

Adempimento Collaborativo

*L'evoluzione della compliance da
costo a vantaggio competitivo*



CONFINDUSTRIA UDINE

ANDAF | Nord Est

18 Novembre 2025 | h 16:00 - 18:00

Confindustria Udine | Largo Melzi, 2 - Udine

19 Novembre 2025 | h 10:30 - 12:30

Best Western Premium BHR Treviso Hotel | Via Postumia
Castellana, 2 - Quinto di Treviso (Treviso)

L'evoluzione della compliance fiscale è già in corso:
l'Adempimento Collaborativo rappresenta un nuovo
paradigma, dove trasparenza e dialogo diventano
strumenti di vantaggio competitivo.



The better the question. The better the answer. The better the world works.

Agenda

1

Saluti istituzionali e introduzione

- *Marcello Orsatti*
- *Stefano Beorchia*
- *Stefano Brunello*

2

Normativa di riferimento e casi pratici

- *Valeria Mangano*
- *Matteo Piva*
- *Ennia Scapinello*
- *Piero di Michele*
- *Camilla Mancin*

3

Tavola rotonda

- *Stefano Brunello*
- *Raniero Spaziani*
- *Anna Luigia Cazzato*

4

Q&A e conclusioni



Q&A LIVE

1. Saluti istituzionali e introduzione

- **Marcello Orsatti**
Confindustria Udine
- **Stefano Beorchia**
Andaf Nord-Est
- **Stefano Brunello**
EY



2. Normativa di riferimento e casi pratici

- Valeria Mangano
- Matteo Piva
- Ennia Scapinello
- Piero Di Michele
- Camilla Mancin

EY



The better the question. The better the answer. The better the world works.

Finalità del regime

Nuova dinamica relazionale tra Fisco e contribuenti



Finalità:

*«promuovere l'adozione di forme di comunicazione e di cooperazione rafforzate basate sul reciproco affidamento tra Amministrazione finanziaria e contribuenti, nonché favorire nel comune interesse la prevenzione e la risoluzione delle controversie in materia fiscale»
(Art. 3 D.Lgs. 128/2015)*

L'adesione al regime
di adempimento collaborativo:

È subordinata al possesso dei
requisiti soggettivi e oggettivi
(art. 4 D.Lgs. 128/2015)

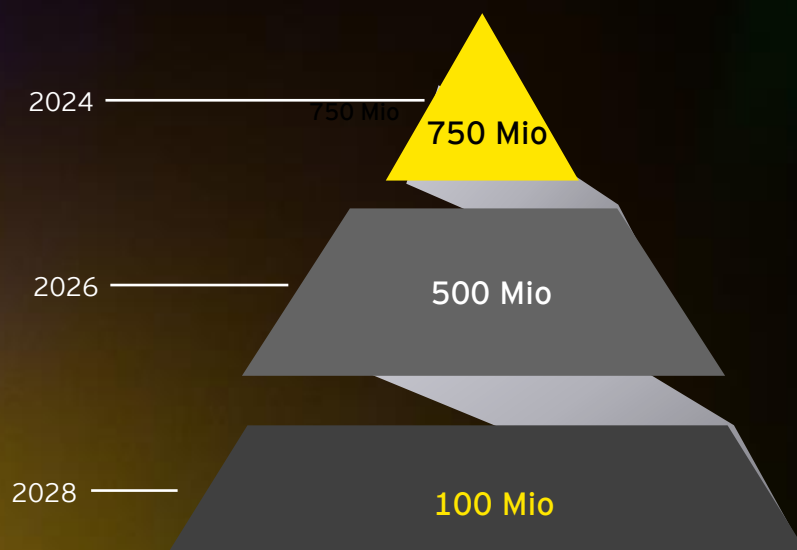
Comporta l'assunzione di
determinati doveri
(art. 5 D.Lgs. 128/2015)

Produce determinati
Effetti
(art. 6 D.Lgs. 128/2015)

Presupposti di accesso al regime

Requisiti soggettivi

Volume di affari o di ricavi non inferiore a:

