



# LAVORARE a che prezzo?

Il valore del lavoro intellettuale

**Dario Banfi**

Primo Seminario Acta, in collaborazione con I-Network

**Milano 17 Giugno 2009**  
Hotel Machiavelli



# Qual è il giusto compenso?

“In ogni caso la misura del compenso deve essere adeguata all'importanza dell'opera e al decoro della professione”

**(Codice Civile, Art. 2233)**

# Qual è il giusto compenso?

“Il prezzo giusto è quello che rende soddisfatte entrambe le parti”

**Un tantino generico...**

**Di quale soddisfazione stiamo parlando?**

Scusi.. ma quanto valgo fuori  
dalla mia azienda?

*" Buongiorno,  
quale dovrebbe essere una giusta fattura  
mensile come consulente per arrivare a ottenere  
ciò che percepisco oggi da dipendente (4.800  
euro netti mese per 13 mensilità)?  
Grazie."*

[Lettera Firmata]

# Il modello di prezzo basato sulla comparazione con il lavoro dipendente

Facciamo **un esperimento**, con queste regole:

- la **mia attività è** (a grandi linee) **assimilabile a quella svolta in azienda** in aree funzionali che richiedono le mie conoscenze. Non sono cioè né uno specialista di nicchia né un marziano che non potrebbe trovare impiego presso alcuna società;
- decido di **non rivendere i miei servizi a un prezzo inferiore o superiore** a quello applicato al costo del lavoro di un dipendente che svolge le mie stesse attività in azienda;
- vorrei avere una vita “normale” con week-end di riposo, festività, malattia retribuita e via discorrendo, compreso un accumulo di liquidità (tipo TFR), il pagamento IRAP incluso: **tutto ciò che rende il lavoro “standard”**, non atipico. In particolare vorrei che i versamenti previdenziali mi garantiscano in futuro una pensione equivalente a quella di un dipendente;
- facciamo finta che tutti i **costi di produzione siano deducibili** e che siamo abbastanza bravi da riempire “la bottiglia” del nostro tempo (FTE).

# Il modello di prezzo basato sulla comparazione con il lavoro dipendente

## CALCOLO COSTO ORARIO DI UN **IMPIEGATO**

	base	coefficiente	importo
<b>Retribuzione Annuale Lorda</b>	€ 2.000,00	13,0	€ 26.000,00
<b>TFR maturato nell'anno</b>	€ 26.000,00	13,5	€ 1.925,93
<b>Contributi INPS</b>	€ 26.000,00	33,2	€ 8.632,00
<b>Irap</b>	€ 36.557,93	4,25	€ 1.553,71
<b>Contributi INAIL (per ca. 5 gg. malattia/anno)</b>	€ 26.000,00	0,8	€ 208,00
<b><u>Totale costo aziendale (A)</u></b>			<b>€ 38.319,64</b>
	unità	ore	
ore lavorabili	(sett) 52	40	2.080
ferie (media 20-22 gg.)	(gg) 20	8	160
permessi (media 6-8 gg.)	(gg) 6	8	48
festività soppresse (4 gg.)	(gg) 4	8	32
			240
			2.080
<b><u>Ore lavorate (B)</u></b>			<b>1.840</b>
	<b>COSTO ORARIO</b>		<b>€ 20,83</b>
	(Totale A / Totale B)		
	<b>MEZZA GIORNATA DI LAVORO</b>		<b>€ 83,30</b>
	<b>UNA GIORNATA DI LAVORO</b>		<b>€ 166,61</b>

# Il modello di prezzo basato sulla comparazione con il lavoro dipendente

Categoria d'inquadramento	Valori lordi			
	RAL 2008 (media italiana)	Costo orario	Mezza giornata	Giorno di lavoro
<b>DIRIGENTI</b>	€ 103.424	<b>€ 83</b>	€ 331	€ 663
<b>QUADRI</b>	€ 51.018	<b>€ 41</b>	€ 163	€ 327
<b>IMPIEGATI</b>	€ 25.679	<b>€ 21</b>	€ 82	€ 165
<b>OPERAI</b>	€ 21.626	non calcolato	non calcolato	non calcolato

