

**ADC – ONORARI CONSIGLIATI PER LA PROFESSIONE DI  
DOTTORE COMMERCIALISTA**



Commissione nazionale ADC su onorari consigliati ed equo compenso

Chiara Accardi	ODCEC Firenze
Gabriele Bonoli	ODCEC Firenze
Maura Cupellini	ODCEC Ferrara
Bruna Fanciullo	ODCEC Firenze
Tommaso Fornasari	ODCEC Brescia
Luca Ghironzi	ODCEC Pesaro
Luca Lo Iudice	ODCEC Roma
Alessandro Mannelli	ODCEC Firenze
Angelo Mazzeppi	ODCEC Catania
Simonetta Rinaldi	ODCEC Roma

## Sommario

<b>1. Introduzione</b> .....	3
1.1 Dalla Tariffa Professionale ai Parametri: l’incarico professionale ed il preventivo.....	3
1.2 Scopo del presente lavoro .....	4
1.3 Il contesto di riferimento.....	4
1.4 Il compenso orario .....	6
<b>2. Gli onorari consigliati da ADC</b> .....	8
2.1 Arbitrati.....	8
2.2 Componenti amichevoli.....	9
2.3 Sistemazione di interessi .....	10
2.4 Pianificazione patrimoniale personale e familiare e passaggio generazionale di imprese e patrimoni ....	11
2.5 Organismo di vigilanza, 231 e Compliance .....	11
2.6 Adeguati assetti: mappatura, consulenza ed assistenza nella loro istituzione .....	12
2.7 Coan, controllo di gestione e budgetary control.....	13
2.8 Gestione della tesoreria e dei flussi di cassa prospettici .....	14
2.9 Consulenza previdenziale.....	15
2.10 Assistenza per operazioni di M&A.....	15
2.11 Avarie.....	16
2.12 ESG .....	17
2.13 Concordato Preventivo Biennale .....	17

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1 Dalla Tariffa Professionale ai Parametri: l'incarico professionale ed il preventivo

L'abolizione della Tariffa professionale, oltre ad eliminare una tutela legale, ha comportato il venir meno di un utile quanto qualificato benchmark in grado di fornire a professionisti e clienti un chiaro strumento in grado di definire e garantire compensi equi e, di conseguenza, indipendenza e decoro nello svolgimento della professione.

Il vuoto è stato solo in parte colmato dal Decreto n. 140 del 22 agosto 2012. Il comma 2 dell'art. 9 del D.L. n. 1 del 24 gennaio 2012 dispone infatti che, in ipotesi di liquidazione da parte del giudice, il compenso venga determinato sulla base dei parametri istituiti con Decreto n. 140 del 22 agosto 2012. Per analogia i colleghi hanno dunque ritenuto di poter fare riferimento al DM 140 al fine di individuare comunque un parametro certo e qualificato.

I parametri restano tuttavia datati e spesso anacronistici in quanto mai aggiornati dalla loro entrata in vigore. Le valutazioni operate nel 2012 non tengono conto dell'evoluzione del contesto normativo che regola le attività tipiche del Dottore Commercialista e la sempre maggiore complessità intervenuta nello svolgimento della professione. Manca peraltro anche una previsione di una rivalutazione su base Istat in grado di tutelare la congruità del compenso rispetto all'evoluzione del tasso d'inflazione e del potere d'acquisto. In tale contesto i parametri, pur utili, costituiscono un benchmark sempre più spesso inadeguato e/o insufficiente nella formulazione del preventivo, esponendo il professionista che intendesse rivederli al rialzo ad eccezioni e contestazioni.

Come confermato da Pronto ordini n 292/2017, per effetto delle disposizioni introdotte dall'art 1 comma 150 della Legge 124 del 2017, il professionista deve concordare in forma scritta con il cliente gli onorari per le proprie prestazioni dopo aver illustrato il grado di complessità delle medesime. Anche gli stessi parametri confermano tale esigenza laddove il comma 6 dell'art. 1 del suindicato decreto prevede che *“l'assenza della prova del preventivo massimo di cui all'art. 9, comma 4, terzo periodo, del D.L. 24 gennaio 2012 n.1, convertito con modificazioni dalla Legge 24 marzo 2012 n. 27, costituisce elemento di valutazione negativa da parte dell'organo giurisdizionale per la liquidazione del compenso.”*

I parametri costituiscono un riferimento e non rappresentano una “tariffa professionale”. Ciò è confermato dal comma 7 dell'art 1 ove si legge che *“In nessun caso le soglie indicate ..... omissis ..... sono vincolanti per la liquidazione stessa”*. Tuttavia la previsione di soglie minime anacronistiche e di soglie massime comunque inadeguate in presenza di un mercato liberalizzato, nel quale operano anche soggetti non riconducibili al sistema ordinistico, determina un generale e diffuso allineamento al ribasso dei compensi praticati con le conseguenze ormai ben note a tutti (abbandono della professione, scarso appeal per i giovani, aumento del divario reddituale tra giovani e meno giovani).

