

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

Lo stato dell'arte in Italia

Aprile 2020

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. E' stata costituita oltre 7 anni dall'iniziativa di alcuni Responsabili di Funzioni Fiscali di imprese operanti sul territorio italiano (gruppi italiani e subsidiary di gruppi stranieri).

Lo scopo di AFI è quello di facilitare lo scambio di esperienze, idee e proposte tra i Responsabili. 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.

PER INFORMAZIONI:

Protiviti



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



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



@protiviti



www.protiviti.it

AFI



Massimo Ferrari - Presidente
associazioneafi@gmail.com

Contenuti

- 4 Premessa
- 5 Executive Summary
- 6 Introduzione alla Ricerca
- 9 Dettaglio dei risultati
- 23 Considerazioni finali
- 24 Ringraziamenti

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, introdotto nel nostro Paese dal D.Lgs. 128/2015, a cui risultano ad oggi avere già aderito 41 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) che stanno implementato Tax Control Framework per rispondere ad esigenze di tipo gestionale, prima ancora che di compliance.

QUALE *il livello di maturità in Italia?*

Essendo trascorsi 5 anni dall'introduzione del regime di Adempimento Collaborativo, AFI ha ritenuto utile rilevare il grado di maturità dell'attuale sistema di gestione del rischio fiscale delle società operanti in Italia.

In collaborazione con Protiviti, ha lanciato la prima ricognizione a livello nazionale, i cui risultati sono rappresentati e commentati nel presente Report.

Executive Summary

I risultati dello studio - condotto da AFI con il supporto di Protiviti - evidenziano uno **spiccato interesse** da parte delle principali società e gruppi operanti in Italia verso i **modelli di gestione e controllo del rischio fiscale**.

Ne è la prova il fatto che circa l'80% dei partecipanti all'iniziativa - rappresentanti uno spaccato interessante del panorama nazionale - abbia adottato, stia adottando o intenda adottare un Tax Control Framework; tra coloro che ancora non ne sono dotati, il 43% non riscontra alcun elemento ostativo alla sua adozione.

È interessante rilevare che le principali **motivazioni** ai fini dell'adozione di un TCF sono di tipo **virtuoso**: il 92% 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 partecipanti.

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.

Ai fini dell'effettiva implementazione dei sistemi di identificazione, valutazione e gestione dei rischi, 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 è giudicato **medio** da circa il 50% dei rispondenti.

Infine, il 28% dichiara di aver già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo con l'Agenzia delle Entrate, mentre un ulteriore 40% si dichiara intenzionato ad aderirvi nel breve-medio periodo.

Introduzione alla Ricerca

Metodologia

Modalità di raccolta delle informazioni

La presente ricerca è stata realizzata grazie al contributo di numerosi colleghi, prevalentemente Tax Director e CFO operanti in Italia, che, nel periodo **ottobre - dicembre 2019**, hanno partecipato ad una **survey** 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 30 domande, articolato in 3 sezioni:

- la prima, dedicata ai sistemi di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale;
- la seconda, a selezionati elementi chiave di tale sistema;
- la terza, all'adesione al Regime di Adempimento Collaborativo.

Particolare attenzione è stata posta alle motivazioni che hanno spinto, e stanno spingendo, società e gruppi ad adottare dei TCF ed, eventualmente, ad entrare nel Regime di Adempimento Collaborativo, nonché alle eventuali difficoltà e sfide affrontate.

La survey: risultati preliminari

Un'anteprima dei risultati è stata divulgata in occasione dell'evento AFI svoltosi nel mese di Gennaio 2020. Di seguito, l'elaborazione definitiva dei dati raccolti.

Evoluzioni future

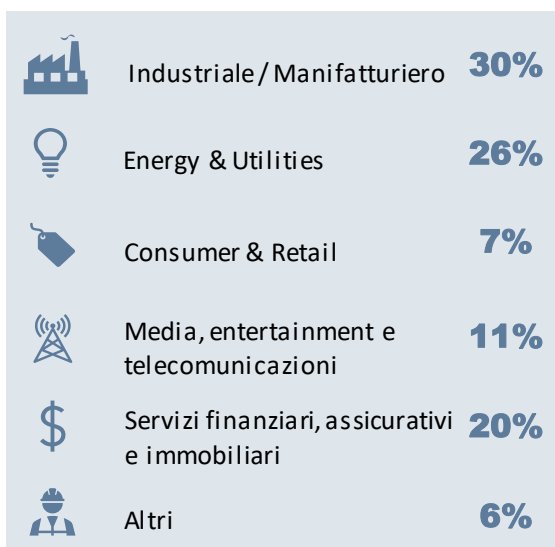
Successive edizioni della ricerca permetteranno di tenere monitorato lo stato dell'arte dell'evoluzione del sistema in Italia al passare del tempo nonché di introdurre ulteriori elementi di analisi: **Stay tuned!**

Il campione analizzato

Identikit dei
partecipanti
alla survey

Alla survey hanno partecipato **46** realtà (**società** e **gruppi**, genericamente indicati come «entità» ai fini del presente report).

INDUSTRY



SETTORE DI APPARTENENZA DELLE SOCIETÀ/GRUPPI
RISPONDENTI ALLA SURVEY

FATTURATO



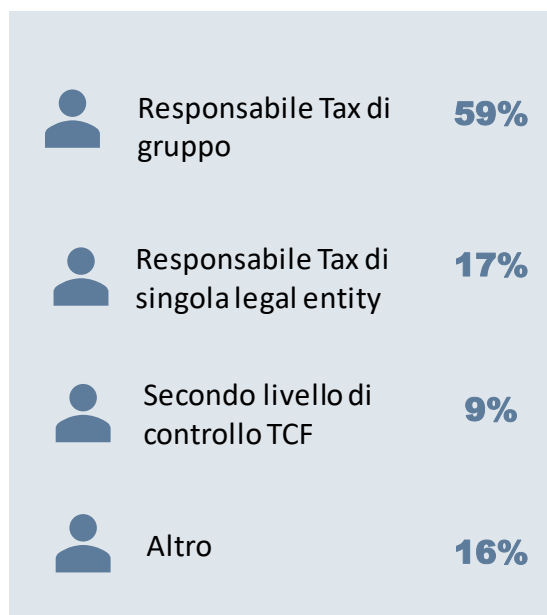
FATTURATO DEL GRUPPO DI APPARTENENZA DELLE
SOCIETÀ/GRUPPI RISPONDENTI ALLA SURVEY

