Dei 31 rispondenti alla domanda, nella maggior parte dei casi il Task Risk Manager è una figura senior con un livello di inquadramento aziendale da «dirigente», coerente con il livello di esperienza professionale maturato.

In linea generale le risorse con inquadramento «dirigente» e «quadro», solo profili aventi un background fiscale, avendo maturato un'esperienza in ambito fiscale (o almeno amministrativo-fiscale) superiore ai 10 anni. Le risorse inquadrate con profilo impiegatizio hanno di norma un profilo più fluido, con esperienza equivalente in ambito fiscale e risk & compliance.

5. Come è ripartito il tempo totale dell'intera struttura della seconda linea TCF con riferimento alle attività svolte?

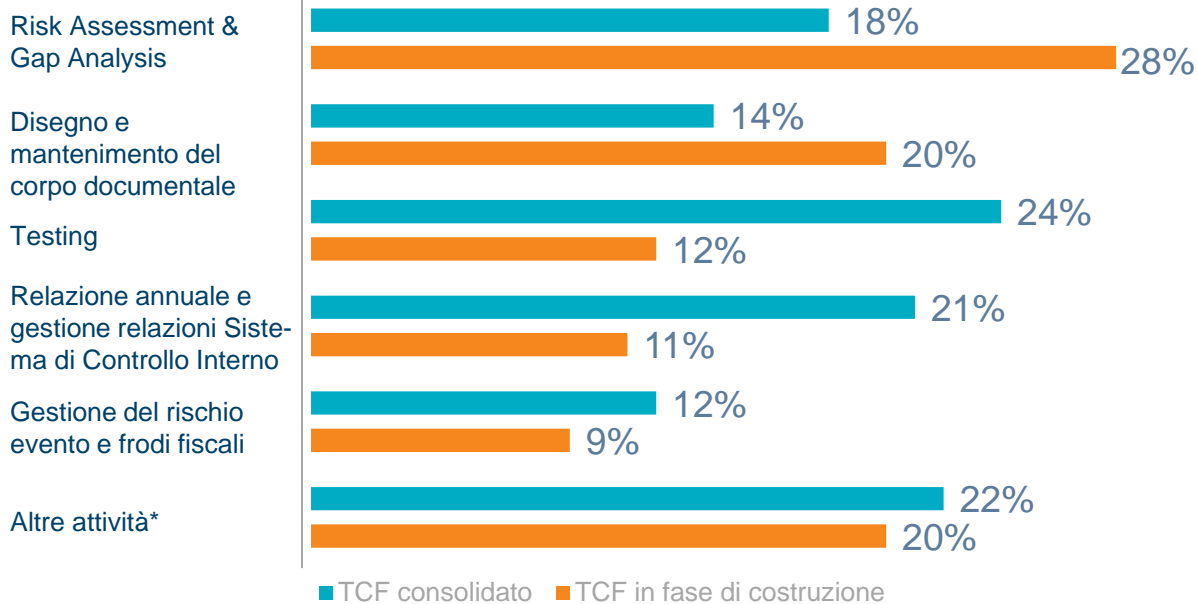
Considerando le 39 entità rispondenti al presente quesito, che hanno adottato o stanno adottando un TCF, il tempo totale della struttura che opera come seconda linea TCF è ripartito tra le seguenti attività (tempo medio):



Tale rappresentazione evidenzia una distribuzione pressoché omogenea del tempo dedicato dalla struttura del II livello di controllo tra le diverse categorie di attività.

Nel dettaglio ...

Maggiori dettagli si notano distinguendo tra le società che hanno già implementato il TCF (26) e quelle che lo stanno implementando (13), come dettagliato nel grafico seguente:



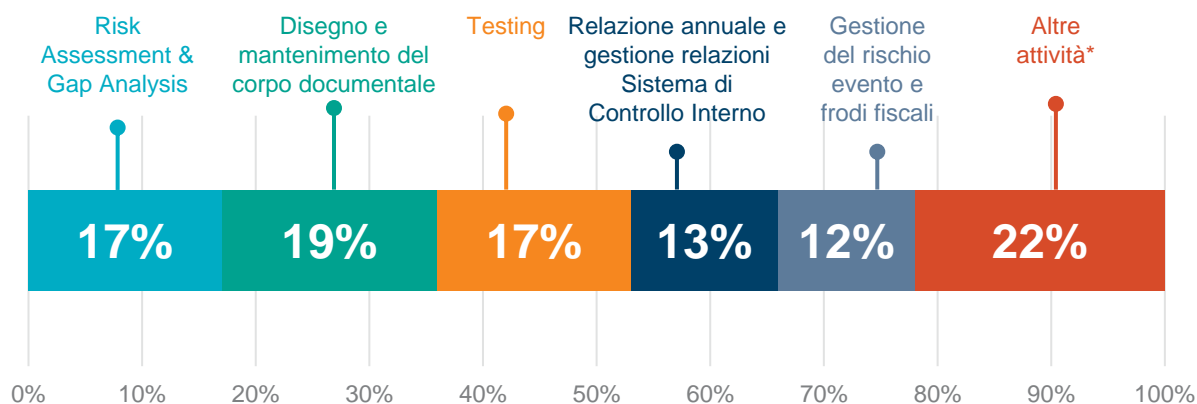
* E.g.: Monitoraggio della normativa fiscale; Attività di comunicazione e formazione

