

# IL REGIME OPZIONALE DI TAX COMPLIANCE PER LE PMI

FONTI, SOGGETTI AMMESSI, REQUISITI, DURATA ED EFFETTI

Pasquale Formica

18 marzo 2026

## AGENDA

1. CONSIDERAZIONI PRELIMINARI
2. I NUOVI ISTITUTI PER LA «GESTIONE» DEL RISCHIO FISCALE
3. IL REGIME OPZIONALE DEL TCF
4. LE PMI E LE SFIDE DEL TCF



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



**FONDAZIONE**  
**COMMERCIALISTI**  
**ODCEC di MILANO**

# 1

## CONSIDERAZIONI PRELIMINARI *INQUADRAMENTO SISTEMATICO*

---

## CONSIDERAZIONI SISTEMATICHE (1/2)

### *Principi essenziali dell'ordinamento tributario*

- il rapporto tributario deve essere improntato al **principio di collaborazione e buona fede** (cfr. art. 10, comma 1, **Statuto del Contribuente**).
- esplicitazione del **principio di buon andamento e imparzialità della Pubblica Amministrazione** (cfr. art. 97 della **Costituzione**).
- evoluzione normativa più recente è tesa a favorire **l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari** (cd. **Tax Compliance**) come passaggio dal sistema inquisitorio al sistema partecipato.

## STRUMENTI E ISTITUTI PER FAVORIRE L'ADEMPIMENTO SPONTANEO E IL DIALOGO

- La più recente evoluzione normativa, nel rapporto Fisco – Contribuente, ha favorito il **passaggio dal sistema inquisitorio al sistema partecipato**, volto a **favorire l'adempimento spontaneo** degli obblighi tributari. A tal fine è possibile distinguere:
  - gli istituti che favoriscono la *Tax Compliance*, ossia quelli finalizzati a **favorire la resipiscenza del Contribuente**;
  - gli istituti finalizzati ad acquisire **certezza anticipata** sulla correttezza dei comportamenti fiscali;
  - gli istituti volti a dar vita a **rapporti più strutturati** tra Fisco e Contribuente.

## CONSIDERAZIONI SISTEMATICHE (2/2)

### *Istituti che favoriscono la Tax Compliance*

- Quelli finalizzati a **favorire la respiscenza del Contribuente**:
  1. comunicazioni preventive di eventuali anomalie;
  2. ravvedimento operoso cd. lungo;
  3. effetti del ravvedimento sul piano penale.
- Quelli finalizzati ad acquisire **certezza anticipata sulla correttezza dei comportamenti fiscali**:
  1. interpello ordinario;
  2. interpello nuovi investimenti;
  3. accordo di ruling.
- Quelli volti a dar vita a **rapporti più strutturati tra fisco e contribuente**:
  1. dichiarazione precompilata;
  2. ISA;
  3. **adempimento collaborativo** e concordato preventivo.



