

Transfer pricing “governato”: perché il *Tax Control Framework* ridefinisce le regole del presidio fiscale

di Patrizio De Matteis*

1. Premessa: il *transfer pricing* come rischio fiscale strutturale – 2. Documentazione TP e *penalty protection* – 3. Il *Tax Control Framework* nel processo di evoluzione del presidio fiscale – 3.1 TCF: logica, obiettivi e presupposti – 3.2 Dal controllo *ex post* alla prevenzione *ex ante* – 3.3 Inquadramento del rischio TP nella mappa dei rischi fiscali – 4. *Transfer pricing* “governato”: integrazione tra TP *policy* e TCF – 5. *Transfer pricing* e principali aree di criticità: alcuni esempi – 5.1 Omessa o incompleta identificazione delle transazioni infragruppo – 5.2 Metodi di *transfer pricing* formalmente corretti ma sostanzialmente incoerenti – 5.3 Documentazione non allineata ai processi interni – 5.4 Cambiamenti organizzativi non intercettati dal sistema di controllo – 6. Considerazioni conclusive.

Il contributo si pone l'obiettivo di analizzare il ruolo del transfer pricing quale area di rischio fiscale strutturale per i gruppi multinazionali, evidenziando i limiti di un approccio a volte fondato esclusivamente sulla documentazione per ottenere l'esimente sanzionatoria. Muovendo dalla distinzione tra controllo documentale ed effettivo presidio delle attività nei processi, l'articolo mostra come il Tax Control Framework rappresenti un'evoluzione del paradigma, orientato alla prevenzione del rischio fiscale insito nei processi aziendali. In tale prospettiva, il transfer pricing viene ricondotto alla sua funzione di leva di governance, ponendo al centro qualità del dato, flussi informativi e monitoraggio continuo.

* Avvocato in Milano.

The paper aims to analyse the role of transfer pricing as a structural tax risk area for multinational groups, highlighting the limitations of an approach that is sometimes based exclusively on documentation in order to obtain penalty protection. By distinguishing between documentary control and the effective oversight of activities within business processes, the article shows how the Tax Control Framework represents an evolution of the paradigm, oriented towards the prevention of tax risks embedded in corporate processes. From this perspective, transfer pricing is reframed as a governance tool, placing emphasis on data quality, information flows, and continuous monitoring.

1. PREMESSA: IL *TRANSFER PRICING* COME RISCHIO FISCALE STRUTTURALE

Nel contesto della fiscalità internazionale, la disciplina sulla determinazione dei prezzi di trasferimento (1), c.d. *transfer pricing* o anche (TP), non si esaurisce sotto un profilo tecnico-documentale ma configura un'area strutturalmente esposta a rischio fiscale per i gruppi multinazionali. A differenza di altri profili di *compliance* fiscale, il *transfer pricing* non riguarda solo l'applicazione di formule o l'uso di applicativi informatici preimpostati ma richiede giudizi economici e valutazioni discrezionali che incidono direttamente sulla determinazione della base imponibile. La componente discrezionale riveste, pertanto, un ruolo fondamentale.

Le *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations* (2) (di seguito anche, "Linee Guida OCSE") indi-

(1) A livello normativo domestico, l'articolo di riferimento è il 110, comma 7, D.P.R. n. 917 del 1986 (TUIR) il quale regola la valutazione delle componenti di reddito, positive e negative, che discendono dall'effettuazione di operazioni, da parte del soggetto residente, con società non residenti facenti parte del medesimo gruppo, stabilendo che le operazioni transfrontaliere tra imprese associate devono essere valorizzate secondo il principio della libera concorrenza.

(2) 2022 *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*, Chapter I: The Arm's length principle, Section D.1 Identifying the commercial or financial relations, parr. 1.33 ss.

cano che l’analisi delle transazioni infragruppo deve basarsi su una “*accurate delineation of the transaction*”, comprensiva di funzioni svolte, rischi assunti e beni materiali ed immateriali coinvolti, con effetti diretti sulla congruità dei prezzi e dei margini adottati.