Come è logico aspettarsi, le strutture di secondo livello TCF delle società che stanno implementando il TCF dedicano pressoché il 50% del loro tempo alle attività di risk assessment e disegno del modello, mentre sono maggiormente focalizzate sulle attività di testing, reporting e gestione dei rischi evento (56%) nelle società che hanno già implementato un sistema di controllo e gestione del rischio fiscale.

Se prendiamo invece in esame le società quotate (28) rispetto a quello non quotate (11), emerge che, nelle prime, la seconda linea è maggiormente focalizzata sulle attività di risk assessment, testing, predisposizione della relazione annuale e gestione delle relazioni con gli altri organi di controllo. Per le società non quotate, invece, l'effort prevalente della seconda linea è sulle attività di disegno e mantenimento del corpo procedurale TCF nonché sulle attività di monitoraggio periodico della normativa fiscale e comunicazione / formazione periodica.



ORGANIZZAZIONI NON QUOTATE



* e.g. monitoraggio della normativa fiscale; attività di comunicazione e formazione

È, inoltre, possibile osservare una diversa allocazione del tempo tra le varie attività tipiche del secondo livello di controllo in base all'aspetto dimensionale.

	Fatturato inferiore € 1 miliardo	Fatturato compreso € 1 - 10 miliardi	Fatturato maggiore € 10 miliardi
Risk Assessment & Gap Analysis	34%	17%	18%
Disegno e mantenimento del corpo documentale	16%	17%	13%
Testing	11%	23%	22%
Relazione annuale e gestione relazioni Sistema di Controllo Interno	12%	17%	24%
Gestione del rischio evento e frodi fiscali	5%	13%	12%
Altre attività*	22%	13%	12%

* e.g. monitoraggio della normativa fiscale; attività di comunicazione e formazione

L'effort della seconda linea di difesa presenta una diversa distribuzione anche in relazione alla fascia di fatturato. Nei rispondenti con fatturato superiore a Euro 10 miliardi (11), l'effort si concentra (46%) sulle attività di testing e reporting & monitoring, mentre in quelle con fatturato inferiore a Euro 1 miliardo (9), il 56% degli effort si concentrano sul risk assessment & gap analysis e sulle altre attività. Gli effort si presentano più equamente distribuiti nelle società con fatturato compreso tra Euro 1 e 10 miliardi (19).

La distribuzione non risulta, invece, sostanzialmente impattata dall'Industry di riferimento del rispondente.



Altri elementi del Tax Control Framework

1. Di quali documenti si compone il Tax Control Framework adottato dalla società?

29 enti, con TCF implementato e in via di implementazione, hanno risposto alla domanda:



4 rispondenti hanno dichiarato di essersi dotati di tutti gli elementi di cui sopra; di questi, tre hanno aderito al Regime di Adempimento Collaborativo mentre la quarta (con fatturato compreso tra Euro 500 milioni e 1 miliardo) ha adottato il TCF a scopo interno.

La maggior parte delle società che dichiarano di aver adottato il manuale operativo del Tax Risk Manager (11 su 12 entità) e attestazioni interne (7 su 8 entità) sono in Adempimento Collaborativo.

Da segnalare inoltre come, dei 21 rispondenti che dichiarano di aver aderito al Regime di Adempimento Collaborativo, solamente uno non risulta ancora essersi dotato di procedure organizzative / operative per la gestione del rischio fiscale.

2019-2020: trend a confronto

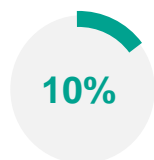
A confronto con i dati dell'Osservatorio 2019, emerge un significativo rafforzamento del corpo documentale che compone il Tax Control Framework. Si rileva una crescita significativa delle società dotate di Tax Policy (+47%) e di matrici di assessment rischi e controlli (+30%).

