



Il Tax Control Framework:
strumento per una gestione
integrata, trasparente e
sostenibile dei rischi

Survey 2022 e Key Takeaways

STS Deloitte | Risk Advisory



Indice

Il Tax Control Framework: strumento per una gestione integrata, trasparente e sostenibile dei rischi	3
Il campione analizzato	4
I risultati della survey 2022 Deloitte	5
Le soluzioni Deloitte	14

Il Tax Control Framework: strumento per una gestione integrata, trasparente e sostenibile dei rischi

La survey 2022 è stata lanciata con lo scopo di analizzare le modalità di gestione dei rischi e dei processi fiscali ed il relativo livello di maturità, sia per le società che hanno implementato un TCF, sia per quelle che ad oggi ne sono ancora sprovviste.

Il contesto di riferimento

L'implementazione di un **sistema di controllo del rischio fiscale** («Tax Control Framework») è ormai un **trend internazionale consolidato**. L'OCSE ne ha promosso la diffusione, assumendolo quale requisito essenziale di regimi di collaborazione tra i contribuenti e le Autorità fiscali (es. Cooperative Compliance, programmi ICAP).

Il **Tax Control Framework** («TCF») è uno dei requisiti fondamentali per aderire al regime di Adempimento Collaborativo. I soggetti che possono accedervi sono quelli con **un volume di affari o di ricavi non inferiore ad 1 miliardo di Euro** (soglia in vigore per gli anni **2022, 2023 e 2024**, ampliata dal D.M. 31 gennaio 2022). Tale regime continuerà la sua evoluzione fino ad aprire le porte in futuro ai contribuenti con fatturato non inferiore a 100 milioni di Euro.

La gestione preventiva del rischio fiscale è divenuta **imprescindibile** anche alla luce delle evoluzioni e degli **automatismi dei controlli** delle Autorità fiscali (es. dichiarazione IVA precompilata, controlli incrociati tramite l'utilizzo di banche dati). Per la determinazione del **livello di rischio dei contribuenti da sottoporre a verifica**, l'Agenzia delle entrate indica di tenere conto dei comportamenti volti a realizzare la collaborazione con l'Amministrazione Finanziaria, tra cui l'adesione alla Cooperative Compliance (Circolare 21/2022).

Inoltre, il regime di Adempimento Collaborativo costituisce un pilastro dell'**Area Strategica Prevenzione** nell'ambito del **piano 2022-2024** definito dal MEF e dall'Agenzia delle Entrate: l'ammontare degli imponibili presidiati e la % di grandi contribuenti che vi accede è oggetto di monitoraggio al fine di promuovere l'ampliamento dell'istituto.

Overview della survey Deloitte

La **survey 2022** lanciata da Deloitte è stata realizzata grazie al contributo di esponenti di numerose aziende appartenenti a diversi settori che si sono resi disponibili a rispondere al questionario somministrato, apportando la loro esperienza.

Lo studio è stato condotto su aziende appartenenti a diversi settori (es. retail, energy & utilities, farmaceutico, servizi finanziari ed assicurativi), al fine di fornire una rappresentazione eterogenea dell'evoluzione del panorama italiano in ambito di **Tax Control Framework, Tax Sustainability e Digital Solutions**.

Ai fini dello studio è stato somministrato alle aziende partecipanti un questionario di circa 30 domande articolato in 7 sezioni, che hanno spaziato dall'adozione del Tax Control Framework, anche nell'ambito di un ERM, al regime di Adempimento Collaborativo, senza dimenticare temi di sostenibilità e digitalizzazione.

Risultati della survey Deloitte

Grazie ai dati ottenuti è stato possibile mettere a fattor comune diverse esperienze e comprendere la ratio sottostante le scelte aziendali in termini di gestione del rischio fiscale delle aziende coinvolte.

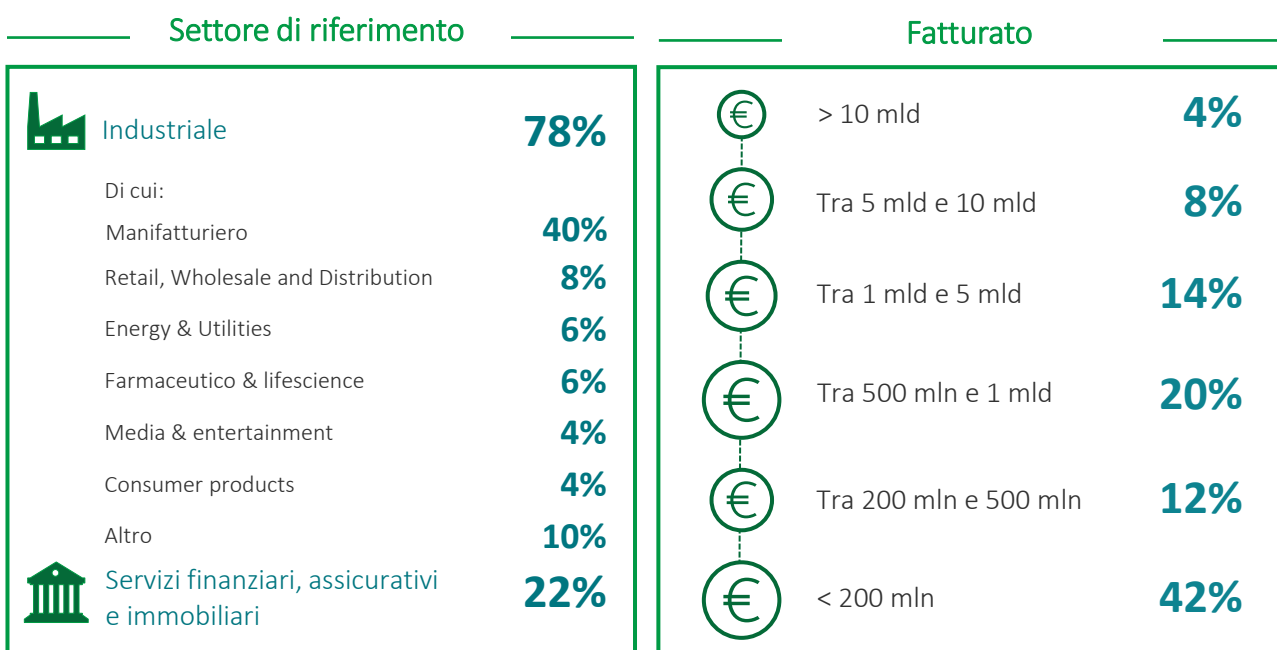
Una prima overview dei risultati della survey è già stata divulgata durante l'incontro "*Nuove opportunità di accesso alla Cooperative Compliance*" tenutosi il 26 maggio 2022 a Milano e in diretta streaming.



