

# TARIFFARIO PER COMMERCIALISTI

AUTORE  
GIUSEPPE TINDARO SPARTÀ



# TARIFFARIO PER COMMERCIALISTI

Autore: Giuseppe Tindaro Spartà

2026 Tariffario per commercialisti

**All Rights Reserved**

Questo documento è destinato esclusivamente a scopi informativi e riguarda il libro Tariffario per commercialisti. Tutti marchi registrati e nomi di marchi citati sono di proprietà dei rispettivi titolari. La riproduzione, distribuzione o trasmissione non autorizzate di questo libro, nel suo complesso o in parte, è severamente vietata. Il libro è fornito “così com’è” senza alcuna garanzia, espressa o implicita, inclusa qualsiasi garanzia di commerciabilità o idoneità a uno scopo particolare. L’editore declina ogni responsabilità per eventuali danni che possano derivare dall’uso o dall’abuso delle informazioni contenute nel presente libro.

## Sommario

CAPITOLO 1: GUIDA AL TARIFFARIO PER COMMERCIALISTI.....	8
Perché un tariffario strutturato non è un optional.....	8
Adeguamento automatico .....	8
Come organizzare l'offerta dello studio .....	9
Scegliere l'unità di misura giusta .....	9
I fattori che determinano il prezzo.....	9
La formula per calcolare il compenso.....	10
Cosa deve contenere un buon preventivo .....	11
Il processo di accettazione dell'incarico .....	11
Gestire le variazioni.....	12
Aggiornare il tariffario nel tempo .....	12
I numeri che devi tenere d'occhio .....	13
CAPITOLO 2: EQUO COMPENSO-DALLA NORMA ALLA PRATICA.....	14
Cosa dice davvero la legge.....	14
Come usare i parametri ministeriali.....	15
Chi devi tutelare di più .....	15
Riconoscere e neutralizzare le clausole abusive .....	15
Costruire il dossier che ti salva.....	16
Il caso delle società: l'amministratore risponde.....	16
Difendersi sul piano pratico .....	17
Quanto sei esposto realmente .....	17
CAPITOLO 3: METODOLOGIA DI CALCOLO DEI COMPENSI .....	19
Il punto di partenza: definire il perimetro .....	19
Scomporre il lavoro: la logica della WBS .....	20
Stimare il tempo: l'arte di essere realisti .....	20
I coefficienti: come e quando applicarli .....	20
Tasse orarie per ruolo: il cuore del sistema .....	21
Formula operativa completa .....	22
Quando e come inserire gli oneri vivi .....	23
Gestire le eccezioni senza perdere il controllo.....	23
CAPITOLO 4: CONSULENZA FISCALE E DICHIARAZIONI.....	24
La base: compliance periodica .....	24
Consulenza strategica: tutt'altro mestiere .....	25
Pianificazione fiscale: vendere valore, non ore .....	25
Visti di conformità e attestazioni: responsabilità da remunerare .....	26
Interpelli e ruling: quando il cliente paga la sicurezza.....	26
Compliance IVA: il dettaglio che fa la differenza .....	27
Check di coerenza: il controllo che ti salva.....	27
CAPITOLO 5: CONTABILITÀ, BILANCI E CONSULENZA DEL LAVORO .....	28
Contabilità forfettaria .....	28
Contabilità semplificata: non così semplice come sembra .....	29
Contabilità ordinaria: dove si fa sul serio.....	30
Modello economico: ore per ruolo.....	31
Gestire il cliente che porta il bilancio fatto male .....	31
Situazioni infrannuali: quando farle pagare .....	32
Bilanci straordinari: fusioni, scissioni e trasformazioni.....	32

Tariffa a forfait.....	32
Consulenza del lavoro .....	33
Analisi iniziale di inquadramento e incentivi.....	34
Contenuto dell'attività .....	34
Tariffa per pratica (assunzione standard) .....	34
Gestione dei Cedolini .....	35
Costruzione delle Tariffe .....	35
Esempio di Tariffe per la Gestione dei Cedolini .....	36
Esempio di Tariffe per Servizi Accessori.....	37
Considerazioni Finali sulla consulenza lavoro .....	37
CAPITOLO 6: OPERAZIONI STRAORDINARIE E SOCIETARIE .....	38
Costituzioni: semplici solo in apparenza.....	38
Aumenti e riduzioni di capitale: trappole nascoste.....	39
Fusioni e scissioni: dove il valore si moltiplica .....	39
Cessioni di quote e azioni: l'arte della due diligence .....	40
Operazioni sul capitale: conferimenti e apporti .....	40
Trasformazioni: cambiare veste giuridica .....	41
Liquidazioni: l'operazione che non finisce mai.....	41
CAPITOLO 7: REVISIONE, SINDACATI E CONTROLLO .....	42
Revisione legale: responsabilità che si paga.....	42
Sindacati: l'incarico sottovalutato .....	43
Controllo contabile: la via di mezzo .....	43
Organismo di vigilanza 231: il nuovo eldorado? .....	44
CAPITOLO 8: CONTENZIOSO E PROCEDURE CONCORSUALI.....	45
Contenzioso tributario: quando i conti si fanno seri .....	45
CTU e CTP: il gioco delle competenze .....	46
Perizie asseverate: firma che pesa .....	46
Procedure concorsuali: entrare nel mondo del fallimento .....	47
CAPITOLO 9: PREVENTIVI, PARCELLE E COMUNICAZIONE.....	48
L'arte di scrivere un preventivo che vende .....	48
Quando e come negoziare il prezzo .....	49
Gestire le parcelle insolute .....	49
Comunicare il valore, non solo il prezzo .....	50
La fattura come strumento di comunicazione .....	51
Quando dire di no al cliente .....	51
CAPITOLO 10: MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO .....	52
I numeri che devi guardare ogni mese .....	52
Dashboard semplicissima: Excel è sufficiente .....	53
Quando e come aggiornare il tariffario .....	53
Analizzare la redditività per cliente .....	53
Benchmarking: quanto valgono gli altri .....	54
CAPITOLO 11: DEONTOLOGIA E RESPONSABILITÀ.....	55
Equo compenso: la sostanza oltre la forma.....	55
Trasparenza: la migliore polizza assicurativa .....	55
Indipendenza: quando dire no al cliente .....	56
Responsabilità civile: come limitarla contrattualmente .....	56
Gestione del personale e sviluppo delle paghe.....	57
Il costo reale del personale: oltre lo stipendio .....	57

Strutturare i livelli e le progressioni .....	57
Quando assumere: il calcolo del punto di pareggio.....	58
Incentivare senza regalare: i bonus legati ai risultati .....	58
Formazione: investimento o costo? .....	59
Quando e come licenziare: decisioni difficili .....	59
Soci operativi: la sfida della remunerazione .....	59
<b>CAPITOLO 12: TECNOLOGIA E AUTOMAZIONE - IMPATTO SUL TARIFFARIO.....</b>	<b>61</b>
L'automazione riduce i costi, non i compensi .....	61
Software gestionale: da scegliere con criterio .....	62
Intelligenza artificiale: opportunità da cogliere .....	62
Portali clienti: trasparenza e efficienza.....	64
<b>13 – PRONTUARIO TARIFFE PER SCELTA RAPIDA.....</b>	<b>66</b>
Premesse .....	66
Gli onorari previsti dall'abrogato D.M. 140 del 20 luglio 2012 .....	67
Riquadro 1 (Art. 19) – Amministrazione e custodia.....	67
Riquadro 2 (Art. 20) – Liquidazioni di aziende .....	67
Riquadro 3 (Art. 21) – Valutazioni, perizie e pareri .....	67
Riquadro 4 (Art. 22) – Revisioni contabili, ispezioni, riordino contabilità .....	67
Riquadro 5.1 (Art. 23, c.1) – Tenuta contabilità ordinaria .....	67
Riquadro 5.2 (Art. 23, c.2) – Tenuta contabilità semplificata .....	68
Riquadro 6 (Art. 24) – Formazione del bilancio .....	68
Riquadro 7.1 (Art. 25, c.1) – Operazioni societarie “ordinarie” (costituzioni/variazioni statutarie/trasformazioni) .....	68
Riquadro 7.2 (Art. 25, c.2) – Operazioni straordinarie (fusioni/scissioni/altre) .....	68
Riquadro 8.1 (Art. 26, c.1) – Consulenza/assistenza contrattuale .....	69
Riquadro 8.2 (Art. 26, cc. 2-3) – Mutui/finanziamenti/contributi e consulenza economico-finanziaria .....	69
Riquadro 9 (Art. 27) – Assistenza in procedure concorsuali .....	69
Riquadro 10.1 (Art. 28, c.1) – Adempimenti dichiarativi e prestazioni connesse .....	69
Riquadro 10.2 (Art. 28, c.2) – Ricorsi/appelli/memorie e rappresentanza tributaria .....	70
Riquadro 10.3 (Art. 28, c.3) – Consulenza tributaria .....	70
Riquadro 11 (Art. 29) – Sindaco di società.....	70
<b>COMPENSI CTU, CTP, ARBITRO, MEDIATORE.....</b>	<b>71</b>
Quadro normativo di riferimento .....	71
Normativa di riferimento per le tariffe dei CTU .....	71
Responsabilità e deontologia del CTU .....	72
Tabelle dei compensi per CTU secondo il D.M. 30 maggio 2002 .....	72
D.M. 30/05/2002 – Art. 1 (vacazioni) .....	72
Allegato – Art. 1 (criteri generali per onorari a percentuale) .....	73
Allegato – Art. 2 (materia amministrativa, contabile e fiscale).....	73
Allegato – Art. 3 (valutazioni di aziende/enti/patrimoni, ecc.).....	73
Allegato – Art. 4 (bilancio e relativo conto dei profitti e perdite).....	73
Allegato – Art. 5 (inventari, rendiconti, situazioni contabili) .....	73
Allegato – Art. 6 (avarie comuni e avarie particolari).....	74
Allegato – Art. 7 (metodo attuariale / basi tecniche).....	74
Allegato – Art. 8 (equilibri gestioni previdenziali / analisi bilanci enti) .....	74
Allegato – Art. 10 (retribuzioni/contributi e questioni di rapporto di lavoro) .....	75
Allegato – Art. 15 (aerei, navi ...–valutazione-riparazione-trasformazione) .....	75

Allegato–Art. 16 (funzioni contabili/amministrative–canoni–tabelle millesimali) .....	75
Acconti e liquidazione finale .....	75
Tariffe per l’Attività di CTP e per Perizie Asseverate .....	76
Il Consulente Tecnico di Parte (CTP) .....	76
Ruolo del CTP:.....	76
Compenso del CTP: pattuizione + riferimento ai parametri .....	76
Perizie asseverate o giurate .....	77
Compensi: logica di mercato + ancoraggio “parametrico” .....	77
Tariffe/compensi in Mediazione, Arbitrato e Negoziazione Assistita (ADR).....	78
Mediazione civile e commerciale (D.Lgs. 28/2010) .....	78
Attività arbitrale .....	78
Fasce di compenso (uso piazza) – arbitrato (indicative) .....	78
Negoziazione assistita .....	78
Fasce di compenso (uso piazza) .....	79
Clausole contrattuali consigliate (CTP, perizie, ADR) .....	79
Sintesi “verifica veridicità” delle tue tabelle .....	79
Indicazioni CNDCEC: visti fiscali e incarichi di assurance ESG .....	80
Visto di conformità sulle compensazioni dei crediti IVA: criteri di compenso .....	80
<b>Esempio numerico (visto su compensazione credito IVA)</b> .....	80
Incarichi di assurance/attestazione ESG: come impostare compensi e perimetro.....	81
<b>Esempio numerico (assurance ESG – stima a ore)</b> .....	81
3. Clausole minime consigliate in lettera d’incarico .....	82
Casi pratici di rapporti con nuovi clienti.....	83
Introduzione .....	83
Clienti in Regime Forfettario: Semplificare senza Sottovalutare .....	83
Esempio: La giovane freelance al debutto .....	83
Cliente che chiede di cambiare consulente- discussione iniziale.....	84
Contabilità Semplificata: Piccole Attività, Grandi Sfide .....	84
Esempio: Il ristorante -- tra scontrini/fatture e incubi burocratici.....	85
Gestire un semplificato disorganizzato .....	85
Dal regime semplificato all’ordinario .....	86
Contabilità Ordinaria: Gestire le PMI tra Efficienza e Pretese .....	86
Esempio: Il cliente ideale .....	86
Esempio: Il cliente "scontento".....	86
Emergenze Fiscali: Pronto Intervento.....	87
Esempio: Verifica della Guardia di Finanza .....	87
Operazioni Straordinarie e Pianificazione Strategica .....	88
Esempio: Valutazione d’azienda per cessione.....	88
Esempio: Passaggio generazionale .....	88
Clienti con Esigenze Particolari: E-commerce e Startup .....	89
Esempio: E-commerce multi-piattaforma .....	89
Esempio: Startup innovativa .....	90
Clienti Difficili: Riconoscerli e Dire "No" .....	91
Esempio: "Il cliente impossibile".....	91
Conclusione .....	92
FAC-SIMILI E MODELLI OPERATIVI .....	93
Schema lettera incarico essenziale tenuta contabilità .....	94
FAC-SIMILE – Nota di liquidazione del compenso CTU (istanza/nota spese) .....	101

Fac-simile lettera d'incarico per CTP.....	102
Fac-simile lettera d'incarico per perizia asseverata/giurata. ....	103
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>104</b>
I cinque pilastri da non dimenticare mai .....	104
L'evoluzione della professione .....	105
Ultimi consigli pratici.....	105
Un ultimo pensiero.....	105

# CAPITOLO 1: GUIDA AL TARIFFARIO PER COMMERCIALISTI



## Perché un tariffario strutturato non è un optional

Molti colleghi affrontano la questione delle tariffe in modo empirico, aggiustando il tiro pratica per pratica. È un approccio comprensibile quando lo studio è piccolo e i clienti si contano sulle dita di una mano. Ma diventa insostenibile appena la struttura cresce.

Un tariffario professionale non è un semplice listino prezzi. È il sistema che ti permette di garantire tre cose contemporaneamente: ricevere un compenso adeguato al lavoro svolto, mantenere margini che consentano allo studio di crescere e investire, e rispettare le norme sempre più stringenti sull'equo compenso e la trasparenza.

Senza un metodo chiaro rischi parelle contestate, margini erosi dalla concorrenza al ribasso, e contenziosi che potevi evitare con una lettera d'incarico ben fatta.

## Adeguamento automatico

Le tariffe e i parametri richiamati in questo manuale hanno, in larga parte, natura orientativa e, spesso, rinviano a provvedimenti risalenti nel tempo: ne consegue che alcuni valori di riferimento possono risultare non più coerenti con l'evoluzione del costo della vita e con l'incremento di complessità delle prestazioni professionali. Per evitare che tali importi diventino meramente simbolici e per garantire omogeneità e trasparenza, si ritiene auspicabile l'introduzione di un meccanismo di adeguamento automatico, almeno annuale, collegato a un indice pubblico e verificabile dell'inflazione (ad esempio l'indice ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati - FOI, al netto dei tabacchi), da applicare ai valori-base e, ove tecnicamente possibile, ai limiti di scaglione. Un aggiornamento indicizzato consente di

preservare la proporzionalità del compenso e la dignità professionale, riducendo il rischio di contenzioso sulla congruità delle parcelle e favorendo una corretta pianificazione dei costi da parte del cliente.

## Come organizzare l'offerta dello studio

La prima cosa da fare è mettere ordine nei servizi che offri. Non puoi tariffarne uno diverso dall'altro se non hai chiaro cosa li distingue. Ragiona per macro-categorie omogenee.

La **contabilità ordinaria** comprende tutto ciò che fai regolarmente per tenere in piedi la macchina amministrativa del cliente: registrazioni, riconciliazioni bancarie, gestione IVA e ritenute, adempimenti periodici. Qui il lavoro è prevedibile e si presta bene a canoni fissi.

Le **operazioni straordinarie** sono tutt'altra storia. Fusioni, scissioni, trasformazioni, aumenti di capitale: ogni volta è un mondo a sé. Qui servono preventivi specifici, spesso collegati al valore dell'operazione.

La **consulenza** è l'area più delicata da prezzare. Un parere fiscale può richiedere due ore o due settimane, dipende dalla complessità. Per questo motivo molti studi usano tariffe orarie in quest'ambito, anche se non è l'unica soluzione possibile.

Il **controllo** include revisioni contabili, verifiche interne, attività da sindaco. Qui la responsabilità è alta e i compensi devono rifletterlo. Di solito si lavora con forfait annuali modulati sul fatturato o sull'attivo del cliente.

Infine c'è il **contenzioso**, dove ti muovi tra ricorsi tributari, assistenza come CTU o CTP, perizie asseverate. Qui entrano in gioco percentuali sul valore della lite o tariffe per singola fase processuale.

## Scegliere l'unità di misura giusta

Una volta chiare le categorie, devi decidere come misurare il lavoro. Non esiste una formula magica valida per tutto. Devi ragionare caso per caso.

La tariffa **a corpo** funziona bene quando l'incarico è standardizzato e sai esattamente cosa ti aspetta. Una dichiarazione dei redditi per persona fisica senza complicazioni, una costituzione di SRL base: qui puoi dire al cliente "costa X" e dormire tranquillo. L'importante è prevedere clausole di revisione se spuntano fuori complicazioni impreviste. Se il cliente non ti consegna una prima nota completa, non puoi tenerti il problema senza adeguare il prezzo.

La tariffa **a tempo** è l'ancora di salvezza quando non sai dove vai a parare. Due diligence, ristrutturazioni del debito, contenziosi complessi: meglio dire al cliente che lavori a ore e gli dai una stima indicativa con un tetto massimo. Così se il lavoro si complica non ci rimetti tu.

La tariffa **per scaglioni** si usa quando il valore economico dell'operazione è rilevante e misurabile. Valutazioni aziendali, operazioni di M&A, sindacati: qui ha senso collegare almeno in parte il compenso al valore della pratica. Un sindaco di una società da due milioni di fatturato non può prendere quanto uno di una da venti milioni. Il punto è definire bene la base di calcolo per evitare contestazioni.

I **canoni ricorrenti** sono l'ideale per i servizi continuativi. Contabilità mensile, assistenza fiscale annuale: qui la stabilità aiuta entrambi. Il cliente sa quanto spende, tu sai quanto incassi. L'importante è inserire clausole di adeguamento annuale (almeno l'ISTAT) e definire cosa rientra nel canone e cosa è extra.

## I fattori che determinano il prezzo

Quando calcoli una tariffa entrano in gioco fattori diversi. Alcuni sono oggettivi e misurabili, altri più sfumati ma altrettanto importanti.

Il tempo è la base di tutto. Devi avere un'idea realistica di quante ore servono per quella pratica. Non puoi improvvisare ogni volta. Guarda lo storico delle pratiche simili chiuse negli ultimi due anni, normalizza per la complessità, e avrai un parametro solido. Se continui a basarti sul "più o meno" finirai sempre per sparare cifre a caso.

La complessità tecnica è il secondo pilastro. Non tutte le dichiarazioni dei redditi sono uguali. Una persona fisica con solo redditi da lavoro dipendente è una cosa. Una con partita IVA, plusvalenze, redditi esteri e detrazioni varie è un'altra. Devi avere una scala chiara, anche semplice da uno a cinque, che ti aiuti a classificare le pratiche. Più la situazione è intricata, più sale il coefficiente.

Il valore economico conta quando la prestazione ha un impatto misurabile. Un aumento di capitale da centomila euro non richiede lo stesso impegno di uno da cinque milioni, anche se le pratiche formali sono simili. Il cliente che muove cifre maggiori può permettersi di pagare di più, e tu ti assumi responsabilità maggiori.

Il rischio professionale è sottovalutato da molti. Se firmi una perizia asseverata ti esponi in prima persona. Se assisti un cliente in un contenzioso che potrebbe portare a sanzioni pesanti, stai assumendo un carico di stress e responsabilità. Se il cliente è in difficoltà finanziaria e rischi di non essere pagato, devi metterlo in conto. Tutto questo va remunerato.

Poi ci sono i fattori più sfumati. La seniority del team che lavora sulla pratica fa differenza: un partner costa più di un junior, e giustamente. L'urgenza è un altro elemento: se il cliente ti chiede di chiudere tutto in una settimana quando normalmente ne servono tre, il lavoro extra va riconosciuto. E infine c'è il rating del cliente: uno che paga sempre puntuale è diverso da uno che ti fa rincorrere le fatture per mesi.

Un altro elemento che incide sul prezzo è la "perdurante richiesta di assistenza": un cliente che ti contatta frequentemente con chiamate telefoniche, messaggi sui social, o richieste per risolvere piccole problematiche quotidiane, aumenta significativamente il tempo di risposta e il carico lavorativo. Se un cliente richiede assistenza continua o frequenti aggiornamenti, questo comporta un costo aggiuntivo, che deve essere valutato nel preventivo finale. In questi casi, la tariffa oraria o il canone devono essere incrementati per compensare il tempo e le risorse dedicate a rispondere alle sue richieste, che potrebbero non essere strettamente legate all'incarico principale.

## La formula per calcolare il compenso

Arrivato a questo punto hai tutti gli ingredienti. Ora serve metterli insieme con un metodo chiaro e ripetibile.

La formula base è semplice. Prendi le ore stimate per ogni figura professionale (partner, senior, junior), moltiplichi per la rispettiva tariffa oraria, e ottieni il costo base del lavoro. A questo punto applichi i coefficienti: uno per la complessità, uno per l'urgenza, uno per il rischio.

I coefficienti devono avere un range definito. Per la complessità puoi andare da 1,0 (situazione standard) a 2 (massima complessità). Per l'urgenza da 1,0 (tempi normali) a 1,5 (fast-track). Per il rischio da 1,0 a 2. Questi numeri non sono magici, li calibri tu in base alla tua esperienza e al tuo mercato.

La regola è che non puoi moltiplicare all'infinito. Metti un tetto: se il prodotto dei coefficienti supera 2,5 devi avere l'approvazione di un partner e motivare per iscritto. Altrimenti rischi di arrivare a cifre che il cliente non capisce e che tu stesso fai fatica a giustificare.

Prima di inviare il preventivo devi fare tre controlli. Il primo: verifica che la tariffa non scenda sotto il costo diretto, cioè le ore moltiplicate per il tuo costo medio interno più un 15% di overhead. Se vai sotto, stai regalando il lavoro.

Il secondo controllo è il confronto con pratiche simili. Prendi due o tre incarichi chiusi in periodi recenti, della stessa categoria e complessità comparabile, e vedi dove ti posizioni. Se sei molto fuori range in un senso o nell'altro, chiediti perché.

Il terzo controllo è il confronto con i parametri del D.M. 140/2012 che fornisce tariffe di riferimento. Non sono vincolanti, ma sono un benchmark utile. Se sei significativamente sotto, rischi di non rispettare l'equo compenso. Se sei molto sopra, devi essere pronto a spiegare perché.

## Cosa deve contenere un buon preventivo

Il preventivo compreso nella lettera d'incarico è il contratto tra te e il cliente. Non puoi permetterti di essere vago. Più sei preciso all'inizio, meno problemi avrai dopo.

Devi definire chiaramente il **perimetro** dell'incarico. Cosa fai e cosa non fai. Quali sono i deliverable concreti. Un conto è dire "tenuta della contabilità", un altro è specificare "registrazione fatture attive e passive, riconciliazioni bancarie mensili, liquidazioni IVA trimestrali, situazione contabile semestrale". Le cose non dette diventano terreno di scontro.

Devi anche esplicitare cosa è responsabilità del cliente. Consegna documenti entro il giorno X di ogni mese, risposta ai tuoi quesiti entro Y giorni, fornitura di determinate informazioni. Se il cliente ritarda e tu non riesci a fare il lavoro nei tempi previsti, non è colpa tua.

Sulla **struttura economica** devi essere cristallino. Non basta dire "compenso di tremila euro". Spiega come ci sei arrivato: tariffa base, coefficiente di complessità applicato (e perché), eventuali maggiorazioni per urgenza, oneri vivi stimati. Poi metti il totale imponibile, il contributo integrativo, l'IVA, e il totale dovuto. Il cliente deve capire ogni voce.

Le **condizioni di pagamento** vanno dettagliate. Se chiedi un acconto (e dovresti, almeno il 30-40% per incarichi di una certa entità), specificalo. Indica le scadenze delle milestone, i termini per il saldo (trenta giorni fine mese di solito), e cosa succede se non ti pagano. Gli interessi di mora sono legittimi: saggio legale più due punti percentuali è ragionevole.

Infine le **clausole di tutela**. La più importante è il change order: se il lavoro si discosta dal preventivo di più del 10-15% in termini di ore o perimetro, ti fermi e rinegoziati. Non puoi continuare a lavorare a costo zero. Inserisci anche la clausola di sospensione per morosità: se il cliente non paga da oltre quindici giorni, puoi bloccare le attività (ovviamente dandogli preavviso formale). E prevedi la revisione annuale del compenso, almeno per l'inflazione ISTAT. Per rendere il sistema tariffario efficace, è fondamentale seguire un percorso standard che accompagni ogni caso dal primo contatto fino all'emissione della fattura. Si inizia con la pre-qualifica del cliente, valutando la capacità dello studio di gestire l'incarico, verificando conflitti di interesse e analizzando il profilo di rischio (storia dei pagamenti, settore, contenziosi).

Poi si raccolgono i documenti attraverso una checklist specifica. È importante assicurarsi che la documentazione sia completa per evitare eventuali ritardi. Si procede stimando tempi e complessità, definendo le ore necessarie e assegnando coefficienti di urgenza e rischio, per calcolare il compenso secondo le linee interne.

Prima di presentare il preventivo al cliente, una validazione interna assicura la coerenza del calcolo e ne verifica criticità comparandolo con casi simili. Successivamente, il cliente accetta il preventivo firmando e, nei casi previsti, versa un acconto.

Durante l'incarico, è essenziale compilare i timesheet, monitorare eventuali discrepanze nelle stime e, alla fine, valutare la redditività del lavoro per migliorare le previsioni future.

## Il processo di accettazione dell'incarico

Quando arriva una richiesta di preventivo, non buttarti a capofitto. Serve un metodo.

Primo step: **pre-qualifica del cliente**. Se è nuovo, fai le verifiche del caso. Visure camerali, bilanci se disponibili, check antiriciclaggio. Se è un cliente esistente, guarda lo storico dei pagamenti. Un cliente che ti paga sempre in ritardo non merita le stesse condizioni di uno puntuale.

Secondo step: **definisci il perimetro** con precisione. Fai una riunione o una telefonata col cliente, prendi appunti, poi metti tutto per iscritto. Idealmente costruisci una WBS, una struttura di scomposizione del lavoro. Non serve un project management elaborato, bastano le fasi principali e i deliverable per ciascuna.

Terzo step: **stima le risorse**. Quante ore per ogni ruolo professionale. Se serve un consulente esterno, mettilo in conto. Le spese vive prevedibili (diritti, bolli, visure) vanno stimate subito, non a posteriori.

Quarto step: **applica i coefficienti**. Valuta la complessità da uno a cinque, decidi se c'è urgenza, considera il rischio. Fai i calcoli e arriva al numero.

Quinto step: **controlli preventivi**. Minimo equo compenso, benchmark interno, parametri CNDCEC, usi di piazza, quando esistenti. Se tutto torna, passa al sesto step.

Sesto step: **emissione del preventivo**. Redigi la lettera d'incarico, allega la tua analisi se serve, invii via PEC, dai una validità (trenta giorni è ragionevole).

Settimo step: **apertura pratica**. Il cliente firma, versi l'acconto, monti il timesheet, definisci il calendario delle milestone. Solo a questo punto inizi a lavorare.

## Gestire le variazioni

Il preventivo perfetto non esiste. Prima o poi spunta fuori qualcosa di imprevisto. L'importante è avere regole chiare.

Il **change order** scatta automaticamente in quattro situazioni. Quando le ore consuntive superano il 110% di quelle preventivate. Quando emergono attività nuove non previste nel perimetro iniziale. Quando cambia la normativa durante il lavoro e ti tocca rifare cose già fatte. Quando il cliente ti consegna documentazione talmente lacunosa che devi ricostruire tutto da zero.

In questi casi ti fermi, salvo adempimenti imminenti che non puoi rimandare. Mandi una comunicazione formale al cliente via email e PEC. Spieghi cosa è cambiato, quantifichi l'impatto in ore e in euro, e chiedi l'approvazione scritta prima di riprendere. Non è cattiveria, è professionalità. Lavorare gratis oltre il previsto non è sostenibile.

La comunicazione deve essere semplice ma completa. Descrivi le variazioni emerse, calcola le ore aggiuntive necessarie, applica la tariffa oraria concordata, somma l'incremento. Dai una scadenza per la risposta: se il cliente non risponde entro quella data, le attività extra-perimetro rimangono sospese. È dura, ma è l'unico modo per non trovarsi con fatture che il cliente contesta.

## Aggiornare il tariffario nel tempo

Il tariffario non è un documento da scrivere una volta e dimenticare in un cassetto. Va aggiornato sistematicamente.

Una volta all'anno, a gennaio o febbraio, fai la **revisione annuale**. Adequa tutte le tariffe base all'inflazione, usando l'indice ISTAT di dicembre dell'anno precedente. Metti un floor e un cap: minimo due per cento, massimo otto. Così eviti sia l'erosione del potere d'acquisto sia shock improvvisi per i clienti.

Aggiorna i costi interni. Calcola il costo orario effettivo di ogni ruolo basandoti sull'ultimo esercizio chiuso. Considera affitti, software, utenze, formazione. Rivedi le tariffe dei fornitori esterni che usi abitualmente.

Ricalibra i parametri. I range dei coefficienti funzionano ancora? Le soglie degli scaglioni per le operazioni straordinarie sono realistiche? I minimi inderogabili per categoria sono sufficienti a coprire i costi? Fai gli aggiustamenti necessari.

A luglio fai una **revisione semestrale** più snella. Analizza gli scostamenti tra preventivi e consuntivi. Se vedi che sistematicamente sottostimi certe tipologie di pratiche, correggi le stime standard. Guarda i margini effettivi: se troppe pratiche chiudono in perdita, c'è un problema strutturale da affrontare.

Tieni d'occhio il mercato. Cosa fanno i colleghi? Ci sono novità normative che impattano i compensi? Nuovi servizi da inserire nel tariffario? Non devi rincorrere ogni moda, ma nemmeno rimanere fermo mentre il mondo cambia.

Versiona il tariffario. Ogni modifica significativa crea una nuova versione: v2025.1, v2025.2 e così via. Conserva lo storico per almeno dieci anni. Se un cliente contesta una fattura di tre anni fa, devi poter dimostrare quale tariffario applicavi allora.

## I numeri che devi tenere d'occhio

Un tariffario funziona solo se lo monitori costantemente. Serve una dashboard minima con pochi indicatori chiave.

Ogni mese guarda il **margine lordo per pratica**. Prendi il ricavo della pratica, sottra il costo diretto (ore effettive moltiplicate per il costo orario interno), dividi per il ricavo. Il target è almeno il 45%. Se scendi sotto il 35% hai un problema.

Controlla lo **scostamento ore**. Confronta il consuntivo col preventivo. Uno scostamento del 10% in più o in meno è fisiologico. Se superi il 20% significa che non sai stimare o che gestisci male i change order.

Calcola il **DSO**, days sales outstanding. È una formula semplice: prendi i crediti in essere, dividi per il fatturato mensile medio, moltiplica per 365. Ti dice quanti giorni in media aspetti per incassare. Sotto i 45 giorni va bene. Oltre i 60 hai un problema di liquidità in arrivo.

Misura il **WIP**, work in progress. Sono i lavori in corso non ancora fatturati. Se supera stabilmente il 30% del fatturato mensile significa che fatturi troppo tardi o che hai troppe pratiche aperte contemporaneamente.

Ogni trimestre aggiungi qualche indicatore. Quante pratiche chiudono sotto costo? Se sono più del 5% del totale, rivedi il processo di preventivazione. Quanto fatturi ai primi cinque clienti rispetto al totale? Se supera il 40% sei troppo concentrato, rischi grosso se ne perdi uno. Qual è il tasso di rework, cioè quanto tempo perdi a rifare cose già fatte per errori? Se supera l'8% hai un problema di qualità da risolvere.

Una volta all'anno fai il quadro completo. Redditività per linea di servizio. Analisi ABC dei clienti: il 20% dei clienti porta l'80% del fatturato? È normale, ma devi saperlo. Benchmark col mercato: come ti posizioni rispetto ai colleghi? Piano investimenti per l'anno successivo: se i margini crescono, reinvesti in formazione, tecnologia, persone.

## CAPITOLO 2: EQUO COMPENSO-DALLA NORMA ALLA PRATICA



### **Cosa dice davvero la legge**

La Legge 49 del 2023 ha finalmente messo nero su bianco il principio dell'equo compenso. Non è più solo una questione deontologica o di buonsenso. È un obbligo di legge.

L'articolo 19-ter stabilisce che il compenso deve essere proporzionato a cinque fattori: quantità e qualità del lavoro, complessità della prestazione, valore economico prodotto, specializzazione richiesta, e notorietà del professionista. Non puoi più farti pagare una miseria dicendo "ma tanto il cliente è importante" o "è strategico per lo sviluppo dello studio". La legge ti obbliga a farti remunerare adeguatamente.

Quando lavori con la Pubblica Amministrazione le regole si irrigidiscono ulteriormente. L'articolo 19-quater impone la forma scritta obbligatoria, un preventivo dettagliato con i criteri di determinazione del compenso esplicitati, e vieta le prestazioni gratuite salvo casi di pro bono documentato. Non puoi più accettare incarichi pubblici con compensi simbolici sperando di compensare col prestigio.

L'articolo 19-quinquies è quello che ti difende dalle clausole vessatorie. Se un contratto prevede compensi manifestamente non equi, modifiche unilaterali del prezzo, prestazioni gratuite accessorie non pattuite, o comunque viola il principio di proporzionalità, quelle clausole sono nulle. Punto. Non devi accettarle per paura di perdere il cliente.

Il Codice Civile resta sullo sfondo. L'articolo 2233 dice che in mancanza di accordo il compenso va determinato in base alla qualità dell'opera, alla notorietà del professionista, al risultato ottenuto, e agli usi. L'articolo 2236 è quello che ti tutela sulla responsabilità: per i problemi tecnici di speciale difficoltà rispondi solo in caso di dolo o colpa grave.

## Come usare i parametri ministeriali

Il Decreto Ministeriale 140 del 2012 è uno strumento curioso. Non sono tariffe vincolanti, dopo la legge Bersani del 2006 non può esserlo nessun tariffario professionale. Ma sono un punto di riferimento prezioso.

I giudici li usano per le liquidazioni giudiziali. Se finisci in tribunale per una parcella contestata, il consulente tecnico molto probabilmente applicherà quei parametri. Quindi ignorarli completamente è rischioso.

Il modo corretto di usarli è questo. Calcoli la tua tariffa col tuo metodo. Poi prendi il decreto e verifica a quanto arriveresti applicando i parametri ministeriali. Se sei significativamente sotto, diciamo il 20% o più in meno, fermati e rifletti. O rivedi il preventivo, o almeno documenta per iscritto perché ritieni congruo un compenso inferiore.

Se invece sei sopra, non preoccuparti troppo. I parametri ministeriali sono minimi, non massimi. Puoi superarli tranquillamente se le circostanze lo giustificano. L'importante è che tu sappia spiegare perché. Complessità eccezionale, urgenza estrema, responsabilità particolarmente elevata, competenze specialistiche rare. Documenta tutto.

Una buona pratica è allegare al preventivo un estratto della tabella ministeriale rilevante. Mostra al cliente: "guarda, il parametro di riferimento è questo, io ti chiedo questo, ecco perché". Aumenta enormemente la trasparenza e la difendibilità del tuo preventivo.

## Chi devi tutelare di più

Non tutti i clienti sono uguali. Con alcuni devi stare particolarmente attento perché hanno un potere contrattuale molto maggiore del tuo.

La **Pubblica Amministrazione** è la categoria più delicata. Ha obblighi formali rafforzati: deve seguire procedure di gara trasparenti, applicare i criteri ANAC, usare l'offerta economicamente più vantaggiosa e non il massimo ribasso. Tu come professionista devi documentare tutto il percorso decisionale. Preventivo dettagliato sempre, giustificazione di ogni voce, prova del rispetto dell'equo compenso.

