



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

# Professionisti, un futuro da disegnare

**COMMISSIONE STATISTICA**

**28 novembre 2019**

---

# GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

Osservare l'evoluzione dei modelli organizzativi e di business dei professionisti.



# LE METODOLOGIE DI RICERCA

- **Raccolta dei dati, attraverso un'indagine campionaria.**
- **Costruzione di un maturity model**
- **Cluster analysis**
- **Analisi integrata: dal cluster al maturity model**

# Primo step: RACCOLTA DATI

**2017**

1885 questionari

E' stato utilizzato il 74% dei  
questionari

**2019**

1701 questionari

E' stato utilizzato il 72% dei  
questionari

**Italia**

LOMBARDIA

16,5%  
degli iscritti  
nazionali



2017  
Campione 16%

MILANO  
46% della  
Lombardia

2019  
Campione 14%

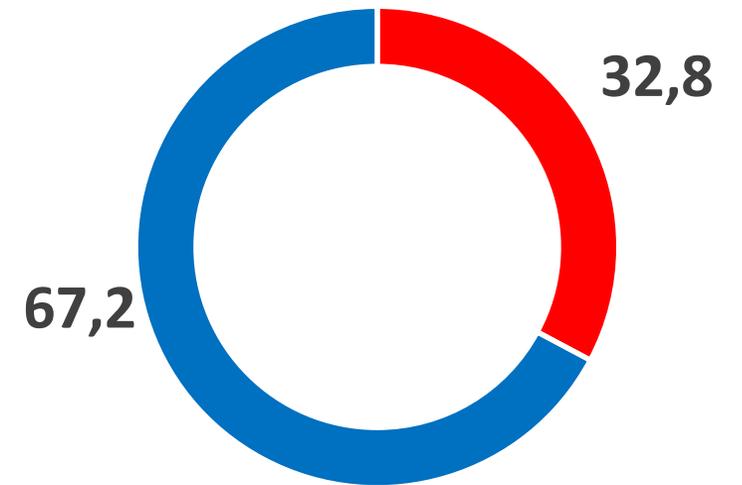
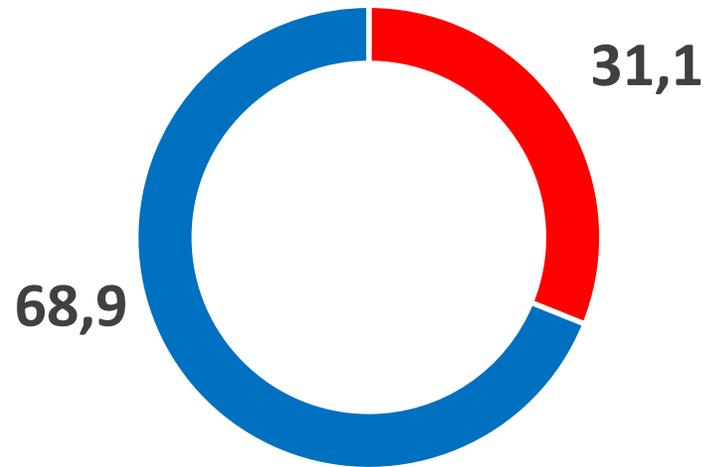
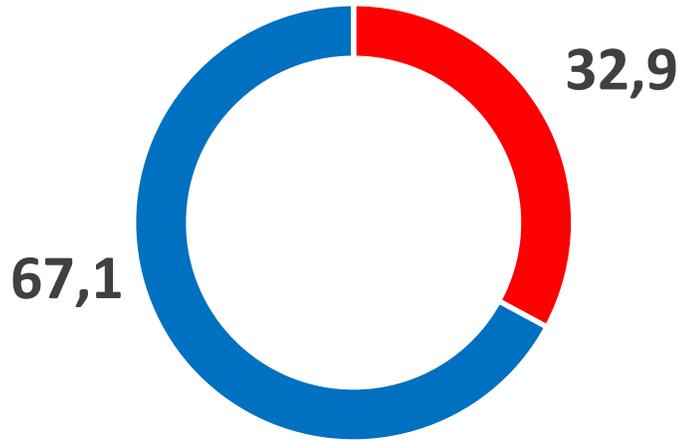
LOMBARDIA



MILANO



CAMPIONE



 Donne

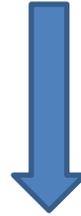
 Uomini

Distribuzione per genere

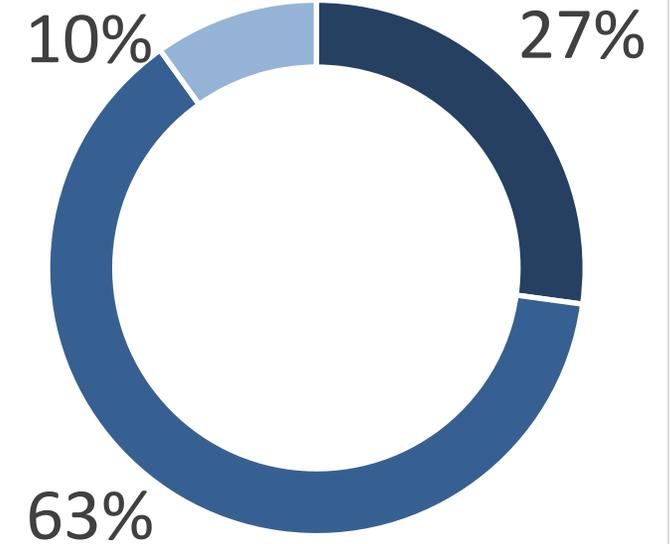
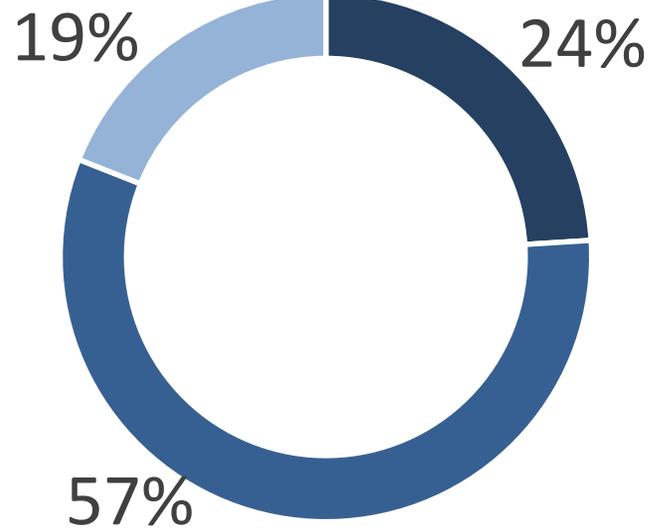
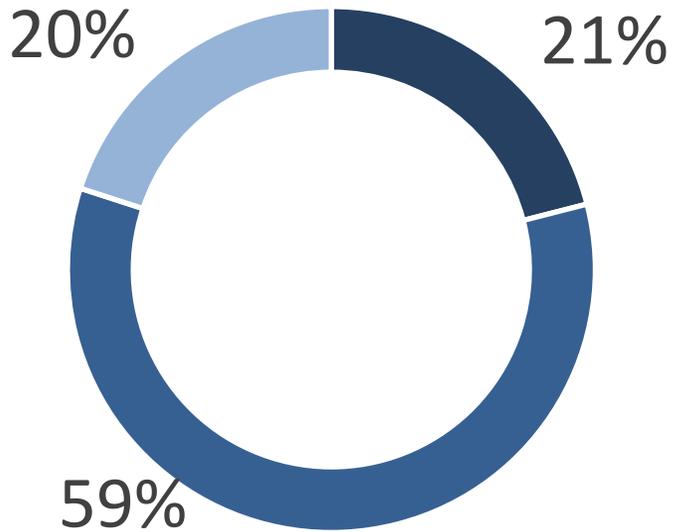
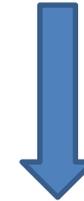
LOMBARDIA



MILANO



CAMPIONE



■ Minore di 40   ■ 41- 65   ■ Maggiore di 65

# Distribuzione per classi di età

# Italia

## Dati territoriali

Indicatore	Val.
Ordini territoriali	131
Popolazione	60.483.973
Superficie (Kmq)	302.073
PIL pro-capite <sup>1</sup>	27.853
Numero di comuni	7.918
Abitanti/iscritti	510

## Statistiche Albo

Iscritti	N.	Var.	Var %
Albo	118.639	306	0,3%
Sezione A	114.370	211	0,2%
Sezione B	1.298	130	11,1%
Elenco speciale	2.971	-35	-1,2%
STP	813	195	31,6%
Praticanti	13.751	189	1,4%

# Regione Lombardia

## Dati territoriali

Indicatore	Val.
Quota regionale <sup>1</sup>	101%
Popolazione	10.008.349
Superficie (Kmq)	23.864
PIL pro-capite <sup>2</sup>	132%
Numero di comuni	1.508
Abitanti/iscritti	510

## Statistiche Albo

Iscritti	N.	Var.	Var %
Albo	19.676	178	0,9%
Sezione A	19.276	161	0,8%
Sezione B	209	22	11,8%
Elenco speciale	191	-5	-2,6%
STP	228	50	28,1%
Praticanti	1.547	-59	-3,7%

