

## Edizione di lunedì 16 marzo 2015

### EDITORIALI

[Avanza la legge sul Dopo di noi](#)

di Sergio Pellegrino

### CONTENZIOSO

[Niente Irap se ci si avvale di un solo dipendente part-time](#)

di Luigi Ferrajoli

### ISTITUTI DEFLATTIVI

[Ravvedimento, frazionabili imposte, interessi e sanzioni](#)

di Maurizio Tozzi

### IVA

[Caparre e acconti nel settore immobiliare](#)

di Sandro Cerato

### IMPOSTE SUL REDDITO

[Nel rent to buy acconti detassati per le cessioni oltre i cinque anni](#)

di Fabio Garrini

### ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Quesione di pricing](#)

di Michele D'Agnolo

## EDITORIALI

---

### ***Avanza la legge sul Dopo di noi***

di **Sergio Pellegrino**

La settimana che è appena trascorsa ci ha consegnato un'**ottima notizia**, che non ha avuto però un grande risalto sui *media*.

La Commissione Affari sociali della Camera ha ultimato la redazione del testo unitario della legge sul **Dopo di noi**, che adesso dovrà passare al vaglio della commissione Bilancio e che potrebbe essere pertanto approvata entro giugno.

Si tratta di una legge molto importante per la **tutela dei disabili non autosufficienti e senza più genitori**, della quale instancabile promotrice è l'**onorevole del Partito Democratico Ileana Argentin**, affetta sin da quando era bambina da una grave patologia neuromuscolare.

Le stime dicono che sono **2 milioni 600 mila** i cittadini che in Italia sono colpiti da disabilità grave e non in grado di provvedere alla sopravvivenza dopo la morte dei genitori: **le famiglie coinvolte sono circa il 15%**.

La proposta normativa vuole dare una risposta ai **genitori che, con un figlio disabile, si preoccupano di cosa potrà succedere “dopo”**, quando non ci saranno più o comunque non saranno in grado di assistere quel figlio che non può fare fronte autonomamente alle necessità della vita quotidiana.

La legge prevede che venga garantita **l'assistenza al disabile nella propria abitazione o il progressivo inserimento in comunità familiari e case famiglia** e ciò attraverso la **costituzione di un fondo con risorse pubbliche e private** che saranno gestite in base ai criteri della legge 328/2000. Nel contempo vi è anche la previsione dell'introduzione di agevolazioni fiscali per chi eroga risorse finalizzate alla realizzazione di questo obiettivo e forme di defiscalizzazione.

I tempi della politica, si sa, sono terribilmente lenti quando le cose sono davvero importanti e **nella precedente legislatura si è perso da questo punto di vista molto tempo**.

Nel frattempo un genitore disperato ha ucciso l'anno scorso il figlio disabile e la moglie, alla quale era stata diagnosticata una gravissima malattia: l'ha fatto proprio per la paura di che cosa sarebbe successo loro laddove fosse morto e non avesse più potuto provvedere alle loro esigenze. Ad inizio marzo è stato condannato, con rito abbreviato, a 10 anni per l'eutanasia della moglie e l'omicidio del figlio disabile.

Adesso, anche grazie alla **petizione** lanciata dall'onorevole Argentin su *change.org* sull'onda di

questo tragico avvenimento, petizione che ha avuto **più di 80.000 adesioni**, inclusa quella del Presidente della Camera Boldrini, sembra che il momento giusto sia finalmente arrivato e che la legge nei prossimi mesi possa diventare effettivamente realtà.

**Nulla però deve essere dato per scontato anche perché, naturalmente, l'aspetto delle risorse economiche che verranno stanziate ha importanza capitale.**

Per questo motivo ciò che possiamo fare è quello di **sostenere la petizione**, facendo capire ai nostri rappresentanti in Parlamento quanto questa legge sia importante non soltanto per tutte le famiglie che si trovano in una situazione di questo tipo, ma anche **per il progresso sociale del nostro Paese, molto spesso “distratto” quando si tratta di tutelare i diritti di chi è più sfortunato e che proprio per questo avrebbe bisogno di maggiori attenzioni.**

Per sottoscrivere la petizione:

<https://www.change.org/p/urgentemente-una-legge-sul-dopodinoi-2/u/9922541>

## CONTENZIOSO

---

### **Niente Irap se ci si avvale di un solo dipendente part-time**

di Luigi Ferrajoli

L'assoggettabilità dei **professionisti** all'Irap è tra i temi più interessanti e dibattuti nel sistema tributario.

