

COSTRUIRE VALORE SUL RISCHIO: IL PROCESSO DI *TAX RISK ASSESSMENT* TRA MAPPATURA DELLE AREE A RISCHIO FISCALE E VANTAGGIO COMPETITIVO



Patrizio DE MATTEIS

Avvocato – Studio Tributario Tognolo

Il processo di Tax Risk Assessment rappresenta il cuore operativo del Tax Control Framework (TCF), in quanto attraverso l'identificazione, la misurazione e la mappatura dei diversi rischi di natura fiscale, rappresenta un utile alleato per rafforzare la governance e i flussi informativi, favorire la certezza del diritto e la tracciabilità delle decisioni, migliorare i processi aziendali e consolidare la propria reputazione sul mercato. Sicché, da mero adempimento di compliance fiscale, evolve a leva competitiva per la creazione di valore e condizione abilitante per l'entrata in Cooperative Compliance.

1

I BUILDING BLOCKS ALL'INTERNO DEL CONCETTO DI COOPERATIVE TAX COMPLIANCE

L'effettiva esistenza e operatività di un *Tax Control Framework* (TCF) si articola lungo quattro aree di funzionamento, che rappresentano la struttura portante di un sistema evoluto di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale.

Queste aree sono comunemente indicate anche come *building blocks*, secondo un'impostazione concettuale di matrice internazionale, consacratasi, in particolar modo, grazie agli

studi OCSE del 2013 "*Cooperative Compliance: A framework from enhanced relationship to Cooperative Compliance*" e del 2016 "*Co-operative Tax Compliance: Building Better Tax Control Frameworks*".

Tali elaborazioni hanno segnato un punto di svolta nel rapporto tra Amministrazione finanziaria e contribuenti, promuovendo un approccio non più autoritativo, bensì basato su logiche collaborative e preventive, fondate sul principio di orizzontalità e su una trasparenza proattiva da parte dell'impresa. Questo paradigma prende il nome di *cooperative tax compliance*, concetto che rappresenta l'evoluzione naturale della precedente nozione di *enhanced relationship*¹.

¹ Per maggiori dettagli in merito ai principi ispiratori del concetto di *tax cooperative compliance*, si veda Amatucci F. "Il rafforzamento della tutela dell'affidamento quale presupposto essenziale dell'adempimento collaborativo", *Dir. prat. trib.*, 2024, p. 1185.

I quattro *building blocks* su cui si fonda il TCF sono:

1. Ambiente di controllo;
2. *Governance* del sistema di controllo;
3. Processo di *Tax Risk Assessment*;
4. Monitoraggio e miglioramento continuo.

Per rendere più chiaro e fruibile il contenuto che segue, si può ricorrere a una metafora architettonica: l'ambiente di controllo² costituisce le fondamenta dell'edificio, mentre la *governance* del sistema di controllo ne rappresenta le mura portanti. In questa logica, il ***Tax Risk Assessment*** (di seguito anche "TRA") svolge la funzione dell'**impiantistica vitale**: il cuore pulsante e operativo della struttura, attraverso cui circolano le informazioni critiche necessarie per identificare e valutare i rischi fiscali. Da ultimo, il monitoraggio può essere paragonato al sistema di manutenzione dell'edificio: un insieme di strumenti costantemente attivi che verificano lo stato delle fondamenta, delle mura portanti e, appunto, dell'impiantistica vitale.

Tornando al processo di TRA, esso comprende tutte le attività volte a **identificare, valutare, mappare e gestire i rischi fiscali rilevanti** per l'organizzazione.

Si tratta di una fase trasversale, che richiede il coinvolgimento attivo delle funzioni aziendali impattate e di risorse dotate delle competenze necessarie per presidiare, anche indirettamente, le dinamiche di rischio fiscale³.

L'obiettivo del presente contributo è volto a dimostrare come un processo formalizzato e strutturato di *Tax Risk Assessment* possa **generare valore aggiunto per l'impresa e i suoi stakeholders, rafforzando il presidio sul rischio fiscale, senza obbligatoriamente dover aderire al regime di Adempimento Collaborativo** (di seguito anche "Regime" o "*Cooperative Compliance*").