Nel contenuto e nel livello di dettaglio, i parametri non forniscono un riferimento completo al pari dell'abrogata Tariffa, restando escluse talune attività già in essa previste. Inoltre non considerano tutte le attività che caratterizzano la professione del Commercialista con particolare riferimento agli ambiti professionali di più recente sviluppo (es *ESG, Adeguati assetti, Business intelligence, Strumenti di pianificazione e controllo evoluti, assistenza manageriale nella gestione della complessità e dei processi decisionali, finanza comportamentale, ecc.*)

La evidente carenza di una Tariffa Professionale unita all'assenza di ben definite ed adeguatamente tutelate esclusive professionali ha favorito la nascita ed il proliferare di compensi specifici direttamente individuati all'interno delle norme che hanno previsto nuove funzioni professionali ovvero hanno inteso legiferare o regolamentare funzioni e/o ambiti professionali già riconducibili all'attività del Commercialista.

E' il caso del compenso per il Revisore, che la abrogata Tariffa trattava agli artt. 37 e 38 affrontando la funzione di Sindaco e revisore degli enti locali e che adesso, per l'attività di controllo contabile (oggi soggetta a specifica regolamentazione) si basa sulla definizione preventiva del monte ore necessario per sviluppare il piano di revisione, attribuendo un compenso orario tanto al professionista che al collaboratore.

E' anche il caso del compenso per l'Esperto per la composizione negoziata della crisi, costruito sulla base di assumption che tengono conto di parametri dimensionali (indebitamento, numero dei creditori, ecc.) ma anche di esito, prevedendo una sorta di success fee.

Proprio questi ultimi due esempi pongono alla nostra attenzione l'opportunità di modificare il paradigma della definizione degli onorari. Ovvero la previsione di un sistema di determinazione dei compensi che tenga conto di più elementi quali: il tempo impiegato, la complessità della prestazione ed i risultati ottenuti. Il tutto senza rinunciare al principio cardine della prestazione professionale che deve restare una obbligazione di mezzi e non di risultato.

Occorre infine ricordare che l'introduzione della Legge n. 49 del 21 aprile 2023 (cd "Legge sull'Equo compenso") ha fatto assumere al DM 140/2012 una assoluta rilevanza nella determinazione dei compensi riferiti alle fattispecie cui si applica tale nuova norma. L'aggiornamento del DM 140/2012 è pertanto divenuto essenziale affinché lo spirito della Legge sull'equo compenso non venga mortificato, sia al ribasso che al rialzo, da una "tariffa" non più in linea con il mercato. E' inoltre necessario che tale aggiornamento includa le nuove attività svolte dai Commercialisti di cui si è parlato.

### 1.2 Scopo del presente lavoro

Al fine di colmare la necessità per gli iscritti all'Albo di avere parametri di riferimento per la determinazione degli onorari, alcune associazioni hanno già fornito degli utili "prontuari" da utilizzare per la formulazione dei preventivi. ADC ha ritenuto di dare il proprio contributo alla categoria andando ad individuare dei parametri di riferimento per la determinazione dei compensi per quelle attività che, sia per novità sia per complessità, costituiscono un terreno sul quale spesso i Colleghi trovano difficoltà nell'addivenire alla formulazione di un preventivo equo. Il presente lavoro, alla sua prima stesura, ha inoltre lo scopo di stimolare un dibattito interno alla categoria volto all'individuazione delle best practices per la determinazione di compensi equi. Tutti i Colleghi sono pertanto invitati a trasmettere le proprie idee, spunti ed interpretazioni affinché gli "Onorari consigliati da ADC" possano diventare largamente condivisi.

### 1.3 Il contesto di riferimento

Come anticipato nell'introduzione, il Commercialista per la predisposizione dell'incarico professionale e del preventivo, attualmente può contare sui "riferimenti" indicati nella Tabella sotto riportata. La necessità di pre-concordare il compenso, anche ancorandolo e condizionandolo a specifici elementi di riferimento, obbliga infatti il professionista a ricercare parametri validi, sostenibili, adeguati ed equi.

Al momento, escludendo le prestazioni per le quali è già presente nella norma che disciplina la materia un preciso riferimento alla modalità di calcolo dei compensi (revisore, esperto per la composizione negoziata della crisi, mediatore ecc.), i riferimenti o benchmark a disposizione sono i seguenti:

TARIFFA PROFESSIONALE OLD		PARAMETRI 140	
<i>Amministrazione e liquidazione di aziende, di patrimoni e di singoli beni</i>	artt. 27, 28, 29 e 30	<i>Amministrazione e custodia, liquidazioni di aziende</i>	artt. 19 e 20
<i>Perizie e valutazioni</i>	art. 31	<i>Valutazioni, perizie e pareri</i>	art 21
<i>Lavori contabili e bilanci</i>	artt. 32, 33, 34, 35	<i>Revisioni contabili, tenuta della contabilità, formazione del bilancio</i>	artt. 22, 23 e 24
<i>Avarie</i>	art. 36		
<i>Funzione di sindaco e revisore</i>	artt. 37 e 38	<i>Sindaco di società</i>	art 29
<i>Arbitrati</i>	art. 39		
<i>Operazioni societarie</i>	artt. 40, 41, 42	<i>Operazioni societarie</i>	art 25
<i>Comпонenti amichevoli</i>	art. 43		
<i>Procedure concorsuali</i>	art. 44	<i>Assistenza in procedure concorsuali</i>	art 27
<i>Consulenza contrattuale</i>	art. 45	<i>Consulenza ed assistenza contrattuale</i>	art 26
<i>Assistenza, rappresentanza e consulenza fiscale</i>	artt. 46, 47, 48, 49	<i>Assistenza, rappresentanza e consulenza tributaria</i>	Art 28
<i>Sistemazione di interessi</i>	artt. 50, 51, 52		
<i>Consulenze ed assistenze varie</i>	artt. 53, 54, 55	<i>Consulenza economico-finanziaria</i>	art 26
<i>Amministrazione del personale</i>			
<i>Altre prestazioni</i>			

Nella Tabella risultano evidenziate in rosso le prestazioni professionali che, da quando la tariffa è stata abolita, sono rimaste prive di riferimento.

Ad esse devono poi aggiungersi le prestazioni nuove o comunque non puntualmente riconducibili a quelle trattate nel DM 140.

La Tariffa, in quanto abrogata, può essere utilizzata unicamente come parametro interno per formulare un preventivo ma non può essere utilizzata per invocarne legittimità, adeguatezza, coerenza od equità.

Di seguito, in rosso, l'elenco delle prestazioni sulle quali ADC ha deciso di intervenire per fornire dei parametri di riferimento:

TARIFFA PROFESSIONALE OLD		ONORARI CONSIGLIATI ADC
<i>Amministrazione e liquidazione di aziende, di patrimoni e di singoli beni</i>	artt. 27, 28, 29 e 30	
<i>Perizie e valutazioni</i>	art. 31	
<i>Lavori contabili e bilanci</i>	artt. 32, 33, 34, 35	
<i>Avarie</i>	art. 36	<i>Avarie</i>
<i>Funzione di sindaco e revisore</i>	artt. 37 e 38	
<i>Arbitrati</i>	art. 39	<i>Arbitrati</i>
<i>Operazioni societarie</i>	artt. 40, 41, 42	
<i>Comпонenti amichevoli</i>	art. 43	<i>Comпонenti amichevoli</i>
<i>Procedure concorsuali</i>	art. 44	
<i>Consulenza contrattuale</i>	art. 45	
<i>Assistenza, rappresentanza e consulenza fiscale</i>	artt. 46, 47, 48, 49	
<i>Sistemazione di interessi</i>	artt. 50, 51, 52	<i>Sistemazione di interessi</i>
<i>Consulenze ed assistenze varie</i>	artt. 53, 54, 55	
<i>Altre prestazioni</i>		<i>Consulenza ed assistenza per operazioni di M&amp;A</i>
		<i>Consulenza previdenziale</i>
		<i>Pianificazione patrimoniale e familiare e passaggio generazionale di patrimoni ed imprese</i>
		<i>Organismo di Vigilanza, 231 e Compliance</i>
		<i>Adeguati assetti, mappatura, consulenza ed assistenza nella loro istituzione</i>
		<i>Coan, Controllo di gestione e budgetary control</i>
		<i>Concordato Preventivo biennale</i>
		<i>Sostenibilità - ESG</i>
		<i>Gestione della tesoreria e dei flussi di cassa prospettici</i>

Riguardo ai compensi riferiti alle prime quattro aree abbiamo ritenuto di procedere aggiornando quanto già previsto nella tariffa professionale abrogata. Per le altre aree, abbiamo invece individuato dei parametri di riferimento del tutto nuovi.

L'individuazione di compensi minimi e massimi per le singole attività, si rende necessaria sia per le valutazioni che il Commercialista potrà fare relativamente al pregio ed alla complessità della prestazione, sia per tenere debitamente conto delle differenze territoriali legate, tra l'altro, ad un diverso costo della vita nelle diverse zone d'Italia.

#### 1.4 Il compenso orario

Nell'elaborazione del presente vademecum, ci siamo più volte posti la questione circa l'opportunità di ricondurre gli onorari consigliati ad un compenso orario per l'attività svolta. Tale criterio talvolta ci è sembrato oggettivo ed equo, mentre altre volte, in particolare per le attività di consulenza molto specialistica e caratterizzata da un elevato grado di rilevanza del background del singolo Dottore Commercialista, ci è invece apparso un parametro riduttivo del valore della prestazione effettuata. Il

compenso orario è senz'altro efficace nelle attività dove il tempo impiegato assume un ruolo determinante (si pensi alla consulenza ed assistenza prestata nell'elaborazione di un contratto di locazione). Laddove invece la consulenza non richieda un dispendio di tempo considerevole, ma la qualità della prestazione genera un beneficio considerevole per il cliente, il compenso orario non pare capace di cogliere il valore della prestazione.