Com'è noto, il **lavoro autonomo** non è soggetto al versamento dell'**Irap** a meno che non si tratti di un'**attività autonomamente organizzata**; sul punto si era espressa la Corte Costituzionale con la nota sentenza n. 156/2001 nella quale aveva precisato che "*mentre l'elemento organizzativo è connaturato alla nozione stessa di impresa, altrettanto non può dirsi per quanto riguarda l'attività di lavoro autonomo, ancorché svolta con carattere di abitualità, nel senso che è possibile ipotizzare un'attività professionale svolta in assenza di organizzazione di capitali o lavoro altrui*".

La giurisprudenza di merito e di legittimità si è divisa sui contenuti del concetto di "**autonoma organizzazione**": secondo l'orientamento prevalente della Cassazione, tale requisito dell'autonoma organizzazione sussisterebbe ogni volta che il contribuente sia il **responsabile diretto dell'attività** e non sia inserito in strutture organizzative riferibili a responsabilità ed interessi esterni.

Nell'attesa dell'emanazione del provvedimento per la definizione definitiva, in attuazione di quanto previsto nella **Legge n. 23/2014 (c.d. delega fiscale)**, la Corte di Cassazione è nuovamente tornata ad esprimersi, con la **sentenza n. 1544 del 27.01.2015**, in ordine alla configurabilità di un'autonoma organizzazione in caso di presenza di un solo dipendente, nel caso di specie peraltro *part-time*.

La vicenda oggetto della sentenza in commento concerne un **medico pediatra** cui l'Agenzia delle entrate aveva contestato il mancato versamento dell'Irap in considerazione della circostanza che nell'esercizio dell'attività la professionista si avvalesse dell'opera di un **inserviente part-time**, soccombendo in primo ed in secondo grado.

L'Amministrazione finanziaria ha proposto ricorso per Cassazione eccependo la violazione e falsa applicazione dell'art. 2 D.Lgs. n. 446/1997, lamentando che i Giudici di secondo grado avessero errato nel ritenere che tale fatto non fosse sufficiente ad integrare il **presupposto impositivo** dell'autonoma organizzazione.

La **Suprema Corte** ha respinto il ricorso, non condividendo l'assunto dell'Agenzia delle entrate secondo cui la collaborazione dell'inserviente *part-time* sarebbe di per sé **sufficiente** ad integrare il presupposto impositivo a prescindere dal concreto **contenuto qualitativo e**

**quantitativo** delle prestazioni effettuate.

Secondo i Giudici, l'imposta in esame colpisce il “valore aggiunto prodotto dalle attività autonomamente organizzate” e la nozione di autonoma organizzazione si deve definire in termini di **contesto organizzativo esterno**, diverso ed ulteriore rispetto al mero ausilio all’attività personale, costituente un *quid pluris* in grado di fornire un **apprezzabile apporto al professionista**.

Spetta poi al **giudice di merito** verificare se la prestazione lavorativa sia concretamente idonea ad integrare, anche in concorso con altri fattori, un contesto organizzativo esterno rispetto all’operato del professionista (per il tipo di contenuto o per la rilevanza quantitativa), oppure costituisca un **mero ausilio** all’attività di quest’ultimo. Il Giudice deve accertare, caso per caso, se l’apporto di lavoro altrui ecceda l’**ausilio minimo indispensabile** per lo svolgimento di una determinata attività professionale.

Come infatti già precisato dalla medesima Corte nella **sentenza n. 22024/13**, “*l’automatica sottoposizione ad IRAP del lavoratore autonomo che disponga di un dipendente, qualsiasi sia la natura del rapporto e qualsiasi siano le mansioni esercitate, vanificherebbe l'affermazione di principio desunta dalla lettera della legge e dal testo costituzionale secondo cui il giudice deve accettare in concreto se la struttura organizzativa costituisca un elemento potenziatore ed aggiuntivo ai fini della produzione del reddito, tale da escludere che l’IRAP divenga una (probabilmente incostituzionale) tassa sui redditi di lavoro autonomo*”. Pertanto – premesso che, in linea astratta, non può affermarsi che l’apporto fornito all’attività di un professionista dall’utilizzo di ordinarie prestazioni ausiliarie (come quelle di un segretario o di un inserviente) costituisca di per se stesso, a prescindere da qualunque **analisi qualitativa e quantitativa** di tali prestazioni, un indice indefettibile della presenza di un’autonoma organizzazione, dovendosi al contrario ritenere che l’apporto di un **collaboratore** che apra la porta o risponda al telefono mentre il medico visita il paziente o l’avvocato riceve il cliente, o che tenga i ferri mentre il dentista opera, rientri, **secondo l’id quodplerumque accidit**, nel **minimo indispensabile** per l’esercizio dell’attività professionale – compete al giudice di merito apprezzare, con un giudizio di fatto censurabile solo sotto il profilo del vizio di motivazione, se nel caso concreto, per le specifiche modalità qualitative e quantitative delle **prestazioni lavorative** di cui il professionista si avvale, le stesse debbano giudicarsi eccedenti il **minimo indispensabile** per l’esercizio dell’attività professionale”.