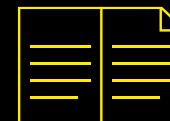


Inoltre, **a prescindere dai requisiti dimensionali** possono accedere al Regime:

- Soggetti che appartengono al medesimo **Gruppo di imprese**, inteso quale insieme di società sottoposte a controllo comune ai sensi dell'articolo 2359, comma 1, numeri 1) e 2) e comma 2 del codice civile se:
 - almeno un soggetto del gruppo possiede i requisiti dimensionali;
 - il gruppo adotta un sistema integrato di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale.
- Imprese che accedono all'interpello sui nuovi investimenti: i contribuenti che danno esecuzione alla risposta dell'AdE fornita a seguito di istanza di interpello sui nuovi investimenti.
- Partecipanti al Gruppo IVA: qualora un partecipante al Gruppo IVA opti per il regime di adempimento collaborativo, questo si estende obbligatoriamente a tutte le società partecipanti al Gruppo IVA.

I contribuenti che pur non possedendo i requisiti dimensionali optano volontariamente per l'adozione di un sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale in base a quanto previsto dall'art. 4, dandone comunicazione all'Agenzia delle Entrate (art. 7-bis del DLgs. 128/2015- c.d. Regime Opzionale).

Effetti premiali “diretti”



La Cooperative Compliance comporta per il contribuente l'opportunità di accedere ad alcuni benefici in termini di riduzione delle sanzioni amministrative, penali e ulteriori benefici relativi al rapporto fisco/contribuente.

Regime ordinario		
Sanzioni Amministrative	Sanzioni Penali	Altri effetti
<ul style="list-style-type: none"> Disapplicazione delle sanzioni relative a rischi preventivamente comunicati con interpello o comunicazione di rischio Sanzioni ridotte a ½ in relazione a rischi fiscali non significativi mappati Disapplicazione delle sanzioni amministrative anche per i rischi antecedenti all'ingresso al regime, purché comunicati nei 120 gg successivi e non siano iniziati accessi, ispezioni o verifiche 	<ul style="list-style-type: none"> Non punibilità per il reato di dichiarazione infedele in relazione ai rischi comunicati ed esclusione dalla segnalazione alla Procura 	<ul style="list-style-type: none"> Procedura abbreviata di interpello/ Comunicazioni di rischio Contraddittorio rafforzato e preventivo in caso di risposte sfavorevoli alle istanze di interpello Riduzione di 2 anni dei termini di accertamento (+1 anno ulteriore in caso di certificazione tributaria) Esonero dalla presentazione di garanzie per i rimborsi delle imposte dirette e indirette
Regime opzionale		
Sanzioni Amministrative	Sanzioni Penali	Altri effetti
<ul style="list-style-type: none"> Disapplicazione delle sanzioni relative a rischi comunicati con interpello 	<ul style="list-style-type: none"> Non punibilità per il reato di dichiarazione infedele in relazione ai rischi comunicati 	<ul style="list-style-type: none"> N/A

Benefici "indiretti"

Beneficio reputazionale

I contribuenti ammessi vengono inseriti in un elenco pubblicato sul sito dell'Agenzia delle Entrate.