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



**FONDAZIONE**  
**COMMERCIALISTI**  
**ODCEC di MILANO**

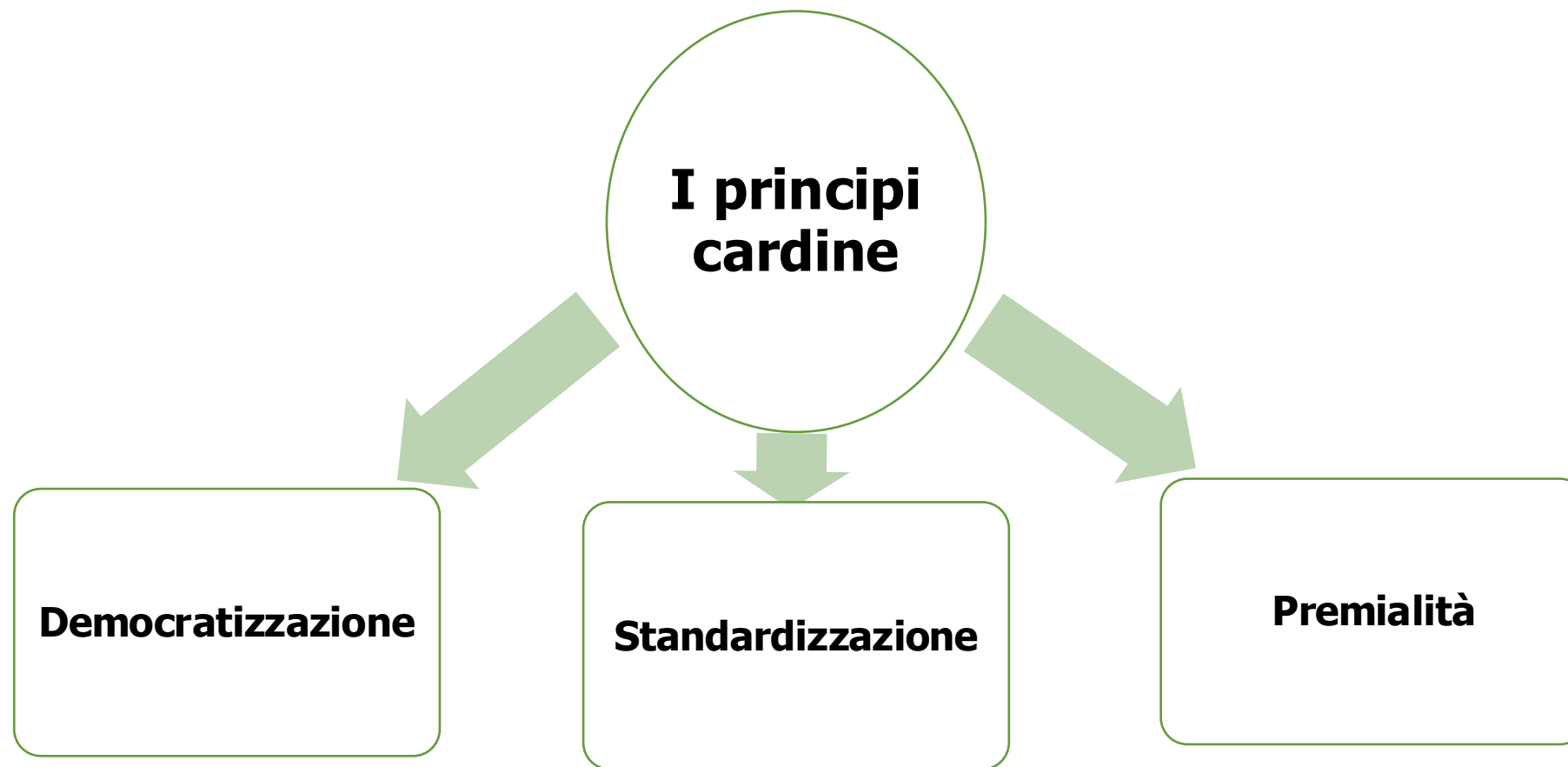
# 2

## I NUOVI ISTITUTI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO FISCALE

*LA RIFORMA FISCALE*

---

## LA RIFORMA FISCALE



## IL CONTESTO NORMATIVO DOMESTICO

- In Italia, nel **2015**, viene **introdotto** per la prima volta il regime del c.d. **Adempimento Collaborativo**, seguito da una serie di interventi normativi primari (oltre che di secondo livello) e da una serie di pronunce di prassi.



Criticità

Le maggiori criticità riscontrate rispetto all'impianto originario delle disposizioni riguardavano principalmente le soglie dimensionali di accesso eccessivamente elevate e un regime premiale non completamente adeguato principalmente sul piano del trattamento sanzionatorio penale e amministrativo

### IL RECENTE INTERVENTO NORMATIVO

Per effetto delle nuove norme contenute nel decreto legislativo n. 221 del 30 dicembre 2023, attuativo della legge delega di riforma fiscale n. 111 del 2023 e nel successivo decreto legislativo n. 108 del 2024 (c.d. decreto correttivo), è possibile oggi individuare **nuove e articolate modalità di gestione del rischio fiscale, variabili in funzione della «dimensione» dei contribuenti.**

In particolare, i soggetti che adottano un **modello di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale (il c.d. Tax Control Framework, infra)** possono fruire di particolari premialità che ineriscono principalmente i profili sanzionatori amministrativi e penal-tributari.

# NUOVI MODELLI DI CONTROLLO E GESTIONE DEL RISCHIO FISCALE

- Oggi è possibile suddividere i contribuenti tra:
  1. coloro che possono accedere al regime del c.d. Adempimento Collaborativo di cui agli **artt. 3-7 del D.Lgs. n. 128 del 2015** (di seguito «**Cooperative Compliance**»);
  2. coloro che possono accedere al **regime opzionale** di adozione del sistema di controllo del rischio fiscale di cui **art. 7-bis del D.Lgs. n. 128 del 2015** (di seguito, «**Regime Opzionale**»).
- In particolare, al **regime della *Cooperative Compliance*** possono accedere solo alcuni soggetti aventi determinati requisiti di carattere dimensionale (con alcune eccezioni) e in tal caso l'ordinamento normativo, in ragione dello **stretto confronto** che si realizza con l'Amministrazione finanziaria, riconosce per così dire il **massimo grado di premialità**.
- I soggetti che non hanno i requisiti per accedere alla *Cooperative Compliance* possono, però, accedere al **Regime Opzionale** e, in ragione dell'introduzione di un sistema di controllo del rischio fiscale, avere anch'essi delle particolari **premierità**, essenzialmente **sul piano sanzionatorio amministrativo e penal-tributario**.

## I PROVVEDIMENTI ATTUATIVI (1/2)

- Nel modificare il **D.Lgs. n. 128 del 2015**, il Legislatore ha demandato ad **appositi decreti attuativi, provvedimenti e regolamenti ministeriali *ad hoc***, la disciplina dei principali elementi del regime dell'Adempimento Collaborativo, nonché del Regime Opzionale.

Norma di riferimento D.Lgs. n. 128 del 2015	Provvedimento	Stato
Art. 5, comma 2-bis	<b>Decreto MEF per l'emanazione del Codice di condotta per i contribuenti aderenti al regime di Adempimento Collaborativo</b>	Publicato in Gazzetta Ufficiale n. 132 del 7 giugno 2024
Art. 6, comma 2	<b>Regolamento MEF relativo alle procedure da seguire per regolarizzare la posizione del contribuente in caso di ravvedimento operoso a seguito di adesione ad indicazioni dell'AdE.</b>	Publicato in Gazzetta Ufficiale n. 212 del 10 settembre 2024
Art. 6, comma 2-bis	<b>Decreto MEF contenente disposizioni attuative in materia di interpello per i contribuenti aderenti al regime di Adempimento Collaborativo.</b>	Publicato in Gazzetta Ufficiale n. 132 del 7 giugno 2024



## I PROVVEDIMENTI ATTUATIVI (2/2)

Norma di riferimento D.Lgs. n. 128 del 2015	Provvedimento	Stato
Art. 4, comma 1-ter	<b>Regolamento Ministeriale sui requisiti, compiti e adempimenti dei professionisti abilitati al rilascio della certificazione sul TCF.</b>	Publicato in Gazzetta Ufficiale n. 2 del 3 gennaio 2025
Art. 4, comma 1-quater	<b>Provvedimento direttore Agenzia delle Entrate recante le linee guida per la predisposizione del TCF.</b>	Publicato il 10 gennaio 2025
Art. 7, comma 5	<b>Decreto MEF modalità di applicazione del regime di Adempimento Collaborativo.</b>	Publicato in Gazzetta Ufficiale n. 295 del 17 dicembre 2024
Art. 7-bis, comma 3	<b>Decreto MEF che disciplina le modalità di applicazione del Regime Opzionale.</b>	Publicato in Gazzetta Ufficiale n. 164 del 17 luglio 2025