In altre parole, il rischio non nasce nel singolo calcolo per la determinazione del prezzo ma già nell’identificazione e nell’attribuzione delle funzioni, dei beni e dei rischi tra le entità del gruppo. Si tratta di una componente intrinseca del processo decisionale economico-organizzativo dell’impresa.

Questa dimensione estimativa e discrezionale (3) del *transfer pricing* lo rende un rischio fiscale di natura strutturale, potenzialmente fonte di contestazioni, riprese di imponibile e controversie internazionali.

La natura stessa delle transazioni infragruppo – fondata su condizioni che non sempre possono essere perfettamente comparate con transazioni tra entità indipendenti – genera incertezza applicativa e ampi margini interpretativi.

In questo contesto, una difesa basata esclusivamente su documentazione predisposta *ex post* non affronta il problema alla radice: se il rischio si annida nella *governance* delle decisioni operative ed economiche, allora l’assenza di *policy* aziendali aggiornate con indicazione dei presidi sistematici da inserire nei processi rilevanti, espone l’impresa a rischi significativi indipendentemente dalla completezza formale del *master file* e del *local file* (di seguito la “Documentazione TP”).

(3) Il Decreto del MEF del 14 maggio 2018 ha individuato cinque metodi per la determinazione dei prezzi di trasferimento conformi al principio di libera concorrenza, vale a dire:

- (i) metodo del confronto del prezzo (CUP);
- (ii) metodo del prezzo di rivendita (RPM);
- (iii) metodo del costo maggiorato (*Cost Plus Method*);
- (iv) metodo del margine netto della transazione (TNMM);
- (v) metodo transnazionale di ripartizione degli utili (TPSM).

Il Decreto ha anche individuato quali metodi sono da preferire nel caso in cui più di un metodo sia applicabile.

2. DOCUMENTAZIONE TP E *PENALTY PROTECTION*

Nel nostro ordinamento, la predisposizione della “Documentazione TP” non integra un obbligo sostanziale generalizzato ma un onere volontario finalizzato ad accedere al regime premiale di non applicazione delle sanzioni, c.d. “*penalty protection*”, previsto dagli artt. 1, comma 6, e 2, comma 4-ter, D.Lgs. n. 471 del 1997 (4). Secondo questo regime, la presenza di una documentazione ritenuta idonea esclude l’applicazione delle sanzioni amministrative derivanti da rettifiche di prezzi di trasferimento in sede di verifica. Per essere idonea, la documentazione deve contenere informazioni sulle politiche di *pricing* infragruppo, sulla natura delle transazioni, sull’analisi delle funzioni, dei rischi e delle risorse coinvolte, nonché sui criteri di selezione e utilizzo dei comparabili.

In ambito internazionale, le Linee Guida OCSE dedicano il Capitolo V alla struttura della documentazione, promuovendo un approccio standardizzato su tre livelli (5) (*i.e.*, la “Documentazione TP” e *Country-by-Country Report*), con l’obiettivo di “(...) *to ensure that taxpayers give appropriate consideration to transfer pricing requirements in establishing prices and other conditions for transactions between associated enterprises and in reporting the income derived from such transactions in their tax returns*” e “*to provide tax administrations with the information necessary to conduct an informed transfer pricing risk assessment*”; vale a dire, di fare in modo che i contribuenti tengano adeguatamente conto delle norme sulla determinazione dei prezzi di trasferimento e alle altre condizioni delle transazioni tra imprese associate, oltre al fatto che alle Amministrazioni fiscali sia garantita la

(4) Per una maggiore ed attenta disamina circa i contenuti della “Documentazione TP” si rimanda al Provvedimento del Direttore dell’Agenzia delle entrate 23 novembre 2020, n. 360494 e alla Circolare dell’Agenzia delle entrate 26 novembre 2021, n. 15/E.

(5) 2022 *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations, Chapter V: Documentation, Section B: Objectives of transfer pricing documentation requirements.*

possibilità di svolgere un’adeguata valutazione del rischio fiscale in tema di *transfer pricing*.