Le **grandi imprese** sono un'altra categoria sensibile. Se hai un cliente che rappresenta più del 30% del tuo fatturato, sei in una situazione di potenziale dipendenza economica. La legge ti tutela, ma solo se fai valere i tuoi diritti. Non puoi accettare passivamente clausole squilibrate dicendo "tanto se dico no mi licenziano". Devi contrattare, documentare le tue obiezioni, e se necessario rifiutare l'incarico.

Gli **intermediari finanziari** e le **assicurazioni** usano spesso contratti standardizzati. Li chiamano moduli, li presentano come non negoziabili. Non è vero. Puoi e devi chiedere modifiche. Se una clausola è manifestamente squilibrata, è nulla per legge. Non importa se l'hai firmata: il giudice la ignorerà.

Le **società quotate** e i **gruppi multinazionali** hanno procedure centralizzate di acquisto. Ti mandano un buyer che dice: "il price cap è questo, prendere o lasciare". Tu devi essere pronto a lasciare. Se il price cap non copre i costi più un margine ragionevole, non puoi accettare. E se accetti, documenta per iscritto che hai fatto presente l'incongruità e che procedi solo perché il cliente si assume il rischio di una prestazione non ottimale.

## Riconoscere e neutralizzare le clausole abusive

Certe clausole tornano con monotona regolarità. Impara a riconoscerle e a difenderli.

I **pagamenti dilazionati** oltre i 60 giorni sono un classico. Ti dicono "noi paghiamo a 90 giorni fine mese" come se fosse normale. Non lo è. La legge sui ritardi di pagamento stabilisce termini

massimi. Tu puoi accettare dilazioni maggiori, ma devi farti pagare gli interessi. E soprattutto devi richiedere un acconto sostanzioso, almeno il 40-50% del totale. Non puoi finanziare il cliente a costo zero.

Le **modifiche unilaterali** del compenso sono inaccettabili. Se un contratto dice "il committente può ridurre il compenso a sua discrezione" quella clausola è nulla. Punto. La legge è chiarissima. Tu inserisci nel contratto: "ogni variazione del compenso richiede accordo scritto di entrambe le parti". E se il cliente obietta, non firmi.

Le **prestazioni gratuite** accessorie sono un'altra trappola. "Incluse consulenze telefoniche illimitate." Definisci sempre un pacchetto di ore per le consulenze, e stabilisci una tariffa oraria per quelle extra. Altrimenti ti ritrovi al telefono col cliente tutti i giorni senza che nessuno te lo paghi.

Le **penali asimmetriche** sono particolarmente odiose. "Se il professionista ritarda, penale del 10%. Se il committente ritarda, nessuna conseguenza." Non ha senso. O le penali sono bilaterali, o non ci sono per nessuno. Tu proponi: "penale del 5% per entrambe le parti in caso di inadempimento grave", oppure togli del tutto la clausola.

La **cessione automatica dei diritti** è subdola. "Ogni elaborato diventa automaticamente proprietà esclusiva del committente." No. Tu mantieni la proprietà intellettuale del tuo lavoro. Concedi al cliente una licenza d'uso circoscritta all'incarico specifico. Se il cliente vuole la proprietà piena, la paga a parte.

## Costruire il dossier che ti salva

Se finisci in tribunale per una parcella contestata, vince chi ha le carte in regola. La documentazione non è burocrazia inutile. È la tua assicurazione.

Per ogni pratica devi conservare la **lettera d'incarico firmata**. Non una mail, non un'intesa verbale. Un documento sottoscritto da entrambi, con allegati il preventivo dettagliato, la WBS se c'è, e le condizioni generali. Se non hai questo, sei in difficoltà.

Serve la **scheda di calcolo del compenso**. Come sei arrivato a quel numero? Quante ore hai stimato per ogni ruolo? Quali coefficienti hai applicato e perché? Hai fatto un confronto con pratiche simili? Hai verificato i parametri ministeriali? Tutto deve essere tracciato.

I **timesheet consuntivi** sono fondamentali. Ore effettive spese, data, descrizione dell'attività, chi l'ha svolta. Non devono essere romanzi, bastano note sintetiche ma precise. "Analisi bilancio 2023, 3 ore, senior." È sufficiente. Ma devono esserci.

Le **comunicazioni chiave col cliente** vanno archiviate. PEC ed email dove confermate decisioni importanti, approvazioni di change order, risposte a quesiti critici. Se il cliente dice "non me l'hai mai detto" e tu tiri fuori una mail del 15 marzo dove glielo spiegavi, il giudice ti dà ragione.

Se l'incarico produce un **valore economico misurabile**, documentalo. Hai fatto risparmiare al cliente 50mila euro di imposte grazie a una pianificazione fiscale? Mettilo per iscritto. Hai gestito un'operazione straordinaria da 2 milioni? Indica il valore dell'operazione. Il compenso acquista immediatamente un senso diverso.

## Il caso delle società: l'amministratore risponde

Quando il cliente è una società, c'è un tema delicato da affrontare. La società è il contraente formale, ma dietro c'è un amministratore in carne e ossa. Se la società non paga, puoi rivalertene anche su di lui?

La risposta è sì, ma devi prevederlo nel contratto. Inserisci una clausola di **obbligazione solidale dell'amministratore**. L'amministratore firma la lettera d'incarico in due vesti: in nome e per conto della società, e personalmente come garante.

La clausola deve essere chiara. "Il sottoscritto amministratore si obbliga personalmente e in solido con la società al pagamento di tutti i compensi, acconti, spese, interessi e accessori dovuti per il presente incarico, anche in caso di cessazione dalla carica o modifiche dell'assetto societario."

Molti amministratori la vedono come una mancanza di fiducia. Tu spieghi che è prassi standard, che tutela entrambi perché spinge la società a pagare puntualmente, e che se tutto va bene quella firma non servirà mai. Ma se un giorno la società fallisce o diventa insolvente, tu non rimani con un pugno di mosche.

Questa clausola è particolarmente importante quando accetti incarichi da società neonate, o in difficoltà finanziaria, o con storico di pagamenti problematici. In questi casi l'obbligazione personale dell'amministratore non è un optional. È una condizione sine qua non.

## Difendersi sul piano pratico

La teoria è importante, ma sono i dettagli operativi che fanno la differenza. Quando un committente forte ti mette sotto pressione, serve un piano d'azione.

Fai una **pre-qualifica sistematica** dei committenti sensibili. Se è PA, grande impresa, intermediario finanziario o società quotata, accendi un flag nel tuo CRM. Questo innesca automaticamente controlli rafforzati.

Prepara una **checklist delle clausole critiche** da verificare in ogni contratto che arriva da questi soggetti. Pagamenti, modifiche unilaterali, penali, prestazioni gratuite, cessione diritti. Vai voce per voce e assicurati che non ci siano fregature.

Ogni preventivo per questi clienti deve passare una **doppia firma**: quella del partner responsabile e quella del responsabile compliance (che può essere un altro partner o il coordinatore amministrativo). Non basta l'ok commerciale, serve anche l'ok legale-amministrativo.

Fai una **simulazione del cash flow** prima di accettare. Se il cliente paga a 90 giorni, quanto ti costa in termini di liquidità? Sei in grado di reggere? Se no, chiedi acconti maggiorati o condizioni diverse.

Riduci le soglie di sconto autorizzabili per i committenti forti. Con un cliente normale puoi dare al partner la facoltà di scontare fino al 20%. Con un committente forte riduci al 10%. Oltre quella soglia serve l'approvazione del comitato soci.

## Quanto sei esposto realmente

Il rischio di dipendenza economica non è teorico. Se un singolo cliente pesa più del 30% del tuo fatturato, sei vulnerabile. Se ti licenzia, lo studio va in crisi.

La legge ti tutela in teoria, ma nella pratica è difficile farla valere. Meglio prevenire che curare. Diversifica il portafoglio clienti. Se noti che un cliente sta crescendo troppo rispetto agli altri, frena. Non accettare ogni incarico che ti propone. Sembra controintuitivo rifiutare lavoro, ma è l'unica via per mantenere l'indipendenza.

Se sei già in una situazione di dipendenza, riequilibra gradualmente. Cerca attivamente nuovi clienti. Accetta progetti anche un po' meno redditizi pur di ampliare la base. Nel giro di due o tre anni devi riportare il cliente dominante sotto la soglia del 25%.

Nel frattempo, sii particolarmente rigoroso con le clausole contrattuali. Documenta tutto. Se il cliente abusa della sua posizione, avrai bisogno di ogni prova possibile per difenderti.



# CAPITOLO 3: METODOLOGIA DI CALCOLO DEI COMPENSI



## Il punto di partenza: definire il perimetro

Prima di parlare di numeri devi sapere esattamente cosa stai prezzando. Sembra banale, ma è qui che si annidano la maggior parte dei problemi.

Il perimetro dell'incarico va definito con precisione quasi maniacale. Non basta dire "contabilità annuale" o "consulenza fiscale". Devi specificare ogni attività inclusa. Per la contabilità: registrazione fatture attive e passive, riconciliazioni bancarie con quale frequenza, liquidazioni IVA, gestione cespiti sì o no, situazione contabile con quale periodicità. Per la consulenza: quanti pareri scritti all'anno, assistenza telefonica limitata a tot ore o illimitata, partecipazione a riunioni con quale frequenza.

Ma definire cosa è incluso non basta. Devi anche esplicitare cosa è **escluso**. "Non sono comprese nella presente proposta le seguenti attività..." e poi elenchi tutto ciò che potrebbe generare equivoci. Pareri legali, perizie tecniche, assistenza in contenzioso, gestione di operazioni straordinarie. Il cliente deve capire che se vuole quelle cose, le pagherà a parte.

I **deliverable** vanno descritti in modo tangibile. Non "gestione contabile", ma "libro giornale aggiornato mensilmente, situazione patrimoniale ed economica trimestrale, report gestionale semestrale, bilancio civilistico completo di nota integrativa e relazione sulla gestione". Il cliente deve sapere cosa riceverà.

Non dimenticare le **responsabilità del cliente**. Consegna documenti entro quale data, risposta ai tuoi quesiti in quanti giorni, nomina del referente interno, accesso ai sistemi informatici. Se il cliente non fa la sua parte, l'incarico salta. E non può essere colpa tua.

## Scomporre il lavoro: la logica della WBS

Una Work Breakdown Structure non è roba da ingegneri. È semplicemente un modo ordinato di spaccettare un lavoro complesso in pezzi gestibili.

Prendi un incarico di contabilità annuale. Lo scomponi in fasi: setup iniziale, elaborazioni mensili, chiusure trimestrali, predisposizione bilancio, adempimenti dichiarativi, chiusura pratica. Per ogni fase identifichi le attività specifiche, stimi le ore necessarie per ruolo, assegni i responsabili.

Non serve un Gantt complicato. Basta una tabella con quattro colonne: fase, attività, ore per ruolo, deliverable. Questo ti permette di calcolare il costo preciso di ogni pezzo del lavoro. E quando il cliente ti chiede "ma perché costa così tanto?" tu tiri fuori la WBS e mostri dove vanno le ore.

La WBS ha un altro vantaggio enorme: ti permette di gestire i change order in modo oggettivo. Se spunta fuori un'attività non prevista, guardi la WBS e dici: "questo non c'è, quindi è extra". Non è un'opinione, è un fatto.

Per le pratiche ricorrenti costruisci WBS tipo. Dichiarazione redditi persona fisica standard: setup, raccolta dati, elaborazione, controlli formali, invio telematico. Tot ore junior, tot ore senior. La usi per tutte le pratiche simili, la affini nel tempo in base ai consuntivi. Diventa un patrimonio dello studio.

## Stimare il tempo: l'arte di essere realisti

La stima delle ore è il tallone d'Achille di molti studi. Si tende a essere ottimisti, si sottovalutano le complicazioni, si dimentica il tempo improduttivo.

Il metodo più affidabile è guardare lo **storico**. Prendi le ultime dieci pratiche simili chiuse, estrai le ore consuntive, togli gli outlier (quella pratica anomala dove tutto è andato storto e quella dove è andato tutto liscio), calcola la media. Quella è la tua stima base.

Ma non puoi fermarti lì. Devi **normalizzare per la complessità**. Se le pratiche storiche erano mediamente di complessità 3 e quella nuova è complessità 4, applica un coefficiente. Un metodo semplice: complessità 1 = 0,7x, complessità 2 = 0,85x, complessità 3 = 1x, complessità 4 = 1,2x, complessità 5 = 1,5x.

Considera il **tempo improduttivo**. Non passi otto ore al giorno a fatturare. Tra riunioni interne, formazione, gestione dello studio, aggiornamento normativo, tempo commerciale, una parte della giornata se ne va. La regola empirica dice che se lavori otto ore ne fatturi sei. Quando calcoli le ore necessarie per una pratica, ragiona in ore fatturabili, non in ore di calendario.

Inserisci sempre un **buffer**. Una stima senza margine di errore non è una stima, è un auspicio. Il 10-15% in più è ragionevole per pratiche standard. Per pratiche complesse o prime volte puoi arrivare al 20-25%. Se poi chiudi prima del previsto, bene. Ma se sforzi, sei coperto.

Aggiorna le stime in base ai **consuntivi**. Ogni fine anno fai un'analisi: per ogni tipologia di pratica, quanto hai preventivato in media e quanto hai consuntivato? Se sistematicamente sforzi, le tue stime sono ottimistiche. Correggile. È meglio stupire il cliente chiudendo prima che giustificare ritardi.

## I coefficienti: come e quando applicarli

I coefficienti servono a modulare la tariffa base in funzione di circostanze specifiche. Ma vanno usati con criterio, non a caso.

Il **coefficiente di complessità** riflette quanto la pratica è intricata rispetto allo standard. Una scala da 1 a 5 funziona bene. Livello 1: pratica elementare, tutto chiaro, documentazione completa, normativa semplice. Livello 3: situazione standard, quello che fai di solito. Livello 5:

pratica ultra-complessa, normativa specialistica, documentazione lacunosa, interazioni con molteplici enti terzi, necessità di consulenze esterne.

Traduci i livelli in coefficienti numerici. Livello 1 = 0,8x (se vuoi dare uno sconto per semplicità), livello 2 = 0,9x, livello 3 = 1x, livello 4 = 1,3x, livello 5 = 1,6x. Non esagerare coi moltiplicatori. Superare 1,6 significa che la pratica costa il 60% in più dello standard. Deve esserci una ragione davvero solida.

Il **coefficiente di urgenza** compensa il lavoro straordinario. Se il cliente ti chiede di chiudere in una settimana qualcosa che normalmente richiede un mese, stai facendo un favore. Riorganizzi il lavoro, sacrifichi altre pratiche, magari lavori nel weekend. Questo va riconosciuto economicamente.

Una scala a tre livelli funziona bene. Urgenza normale (nessuna maggiorazione, coefficiente 1x): i tempi standard del settore. Urgenza media (coefficiente 1,15-1,25x): scadenza ridotta del 30-40% rispetto allo standard. Urgenza alta (coefficiente 1,3-1,5x): scadenza ridotta oltre il 50%, necessità di lavoro straordinario.

Il **coefficiente di rischio** è il più sfumato ma altrettanto importante. Considera tre dimensioni: esposizione a sanzioni (quanto rischia il cliente e di riflesso tu), responsabilità verso terzi (firmi perizie, relazioni, attestazioni?), situazione finanziaria del cliente (rischio di non essere pagato). Anche qui una scala aiuta. Rischio basso (coefficiente 1x): pratica di routine, cliente solido, nessuna responsabilità particolare. Rischio medio (1,2x): presenza di elementi critici gestibili. Rischio alto (1,5-1,7x): esposizione significativa, cliente problematico, necessità di copertura assicurativa aggiuntiva.

La regola fondamentale è la **non moltiplicazione all'infinito**. Se combini complessità 1,5x, urgenza 1,3x e rischio 1,4x arrivi a  $1,5 \times 1,3 \times 1,4 = 2,73x$ . La pratica costa quasi il triplo dello standard. A quel punto il cliente ti chiederà conto di ogni voce. Metti un cap: il prodotto dei coefficienti non può superare 2,5x senza approvazione formale di un partner e motivazione documentata.

## Tariffe orarie per ruolo: il cuore del sistema

La tariffa oraria è il mattoncino base. Da quella costruisci tutto il resto.

Per calcolarla devi partire dal **costo pieno orario**. Prendi il costo annuo del professionista (stipendio o prelievi soci, più contributi previdenziali, più assicurazione RC quota parte, più formazione). Dividi per le ore fatturabili annue. Un professionista a tempo pieno può fatturare realisticamente 1.400-1.600 ore all'anno (circa 30-32 ore settimanali per 50 settimane). Il risultato è il costo orario diretto.

A questo aggiungi l'**overhead**. Affitti, utenze, software, cancelleria, spese generali dello studio. Calcola quanto incide all'anno, dividilo per il totale ore fatturabili dello studio. Diciamo che ti viene un 15-20% in più sul costo orario diretto.

Ora hai il costo pieno. Per arrivare alla tariffa oraria di vendita devi aggiungere il **margine target**. Se vuoi il 40% di margine lordo, dividi il costo pieno per 0,6. Esempio: costo pieno 60 euro, diviso 0,6 = 100 euro tariffa oraria.

La tariffa va **differenziata per seniority**. Un junior non può costare quanto un partner. Una proporzione ragionevole: junior 1x, senior 1,6-1,8x, manager 2,2-2,6x, partner 3,5-4x. Se il junior costa 80 euro, il senior 130-145, il manager 180-210, il partner 280-320.

Queste tariffe sono la base per calcolare qualsiasi preventivo a tempo. Ma puoi usarle anche per verificare la congruità dei forfait. Se hai quotato una pratica a corpo per 2.000 euro, e poi consuntivi 30 ore tra junior e senior, verifica: il costo orario medio ponderato per quelle 30 ore quanto è? Se arrivi a 1.800 euro di costo, con 2.000 di ricavo hai un margine del 10%. Troppo poco. Devi rivedere il forfait oppure lavorare più efficacemente.

## Formula operativa completa

Metti insieme tutti i pezzi e hai la formula definitiva.

$$\text{Tariffa Totale} = (\sum_i (h_i \times c_i)) \times K_{\text{complessità}} \times K_{\text{urgenza}} \times K_{\text{rischio}} + O_{\text{vivi}} + C_{\text{straord.}}$$

### Legenda dei simboli

Simbolo	Significato
$h_i$	Ore stimate per il ruolo (i) (es. partner, senior, junior)
$c_i$	Costo orario del ruolo (i)
$K_{\{\text{complessità}\}}$	Coefficiente di complessità dell'incarico
$K_{\{\text{urgenza}\}}$	Coefficiente di urgenza
$K_{\{\text{rischio}\}}$	Coefficiente di rischio professionale e responsabilità
$O_{\{\text{vivi}\}}$	Oneri vivi documentati
$C_{\{\text{straord.}\}}$	Costi straordinari non ricorrenti

### Clausole operative

- Ogni coefficiente ( $K_{\{\text{complessità}\}}$ ,  $K_{\{\text{urgenza}\}}$ ,  $K_{\{\text{rischio}\}}$ ) deve essere motivato con evidenze oggettive nella scheda pratica del cliente.
- La tariffa così calcolata non può essere inferiore al valore minimo di equo compenso desumibile da:
  - parametri ordinistici (es. DM 140/2012, tabelle CNDCEC),
  - benchmark consolidati del settore.
- La Legge 49/2023 e la giurisprudenza impongono di evitare compensi manifestamente sproporzionati rispetto alla quantità, qualità e complessità della prestazione.

Esplicitiamo con un esempio. Incarico di bilancio per PMI. Stimi 10 ore junior, 15 ore senior, 5 ore partner. Tariffe: junior 80€, senior 140€, partner 250€.

Costo base del lavoro =  $(10 \times 80) + (15 \times 140) + (5 \times 250) = 800 + 2.100 + 1.250 = 4.150$  euro.

La pratica è di complessità media-alta (4 su 5), quindi coefficiente 1,3. Urgenza normale, coefficiente 1,0. Rischio medio per alcune criticità fiscali, coefficiente 1,2.

Prodotto coefficienti =  $1,3 \times 1,0 \times 1,2 = 1,56$ .

Tariffa aggiustata =  $4.150 \times 1,56 = 6.474$  euro.

Oneri vivi stimati (diritti camera commercio, marca da bollo, file XBRL): 150 euro.

Totale imponibile =  $6.474 + 150 = 6.624$  euro, arrotondato 6.600 euro.

Contributo integrativo 4% = 264 euro.

IVA 22% =  $(6.600 + 264) \times 0,22 = 1.510$  euro.

Totale fattura = 8.374 euro.

Prima di inviare questo preventivo fai i tre controlli. Primo: il costo diretto era 4.150 euro, quindi il margine lordo è  $(6.600 - 4.150) / 6.600 = 37\%$ . Un po' sotto il target 40-45%, ma accettabile se il cliente è strategico. Secondo: controllo benchmark interno. Pratiche simili le hai chiuse tra 5.500 e 7.500 euro. Sei nel range. Terzo: parametri D.M. 140/2012. Per un bilancio di questa dimensione il range è 4.000-6.000 euro. Sei leggermente sopra, ma giustificabile per la complessità e il rischio.

Via libera. Puoi inviare il preventivo.

## **Quando e come inserire gli oneri vivi**

Gli oneri vivi sono una voce spesso sottovalutata. Sembrano briciole, ma a fine anno pesano. Vanno sempre indicati **separatamente** nel preventivo. Non inglobarli nella tariffa. Il cliente ha diritto di sapere quanto paga il tuo lavoro e quanto le spese accessorie. E tu hai diritto di recuperarle integralmente.

Stima gli oneri vivi prima di quotare. Diritti di segreteria camera commercio, marche da bollo, file telematici, visure, certificati, copie conformi. Per ogni voce metti il costo unitario previsto. Se non sei sicuro, sovrastima leggermente. Meglio restituire al cliente 20 euro di differenza che anticipare 100 euro non recuperati.

Alcune spese sono prevedibili, altre no. Le prime mettile nel preventivo. Per le seconde inserisci una clausola: "eventuali spese vive aggiuntive non prevedibili al momento della proposta saranno rendicontate a parte, previa comunicazione al cliente e approvazione, e fatturate al costo senza ricarico".

Le spese vive devono essere sempre **documentate**. Conserva ricevute, fatture, estratti conto. Se il cliente ti chiede conto di 50 euro di visure, devi poterglieli mostrare. Non improvvisare forfait senza base. È poco professionale e rischioso.

Per i grandi studi che gestiscono centinaia di pratiche, può avere senso applicare un **forfait percentuale** sulle spese generali. Per esempio: "spese generali 10% del compenso, comprendenti uso software, comunicazioni, cancelleria, quota parte utenze". Ma anche in questo caso va esplicitato nel preventivo. Il cliente deve sapere che quella percentuale non è margine aggiuntivo, ma recupero di costi reali.

## **Gestire le eccezioni senza perdere il controllo**

Per quanto tu standardizzi, ci saranno sempre casi fuori schema. L'importante è gestirli con un processo, non a braccio.

Ogni volta che una tariffa si discosta significativamente dai parametri standard, richiedi un'**approvazione gerarchica**. Definisci le soglie. Esempio: sconto oltre il 15% rispetto al listino, oppure coefficiente complessità oltre 1,5, oppure compenso totale sotto i parametri ministeriali: tutti questi casi richiedono la firma di un partner.

Chi approva deve motivare per iscritto. Non basta un "ok vai". Serve una nota che spiega perché quella deroga è giustificata. "Cliente strategico con potenziale di crescita", oppure "pratica di prova per entrare in un nuovo settore", oppure "necessità di bilanciare un errore commesso su pratica precedente". La motivazione va messa nel fascicolo della pratica e conservata.

Le deroghe vanno **monitorate**. Ogni trimestre fai un report: quante eccezioni hai approvato, per quali importi, con quali motivazioni. Se vedi che il 30% delle pratiche ha bisogno di deroghe, il problema non sono le pratiche. È il tariffario. Va rivisto.

Non usare le eccezioni per mascherare problemi strutturali. Se sistematicamente non riesci a rispettare i tuoi standard, significa che quegli standard sono sbagliati. Meglio una tariffa più bassa ma rispettata, che una tariffa alta con sconti del 20% su ogni pratica.

## CAPITOLO 4: CONSULENZA FISCALE E DICHIARAZIONI



### La base: compliance periodica

Le dichiarazioni fiscali sono il pane quotidiano dello studio. La tentazione è trattarle come commodity, con prezzi standard uguali per tutti. È un errore. Anche qui serve metodo.

Una **dichiarazione redditi persona fisica** senza partita IVA è la situazione più semplice. Reddito da lavoro dipendente, qualche detrazione per spese mediche, magari un mutuo. Tempo stimato: 2-3 ore junior più 1 ora senior per la revisione. Con tariffe standard arrivi a 180-250 euro. Ma se quella stessa persona ha anche redditi da fabbricati, plusvalenze su immobili, detrazioni complesse, e magari qualche anno arretrato da sistemare, il tempo si moltiplica. Non puoi tenere lo stesso prezzo.

La dichiarazione per soggetti titolari di partita IVA è un altro mondo. Oltre ai quadri reddituali, devi presidiare il ciclo IVA e gli adempimenti digitali connessi (fatturazione elettronica e note di variazione, corrispettivi telematici, operazioni con l'estero trasmesse via Sdl, deleghe e consultazione del portale 'Fatture e Corrispettivi'). Anche quando la contabilità è tenuta dal cliente, il tempo va in controllo e riconciliazione: se mancano processi e strumenti, i tempi lievitano.

Il metodo corretto è costruire **pacchetti scalari**. Base: dichiarazione semplice PF senza complicazioni, prezzo fisso. Intermedio: PF con P.IVA regime semplificato, volume limitato, prezzo medio. Avanzato: P.IVA contabilità ordinaria, operazioni complesse, prezzo superiore. E poi prevedi sempre la possibilità di preventivare a parte situazioni anomale.

Non dimenticare gli adempimenti collegati: LIPE e dichiarazione IVA, invii/integrazioni per reverse charge, gestione scarti Sdl e correzioni, operazioni transfrontaliere via Sdl (ex 'esterometro'), eventuali Intrastat, ravvedimenti. Nel preventivo evita formule generiche: indica

cosa è incluso e cosa è extra, perché oggi molti adempimenti sono flussi digitali ricorrenti e non prestazioni 'una tantum'.

Una cosa è certa: il valore del servizio non sta solo nella compilazione del modulo. Sta nel **controllo fiscale continuo** che fai durante l'anno. Il cliente te lo paga se glielo spieghi. "Il prezzo include non solo la dichiarazione, ma la verifica costante che ogni operazione sia gestita correttamente dal punto di vista fiscale, evitandoti sorprese e sanzioni." Cambia la percezione del valore.

## Consulenza strategica: tutt'altro mestiere

La consulenza fiscale vera è diversa dalla compliance. Il cliente non ti chiede di compilare un modulo. Ti chiede: "Sto per fare questa operazione, quali sono le conseguenze fiscali? Come posso ottimizzarle?"

Qui il **tempo è imprevedibile**. Un parere può richiedere due ore se la questione è lineare, o due settimane se devi studiare normativa complessa, cercare precedenti giurisprudenziali, confrontarti con specialisti. Per questo molti studi usano la **tariffa oraria** per la consulenza strategica.

Il problema della tariffa oraria è che spaventa il cliente. "Mi fai un preventivo?" "Difficile, dipende da quanto ci metto." "Quindi può venire qualsiasi cifra?" Il cliente percepisce incertezza e rischio.

La soluzione è il **preventivo a range**. "Per rispondere al suo quesito stimo tra 6 e 10 ore di lavoro senior. Tariffa 150 euro/ora. Range di spesa: 900-1.500 euro. Le comunicherò se emergono complicazioni che richiedono di superare il massimale, e procederò solo con sua approvazione." Così il cliente sa a cosa va incontro, e tu sei coperto.

Un'altra alternativa è il **forfait modulare**. Definisci pacchetti: parere scritto semplice (analisi di una questione circoscritta, normativa chiara) 800 euro. Parere complesso (questione articolata, necessità di ricerca approfondita) 1.500 euro. Parere ultra-complesso (normativa incerta, precedenti contrastanti, necessità di interpello) 3.000 euro e oltre.

Ma qualunque sia il sistema, devi essere chiaro sul **deliverable**. Cosa riceve il cliente? Un parere scritto, firmato, argomentato, con riferimenti normativi e giurisprudenziali? Oppure una risposta informale via mail? Oppure un'analisi approfondita con valutazione di scenari alternativi? Il prezzo deve riflettere il livello di formalizzazione e responsabilità.

Un aspetto sottovalutato è il **timing**. Un parere richiesto con urgenza costa di più. Non perché tu sia ingordo, ma perché devi riorganizzare il lavoro, magari rinviare altre pratiche, studiare fuori orario. Una maggiorazione del 20-30% per urgenze reali è più che legittima.

## Pianificazione fiscale: vendere valore, non ore

La pianificazione fiscale è il servizio a più alto valore aggiunto. Non stai riempiendo un modulo. Stai disegnando strategie che fanno risparmiare al cliente decine di migliaia di euro.

Il problema è che spesso i commercialisti la regalano. La vedono come parte del servizio base, un di più che fidelizza il cliente. È un errore strategico. La pianificazione va **prezzata come servizio autonomo**, perché genera un beneficio economico misurabile.

Un metodo efficace è la **percentuale sul risparmio fiscale generato**. Il cliente sta per vendere un immobile con una plusvalenza importante. Tu gli costruisci una struttura che dimezza le imposte, risparmiandogli 40.000 euro. È ragionevole chiedere il 10-15% del risparmio? Assolutamente sì. Sono 4.000-6.000 euro per un lavoro che magari ti ha richiesto 20 ore. Tariffa oraria implicita: 200-300 euro. Più che equa.

Ovviamente questo modello funziona quando il risparmio è **quantificabile ex ante**. Non sempre è così. Allora puoi usare una **tariffa di progetto**: analisi situazione attuale, elaborazione scenari alternativi, presentazione raccomandazioni, assistenza nell'implementazione. Prezzo complessivo 3.000-5.000 euro a seconda della complessità. L'importante è inquadrare il servizio come **investimento per il cliente**, non come costo. "Spendi 4.000 euro di consulenza e risparmi 40.000 di imposte. Il ritorno sull'investimento è 10x. Quale investimento rende il 1.000%?" Cambia completamente la conversazione.

## Visti di conformità e attestazioni: responsabilità da remunerare

Il visto di conformità è un servizio particolare. La responsabilità è alta, il tempo di esecuzione spesso basso. Il rischio è sotto-prezzarlo.

Per il visto su **compensazioni crediti IVA** il CNDCEC suggerisce un intervallo tra 0,5% e 2% dell'importo compensato. Come ti posizioni all'interno?

Valuta tre fattori. Primo: **qualità della contabilità** del cliente. Se è ordinata, riconciliata, senza anomalie, il tuo lavoro è veloce. Giustificato posizionarsi verso il basso. Se invece devi ricostruire mezzo anno di movimenti perché il cliente ti consegna un casino, vai verso l'alto.

Secondo: **importo del credito**. Un credito IVA da 10.000 euro richiede meno controlli di uno da 200.000. Non è solo questione di percentuale. È proprio il numero di verifiche che devi fare, i campionamenti, i riscontri. Per crediti molto alti lo 0,5% può essere insufficiente.

Terzo: **rischio del cliente**. È un soggetto affidabile, con storico pulito? O ci sono stati problemi in passato, magari verifiche fiscali, anomalie? Il rischio che devi assumere va remunerato.

Metti un **minimo inderogabile** comunque. Anche per un piccolo credito IVA non puoi scendere sotto i 200-300 euro. Il tempo per i controlli minimi c'è comunque, il rischio pure. Non regali competenza professionale.

Per le **attestazioni SOA**, bilanci certificati per gare, relazioni su adeguatezza patrimoniale, e altre certificazioni, il discorso è simile. Alto rischio, alta responsabilità, compenso adeguato. Non guardare solo alle ore. Guarda alla responsabilità che ti assumi firmando quel documento.

## Interpelli e ruling: quando il cliente paga la sicurezza

L'interpello all'Agenzia delle Entrate o il ruling internazionale sono servizi che il cliente compra per dormire tranquillo. Vuole certezza su un trattamento fiscale prima di fare un'operazione importante.

Qui la **tariffa a progetto** è la più indicata. Scomponi il lavoro: analisi preliminare della questione, ricerca normativa e giurisprudenziale, predisposizione istanza, gestione interlocuzione con l'Agenzia, integrazioni e chiarimenti, comunicazione esito al cliente.

Per un interpello standard stimi 20-40 ore tra senior e partner. Con tariffe medie 140-200 euro/ora arrivi a 2.800-8.000 euro. Range ampio, lo so. Dipende dalla complessità della questione e dalla qualità del confronto con l'Agenzia. Alcune pratiche si chiudono in un paio di mail, altre richiedono integrazioni, incontri, documentazione aggiuntiva.

Meglio dare al cliente un **forfait con soglia di revisione**. "Compengo 4.500 euro per la gestione completa dell'interpello. Se l'interlocuzione con l'Agenzia richiede più di tre cicli di integrazione, ci riserviamo di richiedere un supplemento di 1.000 euro previa comunicazione." Il cliente sa il costo base e il possibile extra. Tu sei coperto.

Una componente importante è la **gestione del rischio reputazionale**. Se l'interpello riguarda una questione delicata, magari un'operazione al limite dell'elusione, e l'Agenzia risponde negativamente, il cliente potrebbe essere tentato di attribuirti la responsabilità. Inserisci una clausola chiara: "L'esito dell'interpello dipende dalla valutazione dell'Agenzia delle Entrate. Il

professionista non può garantire una risposta favorevole, ma solo la correttezza formale e sostanziale dell'istanza presentata."

## Compliance IVA: il dettaglio che fa la differenza

La gestione IVA è un'area dove si gioca molto sul **volume**. Un'impresa con 50 fatture al trimestre non è paragonabile a una con 500.

Molti studi fanno l'errore di quotare "gestione IVA annuale" con un prezzo fisso. Poi il cliente cresce, le operazioni si moltiplicano, e lo studio ci rimette. Prevedi **scaglioni di volume** fin dall'inizio.

Esempio pratico. Fino a 100 documenti/anno: canone base 1.200 euro. Da 101 a 300 documenti: 1.800 euro. Da 301 a 600 documenti: 2.800 euro. Oltre 600: preventivo dedicato. Così il prezzo scala col lavoro effettivo.

Non dimenticare le operazioni particolari. Intrastat (se dovuto) e gestione delle operazioni con l'estero tramite SdI: invio file XML per fatture verso/da soggetti non stabiliti e autofatture/integrazioni (TD17-TD19). Sono attività con carichi variabili e rischio di scarti/ritardi: o le tariffe a evento (es. 50-100 euro ciascuna) oppure le includi nel canone con una maggiorazione e un perimetro chiaro.

La **LIPE** (liquidazione periodica IVA) è un altro elemento. Trimestrale o mensile? Chi ha obbligo mensile ti genera 12 adempimenti all'anno invece di 4. Il prezzo deve rifletterlo. Alcuni studi caricano 30-50 euro per ogni liquidazione oltre le quattro standard.

Sii molto chiaro nelle **esclusioni**. "Il servizio comprende la gestione IVA ordinaria. Sono esclusi: rimborsi IVA, istanze di rimborso trimestrale, verifiche fiscali, contenziosi, consulenze su regime IVA di operazioni complesse." Se il cliente chiede queste cose, le quota a parte.

## Check di coerenza: il controllo che ti salva

Prima di inviare qualsiasi preventivo su servizi fiscali, fai un ultimo controllo di coerenza.

Confronta con **pratiche analoghe** chiuse l'anno scorso. Sei in linea? Se ti discosti molto, chiediti perché. Magari hai ragione tu e l'anno scorso avevi sotto-prezzato. Ma meglio verificare due volte che mandare un preventivo con un errore macroscopico.

Verifica il **margine implicito**. Prendi il compenso proposto, sottra il costo orario medio ponderato delle figure che lavoreranno alla pratica. Il margine è almeno il 40%? Se no, sei sicuro che vale la pena accettare l'incarico?