IL SIGNIFICATO E LA FUNZIONE DEL *TAX RISK ASSESSMENT*

Per comprendere appieno la nozione di *Tax Risk Assessment*, è necessario innanzitutto chiarirne la natura e l'obiettivo ultimo, muovendo dal concetto più ampio di *risk assessment* in ambito aziendale. Invero, ogni organizzazione aziendale, qualsiasi sia il settore di attività, è esposta a rischi, sia di natura interna che esterna, in grado di incidere sul conseguimento dei propri obiettivi economico-finanziari ed ESG. Il processo di *risk assessment* ha la funzione di **individuare i rischi rilevanti** rispetto a tali obiettivi e di definire le modalità più idonee per la loro gestione⁴.

Individuati i rischi più rilevanti, l'organizzazione può autovalutare le proprie funzioni di controllo e rilasciare una dichiarazione, c.d. "*in control statement*" nella figura del Consiglio di Amministrazione (o altro organo di gestione), con la quale attesta di avere il pieno controllo dei processi aziendali in corso. Si tratta di un passaggio di estrema importanza, perché funge da collegamento con un altro concetto strettamente collegato al *risk assessment*, ed in generale, all'attività di controllo all'interno di un'organizzazione, ossia il principio "*Tone at the top*". Invero, "*in control statement*" è una dichiarazione di responsabilità che può esistere solo se il principio "*Tone at the top*" è forte e credibile. Senza una *leadership* che dimostri integrità e coinvolgimento reale, qualsiasi affermazione formale rischia di rimanere solo sulla carta ed in tal caso né i *soft* né gli *hard controls* interni possono essere considerati davvero efficaci, poiché l'organizzazione non è in grado di autovalutare il proprio sistema di controllo interno.

2 Per il cui approfondimento si rinvia a De Matteis P. "L'ambiente di controllo nel TCF: la diffusione della cultura fiscale mediante i soft controls quale leva strategica per un controllo effettivo", in *questa Rivista*, 3, 2025.

3 Si veda Bencistà G., Nannini Leoni F. "Estensione alle PMI del Tax Control Framework: nuovo orizzonte nella gestione del rischio fiscale?", *Corr. trib.*, 2024, p. 753.

4 Si veda OCSE "Co-operative Compliance: A Framework. From Enhanced Relationship to Co-operative Compliance", 2013, p. 99.

Ciò detto, focalizzando ora l'attenzione sulle attività relative all'ambito fiscale del *risk assessment*, possiamo definire il *Tax Risk Assessment* come l'insieme di tutte le attività volte a **identificare e a valutare le azioni o gli eventi il cui verificarsi o la cui assenza potrebbero compromettere parzialmente o totalmente il raggiungimento dell'obiettivo di minimizzazione del rischio fiscale** della società⁵.

Tale processo, lungi dal ridursi a una mera individuazione descrittiva dei rischi, si configura come uno strumento metodologico orientato a comprendere la natura e l'intensità con cui i fattori di rischio incidono sul conseguimento degli obiettivi organizzativi, sia con riguardo alla conformità agli obblighi tributari, sia con riferimento alla gestione complessiva e strategica della variabile fiscale.

Il processo di TRA, quindi, si articola in una serie di attività tra loro integrate.

Esso comprende, in primo luogo, **l'identificazione e l'aggiornamento dei processi aziendali fiscalmente rilevanti**, cui si accompagna la **ricognizione dei rischi fiscali associati** a ciascun processo⁶. A tali passaggi segue la **misurazione dei rischi**, effettuata attraverso metodologie che consentono di stimarne tanto la probabilità di accadimento quanto il potenziale impatto. Un ulteriore profilo riguarda l'individuazione o l'aggiornamento dei **soggetti** e delle **funzioni aziendali** incaricati della gestione dei rischi fiscali e, conseguentemente, dell'implementazione dei **presidi di controllo**. Il processo implica, inoltre, un'analisi sistematica delle eventuali **novità normative** e dei relativi riflessi sui processi aziendali, nonché delle evoluzioni del *business*, della struttura organizzativa e

del contesto operativo, con l'obiettivo di **intercettare tempestivamente l'emersione di nuovi rischi fiscali**.

