

# La nuova edizione della norma ISO 27002 (seconda parte)



In questo articolo (cfr. [precedente articolo](#)) passiamo ad esaminare la seconda parte della norma La norma UNI CEI ISO/IEC 27002:2014 – *Raccolta di prassi sui controlli per la sicurezza delle informazioni* (che sostituisce la ISO 27002:2005).

## 12 Sicurezza delle attività operative

Questa area comprende ben 7 categorie:

- **Procedure operative e responsabilità (12.1):** devono essere predisposte procedure per documentare lo svolgimento di una serie di attività inerenti la sicurezza, occorre gestire i cambiamenti all'organizzazione e la capacità delle risorse (di *storage*, di banda, infrastrutturali ed anche umane), infine è necessario mantenere separati gli ambienti di sviluppo da quelli di produzione.
- **Protezione dal malware (12.2):** un solo controllo in questa categoria (protezione dal malware) che prescrive tutte le misure di sicurezza da attuare contro il malware. Non solo antivirus per prevenire ed eliminare malware, ma anche azioni di prevenzione tecnica e comportamentali (consapevolezza degli utenti).
- **Backup (12.3):** devono essere documentate ed attuate procedure di backup adeguate a garantire il ripristino dei dati in caso di perdita dell'integrità degli stessi e la continuità operativa (vedasi anche punto 17).
- **Raccolta di log e monitoraggio (12.4):** devono essere registrati, conservati e protetti i log delle attività degli utenti normali e di quelli privilegiati (si ricorda che per apposita disposizione del Garante Privacy italiano i log degli accessi in qualità di Amministratore di Sistema devono essere mantenuti in modo "indelebile" per almeno 6 mesi), occorre inoltre mantenere sincronizzati gli orologi dei sistemi con una fonte attendibile.
- **Controllo del software di produzione (12.5):** particolari attenzioni devono essere adottate nell'installazione ed aggiornamento del software di produzione (non solo per organizzazioni del settore ICT, banche o assicurazioni, ma anche per aziende manifatturiere!).
- **Gestione delle vulnerabilità tecniche (12.6):** viene fornita dalla norma un'ampia guida attuativa sulla gestione delle vulnerabilità tecniche conosciute (occorre mantenere un censimento dell'hardware e del relativo software installato su ogni elaboratore, installare le *patch* di sicurezza in modo tempestivo, mantenersi aggiornati sulle vulnerabilità di sicurezza conosciute, ecc.), oltre alle

indicazioni sulla limitazione nell'installazione dei software (è opportuno, infatti, ridurre al minimo la possibilità per gli utenti di installare applicativi software autonomamente, anche se leciti come le utility gratuite che, a volte, possono essere il veicolo di *adware* o altre minacce alla sicurezza).

- **Considerazioni sull'audit dei sistemi informativi (12.7):** gli audit sui sistemi informativi dovrebbero avere un impatto ridotto sulle attività lavorative e le evidenze raccolte dovrebbero essere raccolte senza alterare i dati dei sistemi (accessi in sola lettura) e dovrebbero essere mantenute protette.

Questi elementi nella precedente versione della norma erano in gran parte all'interno della sezione 10 "*Communications and Operations Management*" (ma la gestione delle vulnerabilità tecniche era, invece, al paragrafo 12.6, per puro caso lo stesso della versione attuale della norma), il quale comprendeva anche i controlli del punto 13 seguente.

### **13 Sicurezza delle comunicazioni**

Questa sezione contiene due sole categorie:

- **Gestione della sicurezza della rete (13.1):** occorre adottare alcuni accorgimenti per garantire la sicurezza delle reti interne (responsabilità, autenticazioni, ecc.); viene anche citata la ISO/IEC 27033 nelle sue parti da 1 a 5 sulla sicurezza delle reti e delle comunicazioni per ulteriori informazioni. Deve, inoltre, essere gestita la sicurezza dei servizi di rete, compresi i servizi acquistati presso fornitori esterni, e la segregazione delle reti (separazione delle VLAN, gestione delle connessioni Wi-Fi, ...).
- **Trasferimento delle informazioni (13.2):** occorre stabilire ed attuare politiche e procedure per il trasferimento delle informazioni con qualsiasi mezzo (posta elettronica, fax, telefono, scaricamento da internet, ecc.), nel trasferimento di informazioni con soggetti esterni occorre stabilire accordi sulle modalità di trasmissione, le informazioni trasmesse tramite messaggistica elettronica dovrebbero essere adeguatamente controllate e protette (non solo e-mail, ma anche sistemi EDI, *instant messages*, *social network*, ecc.) e, infine, occorre stabilire e riesaminare periodicamente accordi di riservatezza e di non divulgazione con le parti interessate.

I 7 controlli di quest'area sono sicuramente molto dettagliati e migliorano, oltre ad aggiornare, la precedente versione della norma, includendo controlli (un po' sparsi nella versione 2005 della ISO 27002) che recepiscono le nuove modalità di comunicazione, tra cui i social network, professionali e non.