QUOTAZIONE



MERCATO DI QUOTAZIONE DELLE SOCIETÀ/GRUPPI
RISPONDENTI ALLA SURVEY

RUOLO RISPONDENTI



RUOLO DEI RISPONDENTI DELLE SOCIETÀ/GRUPPI
PARTECIPANTI ALLA SURVEY

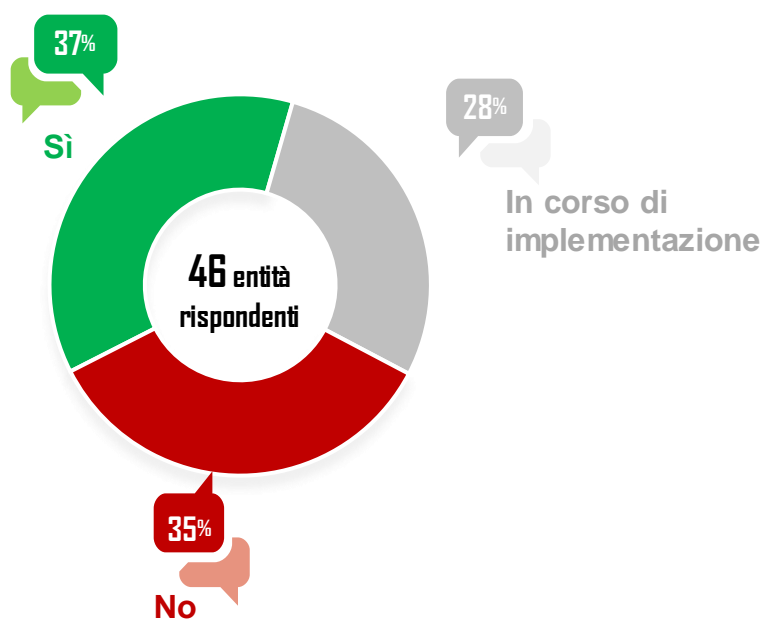
Dettaglio dei risultati



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 **65%** dei 46 partecipanti alla *survey* ha dichiarato di aver implementato o di stare implementando un Tax Control Framework. In particolare, dei 46 rispondenti, 17 (pari al 37% dei rispondenti) hanno già adottato un TCF e 13 (pari al 28% dei rispondenti) lo stanno implementando.



Nel dettaglio, nel **65%** di tali casi (ossia di adozione avvenuta o in corso), l'ambito di riferimento è a livello di **singola legal entity**, mentre nel restante **35%** dei casi è a livello di **gruppo**.

I rispondenti che dichiarano di essersi dotati di un TCF rappresentano, nell'**88%** dei casi, emittenti quotati in Italia o all'estero. Il loro fatturato è, nel **41%** dei casi, superiore ai Euro 10 miliardi; nel **12%**, inferiore al miliardo.

Le entità presso le quali il TCF è in fase di costruzione, la percentuale di emittenti quotati si attesta al **62%**. Il fatturato è per il **62%** dei casi compreso tra Euro 1 e 5 miliardi, mentre nel **23%** dei casi è superiore ai 5 miliardi.

È evidente il **trend di crescente interesse** all'adozione di Tax Control Framework in realtà di dimensioni progressivamente inferiori e non quotate.

Crescente interesse

In sintesi ...

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

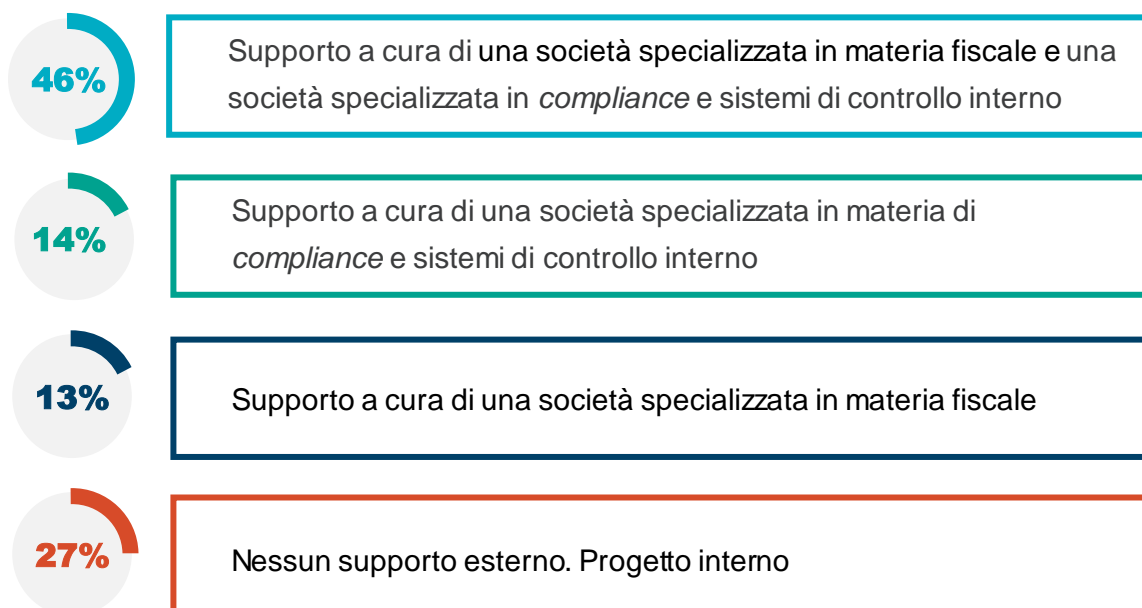
Dei **16** rispondenti che **non hanno ancora avviato l'implementazione** di un TCF (35%), il **44%** (pari a 7) sono intenzionate a dotarsene nel **medio periodo**, mentre il restante **56%** (pari a 9) ha dichiarato di **non volersene dotare**.

Contrariamente alle aspettative, delle **9** entità che non intendono adottare un TCF, la maggior parte sono appartenenti a gruppi quotati in Italia o all'estero (89%) e dichiarano un fatturato annuo superiore al miliardo di euro (78%).

Dei 46 rispondenti alla *survey*, 37 (pari all'**80%**) sono le entità che complessivamente hanno **manifestato un interesse** concreto rispetto al TCF (adottandolo, avviandone o prevedendone nel medio termine l'adozione).