Grazie ai dati ottenuti dalla survey 2022 è stato possibile effettuare un'analisi del trend attuale di **tax risk management e integrazione con il sistema di controllo interno aziendale**, nonché delle motivazioni sottostanti le varieghe scelte aziendali e le opinioni delle aziende coinvolte.

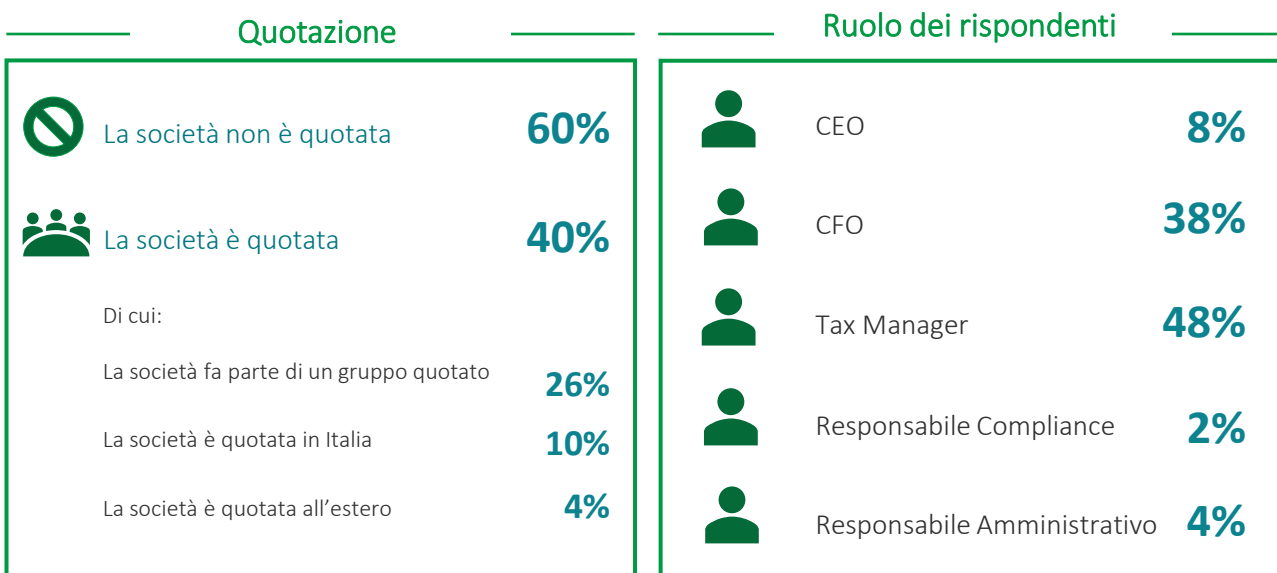
Il campione analizzato

Allo studio hanno partecipato **50 entità** appartenenti a diversi settori di riferimento, ottenendo in tal modo un campione di analisi eterogeneo. Di seguito una overview della composizione del campione di entità analizzato.



Settore di appartenenza delle società/gruppi partecipanti alla survey

Fatturato del gruppo di appartenenza delle società/gruppi partecipanti alla survey



Mercato di quotazione delle società/gruppi partecipanti alla survey

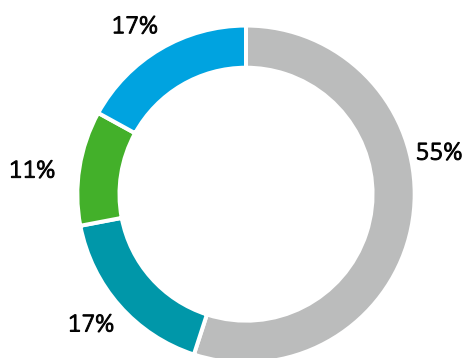
Ruolo dei rispondenti delle società/gruppi partecipanti alla survey

I risultati della survey 2022 Deloitte



Il regime di Adempimento Collaborativo

La società aderisce al regime di Adempimento Collaborativo?



Secondo lo studio condotto, il 55% delle entità partecipanti non aderiscono attualmente né intendono aderire in futuro al regime di Adempimento Collaborativo.

Del restante 45%:

- l'11% aderisce già al regime di Adempimento Collaborativo;
- il 17% ha già presentato domanda di adesione al regime;
- il 17% ha presentato domanda di adesione a seguito del recente abbassamento delle soglie di accesso.

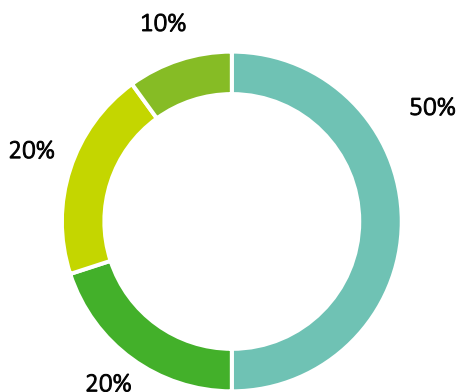
Particolare attenzione è stata posta alla tipologia di settore in cui operano le entità che aderiscono – o che intendono aderire – al regime: il **75%** opera nel **settore industriale e manifatturiero**, mentre il restante **25%** appartiene ai **servizi finanziari, assicurativi e immobiliari**.

