

Lavoro intellettuale autonomo

Come farsi pagare. Modelli di costruzione del prezzo e cultura d'impresa nella relazione con il consulente

di Dario Banfi

In ogni caso la misura del compenso deve essere adeguata all'importanza dell'opera e al decoro della professione
(Codice Civile, Art. 2233)

Una regola unica per stabilire il prezzo di una prestazione nell'ambito della consulenza e del lavoro intellettuale autonomo non esiste. Esistono buone (e cattive) pratiche, forse qualche modello, ma poco più. Ciascun professionista si trova in una posizione unica sul mercato: l'astrazione e il tentativo di isolare sistemi condivisi di quotazione del lavoro tradisce di conseguenza quasi sempre le attese. Si possono raccogliere esperienze, abbozzare modelli e condividere informazioni. Questo faremo, con l'obiettivo di raccogliere anche e soprattutto commenti attraverso i quali emendare un testo sperimentale che presenta percorsi convergenti, qualche divagazione curiosa, ma volutamente nessuna sintesi.

Qual è il *total reward* di un lavoratore indipendente?

A nostro avviso 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. Il giusto mix determina una corretta quotazione. Viste le disparità delle forze in campo, tuttavia, è indubbio che il punto più critico sia comunque il terzo.

Quando un anno fa realizzai un servizio per conto del *Sole 24 Ore* sul tema della quotazione del lavoro intellettuale autonomo¹, un freelance al quale chiesi quale fosse la migliore tecnica mi rispose saggiamente che *"il prezzo giusto è quello che rende soddisfatte entrambe le parti"*. È un buon punto di partenza (o forse di arrivo), ma è insufficiente come suggerimento perché troppo generale. La regola si potrebbe applicare a qualsiasi mercato e presuppone almeno queste condizioni, non sempre presenti: a) la libertà di contrattazione; b) l'equivalenza delle forze in campo; c) una concorrenza aperta. Nasconde, però, sottilmente anche una definizione di soddisfazione che non è per nulla scontata.

Nell'ambito del lavoro dipendente numerosi studi che analizzano la "soddisfazione" identificano facilmente classi di valori, vantaggi e beni offerti nel pacchetto del cosiddetto *total reward*, ma nel

¹ Cfr. "Come farsi pagare il giusto? I metodi per quantificare il valore di tempo e talento", 19 marzo 2008, JOB 24 online, Il Sole 24 Ore.

contesto del lavoro autonomo di quali benefici stiamo parlando? Non certo di piani di carriera, auto o cellulare aziendali, vicinanza al luogo di lavoro, buon rapporto con il capo ecc. Nel caso del lavoro autonomo i benefici si regolano sulla posizione all'interno del mercato: le sue sfide sono decisamente più ampie e variabili di quelle un soggetto che accetta vincoli di subordinazione e gode della protezione di un contesto organizzativo strutturato. Per un freelance il "contesto" è semplicemente la società e il mercato di riferimento all'interno dei quali trovare un equilibrio temporaneo, soddisfazioni personali, muovendosi con regole proprie. Un traduttore, per esempio, non vende i suoi servizi allo stesso modo di un designer, un programmatore informatico segue percorsi diversi da un art director o un formatore nel bilanciare esperienze e opportunità, sforzi e risultati.

Nel *total reward* di un lavoratore autonomo entrano fattori relazionali e motivazionali molto personali, oltre che attese individuali sul proprio posizionamento che possono scompaginare del tutto la possibilità di identificare regole condivise. Si pensi al "dumping" e alla scelta di offrire i propri servizi a gratis, per semplice gratificazione personale. Mentre non è possibile nella contrattazione legata al lavoro subordinato che all'interno dei contratti nazionali di categoria trova sempre la definizione di un costo orario, per chi opera in regime di autonomia si può andare dall'attività gratuita ai 440mila euro all'ora di un Tony Blair "conferenziere freelance"².

Come noto, per compensi tendenti a zero le opportunità di lavoro crescono all'infinito. Per assurdo dunque un lavoratore indipendente ha maggiori opportunità di un dipendente, più libertà di farsi male con le proprie mani, ma anche di applicare prezzi da capogiro. È una della tante regole del mercato che ha una curiosa contraddizione al suo interno: non esiste "stop loss", ma redditi comunque presunti. Tutte quelle famiglie professionali che non sono state baciata dalla fortuna di avere tariffari efficaci e rispettati³ possono vedere azzerare le proprie quotazioni sul mercato, mentre esistono - al contrario - redditi presunti che devono essere rispettati perché fissati attraverso gli Studi di Settore.

Da dove partire dunque per avvicinare il tema del prezzo di una prestazione consulenziale?

Se vendi un servizio a un'impresa devi accettare le sue regole di quotazione

La prima cosa che fa un lavoratore autonomo quando deve formulare un preventivo è alzare il telefono e chiedere consiglio a persone che operano nel suo stesso campo. È strano come questa che appare un'esplicita violazione del più normale principio di concorrenza, ovvero di non fare sapere ai competitor il tuo posizionamento sui prezzi, sia invece la prima risorsa per i lavoratori freelance. La cerchia di amici è il primo ambito di consultazione attraverso il quale stabilire dei benchmark. "Tu quanto chiederesti per..?", si domanda. I professionisti con esperienza, tuttavia, fanno qualcosa di meglio: chiedono direttamente al cliente quale sia il suo budget di spesa.

² Cfr. "Blair, oratore da 7.300 euro al minuto", Corriere.it, 5 aprile 2009 (http://www.corriere.it/esteri/09_aprile_05/blair_tony_guadagni_088888c2-21dc-11de-b3cf-00144f02aabc.shtml)

³ È utile segnalare che al di là della recente liberalizzazione introdotta con il Decreto Bersani, esistevano già categorie professionali per le quali i tariffari non hanno mai avuto alcun effetto concreto. Tra queste ci sono gli architetti, i geometri e i giornalisti che lavorano in regime di autonomia.

È più utile sapere il punto di vista di altri consulenti o quello dell'impresa?

L'ovvietà della risposta - nel caso si tratti di lavoro intellettuale autonomo - dimostra implicitamente quanto la priorità nella contrattazione sui prezzi sia determinata dalla domanda. Conta di più sapere che cosa pensano i clienti anche una per seconda ragione. Sebbene il rapporto tra valore economico e patrimonializzazione di un investimento fatto sulla consulenza esterna oppure il rapporto tra spesa corrente e valore intrinseco di alcuni asset societari maturino disparità del tutto imprevedibili per talune tipologie di servizi, un dato è certo: ciò che viene acquisito da un consulente è iscritto a bilancio da qualche parte! A parte gli sprechi diffusi e ingiustificati, pur sempre abbastanza frequenti, soprattutto nella Pubblica Amministrazione, ogni budget messo a disposizione dalle varie aree produttive aziendali seguono logiche precise. Se vendi un servizio a un'impresa devi accettare di conseguenza le sue regole di quotazione del valore perché è l'impresa che tiene i cordoni della borsa. Una valutazione ancora più semplice riguarda l'acquirente. È meno evidente, ma questi soldi sono investiti da persone che hanno un lavoro dipendente. Significa che per cultura hanno una maggiore predisposizione a usare regole interne, comprese quelle legate alla remunerazione.

Personalmente mi è capitato di incontrare quasi sempre referenti del tutto impreparati sui costi del lavoro autonomo. Alcuni, addirittura, incapaci di leggere la propria busta paga. Figuratevi quale idea si facessero dei valori lordi stampati sui miei preventivi spesso valutati come cifre *monstre*. Proviamo a partire da questi due elementi per formulare alcune ipotesi su come quotarsi: allocazione della spesa e precomprensione di che cosa significhi pagare una risorsa⁴. Giochiamo cioè fuori casa con regole altrui. Chi opera in azienda parte dal modello più semplice, ovvero quello interno, più vicino, per replicare verso l'estero la quotazione di una risorsa. Non accade sempre, ma sembra essere una "naturale predisposizione" e ne offrirò alcune prove.

Buongiorno, quanto valgo all'esterno come dipendente?

Qualche giorno fa un dirigente di una media impresa mi ha scritto questo messaggio di posta elettronica:

*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]

Ora appare evidente che la domanda si pone in termini astratti. Dopo essermi venuto da sorridere (non sa quale Calvario lo aspetta!), ripensandoci, forse in termini altrettanto astratti una risposta è possibile. Ciò che appare evidente, in questo quesito, piuttosto comune tra figure in uscita dal

⁴ Chi obietta che tra retribuzioni da lavoro dipendente e autonomo non vi sia correlazione alcuna può facilmente ricredersi leggendo lo studio "The Effects of Workforce Creativity on Earnings in U.S. Countries" di Todd Gabe, Kristen Colby e Kathleen Bell (Cfr. "Il fattore C e lo stipendio", <http://www.humanitech.it/?p=1026>), dove si mette in bella evidenza la relazione che esiste tra stipendi aziendali medi e tasso di diffusione geografica di professionalità creative. Là dove cresce il numero di professionisti della creatività aumenta anche il livello retributivo medio dei lavoratori dipendenti. Curioso no?

mercato del lavoro dipendente, è l'incapacità di immaginare qualcosa di diverso da uno status lavorativo che consenta di produrre e ottenere un reddito incardinato unicamente sulla componente retributiva (salario). Questo è un approccio a un tempo inevitabile e sbagliato, ma assai diffuso. Fornisce risposte valide soltanto per alcune situazioni.

Il modello di prezzo basato sulla comparazione con il lavoro dipendente

Proviamo a rispondere dunque alla domanda: *“A quale prezzo devo rivendere i miei servizi a un'azienda perché la mia vita lavorativa sia in equilibrio con il costo del lavoro, i diritti e le prestazioni di un lavoratore medio che opera sul mercato?”* In altre parole proviamo a porci sul mercato come freelance come se fossimo dei dipendenti, per entrare in competizione con i loro costi, chiedendo a chi acquisisce le nostre attività esterne di usare i parametri con cui solitamente si leggono le dinamiche retributive dall'interno di un'impresa. È un esperimento. Per giustificarlo possiamo sempre dire che in fondo siamo lavoratori anche noi e operiamo sullo stesso mercato del lavoro. Vogliamo essere “normale” e vedere normalizzata la nostra situazione retributiva sulla base di regole che riguardano 15 milioni di persone in Italia. Giochiamo in questo primo modello la competizione sui valori lordi aziendali.

Simuliamo dunque il modello per capire dove è possibile arrivare, delimitando però la costruzione dello schema secondo alcune regole. Diciamo che:

1. 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, assente nelle imprese “normali” [un avvocato di diritto fallimentare, un esperto di compliance per i mercati extraeuropei ecc..] né un marziano che non potrebbe trovare impiego presso alcuna società;
2. decido di non rivendere i miei servizi a un prezzo inferiore a quello applicato al costo del lavoro di un dipendente che svolge le mie stesse attività in azienda e neppure di alzare le mie tariffe rispetto a questo parametro;
3. vorrei avere una vita “normale”... Semplificando: con week-end di riposo, festività, malattia retribuita e via discorrendo, compreso un accumulo di liquidità (tipo TFR), il pagamento IRAP incluso, come per le imprese. 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 dipendente⁵;
4. facciamo finta che tutti i costi di produzione siano deducibili e che siamo abbastanza bravi da riempire “la bottiglia” del nostro tempo, ovvero di lavorare full time.

In altre parole sto costruendo una posizione FTE, *Full Time Equivalent*. Poste queste premesse (che comunque sono la leva su cui le imprese puntano nell'impiego di lavoro autonomo per fare margine oggi, non dimentichiamolo!), facciamo due conti, prendendo per esempio il settore Industria e una retribuzione media di un impiegato (26.000 euro lorde).

⁵ Mi si passi questo escamotage poiché come vedremo serve soltanto a costruire un percorso euristico. L'idea è di fare comprendere a un'impresa che il nostro costo al lordo potrebbe equivalere a quello di figure equiparabili che operano in azienda. È evidente che poi i valori netti che ne derivano sono diversi, ma in questo momento stiamo adottando il punto di vista di un'impresa che acquista capitale umano.