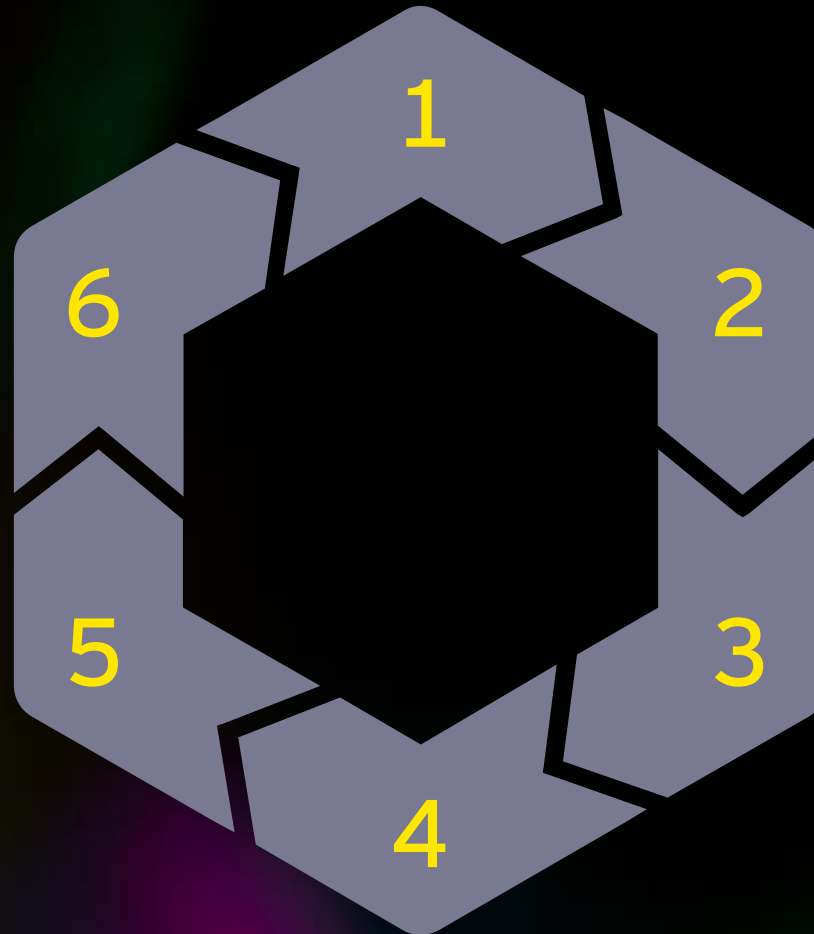
Impatto ESG

La gestione del rischio fiscale viene valorizzata in ambito sostenibilità (ESG rating).

- Governance, Social.
- Tax Transparency Index

Miglior gestione del rischio fiscale in bilancio

es. riduzione delle *uncertain tax positions* rilevanti ex IFRIC 23



Interlocutore unico

Il confronto avviene con funzionari stabili inquadrati in un ufficio specializzato dell'Agenzia delle Entrate → [Tavola Rotonda](#)

Fuoriuscita "dal radar"

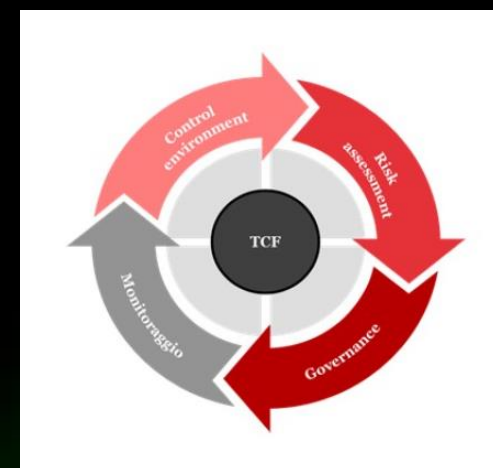
L'ingresso in procedura rende il soggetto un contribuente "a basso rischio" → [Tavola Rotonda](#)

Esternalità positive di un adeguato *risk management* fiscale

In caso di M&A, ingresso di investitori istituzionali, accesso al credito, quotazione..

Il Tax Control Framework (TCF)

- ▶ Il Tax Control Framework (TCF) può essere definito come l'insieme di **strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali** volti a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi fiscali, una conduzione dell'impresa tale da **minimizzare il rischio di operare in violazione di norme di natura tributaria**, ovvero in contrasto con i principi o con le finalità dell'ordinamento.
- ▶ A seguito delle modifiche normative dello scorso anno, si è passati da un modello «aperto» di TCF (rimesso all'iniziativa della singola impresa, pur nel rispetto di standard minimi definiti a livello OCSE) a un **modello «rigido»** che dovrà seguire le Linee Guida predisposte dell'Agenzia delle Entrate.
- ▶ Il TCF dovrà essere integrato in un più ampio sistema di controllo interno per la gestione dei rischi (Modello 231, Modello 262, SOX).
- ▶ In particolare, l'integrazione nel TCF di specifici presidi di controllo in materia di **informativa finanziaria contabile** è divenuto un requisito essenziale del sistema.
- ▶ Il TCF non è un mero onere documentale, bensì un **framework «vivo»** che deve essere costantemente aggiornato per adattarsi ai cambiamenti normativi e di business.
- ▶ Il TCF deve essere **certificato** da un professionista indipendente e qualificato (avvocato, dottore commercialista con specifica formazione) all'esito di controlli di struttura e di funzionamento.