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



**FONDAZIONE**  
**COMMERCIALISTI**  
**ODCEC di MILANO**

# 3

## IL REGIME OPZIONALE DEL TCF

---



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



**FONDAZIONE**  
**COMMERCIALISTI**  
**ODCEC di MILANO**

# 3.1

## OGGETTO E CARATTERISTICHE DEL REGIME

## OGGETTO E FINALITA' DEL REGIME OPZIONALE (1/2)

- La legge delega n. 111/2023 individua tra i **principi direttivi di riforma**, oltre a «*misure che incentivino l'adempimento spontaneo dei contribuenti attraverso: 1) il potenziamento del regime dell'adempimento collaborativo di cui al titolo III del decreto legislativo 5 agosto 2015, n. 128*» (art. 17), anche disposizioni volte a «*prevedere che la **volontaria adozione di un efficace sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale**, di cui all'articolo 4 del decreto legislativo 5 agosto 2015, n. 18, e la **preventiva comunicazione di un possibile rischio fiscale da parte di imprese che non possiedono i requisiti** per aderire al regime dell'adempimento collaborativo possano assumere rilevanza per escludere ovvero ridurre l'entità delle sanzioni*» (art. 20, comma 1, n. 4).
- A tali principi sono attuati dall'art. 7-*bis* del D.Lgs. n. 128 del 2015, introdotto dal D.Lgs. 221 del 223 e poi modificato dal D.Lgs. 108 del 2024 che ha introdotto il regime del TCF Opzionale destinato ai «*contribuenti che non possiedono i requisiti per aderire al regime di adempimento collaborativo di cui all'articolo 7*».

→ «**Democratizzazione**» dell'adempimento collaborativo e protezione da potenziali contestazione di violazione del principio di uguaglianza

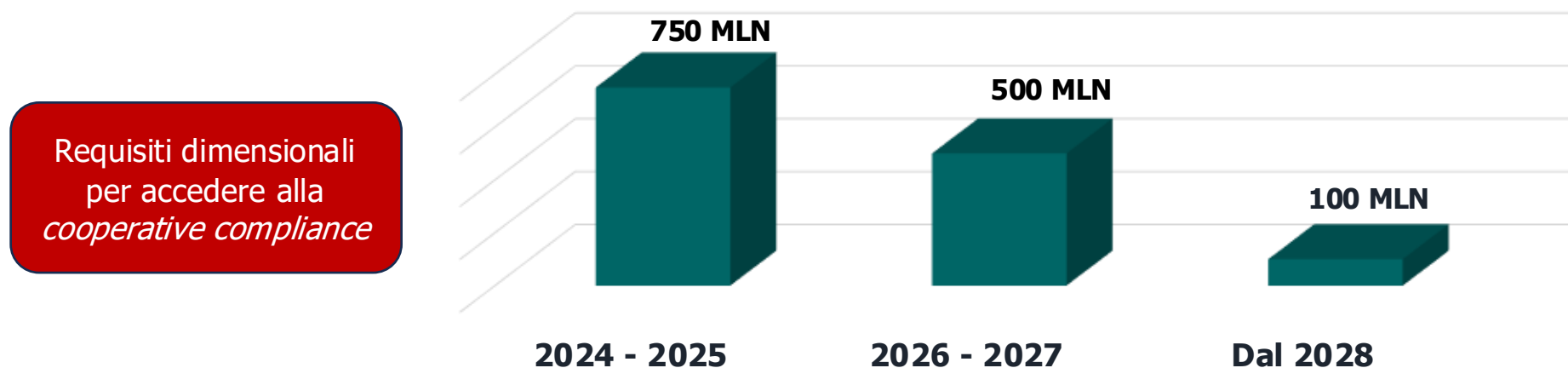
## OGGETTO E FINALITA' DEL REGIME OPZIONALE (2/2)

L'introduzione del regime del TCF Opzionale risponde a un **duplice obiettivo**:

1. assicurare una opportunità di **interlocuzione più efficace e trasparente con l'Amministrazione finanziaria** per i soggetti per i quali **non è realistico, neppure prospetticamente, il raggiungimento delle soglie dimensionali** utili per l'accesso al regime della *cooperative compliance*;
2. consentire uno regime di **transizione graduale verso forme di relazione più strutturata con l'Amministrazione finanziaria** ai soggetti destinati in prospettiva ad accedere alla *cooperative compliance*, anche per effetto del progressivo abbassamento delle soglie dimensionali di accesso (100 milioni di euro a regime dal 2028).

## I REQUISITI DI ACCESSO (1/2)

- I contribuenti privi dei requisiti dimensionali per il regime dell'adempimento collaborativo possono optare per l'adozione di un regime assimilabile di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale (TCF Opzionale), dandone apposita comunicazione all'Agenzia delle entrate.
- E' ammessa l'adesione al TCF Opzionale per imprese che potrebbero accedere alla *cooperative compliance* a prescindere dai requisiti dimensionali (interpello nuovi investimenti, accesso «per trascinamento»)?



## I REQUISITI DI ACCESSO (2/2)

Per aderire al regime del TCF Opzionale è necessaria l'implementazione e aggiornamento di un **adeguato sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale** (art. 3 del D.M. 9 luglio 2025), che sia

1. **certificato** da professionisti autorizzati ai sensi dell'art. 4, comma 1-*bis*, del D.Lgs. n. 128 del 2015 (certificazione da aggiornare su base triennale e in presenza di modifiche organizzative rilevanti);
2. **opportunamente integrato nel complessivo sistema di gestione dei rischi** aziendali, inclusi quelli di **origine contabile**;
3. **adottato in coerenza con le linee guida** previste dal medesimo art. 4, al comma 1-*quater*.



**Assenza di specifiche semplificazioni rispetto al TCF richiesto per l'accesso alla *cooperative compliance*.**

## LA DURATA

- L'adesione al regime del TCF Opzionale ha effetto dall'inizio del periodo di imposta in cui il contribuente esercita l'opzione, ha una **durata di due periodi d'imposta** ed è **irrevocabile**.
- Al termine del predetto periodo, l'opzione si intende **tacitamente rinnovata** per **altri due periodi d'imposta**, salvo espressa revoca da esercitare secondo le modalità e i termini previsti per la comunicazione dell'opzione.