# Ordine di Milano

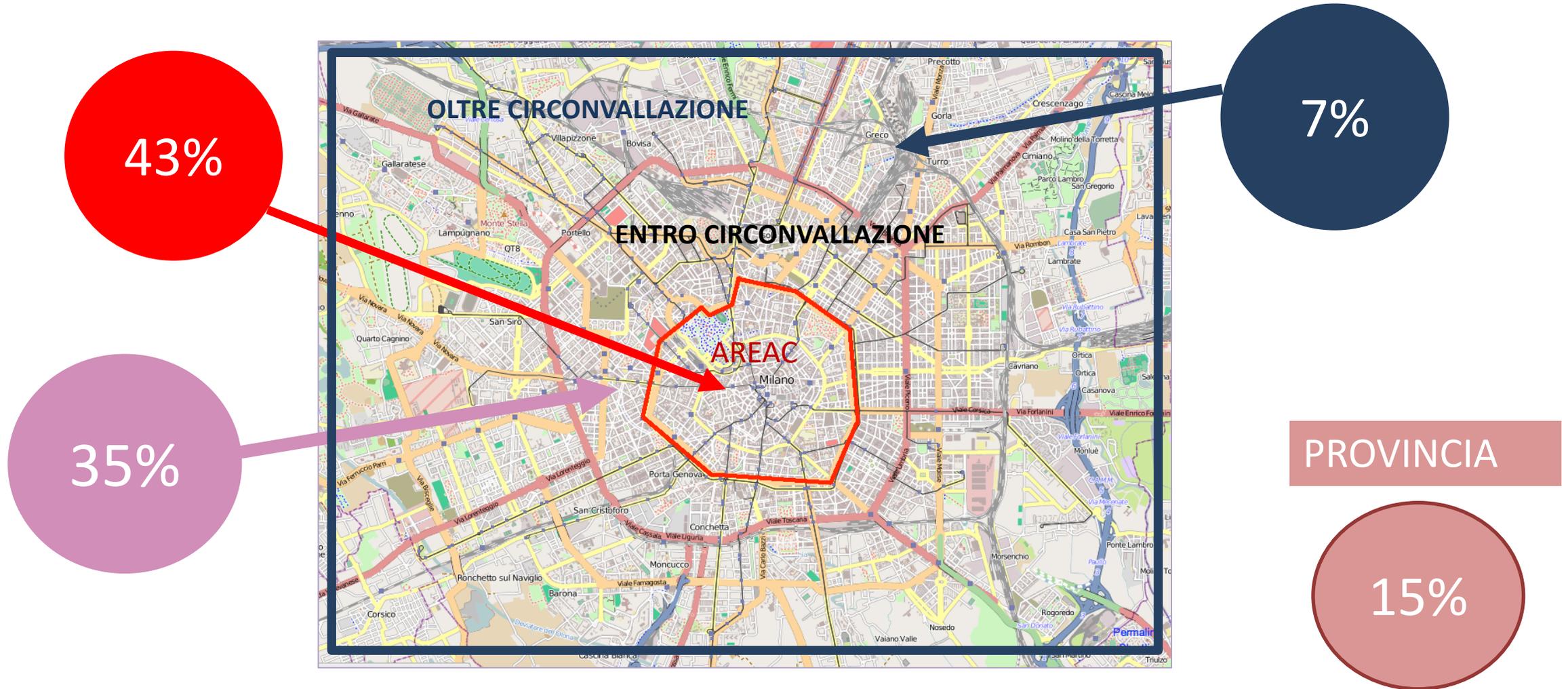
## Dati territoriali

Indicatore	Val.
Quota provinciale <sup>1</sup>	62%
Popolazione	1.990.135
Superficie (Kmq)	458
PIL pro-capite <sup>2</sup>	188%
Numero di comuni	30
Abitanti/iscritti	221

## Statistiche Albo

Iscritti	N.	Var.	Var %
Albo	9.020	178	2,0%
Sezione A	8.854	163	1,9%
Sezione B	80	17	27,0%
Elenco speciale	86	-2	-2,3%
STP	80	21	35,6%
Praticanti	891	-37	-4,0%

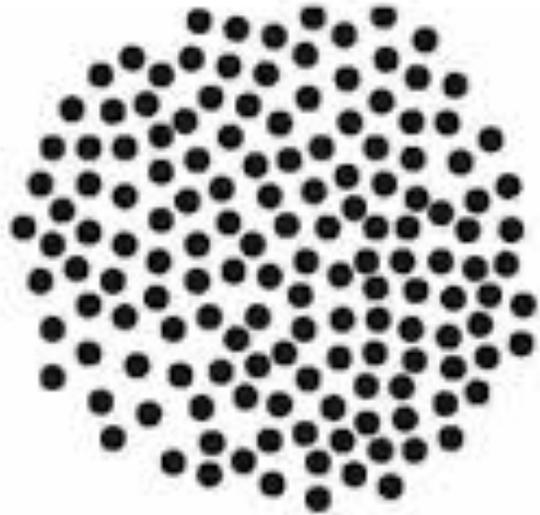
# PRESENZA SUL TERRITORIO



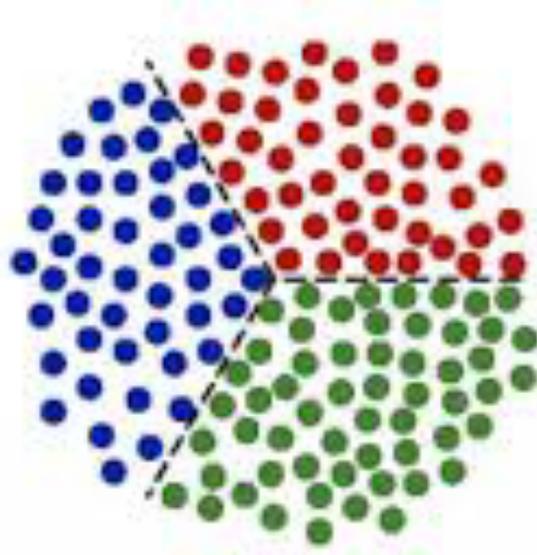
# Step2: MATURITY MODEL

Fonte: Osservatorio professionisti e innovazione digitale del Politecnico di Milano





**Dati di partenza**



**Dati riorganizzati  
in cluster**

**Step 3:  
CLUSTER ANALYSIS**

STUDIO  
OGGI



#LEPRE



#GAZZELLA



#TARTARUGA



#LUMACA



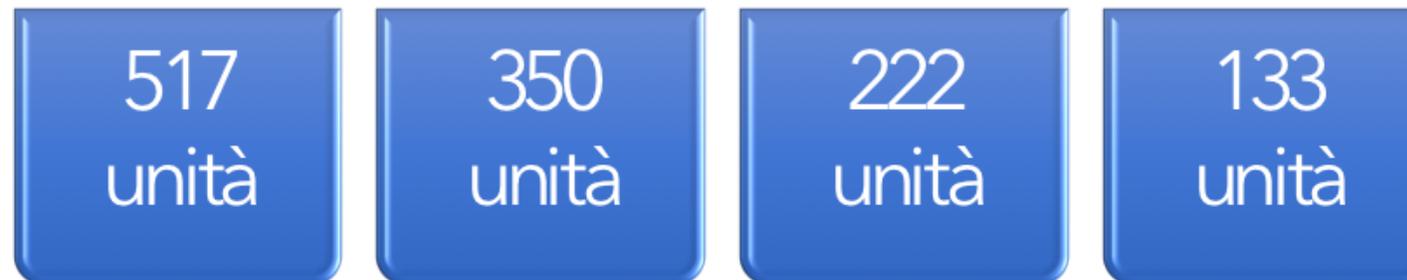
STUDIO  
DOMANI

# NUMERO DI CLUSTER E NUMEROSITA'

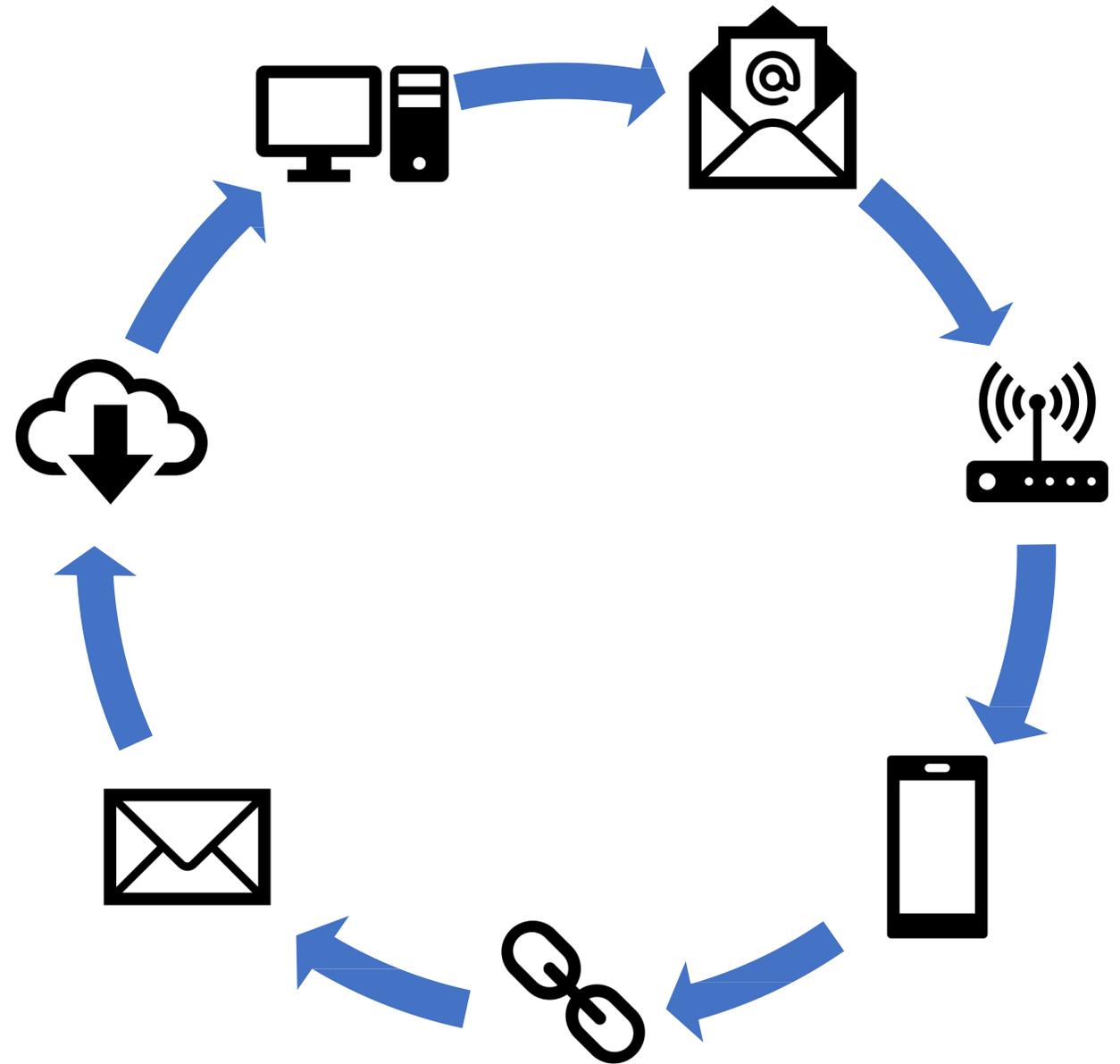
2017



2019



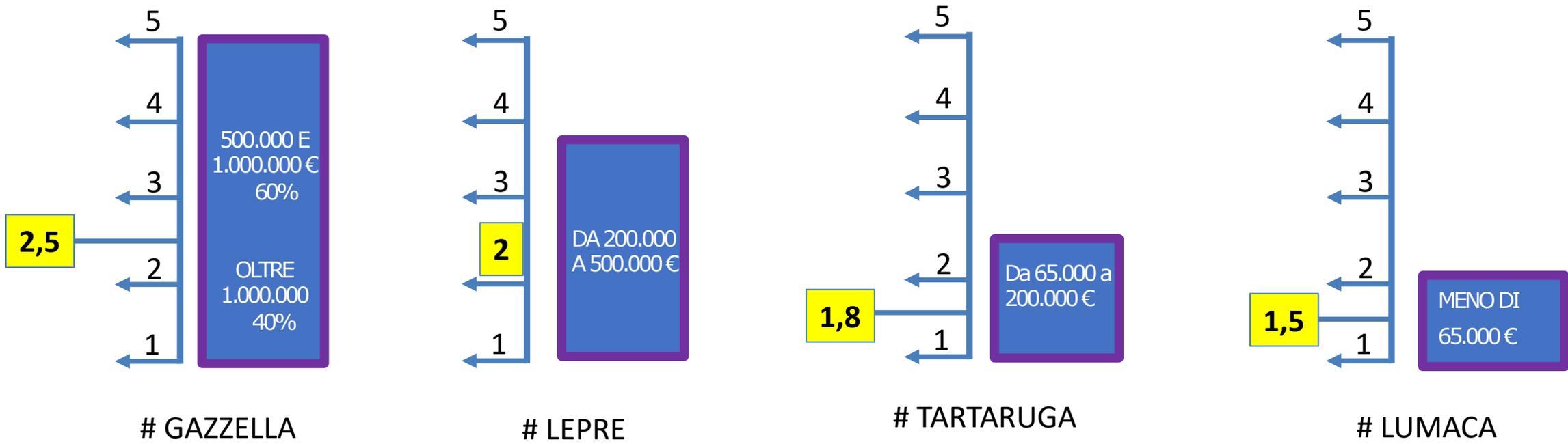
# INNOVAZIONE DIGITALE



La digitalizzazione di ormai quasi tutti gli adempimenti normativi che interessano le imprese e, in generale, i contribuenti, fino alla rivoluzionaria introduzione dell'obbligo della fatturazione elettronica, determinano un cambiamento epocale per la professione di Commercialista.