La governance del sistema di controllo

Chiara definizione dei **ruoli e delle responsabilità** dei soggetti coinvolti nel processo di risk management secondo *un principio di segregazione dei compiti in senso orizzontale e verticale*.

È fondamentale stabilire chiaramente i ruoli e le responsabilità di tutti i soggetti coinvolti nella gestione del rischio fiscale. Le responsabilità devono essere documentate in modo formale.

Modello a 3 livelli di controllo

I° livello

Funzioni operative che gestiscono direttamente i processi e sono responsabili dei controlli di primo livello.

II° livello

Funzione indipendente di tax risk management che verifica l'efficacia dei controlli di primo livello senza svolgere attività operative rilevanti.

III° linea

Funzioni di audit interne o esterne che valutano periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo nel suo complesso.

Il set documentale che compone il TCF

Strategia fiscale

È il documento scritto e firmato dagli amministratori di vertice della società contenente un piano di azione di lungo periodo che, sia a livello strategico sia a livello operativo, **definisce gli obiettivi della società nella gestione della variabile fiscale**

Tax Compliance Model (TCM)

È il documento che definisce le modalità di gestione del processo di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, nonché dei controlli e degli adempimenti che ci si attende vengano posti in essere per la certificazione del TCF

Mapa dei rischi fiscali di adempimento (RCM)

È la mappa dei **rischi fiscali da adempimento**, potenziali e attuali, associati ai processi e alle attività aziendali, conosciuti o conoscibili al momento dell'implementazione del sistema e ritenuti tali da inficiare la corretta operatività fiscale dell'impresa, presente o futura.

Si completa con la Policy di Valutazione del Rischio e con le Schede di Valutazione del rischio

Policy di gestione del rischio interpretativo

È il documento che disciplina la procedura intesa ad assicurare la tempestiva rilevazione dei rischi fiscali interpretativi, la loro misurazione, gestione e controllo, prevedendo meccanismi di escalation autorizzativa interni che permettano di modulare specifiche forme di presidio, fino all'interlocuzione obbligatoria con l'Agenzia delle entrate

Corpus normativo interno

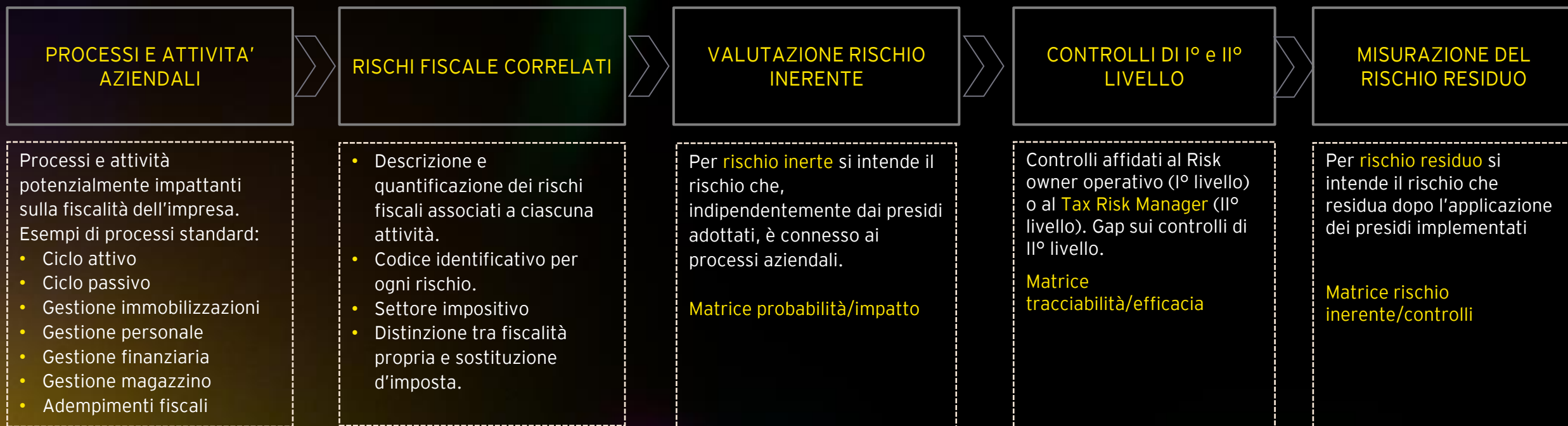
Codice etico e codice di condotta. Eventuali Modelli relativi a sistemi di controllo integrati con il TCF (es. Modello 231, Modello 262, procedure in ambito IT, etc.)

