

Vision Pro n. 25/2019

# La formula del profitto dello studio professionale e la gestione della componente “ricavi”

di Matteo Belluzzi – dottore commercialista e revisore contabile

*In questo articolo continuiamo ad analizzare il metodo di controllo di gestione applicabile allo studio professionale contabile/fiscale.*

*Nel precedente contributo<sup>1</sup> abbiamo analizzato le caratteristiche proprie degli studi e dei soggetti che, a monte e a valle, partecipano al processo di erogazione del servizio (operatore di studio e cliente).*

*Abbiamo evidenziato come nello studio professionale diventi difficile organizzare un controllo di gestione basato sul concetto di costo standard, prescindendo da una rilevazione puntuale dei tempi dedicati alle prestazioni.*

*Nelle pagine seguenti analizziamo gli assunti di base legati all'impostazione del controllo di gestione in studio, con focus sulla componente "ricavi".*

## Lo studio professionale e il controllo di gestione: assunti di base

Abbiamo rimarcato come le caratteristiche dei servizi offerti dallo studio professionale e le modalità di interazione con il singolo cliente non consentono di utilizzare un sistema di controllo di gestione a costi standard.

Lo studio professionale "vende" il tempo dei propri operatori, e le commesse contabili fiscali dei vari clienti possono assorbire diversi quantitativi di tempo, in base a:

- effettiva mole di lavoro da gestire (numero documenti contabili; numero movimenti da registrare in prima nota);
- caratteristiche dell'attività svolta dal cliente (ad esempio, presenza di rapporti commerciali con l'estero e relative comunicazioni fiscali);
- organizzazione (o disorganizzazione) amministrativa del cliente (processo di fatturazione; gestione ordinata della prima nota, etc.);

---

<sup>1</sup> M. Belluzzi, *“Controllo di gestione: lo studio professionale come azienda di servizi”*, In Vision n. 24/2019.

– grado di “autonomia amministrativo-contabile” del cliente (telefonate più o meno frequenti per delucidazioni; accessi allo studio più o meno frequenti; etc.).

È, perciò, evidente come un approccio a costi *standard* (suddivisione del tempo dell'operatore proporzionalmente al n. di articoli registrati in partita doppia sul singolo cliente) sia limitativo, non riuscendo a esprimere il reale impegno in termini di tempo dedicato alla singola commessa.

Il corretto approccio da seguire in fase di impostazione del sistema di controllo di gestione, in uno studio professionale, si deve articolare nei seguenti *step*:

1. rilevazione dei tempi dedicati alle commesse;
2. determinazione del “costo pieno” dell'ora lavoro;
3. moltiplicazione dei tempi dedicati (punto 1) per il costo pieno orario dell'operatore (punto 2) e determinazione della marginalità di commessa, tramite sottrazione dei costi così individuati dal ricavo riferibile alla commessa stessa.

Occorre, perciò, confrontare il valore di ricavo generato dall'attività svolta dall'operatore di studio con il costo diretto dell'operatore stesso, costo che sarà aumentato da un'ulteriore quota di spesa dovuta all'assorbimento di costi di struttura da parte della commessa stessa.

La formula per determinare il profitto di uno studio professionale, riferita a un ipotetico esercizio N, può essere perciò così sintetizzata:

$$\text{Margine} = \text{ricavi} - (\text{costo orario} * \text{tempo})$$

dove:

- ricavi: sono i ricavi di competenza dell'esercizio N, determinati prescindendo dall'eventuale applicazione soggettiva del criterio di cassa per la determinazione del reddito di lavoro autonomo (in caso di studio professionale, mono professionista o associato);
- costo orario: è opportuno valorizzare tale voce di spesa in duplice modalità, con valori sia di costo diretto orario (considera il solo costo diretto dell'operatore) sia di costo pieno orario (considera ulteriori costi, quali quelli di struttura), al fine di determinare anche un margine intermedio;
- tempo: grazie a rilevazioni puntuali, dovrà essere “mappato” (attribuzione a clienti e servizi specifici) il tempo “lavorato” dal 1° gennaio anno N al 31 dicembre anno N.

### La formula del profitto: la componente “ricavi” – Criticità in fase di analisi

Come poc'anzi specificato, per determinare la marginalità annua di uno studio professionale occorre confrontare:

- i ricavi di competenza dell'esercizio;

– il tempo dedicato dagli operatori di studio alle prestazioni erogate, tempo a sua volta valorizzato a un valore di costo pieno.

Iniziamo la nostra disamina partendo dalla prima componente della formula del profitto, i ricavi.

