



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

CONVEGNO · TAX CONTROL FRAMEWORK

TCF e regime di adempimento collaborativo

Da strumento di governance fiscale a leva competitiva

Genova, 25 Settembre 2026

Banca Passadore

Dr. Giorgio Alberto D'Addato · *Tax Partner*,
Studio Tributario e Societario - Deloitte



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA



03

L'implementazione di un *TCF* nelle PMI

Il governo del rischio fiscale in aziende di più ridotte dimensioni: procedure operative, peculiarità e scalabilità del sistema di controllo, la logica dell'*ERM* e l'integrazione con gli altri presidi di controllo interno — es. MOGC ex D.Lgs. 231/2001 — per evitare duplicazioni. Punti di attenzione per le PMI, anche alla luce dei principali flussi informativi connessi al *TCF*.

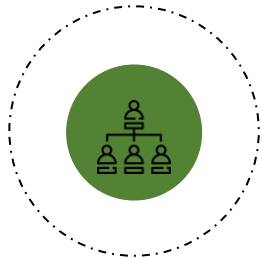
Dr. Giorgio Alberto D'Addato — *Tax Partner*, Studio Tributario e Societario – Deloitte



Il governo del rischio fiscale nelle PMI

Nelle **PMI** il **presidio** del **rischio fiscale** **non è solo** una questione di **rispetto** delle **norme** e di corretta e tempestiva **gestione** degli **adempimenti fiscali**, **ma** si estende a concetti più ampi di efficace **organizzazione interna** e di buona **governance**.

La **comprensione** di talune **peculiarità** è il **primo passo per** progettare un **Tax Control Framework** **proporzionato, efficace ed integrato** con l'**ERM**, capace di **ridurre il rischio fiscale senza appesantire la struttura** aziendale.



Strutture «piatte»

Concentrazione delle **decisioni** di matrice **fiscale** su **poche persone**, con **scarsa segregazione** dei ruoli e delle **responsabilità**.



Ruoli sovrapposti

Limiti all'**analisi** e a **controlli** strutturati.



Controlli informali

Controlli **non documentati** e spesso lasciati alla «**prassi aziendale**».



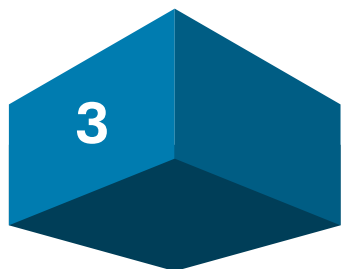
Complessità normativa

Framework **normativo** sempre più **complesso**.

Questa **combinazione di fattori** rende la **gestione** del **rischio fiscale** nelle **PMI** non solo **quantitativamente** ma anche **qualitativamente diverso** rispetto alle **grandi imprese**: più **concentrato su poche figure** chiave, **meno formalizzato** e più **dipendente da relazioni personali**.

I tre livelli di controllo nel *TCF* calati nella realtà delle PMI

Per implementare un *TCF* è fondamentale una **chiara attribuzione di ruoli e responsabilità** ad **organi** e **funzioni** aziendali per **garantire un efficace sistema di controllo del rischio fiscale**. Le **Linee Guida dell'Agenzia delle Entrate** per la redazione del *Tax Compliance Model* chiariscono i ruoli dei **tre livelli di controllo** nel *TCF*:



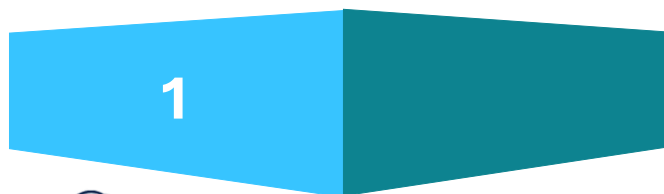
TERZO LIVELLO DI CONTROLLO

Fornisce **assurance complessiva** sul **disegno** e sul **funzionamento** del **Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi**, all'interno del quale ricade, anche, il *Tax Control Framework*. Il controllo di terzo livello è svolto da una funzione interna, tipicamente quella di *Internal Audit*.