2. Su quali processi aziendali è stato sviluppato il Tax Control Framework?

Dei 39 rispondenti alla domanda che hanno adottato o stanno implementando un TCF, 9 società non hanno ancora definito l'ambito dei processi aziendali da includere all'interno del TCF. Le restanti 30 società, in linea con i dati dell'Osservatorio 2019, dichiarano di aver incluso nel sistema di controllo del rischio fiscale i seguenti processi:



I principali processi aziendali (di business e di supporto), ivi inclusi i processi di compliance fiscale, a prescindere dalle responsabilità organizzative



Solo processi di compliance fiscale, presidiati nell'ambito delle strutture fiscali

Relativamente, invece, ai 4 rispondenti aventi un TCF in fase di costruzione, tutte le entità dichiarano di voler approfondire i principali processi aziendali, non limitandosi ai soli processi di compliance fiscale.

3. Quali tipologie di rischi sono considerati nel Tax Control Framework adottato?

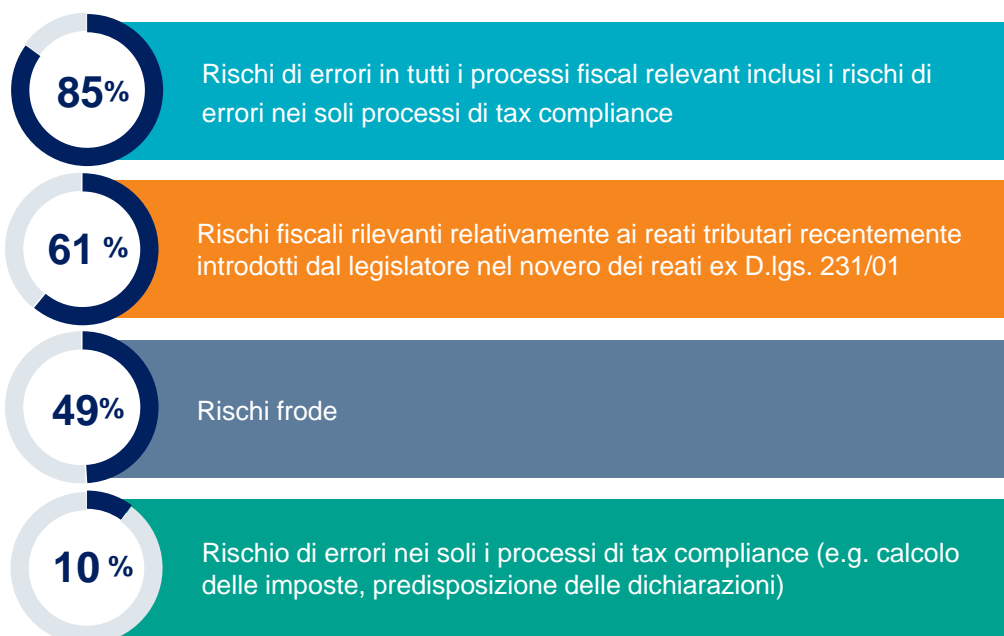
Considerando i 39 rispondenti alla domanda che hanno adottato o stanno implementando un TCF, 33 (85%) hanno dichiarato di aver effettuato un'attività di mappatura dei rischi di errore insistenti sui processi fiscali rilevanti (di business e di supporto).

Le entità residue hanno dichiarato:

- 1 ente, di aver rilevato come rischi fiscali, i soli reati tributari recentemente introdotti dal legislatore nel novero dei reati ex D.lgs. 231/01,
- 1 ente, di aver rilevato come rischi fiscali, oltre ai reati tributari recentemente introdotti dal legislatore nel novero dei reati ex D.lgs. 231/01 anche ulteriori rischi frode in senso lato con impatto fiscale,
- 4 enti (10%) - le stesse che al quesito precedente hanno dichiarato di aver incluso nel TCF solo i processi di compliance fiscale - dichiarano di aver mappato i rischi di errori sui soli processi di tax compliance (e.g. calcolo delle imposte, predisposizione delle dichiarazioni).

Complessivamente, i rispondenti che dichiarano di includere all'interno del proprio TCF rischi fiscali rilevanti ai sensi ex D.lgs. 231/01 sono pari al 61% del campione (24 entità); tra queste, 9 hanno il TCF in fase di costruzione. Quelli che dichiarano l'inclusione dei rischi frode, il 49% (19 società).