Cambiamento che non può e non deve essere visto solo come un processo adattivo, imposto dall'alto, frustrante e costoso, bensì come l'opportunità per far evolvere concretamente la professione stessa.

**CHI STA COGLIENDO QUESTA OPPORTUNITA'?**



## RELAZIONE TRA INDICATORE DIGITALE E FATTURATO

Chi sta lavorando sulla costruzione di un impianto digitale ha compreso la capacità delle tecnologie di generare valore economico-finanziario

# TECNOLOGIA DIGITALE AVANZATA

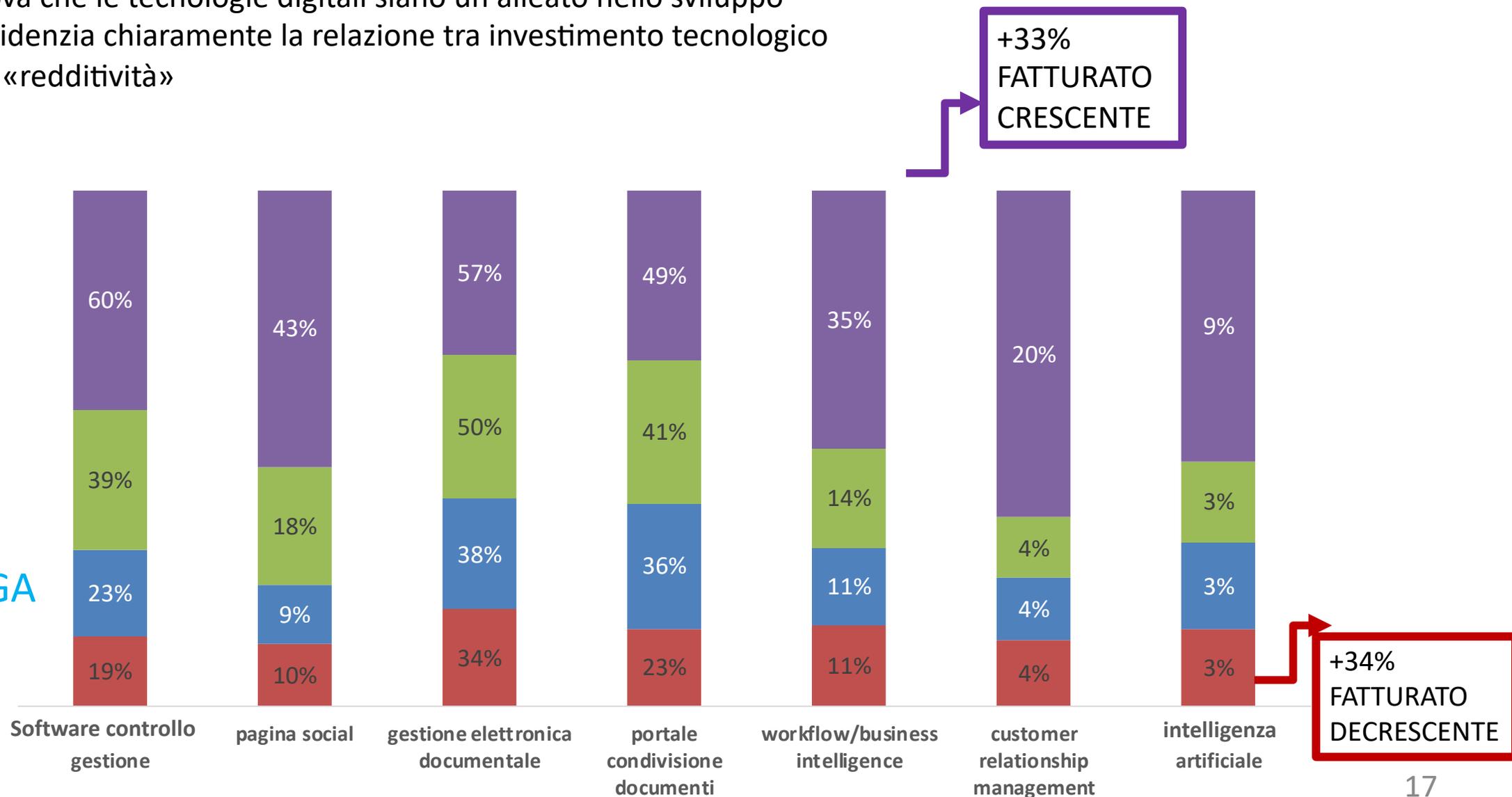
A ulteriore riprova che le tecnologie digitali siano un alleato nello sviluppo degli studi, si evidenzia chiaramente la relazione tra investimento tecnologico e prospettive di «redditività»