Ciononostante, il fattore tempo e la sua remunerazione, devono sempre essere tenuti in debita considerazione. Diventa pertanto indispensabile assegnare un valore al tempo, ovvero individuare una *tariffa oraria* applicabile alle attività svolte dal Dottore Commercialista.

A nostro parere, prendendo anche spunto dalle tariffe orarie recentemente approvate dal Legislatore per l'attività di Avvocato, professione assai simile alla nostra, è possibile quantificare il compenso orario in un range tra € 200,00 ed € 500,00, con possibilità di deroga per specifiche attività.



ADC  
Nazionale

## 2. GLI ONORARI CONSIGLIATI DA ADC

Con riferimento alle attività sopra individuate, di seguito si elencano gli onorari consigliati da ADC per le singole prestazioni:

### 2.1 Arbitrati

Trattasi di attività oggettivamente poco esercitata dai nostri iscritti. La circostanza che la tariffa abrogata dedicasse l'art 39 a tale funzione conferma la piena legittimità dei Collegi ad operare in tale ambito.

Gli onorari spettanti al professionista investito della funzione di unico arbitro sono determinati con riferimento al valore più elevato delle richieste di tutte le parti, o al valore dei beni, dei patrimoni o degli affari cui si riferisce l'arbitrato, alla complessità e rilevanza, anche non patrimoniale, della questione sottoposta ed al possibile danno che potrebbe derivare alle parti in mancanza di una definizione arbitrale della contestazione.

Gli onorari sono dovuti a condizione che sia emesso un lodo definitivo o che si raggiunga un accordo tra le parti. In caso contrario devono essere congruamente ridotti. Se il professionista fa parte di un collegio arbitrale, l'onorario è dovuto a ciascun componente del collegio e viene aumentato del 20% se riveste la carica di presidente del collegio arbitrale, mentre viene diminuito del 10% se riveste la qualifica di componente.

E' sempre dovuto il rimborso delle spese.

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER ARBITRATI	
Valore della richiesta/bene/affare	Onorario
fino ad euro 26.000	Euro 1.700
da 26.000,01 a 52.000,00	Euro 4.250
da 52.000,01 a 260.000,00	Euro 7.400
da 260.000,01 a 520.000,00	Euro 17.000
Da 520.000,01 a 1.000.000,00	Euro 22.000
Da 1.000.000,01 a 2.000.000,00	Euro 28.000
Da 2.000.000,01 a 4.000.000,00	Euro 37.000
Da 4.000.000,01 a 8.000.000,00	Euro 48.000
Da 8.000.000,01 a 16.000.000,00	Euro 63.000

Da 16.000.000,01 a 32.000.000,00	Euro 82.000
Oltre 32.000.000	0,25% del valore

## 2.2 Componenti amichevoli

I **Componenti Amichevoli** erano trattati all'art 43 della previgente Tariffa e si riferivano alle forme di definizione stragiudiziale ed in genere tutte le sistemazioni liberatorie del debitore.

Al professionista, per le prestazioni svolte ed in relazione al risultato raggiunto, per il concordato stragiudiziale, la cessione dei beni e in genere tutte le sistemazioni liberatorie del debitore sono dovuti i seguenti onorari:

- Un compenso fisso di Euro 25,00 per ciascun debitore, oltre agli onorari graduali come riportato nella seguente Tabella:

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER COMPONENTI AMICHEVOLI	
Ammontare del passivo	Onorario
fino a euro 100.000,00	Dal 4% al 6%
da euro 100.000,01 e fino a euro 500.000,00	Dal 1% al 1,5%
da euro 500.000,01 e fino a euro 1.000.000,00	Dallo 0,5% allo 0,8%
da euro 1.000.000,01 e fino a euro 2.500.000,00	Dallo 0,25% al 0,43%
da euro 2.500.000,01 e fino a euro 50.000.000,00	Dallo 0,05% allo 0,1%
da euro 50.000.000,01 e fino a euro 400.000.000,00	Dallo 0,01% allo 0,025%
da euro 400.000.000,01 e fino a euro 1.300.000.000,00	Dallo 0,002% allo 0,008%
sulle somme eccedenti euro 1.300.000.000,00	Dallo 0,005% allo 0,002%

Il compenso complessivo non può essere, in ogni caso, inferiore a euro 4.000,00 e superiore a euro 400.000,00.

Ai compensi determinati sulla base della Tabella possono essere applicate riduzioni fino al 40% o maggiorazioni fino al 35%, in ragione del numero dei creditori.

Se il componimento amichevole è limitato ad ottenere una dilazione nei pagamenti è applicata una riduzione compresa tra il 40% e l'80%, avuto riguardo alle difficoltà incontrate ed alla durata della moratoria.

Se il componimento amichevole non riesce, al professionista, salvi in ogni caso gli onorari spettanti per le altre prestazioni svolte, competono il compenso fisso previsto relativamente al numero dei creditori e gli onorari gradualmente di cui alla Tabella ridotti fino all'80%; in ogni caso l'ammontare complessivo di detti onorari non deve essere superiore alla metà degli onorari che sarebbero spettati se il componimento amichevole fosse pervenuto a buon fine.