Sul piano domestico, l’evoluzione della disciplina documentale presenta alcune tappe fondamentali. Il provvedimento dell’Agenzia delle entrate del 29 settembre 2010, n. 137654 aveva introdotto il primo regime di documentazione volto alla disapplicazione delle sanzioni in caso di verifica TP, prevedendo indicatori e contenuti essenziali di una documentazione ritenuta idonea.

Con il successivo provvedimento del 23 novembre 2020, n. 360494 sono stati ridefiniti il contenuto e la struttura della “Documentazione TP”, allineandoli all’Azione 13 del progetto BEPS (6) e richiedendo anche, tra l’altro, la firma digitale con apposizione di marca temporale entro la presentazione della dichiarazione dei redditi per poter accedere alla *penalty protection*.

La funzione principale della “Documentazione TP”, così delineata dalla prassi e dalle Linee Guida OCSE, è quindi fornire un quadro informativo completo e coerente ai fini dell’analisi dei prezzi di trasferimento e consentire all’Amministrazione finanziaria di effettuare un controllo mirato sui criteri metodologici adottati.

Tuttavia, la funzione della documentazione resta strutturalmente limitata sul piano del presidio *ex post* del rischio.

La documentazione, invero, è predisposta a valle delle operazioni e, pur dovendo essere firmata e marcata temporalmente prima della presentazione della dichiarazione, non determina di per sé un controllo dei processi interni che hanno generato quelle transazioni.

L’idoneità documentale, da sola, non garantisce che il rischio sia stato effettivamente governato nei processi aziendali. Sicché, una documentazione sulla carta “idonea” (*i.e.* conforme alle richieste di prassi) non deter-

(6) Si tratta dell’*Action 13 Guidance on the Implementation of Country-by-Country Reporting* del Progetto BEPS che fornisce delle linee guida per i gruppi multinazionali ai fini della predisposizione della “*Transfer Pricing Documentation*” e del “*Country-by-Country Reporting*”.

mina automaticamente un effettivo presidio sul processo di valutazione dei prezzi di trasferimento fatta dal contribuente.

La normativa richiede che la “Documentazione TP” contenga dati sufficienti per consentire la verifica del rispetto del principio di libera concorrenza (*arm's length principle*) dei prezzi applicati ma non impone che i processi decisionali interni (ad esempio: decisioni sul *pricing*, monitoraggio periodico, flussi informativi tra funzioni aziendali) siano effettivamente presidiati in tempo reale.

Non è raro vedere come la completezza della rappresentazione documentale non corrisponda sempre ad un altrettanto solido presidio dei processi che hanno generato le transazioni.

La “Documentazione TP” senza un’adeguata *policy* sul *transfer pricing*, rischia di essere un “guscio vuoto”.

Questi limiti evidenziano una potenziale frattura evidente tra la funzione di *compliance* formale della “Documentazione TP” e la reale capacità di controllo del rischio fiscale derivante da tematiche TP.

3. IL *TAX CONTROL FRAMEWORK* NEL PROCESSO DI EVOLUZIONE DEL PRESIDIO FISCALE

Se, come evidenziato nei capitoli precedenti, il *transfer pricing* si è progressivamente strutturato attorno a un impianto documentale sempre più articolato, è altrettanto evidente come tale evoluzione non sia sempre sufficiente, di per sé, a garantire un effettivo e concreto controllo del rischio fiscale.

La crescente enfasi sulla documentazione – pur funzionale alla gestione del rischio sanzionatorio – ha spesso determinato uno scollamento tra rappresentazione e sostanza, spostando il baricentro del presidio verso logiche difensive *ex post*.

Come verrà nel prosieguo spiegato, è in questo contesto che si inserisce il TCF, introducendo elementi di maggiore formalizzazione e integrazione del controllo del rischio fiscale nei processi aziendali.

3.1 TCF: logica, obiettivi e presupposti

Il *Tax Control Framework* si configura come un sistema strutturato di rilevazione, gestione e monitoraggio dei rischi fiscali, che supera la logica del singolo adempimento per adottare una visione integrata del rischio.

A differenza degli strumenti tradizionali, il TCF non ha una funzione meramente rappresentativa o difensiva ma è orientato alla *governance* del rischio.