Certificazione

È il documento (di validità triennale) con il quale il certificatore indipendente attesta l'efficacia del modello all'esito dei controlli effettuati sullo stesso

La Risk Control Matrix (RCM)

Matrice «standard» dei **rischi fiscali di adempimento** messa a disposizione dall'Agenzia delle Entrate e personalizzabile da ogni azienda



La valutazione del "rischio inerente"

Probabilità			
	Basso	Medio	Alto
Impatto			
Alto	Medio	Alto	Alto
Medio	Medio	Medio	Alto
Basso	Basso	Basso	Medio

Matrice probabilità/impatto

- ▶ Per **rischio inerente** si intende il rischio connesso ai processi aziendali, indipendentemente dai presidi adottati
- ▶ La gradazione "**Alto**" - "**Medio**" - "**Basso**" deriva dalla combinazione delle valutazioni inserite nel campo "**Impatto**" (magnitudo degli effetti derivanti dal manifestarsi del rischio) e nel campo "**Probabilità**" riferito alla probabilità di accadimento
- ▶ Per la valutazione dell'**Impatto** e della **Probabilità** dovranno essere utilizzati i driver quantitativi e/o qualitativi scelti dal contribuente tenendo conto della propria realtà aziendale
- ▶ Nella **Policy di valutazione del rischio** (documento che accompagna la RCM) deve essere definito l'intero processo di valutazione del rischio inerente, indicando i driver utilizzati nella valutazione dell'Impatto e della Probabilità nonché le metriche di valutazione ad essi associati
- ▶ Nella **Scheda di valutazione del rischio** (documento in forma libera) deve emergere la tracciabilità del processo di valutazione con riferimento a driver e metriche di volta in volta utilizzati per ciascun rischio

La "Valutazione del controllo - Design"

Tracciabilità	Tracciabilità		
	Tracciabile	Parzialmente tracciabile	Non tracciabile
Efficacia			
Non efficace	Non adeguato	Non adeguato	Non adeguato
Parzialmente efficace	Parzialmente adeguato	Parzialmente adeguato	Non adeguato
Efficace	Adeguato	Parzialmente adeguato	Non adeguato

Matrice tracciabilità/efficacia

- ▶ Un controllo è **tracciabile** quando è possibile verificare la sua corretta e completa esecuzione a distanza di tempo, anche ad opera di terzi, sulla base delle evidenze prodotte in sede di esecuzione dello stesso e archiviate in apposita repository
- ▶ Un controllo si considera **efficace** quando consente un presidio costante sui processi aziendali e sui conseguenti rischi fiscali
- ▶ La **Scheda di valutazione del rischio** dovrà contenere il processo di valutazione dei parametri di **tracciabilità** e di **efficacia**

Nel caso in cui, ad esito della valutazione, il controllo risulti “non adeguato” o “parzialmente adeguato” dovranno essere evidenziate nella RCM nel campo intitolato “Gap (carenze del controllo) - Design” le specifiche carenze riscontrate nel *design* (i.e. la mancata formalizzazione di una procedura, la mancata automatizzazione in tutto o in parte del controllo, etc.) e nel campo intitolato “Azioni correttive” le previste attività rimediali (ovvero le attività da prevedere al fine di colmare il *gap* e rendere il controllo “adeguato”).