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 richiede, di norma, sforzi ingenti. Ne è la dimostrazione il fatto che, considerando i **37** rispondenti che hanno adottato, stanno adottando o intendono adottare un TCF, il 73% dei rispondenti abbia dichiarato di essersi fatto supportare da consulenti lungo il percorso progettuale. In particolare:

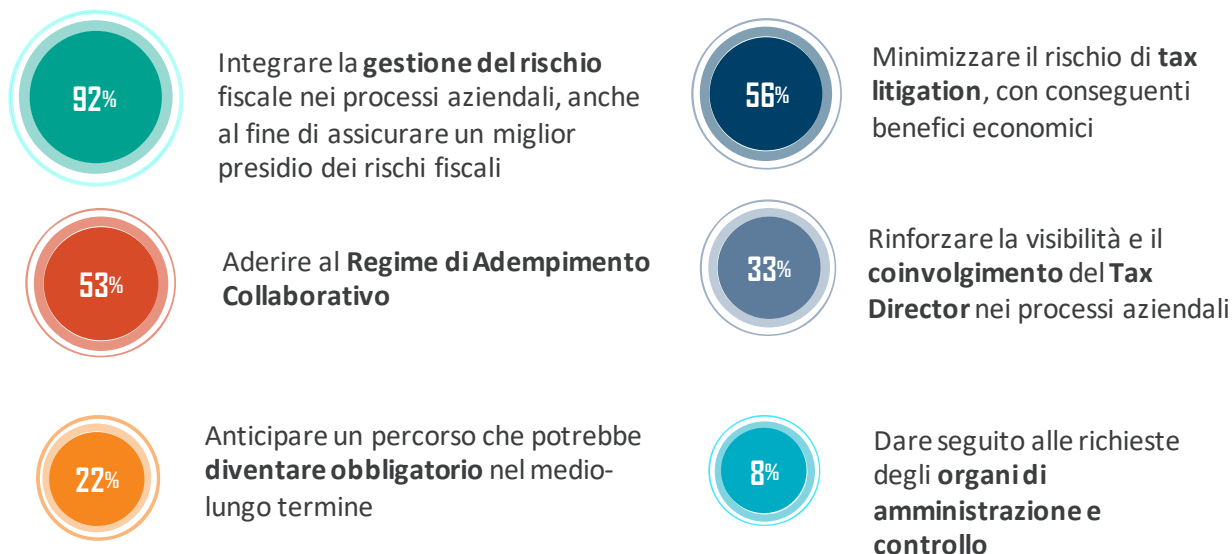


L'esigenza di un supporto specialistico è particolarmente sentita dalle **entità di grandi dimensioni**. Infatti, fra quelle con un fatturato superiore ai 5 miliardi di euro, il **73%** (pari a 11 rispondenti) si è avvalso del **supporto congiunto** di società specializzate sia in materia fiscale, sia in materia di *compliance* e sistemi di controllo interno.

Inoltre, è interessante notare che, se si considerano i **27** rispondenti alla presente domanda che hanno aderito o intendono aderire al **regime di adempimento collaborativo**, l'**85%** (23 rispondenti) ha richiesto il supporto di una società di consulenza per l'adozione del TCF.

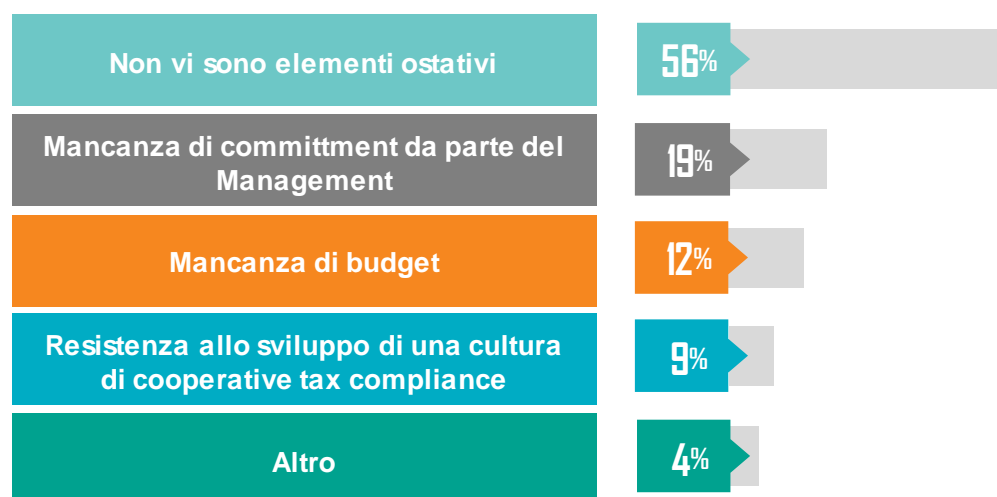
4. Per quali dei seguenti motivi la società ha adottato o intende adottare un Tax Control Framework?

Numerose sono le motivazioni per adottare un TCF. Nell'ordine, quelle identificate dai 36 rispondenti che hanno adottato, stanno adottando o intendono adottare un TCF nel medio periodo:



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

Dei 43 partecipanti che hanno risposto alla domanda, **24** (56%) non rilevano **elementi ostativi**. I restanti **19** rispondenti (44%) hanno identificato i seguenti **elementi ostativi** ai fini dell'adozione del TCF. Nell'ordine:



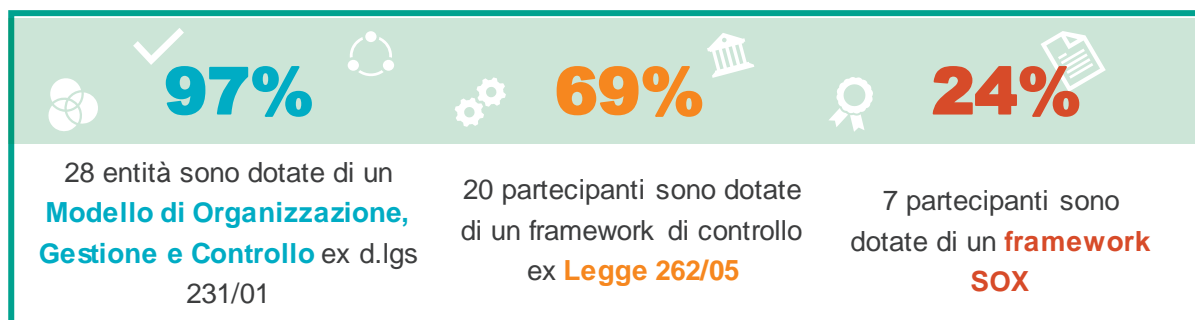
Nella risposta «Altro» ricadono *i*) la **complessità progettuale**, *ii*) i timori circa **l'appesantimento dei processi e l'onerosità dei controlli** così come *iii*) **l'inadeguata maturità culturale** dell'organizzazione e *iv*) l'eccessivo numero di progetti in corso.



