



NEWS Euroconference

Edizione di lunedì 9 Giugno 2025

VIGILANZA E REVISIONE

Le novità sull'aggiornamento delle Regole tecniche antiriciclaggio del Cndcec
di Giovanni Barbato

GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Credito d'imposta 4.0 2025 con triplice comunicazione
di Alessandro Bonuzzi

IVA

Si avvicinano le scadenze per gli obblighi di garanzia dei rappresentanti fiscali
di Marco Peirolo

CONTENZIOSO

Illegittimità pregiudiziale dell'atto di recupero del credito R&S: prima parte
di Luciano Sorgato

BILANCIO

Sostenibilità aziendale: rendiconto e piano di sostenibilità
di Greta Popolizio

PROFESSIONISTI

Il cliente ideale esiste: strategie pratiche per trovarlo e fidelizzarlo
di Camilla Gastaldi – Consulente di BDM Associati SRL



VIGILANZA E REVISIONE

Le novità sull'aggiornamento delle Regole tecniche antiriciclaggio del Cndcec

di Giovanni Barbato

Rivista AI Edition - Integrata con l'Intelligenza Artificiale

BILANCIO, VIGILANZA E CONTROLLI

IN OFFERTA PER TE € 117 + IVA 4% anziché € 180 + IVA 4%
Inserisci il codice sconto ECNEWS nel form del carrello on-line per usufruire dell'offerta
Offerta non cumulabile con sconto Privege ed altre iniziative in corso, valida solo per nuove attivazioni.
Rinnovo automatico a prezzo di listino.

-35%

Abbonati ora

Il Cndcec ha aggiornato le Regole tecniche antiriciclaggio adottate nel 2019 apportando alcune novità che impattano sugli adempimenti di adeguata verifica e conservazione richiesti ai professionisti. Vengono allargate le prestazioni a rischio non significativo e si semplificano gli obblighi di conservazione dei dati e delle informazioni antiriciclaggio.

Premessa

Il Cndcec, con deliberazione n. 9/2025, previo Parere del comitato di sicurezza finanziaria ricevuto in data 27 dicembre 2024, ha emanato l'aggiornamento delle Regole tecniche antiriciclaggio già pubblicate nel 2019.

All'uopo si ricorda come le Regole tecniche siano adottate *ex articolo 11, comma 2, D.Lgs. 231/2007*, laddove: *“gli organismi di autoregolamentazione sono responsabili dell’elaborazione e aggiornamento di regole tecniche, adottate in attuazione del presente decreto previo parere del Comitato di sicurezza finanziaria, in materia di procedure e metodologie di analisi e valutazione del rischio di riciclaggio e finanziamento del terrorismo cui i professionisti sono esposti nell’esercizio della propria attività, di controlli interni, di adeguata verifica, anche semplificata della clientela e di conservazione e, anche attraverso le proprie articolazioni territoriali, garantiscono l’adozione di misure idonee a sanzionarne l’inoservanza e sono sentiti dalla UIF ai fini dell’adozione e dell’aggiornamento degli indicatori di anomalia di cui all’articolo 6, co. 4, lettera e) che li riguardino. I predetti organismi e le loro articolazioni territoriali sono altresì responsabili della formazione e dell’aggiornamento dei propri iscritti in materia di politiche e strumenti di prevenzione del riciclaggio e di finanziamento del terrorismo”*.

Ci sono varie novità che impattano sull’operatività dei commercialisti che riguardano l’autovalutazione del rischio, l’adeguata verifica e l’obbligo di conservazione dei dati.



Autovalutazione del rischio

La Regola tecnica n.1 fissa le modalità per eseguire l'autovalutazione del rischio.

Il Cndcec precisa che l'autovalutazione è un adempimento proprio dei professionisti obbligati e non è delegabile. Pur tuttavia è ora possibile effettuare l'autovalutazione del rischio in capo all'associazione professionale/Stp.

Per effetto delle nuove Regole tecniche è così possibile eseguire un'autovalutazione del rischio *“centralizzata”* a livello di associazione professionale/Stp. Invero, già le Linee guida del 22 maggio 2019 avevano indicato questa possibilità, che ora trova, però, diretto riscontro in una fonte integrativa della norma primaria.

Il meccanismo per eseguire tale adempimento rimane sostanzialmente invariato, laddove i professionisti obbligati partendo dalla valutazione del rischio inerente, analizzano gli impatti dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo dello studio e dei presidi esistenti e determinano il rischio residuo e i connessi profili di miglioramento.

Ai fini della determinazione del rischio residuo si adotta infatti una matrice che prende in considerazione sia i valori del rischio inerente sia quelli della vulnerabilità, basata su una ponderazione del 40% (rischio inerente) e 60% (vulnerabilità), muovendo dal presupposto che la componente di vulnerabilità abbia maggiore rilevanza nel determinare il livello di rischio residuo.

Si conferma che nella valutazione del rischio inerente i valori previsti (da 1 a 4) sono attribuiti a ciascuno dei seguenti fattori:

- tipologia di clientela;
- area geografica di operatività;
- canali distributivi;
- servizi offerti.

Al riguardo viene precisato *apertis verbis* che il fattore *“canali distributivi”* è difficilmente associabile all'attività professionale con la conseguenza che la relativa valutazione del rischio assume carattere residuale.

Viene, altresì, precisato che nel caso del professionista individuale, anche con dipendenti e/o collaboratori, la funzione antiriciclaggio e il relativo responsabile si intendono coincidenti con il professionista medesimo, ove non diversamente formalizzato, ferma restando anche in tale ultima ipotesi la responsabilità del professionista per l'adempimento degli obblighi antiriciclaggio. Tale inciso chiarisce che, come già concretamente applicato, il professionista individuale è automaticamente il responsabile antiriciclaggio, fatta salva la possibilità di individuare, attraverso un'apposita delega, una figura diversa all'interno dello studio.



Peraltro, viene stabilito che nel caso di associazioni professionali, ovvero Stp, è sempre necessario introdurre la funzione antiriciclaggio e nominare il relativo responsabile, a meno che nell'ambito dello studio gli adempimenti antiriciclaggio non siano assolti individualmente da ciascuno dei professionisti.

In concreto vi sono quindi 2 opzioni percorribili per gli studi associati e le Stp e più precisamente:

- è necessario introdurre sempre la funzione antiriciclaggio e nominare il relativo responsabile;
- è possibile assolvere gli obblighi antiriciclaggio individualmente da ogni singolo professionista.