La correlazione delle ore dedicate all'erogazione di servizi dal 1° gennaio al 31 dicembre dell'esercizio con il relativo ricavo presenta diverse criticità, originate in parte dalla normativa fiscale:

– nel caso di studio professionale, individuale o associato, il reddito di lavoro autonomo viene determinato secondo il principio di cassa ([articolo 54](#), Tuir); i ricavi vengono, perciò, riportati nel modello dichiarativo solamente se corrispondenti a compensi percepiti, con la possibilità di sfasamento temporale rispetto al costo sostenuto per l'opera del personale dipendente;

– possiamo, poi, avere una compresenza di società di servizi, dedita solitamente all'erogazione di servizi di elaborazione dati, e studio professionale, votato all'erogazione di prestazioni riservate a soggetti iscritti ad albi professionali; in tal caso, salvo una completa separazione delle 2 realtà, è sempre opportuno effettuare una situazione economica consolidata, con la conseguente difficoltà di far coesistere 2 principi di determinazione del reddito imponibile, principio di competenza per la società di servizi e principio di cassa per lo studio professionale;

– dal punto di vista della fatturazione, l'[articolo 6](#), D.P.R. 633/1972, al comma 3, considera effettuate le prestazioni di servizi all'atto del pagamento del corrispettivo, con la possibilità, perciò, da parte dello studio di emettere fattura al momento dell'incasso del corrispettivo previsto, con il sorgere nuovamente di una possibile difficoltà in termini di collegamento tra ricavo di competenza e costo del personale di competenza;

– spesso le prestazioni contabili-fiscali relative all'assistenza ordinaria continuativa vengono valorizzate con un *forfait* unitario annuale, prestazioni che si estendono, in termini di erogazione, su un periodo più ampio di un esercizio solare (si pensi alla registrazione della prima nota, all'elaborazione del bilancio o della dichiarazione dei redditi, prestazioni remunerate molte volte in un *forfait* annuo, addebitato trimestralmente per competenza, ma erogate nell'esercizio successivo, rispettando le scadenze imposte a livello normativo). Diventa, perciò, importante collegare il costo delle ore dedicate alla prestazione in maniera corretta e diretta rispetto al ricavo generato dalle stesse, anche se civilisticamente le 2 componenti potrebbero ricadere in esercizi diversi. Solamente un metodo coordinato di gestione dei mandati professionali, della rendicontazione delle prestazioni e della relativa fatturazione può consentire un'analisi consuntiva delle marginalità corretta ed efficace.

### I ricavi di studio: riferimento al mandato professionale

Generalmente, in uno studio professionale, l'oggetto del contratto con il cliente viene specificato in un allegato al medesimo, nel quale vengono dettagliate:

- le prestazioni c.d. ordinarie, ricorrenti, molte volte incluse (remunerate) in un *forfait* annuo (ad esempio: assistenza contabile; adempimenti fiscali e dichiarativi);
- le prestazioni straordinarie (*spot*), escluse da tale *forfait*, erogate a richiesta e oggetto di parcellazione a consuntivo.

Riportiamo di seguito un esempio di allegato al mandato professionale, contenente l'oggetto della prestazione, riferito a un cliente costituito in forma di società di capitali.

#### Oggetto della prestazione di servizio - Società di capitali

##### Prestazioni professionali preconcordate a *forfait*

###### Assistenza contabile

- registrazione contabili ai fini Iva
- registrazione costi e movimenti prima nota
- stampa registri Iva
- stampa libro giornale
- aggiornamento e stampa registro beni ammortizzabili
- assistenza e consulenza contabile ordinaria

###### Adempimenti fiscali e dichiarativi

- liquidazioni Iva periodiche ed elaborazione Modello F24 (invio telematico pagato *extra forfait* a consuntivo)
- elaborazione e invio telematico n. 4 modelli "Comunicazione delle liquidazioni periodiche Iva"
- elaborazione e invio telematico dichiarazione annuale Iva
- elaborazione e invio telematico Modello redditi SC, gestione saldo/acconti, diritto camerale e rateazione imposte
- elaborazione e invio telematico Modello Isa/studi di settore/parametri/Ine
- elaborazione e invio telematico Modello Irap, gestione saldo/acconti e rateazione imposte
- elaborazione e invio telematico Modello 770
- elaborazione modello Certificazione Unica (sostituti d'imposta)
- assistenza e consulenza fiscale ordinaria
- gestione Imu-Tasi

segue...

###### Bilancio d'esercizio

- elaborazione bilancio d'esercizio UE e deposito in CCIAA
- libri sociali - predisposizione verbali relativi approvazione bilancio
- aggiornamento e stampa inventario
- predisposizione n. 2 bilanci infrannuali

**Varie (l'invio telematico del Modello F24 viene pagata *extra forfait* a consuntivo)**

- gestione versamento ritenute d'acconto reddito lavoro autonomo (fornitori)
- gestione contributi previdenziali soci/collaboratori
- gestione tassa di vidimazione libri sociali
- gestione versamenti imposta di bollo fattura elettronica