Deloitte Key Takeaway

Sulla base della survey condotta, le società hanno **aderito al Regime di Adempimento Collaborativo** per i seguenti principali motivi:

- **la rilevanza dei benefici** che ne derivano (es. procedura abbreviata di interpello preventivo, interlocuzione costante con l'AdE, Agenzia delle entrate come unico interlocutore per controlli e verifiche fiscali)
- l'adesione si inserisce nell'ambito della **strategia fiscale** della **società /gruppo**

Quali sono le ragioni per le quali la società NON aderisce al regime?

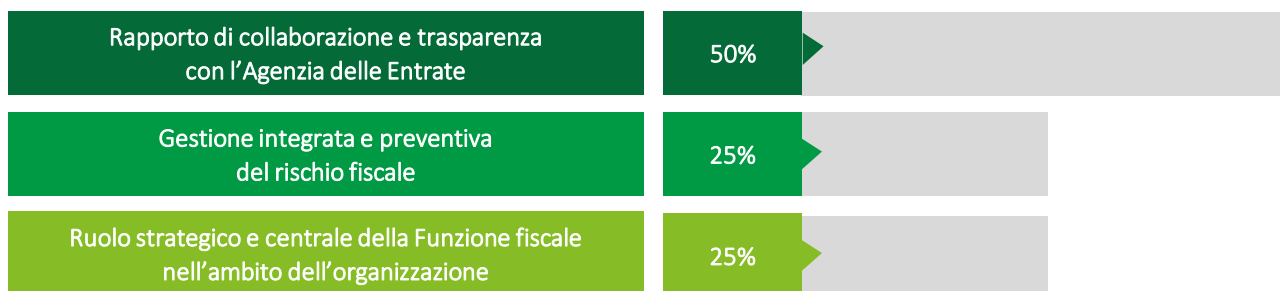


Le motivazioni che spingono le società a non aderire al regime si possono riassumere in:

- 50%: **incentivi insufficienti** a rendere appetibile l'adesione al regime di Adempimento Collaborativo
- 20%: **mancato possesso dei requisiti** di accesso richiesti dall'Amministrazione Finanziaria
- 20%: l'adesione al regime **non è ritenuta necessaria**
- 10%: la **valutazione costi - benefici** ha riportato un **balance negativo** per la società

I risultati della survey 2022 Deloitte

Quali benefici la società ha percepito dall'adesione al regime?



Deloitte Key Takeaway

Il regime di Adempimento Collaborativo introduce un **rapporto innovativo con le Autorità fiscali**, prevedendo nuove modalità di interlocuzione costante e preventiva con l'Agenzia delle entrate e fornendo la possibilità di pervenire ad una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali prima della presentazione delle dichiarazioni. Tale previsione offre l'**opportunità** di gestire le situazioni di **incertezza** attraverso un confronto preventivo su elementi di fatto e si presta, pertanto, a **prevenire** e risolvere anticipatamente le potenziali **controversie fiscali**.

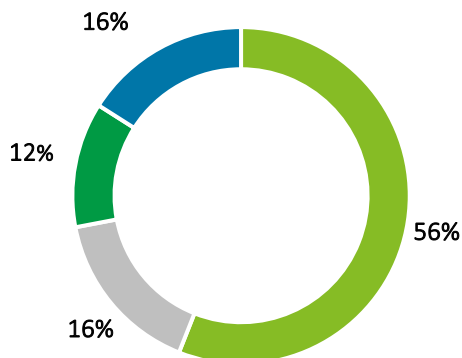
Inoltre, l'**integrazione** del Tax Control Framework nel sistema di controlli interno e gestione del rischio (SCIGR) permette alle società di ottenere vantaggi in termini di valorizzazione delle **sinergie** e di condivisione del framework di gestione dei rischi, di ottimizzazione delle risorse e di **efficacia ed efficienza** nella gestione dei controlli.

Il TCF permette alla **Funzione Fiscale** di assumere consapevolmente il ruolo di **Business Partner** e di aumentare l'efficacia dell'interazione con le altre funzioni aziendali, sia di business che amministrative, che sono chiamate ad attivare specifici **flussi informativi** in relazione alle tematiche che possono generare incertezza fiscale interpretativa, sulla base di linee guida emanate dal Fiscale.

I risultati della survey 2022 Deloitte

Governance TCF

Quale figura ricopre la funzione di secondo livello di controllo nel TCF?

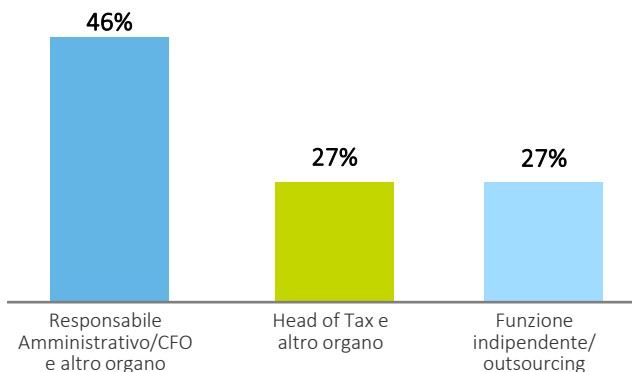


Secondo lo studio condotto, nel 56% dei casi la funzione che ricopre il ruolo di secondo livello di controllo è il **Tax Risk Officer**.

Nel 16% dei casi il ruolo è invece ricoperto dal **Tax Director**, mentre nel 12% il secondo livello di controllo viene demandato a un **soggetto esterno**.