### **14 Acquisizione, sviluppo e manutenzione dei sistemi**

Quest'area tratta la sicurezza dei sistemi informativi impiegati per le attività aziendali e comprende tre categorie:

- **Requisiti di sicurezza dei sistemi informativi (14.1):** la sicurezza dei sistemi informativi- acquistati o sviluppati ad hoc – deve essere stabilita fin dall’analisi dei requisiti, deve essere garantita la sicurezza dei servizi applicativi che viaggiano su reti pubbliche (ad esempio attraverso trasmissioni ed autenticazioni sicure crittografate), infine occorre garantire la sicurezza delle transazioni dei servizi applicativi.
- **Sicurezza nei processi di sviluppo e supporto (14.2):** devono essere definite ed attuate politiche per lo sviluppo (interno o esterno all’organizzazione) sicuro dei programmi applicativi, devono essere tenuti sotto controllo tutti i cambiamenti ai sistemi (dagli aggiornamenti dei sistemi operativi alle modifiche dei sistemi gestionali), occorre effettuare un riesame tecnico sul funzionamento degli applicativi critici a fronte di cambiamenti delle piattaforme operative (sistemi di produzione, database, ecc.) e si dovrebbero limitare le modifiche (personalizzazioni) ai pacchetti software, cercando comunque di garantirne i futuri aggiornamenti. Inoltre dovrebbero essere stabiliti, documentati ed attuati principi per l’ingegnerizzazione sicura dei sistemi informatici e per l’impiego di ambienti di sviluppo sicuri. Nel caso in cui attività di sviluppo software fossero commissionate all’esterno, dovrebbero essere stabilite misure per il controllo del processo di sviluppo esternalizzato. Infine dovrebbero essere eseguiti test di sicurezza dei sistemi durante lo sviluppo e test di accettazione nell’ambiente operativo di utilizzo, prima di rilasciare il software.
- **Dati di test (14.3):** i dati utilizzati per il test dovrebbero essere scelti evitando di introdurre dati personali ed adottando adeguate misure di protezione, anche al fine di garantirne la riservatezza.

Nel complesso i 13 controlli di questa sezione sono molto dettagliati e comprendono una serie di misure di sicurezza informatica ormai consolidate che riguardano tutti gli aspetti del ciclo di vita del software impiegato da un’organizzazione per la propria attività. Alcuni principi vanno commisurati ad una attenta valutazione dei rischi, poiché una stessa regola di sicurezza informatica (ad es. l’aggiornamento sistematico e tempestivo del software di base) potrebbe non garantire sempre l’integrità e la disponibilità dei sistemi (ad es. errori o malfunzionamenti introdotti dagli ultimi aggiornamenti di un sistema operativo).

## **15 Relazioni con i fornitori**

Questo punto di controllo tratta tutti gli aspetti di sicurezza delle informazioni che possono legati al comportamento dei fornitori. Sono state individuate due categorie:

- **Sicurezza delle informazioni nelle relazioni con i fornitori (15.1):** è necessario stabilire una politica ed accordi su tematiche inerenti la sicurezza delle informazioni con i fornitori che accedono agli asset dell’organizzazione; tali accordi devono comprendere requisiti per affrontare i rischi relativi alla sicurezza associati a prodotti e servizi nella filiera di fornitura dell’ICT

(cloud computing compreso).

- **Gestione dell'erogazione dei servizi dei fornitori (15.2):** occorre monitorare – anche attraverso audit se necessario – e riesaminare periodicamente le attività dei fornitori che influenzano la sicurezza delle informazioni, nonché tenere sotto controllo tutti i cambiamenti legati alle forniture di servizi.

## 16 Gestione degli incidenti relativi alla sicurezza delle informazioni

L'area relativa agli incidenti sulla sicurezza delle informazioni (sezione 13 della precedente versione della norma) comprende una sola categoria (erano 2 nella precedente edizione):

- **Gestione degli incidenti relativi alla sicurezza delle informazioni e dei miglioramenti (16.1):** devono essere rilevati e gestiti tutti gli incidenti relativi alla sicurezza delle informazioni (viene qui richiamata la [ISO/IEC 27035](#) – *Information security incident management*), ma anche rilevate ed esaminate tutte le segnalazioni di eventi relativi alla sicurezza che potrebbero indurre a pensare che qualche controllo è risultato inefficace senza provocare un vero e proprio incidente e pure tutte le possibili debolezze dei controlli messi in atto. In ogni caso ogni evento relativo alla sicurezza delle informazioni va attentamente valutato per eventualmente classificarlo come incidente vero e proprio o meno. Occorre poi rispondere ad ogni incidente relativo alla sicurezza delle informazioni in modo adeguato ed apprendere da quanto accaduto per evitare che l'incidente si ripeta. Infine dovrebbero essere stabilite procedure per la raccolta di evidenze relative agli incidenti e la successiva gestione (considerando anche eventuali azioni di analisi forense).

## 17 Aspetti relativi alla sicurezza delle informazioni nella gestione della continuità operativa

In quest'area (corrispondente al punto 14 della precedente versione della norma) viene trattata la **business continuity** in 5 controlli suddivisi in due categorie:

- **Continuità della sicurezza delle informazioni (17.1):** la continuità operativa per la sicurezza delle informazioni dovrebbe essere pianificata a partire dai requisiti per la business continuity, piani di continuità operativa (*business continuity plan*) dovrebbero essere attuati, verificati e riesaminati periodicamente.
- **Ridondanze (17.2):** per garantire la disponibilità (e la continuità operativa) occorre prevedere architetture e infrastrutture con adeguata ridondanza.

Naturalmente sull'argomento esiste la norma specifica UNI EN ISO 22301:2014 – *Sicurezza della società – Sistemi di gestione della continuità operativa – Requisiti*.