Controlla i **parametri ministeriali**. Il D.M. 140/2012 dà indicazioni anche per adempimenti dichiarativi e consulenza tributaria. Non sono vincolanti, ma se sei molto sotto devi poter spiegare perché. Se sei molto sopra, devi poter giustificare la maggiorazione.

Infine, fai il **test della spiegabilità**. Sei in grado di spiegare al cliente, in due minuti, perché quella pratica costa quella cifra? Se la risposta è no, ripensa il preventivo. La trasparenza è la miglior difesa contro le contestazioni.

# CAPITOLO 5: CONTABILITÀ, BILANCI E CONSULENZA DEL LAVORO



## Contabilità forfettaria

La contabilità del contribuente in regime forfettario è, sulla carta, più snella rispetto alla semplificata perché non prevede liquidazioni IVA, registri IVA e non impone la tenuta di una contabilità "a partita doppia" o di scritture sistematiche come per gli altri regimi. Però, nel 2026, non significa affatto "zero lavoro": il cuore dell'attività si è spostato dalla registrazione al presidio del ciclo documentale digitale e alla corretta ricostruzione dei dati reddituali. Anche il forfettario, nella maggior parte dei casi (ad esempio i medici ne sono esonerati), emette fatture elettroniche tramite SdI, con gestione di scarti, note di variazione, correzioni e conservazione digitale a norma; inoltre resta essenziale governare i flussi di incassi e pagamenti per distinguere correttamente i ricavi, intercettare anomalie (fatture non recapitate, duplicazioni, pagamenti incoerenti), e soprattutto evitare errori che possono incidere su requisiti e cause di esclusione dal regime.

Per "non uscire" dal forfettario devi fare due verifiche distinte, e la data di inizio attività conta soprattutto nella prima.

1) Verifica per poter restare/entrare nel forfettario nell'anno successivo (soglia 85.000 con ragguaglio)

Il requisito dei ricavi/compensi va verificato sull'anno precedente e, se l'attività è iniziata in corso d'anno, la soglia va considerata ragguagliata ad anno (annualizzata). È la stessa Agenzia delle Entrate a indicare il concetto di "ragguaglio ad anno" in caso di attività iniziata durante l'anno.

Formula pratica (prudenziale e facilmente difendibile):

- ragguaglio a giorni: Ricavi/compensi percepiti ÷ giorni di attività × 365
- in alternativa a mesi: Ricavi/compensi percepiti ÷ mesi di attività × 12

Esempio (inizio 1/9):

- incassi 2025 = € 35.000 in 4 mesi → ragguaglio:  $35.000 \times 12/4 = € 105.000$  → nel 2026 non puoi applicare/permanere nel forfettario (anche se i 35.000 "reali" sono sotto 85.000).

Questa è la trappola tipica: chi parte a metà anno può stare sotto 85.000 "in valore assoluto", ma superare la soglia ragguagliata e quindi perdere il regime dall'anno dopo.

2) Verifica durante l'anno in corso (soglie 85.000 e 100.000)

Qui la data di inizio non serve per "pro-rate" il tetto: devi guardare quanto hai effettivamente incassato nell'anno solare (criterio di cassa: conta il percepito, non il fatturato "emesso").

Regole operative:

- fino a € 85.000: resti forfettario anche l'anno dopo (salvo altre cause ostantive);
- da € 85.001 a € 100.000: resti forfettario per l'anno in corso, ma esci dall'anno successivo;
- oltre € 100.000: uscita immediata dal regime nell'anno stesso (effetti IVA e regime ordinario dal momento del superamento).

Come fare il controllo "a prova di contestazione"

Per ogni cliente forfettario imposta un prospetto incassi (data incasso, importo, riferimento fattura/operazione). Se ci sono pagamenti parziali, conti solo l'incassato nel periodo. Se il cliente ha più attività/codici ATECO, sommi i ricavi/compensi di tutte le attività.

## Contabilità semplificata: non così semplice come sembra

Il regime di contabilità semplificata è teoricamente lineare, ma nel 2026 non significa più 'solo registri IVA'. Con fatture elettroniche, corrispettivi telematici e integrazioni bancarie il lavoro si sposta dalla mera registrazione al controllo: coerenza dati SdI, riconciliazioni, gestione estero/reverse charge, verifiche di completezza. La semplificata è semplice solo se il cliente ha processi e strumenti adeguati.

Il primo fattore è il **volume documentale**. Un professionista con 30 fatture attive all'anno e 50 passive è un conto. Un commerciante con 200 scontrini al mese, 80 fatture fornitori e gestione magazzino è un altro mondo. Non puoi applicare la stessa tariffa.

Costruisci **scaglioni di volume** chiari. Fino a 100 movimenti/anno: fascia base. Da 101 a 300: fascia media. Da 301 a 500: fascia alta. Oltre 500: valutazione ad hoc. Per ogni fascia definisci il canone mensile o trimestrale.

Esempio concreto per fascia base (fino a 100 movimenti/anno): canone mensile 120-180 euro. Comprende registrazione fatture, gestione F24, liquidazioni IVA trimestrali, situazione contabile semestrale. Totale anno: 1.440-2.160 euro.

Fascia media (101-300 movimenti): canone mensile 200-300 euro, totale anno 2.400-3.600 euro. Fascia alta (301-500): canone mensile 350-500 euro, totale anno 4.200-6.000 euro.

La contabilità semplificata oggi non è più 'solo registri': gran parte delle informazioni arriva da flussi (SdI, corrispettivi telematici, banche). Il valore dell'attività sta nel governare eccezioni e anomalie: documenti non strutturati, fatture estere, reverse charge, scarti SdI, correzioni e integrazioni. Dal 2026, per i clienti interessati, può incidere anche l'adeguamento operativo legato alla tracciabilità dei corrispettivi (integrazione tra RT e POS).

Laddove disponibili, i registri IVA e le bozze messe a disposizione dall'Agenzia delle Entrate (registri/LIPE e, in evoluzione, dichiarazione IVA precompilata) possono ridurre la fase di imputazione, ma non eliminano il lavoro: vanno verificati, integrati e riconciliati. Nel preventivo chiarisci se la tua attività è di 'produzione contabile' oppure di 'controllo/validazione su

precompilati', e prevedi un extra se il cliente consegna dati incompleti o non concede le deleghe/consultazioni necessarie.

Non dimenticare il regime IVA: semplificata con IVA trimestrale è diversa da semplificata con IVA mensile, e diversa ancora dal forfettario. Attenzione però: anche il forfettario oggi opera quasi sempre con fattura elettronica; se il cliente non è autonomo nella gestione SdI e nella conservazione, serve un pacchetto dedicato. Differenzia il prezzo.

## Contabilità ordinaria: dove si fa sul serio

La contabilità ordinaria richiede competenze più alte e tempo maggiore. Il prezzo deve rifletterlo.

Il parametro principale resta il **volume**, ma qui i livelli sono diversi. Micro-impresa (fino a 500 registrazioni/anno): canone mensile 400-600 euro. Piccola impresa (501-1.500 registrazioni): 600-1.000 euro/mese. Media impresa (1.501-3.000 registrazioni): 1.000-1.800 euro/mese. Oltre: preventivo dedicato.

Ma in contabilità ordinaria entrano in gioco molti **fattori di complessità aggiuntivi**. Presenza di magazzino da valorizzare? +15-20% sul canone base. Gestione cespiti oltre una certa soglia (più di 20 beni ammortizzabili)? +10-15%. Centri di costo o commesse da monitorare? +20-30%. Operazioni in multivaluta? +15-25%.

La qualità del gestionale del cliente conta parecchio. Se il cliente lavora con strumenti integrati a SdI e banche (e ti consente import automatici), riduci tempi e errori; se ti consegna PDF, screenshot o documenti disordinati, la contabilità diventa data-entry e controllo, quindi costa. Applica coefficienti di complessità senza imbarazzo.

Un elemento critico è la **frequenza delle riconciliazioni bancarie**. In teoria le dovresti fare tutti i mesi. Nella pratica molti studi le fanno a trimestre o addirittura solo a fine anno. È un errore. Gli errori non intercettati per mesi si stratificano e diventa un inferno sistemarli. Inserisci nel servizio riconciliazioni mensili obbligatorie, e falle davvero. Il cliente paga anche per quello.

Prevedi **attività periodiche incluse** e **attività extra**. Incluso: registrazioni ordinarie, riconciliazioni, liquidazioni IVA, situazioni contabili trimestrali, prima nota cespiti. Extra: chiusure infrannuali formali, simulazioni fiscali su richiesta, reportistica gestionale personalizzata, supporto a revisori esterni. Le attività extra si fatturano a parte o con pacchetti aggiuntivi.

## Il bilancio: non un'appendice della contabilità

Molti studi trattano il bilancio come l'ultima fase della contabilità annuale, e lo prezzano di conseguenza. È riduttivo. Il bilancio è un servizio distinto, con responsabilità specifiche, e va trattato come tale.

La **complessità del bilancio** dipende da molteplici fattori. Dimensione aziendale è solo il primo. Un micro-bilancio semplificato è un conto. Un bilancio ordinario completo di nota integrativa articolata, rendiconto finanziario, relazione sulla gestione è un altro. Un bilancio consolidato di gruppo è un altro universo.

Anche la **presenza di poste complesse** conta. Immobilizzazioni materiali di valore rilevante, immobilizzazioni immateriali da ammortizzare o svalutare, partecipazioni da valutare con metodo del patrimonio netto, leasing finanziari, strumenti derivati: ogni posta particolare richiede competenze e tempo aggiuntivi.

La **necessità di valutazioni esterne** impatta il prezzo. Se il bilancio richiede una perizia immobiliare, una valutazione attuariale per fondi pensione, una stima di avviamento, non puoi inglobare questi costi nel tuo compenso. Li fatturi separatamente, a ribaltamento, oppure li indichi come extra da concordare.

Un metodo pratico per prezzare il bilancio è partire dalla **tariffa base per categoria**. Micro-impresa bilancio semplificato: 800-1.200 euro. Piccola impresa bilancio ordinario: 1.500-2.500 euro. Media impresa bilancio ordinario complesso: 3.000-5.000 euro. Grande impresa o gruppo: da 6.000 euro in su, valutazione caso per caso.

Poi applichi i **coefficienti**. Presenza di magazzino rilevante: +10%. Immobilizzazioni complesse: +15%. Partecipazioni e metodo del patrimonio netto: +20%. Operazioni straordinarie nell'anno: +25%. Rendiconto finanziario obbligatorio: +15%. Relazione sulla gestione articolata: +10%.

Importantissimo: il bilancio va trattato come **progetto a sé**, non come appendice del canone contabilità. Cliente nuovo che ti chiede solo il bilancio senza la tenuta della contabilità? Maggiorazione 30-50% perché devi entrare in situazioni non seguite da te, verificare dati di terzi, assumerti responsabilità su un anno che non hai monitorato.

## Modello economico: ore per ruolo

Un approccio alternativo, più analitico, è calcolare il bilancio per **ore stimate per ruolo**.

Prendi un bilancio medio di piccola impresa. Attività previste: analisi situazione contabile, scritture di assestamento, ammortamenti, ratei e risconti, rimanenze, verifica crediti/debiti, predisposizione prospetti civilistici, nota integrativa, relazione sulla gestione se necessaria, file XBRL, invio telematico.

Stimi ore per fase: analisi e verifiche preliminari 4 ore junior, scritture di assestamento 6 ore junior + 2 ore senior supervisione, prospetti e nota integrativa 4 ore senior + 2 ore partner revisione, file XBRL e invio 2 ore junior. Totale: 12 ore junior, 10 ore senior, 2 ore partner.

Applichi le tariffe orarie: junior 90€/h = 1.080€, senior 150€/h = 1.500€, partner 280€/h = 560€. Totale 3.140€, che arrotondi a 3.200€ come compenso professionale.

Aggiungi oneri vivi: diritto camera commercio 120€, marca da bollo 16€, file XBRL (se non incluso in software) 30€. Totale oneri 166€. Compenso + oneri = 3.366€, IVA e contributi esclusi. Questo metodo è più preciso ma richiede che tu abbia **stime orarie affidabili** per ogni tipologia di bilancio. Il vantaggio è che quando il cliente ti chiede "perché costa così tanto?" tu gli mostri la scomposizione ore per ore e diventa difficile contestare.

## Gestire il cliente che porta il bilancio fatto male

Uno scenario frequente: cliente nuovo che arriva da un altro studio, bilancio dell'anno scorso con errori macroscopici, contabilità dell'anno in corso disordinata. Ti chiede di fare il bilancio corrente.

Non puoi fare un bilancio serio senza sistemare prima i pasticci pregressi. Ma non puoi nemmeno regalargli un lavoro di ricostruzione che richiede giorni. Come ti comporti?

Fai una **analisi preliminare a forfait**. Costo fisso 300-500 euro per la revisione della situazione. Dopo quella revisione, emetti un preventivo dettagliato con tre scenari: scenario A (situazione sistemabile con interventi limitati), scenario B (necessità di ricostruzioni parziali), scenario C (necessità di ricostruzione completa).

Per ogni scenario indichi ore previste e costo. Il cliente sceglie. Se sceglie lo scenario A minimalista sapendo che ci sono problemi non risolti, ti fai firmare una liberatoria: "Il cliente è stato informato delle criticità emerse. Ha scelto di procedere con il bilancio corrente senza sistemare i pregressi. Il professionista declina responsabilità per le conseguenze di tale scelta." Se invece il cliente accetta lo scenario B o C, fatturi il lavoro aggiuntivo separatamente. Non è parte del bilancio corrente. È un servizio di ricostruzione contabile, con dignità e prezzo propri.

## Situazioni infrannuali: quando farle pagare

Molti studi producono situazioni contabili trimestrali o semestrali come parte del servizio di contabilità continuativa. È un errore.

Le situazioni infrannuali hanno un valore economico preciso. Il cliente le usa per ottenere finanziamenti, per presentarle a soci, per monitorare l'andamento. Non è roba che fai per tenertelo buono. È un deliverable.

Se sono **situazioni informali** (saldo contabile senza prospetti ufficiali), puoi includerle nel canone mensile. Ma specifichi: "Incluse situazioni contabili informali trimestrali. Eventuali situazioni infrannuali formali con prospetti civilistici saranno fatturate a parte."

Se sono **situazioni formali** (prospetti patrimoniale ed economico riclassificati, con eventuali note esplicative), le fatturi separatamente. Una situazione infrannuale formale richiede 4-8 ore di lavoro tra verifiche, scritture di assestamento parziale, predisposizione prospetti. Con tariffe medie 120-180€/h arrivi a 480-1.440€. Non è una cifra che puoi assorbire nel canone.

Sii chiaro fin dall'inizio. "Il servizio comprende situazioni contabili informali trimestrali. Situazioni formali su richiesta: 600€ cadauna." Il cliente sa cosa aspettarsi.

## Bilanci straordinari: fusioni, scissioni e trasformazioni

I bilanci delle operazioni straordinarie sono una categoria a parte. Richiedono competenze specifiche, comportano responsabilità maggiori, e vanno prezzati adeguatamente.

Un **bilancio di fusione** non è un bilancio normale. Devi predisporre situazioni patrimoniali alla data di efficacia, calcolare il concambio, gestire gli aspetti fiscali (neutralità o meno), coordinare magari con notai e revisori. Tempo stimato: 30-60 ore a seconda della complessità. Compenso: 4.000-10.000€ e oltre.

La **trasformazione** richiede spesso perizie di stima del patrimonio, redazione di relazioni giurate, coordinamento con altri professionisti. Compenso tipico: 2.500-6.000€.

Le **scissioni** sono ancora più complesse delle fusioni perché devi spacchettare il patrimonio. Compenso: 5.000-12.000€ e oltre.

In tutti questi casi non prezzare a corpo secco. Usa la formula **base + variabile**: "Compenso base 5.000€ per la gestione ordinaria dell'operazione. Eventuali complicazioni (pluralità di società coinvolte, presenza di conferimenti in natura, necessità di perizie giurate) verranno quotate a parte previo accordo."

E richiedi sempre un **acconto sostanzioso**, minimo 50%. Le operazioni straordinarie si trascinano per mesi, spesso saltano all'ultimo. Se hai lavorato due mesi e l'operazione salta, devi essere stato pagato almeno in parte.

## Tariffa a forfait

Nel contesto della prestazione professionale del commercialista, molto usate sono le **tariffe a forfait**, che si configurano come un sistema di determinazione del compenso caratterizzato dalla pattuizione preventiva di un importo complessivo e predeterminato per l'esecuzione di una specifica attività o per la gestione di un determinato servizio, indipendentemente dal tempo effettivamente impiegato o dalla complessità operativa riscontrata in corso d'opera. Tale modalità di remunerazione, alternativa al tradizionale sistema basato sulle tariffe orarie o sui parametri dei minimi tariffari, consente al cliente di avere immediata contezza dell'onere economico complessivo dell'incarico e al professionista di valorizzare la propria esperienza e competenza attraverso un corrispettivo svincolato dalla mera quantificazione temporale della prestazione, favorendo così una maggiore trasparenza nei rapporti contrattuali e una pianificazione economica più efficace per entrambe le parti.

## Consulenza del lavoro



Nel contesto delle attività professionali svolte dai commercialisti, la gestione delle paghe e dei cedolini rappresenta una delle aree di servizio più rilevanti e complesse, richiedendo competenze non soltanto tecniche ma anche aggiornamento costante sulle normative contributive, fiscali e contrattuali.

A fronte dell'elevata complessità legislativa italiana in materia di lavoro e previdenza, la predisposizione mensile dei cedolini paga comprende l'elaborazione dei prospetti retributivi, il calcolo delle ritenute fiscali e contributive, la predisposizione e l'invio delle denunce telematiche come Uniemens, MUT (per le imprese edili), l'emissione dei modelli F24, il trattamento autonomo del Libro Unico del Lavoro e la gestione delle pratiche di assunzione, trasformazione e cessazione dei rapporti di lavoro. Per queste prestazioni, gli studi professionali in genere adottano modelli di tariffazione basati su un mix di canoni fissi, costi per cedolino e onorari per singole pratiche, con variazioni in funzione del numero di dipendenti e della complessità delle operazioni richieste. I compensi medi per l'elaborazione dei cedolini sono frequentemente compresi, a titolo indicativo, tra circa 10 e 40 euro per dipendente al mese, con una tendenza al ribasso per grandi volumi di cedolini gestiti e al rialzo al crescere della complessità contrattuale e degli adempimenti integrativi richiesti dal cliente. Queste scelte tariffarie devono considerare l'effettiva responsabilità professionale, il valore economico generato per il cliente, il rischio di errata elaborazione che potrebbe comportare sanzioni o contenziosi, e la continuità del servizio di assistenza, incluse eventuali richieste di consulenza contrattuale o normativa legate alle dinamiche occupazionali dell'azienda assistita.

## **Analisi iniziale di inquadramento e incentivi**

Il servizio di “Analisi iniziale di inquadramento e incentivi” ha lo scopo di:

- individuare il corretto inquadramento contrattuale e contributivo in relazione al ruolo, al CCNL applicato e alle caratteristiche dell’impresa;
- verificare la possibile applicazione di sgravi e agevolazioni (esoneri contributivi, incentivi per under 36, donne, percettori di NASPI/SS, incentivi territoriali, ecc.);
- valutare l’impatto di bonus, detrazioni d’imposta e trattamenti integrativi sulla retribuzione netta del lavoratore, in coerenza con il costo azienda;
- fornire all’azienda una simulazione di costo del lavoro a 12/24 mesi con e senza agevolazioni, così da assumere decisioni consapevoli e sostenibili.

L’obiettivo è duplice: massimizzare il risparmio contributivo e fiscale lecito e, allo stesso tempo, garantire all’azienda la serenità di un percorso di assunzione conforme e pianificato.

## **Contenuto dell’attività**

Per ciascuna nuova assunzione, l’analisi comprende indicativamente:

- raccolta e verifica delle informazioni sul profilo del lavoratore e sull’assetto aziendale;
- scelta dell’inquadramento contrattuale (livello, mansioni, orario) e del corretto inquadramento previdenziale/assicurativo;
- screening delle agevolazioni attivabili e verifica dei requisiti di accesso;
- simulazione del costo del lavoro con/ senza incentivo su un orizzonte minimo di 12 mesi;
- redazione di una nota di sintesi con la soluzione raccomandata e gli adempimenti operativi necessari.

In presenza di casi complessi (plurimi incentivi potenzialmente cumulabili, gruppi societari, piani di welfare articolati) si evidenzia la necessità di ulteriori approfondimenti ad hoc.

Considerato il carattere consulenziale e personalizzato dell’attività, la valorizzazione avviene in via principale per pratica, con riferimento interno alla matrice ore/ruolo dello studio.

## **Tariffa per pratica (assunzione standard)**

Per ogni nuova assunzione è previsto un onorario base per dipendente, comprensivo di:

- analisi di inquadramento;
- verifica degli incentivi attivabili;
- simulazione di costo a 12 mesi;
- nota di sintesi con raccomandazioni.

Indicativamente, in funzione della complessità del caso, si possono individuare tre fasce:

- **Assunzioni “standard”** (profilo semplice, azienda di piccole dimensioni, un solo CCNL): importo compreso tra € 50 e € 150 per posizione;
- **Assunzioni “intermedie”** (profilo tecnico/professionale, agevolazioni da valutare, possibili interazioni con altri rapporti): importo tra € 70 e € 200;
- **Assunzioni “complesse”** (incentivi multipli, gruppi, piani di welfare o MBO, rapporti collegati, extracomunitari): importo da € 150 a 300, determinato caso per caso in base alla matrice ore/ruolo.

Gli importi sopra indicati sono costruiti sulla base di:

- tariffa oraria di studio di riferimento (es. € 80–120/h);

- matrice ruoli (addetto, senior, manager, partner) e relativi moltiplicatori sulla base oraria;
- ore tipiche necessarie per l'analisi nelle diverse fasce di complessità.

In particolare:

- nella fascia “standard” prevalgono le ore dell’addetto e del senior, con coinvolgimento limitato del manager;
- nella fascia “complessa” aumenta il peso di ore manager/partner, in relazione alle valutazioni di rischio e alle scelte strategiche da condividere con l’azienda.

Qualora, in corso d’opera, emergano esigenze ulteriori rispetto al perimetro inizialmente concordato (ad esempio: estensione dell’analisi ad altre posizioni, modifica radicale del piano assunzionale, richieste di simulazioni pluriennali o scenari alternativi complessi), lo studio:

- quantificherà le ore aggiuntive necessarie per ciascun ruolo;
- applicherà la tariffa oraria secondo la matrice ruoli;
- attiverà un change order qualora lo scostamento rispetto alle attività preventivate superi la soglia del 10% delle ore stimate.

Il change order sarà sottoposto al cliente per approvazione, con chiara indicazione delle attività extra e dei relativi onorari.

L’analisi iniziale di inquadramento e incentivi è distinta e aggiuntiva rispetto:

- ai compensi per elaborazione paghe e adempimenti periodici;
- alle attività di consulenza continuativa sul rapporto di lavoro.

## Gestione dei Cedolini

La gestione delle buste paga e delle prestazioni connesse al consulente del lavoro è una delle attività cruciali per ogni studio professionale che offre servizi alle imprese.

Oltre a questi obblighi normativi, le consulenze aziendali legate al lavoro (come la gestione dei contratti, le risorse umane, la consulenza per il trattamento delle buste paga, la gestione delle assunzioni e cessazioni) sono ambiti di lavoro sempre più richiesti.

## Costruzione delle Tariffe

Per stabilire le tariffe di consulenza del lavoro, bisogna considerare diversi fattori, tra cui:

- **Numero di dipendenti:** Maggiore è il numero di dipendenti da gestire, più bassa può essere la tariffa per singolo cedolino, poiché la gestione di un elevato volume di pratiche rende il servizio più scalabile.
- **Complessità del contratto:** La tariffa può aumentare in funzione della complessità del contratto di lavoro (ad esempio, contratti collettivi differenti, part-time, lavoro straordinario, gestione delle ferie, permessi, indennità, etc.).
- **Adempimenti extra:** Attività come la consulenza su modifiche contrattuali, risoluzioni di controversie, calcolo degli accantonamenti TFR, gestione di pratiche di licenziamento, richieste di consulenza normativa, generano costi aggiuntivi.
- **Zona geografica:** In base alla zona di operatività, le tariffe possono variare, considerando il livello di vita, la concorrenza e il valore del servizio in quell’area.
- **Struttura dello studio:** Se lo studio ha un numero elevato di collaboratori, può offrire tariffe più basse rispetto a un singolo professionista, ma con una qualità e una disponibilità più alta.

## Esempio di Tariffe per la Gestione dei Cedolini

<b>Tipologia di Servizio</b>	<b>Tariffa</b>	<b>Descrizione</b>
Assunzioni standard	€ 50-€ 150	Profilo semplice, azienda di piccole dimensioni, un solo CCNL
Assunzioni intermedie	€70-€200	profilo tecnico/professionale, agevolazioni da valutare, possibili interazioni con altri rapporti
Assunzioni complesse	€150-€300	incentivi multipli, gruppi, piani di welfare o MBO, rapporti collegati, extracomunitari
Elaborazione Standard Cedolino	€15 - €25	Tariffa mensile per ogni dipendente, per la gestione del cedolino standard senza complicazioni.
Elaborazione Cedolino con Complessità (es. Contratti Part-Time, Contratti Speciali)	€25 - €40	Tariffa mensile per dipendente per cedolini che richiedono maggiori adempimenti (ad esempio, part-time, indennità particolari).
Cedolino con Pratiche Aggiuntive (assunzione, cessazione, modifiche contrattuali)	€40 - €60	Tariffa per dipendente quando è necessario un intervento aggiuntivo, come nuove assunzioni, cessazioni, modifiche contrattuali o gestione di problematiche specifiche.
Servizi di Consulenza per Adempimenti Previdenziali e Fiscali (F24, Uniemens, Certificazioni)	€50 - €80	Tariffa oraria o a forfait per la gestione di adempimenti complessi, come invio telematico Uniemens, F24, Certificazioni Uniche, consulenze sulla normativa previdenziale e fiscale.
Consulenza Contrattuale e Normativa Lavorativa (ad esempio, controversie, modifiche contrattuali)	€100 - €200	Tariffa oraria per consulenze legali o normative in ambito lavorativo, inclusi trattamenti di controversie, consulenza su modifiche contrattuali o questioni relative a licenziamenti.
Elaborazione e Invio Dichiarazioni Fiscali (Modello 770, Modello DM10)	€150 - €250	Tariffe per l'elaborazione e invio delle dichiarazioni fiscali complesse. Comprende la gestione di tutti gli adempimenti fiscali obbligatori relativi ai lavoratori.

## Esempio di Tariffe per Servizi Accessori

Servizio	Tariffa	Descrizione
<b>Consulenza su Risorse Umane e Gestione del Personale</b>	€100-€150 /ora	Servizi di consulenza strategica per la gestione delle risorse umane, inclusi piani di assunzione, formazione e politiche aziendali per il personale.
<b>Audit Interno e Revisione delle Pratiche Lavorative</b>	€150-€300 /ora	Servizi di revisione interna per la verifica della conformità alle normative lavorative e contrattuali.
<b>Gestione Adempimenti Previdenziali</b>	€80-€120 /ora	Gestione dei contributi previdenziali, compilazione e invio delle pratiche per Inps, Inail e altri enti previdenziali.
<b>Assistenza in Caso di Contenzioso Lavorativo</b>	€200-€350 /ora	Servizi di consulenza per la difesa o la gestione di procedimenti legali relativi a questioni di diritto del lavoro, come licenziamenti, contenziosi su indennità, e controversie tra lavoratori e aziende.

## Considerazioni Finali sulla consulenza lavoro

La determinazione delle tariffe per la **gestione dei cedolini paga** e la **consulenza del lavoro** deve riflettere la **qualità del servizio**, la **complessità della consulenza** e l'**adeguatezza rispetto alle normative**. Gli studi che operano con grandi volumi di dipendenti possono proporre **tariffe più basse per singolo cedolino**, grazie alla **scalabilità dei processi**, mentre studi più piccoli o con una clientela che richiede consulenze personalizzate devono applicare **tariffe più alte** per rispondere alle esigenze specifiche dei clienti.

Oltre ai servizi di base, è importante valutare anche i **servizi aggiuntivi**, come la consulenza continua o la gestione delle problematiche specifiche del cliente, che andranno a influenzare il costo finale dei servizi offerti.

# CAPITOLO 6: OPERAZIONI STRAORDINARIE E SOCIETARIE



## Costituzioni: semplici solo in apparenza

Costituire una SRL sembra un'operazione standard. Nella realtà non lo è mai del tutto.

La **SRL base** con capitale minimo, due soci, attività semplice, statuto standard: qui il lavoro è prevedibile. Redazione statuto, predisposizione modulistica, coordinamento con notaio, adempimenti post-costituzione (CCIAA, Agenzia Entrate, INPS se ci sono amministratori). Tempo stimato: 8-12 ore. Compenso: 800-1.500 euro più oneri notarili e camerali.

Ma appena entrano complessità aggiuntive il prezzo sale. **Clausole statutarie particolari?** Patti parasociali da redigere? Previsione di categorie di quote diverse? Conferimenti in natura? Ogni elemento aggiunge tempo e complessità.

Un **patto parasociale** articolato può richiedere 10-20 ore di lavoro solo per quello. Non lo puoi regalare. Lo fatturi separatamente: 1.200-2.500 euro a seconda della complessità.

I **conferimenti in natura** richiedono perizie di stima, relazioni giurate, coordinamento con periti esterni. Anche qui servizio distinto: 1.500-4.000 euro per la perizia più il tuo coordinamento.

La **SPA** è una bestia diversa. Capitale minimo 50.000 euro, obblighi più stringenti, spesso necessità di sindaco o revisore fin da subito. Tempo stimato: 15-25 ore. Compenso: 2.000-4.000 euro.

Attento alle **startup innovative**. Molti giovani imprenditori chiedono la costituzione pensando sia come una SRL normale. Invece ci sono adempimenti specifici: iscrizione sezione speciale registro imprese, comunicazioni MISE, rispetto requisiti particolari. Devi quotare a parte la gestione di questi aspetti: +500-800 euro sul compenso base.

Non dimenticare gli **adempimenti post-costituzione**. Apertura partita IVA, iscrizione INPS gestione separata per amministratori, eventuale iscrizione INAIL, comunicazione unica per l'avvio attività. Molti studi li danno per scontati. Invece vanno inclusi esplicitamente nel preventivo o fatturati a parte. Pacchetto adempimenti post-costituzione: 200-400 euro.

## Aumenti e riduzioni di capitale: trappole nascoste

Gli aumenti di capitale sembrano pratiche routinarie. Non lo sono.

Un **aumento di capitale a pagamento** con sottoscrizione in denaro è la situazione più semplice. Verbale assemblea, modifiche statutarie, deposito CCIAA. Tempo stimato: 4-6 ore. Compenso: 600-1.200 euro.

Ma se l'aumento è **con esclusione o limitazione del diritto di opzione**, serve una relazione dell'organo amministrativo con congruità del valore di emissione. Quella relazione richiede analisi, calcoli, argomentazioni. Tempo aggiuntivo: 8-12 ore. Compenso aggiuntivo: 1.000-2.000 euro.

Se l'aumento è **mediante conferimento in natura**, serve perizia giurata di stima. Tu la coordini, magari la redigi se hai le competenze. Compenso per la perizia: 1.500-3.500 euro a seconda del valore del bene conferito.

Le **riduzioni di capitale** sono ancora più insidiose. Se è riduzione per perdite obbligatoria, c'è un problema societario sottostante. Devi analizzare le cause delle perdite, verificare la sussistenza dei presupposti per il risanamento, eventualmente assistere nella redazione di un piano. Non è solo burocrazia. Tempo stimato: 10-20 ore. Compenso: 1.200-3.000 euro.

Se è riduzione per esubero, devi gestire l'aspetto della opposizione dei creditori, le garanzie, i termini di legge. Anche qui complessità non banale. Compenso: 800-1.800 euro.

Il punto chiave: non quotare aumenti e riduzioni con un prezzo fisso indifferenziato. Fai domande, capisci la situazione reale, poi dai il preventivo. Altrimenti ti ritrovi a gestire casini enormi per 500 euro di compenso.

## Fusioni e scissioni: dove il valore si moltiplica

Le fusioni e scissioni sono le operazioni più complesse e remunerative. Ma anche quelle dove è più facile fare errori di preventivazione.

Una  **fusione semplice** tra due SRL dello stesso settore, senza problemi fiscali o valutativi particolari, richiede comunque: situazioni patrimoniali alla data di fusione, relazioni degli amministratori, progetto di fusione, gestione degli aspetti fiscali (neutralità), coordinamento con notaio, depositi e pubblicità. Tempo stimato: 40-60 ore tra partner e senior. Compenso base: 5.000-8.000 euro.

Se la fusione è **complessa** (pluralità di società, settori diversi, presenza di minoranze da tutelare, aspetti fiscali critici), le ore si moltiplicano. Tempo stimato: 80-120 ore. Compenso: 10.000-18.000 euro e oltre.

Il modello migliore per le fusioni è **base + percentuale sul valore**. Esempio: compenso base 6.000 euro per la gestione ordinaria, più 0,3-0,5% sul valore delle società incorporate (calcolato su patrimonio netto o su altra base concordata). Così se la fusione coinvolge patrimoni rilevanti, il compenso scala di conseguenza.

Le **scissioni** sono più complesse delle fusioni perché devi spaccettare attivi e passivi, allocare i patrimoni, gestire due o più bilanci di scissione. Tempo stimato: 60-100 ore. Compenso: 8.000-15.000 euro e oltre.

Anche qui il modello ibrido funziona bene: base fissa + percentuale sul patrimonio complessivo oggetto di scissione.

Una cosa fondamentale: in queste operazioni richiedi sempre **acconti robusti**. Minimo 50% all'accettazione dell'incarico. Le operazioni straordinarie si possono trascinare per mesi, e non è raro che saltino per motivi vari. Se hai lavorato tre mesi e l'operazione salta, devi essere stato pagato. Il saldo solo a operazione perfezionata.

## Cessioni di quote e azioni: l'arte della due diligence

Quando un imprenditore vende la sua azienda o le sue quote, spesso chiede al commercialista di assisterlo. Il servizio può andare dalla semplice redazione dell'atto di cessione alla due diligence completa.

La **cessione semplice di quote SRL** senza particolari complessità richiede: verifica dei presupposti, redazione atto di cessione, gestione aspetti fiscali (imposta di registro), coordinamento con notaio se necessario, adempimenti post-cessione. Tempo stimato: 6-10 ore. Compenso: 800-1.500 euro.

Se la cessione è **complessa** (presenza di patti parasociali da modificare, prelazione da gestire, clausole di earn-out o garanzie, aspetti fiscali articolati), il tempo sale. Tempo stimato: 15-25 ore. Compenso: 2.000-4.000 euro.

La **due diligence contabile e fiscale** è un servizio distinto e sostanzioso. Devi analizzare la contabilità degli ultimi 3-5 anni, verificare la correttezza fiscale, individuare rischi e passività potenziali, quantificare accantonamenti necessari, redigere un report dettagliato. Tempo stimato per una PMI: 40-80 ore. Compenso: 5.000-12.000 euro.

Per le **operazioni di M&A di un certo valore**, il compenso si lega spesso al valore della transazione. Formula tipica: 0,5-1% del valore dell'operazione, con minimo di 8.000-10.000 euro. Così se la transazione vale 2 milioni, compenso 10.000-20.000 euro. Se vale 10 milioni, compenso 50.000-100.000 euro. Sembra tanto, ma il carico di lavoro e la responsabilità sono proporzionali.

Un modello alternativo è la **tariffa a milestone**: acconto iniziale 30% per l'avvio attività, secondo aconto 30% alla presentazione del report preliminare, saldo 40% al closing dell'operazione. Questo modello ti protegge se l'operazione salta a metà strada: hai comunque incassato il 60%.

## Operazioni sul capitale: conferimenti e apporti

I conferimenti sono un mondo a parte. Il conferimento in denaro è banale. Quelli in natura no. Un **conferimento di immobile** in società richiede perizia giurata, gestione aspetti fiscali (imposta di registro, eventuale plusvalenza per conferente), coordinamento con notaio, adempimenti ipocatastali. La perizia da sola richiede 15-25 ore. Compenso perizia: 2.000-4.000 euro. Assistenza complessiva all'operazione: ulteriori 1.000-2.000 euro.