# GAZZELLA

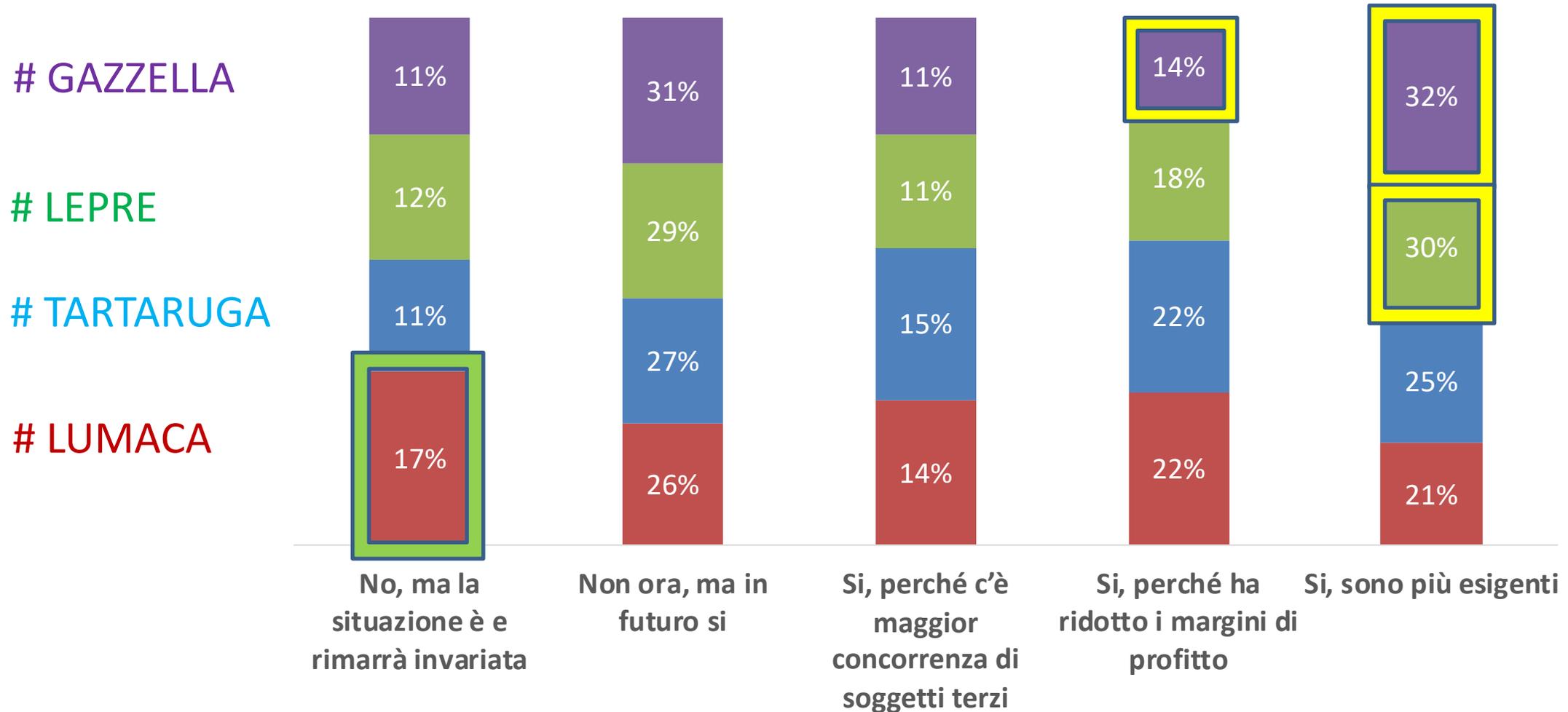
# LEPRE

# TARTARUGA

# LUMACA



# LA DIGITALIZZAZIONE STA MODIFICANDO LA METODOLOGIA DI LAVORO CON I CLIENTI?



# ALCUNI FOCUS: FATTURAZIONE ELETTRONICA

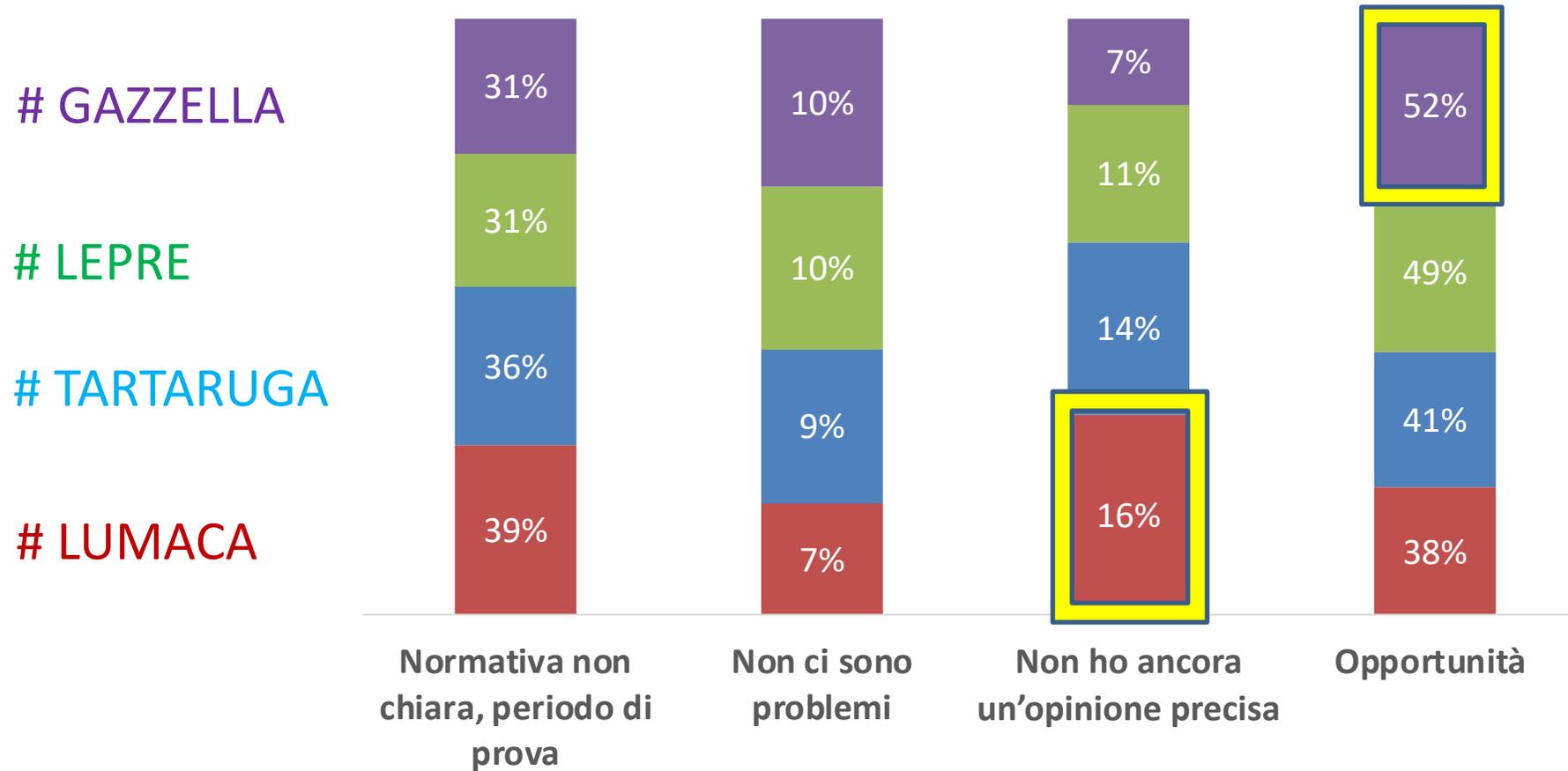
«Limitarsi alla *compliance normativa*, impedisce di guardare la realtà con nuovi occhi, di andare oltre all'adempimento. Un esempio può meglio chiarire l'affermazione. La fattura elettronica, se valutata in termini normativi, è una pura commodity, erogabile da molti studi che, con ogni probabilità, si collocheranno su fasce di prezzo simili agli standard di mercato. Diverso è considerare la **fattura elettronica** non un documento fiscale ma un **momento organizzativo**, da cui il cliente può trarre benefici facilmente monetizzabili»

Prof. Claudio Rorato

Osservatorio del Politecnico di Milano

**STIAMO CAVALCANDO QUESTO ADEMPIMENTO PER  
AMPLIARE I SERVIZI EROGATI?**

# ALCUNI FOCUS: FATTURAZIONE ELETTRONICA



# ALCUNI FOCUS: CLOUD

In un percorso di evoluzione digitale dello studio, la relazione con la clientela, vero patrimonio dello studio, dovrebbe essere caratterizzata dai seguenti aspetti:

## PIATTAFORMA CONDIVISA

Che consenta l'emissione e la ricezione delle fatture elettroniche.

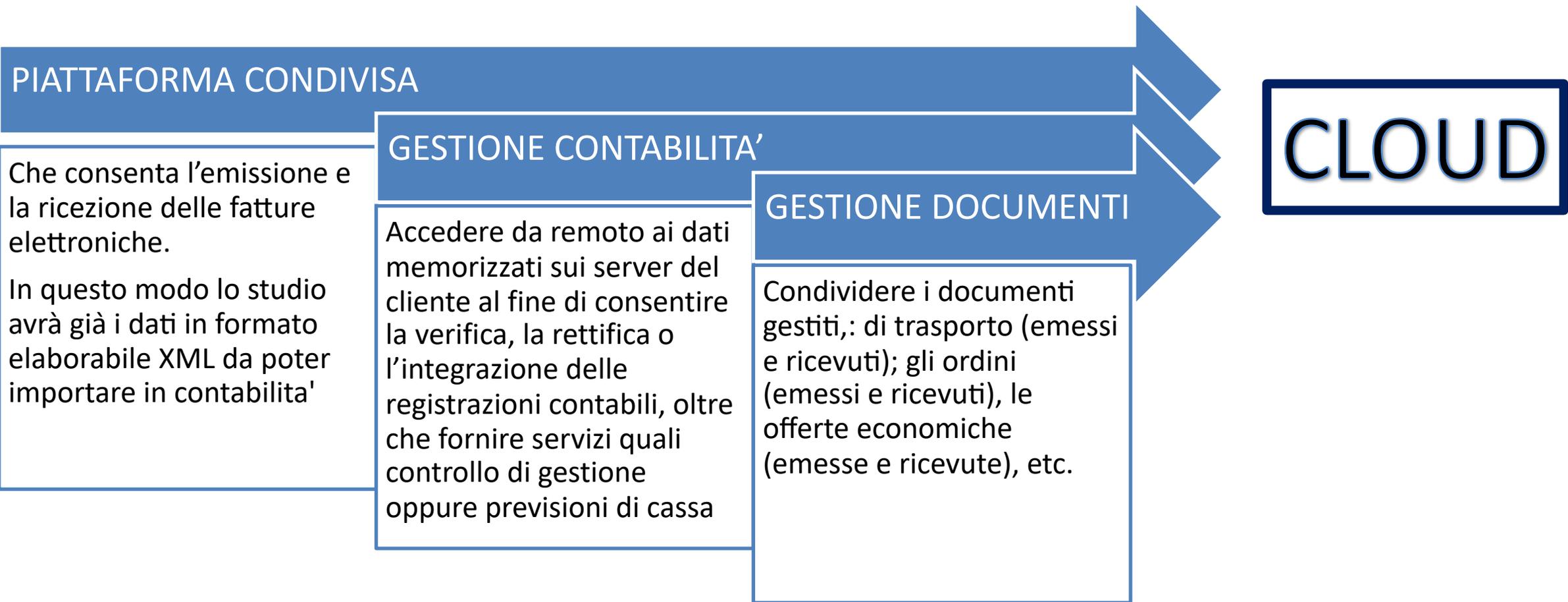
In questo modo lo studio avrà già i dati in formato elaborabile XML da poter importare in contabilità

## GESTIONE CONTABILITA'

Accedere da remoto ai dati memorizzati sui server del cliente al fine di consentire la verifica, la rettifica o l'integrazione delle registrazioni contabili, oltre che fornire servizi quali controllo di gestione oppure previsioni di cassa

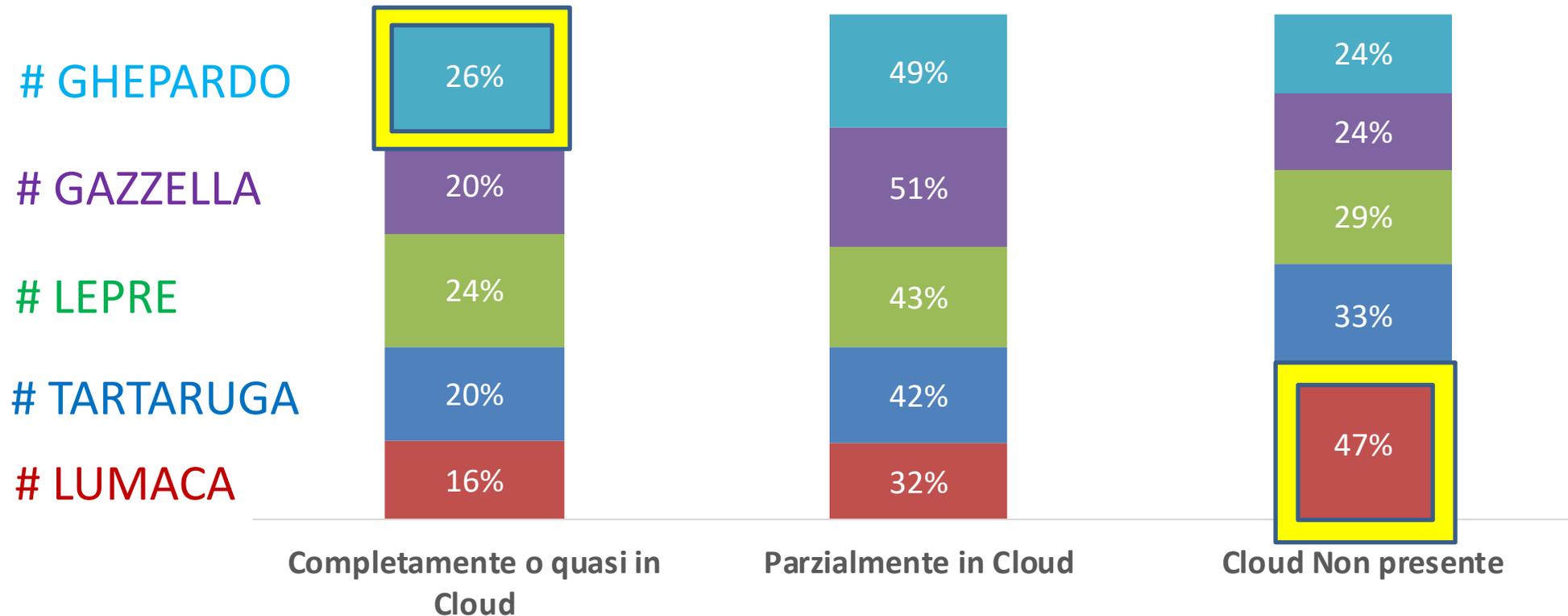
## GESTIONE DOCUMENTI

Condividere i documenti gestiti, di trasporto (emessi e ricevuti); gli ordini (emessi e ricevuti), le offerte economiche (emesse e ricevute), etc.