## ISTITUTI DEFLATTIVI

---

### **Ravvedimento, frazionabili imposte, interessi e sanzioni**

di Maurizio Tozzi

In tempi di crisi la ricerca di forme di finanziamento indiretto mediante il ritardo nell'effettuazione degli adempimenti fiscali è ormai ricorrente. Soprattutto nei primi mesi dell'anno e **prima** che l'Amministrazione finanziaria proceda ai controlli automatizzati delle dichiarazioni, diverse sono le ipotesi in cui si provvede a ravvedere mancati pagamenti del passato. I nuovi ravvedimenti, effettuabili per tutta la durata della tempistica di emanazione dell'eventuale accertamento, unitamente alle possibilità interpretative e applicative già conosciute nel passato, consentono ormai di gestire con un certo margine di flessibilità le problematiche di liquidità nel versamento delle imposte, essendo il contribuente in grado non solo di scegliere tra le molteplici graduazioni della riduzione delle sanzioni, ma anche sfruttare altre soluzioni.

L'ipotesi più interessante è senza ombra di dubbio rappresentata dal c.d. "**ravvedimento frazionato**", illustrato dalla **Risoluzione n. 67/E/2011**, secondo cui è da ritenere valido un ravvedimento parziale, non riferito all'intero importo dovuto, a condizione che siano correttamente versati gli interessi e le sanzioni. La soluzione del ravvedimento frazionato deve essere però gestita con estrema attenzione, adottando delle cautele che sembrano obbligatorie.

In primo luogo, sul piano pratico, è inutile negare che una continua gestione "frazionata" dei versamenti è altamente **confusionaria** e rischia di far sfuggire qualcosa, con assunzioni di responsabilità professionali particolari in relazione alla corretta liquidazione degli importi dovuti. In secondo luogo non bisogna dimenticare che trattasi comunque di **interpretazioni di prassi**, non vincolanti in linea teorica nemmeno per gli uffici periferici, correndo dunque il rischio di veder contestare certe ripartizioni "esasperate" e magari di non immediata percezione circa i collegamenti degli importi, con successiva valutazione della fattispecie da parte delle Commissioni tributarie.

In ultimo sussiste un problema di carattere temporale, essendo indispensabile **evitare una dilazione estesa** del ravvedimento frazionato, in quanto il sopraggiungere di un eventuale controllo impedisce il ravvedimento per gli importi residuali. Ad esempio, per quanto concerne i pagamenti collegati alle dichiarazioni dei redditi, è noto che a decorrere dal mese di maggio dell'anno successivo a quello di presentazione (ovviamente facendo riferimento ai periodi d'imposta coincidenti con l'anno solare), l'Agenzia delle Entrate provvede alle comunicazioni afferenti le liquidazioni delle dichiarazioni e dunque potrebbe concretizzarsi una causa ostativa alla fruizione dei ravvedimenti: il consiglio pratico è di non estendere i frazionamenti **oltre il mese di aprile**.

Ciò posto, la combinazione delle varie interpretazioni dell'Agenzia conduce (o almeno dovrebbe) alla conclusione secondo cui è possibile decidere non solo di **frazionare gli importi da versare, ma anche di dividere la singola “frazione” di versamento.** I principali documenti da tener presente al riguardo, oltre la citata risoluzione n. 67 del 2011, sono:

- la **Circolare n. 180/E/1998**, secondo cui tributo, sanzioni ed interessi possono essere versati anche in momenti diversi e comunque il ravvedimento risulta valido (perfezionandosi però solo nel momento in cui le tre componenti risultano versate). Tale concetto è stato sostanzialmente ribadito anche con la Circolare n. 41/E/2011;
- la **Circolare n. 27/E/2013**, documento importante in quanto asserisce che errori non rilevanti nei versamenti delle sanzioni per il ravvedimento non inficiano l'intera operazione, a condizione che sia manifesta la volontà di ravvedere, fattispecie che si concretizza mediante l'indicazione nel modello di versamento del codice tributo del ravvedimento operoso.