# Reverse budgeting: un calcolatore a portata di mano

## Schema Input/Output per preventivi e fatturazioni con P.IVA

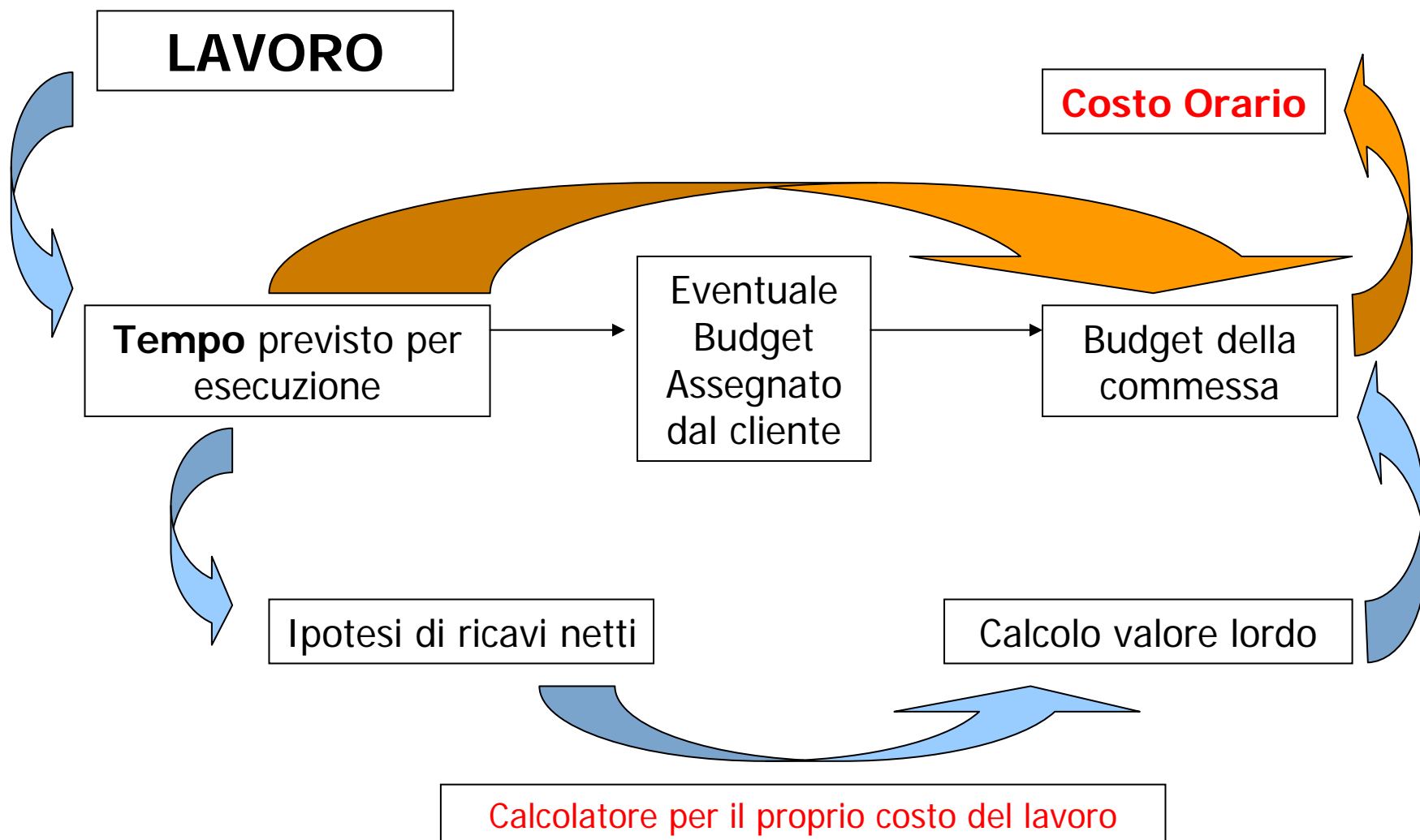
Fattura	da Imponibile a Netto <i>Input</i>	da Netto a Imponibile
A - Imponibile	€ 700,00	€ 6.000,00
B - Previdenza (a carico del committente)	€ 14,00	
Totale soggetto a Iva (somma A + B)	€ 714,00	
Valore IVA (20% del totale soggetto a IVA)	€ 142,80	
Valore R.A. (20% dell'imponibile)	€ 140,00	
Netto a pagare	€ 716,80	
<b>Contributi previdenziali</b>		
A - Previdenza a carico del committente	€ 14,00	
B - Previdenza a carico del professionista	€ 56,00	
Totale contributi da versare	€ 70,00	
<b>Post tasse e contributi</b>		
Guadagno netto	€ 504,00	€ 4.320,00

*Input*

Costruitevi un calcolatore sul vostro costo del lavoro che vi consenta di ottenere i valori netti a partire da quelli lordi e viceversa quelli lordi da quelli netti: avrete una maggiore percezione dei risultati dopo le tasse e i contributi!