Esso affonda le proprie radici in alcuni presupposti essenziali:

- la centralità dei processi aziendali nella generazione del rischio fiscale;
- la chiara attribuzione di ruoli e responsabilità;
- l'integrazione con il sistema di controllo interno e con i presidi contabili.

Gli obiettivi riflettono tale impostazione: prevenire il rischio di non conformità, aumentare il livello di certezza fiscale e favorire una gestione consapevole della variabile tributaria.

Nel quadro normativo previsto dal D.Lgs. n. 128 del 2015 (7), il TCF costituisce il presupposto organizzativo del rapporto collaborativo con l'Amministrazione finanziaria. Si tratta, dunque, non solo di uno strumento tecnico ma di un cambiamento culturale nella gestione del rischio fiscale (8).

3.2 Dal controllo *ex post* alla prevenzione *ex ante*

Il passaggio più significativo introdotto dal TCF riguarda il superamento del modello di controllo *ex post*, a favore di una logica preventiva (9).

(7) In particolare si fa riferimento all'art. 3 ss., D.Lgs. n. 128 del 2015, così come modificati dal D.Lgs. n. 221 del 2023 e dal D.Lgs. n. 108 del 2024.

(8) Sul punto si veda A. DODERO – B. FERRONI – L. MIELE, *La gestione dei rischi fiscali e il Tax Control Framework*, in *Gli Speciali di Eutekne Info*, febbraio 2025, pp. 9 e 14.

(9) Per un maggiore approfondimento circa gli strumenti e gli istituti (tra cui la *Cooperative Compliance*) volti a favorire l'adempimento spontaneo e il dialogo con l'Amministrazione finanziaria, si veda G. MELIS, *La cooperative compliance: una visione di sistema*, in *Diritto e Pratica Tributaria*, n. 2, 1° marzo 2023, p. 351.

Il TCF anticipa, quindi, il momento del controllo, ossia:

- il rischio viene identificato e valutato prima che produca effetti fiscali;
- i presidi sono integrati nei processi operativi;
- l'attivazione del confronto con l'Amministrazione finanziaria anche in via preventiva, nei casi e con gli strumenti previsti dall'ordinamento.

Questo mutamento incide anche sul ruolo della "Documentazione TP", che da strumento centrale di presidio diventa evidenza di un sistema già funzionante.

Facendo un paragone tra i due approcci, mentre nel modello "tradizionale" il controllo si costruisce grazie alla documentazione, nel TCF la documentazione è una conseguenza dei controlli.

3.3 Inquadramento del rischio TP nella mappa dei rischi fiscali

Il cambio di paradigma si riflette in modo particolarmente evidente nella gestione specifica del rischio TP.

Come già riportato, tradizionalmente, il *transfer pricing* è presidiato attraverso strumenti documentali ("Documentazione TP"), che consentono di dimostrare la conformità al principio di libera concorrenza ma non intercettano necessariamente le criticità che originano nei processi aziendali.

Nel TCF, invece, il rischio TP viene ricondotto all'interno della *Risk Control Matrix* (RCM), costruita per processi e attività (10).

Ciò comporta un cambiamento sostanziale:

- il *transfer pricing* non è più un tema autonomo e specialistico;
- diventa un rischio "diffuso", che attraversa i principali processi aziendali (*supply chain*, servizi infragruppo, politiche commerciali in generale).

In questo contesto, i principali *driver* del rischio divengono:

- le incoerenze tra struttura operativa e *policy* sul *pricing*;

(10) Volendolo intendere secondo un approccio *process based*, altrimenti, secondo un approccio *risk based* la frase sarebbe stata "costruita sui rischi a cui si ricollegano processi ed attività". Entrambi gli approcci sono da considerare validi.

- le carenze nei flussi informativi e nei dati contabili;
- l'assenza di controlli preventivi sulla corretta formalizzazione della “Documentazione TP” (11).

La recente evoluzione normativa ha ulteriormente rafforzato tale impostazione, evidenziando il legame tra rischio fiscale e qualità del dato contabile.

Ne deriva che il presidio del rischio TP non può prescindere dall'integrazione con i sistemi di controllo finanziario e dai processi aziendali.