Livello di integrazione

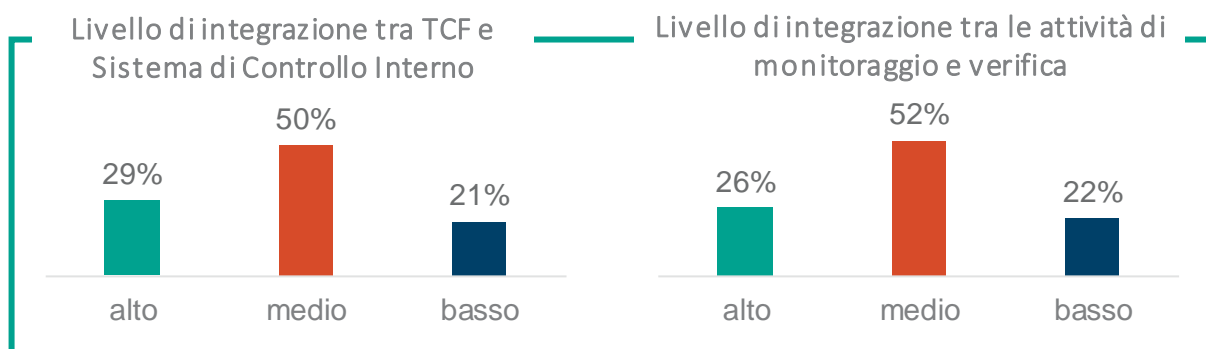
1. Quali altri modelli di gestione e controllo dei rischi ha adottato?

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 **29** rispondenti che hanno adottato o stanno implementando un TCF che hanno risposto alla presente domanda, tutti risultano dotati di **modelli di compliance e gestione dei rischi**. In particolare:



In aggiunta, il **66%** dei rispondenti (19 entità) risulta dotato di **procedure operative** a presidio dei principali processi aziendali. Due rispondenti dichiarano di disporre anche di un framework di Enterprise Risk Management, Anticorruzione e Vigilanza Bankit.

2. Come giudica il livello di integrazione tra il sistema di rilevazione, misurazione, monitoraggio e gestione dei rischi fiscali e gli altri sistemi di controllo interno?



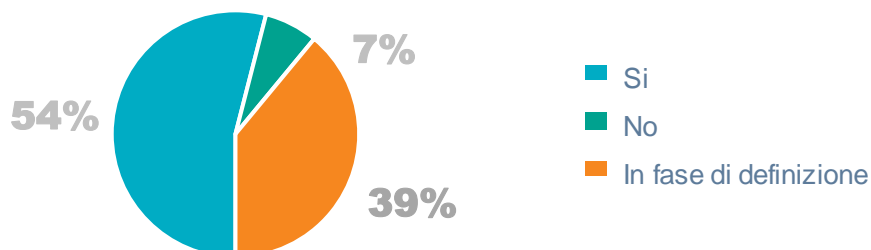
I due grafici riportano il **livello di integrazione** dichiarato dalle entità che hanno adottato o stanno implementando un TCF (23 rispondenti per la prima domanda e 24 per la seconda).

Oltre il 70% dei rispondenti evidenzia spazi per una **maggiore integrazione** tra il Sistema di Controllo Interno ed il TCF, sia con riguardo al disegno che con riguardo alle attività di monitoraggio e verifica. Tale trend è rilevante anche per entità di grandi dimensioni, con fatturato superiore al miliardo di euro (20 per la prima domanda e 19 per la seconda). Infatti, il livello di integrazione, tanto a livello di sistema di controllo quanto a livello di attività di verifica è giudicato medio-basso da oltre il 65% di tali entità (13 rispondenti).



Il secondo livello di controllo

1. I ruoli e le responsabilità relative alla gestione del rischio fiscale (c.d. Tax Governance) risultano chiaramente definiti e attribuiti?



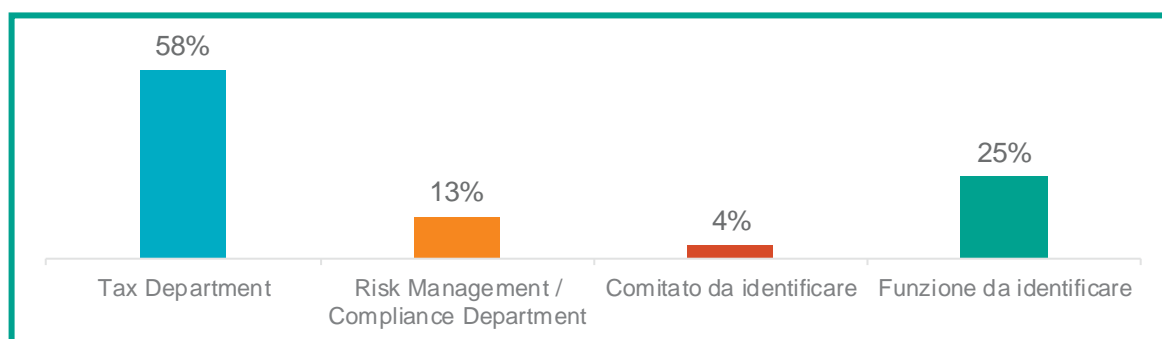
Considerando le 28 rispondenti alla domanda, che hanno adottato, stanno implementando o hanno intenzione di adottare un TCF nel medio periodo, il **54%** (15 entità) dichiara di aver chiaramente **definito e attribuito ruoli e responsabilità** relativi alla gestione del rischio fiscale.

Per il **39%** dei rispondenti (11 società), i ruoli e le responsabilità relativi alla gestione del rischio fiscale risultano in fase di definizione.

Ad evidenza della significatività delle tematiche di governance nei progetti TCF, si segnala che le uniche due entità per le quali i ruoli e le responsabilità non risultano ancora definiti sono società che non hanno ancora adottato un TCF.

2. Chi riveste il ruolo di secondo livello di controllo in ambito TCF (il c.d.: Tax Risk Manager)?

Considerando i **24** rispondenti alla domanda, che hanno adottato o stanno adottando un TCF, il secondo livello di controllo si posiziona nel **58%** dei casi (pari a 14 entità) all'interno del **Tax Department**. Escludendo dai rispondenti le entità per le quali il secondo livello di controllo risulta ancora in fase di identificazione, la percentuale si attesta al 68%, e sale al 78% fra le entità con fatturato superiore ai 5 miliardi di euro. Tale scelta evidenzia come le specifiche **competenze fiscali** siano rilevanti ai fini dell'espletamento del ruolo.