Nel restante 16% dei casi, le attività del secondo livello di controllo vengono svolte dalle funzioni **Compliance, Risk Manager o Internal Audit**.

Chi è il riporto gerarchico / funzionale del secondo livello di controllo?



Nei casi in cui a ricoprire la figura di secondo livello di controllo nel TCF sia il Tax Risk Officer, il 70% delle società riporta un fatturato **superiore a un 1 miliardo di Euro** e si tratta di società **quotate** o facenti parte di un **gruppo quotato**.

Nei casi in cui la figura di secondo livello di controllo coincida con il Tax Director o con un soggetto esterno alla società, si tratta tipicamente di realtà **meno strutturate** o con un **fatturato inferiore a 1 miliardo di Euro**.

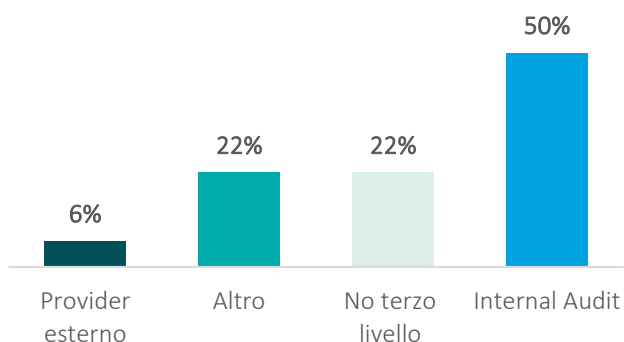
Deloitte Key Takeaway

Nella struttura di governance TCF, il secondo livello di controllo si inserisce tipicamente nella Funzione Fiscale con riporto gerarchico a CFO o Head of Tax: in tal caso, l'indipendenza richiesta rispetto al primo livello di controllo può essere attuata attraverso il riporto funzionale ad altra funzione di controllo (es. Risk Manager, Compliance) o ad un Comitato Rischi.

I risultati della survey 2022 Deloitte

Governance TCF

Quale funzione aziendale si occupa del terzo livello di controllo e quali attività svolge?

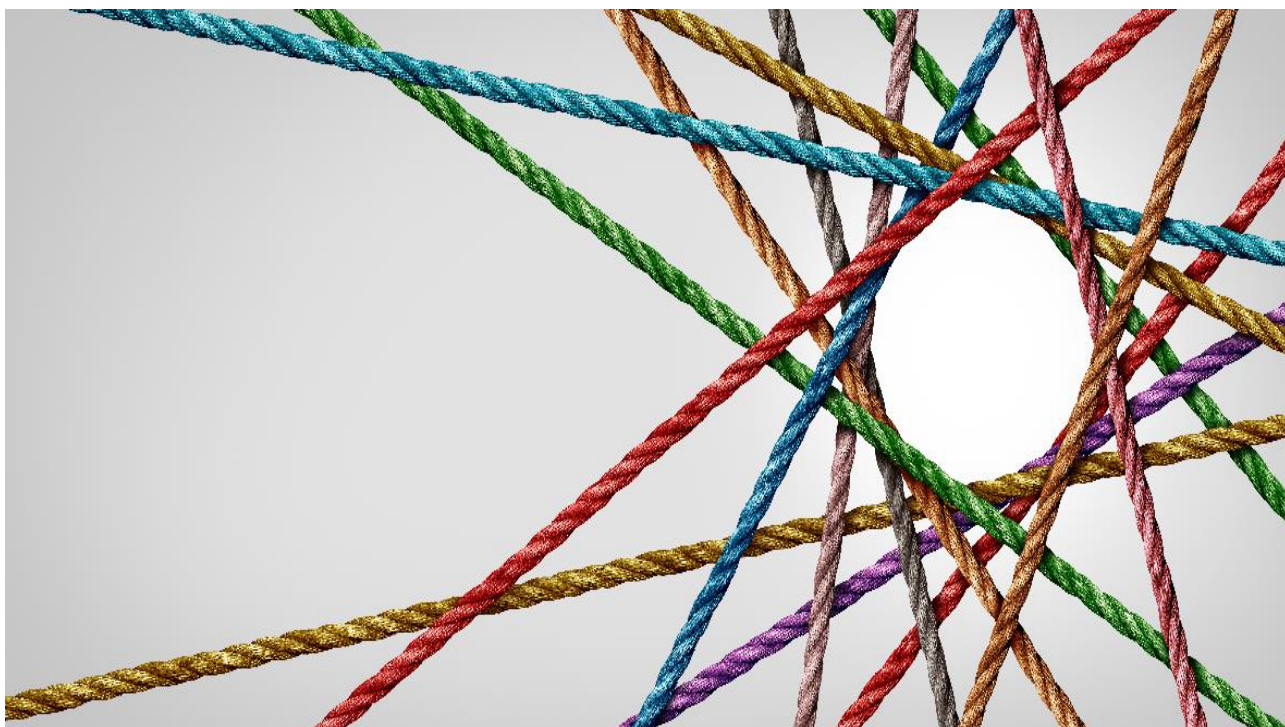


È emerso che per il 50% dei partecipanti, il terzo livello di controllo viene svolto dall'**Internal Audit** che effettua una valutazione indipendente dell'adeguatezza del TCF in termini di disegno ed effettivo funzionamento. Il 22% delle società intervistate hanno dichiarato di affidare il terzo livello di controllo alla funzione Risk Management o Compliance; il 6% delle società ha invece affermato di aver affidato il terzo livello di controllo TCF a provider esterni. Il restante 22% delle società intervistate non sono dotate di un terzo livello di controllo del TCF.

Deloitte Key Takeaway

Il **terzo livello di controllo** è tipicamente svolto da una funzione interna o da un ente esterno (outsourcing), con l'obiettivo di valutare periodicamente attraverso valutazioni indipendenti l'adeguatezza del sistema di controllo dei rischi in generale e quindi, nello specifico, anche di quelli fiscali, in termini di disegno ed effettivo funzionamento.