Ecco lo schema per il calcolo del costo orario:

CALCOLO COSTO ORARIO			
	base	coefficiente	importo
Retribuzione Annua Lorda	€ 2.000,00	13,0	€ 26.000,00
TFR maturato nell'anno	€ 26.000,00	13,5	€ 1.925,93
Contributi INPS	€ 26.000,00	33,2	€ 8.632,00
Irap	€ 36.557,93	4,25	€ 1.553,71
Contributi INAIL (a copertura di una media di 5 gg. di malattia all'anno)	€ 26.000,00	0,8	€ 208,00
Totale costo aziendale (A)			€ 38.319,64
	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
Ore lavorate (B)			1.840
	COSTO ORARIO		€ 20,83
	(Totale A / Totale B)		
	MEZZA GIORNATA DI LAVORO		€ 83,30
	UNA GIORNATA DI LAVORO		€ 166,61

Ebbene un giorno di lavoro costa al lordo, e dovrebbe “essere venduto”, stando all’equivalenza posta con le condizioni elencate sopra, 166 euro + IVA. Se la professionalità che mettete in campo è simile a quella di un Quadro per tenere il suo livello retributivo medio (ca. 50.000 euro lordi all’anno) una vostra giornata di lavoro costerebbe 320 euro + IVA al giorno. Per il livello dirigenziale si parla di 640 euro + IVA al giorno.

È ovvio che si tratta di un calcolo che utilizza una logica estranea al normale rapporto tra lavoro autonomo e dipendente, soprattutto in relazione ai costi di gestione. Presuppone che siate professionisti equiparabili a un “lavoratore medio” e possiate comparare il costo lordo del lavoro.

Chi si avvicina oggi a questo modello e implicitamente o esplicitamente lo utilizza?

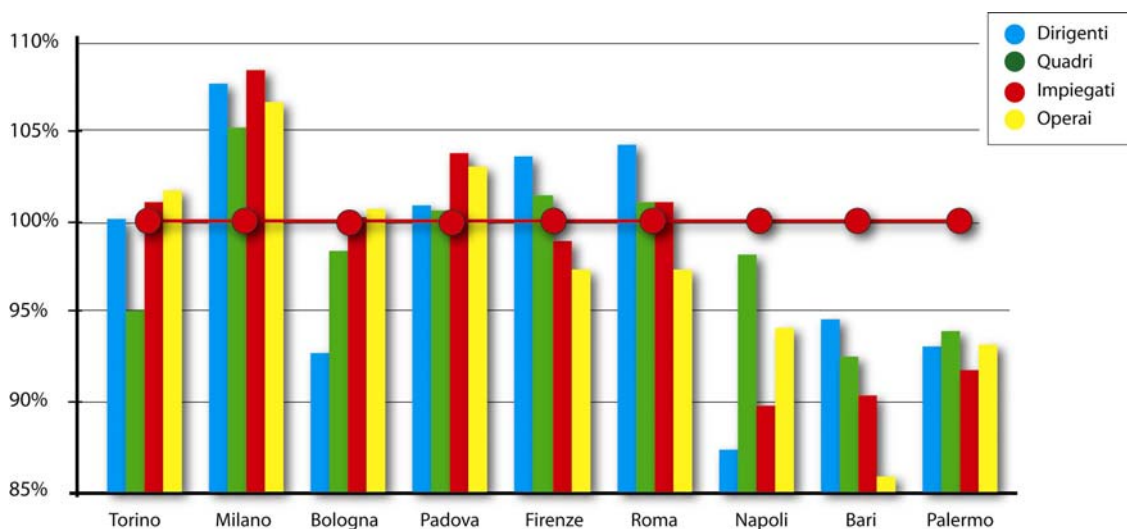
- ✓ Freelance giovani e in gran parte inesperti che nella formulazione di preventivi si lasciano attrarre da un’errata percezione immediata dei valori netti equivalenti;
- ✓ Chi ha basse spese di produzione se non addirittura nulle, per il mantenimento della propria attività, oppure chi ha posizioni di rendita, ovvero attività ben avviate che sono rinnovate in maniera automatica perché basate su posizione clientelare o su fiducia molto radicata (questo abbassa i costi di gestione, in particolare quelli commerciali, come vedremo);
- ✓ Chi fuoriesce dal mercato del lavoro dipendente e non sa quale altro modello applicare e dunque replica all’esterno ciò che accade all’interno.

Quando presentai questo modello online (distribuendo anche il foglio Excel di calcolo)⁶, sul blog Humanitech.it nessuno fece obiezioni, anzi, al contrario diventò una delle formule più linkate e indicate come più utili per la costruzione dei prezzi all'interno di alcuni forum di consulenti informatici italiani. Questo modello per la determinazione del costo si basa principalmente sull'idea che **il lavoro sia scomponibile efficacemente in giornate e ore equivalenti**, che possono essere retribuite allo stesso modo oltre che sull'idea che il lavoratore possa svolgere funzioni (mansioni) proprie ben codificate e ripetibili, riferite alle proprie competenze principali. In altre parole il freelance non si deve preoccupare di svolgere attività presidiate da altri (per esempio il calcolo della sua busta paga ecc.). È un ingranaggio che trova posizione fisica e temporale: ogni volta che il lavoratore occupa quella posizione deve essere retribuito in misura equivalente a quanto stabilito dal suo livello e dalla sua esperienza per unità temporali precise. Il fattore chiave è il tempo ed è per questo che il parametro principale intorno a cui ruota il suo compenso è il "costo orario" (o a giornata).

Per chi volesse applicarlo è giusto sapere tuttavia che misure medie di mercato per professioni lavorative subordinate si trovano con grande facilità per effettuare comparazioni, ma che esistono pure elementi di sistema che impattano sui valori medi⁷. Questi elementi non sono "trattabili" ma determinano le condizioni stesse della trattativa.

Si prendano, per esempio, questi elementi discriminanti: il contesto geografico, l'età, il sesso e la dimensione d'impresa. Considerando il valore medio come 100, queste variabili impattano in media in questo modo:

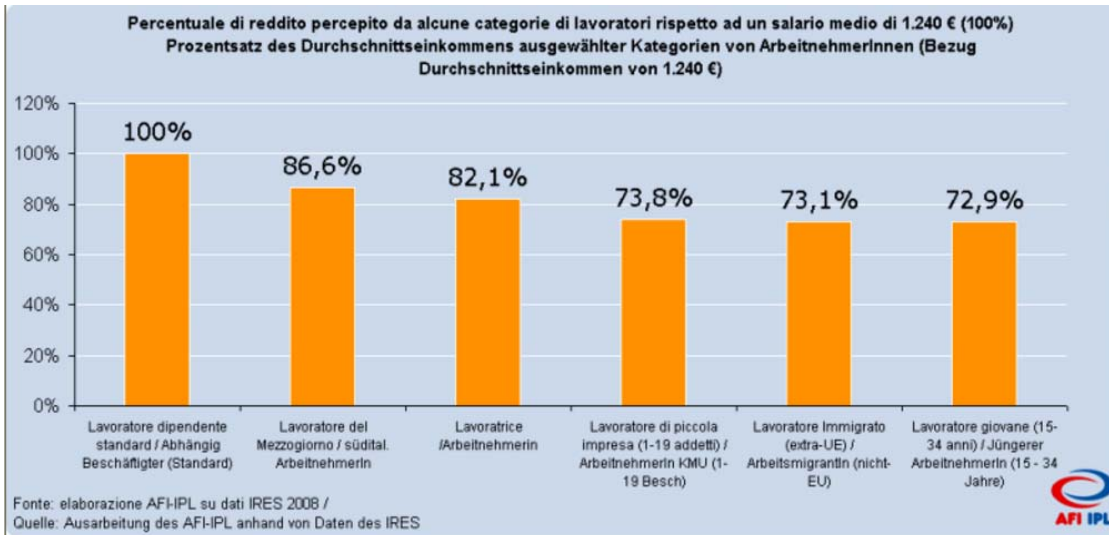
Le retribuzioni di dirigenti, quadri, impiegati e operai su base geografica (scarto dalla media) nel lavoro dipendente



Fonte: OD&M Consulting - 2007

⁶ Cfr. "Costo orario e consulenza" (<http://www.humanitech.it/?p=58>).

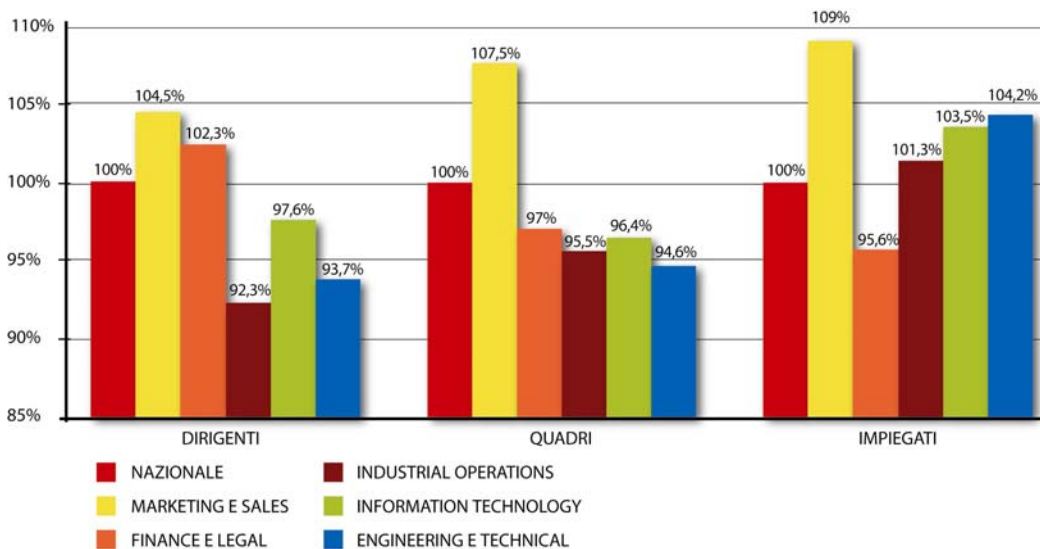
⁷ Cfr. Esistono fattori primari che incidono sulla valutazione di una risorsa sul mercato del lavoro e fattori secondari. Mentre tra i primi ci sono esperienza, conoscenze e competenze (generalisti che o specialistiche) e che definiscono il profilo professionale, tra i secondi fattori ci sono l'età, l'anzianità professionale, il sesso, l'area geografica, il settore produttivo, l'area funzionale e la dimensione d'impresa in cui la risorsa troverà collocazione.



Fonte: AFI-IPL su dati IRES 2008

Ancora più utile è sapere che cosa succede all'interno dell'impresa poiché quando si offre consulenza ci si relaziona sempre con figure precise che hanno budget di divisione separati e operano dunque in contesti produttivi e aree funzionali distinte, con regole di spesa proprie, sebbene appartengano alla medesima impresa. Lavorare in aree funzionali diverse pone le retribuzioni su scale diverse. Di questo si deve tenere conto per confrontarsi o per comprendere i valori stessi che le società attribuiscono al capitale umano.