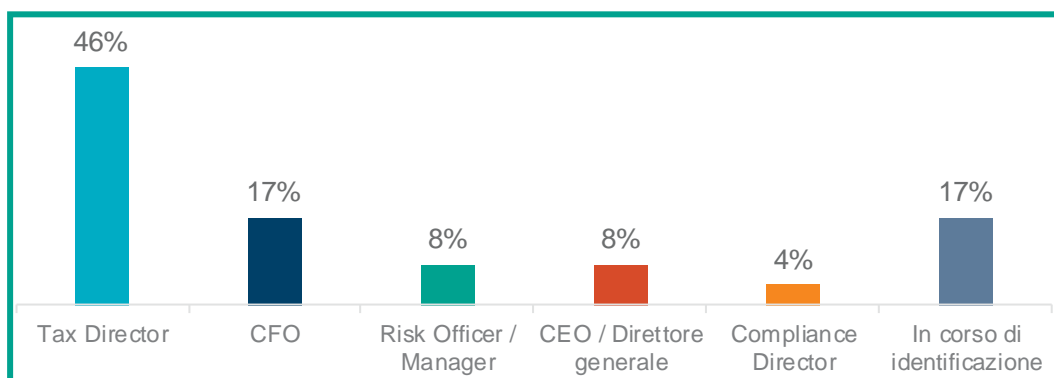
Si noti che, per **3** entità, il secondo livello di controllo si posiziona all'intero della struttura di **Risk Management**, funzione con *know-how* specialistico per quanto alle metodologie di identificazione, misurazione, gestione e controllo dei rischi.

Si segnala infine che, per tutti i 7 rispondenti per i quali il secondo livello di controllo è ancora da identificare, il TCF risulta ancora in fase di implementazione, ad eccezione di una società già dotata di un TCF, per la quale risulta tuttavia già definito il riporto gerarchico del secondo livello di controllo.

Il rispondente che ha identificato il secondo livello di controllo in un comitato è un'entità con un fatturato inferiore al miliardo.

3. A chi riporta tale figura?

Per poco meno del 50% dei 24 rispondenti alla domanda, che hanno adottato o stanno adottando un TCF (11 entità), la linea di riporto gerarchico del secondo livello di controllo è al Tax Director. Altri riporti sono meno frequenti; i riporti in corso di identificazione fanno riferimento a entità che non hanno ancora definito il posizionamento del Tax Risk Manager.



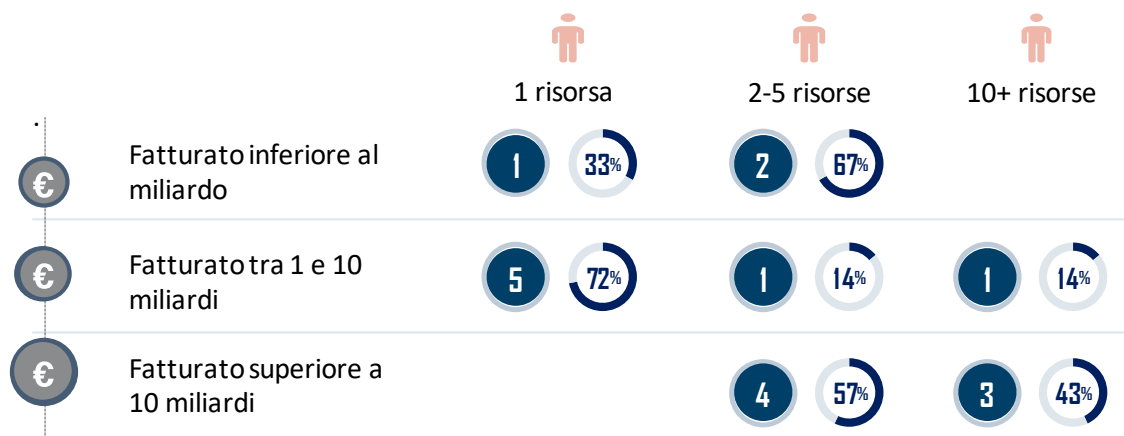
In tutti i casi in cui il riporto gerarchico del secondo livello di controllo è al Tax Director (11 entità), il Tax Risk Manager si colloca all'interno del Tax Department. Nei restanti casi, due riporti sono al CFO e 1 al Direttore Generale.

Nei 3 casi in cui la figura è inserita nella Funzione **Risk Management**, in 2 il riporto è al Risk Officer e in 1 al Chief Executive Officer.

4. Da quante risorse è composta tale funzione?

Le 17 entità rispondenti alla domanda, tra quelle che hanno adottato o stanno adottando un TCF, hanno indicato - nel 76% dei casi e indipendentemente dal livello di fatturato - un dimensionamento delle strutture di secondo livello di controllo pari o inferiore a 5.

Sono invece 7 le entità per cui il dimensionamento della struttura è ancora in fase di definizione.



I dati riportati all'interno della presente tabella sono espressi in termini di valore assoluto e di percentuale per livello di fatturato

Se si tiene in considerazione l'aspetto dimensionale, entità con fatturato inferiore al miliardo hanno prediletto nel **67%** soluzioni con dimensionamento pari a 2-5 unità. Entità con fatturato compreso tra 1 e 10 miliardo, hanno invece prediletto (per il **72%**) soluzioni organizzative con 1 sola risorsa. Infine, le entità con fatturato superiore ai 10 miliardi, soluzioni con 2-5 risorse (nel **57%** dei rispondenti) e superiori alle 10 unità (nel **43%**).

Si noti però che la ricerca non ha previsto la rilevazione e il dimensionamento delle attività per la cui esecuzione la struttura di secondo livello di controllo di avvale di **outsourcer**. Una tale rilevazione avrebbe potuto influenzare il trend qui rappresentato.

5. Quali sono le principali attività svolte dal secondo livello di controllo TCF?

Dei **24** rispondenti alla domanda, che hanno adottato o stanno adottando un TCF, il **38%** (pari a 9 entità) deve ancora definire le responsabilità operative in capo al secondo livello di controllo.

Il restante **62%** (pari a 15 entità) ha dettagliato le attività svolte in:



Le 3 entità presso le quali il secondo livello di controllo risulta incaricato di svolgere tutte le attività riportate rappresentano emittenti quotati che hanno già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo con l'Agenzia delle Entrate.

È interessante notare che oltre il 70% dei rispondenti che dichiarano di svolgere programmi di awareness e formazione (9 rispondenti) e di definire ed implementare piani di miglioramento (11 rispondenti) sono entità con fatturato annuo superiore ai 5 miliardi di euro.