CLOUD

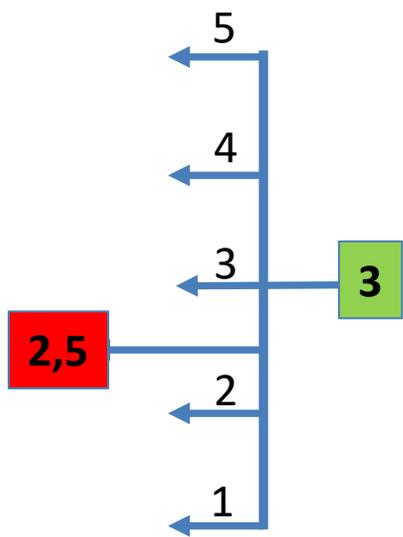
# ALCUNI FOCUS: CLOUD



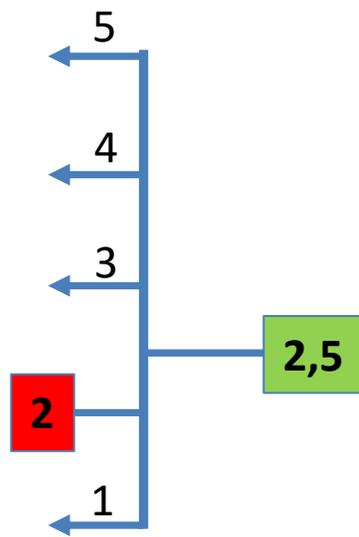
Le percentuali mancanti fanno riferimento a coloro che non sanno rispondere



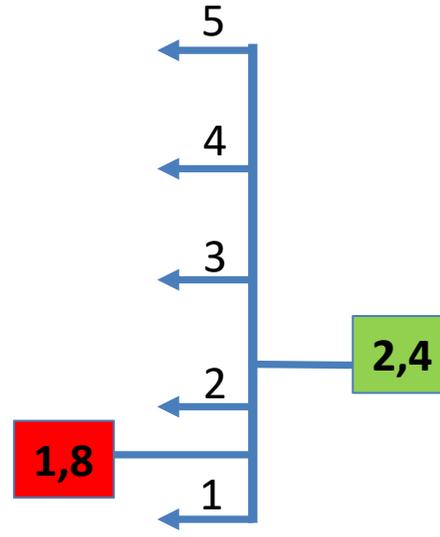
# ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO



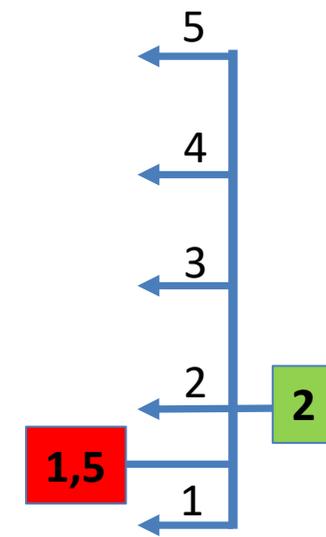
# GAZZELLA



# LEPRE



# TARTARUGA



# LUMACA

RELAZIONE TRA **INDICATORE DIGITALE** E **ORGANIZZAZIONE STUDIO**

QUALI POSSANO ESSERE GLI EFFETTI PRODOTTI  
SULL'ORGANIZZAZIONE E SULL' ATTIVITÀ OPERATIVA DI UNO  
STUDIO PROFESSIONALE?

OBBLIGATORIA

# LA FORMAZIONE GIOCA UN RUOLO CHIAVE NELL'APRIRE LA MENTE E ORIENTARE VERSO NUOVI COMPORTAMENTI.

NON OBBLIGATORIA

ENTRAMBI I CANALI

ENTI TERZI

ORDINE

49%

8%

44%

BANCHE DATI SUL POSTO DI LAVORO

RIVISTE SPECIALIZZATE

RIVISTE DIGITALI

INTERNET

FORMAZIONE PRESSO ORDINE

#GAZZELLA

80%

56%

45%

39%

44%

5%  
16%

43%

7%

50%

#LEPRE

68%

49%

44%

55%

46%

9%  
9%

31%

7%

62%

#TARTARUGA

53%

43%

39%

64%

56%

17%  
5%

31%

4%

64%

#LUMACA

40%

44%

36%

65%

56%

19%  
6%

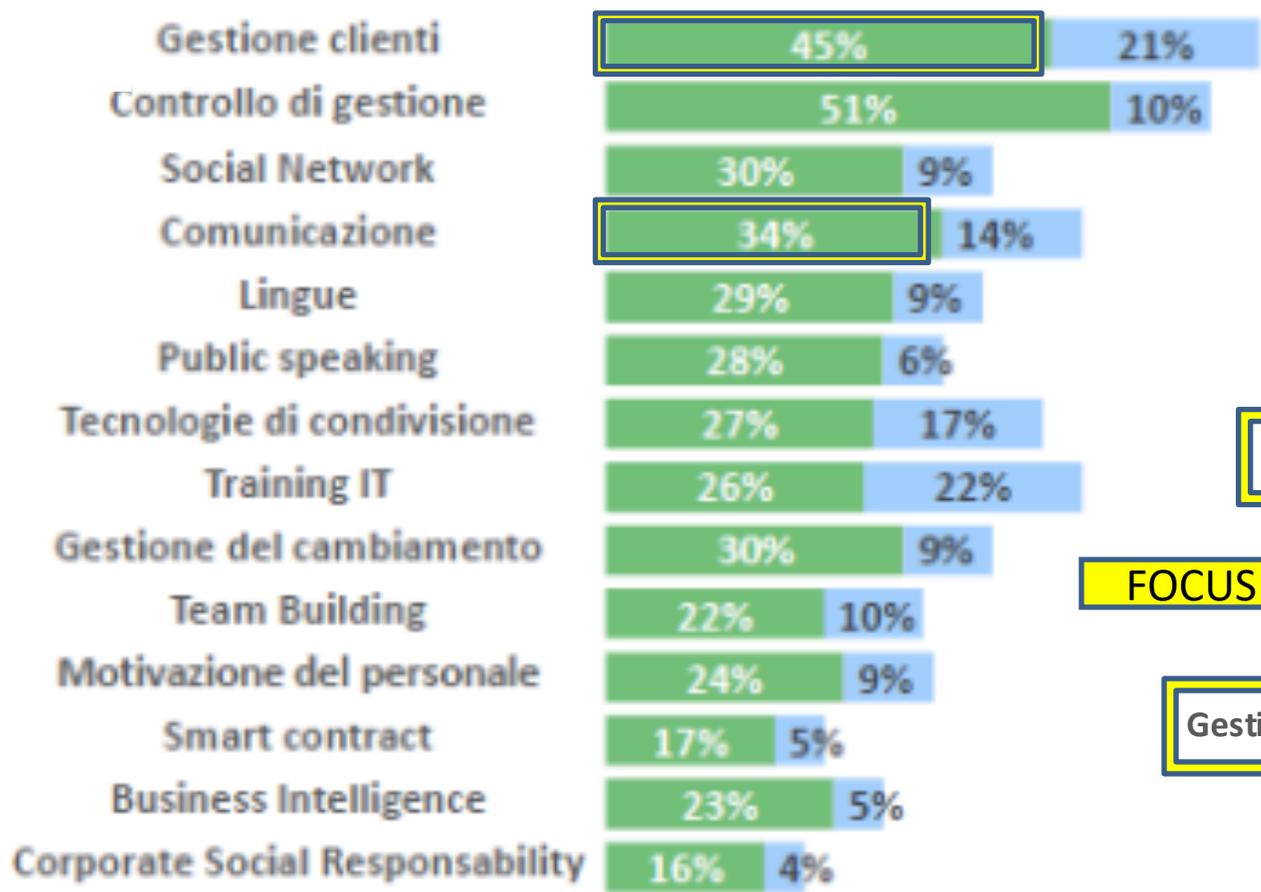
COLLEGHI:

ESTERNI  
25  
INTERNI

Dal confronto relativo ai percorsi formativi all'interno degli studi, sui temi dell'aggiornamento professionale emerge che:



**Formazione prevista per il 19/20**

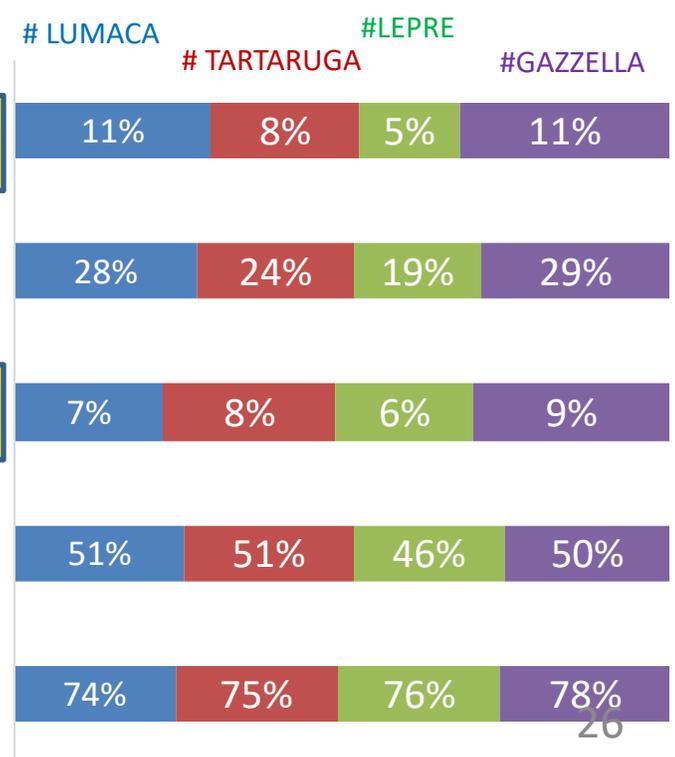


**La formazione e' poco varia; ancora troppo concentrata sull'aggiornamento normativo ed esplora poco nuove aree di competenza**