**Differentemente dalla *cooperative compliance*, quello del TCF Opzionale è un regime «a tempo», prorogabile di «biennio in biennio»**



**La durata biennale dell'opzione non risulta perfettamente allineata alla frequenza triennale della certificazione.**

## L'ESERCIZIO DELL'OPZIONE

- La **comunicazione** dell'opzione va effettuata **telematicamente** all'Agenzia delle entrate, mediante **apposito modello** approvato con provvedimento direttoriale.
- L'opzione è **subordinata al possesso di specifica documentazione** (art. 2, comma 3, D.M. 9 luglio 2025), da allegare al modello di comunicazione dell'opzione:
  - a. documento descrittivo dell'attività svolta dall'impresa;
  - b. strategia fiscale regolarmente approvata dagli organi di gestione in data anteriore all'esercizio dell'opzione;
  - c. documento descrittivo del sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale adottato e delle sue modalità di funzionamento (c.d. *Tax Control Model* o TCM);
  - d. mappa dei processi aziendali;
  - e. mappa dei rischi fiscali, anche in ordine alla mappatura di quelli derivanti dai principi contabili e dei controlli previsti;
  - f. certificazione del sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale ai sensi dell'art. 4, comma 1-*bis*, del D.Lgs. n. 128 del 2015, redatta conformemente alle disposizioni del regolamento *ex art. 4, comma 1-ter*, del medesimo decreto e avente data certa anteriore alla comunicazione dell'opzione.

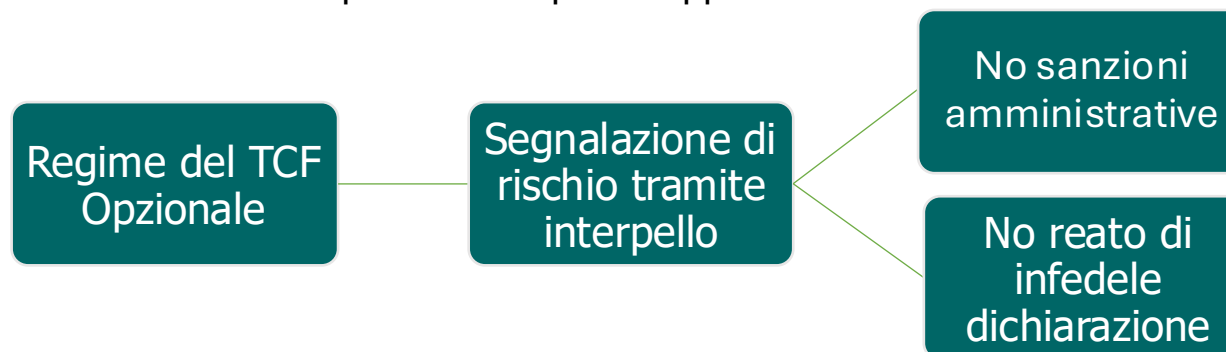


**Nessun processo di validazione da parte dell'Agenzia delle entrate → verifica *ex post***

## EFFETTI DELL'OPZIONE: LE PREMIALITÀ

Nell'ottica di una riforma organica degli strumenti di *tax compliance*, anche l'accesso al regime del TCF Opzionale produce **taluni effetti premiali tra quelli previsti per l'accesso alla *cooperative compliance*, segnatamente il c.d. diritto al dissenso:**

1. fuori dai casi di violazioni fiscali caratterizzate da condotte simulatorie o fraudolente, **non si applicano le sanzioni amministrative** per le violazioni relative a **rischi di natura fiscale comunicati preventivamente con interpello**, prima della presentazione delle dichiarazioni fiscali o prima del decorso delle relative scadenze fiscali, sempreché il comportamento tenuto dal contribuente sia esattamente corrispondente a quello rappresentato in occasione dell'interpello;
2. fuori dai casi di violazioni fiscali caratterizzate da condotte simulatorie o fraudolente o dipendenti dall'indicazione nelle dichiarazioni annuali di elementi passivi inesistenti, alle violazioni delle norme tributarie dipendenti da rischi di natura fiscale comunicati tempestivamente all'Agenzia delle entrate **non si applicano le disposizioni previste per il reato di dichiarazione infedele ex art. 4, D.Lgs. n. 74 del 2000** e le stesse **non costituiscono notizia di reato ai sensi dell'art. 331 c.p.p.**, sempreché il comportamento tenuto dal contribuente sia esattamente corrispondente a quello rappresentato.



## SEGUE: IL «DIRITTO AL DISSENSO»

- Alle condizioni di legge il «diritto al dissenso» implica la **possibilità di discostarsi dalla interpretazione resa dall’Agenzia delle entrate in sede di risposta a istanze di interpello** preventivamente presentate dal contribuente in regime di TCF Opzionale, **senza rischiare sanzioni amministrative e penali.**
  - espressione di una **relazione maggiormente orizzontale del rapporto con l’Amministrazione finanziaria.**
- La **competenza alla risposta alle istanze interpello è quella ordinaria** (art. 5 del D.M. 9 luglio 2025), ripartita tra Direzioni regionali e Direzione centrale dell’Agenzia delle entrate essenzialmente in base all’entità dei ricavi/volume d’affari del contribuente (rispettivamente sotto e sopra i 100 milioni di euro annui).
  - **dissociazione tra uffici competenti in materia di interPELLI e uffici deputati al controllo della posizione fiscale** (e, dunque, al riconoscimento degli effetti premiali sanzionatori).



**Mancata applicabilità della logica dell’«interlocutore unico» propria del regime della *cooperative compliance***

## DECADENZA DAL REGIME

È prevista la decadenza dal regime e dai relativi benefici (sanzionatori) con effetto dal primo giorno del periodo d'imposta in cui tali condizioni si verificano (art. 5 del D.M. 9 luglio 2025) in caso di:

- sopravvenuta insussistenza dei requisiti richiesti per l'accesso al regime del TCF Opzionale;
- mancato adempimento degli obblighi di rilevazione, misurazione, gestione e controllo dei rischi fiscali (venir meno o mancata applicazione del modello di presidio dei rischi fiscali).



