

## I NOSTRI ORDINI

# Governance fiscale e sostenibilità: il Tax Control Framework come leva per un'impresa responsabile

Dall'adempimento collaborativo alla reputazione d'impresa: voci e prospettive dal convegno organizzato da Proetica sul nuovo ruolo della fiscalità nel governo aziendale

DARIO LENARDUZZI – Ordine di Padova  
MARIAVITTORIA CACACE – Ordine di Padova  
MARCO DE MARCHIS – Ordine di Venezia  
ALBERTO LIVIERO – Ordine di Rovigo  
FRANCESCO BALLARIN – Ordine di Treviso

**L**e imprese, sempre più consapevoli dell'importanza di una gestione trasparente e responsabile delle proprie attività, riconoscono oggi nella fiscalità non solo un vincolo, ma un elemento strategico della *corporate governance*. In un'ottica ESG, la *governance* fiscale è ormai parte integrante delle strategie di sostenibilità aziendale: *stakeholder* e investitori sono sempre più attenti ai comportamenti fiscali delle imprese, al loro contributo economico nei territori in cui operano, e al livello di responsabilità dimostrata nella gestione della variabile fiscale. Proprio su questi temi si è incentrato il convegno organizzato da Proetica il 25 marzo 2025 durante la Settimana della Sostenibilità<sup>1</sup> presso il Move Hotel di Mogliano Veneto, dal titolo "*Buona governance (fiscale) come connotato dell'impresa sostenibile*". L'incontro ha rappresentato un'occasione di confronto, qualificata e concreta tra professionisti, imprenditori e rappresentanti delle istituzioni, con l'obiettivo di approfondire le connessioni tra fiscalità, *governance* e sostenibilità.

Dopo i saluti istituzionali del Dott. Paolo Brusadin (per Confindustria Veneto Est), la parola è passata ai relatori e ai protagonisti della tavola rotonda. A moderare l'intero incontro è stato Dario Lenarduzzi, dottore commercialista e consigliere dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Padova.

Dall'incontro è nato un confronto ricco e articolato, che ha toccato aspetti tecnici, strategici e valoriali della *tax governance* e del *Tax Control Framework* (TCF), portando in evidenza come questi strumenti rappresentino oggi non solo una forma evoluta di *compliance* fiscale, ma anche un elemento distintivo di reputazione e sostenibilità per le imprese.

In questo contributo raccogliamo le voci di quattro professionisti che hanno animato la tavola rotonda, ciascuno con due interventi, e le testimonianze di due imprese invitate a raccontare la propria esperienza diretta.

## Adempimento collaborativo: una nuova frontiera del rapporto fisco-impresa

L'istituto dell'adempimento collaborativo rappresenta una risposta sistemica e matura ad una complessità normativa crescente. Nasce da una logica internazionale – in particolare di derivazione OCSE – e si fonda sull'idea di un dialogo *ex ante* tra contribuente e amministrazione finanziaria, che può evitare i tradizionali contrasti *ex post*. Oggi, grazie alla recente riforma fiscale, anche le PMI possono aspirare ad accedere a questo regime: si tratta di una vera svolta culturale.

La normativa fiscale in Italia è tra le più complesse d'Europa, e lo dimostra anche il dato, emerso da uno studio di Confindustria, secondo cui un'impresa italiana impiega in media 240 ore l'anno per adempiere agli obblighi fiscali. L'adesione al regime dell'adempimento collaborativo consente non solo una maggiore certezza del diritto, ma anche una significativa semplificazione operativa. Inoltre, stimola un cambiamento di visione: non più un fisco da temere, ma un partner con cui costruire un rapporto trasparente e costruttivo. Oltre la *cooperative compliance* esistono altri strumenti di dialogo preven-

tivo con l'amministrazione finanziaria, ma si tratta di strumenti settoriali. Si pensi agli accordi preventivi per le imprese con attività internazionale di cui all'art. 31-ter Dpr 600/1973, a quelli in materia di *transfer pricing*, al concordato preventivo biennale, tutti strumenti importanti, ma parziali e con finalità specifiche. L'adempimento collaborativo è invece un paradigma che necessita però di coerenza da parte del legislatore e maturità da parte dell'Amministrazione finanziaria. Si rendono infatti necessarie interpretazioni omogenee e tempi di risposta coerenti, per evitare il rischio che la collaborazione resti una chimera e la cultura fiscale non evolva davvero. È inoltre necessario promuovere la cultura del TCF tra le imprese, soprattutto tra le PMI, chiarendo che la costruzione di un sistema di controllo fiscale non è un orpello burocratico, ma una leva di efficienza e sostenibilità.