# Reverse budgeting: un calcolatore a portata di mano



# Le variabili nelle politiche retributive

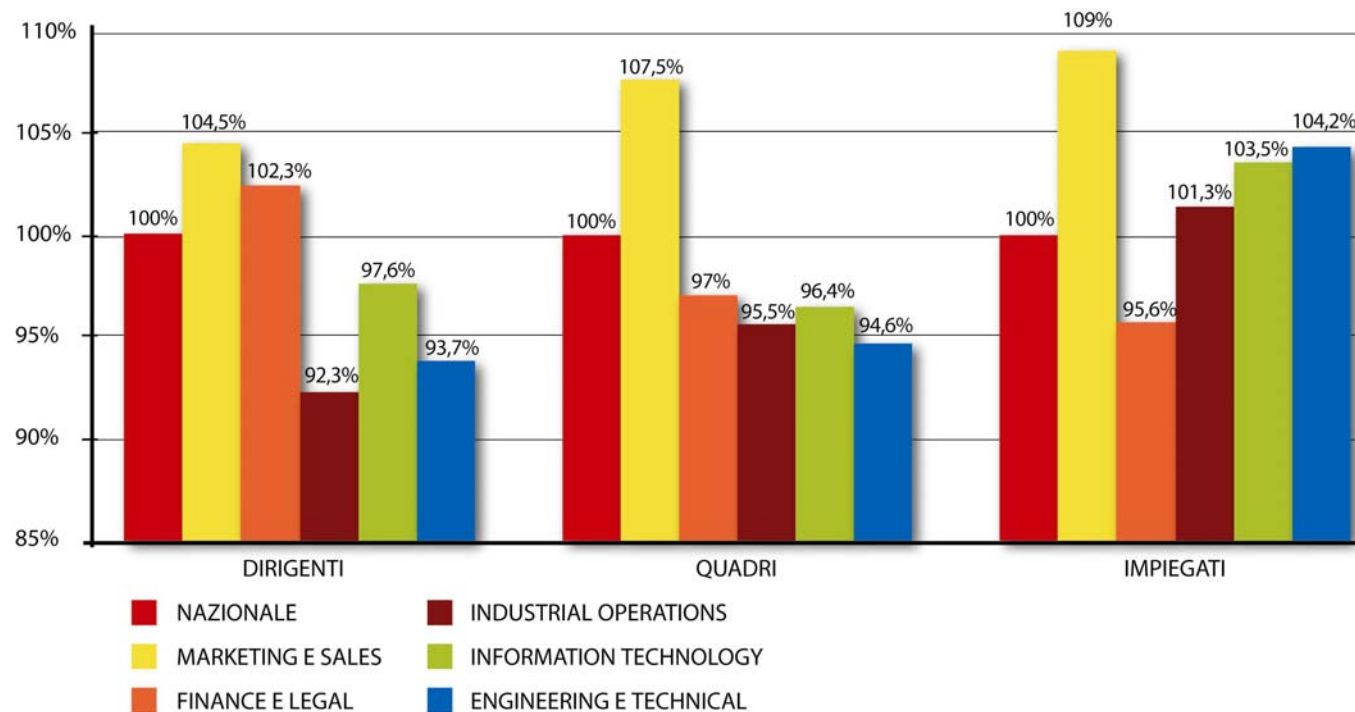
## Fattori primari

- Esperienza
- Conoscenze
- Competenze (generalistiche o specialistiche)

## Fattori secondari

- ✓ Et 
- ✓ Anzianit  professionale
- ✓ Sesso
- ✓ Area geografica
- ✓ Settore produttivo
- ✓ Area funzionale
- ✓ Dimensione d'impresa

## Are Funzionali & Retribuzioni da lavoro dipendente (scarto dalla media)



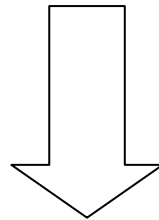
# Come si determina un prezzo?