In altre parole e riprendendo quanto esplicitato dall'Amministrazione finanziaria, l'*"output di tale processo è la mappatura dei rischi fiscali, dei processi su cui questi insistono"*⁷.

Ma in quali tipologie di rischio può incorrere qualsiasi tipo di organizzazione aziendale?

Le **tipologie di rischio fiscale** sono suddivisibili in tre categorie:

- **Rischio di adempimento**: si tratta di rischi di *compliance*, di natura operativa, che possono emergere sia nei processi di business (per errori nella gestione dei dati rilevanti a fini fiscali), sia nelle fasi specifiche di adempimento (flussi informativi per la raccolta dati, predisposizione di dichiarazioni, versamenti e comunicazioni alle autorità competenti). Il presidio di primo livello viene affidato alla funzione fiscale per le attività di adempimento (ad esempio, i controlli di linea che il *control owner* di processo dell'Ufficio fiscale effettua per i versamenti periodici F24, ossia utilizzo del *format* F24 aggiornato, corretta compilazione del medesimo, trasmissione nei termini prestabiliti da legge e conservazione della quietanza di pagamento), mentre per i processi di *business* è gestito dalle funzioni operative competenti (ad esempio, i controlli di linea che il *control owner* di processo dell'ufficio *Marketing* effettua nel caso di manifestazioni a premio, ossia se si tratta di concorso o operazioni a premio, la fiscalità indiretta per l'acquisto dei premi e la fiscalità diretta in qualità di sostituto di imposta in fase di assegnazione

5 Sul punto si veda Dodero A., Ferroni B., Miele L. "La gestione dei rischi fiscali e il Tax Control Framework", *Gli Speciali di Eutekne Info*, febbraio 2025, p. 22.

6 Un tale approccio viene considerato di stampo *process-based*, ossia volto ad individuare prima i processi e poi i rischi fiscali correlati ad essi. Esiste anche un altro approccio di tipo *risk-based*, ossia volto ad individuare prima i rischi fiscali più rilevanti e per poi agganciarli ai relativi processi interni. L'Agenzia delle Entrate nelle Linee Guida emanate con provv. 10.1.2025 n. 5320 ha adottato per i contribuenti del settore industriale un approccio *process-based*, invece nelle Linee Guida relative ai contribuenti del settore assicurativo pubblicate con provv. 7.8.2025 n. 321940 ha adottato un approccio *risk-based*.

7 Linee guida per la redazione del c.d. *Tax Compliance Model* (TCM) pubblicate il 10.1.2025, p. 12.

del premio al beneficiario. Infine, il tempestivo e corretto invio del F24 alla Funzione fiscale per i relativi versamenti da effettuare);

- **Rischio interpretativo:** si tratta di rischi che riguardano l'applicazione della normativa fiscale, derivanti sia da incertezze di natura interpretativa, sia dalla difficoltà di qualificare correttamente i casi concreti rispetto ai presupposti normativi. Possono emergere: (i) dal recepimento di novità fiscali provenienti da diverse fonti (leggi, giurisprudenza, prassi, *soft law* internazionale); (ii) dalla consulenza fiscale a supporto delle altre funzioni aziendali; (iii) dall'analisi di operazioni non routinarie o straordinarie, strategiche per l'impresa e con rilevanti effetti patrimoniali, economici o finanziari; e (iv) da scelte interpretative connesse alla gestione degli adempimenti fiscali;
- **Rischio di frode:** si tratta di rischi che consistono nella possibilità di essere coinvolti in episodi di frode tributaria derivanti da comportamenti fraudolenti posti in atto da soggetti terzi. Con "terzi" si intendono persone fisiche, società o enti di qualsiasi tipo, esterni all'impresa, anche se ad essa collegati da rapporti di lavoro subordinato, partecipazione societaria, collaborazione, rapporti commerciali o di altra natura.