La misurazione del "rischio residuo"

Controllo I liv.	Adeguito	Parzialmente adeguato	Non Adeguato
Rischio inerente			
Alto	Medio	Alto	Alto
Medio	Medio	Medio	Alto
Basso	Basso	Basso	Medio

Matrice controlli/rischio inerente

- ▶ Per **rischio residuo** si intende il rischio che residua dopo l'applicazione dei presidi implementati
- ▶ Il **livello del rischio residuo** viene determinato ad esito della valutazione di adeguatezza del **controllo di 1° livello**
- ▶ La gradazione "Alto" - "Medio" - "Basso" deriva dalla combinazione delle valutazioni relative al **rischio inerente** e al **controllo di 1° livello**

Policy di gestione del rischio interpretativo

Consulenza interna resa dalla funzione fiscale

Novità normative / evoluzione giuri o prassi

Operazioni straordinarie

Fattispecie non routinarie

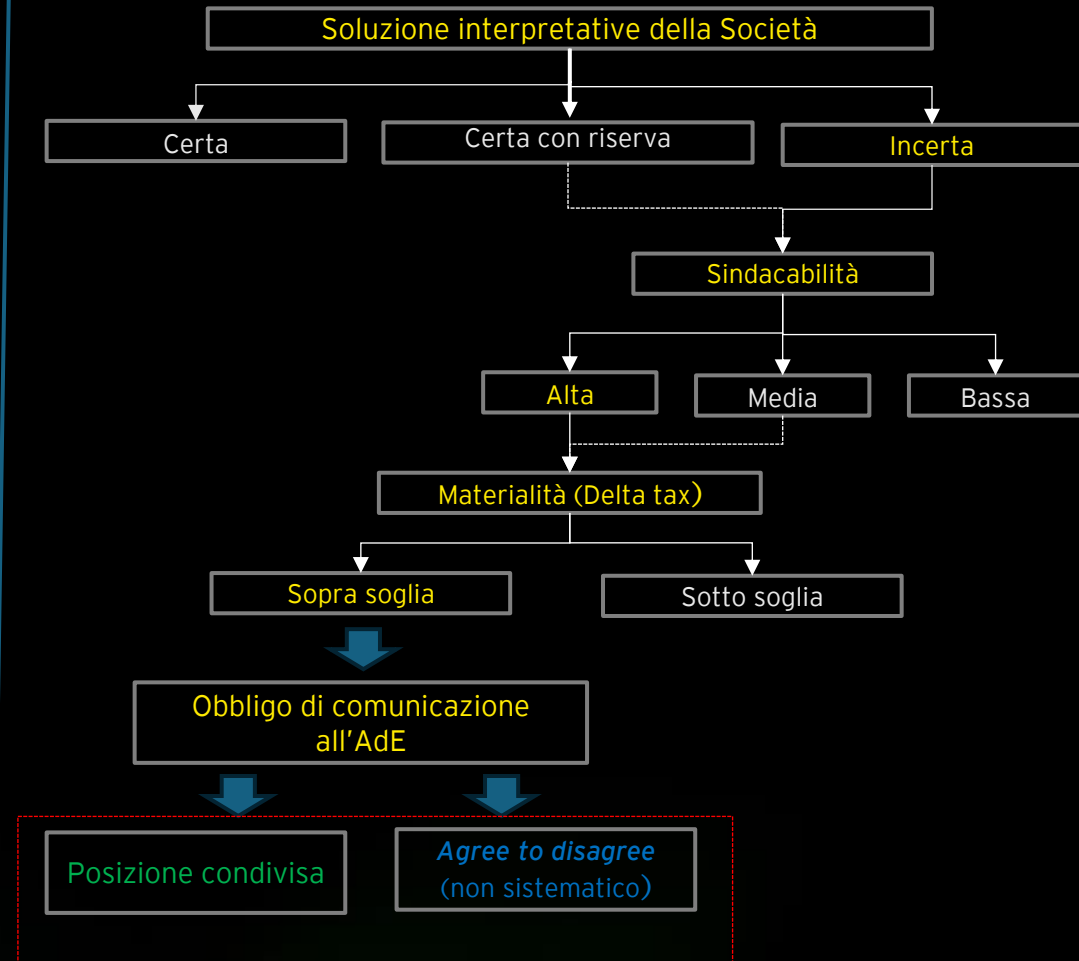
Rischio interpretativo = rischio che contribuente e A.d.E possano giungere a diverse conclusioni in merito al trattamento fiscale di una fattispecie