**Strumenti di comunicazione**

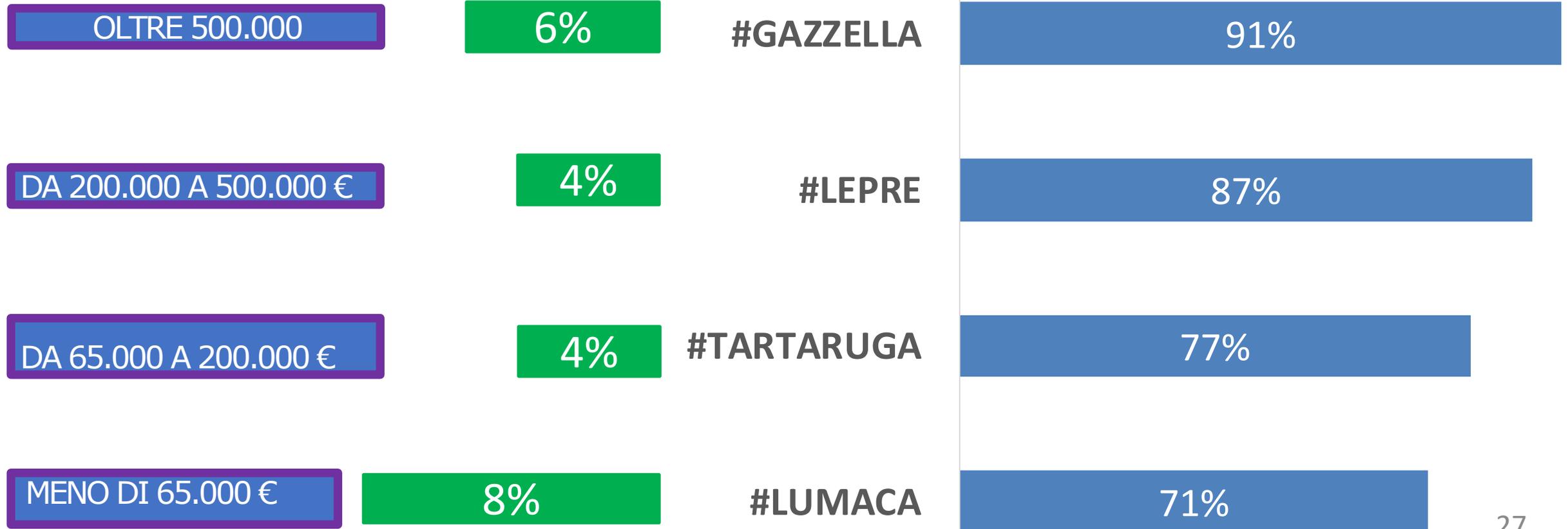
**Gestione dei rapporti con i clienti**



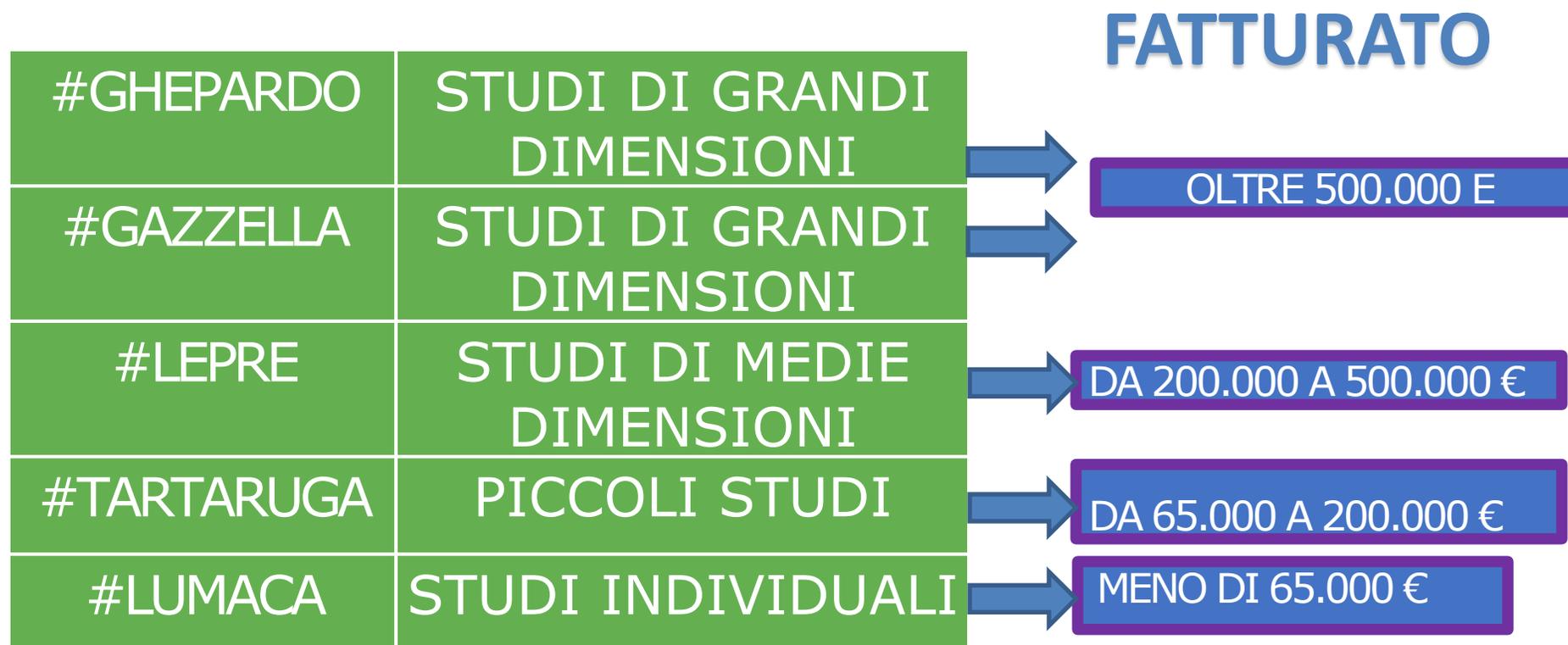
**PROFESSIONISTI**

# INVESTIMENTO IN TECNOLOGIA

IN CHE PERCENTUALE RISPETTO AL FATTURATO?



RISULTA CHIARO CHE IL PROCESSO DI AGGREGAZIONE CON IL SUPPORTO DELLA DIGITALIZZAZIONE COSTITUISCE UN PASSAGGIO QUASI OBBLIGATO PER RISPONDERE AL CAMBIAMENTO DELL'AMBIENTE.





# COMPOSIZIONE DELLO STUDIO

## #GAZZELLA

GRANDI DIMENSIONI

DONNE 24%

PROFESSIONISTI 95%

COLLABORATORI 32%

PRATICANTI 55%

## #LEPRE

MEDIE DIMENSIONI

DONNE 44%

PROFESSIONISTI 82%

COLLABORATORI 10%

PRATICANTI 55%

## #TARTARUGA

PICCOLE DIMENSIONI

DONNE 28%

PROFESSIONISTI 50%

COLLABORATORI 5%

PRATICANTI 2%

## #LUMACA

INDIVIDUALI

DONNE 18%

PROFESSIONISTI 21%

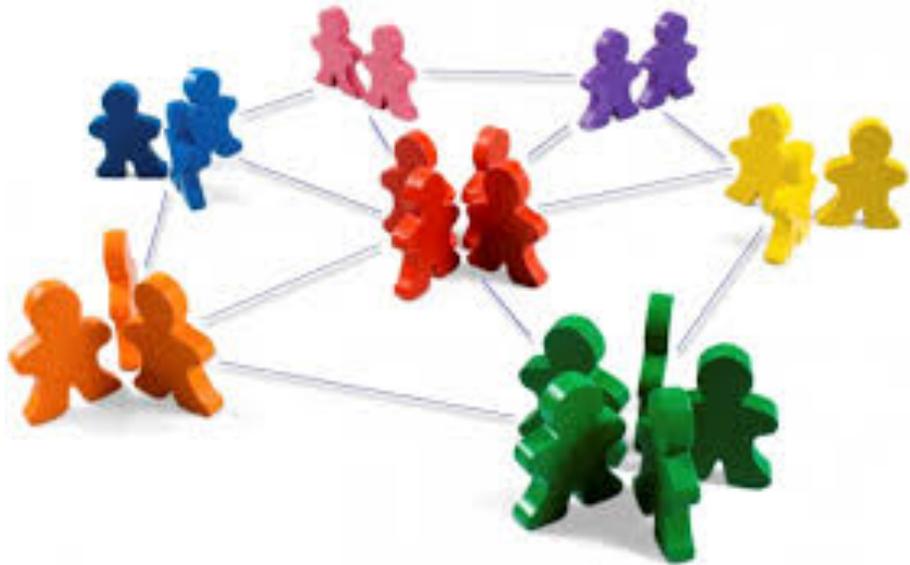
COLLABORATORI 1%

PRATICANTI 0%

# COLLABORAZIONI

	#INNOVATORI	#PIONIERI	#ESORDIENTI	#STATICI	#ANCORATI
Collaborazione occasionale	57%	56%	44%	43%	40%
Collaborazione stabile ma non formalizzata	26%	25%	32%	25%	20%

**NON SONO  
COLLABORAZIONI  
FORMALIZZATE**

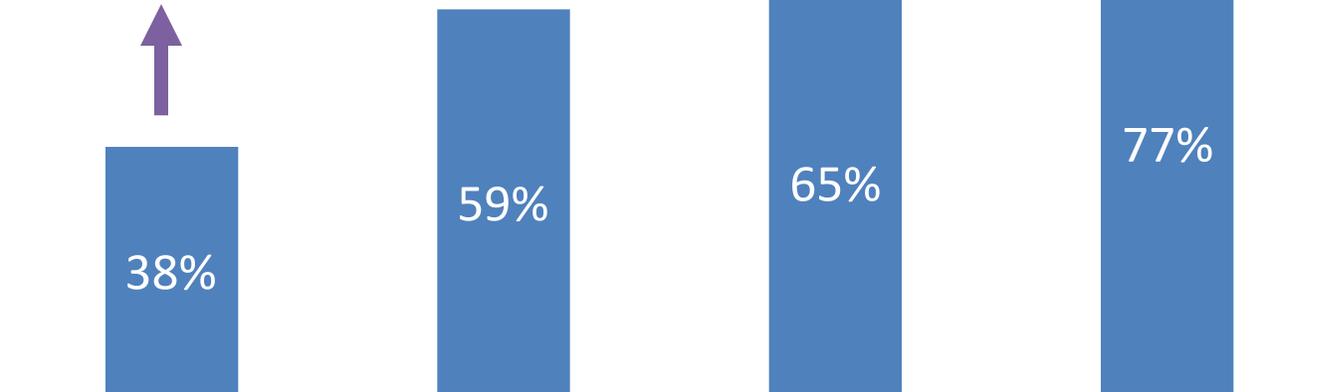


COMMERCIALISTI 60%  
AVVOCATI 54%  
CONSULENTI LAVORO 33%

COMMERCIALISTI 57%  
AVVOCATI 40%

COMMERCIALISTI 62%  
AVVOCATI 67%  
CONSULENTI LAVORO 33%

COMMERCIALISTI 49%



#LUMACA

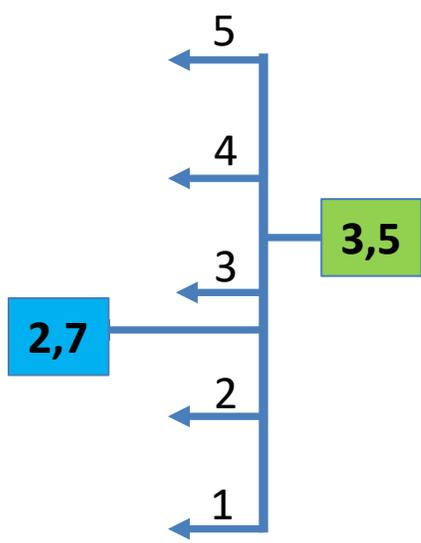
#TARTARUGA

#LEPRE

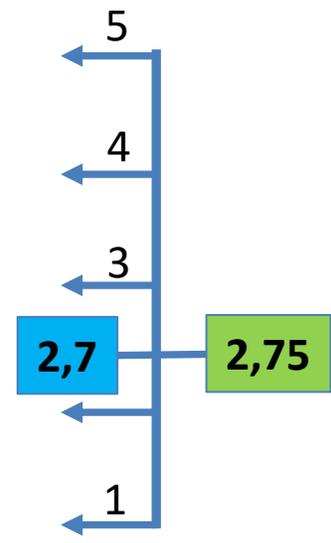
#GAZZELLA

# SERVIZI OFFERTI E GESTIONE DEI CLIENTI

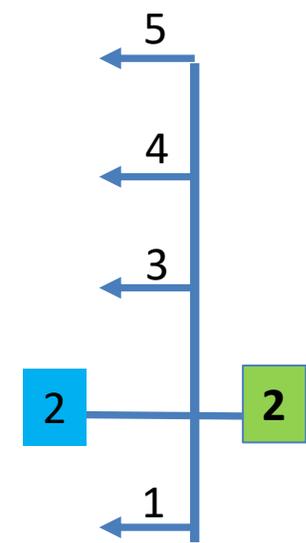




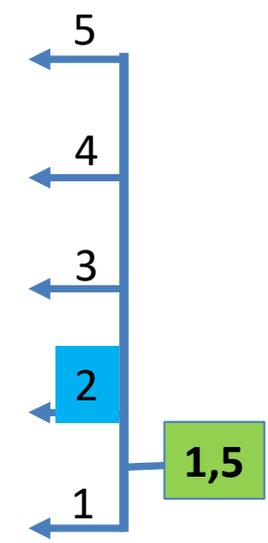
# GAZZELLA



# LEPRE



# TARTARUGA



# LUMACA

RELAZIONE TRA **SERVIZI OFFERTI** E **GESTIONE DEI CLIENTI**

La ricchezza o meno dello studio non è riconducibile solo ai servizi offerti, ma al “come” si organizzano e si erogano gli stessi.