È bene qui specificare che nell'esercizio delle attività volte al *Tax Risk Assessment* rientrano tutte e tre le tipologie di rischio fiscale sopra menzionate o, per meglio dire, tutte e tre le predette tipologie di rischi possono essere oggetto di potenziale identificazione nell'ambito dell'attività di valutazione del rischio fiscale. In particolar modo, i rischi fiscali legati agli **adempimenti** sono raccolti all'interno della **mappa dei rischi** (c.d. **Risk control matrix** o RCM). Tale documento viene generalmente⁸

predisposto con riferimento ai singoli processi aziendali e alle attività che li compongono, cui può essere attribuito un valore economico. In questa prospettiva, la valorizzazione non riguarda soltanto le attività o i processi in sé ma – soprattutto – i rischi fiscali ad essi associati, poiché la loro misurazione trova la massima coerenza non solo in termini qualitativi, ma anche quantitativi.

I rischi fiscali di natura **interpretativa** vengono gestiti, invece, attraverso una procedura dedicata, denominata **"Policy di gestione del rischio interpretativo"**. Tale procedura ha come obiettivo l'individuazione dei rischi legati alle potenziali diverse interpretazioni della normativa tributaria. Essenzialmente, la *policy* in commento deve garantire che questi rischi vengano rilevati in modo tempestivo, correttamente misurati e adeguatamente gestiti e controllati. A tal fine, la *policy* prevede specifici meccanismi di *escalation* autorizzativa interni, i quali consentono di calibrare i presidi più opportuni fino a giungere, nei casi più complessi, all'interlocuzione obbligatoria con l'Agenzia delle Entrate. Viene da sé quindi l'importanza di **adeguati e concreti flussi informativi** in grado di intercettare tempestivamente i rischi che potrebbero comportare danni di natura sia finanziaria che reputazionale.

Da ultimo, i rischi fiscali appartenenti alla categoria **fraudolenta** devono essere oggetto di una **mappatura puntuale e di un presidio costante integrato**, anche mediante l'adozione di un Modello di organizzazione e gestione ex art. 6 del DLgs. 231/2001 (c.d. Modello 231). Per le organizzazioni che aderiscono alla *Cooperative Compliance*, tali rischi devono essere comunicati all'Agenzia delle Entrate, in coerenza con l'approccio collaborativo e trasparente che caratterizza il Regime.

8 Riprendendo la nota 6 *supra*, si tratta qui di un approccio *process-based* in quanto, qualora l'approccio fosse *risk-based*, si analizzerebbero prima le aree di rischio fiscale, salvo poi individuare i processi su cui tali aree di rischio insistono. In altre parole, che si adotti l'uno o l'altro approccio, le RCM devono avere una mappatura sia dei rischi fiscali sia dei processi su cui i medesimi insistono.

IL VALORE STRATEGICO DELLA MAPPATURA DEI RISCHI FISCALI

Le attività di *Tax Risk Assessment*, correttamente strutturate e ricondotte nell'alveo più ampio del TCF, non si esauriscono semplicemente nella loro funzione primaria di presidio rispetto agli obblighi fiscali, ma assumono una valenza anche **strategica** per l'organizzazione. Tali attività investono simultaneamente la sfera **informativa** e quella **organizzativa**, determinando ricadute positive che si collocano oltre i confini della semplice osservanza della normativa tributaria.

Sotto il primo profilo, quello informativo, il TRA contribuisce ad arricchire il patrimonio conoscitivo dell'organizzazione, traducendosi in uno strumento capace di generare trasparenza e affidabilità verso l'esterno. Una mappatura chiara e documentata dei rischi fiscali non solo funge da supporto ai fini delle comunicazioni di natura **finanziaria**⁹ e **non finanziaria**¹⁰, ma consolida anche la reputazione aziendale di fronte al mercato, alle autorità di vigilanza e, più in generale, a tutti gli *stakeholders* interessati.