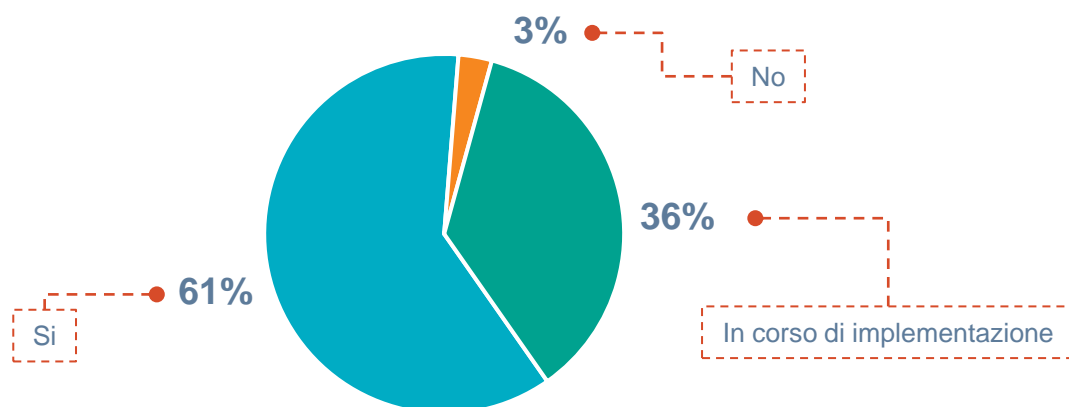
Infine, le società che dichiarano di aver effettuato una mappatura completa, inclusiva di
 (i) rischi di errori nei processi fiscal relevant,
 (ii) rischi reato fiscali ex D.Lgs. 231/01 e
 (iii) rischi frode, risultano essere pari al 38% dei rispondenti (15 entità).



4. È previsto un programma periodico di monitoraggio e verifica del TCF? Chi ha la responsabilità di svolgere tali attività?

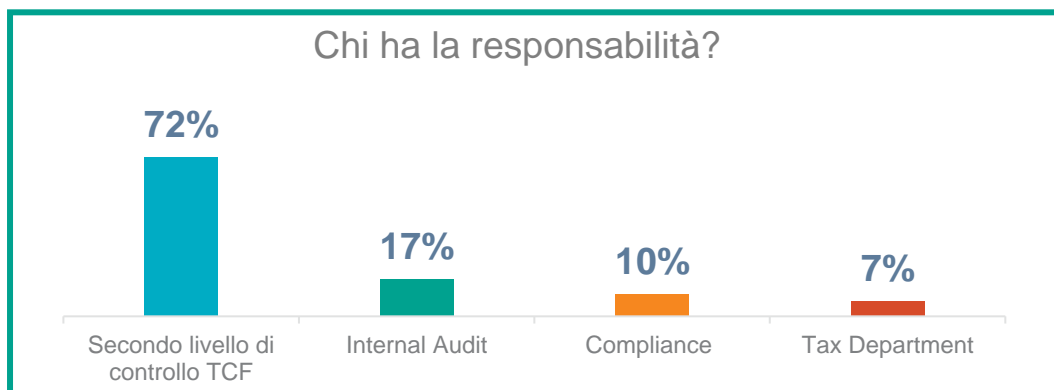
In linea con quanto emerso dall'Osservatorio 2019, il 61% dei 39 rispondenti alla domanda, che hanno implementato o stanno implementando un TCF, dichiara di aver già definito un programma periodico di monitoraggio e verifica. Per le restanti società, il programma risulta in corso di definizione, fatto salvo per un'entità che dichiara di non avere intenzione di implementarlo.

Significativo è il fatto che tale società risulta aver recentemente presentato domanda di ammissione al Regime di Adempimento.



Dei 39 rispondenti, 11 dichiarano di essere in Regime di Adempimento Collaborativo. Per 2 di questi, il programma di monitoraggio e verifica risulta ancora in fase di definizione.

29 entità, di cui 4 con TCF in corso di costruzione, hanno fornito indicazione della Funzione aziendale responsabile di svolgere le attività periodiche di monitoraggio e verifica del TCF.



L'attività di verifica è affidata alla seconda linea TCF nel 72% dei casi (19 rispondenti): di questi, la maggior parte (16 entità) sono o stanno aderendo al Regime di Adempimento Collaborativo.

9 entità affidano le attività di monitoraggio alla Funzione IA (5 entità, 17%) o alla Funzione Compliance (4 entità, 10%). Queste sono in prevalenza (7 entità) di grande dimensioni con fatturato compreso tra Euro 1 e 10 miliardi.