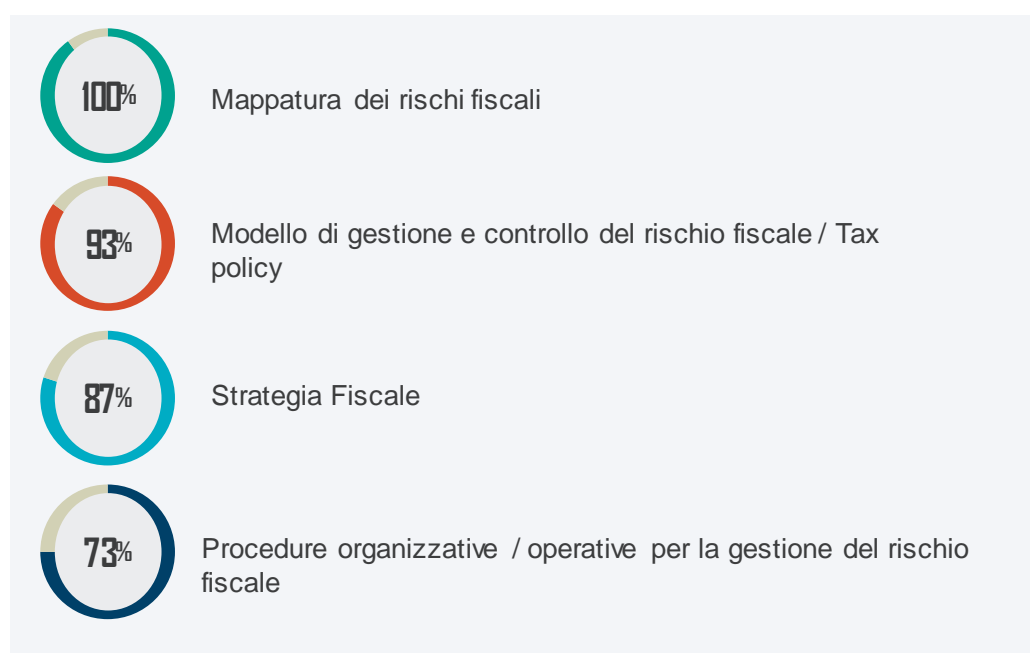


Altri elementi del Tax Control Framework

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

Il set documentale sottostante il Tax Control Framework è piuttosto omogeneo.

Si riportano, di seguito, e nell'ordine, i documenti come indicati dai 15 rispondenti alla domanda, che risultano avere già adottato un Tax Control Framework:



Come era prevedibile aspettarsi, i 10 rispondenti che dichiarano di essersi dotati di tutti gli elementi di cui sopra risultano aver già aderito (80%) o essere intenzionati ad aderire (20%) al Regime di Adempimento Collaborativo.

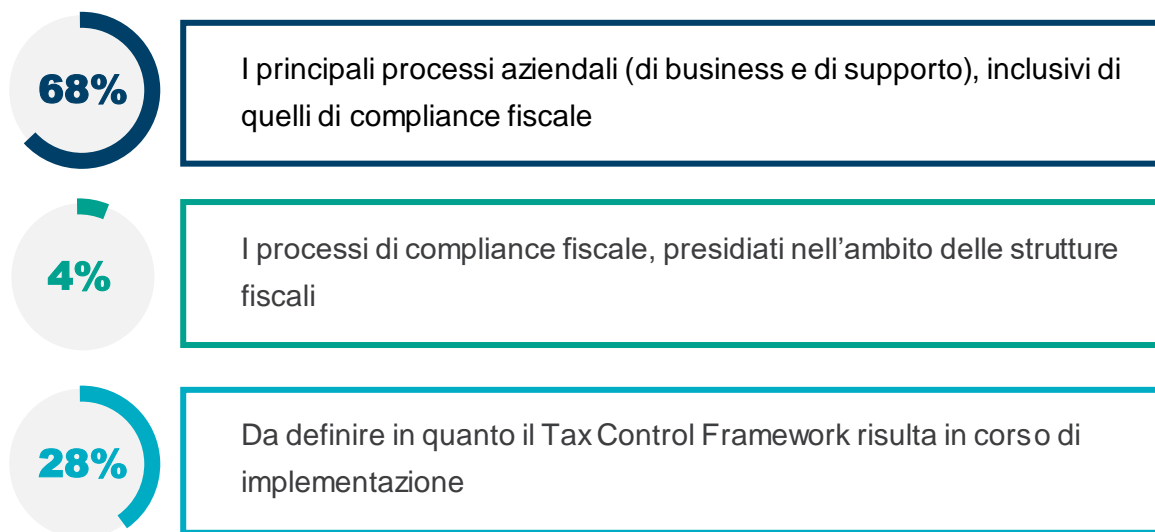
Tali entità sono tutte composte da emittenti quotati e hanno un fatturato superiore al miliardo di euro. In particolare, 50% delle stesse (5 rispondenti) dichiara un fatturato annuo superiore ai 10 miliardi di euro.

Da segnalare, invece, il fatto che due dei 15 rispondenti, pur avendo già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo, non risultano dotati di procedure organizzative / operative per la gestione del rischio fiscale.

Si noti che, infine, che un rispondente risulta dotato di schede di processo e linee guida fiscali a supporto del Tax Control Framework.

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

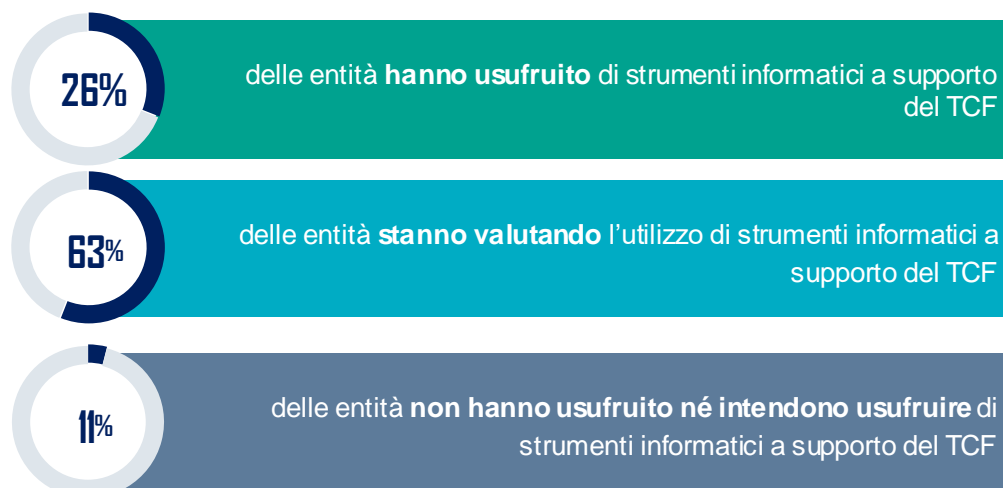
Di seguito si riportano i processi aziendali inclusi nel perimetro del Tax Control Framework, così come indicati dai 25 rispondenti alla domanda, che hanno adottato o stanno adottando un TCF.