Dal punto di vista organizzativo, le attività di *Tax Risk Assessment* producono un effetto sistemico, incidendo sull'assetto di *governance* e sull'efficienza dei processi interni. L'individuazione e la valutazione dei rischi fiscali inducono, infatti, a una progressiva razionalizzazione dei flussi informativi e operativi, favorendo un miglior coordinamento tra funzioni aziendali (fiscali, amministrativa, legale, *compliance*, *procurement*, ecc.). Questo approccio integrato determina una ricaduta positiva anche sui processi di *business* più ampi, contribuendo a ridurre inefficienze, a valorizzare il capitale umano

attraverso la diffusione di una cultura della responsabilità fiscale e, in ultima analisi, a rafforzare la capacità decisionale del *management*.

In tal senso, il *Tax Risk Assessment* va letto come leva di miglioramento continuo, che – pur nascendo come presidio a tutela dell'impresa dai rischi di natura tributaria – si proietta su un piano più ampio: quello della costruzione di un modello organizzativo moderno, resiliente e orientato alla sostenibilità, capace di rispondere in prima battuta alle tematiche inerenti l'applicazione della normativa fiscale senza, tuttavia, perdere di vista l'obiettivo strategico di generare valore per l'impresa.

Ora, non ritenendo opportuno approfondire in questo contributo le diverse visioni economiche di stampo aziendalistico dottrinali finalizzate alla creazione di valore per gli *stakeholders*, basti qui ribadire che il rischio fiscale, così come gli altri fattori di rischio che coinvolgono un'organizzazione, ha una correlazione inversa con il valore economico del capitale aziendale, ossia che **al ridursi del rischio fiscale aumenta il valore d'impresa**¹¹. Un approccio aziendale di tipo collaborativo e trasparente nei confronti delle insidie fiscali può apportare dei benefici di tipo sia diretto che indiretto.

In termini diretti – dunque prettamente rivolti al carico/discario finanziario – un tale approccio **favorisce la riduzione del rischio di passività latenti in seno all'impresa**, grazie all'identificazione preventiva di esposizioni fiscali potenzialmente dubbie o suscettibili di diverse interpretazioni.

In modo analogo, il ricorso all'istituto dell'interpello e, in generale, a un dialogo preventivo e strutturato con l'Amministrazione finanziaria accresce la certezza giuridica, chiarendo in anticipo i profili applicativi ed evitando possibili controversie.

9 A titolo esemplificativo, le relazioni finanziarie annuali o i resoconti finanziari intermedi.

10 Sempre a titolo esemplificativo, la dichiarazione di carattere non finanziaria (DNF) e la futura comunicazione non finanziaria nel rispetto degli obblighi introdotti con la Direttiva CSRD.

11 Per ulteriori e interessanti spunti, si veda Tiscini R. "Valore dell'impresa e rischio fiscale" in "Riforma dell'adempimento collaborativo", a cura di Formica P., Melis G., Milano, 2025, p. 149.

In termini di benefici indiretti, una *governance* fiscale improntata alla chiarezza – mediante l'attribuzione puntuale delle responsabilità e la tracciabilità delle valutazioni poste a fondamento delle scelte assunte – **agevola in misura significativa le attività di audit**, interne ed esterne, poiché consente una più lineare comprensione dell'*iter* decisionale di natura fiscale. Inoltre, la trasparenza nel rapporto con l'Amministrazione finanziaria migliora il posizionamento reputazionale sul mercato dell'organizzazione.

Infine, tale processo di valutazione interna dei rischi fiscali include anche una **gap analysis interna**, che fa emergere inefficienze e lacune procedurali, offrendo spunti di miglioramento nei processi aziendali (c.d. azioni rimediali).

