



**CONFINDUSTRIA
VENETO EST**

Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

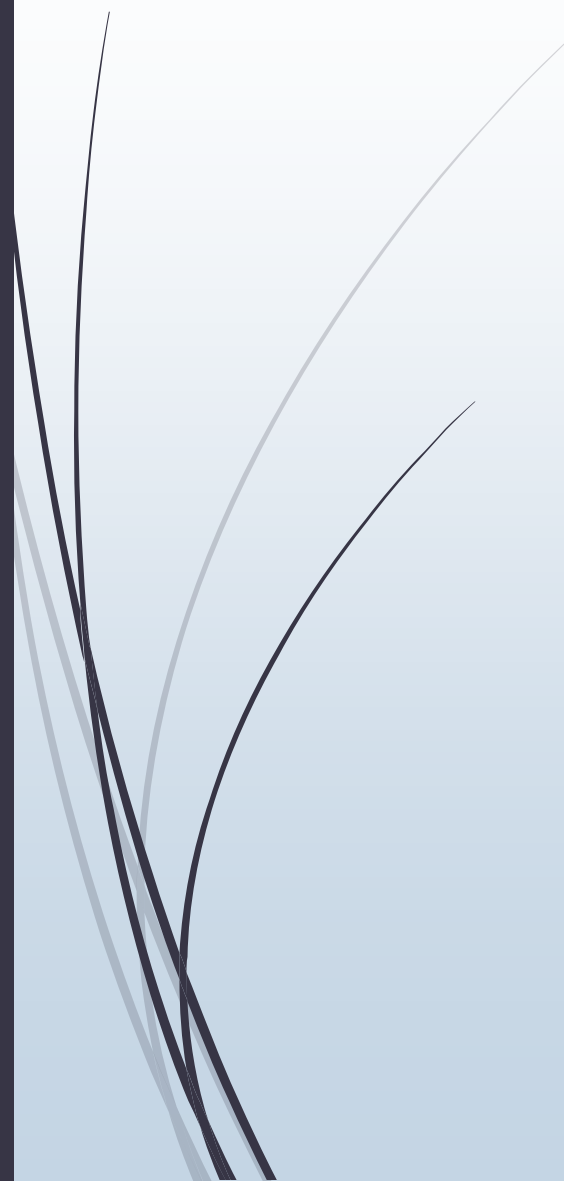


studioassociato
PETRANGELI

Cooperative Compliance

Cristian Gabriele

2 luglio 2026



Impatti sulla struttura organizzativa

Ruoli e responsabilità

- L'implementazione di un Tax Control Framework (TCF) rappresenta un intervento organizzativo volto a garantire un sistema strutturato di gestione e controllo del rischio fiscale, in coerenza con i principi di trasparenza, affidabilità e compliance richiesti dalla normativa vigente e dalle migliori prassi di governance.
- Il TCF non costituisce esclusivamente un insieme di procedure fiscali, ma implica una revisione dei processi aziendali volti ad assicurare il posizionamento della valutazione del rischio fiscale nelle prime fasi del processo decisionale all'interno dell'organizzazione.
- L'assetto organizzativo adottato in ambito Tax Control Framework e la relativa assegnazione di ruoli e responsabilità prevede i seguenti principali attori:
 - Organo di governo
 - Funzioni operative (Risk Owner)
 - Funzione fiscale
 - Funzione di Tax Risk Management
 - Internal Audit
 - Altre funzioni di gestione dei rischi e compliance, Organismi e Comitati
 - Soggetti esterni

Organo di Governo

L'Organo di governo (Consiglio di Amministrazione o specifico Comitato endo-consiliare) assume il ruolo di governo e indirizzo della gestione del rischio fiscale nei seguenti ambiti:

Definizione della Strategia

Definisce e approva la Strategia fiscale aziendale, stabilendo gli obiettivi e i principi guida per la gestione fiscale.

Istituzione del Framework

Istituisce e formalizza il Tax Control Framework, garantendo l'adozione di un sistema strutturato di controllo.

Valutazione dell'Assetto Organizzativo

Valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo per la gestione del rischio fiscale, assicurando che ruoli e responsabilità siano chiaramente identificati.

Supervisione

Assicura la supervisione complessiva sull'adeguato funzionamento del framework attraverso l'analisi periodica di reportistica sul rischio fiscale.

Funzioni Operative: Il c.d. “Risk Owner”

Il management responsabile delle linee operative rappresenta il "primo livello di controllo" nella gestione del rischio fiscale, mettendo in atto i controlli di linea finalizzati al corretto svolgimento delle attività operative (con riflessi sugli adempimenti fiscali).

Gli "owner" dei rischi fiscali sono presenti all'interno di tutti i processi aziendali, poiché qualsiasi operazione effettuata nei processi di business potrebbe incidere direttamente o indirettamente sulla variabile fiscale.

Attività principali:

Le funzioni operative nell'ambito del processo di gestione del rischio fiscale svolgono le seguenti attività:

- Collaborano con la funzione di Tax Risk Management nell'identificazione e valutazione dei rischi fiscali di competenza
- Assicurano la gestione dei rischi e attuano specifiche azioni di trattamento
- Identificano e supervisionano, con il supporto della funzione di Tax Risk Management, i piani di azione e le ulteriori misure messe in atto per rimediare a eventuali carenze emerse dalle attività di monitoraggio e testing dei controlli a presidio del rischio fiscale.