Si noti come, tra le 14 entità con un fatturato superiore ai 5 miliardi di euro, l'86% (pari a 12 entità) abbia sviluppato o stia sviluppando il TCF su tutti i processi aziendali rilevanti.

3. Sono utilizzati strumenti informatici a supporto del TCF?

Di seguito, le considerazioni riportate dai 27 rispondenti alla domanda, che hanno adottato, stanno adottando o sono intenzionati, nel medio periodo, ad adottare un TCF:



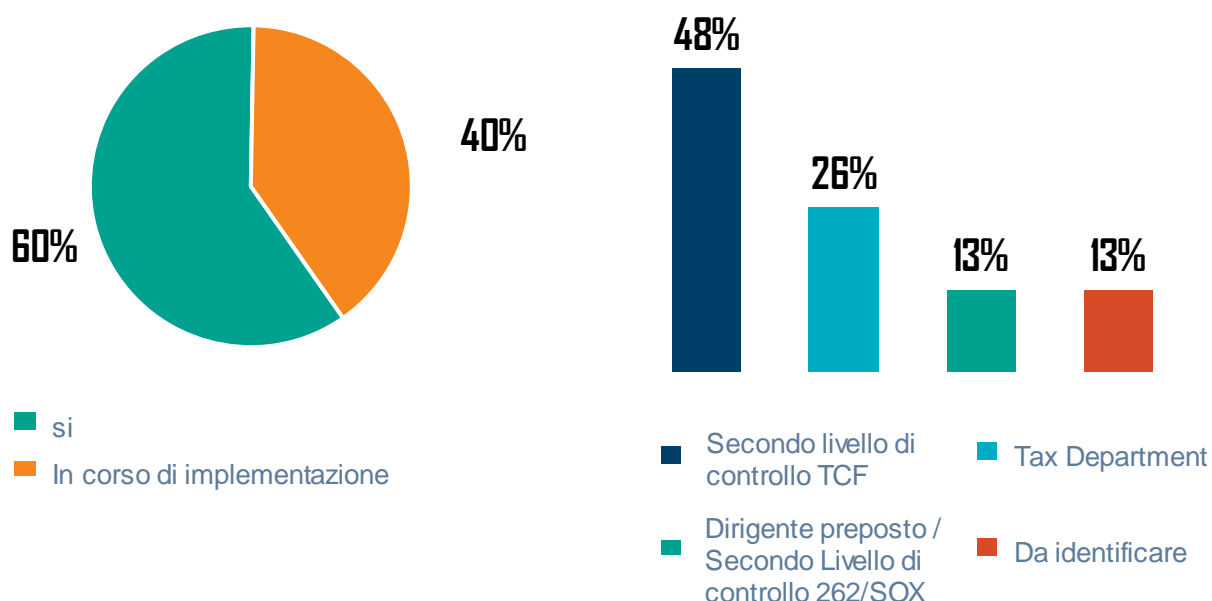
Sebbene circa il 90% dei rispondenti mostri interesse verso una sempre maggiore digitalizzazione del sistema di gestione del rischio fiscale, solo il 47% dei rispondenti (7 entità) che hanno adottato un TCF risulta avere utilizzato sistemi informatici a supporto.

È interessante notare come tutte le 7 entità che hanno usufruito di strumenti informatici a supporto del TCF rappresentino emittenti quotati. Inoltre, il 71% di queste (pari a 5 rispondenti) dichiara un fatturato annuo superiore ai 10 miliardi di euro.

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

Il 60% dei 25 rispondenti alla domanda, che hanno implementato o stanno implementando un TCF, ha previsto un programma periodico di monitoraggio e verifica. Per il restante 40% (pari a 10 entità), le attività di monitoraggio periodico risultano in corso di implementazione.

Si evidenzia, inoltre, che per 2 degli 11 rispondenti alla domanda, che hanno già aderito al Regime di Adempimento Collaborativo, il programma periodico di monitoraggio e verifica risulta ancora in fase di definizione.



23 dei 25 rispondenti alla domanda hanno fornito indicazione del soggetto aziendale responsabile di svolgere le attività periodiche di monitoraggio e verifica del TCF.

Nel 48% dei casi (pari a 11 rispondenti), tali attività vengono svolte dal secondo livello di controllo TCF, mentre nel 26% (6 entità) il monitoraggio periodico è svolto dal Tax Department. Non è specificato se il Tax Department è inteso come funzione di linea o come secondo livello di controllo.

In misura minore, vengono citati il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili ed il secondo livello di controllo SOX.

Infine, il 13% dei rispondenti alla domanda (pari a 3 entità) deve ancora identificare la figura responsabile per le attività periodiche di monitoraggio e verifica. Non sorprende constatare che, per tali soggetti, il TCF risulti ancora in corso di implementazione.

5. Risulta garantita una informativa almeno annuale agli organi di controllo in materia di rischio fiscale?

Dei 29 rispondenti alla domanda:



Tra i rispondenti che hanno strutturato un flusso informativo verso gli organi di controllo (20 rispondenti, il **50%** (10 rispondenti) ha già aderito al **Regime di Adempimento Collaborativo** mentre il **35%** (7 società) intende **aderirvi** nel **medio periodo**.

Tra i rispondenti che stanno implementando tale flusso informativo, il **13%** dichiara di avere già aderito al Regime mentre il **75%** (6 rispondenti) di avere intenzione di aderirvi nel **medio periodo**. È interessante notare che 4 dei 28 rispondenti che hanno implementato o stanno implementando un'informativa annuale hanno attivato questa attività di reporting come azione di rafforzamento del proprio sistema di controllo interno, pur non essendo interessati ad aderire al Regime di Adempimento Collaborativo.

Per quanto al residuo **3%**, trattasi di un rispondente che, pur dichiarandosi interessato ad aderire al Regime di Adempimento, ha un TCF ancora in corso di costruzione.