*Forfait* annuale € \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

Firma Cliente (Legale rappresentante) \_\_\_\_\_

**Prestazioni professionali specifiche non preconcordate oggetto di consuntivazione****Assistenza fiscale**

- predisposizione e invio telematico Istanze di rimborso/compensazione crediti Iva infrannuali
- rilascio visto di conformità
- gestione avvisi bonari, avvisi di irregolarità, avvisi di liquidazione, cartelle di pagamento avente a oggetto imposte dirette e indirette, contributi Inps, Inail etc, con accesso presso i rispettivi enti
- predisposizione documenti articolo 36-ter
- assistenza in contenzioso tributario
- assistenza in verifiche fiscali
- accesso pubblici uffici
- ravvedimento operoso
- fatturazione attiva c/cliente
- predisposizione e invio Comunicazione Vies (*VAT Information Exchange System*)
- predisposizione e invio dichiarazione Imu
- gestione contratti d'affitto (pagamento annuale imposta di registro, proroga, risoluzione, etc.)
- predisposizione e invio telematico dichiarazioni di intento
- predisposizione e invio telematico dichiarazione Intrastat
- predisposizione e invio comunicazione delle operazioni transfrontaliere (Esterometro)
- invio telematico Modello F24

**segue...**

**Assistenza giuridico – Societaria**

- assistenza ad assemblee dei soci, a Consigli di Amministrazione
- predisposizione, redazione verbali e aggiornamento libri sociali (escluso verbali approvazione bilancio)
- assistenza in operazioni straordinarie, anche presso notaio (liquidazione, fusione, scissione, conferimento, trasformazione, cessione d'azienda, affitto d'azienda o ramo d'azienda, etc.)
- predisposizione e deposito atto cessione quote societarie
- assistenza generica per atti notarili
- assistenza contrattuale
- predisposizione istanza di ammissione al passivo
- richiesta e comunicazione pec al Registro Imprese, rinnovo, gestione

- pratiche per apertura/variazioni/cessazioni posizioni presso CCIAA, albo artigiani, Agenzia delle entrate, Inps, Inail, cassa edile, Comune e Asl, etc..

### **Assistenza gestionale e amministrativa**

- analisi di bilancio
- predisposizione bilanci infrannuali oltre a quelli inclusi nel *forfait*
- controllo di gestione
- gestione del rapporto con le banche (*budget* di tesoreria, *business plan*, richiesta liquidità, etc.)
- corsi di formazione specifici per dipendenti reparti amministrativi
- richiesta visure camerali/visure catastali/DURC

*Tutto quanto non espressamente indicato nelle prestazioni preconcordate a forfait è da intendersi come non compreso nel forfait medesimo*

Firma Cliente (Legale rappresentante) \_\_\_\_\_

## **Differenti tipologie di ricavi e diversi obiettivi in termini di controllo di gestione**

Ai fini del controllo di gestione, rispetto ai ricavi presenti nel mandato professionale gli obiettivi in termini di analisi possono essere come di seguito sintetizzati.

### **Prestazioni preconcordate a forfait**

Il primo obiettivo è quello di perseguire una corretta valorizzazione a preventivo della prestazione, definendo in maniera "efficace" e ponderata il prezzo praticato al nuovo cliente di studio. In tal caso, i riferimenti che possono e devono guidare il professionista nella definizione della tariffa sono:

- il confronto con i dati di sintesi interni allo studio, quali lo storico della marginalità su clienti "simili" (per dimensioni e criticità da gestire) al nuovo cliente in ingresso;
- il confronto con il mercato, con i prezzi praticati mediamente dai concorrenti o suggeriti da pubblici tariffari (ad esempio, quello pubblicato annualmente dall'associazione nazionale commercialisti).

Il secondo obiettivo è quello di riuscire a determinare, in tempo reale durante l'esercizio, la marginalità delle prestazioni erogate a *forfait*, valore di ricavo che, per sua natura, difficilmente può subire modificazioni a consuntivo, se non dietro esplicita previsione contrattuale.

Infine, sicuramente tali componenti di ricavo costituiscono le fondamenta, la base di partenza di una puntuale programmazione economica, con *budget* che partono proprio dall'inserimento di quei ricavi che costituiscono la componente "certa", continuativa, del "valore della produzione" dello studio professionale.

### Prestazioni non preconcordate oggetto di consuntivazione

L'obiettivo fondamentale, per tale tipologia di prestazioni, è quello di migliorare il passaggio informativo dall'esecutore della prestazione alla fase della fatturazione, con la rilevazione di dati quantitativi (tempo, unità erogate, etc.) puntuali in fase di erogazione del servizio.

Da un punto di vista di analisi economica sintetica consuntiva, il lavoro del *controller* deve poi portare a determinare:

- un valore di marginalità per singola ASA, area strategica d'affari (contabilità interna, contabilità esterna, consulenza straordinaria, paghe, etc.), utile anche ai fini di eventuali scelte di implementazione e sviluppo del reparto o, all'opposto, di esternalizzazione (a seconda del margine rilevato, più o meno "buono");
- un valore di marginalità per singolo cliente di studio, punto di partenza per individuare, con analisi successive, le eventuali "pecche" della gestione (prezzi bassi; operatore inefficiente; cliente "indisciplinato"; etc.).