Volendo semplificare il tutto con una breve elencazione, i **benefici** che una corretta gestione del rischio fiscale può comportare sono:

- riduzione del rischio di passività latenti;¹²
- certezza giuridica;
- tracciabilità del ragionamento fiscale;
- reputazione sul mercato;
- individuazione di inefficienze procedurali.

Tali benefici contribuiscono non solo a ridurre il profilo di rischio percepito da investitori, revisori e *stakeholder* istituzionali, ma anche a trasmettere all'esterno l'immagine di un'impresa capace di presidiare in modo strutturato la propria fiscalità.

In tal modo, la *governance* fiscale diviene parte integrante del capitale reputazionale dell'organizzazione, traducendosi in un autentico vantaggio competitivo rispetto a operatori meno evoluti.

Al contempo, una mappatura solida e sistematica dei rischi fiscali assolve alla funzione di preparazione per l'Adempimento Collaborativo, ponendosi come **condizione abilitante** per eventuali percorsi futuri di adesione al Regime

stesso: non mera aderenza formale a un quadro normativo ma capacità di dimostrare, già in via anticipata, la maturità dei propri processi di controllo e la proattività nella gestione del rischio fiscale.

4

ESEMPI OPERATIVI: APPLICAZIONI PRATICHE DEL TAX RISK ASSESSMENT

Nel paragrafo seguente viene delineato, in termini pratici, l'insieme delle attività che il *tax risk manager* o il consulente esterno incaricato dovranno gestire operativamente.

GRUPPO DI IMPRESE IN REGIME DI COOPERATIVE COMPLIANCE O CON I REQUISITI PER ADERIRE AL REGIME (APPROCCIO PROCESS BASED)

– Rischio di errata gestione e/o mancata tracciabilità degli ordini di acquisto nei sistemi informativi interni con rilevanza IVA:

- Individuazione del **processo aziendale** e relative attività da cui origina il rischio (nel caso di specie "*Ciclo passivo – Ordini di acquisto*").

Nota: Qui potrebbe già emergere una prima criticità: può accadere, infatti, che un'organizzazione disponga di un processo aziendale non formalizzato o non aggiornato, magari ancora ancorato a procedure manuali e non automatizzate o, peggio ancora, non averlo proprio;

- **Ricognizione del rischio** e delle aree su cui il medesimo impatta¹³.

Nota: in questo caso occorre svolgere un'analisi sistematica delle fasi del processo per individuare le possibili vulnerabilità fiscali. Ciò implica la mappatura puntuale delle attività operative

¹² Particolarmente rilevante nei processi di *vendor due diligence* in operazioni di M&A, poiché consente alla parte venditrice di ridurre il rischio di soluzioni inefficienti, garantendo una maggiore stabilità della variabile fiscale all'interno dell'impresa. In tal modo si elimina la necessità di ricorrere a modelli previsionali di natura meramente probabilistica, i quali risultano intrinsecamente inadeguati a cogliere l'effettiva incidenza della componente fiscale.

¹³ Nel caso si adottasse invece un approccio di tipo *risk based*, i primi due *bullet point* andranno invertiti.

da svolgere (es. richiesta, approvazione, emissione, registrazione e archiviazione degli ordini di acquisto), nonché dei sistemi informativi impiegati e del relativo livello di integrazione (ad esempio, ERP);

- Quantificazione del **rischio inerente** (c.d. Rischio lordo) dato dall'incrocio di **Impatto** (magnitudo) e di **Probabilità** di accadimento.

Nota: questa fase consiste nella misurazione del rischio fiscale in termini di gravità potenziale. La valutazione deriva dall'incrocio dei parametri tra Impatto e Probabilità, ciascuno dei quali è determinato sulla base di specifici *driver* che ne orientano il livello;

- Individuazione delle **funzioni aziendali** impegnate nelle attività di *business* e amministrative, oltre che dei relativi controlli di linea implementati dai **responsabili di controllo** (c.d. *control owner*).