## Benefici concreti e ostacoli alla diffusione del regime

Ad oggi, le imprese aderenti al TCF sono 142: pochissime, rispetto al potenziale.

Molto probabilmente questi dati così limitati sono da attribuire alla mancata percezione da parte degli imprenditori del vantaggio potenzialmente apportato dal TCF, anche perché il sistema richiede risorse, strutture e cultura organizzativa. È importante sottolineare che i benefici sono concreti: riduzione dei termini di accertamento fino a tre anni con il visto pesante, priorità nelle risposte agli interpellati (45 giorni), mitigazione delle sanzioni. Non va tralasciato il valore reputazionale poiché essere nella lista pubblicata nel sito dell'Agenzia delle Entrate significa essere considerati soggetti affidabili da banche, clienti, *stakeholder*. In alcuni settori, come quello delle gare pubbliche, può diventare un elemento di selezione o di punteggio tecnico. Inoltre, l'adozione del TCF comporta un miglioramento complessivo della qualità delle informazioni fiscali e della capacità interna di gestione dei rischi.

## L'estensione del modello collaborativo alle PMI: potenzialità e sfide

Oggi il modello collaborativo, pur divenendo più accessibile, necessita di un cambio di prospettiva. Per le PMI, il TCF può infatti apparire oneroso, ma spesso si tratta di formalizzare quanto già avviene all'interno delle organizzazioni, mappando ruoli, processi e procedure, assegnando le responsabilità e documentando le scelte. È un'occasione, per le PMI, di accrescere la propria consapevolezza, poiché i temi della sostenibilità non si limitano agli aspetti ambientali ma anche fiscali. La strategia fiscale, in altre parole, dovrebbe diventare parte della più ampia strategia d'impresa. Il vero scoglio non è la dimensione dell'impresa ma la mentalità che la governa. Occorre infatti superare la logica dell'adempimento formale e promuovere un approccio gestionale integrato. Il supporto del professionista e del consulente, in questo percorso, è sempre più centrale.

## La costruzione di un Tax Control Framework efficace e integrato

Il TCF deve quindi essere un modello organizzativo integrato nei processi aziendali. Richiede una strategia fiscale chiara, una matrice dei rischi aggiornata, la mappatura dei controlli e ruoli ben definiti.

<sup>1</sup> <https://settimanadellasostenibilita.it>

## Governance fiscale e sostenibilità: il Tax Control Framework come leva per un'impresa responsabile

segue da pag. 19

È fondamentale che il sistema sia dinamico poiché deve essere riesaminato periodicamente, almeno ogni 6-12 mesi, per tenere conto dell'evoluzione normativa. Si tratta quindi di un sistema "vivo", non di una fotografia statica. Un TCF efficace prevede infatti la distinzione tra chi gestisce, chi controlla e chi certifica con un assetto che garantisca indipendenza e affidabilità. Non ultimo si tratta di un'occasione per migliorare la comunicazione interna e la responsabilizzazione dei diversi livelli aziendali.

### Integrazione tra TCF, MOG 231 e assetti ex art. 2086 c.c.

È importante sottolineare che il TCF dialoga perfettamente con il modello 231, soprattutto a seguito dell'inclusione dei reati tributari, e che soddisfa anche i requisiti richiesti dal Codice della crisi d'impresa per gli adeguati assetti organizzativi. Il TCF viene quindi considerato un sistema di gestione trasversale, capace di potenziare la compliance interna, rafforzare la cultura del controllo e contribuire alla sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione.

L'integrazione tra i diversi modelli consente di evitare duplicazioni, sfruttare sinergie e dimostrare all'esterno un sistema di governance maturo. In questo modo, la fiscalità non è più vista come un tema da relegare all'ultimo momento, ma diventa una leva per guidare consapevolmente le scelte strategiche dell'impresa.