Funzione Fiscale

La Funzione fiscale coordina e assicura, attraverso la propria struttura, a tutti gli attori coinvolti nell'ambito del processo di applicazione delle norme fiscali, l'aggiornamento della norma tributaria, la corretta interpretazione e l'adeguato svolgimento degli adempimenti di natura fiscale e coordina le attività di primo livello di controllo svolte dalle funzioni fiscali operative.

Con riferimento al processo di Tax Risk Management, la Funzione fiscale:

- contribuisce, in relazione al processo di identificazione, valutazione e gestione del rischio fiscale, allo svolgimento delle attività di competenza della funzione di Tax Risk Management;
- assicura la valutazione delle operazioni con potenziale impatto fiscale e delle operazioni non-routine, supportando il vertice aziendale nella valutazione del relativo livello di rischio fiscale sottostante, al fine di garantire che tali transazioni siano gestite in maniera adeguata, preventiva e sistematica;
- contribuisce, in relazione al processo di valutazione delle carenze identificate nell'ambito del monitoraggio e testing dei controlli, alle attività di competenza della funzione di Tax Risk Management;
- valuta, in coordinamento con la funzione di Tax Risk Management, le opportunità di miglioramento del Tax Control Framework, in relazione agli eventuali aggiornamenti da sottoporre all'attenzione dell'Organo di governo.

Funzione di Tax Risk Management: Il Secondo Livello di Controllo

La Funzione di Tax Risk Management è responsabile del controllo di secondo livello e, in particolare, del disegno, dell'implementazione e dell'aggiornamento del TCF.



- Nello specifico:
- assicura la definizione, l'aggiornamento e la diffusione dei documenti che formano il sistema normativo interno relativo al TCF;
 - monitora, in coordinamento con le altre funzioni preposte, la normativa di carattere fiscale e le evoluzioni dei requisiti di legge in ambito TCF, al fine di assicurare l'aggiornamento della Mappa dei Rischi Fiscali;
 - assicura, in collaborazione con i risk owner di processo, le attività di identificazione e misurazione dei rischi fiscali e la rilevazione dei controlli rilevanti a presidio di tali rischi;
 - predispone il piano di monitoraggio dei controlli di secondo livello;
 - garantisce lo svolgimento delle attività di monitoraggio ("Test of design" e "Test of effectiveness") dei controlli a presidio del rischio fiscale;
 - garantisce supporto ai risk owner di processo nell'identificazione e supervisione dei piani di azione messi in atto per rimediare a eventuali carenze emerse dalle attività di monitoraggio;
 - garantisce il coordinamento dei flussi informativi con le altre funzioni di controllo (Odv e Coll. Sindacale);
 - assicura la predisposizione della reportistica prevista dal processo di Tax Risk Management verso i Risk Owner (funzioni operative), le altre funzioni di controllo, l'organo di gestione e l'Agenzia delle Entrate;
 - redige, con cadenza almeno annuale, la relazione da trasmettere all'Organo di Governo e all'Agenzia delle Entrate (articolo 4, comma 2, del D.Lgs 5 agosto 2015, n. 128) per gli aspetti di propria competenza;
 - supporta la Funzione fiscale nelle interlocuzioni con l'Agenzia delle entrate;
 - mantiene i rapporti e partecipa costantemente al dialogo con l'Agenzia delle entrate per gli aspetti inerenti il Tax Control Framework con il supporto del Responsabile della Funzione fiscale.

Altri Attori del Sistema di Controllo

Internal Audit

Rappresenta il terzo livello di controllo nel sistema di gestione del rischio fiscale. Svolge attività di verifica indipendente sull'efficacia e l'adeguatezza del Tax Control Framework.

Altre Funzioni di Gestione dei Rischi e compliance, Organismo e Comitati

Include tutte le altre strutture organizzative dedicate alla gestione dei rischi e alla compliance, come Risk Management, Compliance, Legale, ecc.

Soggetti Esterni

Possono essere Centri Servizi o professionisti esperti nelle materie fiscali e di controllo interno che supportano l'azienda nella gestione del rischio fiscale.

Interazione TCF - Modello 231

Il TCF è lo strumento principe per la prevenzione dei reati tributari, che rientrano nel perimetro del D.Lgs. 231/2001.