SECONDO LIVELLO DI CONTROLLO

Identifica, monitora e valuta i rischi fiscali, propone le linee guida sul sistema di controllo e verifica l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettività dei controlli di primo livello. Tale controllo è demandato ad una funzione che assicuri un elevato grado di **indipendenza** rispetto a quelle che effettuano il controllo di **primo livello** (funzione di "*Tax Risk Management*").



PRIMO LIVELLO DI CONTROLLO

Verifica l'applicazione delle attività, dei processi e delle procedure aziendali nell'ottica del rispetto delle norme fiscali applicabili. Tale controllo è attuato dalle **funzioni operative** relativamente ai **processi** e alle **procedure di loro competenza** e quindi, oltre che dalle **funzioni di business** o **organizzative**, dalla **funzione fiscale**, con specifico riguardo agli **adempimenti tributari** e all'attività di **consulenza** svolta nei confronti delle altre unità operative della società.



I tre livelli di controllo nel *TCF* calati nella realtà delle PMI

PRIMO LIVELLO DI CONTROLLO



ATTORI

Responsabili delle varie **funzioni operative** interne alla società.



RESPONSABILITÀ

Eeguire correttamente i **controlli previsti dalla RCM** posti a **presidio** dei **rischi fiscali** individuati.



ESEMPI DI ATTIVITA'

Tempestività **registrazioni IVA**, **contabilizzazione** nel rispetto della **competenza**, **verifica versamenti** e **scadenze dichiarative**...



PECULIARITÀ PER LE PMI

Ruoli **concentrati** su **poche figure chiave**.



SECONDO LIVELLO DI CONTROLLO



ATTORE

Tax Risk Officer.



RESPONSABILITÀ

Mantenere **aggiornata** la **matrice** dei **rischi** e **controlli fiscali** e **presidiare** il **modello TCF**.



ESEMPI DI ATTIVITA'

Mappatura **processi aziendali**, **monitoraggio controlli di linea**, **gestione interlocuzioni AdE**.



PECULIARITÀ PER LE PMI

Evitare che il ruolo sia **accentrato** sul **responsabile amministrativo** o su **attore del primo livello** di controllo.

TERZO LIVELLO DI CONTROLLO



ATTORI

Internal audit o **strutture interne** dedicate.



RESPONSABILITÀ

Valutare in **maniera indipendente** l'**efficacia** del **TCF**.



ESEMPI DI ATTIVITA'

Valutazione periodica dell'**adeguatezza** del **sistema di controllo** dei **rischi fiscali** in termini di **disegno** ed **effettivo funzionamento**.



PECULIARITÀ PER LE PMI

Funzioni **assenti internamente** con ricorso all'*outsourcing*.

Una PMI possiede i mezzi per implementare un *TCF*?

Come detto...

- Le PMI generalmente presentano **struttura organizzativa snella** e un forte **coinvolgimento della proprietà** nella gestione.
- **Rispetto ai grandi gruppi**, le PMI presentano un potenziale *gap di governance*, anche fiscale:
 - **Mancano funzioni fiscali** interne strutturate;
 - Il **presidio del rischio fiscale** è spesso **informale, frammentato** e **dipendente da poche persone chiave**.

Volontà di rendere più maturo il presidio del rischio fiscale VS rischio di appesantire i processi e creare burocrazia «inutile».

Scalabilità del modello di *TCF* applicato ai grandi gruppi

Adattare alle PMI i modelli di controllo e governance già sperimentati **nei grandi gruppi**, applicando una logica di **proporzionalità** e **attenzione alle risorse** disponibili. L'**obiettivo** è costruire un ***TCF* efficace** ma al contempo **sostenibile e gestibile**.

Questo approccio consente di:

- **ridurre il rischio di errori e contestazioni;**
- **migliorare la qualità dei processi;**
- **creare un dialogo più efficace con tutti gli *stakeholders* aziendali.**

Risultato atteso: sistema di controlli fiscali sostenibile nel tempo, allineato alla strategia aziendale e capace di evolversi insieme all'impresa.