Pertanto, il TCF consente di ricondurre il *transfer pricing* alla sua dimensione sostanziale: non più solo esercizio di conformità documentale ma espressione coerente dei processi economici e organizzativi dell'impresa. Ed è proprio in quest'ottica che diventa possibile distinguere tra un sistema che documenta il rischio e uno che lo governa.

4. *TRANSFER PRICING* “GOVERNATO”: INTEGRAZIONE TRA *TP POLICY* E TCF

Una *TP policy* che non risulti incorporata nei meccanismi di controllo interno rischia di rimanere, nei fatti, un documento tecnico: formalmente presente, sostanzialmente inerte.

Perciò, in tale contesto può parlarsi di *transfer pricing* “governato”, ossia di un modello in cui le politiche di determinazione dei prezzi infragruppo non si limitano a essere formalizzate ma risultano incorporate nei processi aziendali e nei meccanismi di controllo del rischio fiscale.

Nei modelli di *compliance* tradizionale, la *TP policy* è spesso concepita come un documento tecnico, che definisce criteri e metodologie di determinazione dei prezzi infragruppo ma che rimane, nella pratica, separato dai processi decisionali e operativi. Questa impostazione è coerente con la logica già evidenziata nei capitoli precedenti, ossia: (i) centralità della

(11) Si veda L. MIELE, *I presidi a mitigazione del rischio fiscale rilevante ai fini delle imposte sui redditi*, in *Riforma dell'adempimento collaborativo*, a cura di P. FORMICA – G. MELIS, Milano, 2025, pp. 333-334.

documentazione, (ii) approccio difensivo e (iii) controlli *ex post*; tuttavia, alla luce dell'evoluzione del quadro normativo internazionale e domestico, tale impostazione rischia di non essere più sufficiente.

Il TCF, quindi, si pone tra gli obiettivi quello di aggiornare questa prospettiva.

In un sistema maturo di *corporate tax governance*, la TP *policy* non è più un riferimento statico ma diventa parte integrante del sistema di controllo interno, coerente con i processi aziendali, con i flussi informativi e con l'assetto organizzativo dell'impresa. L'integrazione del TCF nel sistema complessivo di *governance* e controllo interno comporta infatti la necessità di coordinare i diversi presidi aziendali in una logica unitaria.

Ciò implica, in primo luogo, che il rischio da *transfer pricing* venga intercettato nella sua dimensione operativa. Il rischio si forma a monte: nella definizione dei modelli operativi, nell'attribuzione delle funzioni e dei rischi, nella gestione delle transazioni infragruppo e nella qualità dei dati utilizzati.

Il TCF consente di portare il presidio sul *transfer pricing* all'interno dei processi aziendali al fine di mitigarne il rischio, attraverso:

- l'identificazione e la mappatura delle operazioni infragruppo nei processi rilevanti (fase 1: *mapping*);
- la valutazione preventiva dei rischi connessi alle politiche di *pricing* adottate (fase 2: *assessment*);
- l'introduzione di controlli volti a garantirne la corretta gestione nel continuo dell'attività aziendale (fase 3: *monitoring*).

Invero, il rischio si manifesta lungo l'intero ciclo operativo e non solo nella fase valutativa. Può derivare, ad esempio, dalla mancata identificazione di operazioni infragruppo, da incoerenze tra analisi funzionale e remunerazione applicata, da carenze nei flussi informativi o da modifiche organizzative non riflesse nelle politiche di *pricing*. In assenza di presidi sistematici, tali criticità possono emergere solo in sede di verifica, quando il rischio si è già concretizzato e, quindi, difficilmente gestibile.

Un elemento centrale di questa generale volontà integrativa è rappresentato dall'importanza del dato contabile.

La recente evoluzione normativa ha rafforzato il legame tra sistema di controllo del rischio fiscale e presidi contabili, evidenziando come la qualità dei dati rappresenti il presupposto per la corretta determinazione dell’obbligazione tributaria (12). Nel caso del *transfer pricing*, ciò assume un rilievo ancora maggiore: la determinazione dei prezzi infragruppo si fonda su informazioni economico-contabili e qualsiasi carenza in termini di qualità, tracciabilità o coerenza del dato si traduce direttamente in rischio fiscale (13).