Il **prezzo della consulenza** è frutto di un bilanciato meccanismo di valutazione e integrazione di tre elementi:

- 1) il **valore di un'attività** espressa in "tempo impiegato" e/o competenze messe in campo (lato che riguarda il prestatore d'opera);
- 2) il **valore aggiunto** che si misura attraverso i benefici che le imprese maturano nel tempo (lato che interessa il committente);
- 3) **la forza tra le parti in gioco**

# La forza tra le parti in gioco

I compensi lordi annui dei consulenti che hanno posizioni di lavoro equiparabili a quelle di lavoratori dipendenti sono equiparati alla loro Retribuzione Totale Annua Lorda, non al costo aziendale!!!!



**REDUCTIO AD RAL**

# Il modello del "Lavoro autonomo equiparato al rapporto tra imprese"

Obiettivo: creare un modello di costo che

- a) ammortizzi i costi di gestione;
- b) includa gli overhead;
- c) includa dei profitti

# Il modello del “Lavoro autonomo equiparato al rapporto tra imprese”

## LO SCHEMA PASSO A PASSO

- ✓ definite a priori quale **reddito annuo lordo** desiderate ottenere;
- ✓ **calcolate le ore** (numero giorni x 8 h.) che potrete dedicare allo svolgimento delle **attività professionali**, escludendo:
  1. le giornate da dedicare ad “altro” (amministrazione del business, fatturazioni, pagamenti F24, viaggi, attività commerciali e di marketing, stesura offerte, formazione ecc.) che solitamente occupano il 40% del tempo;
  2. ferie e malattia (ca. 22 giorni all’anno).

La media ore lavorative spendibili sui clienti (lavorando 8 hh/gg.) = ca.1.142 h./anno

- ✓ **suddividete il reddito lordo per le il numero di ore lavorative** ottenute e si ottiene un valore corrispondente al **COSTO ORARIO LORDO**;
- ✓ per recuperare **spese** e puntare a qualche piccolo **profitto**, occorre poi aggiungere valori che ammortizzano:
  - a) i costi di gestione (i cosiddetti *overhead\**);
  - b) i profitti desiderati.

- ✓ Calcolando le percentuali di a) e b) rispetto al reddito lordo si ricalcola il costo orario applicando queste percentuali di sovrapprezzo.

\* Per calcolare gli overhead si devono sommare tutte le spese annue non rimborsate dai clienti: costo del commercialista, abbonamenti, acquisti di tecnologia ecc. Per esempio, il mio tasso di overhead l’anno scorso era del 18%.

# Il modello del “Lavoro autonomo equiparato al rapporto tra imprese”

## Un esempio pratico:

Reddito Lordo Annuo: € 50.000

Ore lavorative all'anno (ferie e malattia escluse): 1.904 h.

Tempo speso per gestire il business: 40%

Ore dedicate ai clienti:  $1.904 * 60\% = 1.142$  h.

Costo orario lordo:  $€ 50.000 / 1.142 = € 43,8$

Spese annuali (overhead) non rimborsate dai clienti: € 25.000

Tasso degli overhead:  $€ 25.000 / € 50.000 = 50\%$  (tasso altissimo!)

Profitti attesi: € 5.000 euro

Tasso dei profitti:  $€ 5.000 / € 50.000 = 10\%$

**COSTO ORARIO FINALE AL CLIENTE:**

$43,8 \text{ Euro} + 50\% + 10\% = 70 \text{ Euro}$

# Il modello del "Lavoro autonomo equiparato al rapporto tra imprese"

Come rivendono il lavoro le imprese?

Costo di un progetto aziendale		
33% COSTO DEL LAVORO	66% - STAFF TO FEE	
	33% Area di ricavi necessari	33% Margine di miglioramento



# Il metodo dei moltiplicatori

Fonte: Web Worker Daily

- ❑ Spezzate il lavoro da svolgere in microunità di lavoro da 4 o 8 ore;
- ❑ Non fate la somma algebrica dei costi per unità di tempo;
- ❑ Moltiplicate la sommatoria per 2,5;
- ❑ Non fate dumping in concorrenza con voi stessi per soddisfare desideri altrui. Se il lavoro viene quotato inizialmente 100 e il cliente ha un budget di 50 non abbassate i prezzi a 50. Piuttosto giustificate i motivi per cui farete metà del lavoro a quel prezzo;
- ❑ Tenete traccia del tempo impiegato per la lavorazione a vostro beneficio per i preventivi futuri.