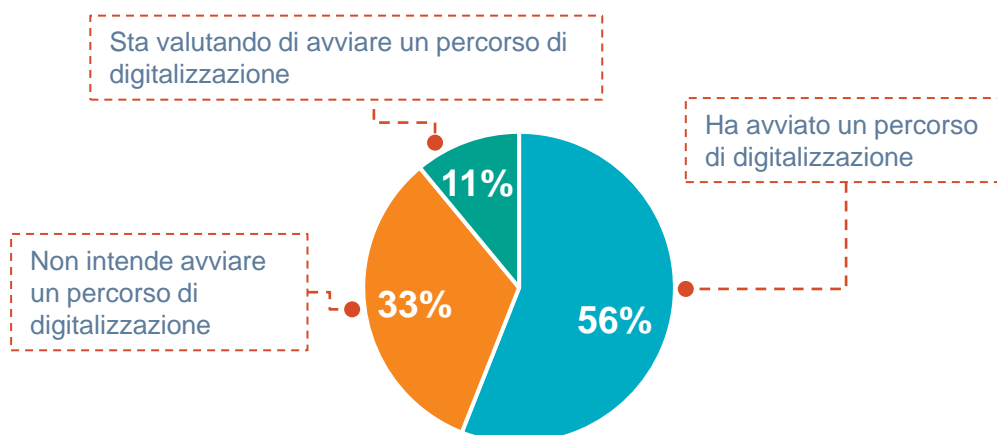
Le residuali 9 entità rispondenti alla domanda hanno un TCF in fase di costruzione e devono ancora identificare la figura responsabile delle attività di monitoraggio e verifica.

Le 10 entità che non hanno risposto alla domanda hanno, per 90%, un TCF in fase di implementazione; l'ultima entità è quella che non ha previsto l'implementazione del programma periodico di monitoraggio e verifica del TCF.

Rispetto ai trend emersi dall'Osservatorio 2019, è in crescita il coinvolgimento della seconda linea TCF quale soggetto responsabile delle attività di verifica (+24%). Significativo inoltre il fatto che diminuisce il coinvolgimento della Funzione Tax Department (-19%) e viene identificata come soggetto responsabile anche la terza linea di difesa.

5. La società ha avviato / intende avviare un processo di digitalizzazione della Funzione Fiscale?

Delle 39 entità rispondenti, che hanno implementato o stanno implementando un TCF, l'89% dichiara di aver avviato o di voler avviare un percorso di digitalizzazione della funzione fiscale, mentre il restante 11% dichiara di non avere intenzione di avviare un percorso.



In sintesi...

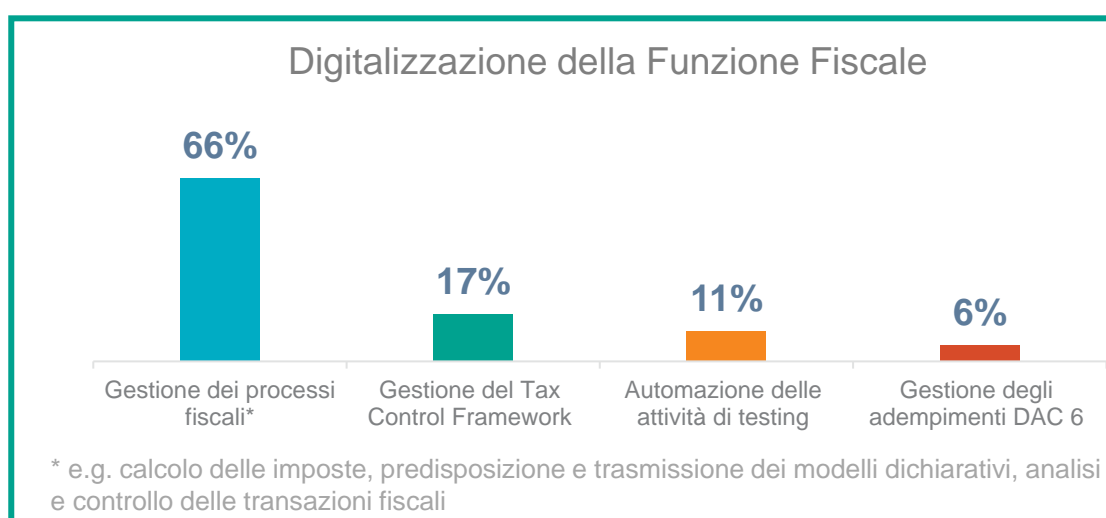
Le 22 entità che hanno già avviato il percorso di digitalizzazione (56%) sono in prevalenza società con fatturato superiore a Euro 1 miliardo (19), di cui 8 società con fatturato superiore a Euro 10 miliardi. 3 entità hanno fatturato inferiore al miliardo, di cui una società con fatturato inferiore a 100 milioni.