Si è così meglio precisata la cornice organizzativa degli studi associati e delle Stp.

La Regola tecnica n. 1 declina poi le eventuali azioni per la gestione del rischio residuo ovvero per la mitigazione del medesimo. In questo ambito, tenuto conto delle dimensioni della struttura, del numero dei componenti dello studio (professionisti, collaboratori e dipendenti) e del numero delle sedi in cui viene svolta l'attività:

- nel caso del professionista individuale, anche con dipendenti e/o collaboratori, la funzione antiriciclaggio e il relativo responsabile si intendono coincidenti con il professionista medesimo, ove non diversamente formalizzato, ferma restando anche in tale ultima ipotesi la responsabilità del professionista per l'adempimento degli obblighi antiriciclaggio;
- nel caso di associazioni professionali, ovvero Stp, occorre introdurre la funzione antiriciclaggio e nominare il relativo responsabile, a meno che nell'ambito dello studio gli adempimenti antiriciclaggio non siano assolti individualmente da ciascuno dei professionisti;
- nel caso di associazioni professionali, ovvero Stp con più di 30 professionisti e più di 30 collaboratori (una sede o più), occorre introdurre anche una funzione di revisione indipendente per la verifica dei presidi di controllo. La predetta soglia va individuata con riferimento al 31 dicembre dell'anno precedente.

Nell'ambito dei presidi per la gestione e la mitigazione del rischio rileva, altresì, la formazione del personale con carattere di programmazione e permanenza.

La Regola tecnica n.1 prevede poi che i professionisti aggiornano l'autovalutazione del rischio ogni qualvolta lo ritengono opportuno in ragione di sopravvenuti rilevanti mutamenti dei parametri sopra considerati e, in ogni caso, entro un anno dalla pubblicazione dell'aggiornamento periodico dell'analisi nazionale dei rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo a cura del Comitato di sicurezza finanziaria (Csf).

Vengono così modificate le tempistiche dell'autovalutazione che sono ora slegate dalla



periodicità fissa dei 3 anni, rimanendo ancorate rispettivamente:

- ai mutamenti dei parametri utilizzati dai professionisti nell'autovalutazione;
- a un anno dalla pubblicazione dell'aggiornamento periodico dell'analisi nazionale dei rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo a cura del Csf (a oggi l'ultima analisi disponibile è quella del 2019).

I neo iscritti, soggetti agli obblighi antiriciclaggio, potranno effettuare la prima autovalutazione del rischio entro il 31 dicembre dell'anno successivo a quello di inizio dell'attività professionale.

Valutazione del rischio cliente

La Regola tecnica n. 2.1 sulla valutazione del rischio ha subito significative implementazioni.

Il Cndcec, in tabella 1, identifica le prestazioni da considerare a rischio non significativo con indicati i presidi di mitigazione del rischio derivanti dall'osservanza di norme e obblighi di condotta.

Al riguardo viene chiarito che la rilevazione di un rischio non significativo si pone a valle di un processo di valutazione che, seppur non formalizzato, dovrà comunque essere svolto dal professionista, in quanto la normativa vigente esclude la possibilità di individuare in via automatica e preventiva fattispecie rispetto alle quali possa operare una presunzione di assenza di rischio di riciclaggio (articolo 17, comma 3, D.Lgs. 231/2007).

Per le prestazioni inserite in tabella 2 il meccanismo rimane sostanzialmente invariato laddove, dalla interrelazione tra il livello di rischio inherente (tabella 2) e quello di rischio specifico (tabelle A e B), si ottiene il livello di rischio effettivo: la determinazione del rischio effettivo avviene mediante l'adozione di una matrice che prende in considerazione sia i valori del rischio inherente sia quelli del rischio specifico, basati su una ponderazione del 30% (rischio inherente) e 70% (rischio specifico), muovendo dal presupposto che quest'ultimo abbia più rilevanza nel determinare il livello di rischio effettivo.

Giova osservare, sotto un primo profilo, come, nell'esclusione derivante da obblighi fiscali, di cui articolo 17, comma 7, D.Lgs. 231/2007, siano fatte rientrare tutte le attività, anche prodromiche, legate alla redazione e trasmissione delle dichiarazioni derivanti da obblighi fiscali, nonché gli ulteriori adempimenti tributari connessi, come ad esempio la trasmissione dei modelli F24.

Vengono poi allargate le prestazioni professionali a rischio inherente *“non significativo”* laddove oggi vi rientrano anche le seguenti prestazioni precedentemente non richiamate nella



medesima categoria di rischio:

- consulente tecnico di parte;
- funzioni di assistenza, difesa e rappresentanza innanzi a una Autorità giudiziale;
- funzioni di mediazione e arbitrato;
- incarichi che derivano da nomine giurisdizionali per le quali il professionista si interfaccia con l'Autorità che ha provveduto alla nomina;
- attività di assistenza tecnica e consulenza specialistica alla programmazione, gestione, attuazione, rendicontazione, monitoraggio, controllo, valutazione e supporto alla certificazione di risorse pubbliche, anche europee, nonché per l'esercizio e lo sviluppo della funzione di sorveglianza e *audit* dei programmi.

Sono state altresì implementate le esemplificazioni in cui non si compila, nella valutazione del rischio cliente, la tabella B, aggiungendo anche l'assistenza e consulenza continuativa generica in ambito contabile e fiscale. Nel dettaglio, con riferimento ad alcune prestazioni professionali quali revisione legale dei conti, tenuta della contabilità, assistenza e consulenza continuativa generica in ambito contabile e fiscale, la tabella B non deve essere compilata, attesa la tipologia dei dati richiesti nella stessa: ne consegue che in relazione a dette prestazioni il rischio specifico si ottiene sommando i punteggi della tabella A e dividendo per 4.

Si conferma infine che, sulla base del livello di rischio effettivo determinato, il professionista dovrà adempiere agli obblighi di adeguata verifica secondo la misura rappresentata nella seguente scala graduata:

Grado di rischio	Misure di adeguata verifica
Non significativo	Per i casi di cui alla tabella 1: regole di condotta per tutti gli altri casi: semplificate
Poco significativo	Semplificate
Abbastanza significativo	Ordinarie
Molto significativo	Rafforzate

Il conseguente controllo costante del cliente sarà poi declinato a livello triennale per il rischio poco significativo, ogni 2 anni per il rischio abbastanza significativo e al massimo ogni anno per il rischio molto significativo.