È pertanto possibile frazionare il ravvedimento e **suddividere la singola frazione in versamenti separati di tributi e sanzioni**, magari avendo l'accortezza (in modo da concretizzare la condizione richiesta dalla Circolare n. 27/E/2013), di riportare sempre il codice di versamento del ravvedimento operoso.

Un esempio può far comprendere come sia possibile una sorta di pianificazione dei pagamenti, limitatamente alle risorse disponibili. Si immagini un contribuente che deve ravvedere il versamento non effettuato del secondo acconto per l'importo di 10.000,00 euro, con sanzione irrogabile al 30% e interessi (che per semplicità di esemplificazione si presumono all'1%), intenzionato sin da subito (e soprattutto in rapporto alle proprie disponibilità) a procedere al ravvedimento frazionato e limitato all'importo di 3.800,00 euro. In considerazione delle nuove riduzioni previste dai ravvedimenti e di quanto dapprima illustrato, è possibile procedere nel modo seguente:

- versamento di 1.000,00 euro al 16 dicembre. Imposte per 990,00 euro e sanzione per 10,00 euro;
- versamento di 40,00 euro al 30 dicembre, imposte per 10,00 euro, interessi per 10,00 euro e sanzioni per 20,00 euro. In tal modo l'importo parziale di 1.000,00 euro è **correttamente ravveduto**, in quanto oltre all'imposta sono versate entro i 30 giorni successivi anche gli interessi dell'1% (pari a 10,00 euro) e le sanzioni ridotte ad 1/10 (pari a 30,00 euro);
- versamento di 1.800,00 euro al 20 gennaio, di cui 10,00 di sanzioni;
- versamento di 78,00 euro al 20 febbraio, di cui 10,00 di imposte, 18,00 di interessi e 50,00 di sanzioni. Anche l'importo di 1.800,00 è ravveduto, avendo versato interamente l'imposta, gli interessi relativi all'1% pari a 18,00 euro e la sanzione del 30% ridotta nella misura di 1/9, pari a 60,00 euro;
- versamento di 1.047,50 euro al 20 aprile, composto da 1.000,00 euro di imposte, 10 di interessi e 37,50 euro di sanzioni (sanzione del 30% con riduzione ad 1/8).

Procedendo in tal modo l'importo complessivo di 3.800,00 euro risulta correttamente ravveduto (seppur, inutile negarlo, in maniera abbastanza confusionaria e di non facile e rapida comprensione); il residuale importo di 6.200,00 euro sarà oggetto di separata contestazione con irrogazione della sanzione nella misura piena del 30%.

Ovviamente i "frazionamenti" potrebbero essere più numerosi e riguardare anche **l'intero importo dovuto**, in funzione delle risorse economiche disponibili: l'importante è ricordarsi che un eventuale controllo del fisco (con *dead line*, per le liquidazioni automatiche delle dichiarazioni, al mese di maggio), blocca la possibilità di utilizzo del ravvedimento operoso relativamente agli importi residuali non versati.

## IVA

---

### **Caparre e acconti nel settore immobiliare**

di Sandro Cerato

Sovente, nell'ambito delle operazioni relative alla **cessione di beni immobili**, le parti stipulano accordi preliminari in cui si impegnano a formalizzare il successivo accordo definitivo di trasferimento della proprietà del bene. In tale contesto, la parte promissaria acquirente, al fine di garantire il proprio impegno, versa alla parte promissaria venditrice una somma di denaro, la cui natura può essere in **acconto del prezzo di vendita**, ovvero quale **predeterminazione del risarcimento del danno** in caso di mancato adempimento dell'accordo.

Come noto, l'art. 6 del D.P.R. n. 633/1972 prevede che le cessioni di beni immobili si considerano effettuate alla data di stipula dell'atto di compravendita, a meno che antecedentemente il corrispettivo sia stato pagato in tutto o in parte, nel qual caso l'operazione si considera effettuata in funzione dell'effettivo corrispettivo pagato.