Il 77% delle 35 società che hanno avviato o intendono avviare un percorso di digitalizzazione sono in Adempimento (23) o intendono aderire al regime nel breve periodo (4).

Nessuna delle 4 società non interessate al percorso di digitalizzazione è o intende aderire al regime di Adempimento.

**2019-2020:
trend a
confronto**

In linea con i trend emersi nell'Osservatorio 2019, è confermato il forte interesse dei contribuenti ad avviare un percorso di digitalizzazione della Funzione Fiscale (89% 2020 vs 90% nel 2019).



Delle 22 entità che hanno avviato un percorso di digitalizzazione, solo 4 hanno avviato un percorso di digitalizzazione completo inclusivo di tutti gli ambiti identificati. Tali entità sono entità di grandi dimensioni (fatturato superiore a Euro 10 miliardi) e già in Adempimento.

	Fatturato inferiore € 1 miliardo	Fatturato compreso € 1 - 10 miliardi	Fatturato maggiore € 10 miliardi	% di adesione al Regime di Adempimento
Gestione dei processi fiscali*	8%	66%	25%	83%
Gestione del Tax Control Framework	66%	34%	0%	34%
Automazione delle attività di testing	0%	50%	50%	100%
Gestione degli adempimenti DAC 6	0%	100%	0%	100%

* e.g. calcolo delle imposte, predisposizione e trasmissione dei modelli dichiarativi, analisi e controllo delle transazioni fiscali

La digitalizzazione dei processi fiscali è stata avviata presso entità di tutte le dimensioni, con prevalenza per quelle medio-grandi (fatturato tra Euro 1 e 10 miliardi) e già in Adempimento Collaborativo.

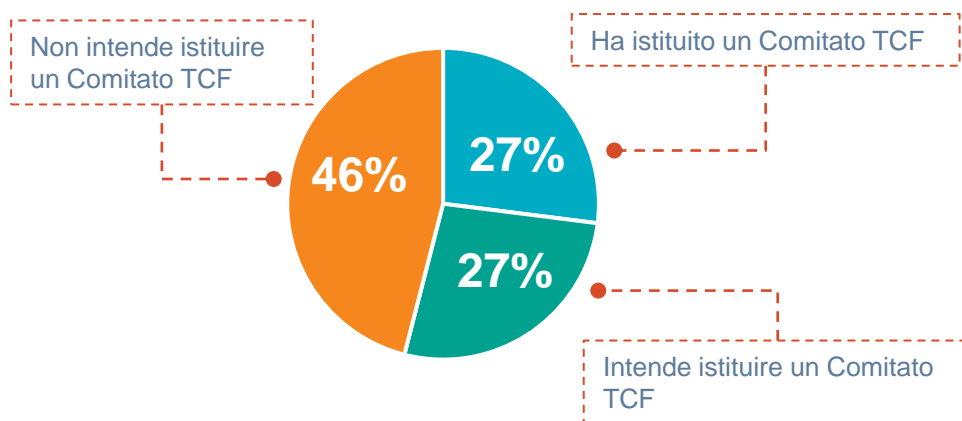
La digitalizzazione del Tax Control Framework risulta essere, invece, un percorso intrapreso prevalentemente da società con fatturato inferiore a Euro 1 miliardo (66%); l'adesione al Regime di Adempimento è nel 34% dei casi.

L'automatizzazione delle attività di testing è stata avviata solo da società di medio-grandi dimensioni, con fatturato superiore a Euro 1 miliardo. Tutte in Adempimento Collaborativo.

La digitalizzazione degli adempimenti DAC6 è stata intrapresa da rispondenti di medio-grandi dimensioni (fatturato tra Euro 1 e 10 miliardi), tutti in Adempimento Collaborativo.

6. La società ha istituito / intende istituire un Comitato manageriale per la gestione e controllo dei rischi fiscali (c.d. Comitato TCF), a supporto del Tax Risk Manager e da quanti e quali risorse è composto?

Delle 37 rispondenti, il 54% ha istituito/sta valutando di istituire un Comitato TCF, mentre il 46% non ha intenzione di istituire un Comitato a supporto della figura di Tax Risk Manager.



Considerando le 10 società che dichiarano di avere già istituito un Comitato Manageriale, la maggior parte (9) sono società in Regime di Adempimento Collaborativo, con un TCF consolidato implementato ante 2018.