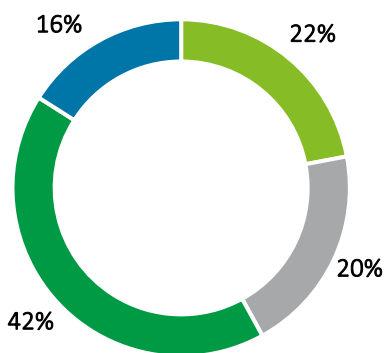
I TCF di società in Cooperative Compliance prevedono la nomina di un organo di terzo livello, indipendente rispetto ai primi due livelli di controllo, identificato prevalentemente nella funzione **Internal Audit**. In caso di assenza di tale organo, le attività possono essere affidate a un **provider esterno**.



I risultati della survey 2022 Deloitte

Tax Control Framework

La società si è dotata di un Tax Control Framework?



Secondo lo studio condotto, il 42% dei partecipanti è sprovvisto di un TCF ma sta valutando di implementarlo; il 16% si è già dotato di un TCF; il 22% sta implementando un TCF; mentre il restante 20% non possiede un TCF e non ha intenzione di svilupparlo.

Con riferimento alle società che hanno già implementato o che stanno implementando un Tax Control Framework, l'85% dei partecipanti ha riportato di **essersi avvalso** – o di volersi avvalere – del supporto di **professionisti esterni specializzati** ai fini dell'implementazione e successiva manutenzione/monitoraggio del TCF.

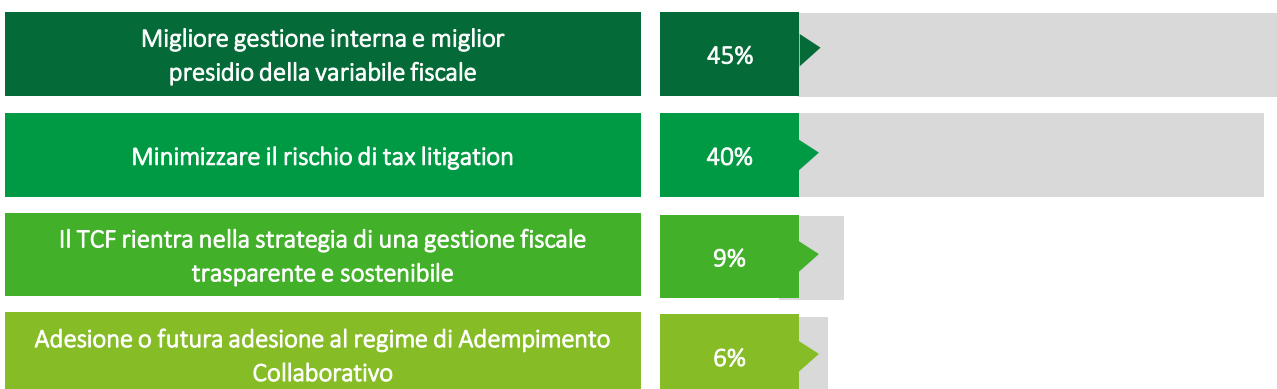
Dall'analisi della platea di entità è emerso che il 74% delle società che stanno implementando un TCF ha un livello di **fatturato inferiore a un miliardo**, pertanto a oggi non rientra nei requisiti per l'accesso al regime di Adempimento Collaborativo. Inoltre, l'81% delle società che stanno valutando se adottare un TCF, intende implementarlo **entro 3 anni**.

Deloitte Key Takeaway

Nonostante il Tax Control Framework rappresenti uno dei **requisiti di accesso** richiesti dall'Amministrazione Finanziaria ai fini dell'adesione al regime di Adempimento Collaborativo, oggi sono numerose le aziende che decidono di dotarsi di un TCF nonostante non posseggano i requisiti dimensionali per l'accesso al regime. Possedere un TCF permette di **rilevare, monitorare e gestire i rischi fiscali che insistono - anche potenzialmente - sulla società**.

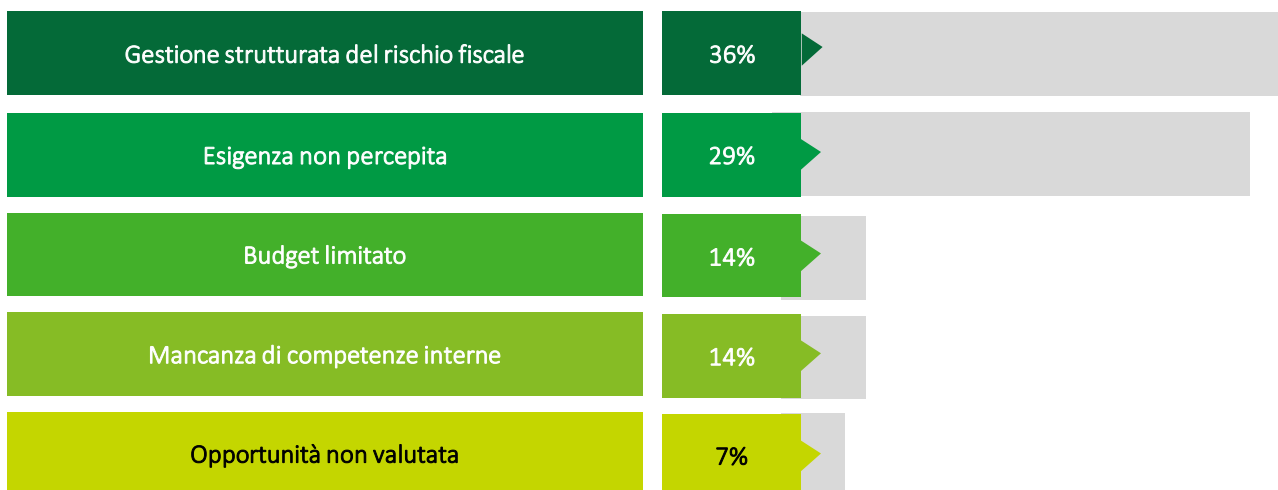
In base all'esperienza di Deloitte, ove la società raggiunga i requisiti per l'accesso al regime solo in un momento successivo rispetto all'implementazione di un TCF, si rileva che le integrazioni necessarie risultano essere minime e, anzi, la società ha l'occasione di anticipare il **monitoraggio dei controlli mappati rispetto alla presentazione dell'istanza di accesso al regime**.