## Svincolarsi dal costo orario

In negativo:

- Lavoro a cottimo (e nuove forme legate al lavoro a distanza)

In positivo:

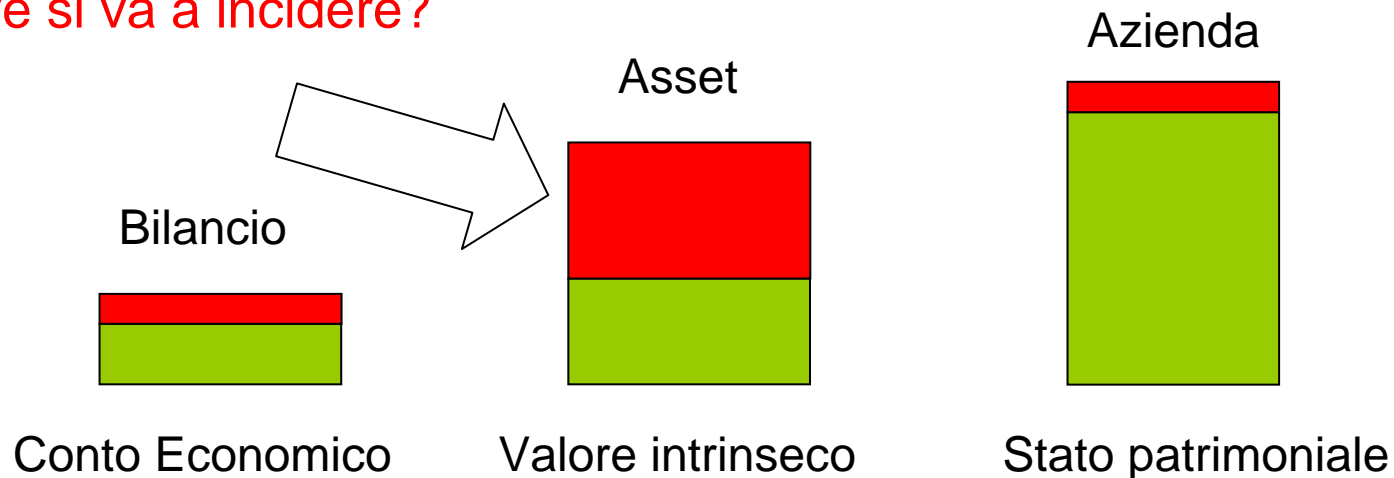
- *Pay per result* (provvigioni, royalty ecc.)
- Consulenza come rivalutazione di asset aziendali

# Svincolarsi dal costo orario

## Che cosa si vende, solitamente?

- la conoscenza specialistica;
- il trasferimento di vantaggi (= facilitazione) in termini di business oppure di vantaggi legati a terze parti, a network personali o a soggetti appartenenti a lobby;
- elementi qualitativi della produzione;
- fattori in grado di moltiplicare a livello pubblico e sul mercato il valore di alcuni asset aziendali.

## Dove si va a incidere?



## Svincolarsi dal costo orario

$$\text{Prezzo} = k[(V_f - V_i)A]/Pc$$

**k** = forza di contrattazione del singolo consulente

**V<sub>f</sub>** valore finale

**V<sub>i</sub>** valore iniziale

**A** = Asset

**P** = % di incidenza sul risultato ottenuto

**c** = consulente

**Quando si riesce a convincere il cliente, usando la propria capacità (K) di trattativa, che il risultato che potrà ottenere grazie al ricorso di un consulente sarà molto elevato (V<sub>f</sub> – V<sub>i</sub>) e che in questo percorso di rivalutazione dei propri asset (A) il merito (P) sarà da attribuire allo stesso consulente (c), ebbene in questo caso ci sono tutte le condizioni per sganciare il prezzo dalle “ore lavorate”.**