Informativa **preventiva** alla funzione fiscale da parte delle altre funzioni aziendali coinvolte

Analisi e valutazione sulla materialità del rischio + documentazione di tale attività

Misurazione del rischio e calcolo del **Delta Tax**

Attivazione delle procedure di **escalation** interna ed esterna



Piattaforma Digitale di Supporto

EY Defender

1 Rapidità di accesso ad informazioni sempre aggiornate

EY Defender, permette di mappare i rischi ritenuti di maggiore importanza ed ottenere un database di informazioni costantemente aggiornate ed accessibili in ogni momento.

2 Strumento utile per l'associazione rischi - controlli

EY Defender è in grado, attraverso la definizione di un ambiente guidato, di suggerire le linee guida per l'individuazione del controllo associato a ciascun rischio in modo da poter individuare i possibili gap di processo.

3 Utilizzo di dati certi

EY Defender permette di svolgere tutte le attività di scambio documentale garantendo l'esattezza dei dati.

Le informazioni scambiate e la documentazione archiviata inoltre, rispondono all'esigenza di tracciamento delle attività.

4 Interazioni dirette tra gli stakeholder

Attraverso EY Defender è possibile disporre di un unico ambiente in grado di gestire maniera semplice ed efficace le interazioni tra i Process Owner (es. chiedere valutazioni, inserire e ricevere commenti..)

5 Predisposizione delle attività

Grazie alla presenza di moduli diversificati, EY Defender permette di compiere tutte le attività legate al ciclo della compliance in un unico sistema, facilitando i Compliance Officer nella gestione dei processi.

6 Ambiente di lavoro integrato

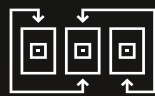
EY Defender permette di gestire tutte le attività legate al ciclo della compliance in maniera rapida ed integrata. Si potrà disporre di dashboard di sintesi delle attività svolte e di una interazione diretta tra Compliance Officer e Process Owner per le richieste operative, senza dover utilizzare ulteriori Tool esterni.

Piattaforma Digitale di Supporto

EY Defender



8 Ambiti di applicazione



4 Moduli



+ 10.000 Risk library



15 Settori di applicazione

Assessment Overview

Questo modulo permette di:

- Definire le regole dell'assessment
- Individuare e valutare i rischi
- Individuare e valutare i controlli
- Individuare i gap e assegnare le azioni di rimedio

Control Testing

Questo modulo permette di:

- Definire la sessione di test
- Contattare i Process Owner da coinvolgere
- Compiere scambi documentali
- Valutare l'efficacia dei controlli
- Individuare gap e action plan

Action Monitoring

Questo modulo permette di:

- Raggruppare tutte le azioni di rimedio assegnate
- Definire la sessione di test
- Verificare l'implementazione dell'azione di rimedio

Progress Overview

Questo modulo permette di:

- Tenere sotto controllo l'andamento generale delle attività
- Verificare lo stato di avanzamento dei lavori
- Visualizzare una dashboard dedicata