Quali sono le ragioni per le quali la società ha deciso di dotarsi di un TCF?



I risultati della survey 2022 Deloitte

Quali sono le ragioni per le quali la società ha deciso di NON dotarsi di un TCF?



Deloitte Key Takeaway

Dai risultati della survey è emerso che le principali ragioni per cui le società non intendono dotarsi di un TCF sono costituite dal fatto che all'interno dell'organizzazione viene identificata una gestione strutturata del rischio fiscale, anche in assenza di un TCF e della relativa governance; inoltre, non viene percepita l'esigenza di dotarsi di un TCF.

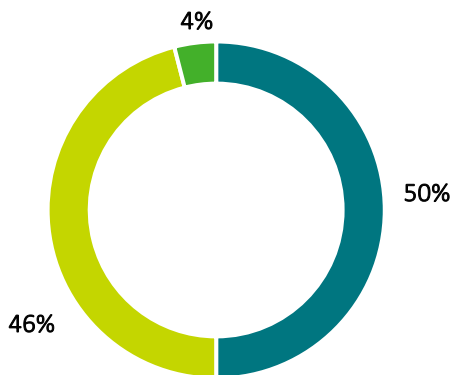
In base alla nostra esperienza, tali risultati possono derivare da una **limitata conoscenza dello strumento di gestione del rischio fiscale** che consente di effettuare attività di assessment e test di controlli a mitigazione dei rischi fiscali al fine di determinare la loro adeguatezza ed efficacia, agendo in maniera trasversale sui processi aziendali e preventiva rispetto alle verifiche delle Autorità fiscali.



I risultati della survey 2022 Deloitte

ERM e integrazione rischi

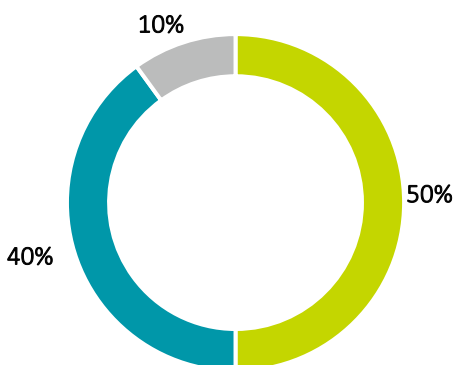
La società ha implementato un sistema ERM di identificazione e di gestione dei rischi?



Dal questionario somministrato è emerso che il 50% dei partecipanti non ha implementato un ERM. In particolare, del 50% appena citato, il 60% intende dotarsi di un ERM a breve, il 30% intende dotarsi di un ERM entro i prossimi 3 anni, mentre il restante 10% non intende dotarsi di un ERM.

Il 46% dei partecipanti ha invece già implementato un ERM integrato, mentre il restante 4% ha implementato un ERM a silos.

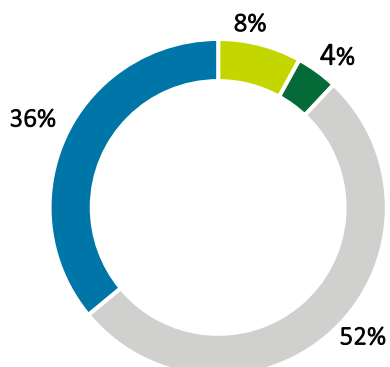
Integrazione tematiche ESG



Nel questionario è stato richiesto ai partecipanti se avessero integrato il proprio ERM con le nuove tematiche ESG.

Il 50% dei partecipanti sta effettuando l'integrazione dei rischi ESG all'interno del proprio ERM; il 40% ha dichiarato che la mappa dei rischi è integrata e contiene pertanto anche i rischi ESG, mentre il restante 10% ha confermato che la società non ha ancora incluso i rischi ESG nella mappa dei rischi.

La società ha definito e implementato periodici flussi informativi tra organi e funzioni di controllo in relazione alle tematiche di gestione del rischio?



È emerso che, in relazione all'implementazione di flussi informativi tra organi e funzioni di controllo, l'8% dei partecipanti ha dichiarato di avere iniziato l'implementazione di un ERM; il 4% ha dichiarato che non viene garantita nessuna comunicazione tra i vari organi.

Tra i partecipanti che garantiscono una comunicazione, il 52% di essi garantisce una comunicazione continuativa tra le varie funzioni di controllo e gli altri organi societari, mentre il restante 36% garantisce una comunicazione periodica (annuale o trimestrale).

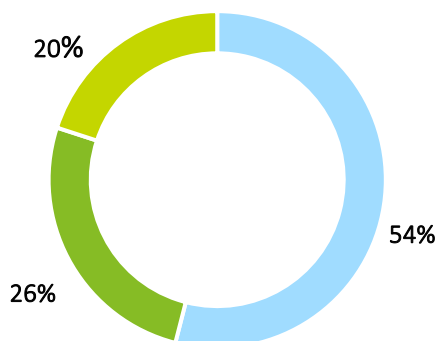
I risultati della survey 2022 Deloitte

Tax Transparency & Sustainability

La società adotta/intende adottare standard di rendicontazione di sostenibilità della gestione fiscale?