## 18 Conformità

Questo ultimo punto di controllo (era il punto 15 nella ISO 27002:2005) tratta la gestione della cosiddetta “*compliance*”, ovvero la conformità a leggi, regolamenti ed accordi contrattuali con i clienti. Sono identificate due categorie:

- **Conformità ai requisiti cogenti e contrattuali (18.1):** occorre innanzitutto identificare i requisiti cogenti, quindi attuare controlli per evitare di ledere i diritti di proprietà intellettuale, proteggere adeguatamente le registrazioni che permettono di dimostrare la conformità a tutti i requisiti cogenti, in particolare devono essere rispettati leggi e regolamenti sulla privacy (in Italia il D.Lgs 196/2003 in attesa del nuovo Regolamento Europeo, ma nella norma viene citata come riferimento la ISO/IEC 29100:2011 “*Information technology – Security techniques – Privacy framework*”). Infine occorre considerare eventuali limitazioni all’uso dei controlli crittografici vigenti in alcune nazioni.
- **Riesami della sicurezza delle informazioni (18.2):** dovrebbe essere svolto periodicamente un riesame indipendente sulla sicurezza delle informazioni dell’organizzazione, i processi di elaborazione delle informazioni e le procedure dovrebbero essere riesaminate periodicamente per valutarne la continua conformità ed adeguatezza alla politica ed alle norme ed infine dovrebbero essere eseguite delle verifiche tecniche della conformità dei sistemi informativi a politiche e standard di sicurezza (ad esempio *penetration test* e *vulnerability assessment*). Su quest’ultimo controllo si fa riferimento alla ISO/IEC TR 27008 – *Guidelines for auditors on information security management systems controls*.

---

## I centri di costo, questi sconosciuti



Le piccole imprese, in particolare le organizzazioni di servizi che operano su commessa, per calcolare il costo del servizio/commessa a preventivo o a consuntivo normalmente operano nel modo seguente.

- 1) **Calcolano tutti i costi diretti:** ore lavorate dal personale interno, ore o costi a forfait del personale esterno (consulenti o collaboratori a progetto, ecc.), costi per materiali e spese vive (in particolare spese di trasferta).

- 2) Aggiungono una **quota in percentuale che rappresenta le spese generali** (costi fissi).
- 3) Aggiungono il **margin di contribuzione o utile d'impresa**, eventualmente comprensivo di una **quota di imprevisti**.

In generale gli errori più frequenti sono commessi in relazione al secondo punto, oltre a quelli riguardanti il metodo adottato.

Infatti, se la previsione o la rilevazione a consuntivo dei costi diretti è generalmente corretta, salvo previsioni sbagliate dovute ad errori di valutazione e ad altri fattori che esulano dalla presente trattazione, il voler arrivare ad un **costo pieno del prodotto** (*full costing*) imputando una quota parte dei costi fissi o di struttura rappresenta spesso una forzatura che può portare a parecchie imprecisioni. Ad esempio ciò presuppone una costanza dei costi fissi rispetto ai ricavi e, soprattutto in questo periodo, questo rapporto non è sempre facilmente prevedibile e costante. Solo a consuntivo, a fine anno, è possibile avere dati certi, ma ciò non va bene per i preventivi formulati durante l'anno, che se sono stati sbagliati ormai il danno è fatto (lavoro perso oppure in perdita).

D'altro canto è spesso altrettanto vero che non tutte le commesse assorbono in egual misura i costi fissi, tutt'altro.

Purtroppo alcune organizzazioni usano calcolare a consuntivo, in modo abbastanza preciso, i **costi diretti variabili di commessa**, ma tutto ciò che non è tale viene attribuito alle "spese generali" o costi di struttura, che diventa un "calderone" ove tutti imputano ore e costi. Addirittura in qualche caso persino i membri della direzione, anche se spendono ore sulle commesse, non ripartiscono le attività svolte mediante adeguati consuntivi ore come il resto del personale, un po' per pigrizia ed un po' per noncuranza dell'importanza che ciò può costituire al fine di ottenere una precisa valutazione dei costi.

Alcuni ricorderanno il noto film "Il Socio" con Tom Cruise, tratto dall'omonimo romanzo di Grisham, nel quale tutti i professionisti, Partner compresi, caricavano tutte le ore possibili sui clienti dello Studio. Non credo che nel nostro Paese viga la stessa filosofia, soprattutto quando il lavoro viene svolto "a forfait" anziché "a consuntivo"; spesso è proprio il Socio a non dare il buon esempio ed a non ripartire le proprie ore lavorate su commessa, quando esse sono state vendute in modo forfettario.

Oltre a questo errore di fondo – che rende la **valutazione dei costi diretti di commessa disomogenea** e rischia di penalizzare alcune commesse, con quote di costi fissi rilevanti, proprio perché contengono anche le ore (normalmente molto costose) dei titolari dell'organizzazione – altri errori vengono commessi nella **ripartizione dei costi di struttura**.

Versare tutti i costi non su commessa in un unico contenitore che rappresenta le spese generali dell'organizzazione non permette di capire **come effettivamente viene speso il tempo**, che per le organizzazioni di servizi intellettuali è normalmente la risorsa più preziosa.

La chiave di volta è costituita dall'**introduzione dei centri di costo**, non quelli della contabilità generale, ma quelli della **contabilità analitica** (possono in qualche caso corrispondere, ma normalmente sono entità diverse).

Ecco dunque che si può definire delle destinazioni ove imputare ore lavorate ed altri costi: i centri di costo. Essi identificano unità organizzative (reparti, uffici, laboratori, ecc.) della struttura.

Al fine del controllo economico della gestione e della responsabilizzazione, la definizione di un valido **piano dei centri di costo** è essenziale; per realizzarlo è necessaria una conoscenza approfondita sia dell'organizzazione dell'impresa, che dei processi tecnici delle diverse operazioni ed attività produttive/realizzative.