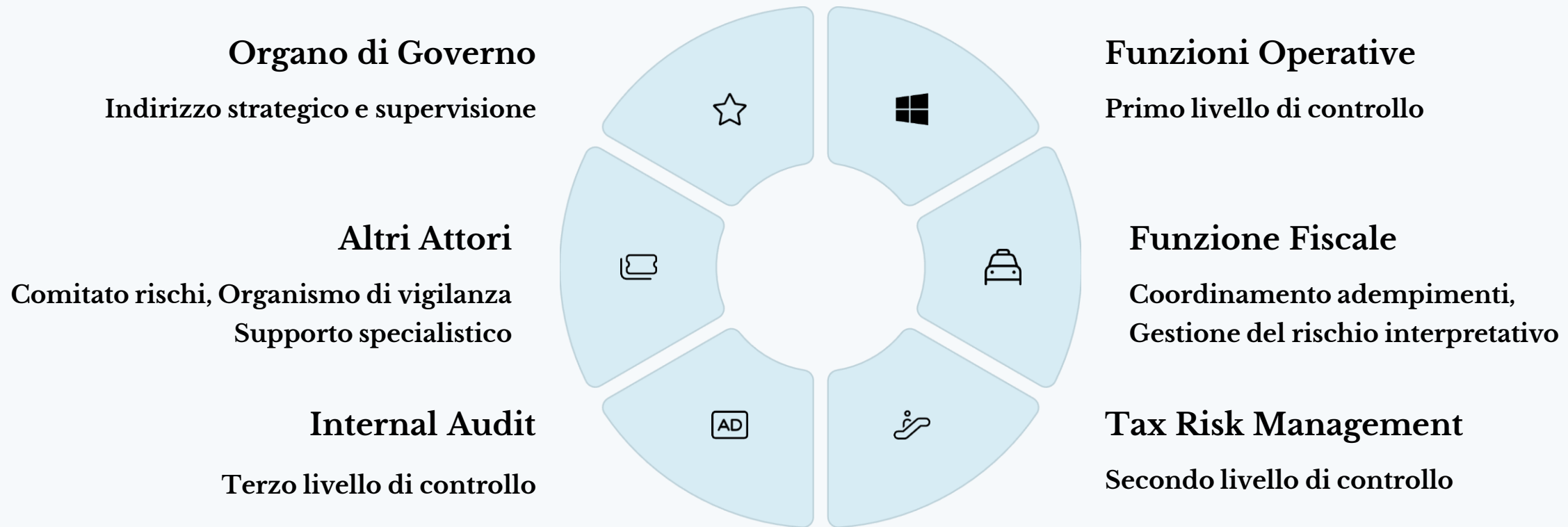
È essenziale definire un protocollo di collaborazione tra la Funzione di Tax Risk Management (TRM) e Organismo di Vigilanza (OdV) per regolare i flussi informativi o le attività delegate alla Funzione TRM.

Il TCF agisce come la "sezione specializzata" del Modello 231 per l'area fiscale.



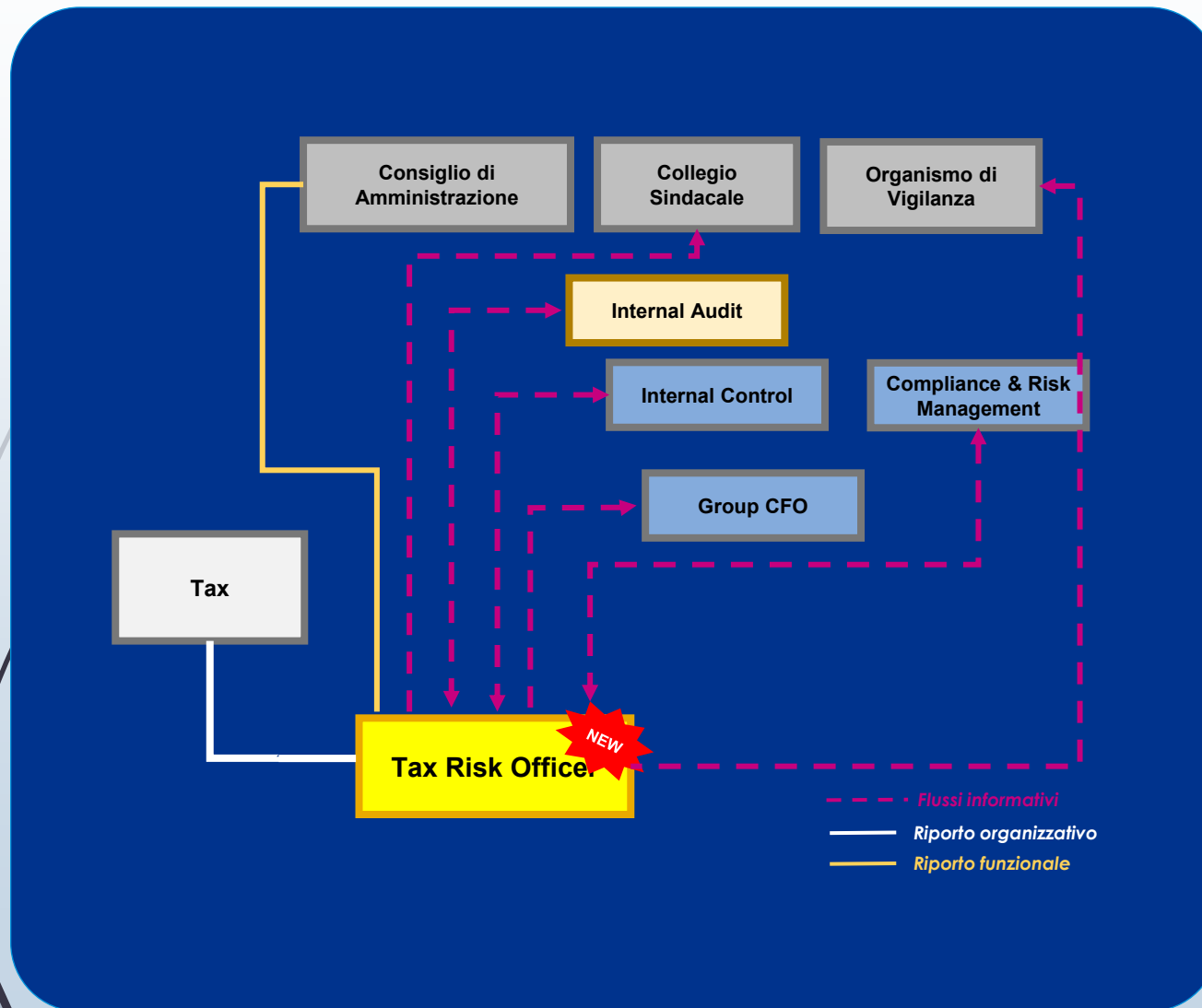
La Funzione TRM esegue i controlli tecnici e fornisce un'informativa periodica all'OdV, che esercita una vigilanza di alto livello (assurance).