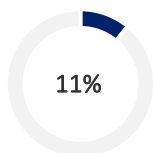
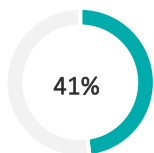
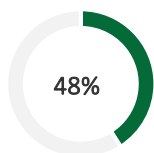
Dal questionario è emerso che:



- Il 54% degli intervistati non aderisce o non intende aderire a standard di rendicontazione di sostenibilità fiscale
- Il 26% adotterà uno standard a partire dalla prossima rendicontazione non finanziaria
- Il restante 20% ha già aderito a standard di rendicontazione sulla gestione della variabile fiscale

Delle società che hanno adottato o intendono adottare gli **standard di rendicontazione della gestione fiscale sostenibile** (in totale il 46% dei partecipanti), il 52% ha un livello di fatturato **inferiore a 1 miliardo di euro**. Il 30% delle società che hanno adottato tali standard sono dotate di un **TCF**, mentre il restante 70% sta implementando o sta valutando l'implementazione di un TCF. Inoltre, il 30% intende aderire al **regime di Adempimento Collaborativo**.

Quali sono le ragioni per le quali la società ha deciso di **NON** adottare standard di rendicontazione della gestione fiscale sostenibile?



48% | Non intende rendicontare le informazioni relative alla gestione della fiscalità.

41% | I benefici della rendicontazione non sono percepiti.

11% | La gestione fiscale non rientra nella strategia di sostenibilità.

Deloitte Key Takeaway

Dal confronto degli **standard di rendicontazione** e delle **certificazioni di sostenibilità fiscale** è emerso che le misure più richieste sono:

- Adozione di Tax policy/strategy
- Sistemi di Tax Governance / Tax Control Framework
- Trasparenza sulla gestione fiscale in ottica «anti-avoidance»
- Pubblicazione del Country by Country Report

L'adozione di un **Tax Control Framework con accesso alla Cooperative Compliance** permette di realizzare le principali misure richieste dalle certificazioni di tax sustainability.

I risultati della survey 2022 Deloitte

Tax Digitalization

Dallo studio è emerso che il 46% dei partecipanti si è dotato di **soluzioni tecnologiche a supporto della Funzione Fiscale** per lo svolgimento di alcune attività tipiche di carattere tributario. Il 26% delle società intervistate non si è dotata di strumenti tecnologici, ma ha intenzione di dotarsene nel breve periodo (il restante 28% non intende dotarsene).

Quali sono i drivers dei futuri investimenti tecnologici per la Funzione Fiscale?

Dallo studio condotto è emerso che i driver di investimento in strumenti tecnologici per la Funzione Fiscale sono:

- Ottenimento di maggiore efficienza.
- Data quality e sicurezza.
- Automazione degli adempimenti ripetitivi al fine di diminuire tempo e risorse a ciò dedicate e per poterle destinare invece ad attività a maggior valore aggiunto.
- Incrementare il controllo (governance/risk management).
- Ottenimento di maggior valore/informazioni dai dati.
- Necessità di saper rispondere alle richieste delle autorità fiscali di dati/informazioni strutturate, al real time reporting e a verifiche fiscali.

Deloitte Key Takeaway

Nell'ambito della Funzione Fiscale i processi e i controlli fiscali vengono ancora gestiti in modo prevalentemente manuale, attraverso l'utilizzo di prospetti excel. L'intrinseca complessità derivante dalle normative fiscali e la necessità di garantire un efficace presidio di operatività richiedono con urgenza l'**evoluzione** in termini di **digitalizzazione di processi e controlli fiscali**.

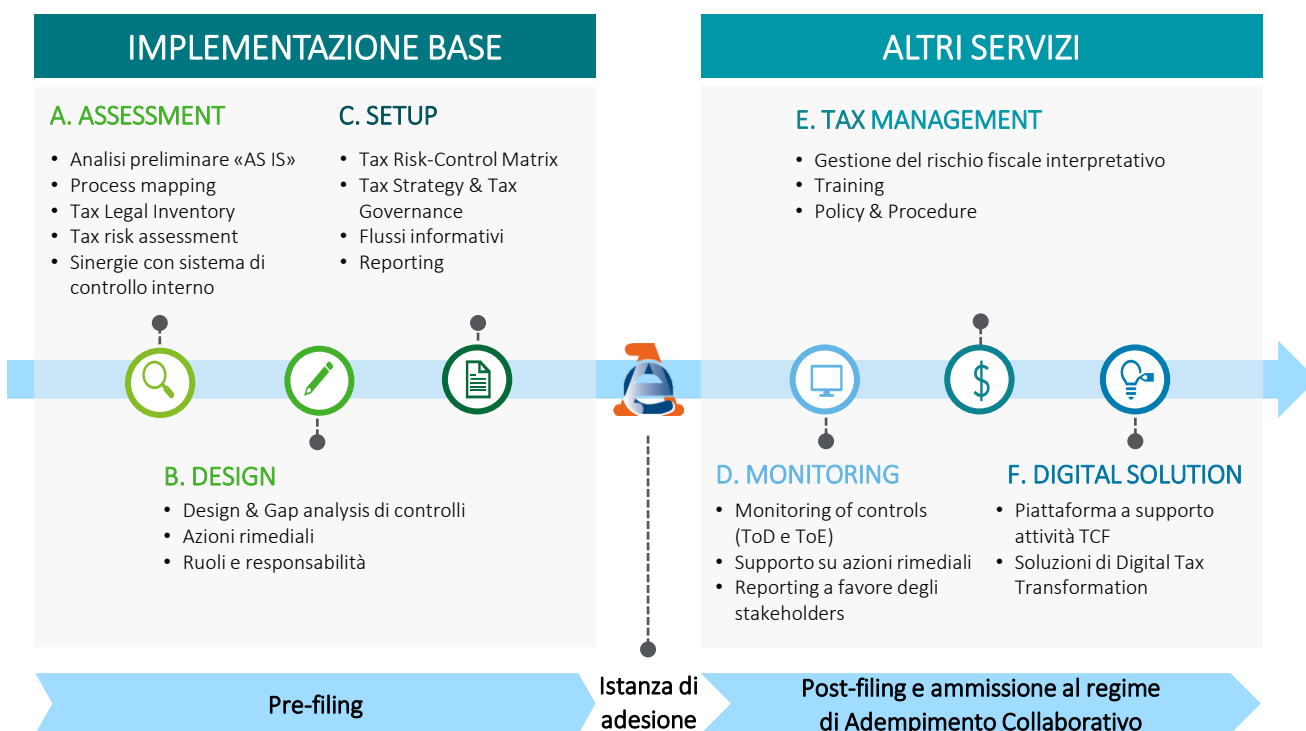
Ad esempio, la survey ha evidenziato che il 48% delle società monitora le evoluzioni normative manualmente attraverso funzioni interne; il 36% dei partecipanti ha invece dichiarato che, nonostante il monitoraggio delle evoluzioni normative avvenga manualmente, l'attività è affidata ad un soggetto esterno alla società in carenza di risorse interne.