# ATTIVITA' TRADIZIONALE

## ATTIVITA' PRINCIPALE

SOCIETARIO

FISCALE

CONTABILE

Non ci sono differenze significative sulla tipologia di attività svolta.

## ATTIVITA' SECONDARIA

PERIZIE E CONSULENZE TECNICHE

FUNZIONE DI SINDACO

OPERAZIONI STRAORDINARIE

LIQUIDAZIONE AZIENDE

A che tipologia di clientela si rivolgo questi servizi?

# DI MATRICE INTERNAZIONALE O NAZIONALE?

## #GAZZELLA

- 82% LINGUA INGLESE
- 83% CLIENTI STRANIERI
- 23% ATTIVITA' INBOUND
- 56% INBOUND E OUTBOUND

## #LEPRE

- 63% LINGUA INGLESE
- 54% CLIENTI STRANIERI
- 20% ATTIVITA' INBOUND
- 28% INBOUND E OUTBOUND

## #TARTARUGA

- 46% LINGUA INGLESE
- 32% CLIENTI STRANIERI
- 15% ATTIVITA' INBOUND
- 15% INBOUND E OUTBOUND

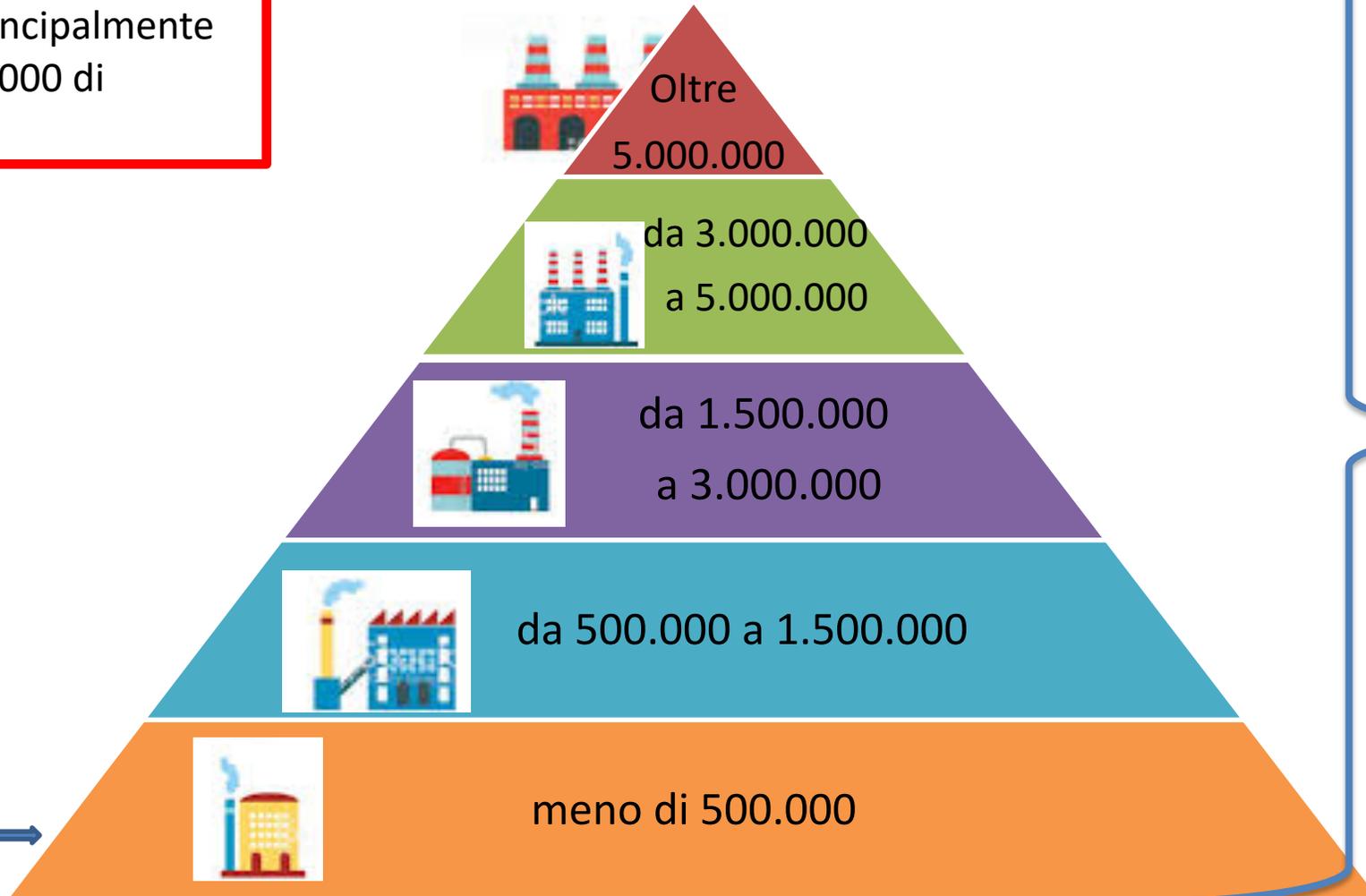
## #LUMACA

- 42% LINGUA INGLESE
- 22% CLIENTI STRANIERI
- 10% ATTIVITA' INBOUND
- 11% INBOUND E OUTBOUND

# DI CHE CLASSE DI FATTURATO?

#LUMACA

Al suo interno c'è chi ha solo una tipologia di clientela, principalmente quella con meno di 500.000 di fatturato.



#GAZZELLA  
52% diversifica ampiamente la clientela

#LEPRE  
40% diversifica ampiamente la clientela

#TARTARUGA

38% hanno solo clienti di questa categoria. Il restante integra in non in modo NON significativo con la categoria da 500.000 a 1.500.000

# Italia

## Imprese

Indicatore	Val.
Imprese attive	5.150.743
Società di persone	777.090
Società di capitali	1.177.503
Imprese attive/iscritti	43,4
<i>Società di persone/iscritti</i>	6,6
<i>Società di capitali/iscritti</i>	9,9

## Società di capitali <sup>2</sup>

Indicatore	Val.	Var %
Addetti	8.181.399	4,5%
Fatturato (mgl. €)	2.551.546.356	7,1%
Valore Aggiunto (mgl. €)	733.189.080	8,3%
Media Fatt/Addetti (mgl. €)	311,9	2,5%
SPA/Iscritti	0,23	-
SRL con più di 10 dip./Iscr.	0,9	-

# Regione Lombardia

## Imprese <sup>3</sup>

Indicatore	Val.
Imprese attive	816.088
Società di persone	138.798
Società di capitali	250.051
Imprese attive/iscritti	41,5
<i>Società di persone/iscritti</i>	7,1
<i>Società di capitali/iscritti</i>	12,7

## Società di capitali <sup>3 4</sup>

Indicatore	Val.	Var %
Addetti	2.383.996	6,6%
Fatturato (mgl. €)	821.268.993	8,2%
Valore Aggiunto (mgl. €)	250.969.729	10,2%
Media Fatt/Addetti (mgl. €)	344,5	1,5%
SPA/Iscritti	0,46	-
SRL con più di 10 dip./Iscr.	1,3	-

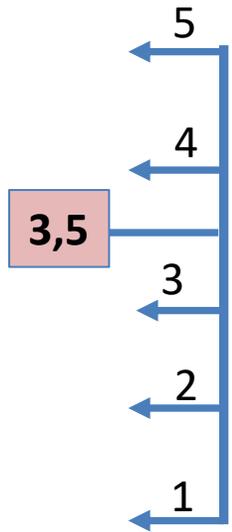
# Ordine di Milano

## Imprese <sup>3</sup>

Indicatore	Val.
Imprese attive	303.393
Società di persone	43.654
Società di capitali	126.110
Imprese attive/iscritti	33,5
<i>Società di persone/iscritti</i>	4,8
<i>Società di capitali/iscritti</i>	13,9

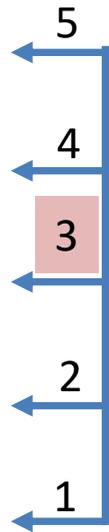
## Società di capitali <sup>3 4</sup>

Indicatore	Val.	Var %
Addetti	762.964	9,2%
Fatturato (mgl. €)	350.343.918	8,3%
Valore Aggiunto (mgl. €)	134.180.114	11,5%
Media Fatt/Addetti (mgl. €)	459,2	0,4%
SPA/Iscritti	0,60	-
SRL con più di 10 dip./Iscr.	1,2	-



# GAZZELLA

500.000 E 1.000.000 €  
E  
OLTRE 1.000.000



# LEPRE

DA 200.000  
A 500.000 €



# TARTARUGA

DA 65.000 A  
200.000 €



# LUMACA

MENO DI 65.000 €

# REDDITIVITA' E SVILUPPO

Il dato sulla redditività assume ancor più significato se legato allo sviluppo, cioè quella capacità di fornire alla clientela nuove prospettive di lettura della gestione aziendale e di rinnovare il proprio portafoglio servizi

# Italia

## Statistiche reddituali

Sesso e classi d'età	Media IRPEF	Var %	Mediana	Var %
Totale	59.429	0,3%	33.461	1,1%
Maschi	68.616	0,1%	38.285	1,2%
femmine	39.949	1,4%	26.280	1,0%
≤ 40 anni	31.156	-0,1%	22.397	0,2%
41-60 anni	64.520	0,1%	37.401	1,4%
> 60 anni	68.525	-1,7%	37.854	-1,3%

# Regione Lombardia

## Statistiche reddituali

Sesso e classi d'età	Media IRPEF	Var %	Mediana	Var %
Totale	93.712	-1,2%	55.111	1,1%
Maschi	110.587	-1,3%	66.077	2,0%
femmine	58.982	0,7%	40.085	0,3%
≤ 40 anni	44.139	-2,4%	32.145	-0,9%
41-60 anni	109.343	-1,2%	65.659	1,4%
> 60 anni	96.504	-2,9%	57.724	-1,6%