Sistema Integrato di Controllo Fiscale



Il Tax Control Framework rappresenta un sistema integrato dove ogni attore svolge un ruolo specifico ma interconnesso con gli altri, garantendo una gestione efficace e completa del rischio fiscale aziendale.

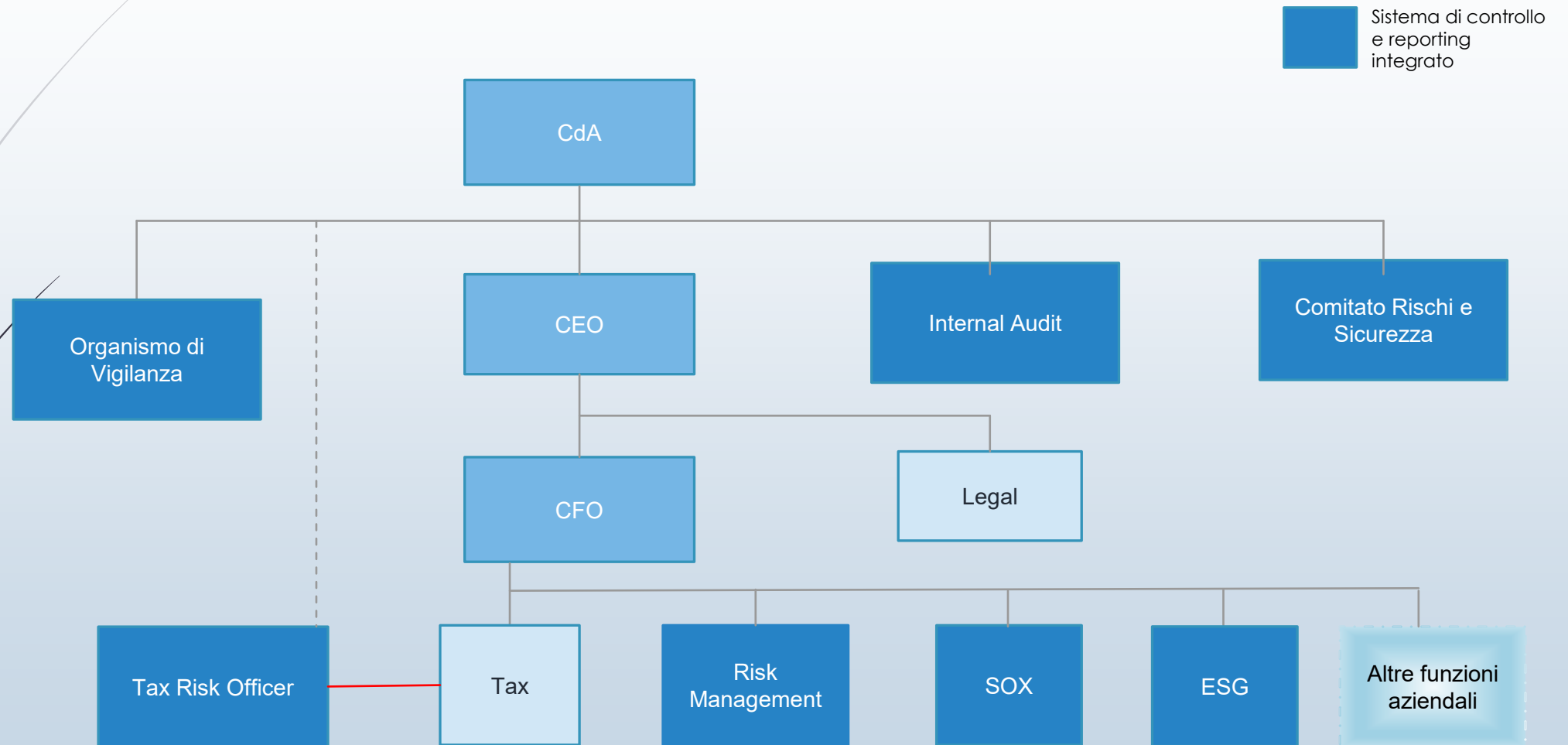
Collocazione organizzativa Tax Risk Officer