Deloitte dispone di specifiche competenze digitali per supportare i clienti nell'identificazione e nell'implementazione delle tecnologie più idonee a supportare la Funzione Fiscale anche attraverso **soluzioni tecnologiche** avanzate (es. Data Analytics, Robotic Process Automation, Artificial Intelligence) per l'analisi, l'automazione e la rappresentazione dei dati gestiti nei processi fiscali.

Le soluzioni Deloitte

L'adozione di un Tax Control Framework

Al fine di adottare un **Tax Control Framework** e di agevolare la sua evoluzione, Deloitte propone una soluzione articolata in più **moduli**, ciascuno con fasi e attività da definire in base alla struttura organizzativa, al sistema di controllo interno e alle esigenze prospettate. L'obiettivo è di porre le aziende in condizione di dotarsi di adeguati **presidi organizzativi e di controllo volti a mitigare i rischi fiscali**.



L'approccio metodologico proposto da **Deloitte** può adattarsi a diverse esigenze, tra cui:

- Per le società di medie dimensioni, strutturare un **livello base «semplificato» di gestione del rischio fiscale**
- Per le società di grandi dimensioni, dotarle di un **sistema di controllo interno strutturato** in cui integrare il rischio fiscale, anche al fine di accedere al regime di Adempimento Collaborativo;
- Accompagnare la società nelle fasi di accesso e gestione della **Cooperative Compliance**, incluse le interlocuzioni con l'Agenzia delle Entrate post-ammissione
- Per le società in Cooperative Compliance, **efficientare e digitalizzare i processi/controlli fiscali**, nonché le attività previste dal TCF



MODULARITÀ



MULTI DISCIPLINARIETÀ



EXPERTISE IN DIVERSI SETTORI

Le soluzioni Deloitte

Digital solutions

Deloitte ha maturato un' **esperienza decennale** nello sviluppo e implementazione di soluzioni digitali per i dipartimenti fiscali creando una strategia di implementazione di successo, proponendo **soluzioni utili per gestire in maniera automatizzata tutte le fasi progettuali o solamente alcune di esse, scalabili e incrementali**, tramite interfacce con i sistemi aziendali e **UX e UI user-friendly**.

Con l'obiettivo di **minimizzare l'effort, garantendo accuratezza e tempestività**, la soluzione proposta permette di automatizzare gli step tipici del Tax Control Framework quali la pianificazione delle attività, il tax risk assessment, l'esecuzione dei test per la valutazione dei presidi adottati a mitigazione dei rischi fiscali, il monitoraggio delle azioni di mitigazione, fino alla fase di reporting, nonché il processo di gestione del rischio fiscale interpretativo.



Dashboard di controllo

Per una **overview dei rischi e dei controlli associati**, che riepiloga lo stato delle attività, i ruoli e le responsabilità definite, lo stato di risoluzione delle carenze individuate, etc.



Risk assessment

Per **catalogare e valutare i rischi**, definendo i **parametri per la determinazione del livello di rischio inerente e residuale**, ma anche per la **gestione delle campagne di testing e la formalizzazione dei relativi esiti**.



Rispetto delle tempistiche

Calendarizzazione delle attività per una **tempestiva gestione delle attività di controllo, reminder automatici** a garanzia del rispetto dei tempi, **notifiche** agli utenti con l'assegnazione dei task da eseguire.



Analisi di dettaglio

Tramite componenti di **DATA ANALYTICS** per un'analisi approfondita e immediata di ogni singola transazione con possibilità di intervento immediato sull'anomalia.



Implementazione semplice

Implementazione **flessibile in cloud o on-premise**, massima apertura rispetto ai tipici Tool di BI di facile integrazione con l'infrastruttura IT aziendale.



Reporting

Possibilità di **creare report customizzati** e di estrarre adeguata reportistica in pochi secondi, indirizzando i contenuti tramite **distribution list**.

Contatti



Stefano Mazzotti
Tax Equity Partner
smazzotti@sts.deloitte.it



Fabrizio Marcucci
Risk Advisory Partner
fmarcucci@deloitte.it



Stefano Zambelli
Tax Equity Partner
szambelli@sts.deloitte.it



Beatrice Cassinari
Risk Advisory Partner
bcassinari@deloitte.it



Alessandro Zito
Tax Partner
azito@sts.deloitte.it



Alessandro Maida
Risk Advisory Director
amaida@deloitte.it



Elena Barbiani
Tax Director
ebarbiani@sts.deloitte.it



Giuseppe Tomaselli
Risk Advisory Senior Manager
gitomaselli@deloitte.it

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.