### 2.3 Sistemazione di interessi

La **Sistemazione di interessi** era trattata nella sezione XII della previgente tariffa. In particolare, all'art 50 veniva trattata la sistemazione tra eredi, all'art 51 le sistemazioni patrimoniali ed all'art 52 le sistemazioni tra familiari.

Trattasi di attività volta ad assistere il cliente in un progetto di divisione e relativa assegnazione di patrimoni e di beni tra familiari e/o tra soggetti coinvolti in una comunione, anche a seguito di successione ereditaria, e richiede la compilazione di progetti e piani di liquidazione, ed in caso di successione progetti di divisione e assegnazione di beni.

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER SISTEMAZIONE DI INTERESSI	
Attività svolta	Onorario
Analisi del patrimonio, progetto di divisione e piani di liquidazione.	0,50% del valore del patrimonio con un onorario minimo di Euro 1.000,00
Attività di accertamento dell'asse ereditario, progetto di divisione ed assegnazione di beni, sistemazione tra eredi. Nello svolgimento di questa attività bisogna tenere conto del numero degli eredi	1% del valore dei beni oggetto della successione con un onorario minimo di Euro 1.000,00
Se l'attività coinvolge un numero di soggetti superiori a 10	Maggiorazione onorario del 50%
Se nell'attività sono presenti professionisti che assistono le differenti parti	Ogni professionista commisurerà il proprio onorario relativamente alla quota di patrimonio spettante al proprio assistito

## 2.4 Pianificazione patrimoniale personale e familiare e passaggio generazionale di imprese e patrimoni

La relazione tra impresa, famiglia e patrimonio in Italia è particolarmente stretta. La continuità dell'impresa e la tutela del patrimonio presuppongono il possesso di una pluralità di competenze (societarie, fiscali, patrimoniali, strategiche, organizzative e psicologiche). La determinazione dei compensi per queste attività varia molto in considerazione delle varie attività di consulenza e intervento effettivamente svolte dal professionista. Costituiscono attività tipiche: la mappatura del patrimonio e l'identificazione dei rischi, l'individuazione degli strumenti per la tutela patrimoniale delle persone fisiche e delle società, la riorganizzazione di patrimoni familiari e gestione delle relative dinamiche, la gestione dei rapporti tra familiari, la pianificazione successoria e fiscale.

Sono da considerare, quindi, la dimensione dell'incarico, la complessità delle operazioni e *last but not least* la tipologia e pluralità dei beni che compongono il patrimonio.

La costruzione dell'onorario può essere determinata secondo il seguente schema:

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER PIANIFICAZIONE PATRIMONIALE E PASSAGGIO GENERAZIONALE	
Valore del patrimonio	Onorario
Fino a € 1.000.000	Dal 4% al 6%
Da € 1.000.001 a € 5.000.000	Dal 3% al 4%
Da € 5.000.001 a € 10.000.000	Dal 2% al 3%
Oltre € 10.000.001	Dal 1% al 2%

E' infine utile prevedere inoltre una maggiorazione variabile in funzione del numero di soggetti destinatari del patrimonio personale e/o aziendale.

## 2.5 Organismo di vigilanza, 231 e Compliance

L'Organismo di vigilanza svolge una attività di audit e controllo di carattere continuativo. Operata la mappatura e l'analisi dei rischi l'ente elabora il Modello di Organizzazione, Gestione Controllo (MOG). L'ODV definisce il piano di lavoro annuale e vigila sull'adeguatezza del MOG.

Il compenso per la consulenza nella elaborazione del MOG deve essere calcolato su base orario sulla base di un compenso orario non inferiore a euro 150 per ora o frazione di ora.

Il Compenso per l'attività di membro dell'ODV collegiale viene individuato sulla base dei seguenti parametri ed è costituito dalla somma delle seguenti due tabelle:

Tab. 1 - AMMONTARE DELLE ATTIVITA'	Onorario	
	MINIMO	MASSIMO
Fino ad € 1.000.000	€ 500,00	€ 1.000,00
Da € 1.000.000 a € 5.000.000	€ 1.000,00	€ 1.500,00
Da € 5.000.000 a € 10.000.000	€ 1.500,00	€ 2.000,00

Oltre € 10.000,00	€ 2.000,00 oltre € 250 ogni milione o frazione ulteriore
-------------------	--

Tab. 2 - COMPONENTI POSITIVI DI REDDITO	Onorario	
	MINIMO	MASSIMO
Fino ad € 1.500.000	€ 500,00	€ 1.000,00
Da € 1.500.000 a € 5.000.000	€ 1.000,00	€ 1.500,00
Da € 5.000.000 a € 10.000.000	€ 1.500,00	€ 2.000,00
Oltre € 10.000,00	€ 2.000,00 oltre € 250 ogni milione o frazione ulteriore	

Il compenso suddetto si riferisce all'attività di membro di ODV collegiale. La funzione di Presidente prevede una maggiorazione e del 50%.