Adeguata verifica ordinaria – Studi associati e Stp

La Regola tecnica n. 2.3 conferma che quando l'oggetto della prestazione coinvolge più parti, l'obbligo di adeguata verifica è espletato nei confronti del cliente che conferisce l'incarico per l'esecuzione della prestazione professionale e comporta l'identificazione e la verifica dell'identità del cliente e/o dell'esecutore, nonché del titolare effettivo.



Il Cndcec ribadisce poi che la dichiarazione resa per iscritto dal cliente ai sensi dell'articolo 22, comma 1, D.Lgs. 231/2007, si presume veritiera in relazione ai dati e alle informazioni fornite.

Nella Regola tecnica n. 2.3 ci si sofferma anche sull'identificazione operata negli studi associati e nelle Stp.

Più precisamente, per gli incarichi concernenti uno studio associato o una Stp, l'identificazione del cliente, dell'esecutore e del titolare effettivo è svolta dal professionista incaricato dello svolgimento della prestazione, che ne è responsabile.

Appare quindi chiaro che il profilo di responsabilità del professionista non può in alcun modo essere esteso all'associazione professionale.

Invero, gli adempimenti amministrativi inerenti all'identificazione possono essere comunque delegati anche ai dipendenti e ai collaboratori dello studio associato/Stp.

Per successivi incarichi professionali conferiti dal medesimo cliente allo studio associato/Stp, l'identificazione può essere assolta ai sensi dell'articolo 19, comma 1, lettera a), n. 4, D.Lgs. 231/2007. Rimangono però a carico del professionista di volta in volta interessato le seguenti attività:

- acquisizione di informazioni su scopo e natura della prestazione professionale, in quanto si tratta necessariamente di dati specifici per ciascuna di esse;
- valutazione del rischio, che potrà essere eventualmente integrata dalla disponibilità delle valutazioni effettuate dagli altri professionisti associati/soci e dall'eventuale confronto con questi;
- esecuzione del controllo costante, dovuto nel caso di prestazione professionale continuativa, con possibilità di ripartire le attività tra i professionisti/soci interessati.

In alternativa all'operatività sopra indicata permane, in relazione all'organizzazione adottata da ciascuno studio professionale, la possibilità che ogni professionista assolva singolarmente e autonomamente tutti gli adempimenti previsti.

Adeguata verifica semplificata

Relativamente all'ambito operativo dell'adeguata verifica semplificata la Regola tecnica n. 2.4 precisa, tra l'altro, che gli indici di basso rischio riguardano (oltre alle società ammesse alla quotazione su un mercato regolamentato, alle P.A. e i clienti che sono registrati, residenti o stabiliti in aree geografiche a basso rischio) anche le seguenti tipologie di clienti:



- i soggetti sottoposti a vigilanza ai sensi del D.Lgs. 385/1993, D.Lgs. 58/1998 e D.Lgs. 209/2005.

Si afferma poi che nell'adeguata verifica semplificata rimane ferma la necessità di acquisire la copia del documento d'identità del cliente.

Del pari rimane sempre fermo il dovere per i soggetti obbligati di compiere una valutazione – seppure non formalizzata – del rischio in concreto rilevato, con riferimento a tutti gli elementi oggettivi e soggettivi della prestazione professionale/operazione.

Persone politicamente esposte

Il Cndcec afferma che, ai fini della individuazione delle Persone politicamente esposte, il professionista fa leva sulla collaborazione dello stesso cliente nel fornire dati utili per chiarire la propria posizione e disegnare la rete di relazioni familiari e d'affari (nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali).

Peraltro, in relazione agli obblighi di adeguata verifica rafforzata, in presenza di titolare effettivo qualificabile come persona politicamente esposta – Ppe, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, lettera dd), punto 3.1, D.Lgs. 231/2007, il concetto di titolarità effettiva congiunta si riferisce evidentemente non a tutti i casi in cui una Ppe sia socio in affari con uno o più soggetti non Ppe, ma solo ai casi in cui lo *status* di persona politicamente esposta di questi ultimi ricorra per effetto, appunto, della titolarità congiunta, da determinarsi secondo le indicazioni fornite dal D.Lgs. 231/2007, di enti giuridici o di altro stretto rapporto di affari con taluno dei soggetti titolari delle cariche pubbliche indicate dal Legislatore.

Relativamente alla Regola tecnica n. 2.6 è stato specificato che nel caso in cui la condizione di Pep non si verifichi (poiché il soggetto agisce nell'ambito dell'espletamento delle proprie funzioni pubbliche), il rischio da assegnare sarà commisurato a quanto rilevato nel consueto obbligo di valutazione, considerando anche il fatto che la presenza di enti pubblici di per sé abbassa il rischio generalmente rilevato (saranno quindi utilizzate le modalità previste per l'adeguata verifica semplificata).

Adeguata verifica rafforzata

Il Cndcec suggerisce, nei casi di adeguata verifica rafforzata, di attenersi a uno o più dei seguenti suggerimenti:

- prestare particolare attenzione, attraverso opportuni riscontri documentali, all'identificazione dei titolari effettivi, all'eventuale uso di identità false, di società di



comodo/fittizie, all'interposizione di soggetti terzi (anche se membri della famiglia), ai clienti occasionali;

- adottare misure supplementari per la verifica o la certificazione dei documenti forniti o richiedere una certificazione di conferma rilasciata da un ente creditizio o finanziario, ovvero assicurarsi che il primo pagamento relativo all'operazione sia effettuato tramite un conto intestato al cliente presso un ente creditizio che non abbia sede in Paesi terzi ad alto rischio, per come definiti dall'articolo 24, comma 2, lettera c), D.Lgs. 231/2007;
- verificare l'eventuale presenza del cliente o di soggetti a esso collegati, purché resi noti al professionista e coinvolti nelle attività oggetto della prestazione professionale, nelle liste delle persone e degli enti associati ad attività di finanziamento del terrorismo o destinatari di misure di congelamento;
- verificare la sottoposizione del cliente o di soggetti a esso collegati, purché resi noti al professionista e coinvolti nelle attività oggetto della prestazione professionale, a indagini o processi penali per circostanze attinenti al riciclaggio e/o al finanziamento del terrorismo, ovvero la riconducibilità degli stessi ad ambienti del radicalismo o estremismo;
- tenuto conto dell'esigenza di basarsi su informazioni aggiornate ai sensi dell'articolo 17, comma 3, D.Lgs. 231/2007, consultare fonti aperte, quali ad esempio:
 - siti *internet* ufficiali dei Paesi di provenienza;
 - *database* di natura commerciale;
 - fonti attendibili e indipendenti ad accesso pubblico o tramite credenziali di autenticazione (CCIAA/Registro Imprese, servizio di Telemaco per le visure al Registro Imprese, servizi Cerved, società di informazioni su aziende italiane/estere che forniscono *report* specifici e informazioni su proprietà ed eventuali legami societari).