### La certificazione del TCF: natura e livelli di analisi

È importante sottolineare che con la certificazione del TCF si procede a verificare e certificare un processo, non il contenuto. Il professionista indipendente – commercialista o avvocato – verifica infatti tre elementi: 1) che tutti i rischi fiscali siano mappati; 2) che esistano procedure adeguate per mitigarli; 3) che queste procedure siano effettivamente applicate. Il terzo livello è un vero test di funzionamento dei controlli, dove non è sufficiente disegnare dei buoni controlli: bisogna dimostrare di attuarli. Il metodo è rigoroso e si ispira alla logica della revisione legale: raccolta di evidenze, valutazione di campioni, tracciabilità delle attività svolte. È una forma di assurance che aumenta la credibilità di tutto il sistema economico.

### Analogie con la certificazione del bilancio

Numerose sono le analogie con la certificazione del bilancio poiché anche questo viene certificato con un approccio *risk-based*: si parte infatti dai rischi e si verificano le evidenze. Tuttavia, il TCF è focalizzato esclusivamente sul rischio fiscale. Ciò non toglie che, nel tempo, le due certificazioni potranno interagire, soprattutto quando la rendicontazione di sostenibilità diverrà obbligatoria e dovrà includere informazioni fiscali certificate. Come si può intuire, il ruolo dei revisori è destinato a crescere.

Già oggi, la fiscalità è una delle dimensioni chiave della disclosure ESG. Le imprese dovranno quindi essere pronte a raccontare in modo trasparente la propria strategia fiscale, i presidi adottati, i risultati conseguiti con competenza, metodo e responsabilità.

### Testimonianze aziendali: due casi concreti di adozione del TCF

Francesca Lovaglio – Tax Compliance Manager, Epta Group.

L'esperienza del gruppo industriale Epta, multinazionale italiana nel settore della refrigerazione commerciale ha deciso di aderire al regime a fine 2022. Si è trattato di una scelta strategica, fatta per ottenere certezza normativa e ridurre il rischio fiscale. L'adozione del TCF ha reso centrale il ruolo dell'ufficio fiscale dell'impresa ora coinvolto *ex ante* nelle decisioni aziendali. Molto si è investito nella formazione, strutturando una figura indipendente di *tax risk manager*, distinto da chi gestisce le attività fiscali quotidiane. Inoltre, in Epta si è costruito un controllo a tre livelli: operativo, di controllo interno e di audit. Il sistema è oggi integrato anche nei processi ESG e nelle attività di reporting interno.

L'effetto più interessante è stato culturale: oggi tutte le funzioni, non solo il *finance*, sono coinvolte nella valutazione dell'impatto fiscale. Il dialogo con l'Agenzia delle Entrate è diventato più sereno e costruttivo, e i benefici reputazionali per l'impresa non sono tardati ad arrivare.

Pietro Golini – CFO, AcegasApsAmga (Gruppo Hera)

Anche in AcegasApsAmga del Gruppo Hera la scelta di aderire al TCF è stata determinata dalla volontà di rafforzare la governance e rispondere ai principi ESG. Il modello è stato adattato alle peculiarità della realtà aziendale, in sinergia con i modelli già presenti. Il coinvolgimento dei collaboratori è stato fondamentale poiché si è puntato allo sviluppo di competenze interne per far vivere il sistema e non renderlo un mero adempimento.

È stato previsto un processo di test periodico dei controlli, un piano formativo dedicato e una struttura di reporting interna che valorizzi il ruolo della funzione fiscale. Il beneficio è anche culturale: cresce la consapevolezza, migliorano i processi, aumenta la trasparenza.

Il TCF è quindi uno strumento di crescita, non solo di controllo ed è parte integrante della strategia aziendale. Questo approccio, oltre a ridurre i rischi, ha lo scopo di contribuire anche a migliorare il posizionamento verso stakeholder pubblici e privati.