# Elementi variabili e personali

Inflazione

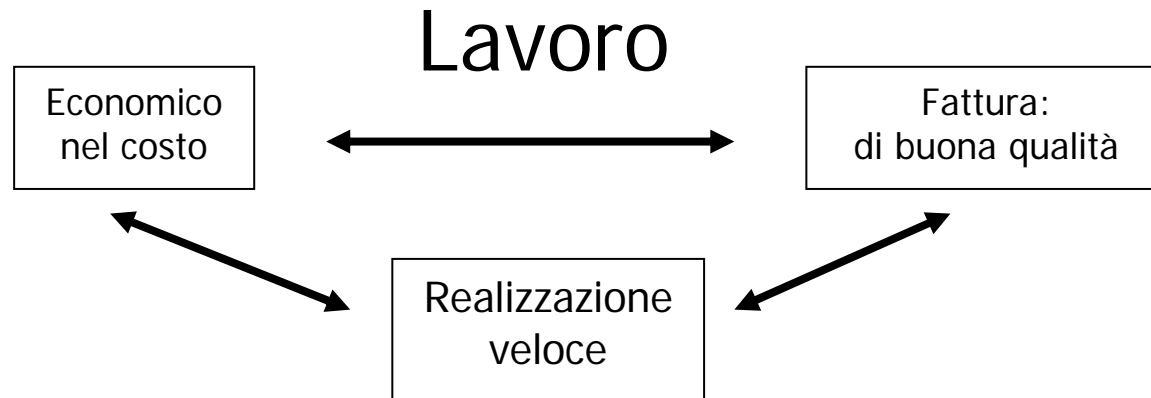
Entry level strategy

Teoria della bottiglia (=sistema d'asta)

Azzardo

Esperienza vs Riduzione del prezzo

# Il 3 x 2 del lavoro autonomo



**Regola:**

**un committente può scegliere soltanto due di queste caratteristiche contemporaneamente**

- 1) se un lavoro sarà veloce e di qualità non sarà economico;
- 2) se il cliente chiede qualità a basso costo, si impiegherà il tempo dovuto;
- 3) se vuole pagare poco e avere tutto subito, non si garantisce alcuna qualità.

Tertium non datur!

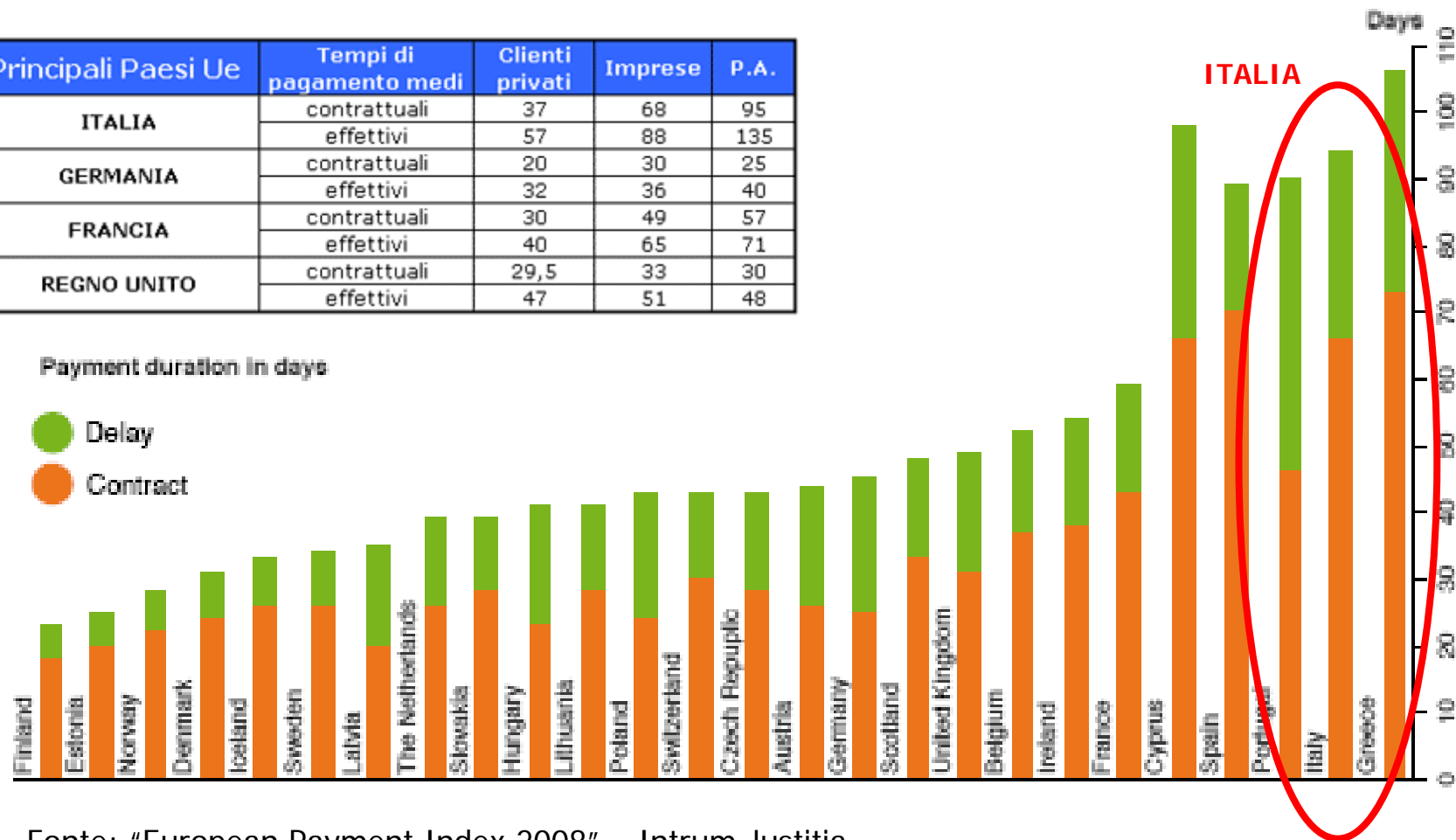
## Spese, rimborsi, pagamenti: una giungla senza regole