Le retribuzioni di dirigenti, quadri e impiegati nelle diverse aree funzionali (scarto dalla media)



Fonte: OD&M Consulting - 2007

Un calcolatore a portata di mano

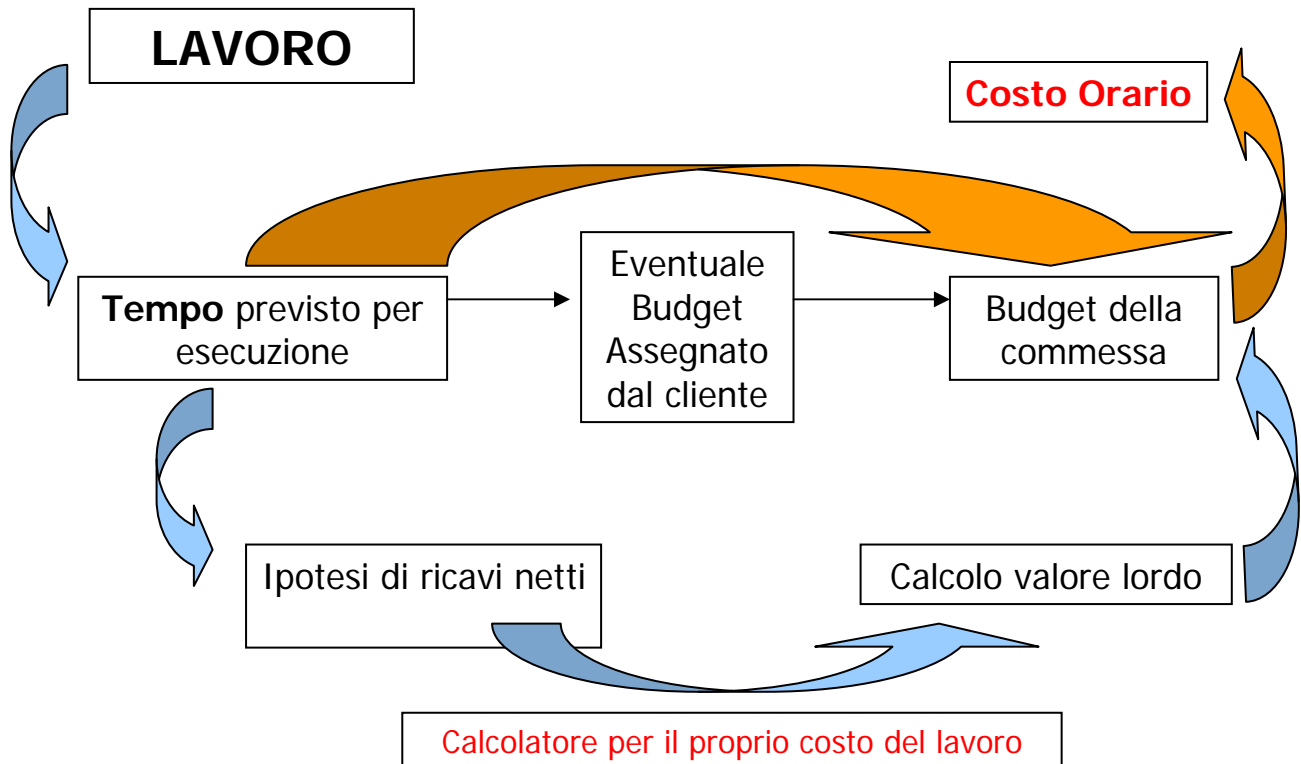
Ogni valutazione si è basata finora su calcoli effettuati al lordo di tasse, imposte o contributi. È indubbio che una percezione del risultato netto influisce sulla stessa stesura di preventivi. A questo proposito un supporto tecnico molto utile in fase di realizzazione di offerte è certamente dato dalla realizzazione di un calcolatore a due direzioni per ottenere valori netti a partire da quelli lordi e viceversa per ottenere un importo lordo inserendo quello netto. Questo può aiutarvi a toccare con mano quale sia il risultato che si intasca realmente, dopo tasse e contributi, a fronte di un incasso dal cliente. Nell'immagine riporto un esempio che vale per i giornalisti freelance (che hanno aliquote previdenziali specifiche), ma ogni singolo professionista può costruire facilmente il suo. L'utilità sta principalmente nel ricreare i valori lordi a partire da importi netti che si desiderano ottenere, avendo subito visione dell'effettivo risultato a fronte dello sforzo preventivato. La riprova della correttezza del calcolo si può fare unendo questo tipo di calcolatori con i modelli indicati in precedenza. L'esperienza nell'uso di questi due approcci consentirà nel tempo di rinforzare la capacità di stabilire prezzi adeguati al tipo di professionalità espressa.

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	
Contributi previdenziali		
A - Previdenza a carico del committente	€ 14,00	
B - Previdenza a carico del professionista	€ 56,00	
Totale contributi da versare	€ 70,00	
Post tasse e contributi		
<i>Guadagno netto</i>	€ 504,00	€ 4.320,00 <i>Input</i>

Netto, tempo e reverse budgeting

Come usare anche questo calcolatore? È possibile, per esempio, valutare quale lavoro viene commissionato e, sulla base del tempo che si presume di impiegare per le attività, immaginare un compenso netto che si vorrebbe ricavare "come minimo" dal tipo di lavoro richiesto. Sulla base di questo si può dedurre, attraverso il vostro calcolatore, il costo lordo secondo lo schema sotto riportato. A volte il budget per il lavoro è già assegnato per cui non c'è grande libertà di immaginare un compenso se non di ridurre le attività da mettere in cantiere come si suggerisce più avanti, nel paragrafo "Il prezzo bilanciato in assenza di trattativa". A conti fatti, potreste infine ricalcolare il vostro costo orario ed effettuare un benchmark con i valori che otterreste secondo il modello di comparazione con il lavoro dipendente e vedere se siete sopra o sotto i costi aziendali. Questo tipo di approccio, si noti bene, non è molto diverso dal precedente, perché considera sempre l'equiparazione tra il vostro costo e quello di un'azienda e si basa sulle unità di tempo.



Quando il downgrading del costo del lavoro autonomo diventa sistema

La corrispondenza finora stabilita tra costo orario lordo e lavoro autonomo ha un reale applicabilità nel segmento del terziario avanzato? Un lavoratore intellettuale autonomo è in grado di imporre queste tariffe, calcolate con parametri che sono i suoi (aliquote previdenziali esatte ecc.)? Una recente analisi⁸ che ho chiesto personalmente alla società OD&M Consulting mostra un elemento di grandissimo interesse. Nello studio si mettono a confronto i valori annui lordi delle retribuzioni percepite da consulenti e da lavoratori dipendenti che svolgono un lavoro assimilabile dal punto di vista del contenuto e delle attività svolte. In altre parole si mettono in relazione le retribuzioni medie di figure che hanno un contenuto lavorativo del tutto equiparabile e che operano dentro e fuori dalle imprese⁹. Si guardi la tabella dove sono riportate le Retribuzioni Totali Annuo Lorde (non il costo aziendale prima considerato).

Retribuzioni Totali Annuo Lorde: un confronto tra lavoratori autonomi e dipendenti (2007)

JOB	Lavoro Autonomo		INQUADRAMENTO IN AZIENDA	Lavoro dipendente		Diff. Lavoro Autonomo / Dipendente
	RTA 2007	TREND 07-05		RTA 2007	TREND 07-05	
Account executive	€ 26.500	16%	Impiegati	€ 25.811	5%	€ 689
Addetto/a di amministrazione	€ 20.500	7%	Impiegati	€ 21.933	6%	- € 1.433
Addetto/a di segreteria	€ 22.000	20%	Impiegati	€ 20.206	9%	€ 1.794
Addetto/a servizi marketing	€ 18.500	4%	Impiegati	€ 22.807	4%	- € 4.307
Analista programmatore	€ 22.000	2%	Impiegati	€ 23.109	4%	- € 1.109
Analista programmatore senior	€ 32.000	7%	Impiegati	€ 28.624	0%	€ 3.376

⁸ Cfr. AA.VV. "Condizioni e identità del lavoro professionale", 2008, Derive & Approdi e "Raccontarsi come lavoratori" (<http://www.humanitech.it/?p=1178>).

⁹ Il confronto è fatto soltanto sulla base di profili lavorativi equiparabili per contenuto professionale. Non è dato sapere quale sia il tempo di lavoro speso complessivamente nell'attività professionale.

Architetto	€ 23.000	20%	Impiegati	€ 21.892	12%	€ 1.108
Art director	€ 32.500	21%	Quadri	€ 44.664	4%	-€ 12.164
Assistente di direzione	€ 47.500	n.d.	Quadri	€ 48.645	4%	-€ 1.145
Capo progetto	€ 49.000	6%	Quadri	€ 49.141	2%	-€ 141
Consultant	€ 24.000	-20%	Impiegati	€ 27.179	-1%	-€ 3.179
Contabile	€ 21.000	15%	Impiegati	€ 21.671	8%	-€ 671
Disegnatore/trice	€ 23.500	23%	Impiegati	€ 21.698	7%	€ 1.802
Grafico	€ 22.000	10%	Impiegati	€ 21.643	3%	€ 357
Ingegnere	€ 26.000	27%	Impiegati	€ 24.227	15%	€ 1.773
Ingegnere junior	€ 22.000	8%	Impiegati	€ 22.347	12%	-€ 347
Junior consultant	€ 19.500	-5%	Impiegati	€ 21.985	3%	-€ 2.485
Progettista	€ 27.000	13%	Impiegati	€ 26.208	6%	€ 792
Project engineer	€ 32.500	0%	Impiegati	€ 29.307	3%	€ 3.193
Project leader	€ 52.500	18%	Quadri	€ 48.104	3%	€ 4.396
Project manager	€ 43.000	-7%	Quadri	€ 48.515	3%	-€ 5.515
Responsabile ambiente e sicurezza	€ 44.000	16%	Quadri	€ 46.916	2%	-€ 2.916
Responsabile commerciale	€ 40.500	2%	Quadri	€ 54.662	3%	-€ 14.162
Responsabile comunicazione	€ 42.500	8%	Quadri	€ 48.709	3%	-€ 6.209
Responsabile di cantiere	€ 37.000	28%	Quadri	€ 47.476	4%	-€ 10.476
Responsabile marketing	€ 48.500	-4%	Quadri	€ 53.163	2%	-€ 4.663
Responsabile sistema qualità	€ 51.000	n.d.	Quadri	€ 44.798	4%	€ 6.202
Responsabile sistemi informativi	€ 38.000	4%	Quadri	€ 50.962	1%	-€ 12.962
Ricercatore/trice	€ 30.000	39%	Quadri	€ 42.015	8%	-€ 12.015
Senior consultant	€ 48.000	-12%	Quadri	€ 45.832	-4%	€ 2.168
Sistemista	€ 25.000	10%	Impiegati	€ 25.171	4%	-€ 171
Software tester	€ 31.500	34%	Impiegati	€ 24.726	2%	€ 6.774
Strategy analyst	€ 85.500	n.d.	Dirig. Media Azienda	€ 99.748	15%	-€ 14.248
Venditore/trice	€ 26.500	13%	Impiegati	€ 25.331	2%	€ 1.169
Web designer	€ 27.500	n.d.	Impiegati	€ 22.436	14%	€ 5.064
Web developer	€ 26.500	25%	Impiegati	€ 22.925	7%	€ 3.575
Web master	€ 24.500	5%	Impiegati	€ 24.219	9%	€ 281

Fonte: OD&M Consulting – Dic. 2007

Tornando indietro di un anno feci estrarre anche questi valori relativi a professionalità del mondo dell'Information Technology. Sono dati relativi al primo quadrimestre del 2006, in cui si presentano i valori della Retribuzione Totale Annuale Lorda media (arrotondati a 500 euro) per Lavoratori Autonomi e Dipendenti. In azzurro sono indicate le professionalità che percepiscono maggiori retribuzioni operando in regime di autonomia.

Retribuzioni Totali Annuale Lorde: un confronto tra lavoratori autonomi e dipendenti nell'ICT (2006)

JOB TITLE	Autonomi	Dipendenti
Account executive	€ 22.500	€ 30.000
Addetto Call Center	€ 20.500	€ 20.000
Addetto immissione dati / Codificatore	€ 19.000	€ 19.500
Analista programmatore senior	€ 30.000	€ 28.500
Capo progetto senior	€ 46.000	€ 49.000
Consulente applicativo junior	€ 20.500	€ 23.500
Consulente applicativo senior	€ 37.500	€ 34.500
Consultant	€ 30.000	€ 31.500
Database administrator	€ 28.500	€ 30.500

Disegnatore/trice	€ 19.000	€ 20.500
Grafico disegnatore	€ 19.500	€ 21.000
Junior consultant	€ 20.500	€ 22.000
Progettista di siti Internet	€ 23.500	€ 22.500
Responsabile ambiente e sicurezza	€ 38.000	€ 37.500
Responsabile sistema qualità	€ 29.000	€ 31.500
Responsabile sistemi informativi	€ 36.500	€ 42.500
Senior consultant	€ 54.500	€ 54.000
Software tester	€ 23.500	€ 24.500
Strategy analyst senior	€ 49.500	€ 50.000
Web designer	€ 18.500	€ 20.500
Web master	€ 23.000	€ 24.000

Fonte: OD&M Consulting – Ottobre 2006

Che cosa si può dedurre da questi parallelismi? Intanto che il calcolo precedentemente approntato per definire un'ipotetica base di costo lordo equiparandolo al costo aziendale non regge la realtà dei fatti. Il mercato ama prediligere un secondo parallelismo: quello con la Retribuzione Lorda del lavoratore dipendente, non con quella del suo costo lordo aziendale. In altre parole la comprensione che si ha del consulente è di un "dipendente esterno" non di un di un soggetto che ha costi propri e regole di calcolo del costo del lavoro significativamente differenti, molto iù simili a quelli di un'impresa. Si può dire che vi sia una sorta di "*Reductio ad RAL*".