### Le prestazioni ordinarie remunerate a *forfait*: modalità di determinazione della tariffa di studio

Per lo studio professionale che si occupa di assistenza contabile/fiscale è consuetudine "forfettizzare" il rapporto economico con il cliente.

Per quanto riguarda l'assistenza contabile/fiscale ordinaria, lo studio tende, perciò, a ricomprendere in un unico importo annuo (addebitato al cliente con cadenza periodica, ad esempio trimestrale) la remunerazione delle seguenti prestazioni erogate:

- elaborazione dati e assistenza contabile;
- elaborazione e invio telematico dei modelli dichiarativi (imposte dirette e indirette);
- elaborazione e deposito del bilancio d'esercizio (per le società di capitali).

Per poter valorizzare in maniera efficace l'assistenza contabile/fiscale ordinaria offerta al cliente di studio, e può risultare opportuno basare la valutazione sulla seguente serie di dati:

1. tariffari di mercato;
2. dati relativi all'efficienza media di settore stimata nell'erogazione dei servizi;
3. dati storici relativi all'efficienza di studio.

Di seguito proponiamo un esempio relativo alla definizione del preventivo per l'assistenza contabile/fiscale annua di una società a responsabilità limitata. L'esempio è applicabile a un soggetto

già in attività, richiedendo l'analisi l'indicazione di dati consuntivi in termini di numero documenti, valori di bilancio e dati reddituali.

I dati utili alla causa sono quelli di seguito riportati.

dati per preventivo <i>forfait</i> gestione contabile/fiscale annua ordinaria	
Forma giuridica	Srl
Regime contabile	Ordinario
N. fatture acquisto/vendita	1.350
Volume d'affari ai fini Iva	7.735.573,00 euro
Totale attivo di Stato patrimoniale	3.474.085,00 euro
Componenti positivi di reddito	7.734.334,00 euro

Dati statistici medi	
*Articoli/ora mediamente registrati - la statistica tiene conto del tempo per la raccolta dei documenti contabili, l'elaborazione dati, la liquidazione Iva, i controlli contabili, la generazione del Modello F24 - la statistica è precedente all'introduzione della fattura elettronica	20
N. medio di articoli, dato il numero annuo di fatture	2,5

\* per "articolo" si intende una scrittura in partita doppia, con un minimo di n. 2 righe, una con segno "dare" e una con segno "avere"

### Parte 1. Prestazioni preconcordate a *forfait*: elaborazione dati e assistenza contabile

Per definire la parte di preventivo relativo all'elaborazione dati e all'assistenza contabile ordinaria, come anticipato in precedenza, potremmo prendere a riferimento:

1. gli onorari consigliati, anno per anno, dall'Associazione nazionale commercialisti.

Per quanto riguarda l'elaborazione dati, l'Associazione propone un tariffario basato sul numero annuo di articoli registrati in partita doppia. Guardando le tabelle sopra riportate, possiamo apprezzare come i dati utili a valorizzare il tariffario sul cliente in oggetto siano:

- il numero annuo di fatture di acquisto e vendita ricevute ed emesse: il cliente dell'esempio ha, annualmente, all'incirca un numero pari a 1.350 documenti;
- il numero medio di articoli da registrare, calcolato partendo dalle fatture di vendita: mediamente possiamo affermare che l'emissione/ricezione di una fattura di vendita/acquisto comporta la registrazione in contabilità di circa 2 articoli e mezzo (si pensi alla registrazione della fattura di vendita, alla contabilizzazione del suo incasso, con o senza emissione di eventuale ricevuta bancaria; e ancora, si pensi alla registrazione dello scalare interessi di un estratto conto trimestrale, registrazioni che non

partono dal documento Iva, così come il costo del personale); ecco che sul cliente in oggetto possiamo ipotizzare di dover registrare annualmente circa 3.375 articoli.

Dati per preventivo forfait contabilità	
Forma giuridica	Srl
Regime contabile	Ordinario
N. fatture acquisto/vendita	1350
N. articoli stimati	3375

Contabilità ordinaria: tariffe consigliate da associazione nazionale commercialisti		
Numero articoli in partita doppia annuali	Onorario minimo	Onorario massimo
fino a 600	2.172,00 euro	3.168,00 euro
oltre le 600 fino a 2.000 (a registrazione)	2,65 euro	3,90 euro
oltre le 2.000 (a registrazione)	2,30 euro	3,40 euro

Come possiamo notare dalla tabella soprastante, l'Associazione propone un tariffario a scaglioni, applicando il quale il preventivo per la Srl dell'esempio prevede un corrispettivo pari a un minimo di 8.901,80 euro e un massimo di 13.092,20 euro.