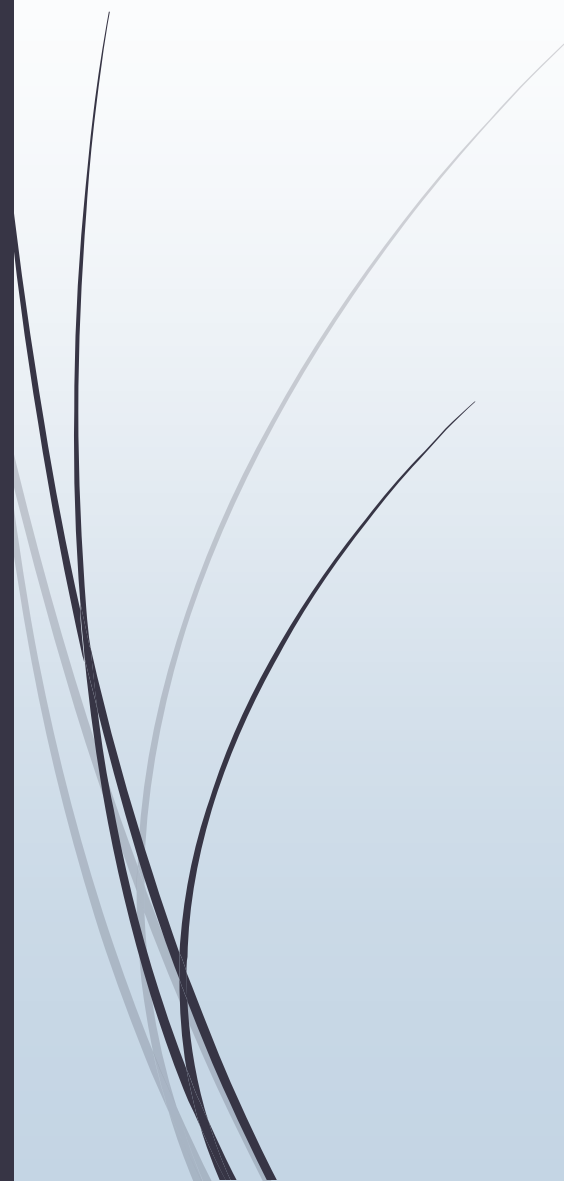


Collocazione organizzativa

- Il Tax Risk Officer (TRO) è generalmente una funzione collocata sotto un profilo organizzativo all'interno della funzione fiscale nel rispetto della *segregation of duties*.
- In alternativa la funzione TRO può essere collocata all'interno della funzione Compliance.
- E' anche possibile affidare in outsourcing la funzione di Tax Risk Management.

Struttura organizzativa (esempio)





Esempio di costruzione della Matrice Rischi e Controlli

Strumenti e modalità di monitoraggio e testing dei controlli



La metodologia utilizzata ai fini della **valutazione del rischio fiscale** è basata **sull'individuazione del rischio inerente e del rischio residuo**.

Nello specifico, il livello di **rischio inerente** viene determinato sulla base della combinazione delle **valutazioni di probabilità di accadimento e impatto**.

In particolare, la **probabilità** è la possibilità che l'evento/rischio indentificato si manifesti in un orizzonte temporale pianificato, **l'impatto** è la perdita potenziale che si determinerebbe al verificarsi del rischio.

Matrice del Rischio Inerente (probabilità di accadimento * impatto)						
Impatto del Rischio	Massimo					
	Alto					
	Significativo					
	Moderato					
	Minimo					
		Remota	Improbabile	Possibile	Probabile	Molto Probabile
		Probabilità di Accadimento				

Il **prodotto di probabilità e impatto**, precedentemente valutati, consente di **determinare il livello di Rischio Inerente**, al quale è **associata una classe di rischio**, sulla base della seguente scala:

	Irrilevante
	Basso
	Medio-Basso
	Medio
	Medio-Alto
	Alto
	Rilevante

Strumenti e modalità di monitoraggio e testing dei controlli



La valutazione del **Rischio Residuo** è determinata **combinando** la valutazione del **rischio inerente** con quella relativa **all'efficacia dei controlli interni**, ossia alla valutazione dell'adeguatezza dei controlli posti in essere a presidio dei rischi fiscali:

Matrice del Rischio Residuo (efficacia del controllo * Rischio Inerente)								
Efficacia del controllo	Assente							
	Inefficace							
	Parzialmente efficace							
	Pienamente efficace							
		Irrilevante	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto	Rilevante
		Rischio Inerente						

Il **prodotto risultante dalla Efficacia del controllo e del rischio inerente** consente di **determinare il livello di Rischio Residuo**, al quale è **associata una classe di rischio**, sulla base della seguente scala:

■ Irrilevante	■ Basso	■ Medio-Basso	■ Medio	■ Medio-Alto	■ Alto	■ Rilevante
--	---	---	---	---	---	--

Approccio metodologico – Probabilità di accadimento



La valutazione della **probabilità di accadimento** è basata sui seguenti 2 driver:

- **frequenza** con la quale l'evento si è verificato in passato (es. sulla base di dati storici, qualora disponibili);
- **possibilità del verificarsi** dell'evento nel futuro (es. previsione di accadimento).