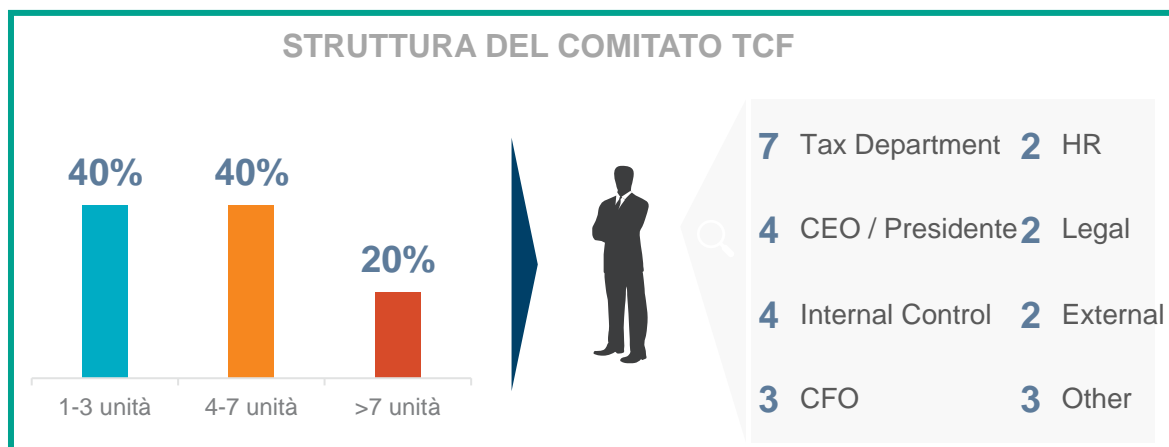
Tra i 10 rispondenti che, invece, dichiarano di star valutando l'adozione di un tale Comitato, 6 non sono intenzionate ad aderire al regime di Adempimento nel breve periodo e 5 hanno un fatturato inferiore a Euro 1 miliardo.

Con riferimento, in ultimo, alle 17 società che non intendono istituire un Comitato TCF, il 70% è in Adempimento o intende aderire al regime (12 società).

In sintesi...

Non risulta pertanto una correlazione diretta tra l'adesione al regime di Adempimento Collaborativo e l'istituzione di un Comitato Manageriale.

Delle 19 società che hanno dichiarato di aver istituito o voler istituire un Comitato Manageriale (54%), 9 società hanno fornito indicazione del numero dei componenti e 6 società del ruolo degli stessi come di seguito rappresentato:



In sintesi...

I comitati risultano essere formati in prevalenza da un numero di componenti superiori a 4. Le figure maggiormente presenti all'interno dei Comitati risultano riconducibili a Top Management, Tax Department e Funzioni Controllo.

7. Quale ruolo svolge il Comitato per il controllo dei rischi fiscali (e.g. Comitato TCF) ?

Considerando i 10 rispondenti alla domanda, il Comitato Manageriale risulta coinvolto in via prevalente nelle seguenti attività a supporto del Tax Risk Manager:

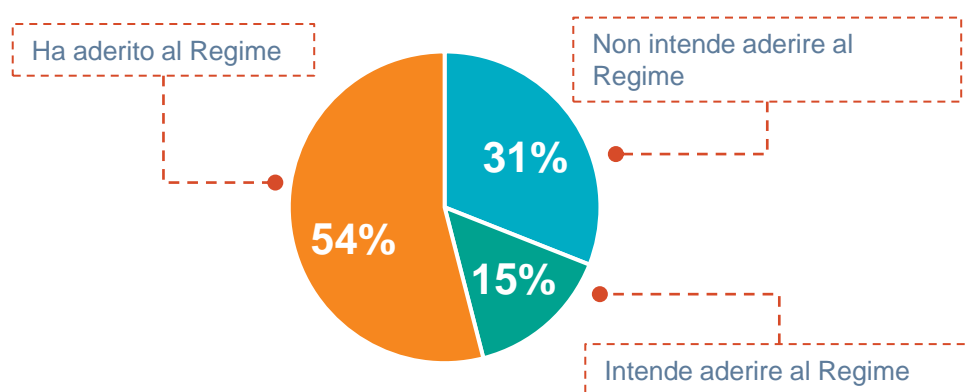




Regime di Adempimento Collaborativo

1. Ha aderito al Regime di Adempimento Collaborativo?

Il 69% dei 39 rispondenti (27 entità) che hanno implementato/stanno implementando un TCF si dimostra interessato ad iniziative di co-operative compliance con l'Agenzia delle Entrate.