Si tratta quindi di capire se, alla luce del citato art. 6, il **versamento di somme a titolo di caparra** possa rientrare nell'ambito di "pagamenti anticipati" in forza dei quali si realizza il momento di effettuazione dell'operazione, con conseguente obbligo di effettuare tutti gli adempimenti correlati. A tale proposito, si evidenzia che al momento della sottoscrizione del contratto, la **dazione di una somma di denaro** può avvenire a diverso titolo: può trattarsi di un acconto del prezzo pattuito, piuttosto che una caparra (penitenziale o confirmatoria). In merito alla funzione di quest'ultima, essa mira a confermare la serietà dell'impegno preso dalle parti, e può essere quindi vista come un mezzo di tutela preventiva del credito, ovvero come una misura rafforzativa dell'adempimento (**caparra confirmatoria**), nonché come mezzo di liquidazione anticipata e convenzionale del danno conseguente all'inadempimento di un'obbligazione.

Trattandosi quindi di una **somma avente natura risarcitoria**, la stessa non è da assoggettarsi ad Iva al momento della corresponsione, in quanto non è ancora realizzato il requisito oggettivo dell'operazione (non costituisce né una cessione di beni, né una prestazione di servizi, secondo le definizioni contenute negli artt. 2 e 3 del D.P.R. n. 633/1972). Secondo l'Amministrazione finanziaria (**R.M. 01.06.1974, n. 501824 e R.M. 29.07.1975, n. 501544**), la caparra confirmatoria, avendo funzione risarcitoria, non può essere considerata un anticipo di prezzo, con la conseguente **irrilevanza ai fini Iva al momento del versamento della stessa**. Tuttavia, ciò che appare opportuno evidenziare è che la **natura di caparra** della somma versata deve risultare dalla volontà delle parti dedotta in contratto, altrimenti, in caso di dubbio, alla somma stessa deve attribuirsi una funzione di acconto (anticipazione del prezzo pattuito). Tale principio è stato fatto proprio anche dalla **Corte di Giustizia Ue**, che nella sentenza 18.07.2007, causa C-277/05, ha stabilito che, sia pure con riferimento alla disciplina Iva della Francia, "la

**caparra** che concede la facoltà alla parte che l'ha versata di sottrarsi ai propri obblighi contrattuali dietro **perdita della caparra** stessa e alla controparte la facoltà di sottrarsi ai rispettivi obblighi restituendo il doppio di quanto ricevuto, senza che l'esame si estenda ai diritti che le singole parti possono far valere anche successivamente all'esercizio di tale facoltà", **non è soggetta ad Iva** (Tva, nel caso di specie) in quanto ha una chiara **natura risarcitoria**.

A differenti conclusioni si deve invece pervenire laddove il versamento eseguito all'atto della sottoscrizione dell'accordo preliminare sia stato considerato dalle parti come **acconto del prezzo pattuito**. In tal caso, infatti, si realizza il **momento "anticipato" di effettuazione dell'operazione**, limitatamente alla somma versata, con conseguente assoggettamento ad Iva dell'operazione e nascita di tutti gli adempimenti consequenti, in primis l'obbligo di emettere la fattura da parte del soggetto che ha ricevuto la predetta somma.

Sul punto, si ricorda che la **R.M. 01.08.2007, n. 197/E**, ha precisato che "**ove sia dubbia l'effettiva intenzione delle parti, le somme versate anteriormente alla formale stipulazione di un contratto a prestazioni corrispettive (ed in particolare di un contratto di compravendita) devono ritenersi corrisposte a titolo di anticipo** (o di acconto) sulla prestazione dovuta in base all'obbligazione principale, e non già a titolo di caparra, non potendosi ritenere che le parti si siano tacitamente assoggettate ad una pena civile, ravvisabile nella funzione risarcitoria della caparra confirmatoria (Cass. 22.8.1977, n. 3833)". Nello stesso documento di prassi, precisa ulteriormente l'Agenzia, "**il versamento dell'acconto-prezzo**, rappresentando l'anticipazione del corrispettivo pattuito (ex art. 6 del richiamato D.P.R. n. 633/1972), **assume rilevanza ai fini Iva**, con il conseguente obbligo per il cedente o il prestatore di emettere la relativa fattura con addebito dell'imposta".

Dal pensiero espresso dall'Agenzia, deriva una riflessione importante: nella stesura degli accordi preliminari, è necessario essere chiari nell'esplicitare la funzione di eventuali somme versate in tale sede, al fine di applicare correttamente le regole che presiedono al funzionamento dell'Iva.

## IMPOSTE SUL REDDITO

### **Nel rent to buy acconti detassati per le cessioni oltre i cinque anni**

di Fabio Garrini

Nel [precedente intervento](#) abbiamo valutato il contratto *rent to buy* stipulato da persona fisica in qualità di locatore / cedente, sotto il profilo della tassazione del canone percepito; in questa sede ci soffermiamo invece sul successivo momento del **trasferimento dell'immobile**, per valutare gli **effetti fiscali** stabiliti dall'Agenzia delle Entrate nella C.M. n.04/E/2015.