## Statistiche reddituali

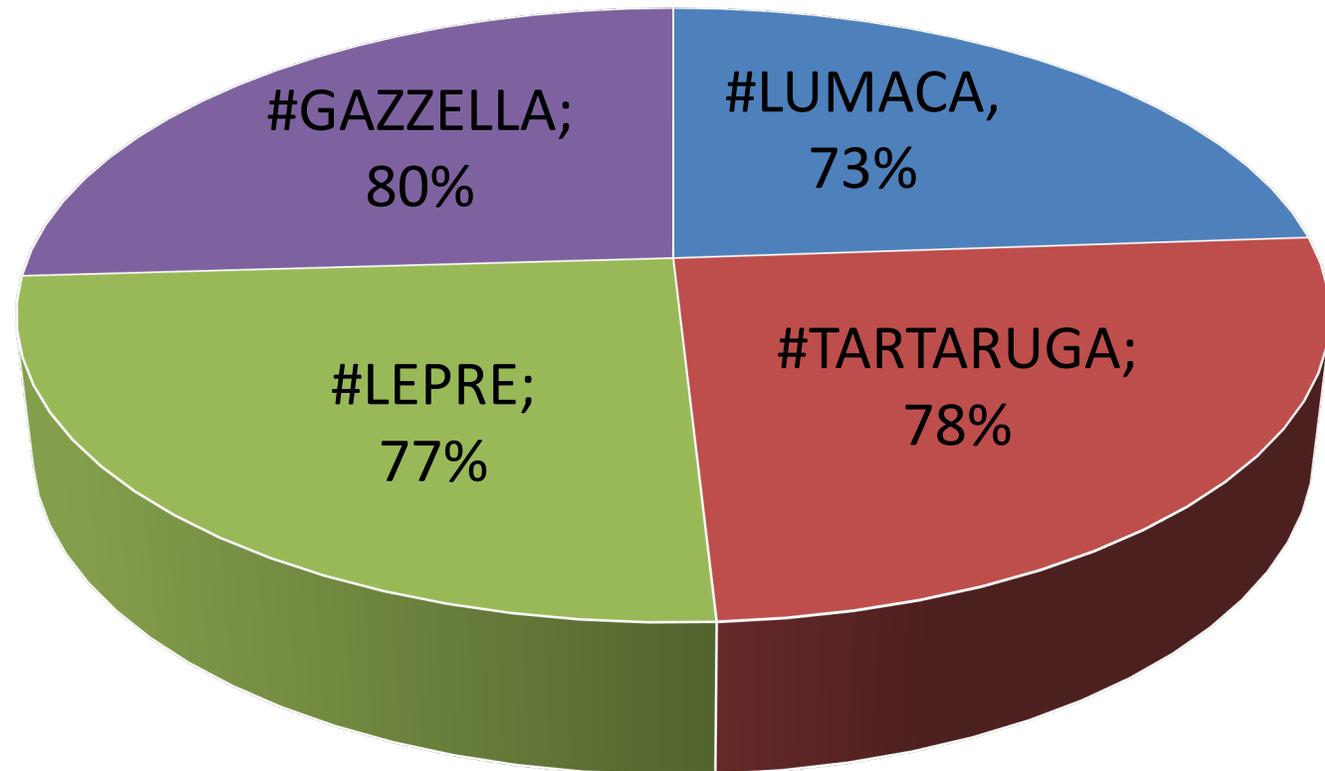
Sesso e classi d'età	Media IRPEF	Var %	Mediana	Var %
Totale	109.776	-1,9%	57.868	1,1%
Maschi	128.419	-1,7%	69.072	2,7%
femmine	67.282	-0,7%	42.229	-1,6%
≤ 40 anni	49.296	-4,5%	38.390	0,7%
41-60 anni	134.281	-1,3%	72.199	1,4%
> 60 anni	105.909	-3,9%	56.022	-2,8%

# Ordine di Milano

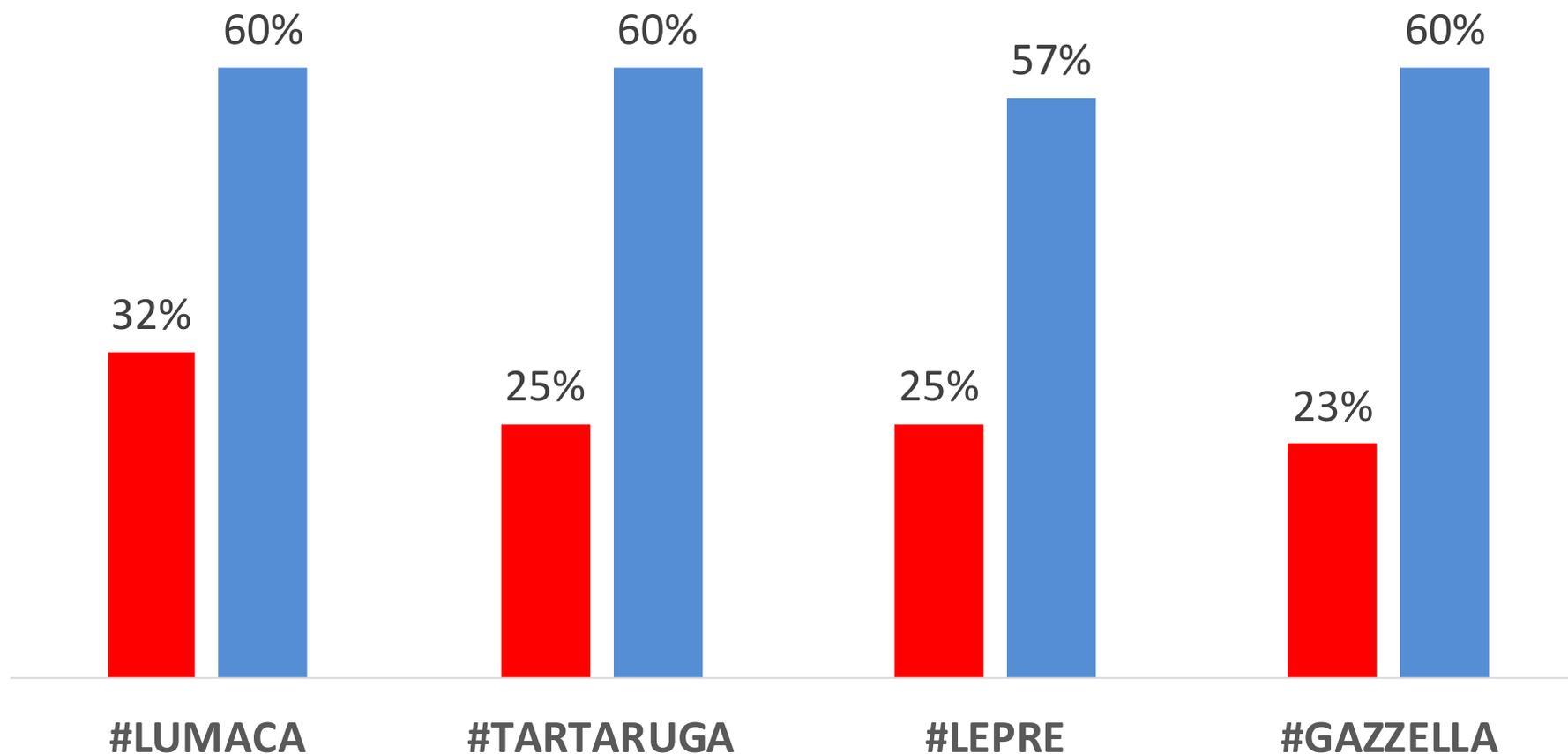
RAPPORTO 2019 sull'Albo dei  
Dottori Commercialisti e  
degli Esperti Contabili



**I CLUSTER HANNO  
ADOTTATO UN SISTEMA  
DI CONTROLLO INTERNO  
DI ANTIRICICLAGGIO**



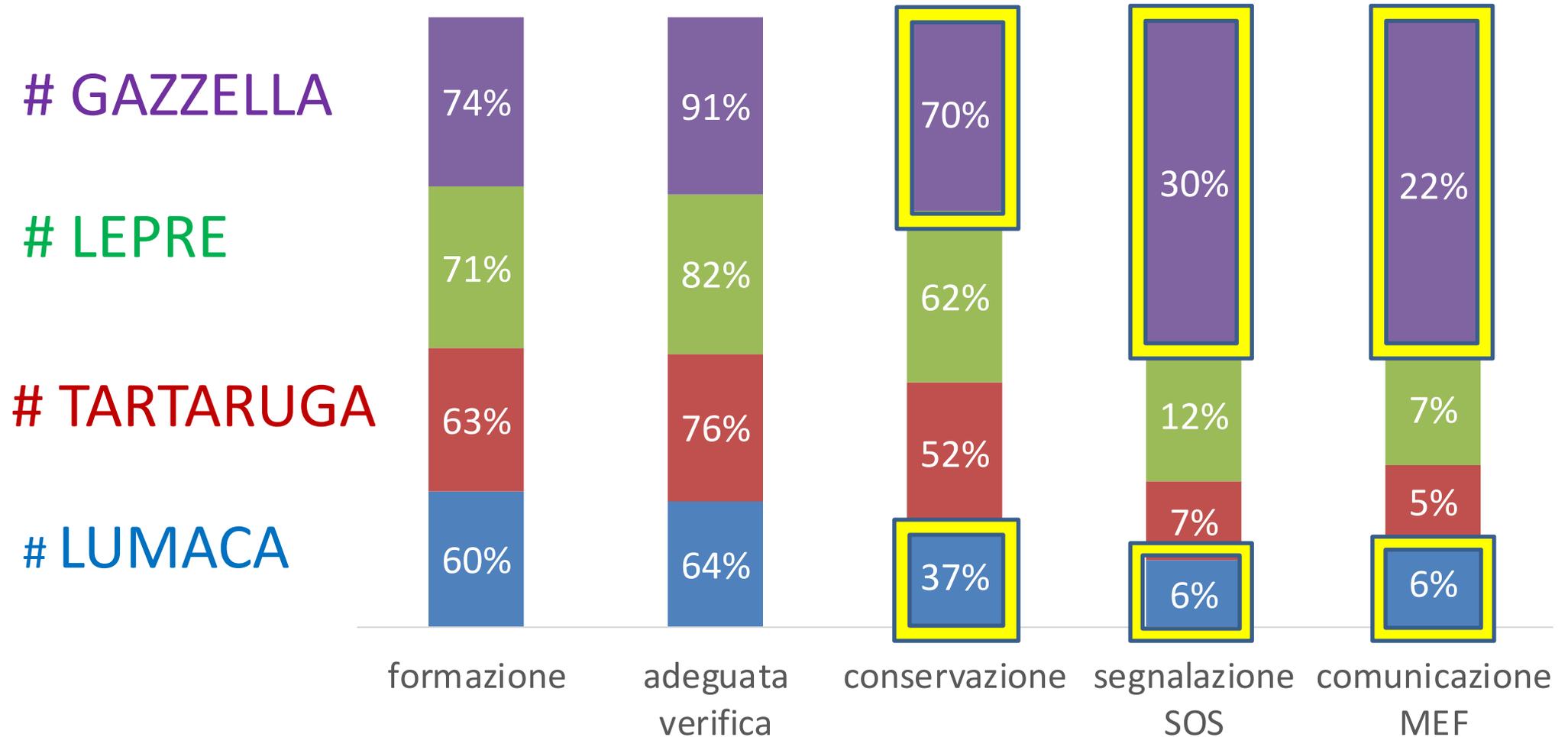
# PRATICHE DI CONTENZIOSO PRESENTATE ALLE COMMISSIONI TRIBUTARIE MEDIAMENTE IN UN ANNO 1 o 2



PARTICOLARE FASCIA DA 1 A 5

IN CHE PERCENTUALE DIMINUISCONO?

# ADOZIONE DI SPECIFICHE PROCEDURE PER I SEGUENTI SERVIZI



# CONCLUSIONI

E' ancor prevalente la dimensione individuale o piccola

I modelli aggregativi risultano più efficienti

L'investimento in tecnologie cresce ma non sempre le scelte fatte risolvono le effettive necessità

Le banche dati interne agli studi rappresentano per alcuni una realtà importante

L'organizzazione degli studi è sempre più sensibile al Cloud

La formazione fa ancora fatica a puntare su temi diversi

# Grazie per l'attenzione

Danya Facchinetti  
danya.facchinetti@unicatt.it



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI  
M I L A N O