**Valutazione caso per caso in funzione dell'idoneità delle circostanze a far venir meno il giudizio di affidabilità del contribuente**

## 3.2 TCF OPZIONALE *VS COOPERATIVE COMPLIANCE*

---

## LA CENTRALITÀ DEL TCF

- Come visto, anche per le imprese di minori dimensioni è possibile la «**strutturazione**» di un **modello di gestione e presidio del rischio** in applicazione **del regime del TCF Opzionale**. **Elemento centrale**, anche in questo caso, è la «costruzione» e successiva implementazione del ***Tax Control Framework*** che:
  - 1) è uno strumento essenziale per la gestione del rischio fiscale, essendo finalizzato a migliorare la trasparenza e accuratezza delle pratiche fiscali dell'impresa;
  - 2) consente un controllo interno più rigoroso sui processi, migliorando le relazioni con l'Amministrazione finanziaria.
- L'**obiettivo** anche in questo caso (come per la *cooperative compliance*) è quello di:
  - **mitigare i rischi fiscali** attraverso una gestione efficiente e trasparente, migliorando così la *compliance*;
  - **ridurre** il rischio di sanzioni amministrative e penali (cfr. *retro* e *infra*).
- Anche per le PMI il TCF deve essere oggetto di «**certificazione**».

## LE «ASIMMETRIE» NEGLI STRUMENTI DI INTERLOCUZIONE

- La strutturazione del TCF da parte delle imprese di minori dimensioni nell'ambito del **regime del TCF Opzionale non comporta il medesimo livello di premialità** dell'adempimento collaborativo. Mancando un confronto preventivo costante - che è tipico della *cooperative compliance* - sono previsti **minori strumenti di contraddittorio potenzialmente impiegabili** (es., comunicazioni di rischio, «interpelli abbreviati», «ravvedimenti guidati»).
- Nel Regime Opzionale, infatti, i vantaggi sono limitati ai rischi *«comunicati all'Agenzia delle entrate mediante la presentazione di un'istanza di interpello ... sempre che il comportamento tenuto dal contribuente sia esattamente corrispondente a quello rappresentato in occasione dell'interpello»*.
- In questo regime, dunque, al contribuente è riservato **un solo canale di comunicazione**, quello più formalizzato (**interpello**), non anche i canali più innovativi e informali (**comunicazioni di rischio**) viceversa previsti per i soggetti in *cooperative compliance*.

## LE (MINORI) PREMIALITÀ NORMATIVE (1/2)

		REGIME OPZIONALE	COOPERATIVE COMPLIANCE
ACCERTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Termini di decadenza dell'accertamento ridotti di due anni, con possibile riduzione di un ulteriore anno in caso di certificazione tributaria (c.d. visto pesante).</li> </ul>	✗	✓
SANZIONI PENALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuori dai casi di condotte simulatorie o fraudolente, esclusione del reato di infedele dichiarazione per condotte oggetto di preventiva istanza di interpello.</li> </ul>	✓	✓
SANZIONI AMMINISTRATIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuori dai casi di condotte simulatorie o fraudolente, disapplicazione delle sanzioni amministrative in relazione a condotte oggetto di preventiva istanza di interpello.</li> </ul>	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione delle sanzioni amministrative del 50% per condotte riconducibili ad un rischio fiscale non significativo presente nella mappa dei rischi.</li> </ul>	✗	✓



## LE (MINORI) PREMIALITÀ NORMATIVE (2/2)

		REGIME OPZIONALE	COOPERATIVE COMPLIANCE
COMUNICAZIONI DI RISCHIO	<ul style="list-style-type: none"><li>Regime più snello di comunicazione con l'Amministrazione (art. 5, comma 2, lett. b, del D.lgs. 128/2015), in relazione a rischi fiscali e operazioni potenzialmente rientranti nella pianificazione fiscale aggressiva.</li></ul>	✗	✓
PROCEDURA ABBREVIATA DI INTERPELLO PREVENTIVO	<ul style="list-style-type: none"><li>Risposta più rapida dell'Agenzia delle entrate alle istanze di interpello (entro 45 giorni); fase di contraddittorio preventivo in caso di ipotetica risposta sfavorevole.</li></ul>	✗	✓
PROCEDURA DI RAVVEDIMENTO GUIDATO	<ul style="list-style-type: none"><li>Possibile accesso a una procedura "guidata" e in contraddittorio con l'Agenzia delle entrate per la regolarizzazione di violazioni tributarie.</li></ul>	✗	✓
AGEVOLAZIONI E SEMPLIFICAZIONI PER ISTANZA DI RIMBORSO	<ul style="list-style-type: none"><li>Esonero dall'obbligo di presentare garanzie per l'ottenimento di rimborsi fiscali (i.e., di imposte dirette ed indirette), estesa anche ai gruppi IVA.</li></ul>	✗	✓

## IL REGIME DEL TCF OPZIONALE COME FASE SPERIMENTALE

La previsione di minori premialità e una minore costanza di interlocuzione preventiva con l'Agenzia delle entrate rispetto alla *cooperative compliance*

- da un lato, non appare in linea con la scelta di richiedere l'adozione di un sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale senza specifiche semplificazioni rispetto a quanto richiesto ai soggetti in adempimento cooperativo;
- dall'altro lato, pare rispondere a una logica legislativa di prudenza vista la generalizzata possibilità di accesso al regime del TCF Opzionale, di fatto per tutte le imprese, anche quelle più piccole, caratterizzate da una maggiore semplificazione organizzativa.

→ La logica di prudenza si spiega con la necessità di adottare altrimenti un rilevante sforzo organizzativo dell'Amministrazione finanziaria difficilmente realizzabile nell'immediato.

→ È ipotizzabile una progressiva espansione delle premialità e degli strumenti/momenti di interlocuzione preventiva, magari fissando alcune semplificazioni → Il TFC Opzionale, nell'attuale configurazione, può rappresentare una sperimentazione di un modello di maggior trasparenza e dialogo Fisco-PMI.