In ipotesi di ODV monocratico il compenso sarà pari al compenso del Presidente maggiorato dell'80%.

### 2.6 Adeguati assetti: mappatura, consulenza ed assistenza nella loro istituzione

Trattasi di attività rivolta ad assistere il cliente nella valutazione dell'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile nelle aziende. La valutazione dell'assetto organizzativo richiede un'analisi approfondita che consenta l'individuazione dell'insieme di responsabilità, regole e criteri di controllo che governano l'azienda.

Questa attività richiede un'analisi di tutta l'organizzazione dell'azienda, cominciando dall'organigramma, che consente di individuare la distribuzione degli incarichi all'interno dell'azienda, per passare all'analisi dell'organizzazione amministrativa e contabile e successivamente ad un'analisi del soddisfacimento dei clienti e del clima aziendale con interviste al personale. La prestazione può comprendere anche l'indagine in merito all'attività di sviluppo di nuovi prodotti ed alla ricerca di nuovi mercati onde valutare la continuità dell'azienda.

L'onorario deve essere commisurato sull'ammontare dei ricavi e l'importo del totale attivo e comunque deve tenere conto del monte ore lavoro necessario per portare a compimento l'incarico.

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER SISTEMAZIONE DI INTERESSI	
Parametri	Onorario
Totale ricavi	Dallo 0,01% allo 0,05%
Totale attivo	Dallo 0,01 allo 0,05%
Onorario minimo	1.000,00

## 2.7 Coan, controllo di gestione e budgetary control

L'impianto e/o l'implementazione di un efficace sistema di rilevazione contabile funzionale al controllo di gestione ed al budgetary control impone la definizione e/o la crescita di una specifica funzione aziendale la cui costituzione dipende dalla effettiva volontà del management di perseguire tale obiettivo e dunque dalla disponibilità dell'azienda di dedicare a tale obiettivo risorse adeguate alla dimensione e alla complessità aziendale. La definizione del compenso presuppone una valutazione preventiva della struttura aziendale, una mappatura delle funzioni ed una stima ancorchè grossolana degli investimenti che si presume l'azienda debba sostenere per adottare un efficace controllo di gestione.

Per le suddette ragioni si ritiene necessario prevedere una distinta indicazione del compenso come segue:

- 1) Consulenza Strategica: mappatura dei processi, definizione degli obiettivi e della strategia per raggiungerli (*pianificazione del processo, definizione del budget e delle risorse dedicate, individuazione del software, definizione delle assumption, individuazione dei kpi, adozione di strumenti di business intelligence ecc*);
- 2) Analisi dei dati ed assistenza continuativa: assistenza nella estrazione dei dati, nella lettura e nella comparazione dei risultati e degli indicatori, nella individuazione delle iniziative da adottare per pervenire ad ulteriori dati ed informazioni con suggerimento delle azioni da porre in essere per perseguire gli obiettivi strategici (*analisi per indici, cash flow, balance scorecard ecc*).

In relazione alla complessità ed alla variabilità dell'intervento del Dottore Commercialista si ritiene che la suddetta attività debba prevedere una componente fissa del compenso commisurata al fatturato aziendale secondo lo schema seguente:

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER PROGETTAZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE BASATO SULLA CONTABILITA' ANALITICA	
Valore del Fatturato	compenso
Fino a € 1.000.000,0	Dal 1,5% al 3%
Da € 1.000.001 a € 5.000.000	Dal 1% al 1,5%
Da € 5.000.001 a € 10.000.000	Dal 0,5% al 1%
Oltre € 10.000.001	Dal 0,1% al 0,5%

Detta componente dovrà ritenersi congrua per un impegno complessivamente inferiore a 100 ore.

Laddove l'impegno dovesse prevedere un monte ore superiore, dovrà essere definito preventivamente il monte ore previsto ed al dottore commercialista spetterà un ulteriore compenso secondo i parametri seguenti:

- Per il Dottore Commercialista: da 100 euro a 250 euro per ora o frazione di ora;
- Per il collaboratore: da 40 euro a 150 euro per ora o frazione di ora.

Per le **revisioni contabili periodiche riferite alla contabilità analitica in alternativa al compenso orario come sopra rappresentato** può farsi riferimento al criterio individuato dal DM 140 art 22 in tema di "revisione contabile" adottando il seguente schema mutuato dallo schema presente nel riquadro 4 della Tabella C e successive modifiche e/o integrazioni adottando quale base di calcolo l'estrazione di contabilità analitica oggetto di revisione. Da cui:

ONORARI CONSIGLIATI PER LA REVISIONE PERIODICA DELLA CO.AN.		
a)	Sul totale dei componenti positivi di reddito lordi	Dallo 0,10% allo 0,15%
b)	Sul totale delle attività	Dallo 0,050% allo 0,075%

c)	Sul totale delle passività	Dallo 0,050% allo 0,075%
----	----------------------------	--------------------------

## 2.8 Gestione della tesoreria e dei flussi di cassa prospettici

La gestione della tesoreria e dei flussi di cassa prospettici ha ritrovato una nuova e meritata centralità nella definizione dei requisiti della corretta amministrazione. L'art. 2086 del codice civile e l'art. 3 del "Codice della Crisi" impongono una attenta analisi ed un accurato controllo della dinamica finanziaria aziendale.