Il **canone** percepito deve essere **scomposto in due frazioni**:

- Una prima quota imputabile a corrispettivo per il **godimento** dell'immobile, da trattare al pari di un canone di locazione (eventualmente, ricorrendone i presupposti, con la possibilità di applicare la tassazione cedolare);
- Una seconda quota, che invece va intesa quale **anticipazione del corrispettivo del trasferimento**, conseguentemente non sarà tassata in vigore del contratto (ossia durante il periodo di godimento), ma **diventerà imponibile se e quando avverrà l'effettiva vendita dell'immobile**.

### **Acconti tassati solo in caso di cessione ultraquinquennale**

Proprio quest'ultimo è il punto che in questa sede si intende approfondire.

La tassazione realizzata al momento della cessione di un immobile da parte di un soggetto non esercente attività d'impresa è regolata **dall'art. 67, comma 1, lett. b), del Tuir** che attrae a tassazione le “*plusvalenze realizzate mediante cessione a titolo oneroso di beni immobili acquistati o costruiti da non più di cinque anni*”. Una vendita oltre il quinquennio quindi non sconta imposta.

Qualche dubbio poteva porsi in relazione agli **acconti ricevuti in precedenza** (durante il periodo di godimento), ma, al riguardo, l'Agenzia afferma come tali somme, costituendo parte del corrispettivo del trasferimento, “... *devono essere assoggettate a imposizione in base alla citata disciplina dei redditi diversi. Tali quote del canone diventeranno imponibili per il proprietario/concedente non durante il periodo di godimento, ma al momento della cessione dell'immobile, ossia quando il conduttore si avvale del diritto di acquistarlo, al ricorrere delle condizioni previste dall'articolo 67 citato, tra cui quella della cessione entro il termine di 5 anni dall'acquisto o costruzione. Diversamente, se la cessione dell'immobile interviene in una data successiva, il corrispettivo che il proprietario riceve non rileva ai fini delle imposte dirette.*”

Questo sta a significare che **la verifica del quinquennio non va fatta in riferimento al pagamento della singola rata di acconto, ma prendendo come discriminante l'effettiva cessione dell'immobile.**

Sul punto l'Agenzia propone un esempio che non lascia adito a dubbi: nei confronti di un contribuente che acquista un immobile il 3 febbraio 2014 e successivamente lo concede in uso mediante il contratto di *rent to buy*, l'eventuale plusvalenza è assoggettata a tassazione, come reddito diverso, se il trasferimento della proprietà dell'immobile avviene entro il 2 febbraio 2019.

L'Agenzia si preoccupa anche di segnalare **quando inizia il quinquennio di monitoraggio per l'acquirente**: il termine quinquennale decorrerà dalla medesima data di **trasferimento** della proprietà dell'immobile, quindi dalla data in cui avviene il materiale trasferimento di questo, **non rilevando il precedente periodo di possesso**.

Una ulteriore precisazione riguarda anche la **quantificazione della plusvalenza**: ove questa sia tassata (secondo quanto poc'anzi affermato), sarà determinata in base alle regole ordinarie previste dall'art. 68, comma 1, del Tuir, quale differenza positiva tra il corrispettivo percepito dal conduttore-acquirente, comprensivo delle quote del canone imputate ad acconto prezzo, e il costo di acquisto dell'immobile.

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### **Questione di pricing**

di Michele D'Agnolo

Mi sembra quasi di vederli, Coccianti e Mina, in un duetto appassionato, come fossero un cliente con il suo professionista, cantando a squarcagola “Questione di pricing”. Ed in effetti, una delle questioni più dibattute e controverse a livello pratico è quella di **quale prezzo attribuire alle prestazioni professionali**.

Inseguire il circolo vizioso della spirale al ribasso imitando i competitors o fermarsi rischiando di deprimere la domanda, di rimanere con le mani in mano soli con il nostro nobile ma decaduto posizionamento? Fare gli sconti degli sconti o rimanere integri in mezzo al deserto?

In una socioeconomia che è stata catapultata suo malgrado dal convivio al mercato e nella quale l'offerta di servizi professionali supera di gran lunga la domanda, **siamo totalmente spiazzati nell'arte di fare i prezzi**. Per le aziende, è un discorso fondamentale nel quale sono coinvolte ingenti risorse, umane e materiali. Ci sono costantemente sul campo sistemi di monitoraggio continuo della concorrenza, analisi di mercato, sondaggi presso la clientela, verifiche su beni e servizi succedanei.