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE  
COMMERCIALISTI  
ODCEC di MILANO

# 4

## LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

*LE SFIDE DEL TAX CONTROL FRAMEWORK*

# 4.1

## L'ADOZIONE DEL TAX CONTROL FRAMEWORK

*LE CRITICITÀ E I VANTAGGI DELLA ADOZIONE  
DEL TCF, UNA SFIDA ORGANIZZATIVA E  
STRATEGICA*

---

# CRITICITÀ NELLA IMPLEMENTAZIONE DEL TCF NELLE PMI

## 1. COSTI DI IMPLEMENTAZIONE

- L'implementazione del TCF comporterà certamente **costi**, inclusi quelli per la formazione del personale e l'acquisto di **software di gestione** del TCF.
- Per un TCF efficace è, infatti, necessario rivolgersi a **consulenti esterni** e **adeguare i processi interni**.

## 2. NECESSITÀ DI COMPETENZE SPECIALISTICHE

- L'adozione di un TCF richiede **personale qualificato e competenze specifiche**, la cui mancanza può rallentare o ostacolare il processo di implementazione.

## 3. RESISTENZA CULTURALE

- Le PMI, soprattutto quelle a conduzione familiare, potrebbero incorrere in **possibili resistenze nell'adozione di modelli di governance più formali**.
- Tali cambiamenti possono generare **attriti interni**, specialmente nelle imprese più piccole.

## I VANTAGGI «IMMEDIATI» DELLA ADOZIONE DEL TCF NELLE PMI (1/2)

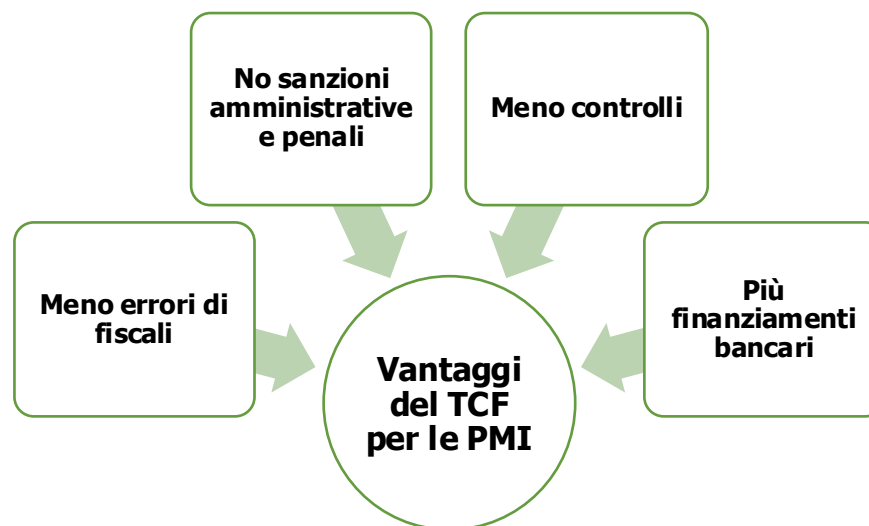
- **Ciò detto, come anticipato, però, i vantaggi, a ben vedere, sono molto più significativi degli oneri. E si tratta, per la verità, di vantaggi sia “immediati” che “di prospettiva”.**

### I VANTAGGI IMMEDIATI

- Innanzitutto **adottare il TCF significa ridurre fin da subito i rischi di errori fiscali** e, soprattutto, significa **prevenire anche possibili frodi** che potrebbero danneggiare irrimediabilmente l'impresa e pregiudicare la sua stessa continuità operativa. La maggiore trasparenza e il controllo interno più rigoroso rendono, infatti, più rari gli errori sul piano della corretta impostazione contabile e fiscale, oltre che più sicuri i rapporti con le autorità fiscali.
- Ciò detto, non va neppure taciuto il fatto che **una PMI che abbia optato per il Regime Opzionale acquisisce fin da subito «valore»** e, dunque, diventa più appetibile sul mercato. E ciò indipendentemente dalla effettuazione di operazioni tese alla estrazione di detto valore. Una impresa che adotta il TCF, infatti, è maggiormente appetibile, banalmente **anche per il sistema bancario** e, quindi, indipendentemente dalla diversificazione, pure auspicabile, delle fonti di finanziamento.

## I VANTAGGI «IMMEDIATI» DELLA ADOZIONE DEL TCF NELLE PMI (2/2)

- Tutto ciò a voler tacere del fatto che la **eliminazione dei profili sanzionatori connessi alla rilevazione di eventuali violazioni già segnalate**, è comunque, di per sé stessa, **un'opportunità assolutamente rilevante**.
- Inoltre, va anche evidenziato che l'Amministrazione finanziaria normalmente seleziona i controlli sulla base di una analisi di rischio; in questa prospettiva, implementare il TCF in azienda significa ridurre significativamente il profilo di rischiosità fiscale dell'impresa e, dunque, **ridurre al minimo le probabilità** che la stessa sia **sottoposta a controlli costanti e invasivi**.



# I VANTAGGI «DI PROSPETTIVA» DELL'ADOZIONE DEL TCF NELLE PMI (1/2)

## 1. MIGLIORAMENTO DELLA TRASPARENZA FISCALE

- La predisposizione del TCF **augmenta la trasparenza nei confronti delle autorità fiscali, riducendo il rischio di sanzioni e migliorando la relazione con l'Amministrazione finanziaria (vedi *retro*).**
- **Semplificazione «a tendere» della gestione della variabile fiscale.**

## 2. FACILITAZIONE DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

- Un TCF ben strutturato può facilitare il passaggio generazionale e il cambio di *leadership*, garantendo una **governance chiara e processi interni definiti.**
- Il controllo interno rigoroso aiuta a **evitare conflitti e garantisce la continuità aziendale.**

## 3. PREPARAZIONE DELLA QUOTAZIONE IN BORSA

- L'adozione del TCF può rendere le **PMI più attraenti per gli investitori istituzionali, facilitando l'accesso ai mercati dei capitali.**
- La trasparenza fiscale e la buona *governance* rappresentano degli elementi chiave.