Nota: anche in questa fase possono emergere criticità, ad esempio quando non viene rispettato il principio di *segregation of duties* tra chi esegue l'attività e chi ne controlla l'operato oppure quando le *check evidence* non sono sufficienti a dimostrare l'effettiva capacità mitigante del controllo di primo livello. Si pensi, ad esempio, al caso in cui l'organizzazione non sia in grado di reperire – o non conservi – l'elenco degli ordini di acquisto approvati dal responsabile di processo o dal *manager* delegato, rendendo impossibile anche il successivo confronto con il registro delle fatture acquisti;

- Analisi delle **novità normative** che coinvolgono il rischio fiscale e dei potenziali

impatti sull'organizzazione aziendale.

- **Rischio di natura interpretativa derivante dalla gestione degli adempimenti dichiarativi:**

- Individuazione di un eventuale **rischio di natura interpretativa** (analisi qualitativa¹⁴).

Nota: il rischio fiscale interpretativo può trarre origine da operazioni non routinarie, dai processi di aggiornamento normativo, dall'erogazione di consulenza fiscale interna e dai processi di adempimento fiscale. Va evidenziato come non è automatico che la funzione fiscale venga a conoscenza di un rischio di tal genere. Sicché risulta di fondamentale importanza instaurare degli adeguati flussi informativi tra le varie funzioni coinvolte, così da permettere alla funzione fiscale di attivare il percorso di analisi necessario ai fini di una valutazione¹⁵;

- **Simulazione dei differenti carichi impositivi** – nella prospettiva del contribuente e in quella dell'Agenzia delle Entrate – **con determinazione del c.d. *delta tax*** (analisi quantitativa).

Nota: è un passaggio cruciale, in quanto prevede l'elaborazione di scenari fiscali alternativi basati sulle diverse ipotesi interpretative di trattamento tributario delle operazioni. Lo scopo è valutare preventivamente l'impatto finanziario delle possibili opzioni, attraverso la predisposizione di calcoli comparativi che ne evidenzino i differenti effetti;

- **Confronto del *delta tax* con la soglia di materialità** ed eventuale avvio dell'interlocuzione con l'Agenzia delle Entrate¹⁶;

14 Ad esempio, se un determinato costo sostenuto dal contribuente deve essere classificato come spesa di pubblicità oppure come rappresentanza, con le relative differenze fiscali in tema di deducibilità del medesimo.

15 Ad esempio, nei casi di nuovi prodotti, prevedere uno *specimen* di scheda di prodotto che contenga un *flag* "fiscale" così da certificare il controllo (o la presa visione) della funzione fiscale.

16 Per i soggetti già aderenti al Regime, qualora il *Delta Tax* superi la soglia di materialità – o, pur essendo inferiore, siano presenti indici di pericolosità fiscale – il contribuente è tenuto ad avviare le interlocuzioni con l'Amministrazione finanziaria, in coerenza con gli obblighi di trasparenza assunti. Diversamente, per i contribuenti non aderenti al Regime, tali obblighi non sussistono; tuttavia, un'efficace procedura di gestione del rischio può comunque indurli (e sensibilizzarli) ad intraprendere interlocuzioni preventive con l'Amministrazione finanziaria attraverso l'istituto dell'interpello ordinario.

- Attivazione della **procedura di escalation interna** per la decisione da seguire.
Nota: si tratta di segnalare tempestivamente la problematica a livelli gerarchici superiori. In tal modo si garantisce che le aree di rischio ad alta esposizione non rimangano circoscritte ai livelli operativi, ma vengano gestite con un approccio strategico, quindi più strutturato e tracciabile.

INTERMEDIARIO FINANZIARIO NON ADERENTE AL REGIME (APPROCCIO RISK BASED)

– Rischio di insussistenza dei requisiti PEX delle partecipazioni conferite/ricevute:

- Individuazione e descrizione del **rischio fiscale** (nel caso di specie, *"Rischio di errata valutazione dei requisiti pex delle partecipazioni conferite/ricevute"*).