Ne deriva che una TP *policy* realmente governata deve essere allineata ai sistemi contabili e gestionali dell’impresa, garantendo coerenza tra dati utilizzati, processi operativi e rappresentazione fiscale.

Rilevanti quindi sono la collocazione e strutturazione dei controlli: il TCF richiede un sistema articolato su più livelli di controllo (14).

Invero, all’interno di un assetto così organizzato, il ruolo della “Documentazione TP” cambia significativamente perché mantiene una funzione essenziale ai fini della *penalty protection* e della rappresentazione delle politiche adottate; tuttavia, nel modello integrato, la documentazione non rappresenta più il presidio principale del rischio, ma la formalizzazione di un sistema già esistente *ab origine*. La prassi amministrativa conferma

(12) Il Provvedimento del Direttore dell’Agenzia delle entrate del 10 ottobre 2024, n. 383481 ha istituito un tavolo tecnico con l’Organismo Italiano di Contabilità al fine di aggiornare le linee guida per la predisposizione di un efficace TCF. Dal citato Provvedimento, ad oggi già sono state approvate e pubblicate cinque specifiche istruzioni tecniche per i contribuenti.

Per maggiori dettagli si vedano i Provvedimenti del Direttore dell’Agenzia delle entrate 7 agosto 2025, n. 321934 e 28 gennaio 2026, n. 33973.

(13) A. TOMASSINI – F. PACELLI – G.I. VALENZI, *Cooperative Compliance e integrazione dei sistemi di controllo interno*, in *Corriere Tributario*, n. 6 del 2025, p. 584 ss.

(14) Precisamente tre livelli di controllo:

- 1° livello: controlli di linea – funzioni di *business* o amministrative (es. *business*, *procurement*, *buyer*, *accounting*, *Tax*, ecc.);
- 2° livello: controlli di conformità normativa – funzione di *tax risk management* che effettua i controlli sulla base delle risultanze dei controlli di 1° livello;
- 3° livello: controlli svolti dalla funzione di *Audit* interno.

Tale assetto diviene obbligatorio per le imprese che intendono aderire al regime di *Cooperative Compliance*.

come la documentazione sui prezzi di trasferimento assuma una funzione prevalentemente probatoria e sanzionatoria, risultando finalizzata a supportare l'attività di controllo dell'Amministrazione finanziaria, piuttosto che a presidiare i processi aziendali (15).

Va da sé che l'elevata qualità della "Documentazione TP" diventi il riflesso della qualità dei processi interni sottostanti: un sistema debole può produrre documentazione formalmente corretta ma sostanzialmente fragile; un sistema ben governato genera invece una documentazione coerente, consistente e difendibile.

Elevando ancor di più i concetti qui espressi, l'integrazione tra TP *policy* e TCF si inserisce, più in generale, nel paradigma del sistema di controlli interno e di gestione dei rischi (SCIGR), che mira a coordinare i diversi sistemi di controllo, evitando duplicazioni e rafforzando l'affidabilità complessiva dell'impresa. Perciò, il *transfer pricing* diviene una componente strutturale della *governance* aziendale, strettamente interconnessa con i sistemi contabili, organizzativi e di *risk management*.

Poiché il rischio nasce nei processi, è nei processi che deve essere governato: il passaggio da una logica documentata a una governata ne è la conseguenza diretta.

In quest'ottica, la finalità del *Tax Control Framework* si rivela nella sua essenza: spostare il baricentro dalla difesa alla prevenzione, dalla forma alla sostanza, dalla documentazione alla *governance*.

5. *TRANSFER PRICING* E PRINCIPALI AREE DI CRITICITÀ: ALCUNI ESEMPI

Se il TCF consente di ricondurre il *transfer pricing* alla sua dimensione sostanziale e processuale, è nell'analisi delle principali aree di criticità

(15) Circolare Agenzia delle entrate 26 novembre 2021 n. 15/E, par. 8.3, p. 38, secondo la quale "(...) l'Amministrazione finanziaria non utilizza le informazioni contenute nella documentazione idonea per scopi diversi da quelli istituzionalmente riconducibili all'attività di controllo".

che emerge, in concreto, la differenza tra un presidio meramente documentale e un sistema effettivamente in grado di governare il rischio.