I requisiti che un centro di costo deve possedere per poter soddisfare le esigenze di una moderna contabilità analitica e garantire l'esattezza del calcolo dei costi di funzionamento sono:

- l'omogeneità;
- la possibilità di attribuzione di tutte le sue spese di funzionamento;
- la responsabilizzazione unitaria del costo del centro.

Affermando che i centri di costo si suddividono in **diretti, indiretti** e "**di struttura**", già si capisce che c'è una prima forte distinzione rispetto alle visioni di molte piccole organizzazioni, ovvero la ripartizione dei centri di costo – e quindi dei costi – fra centri indiretti e centri di struttura o "a spese generali".

L'attribuzione di talune attività al centro di costo "costi commerciali", piuttosto che al centro di costo "costi sistemi informativi" oppure "costi per l'amministrazione" non è un puro esercizio didattico, infatti a valle di ciò ci sarà un'allocazione dei costi conteggiati nei singoli centri di costo in modo non equiripartito su tutte le commesse, bensì attraverso un *driver* opportuno. Inoltre si ha la possibilità di stabilire un budget per ogni centro di costo e di effettuare analisi degli scostamenti, a consuntivo, per verificare se determinate tipologie di costi sono state superiori al previsto e per quali motivi. In altre parole tutto ciò per **tenere davvero sotto controllo i costi**, attività che per alcuni significa soltanto *«spendere il meno possibile su qualsiasi cosa»*.

In alternativa è possibile rilevare le ore del personale (si veda anche l'articolo sul "[Consuntivo ore del personale](#)") non solo sulle commesse cliente, ma anche sulle commesse cosiddette "interne". Come tali vanno definite commesse su cui imputare le ore spese per attività commerciali, formazione, organizzazione interna, manutenzione

dei sistemi informativi e così via.

Questa strutturazione permetterà di attribuire in modo più corretto i costi non diretti alle commesse in base all'effettivo (o quasi) consumo di risorse aziendali. Ad esempio:

- una commessa acquisita tramite trattativa con un cliente privato non può accollarsi i costi indiretti di un ufficio gare che opera per l'acquisizione di commesse pubbliche nell'ambito della stessa organizzazione;
- un'attività di progettazione di opere civili richiede l'impiego di risorse differenti (software di calcolo, CAD) rispetto a quella di una Direzione Lavori;
- lo sviluppo di software su una piattaforma *open source* non ha i costi di realizzazione di un software che richiede un ambiente di sviluppo proprietario con alti costi di licenza,
- il servizio contabile di predisposizione di un Bilancio di Esercizio per un'azienda cliente impiega risorse diverse (software di gestione) rispetto ad una consulenza fiscale di altro tipo;
- la gestione di una causa civile assorbe risorse diverse rispetto alla consulenza per la predisposizione di un contratto;
- e così via.

Oltre a valutare in modo più corretto i costi reali di una commessa, tale approccio consente di avere, a fine anno o con la periodicità stabilita, un **bilancio gestionale consuntivo** con voci di costo molto più significative ed interessanti rispetto a quelle del normale bilancio civilistico.

---

## È meglio un dipendente o un consulente?



Di questi tempi molti imprenditori, per diversi motivi, valutano se incrementare le proprie risorse attraverso l'assunzione di personale dipendente oppure attraverso altre forme di collaborazione con personale esterno.

Nel primo caso si può ricorrere non solo a contratti a tempo indeterminato, ma – come proprio in questi giorni si è tanto discusso – a forme di contratti a tempo determinato, con diversi vincoli e tempistiche.



Nel secondo caso, invece, esistono forme di collaborazione con contratti a progetto, co.co.co., collaborazioni occasionali oppure veri e propri contratti di consulenza con lavoratori autonomi in possesso di partita IVA.

Non volendo qui trattare tutte le situazioni intermedie che vanno dal contratto di dipendente a tempo determinato al collaboratore a progetto, ecc., le quali potrebbero anche essere suscettibili di diversa regolamentazione da qui a pochi mesi, concentriamo la nostra attenzione sul rapporto di **dipendente a tempo indeterminato** e di **consulente con partita IVA**, analizzandone pregi e difetti, soprattutto dal punto di vista dei **costi**.

Ipotizziamo che la nostra organizzazione abbia un incremento di lavoro che possa e debba essere colmato con il ricorso ad una professionalità specifica e che richieda un certo impegno continuativo per un determinato periodo di tempo.

Sul futuro, di questi tempi, non c'è certezza, per cui molte organizzazioni preferiscono crescere in modo "continuo e variabile/flessibile" attraverso consulenti a cui si possono richiedere giornate in più, ma anche in meno, piuttosto che con dipendenti in modo "discreto e fisso/rigido" con l'assunzione di nuovi dipendenti, magari anche part-time.

Domani probabilmente il sistema – al fine di favorire le assunzioni a tempo indeterminato – dovrà favorire economicamente in modo sempre più spinto il rapporto di dipendenza rispetto ad altre forme di collaborazione senza vincoli, ma oggi è **davvero conveniente rivolgersi a lavoratori autonomi?**

Affidare un incarico operativo, ad esempio per seguire il lavoro relativo ad una commessa o ad un progetto, ad un consulente o un libero professionista con partita IVA potrebbe essere un po' una forzatura, sia perché questo tipo di rapporto non prevede vincoli di subordinazione rispetto a personale interno all'azienda, sia perché il ricorso – in alcuni settori – di collaborazioni continuative per la quasi totalità delle giornate lavorative a disposizione, costituisce un rischio rispetto alla regolamentazione sul lavoro.