PROBABILITA' DI ACCADIMENTO		
VALUTAZIONE	SCORE	DRIVER
Remota	1	• l'evento non si è <u>mai</u> verificato nel passato, o • remota che l'evento si verifichi in futuro
Improbabile	2	• l'evento si è verificato <u>una sola volta</u> negli ultimi <u>tre</u> anni, o • improbabile che l'evento si verifichi in futuro
Possibile	3	• l'evento si è verificato <u>una sola volta</u> negli ultimi <u>due</u> anni, o • possibile che l'evento si verifichi in futuro
Probabile	4	• l'evento si è verificato <u>una sola volta</u> nell'<u>ultimo</u> anno, o • probabile che l'evento si verifichi in futuro
Molto probabile	5	• l'evento si è verificato <u>più di una volta</u> negli ultimi tre anni, o • molto probabile che l'evento si verifichi in futuro

Approccio metodologico – Impatto



La valutazione della **impatto** è basata sui seguenti 2 driver:

- **impatto normativo/ reputazionale;**
- **impatto finanziario.**

Impatto			
VALUTAZIONE	SCORE	DRIVER	
		IMPATTO NORMATIVO/ REPUTAZIONALE	IMPATTO FINANZIARIO
Minimo	1	• Normativo: sanzione penale assente / sanzione amministrativa in misura fissa relativa a violazione non suscettibile di reiterazione immediata • Reputazionale: nessun impatto sulla reputazione; impatti assorbibili dalla normale attività; reclami e lamentele da parte dei clienti tramite canali privati	Fino a 9,999K€
Moderato	2	• Normativo: sanzione penale assente / sanzione amministrativa in misura fissa • Reputazionale: minimo impatto sulla reputazione; impatti che possono richiedere la valutazione di interventi di gestione ad hoc; reclami e lamentele da parte dei clienti tramite canali pubblici	Tra 10K€ e 99,999K€
Significativo	3	• Normativo: sanzione penale assente / sanzione amministrativa in misura proporzionale • Reputazionale: impatto apprezzabile sulla reputazione; impatti importanti che richiedono interventi di gestione addizionali; abbandoni marginali da parte della Customer Base	Tra 100K€ e 0,999M€
Alto	4	• Normativo: sanzione penale / sanzione amministrativa in misura proporzionale • Reputazionale: deterioramento della reputazione; impatti preoccupanti che richiedono sforzi di gestione straordinari; abbandoni significativi da parte della Customer Base	Tra 1M€ e 9,999M€
Massimo	5	• Normativo: sanzione penale / sanzione amministrativa in misura proporzionale / rilevanza ai sensi del D.lgs. 231/2001 • Reputazionale: deterioramento rilevante e nel medio lungo periodo della reputazione; impatti che possono mettere a rischio la continuità aziendale e che richiedono interventi urgenti; boicottaggi diffusi	> 10M€

Approccio metodologico – Presidi di mitigazione



Il livello di **rischio residuo** viene **determinato** in funzione della valutazione dei **presidi di mitigazione** in essere, attraverso la conferma o meno della loro **esistenza** e la stima della loro **efficacia**.

A tale scopo, il Risk Owner valuta l'efficacia dei presidi di mitigazione posti in essere (ad es. esistenza di processi e procedure; ruoli e responsabilità; strumenti a supporto) attraverso l'assegnazione di un **livello di copertura**:

Presidi di mitigazione		
VALUTAZIONE	SCORE	DRIVER
Pienamente efficace	1	- Processi allineati alle best practice di riferimento e/o procedure formalizzate, diffuse e aggiornate al fine di riflettere puntualmente l'operatività aziendale; - Strumenti a supporto strutturati, che interagiscono tra loro e sono mantenuti aggiornati tramite adeguati investimenti e/o strumenti pienamente efficaci nell'indirizzare le attività manuali dell'utente; - Meccanismi di supervisione e di autorizzazione strutturati e sicuri e/o risorse coinvolte nelle attività pienamente competenti e adeguatamente formate e/o adeguato dimensionamento delle strutture competenti.
Parzialmente efficace	2	- Processi migliorabili e/o procedure definite, ma che lasciano spazio all'intuizione dei singoli in quanto alcune attività non sono formalizzate e pertanto svolte sulla base di prassi operative; - Strumenti a supporto sostanzialmente aggiornati e parzialmente interfacciati tra loro, di ausilio rispetto alle attività manuali dell'utente; - Meccanismi di monitoraggio e di autorizzazione migliorabili e/o risorse coinvolte nelle attività sufficientemente competenti e formate.
Inefficace	3	- Processi caratterizzati da debolezze e carenze e/o procedure operative non adeguatamente formalizzate ovvero obsolete; - Strumenti a supporto carenti o obsoleti; - Meccanismi di monitoraggio e di autorizzazione caratterizzati da debolezze e possibilità di manipolazione e/o risorse coinvolte nelle attività non sufficientemente competenti e formate e/o sotto dimensionamento delle strutture.
Assente	4	- Processi caratterizzati dall'assenza presidi di controllo e/o procedure assenti; - Strumenti supporto assenti, attività operative quasi esclusivamente di tipo manuale; - Meccanismi di supervisione e di autorizzazione assenti e/o risorse inadeguate in termini di competenze e dimensionamento.