Lo studio di OD&M Consulting consente di affermare che:

- 1) non sempre il vantaggio è dei lavoratori dipendenti: vi sono professionalità che hanno maggiori opportunità retributive (secondo questo standard di paragone) fuori dalle imprese;
- 2) i massimi scostamenti a favore dei lavoratori dipendenti si hanno là dove ci sono alte retribuzioni variabili in impresa (figure commerciali ecc.), oppure dove si tratta di figure numericamente limitate nel contesto organizzativo aziendale;
- 3) il lavoro autonomo ha un'abbondanza di profili equiparabili all'inquadramento professionale di Quadro. Non sono dunque soltanto profili bassi: sono possibili comparazioni anche con i livelli dirigenziali;
- 4) la fluttuazione delle retribuzioni del lavoro autonomo è molto più elevata di quella del lavoro salariato. Non c'è inoltre un rapporto diretto nei redditi da lavoro autonomo con la crescita dell'inflazione!

Il risultato di una rapida valutazione mi fa dire che sono valori, tutto sommato, equiparabili. Non è un'analisi valida per l'universo dei lavori (*job*), è ovvio. Per la mia categoria, i giornalisti, per esempio, il rapporto tra le retribuzioni lorde degli In e degli Out è infatti di 100 a 34 come dice l'European Federation of Journalists¹⁰ sebbene – come emerso nell'ultimo referendum per l'approvazione del Contratto Nazionale di Categoria – il rapporto tra contrattualizzati e freelance sia di 3:2. Per altre professionalità lo scostamento è minore, ma comunque notevole. Ognuno può portare la propria esperienza. In alcuni casi, come mostra la tabella, pare addirittura che il guadagno sia più elevato per chi sta fuori dall'impresa.

¹⁰ Cfr. <http://www.ifj.org/pdfs/FinalReportFreelance.pdf>.

Non so se sia diventato uno standard, ma l'impressione è che il mercato abbia stabilito per un gran numero di professionalità una sorta di equivalenza tra retribuzioni annue lorde dei consulenti (fatturato annuo) e RAL di figure equiparabili che operano in azienda. Questa equivalenza è tuttavia inesatta. Nasconde due costi:

- 1) il costo del lavoro e della previdenza a carico degli autonomi che per esempio in azienda o nei contratti a progetto è ripartita tra lavoratore e impresa;
- 2) l'ammortamento dei costi fissi (capitale fisso o di produzione).

Costi di gestione: chi li ripaga?

Questa equità lorda fittizia è un indice importante dei problemi di valutazione del lavoro autonomo. È un modo molto comune per scaricare fuori dalle imprese il rischio e l'ammortamento del costo del lavoro e di produzione. Ragioniamo su questo punto e chiediamoci: di quale rischio si tratta veramente una volta trasferito sul lavoro autonomo? Le Partite IVA sono "imprese" soltanto per un'etichetta di tipo burocratico. In questo concordo pienamente con le tesi di Sergio Bologna¹¹. Quale capitale andrebbe perso in un ipotetico fallimento? Nessuno, di fatto. Il rischio è spostato su una "capitalizzazione futura" che non troverà mai un concreto rendimento e attuazione. È una logica contraddittoria: gli autonomi non hanno modo di "accumulare partimomialmente" perché sono tassati sul lavoro e non possono immobilizzare ricavi in "non società". La questione del compenso rimane perciò oggi una chiave importante di lettura dei fenomeni di trasformazione del mercato. È intorno a questa cultura del risparmio per le imprese che si riversa in tasse sul lavoro autonomo che occorre fare luce, perché suona molto come un espediente per non capitalizzare investimenti e riversare sul costo del lavoro altrui, meglio se di soggetti poco tutelati da sistemi di protezione sociale, i propri rischi d'impresa¹².

Una bella e interessante simulazione dei costi che deve sostenere un lavoratore autonomo è stata eseguita correttamente da Romano Calvo¹³ in un recente studio presentato durante il Convegno ACTA "*Il rapporto tra Pubblica Amministrazione e professionisti autonomi*" che ha messo in luce quale onere sia lasciato al lavoratore dal punto di vista della gestione dei costi. La vera sfida delle Partite IVA di seconda generazione è di rispondere con un'adeguata politica dei prezzi a questo cono d'ombra che i committenti fanno finta di non vedere per interesse e per calcolo o semplicemente perché mai reso esplicito in fase di contrattazione tra le parti. La sistematica rimozione dei costi nascosti (soprattutto dei costi sociali) che sono sempre in chiaro per il lavoro dipendente, ma invisibili nel lavoro autonomo, diventano un aggravio per chi deve formulare un prezzo. È sensazione comune che proprio su questo punto irrisolto si giochi professionalità e quotazione delle competenze.

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

Vi propongo ora un secondo modello, più adeguato alle professionalità autonome. È un modello che in Italia trova ampia diffusione tra i consulenti che lavorano a contatto con figure dirigenziali

¹¹ Cfr. "Ceti medi senza futuro?", Derive e Approdi, 2007.

¹² La dimostrazione pratica verrà fornita in seguito con un esempio riportato nel paragrafo "Spese, rimborsi e pagamenti: una giungla senza regole".

¹³ Cfr. Romano Calvo, "*Il rapporto tra Pubblica Amministrazione e professionisti autonomi*" (http://www.actainrete.org/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=64&Itemid=24).

(più abituate alla valutazione generale dei costi di produzione), mentre nei mercati anglosassoni è sistematicamente adottato da figure del mondo IT. È un modello che nasce dalla volontà di ammortare i costi nascosti dentro i processi di produzione.

Di quali costi sto parlando? Per esempio, del tempo speso nel trovare nuovi clienti (azione commerciale); di quello impiegato a sistemare la contabilità (attività amministrativa); delle iniziative volte alla presentazione di se stessi in pubblico (pubblicità) e nelle relazioni sociali e di networking (relazioni pubbliche); oppure nella formazione e aggiornamento (*lifelong learning*). In pratica – e questo è un tema piuttosto conosciuto dal lavoratore autonomo – non esiste soltanto la produzione vera e propria, ma un insieme articolato di compiti e iniziative collaterali che consentono di proseguire l'attività nel suo complesso.

Se dovessimo applicare correttamente il primo modello dovremmo pesare questi singoli tempi di attività spese in mansioni che non sono relative al nostro *core business*, ovvero alle nostre competenze principali, e mappare l'equivalenza con professionalità simili e i loro stipendi, costruendo una matrice piuttosto complessa. Non è impossibile da realizzare, ma inutile. Potrei, per esempio, dire che lavoro al 5% come IT Manager junior, al 10% come promoter senior, al 3% come addetto di area amministrativa e così via, costituendo una matrice che definisca il mio costo orario lordo, ma è impraticabile come modello. Una speculazione matematica.

È invece più semplice applicare il modello che io chiamo del "Lavoro autonomo equiparato al rapporto tra imprese"¹⁴. Come fare?

- 1) definite a priori quale reddito desiderate ottenere in un anno, al lordo delle tasse e dei contributi;
- 2) calcolate le ore (numero giorni x 8 h.) che potrete dedicare allo svolgimento delle attività professionali [solo le ore di lavoro effettivo sui clienti]. Per questo calcolo occorre escludere tutte quelle giornate (o sommatorie di ore) che si presume di dover dedicare all'amministrazione del business: fatturazioni, pagamenti F24, viaggi, attività commerciali e di marketing, stesura offerte, formazione ecc. Solitamente questo occupa il 40% del proprio tempo, ma dovete fare voi un'analisi più accurata. Togliete poi ferie e malattia (circa 22 giorni all'anno). La media delle ore lavorative spendibili sui clienti, lavorando 8 ore al giorno, sarà, usando questi valori, di circa 1.142 h. in un anno
- 3) suddividete il reddito lordo al punto 1) per le il numero di ore lavorative ottenute: 1.142 h. in un anno (punto 2). Si ottiene un valore corrispondente al COSTO ORARIO LORDO;
- 4) per recuperare spese e puntare a qualche piccolo profitto, occorre poi aggiungere valori che ammortizzino: 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%, qualcosa pari a 22 euro di costi per giorno lavorato.

¹⁴ Cfr. "Farsi pagare come freelance" (<http://www.humanitech.it/?p=1036>) e "What should I charge? Smart pricing strategies for designers" (<http://www.marketing-mentor.com>).

Ciò che si ottiene al termine del punto 4) è il costo orario finale per il cliente. Facciamo un esempio.

Reddito Lordo Annuo: 50.000 Euro
Ore lavorative all'anno: 2.080 h. - Togliendo ferie e malattia: 1.904 h.
Tempo speso per gestire il business: 40%
Ore effettive che si possono dedicare ai clienti: (= 60% di 1.904) = 1.142 h.
Costo orario lordo: 50.000/1.142 = 43,8 Euro/h.
Spese annuali (overhead) non rimborsate dai clienti: 25.000
Tasso degli overhead = [25.000/50.000*100] = 50% (tasso altissimo!)
Profitti attesi = 5.000 euro
Tasso dei profitti = [5.000/50.000*100] = 10%
COSTO ORARIO FINALE AL CLIENTE = 43,8 Euro + 50% + 10% = **70 Euro**

Come vedete questo è un modello completamente differente. Mentre per un ipotetico lavoratore autonomo assimilabile a un dipendente una RAL da 50.000 euro generava costi giornalieri di 320 euro, un calcolo di questo genere ammortizza gli overhead e inserisce ipotetici profitti, portando la quota a 70 euro all'ora. Se al primo modello aggiungiamo tasso di overhead e profitti non siamo distanti.

Quando presentati questo schema online l'immediata reazione dei lettori fu questa (riporto alcuni commenti):

"Dario, ho provato a definire le mie tariffe nel modo che tu consigli. Ho incontrato diversi problemi. In primis: sembrano sempre troppo alte! Se vado da un potenziale cliente (e mi è capitato anche con grandi multinazionali) e chiedo una cifra che mi permetta di vivere degnamente di quello che faccio, le risposte sono immancabilmente negative. Sembra sempre che chieda troppo. Ma se scendo con i prezzi, lavorare per me non è più conveniente. Questo per dire che concordo sul fatto che nel nostro tipo di lavoro la grande difficoltà sia quella di quotarsi. Ma temo che nel lavoro invisibile che fa chi si relaziona con la conoscenza (io mi occupo di progettazione e interaction design) sia difficile fare passare il concetto che quello che facciamo ha una rilevanza economica. E allora ci si accontenta di poco. Ma non si riesce a vivere, al massimo si sopravvive"¹⁵.

Questa nota riporta giustamente l'attenzione alle reali condizioni di mercato. Il modello, sebbene formalmente corretto, è difficilmente applicabile fuori da un'impresa. Si badi bene: fuori da un'impresa. Chi ha dimestichezza con la pianificazione dei budget in azienda sa che si utilizzano regole non del tutto differenti. Il modello aziendale più diffuso per la stesura dei preventivi per progetti e servizi esterni si basa su un principio semplice: moltiplicare X 3 il costo del personale impiegato nel progetto aggiungendo i costi e le spese di produzione (materia prima, viaggi ecc.). Le multinazionali della consulenza usano questi pesi:

- Costo del lavoro = 33%
- Overhead e profitti = 66%.