Il **conferimento di ramo d'azienda** è ancora più complesso. Devi identificare attivi e passivi del ramo, predisporre situazione patrimoniale dedicata, gestire aspetti fiscali (neutralità o realizzo), redigere la perizia. Tempo stimato: 30-50 ore. Compenso: 4.000-8.000 euro.

Gli **apporti** (conferimenti in SPA) hanno regole più stringenti. Necessaria sempre la perizia giurata, anche per conferimenti di denaro se contestuali a conferimenti in natura. La complessità sale. Compenso: +30-50% rispetto al corrispondente conferimento in SRL.

Non dimenticare che in tutti questi casi potresti dover coordinare più professionisti: geometri per immobili, ingegneri per impianti, periti industriali per macchinari. Il tuo ruolo di coordinamento va remunerato: 500-1.000 euro per pratiche con più professionisti coinvolti.

## **Trasformazioni: cambiare veste giuridica**

La trasformazione di una società da una forma all'altra è un'operazione che molti sottovalutano.

La **trasformazione da società di persone a società di capitale** (es. SNC in SRL) è la più frequente. Richiede: situazione patrimoniale alla data di trasformazione, perizia di stima se necessaria (obbligatoria per SPA), redazione nuovo statuto, gestione aspetti fiscali (neutralità o realizzo), adempimenti pubblicitari. Tempo stimato: 20-35 ore. Compenso: 2.500-5.000 euro.

La **trasformazione da società di capitale a società di persone** è più rara ma più complessa fiscalmente. Devi gestire il disconoscimento delle riserve in sospensione d'imposta, le eventuali plusvalenze, gli aspetti IVA. Tempo stimato: 25-40 ore. Compenso: 3.000-6.000 euro.

La **trasformazione eterogenea** (es. da società a consorzio, da cooperativa a SRL) è ancora più particolare. Richiede competenze specifiche, normativa di settore, spesso pareri legali. Tempo stimato: 30-50 ore. Compenso: 4.000-8.000 euro.

In tutti i casi, se è necessaria una perizia di stima del patrimonio, questa va quotata separatamente: 1.500-3.500 euro a seconda del valore del patrimonio e della complessità della valutazione.

## **Liquidazioni: l'operazione che non finisce mai**

La liquidazione di una società è un incubo gestionale. Può durare anni, richiede adempimenti continui, e spesso il cliente vorrebbe pagarti solo alla fine. Non funziona così.

Una **liquidazione ordinaria** di SRL senza complicazioni richiede: nomina liquidatore, inventario, gestione creditori, realizzo attivi, riparti ai soci, bilancio finale di liquidazione, cancellazione CCIAA. Se tutto va liscio e si chiude in 12-18 mesi, tempo stimato complessivo: 40-60 ore. Compenso: 4.000-7.000 euro.

Ma le liquidazioni raramente vanno lisce. Creditori che contestano, attivi difficili da realizzare, passività che emergono, soci che litigano. Il tempo si moltiplica. E tu non puoi aspettare due anni per essere pagato.

Il modello corretto è **fatturazione periodica**. Esempio: compenso stimato 5.000 euro per liquidazione standard, fatturazione trimestrale a corpo (1.250 euro/trimestre) fino a conclusione. Se la liquidazione si prolunga oltre l'anno, clausola di adeguamento: +500 euro/trimestre oltre i primi quattro trimestri.

Per le **liquidazioni complesse** (contenzioso in corso, attivi complessi, pluralità di creditori), meglio la **tariffa oraria** con reporting trimestrale. Tariffa 150-200 euro/h, rendicontazione trasparente delle ore spese, fatturazione ogni tre mesi.

E inserisci sempre una clausola di **acconto iniziale** del 30-40% del compenso stimato. Così sei coperto se il cliente si eclissa a metà strada.

# CAPITOLO 7: REVISIONE, SINDACATI E CONTROLLO



## Revisione legale: responsabilità che si paga

La revisione legale dei conti è uno dei servizi a più alta responsabilità. La firma sulla relazione di revisione ti espone personalmente. Il compenso deve rifletterlo.

Il metodo più usato è la **formula mista**: componente fissa + componente variabile legata a parametri dimensionali. I parametri tipici sono tre: fatturato, totale attivo, complessità operativa.

Per una **microimpresa** (fatturato < 1 milione, attivo < 500k, attività semplice), la componente fissa copre le attività minime obbligatorie: pianificazione, test su controlli, procedure sostanzive di base, emissione relazione. Tempo stimato: 40-60 ore/anno. Compensò base: 4.000-6.000 euro/anno.

Per una **piccola impresa** (fatturato 1-5 milioni, attivo 0,5-3 milioni), le verifiche si ampliano. Serve campionamento statistico più ampio, circolarizzazioni, inventari fisici, controlli su cicli complessi. Tempo stimato: 80-120 ore/anno. Compensò: 8.000-15.000 euro/anno.

Per le **medie imprese** (fatturato 5-20 milioni, attivo 3-10 milioni), la complessità sale ulteriormente. Presenza di magazzino rilevante, cespiti significativi, magari operazioni internazionali, gruppi societari. Tempo stimato: 150-250 ore/anno. Compensò: 15.000-30.000 euro/anno.

Oltre queste dimensioni, la revisione diventa troppo complessa per uno studio medio. Servono network di revisori, competenze specialistiche multiple, strumenti software avanzati. Qui entrano in gioco le società di revisione strutturate.

Gli elementi che giustificano **maggiorazioni** sul compenso base sono chiari. Pluralità di sedi operative: +15-25% per sede aggiuntiva. Operazioni in multivaluta: +20-30%. Presenza di partecipate da valutare con metodo del patrimonio netto: +15-20%. Settore regolamentato (es.

sanitario, energia): +25-40%. Prima revisione con necessità di opening balance: +30-50% primo anno.

Il compenso della revisione va **indicizzato annualmente**. Formula standard: ISTAT dicembre anno precedente, con floor 2% e cap 8%. Così eviti l'erosione del valore nel tempo.

Importantissimo: la revisione richiede **indipendenza formale e sostanziale**. Non puoi fare revisione su un cliente per cui tieni anche la contabilità. E se tieni la contabilità, non puoi fare nemmeno controllo contabile. Questa separazione va rispettata rigorosamente. Chi viola finisce male con Consob e MEF.

## Sindacati: l'incarico sottovalutato

Il sindaco di società è spesso visto come un incarico di rappresentanza, poco impegnativo. È un errore. La responsabilità è altissima, gli obblighi di vigilanza stringenti. Il compenso deve rifletterlo.

La base di calcolo tipica è la **dimensione patrimoniale ed economica** della società. Formula CNDCEC: componenti positivi lordi + totale attivo. Su questa somma si applicano percentuali a scaglioni.

Per **micro-società** (base < 500k), compenso annuo minimo 1.500-2.500 euro se sindaco unico, 1.000-1.800 euro se membro di collegio. Ma attenzione: anche una micro-società richiede almeno 4-6 ore di lavoro al mese tra riunioni, verifiche, relazioni. Con una tariffa oraria di 150 euro, 6 ore/mese per 12 mesi fanno 10.800 euro. Il minimo di 2.500 è insufficiente. O lo rifiuti, o lo accetti come incarico di rappresentanza sapendo che il vero ritorno è nel portafoglio clienti che ti porta.

Per **piccole società** (base 500k-5 milioni), compenso annuo 3.000-8.000 euro sindaco unico, 2.000-5.000 euro membro collegio. Qui il carico di lavoro è più realistico: 6-10 ore/mese. Con 8 ore/mese a 150 euro/h siamo a 14.400 euro/anno. Quindi il compenso medio di 5.000-6.000 è sottocosto, ma ancora sostenibile se l'incarico porta altri vantaggi.

Per **medie società** (base 5-50 milioni), compenso annuo 8.000-20.000 euro sindaco unico, 5.000-12.000 euro membro collegio. Qua i conti iniziano a tornare.

Per **grandi società** (base > 50 milioni), compensi da 20.000 euro in su. E finalmente sei remunerato adeguatamente.

Il problema è che molti studi accettano incarichi di sindaco in micro e piccole società sottocosto, con l'idea di "entrare" nel cliente. Poi scoprono che il cliente non dà altri incarichi, e loro sono incastrati in un sindacato che costa più di quanto rende. Prima di accettare, fai i conti. Se non tornano, rifiuta o negozia compenso maggiorato.

Le **maggiorazioni giustificate** sul compenso base del sindacato sono: settore regolamentato (banche, assicurazioni, vigilati): +40-60%. Presenza di controllate o collegate da vigilare: +20-30% per ogni entità. Società con situazione finanziaria critica o in ristrutturazione: +30-50%. Presenza di contenzioso rilevante: +20-30%.

Inserisci sempre clausole di **revisione annuale** del compenso, collegata a inflazione o a incremento della dimensione aziendale. Se la società raddoppia il fatturato e tu continui a prendere lo stesso compenso di cinque anni fa, c'è qualcosa che non va.

## Controllo contabile: la via di mezzo

Il controllo contabile ai sensi dell'art. 2409-bis c.c. è una figura meno nota ma molto utile per società che non hanno obbligo di revisione legale ma vogliono un presidio professionale.

Il controllo contabile implica verifiche periodiche sulla regolarità della tenuta contabilità, sulla corretta rilevazione dei fatti di gestione, sulla corrispondenza del bilancio alle risultanze

contabili. Non è una revisione completa con campionamenti statistici e circolarizzazioni, ma è più di una semplice lettura del bilancio.

Il carico di lavoro tipico è **30-40% di una revisione legale** completa. Quindi se una revisione per quella società ti richiederebbe 80 ore/anno, il controllo contabile ne richiede 25-30. Compenso proporzionale: 3.000-6.000 euro/anno per piccole imprese.

Il controllo contabile può essere **cumulato con la funzione di sindaco** (sindaco con controllo contabile). In questo caso il compenso va maggiorato del 30-50% rispetto al sindaco semplice. Esempio: sindaco senza controllo contabile 4.000 euro/anno, sindaco con controllo contabile 5.500-6.000 euro/anno.

Anche qui vale la regola: se i conti non tornano, non accettare. Il controllo contabile comporta responsabilità. Se firmi una relazione positiva e poi emergono magagne, sei coinvolto. Devi essere remunerato adeguatamente.

## Organismo di vigilanza 231: il nuovo eldorado?

Gli organismi di vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001 sono diventati molto richiesti negli ultimi anni. Molti studi li vedono come fonte di reddito aggiuntiva. Ma attenzione: non è un incarico da prendere sottogamba.

L'OdV deve vigilare sull'efficacia del modello organizzativo, verificare l'aggiornamento continuo, gestire il flusso informativo, proporre modifiche. Richiede competenze multidisciplinari: giuridiche, organizzative, di controllo interno.

Il compenso va parametrato sulla **dimensione e complessità aziendale**. Per una microimpresa con modello semplice, l'OdV monocratico può richiedere 20-30 ore/anno di lavoro. Compenso: 2.500-4.000 euro/anno.

Per una piccola impresa con modello articolato, le ore salgono a 40-60. Compenso: 5.000-8.000 euro/anno.

Per medie imprese con modelli complessi, pluralità di sedi, processi a rischio elevato, l'OdV collegiale richiede 80-120 ore/anno complessive. Compenso per componente: 8.000-15.000 euro/anno.

Anche qui inserisci clausole di **maggiorazione per situazioni critiche**. Se durante il mandato emergono violazioni o situazioni che richiedono approfondimenti straordinari, devi poter fatturare ore aggiuntive. Prevedi una quota fissa annua + tariffa oraria per attività straordinarie (es. 150-200 euro/ora).

E ricorda: accettare un incarico OdV significa esporti. Se l'azienda commette reati presupposto e tu non li hai intercettati, la tua responsabilità può essere chiamata in causa. Il compenso deve tenerne conto.

## CAPITOLO 8: CONTENZIOSO E PROCEDURE CONCORSUALI



### Contenzioso tributario: quando i conti si fanno seri

Il contenzioso tributario è un'area dove le tariffe possono oscillare selvaggiamente. C'è chi regala l'assistenza sperando di fidelizzare il cliente, e chi chiede parcelle a cinque cifre. La verità sta nel mezzo, ma serve metodo.

Il parametro principale è il **valore della lite**: imposte più sanzioni più interessi contestati. Su questo valore applichi una percentuale che scala per grado di giudizio.

Per un ricorso in Corte di Giustizia Tributaria di primo grado, la percentuale tipica è 3-8% del valore della lite, con minimo 1.500-2.000 euro. Esempio: accertamento da 30.000 euro, compenso 900-2.400 euro, ma applichi il minimo quindi 1.500-2.000 euro.

Per l'**appello in commissione di secondo grado**, percentuale 4-10%, minimo 2.000-2.500 euro. Esempio: lite da 30.000 euro, compenso 1.200-3.000 euro, quindi 2.000-3.000 euro applicando il minimo quando necessario.

Per il **ricorso in Cassazione**, percentuale 5-12%, minimo 3.000-4.000 euro. È il grado più tecnico, richiede competenze specialistiche. Il minimo è più che giustificato.

Ma la percentuale sul valore è solo una componente. Devi aggiungere i **compensi per attività specifiche**: redazione ricorso (già inclusa nel compenso base), partecipazione a udienze (300-500 euro per udienza oltre la prima), redazioni memorie integrative (400-800 euro codauna), gestione reclamo/mediazione (500-1.000 euro).

Un'alternativa sempre più diffusa è la **success fee**. Compenso base ridotto (50-60% della tariffa standard) più una quota percentuale (20-30%) del risparmio ottenuto se vinci. Esempio:

accertamento 50.000 euro. Compenso base 2.500 euro. Se vinci e annulli tutto, success fee 10.000 euro (20% di 50.000). Totale 12.500 euro.

La success fee è legittima ma va gestita con trasparenza. Deve essere prevista in contratto, deve esserci comunque un minimo inderogabile anche in caso di sconfitta, e il cliente deve capire che stai assumendo un rischio che altrimenti sarebbe suo.

Non dimenticare le **spese vive del contenzioso**: copie, notifiche, marche da bollo, contributo unificato. Vanno anticipate dal cliente o rendicontate a parte. Non anticipare mai spese per migliaia di euro con i tuoi soldi. Se il cliente non è disposto a coprirle, non accettare l'incarico.

## CTU e CTP: il gioco delle competenze

Il consulente tecnico d'ufficio e il consulente tecnico di parte sono due facce della stessa medaglia, ma con compensi molto diversi.

Il **CTU** è nominato dal giudice. Le tariffe sono regolate dal D.M. 30/05/2002, con parametri per materia e valore. Per una CTU in materia amministrativa e contabile su un valore di lite di 100.000 euro, i parametri indicano un compenso tra 2.500 e 6.000 euro, da modulare in base alla complessità.

Il problema è che il giudice non sempre liquida il massimo. Anzi, spesso si posiziona verso il basso per "contenere le spese di giustizia". Quindi se pensi di fare un CTU contando su 5.000 euro, poi ti ritrovi con 2.800. Non puoi contestare: il decreto di liquidazione è quello.

Il **CTP** invece sei tu che lo prezzi col cliente. E qui puoi e devi essere più realistico. Il lavoro di CTP richiede analisi attenta dei documenti, presenza alle operazioni peritali, redazione di osservazioni e controrelazioni. Tempo stimato: 15-30 ore a seconda della complessità. Compenso: se semplice da 400 a 800 euro, se complesso da 3.000-6.000 euro.

Il vantaggio del CTP è che il compenso è concordato e certo. Lo svantaggio è che se perdi la causa, il cliente potrebbe essere poco propenso a pagare. Inserisci sempre un **acconto del 50%** all'accettazione dell'incarico. Il saldo a fine lavoro, indipendentemente dall'esito del giudizio.

Una pratica diffusa è offrire il **pacchetto CTP + assistenza processuale**. Esempio: assistenza contenzioso tributario + attività CTP a forfait di 5.000-8.000 euro, con parcella unica. Il cliente preferisce la certezza del costo totale, tu ottimizzi il carico di lavoro.

## Perizie asseverate: firma che pesa

Le perizie giurate o asseverate sono documenti con valore probatorio rafforzato. La tua firma davanti al giudice di pace o al notaio ti espone direttamente. Il compenso deve riflettere questa responsabilità.

Per una **perizia di stima per conferimento** di bene in società, il compenso si calcola spesso in percentuale sul valore del bene: 0,5-1,5% del valore stimato, con minimo 1.500-3.500 euro. Esempio: bene valore 100.000 euro, compenso 1.500-2.000 euro (si applica il minimo perché l'1% sarebbe solo 1.000).

Per una **perizia di stima per aumento capitale SPA**, la responsabilità è ancora maggiore. Compenso 1%-2% del valore, minimo 1.500-2.500 euro. Esempio: aumento capitale 500.000 euro con conferimento immobile valore 200.000, compenso 1.500-2.500 euro.

Per **valutazioni aziendali** con perizia giurata, il compenso è tipicamente 0,3-0,8% del valore dell'azienda, con minimo 2.500-3.000 euro. Esempio: azienda valore 2 milioni, compenso 6.000-16.000 euro.

Le perizie richiedono spesso **sopralluoghi e integrazioni documentali**. Prevedi nel preventivo una voce per rimborso spese di viaggio e una clausola: "Eventuali integrazioni richieste oltre la

prima stesura saranno fatturate a parte, 200 euro/h." Altrimenti il cliente ti chiederà di rifare la perizia quattro volte senza pagare un euro in più.

## Procedure concorsuali: entrare nel mondo del fallimento

Il professionista che assiste nelle procedure concorsuali si muove in un terreno difficile. I clienti sono in crisi, i pagamenti incerti, le responsabilità alte.

Per l'assistenza nella predisposizione di un **piano di risanamento ex art. 56 CCII**, il lavoro include analisi della situazione finanziaria, elaborazione del piano, redazione della relazione, assistenza alla presentazione. Tempo stimato: 50-100 ore a seconda della dimensione aziendale e della complessità. Compenso: 6.000-15.000 euro.

Per il **concordato preventivo** con continuità aziendale, il carico è ancora maggiore. Oltre al piano, serve coordinamento con advisor finanziari, gestione dei rapporti coi creditori, assistenza nella fase esecutiva. Tempo stimato: 100-200 ore. Compenso: 15.000-35.000 euro e oltre.

Ma qui sorge il problema: il cliente è in crisi. Spesso non ha liquidità per pagarti. Come ti comporti?

Prima soluzione: richiedi un **anticipo sostanzioso** (60-70%) prima di iniziare, attingendo se necessario alla finanza disponibile o a garanzie dei soci. Se il cliente non può pagarti nemmeno l'anticipo, l'incarico non è sostenibile.

Seconda soluzione: strutturi il compenso come **credito prededucibile** nella procedura. Così se la procedura va in porto, vieni pagato prima degli altri creditori. Ma questa via funziona solo per certe attività e con l'accordo del tribunale. Non darla per scontata.

Terza soluzione, rischiosa: accetti un compenso **subordinato all'esito**. Se il concordato viene omologato, ti pagano. Altrimenti niente. È un rischio d'impresa che prendi tu. Se lo fai, il compenso in caso di successo deve essere maggiorato del 50-100% per compensare il rischio. In ogni caso, non lavorare mai a vuoto nelle procedure concorsuali. O ti pagano, o non ci entri. Le probabilità di non essere pagato sono altissime, e tu non puoi permetterti di lavorare gratis per mesi.

# CAPITOLO 9: PREVENTIVI, PARCELLE E COMUNICAZIONE



## L'arte di scrivere un preventivo che vende

Un preventivo non è solo un documento amministrativo. È uno strumento di vendita. Deve convincere il cliente che il tuo prezzo è giusto e che tu sei il professionista giusto.

Il primo errore è mandare preventivi lunghi, pieni di clausole legali in piccolo, incomprensibili. Il cliente non li legge. Li cestina. Il preventivo deve essere **chiaro, sintetico, visuale**.

Struttura ideale: una pagina di sintesi, una o due pagine di dettaglio, eventuali allegati tecnici. La sintesi deve contenere tre cose: cosa fai (perimetro in tre righe), quanto costa (totale evidenziato), quando paghi (condizioni chiare). Punto. Se il cliente vuole sapere di più, legge il dettaglio.

Nel dettaglio espliciti il **perimetro puntuale**. Non "consulenza fiscale generica" ma "analisi situazione fiscale corrente, elaborazione dichiarazione redditi 2024, predisposizione F24, assistenza telefonica fino a 5 ore/anno, un parere scritto incluso". Il cliente deve sapere cosa riceve.

Poi scomponi il **prezzo**. Non scrivere solo "3.500 euro + IVA". Scrivi: "Tariffa base servizio 2.800 euro, maggiorazione per urgenza (+20%) 560 euro, oneri vivi stimati 140 euro. Totale imponibile 3.500 euro. Contributo integrativo 4% 140 euro. IVA 22% 801 euro. Totale fattura 4.441 euro". Il cliente vede dove vanno i suoi soldi. È trasparente.

Le **condizioni di pagamento** vanno messe in evidenza, magari in un box. "Acconto 40% alla firma (1.776 euro). Saldo 60% a completamento attività (2.665 euro). Termini: 30 giorni data fattura. Ritardi oltre 15 giorni: interessi legali + 2%. Ritardi oltre 30 giorni: sospensione attività."

Non nascondere le cose scomode. Se ci sono clausole di revisione del prezzo, di change order, di extra non inclusi, mettile in chiaro. Il cliente deve saperle subito. Scoprirlle dopo genera conflitti.

Un elemento sottovalutato è la **personalizzazione**. Un preventivo standard, uguale per tutti, trasmette indifferenza. Inserisci una frase iniziale personalizzata: "Egregio Dott. Rossi, in seguito al nostro incontro del 15 gennaio e alla sua richiesta di assistenza per la gestione della fusione tra Alfa SRL e Beta SRL, le sottopongo la seguente proposta." Due righe, ma fanno la differenza. Il cliente sente che hai capito la sua esigenza.

Chiudi con una **call to action** chiara. "Per accettare la presente proposta, la prego di firmare per accettazione e restituire copia via email entro il 28 febbraio 2025. Resto a disposizione per ogni chiarimento." Dai una scadenza. Crea urgenza. Altrimenti il preventivo finisce nel dimenticatoio.

## Quando e come negoziare il prezzo

Il cliente riceve il preventivo e dice: "È troppo caro, puoi scendere?" Come ti comporti?

Prima regola: **non scontare subito**. Se scendi al primo colpo, il cliente pensa che il prezzo iniziale fosse gonfiato. E ti perderà rispetto. Invece rispondi: "Il prezzo riflette il lavoro effettivo necessario e le competenze richieste. Vediamo se possiamo trovare un equilibrio."

Seconda regola: **sconto contro riduzione di scopo**. Non regali soldi. Riduci il perimetro. "Se eliminiamo la parte X, posso scendere del 15%. Se eliminiamo anche la parte Y, arriviamo a - 25%. Cosa preferisce?" Il cliente capisce che il prezzo è legato al valore, non arbitrario.

Terza regola: **sconto condizionato**. "Posso farle uno sconto del 10% se accetta queste condizioni: acconto 50% invece di 40%, pagamento del saldo entro 15 giorni invece di 30, firma di un contratto annuale invece che per singola pratica." Così lo sconto diventa uno scambio, non un regalo.

Quarta regola: **mai sotto il break-even**. Hai calcolato il costo diretto del lavoro. Non scendere sotto quella soglia. Se il cliente non accetta, rifiuti l'incarico. Meglio perdere una pratica che lavorare in perdita.

Se il cliente dice "Il commercialista precedente mi faceva pagare la metà", tu hai due opzioni. Prima: verificare se è vero, e se sì capire cosa includeva quel servizio. Magari ti sta confrontando con una contabilità base e tu gli hai quotato un pacchetto completo. Seconda: spiegare le differenze di qualità. "Capisco. Io lavoro in questo modo [esplicati], garantisco questi livelli di servizio [esplicati], mi assumo queste responsabilità [esplicati]. Se preferisce risparmiare accettando un servizio meno strutturato, è una sua scelta legittima. Io non posso offrire quel livello di prezzo mantenendo questa qualità."

Onestà e chiarezza. Se il cliente vuole il low cost, non sei tu il professionista giusto. Meglio dirlo subito che scoprirlo dopo sei mesi di lamentele.

## Gestire le parcelle insolute

Il cliente non paga. Succede. Come gestirlo senza distruggere la relazione ma senza rimetterci?

**Primo sollecito: informale e gentile**. Dopo 7-10 giorni dalla scadenza, una mail: "Buongiorno, le ricordo che la fattura n. X del giorno Y è scaduta il giorno Z. Se ha già provveduto al pagamento, la prego di ignorare questo messaggio. In caso contrario, la ringrazio se vorrà regolarizzare entro i prossimi 5 giorni." Tono cordiale, possibilità che sia una dimenticanza.

**Secondo sollecito: formale ma non aggressivo**. Dopo 20 giorni dalla scadenza, email + PEC: "Egregio Cliente, la fattura n. X risulta ancora insoluta nonostante il sollecito del giorno Y. La invito cortesemente a regolarizzare entro 5 giorni. In caso contrario, sarò costretto ad applicare

gli interessi di mora previsti contrattualmente e a sospendere le attività in corso come da lettera d'incarico." Più formale, richiami contrattuali.

**Terzo sollecito: ultimo avviso.** Dopo 35-40 giorni dalla scadenza: "Con la presente la informo che, in assenza di pagamento entro 5 giorni, procederò alla sospensione definitiva delle attività e all'eventuale messa in mora formale. Gli interessi di mora maturati ammontano a euro X. Resto disponibile per concordare un piano di rientro dilazionato se la situazione finanziaria lo richiede." Dai ancora una via d'uscita, ma fai capire che la pazienza è finita.

Se dopo il terzo sollecito non succede nulla, hai due strade. Prima: **sospendere le attività.** Smetti di lavorare per quel cliente, mandi una comunicazione formale che sospendi tutto, non fai più niente. Se ci sono scadenze fiscali imminenti, le comunichi per iscritto: "La informo che il giorno X scade l'adempimento Y. Vista la mancata regolarizzazione della posizione, non sarò in grado di gestirlo. È sua responsabilità provvedere."

Seconda strada: **messa in mora e recupero legale.** Invii una messa in mora tramite raccomandata A/R o PEC, poi se non paga passi a decreto ingiuntivo o azione ordinaria. Costa tempo e soldi, ma almeno hai una chance di recuperare.

Una soluzione intermedia è il **piano di rientro.** Il cliente è in difficoltà ma in buona fede. Gli proponi: "Accetto di dilazionare il pagamento in 6 rate mensili da 500 euro, a condizione che la prima rata sia versata entro 3 giorni e che non ci siano ulteriori ritardi. In caso di mancato rispetto del piano, decade l'accordo e procedo con il recupero legale." Formalizzalo per iscritto, fallo firmare.

**FALSO MITO:** "Puoi trattenere i documenti del cliente finché non paga (art. 2756 c.c.)?"

L'art. 2756 c.c. **NON** si applica ai commercialisti. Il Codice Deontologico (art. 30) **vieta espressamente** di rifiutare la consegna di documenti, anche per mancato pagamento. Violare questa norma significa sanzione disciplinare e possibile responsabilità civile.

Devi restituire originali, ma puoi tenere copie del lavoro svolto (tue elaborazioni, bilanci, dichiarazioni) come prova dell'attività svolta.

Trattenere documenti non ti farà pagare, ma ti esporrà a sanzioni. Meglio decreto ingiuntivo rapido che battaglie deontologiche perse.

## Comunicare il valore, non solo il prezzo

Il problema di molti commercialisti è che comunicano solo il prezzo. "Costa X." Fine. Il cliente non ha elementi per valutare se X è giusto o sbagliato.

Devi comunicare il **valore** che generi. Non è venditoria, è trasparenza. Esempi concreti.

Contabilità annuale: "Il servizio comprende non solo la registrazione dei documenti, ma un controllo fiscale continuo che previene sanzioni e ottimizza la gestione tributaria. L'anno scorso ho intercettato per i miei clienti errori che in media avrebbero generato 3.000 euro di sanzioni. Il costo del servizio è 2.400 euro/anno. Il rapporto costo-beneficio è evidente."

Operazione straordinaria: "La gestione della fusione richiede 60 ore di lavoro qualificato. Il compenso è 8.000 euro. L'operazione genera per la sua azienda un risparmio fiscale stimato in 35.000 euro. Investimento 8.000, risparmio 35.000. Ritorno 4,4x."

Contenzioso: "L'accertamento è di 50.000 euro. Il mio compenso è 4.000 euro per ricorso + success fee 20% se vinciamo. Se vinciamo, risparmia 50.000 e paga 14.000 (4.000 + 20% di 50.000). Risparmio netto 36.000. Se perdiamo, paga 50.000 all'Agenzia + 4.000 a me. Rischio aggiuntivo 4.000 su 50.000, cioè l'8%. Il rapporto rischio-rendimento è favorevole."

Numeri. Benefici concreti. Confronti. Così il cliente capisce che non sta comprando ore, sta comprando risultati.

Un altro strumento potente è il **confronto col costo dell'errore**. "Se gestisce la contabilità internamente senza competenze adeguate, il rischio di errori è alto. Un errore in dichiarazione IVA può costare dal 90% al 180% dell'imposta non versata in sanzioni. Una registrazione sbagliata può generare un accertamento fiscale con sanzioni dal 100% al 200%. Il costo del mio servizio è 200 euro/mese. Il costo di un solo errore può essere 5.000-10.000 euro. Quale scelta è più razionale?"

Non stai spaventando il cliente. Stai inquadrando razionalmente il problema. È diverso.

## La fattura come strumento di comunicazione

La fattura è vista come un documento fiscale, stop. Invece può essere uno strumento di comunicazione potente.

Nella **descrizione dei servizi** non scrivere "Prestazione professionale periodo X-Y". Scrivi "Assistenza fiscale e contabile mese di gennaio 2025: registrazione n. 42 documenti, elaborazione liquidazione IVA trimestrale, predisposizione F24 per versamenti, consulenza telefonica 3 ore su problematica X, aggiornamento situazione contabile." Il cliente vede cosa hai fatto. Percepisce il valore.

Ancora meglio: allega un **report mensile sintetico**. Mezza pagina: "Attività svolte nel mese: [elenco]. Scadenze rispettate: [elenco]. Prossime scadenze: [elenco]. Note rilevanti: [eventuali]." Due minuti per scriverlo, enorme impatto sulla percezione del cliente.

Se fatturi a tempo, allega il **timesheet**. Tabella semplice: data, attività, ore, responsabile. Trasparenza totale. Il cliente vede che le ore sono reali, non inventate.

Nella fattura includi anche le **comunicazioni importanti**. "Ricordiamo che entro il 16 febbraio va versato l'acconto IVA 2025. Provvederemo alla predisposizione dell'F24 entro il 10 febbraio." Il cliente ha tutto in un posto solo.

E non dimenticare il **ringraziamento**. In calce alla fattura: "La ringraziamo per la fiducia accordataci." Sembra banale, ma conta. È un segnale di rispetto e professionalità.

## Quando dire di no al cliente

Non tutti i clienti vanno bene. Alcuni sono tossici: pagano male, pretendono tutto, creano solo problemi. Imparare a rifiutare è fondamentale.

Segnali di allarme rosso: il cliente chiede subito lo sconto prima ancora di capire il servizio. Il cliente ha cambiato tre commercialisti negli ultimi due anni. Il cliente ha ritardi di pagamento documentati con altri fornitori. Il cliente pretende disponibilità 24/7 senza voler pagare per questo. Il cliente ti cerca solo quando ha problemi urgenti e poi scompare.

In questi casi hai due opzioni. Prima: rifiuti l'incarico con una scusa diplomatica. "Al momento il mio studio ha raggiunto la capacità massima, non posso garantirle il livello di servizio che merita. Le consiglio di rivolgersi al collega X." Educato, professionale, eviti di dire "non ti voglio come cliente".

Seconda opzione: accetti ma con **condizioni molto rigide**. Acconto 70% invece di 40%. Pagamenti anticipati per ogni attività. Clausola di sospensione immediata per morosità. Tariffa oraria maggiorata del 30% per urgenze. Praticamente gli dici: "Ti prendo, ma alle mie condizioni. Se non ti va, vai altrove." Spesso questi clienti se ne vanno da soli.

Ricorda: un cliente che non paga, o che ti fa perdere tempo in lamentele continue, o che ti espone a rischi perché non collabora, **costa più di quanto rende**. Liberarsene è un investimento, non una perdita.

# CAPITOLO 10: MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO



## I numeri che devi guardare ogni mese

Un tariffario funziona solo se lo tieni sotto controllo continuo. Non puoi farlo a sensazione. Servono numeri.

Il primo numero è il **margine lordo per pratica**. Formula: (Ricavo - Costo diretto) / Ricavo. Il costo diretto è il tempo effettivo speso moltiplicato per il costo orario medio del personale che ha lavorato. Se il margine è sotto il 40%, c'è un problema. O hai preventivato male, o hai lavorato male.

Fai questo calcolo per ogni pratica chiusa nel mese. Poi aggreghi per tipologia. Scoprirai che alcune tipologie di pratiche sono sistematicamente in perdita. Quelle vanno corrette: o alzi il prezzo, o riduci il tempo, o le elimini dal portafoglio.

Il secondo numero è lo **scostamento ore**. Per ogni pratica, confronta le ore preventivate con le ore consuntivate. Se sistematicamente sforzi del 30-40%, le tue stime sono sbagliate. Devi ricalibrare i tempi standard.

Il terzo numero è il **DSO** (Days Sales Outstanding). Quanti giorni in media aspetti per incassare? Formula: (Crediti commerciali / Fatturato medio giornaliero). Se è sopra i 60 giorni, hai un problema di liquidità. Devi stringere le condizioni di pagamento o selezionare meglio i clienti.

Il quarto numero è il **WIP** (Work In Progress). Quanto lavoro hai fatto ma non ancora fatturato? Se è sopra il 30% del fatturato mensile medio, stai accumulando troppe pratiche aperte. Devi chiudere e fatturare più velocemente.

Questi quattro numeri ti danno una fotografia della salute economica dello studio. Guardali il 5 di ogni mese. Se uno è fuori range, indaga subito.

## Dashboard semplicissima: Excel è sufficiente

Non servono software complicati. Un file Excel con tre fogli fa tutto.

**Foglio 1: Pratiche.** Colonne: Codice pratica, Cliente, Tipologia, Data inizio, Data fine, Ore preventivate, Ore consuntivate, Ricavo preventivato, Ricavo effettivo, Costo diretto, Margine %, DSO effettivo. Una riga per ogni pratica.

**Foglio 2: Aggregati mensili.** Righe: Mese. Colonne: Fatturato, Costo diretto, Margine lordo %, Ore fatturate, Ore preventivate, Scostamento %, Crediti fine mese, DSO, WIP. Un rigo per ogni mese.

**Foglio 3: Analisi per tipologia.** Righe: Tipologia servizio. Colonne: Numero pratiche anno, Ricavo medio, Margine medio %, Ore medie, Scostamento medio %. Ti dice quali servizi funzionano e quali no.

Ogni volta che chiudi una pratica, aggiorna il foglio. Ogni inizio mese, guardi gli aggregati. Ogni trimestre, fai l'analisi per tipologia. Cinque minuti di lavoro, enormi benefici strategici.

## Quando e come aggiornare il tariffario

Il tariffario non è inciso nella pietra. Va aggiornato regolarmente, ma con metodo.

**Aggiornamento annuale** (gennaio-febbraio). Tre azioni obbligatorie. Prima: adeguamento inflazione. Prendi l'indice ISTAT dicembre anno precedente, applichi a tutte le tariffe base. Floor 2%, cap 8%. Così eviti sia l'erosione sia shock eccessivi.

Seconda: revisione costi interni. Ricalcola il costo orario effettivo per ogni ruolo. Sono cambiati gli stipendi? L'affitto? I software? Aggiorna le tariffe di conseguenza.

Terza: ricalibrazione tempi standard. Analizza gli scostamenti medi dell'anno. Se sistematicamente impieghi 20% di tempo in più per una certa tipologia, aggiorna la stima standard.

**Aggiornamento semestrale** (luglio). Controllo intermedio. Guardi i margini per tipologia. Se qualcosa è fuori range, intervieni subito. Non aspettare dicembre. Se una tipologia di pratiche chiude sistematicamente sotto il 30% di margine, o alzi il prezzo o la elimini.