Il *Tax Control Framework* per le PMI

L'integrazione di queste componenti:

Governance fiscale

Chiarisce ruoli e responsabilità di CdA, *management* e funzioni operative.

Tax policy aziendale

Formalizza principi, obiettivi e livello di rischio fiscale accettato (c.d., «*risk appetite*»).

Processi e controlli

I processi e i controlli vengono formalizzati e mappati lungo la «catena del dato».

Monitoraggio continuo

Verifica periodica dell'efficacia del sistema di controllo con flussi di *reporting* strutturati.

Benefici del TCF per le PMI



Trasparenza del dato: il TCF rende tracciabile la formazione dei «dati fiscali» alla base delle decisioni chiave.



Responsabilizzazione: la *governance* fiscale definisce responsabilità di amministratori, *management* e *staff*.



Certezza del diritto: un sistema robusto riduce rischi di errore e di contenzioso.



Strategia fiscale: guida scelte strategiche e di *business*.

TCF grandi gruppi vs PMI

TCF GRANDI GRUPPI

STRUTTURA ARTICOLATA

STRUMENTI SOFISTICATI

RISORSE ADEGUATE ALLA DIMENSIONE



Il *TCF* va **calibrato** sulla **complessità aziendale**, applicando il principio di **proporzionalità**.

Come?

Approccio modulare che consente di **ampliare nel tempo procedure e controlli**.

Obiettivo

TCF sostenibile, integrato nei processi chiave e realmente efficace.

TCF PMI

STRUTTURA SNELLA

STRUMENTI SEMPLICI

RISORSE DA DOSARE E DESTINARE AL *BUSINESS*



Integrazione *TCF* – MOGC *ex* D.Lgs. n. 231/2001: un'opportunità

Le PMI possono applicare **metodologie comuni** di *risk assessment* per **rischio fiscale** e **rischi 231**, utilizzando **matrici condivise**.

Goal: valutazione coerente delle aree di rischio e prioritizzazione degli interventi.

RISK ASSESSMENT
INTEGRATO

I **protocolli** del Modello 231 vengono **allineati** alle **procedure fiscali** del *TCF*, garantendo **coerenza** tra **regole operative** e **presidi documentali**.

Goal: gestione integrata del rischio fiscale e prevenzione dei reati presupposto.

PROTOCOLLI E
PROCEDURE
CONDIVISE

INTEGRAZIONE
TCF-231

CONTROLLI E PRESIDI
COORDINATI

I **controlli chiave** del *TCF* vengono **coordinati** con i **presidi** del Modello 231.

Goal: rafforzamento del sistema di controllo interno e semplificazione del monitoraggio.

FLUSSI INFORMATIVI
INTEGRATI

I **flussi informativi** tra **OdV 231**, **funzioni fiscali** e **organi di governance** vengono **integrati** mediante **reporting coordinato** su rischi e controlli.