## VANTAGGI «DI PROSPETTIVA» DELL'ADOZIONE DEL TCF NELLE PMI (2/2)

### 4) COMPLEMENTARIETÀ RISPETTO ALLA SOSTENIBILITÀ ESG

- La scelta della PMI di predisporre il TCF:
  - arricchisce il quadro della valutazione complessiva di sostenibilità dell'impresa sia per i soci, che per gli *stakeholders* (banche ed istituzioni finanziarie, terzi investitori, soggetti pubblici);
  - costituisce, per le imprese interessate alla quotazione, uno strumento volto ad incrementare la propria reputazione aziendale e la propria appetibilità nei confronti degli investitori esteri;
  - costituisce un elemento di vantaggio nell'ambito della politica di ottenimento di incentivi di natura fiscale (es. crediti d'imposta per investimenti, innovazione, etc.) in quanto indice di rispetto della normativa fiscale;
  - agevola il rispetto dell'obbligo, previsto a partire dal 1° gennaio 2026 per tutte le PMI quotate europee, di redigere il bilancio di sostenibilità disciplinato nella *Corporate Sustainability Reporting Standard Directive* (Direttiva UE 2022/2464).

**In tale ottica, la valutazione del rischio fiscale garantita dalla predisposizione del TCF costituisce un elemento utile alla valutazione della prassi di buona gestione aziendale in ottica ESG.**

# 4.2

## L'IMPLEMENTAZIONE DEL TCF *I POSSIBILI CAMBIAMENTI NELL'ORGANIZZAZIONE (PROFESSIONALITÀ E STRUMENTI) E I NECESSARI ADEGUAMENTI PER LE PMI*

## I (POSSIBILI) CAMBIAMENTI A ORGANIZZAZIONE E PROFESSIONALITÀ

**È PREVEDIBILE CHE - IMPLEMENTANDO IL TCF - SI REALIZZI NELLE SOCIETÀ UN CAMBIAMENTO SIA DAL PUNTO DI VISTA DELLE PROFESSIONALITÀ DELLE RISORSE UMANE CHE DELLA LORO ORGANIZZAZIONE**



- L'attuazione dell'adempimento collaborativo e l'integrazione del TCF all'interno delle strutture e delle procedure aziendali imporrà **cambiamenti sia sul piano delle risorse umane e della loro organizzazione che sul piano delle procedure aziendali** e degli strumenti a presidio delle stesse.
- È verosimile, quindi, immaginare la creazione di **nuove unità organizzative dedicate esclusivamente alla gestione del rischio fiscale e alla compliance** che richiederanno l'individuazione di **figure professionali ad hoc** con **specifiche competenze** che relative non solo agli aspetti tecnico-fiscali, ma anche a quelli connessi alla gestione del rischio, alla *compliance* normativa e alla revisione dei processi interni.

## IL TAX RISK MANAGER (1/2)

- Una delle figure centrali che emergerà con la diffusione del regime di adempimento collaborativo è il **Tax Risk Manager (TRM)**; espressione, quest'ultima, che spesso potrà essere sostituita anche con *Tax Risk Officer* (TRO).
- Questo professionista avrà il compito di **coordinare l'intero sistema di gestione del rischio fiscale all'interno dell'azienda**: sarà, infatti, il responsabile della **progettazione, implementazione e aggiornamento** del TCF, assicurandosi che esso sia allineato alle esigenze normative e aziendali.
- Il *Tax Risk Manager* dovrà **collaborare con le altre funzioni aziendali** (come la funzione fiscale e le funzioni operative) e con le autorità fiscali, monitorando continuamente i processi per garantire che siano conformi alla normativa fiscale.
- Tra i suoi compiti principali vi saranno:
  1. **l'identificazione dei rischi fiscali**: il TRM dovrà condurre un'analisi dettagliata di tutti i processi aziendali per identificare le aree potenzialmente esposte a rischi fiscali;
  2. **l'implementazione di specifici controlli**: sarà responsabile della verifica e monitoraggio dei controlli effettuati dalle funzioni operative.

## IL TAX RISK MANAGER (2/2)



### DAL PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO

Il Tax Risk Manager sarà generalmente inserito nella funzione di *governance*, *risk* e *compliance*, il settore della organizzazione aziendale che supervisiona i rischi aziendali nel loro complesso.

In effetti, per garantire la sua indipendenza, potrebbe essere anche separato da altre funzioni operative, come quella fiscale, per evitare conflitti di interesse e garantire la necessaria segregazione dei compiti.

## I (NECESSARI) ADEGUAMENTI PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (1/2)

- **Le PMI, rispetto a questo scenario di cambiamento, possono strutturare dei modelli di *tax risk management* adeguati alla propria organizzazione e struttura, anche allo scopo di ridurre i costi di implementazione del TCF.**



- Naturalmente va rispettato, in ogni caso, il principio della **segregazione dei compiti** sia «**orizzontale**» sia «**verticale**».



- **Segregazione «orizzontale»**
  - La **ripartizione** dei **ruoli** e delle **responsabilità di una funzione o di un processo fra più soggetti**.
  - Ciò serve a evitare un'eccessiva concentrazione delle attività in capo a un solo operatore e favorisce **efficienza** e **vicendevole controllo**.
- **Segregazione «verticale»**
  - Concerne la necessità di evitare conflitti di interesse separando le funzioni operative da quelle di controllo.

## I (NECESSARI) ADEGUAMENTI PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (2/2)

- È verosimile immaginare che, per le PMI, i modelli di presidio e gestione dei rischi fiscali saranno decisamente più “snelli” e, per così dire, *taylor made* rispetto a quelli applicabili alle grandi imprese per loro natura più complesse sia dal punto di vista del *business* sia dal punto di vista organizzativo.



- È verosimile immaginare, infatti, che i necessari controlli siano demandati:
  - quanto al **primo livello**, alle **funzioni già esistenti in azienda** (funzioni contabili e amministrative);
  - quanto al **secondo livello**, al **responsabile fiscale o**, più spesso, **amministrativo**; e infine
  - che la **funzione di *Tax Risk Management*** venga normalmente **esternalizzata** a professionisti indipendenti (quantomeno per qualche anno).
- Più in generale, in questo contesto, è del tutto evidente che proprio i professionisti potranno ritagliarsi diversi e nuovi ruoli, quali quello di certificatore e quello di *Tax Risk Manager* (in *outsourcing*), con la conseguenza di diventare l’interfaccia “istituzionale” nei confronti dell’Agenzia delle Entrate.