“Il cliente, salvo diversa pattuizione, deve anticipare al prestatore di opera le spese occorrenti al compimento dell’opera e corrispondere, secondo gli usi, gli acconti sul compenso.”

**(Codice Civile Art. 2234)**

# Spese, rimborsi, pagamenti: una giungla senza regole

Principali Paesi Ue	Tempi di pagamento medi	Clients privati	Imprese	P.A.
ITALIA	contrattuali	37	68	95
	effettivi	57	88	135
GERMANIA	contrattuali	20	30	25
	effettivi	32	36	40
FRANCIA	contrattuali	30	49	57
	effettivi	40	65	71
REGNO UNITO	contrattuali	29,5	33	30
	effettivi	47	51	48



Fonte: "European Payment Index 2008" – Intrum Justitia



# Spese, rimborsi, pagamenti: una giungla senza regole

Uno dei tanti espedienti

**ATTENZIONE !!! Le fatture relative ai nostri ordini saranno  
esigibili solo a pagamento avvenuto da parte del nostro cliente.**

# Spese, rimborsi, pagamenti: una giungla senza regole

Così dice il cliente...

*“Sì, so che hai delle spese, ma io ti pago un tot, poi sono affari tuoi!”;*

*“Sì, so che hai delle spese, ma visto che la nostra amministrazione è troppo complessa, preferisco pagarti di più (falso) e poi sono affari tuoi!”*

*“Spese? che spese vorresti avere per scrivere un articolo o un libro?”*

*“Non sapevo avessi delle spese, lo scopro ora che leggo qui!”*

*“Ti rimborsiamo tutte le spese che puoi giustificare, ma mettile in fattura, che puoi emettere soltanto a lavoro finito, dopo che ti abbiamo passato un numero d’ordine, che ci mettiamo circa un mese a produrre, tenendo conto che la fattura si paga a 120 giorni fine mese dalla data di emissione, anche se ogni tanto capita che andiamo a 180 giorni”.*

*“Solitamente lasciamo che i fornitori aggiungano un 10% forfetario alle fatture, ma visto che non sei un’impresa di consulenza, ma un libero professionista, questo non è consentito, ma non ti preoccupare, chiedi al tuo commercialista come scaricare le spese”.*

*“Ti rimborsiamo tutte le spese che puoi giustificare, secondo dei tetti prestabiliti, ma quando le metti in fattura devi calcolare Iva e ritenuta d’acconto anche sulle spese, in altre parole devi fare credito allo Stato, ma non ci pensare, ti torna indietro tutto, con la dichiarazione dei redditi o nel trimestre successivo”.*

# Domande?

Contatti:

[Dario Banfi](#)

Blog: <http://www.humanitech.it>

Materiale distribuito con **licenza Creative Commons**  
**"Attribution-Noncommercial-Share Alike 3.0 Unported"**