Al riguardo e con specifico riferimento agli strumenti di prevenzione del finanziamento del terrorismo, il Cndcec rammenta che:

- le “*liste*” di tutti i soggetti ed entità designati a livello UE sono accessibili sul sito dell'Unione Europea al seguente *link*: <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/fsd/fsf>, previa registrazione;
- per quanto riguarda i soggetti e le entità designate, il sito *web* della UIF fornisce indicazioni a riguardo, prontamente consultabili all'indirizzo <http://uif.bancaditalia.it/adempimenti-operatori/contrasto/> che rimanda al sito europeo, oltre che a quello delle Nazioni Unite;
- per quanto riguarda le designazioni nazionali di cui all'articolo 4-bis,Lgs. 109/2007, il decreto di congelamento, eventualmente adottato dal Mef, è pubblicato su apposita sezione del sito *web* del Mef.

Conservazione

Relativamente alla Regola tecnica n. 3 è stato previsto che qualora il professionista consulti il



registro dei titolari effettivi per verificare il dato acquisito, deve conservare copia della consultazione effettuata.

Altra novità rilevante riguarda la conservazione cartacea laddove in precedenza era stabilito che i documenti dovessero essere datati e sottoscritti dal professionista o da un suo delegato. Ora, ai fini della conservazione, viene meno la necessità di sottoscrizione dei documenti contenuti nel fascicolo del cliente, essendo sufficiente la mera apposizione della data, anche su un documento riepilogativo.

È stato altresì chiarito che l'eventuale utilizzo di un *“autonomo centro di servizi”* esterno allo studio professionale non comporta alcuno spostamento della responsabilità in ordine al corretto adempimento degli obblighi di conservazione, che resta in capo al professionista obbligato e a cui deve essere sempre assicurato l'accesso diretto e immediato al sistema di conservazione di documenti, dati e informazioni utili, tra le altre, a *“a consentire lo svolgimento delle analisi effettuate, nell'ambito delle rispettive attribuzioni, dalla UIF o da altra Autorità competente”*.

È stato infine meglio precisato il ruolo della funzione antiriciclaggio nella conservazione elidendone i riferimenti rispetto alla conservazione accentrata degli studi associati e Stp.

Si segnala che l'articolo è tratto da [Bilancio, vigilanza e controlli](#).



GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Credito d'imposta 4.0 2025 con triplice comunicazione

di Alessandro Bonuzzi

Seminario di specializzazione

Transizione 4.0 nel 2025

Scopri di più

Il **credito d'imposta** per l'acquisto **di beni strumentali nuovi** appartenenti all'**Industria 4.0 effettuato nel 2025 oppure prenotato entro il 30.06.2026**, può essere utilizzato a condizione che vengano inviate **3 distinte comunicazioni**.

Si tratta delle comunicazioni di **prenotazione** (prima) e di **completamento** (terza), nonché della nuova comunicazione di **prenotazione con acconto** (seconda) **introdotta ad hoc in ragione del fatto che il bonus per l'anno 2025**, diversamente dalle precedenti edizioni, soggiace a un limite generale di **risorse disponibili** fissato in misura pari a **2.200 milioni di euro**.

Il **Decreto** del **15.05.2025** del Mimit ha definito **sia le regole relative alla nuova comunicazione**, sia il **nuovo modello** utilizzabile per la fruizione del credito, demandando a un successivo Decreto l'individuazione del termine a decorrere dal quale il **"modello ... entra in vigore ed è disponibile in formato edittabile per la trasmissione, esclusivamente in via telematica, attraverso i servizi informatici messi a disposizione nel sito istituzionale dal ... GSE"**.

Per fruire del credito per **gli investimenti effettuati nel 2025 o prenotati entro il 31.12.2025 ed effettuati entro il 30.06.2026**, le **tempistiche** da osservare **sono le seguenti**:

1. la comunicazione **preventiva**, contenente le informazioni necessarie a individuare il soggetto beneficiario, l'ammontare complessivo degli investimenti agevolabili, nonché **l'importo del credito d'imposta**, deve essere inviata **entro il 31.01.2026**;
2. la **comunicazione intermedia preventiva con acconto**, contenente l'indicazione della data e del pagamento dell'ultima quota di acconto per il raggiungimento di **almeno il 20% del costo di acquisizione**, deve essere trasmessa **entro 30 giorni dall'invio della comunicazione preventiva**;
3. la **comunicazione di completamento**, contenente le informazioni necessarie a individuare l'investimento completato, compresa la data di effettivo completamento, deve essere inviata una volta completato l'investimento e, segnatamente, **entro il 31.01.2026** per gli investimenti terminati entro il **31.12.2025** o **entro il 31.07.2026** per gli **investimenti ultimati entro il 30.06.2026**.



Si deve evidenziare che, ai fini della **prenotazione** del credito, valida per rientrare nel *plafond* di risorse messe a disposizione per l'agevolazione, **assume rilevanza la data di invio** della comunicazione preventiva, la quale, dunque, **è bene che sia trasmessa il prima possibile**.

In caso di **mancato invio delle comunicazioni** nei termini previsti, viene meno il **perfezionamento** della procedura per la fruizione del credito d'imposta.

Per le imprese che avessero **già trasmesso la comunicazione preventiva e/o di completamento alla data del 15.05.2025**, utilizzando il vecchio modello di cui al D.M. 24.04.2025, per la prenotazione dell'investimento può assumere rilevanza la comunicazione preventiva inviata, sempreché **entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore del nuovo modello** (ancora in via di definizione) **venga trasmesso**:

- il **nuovo modello di comunicazione preventiva**, se al 15.05.2025 sia stata inviata la comunicazione preventiva con il vecchio modello;
- il **nuovo modello di comunicazione di completamento**, con indicazione della data di versamento e dell'importo **dell'ultimo acconto per il raggiungimento di almeno il 20% delle spese ammissibili**, se al 15.05.2025 sia stata inviata la comunicazione di completamento con il "vecchio" modello.