Tax Risk Assessment

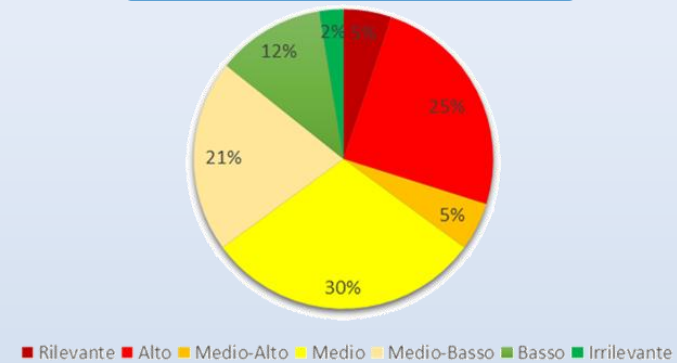
Di seguito si riporta il dettaglio delle **numeriche delle attività e dei relativi rischi a livello inerente e residue** (ad una stessa attività – rischio potrebbero essere associati più controlli) per **Z SpA**.

Numerosità Rischi

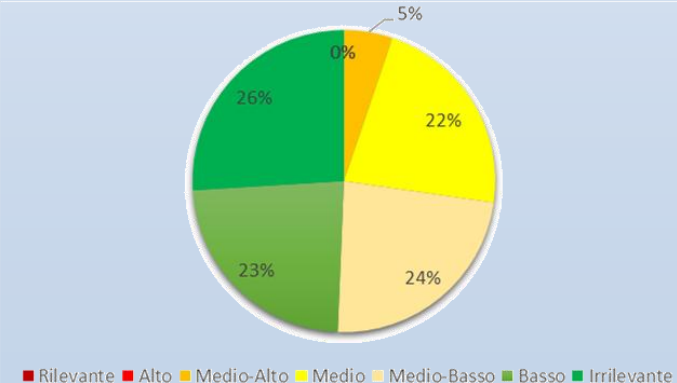
Valutazione	Numerosità inerente	Numerosità residua
Rilevante	4	0
Alto	19	0
Medio-Alto	4	4
Medio	23	17
Medio-Basso	16	18
Basso	9	18
Irrilevante	2	20
TOTALE	77	77

Distribuzione Rischi

Livello inerente



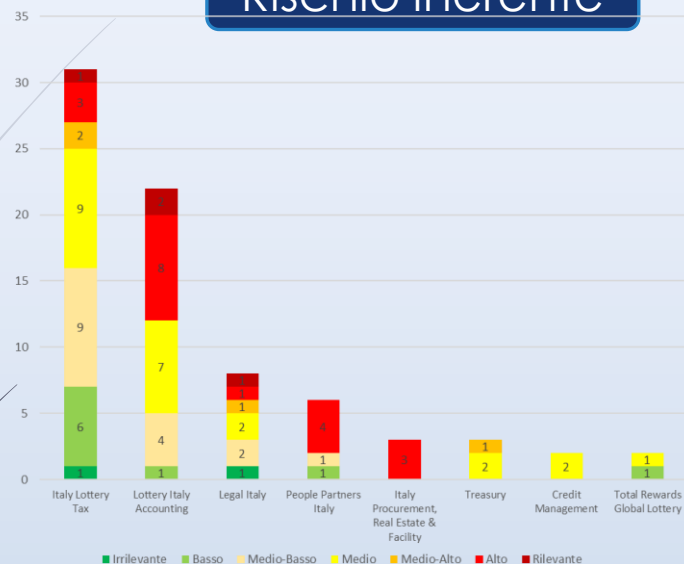
Livello residuo



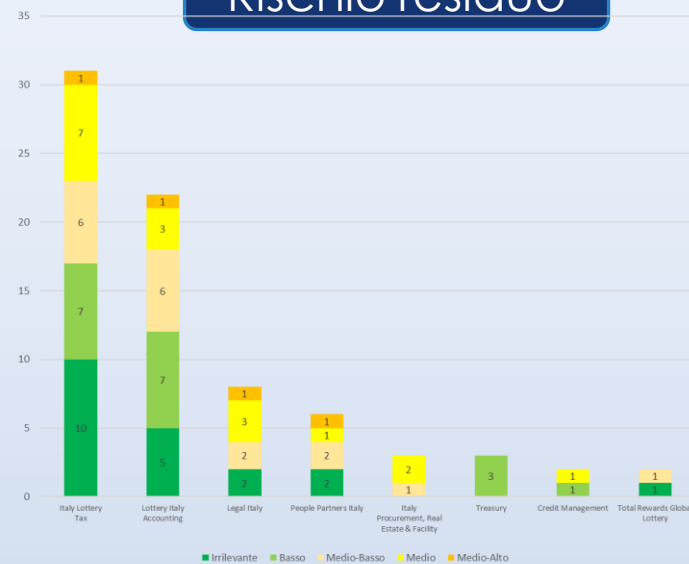
Tax Risk Assessment

Di seguito si riporta la **distribuzione dei rischi fiscali e dei controlli per direzione:**

Rischio inerente



Rischio residuo



N. Controlli

Direzione	Controlli SOX Chiave	Controlli SOX Non Chiave	Controlli da procedura	Controlli da prassi	Totale
Tax department	8	6	6	13	33
Accounting	27	4	2		33
HR People Partners	5	3		3	11
Legal	1		4	1	6
Treasury	3	2			5
Procurement, Real Estate & Facility	1	1	1		3
Credit Management	1		1		2
Total Rewards	1			1	2
Totale	47	16	14	18	95

Sistema di controllo interno integrato



La società Z SpA ha **adottato un sistema di controllo interno e gestione dei rischi, analizzato** al fine di identificare le **potenziali sinergie** esistenti con il Tax Control Framework. Al fine di definire la **Tax Risk & Control Matrix** ai fini fiscali, sono stati preliminarmente identificati **i rischi e i controlli** potenzialmente **utilizzabili in ambito TCF**, seppur necessitando di modifiche alla descrizione e testing degli stessi:

Internal Control over Financial Reporting (“ICOFR”) system

In ragione della quotazione al NYSE (New York Stock Exchange) della controllante Z, deve rispettare il Sarbanes-Oxley Act («SOX»). Pertanto, la Società ha adottato un **sistema di controllo interno sull’informativa finanziaria e definito la Matrice Internal Control System on Financial Reporting**.