La presente attività risulta agevolata dall'adozione di un sistema di rilevazione contabile analitico. Ciò in quanto l'adozione di un rendiconto e di un sistema di rilevazione dei flussi di cassa prospettici presuppone una serie di informazioni non sempre desumibili o rilevabili dalla contabilità generale. Pertanto anche in questa attività l'onorario deve dividersi in una componente fissa determinata dalla impostazione contabile di rilevazione ed una componente variabile relativa alla predisposizione periodica dei singoli elaborati.

La prima attività consistente nella impostazione del modello di gestione della tesoreria e dei flussi di cassa prospettici segue il seguente criterio:

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER PROGETTAZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE DELLA TESORERIA E DI RILEVAZIONE DEI FLUSSI DI CASSA	
Valore del Fatturato	Onorario
Fino a € 1.000.000,0	Dal 1,5% al 3%
Da € 1.000.001 a € 5.000.000	Dal 1% al 1,5%
Da € 5.000.001 a € 10.000.000	Dal 0,5% al 1%
Oltre € 10.000.001	Dal 0,1% al 0,5%

Detta componente dovrà ritenersi congrua per un impegno complessivamente inferiore a 100 ore.

Laddove l'impegno dovesse prevedere un monte ore superiore, dovrà essere definito preventivamente il monte ore previsto ed al dottore commercialista spetterà un ulteriore compenso secondo i parametri seguenti:

- Per il Dottore Commercialista: da 100 euro a 250 euro per ora o frazione di ora;
- Per il collaboratore: da 40 euro a 150 euro per ora o frazione di ora.

Per le **revisioni contabili periodiche riferite al rendiconto ed al cash flow in alternativa al compenso orario come sopra rappresentato** può farsi riferimento al criterio individuato dal DM 140 art 22 in tema di "revisione contabile" adottando il seguente schema mutuato dallo schema presente nel riquadro 4 della Tabella C e successive modifiche e/o integrazioni adottando quale base di calcolo l'estrazione il rendiconto finanziario od il cash flow oggetto di revisione. Da cui:

ONORARI CONSIGLIATI PER LA REVISIONE PERIODICA DELLA CO.AN.		
a)	Sul totale dei componenti positivi di reddito lordi	Dallo 0,10% allo 0,15%
b)	Sul totale delle attività	Dallo 0,050% allo 0,075%

c)	Sul totale delle passività	Dallo 0,050% allo 0,075%
----	----------------------------	--------------------------

Laddove l'incarico dovesse prevedere l'affidamento contestuale delle attività di cui al punto 2.8 e 2.9 gli onorari previsti nelle tabelle dovranno prevedere un abbattimento fino al 40%.

### 2.9 Consulenza previdenziale

Trattasi di attività volta sia ad assistere il cliente nella fase di acquisizione del diritto al trattamento pensionistico sia delle attività svolte ex ante per l'ottimizzazione del percorso pensionistico, e quindi di pianificazione, volte a costruire un assegno che sia in linea con le future aspettative dell'assistito.

Oltre alle attività sopra illustrate rientrano nel cluster anche l'assistenza per le gestioni speciali (es. Ex-Enpals, INPGI, etc.) e quelle che prevedono la ricostruzione di vuoti contributivi.

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER CONSULENZA PREVIDENZIALE	
Attività svolta	Onorario
Consulenza per acquisizione del diritto al trattamento pensionistico	da € 250 a € 550
Consulenza per sviluppo futuro pensionistico	da € 350 a € 700
Consulenza per ricostruzione vuoti contributivi	da € 250 a € 500 <i>(Oltre da € 100 a € 200 per singola annualità)</i>
Consulenza per gestioni speciali (es. Ex-Enpals, INPGI, etc.)	Maggiorazione onorario del 50%

E' utile prevedere:

- una maggiorazione del 30% qualora la pratica rappresenti un elevato grado di complessità;
- una maggiorazione del 50% qualora siano necessarie attività di ricerca e ricostruzioni in gestioni diverse.

### 2.10 Assistenza per operazioni di M&A

La determinazione dei compensi per questa attività varia molto in considerazione dell'attività effettivamente svolta dal professionista. Sono da considerare la dimensione dell'incarico, la complessità dell'operazione e la stima delle probabilità di concludere il deal. L' Advisor è colui che gestisce il processo di M&A, negozia i termini dell'operazione con la controparte, trova i possibili acquirenti. Assiste inoltre con impegno e continuità l'imprenditore/management con lo scopo di focalizzare costantemente le risorse sulla preparazione e sviluppo del processo di vendita o fusione.

Gli onorari sono costituiti da una *success fee* fissa decrescente all'aumentare del valore dell'operazione.