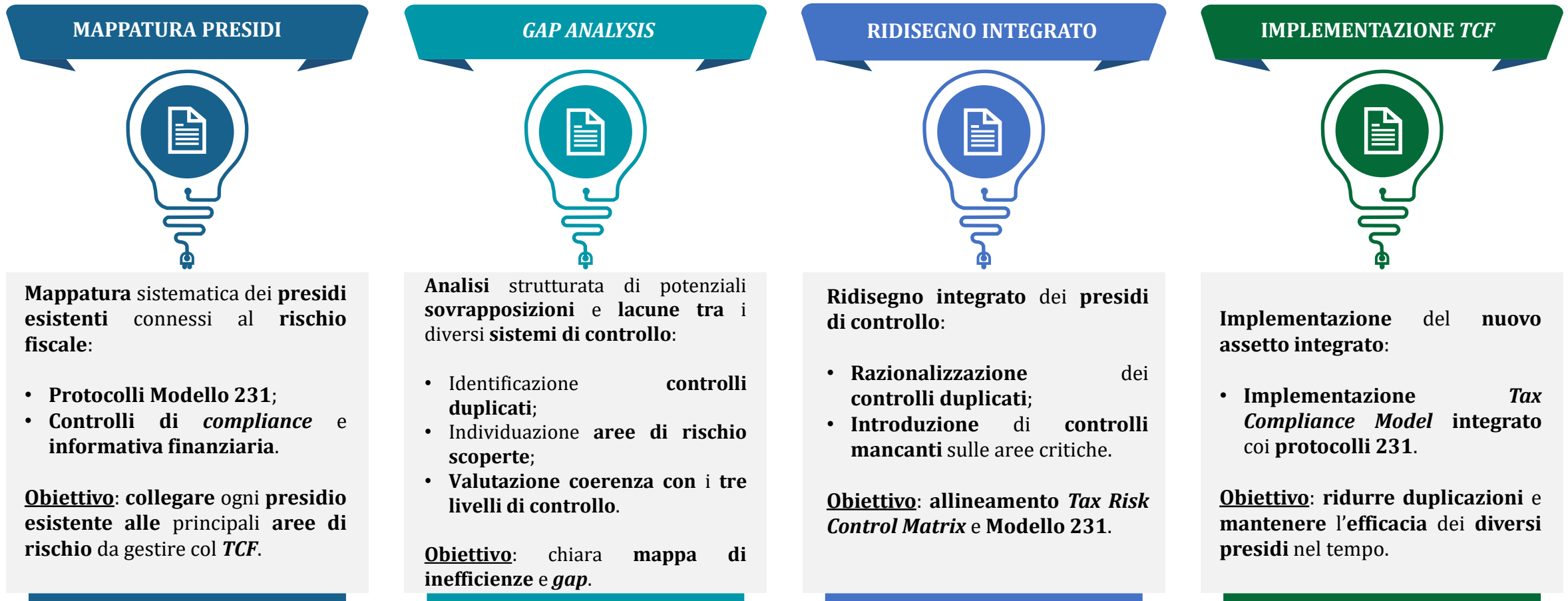
Goal: miglioramento della **trasparenza** complessiva e dell'**efficienza** del sistema di *TCF*.



Integrazione TCF – MOGC ex D.Lgs. 231/2001: un'opportunità

La **progettazione integrata** dei **presidi di controllo** consente di **trasformare controlli frammentati** in un **sistema coerente** di gestione del rischio fiscale.

Attraverso **quattro fasi** strutturate **si riducono duplicazioni** e **si coprono** in modo efficace le principali **aree di rischio** del **TCF**.



FLUSSI INFORMATIVI/DI REPORTISTICA CONNESSI AL *TCF*: un'altra opportunità per una PMI