ULTERIORI VANTAGGI



Sviluppato internamente dal Team EY



Il suo utilizzo è compatibile sui server EY



Possibilità di aggiornamento costante del sistema



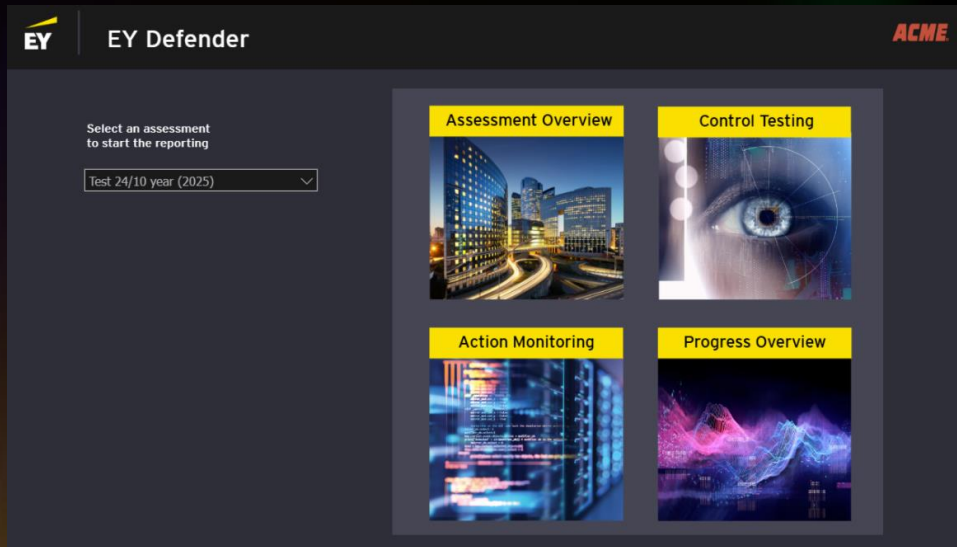
Frutto dell'esperienza maturata negli anni



Ottimizzazione ed efficientamento delle attività

Piattaforma Digitale di Supporto

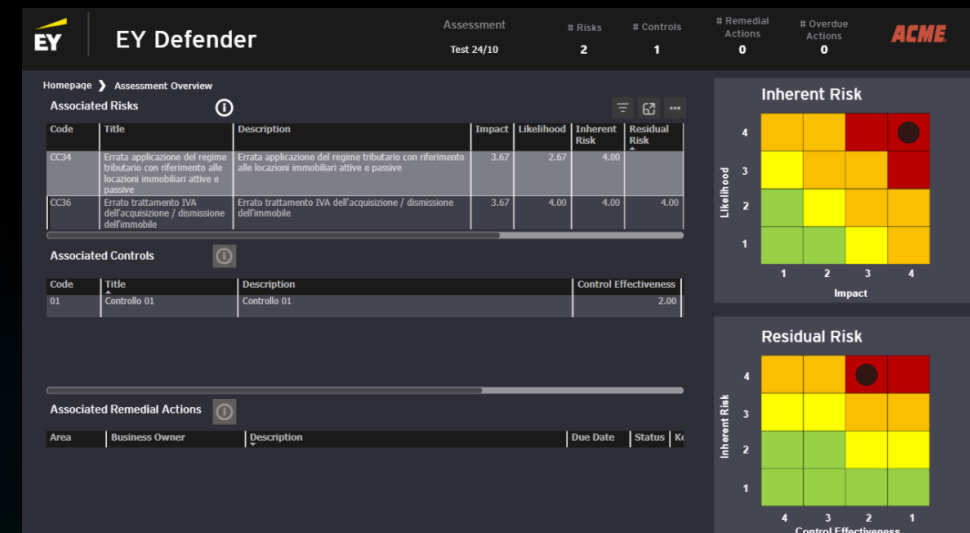
EY Defender



2. Assessment Overview. Descrive in maniera sintetica: *rischi*, *controlli* e *azioni di rimedio* necessarie associate all'assessment



1. Esempio di *Defender Dashboard*. Attraverso questa schermata è possibile selezionare un *assessment* creato e controllare il suo *andamento*



Piattaforma Digitale di Supporto

EY Defender



4. Overview riguardante lo *stato dei controlli dell'assessment*



3. Overview dell'assessment in relazione al suo *andamento nel tempo*

3. Tavola Rotonda

- **Stefano Brunello**

EY

- **Raniero Spaziani**

EPTA Group

- **Anna Luigia Cazzato**

EY - ex dirigente AdE





4. Q&A e conclusioni



Q&A LIVE



The better the question. The better the answer. The better the world works.

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multidisciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

[Optional sector or service line descriptor – refer to The Branding Zone]

© 2024 [member firm name].
All Rights Reserved.

XXXXX-XXXGbl
ED MMY

[Optional environmental statement — refer to The Branding Zone]

[Required legal disclaimer — refer to The Branding Zone]

ey.com