# 4.3 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

---

## UN POSSIBILE PROGRESSIVO ALLINEAMENTO NORMATIVO (1/2)

- In conclusione, allo stato della normativa si evidenzia l'esigenza di un progressivo allineamento normativo tra il regime ordinario e quello opzionale nell'ambito dell'adempimento collaborativo. Infatti, sebbene la coesistenza di tali regimi offra sin da subito opportunità significative per le PMI, essa comporta anche rilevanti differenze in termini di benefici, requisiti e modalità operative.
- L'attuale disomogeneità tra i due regimi, pur giustificata dalla **prudenza del Legislatore** nell'estendere, nell'immediato, il regime ordinario a una platea più ampia, appare superabile nel medio-lungo periodo. Ciò è particolarmente auspicabile se si considera che entrambi i regimi richiedono l'adozione di un sistema di **Tax Control Framework (TCF) sostanzialmente analogo**.
- Di conseguenza è possibile che il Legislatore intraprenda un per-corso di armonizzazione normativa volto ad ampliare progressivamente i benefici riconosciuti ai soggetti in regime opzionale, a semplificare le procedure di comunicazione e accesso alle agevolazioni e in definitiva a rafforzare il rapporto di fiducia anche tra contribuenti e Amministrazione finanziaria.

## UN POSSIBILE PROGRESSIVO ALLINEAMENTO NORMATIVO (2/2)

- In ogni caso, in una prospettiva de iure condendo, potrebbe immaginarsi di creare anche un incentivo ulteriore e indiretto all'adozione di modelli di prevenzione e gestione del rischio fiscale ragionando sulla concessione di un credito d'imposta in proporzione alle spese sostenute per la prima implementazione del TCF e la sua certificazione, eventualmente con dei tetti di spesa in modo da eli-minare al massimo possibili arbitraggi.
- A ciò si potrebbe accompagnare anche la riduzione di un anno dei termini di accertamento.
- Sempre in una prospettiva de iure condendo, potrebbe valutarsi, allo scopo di incentivare le PMI a dotarsi di un adeguato modello di presidio del rischio fiscale, un'integrazione della disciplina tesa a coordinare le disposizioni tributarie con quelle del "nuovo" codice degli appalti e, in particolare, con quelle di esclusione dalle gare d'appalto in caso di irregolarità fiscali.
- Ciò posto, anche se il corretto sviluppo e funzionamento del TCF do-vrebbe limitare sensibilmente la possibilità di violazioni ed esposizioni tributarie, non sarebbe fuori luogo riconoscere alle società in cooperative compliance (anche se) su base opzionale, che parteci-pano alle gare d'appalto, una qualche agevolazione consistente, ad esempio, nella automatica disapplicazione della predetta normativa, quantomeno con riguardo alle pendenze fiscali correlate alle segna-lazioni di rischio.

## UNA SFIDA ORGANIZZATIVA E STRATEGICA (1/3)

### IL REGIME OPZIONALE E LA DEMOCRATIZZAZIONE DEL REGIME

- Sul piano normativo, le PMI possono accedere a un regime opzionale introdotto dal Legislatore (art. 7-*bis*, D.Lgs. 128/15) che consente la fruizione di un regime premiale di particolare rilevanza.
- L'istituto dell'Adempimento Collaborativo, inizialmente pensato per le grandi imprese, è stato coraggiosamente esteso, sebbene con qualche inevitabile correttivo, anche alle PMI, aprendo la strada a benefici significativi (*id est* **democratizzazione del regime**).

### UNA SFIDA PER LO SVILUPPO

- Per le PMI italiane, però, il Tax Control Framework rappresenta molto più di un sistema di *compliance* fiscale. È prima di tutto una sfida organizzativa e strategica, che, se affrontata con decisione e lungimiranza, può trasformare radicalmente il futuro dell'impresa.

## UNA SFIDA ORGANIZZATIVA E STRATEGICA (2/3)

### UNA SCELTA «NECESSARIA»

- Un **lavoro**, però, quello connesso alla creazione e implementazione del TCF da considerare **assolutamente necessario** in un'ottica di tutela del patrimonio aziendale nell'immediato, ma anche di sviluppo dell'impresa per il futuro.
- L'implementazione del TCF richiede infatti che l'impresa faccia ordine. L'imprenditore, spesso identificato con l'azienda stessa, deve partire da una revisione completa degli assetti organizzativi, delle strutture e del personale. Si tratta di un percorso che può essere lungo e impegnativo, soprattutto per realtà che hanno basato il loro successo su modelli informali di gestione.
- **Mettere mano a processi consolidati, identificare i punti critici e rivedere le responsabilità interne è un passo necessario per costruire una base più solida su cui può poggiare il futuro dell'impresa.**

## UNA SFIDA ORGANIZZATIVA E STRATEGICA (3/3)

### VANTAGGI «IMMEDIATI» E «A TENDERE»

- Adottare il TCF significa **ridurre significativamente i rischi di errori fiscali** e, soprattutto, prevenire possibili frodi che potrebbero danneggiare irrimediabilmente l'impresa. La maggiore trasparenza e il controllo interno più rigido non solo rendono **più sicuri i rapporti con le autorità fiscali**.
- Anche in caso di non condivisione con le interpretazioni offerte dall'Agenzia delle entrate si ha la possibilità di esercitare il c.d. «diritto al dissenso» evitando il rischio di incorrere in sanzioni penali (da infedele dichiarazione) e rilevanti sanzioni amministrative.
- L'aspetto più interessante del TCF, però, è il suo impatto sulla strategia di crescita dell'impresa. Un'azienda che ha adottato un TCF **è un'azienda che si presenta al mercato in modo trasparente, solido e ben strutturato**.
- E questo apre le porte a **opportunità cruciali**, come una **quotazione in borsa** o un «passaggio generazionale ordinato».



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI  
M I L A N O



**FONDAZIONE**  
**COMMERCIALISTI**  
**ODCEC di MILANO**

GRAZIE PER L'ATTENZIONE  
[pasquale.formica@slftax.it](mailto:pasquale.formica@slftax.it)

---