¹⁵ Cfr. Commenti a "Farsi pagare come freelance" (<http://www.humanitech.it/?p=1036>).

Mentre nel nostro modello abbiamo applicato il 60% in una normale azienda si arriva a cifre più elevate. Qui la produzione rivende il proprio costo con uno *staff to fee* del 66% per coprire i costi del personale amministrativo, i dirigenti, i responsabili IT ecc. che non entrano nel gioco della produzione diretta. Questo è il tetto ideale (e qui sta la bravura dei project manager in azienda), ma può scendere fino al 33% non oltre.

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

Questo dimostra che anche in questo caso le imprese usano regole differenti per acquistare la consulenza e per rivenderla, mettendo su un gradino più basso i lavoratori autonomi. Al rilievo fatto in precedenza risposi spontaneamente in questo modo:

Capisco e credo sia così per molti professionisti. Tecnicamente chiedere meno rispetto a quanto si è calcolato essere un onorario decente significa guadagnare meno, non c'è niente di male. Si lavora per un tozzo di pane, ma si mangia. Si fallisce soltanto quando le spese sono superiori ai ricavi, certamente :-)

Credo però che ciascuno debba perseguire un processo di assestamento "verso l'alto" al quale non deve rinunciare. Vale per sé e aiuta l'intera categoria di lavoratori simili. Mi spiego: se inizialmente si accettano lavori a basso costo per riempire la bottiglia del tempo, quando questa è satura viene spontaneo accettare soltanto i lavori migliori. No? Tariffario individuale e reputazione vanno di pari passo e ci vuole tempo. Io mi sono posto almeno due regole in questo processo: 1) non tornare indietro nel mio tariffario, facendo dumping o cose strane, perché danneggerei tutti quelli che sono al mio stesso livello professionale: 2) alzare ogni anno le mie tariffe, almeno del costo della vita (inflazione). Certo poi ci sono quelli che se ne fregano di quanto si chiede, ovvio. Ma con questi referenti basta vendere X e fare X-qualcosa. Pian piano lo capiscono, vedrai, che il tempo e soprattutto le competenze non si regalano a nessuno.

Aggiunse un altro commentatore:

Sic! Sono anch'io arrivato a questa fase della mia vita. Devo ammettere di trovare quest'articolo molto utile anche se purtroppo un tantino impraticabile in questa fetente Penisola...

Corollario: il metodo dei moltiplicatori

Un metodo molto simile al precedente, che si può considerare un corollario è anche questo, suggerito ai Web designer americani dal magazine online Web Worker Daily¹⁶ dedicato principalmente ai Web developer. È meno tecnico, più *quick & dirty*. Suggerisce di:

1. Spezzare il lavoro da svolgere in microunità. In sassolini più che in "milestone", si dice. Addirittura in unità di lavoro da 4 o 8 ore;
2. Non cadere nell'errore di fare successivamente una somma algebrica dei costi per unità di tempo. Due più due non fa quattro. È preferibile moltiplicare questa sommatoria per 2,5 dice

¹⁶ <http://www.webworkerdaily.com>

Web Worker Daily. (Cosa ragionevole - al di là della casistica citata, ovvero degli imprevisti - se si vuole ammortare anche il costo di start-up, di relazione con il cliente, del preventivo, della chiusura ecc.);

3. Non fate dumping in concorrenza con voi stessi per soddisfare desideri altrui. In altre parole, 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;
4. Fatevi dare un buon briefing sulle attività da svolgere o sui prodotti da realizzare. In alternativa perderete inutile tempo in riunioni, e-mail ecc.;
5. Tenete traccia del tempo impiegato per la lavorazione a vostro beneficio per i preventivi futuri.

Come il precedente schema questo usa un fattore specifico (in questo caso: 2,5) per moltiplicare il mero costo del lavoro facendolo diventare un costo congruo con l'intera attività svolta, non limitata alla sola esecuzione dei compiti per i quali siete stati ingaggiati. Ancora una volta quando pubblicai questo modello un lettore obiettò:

Per un anno ho fatto preventivi da "cristiano" ovvero con i costi ben calcolati sulle ore di lavoro ecc., ma mi hanno tagliato sistematicamente fuori. Ho ottenuto un 100% di offerte non accettate. Il bello è che ci mettevo anche tre giorni (analisi ecc.) per stendere l'offerta. L'anno dopo ho iniziato a fare preventivi casualmente e a voce, così ho ripreso a lavorare. Almeno incassavo qualcosa. Ogni nuova offerta aggiungevo un +10% rispetto alla precedente e adesso (fine anno) iniziano di nuovo a bocciarmi le proposte. Perché i clienti hanno sempre una decina di offerte in mano, alle quali aggiungono il fattore emotivo che non sempre fa scegliere l'offerta più vantaggiosa. Se tra le dieci c'è poi qualche bastardo che il lavoro vuole regalarlo beh non c'è storia...

La legge dell'asticella

Il tema del lavoro gratuito è certamente un grande problema. Ci torneremo. Possiamo inizialmente dire che chi svolge un'attività indipendente conosce la questione: esiste una linea di confine molto sottile nelle quotazioni per il lavoro intellettuale autonomo. Quando si abbassa l'asticella che segna il proprio valore di mercato, la si abbassa per tutte le persone che svolgono lo stesso lavoro. Certo esiste la competenza, l'esperienza ecc. ma in un Paese così poco meritocratico, verso quale livello tende ogni volta la gaussiana delle politiche retributive secondo voi? I liberisti diranno: è la concorrenza! Già, ma esiste pur sempre un limite oltrepassato il quale si fa dumping sociale. Da un punto di vista del lavoro autonomo c'è qualcosa di profondamente sbagliato nel volere eludere le regole di mercato uscendo dalla finestra, per investire su se stessi con la mera finalità di rientrare poi dalla porta, semplicemente perché si abbassa il valore del lavoro a cui si aspira. O con cui banalmente ci si confronta. È alquanto stupido fare volontariato per società che hanno uno scopo preciso, ovvero fare profitti. Appena usciti dall'Università è (quasi) comprensibile. Nessuno ci ha mai avvisato: che cosa ne sappiamo? Ma dopo anni di esperienze nel mondo del lavoro (pubblico o privato che sia) è consigliabile non svendere il proprio talento. Per una regola di buon senso, ma anche per ragioni generazionali che riguarderanno presto, con il diffondersi di un'economia della conoscenza, i nuovi professionisti. Non esiste salario

minimo¹⁷ né per un lavoratore dipendente né per un freelance, ma non per questo la corsa al ribasso deve azzerare la competizione.

La terza via: liberarsi del fattore tempo

Facciamo un passo avanti, provando ad abbozzare ulteriori modelli di costruzione del prezzo. Finora abbiamo valutato il tempo (ore, giorni) come parametro portante su cui incardinare il costo del lavoro di consulenza attingendo dalla cultura del lavoro dipendente la sistematica riduzione del valore espresso in unità di tempo. Ci sono, tuttavia, ambiti e modi di integrare attività di consulenza all'interno dei processi aziendali che supera di fatto questo approccio. Si pensi al lavoro di una professionalità dell'ambito della creatività che in pochi minuti disegna una soluzione formidabile, oppure a un tecnico che interviene per sbloccare in pochi istanti un server fermo da giorni¹⁸. Ci hanno messo veramente pochi istanti? E il tempo speso per arrivare a fornire una prestazione di questo genere come si calcola?

Liberare la consulenza dal fattore tempo può avvenire sia in negativo sia in positivo. Da una parte può generare moderni e sofisticati sistemi per pagare il lavoro indipendente a cottimo. Dall'altra permette, al contrario, al lavoro autonomo di agganciare sistemi di remunerazione che premiano in anticipo o con accordi precisi i risultati variabili attesi.

Digital piecework e la fine del lavoro

Vediamo il primo caso, ovvero le nuove forme di cottimo. Chiamateli se volete *digital piecework*, perché quasi sempre si basano su interazioni di tipo elettronico, che contribuiscono in buona parte a far perdere la percezione che dietro a un lavoro ci siano persone, tempo e competenze. La diffusione delle tecnologie digitali sta rafforzando la vecchia formula della retribuzione "per pezzo lavorato", ma nel contesto del lavoro intellettuale autonomo. Questa metamorfosi vale per la produzione di testi, grafica, video e registrazioni, per chi scrive post per i blog e per i portali di nanopublishing, per la scrittura di articoli a retribuiti secondo del numero esatto di battute o per le traduzioni ricompensate in base al numero di righe. Sono tutti lavori basati su forti interazioni a distanza, che non prevedono una durata precisa, né quantità minime di pezzi o rimborsi di spese di gestione e hanno in genere retribuzioni bassissime¹⁹.

Queste forme di cottimo si stanno ben radicando là dove esiste una componente granulare di lavoro, per esempio legata alla scrittura di testi brevi, alla creazione di componenti grafiche minime o ad attività di breve intensità. L'interazione digitale tra committente e prestatore d'opera elimina del tutto il tempo di lavoro o la qualità: ciò che conta è la quantità, misurata in

¹⁷ Mi sia permesso un azzardo. Ricordate le promesse sul "salario minimo" fatte in campagna elettorale dalla sinistra (nello specifico da Walter Veltroni)? Si parlava di 1.000 euro netti al mese. Per un normale contratto dell'Industria (13 mensilità) questo corrisponde a un costo aziendale di circa 24.000 euro lordi all'anno. Facciamo due calcoli. Ebbene se prendiamo questa linea di confine come un'asticella, un bravo lavoratore autonomo che sta per il 70% del tempo sul suo business, vuole coprire overhead del 40% e avere profitti del 10% non può scendere sotto il minimo di 27 euro lordi all'ora. Questa è la tariffa contro la precarietà!

¹⁸ Cfr. Si legga "Il valore della conoscenza (o della consulenza?): una parabola vera", post di Ascanio Orlandini sul blog JobTalk (<http://jobtalk.blog.ilsole24ore.com/jobtalk/2009/06/diari-il-valore-della-conoscenza-una-favola-vera-di-ascanio-orlandini.html>).

¹⁹ Cfr. "Creativi vs idraulici: si può retribuire la cultura 8 euro l'ora?" di F. Buratto, post del 01.11.2008 pubblicato sul blog JobTalk (<http://jobtalk.blog.ilsole24ore.com/jobtalk/2008/11/cre-attivi-anci.html>).

parti intere. L'ultima novità in ambito di cottimo digitale, per esempio, è la disponibilità a lavorare come mystery client in ambito Web, per testare i servizi di e-commerce. Retribuzione? Da 15 a 20 euro per incarico²⁰. La lavorazione a pezzo può riguardare anche volumi più ampi, considerati sempre come parti intere. Un esempio: un libro di 250 pagine che si prevede possa vendere 2.000-3.000 copie è quotato dagli editori mediamente intorno ai 2.500 euro. Non prevede retribuzioni, per esempio, a cartella come per la scrittura in generale perché arriverebbe a dimostrare che la cifra offerta è del tutto ridicola, pari a 4 euro lordi: una quotazione che se riguardasse altre forme di testo scritto metterebbe sul lastrico immediatamente tutti gli autori e consulenti che operano nel mondo della scrittura professionale.

Quali sono i margini di trattativa sulle forme di cottimo? Pressoché inesistenti. Posto che la qualità è un parametro ampiamente sottovalutato, ciò che pone su scala diversa i consulenti è l'esperienza curriculare e i titoli che questi possono vantare. Spesso non contano le specializzazioni, gli anni di consumata esperienza o il talento. Visto il tipo di produzione richiesta, spesso di tipo quantitativa, che schiaccia verso il basso la qualità, il prezzo si può alzare soltanto in presenza di fattori esterni al processo produttivo. Se insieme al prodotto o al servizio si riescono a offrire contributi aggiunti (la notorietà di una firma, l'uso di taluni software di traduzione, la disponibilità full-time ecc.) questo contribuisce a elevare i compensi se non addirittura a scardinare il principio del cottimo, per approdare ad accordi per produzione a forfait o contratti che presuppongono una durata.