Altro discorso molto attuale, interessante e correlato, che magari approfondiremo in altra sede, è quello del **riuscire a farsi pagare i prezzi che abbiamo stabilito** e concordato con il cliente.

I prezzi sono uno strumento di marketing. Definiscono il posizionamento dello studio, se non sei abbastanza caro non sei esclusivo e non trasudi qualità. Se sei a buon mercato, sei tu il primo a svalutarti, a dire al mondo che non vali nulla. Possono essere usati per scremare il mercato o per acquisirne quote. Possono essere usati per uccidere un competitor spiazzandolo completamente, andando a offrire ai suoi clienti lo stesso servizio a metà prezzo. Possono essere utilizzati per far acquistare un prodotto civetta richiamando il cliente tra le nostre avide braccia. Tutti usi che noi ignoriamo, legati come siamo al retaggio del prezzo predeterminato dallo Stato e a qualche vacuo riferimento deontologico.

**In principio, ci furono le tariffe.** Le tariffe nascevano nella notte dei tempi, non si sa in base a quale valutazione del decoro della professione. Concetto che oggi francamente richiama alla mente soltanto la carta da parati. Poi ogni tot anni venivano ritoccate in base all'indice istat, unico riferimento oggettivo di tutto l'armamentario. Anche se nessuno lo dice, le tariffe sono morte perché erano insostenibili sul piano logico argomentativo, essendo legate fondamentalmente al valore della pratica. Concetto che non esprime compiutamente alcuna valutazione economica per il cliente né per il professionista. Non è una misura di costo, non è una misura del rischio che il professionista sostiene, non è una misura del beneficio che il

cliente ritrae dalla prestazione, non è una misura della particolare capacità individuale del professionista né del posizionamento. Era una definizione arbitraria.

Anzi, poiché nelle prestazioni professionali la complessità non è necessariamente funzione del valore della pratica, le tariffe erano fortemente nonniste, nel senso che premiavano il professionista affermato che aveva pratiche di valore maggiore, rispetto al collega neoabilitato che si affacciava sul mercato da solo, raccogliendo intanto le briciole. La grossa perizia, la grossa curatela, richiedono uno sforzo non dissimile a quello di una piccola.

E quindi a colpi di lenzuolate, in nome degli asseriti vantaggi del libero mercato, tutti da dimostrare, **le tariffe non ci sono più. Esistono i parametri giudiziari**, calcolati dal governo Monti con un sistema altrettanto grossolano e approssimativo: tagliamo tutto del 30% visto che negli altri paesi europei il costo delle prestazioni professionali è di un tanto più basso. Peccato che negli altri paesi la burocrazia funziona, mentre qui no e i professionisti lavorano da noi più per lo stato che per il cliente.

Le tariffe quindi, che erano un concetto giuridico, sono diventate improvvisamente un concetto economico. Il prezzo, ci insegnavano a Economia, è l'incontro tra la domanda e l'offerta. E' chiaro quindi che in una economia fortemente competitiva come quella attuale i prezzi delle prestazioni professionali tendono generalmente a scendere e che le prestazioni professionali tendono a commodizzarsi, cioè **i professionisti tendono ad essere considerati sempre più indistintamente dai clienti**.

Qualche anno fa impazzava sulla TV commerciale un programma televisivo, condotto dalla frizzante Iva Zanicchi, in cui si chiedeva di indovinare i prezzi. Purtroppo in molti casi la definizione del prezzo all'interno dello studio professionale è altrettanto cabalistica.

Spesso le prestazioni dei professionisti sono **definite a preventivo a forfait**. Questo è particolarmente vero per commercialisti e consulenti del lavoro che hanno un rapporto continuativo di elaborazione e consulenza con il cliente. Ma anche nel campo legale si vanno affermando formule cottimistiche di determinazione del corrispettivo, per esempio per il recupero crediti o per la consulenza stragiudiziale continuativa.

Quasi sempre purtroppo i professionisti non sono in grado di verificare se i loro forfait sono coerenti con il numero di ore effettivamente impiegate per un determinato cliente/incarico. Solo il 30% dei nostri studi, secondo il Politecnico di Milano, misura le ore.