2. Un prezzo calcolato prendendo a riferimento l'efficienza media di settore nell'elaborazione dati.

Quest'ultima, in base all'esperienza in controllo di gestione sugli studi professionali sviluppata da chi scrive, evidenzia come mediamente un contabile elabori in un'ora all'incirca 20 articoli; tale dato è un valore di sintesi che tiene conto di tutte le attività collegate alla mera elaborazione dati (incontro con il cliente per la consegna dei documenti; archiviazione dei documenti; elaborazione dati; controlli contabili, controlli Iva e sui partitari; liquidazione Iva; generazione della delega F24). Il dato è destinato a subire modifiche importanti, a causa dell'introduzione della fattura elettronica, della conseguente riduzione dell'interazione studio/cliente in fase di consegna del documento, nonché a causa della riduzione di errori in fase di contabilizzazione della fattura. Il 2019, a causa del normale periodo di adattamento alla novità normativa e gestionale, non darà ancora risultati attendibili relativamente al miglioramento di efficienza. Gli addetti al lavoro (case di *software in primis*) parlano di un raddoppio della produttività del contabile a seguito dell'introduzione della e-fattura. Il 2020 sarà sicuramente un esercizio che ci darà risposte più affidabili legate all'efficienza e ai carichi di lavoro.

Tornando alla Srl dell'esempio, prendendo a riferimento la dimensione di efficienza individuata in 20 articoli/ora registrati, possiamo ipotizzare che lo studio debba dedicare alla commessa circa 168 ore. Vedremo in seguito come il *full cost* orario medio di un operatore contabile di uno studio professionale sia pari a circa 40 euro l'ora; ipotizziamo perciò come congrua tariffa oraria per l'elaborazione dati un

valore di 60 euro l'ora, valore che comprende perciò un congruo margine. Ecco che il prezzo per l'elaborazione dati e l'assistenza contabile ordinaria sarà pari a 10.125 euro.

3. I dati relativi all'efficienza interna allo studio; in tal caso, se lo studio è dotato di un sistema di controllo di gestione, potrà procedere come di seguito specificato:

- cercare nel proprio pacchetto clienti soggetti appartenenti allo stesso settore di attività del potenziale cliente, o comunque aventi criticità simili da gestire dal punto di vista contabile/fiscale;
- nel campione selezionato, cercare un soggetto simile dal punto di vista dimensionale, ovvero sia con numero di documenti contabili e valori di bilancio equiparabili a quelli del cliente potenziale;
- una volta individuato il soggetto di riferimento, il professionista potrà verificarne il *forfait*, le ore dedicate a consuntivo, il relativo costo e quindi la marginalità.

Tale confronto può essere decisivo al fine di definire, in maniera "consapevole", il nuovo preventivo, potendo contare su dati consuntivi di assoluta rilevanza, valorizzando, eventualmente, il dato in termini di tempo alla tariffa oraria sopra indicata (60,00 €/h).

A questo punto il professionista avrà 3 valori di riferimento tra i quali muoversi per la definizione del preventivo, con la possibilità di mediare i 3 valori (10.500 euro nel caso in oggetto).

Tariffe di mercato (rif. ANC)		Efficienza media di settore		Efficienza interna		Preventivo
Onerario minimo	Onerario massimo	Ore stimate (20 art/h)	Importo 60 €/h)	Ore effettive	Importo (60 €/h)	
8.901,90 euro	13.092,20 euro	168,75	10.125,00 euro	180	10.800,00 euro	10.500,00 euro

## Parte 2. Prestazioni preconcordate a *forfait*: dichiarazione Iva

Per determinare il preventivo in relazione alla redazione e invio telematico del Modello Iva il professionista potrà prendere a riferimento:

1. gli onorari consigliati dall'Associazione nazionale commercialisti. Il valore consigliato (minimo e massimo applicabile) è determinato, per scaglioni, prendendo a riferimento il volume d'affari del nuovo cliente.

### **DICHIARAZIONE IVA: TARIFFE CONSIGLIATE DA ASSOCIAZIONE NAZIONALE COMMERCIALISTI**

VOLUME D'AFFARI	ONORARIO MINIMO	ONORARIO MASSIMO
fino a 75.000,00	€ 53,00	€ 299,00
da 75.000,01 a 150.000,00	€ 91,00	€ 372,00
da 150.000,01 a 300.000,00	€ 237,00	€ 478,00
da 300.000,01 a 500.000,00	€ 298,00	€ 598,00
da 500.000,01 a 750.000,00	€ 357,00	€ 835,00
oltre 750.000,00	€ 477,00	€ 1.491,00

Nell'esempio proposto, l'onorario minimo sarà pari a 477 euro, l'onorario massimo pari a 1.491 euro.

2. i Dati relativi all'efficienza interna allo studio; in tal caso, se lo studio è dotato di un sistema di controllo di gestione, come visto poc'anzi, si potrà verificare il tempo dedicato in passato all'adempimento in questione, sui clienti attuali individuati come termine di paragone. Tale confronto porta, nell'esempio, a verificare un dato consuntivo di 3,5 ore dedicate all'adempimento, comprensive di elaborazione, invio telematico e scarico della ricevuta, valorizzate, in tale caso, a una tariffa oraria più elevata rispetto a quella pratica sulle registrazioni contabili (100 €/h).