Numero controlli
SOX

~ 200

Ipotesi di % utilizzo
controlli ai fini TCF

~ 65-75%

Numero rischi
SOX

~ 90

Ipotesi di %
utilizzo rischi ai
fini TCF

~ 10%

Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/01

La Società ha adottato un **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo in linea con le prescrizioni del D.Lgs. 231/01** e sulla base delle Linee Guida emanate da Confindustria, finalizzato a prevenire la commissione dei reati previsti nel modello stesso, **anche di natura fiscale**, e definito la **MIAR 231** (Matrice Impatto Aree a Rischio).

Presidi di
controllo 231

~ 110

presidi relativi
a reati tributari

~ 15

Ipotesi di % utilizzo presidi ai
fini TCF

100%

da verificare in dettaglio nel corso dei Risk
Assessment

Risk Assessment Frode

La Z SpA ha condotto un *risk assessment* in ambito frode per l’identificazione di rischi e controlli in tale ambito.

Numero rischi
frode

~ 90

Numero rischi
frode fiscali

3

Ipotesi di % utilizzo rischi
frode fiscali ai fini TCF

100%

Focus – Esemplicativo di Tax Risk & Control Matrix



Di seguito si riporta una rappresentazione **esemplificativa** di utilizzo ai fini TCF degli attuali presidi previsti dal **sistema di controlli interno e gestione dei rischi** di Z SpA:

Esemplificativo di Tax Risk & Control Matrix in corso di definizione

Esemplificativo

Processo	Responsabile	Attività	Rischio fiscale	Comparto	Tipologia tributo	Rilevanza D.Lgs 231/2001	Presidi di controllo esistenti (Strumenti di controllo dei rischi fiscali)	Controllo anche ai fini SOX	Riferimento normativo interno
Purchase to Payment	Accounts payable, receivables and regulatory reporting	Gestione degli acquisti	Violazioni norme Tuir: - Art. 83: principio di derivazione - Art. 109: principio competenza - Art. 109: principio di inerenza a) Art. 2, D.Lgs. 74/2000 (operazioni inesistenti) - Art. 92: valutazioni rimanenze - Art. 94: valutazioni titoli Violazioni Dpr 633/1972: - Art. 19: indebita detrazione - Art. 23: registrazione - Art. 27: liquidazioni periodiche	Imposte Dirette Imposte Indirette	IRES IVA	X Art. 2 D.Lgs 74/2000	Al momento della registrazione della fattura, l'addetto Accounting effettua un controllo di correttezza in merito a data fattura, importo, presenza del relativo OdA e aliquota IVA applicata. Per le fatture non registrate tramite modulo MM SAP relative a OpEx, l'addetto Accounts payable, receivables & Regulatory Reporting - in qualità di utente autorizzato - verifica l'appartenenza di tali fatture alle categorie definite e provvede alla preacquisizione in SAP FI verificando anche la corretta imputazione del CO.GE. Per le fatture non registrate tramite modulo MM SAP relative a CapEx.	X	Procedura: Account Payable Archiving e Cash Office

A seguito del Tax Risk Assessment sarà possibile valorizzare i controlli esistenti o eventualmente da introdurre ai fini TCF.

Matrice dei controlli di Z SpA

Processo	Control #	Modello 231	Controllo su Informativa Finanziaria	TCF	Norme di Certificazione	Obiettivo / Principio di controllo / Requisito Norma
Purchase to Payment	Ctr.1	X	X	X Da aggiungere		Al momento della registrazione della fattura, l'addetto Accounting effettua un controllo di correttezza in merito a data fattura, importo, presenza del relativo OdA e aliquota IVA applicata. Per le fatture non registrate tramite modulo MM SAP relative a OpEx, l'addetto Accounts payable, receivables & Regulatory Reporting - in qualità di utente autorizzato - verifica l'appartenenza di tali fatture alle categorie definite e provvede alla preacquisizione in SAP FI verificando anche la corretta imputazione del CO.GE. Per le fatture non registrate tramite modulo MM SAP relative a CapEx.

Matrice allegata alle procedure aziendali, in cui vengono riportati i controlli di processo, con l'indicazione della loro rispondenza alle specifiche normative di riferimento (inclusa quella Tax).



Benefici extra-fiscali derivanti dal TCF

Benefici extra fiscali

Il Tax Control Framework non è solo lo strumento per la gestione del rischio fiscale, ma è un elemento chiave per rafforzare il posizionamento reputazionale dell'azienda nel proprio mercato di riferimento.

Il TCF, infatti, rappresenta un insieme di fattori non finanziari che investitori e organizzazioni considerano per valutare le performance e la sostenibilità di un'azienda o di un investimento.