Verifichi anche eventuali **novità normative** che impattano il carico di lavoro. Nuovi adempimenti fiscali? Modifiche sostanziali di leggi che gestisci abitualmente? Se sì, aggiorna le stime di tempo e i prezzi.

**Aggiornamento straordinario.** Se succede qualcosa di grosso (riforma fiscale epocale, crisi economica che cambia il mercato, ingresso di nuove tecnologie che rivoluzionano il lavoro), non aspettare la revisione programmata. Fai un aggiornamento straordinario subito.

Ogni aggiornamento va **versionato**. Tariffario v2025.1, v2025.2, v2026.1. Conservi lo storico per 10 anni. Se un cliente contesta una fattura del 2023, devi poter dimostrare quale tariffario applicavi allora.

Comunica gli aggiornamenti ai clienti con trasparenza. "Le comunichiamo che dal 1° gennaio 2026 i nostri listini saranno adeguati dell'indice ISTAT 2025, pari al 2,8%. Il nuovo tariffario è allegato." Niente sorprese. Il cliente apprezza la chiarezza.

## Analizzare la redditività per cliente

Non tutti i clienti sono uguali. Alcuni sono molto redditizi, altri ti fanno perdere soldi. Devi saperlo.

Una volta all'anno fai l'**analisi ABC**. Prendi tutti i clienti, li ordini per fatturato decrescente. Calcoli il fatturato cumulato. I primi che coprono il 70-80% del fatturato sono i clienti A (pochi, critici). Quelli che coprono il successivo 15-20% sono i B (medi, importanti). Gli ultimi che coprono il residuo 5-10% sono i C (tanti, marginali).

Questa è la parte facile. Ora calcoli il **margine per cliente**. Prendi tutte le pratiche del cliente nell'anno, sommi i ricavi, sommi i costi diretti, calcoli il margine. Scoprirai che alcuni clienti A hanno margini bassissimi (fatturano tanto ma ti impegnano moltissimo). Alcuni clienti C hanno margini altissimi (piccoli ma poco impegnativi).

L'obiettivo è semplice: **mantenere e far crescere i clienti A ad alto margine. Rinegoziare le condizioni coi clienti A a basso margine** (o alzi il prezzo o riduci il servizio o li lasci). **Lasciare andare i clienti C a margine negativo** (non ha senso tenerli).

Fai anche un'analisi del **costo di acquisizione**. Quanto ti è costato acquisire quel cliente? Se l'hai acquisito tramite una gara al ribasso, probabilmente ti costa più di quanto rende. Se è arrivato per passaparola da un cliente soddisfatto, probabilmente rende bene. Conclusione: concentra gli sforzi commerciali sui canali che portano clienti redditizi, non su quelli che portano clienti problematici.

## Benchmarking: quanto valgono gli altri

Confrontarsi col mercato è sano. Non per fare dumping, ma per capire se sei fuori scala.

Il **Consiglio Nazionale** pubblica periodicamente pareri e linee guida sui compensi, quali ad esempio:

- **Linee guida sull'equo compenso:** in linea con la Legge 49/2023, il CNDCEC ha elaborato orientamenti che stabiliscono il principio dell'equo compenso, che deve essere proporzionato alla qualità del servizio e alla complessità della prestazione.
- **Indicazioni sugli onorari per specifiche attività:** il CNDCEC può suggerire degli intervalli di compensi medi, ma senza definirli come tariffe obbligatorie.
- **Orientamenti per la professione:** il CNDCEC fornisce anche suggerimenti per l'adeguatezza dei compensi rispetto alle normative, alla specializzazione richiesta e alla zona di esercizio.

Puoi anche confrontarti informalmente con colleghi fidati. "Tu quanto chiedi per una revisione di media impresa?" Non è concorrenza sleale, è scambio di informazioni tra professionisti. Ovviamente non fissi i prezzi insieme (quello sarebbe cartello, vietato), ma condividere esperienze è legittimo.

Attento però ai **benchmark distorti**. Se confronti i tuoi prezzi con quelli di uno studio in una grande città e tu sei in provincia, è normale che tu sia più basso. Se confronti con uno studio boutique ultra-specializzato e tu fai servizio generalista, è normale che loro siano più alti. Paragona mele con mele.

Il benchmark serve per **validare le scelte**, non per omologarsi. Se decidi di posizionarti il 20% sopra la media perché offri qualità superiore, va benissimo. L'importante è saperlo e poterlo argomentare.

# CAPITOLO 11: DEONTOLOGIA E RESPONSABILITÀ



## Equo compenso: la sostanza oltre la forma

La legge 49/2023 ha reso l'equo compenso un obbligo. Ma la sostanza conta più della forma. Non basta dire "rispetto l'equo compenso". Devi dimostrarlo.

Ogni preventivo deve essere **giustificabile razionalmente**. Se un ispettore dell'Ordine ti chiede "perché ha chiesto questa cifra per questo servizio?", devi avere una risposta. "Ho stimato X ore, il costo orario è Y, ho applicato il coefficiente Z per la complessità, ho verificato i parametri ministeriali che dicono W." Trasparenza.

Non puoi accettare incarichi **manifestamente sottocosto** solo per accaparrare il cliente. È vietato per legge, e deontologicamente scorretto. Minare il mercato col dumping danneggia te, i colleghi, e alla lunga anche i clienti (che ricevono servizi scadenti).

Se un cliente ti chiede di abbassare drasticamente il prezzo, hai due opzioni. Prima: riduci il scope proporzionalmente. "Posso scendere del 40% se eliminiamo queste attività." Così non regali lavoro. Seconda: rifiuti l'incarico. "A questo prezzo non posso garantire la qualità che i miei standard richiedono. Preferisco declinare."

L'equo compenso non è paternalismo. È **tutela della professionalità**. Un commercialista pagato troppo poco non può investire in formazione, tecnologia, qualità. Alla lunga il cliente ci rimette. Difendere l'equo compenso è difendere il cliente stesso.

## Trasparenza: la migliore polizza assicurativa

La maggior parte dei contenziosi su parcelle nasce da **mancanza di trasparenza**. Il cliente non sa cosa aspettarsi, non capisce il prezzo, si sente fregato. Poi contesta.

La soluzione è semplice: trasparenza totale dall'inizio. **Lettera d'incarico dettagliata**, firmata da entrambi, con allegato il preventivo scomposto. **Comunicazioni intermedie** se emergono variazioni. **Fattura descrittiva** con elenco attività svolte.

Non nascondere mai le cose scomode. Se prevedi che il lavoro potrebbe richiedere ore aggiuntive, scrivilo: "La stima è basata sulle informazioni attuali. Se emergono complicazioni, provvederò a informarla tempestivamente e a richiedere l'approvazione per le attività extra." Il cliente è avvisato.

Se durante il lavoro ti accorgi che stai sforando il preventivo, **comunica subito**. Non aspettare la fine. "Buongiorno, le comunico che l'analisi della sua documentazione ha evidenziato complessità maggiori del previsto. Le ore stimate erano 20, ne serviranno probabilmente 28. L'impatto economico è un incremento di circa 800 euro. Procedo con la sua approvazione?" Il cliente decide consapevolmente.

La trasparenza non è solo etica. È **convenienza economica**. Un cliente informato raramente contesta. Un cliente tenuto all'oscuro spesso si ribella. Tu scegli.

## Indipendenza: quando dire no al cliente

Il commercialista deve mantenere l'**indipendenza professionale**. Non sei un esecutore di ordini. Sei un consulente che deve dare pareri obiettivi, anche quando non piacciono al cliente. Se il cliente ti chiede di fare qualcosa di irregolare, o ai limiti della legalità, o comunque contrario ai tuoi principi professionali, **devi rifiutare**. Non è una scelta. È un obbligo deontologico.

Esempio classico: cliente che vuole "aggiustare" un bilancio per ottenere un finanziamento. "Dottore, mi metta qualche costo in più così il risultato migliora." Risposta: "Non posso farlo. Il bilancio deve rappresentare la situazione reale. Posso lavorare con lei per migliorare la gestione futura, ma non posso alterare i dati passati."

Il cliente si arrabbia? Pazienza. Meglio perdere un cliente che perdere la reputazione o l'iscrizione all'Ordine. E comunque, se il cliente ti chiede di fare irregolarità, prima o poi ti trascinerà in guai seri. È un cliente da cui è meglio allontanarsi.

Un altro aspetto dell'indipendenza è il **confitto di interessi**. Non puoi assistere contemporaneamente due clienti con interessi contrapposti. Se assisti il venditore in una cessione aziendale, non puoi assistere anche il compratore. Se sei sindaco di una società, non puoi fare anche la revisione. Se tieni la contabilità, non puoi fare il controllo contabile. Queste regole esistono per proteggerti. Rispettale.

## Responsabilità civile: come limitarla contrattualmente

Il commercialista risponde civilmente dei danni causati ai clienti per errori professionali. La responsabilità può essere pesante. Ma puoi limitarla contrattualmente, nei limiti di legge.

Nella lettera d'incarico inserisci una **clausola di limitazione di responsabilità**. "Il professionista risponde dei danni causati al cliente nei limiti previsti dall'art. 2236 c.c. (dolo o colpa grave per problemi di speciale difficoltà) e comunque entro il massimale della polizza assicurativa professionale, pari a euro X, salvi i casi di dolo." Il cliente accetta implicitamente quando firma.

Attenzione: non puoi escludere la responsabilità per dolo o colpa grave. Sarebbe nullo. Puoi limitarla per colpa lieve, e puoi mettere un cap economico. Questo è legittimo.

Altra clausola utile: **esclusione di responsabilità per informazioni incomplete del cliente**. "Il professionista declina ogni responsabilità per danni derivanti da informazioni incomplete,

errate o omesse fornite dal cliente. Il cliente garantisce la completezza e veridicità dei dati forniti." Se il cliente ti nasconde documenti e tu sbagli di conseguenza, non ne rispondi.

Terza clausola: **termine per denunciare i danni**. "Eventuali contestazioni devono essere formulate per iscritto entro 15 giorni dalla scoperta del presunto errore e comunque non oltre 12 mesi dalla conclusione del rapporto. Decorso tale termine, ogni pretesa si intende decaduta." Così eviti che il cliente ti trascini in tribunale dopo cinque anni.

Ovviamente queste clausole non ti sollevano da responsabilità reale. Se sbagli grossolanamente, paghi. Ma ti proteggono da contestazioni pretestuose o tardive.

E non dimenticare la **polizza RC professionale**. Deve avere un massimale adeguato al tuo volume d'affari e al tipo di clientela. Se gestisci operazioni straordinarie da milioni di euro, un massimale di 500.000 euro è ridicolo. Serve almeno 2-3 milioni. Costa di più, ma ti salva se succede il peggio.

## Gestione del personale e sviluppo delle paghe

Un tema che molti commercialisti sottovalutano è la **gestione economica del personale** interno. Assumere collaboratori, praticanti e dipendenti richiede una pianificazione economica accurata, perché il costo del personale impatta direttamente sulla sostenibilità del tariffario.

### Il costo reale del personale: oltre lo stipendio

Quando valuti se assumere qualcuno, non puoi guardare solo lo stipendio lordo. Il **costo effettivo** è molto più alto.

Prendi un commercialista junior con RAL 28.000 euro. Aggiungi i contributi previdenziali a carico azienda (circa 30%), arriviamo a 36.400 euro. Ma non è finita. C'è il TFR (accantonamento annuo circa 2.000 euro), l'assicurazione infortuni INAIL (100-200 euro), la quota parte della polizza RC professionale (500-1.000 euro), la formazione obbligatoria (1.000-1.500 euro/anno), il posto di lavoro (scrivania, computer, software: ammortizzati 1.500 euro/anno), e i costi indiretti (malattie, ferie, permessi che riducono la produttività effettiva di circa il 15%).

Risultato: per un collaboratore da 28.000 euro di RAL, il **costo pieno annuo** è circa 42.000-45.000 euro. Questo è il numero vero da considerare.

Ora dividi per le ore fatturabili annue. Un collaboratore a tempo pieno lavora teoricamente 1.800-2.000 ore/anno (220 giorni lavorativi × 8-9 ore). Ma non tutte sono fatturabili. Togli formazione, riunioni interne, gestione amministrativa dello studio, tempo commerciale. Realisticamente, un junior fattura 1.200-1.400 ore/anno, un senior 1.400-1.600.

Quindi il **costo orario pieno** di quel junior è  $45.000 / 1.300 = 35$  euro/ora. Per coprire i costi devi fatturarlo a **minimo 60 euro/ora** (margini 40%). Ma se vuoi un margine sano del 50%, devi fatturarlo a **70-80 euro/ora**.

Questo calcolo è fondamentale. Se non lo fai prima di assumere, rischi di trovarsi con collaboratori che costano più di quanto rendono.

### Strutturare i livelli e le progressioni

Un errore frequente è avere una struttura piatta, dove tutti guadagnano più o meno ugualmente indipendentemente dall'esperienza. Non funziona. Serve una **scala chiara** che leggi compenso a competenza e produttività.

Un modello pratico per studi medio-piccoli prevede quattro livelli: **praticante** (1-2 anni esperienza, affiancamento continuo), **junior** (2-4 anni, autonomia su pratiche semplici), **senior**

(5-8 anni, gestione autonoma pratiche complesse), **manager/coordinatore** (oltre 8 anni, responsabilità su portafoglio clienti e supervisione altri).

Per ogni livello definisci un **range retributivo**. Esempio: praticante 20.000-24.000 euro, junior 24.000-32.000, senior 32.000-45.000, manager 45.000-65.000. Il posizionamento all'interno del range dipende da performance, specializzazioni, carico di responsabilità.

La progressione non deve essere automatica per anzianità. Serve un **sistema di valutazione annuale** basato su criteri oggettivi: ore fatturate, margine generato sulle pratiche gestite, qualità del lavoro (misurata con rework rate), competenze acquisite (certificazioni, specializzazioni), contributo alla crescita dello studio (acquisizione clienti, sviluppo procedure).

Comunicalo chiaramente fin dall'assunzione. "La tua crescita retributiva sarà legata ai risultati. Ogni anno faremo una valutazione basata su questi parametri." Niente sorprese, niente promesse vaghe.

## Quando assumere: il calcolo del punto di pareggio

Assumere troppo presto è un rischio. Assumere troppo tardi significa perdere opportunità. Come trovi il punto giusto?

Calcola il **fatturato incrementale necessario** per coprire il nuovo collaboratore. Se il costo pieno è 45.000 euro/anno e vuoi un margine del 50%, quel collaboratore deve generare 90.000 euro di fatturato incrementale. Questo è il break-even.

Ora chiediti: ho lavoro sufficiente per farlo fatturare 90.000 euro nel primo anno? Se lavora a pieno ritmo per 1.300 ore/anno, la tariffa media per cliente deve essere 70 euro/h. È realistica? Se la tua tariffa media reale oggi è 85-90 euro/h, sì. Se è 60 euro/h, hai un problema.

La regola empirica sicura: assumi quando il tuo **fatturato per addetto** attuale supera stabilmente 120.000-150.000 euro/anno. Sotto quella soglia, stai lavorando tu stesso sotto ritmo oppure i margini sono bassi. In entrambi i casi, assumere peggiora la situazione.

Un'alternativa all'assunzione è la **collaborazione occasionale o a partita IVA**. Costa di più a parità di ore (niente contributi a carico tuo, ma la tariffa oraria del collaboratore è più alta), ma hai flessibilità. Nei periodi di picco li chiami, nei periodi morti non li paghi. Per studi sotto i 300.000 euro di fatturato può essere la soluzione migliore.

## Incentivare senza regalare: i bonus legati ai risultati

Un collaboratore pagato solo con stipendio fisso tende a fare il minimo. È umano. Se lavora il 20% in più ma prende la stessa cifra, perché dovrebbe farlo?

Gli **incentivi variabili** risolvono il problema. Ma vanno strutturati bene, altrimenti diventano un costo fisso mascherato.

Un modello efficace per i senior e manager: **bonus annuale legato a fatturato personale e margine**. Formula: se il collaboratore supera l'obiettivo di fatturato annuo (es. 100.000 euro) e mantiene un margine medio superiore al 45%, riceve un bonus pari al 5-10% del fatturato eccedente la soglia. Esempio: fattura 120.000 con margine 48%, bonus = 10% di (120.000 - 100.000) = 2.000 euro lordi.

Un altro modello, più semplice: **bonus a scaglioni di performance**. Raggiungi 80% degli obiettivi, nessun bonus. Raggiungi 90%, bonus 3% della RAL. Raggiungi 100%, bonus 6%. Superi 110%, bonus 10%. Così incentivi il superamento degli obiettivi, non solo il raggiungerli. Per i junior, che non gestiscono ancora clienti autonomamente, puoi legare il bonus a **obiettivi qualitativi**: rework rate sotto una soglia, zero errori gravi, completamento di un numero minimo di corsi di formazione. Bonus piccolo (500-1.000 euro/anno) ma riconoscimento concreto.

Regola fondamentale: i bonus devono essere **chiari, misurabili, pagati regolarmente**. Se prometti un bonus e poi trovi scuse per non darlo, hai perso il collaboratore. Meglio non promettere nulla che promettere e non mantenere.

## Formazione: investimento o costo?

La formazione del personale è vista da molti come un costo. È miope. Un collaboratore formato lavora meglio, più velocemente, genera margini migliori. È un **investimento con ROI misurabile**.

Pianifica un **budget formazione** annuo per collaboratore: minimo 1.000 euro per junior, 1.500 per senior. Copre corsi obbligatori per crediti formativi, corsi specialistici, partecipazione a convegni, acquisto di libri e materiale.

Ma non fermarti ai corsi. La formazione migliore è **sul campo, strutturata**. Quando un senior gestisce una pratica complessa, affianca un junior. Il junior osserva, fa domande, partecipa. Le ore del junior su quella pratica le consideri formazione (quindi costo più basso), quelle del senior sono fatturate normalmente. Il cliente paga la competenza del senior, il junior impara gratis (per lui), tu investi tempo senior ma costruisci competenza futura.

Dopo ogni pratica formativa, chiedi al junior di scrivere un **memo sintetico**: cosa ha imparato, quali difficoltà ha incontrato, cosa farebbe diversamente la prossima volta. Questo ti permette di valutare l'apprendimento e costruire una knowledge base interna.

Un'altra forma di formazione economica è la **rotazione su tipologie diverse**. Il junior che fa sempre e solo dichiarazioni diventa bravo in quello ma incapace di fare altro. Fallo ruotare: un mese su dichiarazioni, un mese su bilanci, un mese su operazioni straordinarie. Diventa più versatile, vale di più, e tu hai flessibilità organizzativa.

## Quando e come licenziare: decisioni difficili

Non tutti i collaboratori funzionano. Alcuni non crescono, altri sono poco produttivi, altri creano problemi. Tenerli costa più che lasciarli andare. Ma licenziare è difficile, emotivamente e legalmente.

Prima di arrivare al licenziamento, prova il **piano di miglioramento**. Convochi il collaboratore, gli esponi i problemi con dati oggettivi (non "lavori male", ma "nelle ultime 10 pratiche hai avuto un rework rate del 35%, il doppio dello standard"), concordi obiettivi misurabili per i prossimi 3 mesi, metti tutto per iscritto, fissi incontri mensili di verifica.

Se dopo tre mesi non ci sono miglioramenti, hai documentazione solida per procedere. In caso di dipendente a tempo indeterminato, valuta col giuslavorista la strada migliore (licenziamento per giusta causa se ci sono violazioni gravi, licenziamento disciplinare con preavviso, o risoluzione consensuale incentivata).

Per collaboratori con partita IVA o praticanti, è più semplice: interrompi la collaborazione con preavviso concordato, paghi l'eventuale ultimo mese, chiudi civilmente.

La tentazione di "tirare avanti" con un collaboratore che non funziona è forte. Ma un cattivo collaboratore costa enormemente: lavoro fatto male che devi rifare, clienti insoddisfatti, demoralizzazione degli altri colleghi che vedono l'inefficienza tollerata. Meglio tagliare, anche se nel breve periodo fa male.

## Soci operativi: la sfida della remunerazione

Negli studi associati o STP, i soci operativi vanno remunerati diversamente dai dipendenti. Non hanno uno stipendio fisso, partecipano agli utili. Ma come distribuire in modo equo?

Un modello pratico: **separare compenso operativo da dividendo**. Il compenso operativo è quello che il socio prenderebbe se fosse un dipendente. Si calcola in base a ore lavorate,

tipologia di attività, responsabilità. Si accantona mensilmente come prelievo. A fine anno, dopo aver dedotto i compensi operativi di tutti, l'utile residuo si divide secondo le quote societarie. Esempio: studio con due soci al 50% ciascuno. Socio A lavora 1.600 ore/anno su pratiche con tariffa media 120 euro/h, genera 192.000 euro di fatturato. Socio B lavora 1.400 ore con tariffa media 140 euro/h (pratiche più complesse), genera 196.000 euro. Totale fatturato 388.000 euro. Costi dello studio: 180.000 euro (personale, affitto, software, ecc.). Compensi operativi: socio A  $1.600 \text{ h} \times 80 \text{ euro} = 128.000$ , socio B  $1.400 \text{ h} \times 100 \text{ euro}$  (più alto per maggiore seniority) = 140.000. Totale compensi operativi 268.000.

Utile prima dei compensi soci:  $388.000 - 180.000 = 208.000$ . Utile dopo compensi soci:  $208.000 - 268.000 = -60.000$ . Studio in perdita.

Errore classico: compensi operativi troppo alti, nessun margine per utile societario. Soluzione: ridurre i compensi operativi (socio A 100.000, socio B 120.000, totale 220.000) e lasciare utile -32.000. Ancora in perdita, ma meno grave. Oppure aumentare i ricavi o ridurre i costi.

La regola: i compensi operativi dei soci non devono assorbire oltre il 60-70% del fatturato netto (fatturato - costi esterni). Il resto serve per coprire costi struttura e generare utile distribuibile. Se i soci vogliono prelievi più alti, devono accettare di fatturare di più o ridurre i costi. Non c'è altra via.

# CAPITOLO 12: TECNOLOGIA E AUTOMAZIONE - IMPATTO SUL TARIFFARIO



## L'automazione riduce i costi, non i compensi

Molti colleghi temono che l'automazione eroda i compensi. "Se con un software faccio una dichiarazione in 30 minuti invece di 2 ore, dovrò farmi pagare meno." No. Sbagliatissimo.

Il cliente ti paga per il **risultato e la responsabilità**, non per il tempo. Se riesci a produrre lo stesso risultato in meno tempo grazie alla tecnologia, il valore per il cliente non cambia. Anzi, può aumentare: meno tempo significa più velocità, meno errori, più capacità di gestire picchi di lavoro.

Il **vantaggio dell'automazione** va allo studio, non al cliente. Riduci i costi interni, aumenti la produttività, migliori i margini. Poi puoi scegliere: tenere i margini maggiori per te, oppure abbassare leggermente i prezzi per essere più competitivo. Ma non sei obbligato a passare tutto il risparmio al cliente.

Fai un esempio concreto al cliente: "Una volta la dichiarazione richiedeva 3 ore manuali a 100 euro/h, totale 300 euro. Oggi con i miei strumenti la preparo in 1 ora, ma la tariffa resta 300 euro perché il valore per lei è lo stesso: dichiarazione corretta, ottimizzazione fiscale, assenza di errori. Anzi, ora posso offrirle un servizio migliore: controlli automatizzati che prima non facevo."

L'automazione ti permette anche di **scalare senza assumere**. Se gestisci 100 dichiarazioni/anno con un collaboratore, con l'automazione puoi gestirne 150 con lo stesso collaboratore. Fatturato +50%, costi +0%. Margini che esplodono.

Investi in tecnologia senza paura. L'investimento si ripaga rapidamente e ti dà un vantaggio competitivo enorme.

## Software gestionale: da scegliere con criterio

Il mercato offre decine di software per studi professionali. Non sono tutti uguali. Scegliere male ti costa tempo e soldi.

Le **funzioni essenziali** che ti servono: gestione clienti (anagrafica, documenti, storico pratiche), timesheet (registrazione ore per pratica e collaboratore), fatturazione (emissione fatture elettroniche, gestione scadenze, solleciti automatici), controllo di gestione (dashboard con margini, DSO, WIP), e integrazione con software fiscali (dichiarazioni, contabilità).

Diffida dei software "tutto in uno" troppo ambiziosi. Spesso fanno tutto male. Meglio software specializzati che si integrano. Esempio: software gestionale per studio + software fiscale dedicato + piattaforma di firma digitale + cloud storage. Ciascuno fa bene la sua parte, comunicano via API.

Il costo medio ragionevole per uno studio con 3-5 addetti è 200-400 euro/mese per l'ecosistema software completo. Sembra tanto, ma se ti fa risparmiare anche solo 5 ore/mese di lavoro amministrativo vale già l'investimento.

Valuta con attenzione il **supporto e la formazione**. Un software eccellente con supporto inesistente è inutile. Quando hai un problema, devi avere qualcuno che ti risponde in giornata, non in due settimane.

E non sottovalutare la **curva di apprendimento**. Cambiare software richiede tempo. Prevedi almeno 1-2 mesi di transizione in cui la produttività cala. Pianifica il cambio in periodi non critici (non a marzo-aprile in piena dichiarativa).

## Intelligenza artificiale: opportunità da cogliere

L'intelligenza artificiale aumenta i margini, non abbassa i prezzi.

Molti colleghi confondono l'AI con un "taglio del tempo" e quindi pensano che il mercato pretenderà automaticamente sconti. "Se prima ci mettevo 4 ore per un parere e ora ne metto 2, dovrò farmi pagare la metà." No. È lo stesso errore mentale dell'automazione contabile, solo amplificato. Il cliente non ti paga per il tempo che passi davanti al PC. Ti paga perché stai mettendo la firma, la reputazione e la responsabilità su un lavoro che gli evita sanzioni, contenziosi e scelte sbagliate.

Con l'AI tu non vendi "minuti risparmiati". Tu vendi tre cose che il cliente compra volentieri e non può ottenere da solo: qualità, tempestività e controllo del rischio. E l'AI, se usata bene, migliora tutte e tre.

L'AI ti permette di fare controlli che prima, semplicemente, non facevi perché costavano troppo tempo. Cross-check automatici tra dati, incoerenze tra quadri, anomalie ricorrenti, verifiche di coerenza tra bilancio, contabilità e dichiarativi, confronto tra anni, analisi di scostamenti. Non è "fare prima lo stesso lavoro". È fare un lavoro migliore. Il cliente paga volentieri un professionista che riduce la probabilità di errore e alza il livello di presidio, perché gli errori fiscali non costano "un po' di tempo": costano sanzioni, interessi, accertamenti, notti insonni. L'AI ti fa rispondere prima, consegnare prima, decidere prima. La velocità è un valore economico. Un cliente che riceve un parere in 24 ore invece che in 7 giorni può chiudere una trattativa, impostare un'operazione, evitare una scelta errata. Il tempo per te è costo, ma per il cliente spesso è opportunità o perdita. Quindi la rapidità non giustifica sconti: giustifica un premium, esattamente come la reperibilità o la gestione "urgente".

L'AI è un moltiplicatore di attenzione. Ti aiuta a vedere dettagli che altrimenti potresti perdere, a individuare punti deboli di un contratto, passaggi critici in una perizia, incoerenze in un fascicolo. Ma il punto centrale resta sempre lo stesso: l'AI non firma, non decide, non risponde

davanti al cliente e davanti all'ordinamento. Tu sì. Quindi la remunerazione rimane collegata alla responsabilità e al valore dell'esito, non alla fatica necessaria per produrlo.

La regola pratica è semplice: l'AI riduce i costi interni e aumenta la capacità produttiva dello studio. Il beneficio economico primario è tuo. Poi puoi scegliere come usarlo: margini più alti, prezzi più competitivi, pacchetti più completi, più tempo per consulenza di valore. Ma non sei obbligato a trasformare l'AI in uno sconto automatico.

Fai un esempio concreto al cliente, in modo che capisca il concetto senza sentirsi "spennato": "Prima, per redigere questo parere, dovevo impiegare 4 ore: 1 ora di ricerca, 2 ore di analisi, 1 ora di stesura. Oggi ho strumenti che mi fanno arrivare più velocemente alle fonti e mi producono una bozza, ma il prezzo non cambia perché il valore per lei non cambia: lei compra un parere corretto, motivato, con assunzione di responsabilità. In più, oggi posso permettermi un livello di controllo superiore: verifiche incrociate e una checklist di rischi che prima, per tempi, non avrei fatto." In pratica stai dicendo: stesso prezzo, servizio migliore, rischio più basso.

L'AI, inoltre, ti permette di trasformare alcune attività da "a tempo" a "a pacchetto". È qui che l'effetto sulla remunerazione è più potente. Se il tuo lavoro si standardizza in output ripetibili, puoi definire deliverable chiari e venderli a canone o a progetto: "parere breve", "parere completo", "due diligence fiscale light", "due diligence fiscale full", "analisi criticità contrattuali", "perizia di stima con allegati standard", "relazione tecnica con scenari alternativi". Con un listino a livelli, il cliente capisce cosa compra, tu smetti di vendere ore e inizi a vendere risultati. L'AI ti aiuta a produrre quegli output in modo più efficiente e più uniforme, quindi margini più alti e meno stress.

Un altro vantaggio enorme è la scalabilità senza assunzioni. L'AI non sostituisce un collaboratore, ma moltiplica l'efficacia dei collaboratori che hai già. Un junior con AI ben istruito può fare una prima bozza decente di un atto, una cognizione normativa, una matrice rischi, una checklist di documenti, una sintesi di bilancio, in un tempo che prima richiedeva un senior. Il senior non viene "tagliato": viene liberato dalla parte meccanica e può dedicarsi al ragionamento e alle scelte. Risultato: più pratiche gestite con lo stesso organico, meno colli di bottiglia, maggiore fatturato a parità di struttura. È l'effetto leva che cambia la redditività dello studio.

E qui entra il punto decisivo sulla remunerazione: l'AI ti consente di spostare il mix di fatturato verso attività ad alto margine. Se oggi sei schiacciato su dichiarazioni e adempimenti, il tempo liberato dall'AI non dovrebbe essere usato per "fare più dichiarazioni a prezzo basso". Dovrebbe essere usato per aumentare la quota di consulenza: pianificazione fiscale, controllo di gestione, finanza aziendale, contenzioso, perizie, assistenza straordinaria. L'AI è lo strumento che ti fa uscire dalla trappola della commodity. Non ti abbassa i compensi: ti permette di cambiare il tipo di compensi che incassi.

Attenzione però: l'AI va governata, altrimenti diventa un boomerang. Il rischio non è "che il cliente scopra che usi l'AI". Il rischio è che tu ti fidi troppo e ti porti a casa un errore: norma inesistente, sentenza sbagliata, interpretazione non aggiornata, citazione inventata. Quindi la regola operativa da inserire nella cultura di studio è: l'AI produce, tu validi. E la validazione deve essere parte esplicita del servizio. È anche un argomento di prezzo: "il mio processo include strumenti avanzati, ma soprattutto include controllo professionale e responsabilità. Io non consegno un testo generato: consegno un elaborato verificato."

Se vuoi un esempio numerico ancora più chiaro, usa questo: "Un parere che prima mi costava 2 ore di lavoro, oggi me ne costa 1. Il prezzo resta 400 euro perché il valore non è 'quante ore ho lavorato', ma la tutela che le sto dando. La differenza è che oggi io posso produrre due pareri al giorno invece di uno, senza abbassare la qualità. Questo mi consente di garantirle tempi più

rapidi e, allo stesso tempo, di mantenere standard elevati." Tradotto: l'AI è un acceleratore di capacità e quindi di fatturato, non un motivo per svendere.

Infine, un vantaggio poco detto ma molto reale: l'AI rende più difendibile il compenso. Quando standardizzi il processo (checklist, controlli, fonti, output), puoi dimostrare cosa hai fatto e perché il prezzo è quello. In un mercato dove il cliente chiede sempre più trasparenza, la "traccia" del metodo è un asset. Non mostri l'AI, mostri il processo professionale. E un processo serio si paga.

In sintesi: l'AI non è uno sconto. È margine, velocità, presidio del rischio e capacità di spostarti su attività più remunerative. Se la usi bene, non abbassi i compensi: alzi la qualità percepita e ti metti nella posizione migliore per chiedere di più, non di meno.

L'AI sta entrando prepotentemente nel mondo professionale. Chi la ignora resterà indietro. Chi la sfrutta intelligentemente avrà un vantaggio enorme.

Le applicazioni pratiche già disponibili: **revisione automatica di documenti** (l'AI legge bilanci, contratti, atti e identifica anomalie o clausole critiche), **ricerca normativa e giurisprudenziale** (chiedi all'AI "trova precedenti su questa questione fiscale" e ti porta le sentenze rilevanti in secondi), **predisposizione bozze** (l'AI scrive la prima stesura di pareri, relazioni, perizie basandosi su template e istruzioni), **assistenza clienti** (chatbot che risponde a domande frequenti 24/7, liberando il tuo tempo).

L'AI **non sostituisce** il commercialista. Non può firmare, non può assumersi responsabilità, non ha il giudizio professionale. Ma può fare il lavoro ripetitivo e di ricerca, lasciando a te la parte ad alto valore.

Esempio concreto: devi scrivere un parere su una questione fiscale complessa. Prima: 4 ore di lavoro (1 ora ricerca normativa, 2 ore analisi e ragionamento, 1 ora stesura). Con AI: 2 ore (10 minuti ricerca AI che ti porta i riferimenti normativi, 1 ora analisi e ragionamento, 30 minuti revisione della bozza generata dall'AI, 20 minuti finalizzazione). Risparmi il 50% del tempo. Puoi fare più pareri con lo stesso effort, o fare gli stessi pareri con più margine.

Il costo dell'AI oggi è bassissimo: 20-50 euro/mese per abbonamenti a strumenti professionali. ROI immediato.

Ovviamente devi sempre **verificare l'output dell'AI**. L'AI può sbagliare, allucinare, citare norme inesistenti. Tu sei il filtro finale. Ma anche con la verifica, il tempo risparmiato è enorme.

## Portali clienti: trasparenza e efficienza

Un portale clienti è una piattaforma web dove il cliente può caricare documenti, vedere lo stato delle sue pratiche, scaricare fatture e report, comunicare con te. Costa poco (50-150 euro/mese), genera valore enorme.

Vantaggi per il cliente: accesso 24/7 ai suoi dati, niente più "mi mandi la fattura dell'anno scorso?", trasparenza sullo stato delle pratiche (vede se la dichiarazione è in lavorazione, completata, inviata), comunicazione tracciata (niente più "ma io gliel'avevo detto al telefono" senza prove).

Vantaggi per te: riduzione drastica delle richieste amministrative banali, documenti arrivano già in formato digitale organizzato (addio alle scatole di carta), comunicazioni tracciate (se il cliente dice "non mi ha avvisato", tu mostri la notifica sul portale con data e ora), e migliore immagine professionale (sembri un'azienda strutturata, non un artigiano improvvisato).

Un portale clienti ben fatto può farti risparmiare 10-15 ore/mese di lavoro amministrativo. Se il tuo costo orario interno è 60 euro, risparmi 600-900 euro/mese. Il portale costa 100 euro/mese. ROI 6-9x.

E puoi anche **monetizzare** il portale. "Accesso al portale clienti: 10 euro/mese inclusi nel canone." Il cliente non lo percepisce come costo aggiuntivo, tu copri l'investimento.



## 13 – PRONTUARIO TARIFFE PER SCELTA RAPIDA



### Premesse

Le tariffe professionali per i Dottori e Ragionieri Commercialisti, sebbene non più in vigore in modalità obbligatoria, possono ancora essere prese come punto di riferimento per la determinazione di compensi in ambito consulenziale, o come base di comparazione in occasione di trattative con i clienti. Queste tariffe, stabilite in epoche passate, sono state **abrogate dalla legge** e non sono più obbligatorie; tuttavia, la loro lettura è utile per comprendere l'evoluzione del valore delle prestazioni professionali nel tempo, e possono servire a **verificare la congruità delle richieste di compenso**.

Per determinare gli onorari professionali attuali, è importante anche fare riferimento alle **tariffe consigliate**, che possono variare in base all'area geografica e alla **specializzazione**. Queste tariffe possono essere verificate attraverso il confronto con i dati di **mercato** che riflettono le realtà locali e il tipo di prestazione richiesta.