In tal caso, il professionista decide di allineare il preventivo all'onorario minimo suggerito dall'Associazione.

Tariffe di mercato (rif. ANC)		Efficienza interna		Preventivo
Onorario minimo	Onorario massimo	Ore effettive	Importo (100€/h)	
477,00 euro	1.491,00 euro	3,5	350,00 euro	500,00 euro

### Parte 3. Prestazioni preconcordate a *forfait*: dichiarazione dei redditi più bilancio d'esercizio

Per determinare il preventivo in relazione alla redazione e invio telematico del Modello redditi Società di Capitali e alla redazione e deposito del bilancio d'esercizio il professionista potrà prendere a riferimento:

1. gli onorari consigliati dall'Associazione nazionale commercialisti. Il valore consigliato è determinato per scaglioni (individuazione di valori minimo e massimo applicabili), prendendo a riferimento:

- i ricavi del nuovo cliente, al fine di determinare la tariffa relativa al Modello redditi; dall'analisi risulta che i valori di fatturato (superiori allo scaglione massimo, pari a 7.500.000 euro) consentono una valorizzazione della tariffa a discrezione; decidiamo di uniformarla ai valori minimo e massimo dello scaglione precedente;
- i ricavi e il totale attivo di Stato patrimoniale del nuovo cliente, al fine di determinare la tariffa relativa al bilancio d'esercizio; la tariffa dell'Associazione prevede onorari che costituiscono la somma di 2 valori: un primo emergente dall'applicazione della tariffa parametrata ai ricavi, un secondo emergente dall'applicazione di quella parametrata al totale attivo di Stato patrimoniale. Anche in questo caso, prendiamo i valori minimo e massimo dell'ultimo scaglione valorizzato.

**MODELLO REDDITI E IRAP: TARIFFE CONSIGLIATE DA ASSOCIAZIONE NAZIONALE COMMERCIALISTI**

RICAVI	ONORARIO MINIMO	ONORARIO MASSIMO
fino a 130.000,00	€ 419,00	€ 716,00
da 150.000,01 a 300.000,00	€ 597,00	€ 897,00
da 300.000,01 a 500.000,00	€ 895,00	€ 1.342,00
da 500.000,01 a 1.500.000,00	€ 1.192,00	€ 1.791,00
da 1.500.000,01 a 3.000.000,00	€ 1.487,00	€ 2.239,00
da 3.000.000,01 a 5.000.000,00	€ 1.787,00	€ 2.686,00
da 5.000.000,01 a 7.500.000,00	€ 2.085,00	€ 3.136,00
oltre 7.500.000,00	a discrezione	a discrezione

**BILANCIO D'ESERCIZIO: TARIFFE CONSIGLIATE DA ASSOCIAZIONE NAZIONALE COMMERCIALISTI**

AMMONTARE DELLE ATTIVITA'	ONORARIO MINIMO	ONORARIO MASSIMO
fino a 150.000,00	€ 286,00	€ 452,00
da 130.000,01 a 500.000,00	€ 452,00	€ 795,00
da 500.000,01 a 1.300.000,00	€ 795,00	€ 1.135,00
da 1.300.000,01 a 2.600.000,00	€ 1.135,00	€ 1.701,00
da 2.600.000,01 a 5.750.000,00	€ 1.701,00	€ 2.268,00
oltre, onorario minimo + 0,005% su eccedenza	a discrezione	a discrezione

RICAVI	ONORARIO MINIMO	ONORARIO MASSIMO
fino a 130.000,00	€ 286,00	€ 567,00
da 150.000,01 a 300.000,00	€ 338,00	€ 624,00
da 300.000,01 a 500.000,00	€ 452,00	€ 795,00
da 500.000,01 a 1.500.000,00	€ 567,00	€ 907,00
da 1.500.000,01 a 3.000.000,00	€ 851,00	€ 1.135,00
da 3.000.000,01 a 5.000.000,00	€ 1.135,00	€ 1.701,00
da 5.000.000,01 a 7.500.000,00	€ 1.701,00	€ 2.268,00
oltre 7.500.000,00	a discrezione	a discrezione

2. I dati relativi all'efficienza interna allo studio; in tal caso, se lo studio è dotato di un sistema di controllo di gestione, come visto poc'anzi, si potrà verificare il tempo dedicato in passato all'adempimento in questione, sui clienti attuali individuati come termine di paragone. Tale confronto porta, nell'esempio, a verificare un dato consuntivo di 32 ore dedicate alla redazione e invio telematico del Modello Redditi e Irap, nonché alla redazione e deposito del bilancio d'esercizio. Tali ore vengono valorizzate alla tariffa oraria di 100 €/h.

Lo studio decide di uniformarsi all'onorario minimo previsto dall'Associazione per i dati economico-patrimoniali indicati, onorario che copre ampiamente quanto previsto in termini di ore da dedicare all'erogazione dei servizi.