I rischi in materia di determinazione dei prezzi di trasferimento riguardano soprattutto la corretta rappresentazione delle operazioni infragruppo, la coerenza delle politiche adottate e la capacità del sistema di intercettare tempestivamente le modifiche organizzative, oltre che l’aspetto più prettamente formale sulla errata, oppure omessa, predisposizione della “Documentazione TP” (16).

5.1 Omessa o incompleta identificazione delle transazioni infragruppo

Una prima area di criticità riguarda la mancata o incompleta identificazione delle operazioni infragruppo rilevanti ai fini della normativa sul *transfer pricing*.

Si tratta di un profilo spesso sottovalutato.

Il perimetro delle transazioni rilevanti, infatti, non coincide necessariamente con quello formalizzato nei contratti o nei flussi amministrativi ma può includere componenti implicite, servizi infragruppo non fatturati, allocazioni di costi o utilizzo di intangibili non adeguatamente tracciati.

In assenza di un processo strutturato di *mapping*, il rischio è quello di costruire un’analisi TP formalmente corretta ma riferita a un perimetro incompleto, con conseguenti disallineamenti tra realtà operativa e rappresentazione fiscale.

Il *Tax Risk Manager* dovrebbe poter presidiare questo profilo attraverso un’attività periodica di ricognizione delle transazioni infragruppo. Diventa a tal fine fondamentale avere una TP *policy* che preveda il coinvolgimento anche della funzione di *Tax Risk Management* al sorgere di una potenziale transazione infragruppo. L’obiettivo è intercettare

(16) Tuttavia, anche questo profilo, apparentemente più “formale”, si presta – in coerenza con quanto evidenziato nei capitoli precedenti – a possibili contestazioni, in quanto un’errata predisposizione della “Documentazione TP” è sintomo circa l’assenza di adeguati presidi interni volti a garantirne correttezza e affidabilità.

le transazioni infragruppo in via di formalizzazione prima che il perimetro TP si cristallizzi.

5.2 Metodi di transfer pricing formalmente corretti ma sostanzialmente incoerenti

Una seconda area di criticità riguarda l'utilizzo di metodologie di *transfer pricing* formalmente sì conformi ma non coerenti sotto il profilo sostanziale.

Le indicazioni di prassi evidenziano infatti il rischio che il prezzo di trasferimento non rifletta le condizioni che sarebbero state pattuite tra soggetti indipendenti, pur in presenza di un metodo astrattamente corretto.

Ciò può verificarsi, ad esempio, quando:

- la scelta del metodo non è coerente con l'analisi funzionale;
- i *comparables* non riflettono adeguatamente il profilo economico dell'entità testata;
- i dati utilizzati non sono aggiornati, ecc.

In questi casi, il problema è la mancanza di coerenza tra *policy* e operatività, che il TCF deve individuare attraverso presidi preventivi e attività di monitoraggio continuo.

5.3 Documentazione non allineata ai processi interni

Un ulteriore profilo critico riguarda il disallineamento tra “Documentazione TP” e processi aziendali effettivi.

Come ampiamente evidenziato sopra, la documentazione può risultare formalmente idonea ai fini della *penalty protection* e non riflettere fedelmente l'operatività dell'impresa.

Questo disallineamento può derivare ad esempio:

- da analisi funzionali corrette ma non aggiornate;
- da descrizioni standardizzate non coerenti con l'effettiva attività svolta;
- da una limitata integrazione tra funzione fiscale e funzioni operative, che si sostanzia nella mancanza di flussi informativi adeguati e prestabiliti tra le diverse funzioni coinvolte.

Il presidio operativo richiede l’istituzione di flussi informativi strutturati tra la funzione fiscale e le funzioni operative coinvolte nelle transazioni infragruppo. Il *Tax Risk Manager* dovrebbe formalizzare tali flussi – definendo tempi, contenuti e responsabilità – in modo che gli aggiornamenti operativi rilevanti alimentino la “Documentazione TP” in via continuativa e non solo in prossimità della scadenza dichiarativa.