In sintesi, sebbene le tariffe precedenti siano state abrogate, esse possono ancora essere utilizzate per **individuare le corrette aspettative economiche**, mentre le tariffe consigliate derivanti dagli usi su piazza, non vincolanti ma comunque utili, forniscono una base solida per una **determinazione giusta e bilanciata degli onorari**.

## Gli onorari previsti dall'abrogato D.M. 140 del 20 luglio 2012

### Riquadro 1 (Art. 19) – Amministrazione e custodia

Come funziona: si applicano percentuali a scaglioni sulla sommatoria (componenti positivi lordi + attività).

Scaglione (valore pratica)	Aliquota minima	Aliquota massima
Fino a € 10.000	3%	4%
Sul maggior valore fino a € 50.000	2%	3%
Sul maggior valore oltre € 50.000	1%	2%

Esempio (valore pratica = € 80.000):

$$€ 10.000 \times 3\text{--}4\% + € 40.000 \times 2\text{--}3\% + € 30.000 \times 1\text{--}2\% \Rightarrow \text{da } € 1.400,00 \text{ a } € 2.200,00.$$

### Riquadro 2 (Art. 20) – Liquidazioni di aziende

Come funziona: compenso dato dalla sommatoria di due componenti: (a) percentuali a scaglioni su attivo realizzato + (b) percentuale su passivo accertato.

Base	Scaglione	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Attivo realizzato	Fino a € 400.000	4%	6%
Attivo realizzato	Sul maggior valore fino a € 4.000.000	2%	3%
Attivo realizzato	Oltre € 4.000.000	0,75%	1%
Passivo accertato	(intero importo)	0,50%	0,75%

Esempio (attivo € 1.200.000; passivo € 900.000):

$$\text{Attivo: } € 400.000 \times 4\text{--}6\% + € 800.000 \times 2\text{--}3\% \Rightarrow \text{da } € 32.000,00 \text{ a } € 48.000,00$$

$$\text{Passivo: } € 900.000 \times 0,50\text{--}0,75\% \Rightarrow \text{da } € 4.500,00 \text{ a } € 6.750,00$$

Totale  $\Rightarrow$  da € 36.500,00 a € 54.750,00.

### Riquadro 3 (Art. 21) – Valutazioni, perizie e pareri

Come funziona: percentuali a scaglioni sul valore della perizia/valutazione.

Scaglione (valore perizia/valutazione)	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Fino a € 1.000.000	0,80%	1,00%
Per il di più fino a € 3.000.000	0,50%	0,70%
Per il di più oltre € 3.000.000	0,025%	0,050%

Esempio (valore = € 2.500.000):

$$€ 1.000.000 \times 0,80\text{--}1,00\% + € 1.500.000 \times 0,50\text{--}0,70\% \Rightarrow \text{da } € 15.500,00 \text{ a } € 20.500,00.$$

### Riquadro 4 (Art. 22) – Revisioni contabili, ispezioni, riordino contabilità

Come funziona: si calcolano tre quote (a+b+c) su ricavi lordi, attività, passività, poi si sommano.

Base di calcolo	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Componenti positivi lordi	0,10%	0,15%
Totale attività	0,050%	0,075%
Ammontare passività	0,050%	0,075%

Esempio (ricavi € 1.500.000; attività € 2.000.000; passività € 1.200.000):

$$\text{Ricavi: } € 1.500,00\text{--}2.250,00 + \text{Attività: } € 1.000,00\text{--}1.500,00 + \text{Passività: } € 600,00\text{--}900,00 \Rightarrow \text{da } € 3.100,00 \text{ a } € 4.650,00.$$

### Riquadro 5.1 (Art. 23, c.1) – Tenuta contabilità ordinaria

Come funziona: tre quote (a+b+c) su ricavi lordi, attività, passività di fine esercizio, poi somma.

Base di calcolo	Aliquota (min)	Aliquota (max)

Componenti positivi lordi	0,30%	0,50%
Totale attività	0,020%	0,060%
Totale passività (da bilancio fine esercizio)	0,020%	0,065%

Esempio (ricavi € 600.000; attività € 900.000; passività € 350.000):

Ricavi: € 1.800,00–3.000,00 + Attività: € 180,00–540,00 + Passività: € 70,00–227,50 ⇒ da € 2.050,00 a € 3.767,50.

### Riquadro 5.2 (Art. 23, c.2) – Tenuta contabilità semplificata

Come funziona: percentuali a scaglioni sulla sommatoria dei componenti positivi lordi (qui il testo riporta una forbice “dal ... al ...” con ordine decrescente: in pratica considerala come range min/max).

Scaglione (componenti positivi lordi)	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Fino a € 50.000	3%	4%
Sul maggior valore fino a € 100.000	1%	2%
Oltre € 100.000	0,5%	1%

Esempio (componenti positivi lordi = € 120.000):

€ 50.000 × 3–4% + € 50.000 × 1–2% + € 20.000 × 0,5–1% ⇒ da € 2.100,00 a € 3.200,00.

### Riquadro 6 (Art. 24) – Formazione del bilancio

Come funziona: tre quote (a+b+c) su ricavi lordi (con doppio scaglione), attività, passività, poi somma.

Base di calcolo / Scaglione	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Componenti positivi lordi (fino a € 20.000.000)	0,020%	0,030%
Componenti positivi lordi (per il di più oltre € 20.000.000)	0,005%	0,010%
Totale attività	0,050%	0,060%
Ammontare passività	0,020%	0,030%

Esempio (ricavi € 4.500.000; attività € 6.000.000; passività € 2.500.000):

Ricavi: € 900,00–1.350,00 + Attività: € 3.000,00–3.600,00 + Passività: € 500,00–750,00 ⇒ da € 4.400,00 a € 5.700,00.

### Riquadro 7.1 (Art. 25, c.1) – Operazioni societarie “ordinarie” (costituzioni/variazioni statutarie/trasformazioni)

Come funziona: percentuale sul capitale sottoscritto (applicata a scaglioni dove previsti).

Scaglione (capitale sottoscritto)	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Fino a € 1.000.000	0,75%	1,50%
Per il di più oltre € 15.000.000	0,50%	0,75%
Oltre € 15.000.000	0,25%	0,50%

Esempio (capitale sottoscritto = € 800.000):

€ 800.000 × 0,75–1,50% ⇒ da € 6.000,00 a € 12.000,00.

### Riquadro 7.2 (Art. 25, c.2) – Operazioni straordinarie (fusioni/scissioni/altre)

Come funziona: percentuali a scaglioni sul totale attività delle situazioni patrimoniali utilizzate.

Scaglione (totale attività)	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Fino a € 4.000.000	1%	1,50%
Oltre € 4.000.000	0,5%	1%

Esempio (totale attività = € 6.000.000):

€ 4.000.000 × 1–1,5% + € 2.000.000 × 0,5–1% ⇒ da € 50.000,00 a € 80.000,00.

## Riquadro 8.1 (Art. 26, c.1) – Consulenza/assistenza contrattuale

Come funziona: percentuale sul corrispettivo pattuito.

Scaglione (corrispettivo pattuito)	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Fino a € 2.000.000	0,75%	2%
Oltre € 2.000.000	0,50%	0,75%

Esempio (corrispettivo = € 1.000.000):

€ 1.000.000 × 0,75–2% ⇒ da € 7.500,00 a € 20.000,00.

## Riquadro 8.2 (Art. 26, cc. 2–3) – Mutui/finanziamenti/contributi e consulenza economico-finanziaria

Come funziona: percentuali a scaglioni sul capitale mutuato/erogato oppure sui valori economico-finanziari oggetto della prestazione.

Scaglione (capitale/valori)	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Fino a € 2.000.000	0,75%	1,00%
Oltre € 2.000.000	0,50%	0,75%

Esempio (capitale = € 3.000.000):

€ 2.000.000 × 0,75–1% + € 1.000.000 × 0,50–0,75% ⇒ da € 20.000,00 a € 27.500,00.

## Riquadro 9 (Art. 27) – Assistenza in procedure concorsuali

Come funziona: percentuali a scaglioni sul totale passività (con possibile riduzione fino alla metà in caso di esito negativo).

Scaglione (totale passività)	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Fino a € 1.000.000	1%	2%
Oltre € 1.000.000	0,70%	0,90%

Esempio (passività = € 2.500.000):

€ 1.000.000 × 1–2% + € 1.500.000 × 0,70–0,90% ⇒ da € 20.500,00 a € 33.500,00.

## Riquadro 10.1 (Art. 28, c.1) – Adempimenti dichiarativi e prestazioni connesse

Prestazione	Importo (€)
Dichiarazione redditi persone fisiche	150
Dichiarazione redditi PF con P.IVA (con/senza studi di settore - ISA)	450
Dichiarazione redditi società di persone (con/senza studi di settore)	550
Dichiarazione redditi società di capitali (con/senza studi di settore)	650
Dichiarazione IRAP	200
Dichiarazione IVA	250
Dichiarazione sostituti d'imposta	150
Dichiarazione di successione	350
Altre dichiarazioni e comunicazioni	100
Invio telematico	20

Esempio: PF con P.IVA + IVA + invio telematico ⇒ € 450 + € 250 + € 20 = € 720,00.

La seguente tabella tiene conto dell'adeguamento ISTAT intervenuto in 13 anni.

Prestazione fiscale (dichiarazione/adempimento)	Compenso €
Dichiarazione dei redditi – persone fisiche (no partita IVA)	185
Dichiarazione dei redditi – persone fisiche con partita IVA (con o senza ISA)	554
Dichiarazione dei redditi – società di persone (con o senza ISA)	677
Dichiarazione dei redditi – società di capitali (con o senza ISA)	800

Prestazione fiscale (dichiarazione/adempimento)	Compenso €
Dichiarazione IRAP	246
Dichiarazione IVA	308
Dichiarazione dei sostituti d'imposta (es. modello 770)	185
Dichiarazione di successione	431
Altre dichiarazioni/comunicazioni fiscali	123
Invio telematico delle dichiarazioni	25

### Riquadro 10.2 (Art. 28, c.2) – Ricorsi/appelli/memorie e rappresentanza tributaria

Come funziona: per ogni grado di giudizio, percentuale sull'importo complessivo di imposte/tasse/contributi/sanzioni/interessi in contestazione (o richiesti a rimborsso).

Base di calcolo	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Importo complessivo imposte +tasse+ contributi+ sanzioni+ interessi	1%	5%

Esempio (importo complessivo = € 45.000): da € 450,00 a € 2.250,00.

### Riquadro 10.3 (Art. 28, c.3) – Consulenza tributaria

Come funziona: stessa base del riquadro 10.2 (importo complessivo imposte/tasse/contributi/sanzioni/interessi).

Base di calcolo	Aliquota (min)	Aliquota (max)
Importo complessivo imposte+ tasse+ contributi+ sanzioni+ interessi	1%	5%

Esempio (importo complessivo = € 45.000): da € 450,00 a € 2.250,00.

### Riquadro 11 (Art. 29) – Sindaco di società

Come funziona: base = componenti positivi lordi + attività. C'è una quota "base" fino a € 5.000.000 e poi aliquote per il di più a scaglioni; la norma prevede anche riduzioni fino alla metà in casi particolari e maggiorazioni (sindaco unico / presidente).

Scaglione (componenti positivi lordi + attività)	Minimo in euro	Massimo in euro
Fino a € 5.000.000	6.000	8.000
Per il di più fino a € 100.000.000	0,009%	0,010%
Per il di più fino a € 300.000.000	0,0060%	0,009%
Per il di più fino a € 800.000.000	0,005%	0,006%
Per ogni € 100.000.000 oltre € 800.000.000 (o frazione)	7.500	€ 10.000

Esempio (base = € 12.000.000):

Quota fino a 5.000.000: € 6.000–8.000

Eccedenza 7.000.000 a 0,009–0,010%: € 630–700

Totale ⇒ da € 6.630,00 a € 8.700,00.

# COMPENSI CTU, CTP, ARBITRO, MEDIATORE



## Quadro normativo di riferimento

Il Consulente Tecnico d’Ufficio (CTU) è un ausiliario del giudice nominato ai sensi degli articoli 61 e seguenti del codice di procedura civile. Il CTU fornisce supporto tecnico nei procedimenti civili, penali, amministrativi o tributari, assumendo un ruolo cruciale per l'accertamento dei fatti di natura tecnica.

I commercialisti possono essere nominati CTU in una vasta gamma di controversie:

- separazioni e divorzi con accertamenti patrimoniali;
- contenziosi societari o tra soci;
- stime d’azienda o perizie economiche;
- contabilità aziendale, ricostruzioni patrimoniali;
- responsabilità professionale o danni economici.

## Normativa di riferimento per le tariffe dei CTU

La determinazione dei compensi spettanti ai CTU (Consulenti Tecnici d’Ufficio) è regolata principalmente da tre normative:

1. D.P.R. 115/2002 – Testo Unico delle spese di giustizia: disciplina generale sugli ausiliari del giudice, inclusi CTU e periti, e richiama l’uso di tabelle ministeriali per la misura degli onorari.
2. D.M. 30 maggio 2002 – “Adeguamento dei compensi spettanti ai periti, consulenti tecnici...”: decreto ministeriale che contiene le tabelle con gli importi e i parametri per

- la liquidazione degli onorari dei CTU e dei periti, cui si fa riferimento per le prestazioni eseguite su disposizione dell'Autorità giudiziaria in materia civile e penale.
3. Art. 13 D.M. 140/2012, solo in via integrativa, quando il giudice liquida compensi in mancanza di tariffa o su base equitativa;
  4. eventuali tabelle approvate dai Tribunali locali, che possono fornire parametri orientativi interni.

Il quadro normativo di riferimento per la liquidazione dei compensi del consulente tecnico d'ufficio (CTU) e, più in generale, degli ausiliari del magistrato, è dettato dal D.P.R. 30 maggio 2002, n. 115 (Testo unico delle spese di giustizia), che stabilisce che la misura degli onorari, siano essi fissi, variabili o commisurati al tempo, è determinata mediante tabelle approvate con decreto del Ministro della giustizia. In attuazione di tale impostazione, il riferimento operativo principale è il D.M. 30 maggio 2002 (pubblicato in G.U. n. 182 del 5 agosto 2002), con relativo allegato recante le tabelle degli onorari e dei criteri di calcolo (incluse le ipotesi residuali a tempo/vacazioni quando la prestazione non risulti agevolmente riconducibile a una specifica voce tabellare). La struttura del compenso (distinzione tra onorari e indennità, e tra onorari fissi, variabili o commisurati al tempo) trova il proprio fondamento nella L. 8 luglio 1980, n. 319, espressamente richiamata dal decreto ministeriale. Eventuali protocolli o tabelle di prassi adottati a livello di singoli Tribunali possono costituire utili criteri organizzativi e orientativi per uniformare la documentazione e la motivazione delle richieste di liquidazione, ma non sostituiscono le fonti normative né vincolano in senso derogatorio la determinazione del compenso, che resta rimessa al giudice nei limiti e secondo i criteri previsti dalla disciplina delle spese di giustizia. Quanto ai parametri di cui al D.M. 140/2012, essi non rappresentano, di regola, la base primaria per la liquidazione della CTU quale spesa di giustizia; possono al più assumere un valore meramente orientativo in ipotesi eccezionali e residuali, ferma la prioritaria applicazione del sistema speciale (D.P.R. 115/2002 e D.M. 30 maggio 2002 con tabelle indicate)

## **Responsabilità e deontologia del CTU**

Il CTU è tenuto:

- a svolgere l'incarico con diligenza, imparzialità e terzietà;
- a rispettare termini e indicazioni del giudice;
- ad astenersi in caso di conflitti di interesse;
- a custodire con riservatezza i dati e i documenti ricevuti.

La violazione di tali obblighi può comportare:

- sanzioni disciplinari da parte dell'Ordine;
- revoca dell'incarico o esclusione dall'albo dei CTU;
- eventuale responsabilità civile o penale.

## **Tabelle dei compensi per CTU secondo il D.M. 30 maggio 2002**

Di seguito una selezione delle principali tabelle ministeriali per la liquidazione dei compensi per i CTU tratte dal decreto e relative all'attività del commercialista:

Estratto tabellare (valori in euro) – testo conforme alla G.U. n. 182 del 05/08/2002

Riferimenti: D.P.R. 115/2002 (spese di giustizia) e D.M. 30/05/2002 (adeguamento compensi periti/CTU). Le tabelle operative sono nel D.M. 30/05/2002 (art. 1 e allegato).

### **D.M. 30/05/2002 – Art. 1 (vacazioni)**

<b>Voce</b>	<b>Importo</b>
Prima vacazione	€ 14,68

Vacazioni successive	€ 8,15
----------------------	--------

Nota: gli onorari a vacazione sono determinati in base al tempo ritenuto necessario allo svolgimento dell'incarico, secondo le regole generali vigenti.

#### Allegato – Art. 1 (criteri generali per onorari a percentuale)

Per gli onorari determinati a percentuale, il valore di riferimento è quello risultante dagli atti di causa; se non è possibile determinarlo, si considera quello presunto. In ogni caso il giudice può liquidare l'onorario a vacazioni quando la natura della prestazione lo richiede.

#### Allegato – Art. 2 (materia amministrativa, contabile e fiscale)

Da (€)	A (€)	Aliquota min	Aliquota max
0	5.164,57	4,6896%	9,3951%
5.164,58	10.329,14	3,7580%	7,5160%
10.329,15	25.822,84	2,8106%	5,6370%
25.822,85	51.645,69	2,3527%	4,6896%
51.645,70	103.291,38	1,8790%	3,7580%
103.291,39	258.228,45	0,9316%	1,8790%
258.228,46	516.456,90	0,4737%	0,9474%

Compenso minimo: € 145,12.

#### Allegato – Art. 3 (valutazioni di aziende/enti/patrimoni, ecc.)

Onorario determinato ai sensi dell'art. 2 e ridotto alla metà.

Compenso minimo: € 145,12.

#### Allegato – Art. 4 (bilancio e relativo conto dei profitti e perdite)

A) Sul totale delle attività:

Da (€)	A (€)	Aliquota min	Aliquota max
0	51.645,69	0,3790%	0,7579%
51.645,70	103.291,38	0,1405%	0,2811%
103.291,39	258.228,45	0,0932%	0,1879%
258.228,46	516.456,90	0,0474%	0,0947%
516.456,91	1.032.913,80	0,0235%	0,0471%
1.032.913,81	2.582.284,50	0,0093%	0,0188%

B) Sul totale dei ricavi lordi:

Da (€)	A (€)	Aliquota min	Aliquota max
0	258.228,45	0,0932%	0,1879%
258.228,46	516.456,90	0,0474%	0,0947%
516.546,91	1.032.913,80	0,0188%	0,0376%
1.032.913,81	5.164.568,99	0,0093%	0,0188%

Gli onorari così determinati sono ridotti alla metà in caso di bilancio di ente senza fine di lucro/di impresa non commerciale o di impresa che svolge attività non rientrante nell'art.

2195 c.c.

Compenso minimo: € 145,12.

#### Allegato – Art. 5 (inventari, rendiconti, situazioni contabili)

Min (€)	Max (€)
€ 145,12	€ 970,42

## Allegato – Art. 6 (avarie comuni e avarie particolari)

A) Avarie comuni (sull'ammontare complessivo della somma ammessa):

<b>Da (€)</b>	<b>A (€)</b>	<b>Aliquota min</b>	<b>Aliquota max</b>
0	3.098,74	4,6896%	9,3951%
3.098,75	5.164,57	3,7580%	7,5160%
5.164,58	10.329,14	3,2843%	6,5686%
10.329,15	25.822,84	2,8106%	5,6370%
25.822,85	51.645,69	1,8790%	3,7580%
51.645,70	103.291,38	1,4053%	2,8106%
103.291,39	258.228,45	0,7042%	1,4085%
258.228,46	516.456,90	0,2353%	0,4705%

Compenso minimo: € 145,12.

B) Avarie particolari (sull'ammontare complessivo della somma liquidata):

<b>Da (€)</b>	<b>A (€)</b>	<b>Aliquota min</b>	<b>Aliquota max</b>
0	3.098,74	3,2843%	6,5686%
3.098,75	5.164,57	2,8106%	5,6370%
5.164,58	15.493,71	1,4053%	2,8106%
15.493,72	30.987,41	0,7042%	1,4085%
30.987,42	51.645,69	0,4737%	0,9474%
51.645,70	103.291,38	0,2353%	0,4705%

Compenso minimo: € 145,12.

## Allegato – Art. 7 (metodo attuariale / basi tecniche)

A) Metodo attuariale (posizioni retributive/previdenziali, prestiti, usufrutti, ammortamenti, rivalutazioni, ecc.):

<b>Min (€)</b>	<b>Max (€)</b>
€ 145,12	€ 484,95

B) Verifica basi tecniche di gestioni previdenziali e assistenziali, riserve matematiche e valori di riscatto:

<b>Min (€)</b>	<b>Max (€)</b>
€ 193,67	€ 582,05

## Allegato – Art. 8 (equilibri gestioni previdenziali / analisi bilanci enti)

A) Accertamento equilibrio tecnico-finanziario (sulle entrate dell'anno):

<b>Da (€)</b>	<b>A (€)</b>	<b>Aliquota min</b>	<b>Aliquota max</b>
0	103.291,38	0,6632%	1,3106%
103.291,39	258.228,45	0,3790%	0,7579%
258.228,46	516.456,90	0,2842%	0,5684%
516.456,91	5.164.568,99	0,0379%	0,0758%
5.164.569	25.822.844,95	0,0093%	0,0188%

Compenso minimo: € 145,12.

B) Analisi tecniche su bilanci (enti previdenziali/assicurativi/finanziari):

<b>Da (€)</b>	<b>A (€)</b>	<b>Aliquota min</b>	<b>Aliquota max</b>
0	103.291,38	0,3284%	0,6569%
103.291,39	258.228,45	0,1405%	0,2811%
258.228,46	516.456,90	0,0474%	0,0947%
516.456,91	5.164.568,99	0,0141%	0,0281%
5.164.569	51.645.689,91	0,00235%	0,0047%

Più bilanci: somma dell'onorario del bilancio più recente e di quello spettante per ciascun bilancio precedente ridotto alla metà.

Compenso minimo: € 145,12.

#### Allegato – Art. 10 (retribuzioni/contributi e questioni di rapporto di lavoro)

Min (€)	Max (€)
€ 145,12	€ 582,05

#### Allegato–Art. 15 (aerei, navi ...–valutazione-riparazione-trasformazione)

Da (€)	A (€)	Aliquota min	Aliquota max
0	5.164,57	0,4737%	0,9474%
5.164,58	25.822,84	0,3790%	0,7579%
25.822,85	51.645,69	0,2842%	0,5684%
51.645,70	258.228,45	0,1895%	0,3789%
258.228,46	516.456,90	0,0947%	0,1895%

Riduzione alla metà se il perito/CTU è incaricato anche della progettazione.

In materia di valutazione di danni: ulteriore riduzione alla metà dell'onorario come sopra determinato.

Compenso minimo: € 96,58.

#### Allegato–Art. 16 (funzioni contabili/amministrative–canoni–tabelle millesimali)

Min (€)	Max (€)
€ 145,12	€ 970,42

Per la perizia nella materia di cui al primo comma, l'onorario è commisurato al tempo ritenuto necessario ed è determinato in base alle vacazioni.

Gli onorari indicati includono (salvo diversa previsione): relazione sui risultati, partecipazione a udienze, e ogni altra attività connessa all'espletamento dell'incarico.

#### Conti e liquidazione finale

- L'acconto può essere richiesto in fase di accettazione incarico, ma deve essere autorizzato dal giudice.
- La liquidazione finale avviene su istanza motivata del CTU, previa approvazione del verbale di udienza.
- È opportuno allegare: relazione finale, nota spese, dettaglio attività, ricevute delle spese vive.

## Tariffe per l'Attività di CTP e per Perizie Asseverate

### Il Consulente Tecnico di Parte (CTP)

Il CTP è il professionista incaricato dalla parte processuale per assistere nel corso della consulenza tecnica d'ufficio. L'incarico viene conferito in forma scritta e prevede una prestazione altamente fiduciaria, con obblighi di collaborazione con il proprio cliente e diritto di accesso agli atti.

Il CTP assiste alle operazioni peritali, partecipa (quando ammesso) alle attività del CTU, formula osservazioni tecniche, note critiche e, se necessario, una controrelazione.

Nel lavoro “privato” (CTP e perizie su incarico del cliente), è buona prassi ancorare le fasce economiche a:

1. complessità e tempo;
2. valore economico dell'oggetto;
3. quantità/qualità della documentazione;
4. rischio e responsabilità (specie nelle asseverazioni);
5. eventuale utilizzabilità in giudizio.

### Ruolo del CTP:

- Assiste alla nomina e alle operazioni del CTU;
- Produce note tecniche, osservazioni e controrelazioni;
- Può partecipare alle operazioni peritali e depositare memorie.

### Compenso del CTP: pattuizione + riferimento ai parametri

Il compenso del CTP non è “tariffato” e, nella relazione cliente–professionista, viene pattuito tra le parti.

Detto ciò, se occorre un criterio oggettivo di riferimento (ad esempio in contestazioni, recupero crediti, spese processuali), per le attività riconducibili a valutazioni/perizie/CTP, il D.M. 140/2012 richiama il Riquadro 3 della Tabella C, che parametrizza il compenso al valore risultante dalla perizia/valutazione (percentuali decrescenti per scaglioni).

Le fasce che seguono sono coerenti con la prassi e “compatibili” con l’idea sottostante del D.M. 140/2012 (valore/complessità/tempo), ma restano indicative e da adattare al caso concreto.

Tipologia incarico CTP	Fascia compenso indicativa (€)
Assistenza semplice in CTU civile (presenza/contraddittorio limitato, poche produzioni)	400 – 800
Osservazioni scritte + nota tecnica critica (analisi elaborato CTU, rilievi strutturati)	800 – 1.500
CTP in contesto societario, bancario o finanziario (documentazione ampia, temi tecnici)	1.200 – 2.500
Affiancamento attivo con analisi contabile/estratti, riconciliazioni, calcoli (più accessi)	2.000 – 4.000
Causa con redazione di perizia di parte completa (impostazione, allegati, quantificazioni)	3.000 – 6.000+

**Nota importante (prassi utile in giudizio):** anche se il compenso è pattuito, è opportuno che la lettera d'incarico descriva attività, deliverable, tempi e condizioni (acconti, saldo, extra attività, rinuncia/chiusura anticipata). Questo rende la parcella difendibile e “leggibile” anche per eventuali richieste di rifusione spese.

### Perizie asseverate o giurate

Le perizie asseverate/giurate sono elaborati tecnici redatti sotto responsabilità del professionista e giurati davanti a Cancelliere/Tribunale o Notaio, secondo prassi locali. Sono impiegate, tipicamente, per:

- valutazioni d'azienda o ramo;
- stime di partecipazioni non quotate;
- conferimenti e operazioni societarie dove serve una relazione di stima;
- perizie estimative immobiliari/strumentali, finalità bancarie o garanzie.

Sul piano dei parametri, il D.M. 140/2012 tratta espressamente “valutazioni, perizie e pareri” (e include anche le relazioni di stima richieste da legge/regolamenti), richiamando il Riquadro 3 della Tabella C.

### Compensi: logica di mercato + ancoraggio “parametrico”

In mercato, il compenso viene spesso pattuito:

- a forfait (per oggetti “standard”),
- misto (quota base + extra per complessità/documenti/sopralluoghi/urgenza),
- “a valore” quando la stima è economicamente rilevante.

L'ancoraggio ai parametri del D.M. 140/2012 è utile soprattutto per giustificare che all'aumentare del valore e della responsabilità cresce il presidio tecnico-documentale, con maggior rischio professionale.

### 2.3 Fasce di compenso (uso piazza) per perizie asseverate/giurate

Oggetto della perizia	Fascia compenso indicativa (€)
Valutazione beni mobili / impianti / cespiti (inventari e criteri, allegati essenziali)	600 – 1.500
Stima quota SRL o SNC (analisi bilanci, normalizzazioni minime, metodo motivato)	1.200 – 3.000
Valutazione azienda o ramo (metodi, WACC/driver, PFN, normalizzazioni, sensitività)	2.500 – 6.000+
Perizia per aumento capitale (conferimenti/valori, motivazioni e coerenza contabile)	1.000 – 2.500
Perizia di conferimento beni (descrizione, criteri, cautele, allegati)	1.500 – 3.500
Perizia immobiliare per uso bancario (rilievi, comparabili, verifiche)	800 – 2.000

**Nota spese e accessori:** oltre al compenso, vanno considerati bolli/diritti e spese vive (sopralluoghi, visure, planimetrie, accesso atti, trasferte). Le prassi di cancelleria variano per Tribunale; ad esempio, è frequente l'applicazione di marca da bollo da 16 euro ogni 4 facciate (con regole specifiche su righe/allegati).

## **Tariffe/compensi in Mediazione, Arbitrato e Negoziazione Assistita (ADR)**

### **Mediazione civile e commerciale (D.Lgs. 28/2010)**

La mediazione è disciplinata dal D.Lgs. 28/2010; in molte materie l'esperimento è condizione di procedibilità.

Punto chiave: qui non si parla di "tariffe del mediatore"

Nella mediazione, le parti corrispondono indennità e spese all'Organismo, secondo il decreto ministeriale vigente e il tariffario dell'organismo; il singolo mediatore è remunerato secondo le regole interne dell'Organismo.

Con il D.M. 150/2023 sono previste, tra l'altro, regole di pagamento e una Tabella A con minimi e massimi delle spese di mediazione per scaglioni di valore.

Di norma il mediatore raggiunge un accordo di remunerazione in percentuale rispetto alle indennità spettanti all'Organismo di mediazione.

Questa percentuale varia da un 30% al 50%, escluse le spese di convocazione e di avvio della mediazione.

### **Attività arbitrale**

Il commercialista può essere nominato arbitro (unico o in collegio) oppure consulente tecnico/contabile nel procedimento, a seconda della convenzione arbitrale e del regolamento applicato.

In pratica il compenso è pattuito dalle parti o determinato secondo regolamenti/tariffari delle Camere Arbitrali (quando l'arbitrato è amministrato), con anticipi e riparti tra parti frequenti.

Per gli arbitrati amministrati, la Camera Arbitrale di Milano (CAM), ad esempio, determina onorari e costi in base al valore della controversia, secondo tariffe allegate al proprio regolamento e mette a disposizione un calcolatore costi.

### **Fasce di compenso (uso piazza) – arbitrato (indicative)**

Le fasce sotto hanno senso come ordine di grandezza minimo in arbitrati semplici o irrituali; negli arbitrati amministrati (o complessi) i valori possono essere più alti perché comprendono anche costi amministrativi e gestione procedurale.

<b>Valore della lite (€)</b>	<b>Compenso indicativo (€)</b>
fini a 10.000	600 – 1.200
10.001 – 50.000	1.000 – 3.000
50.001 – 200.000	3.000 – 6.000
oltre 200.000	6.000 – 15.000+

### **Negoziazione assistita**

La negoziazione assistita è una procedura introdotta dal D.L. 132/2014 e si fonda sulla convenzione di negoziazione assistita da avvocati. Il commercialista non "sostituisce" il difensore: opera normalmente come consulente tecnico su aspetti contabili, fiscali, patrimoniali o aziendali.

## Fasce di compenso (uso piazza)

Tipologia di assistenza	Fascia compenso (€)
Supporto tecnico su accordo “semplice” (quantificazioni, verifiche, prospetti)	300 – 800
Accordi patrimoniali complessi (ricostruzioni, patrimoni, piani di rientro)	1.000 – 2.500
Atti con effetti societari o fiscali (neutralità, impatti, scritture, coerenze)	2.000 – 4.000
Assistenza contabile continuativa (sessioni + file + riconciliazioni)	600 – 1.200

## Clausole contrattuali consigliate (CTP, perizie, ADR)

Per rendere le fasce “difendibili” e coerenti con la trasparenza richiesta, la lettera d’incarico dovrebbe includere almeno:

- descrizione dell’oggetto e dei limiti (cosa è incluso/escluso);
- compenso e modalità di pagamento (acconti, SAL, saldo);
- gestione della documentazione e privacy;
- tempi stimati e condizioni di urgenza;
- disciplina di recesso/chiusura anticipata e attività extra;
- autorizzazione a firmare e depositare elaborati tecnici quando necessario;
- rimborsi spese e anticipazioni (visure, trasferte, bolli, diritti), indicazione accessori (IVA, CPA se applicabile) e regime fiscale.

## Sintesi “verifica veridicità” delle tue tabelle

Le fasce CTP e perizie, come ordini di grandezza, sono plausibili come uso piazza e risultano coerenti con la logica del D.M. 140/2012 (valore/complessità, con riferimento a valutazioni/perizie/CTP).

Per l’arbitrato, le fasce possono restare come “uso piazza” per casi semplici, ma va sempre ricordato che negli arbitrati amministrati (es. CAM) i costi seguono tariffari e possono crescere sensibilmente. (Camera Arbitrale di Milano).

Per la negoziazione assistita, è corretto presentare il commercialista come consulente tecnico, perché la convenzione è “assistita da avvocati”.

## **Indicazioni CNDCEC: visti fiscali e incarichi di assurance ESG**

Questo capitolo raccoglie e traduce in chiave operativa alcune indicazioni e documenti di prassi riconducibili al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), utili per impostare correttamente la determinazione del compenso in ambiti dove la prestazione è particolarmente esposta a rischio di sottovalutazione: i visti fiscali e, più di recente, le attività di attestazione/assurance sulla rendicontazione di sostenibilità. Le indicazioni non sostituiscono l'accordo con il cliente, né costituiscono tariffa vincolante; servono come criteri di congruità e come traccia per preventivi e lettere d'incarico.

### **Visto di conformità sulle compensazioni dei crediti IVA: criteri di compenso**

In tema di visto “leggero” sulle compensazioni dei crediti IVA, il CNDCEC ha diffuso note interpretative che, partendo dall'assenza di una voce tariffaria specifica, evidenziano due punti pratici: la necessità di preconcordare il compenso con il cliente e, in difetto di accordo, l'adozione di un criterio percentuale sul “valore della pratica”, individuato nell'ammontare del credito IVA oggetto di compensazione. In tale impostazione, il compenso è collocabile in un intervallo compreso tra lo 0,5% e il 2%.

#### **Intervallo di riferimento (criterio percentuale sul credito IVA)**

Credito IVA oggetto di compensazione	Aliquota minima	Aliquota massima	Compenso (min-max)
€ 20.000,00	0,5%	2,0%	€ 100,00 – € 400,00
€ 80.000,00	0,5%	2,0%	€ 400,00 – € 1.600,00
€ 250.000,00	0,5%	2,0%	€ 1.250,00 – € 5.000,00

L'intervallo va motivato in concreto: volume di documenti, struttura contabile del contribuente, numero e tipologia delle verifiche, presenza di operazioni straordinarie o situazioni pregresse da ricostruire, necessità di confronti con il cassetto fiscale, tempi ristretti. È utile richiamare, nella lettera d'incarico e/o nella nota competenze, la check-list dei controlli adottata per documentare la diligenza professionale.

### **Esempio numerico (visto su compensazione credito IVA)**

Credito IVA da portare in compensazione: € 80.000,00. Applicando l'intervallo CNDCEC 0,5%–2% si ottiene un range teorico di € 400,00–€ 1.600,00. In un caso ordinario (documentazione completa, poche riconciliazioni, assenza di anomalie) il compenso può essere collocato verso la parte bassa; in presenza di criticità è orientarsi verso la fascia alta.

## Incarichi di assurance/attestazione ESG: come impostare compensi e perimetro

Con l'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità e l'introduzione dell'attestazione sulla conformità, la documentazione di riferimento sottolinea la natura metodologicamente strutturata dell'assurance: definizione del perimetro e dei criteri, analisi dei rischi, raccolta e valutazione delle evidenze, giudizio professionale e relazione finale. I documenti di ricerca richiamano espressamente lo sviluppo di standard e strumenti operativi (linee guida, checklist, modelli di lavoro) per garantire coerenza e qualità, e richiamano l'adozione del principio SSAE (Italia) in coordinamento con gli standard internazionali di assurance (ad esempio ISAE 3000).