Fatte salve tutte queste considerazioni, incaricare un consulente esterno di seguire una o più commesse o progetti piuttosto che affidare il compito ad un dipendente conviene?

Supponiamo di avere come riferimento un dipendente con determinate competenze e professionalità che costa, tutto compreso (Retribuzione Annuale Lorda + Oneri Previdenziali e T.F.R.), circa € 50.000. Questo corrisponde ad una retribuzione netta di poco più di 24 mila euro all'anno (circa € 36.400 lordi) ovvero poco più di 2 mila euro al mese, esclusa 12esima e 13esima mensilità (su internet sono disponibili dei calcolatori al riguardo, che però dipendono da alcuni parametri differenti dal settore aziendale, alle dimensioni dell'azienda e al livello contrattuale dell'impiegato, ecc., oltre che variare con la legislazione nel corso

del tempo).

Considerando le festività (variabili di anno in anno), circa 25 giorni di ferie e 6 giornate di malattia o infortunio "a forfait" durante l'anno, restano circa 220 giornate lavorative effettive, supponiamo di 8 ore. Nel nostro caso il dipendente ci costa € 227,27 al giorno, ovvero € 28,41/ora.

A parità di professionalità quanto dobbiamo proporre al nostro consulente con partita IVA? Occorre prima fare alcune considerazioni che spesso vengono dimenticate da molti imprenditori.

Dobbiamo distinguere il **caso in cui il nostro consulente venga a lavorare all'interno della nostra organizzazione per tutto il tempo necessario a svolgere il lavoro per cui è stato incaricato**, utilizzando quindi PC, stampanti/fotocopiatrici, telefoni ed altre risorse aziendali, oppure il **caso opposto in cui svolge il proprio lavoro per la gran parte del tempo con suoi strumenti** (notebook o desktop, telefono, ecc.) e viene nei locali aziendali solo per le riunioni e per presentare il proprio lavoro o quant'altro.

Nel primo caso, infatti, dobbiamo considerare il **costo** – occulto a molti – **di una postazione di lavoro**. Questo può variare molto da una realtà aziendale ad un'altra; se facciamo l'esempio di una società di informatica che sviluppa software o di una società di ingegneria che progetta opere, oltre all'occupazione di una scrivania attrezzata ed un'utenza sul sistema informativo aziendale (che per alcuni software gestionali può costituire un costo aggiuntivo) ed un PC con software di base e relative licenze (sistema operativo, antivirus, ecc.) potremmo avere, nel primo caso, il costo delle licenze per l'ambiente di sviluppo, nel secondo i costi delle licenze per software di disegno CAD e software di calcolo strutturale. Sono cifre non irrilevanti.

Oltre a queste considerazioni occorre pensare che un dipendente viene formato dall'azienda, non spenderà tutto il tempo a disposizione sulla commessa o progetto cui facciamo riferimento: passerà un po' di tempo nell'organizzazione interna (riunioni generali, assistenza a colleghi, archiviazione documenti, ecc.) ed auspicabilmente in formazione. Tutte attività che il nostro consulente che lavora esternamente, presso il proprio studio o abitazione, non caricherà sul lavoro oggetto del contratto, ma che comunque dovrà in qualche modo esperire, magari in forma o modalità diverse; in ogni caso non sarà esentato da formarsi adeguatamente e mantenersi aggiornato nelle discipline di competenza. Egli avrà poi dei costi di struttura propri (manutenzione degli strumenti di lavoro, costi amministrativi e gestionali, ecc.) e dovrà spendere un po' di tempo a promuovere la sua attività. Tali costi sono assorbiti dalla struttura dell'organizzazione nel caso del dipendente. Alla fine dei conti i costi giornalieri di un dipendente difficilmente sono tutti imputabili alle commesse lavorate, ma ci sarà una piccola percentuale imputata ad altre attività.

In sintesi non potremmo pensare di erogare al consulente la stessa cifra lorda con la quale remuneriamo il dipendente. È evidente che gli stessi 50.000 euro per un anno di lavoro o in proporzioni diverse, compresi gli oneri previdenziali (ipotizziamo un 4%) ed esclusi IVA (detratta da ambo le parti) potrebbero non essere sufficienti per un libero professionista che lavora internamente all'azienda, figuriamoci per un esterno che lavora con mezzi propri. Gli stessi 50.000 euro dati al consulente esterno diventano circa 27-28 mila euro netti in tasca al professionista o lavoratore autonomo che sia. I circa 3 mila euro in più rispetto al lavoratore dipendente non saranno sufficienti al consulente per remunerare adeguatamente il proprio lavoro e la propria professionalità.

Allora per un anno di lavoro continuativo, ovvero 220 giornate di lavoro effettive, potranno bastare – in determinate situazioni – solo € 250 al giorno, ovvero € 55.000 l'anno, dunque il 10% in più di un dipendente.

È chiaro che sostituire un impiegato da circa 1.750 euro netti al mese su 14 mensilità (come si evince dalle ipotesi iniziali sopra formulate), che probabilmente – con queste cifre – non avrà un livello contrattuale molto alto in una società di servizi, con un consulente che svolge lo stesso lavoro internamente con un costo di circa 55.000 euro l'anno non ha molto senso, anche per i rischi che si corre (potrebbe essere classificato come una "falsa partita IVA" dall'INPS).

Queste considerazioni sono comunque valide nel caso in cui il consulente debba essere impiegato per compiti di maggior responsabilità, per cui sia richiesta una professionalità superiore, rapportata ad una figura professionale di dipendente superiore e meglio remunerata, ecc.; ma soprattutto nel caso in cui il nostro consulente venga impiegato per un numero di giornate sensibilmente inferiori all'anno lavorativo intero o comunque per periodi superiori come estensione, ma con un impegno inferiore, ad es. per 100 giornate all'anno per due anni consecutivi.