5.4 Cambiamenti organizzativi non intercettati dal sistema di controllo

Una delle aree di maggiore rilevanza operativa riguarda i cambiamenti organizzativi non intercettati dal sistema di controllo.

Le indicazioni dell’Amministrazione finanziaria individuano espressamente il rischio di errata applicazione della normativa TP in presenza di modifiche organizzative idonee a incidere sui profili funzionali delle entità coinvolte nelle transazioni infragruppo (17).

Il *transfer pricing* è infatti strettamente connesso all’evoluzione del modello di *business*.

Operazioni straordinarie, riorganizzazioni, modifiche nella *supply chain*, centralizzazione di funzioni, introduzione di nuovi modelli operativi o digitali possono alterare significativamente la ripartizione di funzioni e rischi.

In assenza di un sistema in grado di intercettare tali cambiamenti e di aggiornare tempestivamente la TP *policy*, il rischio fiscale si genera progressivamente, senza emergere fino al momento della verifica.

A tal fine, il *Tax Risk Manager* dovrebbe essere tempestivamente informato – ancor meglio se direttamente coinvolto – in occasione dell’avvio di operazioni straordinarie, quali riorganizzazioni, fusioni e acquisizioni, nonché di modifiche rilevanti del modello operativo. In questa prospettiva,

(17) Linee Guida per la compilazione della mappa dei rischi e dei controlli fiscali dei contribuenti del settore industriale, emanate con Provvedimento del Direttore dell’Agenzia delle entrate 10 gennaio 2025 n. 5320, p. 13.

appare opportuno che i processi di gestione delle modifiche organizzative prevedano l'introduzione di specifici "trigger" di *compliance* fiscale, idonei ad attivare, in via preventiva, una valutazione degli impatti in ambito *transfer pricing* prima che le modifiche divengano pienamente operative.

Le criticità evidenziate, pur diverse tra loro, hanno un'origine comune: non derivano da carenze formali ma da una mancata integrazione tra *transfer pricing* e processi aziendali.

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il percorso tracciato nei capitoli precedenti porta a una conclusione che è sia di natura tecnica che culturale: il *transfer pricing* rischia di non essere gestito efficacemente se rimane confinato nella dimensione documentale.

La documentazione è necessaria ma da sola presidia soprattutto il profilo sanzionatorio; il rischio fiscale sostanziale si governa nei processi, nei dati e nei controlli. Secondo una tale logica, il TCF non è un ulteriore adempimento da sovrapporre ai presidi esistenti ma il contesto entro cui i diversi strumenti, quali procedure, controlli interni, flussi informativi, acquistano coerenza e funzione reale. È la differenza fondamentale tra un sistema che rappresenta il rischio e uno che lo governa.

Le implicazioni operative sono concrete: per i contribuenti, significa strutturare flussi informativi continuativi ed integrati, oltre che attribuire ruoli e responsabilità chiari lungo la catena del valore. Per l'Amministrazione finanziaria, il *focus* si sposta progressivamente dalla verifica della documentazione alla valutazione dell'affidabilità complessiva del sistema di controllo: tendenza già leggibile nel passaggio al rinnovato regime della *Cooperative Compliance*.

Con uno sguardo rivolto al medio-lungo termine, due tendenze meritano attenzione.

La prima riguarda la crescente disponibilità di dati e strumenti di analisi automatizzata, che renderà sempre più difficile sostenere politiche di

pricing non coerenti con i dati economici sottostanti: la qualità del dato contabile e gestionale diventerà sempre più un elemento centrale del presidio in ambito TP.

La seconda riguarda l’espansione del perimetro di rischio verso aree ancora poco presidiate – strumenti digitali, intangibili difficilmente valorizzabili, e così via – che richiedono un sistema di controllo capace di evolvere con il modello di *business*.

In questo scenario, la qualità della *corporate tax governance* diventa, quindi, il metro di giudizio della capacità di governare il futuro.