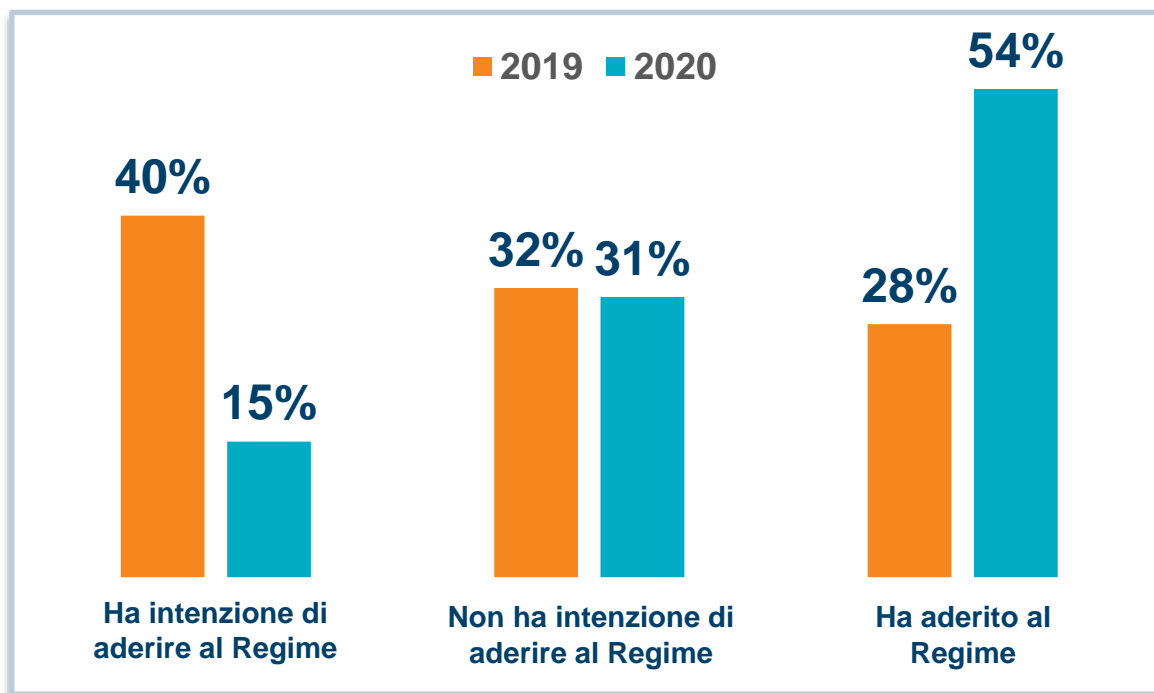


Di queste 27 entità, il 78% (pari a 21 entità) dichiara di aver già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo, mentre il 22% (pari a 6 entità) di essere intenzionato ad aderirvi. Di questi, il 33% (pari a 2 entità) ha presentato domanda di ammissione al Regime, mentre il 67% (pari a 4 entità) intende aderire entro un anno.

Delle 27 entità che hanno aderito/intendono aderire al regime di Adempimento, l'81% (17 rispondenti) sono emittenti quotati, in Italia o all'estero, e il 62% ha un fatturato superiore a Euro 5 miliardi, che costituisce uno dei requisiti soggetti per l'ammissione.

Delle restanti società, 7 hanno un fatturato compreso tra Euro 1 e 5 miliardi e 1 società ha un fatturato inferiore al miliardo.

**2019-2020:
trend a
confronto**



Rispetto all'Osservatorio 2019 è pressoché raddoppiato (da 28% a 54%) il numero delle società che hanno aderito al regime e conseguentemente diminuito (da 40% a 15%) il numero delle società che hanno avviato il percorso di adesione.

Considerazioni Finali

L'interesse di società / gruppi operanti in Italia per lo sviluppo di sistemi di identificazione, valutazione e gestione del rischio fiscale non stupisce.

Quello che è interessante continuare a monitorare anno dopo anno sono 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 spiccata 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, inclusi di quelli fiscali, che mantengono tuttavia invariate e distinte le loro logiche operative;
- per quanto alla **digitalizzazione**, l'argomento è nell'agenda dei Direttori Fiscali e Tax Risk Manager; l'Osservatorio 2021 potrà verosimilmente mostrare la sua effettiva «messa a terra» e fornire un bilancio dei benefici che ne saranno derivati in termini di qualità e produttività.

Osservatorio stabile

Lo studio condotto mette in evidenza come l'evoluzione del livello di **maturità** dei sistemi di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale in Italia meriti senz'altro attenzione.

Questo è vero in generale, ma anche in particolare in relazione all'**atteso abbassamento** delle **soglie** e l'utilizzo crescente dell'interpello «Grandi Investimenti» per l'adesione al Regime di Adempimento Collaborativo.

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