Tariffe di mercato (rif. ANC)		Efficienza interna		Preventivo
Onorario minimo	Onorario massimo	Ore effettive	Importo (100€/h)	
5.487,00 euro	7.672,00 euro	32,00	3.200,00 euro	5.500,00 euro

**Parte 4. Prestazioni preconcordate a *forfait*: ulteriori adempimenti dichiarativi e totale valore contratto**

Ulteriori adempimenti dichiarativi	
N. 4 comunicazioni liquidazioni periodiche (minimo 60 euro)	240,00 euro
N. 1 Modello 770 (min. 100 euro max 180)	180,00 euro
N. 7 CU (50 euro fisso + 16 euro a partecipante)	162,00 euro

Adempimento	Importo
Assistenza contabile	10.500,00 euro
Dichiarazione Iva	500,00 euro
Dichiarazione dei redditi + bilancio	5.500,00 euro
Comunicazioni liquidazioni periodiche Iva	240,00 euro
Modello 770	180,00 euro
Certificazioni uniche	162,00 euro
<b>Totale</b>	<b>17.082,00 euro</b>
<b>Valore preventivo</b>	<b>17.000,00 euro</b>

A questo punto, chiudiamo il preventivo conteggiando (in base ai valori suggeriti dall'Associazione) le tariffe per gli ulteriori adempimenti dichiarativi sopra elencati.

Arriviamo perciò a un preventivo di 17.000 euro.

Seguire un metodo di analisi e generazione del preventivo come quello sopra riportato consente di:

– avere un parametro di riferimento “esterno” allo studio, basato su tariffe sviluppate da un’associazione professionale di riferimento.

Onorari consigliati come quelli dell’Associazione nazionale commercialisti possono sicuramente essere un valido supporto e parametro di riferimento nella definizione delle tariffe, ancor di più se consideriamo il “vuoto” presente a livello ministeriale, dove:

- il comma 1, [articolo 9](#), D.L. 1/2012 ha abrogato le tariffe professionali previste dal D.M. 169/2010;
  - il D.L. 1/2012, al comma 2, articolo 9, ha previsto, in seguito all’abrogazione delle tariffe professionali, che il compenso venga determinato sulla base dei parametri istituiti con Decreto 140/2012. Tali parametri, tuttavia, non sono parificabili a una nuova tariffa professionale, ma costituiscono unicamente una indicazione che il giudice considera in relazione alla determinazione del compenso da riconoscere al professionista;
- avere un riferimento “interno” allo studio basato su dati oggettivi, provenienti dal sistema di controllo di gestione implementato nello studio stesso.

### Le prestazioni non preconcordate oggetto di consuntivazione: modalità di determinazione della tariffa di studio

Abbiamo visto come determinare e valorizzare il *forfait* annuo legato alla gestione ordinaria contabile/fiscale del cliente di studio.

Rimanendo nell'ambito dei ricavi relativi alla gestione contabile/fiscale del cliente, esiste tutta una serie di prestazioni che non sempre sono oggetto di erogazione (si pensi al ravvedimento operoso, all'apposizione del visto di conformità, alla registrazione di contratti di locazione), ma erogate dallo studio a richiesta del cliente. In tali casi, occorre definire una tariffa specifica, da applicare a consuntivo. Per procedere in tal senso, gli aspetti di primaria importanza sono 2:

1. trattandosi di fatturazione a consuntivo, da effettuare in caso di erogazione, è fondamentale gestire al meglio il passaggio informativo dal soggetto che eroga la prestazione (operatore di studio) al soggetto che si occupa di fatturare il servizio al cliente;
2. ai fini del controllo di gestione, è essenziale avere uno strumento che consenta di collegare il tempo dedicato alla commessa (e il relativo costo) al valore di ricavo, che, come anticipato in precedenza, potrebbe avere manifestazione temporale, in termini di incasso, in un esercizio successivo a quello di erogazione della prestazione.

In questo caso, la presenza di uno strumento software che consenta sia la rilevazione dei tempi sia la fatturazione delle prestazioni rilevate è di fondamentale importanza, anche se una separazione dei 2 strumenti non preclude a priori l'analisi. L'importante è organizzare entrambe le fasi (rilevazione dei tempi e fatturazione) in maniera mirata.

### Ricavi di studio e analisi: gestione delle criticità

Come constatato nei paragrafi precedenti, è fondamentale, sia che si tratti di prestazioni ordinarie remunerate a *forfait*, sia che si tratti di prestazioni *extra forfait*, riuscire a collegare il tempo dedicato alla prestazione al ricavo che ne origina, superando eventuali ostacoli dettati dalle imposizioni di natura fiscale (determinazione del reddito secondo il criterio di cassa; fatturazione del servizio al momento dell'incasso).

Un esempio di rapportino utile alle analisi e alle esigenze sopra descritte potrebbe essere quello sotto riportato, organizzato su fogli di calcolo Microsoft Excel.