È evidente che aumentando la flessibilità del lavoro ed il rischio da parte del collaboratore esterno la remunerazione oraria o giornaliera aumenterà di conseguenza.

In talune situazioni e realtà aziendali (gli esempi di società di informatica e studi di ingegneria ed architettura rimangono perfettamente pertinenti) gran parte delle ore impiegate dal personale sulla commessa sono svolte da personale esterno. In questo caso i costi delle risorse vanno attentamente calcolati perché **le tariffe giornaliere sopra calcolate per il personale interno non possono essere confrontate con le tariffe dei consulenti esterni**. Questo perché il personale interno usufruirà delle risorse aziendali, mentre i consulenti esterni impiegheranno solo una piccola parte di tali risorse, dunque mentre – in un'ottica di *full costing* o costo pieno – alcuni costi fissi di struttura possono essere imputati in modo omogeneo sia ai costi del personale dipendente, sia a quello dei consulenti esterni, mentre, invece, altri costi "indiretti" non sono da imputare alle risorse esterne.

Facciamo un esempio pratico per capirci meglio.

Ipotizziamo di avere una commessa con € 30.000 di costi di personale dipendente e € 40.000 di costi di personale esterno (consulenti), per un totale di € 70.000 di risorse umane a cui aggiungiamo € 5.000 di spese (trasferta e varie), ottenendo quindi 75.000 di costi diretti.

Adesso consideriamo di avere un coefficiente di spese generali sul totale dei costi aziendali pari al 20% (da aggiungere ai costi diretti), ma anche un 10% di costi legati all'infrastruttura informatica (Computer, rete, software e relative licenze, canoni di assistenza e manutenzione hardware e software, personale interno dedicato all'amministrazione del sistema, ecc.). Questi ultimi costi non vanno imputati alla quota parte di costi generata dai consulenti esterni, se questi lavorano con mezzi propri.

Dunque abbiamo:  $20.000 \times (1+0,30) + 30.000 \times (1+0,20) + 5000 \times (1+0,30) = 96.000$  euro.

---

## Come calcolare il prezzo del servizio in offerta



Facciamo seguito a precedenti articoli sul [calcolo del costo del prodotto](#) e sul [calcolo del preventivo per un nuovo prodotto](#) trattando, in questo articolo, la tematica prezzo del servizio nel preventivo-offerta. Ipotizziamo un servizio ad alto valore aggiunto per il quale l'impresa di servizi si rivolge a collaboratori sia interni (dipendenti o personale con contratto professionale), sia esterni, ingaggiati all'occorrenza per svolgere il servizio. L'identikit è quello della piccola impresa di servizi che lavora su commessa, già oggetto di una mia recente pubblicazione ("[Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi su commessa](#)" edito da Franco Angeli).

Per un'organizzazione di servizi (ad es. uno studio legale o di commercialisti, una società di consulenza, società dell'ICT o di ingegneria) è molto importante sapere quanto potrebbe costare realizzare un servizio al fine di formulare un preventivo corretto e determinare qual è la soglia di prezzo al di sotto della quale non ci si può spingere nel fare l'offerta, accettando serenamente, in tal caso, di essere sconfitti da un concorrente che ha offerto un prezzo inferiore (evidentemente troppo basso).

Occorre anzitutto tener presente che il calcolo del costo del servizio dipende in prevalenza da quanto tempo il personale impiegherà a svolgere le attività previste. Questa frase fa emergere due aspetti: quanto tempo ed attività previste. Un buon preventivo necessita di un'accurata stima del tempo che si prevede di impiegare, ma anche di una corretta valutazione di tutte le attività prevedibili nel lavoro, prendendo in considerazione anche eventuali attività impreviste che potrebbero far lievitare i tempi.

In linea di principio il calcolo del costo presunto di un servizio può essere svolto con due metodi di calcolo principali:

1) **Full costing**: secondo il quale il prezzo del servizio viene calcolato come  $\text{Prezzo} = \text{Costi variabili} + \text{quota parte dei costi fissi} + \text{margine (o utile d'impresa)}$ . Secondo questa visione, oltre alla logica determinazione dei costi variabili, occorre stabilire la quota parte dei costi fissi che si vuole "allocare" alla futura commessa. Tale valutazione normalmente avviene calcolando il **rapporto fra i costi variabili calcolati per il servizio ed i costi variabili totali d'impresa** da moltiplicare per il totale dei costi fissi oppure moltiplicando i costi variabili per un **coefficiente dato dal rapporto fra il totale di tutti i costi ed i costi fissi totali d'impresa**.

2) **Direct costing**: secondo cui il prezzo del servizio non dipende dai costi fissi, ma viene determinato tenendo ben presente l'obiettivo globale dell'impresa di coprire tutti i costi fissi con ricavi adeguati, ovvero massimizzare il  $\text{Profitto} = \text{Prezzo del servizio} \times \text{numero di Servizi venduti} - \text{Costi Variabili unitari} \times \text{numero di Servizi venduti} - \text{Costi Fissi globali}$ , supponendo – per semplicità – di vendere tanti servizi identici allo stesso prezzo e con gli stessi costi variabili. Ciò in realtà non si verifica quasi mai, però il metodo non ne risente e la formula sopra esposta è più semplice della seguente  $\text{Profitto} = \sum (\text{Prezzo servizio}_{i\text{-esimo}} - \text{Costi variabili servizio}_{i\text{-esimo}}) - \text{Costi fissi}$ . Dunque si calcolano i costi diretti del servizio, si ignorano in prima battuta i costi fissi e si applica al costo diretto un margine lordo comprensivo dell'utile e di una quota di copertura dei costi fissi. L'obiettivo, rispetto al *full costing*, è quello di vendere più servizi.