I FLUSSI INFORMATIVI E DI REPORTISTICA NEL *TAX CONTROL FRAMEWORK*

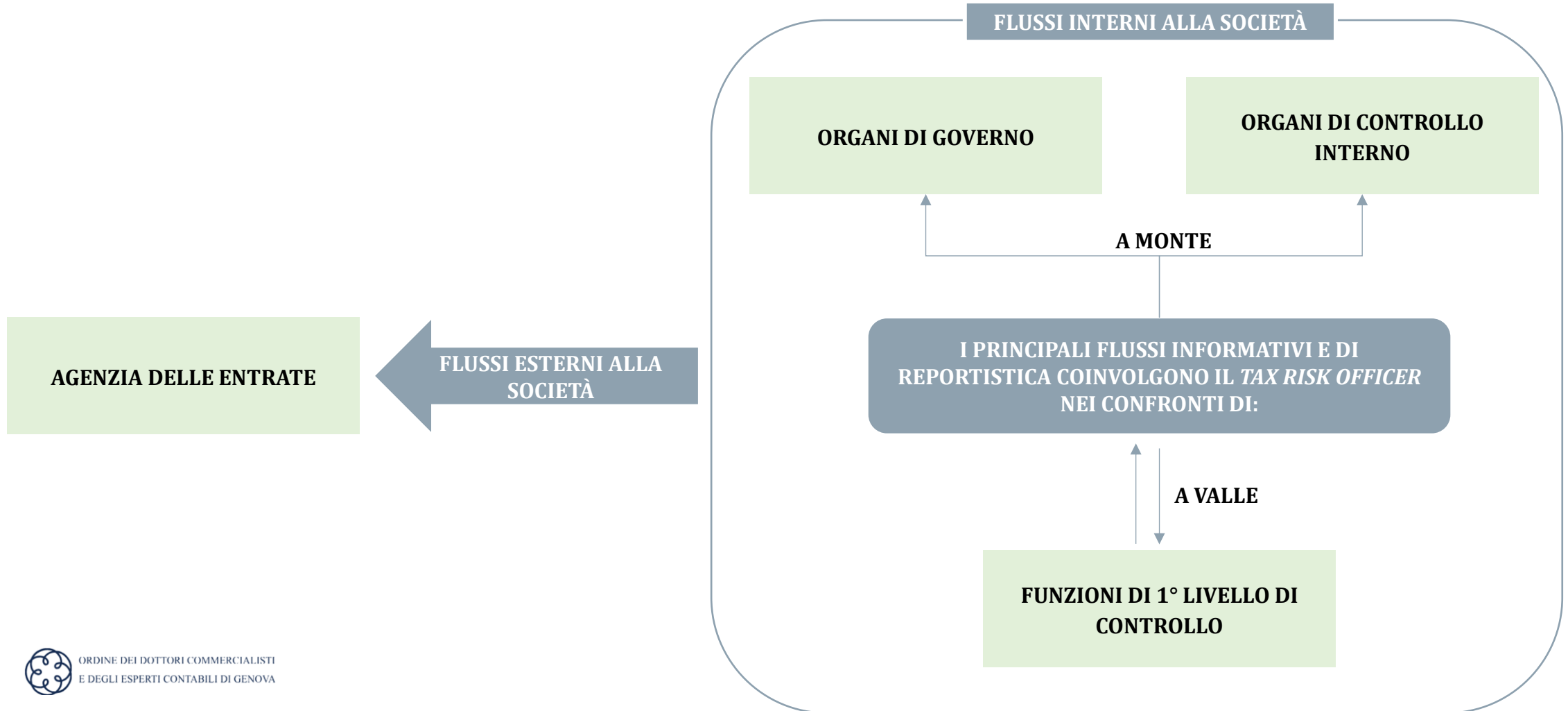


Provvedimento dell'Agenzia delle Entrate prot. 54237/2016 (par. 3.4) «*il sistema deve basarsi su flussi informativi accurati, completi, tempestivi e facilmente accessibili e garantire la circolazione delle informazioni a tutti i livelli aziendali*».

Il **sistema di controllo**, pertanto, assicura un **flusso informativo tempestivo, completo, tracciabile** e coerente **verso** gli **organi/strutture** competenti, affinché ciascuno possa **adempiere alle proprie responsabilità** in ambito ***TCF***.

I flussi informativi includono **report periodici** e **segnalazioni ad evento** (es. anomalie, scostamenti, rischi emergenti), gestiti tramite **canali formalizzati** e **responsabilità definite**, con **regole di escalation** ed **archiviazione** della **documentazione**.

FLUSSI INFORMATIVI/DI REPORTISTICA CONNESSI AL *TCF*: un'altra opportunità per una PMI





Esiste una reale opportunità di scalare ed adattare alle PMI i modelli di controllo e governance fiscale già sperimentati nei grandi gruppi, applicando una logica di proporzionalità e attenzione alle risorse disponibili.

Il TCF: un'occasione da non perdere!

Dr. Giorgio Alberto D'Addato — *Tax Partner*, Studio Tributario e Societario — Deloitte

Grazie per l'attenzione.

SEGRETERIA formazione@odcecge.it

TELEFONO 010 589134

SITO www.odcecge.it