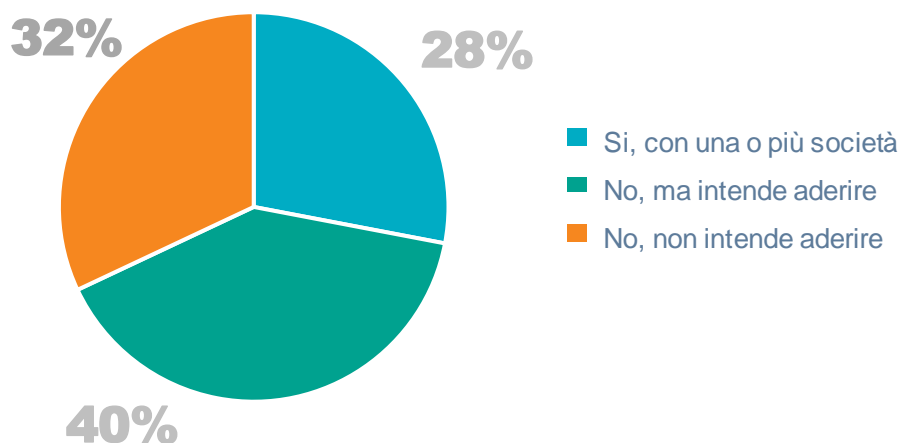


Regime di Adempimento Collaborativo

1. Ha aderito al Regime di Adempimento Collaborativo?

Il **68%** dei 40 rispondenti alla domanda si dimostra interessato ad aderire ad iniziative di co-operative compliance con l' Agenzia delle Entrate. In particolare, il **28%** (pari a 11 entità) dichiara di aver aderito al **Regime di Adempimento Collaborativo**, mentre il **40%** (pari a 16 entità) dichiara di essere **intenzionato ad aderire**. Di questi, il **44%** (pari a 7 entità) intende aderire entro **un anno**.

Del restante 32% (pari a 13 rispondenti) che non intendono aderire al Regime di Adempimento Collaborativo, il **54%** (7 rispondenti) dichiara di avere **comunque già adottato** un TCF o di **voloarlo adottare** nel medio periodo. Inoltre, 2 delle 13 entità dichiarano di non poter aderire per mancanza di requisiti.



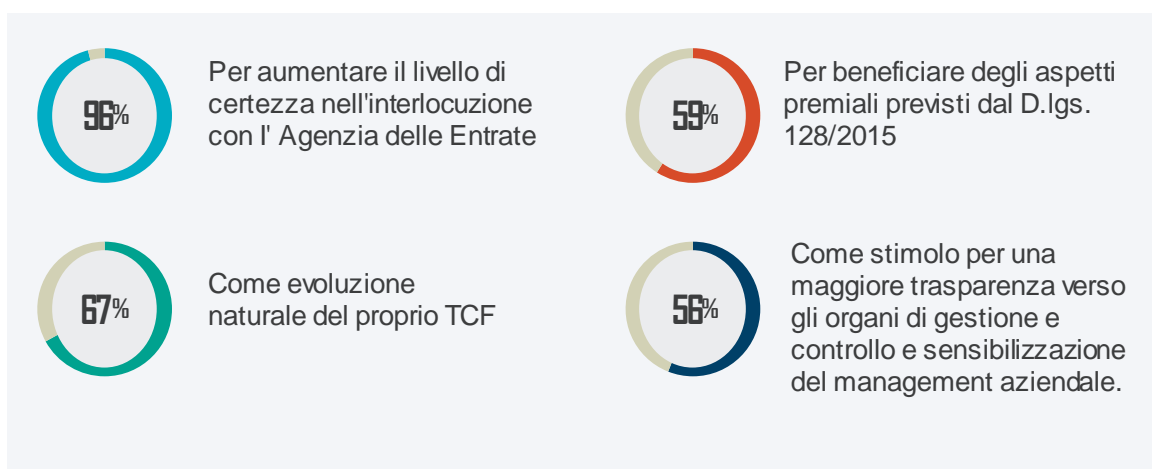
Il **91%** (10 rispondenti) delle società che hanno aderito al Regime di Adempimento Collaborativo sono **emittenti quotati**, in Italia o all'estero. Inoltre, il **64%** delle stesse dichiara un **fatturato annuo superiore ai 10 miliardi** di euro.



Il **43%** dei rispondenti (17 entità) ha aderito o intende aderire ad iniziative di co-operative compliance in altri paesi. Di questi, l'**82%** (14 rispondenti) ha aderito o intende aderire al Regime di Adempimento Collaborativo.

2. Per quali dei seguenti motivi la società ha aderito o intende aderire al regime di adempimento collaborativo?

Numerose sono le motivazioni identificate dai 27 rispondenti alla domanda, che hanno aderito o intendono aderire al Regime di Adempimento Collaborativo con l' Agenzia delle Entrate:



In aggiunta, un rispondente ha indicato, quale ulteriore motivazione, la possibile obbligatorietà del Regime nel lungo periodo.

3. Quale dei seguenti requisiti soggettivi è stato / sarà utilizzato ai fini dell'istanza di adesione al Regime di Adempimento Collaborativo?

Nell'ordine, sono di seguito riportati i requisiti utilizzati dai 27 rispondenti alla domanda, che hanno aderito o intendono aderire al Regime di Adempimento Collaborativo con l' Agenzia delle Entrate:



Considerazioni Finali

L'interesse di società / gruppi operanti in Italia per lo sviluppo di sistemi di identificazione, valutazione e gestione del rischio fiscale è un dato di fatto, confermato dai risultati del presente studio.

Allo stesso modo, lo studio conferma come siano in corso di consolidamento alcuni trend in materia, specie per quanto riguarda gli aspetti organizzativi. Ne è un esempio, la 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**.

D'altro canto, lo studio evidenzia come la strada verso una **compliance integrata**, ovvero sinergica e coordinata a livello societario / di gruppo, e **informatizzata** costituisca la **prossima vera sfida** che dovrà essere affrontata da parte di coloro che hanno adottato o intendono adottare un TCF.

Da ultimo, si segnala un **interesse significativo** verso l'istituto della *Co-operative Compliance*: quasi il **70%** delle società partecipanti alla *survey* ha aderito o intende aderire al **Regime di Adempimento Collaborativo** e, per il **43%**, ad analoghe iniziative internazionali. Il grado di adesione dipenderà, naturalmente, dall'**abbassamento** atteso (ma non ancora confermato alla data del presente Report) **delle soglie per l'adesione** al Regime.

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. AFI seguirà tali trend e, con il supporto di Protiviti, aggiornerà periodicamente il presente studio e la sua progressiva integrazione rispetto a quei temi che saranno ritenuti di volta in volta di interesse specifico.

Ringraziamenti

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 alla rilevazione del grado di maturità del sistema di identificazione, misurazione, monitoraggio e gestione del rischio fiscale in Italia, permettendo la realizzazione della presente ricerca.

Grazie!

Emma Marcandalli e Massimo Ferrari
(Protiviti) (Presidente AFI)