Qualora l'invio della nuova comunicazione avvenga **successivamente** al termine di 30 giorni, ai fini della prenotazione del credito, rileva **l'ordine cronologico di invio della nuova comunicazione**, con conseguente rischio di incorrere nell'incapienza di risorse.

Gli **investimenti** effettuati nel **2024** o **prenotati** entro il **31.12.2024** e **completati nel 2025** continuano a soggiacere alle **vecchie previsioni** di cui al **D.M. 24.04.2024**; di conseguenza, **non si applica il nuovo meccanismo di prenotazione**, bensì quello precedente contraddistinto da una **comunicazione preventiva e una comunicazione consuntiva**.



IVA

Si avvicinano le scadenze per gli obblighi di garanzia dei rappresentanti fiscali

di Marco Peirolo

Master di specializzazione

IVA nei rapporti con l'estero

Scopri di più

I **soggetti non residenti in uno Stato UE o in uno degli Stati aderenti allo Spazio economico europeo (SEE)**, dotati di rappresentante fiscale in Italia, che, alla data del **14 aprile 2025**, risultano già iscritti all'archivio VIES, sono tenuti a prestare un'apposita garanzia **entro il prossimo 13 giugno 2025**.

In caso di inadempimento, l'Agenzia delle entrate comunicherà al rappresentante fiscale, a mezzo pec o raccomandata A/R, l'avvio della **procedura di esclusione dalla banca dati VIES del soggetto non residente**. Dalla data della comunicazione **decorrono ulteriori 60 giorni per la prestazione della garanzia**, dopodiché la partita Iva italiana del **soggetto non residente** sarà esclusa d'ufficio dalla banca dati.

I **soggetti non ancora in possesso di partita Iva** sono tenuti a **prestare la garanzia contestualmente alla presentazione della dichiarazione di inizio attività**, nella quale viene esercitata l'opzione per l'inclusione nella banca dati VIES; invece, i **soggetti già titolari di partita Iva, ma non ancora iscritti alla banca dati**, devono prestare la garanzia preventivamente alla **richiesta di inclusione nell'archivio VIES**.

L'**obbligo di garanzia** è previsto dal [**comma 7-quater, dell'articolo 35, D.P.R. 633/1972**](#), introdotto dall'[**articolo 4, comma 1, lettera b\), D.Lgs. 13/2024**](#) (decreto "Accertamento").

I **criteri e le modalità di rilascio della garanzia per l'iscrizione nell'archivio VIES** sono stati definiti dal **D.M. 4 dicembre 2024**, mentre il provvedimento dell'Agenzia delle entrate n. 178713 del 14 aprile 2025 ha stabilito le **modalità operative per la prestazione della garanzia**.

In particolare, la garanzia:

- è prestata sotto forma di **cauzione in titoli di Stato o garantiti dallo Stato o di fideiussione bancaria ovvero di polizza fideiussoria**, rilasciate ai sensi dell'[**articolo 1, L. 348/1982**](#), in favore del **Direttore pro tempore della Direzione provinciale dell'Agenzia delle Entrate competente** in ragione del domicilio fiscale del rappresentante fiscale ed



è consegnata di persona o tramite il rappresentante fiscale presso la medesima Direzione provinciale;

- ha un **valore massimale minimo pari a 50.000,00 euro**;
- è prestata per un **periodo minimo di 36 mesi** a partire dalla data di consegna della garanzia stessa alla Direzione provinciale **dell'Agenzia delle Entrate territorialmente competente** e, decorso tale periodo, non deve essere rinnovata;
- deve avere il **contenuto informativo** specificato dal provvedimento n. 178713/E/2025, al quale sono allegati i *fac-simili* di **costituzione di deposito vincolato in titoli di Stato** o garantiti dallo Stato e di polizza fideiussoria/fideiussione bancaria.

Un'ulteriore garanzia è prevista dall'[**articolo 17, comma 3, D.P.R. 633/1972**](#), nel testo riformulato dall'[**articolo 4, comma 1, lettera a\), D.Lgs. 13/2024**](#), per i **rappresentanti fiscali italiani di soggetti residenti in un altro Stato UE o in uno Stato extra-UE**.

I soggetti che, **alla data del 17 aprile 2015**, operano già come rappresentanti fiscali, devono presentare, **entro il 16 giugno 2025**, la dichiarazione attestante il possesso dei requisiti soggettivi di cui all'[**articolo 8, comma 1, lett. a\), b\), c\) e d\), D.M. 164/1999**](#), e, ove richiesto, **un'idonea garanzia**, graduata anche in relazione al **numero di soggetti rappresentati**.

In caso di **inadempimento**, l'Agenzia delle entrate **comunica al rappresentante fiscale**, a mezzo pec o raccomandata A/R, **l'avvio della procedura di cessazione d'ufficio delle partite Iva dei soggetti rappresentati**. Dalla data della comunicazione decorrono **ulteriori 60 giorni** per la presentazione della dichiarazione e, ove richiesto, per la **prestazione della garanzia prevista per il mantenimento del ruolo di rappresentante fiscale**, dopodiché viene effettuata la **cessazione d'ufficio delle partite IVA dei soggetti rappresentati**.

La dichiarazione attestante il **possesso dei requisiti soggettivi** e l'**eventuale garanzia** devono essere presentate, più in generale, dai **soggetti che intendono operare come rappresentanti fiscali**.

I **criteri per l'assunzione del ruolo di rappresentante fiscale** previo rilascio della garanzia sono stati definiti dal D.M. 9 dicembre 2024, mentre il provvedimento dell'Agenzia delle entrate n. 186368 del 17 aprile 2025 ha definito le **modalità operative per l'attestazione dei requisiti soggettivi** e la **prestazione della garanzia** ai fini dell'assunzione del **ruolo di rappresentante fiscale**.