Buone prassi nelle retribuzioni svincolate dal fattore tempo

Per fortuna quando si scardina la centralità del fattore "tempo lavorato" si possono intraprendere anche altre due vie:

- 1) agganciare la ricompensa e dunque il lavoro a risultati reali;
- 2) agganciare la prestazione a risultati presunti e attesi, compensati in anticipo sulla base di una diffusa fiducia oppure una cultura di business che accetta il rischio sull'investimento.

Mentre la prima via prende la forma delle provvigioni calcolate sulla base di differenti *Key Performance Indicators* o KPI (per esempio sul "venduto", l'"incasso", il "numero di clienti acquisiti", i "rinnovi di contratto" effettivamente raggiunti ecc.), oppure sulle royalty legate alla vendita di singoli manufatti, opere dell'ingegno, progetti o brevetti, la seconda via è più difficile da identificare e da quantificare in termini di prezzo associato alla prestazione.

Questa seconda strada è quasi sempre agganciata ad alcuni elementi forti della consulenza:

- 1) la conoscenza specialistica;
- 2) 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;
- 3) elementi qualitativi della produzione;
- 4) fattori in grado di moltiplicare a livello pubblico e sul mercato il valore di alcuni asset aziendali.

²⁰ Cfr. "Nuovi lavori: il mystery shopper" (<http://www.acchiappasogni.info/provato-per-voi/nuovi-lavori-il-mystery-shopper/>).

Per essere concreti sto parlando di chi offre consulenza strategica in direzione d'impresa, esperti in tutti gli ambiti di conformità (al diritto ecc.), specialisti di comunicazione, art director, pubblicitari, ricercatori ecc. Per queste figure, che sono svincolate dalla mera produzione "in serie"²¹, la formulazione di un prezzo si basa su elementi variabili e unici. Le imprese che acquistano questo tipo di prestazioni mancano di sistemi interni equivalenti per quel tipo di produzione e al tempo stesso difettano di precise regole per la misurazione dei risultati²². Nell'acquisizione dei contributi esterni si concentrano dunque su strategie *mainstream di business*, analisi interne, sulla fiducia stessa nel consulente o in alcuni casi su mode e passaparola.

Il tipo di intervento solitamente incide in maniera significativa sul valore intrinseco di un asset aziendale. Mi spiego. Mentre il mero costo che il consulente rappresenta per l'impresa è iscritto in un conto economico e ciò che viene prodotto e acquisito dalla imprese è fissato nel tempo nel suo stato patrimoniale quando questo è possibile, esiste un terzo elemento che rappresenta l'ambito in cui si fissa ed esprime al meglio l'intervento del consulente ed è il valore intrinseco degli asset aziendali, difficilmente riportabili nelle colonne di bilancio indicate. Il valore intrinseco è per esempio quel tipo di quotazione che un'impresa raggiunge quando la si considera dall'esterno come società che ha un potenziale. Questo non corrisponde né alla somma delle spese fatte, né al patrimonio accumulato. È un valore aggiunto, che per esempio gioca un ruolo importante nella sua quotazione quando viene acquisita da altre imprese. L'attività del consulente che opera a questo livello interviene in momenti della produzione e della comunicazione d'impresa che hanno una difficile collocazione economica in termini di spesa. Talvolta si concretizza in un semplice trasferimento di know-how, altre volte nell'accreditamento presso lobby o in azioni di promozione, innovazione, comunicazione che non hanno esito immediato. Quanto vale, per esempio, uscire sulla copertina di Panorama? Quanto deve essere retribuito il consulente che ottiene questo risultato per il suo cliente? Lo pagherà anche se non ottiene questo risultato perché comunque valuta positivo il tentativo di riuscire a ottenere quel risultato? Quanto vale un brand ben costruito? Oppure una consulenza che indirizza il business in maniera corretta? I risultati sono equiparabili al tempo messo a disposizione dal consulente?

Come si può intuire questo tipo di consulenza si concentra sulle attese²³. Uno dei modelli che si avvicina al tipo di ricompensa per questo tipo di prestazioni nell'ambito del lavoro dipendente sono sicuramente le dinamiche aziendali associate alla retribuzione variabile, agli incentivi e ai premi. Nella prassi queste parti di retribuzione non associate ad accordi di base sono sempre

²¹ È utile ricordare che per alcune professioni esiste un duplice registro produttivo: uno legato all'aspetto di ideazione, consulenza e creazione ex novo, l'altro associato alla produzione di elementi ripetitivi, prodotti in serie, oggetti che hanno quantità precise. In questo caso esiste un approccio complementare nella formulazione dei preventivi. Un esempio: l'ideazione e impaginazione di una pubblicazione di tipo aziendale. Solitamente i grafici professionisti e art director quotano in diversa maniera lo studio grafico (layout ecc.) e l'impaginazione del prodotto editoriale. Mentre nella prima fase si punta sul tipo di quotazione che stiamo descrivendo, la seconda parte di lavoro, più ripetitiva, ha costi più strutturati, legati al tempo impiegato e alle quantità.

²² È particolarmente difficile trovare imprese che applicano sistemi precisi di calcolo relativi al ritorno degli investimenti (ROI) sulla spesa in consulenza. Ancora più raro è trovare chi sperimenta modelli per il ROI su asset intangibili.

²³ È giusto ricordare che le prestazioni di lavoro autonomo sono regolate dal Codice Civile (che tratta agli artt. 2222-2228, titolo III del libro V, il tema del lavoro autonomo e agli artt. 2229-2238, titolo III, capo II, le professioni intellettuali) che stabilisce che "la misura del compenso deve essere adeguata all'importanza dell'opera e al decoro della professione" e non lo vincola in maniera stretta ai risultati. Il tentativo di impiegare modelli del tipo "Pay per result" – come per esempio sta crescendo tra professionisti del mondo legale, avvocati ecc. - è frutto di accordi specifici che devono trovare l'esplicita approvazione delle parti, come per esempio avviene nel mondo delle reti di vendita indiretta e nei contratti che fissano provvigioni.

collegate a risultati ottenuti. Ripartiscono i benefici (attraverso sistemi di *profit sharing*, *gain sharing*, *stock options*, premi di gruppo, premi di risultato, incentivi ecc.) che un'impresa matura nel tempo oppure hanno la forma di bonus associati a variabili non economiche (rispetto dei tempi, impegno profuso, *pay per position*, *team leadership* ecc.).

Nel caso del lavoro autonomo la dinamica è la stessa ma si basa sulle attese di guadagno o sulle mancate perdite presunte. Per rendere esplicito questo discorso si possono immaginare due scenari: 1) la presenza in azienda di un marchio debole, poco riconoscibile sul mercato; 2) l'adozione di tecnologie informatiche insicure per la protezione dei dati aziendali. Mentre nel primo caso l'intervento di un consulente capace di migliorare il posizionamento del brand aziendale e il suo restyling produrranno risultati legati alla *brand awareness*, difficilmente quantificabile oggi, ma presumibilmente fonte di guadagni in futuro, nel secondo l'azione di un consulente in grado di riportare a livelli accettabili i rischi informatici legati ai sistemi aziendali evita di incorrere in perdite che avrebbero potuto compromettere, non si sa in quale misura, il business aziendale. I entrambi i casi non si acquista qualcosa di tangibile e quantificabile, ma presuppone un calcolo su benefici presunti.

Che cosa c'entra tutto questo con il prezzo di una prestazione? C'entra eccome, visto che la possibilità di aumentare esponenzialmente il valore del compenso è direttamente proporzionale alle attese di ottenere nuovo valore intrinseco associato a determinati asset aziendali. Più è alta la posta, in questa specie di scommessa sul valore aggiunto, più la consulenza può operare in deroga rispetto a semplici compensi basati sul tempo impiegato. Non si tratta di un modello, ma di una comprensione delle dinamiche generali di acquisizione di soluzioni per incrementare il vantaggio competitivo all'interno delle imprese.

Se mai si dovesse formalizzare questo modo di approcciare la costruzione del prezzo si potrebbe immaginare una formula del genere:

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

dove V è il valore finale (f) e quello iniziale (i) di un asset aziendale (A) e P è la percentuale di incidenza sul risultato dovuto all'intervento del consulente (c). Questa percentuale è difficilmente dimostrabile, ma è proprio da questo elemento causale e soprattutto dalle attese su V_f che si gioca l'intera trattativa. Quando si riesce a convincere il cliente che il risultato che potrà ottenere grazie al ricorso di un consulente sarà molto elevato e che in questo percorso di rivalutazione dei propri asset il merito sarà da attribuire allo stesso consulente, ebbene in questo caso ci sono tutte le condizioni per strappare un prezzo più elevato della mera rivendita di "ore lavorate". Sembra una prassi comune, ma da un punto di vista formale questo modello è del tutto differente rispetto a chi si adopera per portare la contrattazione sul piano della comparazione delle risorse interne o esterne e dunque rivendere tempo-lavoro a un prezzo adeguato. Si badi bene: il tempo non è rimosso, ma procrastinato. Punto cruciale di questa tipologia di quotazione è infatti la comprensione del periodo di tempo richiesto affinché l'impresa raccolga i benefici sperati. Il tempo affinché possa maturare cioè un valore > 0 nella differenza ($V_f - V_i$).

Marginalità che cambiano le forze in campo

A questo punto è giusto ricordare qualche elemento destrutturante. Fin qui può sembrare che un formalismo esatto sia possibile. In verità, quando si calcola un prezzo esistono anche numerosi corollari che intervengono in fase di formulazione di preventivi che spesso diventano componenti sostanziali dei modelli personali di approccio al mercato e ne modificano la natura. Il più banale è l'incidenza dell'inflazione sui lavori già quotati. Altri intervengono, tuttavia, in maniera meno automatica nella composizione del prezzo. Non si può dire se in generale siano buone prassi: servono sicuramente a rendere la trattativa più efficace.

Il più classico è la variante sul prezzo di ingresso (*entry level strategy*). La prima volta che si avvicina un nuovo cliente si è portati a ridurre sensibilmente le proprie tariffe o effettuare qualche deprezzamento su elementi variabili delle prestazioni, per incentivare l'avvio della collaborazione.

Un secondo elemento è la cosiddetta "teoria della bottiglia". Essendo il tempo di lavoro irrimediabilmente finito (Sob!), come lo spazio di una bottiglia, il fatto di essere o meno già impegnati in un'attività o in una serie di commesse già avviate influisce sulla valutazione di nuove opportunità e genera un effetto di trascinamento verso l'alto o verso il basso delle tariffe, come in un normale sistema d'asta. Se ho lavoro per metà del tempo a disposizione applicherò determinate tariffe, ma se la saturazione del mio tempo è al 90% e mi si chiede un'ulteriore prestazione d'opera questa non sarà certamente quotata alla pari delle altre. Lo stesso si può dire per i processi di svuotamento della mia bottiglia del tempo. Questa dinamica è tipica del lavoro autonomo, che patisce con maggiore difficoltà le "perturbazioni esterne" e i rischi legati alla mancanza di un impiego stabile, dovendo costantemente guadagnare campo d'azione e all'interno di questo operare.