Nel settore dei servizi oggetto del presente articolo il metodo del *direct costing* si fa generalmente preferire rispetto a quello del *full costing* per i seguenti vantaggi:

- La determinazione della quota parte dei costi fissi da attribuire ai singoli servizi è arbitraria e potrebbe penalizzare alcune attività rispetto ad altre, rendendo le offerte meno competitive e, quindi facendo acquisire meno commesse (ottica opposta rispetto al *direct costing* che punta sulla quantità di servizi venduti).
- Il calcolo dei costi fissi da allocare alle potenziali commesse è basato su dati del passato e mai come in questo momento è bene non fidarsi troppo di dati dell'anno scorso per calcolare preventivi oggi.

- Un calcolo preciso dei costi indiretti e di struttura realmente attribuibili al servizio richiederebbe un sistema di contabilità analitica abbastanza preciso e puntuale supportato da software adeguato, cosa che raramente accade nelle nostre piccole organizzazioni di servizio.
- In periodi di capacità produttiva non saturata, ovvero di poco lavoro (come quelli che molte imprese stanno vivendo), è meglio acquisire un maggior numero di commesse a margini inferiori piuttosto che non saturare le risorse interne.

Ma, come sopra menzionato, questo vale nella generalità dei casi e, comunque, il *full costing* presenta anche indubbi vantaggi per il fatto che nel calcolo del preventivo verrebbero considerati tutti i costi aziendali e, dunque, non si rischia troppo di sottostimare i costi che nascono dalla realizzazione di un servizio e, quindi, di trovarsi a fine anno con un bilancio che espone più costi che ricavi.

Ciò premesso, a mio modo di vedere, sarebbe opportuno considerare **un metodo misto che consideri tutti i costi diretti del servizio e parte dei costi indiretti** o comunque “semi-variabili” che nascono solo se il servizio viene effettivamente svolto. Prima di addentrarci nel metodo di calcolo del nostro preventivo è però necessario riepilogare un po’ di terminologia sui costi, perché spesso si sente far confusione sul vero significato dei vari termini citati in precedenza con qualche semplificazione. Le tipologie dei costi che riguardano principalmente la nostra analisi sono le seguenti:

- **costi variabili:** variano in funzione del volume di lavoro svolto, ferma restando la capacità produttiva totale. La variabilità può essere percepita come evitabilità di un certo costo (se non sussiste la richiesta del cliente o interna) in un dato periodo di tempo;
- **costi fissi:** sono costi il cui ammontare è costante al variare del volume di lavoro svolto in un intervallo di tempo definito e non breve;
- **costi diretti:** compongono direttamente il servizio svolto o la commessa. Rientrano in questa categoria la manodopera diretta (o prestazioni professionali), gli acquisti di prodotti e servizi forniti da terzi (servizi subappaltati, prestazioni di collaboratori/professionisti esterni);
- **costi indiretti:** sono tutti quelli non classificati come diretti, ad esempio, i costi di manutenzione, i costi dei sistemi informativi, gli ammortamenti, l’energia ed i costi generali di struttura;
- **costi speciali o specifici:** si riferiscono in maniera esclusiva all’oggetto osservato; ad esempio, l’ammortamento di una risorsa tecnica usato esclusivamente per un prodotto/servizio/commessa;
- **costi comuni:** sono costi non collegabili ad un unico oggetto di osservazione, come ad esempio il costo del personale del reparto IT o sistemi informativi.

Queste tipologie sono a due a due complementari. I costi variabili si contrappongono ai costi fissi, i costi diretti agli indiretti, i costi speciali (o specifici) ai comuni. Ogni costo può dunque rientrare in ciascuno dei tre gruppi, facendo parte delle varie tipologie.

Per maggiori dettagli sui diversi tipi di costo e sulle tecniche di *direct* e *full costing* si rimanda al testo "[Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi su commessa](#)" edito da Franco Angeli.

Come anticipato il metodo a mio parere più corretto per il calcolo del prezzo da formulare in offerta si basa su di un metodo che recepisce il meglio da entrambe le tecniche esaminate. Naturalmente ogni metodo va adattato alla realtà specifica in esame, al suo mercato ed alla disponibilità di dati passati su costi e ricavi per altre commesse.

Di conseguenza il calcolo del prezzo del servizio dovrebbe basarsi sulla somma dei seguenti elementi:

- 1) costi diretti del **personale interno**;
- 2) costi diretti di **collaboratori esterni** (professionisti, personale a contratto, ecc.);
- 3) costi per **materiali e servizi** impiegati direttamente nel servizio;
- 4) spese vive per **viaggi e trasferte**;
- 5) costi indiretti e **costi specifici** attribuibili al servizio;
- 6) **marginale lordo**, comprensivo di utile d'impresa e di una quota di spese generali.