## Time sheet collaboratore

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1											MANDATO / FT.			Q.TA/		
2	DATA	INIZIO	FINE	CLIENTE	ASA	ATTIVITA'	MANDATO / FT.	DESCRIZIONE	ORE	VAL	RICAVO	FOFAIT				
3	08/02/2019	9	0	13	0	ALFA S.R.L.	CO_Contabilità_interna_or dinaria	CO-Registrazione prima nota	Mandato fiscale 2018				4,00		-	5.000,00
4	08/02/2019	14	0	16	0	ALFA S.R.L.	CONS_Consulenza_Straord inaria	CONS-Consulenza contrattuale	Fatturazione extra	stesura contratto loc.			2,00		200,00	-

Come possiamo notare, la rendicontazione delle ore lavorate, oltre all'indicazione di fascia oraria e cliente, richiede la compilazione di alcuni campi di fondamentale importanza:

– colonna I: è richiesta l'indicazione dell'area strategica d'affari, la cui articolazione è solitamente organizzata individuando, in almeno 2 distinte aree, le prestazioni ordinarie remunerate a *forfait* e quelle straordinarie oggetto di fatturazione *extra forfait*;

– colonna J: è richiesta la selezione dell'attività specifica effettuata, dato utile:

- in caso di attività ordinaria remunerata a *forfait*, per determinare la marginalità del *forfait* stesso ed effettuare valutazioni in termini di efficienza (attività inefficienti, con eccessiva dispersione di tempo);
- in caso di attività straordinaria, per fornire alla fase di fatturazione i dati utili alla definizione della tariffa;

– colonna K: è richiesta l'indicazione della metodologia di fatturazione (remunerata a *forfait* o fatturata *extra forfait*), con l'indicazione, per le attività ordinarie a *forfait*, dell'esercizio di competenza. Ciò porterà in automatico (grazie alle formule di Excel) a definire i valori di ricavo:

- in colonna O, per le prestazioni *extra forfait*, grazie alla ricerca della tariffa specifica prevista per la singola prestazione in una anagrafica costruita *ad hoc* (fatturazione a tempo; fatturazione a quantità; tariffa fissa + una valorizzazione a tempo; tariffa fissa; tariffa in percentuale sul valore della pratica, si veda tabella "Anagrafica tariffe *extra forfait*"); tale tariffa verrà moltiplicata per il valore di tempo generato in automatico in colonna M (differenza tra ora fine e ora inizio) o per il dato quantitativo imputato in colonna N (ad esempio valore della pratica);
- in colonna P, per le prestazioni ordinarie a *forfait*, sempre grazie a formule di Excel, verrà valorizzato in automatico l'importo del *forfait* riferito al cliente e alla annualità specifici (indicati nella tabella "anagrafica *forfait* clienti") potendo così tener conto anche di eventuali adeguamenti. Tale dato potrà essere "oscurato", non rendendolo visibile all'operatore; su di un ulteriore foglio di calcolo se ne potrà calcolare, in progressione durante l'esercizio, la marginalità.

Nell'esempio riportato, la cella P3 della tabella "time sheet collaboratore" verrà valorizzata grazie alla seguente formula:

=SOMMA.PIÙ.SE('ANAGRAFICA FORFAIT'!D:D;'ANAGRAFICA FORFAIT'!A:A;'TIME SHEET COLLABORATORE'!H3;'ANAGRAFICA FORFAIT'!B:B;'TIME SHEET COLLABORATORE'!I3;'ANAGRAFICA FORFAIT'!C:C;'TIME SHEET COLLABORATORE'!K3)

### Anagrafica tariffe extra forfait

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	CLIENTE	PRESTAZIONE	TARIFFA A TEMPO	TARIFFA A Q.TA	TARIFFA FISSO + TEMPO		TARIFFA FISSO	TARIFFA %
2					FISSO	TARIFFA TEMPO		
3	ALFA S.R.L.	CONS-Consulenza contrattuale	€ 100,00					
4	ALFA S.R.L.	PVF-Rilascio visto di conformità						2%

### Anagrafica forfait

	A	B	C	D
1	CLIENTI	ASA	COMPETENZA MANDATO	IMPORTO FORFAIT
2	ALFA S.R.L.	CO_Contabilità_interna_ordinaria	Mandato fiscale 2018	€ 5.000,00
3	ALFA S.R.L.	CO_Contabilità_interna_ordinaria	Mandato fiscale 2019	€ 5.000,00
4	BETA S.P.A.	CS_Contabilità_interna_semplificata	Mandato fiscale 2018	€ 1.800,00
5	BETA S.P.A.	CS_Contabilità_interna_semplificata	Mandato fiscale 2019	€ 2.000,00

Uno strumento di rendicontazione delle prestazioni come quello sopra individuato, per quanto rudimentale e di difficile manutenzione in caso di notevole mole di clienti e prestazioni da gestire, consente di comprendere al meglio quali sono gli obiettivi in termini di analisi:

- rispettare il principio di competenza, correlando i costi delle ore lavorate al relativo ricavo, con il fine di determinarne la marginalità;
- semplificare il processo di parcellazione, migliorando la qualità dell'informazione in fase di rendicontazione della prestazione.