La dichiarazione per l'**attestazione dei requisiti soggettivi** che deve possedere il rappresentante fiscale:

- deve essere presentata **contestualmente alla presentazione del modello di dichiarazione di inizio attività o variazione dati** ai fini Iva con il quale vengono comunicati i dati identificativi del rappresentante fiscale;
- deve essere presentata **presso la Direzione provinciale dell'Agenzia delle entrate competente** in ragione del domicilio fiscale del rappresentante fiscale;



- nel caso di **rappresentante fiscale diverso da persona fisica**, deve essere resa da tutti i legali rappresentanti, persone fisiche, dallo stesso indicati nel modello di dichiarazione di inizio attività o variazione dati ai fini Iva;
- nel caso di **sostituzione o nuova nomina di uno o più legali rappresentanti** del rappresentante fiscale, deve essere resa dagli stessi contestualmente alla presentazione del modello di dichiarazione di inizio attività o variazione dati ai fini Iva. In assenza di presentazione della dichiarazione la **partita Iva del rappresentato viene cessata d'ufficio**.

La **garanzia** per l'assunzione del **ruolo di rappresentante fiscale**:

- deve essere prestata **contestualmente alla presentazione del modello di dichiarazione di inizio attività o variazione dati** ai fini Iva con il quale vengono **comunicati i dati del rappresentante fiscale**;
- può essere prestata sotto forma di **cauzione in titoli di Stato o garantiti dallo Stato** o sotto forma di **polizza fideiussoria** ovvero di **fideiussione bancaria** rilasciate, ai sensi dell'[articolo 1, L. 348/1982](#);
- ha **valore massimale minimo** che, in relazione al numero dei soggetti rappresentati, è così determinato:
 - **30.000 euro** per i rappresentanti fiscali che **rappresentano da 2 a 9 soggetti**;
 - **100.000 euro** per i rappresentanti fiscali che **rappresentano da 10 a 50 soggetti**;
 - **300.000 euro** per i rappresentanti fiscali che **rappresentano da 51 a 100 soggetti**;
 - **1.000.000 euro** per i rappresentanti fiscali che rappresentano **da 101 a 1.000 soggetti**;
 - **2.000.000 euro** per i rappresentanti fiscali che rappresentano più di **1.000 soggetti**;
- deve essere prestata a favore del **Direttore pro tempore della Direzione provinciale dell'Agenzia delle entrate competente** in ragione del domicilio fiscale del soggetto che intende assumere il ruolo di rappresentante fiscale e consegnata personalmente alla medesima Direzione provinciale;
- deve essere prestata per un **periodo non inferiore a 48 mesi** dalla data di consegna alla Direzione Provinciale dell'Agenzia delle entrate competente;
- deve avere il **contenuto informativo** specificato dal provvedimento n. 186368/E/2025, al quale sono allegati i *fac-simili* di costituzione di **deposito vincolato in titoli di Stato o garantiti dallo Stato e di polizza fideiussoria/fideiussione bancaria**.



CONTENZIOSO

Illegittimità pregiudiziale dell'atto di recupero del credito R&S: prima parte

di Luciano Sorgato

Seminario di specializzazione

Ricerca e sviluppo e 4.0: accertamenti e strumenti di difesa

Scopri di più

Se in un atto di **recupero del credito d'imposta R&S**, notificato ad un contribuente che, nella memoria avverso la comunicazione del relativo schema d'atto, aveva chiesto di rappresentare, sulla base di motivi fondati su autentica scienza tecnologica (senza, quindi, il ricorso a frasi di mero stile grafico o notizie di superficie solo apprese da generiche fonti informative), il perché lo sviluppo dei progetti esplicitati nel dettaglio delle loro prerogative di innovazione nella memoria **non fossero meritevoli dell'ammissione al credito**, l'Ufficio risponde con **generiche frasi definitorie ritratte dai manuali di Frascati ed Oslo** e giudizi tecnici di sola superficie, il relativo atto di recupero **incombe in due manifeste forme di nullità pregiudiziale**:

- **pregiudiziale nullità dell'atto di recupero** per elusione dell'[articolo 6-bis, L. 212/2000 \(Statuto del contribuente\)](#);
- pregiudiziale nullità dell'atto di recupero in oggetto per **mancanza di aderenza dell'istruttoria amministrativa** al modello legale.

In questa prima parte si analizza **l'inosservanza alle prescrizioni** dell'[articolo 6-bis, Statuto del contribuente](#), e alla **delineazione strutturale del contraddittorio** in esso disciplinata. A tal proposito, appare doveroso sottolineare come già nel 1983 un insigne Giurista (F. Moschetti, "Avviso di accertamento tributario e garanzie del cittadino", in Dir. e Prat. Trib., 1983) avvertisse che, **nel caso di avvisi di accertamento**, il "giusto procedimento" è richiesto **da norme costituzionali**, ed *in primis* dall'[articolo 97, Costituzione](#). Così testualmente il citato autore: "Non sembra infatti che la funzione di imposizione tributaria che è tipicamente correttiva di comportamenti illegittimi possa essere esercitata secondo il principio di imparzialità, se prima del suo esercizio **non vengono sentite le effettive ragioni di diritto e di merito del soggetto passivo** di tale funzione. L'imparzialità presuppone la conoscenza di tutti i motivi di diritto e di fatto ed una verifica sugli argomenti sia di diritto che di fatto necessariamente richiede un contraddittorio effettivo tra le parti. Se la Pubblica Amministrazione non assume gli elementi di fatto e le ragioni giuridiche fornite dal destinatario dell'atto, le sue informazioni saranno "parziali" e di conseguenza "parziale" ed annullabile sarà il suo provvedimento".

La piena democrazia della funzione impositiva, e con essa l'attuazione del principio della



imparzialità, si adegua ai **canoni di legalità costituzionale** solo se al contribuente viene assicurata la possibilità di un **effettivo confronto su tutte le questioni della controversia** e, quindi, sui **principi di diritto e di merito** messi a governo della controversia. Altrimenti uno Stato non è di diritto, ma solo **una sua connotazione simulata** (in tal senso anche G. Ragucci, *“Il contraddittorio nei procedimenti tributari”*, G. Giappichelli Editore-Torino).

L'atto impositivo, in quanto dotato di **autotutela esecutiva**, è portatore di un **potere pubblicistico straordinariamente autoritativo**, capace di procurare una condizione di unilaterale invadenza in situazioni giuridiche per le quali è prevista la tutela costituzionale. Non può, quindi, non derivare la condizione di necessario bilanciamento tra l'**attribuzione di un potere straordinario e la necessità di un suo uso rigorosamente diligente**. Solo in tal modo viene garantita **l'autentica democrazia** del rapporto d'imposta e non l'autoreferenza di uno Stato inteso secondo il paradigma di *“Stato apparato”* in luogo di quello costituzionale di *“Stato comunità”*.