Il sistema di **addebitare un tot per ora** si sta progressivamente diffondendo in Italia. Proviene dal mondo anglosassone, dove è stato ampiamente esplorato e collaudato, mettendone a nudo vantaggi e distorsioni. Si applica il costo diretto del personale impiegato più una quota parte delle spese di studio e si ottiene il costo di break even. Su questo si applica un margine percentuale. È utilissimo andare dal cliente con l'elenco delle ore svolte a difendere e contrattare il forfait. È semplicissimo moltiplicare le ore per una cifra e inviare la parcella. Ma che succede quando l'idea risolutiva di un quesito da milioni di euro ci è venuta sabato

mattina sotto la doccia o è stata trasmessa al cliente con un istantaneo SMS? Parimenti, con la fatturazione a tempo rischiamo di scaricare tutta la nostra inefficienza sul cliente in quanto la lentezza del praticante bradipo di turno verrebbe totalmente riaddebitata.

Altro sistema, valido per le prestazioni tipiche, è quello di **dotarsi di un listino prezzi**. Anche questi dovranno essere superiori al break even se vogliamo sopravvivere nel medio lungo periodo e paragonabili a quelli della concorrenza, ovvero differenziati in base a una differenziazione di servizi o di livelli di servizio.

Si possono agevolmente trovare su internet, soprattutto per commercialisti, consulenti del lavoro ma anche odontoiatri ormai molti tariffari completi, che possono essere utili per confrontare le politiche di pricing adottate dai nostri consimili. Meno comuni da riscontrare in chiaro, ovviamente, le fees per i servizi più alti di gamma e per i servizi legali e notarili. Questi ultimi però stanno diventando oggetto di commenti e condivisioni sui blog e nei social.

Oggi si vanno inoltre sperimentando **modalità diverse di definizione del prezzo**. Una prima modalità è quella legata al valore della prestazione per il cliente. Non si tratta di una tecnica applicabile a tutte le prestazioni, ma sicuramente a quelle di maggiore pregio, che non è detto siano quelle di maggiore difficoltà tecnica. Se io fornisco a un cliente un'agevolazione o gli faccio vincere un contenzioso, è agevole calcolare il valore per il cliente della mia pratica. Posso quindi chiedere al cliente di condividerne una parte. Più difficoltoso valutare le situazioni in cui prestando consulenza, operiamo sostanzialmente in prevenzione. Quanto vale un dente ben curato in termine di fastidi futuri rispetto ad un dente buttato su? Quanto ti fa risparmiare una dichiarazione dei redditi ineccepibile a livello di verifiche future? Quanto vale la chiusura transattiva di una lite. Giulio Cesare diceva che la pace non ha prezzo. Non si tratta quindi soltanto del "patto quota lite" ma di una modalità di **definizione del prezzo più generalizzata tenendo conto del valore aggiunto percepito, emotivo, di quello che facciamo**.

Una seconda modalità che va prendendo piede, è quella assolutamente disarmante del **gratis**. Tutti siamo abituati dal mondo digitale a fruire di servizi gratuiti di ogni genere, che vengono sovvenzionati dalla pubblicità di qualche prodotto o dai nostri dati comportamentali che i provider ritraggono quando ci colleghiamo sui loro siti. Una intera generazione di nostri clienti, i nativi digitali, sono nati nell'epoca del tutto subito e gratis. Mentre sanno che devono necessariamente mettere mano al portafoglio per comprarsi un panino, Soprattutto per ottenere informazioni e consigli non sono disposti a spendere un centesimo. È da quando sono nati che lo trovano gratis smanettando sui loro smartphone. Come faremo a convincerli a spendere un centesimo per il nostro aiuto? Da quali aziende saremo costretti a farci sponsorizzare?

E che cosa accadrebbe se cominciassimo ad applicare alle prestazioni professionali i **concetti di revenue management** che oggi applicano i tour operator? Avete mai provato a cercare un hotel a Milano quando c'è una fiera? Sembra di andare in gioielleria. E se così fosse, a maggio giustamente i commercialisti costerebbero il doppio, mentre a ottobre la metà. A dicembre sarebbero i notai a spuntare un prezzo maggiore, e così via. E magari avremo un giorno il

professionista "last minute", che si venderà sottocosto pur di non rimanere con le mani in mano.

L'incessante pressione sui prezzi da parte della clientela non può essere ignorata, costringe a fare efficienza e a differenziarsi nelle prestazioni, nella tecnologia e nella comunicazione, adoperandosi continuamente e misurandosi con gli altri competitors. Spinge purtroppo qualcuno ad abbassare o financo a dimenticare la qualità pur di arrivare comunque al prezzo desiderato dai clienti. Tanto, prima che un cliente si accorga che il suo professionista è stato negligente o troppo compiacente, a volte passano anni.