Sul piano economico, in assenza di “tariffe” dedicate, l'impostazione più difendibile è quella che lega il corrispettivo al perimetro effettivo dell'incarico: numero di ESRS/material topics coperti, siti/branch coinvolti, disponibilità e qualità dei dati, maturità dei processi di raccolta, presenza di controlli interni, necessità di competenze specialistiche (ambiente, safety, data quality) e livello di assurance richiesto (limited vs reasonable). La lettera d'incarico deve prevedere clausole di adeguamento del compenso in caso di ampliamento del perimetro o di carenze informative che richiedano procedure aggiuntive.

### **Schema pratico di preventivazione (modello a componenti)**

Fase	Contenuto tipico	Driver di costo (esempi)
Accettazione e pianificazione	indipendenza, perimetro, piano di lavoro, materialità	numero aree/ESRS, sedi, scadenze
Risk assessment e walkthrough	mappa processi dati, rischi, controlli	maturità del sistema dati, gap documentali
Procedure e test	verifiche su KPI, evidenze, coerenza narrativa-dati	ampiezza campionamenti, dati di filiera
Reporting	relazione/attestazione, management letter, follow-up	numero rilievi, iter con governance

## **Esempio numerico (assurance ESG – stima a ore)**

Impresa con due sedi operative e rendicontazione di sostenibilità con un set di KPI misti. Si ipotizza un incarico di limited assurance con team composto da un responsabile (partner), un senior e un junior. Stima ore: 8 ore partner + 30 ore senior + 40 ore junior. Applicando tariffe orarie interne (esempio: € 220/h partner, € 140/h senior, € 90/h junior) il corrispettivo tecnico è pari a:  $(8 \times 220) + (30 \times 140) + (40 \times 90) = € 1.760 + € 4.200 + € 3.600 = € 9.560,00$ , oltre accessori. La stessa struttura consente di giustificare eventuali revisioni del preventivo se emergono carenze informative, ritardi nella consegna dei dati o ampliamenti del perimetro.

### **3. Clausole minime consigliate in lettera d'incarico**

Per visti e assurance ESG, l'esperienza e la prassi documentale suggeriscono di non lasciare "impliciti" gli elementi economici e di perimetro. È opportuno indicare almeno: oggetto e limiti dell'incarico; documentazione a carico del cliente e tempistiche; metodologia (check-list e standard richiamati); criteri di determinazione del corrispettivo (forfait e/o a ore, con driver di adeguamento); gestione delle urgenze; spese vive e accessori; responsabilità e presupposti (completezza/attendibilità dei dati forniti).

# Casi pratici di rapporti con nuovi clienti



## Introduzione

In questa sezione affrontiamo situazioni reali che uno studio commercialista può incontrare nel lavoro quotidiano. Per ogni scenario vedremo il contesto, gli errori da evitare, i segnali d'allarme e come impostare correttamente il rapporto con il cliente. L'obiettivo è imparare non solo *quanto chiedere come compenso*, ma anche *come valutare il lavoro necessario* e *come presentare il servizio al cliente in modo chiaro e trasparente*.

## Clienti in Regime Forfettario: Semplificare senza Sottovalutare

I clienti in **regime forfettario** sono ditte individuali o freelance con volume d'affari ridotto (nel 2026 massimo 85.000 euro). Apparentemente "semplici" (poche fatture, niente IVA da versare), in realtà richiedono molta consulenza, soprattutto se alle prime armi.

### Esempio: La giovane freelance al debutto

**Situazione:** Sara, 28 anni, grafica freelance, ha appena aperto Partita IVA in regime forfettario. Prevede ricavi di circa € 25.000 l'anno. Al primo incontro emergono lacune: non sa cosa significhi *regime forfettario* e pensa che "non pagare l'IVA" significhi "non devo fare nulla". Non ha ancora emesso una fattura e chiede: "Ma la fattura elettronica come funziona?"

**Valutazione:** Cliente forfettario alle prime armi: giovane, inesperta e bisognosa di **educazione fiscale continua**. Nei primi mesi avrà moltissime domande. Il lato positivo è che appare

motivata e organizzata. Richiederà tempo in **consulenza e spiegazioni**, più che in registrazioni contabili.

**Impostazione del servizio:** Per Sara proponi un pacchetto "regime forfattario base". I forfattari pagano un forfait annuale tra circa € 600 e € 1.200. Nel suo caso: documenti previsti pochi (max 50 fatture l'anno), nessun dipendente, nessuna liquidazione IVA periodica. Compensi il minor lavoro amministrativo con l'attenzione extra per assistere una neo-imprenditrice. Valuti **€ 900 l'anno** (€ 75 al mese). In cambio: verifica annuale requisiti forfattari, calcolo imposte e contributi, dichiarazione dei redditi, disponibilità per consulenza continuativa.

Presentando il preventivo, sottolinea cosa **non** è incluso: dichiarazioni correttive per errori del cliente, gestione contenziosi, passaggio a contabilità semplificata se superasse i limiti. Esempio di comunicazione:

*"Per gestire la tua partita IVA forfattaria ti propongo € 75 al mese. Include tutti gli adempimenti ordinari: controlliamo ogni anno che tu possa restare in forfattario, prepariamo le dichiarazioni, ti avviso su tasse e contributi e ti assisto per qualsiasi dubbio. Molti studi chiedono € 1.200/anno; io propongo € 900 perché sei all'inizio."*

**Evoluzione:** Dopo un anno, Sara cresce e chiude il secondo anno con € 60.000. La metti in guardia: "Avvicinandoti ai € 85.000 dovremo pianificare, perché rischi di uscire dal forfattario."

**Qui dimostri il tuo valore consulenziale:** aiuti a crescere sostenibilmente, spiegando quando adottare una contabilità più strutturata.

## Cliente che chiede di cambiare consulente- discussione iniziale

Quando un cliente manifesta l'intenzione di trasferire la contabilità presso lo Studio, è opportuno anzitutto raccogliere le informazioni necessarie a valutare il grado di complessità dell'incarico, chiedendo dati su volume di fatturato, numero di documenti annui, struttura organizzativa interna, presenza di stabili organizzazioni, società collegate o controllate, addetti e tipologia di rapporti di lavoro, nonché su eventuali contenziosi pendenti o operazioni straordinarie recenti o programmabili.

È inoltre utile richiedere copia dell'ultimo bilancio o dichiarazione, della situazione dei libri contabili e fiscali, delle deleghe di pagamento, dell'eventuale precedente lettera d'incarico e del prospetto delle scadenze periodiche, così da comprendere il metodo di lavoro sinora adottato e gli adempimenti a cui il cliente è soggetto. In un'ottica di continuità e trasparenza, si può proporre al cliente di assumere, come base orientativa, il livello di competenze corrisposte al precedente commercialista, se ritenuto equo e coerente con il nuovo perimetro dell'incarico, chiarendo che tale parametro iniziale ha natura provvisoria.

Si conviene sin da subito che, decorso un periodo di prova di circa sei mesi di collaborazione effettiva, verificherai il carico di lavoro reale, il livello di complessità riscontrato e le eventuali attività ulteriori richieste, al fine di confermare, ridurre o aumentare il compenso, nel rispetto dei principi di proporzionalità, adeguatezza ed equo compenso previsti dalla disciplina vigente

## Contabilità Semplificata: Piccole Attività, Grandi Sfide

La **contabilità semplificata** si applica a imprese individuali, professionisti e società di persone sotto certi limiti di ricavi (indicativamente € 500.000 per commercio/servizi). In teoria significa meno obblighi rispetto all'ordinaria, ma nella pratica queste piccole attività possono presentare complessità operative notevoli.

## Esempio: Il ristorante -- tra scontrini/fatture e incubi burocratici

**Situazione:** Antonio apre un ristorante (40 coperti, pranzo e cena) con asporto/delivery tramite piattaforme online. Alla parola "ristorante" si accendono campanelli d'allarme:

- **Corrispettivi telematici giornalieri** con possibili problemi tecnici;
- **Fatturazione:** riconciliazione complicata tra venduto e acquistato
- **Controlli frequenti:** la Guardia di Finanza ha occhio speciale per i locali pubblici

**Valutazione:** Il ristorante ricade in contabilità semplificata, ma il **carico di lavoro è elevato**.

Non solo registrare fatture: controllare ogni giorno i dati di cassa, gestire IVA mensilmente, interfacciarsi con il consulente del lavoro per paghe (4 dipendenti), fatture estere...

**Proposta di servizio:** Preventivo dettagliato: tenuta contabilità completa con controllo **giornaliero** corrispettivi telematici, liquidazioni IVA mensili, registrazione fatture acquisti e verifica adempimenti, dichiarazioni fiscali annuali. Stimando tempo e responsabilità: **€ 4.500 annui per la parte contabile-fiscale**, più costi consulente del lavoro (€ 2.400 circa). Totale ~**€ 6.900 all'anno** (€ 575 al mese).

Spiega perché: "Antonio, gestire un ristorante richiede molto più lavoro. Lei ha incassi giornalieri da monitorare, personale, adempimenti aggiuntivi. Io mi occupo di tutto, compreso prevenire problemi col fisco."

**Condizioni da imporre:** Registratore di cassa sempre funzionante, gestione regolare delle mance, trasparenza. Questi punti vanno messi per iscritto nella lettera d'incarico. La ristorazione è un settore dove **il commercialista può rischiare tanto**: lavora solo alle tue condizioni.

**La reazione del cliente:** Se Antonio obietta sul prezzo confrontandolo con altri, mantieni calma: "*O il suo amico ha un commercialista che lavora sottocosto, oppure sta facendo le cose male. La mia offerta riflette il lavoro serio necessario. Se cerca il prezzo più basso, temo di non essere la persona adatta.*"

## Gestire un semplificato disorganizzato

Luigi, idraulico cinquantenne in regime semplificato, non collabora per tutto l'anno e, solo dopo diverse comunicazioni, si presenta a fine anno pretendendo "tanto lei deve solo fare la dichiarazione, prende tutto dal cassetto fiscale". Questa situazione richiede fermezza: anche se tecnicamente puoi scaricare le fatture acquisto ed emesse dal Sistema di Interscambio.

Se il cliente è disorganizzato cronico, dovrai:

- **Verificare fatture di acquisto mancanti:** molti piccoli fornitori (ferramenta, materiali edili) potrebbero non aver inviato correttamente le fatture elettroniche, oppure Luigi ha pagato in contanti senza richiedere fattura. Dovrai inseguirlo per recuperare questi documenti essenziali per determinare correttamente il reddito.
- **Controllare la deducibilità delle spese:** nel semplificato non tutte le spese rilevano fiscalmente allo stesso modo. Dovrai verificare che i suoi acquisti siano coerenti con l'attività e che rispetti i limiti per restare nel regime.
- **Inseguirlo per adempimento nei versamenti:** prepari i modelli F24 ed li invii, "dimentica" di pagare e costringe a costanti ravvedimenti operosi e/o rateizzazioni.

Il compenso va **verso l'alto** (€ 2.500-3.000/anno invece dei € 1.200-1.800 base), giustificando: "*Luigi, anche se scarico le fatture dal cassetto fiscale, debbo registrare le fatture d'acquisto seconda la loro competenza, verificare la coerenza di tutto e assicurarmi che rispetti i requisiti del regime semplificato. Inoltre debbo inseguirti per i versamenti e mi costringi a lavori extra per*

*il controllo di comunicazioni da parte dell'Ade e per i continui ravvedimenti. Questo lavoro richiede tempo che va remunerato.”.*

Mai sottostimare il lavoro "invisibile" di raccolta, controllo e riconciliazione: anche nell'era digitale, è parte integrante dell'assistenza fiscale quando il cliente non fa la sua parte.

## Dal regime semplificato all'ordinario

Chiara ha una ditta di commercio online in semplificata. Nel 2025 il fatturato passa da € 350.000 a € 800.000. Superando il limite (€ 700.000), **dal 2026 dovrà adottare la contabilità ordinaria**. Guidala nel salto: spiega che l'ordinaria, pur più onerosa, migliora accesso al credito e controllo di gestione. Monitora l'ultimo anno di semplificata come se fosse ordinaria. Programma riunione per pianificare implementazione della nuova contabilità. Presenta **nuovo accordo di compenso**: da €2.000 in semplificata a €3.000-3.500 in ordinaria, evidenziando il valore aggiunto.

**In sintesi:** La contabilità semplificata può essere complessa. Valuta il **carico di lavoro reale** e spiega il preventivo. Quando un'attività cresce e deve passare all'ordinaria, anticipa il cambiamento e rafforza il rapporto guidando il cliente.

## Contabilità Ordinaria: Gestire le PMI tra Efficienza e Pretese

I clienti possono essere molto diversi: virtuosi e organizzati che rendono il lavoro scorrevole, o problematici che lamentano costi eccessivi.

### Esempio: Il cliente ideale

**Situazione:** Studio professionale di ingegneria (STP, 3 soci) cerca nuovo commercialista. Cliente strutturato: archiviano documentazione digitale ben ordinata, fatturato € 280.000 annui, circa 250 documenti l'anno. Nessun dipendente oltre ai soci. Storia pulita: sempre pagato in tempo, mai sanzioni.

**Valutazione:** Cliente ideale. Organizzati, competenti, pagano puntuale. Applica **tariffe medio-basse**: per contabilità ordinarie con 200-300 movimenti l'anno, il range è € 2.400-3.600 annui. Proponi **€ 2.400 all'anno** (€ 200 a mese).

**Presentazione:** Elenca attività incluse: contabilità ordinaria mensile, liquidazioni IVA trimestrali, bilancio civilistico annuale, dichiarazioni fiscali, Certificazioni Uniche e Mod. 770, consulenza ordinaria con **incontro trimestrale** per pianificazione.

Sottolinea: *"Vi applico un compenso nella fascia bassa perché siete molto organizzati. Questo mi permette di lavorare efficientemente, risparmiando tempo a vantaggio vostro."*

**Mantenere un cliente virtuoso:** Questi clienti vanno tenuti stretti. Strategia: reattività nelle risposte, proattività fiscale (segnalare opportunità), riconoscimento fedeltà (piccolo sconto dopo anni), cura personale (pensiero a Natale). Questi clienti **ti portano altri clienti** simili.

### Esempio: Il cliente "scontento"

**Situazione:** Marco, amministratore Srl manifatturiera: *"Il mio commercialista costa troppo, voglio cambiare."* Bandiera rossa: chi si lamenta del costo spesso **pretende troppo per quello che paga** o è disorganizzato. Marco paga € 2.800/anno, non anomalo per una Srl.

**Primo incontro:** Fai parlare lui. Emerge: azienda strutturata (15 dipendenti, centinaia fatture/anno), lui pretendeva disponibilità continua, disordinato con documenti, portava tutto all'ultimo. Probabilmente l'ex commercialista ha deciso che non valeva la pena.

**Bandiere rosse:** Cliente esigente su assistenza, disordinato, focalizzato solo sul prezzo.

**Approccio:** Chiedi dettagli: fatture, magazzino, dipendenti, operazioni estero. Emergono: ~600 documenti/anno, 15 dipendenti, esportazioni, complicazioni IVA. Presenti offerta onesta: **€ 6.000 annui** tutto compreso. Marco sgranerà gli occhi. Argomenta: "*La sua azienda ha volume operazioni notevole e lei vuole supporto costante. Per fare entrambe le cose bene il tempo dedicato è molto. Meno di così significherebbe lavorare in perdita.*"

**Possibili esiti:** Marco capisce e accetta un preventivo equo, oppure insiste a risparmiare. Nel secondo caso, va bene così: sarebbe stato cliente stressante e poco redditizio. **Non svendersi** per acquisire clienti problematici. Se vuoi dargli chance, sconta il primo anno del 20% ma specifica condizioni per iscritto: documenti con cadenza regolare, consulenze extra limitate, e se perdura la poca collaborazione e eccessive pretese, dal secondo anno niente sconti.

**In sintesi:** Valuta oltre i numeri: **fiuta l'atteggiamento.** Cliente ideale organizzato → tariffe anche minime e focalizzati su fidelizzazione.

Cliente lamentoso/disordinato= tariffe piene e regole chiare. I prezzi fanno anche da "filtro".

## Emergenze Fiscali: Pronto Intervento

Il commercialista diventa "**pronto soccorso fiscale**" per ispezioni, avvisi improvvisi, errori dell'ultimo momento. Servono sangue freddo, rapidità e chiarezza sulle condizioni.

### Esempio: Verifica della Guardia di Finanza

**Situazione:** Agosto, chiamata concitata. "*Ho un negozio, la Guardia di Finanza è qui, è una verifica fiscale... può venire subito?!*" Giulia non è cliente, il suo commercialista è in ferie. Ha trovato te.

**Valutazione lampo:** Zero informazioni pregresse, verifica **già in corso**, devi **andare subito**. Clienti "spot" spesso **faticano a pagare**: rischio insolvenza alto.

**Azione:** Prima di muoverti, **trattativa al volo**. Chiedi: "A che ora sono arrivati? Hanno portato via documenti?" Delinei come puoi aiutarla, **ma metti in chiaro condizioni economiche**: "Posso venire entro due ore e assisterla, **però** essendo intervento urgente per non-cliente devo chiederle account immediato prima di partire."

Elenchi cosa farai: assistenza in sede, giorni successivi se prosegue, analisi verbale constatazione, difesa e adempimenti successivi. Compenso forfettario: **€ 2.000 + IVA/CPA**. Di questi, **50% anticipato** (€ 1.000) via bonifico istantaneo, resto a conclusione. "Le invio conferimento d'incarico, se manda copia bonifico entro breve, arrivo." Può sembrare duro, ma è professionale: in emergenza, *niente account niente partenza*.

**Sul campo:** Ti presenti ai verificatori, adotti protocollo: stai vicino al cliente durante colloqui, **prendi nota** di tutto, ti metti a disposizione per reperire documenti. La tua presenza calma gli animi. Diventi **regista difensivo**.

**Conclusione e compenso:** Terminata verifica, metti nero su bianco il lavoro svolto. Relazione per il cliente su punti contestati e soluzioni, insieme a consuntivo ore spese (es. 15 ore). Presenta fattura finale: **€ 2.000 + IVA**. Se il cliente tenta di discutere il conto ("È venuto solo due volte..."), **giustifica il valore**: compenso non è per ore fisiche, ma per **competenza e responsabilità**. Elenchi lavoro dietro quinte: analisi legale rilievi, studio documentazione,

memorie scritte, telefonate con verificatori. 15 ore a €130/ora circa -- tariffa giustificata per urgenza e delicatezza.

**In sintesi:** Nelle emergenze, **tempi e condizioni** vanno dettati con chiarezza. Mantieni calma, fai domande giuste, assicurati accordo economico solido (soprattutto con nuovi clienti). Sul campo lavora con metodo. Dopo, difendi il tuo onorario spiegando il valore apportato.

## Operazioni Straordinarie e Pianificazione Strategica

Oltre alla routine, un commercialista assiste in momenti di **cambiamento**: cessioni azienda, passaggi generazionali, operazioni societarie. Queste *operazioni straordinarie* richiedono competenze specialistiche, tempo dedicato e coordinamento con altri professionisti.

### Esempio: Valutazione d'azienda per cessione

**Situazione:** Roberto, 58 anni, ha costruito solida Srl settore meccanico. Potenziale acquirente (multinazionale) interessato. Roberto chiede **valutazione asseverata** da presentare in trattativa. Dati: fatturato ~€1.200.000, EBITDA medio €180.000, 12 dipendenti, patrimonio netto €250.000. "Quanto vale, 5 volte l'EBITDA? 10 volte?"

**Risposta:** La valutazione dipende da *CHI* compra e *PERCHÉ*. "Roberto, una multinazionale potrebbe valutare 8-10 volte l'EBITDA; un investitore finanziario 5-6 volte; un concorrente locale 3 volte. Il mio compito è fornirti valutazione tecnica oggettiva con criteri standard: base da cui partire per negoziare."

**Metodo:** Userai metodo misto **patrimoniale-reddituale**: valore patrimoniale rettificato + valore reddituale (capitalizzando EBITDA normalizzato), poi media ponderata.

**Preventivo:** Elenchi attività: analisi bilanci ultimi 3 anni, normalizzazione risultati, applicazione due metodi valutativi, stesura **relazione tecnica asseverata** (30-40 pagine, giurata in Tribunale), eventuale presentazione ad acquirente. Impegno: 25-30 ore in due settimane. Compenso: **€4.500 + IVA/CPA**, più € 50-100 spese vive.

Roberto sgranerà occhi. Spieghi: "La sua è azienda medio-grande con aspetti complessi; serve perizia asseverata con responsabilità notevole. Dovrò studiare numeri, fare aggiustamenti complessi e giustificare tutto solidamente. Range mercato € 2.500-6.000; chiedo 4.500, fascia medio-alta per complessità e importanza incarico."

**Svolgimento:** Roberto accetta. Procedi: raccogli documenti, dedichi giorni all'analisi. Trovi che Roberto prendeva € 80.000/anno come amministratore, cifra oltre mercato; normalizzazione aggiunge ~€ 30.000 all'EBITDA "vero". Metodo patrimoniale: € 380.000; metodo reddituale: ~€ 900.000; **valore finale € 640.000**. Redigi relazione e giuri perizia.

**Epilogo:** Multinazionale offre €850.000 -- sopra valore perizia. Roberto felicissimo: la perizia gli ha dato fiducia. Ti ringrazia e manda altri colleghi imprenditori. Hai **acquisito reputazione** in quel tipo di operazioni.

### Esempio: Passaggio generazionale

**Situazione:** Giuseppe, 68 anni, dirige Srl carpenteria (€ 800.000 fatturato, 15 dipendenti). Vorrebbe **passare l'azienda al figlio** Marco, 35 anni, ma non sa come fare "senza pagare tasse". Marco non ha capitale per *comprare* l'azienda (valore stimato € 500.000). C'è anche figlia estranea all'azienda.

**Analisi:** Non è semplice pratica, ma **progetto articolato**. Ambiti: valutazione azienda, scelta struttura fiscale (donazione? Vendita rateizzata? Conferimento? Patto di famiglia?), aspetti civilistici e successori (figlia va compensata), coordinamento con notaio.

**Piano in fasi:**

- **Fase 1 -- Analisi (1 settimana):** Valutazione azienda, analisi situazione patrimoniale familiare, identificazione vincoli/desideri
- **Fase 2 -- Progettazione (1 settimana):** Studio opzioni fiscali/legali, simulazioni imposte per ogni scenario, valutazione impatto familiari, individuazione *struttura ottimale*
- **Fase 3 -- Implementazione (2-3 settimane):** Predisposizione **Patto di Famiglia**, collaborazione con notaio per atti, adempimenti societari e fiscali, assistenza fino a firma finale

**Preventivo:** Progetto richiede decine ore lavoro specialistico. Compenso: **€ 10.000 + IVA/CPA**. Suddiviso: € 4.000 valutazione, € 5.000 consulenza fiscale/progettazione, € 1.000 assistenza implementazione. Acconto **10% all'avvio**, saldo a completamento.

Giuseppe: "10.000 euro sono tanti...". Fai vedere quadro completo: "Se facciamo bene questo passaggio possiamo risparmiare € 80.000+ di tasse. I miei € 10.000 sono 12,5% di quel risparmio. Inoltre, se sbagliamo, rischiate liti familiari che costerebbero ben più in avvocati."

**Esecuzione:** Porti avanti progetto collaborando con altri consulenti. Dopo 3-4 mesi: azienda passa a Marco con conferimento e patto famiglia, Giuseppe trattiene immobile dandolo in affitto alla società, sorella riceve compensazione equa. Tasse pagate? Minime grazie alle agevolazioni.

**Ricadute:** Hai gestito passaggio delicato con successo. Guadagni **prestigio professionale**: Giuseppe resta in consulenza, Marco diventa cliente, altri imprenditori potrebbero contattarti. Le operazioni straordinarie fatte bene sono biglietti da visita potentissimi.

**In sintesi:** Vendite o passaggi generazionali vanno approcciati come *progetti complessi*. Spiega fasi e benefici, chiedi compenso **adeguato all'alto valore** generato. Mai svendersi: se fai risparmiare 100mila euro, non deve scandalizzarsi di pagartene 10-15mila. La **collaborazione multidisciplinare** è chiave: coordinati con notai, legali, assicurandoti di coprire tutti gli aspetti.

## Clienti con Esigenze Particolari: E-commerce e Startup

Alcune tipologie presentano complessità *extra* dovute al modello business innovativo o uso spinto della tecnologia.

### Esempio: E-commerce multi-piattaforma

**Situazione:** Luca ha e-commerce abbigliamento, vende su Amazon (Italia, Germania, Francia), sito web, eBay. Fatturato €180.000, ma commercialista precedente l'ha mollato dicendo "troppo complicato". **Bandiera rossa gigante**.

Emerge scenario da far tremare: 400-500 ordini/mese (~6.000 documenti/anno), dati frammentati (file Excel Amazon per paese/settimana, dati sito, eBay), aspetti fiscali specifici (IVA intracomunitaria, soglie identificazione IVA locale, Intrastat), riconciliazioni complesse, Luca inesperto in materia fiscale.

**Decidere:** Puoi **A)** Declinare gentilmente, suggerendo studio *specializzato in e-commerce*. **B)** Accettare imponendo **condizioni draconiane**.

Opzione B: "La gestisco, però è lavoro molto più complesso. Migliaia di documenti, molti controlli. Compenso annuo: € 6.500, circa € 540/mese." Luca sgrana occhi ("Il precedente

*"faceva 2000!" -- ecco perché è scappato). Mantieni posizione: "In media 8-10 ore ogni mese per: importare/pulire file, riconciliare ordini/pagamenti/commissioni, gestire IVA mensilmente, Intrastat trimestrale, controllare anomalie continue."*

#### **Condizioni indispensabili:**

1. Consegna tempestiva dati (entro giorno 5 ogni mese)
2. **Automazione:** implementare **software integrazione** e-commerce (€ 30-50/mese, costo cliente). Riduce errori e tempo
3. Formazione iniziale cliente
4. Clausola revisione compenso se volume cresce

Se Luca accetta, hai cliente importante alle tue tariffe con chiarezza. Se storce naso, meglio lasciar perdere.

**Gestione:** Con software, importi file mensili. Colleghi pagamenti con vendite meno commissioni. Controlli IVA, prepari liquidazione. Monitori soglie identificazione IVA estera. Diventi **controller** per suo e-commerce.

**In sintesi:** E-commerce complessi: non sottovalutare **carico tecnologico**. Automatizzare è d'obbligo, farsi pagare bene pure. Cifre € 5k-10 k annui se giustificate: clienti digitali confrontano con fornitori IT, se spieghi software e ore qualificate comprenderanno. Importante **imporre disciplina**: se accetti caos, ne verrai travolto.

#### Esempio: Startup innovativa

**Situazione:** Tre ragazzi under-30 hanno fondato **startup innovativa** (piattaforma delivery sostenibile). Chiuso primo round € 200.000 con investitori. *"Ci serve commercialista che capisca startup. Quello precedente non sapeva di stock option, vesting, reporting investitori..."*

**Esigenze startup** diverse da PMI: soci multipli con accordi particolari, potenziali **stock option** dipendenti, perdite iniziali (bruciano cassa attendendo profitti), rendicontazione investitori (burn rate, runway, KPI), regime fiscale agevolato (esenzioni, crediti R&D). Cercano consulente quasi "partner".

**Valutazione:** Cliente può diventare **altamente remunerativo** se startup decolla. Nel breve risorse limitate, vanno gestiti con tariffe sostenibili ma proporzionate.

#### **Proposta modulare:**

- **Parte 1: Ordinaria (mensile)** -- Canone fisso **€ 400/mese** (€ 4.800/anno): contabilità ordinaria, liquidazioni IVA, bilancio/dichiarazioni, CU/770. **In più: reporting mensile investitori** (cash flow, burn rate, runway). Apprezzeranno moltissimo.
- **Parte 2: Consulenza strategica (trimestrale)** -- Sessione ogni trimestre: pianificazione fiscale (credito R&S), verifica requisiti startup innovativa, analisi indicatori. Diventi **CFO esterno**.
- **Parte 3: Operazioni straordinarie (on demand)** -- Secondo round, nuovi soci, stock option, fusione/vendita: compensi da concordare. Fornisci idea: "Aumento capitale € 2.000-3.000; piano stock option € 1.500; M&A fee 1-2% valore; due diligence €X".

**Presentazione:** Spieghi **servizio articolato** alla loro realtà. *"Canone € 400. Vi faccio anche da CFO esterno: report mensili e riunioni trimestrali aiutano controllare cassa e preparare prossimi round."* Evidenzia come stare sul pezzo dei numeri aiuterà convincere investitori.

**Gestione:** Con startup devi essere **flessibile e disponibile**: oggi business plan, domani modifica statuto. Navigano a vista, tu fai da timoniere finanziario. Attento a mantenere ruoli: consigli, ma decidono loro. Se stanno per finire soldi (runway 4 mesi), avvisa e suggerisci taglio costi o accelerare aumento capitale.

**Valore e prospettive:** Se startup va bene, avrai esperienza top e founder parleranno di te ad altri. Settore piccolo dove reputazione è tutto. Essere "commercialista che capisce stock option" ti differenzia. Personalmente può essere stimolante: partecipare a board, vedere idea diventare impresa. Non tutte faranno successo: alcune falliranno e dovrà gestire chiusura -- fa parte del gioco.

**In sintesi:** Con clienti innovativi **adatta modello servizio**: flessibilità orari, più advisory che data entry, conoscenza tematiche specifiche. Prezzo calibrato: compensare impegno extra, ma se credi nel progetto puoi praticare condizioni agevolate iniziali (prezzo fisso basso + fee variabili su successi). Importante che percepiscano **non sei consulente vecchio stampo, ma parte squadra**.

## Clienti Difficili: Riconoscerli e Dire "No"

Non tutti i clienti vanno accettati. Un commercialista accorto sa riconoscere i **clienti tossici** - - quelli che creeranno solo problemi e conflitti, spesso senza essere remunerativi. In casi estremi, la scelta migliore è **rifiutare l'incarico**.

### Esempio: "Il cliente impossibile"

**Situazione:** Stefano, 55 anni, imprenditore edile. Appena seduto: "*Il mio commercialista è un ladro, mi chiede € 3.500. Tu quanto mi fai pagare? Io non voglio fregature.*" **Bandiere rosse:** parlare male a priori di collega e focalizzarsi solo sul prezzo.

Approfondisci: "*Mi racconti della sua attività?*" -- "*Faccio ristrutturazioni, Superbonus 110%, appalti pubblici... niente di complicato.*" (Edilizia + bonus + appalti è **invece complicatissimo**). -- "*Come tiene contabilità?*" -- "*Ha dipendenti?*" -- "*8 fissi... poi se serve ne prendo qualcuno in nero.*" (**Allarme enorme**: ammette irregolari, vuole che tu chiuda occhio). -- "*Ha avuto controlli?*" -- "*Sì due: Inps e Finanza. Cavolate, il commercialista aveva sbagliato, non capiva edilizia.*" (Colpe sempre su altri, mai autocritica; due verifiche). -- "*Come vorrebbe impostare rapporto?*" -- "*Vengo quando capita, tu fai lavoro, se serve ti chiamo sabato/domenica, a volte serve qualche fattura 'particolare' (occhiolino) e voglio pagare massimo € 2.000/anno.*" (reperibilità illimitata, allude a fatture false, vuole dimezzare compenso).

**Decisione:** Cliente quasi sicuramente da rifiutare. Troppi elementi: lavoro in nero con richiesta complicità, chiamate fuori orario, paga poco, dà colpa ad altri. Non c'è margine "rieducarlo". Preparati a dire **NO** fermo ma educato.

**Risposta:** "*Stefano, la ringrazio per il tempo. Devo comunicarle che non posso accettare, e spiego perché:*

1. *La sua attività è su regime molto complesso: edilizia con Superbonus e appalti richiede competenze specialistiche che il mio studio non ha.*
2. *Le sue aspettative di servizio sono incompatibili: lei desidera reperibilità h24, ma gestendo altri clienti non potrei garantirle risposte weekend sistematiche.*
3. *Quanto al compenso, per volume e complessità lavoro, onorario adeguato sarebbe € 5.000-6.000/anno almeno. Scendere a 2.000 sarebbe insostenibile.*
4. *Infine, alcune modalità operative che ha menzionato (dipendenti non regolari, "fatture particolari") non sono compatibili con rispetto norme fiscali e deontologiche a cui professionisti devono attenersi.*

*Per questi motivi ritengo meglio che cerchi altro professionista. Le auguro di trovare soluzione giusta. Buona giornata."*

Sorriso, accompagnalo alla porta.

**Dentro:** "Questo cliente è tossico 100%. Ogni frase era allarme. Se l'avessi preso, avrei lavorato per miseria su pratica che vale €6.000, con chiamate weekend, richieste illegali anche telefoniche, rischio verifiche, e sarei diventato 'ladro' pure io. Meglio perderlo che rovinarsi vita."

**Epilogo:** Dopo 6 mesi senti che Stefano ha trovato sprovveduto a € 1.800. Dopo 4 mesi: altra verifica, € 45.000 sanzioni per IVA evasa, ritenute, lavoratori nero. Nuovo commercialista? Dileguato. Stefano tenta ricontattarti: "Forse ho esagerato..." -- Rispondi brevemente che non sei disponibile. Pensando: "*Ho fatto bene a dire no. Risparmiato incubo.*"

**In sintesi:** Non aver timore di **rifiutare cliente** quando segnali d'allarme sono chiari. Farlo in modo cortese e argomentato ti tutela. Un professionista ha diritto -- anzi, dovere -- di non accettare incarichi che comporterebbero violare legge o principi etici. Clienti peggiori si rivelano anche pessimi pagatori. Meglio **lasciare che siano altri** a gestire quelle situazioni. Tuo tempo sarà libero per clienti migliori. Ricorda: "*Meglio 100 volte perdere cliente del genere che rovinarsi vita.*"

## Conclusione

In questo capitolo abbiamo esaminato una minima parte dei casi dalla vita da commercialista dalle quali estrapolare alcune regole generali:

- **Conosci il tuo cliente:** ogni preventivo parte dall'ascolto e analisi. Capire esigenze, rischi, organizzazione è fondamentale per tarare compenso.
- **Dai valore al lavoro:** non svendere professionalità. Spiega sempre cosa c'è dietro un prezzo. Cliente informato percepisce valore.
- **Prevenzione e trasparenza:** mettere in chiaro prima condizioni, confini, responsabilità evita conflitti. Buon contratto iniziale e comunicazione continua sono alleati.
- **Flessibilità ma fermezza:** ogni cliente è mondo a sé -- essere flessibili nell'offerta, fermi sui principi non negoziabili.
- **Aggiornamento continuo:** emergono sempre nuove casistiche (e-commerce, startup, bonus). Investire in formazione permette ampliare clientela e prevenire errori.
- **Scegli i tuoi clienti:** non sei obbligato a prendere chiunque. Portafoglio clienti sano vale più di fatturati stratosferici con clienti stressanti.

La professione del commercialista oggi non è solo registrazione fatture e calcolo delle imposte, ma **relazione, consulenza e strategia**. Ogni caso è opportunità per dimostrare competenza tecnica e problem solving, comunicando efficacemente il tuo ruolo.

## FAC-SIMILI E MODELLI OPERATIVI



### Check-list pre-preventivo

Prima di emettere qualsiasi preventivo, verifica:

- Pre-qualifica cliente completata (rating, KYC/AML, storico)
- Perimetro definito per iscritto (WBS o almeno lista attività)
- Ore stimate per ruolo con range min-max
- Coefficienti applicati e motivati
- Controllo minimo equo compenso (> costo diretto + 40%)
- Benchmark con 2-3 pratiche analoghe
- Verifica parametri D.M. 140/2012 dove applicabili
- Oneri vivi stimati e separati
- Condizioni pagamento definite (acconti, scadenze)
- Clausole change order e revisione inserite
- Approvazione partner (se necessaria per valore/sconto)

## Schema lettera incarico essenziale tenuta contabilità

### LETTERA DI INCARICO PROFESSIONALE

Tra

I sottoscritto Sig. \_\_\_\_\_ nat. a \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) il \_\_\_\_\_, residente a \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) in \_\_\_\_\_ n. \_\_\_, con C.F. \_\_\_\_\_, nella qualità di \_\_\_\_\_, della ditta \_\_\_\_\_, con sede in \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) in n. \_\_\_, C.F. \_\_\_\_\_ e P. I.V.A. \_\_\_\_\_, email \_\_\_\_\_, P.E.C. \_\_\_\_\_, con documento di riconoscimento rilasciato da \_\_\_\_\_ num. \_\_\_\_\_ scadenza \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ di seguito "Cliente", che dichiara di agire per finalità professionali/imprenditoriali, e

Lo Studio \_\_\_\_\_, con sede in \_\_\_\_\_, via \_\_\_\_\_, e-mail \_\_\_\_\_, PEC \_\_\_\_\_, iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di \_\_\_\_\_, sezione \_\_\_\_\_, di seguito "Professionista", qui rappresentato dall'associato \_\_\_\_\_.