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER OPERAZIONI DI M&A	
Valore del deal	Compenso (success fee)
Fino 3.000.000	Dal 4% al 6%
Da 3.000.001 a 6.000.000	Dal 3% al 5%
Da 6.000.001 a 10.000.000	Dal 2% al 4%
Da 10.000.001 a 20.000.000	Dal 1% al 3%
Da 20.000.001 a 50.000.000	Dal 1% al 2%
Oltre 50.000.000	Dallo 0,5% al 1%

E' consigliabile stabilire la *retainer fee* (compenso a copertura dei costi per lo svolgimento dell'incarico), sotto forma di importo fisso da pagarsi contestualmente all'affidamento dell'incarico oppure sotto forma di onorario mensile. Tali importi vengono normalmente decurtati dalla success fee, qualora l'operazione vada a buon fine. Costituiscono invece la remunerazione del lavoro svolto in caso di insuccesso.

La *retainer fee*, per il professionista interamente dedicato al progetto, è pari ad un valore compreso tra i 7.000 ed i 20.000 euro mensili sulla base della complessità dell'incarico.

Spetta inoltre al professionista il rimborso delle spese vive.

### 2.11 Avarie

Trattasi di attività parzialmente assimilabile al riferimento presente nei parametri all'art. 21 del DM 140/2012.

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER AVARIE	
Valore avaria	Compenso
fino ad euro 1.000.000	dallo 0,80% al 1%. Onorario minimo di Euro 1.000,00
per il di più fino ad euro 3.000.000	dallo 0,50% allo 0,70%
per il di più oltre 3.000.000	0,025% allo 0,050%

## 2.12 Sostenibilità – ESG

Trattasi di attività in forte sviluppo tra i nostri colleghi, pertanto gli onorari proposti si considerano dei prezzi medi, che possono variare a seconda dell'effettiva complessità dell'incarico e del coinvolgimento di altri professionisti.

La rendicontazione di sostenibilità, benché su base annuale, prevede normalmente un ciclo triennale; pertanto, gli onorari indicati sono da considerarsi al 100% per quanto concerne il primo anno e al 50% per il secondo e il terzo anno del ciclo. È sempre possibile che l'attività preparatoria richieda più di un anno, in questo caso i compensi andranno ripartiti in funzione delle attività effettivamente svolte. Come evidenziato nella tabella che segue, l'onorario consigliato per ogni singola attività, varia in funzione del fatturato della società.

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER SOSTENIBILITA' – ESG					
Attività	Onorario per classe di fatturato				
	Fino a € 10.000.000	Da € 10.000.001 a € 20.000.000	Da € 20.000.001 a € 50.000.000	Da € 50.000.001 a € 100.000.000	Oltre € 100.000.000
Audit iniziale e analisi del contesto	1.500 €	2.000 €	3.000 €	4.000 €	da 5.000 €
Definizione degli obiettivi strategici	500 €	500 €	1.000 €	1.500 €	da 3.000 €
Coinvolgimento degli stakeholder	500 €	500 €	1.000 €	1.500 €	da 2.000 €
Sviluppo della strategia	1.500 €	2.000 €	2.500 €	4.000 €	da 5.000 €
Formazione e sensibilizzazione	1.000 €	1.500 €	2.500 €	4.000 €	da 10.000 €
Analisi di materialità	1.500 €	2.000 €	2.500 €	4.000 €	da 7.500 €
Analisi di doppia materialità	4.000 €	4.500 €	5.000 €	7.000 €	da 10.000 €
Raccolta dati	1.500 €	2.000 €	2.500 €	4.000 €	da 7.500 €
Stesura del report	3.500 €	4.500 €	5.000 €	7.000 €	da 10.000 €
Assurance del report	4.000 €	5.000 €	5.500 €	7.500 €	da 12.000 €

## 2.13 Concordato Preventivo Biennale

L'assistenza all'attività in esame può essere scomposta in due attività: la prima, qualificabile come *assistenza tributaria*, consistente nella compilazione del modello ISA e del modello CPB. E la seconda, qualificabile come *consulenza tributaria*, consistente nella valutazione circa la convenienza della proposta. La seconda attività consisterà, tra l'altro, nell'elaborazione di previsioni economiche.

Gli onorari per la compilazione e trasmissione del modello ISA saranno quelli ordinariamente applicati dal professionista, mentre la compilazione e trasmissione del modello CPB e la consulenza tributaria dovranno essere autonomamente quotate. L'onorario complessivo pertanto sarà costituito dal compenso per le singole attività, prescindendo dall'adesione o meno al CPB, oltre al compenso a percentuale in caso di adesione.

ONORARI CONSIGLIATI ADC PER CONCORDATO PREVENTIVO BIENNALE	
Attività	Onorario

Compilazione e trasmissione modello CPB	€ 250,00
Consulenza tributaria relativa al CPB	€ 400,00, oltre all'onorario a percentuale in caso di adesione
Consulenza tributaria in caso di adesione al CPB	Dal 1% al 3% del reddito imponibile proposto



ADC  
Nazionale