C'è poi l'azzardo. Si legga questa battuta, raccontata da un amico e collaboratore:

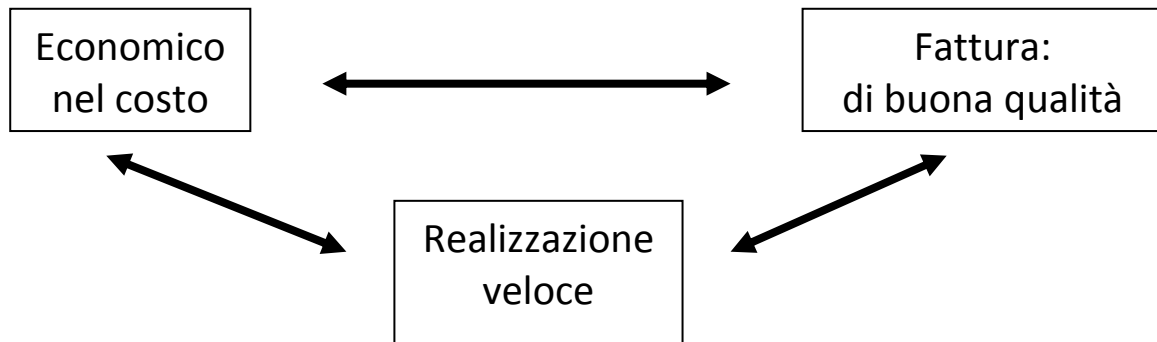
- *"So che per fare un preventivo servirebbe un'adeguata descrizione del lavoro, ma non sono in grado di fornirti alcun dettaglio. Fammi lo stesso un preventivo per questi lavoretti suvvia, poi vediamo..."*
- *"Ok, cinquantamila euro!"*

Ovviamente il prezzo non aveva alcun senso per il tipo di lavoro, ma nella mancanza assoluta di contesto è possibile azzardare le stesse regole di ingaggio. L'urgenza paga, mentre al contrario la periodicità, che offre maggiori garanzie di "riempimento della bottiglia" porta ad abbassare i prezzi. L'estemporaneità e la casualità tendono ad essere quotate di più perché devono coprire il rischio di rapida perdita di opportunità. La continuità o la discontinuità del lavoro e la garanzia o meno di assicurare un successivo riempimento della bottiglia del tempo sono variabili che determinano il prezzo delle prestazioni rispetto a medie che solitamente si prendono come standard per il proprio lavoro.

La quadratura del triangolo, ovvero il tre per due del lavoro autonomo

Rispetto all'annosa questione delle urgenze mi piace ricordare questo schema che non riproduce semplicemente il buon senso, ma ha anche un fondo di verità rispetto al rapporto che esiste tra tempo e costo, qualità e prestazione.

L'ha suggerito sul mio blog Humanitech.it un Web Designer, Larsen.



Considerando le caratteristiche possibili di un lavoro, come economico, veloce e di qualità, si sostiene che un committente può scegliere soltanto due di queste caratteristiche contemporaneamente. Se un lavoro sarà veloce e di qualità non sarà economico. Le altre ipotesi, per completare: 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. Mi sembra una buona norma per ogni tipo di lavoro svolto da lavoratori autonomi. Il problema sorge, però, quando si chiede il 3 x 2, ma a mio avviso non è produttivo cedere, né per sé né per l'intera categoria dei lavoratori autonomi come già accennammo nella "teoria dell'asticella". Il corollario al "Teorema Larsen" :-)) potrebbe essere dunque "...*tertium non datur!*".

È interessante anche questa aggiunta che raccolsi tra i commenti online:

"Il problema nel mio settore - ma credo accada in qualsiasi settore che abbia a che fare con la realizzazione di un bene immateriale - è che il cliente non ha la più pallida idea di cosa stia comprando finché non lo vede. Per fare un parallelo con il mondo dell'auto è come se un cliente entrasse in una concessionaria e dicesse: 'Vorrei qualcosa con più di tre ruote e un motore e in fretta, grazie!'".

L'ingaggio è già consulenza?

Tra i corollari per la costruzione del prezzo ci sono poi alcuni fattori associati alle fasi di start up che non riguardano soltanto le strategie *entry level* sopra accennate. Quando ha un certo livello di maturità il consulente, per esempio, considera anche il percorso di ingaggio come parte attiva di tempo speso per la consulenza. È cosa nota che la conquista di un cliente passi da fasi interlocutorie e preparatorie che tendono a dimostrare il valore stesso della consulenza. Questo è già un percorso di formazione che il consulente offre al cliente. Un esempio: convincere il cliente che deve investire sulle attività di un consulente che ridefinisca la sua immagine pubblica. Giustificando questa affermazione si sta di fatto già intraprendendo un percorso di consulenza. Mentre giovani e consulenti inesperti investono molto su questa fase chi ha già maturato esperienza esamina sempre, a priori, se lo sforzo sia anche *cost effective*.

E quando conviene? Conviene quando trova il giusto ammortamento.

In altre parole se siete in grado di inserire questa fase interlocutoria nel calcolo degli overhead e giustificarla quando presentate i vostri costi allora conviene. Altrimenti no. Se si escludono,

considerandoli comunque elementi e tempi di una trattativa commerciale non retribuibile, ma parte del rischio d'impresa individuale, allora si andrà incontro a strategie di costo che tendono verso il basso. Questa dinamica, si badi bene, vale anche per chi decide di fare passi indietro dopo avere accettato una consulenza. La valutazione dell'impatto che l'impegno effettivo richiesto dal cliente ha sul prezzo preventivato incide sulla quotazione stessa del lavoro, in un meccanismo di rivalutazione dinamica e regressiva del prezzo. In casi estremi, porta ad azzerare ogni attività, quando "non conviene più"²⁴.

Esperienza contro riduzione del prezzo

Un cliente che offre buone opportunità di migliorare le proprie competenze e acquisire nuove conoscenze, garantisce esperienze internazionali e reali momenti di formazione oppure lascia una maggiore libertà di sperimentazione sarà valutato in maniera differente da un "normale cliente". Insieme al mero rapporto di tipo economico mette in campo benefici che possono aumentare il valore d'esperienza del consulente stesso. Questo influisce ovviamente sul prezzo, ma è giusto praticare riduzioni? La risposta non può essere univoca, per il semplice fatto che dipende dal "punto di partenza" del consulente e dalla sua maggiore o minore propensione ad accettare queste tipologie di *trade off* tra remunerazione e valore dell'esperienza. La tentazione di accettare spesso anche proposte pagate sottocosto²⁵, è giusto ricordarlo, è spesso alimentata dalla malafede di chi offre il valore dell'esperienza come ricompensa (si pensi all'uso improprio dei tirocini formativi in azienda) e può diventare una trappola per un lavoratore autonomo. La tentazione coglie soprattutto chi è in fase di transizione o non ha capacità di muoversi sul mercato, entrando in una reale fase di contrattazione, e coglie dunque questa opportunità come una possibile porta di ingresso per ulteriori sviluppi. In realtà, la posizione da lavoro autonomo, che non prevede l'inserimento in una stabile e "pur minima organizzazione imprenditoriale" del lavoro²⁶, non facilita successivi ingaggi, ma nei fatti lascia ampia libertà alle parti di rescindere ogni rapporto.

Oggi il fattore tecnologico e la possibilità di lavorare a distanza alimentano a dismisura queste opportunità: si va dalla collaborazione partecipativa a iniziative Web based a ricompense offerte al freelance equivalenti alla sola possibilità di essere presente e visibile in Rete. L'ampliarsi a dismisura del rumore di fondo della comunicazione online e offline consente di rivendere l'opportunità di esserci e svolgere il ruolo di collaboratore come opportunità *tout court, more than zero*. Questo è il punto limite più basso nella costruzione di un prezzo, perché viene completamente annullata la trattativa e si chiede lavoro gratuito in cambio di fiducia²⁷.

²⁴ Cfr. "Dire di no" (<http://www.humanitech.it/?p=1530>) e "What to Do When Clients Don't Like Your Work" di Angela Ferraro-Fanning (<http://www.freelanceswitch.com/clients/what-happens-when-a-client-doesnt-like-your-work-heres-how-i-handle-it/>).

²⁵ In molti pensano che mantenere vivi i contatti con determinati ambienti produttivi sia comunque "meglio di niente". Questa non è soltanto una sconsolata battuta che si può dire tra amici, ma attraversa dibattiti molto più seri sulla costruzione di un mercato del lavoro più flessibile. Si pensi allo slogan "Un lavoro qualsiasi è meglio di nessun lavoro", citato sia da Bill Clinton nel 1999 sia da Antonio Fazio nel 1999 ed Emma Bonino nel 2000, oppure la convinzione che "Nessun lavoro è così duro come non lavorare" che venne stampato sui manifesti dell'Ufficio di coordinamento federale delle iniziative per i disoccupati in Germania nel 1998...

²⁶ Cfr. Sentenza n. 10629.09 dell'8 maggio 2009 della Suprema Corte di Cassazione, Sezione Lavoro e "I distinguo della Cassazione" (<http://www.humanitech.it/?p=1787>).

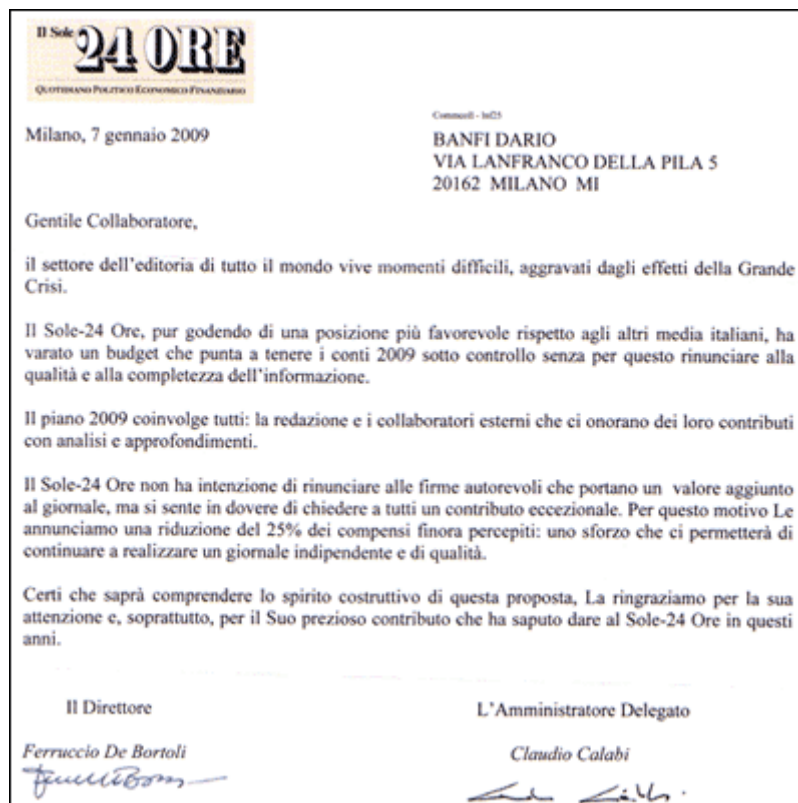
²⁷ Cfr. "Giving it away: The Impact of Free Labour" (<http://webworkerdaily.com/2009/02/18/giving-it-away-the-impact-of-free-labor/>) e "Del lavorare gratis" (<http://www.humanitech.it/?p=1539>).

Il prezzo bilanciato in assenza di trattativa

All'inizio di questo lungo excursus abbiamo affermato il prezzo delle prestazioni dipende sempre da un bilanciato meccanismo di integrazione di 1) competenze e tempo speso sul cliente; 2) benefici che si andranno a produrre per le imprese; 3) la forza tra le parti in gioco. Approfondiamo il terzo punto. Nei passaggi precedenti abbiamo accennato ad alcune scelte di operare riduzioni di prezzo in relazione a particolari *trade off*. Posto che la scelta di optare per vantaggi immateriali e la stessa costituzione dei prezzi hanno una forte componente anche psicologica individuale oltre che una visione unica del proprio business che ci fa dire che cosa sia marginale e che cosa fondamentale per il suo sviluppo, è giusto ricordare che l'opportunità di trattare sul prezzo non è sempre possibile.

Talvolta le forze in campo non consentono di negoziare il lavoro, ma di attuare soltanto scelte di *reverse forecasting*, se mi è consentito questo neologismo. In altre parole, si può soltanto definire il massimo di attività possibili nel limite di un budget assegnato, sapendo che il cliente si attende comunque precisi prodotti e servizi. L'unico bilanciamento possibile è quello di applicare i precedenti modelli di costruzione del prezzo, scomponendo le parti di lavorazione e assicurando soltanto elementi principali dei prodotti e servizi richiesti, demandando a ulteriori offerte il completamento dell'opera. La casistica su questa classica modalità di affrontare le trattative commerciali è troppo ampia per essere riportata. Si faccia caso soltanto ad alcune situazioni limite, come per esempio è il ripensamento ex post dello stesso cliente che *ad nutum* annuncia una sua riconsiderazione unilaterale dei prezzi fissati.