Il Cliente CONFERISCE al Professionista, che ACCETTA, l'incarico professionale di seguito disciplinato.

#### **1. Oggetto dell'incarico, perimetro, complessità e documentazione di riferimento**

1.1. L'incarico ha ad oggetto le prestazioni contabili, fiscali e gli adempimenti correlati indicati nell'"Allegato A – Preventivo e perimetro prestazioni" (ed eventuale "Allegato B – Prestazioni lavoro e previdenza", se compilato e sottoscritto), che costituiscono parte integrante della presente lettera.

1.2. Il perimetro dell'incarico, la complessità, le attività prevedibili e gli oneri ipotizzabili sono stati determinati sulla base delle informazioni fornite dal Cliente e degli elementi emersi nel colloquio preliminare. Il Professionista svolge un'obbligazione di mezzi e non di risultato; resta esclusa ogni garanzia di esito, di accoglimento da parte di Autorità/Enti e di assenza di rilievi.

1.3. Qualora, nel corso dell'esecuzione, emergano esigenze ulteriori (mutamenti normativi, variazioni di volume, operazioni straordinarie, richieste dell'Amministrazione finanziaria/Enti, necessità istruttorie o documentali non prevedibili), il Professionista ne darà comunicazione al Cliente; le ulteriori prestazioni saranno oggetto di specifico accordo scritto, anche via e-mail/PEC, con conseguente adeguamento del compenso.

1.4. Attività espressamente escluse (salvo successivo e separato incarico):

1) assistenza tributaria in sede di controlli automatizzati/formali, avvisi bonari, comunicazioni di irregolarità, atti di recupero e verifiche, nonché attività di interlocuzione con l'Ente impositore;

2) ravvedimenti operosi, regolarizzazioni e ricalcoli consequenti a omissioni/inesattezze pregresse non imputabili al Professionista;

3) assistenza, rappresentanza e difesa in accessi, ispezioni, verifiche e controlli, nonché in tutte le fasi del contenzioso tributario e previdenziale;

4) redazione/negoziazione di contratti specifici, assistenza precontrattuale e trattative con controparti, salvo espressa pattuizione;

- 5) due diligence, diagnosi e check-up aziendali, analisi avanzate di bilancio e dei costi, valutazioni d'azienda, perizie e stime, salvo espressa pattuizione;
  - 6) impianto di sistemi di controllo direzionale e di contabilità industriale, budgeting, reporting e programmazione/controllo economico-finanziario strutturato;
  - 7) privacy, modello 231/2001, compliance e sistemi di controllo interno, salvo espressa pattuizione;
  - 8) studi e ricerche per accesso a finanziamenti, business plan, valutazioni di iniziative imprenditoriali, scelta di forme tecniche di finanziamento, salvo espressa pattuizione;
- 1.5. Resta inteso che il Cliente potrà richiedere in qualunque momento una o più delle prestazioni escluse, che formeranno oggetto di separato incarico e preventivo.

## **2. Modalità di esecuzione dell'incarico – ausiliari – strumenti informatici – deleghe**

2.1. Il Professionista esegue l'incarico nel rispetto delle norme di legge, dell'ordinamento professionale e del Codice Deontologico. Il Professionista può avvalersi, sotto la propria direzione e responsabilità, di sostituti, collaboratori e ausiliari.

2.2. Il Cliente autorizza l'utilizzo di strumenti informatici, gestionali e piattaforme di trasmissione telematica (es. Agenzia delle Entrate, CCIAA, INPS, INAIL), nonché di canali e-mail/PEC per scambi documentali. Il Cliente si impegna a rilasciare tempestivamente deleghe, procure e abilitazioni necessarie (incluse deleghe per cassetto fiscale/assetto fiscale, fatturazione elettronica, consultazione esiti, invii telematici, ecc.), manlevando il Professionista da conseguenze derivanti da mancata o tardiva disponibilità delle stesse.

2.3. Ove previsto dalle procedure, il Professionista potrà trasmettere al Cliente bozze/quadri riepilogativi per approvazione; il Cliente si impegna a riscontrare entro i termini indicati. In difetto di riscontro in tempo utile e in presenza di scadenze inderogabili, il Professionista potrà procedere con i dati disponibili, declinando responsabilità per eventuali differenze, sanzioni o interessi conseguenti a ritardi o omissioni del Cliente.

## **3. Decorrenza, durata, rinnovo e cessazione**

3.1. L'incarico decorre dalla sottoscrizione della presente e si intende conferito fino al 31 dicembre 20\_\_, con rinnovo tacito annuale, salvo disdetta da comunicarsi entro il 30 giugno dell'anno in corso a mezzo PEC o raccomandata A.R.

3.2. La cessazione dell'incarico non incide sul diritto del Professionista a percepire i compensi maturati, le spese anticipate e gli oneri accessori, nonché gli acconti dovuti per attività già programmate o eseguite.

## **4. Compensi, acconti, spese, accessori, revisione del corrispettivo e modalità di pagamento**

4.1. Per lo svolgimento delle prestazioni oggetto dell'incarico spettano al Professionista i compensi indicati negli Allegati. I compensi sono determinati in funzione del perimetro stimato e dei dati dichiarati dal Cliente (ricavi, numero documenti, contabilità, banche, dipendenti, ecc.).

4.2. Qualora i parametri operativi effettivi si discostino in modo significativo da quelli dichiarati o stimati per almeno il 20% da quelle preventive (ad es. incremento documenti/operazioni, variazione regime, nuove sedi/attività, operazioni straordinarie, controlli/adempimenti non ordinari), il compenso potrà essere adeguato mediante accordo integrativo scritto, anche via e-mail/PEC. Il compenso sarà soggetto a revisione annuale per adeguarlo almeno all'inflazione ISTAT, salvo diversa pattuizione.

4.3. I compensi si intendono al netto di IVA e contributo integrativo previdenziale (Cassa) nella misura vigente pro tempore. Sono altresì dovuti i diritti, i tributi e le spese vive (diritti camerale, boli, visure, marche, diritti di segreteria, ecc.) anticipati dal Professionista.

4.4. Salvo diversa pattuizione, il pagamento avverrà con periodicità \_\_\_\_\_ per l'importo di € \_\_\_\_\_ mediante \_\_\_\_\_.

Il Professionista potrà richiedere acconti e/o fondi spese.

4.5. In caso di ritardato pagamento matureranno interessi di mora al tasso legale, fatto salvo il maggior danno e il rimborso delle spese di sollecito/recupero.

Il Professionista ha il diritto di sospendere l'attività in caso di morosità del Cliente per oltre 30 giorni dall'emissione della parcella, previa comunicazione scritta.

#### **5. Obblighi e doveri del Professionista – limiti dell'incarico – riservatezza**

5.1. Il Professionista si impegna a svolgere l'incarico con diligenza professionale (art. 1176, comma 2, c.c.), nel rispetto delle norme vigenti e della deontologia.

5.2. Il Professionista non è tenuto a verifiche di autenticità o completezza su documentazione e informazioni fornite dal Cliente o da terzi, salvo controlli di coerenza ragionevoli e compatibili con l'incarico; resta esclusa la responsabilità per falsità, incompletezze o irregolarità pregresse non rilevabili con l'ordinaria diligenza.

5.3. Il Professionista è tenuto al segreto professionale; le segnalazioni di operazioni sospette effettuate ai sensi del D.Lgs. 231/2007 non costituiscono violazione di segretezza e non comportano responsabilità se effettuate in buona fede.

#### **6. Obblighi, dichiarazioni e responsabilità del Cliente – termini di consegna documenti**

6.1. Il Cliente si impegna a consegnare la documentazione necessaria entro il giorno 5 di ogni mese (o diverso termine concordato), in modo completo, veritiero e ordinato, e a comunicare tempestivamente ogni variazione rilevante (anagrafica, attività, regime, banche, personale, operazioni straordinarie).

6.2. Il Cliente prende atto che i termini di legge per adempimenti e dichiarazioni sono inderogabili; pertanto, la tardiva o incompleta consegna dei documenti, così come la mancata collaborazione, potrà impedire al Professionista il rispetto delle scadenze. In tali casi il Cliente manleva il Professionista da sanzioni, interessi, aggravi e pregiudizi conseguenti, salvo dolo o colpa grave del Professionista.

6.3. Il Cliente è responsabile della conservazione degli originali e dei documenti nativi digitali (es. fatture elettroniche in formato XML, ricevute/ notifiche SdI, corrispettivi telematici, comunicazioni e attestazioni). Il Professionista può acquisire, digitalizzare e archiviare copie ai soli fini dell'incarico; la conservazione a norma resta a carico del Cliente, salvo diverso affidamento scritto (con indicazione di perimetro, costi e responsabilità).

#### **7. Deposito e restituzione documentazione – diritto di ritenzione – conservazione**

7.1. Il Professionista è autorizzato a trattenere la documentazione per il tempo necessario all'espletamento dell'incarico (art. 2235 c.c.) e, nei limiti consentiti.

7.2. La restituzione/riconsegna avverrà su richiesta del Cliente o del Professionista, compatibilmente con le esigenze operative e con le scadenze. Eventuali costi di ricerca, estrazione, duplicazione e spedizione restano a carico del Cliente.

#### **8. Antiriciclaggio (D.Lgs. 231/2007) – adeguata verifica – rifiuto/astensione**

8.1. Il Cliente dichiara di essere stato informato degli obblighi del Professionista in materia di antiriciclaggio e finanziamento del terrorismo e si impegna a fornire documenti e informazioni, inclusi quelli relativi al titolare effettivo e ai poteri di firma, nonché ad aggiornarli tempestivamente.

8.2. L'omessa o tardiva trasmissione dei dati può impedire l'esecuzione della prestazione; in tal caso il Professionista potrà astenersi o recedere, fermo il diritto ai compensi maturati.

#### **9. Protezione dei dati personali (Reg. UE 679/2016 – GDPR)**

9.1. Le Parti danno atto che il trattamento dei dati avverrà secondo l'Informativa privacy allegata e la normativa vigente. Il Cliente dichiara di averla ricevuta e compresa.

## **10. Utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale**

10.1. Il Professionista può utilizzare strumenti di intelligenza artificiale esclusivamente per attività di supporto (ricerca documentale, analisi preliminari, redazione di bozze, predisposizione di contenuti non decisionali), mantenendo il controllo umano effettivo e la responsabilità professionale sull'output.

10.2. Il Cliente può richiedere per iscritto l'esclusione dell'utilizzo di tali strumenti nell'ambito dell'incarico; in tal caso potranno variare tempi e costi operativi.

## **11. Sospensione, clausola risolutiva espressa e corresponsabilità organo amministrativo**

11.1. Decorso inutilmente il termine di 90 giorni dal termine di pagamento pattuito, ovvero in caso di grave e reiterata mancata collaborazione del Cliente (mancata consegna documenti, omissione informazioni essenziali, rifiuto di deleghe), il Professionista potrà risolvere il contratto ai sensi dell'art. 1456 c.c., mediante comunicazione via PEC o raccomandata A.R.

Il professionista sosponderà le proprie attività e Il Cliente è consapevole che tale sospensione potrebbe comportare mancato rispetto di scadenze fiscali."

11.2. In caso di risoluzione/recesso, il Professionista si impegna a completare gli adempimenti con scadenza nei 30 giorni successivi alla comunicazione, nei limiti della documentazione disponibile e salvo pagamento delle competenze maturate.

11.3. Il sottoscritto amministratore si obbliga personalmente e in solido con la società al pagamento di tutti i compensi, acconti, spese, interessi e accessori dovuti per il presente incarico, anche in caso di cessazione dalla carica o modifiche dell'assetto societario.

## **12. Recesso del Professionista**

12.1. Il Professionista può recedere per giusta causa, anche per venire meno del rapporto fiduciario, con preavviso di 30 giorni, salvo urgenze di legge. Costituiscono, a titolo esemplificativo, giusta causa: inadempimenti del Cliente, mancata collaborazione, informazioni non veritiero, comportamenti idonei a esporre il Professionista a responsabilità o violazioni di legge/deontologiche.

## **13. Recesso del Cliente**

13.1. Ai sensi dell'art. 1373 c.c., il Cliente può recedere in qualsiasi momento, con preavviso di mesi 6, salvo diversa pattuizione. In caso di recesso, il Cliente è tenuto a corrispondere i compensi maturati, le spese sostenute e, se pattuito un corrispettivo periodico, le competenze per il periodo di preavviso, oltre ai costi di passaggio consegne e chiusura attività.

13.2. Se il Cliente riveste la qualità di consumatore, si applicheranno le disposizioni inderogabili di legge e le clausole saranno interpretate nel senso più favorevole al consumatore.

## **14. Polizza assicurativa – responsabilità – limitazione del danno – denuncia**

14.1. Il Professionista dichiara di essere coperto da polizza di responsabilità civile professionale con massimali previsti dalla normativa vigente.

14.2. Nei limiti consentiti dalla legge, la responsabilità del Professionista per danni derivanti dall'esecuzione dell'incarico è limitata ai soli danni diretti e prevedibili e, comunque, non potrà eccedere il minore tra: (i) il massimale della polizza RC professionale; (ii) l'ammontare dei compensi effettivamente corrisposti dal Cliente al Professionista nei 12 mesi antecedenti l'evento dannoso. Resta esclusa la responsabilità per danni indiretti, lucro cessante, perdita di chance, danni reputazionali, salvo dolo o colpa grave.

14.3. Il Cliente ha l'onere di denunciare per iscritto al Professionista eventuali contestazioni o eventi potenzialmente dannosi entro 30 giorni dalla conoscenza, allegando la documentazione disponibile; tale previsione opera nei limiti di validità consentiti dalla legge e fatta salva la disciplina inderogabile applicabile.

## **15. Mediazione e foro competente**

15.1. Le Parti convengono che ogni controversia relativa alla presente lettera sarà preventivamente sottoposta a procedura di mediazione ai sensi del D.Lgs. 28/2010 presso un Organismo di mediazione territorialmente competente scelto dal Professionista, salvo diversa pattuizione.

15.2. Qualora la mediazione non abbia esito, è competente in via esclusiva il Foro di Messina, salvo che il Cliente sia consumatore, nel qual caso sarà competente il Foro del luogo di residenza o domicilio del consumatore.

## **16. Registrazione – imposta**

16.1. Essendo i compensi soggetti a IVA, l'eventuale registrazione in caso d'uso avverrà con imposta fissa, salvo norme diverse.

## **17. Comunicazioni, domicilio eletto e validità degli accordi integrativi**

17.1. Ogni comunicazione rilevante ai fini del presente incarico dovrà avvenire a mezzo PEC o e-mail indicata, salvo i casi in cui sia richiesta la forma scritta a pena di nullità.

17.2. Eventuali integrazioni/modifiche al presente incarico dovranno risultare da atto scritto, anche in forma di scambio PEC/e-mail con accettazione esplicita.

## **18. Rinvio – criteri di determinazione del compenso – parametri di riferimento**

18.1. Per quanto non espressamente previsto, si rinvia agli artt. 2229 e ss. c.c., alla normativa vigente e alle norme deontologiche. Il compenso è pattuito tra le Parti; in mancanza di specifica pattuizione, potrà farsi riferimento ai parametri di legge vigenti per le professioni e, quale mero benchmark storico, alle previgenti tariffe professionali (pur abolite), senza che ciò comporti vincolo automatico.

## **Allegati**

- 1) Preventivo prestazioni professionali – Amministrativo e fiscale (Allegato A)
- 2) Preventivo prestazioni professionali – Lavoro/Previdenziale (Allegato B)
- 3) Informativa privacy e consenso.
- 4) Eventuali ulteriori informative/deleghe/consensi

Luogo e data \_\_\_\_\_, lì \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Il Cliente \_\_\_\_\_

Il Professionista \_\_\_\_\_

Ai sensi e per gli effetti degli artt. 1341 e 1342 c.c. il Cliente dichiara di approvare specificamente le seguenti clausole:

1.4 (Attività escluse); 2.2–2.3 (deleghe, strumenti e approvazioni); 3.1–3.2 (durata/rinnovo/cessazione); 4.2–4.5 (adeguamento compensi, spese, interessi); 6.1–6.2 (obblighi e manleva); 7.1–7.2 (ritenzione e costi copie); 8.2 (astensione/recesso per AML); 10.2 (esclusione IA e impatti); 11 (risoluzione e sospensione); 12 (recesso professionista); 13 (recesso cliente e periodo di preavviso); 14 (limitazioni responsabilità/denuncia); 15 (mediazione e foro); 17 (validità accordi integrativi).

Il Cliente \_\_\_\_\_

**ALLEGATO A – PREVENTIVO DELLE PRESTAZIONI PROFESSIONALI  
(AMMINISTRATIVO E FISCALE)**

Dati dichiarati dal Cliente o presunti (base di parametrizzazione):

Ricavi	Reddito	N. fatture - documenti	Tipo contabilità	N. banche

Prestazione contabile-fiscale	Importo € / mese (o una tantum)	Note / quantità / previsto
CONTABILITÀ (adempimenti ordinary *)	_____	_____
DICHIARAZIONE REDDITI n. _____	_____	_____
DICHIARAZIONE IVA	_____	_____
DICHIARAZIONE IRAP	_____	_____
<b>Se richiesti e da fatturare a parte</b>		
BILANCIO PREVISIONALE E PROIEZIONI	_____	_____
BILANCIO DEFINITIVO / deposito	_____	_____
CALCOLO IMPOSTE COMUNALI (IMU-TASI)	_____	_____
INTRASTAT (elenchi riepilogativi UE) - se dovuto	_____	_____
GESTIONE FATTURAZIONE ELETTRONICA (Sdl) e CONSERVAZIONE A NORMA	_____	_____
COMPILAZIONE ED INVIO F24	_____	_____
RICHIESTE CODICI ACCESSO / DELEGHE (incluso portale 'Fatture e Corrispettivi' e Cassetto fiscale)	_____	_____
CALCOLO CONTRIBUTI INPS / Codeline	_____	_____
RATEIZZAZIONI	_____	_____
CONTROLLO AVVISI BONARI / CARTELLE ESATTORIALI	_____	_____
OPERAZIONI TRANSFRONTALIERE VIA Sdl (ex 'esterometro': TD17-TD19)	_____	_____

\*Registrazione delle fatture attive e passive, la riconciliazione bancaria mensile, la liquidazione IVA, bozza del bilancio annuale e dati per la dichiarazione reddituale.

Oppure totale mese convenuto a forfait per le voci evidenziate (oltre IVA e CPA): € \_\_\_\_\_

Spese generali di studio e accessori: salvo diversa pattuizione, sono riconosciute nella misura del 5% del compenso, oltre a spese vive documentate ed eventuali spese di viaggio, vitto e alloggio necessarie all'espletamento dell'incarico.

Indennità per assenza dallo studio, ove necessaria e documentata: Professionista € 200,00/giorno; ausiliari/sostituti € 100,00/giorno.

Per accettazione del preventivo e delle condizioni sopra riportate.

\_\_\_\_\_  
lì \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Il Cliente \_\_\_\_\_

## **ALLEGATO B – PREVENTIVO DELLE PRESTAZIONI PROFESSIONALI (LAVORO / PREVIDENZA)**

Numero medio dipendenti: \_\_\_\_\_

<b>Prestazione lavoro-previdenziale</b>	<b>Importo € / mese</b>	<b>Fino a numero</b>	<b>Note / previsto</b>
Cedolini paga per dipendente		1	_____
Cedolini paga per dipendente		Da 2 a 5	_____
Cedolini paga per dipendente		Da 6 in poi	_____
Assunzioni/cessazioni/ trasformazioni	_____	_____	_____
Elaborazione e stampa contratti di assunzione	_____	_____	_____
Elaborazione presenze su Libro Unico	_____	_____	_____
Elaborazione e tenuta Libro Unico (LUL) - formato digitale/PDF	_____	_____	_____
Elaborazione modelli F24 e invio telematico (se delegato)	_____	_____	_____
Elaborazione ed invio Uniemens	_____	_____	_____
Elaborazione e consegna Certificazione Unica (CU)	_____	_____	_____
Elaborazione ed invio mod. 770	_____	_____	_____
Gestione denunce/conguagli INPS residuali e note di rettifica (se applicabile)	_____	_____	_____
Richiesta DURC / rateizzazioni / gestione rettifiche	_____	_____	_____

Spese generali di studio e accessori: salvo diversa pattuizione, sono riconosciute nella misura del 5% del compenso, oltre a spese vive documentate ed eventuali spese di viaggio, vitto e alloggio necessarie all'espletamento dell'incarico.

Indennità per assenza dallo studio, ove necessaria e documentata: Professionista € 200,00/giorno; ausiliari/sostituti € 100,00/giorno.

Per accettazione del preventivo e delle condizioni sopra riportate.

\_\_\_\_\_  
lì \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Il Cliente \_\_\_\_\_

## FAC-SIMILE – Nota di liquidazione del compenso CTU (istanza/nota spese)

Si trasmette la presente **nota di liquidazione** del compenso spettante al sottoscritto **Consulente Tecnico d'Ufficio (CTU)**, relativa all'incarico conferito nel procedimento indicato, con determinazione degli importi **in conformità ai parametri di cui al D.M. 30/05/2002** (e successive applicazioni) e alla disciplina sulle spese di giustizia.

**Procedimento n. R.G.** \_\_\_\_\_ **Autorità Giudiziaria / Tribunale** \_\_\_\_\_

**Giudice** \_\_\_\_\_

**Parti** \_\_\_\_\_

**Oggetto della consulenza** \_\_\_\_\_

**Data di conferimento incarico** \_\_\_\_\_ **Data di deposito relazione** \_\_\_\_\_

**Valore dell'oggetto / valore di riferimento** € \_\_\_\_\_

**Tipologia di prestazione (tabella applicata)** € \_\_\_\_\_

(es. prestazione a percentuale / a vacazione / mista – indicare articolo e tabella)

### 1) Determinazione del compenso

**Criterio di calcolo adottato** \_\_\_\_\_

(Riferimento: tabella D.M. 30/05/2002 applicabile alla materia; scaglioni; eventuali maggiorazioni/riduzioni motivate)

**Compenso per attività principale** € \_\_\_\_\_

**Compenso per attività accessorie / ulteriori** € \_\_\_\_\_

(Se presenti: sopralluoghi, accessi, udienze, chiarimenti, integrazioni, elaborazioni aggiuntive)

#### Vacazioni (se applicate)

• n. \_\_\_\_\_ prima vacazione € \_\_\_\_\_

• n. \_\_\_\_\_ vacazioni successive € \_\_\_\_\_

• **Totale vacazioni** € \_\_\_\_\_

### 2) Spese vive e accessori (se dovuti)

**Spese documentate** € \_\_\_\_\_

**Indennità / rimborso chilometrico** € \_\_\_\_\_

**Totale spese vive** € \_\_\_\_\_

### 3) Riepilogo

**Totale compenso (onorari)** € \_\_\_\_\_

**Totale spese vive** € \_\_\_\_\_

**Totale complessivo richiesto / liquidabile** € \_\_\_\_\_

### 4) Allegati

- Relazione CTU e/o attestazione di deposito
- Prospetto analitico di calcolo (scaglioni / tabella / vacazioni)
- Giustificativi spese (se presenti)

Luogo e data \_\_\_\_\_ lì \_\_\_\_\_

Firma CTU \_\_\_\_\_

## **Fac-simile lettera d'incarico per CTP.**

Tra I\_ sottoscritt\_ Sig. \_\_\_\_\_ nat\_ a \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) il \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, residente a \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) in \_\_\_\_\_ n. \_\_\_, con C.F.\_\_\_\_\_, nella qualità di \_\_\_\_\_, della ditta \_\_\_\_\_, con sede in \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) in \_\_\_\_\_ n. \_\_\_, C.F. \_\_\_\_\_ e P. I.V.A. \_\_\_\_\_, email \_\_\_\_\_, P.E.C. \_\_\_\_\_, con documento di riconoscimento \_\_\_\_\_ rilasciato da \_\_\_\_\_ num. \_\_\_\_\_ scadenza \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ di seguito "Cliente", che dichiara di agire per finalità professionali/imprenditoriali, e

Lo Studio \_\_\_\_\_, con sede in \_\_\_\_\_, via \_\_\_\_\_, e-mail \_\_\_\_\_, PEC \_\_\_\_\_, iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di \_\_\_\_\_, sezione \_\_\_\_\_, di seguito "Professionista", qui rappresentato dall'associato \_\_\_\_\_ - Il Cliente CONFERISCE al Professionista, che ACCETTA, l'incarico professionale di seguito disciplinato.

Si conviene quanto segue:

Il Cliente conferisce al Professionista incarico di consulenza tecnica di parte nell'ambito del procedimento \_\_\_\_\_ pendente avanti \_\_\_\_\_, R.G. \_\_\_\_\_, avente ad oggetto \_\_\_\_\_, con specifico riferimento alle attività tecniche connesse alla consulenza tecnica d'ufficio disposta nel procedimento. L'attività comprenderà l'esame degli atti e della documentazione trasmessa, l'analisi della metodologia adottata dal CTU, la partecipazione alle operazioni peritali ove previste, la redazione e trasmissione di osservazioni tecniche e note critiche, nonché, se necessario e nei limiti concordati, la predisposizione di relazione tecnica di parte con allegati e quantificazioni. Restano esclusi, salvo successivo accordo scritto, attività ulteriori quali accessi presso terzi, elaborazioni aggiuntive, redazione di elaborati diversi da quelli indicati, nonché attività di natura legale riservata al difensore.

Il compenso è pattuito in euro \_\_\_\_\_ oltre IVA e accessori di legge, con pagamento di un acconto pari a euro \_\_\_\_\_ alla sottoscrizione e saldo a conclusione dell'attività o al deposito dell'elaborato, salvo diversa ripartizione in stati di avanzamento per incarichi di durata superiore a \_\_\_\_\_ settimane.

Le spese vive documentate, incluse trasferte, visure, riproduzioni e anticipazioni, sono rimborsate dal Cliente a piè di lista; eventuali urgenze o richieste fuori orario potranno comportare un'integrazione del compenso da concordare per iscritto. La durata stimata dell'incarico è correlata al calendario CTU e alle scadenze processuali; eventuali rinvii o sospensioni non imputabili al Professionista non costituiscono inadempimento.

Il Cliente può recedere in qualunque momento corrispondendo il compenso per l'attività già svolta e le spese sostenute; il Professionista può recedere per giusta causa, fermo il diritto al compenso per l'attività eseguita. Il Cliente autorizza l'utilizzo dell'elaborato tecnico ai fini del procedimento indicato e dichiara di avere titolo a trasmettere la documentazione consegnata; il Professionista si impegna al trattamento dei dati secondo normativa vigente.

Per quanto non espressamente previsto, le parti fanno riferimento ai principi generali e, quale criterio orientativo in caso di contestazione, ai parametri applicabili alle prestazioni valutative e tecniche.

Letto, confermato e sottoscritto.

[Luogo, data]

Firma Cliente

Firma Professionista

## **Fac-simile lettera d'incarico per perizia asseverata/giurata.**

Tra l\_ sottoscritt\_ Sig. \_\_\_\_\_ nat\_ a \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) il \_\_\_\_\_, residente a \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) in \_\_\_\_\_ n. \_\_\_, con C.F. \_\_\_\_\_, nella qualità di \_\_\_\_\_, della ditta \_\_\_\_\_, con sede in \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) in \_\_\_\_\_ n. \_\_\_, C.F. \_\_\_\_\_ e P. I.V.A. \_\_\_\_\_, email \_\_\_\_\_, P.E.C. \_\_\_\_\_, con documento di riconoscimento rilasciato da \_\_\_\_\_ num. \_\_\_\_\_ scadenza \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ di seguito "Cliente", che dichiara di agire per finalità professionali/imprenditoriali, e

Lo Studio \_\_\_\_\_, con sede in \_\_\_\_\_, via \_\_\_\_\_, e-mail \_\_\_\_\_, PEC \_\_\_\_\_, iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di \_\_\_\_\_, sezione \_\_\_\_\_, di seguito "Professionista", qui rappresentato dall'associato \_\_\_\_\_. si conviene quanto segue:

Il Cliente conferisce al Professionista incarico di redigere perizia di stima avente ad oggetto \_\_\_\_\_, con finalità \_\_\_\_\_ e, ove richiesto, di procedere all'asseverazione/giuramento della perizia presso [Tribunale/Notaio] competente.

L'attività comprenderà l'acquisizione e verifica della documentazione disponibile, l'eventuale sopralluogo o verifica fisica se pertinente, la descrizione dei beni/diritti oggetto di stima, l'adozione e motivazione dei criteri valutativi, la determinazione del valore, la predisposizione degli allegati tecnici e contabili ritenuti necessari, nonché la predisposizione dell'elaborato in forma idonea al giuramento.

Restano esclusi, salvo accordo scritto, approfondimenti non prevedibili al momento del conferimento, accessi agli atti straordinari, perizie specialistiche di competenza diversa, nonché attività ulteriori richieste da terzi o dall'ente destinatario oltre lo scopo dichiarato. Il compenso è pattuito in euro \_\_\_\_\_ oltre IVA e accessori di legge, con acconto di euro \_\_\_\_\_ alla sottoscrizione, saldo al giuramento ovvero al rilascio dell'elaborato definitivo.

Le spese vive e gli oneri amministrativi connessi al giuramento o notarili, accesso atti e trasferte, sono a carico del Cliente e saranno anticipate dal Professionista solo se espressamente autorizzato, con rimborso a consuntivo. I tempi di consegna dipendono dalla completezza della documentazione e dalla disponibilità per sopralluoghi e giuramento; eventuali ritardi dovuti a terzi o a integrazioni documentali non imputabili al Professionista non costituiscono inadempimento.

Il Cliente dichiara la legittima disponibilità della documentazione consegnata e si impegna a fornire dati veritieri e completi; il Professionista redige la perizia sulla base delle informazioni acquisite e secondo diligenza professionale, limitando l'uso dell'elaborato alla finalità dichiarata.

Il Cliente può recedere corrispondendo il compenso per l'attività svolta e le spese sostenute; il Professionista può recedere per giusta causa, fermo il diritto al compenso per quanto eseguito. Per quanto non espressamente previsto, le parti richiamano i principi generali e, quale criterio orientativo in caso di contestazione, i parametri applicabili alle prestazioni valutative e peritali.

Letto, confermato e sottoscritto.

[Luogo, data]

Firma Cliente

Firma Professionista

# CONCLUSIONI



Un tariffario professionale non è un documento da scrivere una volta e dimenticare. È un **sistema vivente** che va monitorato, aggiornato, difeso ogni giorno.

I principi fondamentali restano sempre gli stessi: **trasparenza** verso il cliente, **equità** del compenso, **sostenibilità** economica dello studio, \*\*documentazione\*\* di ogni scelta.

La tentazione di scendere a compromessi è forte. Il cliente chiede uno sconto. Il concorrente offre meno. La pratica è complicata ma non vuoi perdere il cliente. Tutte queste situazioni ti spingeranno a cedere, a regalare lavoro, a erodermi margini.

Resistere richiede disciplina. Ma è l'unica via per costruire uno studio sostenibile nel lungo periodo. Uno studio che può investire in formazione, tecnologia, persone. Uno studio che offre qualità vera, non servizi al ribasso.

## I cinque pilastri da non dimenticare mai

**Primo: conosci i tuoi numeri.** Costo orario per ruolo, margine per tipologia di pratica, DSO, WIP. Se non li misuri, non li controlli. Se non li controlli, vanno fuori controllo.

**Secondo: documenta tutto.** Ogni preventivo, ogni variazione, ogni comunicazione col cliente. La memoria inganna, i documenti no. Quando arriva la contestazione (e prima o poi arriva), chi ha le carte vince.

**Terzo: non regalare competenza.** Puoi fare sconti ragionevoli, puoi essere flessibile su tempi e modalità di pagamento, puoi venire incontro al cliente in difficoltà. Ma non puoi lavorare sotto costo. Non aiuti il cliente, rovini te stesso e il mercato.

**Quarto: investi in te stesso.** Formazione, tecnologia, processi. Ogni euro che investi in migliorare l'efficienza dello studio torna moltiplicato. La competenza vale, la tecnologia vale, i processi valgono. Sono investimenti, non costi.

**Quinto: scegli i clienti.** Non tutti i clienti vanno bene. Alcuni sono tossici, non pagano, pretendono tutto, danno solo problemi. Impara a dire di no. Lascia andare i clienti che non rispettano il tuo lavoro. Liberare tempo per clienti buoni è la decisione migliore che puoi prendere.

## L'evoluzione della professione

Il commercialista del futuro sarà diverso da quello di oggi. La tecnologia automatizzerà sempre più il lavoro ripetitivo. L'intelligenza artificiale gestirà compilazioni, controlli, ricerche.

Cosa resterà a noi? Il **giudizio professionale**. La capacità di interpretare situazioni complesse, di consigliare strategie, di assumersi responsabilità. L'empatia col cliente, la capacità di spiegare questioni difficili, di rassicurare, di guidare.

Queste competenze non sono automatizzabili. E sono quelle che giustificano compensi elevati. Il futuro non è cupo. È pieno di opportunità per chi sa evolvere.

Il tuo tariffario deve riflettere questa evoluzione. Meno ore fatturate per compilazioni meccaniche, più valore fatturato per consulenza strategica. Meno dipendenza dal tempo speso, più focus sul risultato generato.

## Ultimi consigli pratici

**Aggiorna questo manuale.** Non considerarlo completo. È un punto di partenza. Aggiungi le tue esperienze, i tuoi casi concreti, le tue lezioni imparate. Tra un anno rileggiilo e chiediti: cosa funziona? Cosa va cambiato? Cosa ho imparato?

**Condividi con lo studio.** Se hai collaboratori, questo manuale deve essere patrimonio comune. Tutti devono sapere come si preventivano le pratiche, come si gestiscono i change order, come si comunicano i compensi. La coerenza è fondamentale.

**Confrontati coi colleghi.** Non sei solo. Altri studi affrontano gli stessi problemi. Lo scambio di esperienze è prezioso. Ovviamente senza violare le norme antitrust: non fissate i prezzi insieme, ma parlare di metodologie è legittimo e utile.

**Sii paziente.** Implementare un sistema tariffario strutturato richiede tempo. I clienti esistenti potrebbero resistere ai nuovi listini. I collaboratori potrebbero trovare farraginoso compilare timesheet. All'inizio sarà più lavoro, non meno. Ma dopo sei mesi, un anno, tutto fluisce naturale. E i benefici si vedono.

**Non smettere mai di migliorare.** Il mercato cambia, le norme cambiano, i clienti cambiano. Il tariffario che funziona oggi tra tre anni potrebbe essere obsoleto. Mantieni la mentalità del miglioramento continuo. Testa, misura, aggiusta, ripeti.

## Un ultimo pensiero

Questo manuale contiene centinaia di regole, formule, tavelle, consigli. Ma alla fine tutto si riduce a una cosa sola: **rispetto**.

Rispetto per te stesso come professionista. Non sei un esecutore di compiti, sei un consulente qualificato che porta competenze, esperienza, responsabilità. Il tuo tempo e la tua competenza hanno valore. Non svalutarli.

Rispetto per il cliente. Lui ti paga, merita trasparenza, chiarezza, onestà. Merita di sapere cosa riceve per i suoi soldi. Merita un servizio che risolve problemi, non che ne crea.

Rispetto per la professione. Ogni volta che accetti un incarico sottocosto, danneggi i colleghi e abbassi il valore percepito della professione. Ogni volta che fai un lavoro eccellente e lo fatturi adeguatamente, elevi la professione.

Se tieni a mente questo principio – rispetto – tutte le scelte tariffarie diventano più facili. Ti chiedi: questa scelta rispetta me, il cliente e la professione? Se la risposta è sì, vai avanti. Se è no, cambia strada.

Buon lavoro.