Ancora **per autorevole dottrina** (F. Gallo, *“Motivazione e prova nell'accertamento tributario: l'evoluzione del pensiero della Corte”*, in Rass. Trib., n. 4/2001) **una esaustiva attività istruttoria si pone come la premessa indispensabile che legittima l'intervento dell'Ufficio** e consente allo stesso di soddisfare nell'atto di accertamento la *“regola alloriana”* di provare *in primis* a sé stesso la sussistenza dei riscontri di diritto e di merito a supporto della sua azione. Il contraddittorio assolve **il fondamentale ruolo di custode dell'osservanza del corretto agire amministrativo**, come inteso dall'[**articolo 97, Costituzione**](#).

Frasi meramente definitorie, non intercalate nelle autentiche prerogative dei progetti, non possono essere in alcun modo intese come **strutturalmente partecipi di un autentico contraddittorio**, ma solo di un suo evidente simulacro.

Nel richiedere quanto l'[**articolo 6-bis, Statuto del contribuente**](#), prevede con perentoria versione letterale, ossia la **tranciante e pregiudiziale nullità dell'atto impositivo**, si deve sottolineare come lo Statuto del contribuente **esprima una chiara vicinanza alla Costituzione** e non un'ostruzione all'azione del Fisco, nei cui confronti non possono essere concepiti limiti.



BILANCIO

Sostenibilità aziendale: rendiconto e piano di sostenibilità

di Greta Popolizio

Master di specializzazione

Bilancio di sostenibilità

Scopri di più

Gli obblighi di **rendicontazione sulla sostenibilità** costringono le aziende ad **affrontare tematiche nuove** o meglio, tematiche note sotto nuove prospettive.

Ma è opportuno soffermarsi sugli **obiettivi** che le **numerose direttive comunitarie** sulla materia intendono perseguire.

Sicuramente, **l'onere di trasparenza** costringe le **imprese a valutare e valutarsi** non solo in **un'ottica economica**, ma anche sotto gli **aspetti ambientali e sociali**.

Da questo punto di vista, la procedura di predisposizione dei **dati rilevanti per il bilancio di sostenibilità** potrebbe essere considerata in azienda come **l'ennesimo carico di lavoro**, onere burocratico. Ed in parte è sicuramente vero, ma è altrettanto vero che i dati elaborati, i **KPI calcolati** (*Key Performance Indicators*), non sono un esercizio sterile, ma **sono funzionali alla misurazione delle performance ESG**. Tale misurazione costituisce, inoltre, la base per la **valutazione dei progressi** e dei miglioramenti che nel tempo registrano queste *performance*.

Ecco perché è **buona norma affiancare**, al vero e proprio *report* di sostenibilità, sia esso obbligatorio o meno, un **piano di sostenibilità**, che evidenzi gli **obiettivi che l'impresa intende perseguire almeno nel breve e medio periodo** nelle tematiche rilevanti.

Un piano di sostenibilità efficace si basa su alcuni **elementi chiave**.

In primo luogo, un'analisi degli impatti, c.d. **analisi di materialità**, che è attività funzionale in prima battuta all'attività di rendicontazione e **conduce alla valutazione delle attività aziendali più rilevanti**, sia in termini ambientali che sociali. Poi, una volta **definito il perimetro delle attività da analizzare**, si imposta un sistema di **misurazione**, ai fini della reportistica, dei c.d. KPI, che sono in **gran parte standardizzati e rinvenibili nei diversi principi di rendicontazione**, ma possono anche essere **specifici per la singola azienda**, ove considerati rappresentativi della peculiare realtà di impresa. L'evidenza quantitativa e qualitativa delle attività in ottica ESG facilita ampiamente la fase successiva, ossia la vera e propria **definizione degli obiettivi del piano**, in funzione anche delle **più ampie strategie operative industriali e commerciali**.



dell'azienda.

Di fatto il **Piano di Sostenibilità**, pur potendo essere considerato uno strumento specifico, ben dovrebbe essere **integrato nel più ampio Piano Industriale**, comportando evidentemente anche dei riflessi economici e finanziari.

La **corretta gestione di un Piano di Sostenibilità** prevede, infine, **un'attività di monitoraggio**, dedicata a misurare i **progressi fatti o valutare correzioni degli obiettivi formulati**.

Non è da trascurare, infine, il fatto che **una seria reportistica prevede specifiche informative**, in relazione alle politiche ESG adottate dall'impresa. Sia gli **standard GRI** che i **principi di rendicontazione europei** obbligatori (ESRS) o volontari (VSME), ma anche i **questionari inoltrati dalle banche alle imprese**, richiedono all'impresa di descrivere i piani e le azioni che si intendono adottare e gli obiettivi che si intendono raggiungere; in altre parole, le politiche, in ambito ambientale, **sociale di governance**.

Alcuni **esempi degli obiettivi** che le aziende si stanno ponendo in **tema ambientale** potrebbero essere: la **riduzione delle emissioni di gas climalteranti**, tramite ad esempio l'aumento della quota di energie rinnovabili nel *mix* energetico aziendale; la riduzione del consumo idrico, la riduzione nella produzione di rifiuti.

In **ambito sociale** gli obiettivi possono essere i più svariati, tra cui: la **riduzione del tasso di infortuni**, l'incremento delle ore di formazione del personale, la riduzione del tasso di *turnover*, il **raggiungimento della parità di genere**.

Anche nel **settore governance** si possono selezionare obiettivi diversi, come **l'adozione di un codice etico** e di **procedure anticorruzione**, ove non presenti o la fissazione di incentivi retributivi all'organo amministrativo strettamente legati al raggiungimento di *performance* ambientali.

La distinzione tra **piano e report di sostenibilità non è solo formale**: serve a garantire che le aziende non si limitino a raccontare ciò che fanno, ma pianifichino in **modo strutturato il proprio impegno**, lo monitorino e lo rendicontino con trasparenza. Solo così la sostenibilità diventa **parte integrante della strategia aziendale** e non **una semplice operazione di comunicazione**.