Nota: è importante in tale caso per l'operatore finanziario verificare la corretta qualificazione delle partecipazioni cedute/ricevute ai fini PEX, con particolare riferimento ai requisiti di cui all'art. 87 del TUIR (*i.e. Holding period*, residenza fiscale non *black list* della partecipata, natura commerciale della partecipata ed iscrizione della partecipazione tra le immobilizzazioni finanziarie) e alla documentazione probatoria a supporto;

- Ricognizione del **processo aziendale** al cui interno è descritta l'attività da cui origina il potenziale rischio individuato (Processo "Adempimenti relativi alle dichiarazioni fiscali - imposte dirette").

Nota: nell'approccio *risk based* non è sempre possibile individuare un processo aziendale. Tale difficoltà risulta ancora più marcata dal momento che l'analisi prende le mosse non dalle procedure interne, ma dalle aree di rischio, per poi risalire al processo aziendale eventualmente coinvolto;

- Quantificazione del **rischio inerente** (c.d. Rischio lordo) dato dall'incrocio dei *driver* tra **Impatto** (magnitudo) e **Probabilità** di accadimento (per ulteriore dettaglio v. esempio sopra menzionato);

- Individuazione delle **funzioni aziendali** impegnate nelle attività di *business* e amministrative, oltre che dei relativi controlli di linea implementati dai **responsabili di controllo** (c.d. *control owner*).

Nota: in tale fase, l'eventuale assenza di una procedura formalizzata determina automaticamente la mancanza delle *check evidence* necessarie per evidenziare eventuali errori o criticità riscontrate. Ciò mette in luce una significativa opportunità per le organizzazioni: individuare i *gap* procedurali di *governance* e implementare adeguate procedure interne che, tramite una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità, permettano di valutare – e successivamente controllare – la corretta sussistenza dei requisiti PEX delle partecipazioni;

- Analisi delle **novità normative** che coinvolgono il rischio fiscale e dei potenziali impatti sull'organizzazione aziendale.

5

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE EVOLUTIVE

Il TRA, anche noto come terzo pilastro del TCF, si conferma un presidio essenziale capace di generare valore, ridurre l'incertezza e rafforzare la fiscalità d'impresa.

Riprendendo la metafora richiamata nei paragrafi introduttivi, esso rappresenta l'impiantistica vitale del TCF: il cuore pulsante che ne assicura vitalità ed efficacia.

Come evidenziato nel percorso sin qui tracciato, non ci si trova di fronte a un mero adempimento procedurale imposto alle società o ai gruppi che aderiscono al regime di *Cooperative Compliance*, bensì a una vera e propria leva strategica.

Il *Tax Risk Assessment* integra, infatti, attività di analisi e controllo, fungendo da ponte tra la conformità normativa e la gestione proattiva del rischio. È proprio da tale sinergia che emerge il vero valore del modello: supportare una

gestione fiscale affidabile e trasparente, capace di consolidare la fiducia degli *stakeholders* e il posizionamento competitivo dell'impresa. Ma quali prospettive si delineano per le aziende intenzionate a intraprendere un percorso fondato sulla trasparenza e su una solida gestione del rischio fiscale?

Guardando oltre l'analisi sin qui svolta, le principali evoluzioni si possono concentrare lungo le seguenti direttrici:

- **Digitalizzazione dei processi:** impiego di piattaforme informatiche per l'analisi predittiva e la mappatura dinamica dei rischi;
- **Integrazione di strumenti avanzati:** automazione dei flussi decisionali e dei pro-

cessi di approvazione tra le diverse funzioni aziendali coinvolte;

- **Sviluppo degli *standard* internazionali:** crescente uniformità e comparabilità dei TCF, favorita dall'allineamento alle best practice OCSE e dalle spinte verso la standardizzazione globale.

In questa prospettiva, il *Tax Risk Assessment* è destinato a consolidarsi come un vero e proprio vantaggio competitivo per le imprese attive nei mercati globali, permettendo di esprimere un profilo di rischio trasparente, solido e credibile e trasformando così la gestione del rischio fiscale in un motore strategico per la creazione di valore.