### Tax governance: leva strategica tra obblighi normativi e impegni ESG

Le imprese sono oggi sempre più consapevoli dell'importanza di una gestione attenta e strutturata delle proprie attività, al fine di prevenire situazioni di non conformità rispetto alla normativa applicabile. Tra queste, la normativa tributaria assume un ruolo centrale. In questo contesto, la governance fiscale ha conosciuto un'evoluzione significativa, passando da una funzione meramente operativa a un elemento strategico della corporate governance, che richiede l'adozione di politiche, processi e controlli dedicati. La gestione responsabile della variabile fiscale si sta affermando infatti come un tema rilevante nell'ambito dei criteri ESG. Gli *stakeholder* – inclusi investitori, clienti, istituzioni e comunità – mostrano un interesse crescente nel comprendere le scelte fiscali delle imprese, i presidi di controllo adottati e il livello di trasparenza nella rendicontazione. Una governance fiscale solida è oggi considerata un indicatore di responsabilità e sostenibilità, al pari di altri fattori ambientali e sociali. Per questo motivo, molte aziende stanno integrando strategie fiscali sempre più trasparenti all'interno delle proprie agende ESG.



### Un approccio strutturato e su misura e vantaggi competitivi

L'implementazione di un TCF richiede un intervento organico e calibrato sulle caratteristiche specifiche dell'impresa. Questo comporta spesso l'adozione o l'aggiornamento di protocolli interni, linee guida e strumenti di controllo, con impatti significativi sull'intera struttura aziendale e sul sistema di governance. Come detto, affinché il TCF sia effettivamente riconosciuto, è necessario che venga certificato da un professionista indipendente e sia sottoposto a verifiche periodiche, vista la continua evoluzione della normativa fiscale.

Una gestione fiscale trasparente e strutturata può rappresentare diversi vantaggi competitivi per l'impresa consentendo di attrarre investitori attenti ai temi ESG, migliorando la reputazione aziendale e influenzando positivamente il *rating* ESG. In questo senso, il TCF non è solo uno strumento di compliance, ma un vero e proprio asset strategico per la modernizzazione e la sostenibilità della gestione fiscale.

Infine, la decisione di adottare un sistema di controllo dei rischi fiscali dovrebbe rientrare in una visione strategica più ampia, che consideri non solo gli aspetti economici, ma anche quelli reputazionali e di posizionamento competitivo.

In un mercato sempre più orientato alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, dotarsi di strumenti come il TCF può rappresentare una scelta distintiva e lungimirante.

#### **Il ruolo di Proetica**

Proetica è un'associazione costituita da Confindustria Veneto Est insieme agli Ordini dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Padova, Venezia, Treviso e Rovigo.

L'associazione si propone di favorire la diffusione della cultura dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale d'impresa a livello territoriale. Attraverso il coinvolgimento di circa 5.000 commercialisti e oltre 5.000 imprese, Proetica intende facilitare il confronto sui temi ESG, valorizzando l'incontro tra le esigenze e le esperienze del mondo produttivo e le competenze tecniche dei professionisti.

In questa prospettiva, configura come un luogo di osservazione e confronto sul tema della sostenibilità, con l'obiettivo di contribuire all'evoluzione dei

modelli organizzativi delle imprese in coerenza con i principi ESG, anche attraverso il supporto consulenziale dei commercialisti.

#### **Verso una fiscalità sostenibile come leva di competitività**

Il convegno ha confermato che l'adozione del TCF non è soltanto una risposta tecnica a una complessità normativa crescente, ma un vero e proprio atto di maturità aziendale. Le testimonianze raccolte mostrano che, al di là degli obblighi, si tratta di una scelta strategica: per migliorare i processi, ridurre i rischi, dialogare con serenità con l'Amministrazione finanziaria, rafforzare la reputazione.

Il TCF rappresenta un passaggio chiave per un nuovo modo di intendere la fiscalità: da adempimento a valore, da vincolo a opportunità. In un'economia dove la trasparenza e la sostenibilità sono sempre più criteri di selezione e attrattività, anche la gestione fiscale entra a pieno titolo nella strategia d'impresa.

Serve ora una diffusione culturale e operativa: più formazione, più competenze, più coerenza normativa. Ma le basi per una fiscalità evoluta, collaborativa e responsabile sono ormai tracciate. E il ruolo dei professionisti – come emerso con chiarezza dal confronto – sarà decisivo nel guidare le imprese in questa transizione.