Accade anche questo, purtroppo, e ve ne mostro un caso personale:



Molti freelance e consulenti fanno ricorso di conseguenza a risorse e asset individuali attraverso i quali ammortizzare forme di trattativa unilaterale e non negoziabile. Per tenere duro, si dice. È il caso di chi decide ugualmente di operare sottocosto, sostenuto per esempio da condizioni familiari favorevoli oppure grazie a strumenti “che tanto sono già stati comperati”. Questa è certamente una forma di bilanciamento possibile, ma del tutto errata sotto il profilo economico poiché mette in campo posizioni di rendita legate ad asset svincolati dalle attività professionali. È vero, un freelance spesso non ha scelta. Ma da un punto di vista di una corretta crescita professionale e definizione dei prezzi per le proprie prestazioni, oltre che per una giusta costruzione di dinamiche professionali di categoria, è bene astenersi dalle forme di deregolamentazione che espongono la vita personale del consulente.

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)

Chiudiamo questa lunga chiacchierata con un aspetto non secondario che riguarda il tema del “farsi pagare”. Quello relativo alla riscossione dei crediti e dei rimborsi delle spese. Iniziamo dal buonumore, perché ne serve molto. Diceva Jack Welch che si fallisce di più per eccesso di spese che per mancati ricavi. È vero un freelance non entrerà mai in amministrazione controllata, forse perché in un certo senso lo è da sempre, ma può seriamente entrare in crisi per mancati pagamenti, ritardi e rimborsi.

Si legga questo simpatico siparietto riportato da Alberto Mucignat, professionista di tecnologie Web, sul suo blog (<http://www.mucignat.com>):

Cash flow de noantri ai tempi di internette²⁸

Con il macellaio sotto casa:

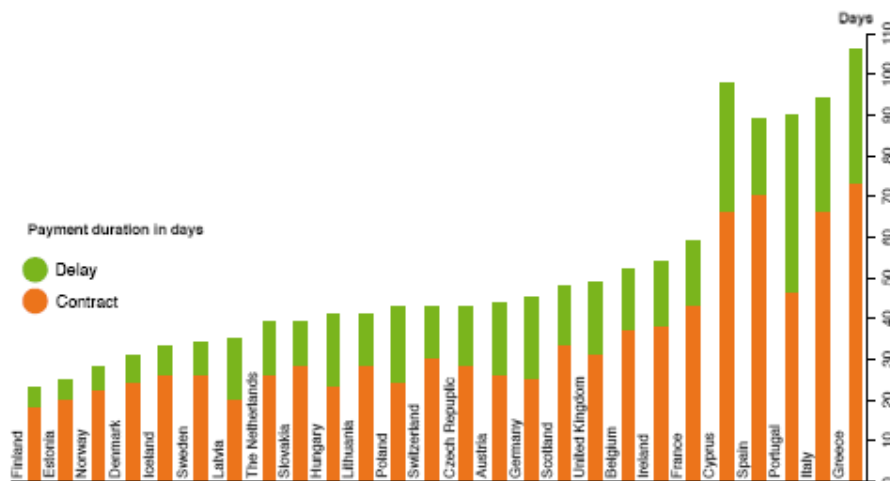
- Scusi posso pagare col bancomat?
- Certo, con la carta no, ma col bancomat sì.
- Perché scusi?
- Col bancomat glieli prelevano subito, mentre con la carta i soldi li vedo dopo un mese. I soldi so sordi, eh, prima pagare poi vedere cammello ah ah..
- Eh capisco, però quando deve pagare un fornitore...
- See... si nun pago cash, nun scaricano nemmeno a carne dar furgone!
- Ah capisco. Sa, nel nostro ambiente quando va bene ti pagano dopo due mesi, ma la media è di tre-sei mesi...
- Macchè sta a scherzà? Ahò ma che lavoro fa?
- Ehm...

²⁸ <http://www.mucignat.com/blog/archives/902-cash-flow-de-noantri-ai-tempi-di-internette.html>

È una questione nota: i tempi di pagamento sono biblici, assurdi, fuori legge addirittura, come nel caso dei professionisti. Da sette anni esiste una normativa – il D.Lgs del 9 ottobre 2002 n. 231, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 249 del 23 ottobre 2002 – che chiarisce il principio del pagamento delle prestazioni lavorative dei professionisti fissandolo entro 30 giorni dalla data di emissione della fattura. Eppure tutti se ne infischiano. In risposta a questo malcostume, e per formulare una proposta provocatoria e concreta sarebbe utile lanciare un sito Internet della “Irresponsabilità sociale d’Impresa” (CsiR) dove mettere in evidenza, con tanto di motivazioni dettagliate, chi non è leale con i propri fornitori. Se veramente viviamo in un’epoca in cui la reputazione su Internet ha un valore, potrebbe essere sensato rendere noto chi non è affidabile. Ovviamente deve esserci un controllo alla fonte della veridicità, magari con documentazione, onde evitare denunce per diffamazione. Questo potrebbe fare svegliare chi tiene a sufficienza alla propria immagine (nei confronti dei clienti, magari), ma ha il pessimo vizio di lasciare i fornitori nel limbo del “chissenefrega”.

Perché tanta cattiveria? I dati elaborati da Intrum Justitia e pubblicati sull’ultimo bollettino “European Payment Index 2008”²⁹ sono chiari. Il nostro Paese è tra i meno virtuosi in materia di pagamento dei fornitori.

Tempi di pagamento medi in giorni (da contratto ed effettivi)



Fonte: “European Payment Index 2008” – Intrum Justitia

Tempi di pagamento medi in giorni (per tipologie di clienti)

Principali Paesi Ue	Tempi di pagamento medi	Clienti 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

²⁹ Testo liberamente scaricabile da “Tu pagami se e quando vuoi” (<http://www.humanitech.it/?p=1506>).

Per un lavoratore autonomo non è una questione una tantum, ma un problema strutturale e di cultura tipicamente nostrana. All'estero è molto diverso. Le grandi imprese calcolano questo parametro, considerandolo un elemento competitivo sul piano finanziario. Si chiama TMI (Tempo Medio di Incasso). I controller sanno di che cosa sto parlando. Se ogni knowledge worker facesse il calcolo del suo e lo pubblicasse su Internet, vi assicuro che verrebbe allo scoperto uno dei maggiori problemi dello sviluppo del lavoro intellettuale autonomo in Italia. Per risolvere questo problema serve una precisa presa di posizione di organizzazioni e rappresentanti del lavoro autonomo e azioni dal basso, basate su qualche regola condivisa tra freelance.

Di fronte a quali espedienti tecnici ci troviamo? Vi porto un esempio, un caso assai frequente nelle relazioni tra freelance e multinazionali. Della serie quando la grande impresa fa lo scaricabarile sulle Partite IVA. Il meccanismo nasce quando esiste una filiera per la realizzazione di prodotti e servizi: un cliente iniziale fa un contratto con una società fornitrice che utilizza un consulente per l'esecuzione dell'opera. Oggi molte imprese per le quali lavorano le partite IVA, gli indipendenti e i liberi professionisti rivendono servizi a terzi. Nell'ambito della comunicazione questo è cosa semplice da capire. A chiede a B una campagna pubblicitaria, B chiede consulenza a una partita IVA (C) e poi fa mark-up sul suo lavoro. Lo stesso accade in altri ambiti, dalla logistica alla ricerca e sviluppo, dal commerciale al marketing, all'organizzazione aziendale.

Al momento del pagamento delle prestazioni che cosa accade spesso? Beh, leggete:

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

Questo messaggio compare nelle note di pagamento che spiegano come compilare una fattura assegnando il corretto numero di ordine. Si paga il fornitore (che non è un'impresa, ma un lavoratore individuale!!) soltanto se e quando il cliente principale della commessa salda le fatture. Nella catena del valore il rischio d'impresa è spostato così verso il basso. Questa formula del "ti pago se mi pagano" determina una dinamica non controllabile, che dipende dalle terze parti e non più dal committente diretto. È del tutto evidente che si tratta di una pratica illegale (basta dare una rapida lettura al Codice Civile, senza complicare troppo la vicenda), ma la Partita IVA - senza possibilità di dire alcunché - deve attendere fiduciosa.

Le società che utilizzano la formula dei buoni d'ordine sono numerose: in gran parte multinazionali o in generale società che usano sistemi di amministrazione basati sul software come Siebel, Sap ecc... Pagano a lavori conclusi e spesso nessun anticipo è consentito. Effettuano la quietanza soltanto dopo avere emesso un buono d'ordine che rilasciano anche a distanza di un mese (e oltre) dalla chiusura del lavoro. Il buono d'ordine è necessario per emettere la fattura che altrimenti sarebbe irricevibile (cioè viene respinta in automatico se non

FREDDURE

Glossario retributivo autonomo

Lo **stipendio** si riceve alla fine del mese sulla scrivania dell'ufficio: sono gli altri a recapitarlo al lavoratore. C'è anche chi si incassa se arriva il giorno dopo. Per un lavoratore autonomo è il contrario. È lui a **spedirlo per posta** alle amministrazioni, sotto forma di fattura, soltanto a lavoro ultimato. Deve perdere tempo per farsi pagare ed è tempo non pagato e incrociare le dita ogni volta che imbuca la lettera. Al posto degli **scatti di anzianità** ha spesso quelli di nervi. **Contingenza**, poi ha tutto un altro significato, più simile a "casualità" e "accidentalità". Di **variabile** invece ha soltanto i tempi di pagamento: 90, 120 o più giorni.

riporta questo numerino). Il pagamento previsto nel 99% dei casi è a 90 giorni a fine mese dalla data della vostra sudata fattura. Da questo derivano anche 6-7 mesi di attesa tra consegna del lavoro e pagamento finale. Un tempo indecoroso. Come forzare il tempo di pagamento? Soltanto chiedendo in fase di offerta degli anticipi? Lascio la questione aperta a suggerimenti e concludo.

Il babbo di morto attende quieto

L'ultimo passo è dedicato ai rimborsi spese, che costituiscono nella mia esperienza uno degli aspetti più divertenti di una relazione tra consulenti e clienti. Per questo ho raccolto una casistica secondo una classificazione un po' fantasiosa³⁰, come d'altra parte è il modo di considerare le spese che il consulente affronta per eseguire proprio i lavori assegnati dal committente. Le posizioni possibili che ho personalmente riscontrato presso imprese e lavoratori dipendenti sono:

- a) *"Sì, so che hai delle spese, ma io ti pago un tot, poi sono affari tuoi!"* Quando però si discute il "tot" lo si valuta come lavoro senza spese. Questo è il metodo del "doppio peso";
- b) *"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!"* Noto come metodo del "falso interesse";
- c) *"Spese? che spese vorresti avere per scrivere un articolo o un libro?"* Conosciuto come sistema del "sufficit gloria sempiterna";
- d) *"Non sapevo avessi delle spese, lo scopro ora che leggo qui!"* Nessun metodo, si tratta di pura ignoranza (nel migliore dei casi);
- e) *"Ti rimborsiamo tutte le spese che puoi giustificare, ma mettitele 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".* Questo è il noto metodo del "babbo di morto" sommato al cosiddetto "credito ai banchieri" che ovviamente non include nessun tipo di interesse legale;
- f) *"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".* Detta anche "inchiappettata";
- g) *"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".* È una tipica richiesta della Pubblica Amministrazione. Non si perde nulla, ma il metodo è detto anche del "credito d'impostori".

Per chiudere con un consiglio improntato al pragmatismo, per richiedere i rimborsi spese legate ai progetti suggerisco infine due metodi: 1) ogni volta che ne affrontate una ve la fate autorizzare dal cliente, poi la mettete in fattura; 2) concordate un forfait generale pari all'aggiunta del 10% sul valore del preventivo da inserire comunque a fine lavorazione. Questo secondo metodo è usato quasi esclusivamente con le multinazionali e con chi ha una maggiore sensibilità sul tema della consulenza.

*Per commenti e suggerimenti:
Dario Banfi - info (at) humanitech.it*

³⁰ Cfr. "A mie spese" (<http://www.humanitech.it/?p=454>).