PROFESSIONISTI

Il cliente ideale esiste: strategie pratiche per trovarlo e fidelizzarlo

di Camilla Gastaldi – Consulente di BDM Associati SRL



The banner features the Euroconference logo and the text "EuroconferenceinPratica". To the right, there is a call-to-action: "Scopri la soluzione editoriale integrata con l'AI indispensabile per Professionisti e Aziende >>" with a small image of a person interacting with a digital interface.

“Se tutti i miei clienti fossero come lui...”

Tutti, almeno una volta, lo abbiamo pensato.

Magari alla fine di una *call* particolarmente positiva, dopo un **feedback costruttivo** o davanti a un **pagamento arrivato con sorprendente puntualità**.

Una frase che può sembrare una battuta, detta con un sorriso, ma che nasconde una verità importante. Alcuni clienti rendono il lavoro più **semplice**, più **stimolante**, più **redditizio**. E quando questo succede, la differenza si vede – e si sente.

Il punto è che tendiamo a considerarli un'**eccezione**. Quasi fossero un caso fortuito, qualcosa che “capita” ogni tanto.

In realtà, non è così. Il **cliente ideale** non si trova, **si costruisce**.

Prima di tutto, però, è utile fermarsi a definire cosa intendiamo davvero per cliente ideale. Non parliamo di chi si limita a pagare puntualmente. Il cliente ideale è qualcuno che **riconosce il valore** del tuo lavoro, è **aperto al dialogo**, accetta un confronto anche su **tematiche complesse**, si dimostra disponibile ad **ascoltare nuove proposte**. È interessato a ricevere **consulenze evolute**, dà **feedback** (a volte anche critici, ma sempre costruttivi), non chiede continuamente **sconti** e, soprattutto, tende a **parlare bene del tuo Studio**.

Detto in altre parole, il cliente ideale è un **cliente fidelizzato**.

Non necessariamente il più “grande”, il più “storico” o quello che ti scrive più spesso. Ma quello che ha sviluppato con te una **relazione di fiducia**, che **rispetta tempi e modalità**, che coglie il senso delle **iniziativa che gli proponi** e, quando può, contribuisce anche alla loro riuscita.

Ora potresti chiederti: ce l’ho un cliente così? E la risposta è molto probabilmente sì. Il punto è che, spesso, non viene **riconosciuto** o **valorizzato**. Oppure, peggio ancora, viene **dato per**



scontato.

Il vero errore che commettono molti studi è **cercare clienti nuovi all'esterno**, sperando di intercettare figure simili a quelle che vorrebbero. Si progettano **campagne di acquisizione contatti**, si partecipa a eventi... Tutto legittimo e utile, per carità. Ma spesso si dimentica un fatto: **mantenere e far crescere un cliente esistente costa fino a sette volte meno** che acquisirne uno nuovo.

Ecco perché ha senso lavorare in modo più profondo sulla propria **base clienti**. Il primo passo, in questo senso, è imparare a osservarla con **uno sguardo diverso**. Capire chi ti porta davvero **valore**. Chi ha una **visione simile alla tua**. Non tutti i clienti sono uguali, ed è un bene così. Ma è proprio partendo da questa **diversità** che puoi cominciare a **segmentare, personalizzare** e costruire un rapporto più **strategico**.

Una strategia efficace, che può essere attivata da studi di tutte le dimensioni, è quella di mettere a punto un'**attività strutturata di ascolto**. Non parliamo di iniziative complesse o difficili da attuare. In molti studi con cui collaboriamo, abbiamo introdotto un **sondaggio di soddisfazione** da inviare ogni sei mesi alla clientela attiva. Lo strumento è **facile da implementare**, non richiede particolari risorse e, nella nostra esperienza, offre risultati molto concreti in tempi rapidi.

Il sondaggio permette non solo di capire se il cliente è soddisfatto del servizio ricevuto, ma soprattutto di **intercettare bisogni futuri, individuare criticità latenti e proporre soluzioni in modo proattivo**. È una finestra aperta su esigenze che, altrimenti, resterebbero inascoltate. In diversi casi, le risposte hanno portato gli studi a rivedere il modo di **presentare i servizi**, introducendo piccoli aggiustamenti che hanno generato effetti misurabili: un miglioramento nel **tasso di rinnovo**, una maggiore **propensione a consigliare lo studio** e un **prolungamento concreto del ciclo di vita** della relazione professionale.

E non è tutto. Anche solo il gesto di **chiedere un'opinione** cambia la prospettiva. I clienti si sentono **coinvolti, valorizzati** e più **vicini allo Studio**. La percezione si trasforma: da semplice fornitore di servizi a **partner con cui costruire un percorso**. È un cambiamento sottile ma fondamentale, che incide sulla **qualità della relazione**, sulla **fiducia reciproca** e sulla **predisposizione a collaborare**.

Ma c'è di più. I clienti fidelizzati, quelli con cui hai costruito nel tempo un rapporto solido, diventano anche il tuo miglior **canale di acquisizione**. Sono loro, più di qualunque inserzione online, a **parlare bene del tuo lavoro, a consigliare il tuo nome** ad altri imprenditori o professionisti, a **presentarti nuove persone** che già si fidano del loro giudizio. Il **passaparola**, in questo senso, è un **moltiplicatore di fiducia**. E non a caso è anche uno dei canali più efficaci per **generare nuovi clienti qualificati**.

Per questo motivo, costruire clienti ideali significa anche creare un **sistema che favorisca il passaparola, lo incentivi, lo renda naturale**. Non si tratta di chiedere *“conosci qualcuno che...?”*,



ma di creare le **condizioni relazionali** affinché siano i tuoi stessi clienti, spontaneamente, a diventare **ambasciatori dello Studio**. Perché si **fidano**, perché si sono **trovati bene**, perché hanno visto e percepito un **valore reale**.

In conclusione, il cliente ideale non è un **caso fortuito**, né una figura teorica da inseguire senza mai raggiungerla. È il risultato di una **relazione ben coltivata**. Di un'**attenzione costante**. Di una **strategia chiara**. Ed è qualcosa che ogni Studio può costruire, con il tempo e con le giuste azioni.

La prossima volta che penserai “*Se tutti i miei clienti fossero come lui...*”, prova a chiederti: **cosa ho fatto – o potrei fare – per far sì che lo diventino?**

Perché forse, quel cliente ideale, non è così raro come credi.

Sta solo aspettando di essere **riconosciuto**.