Le voci da 1 a 4 rappresentano i costi variabili della tecnica del *direct costing*, mentre la voce 5 permette di attribuire ad ogni singolo servizio una quota di costi specifici che con la tecnica del *full costing* verrebbe ripartita indistintamente fra tutti i servizi. Normalmente il margine lordo viene calcolato come quota percentuale della somma di tutti gli altri costi, facendo però attenzione che un margine del 30% calcolato sul totale dei costi non equivale ad un margine lordo del 30% nel conto economico della commessa (riprendendo l'esempio di un precedente articolo: se un servizio ha un costo di 8000 euro e vogliamo aggiungerci un margine del 15% – sugli 8000 euro – otteniamo un margine di 1200 euro, ovvero un prezzo di 9200 euro, ma a fronte di un ricavo di 9200 euro il margine reale sarà di  $(9200-8000)/9000=13,3\%$ !).

Sarebbe poi buona cosa determinare un margine di rischio su ogni voce che comprenda la probabilità di verificarsi di imprevisti che possano portare a far crescere (o diminuire) le singole voci di costo. Ciò rappresenta una soluzione migliore di quella di aggiungere una quota percentuale di imprevisti al costo finale calcolato, poiché per ogni servizio il rischio di imprevisti è diverso per ogni tipologia di costo.

Passiamo ora ad esaminare le singole tipologie e voci di costo sopra esposte al fine di costruire un foglio di calcolo che ci permetta di determinare il prezzo del servizio a partire dai costi ipotizzati e di effettuare delle analisi di tipo *what if* ovvero di vedere come cambia il costo ed il prezzo del servizio al variare di diversi parametri.

I **costi diretti del personale** interno vengono determinati in base alle ore che si pensa di far lavorare alle singole risorse moltiplicate per il rispettivo costo orario. Trattandosi di personale interno, ovvero di dipendenti e/o di collaboratori con contratto continuativo (a prescindere dalla singola forma contrattuale si tratta di personale che l'impresa ha ingaggiato per un certo numero di giornate lavorative durante l'anno e che quindi è assimilabile ad un dipendente non a tempo pieno o quasi) Il calcolo di questa voce di costo è molto semplice. L'aleatorietà di tale elemento è data dal tempo che si presume impiegherà ogni singola risorsa, visto che il costo orario è molto preciso, fatti salvi eventuali incrementi (oppure, ahimè diminuzioni) di stipendio e rideterminazione a fine anno delle giornate effettivamente lavorate al netto eventuali assenze per malattie, permessi, ferie, ecc.. Tutti questi aspetti dovrebbero già emergere se l'impresa ha implementato un sistema di consuntivazione dei costi delle commesse o, perché no, un sistema di controllo di gestione sufficientemente evoluto; in ogni caso il calcolo del costo del servizio in fase di offerta è diverso dal calcolo del costo del servizio a consuntivo, quando – a posteriori – certe ipotesi iniziali sono state confermate o meno.

Si consideri, poi, che le risorse interne, ad es. i dipendenti, da un lato costituiscono un costo fisso, nel senso che rappresentano un costo che l'impresa deve comunque sostenere anche se non vengono saturate di lavoro, dall'altro costituiscono una capacità lavorativa finita, ovvero quando sono sature o il lavoro si posticipa o si ricorre a risorse esterne.

In fase di preventivazione talvolta non si sa quando la potenziale commessa verrà acquisita (a volte passano molti mesi prima di concludere l'accordo), pertanto i costi orari al momento di svolgimento del lavoro potrebbero essere variati ed anche le risorse potrebbero non essere più le stesse, sia perché potrebbero non essere più presenti, sia perché potrebbero essere indisponibili in quanto allocate su altri lavori. Di questo fatto bisogna tenere conto nella determinazione del preventivo dei costi diretti del personale interno: se ho poche risorse interne ed al momento dell'acquisizione ed inizio del lavoro non ho la disponibilità di coloro che avevo previsto in fase di offerta (fatto più probabile se le risorse interne sono esigue), potrei essere costretto ad appaltare a risorse esterne (ad es. professionisti esterni incaricati per l'occasione) alcune attività che avevo previsto di svolgere internamente. Questo potrebbe far lievitare i costi,

- sia perché – a parità di capacità e competenze – normalmente il costo orario di un collaboratore esterno che assoldo per una commessa specifica per un certo numero di giornate è largamente superiore a quello di un dipendente,



- sia perché la risorsa esterna potrebbe avere la necessità di essere addestrata-formata per svolgere il lavoro, generando ulteriori costi per il personale interno.

Naturalmente il margine di aleatorietà più elevato sta nella pianificazione dell'attività, ovvero nella determinazione delle attività da svolgere e del numero di giornate od ore necessarie per ciascuna di esse. Questa valutazione dipende molto dalle capacità tecniche di chi effettua questa stima; generalmente è consigliabile consultare responsabili tecnici o responsabili di commessa che conoscono bene quali sono le dinamiche di lavori simili e quali gli aspetti indeterminati. Occorre suddividere la potenziale commessa in fasi ed attività, magari utilizzando la tecnica WBS (*Work Breakdown Structure*). Consiglio anche di rivedere la pianificazione delle risorse ed il calcolo relativo con coloro che sono abituati a svolgere attività simili, perché spesso i vertici aziendali ed il personale orientato all'aspetto commerciale non conosce tempi e costi nascosti dell'operatività. Ovviamente quanto più si hanno a disposizione dati sufficientemente precisi su servizi simili, quanto più tale stima sarà attendibile. Per dati su servizi già svolti non intendo solamente tempi e costi rilevati, ma anche i cosiddetti *Return of Experience* (Ritorni di Esperienza), ovvero tutte quelle problematiche e possibili miglioramenti che sono emersi in servizi analoghi svolti in precedenza, magari per il medesimo committente o con la medesima tecnologia (ad es. nel caso di sviluppo software).

I **costi diretti di collaboratori esterni** richiedono maggiore attenzione perché per certe attività potrebbero essere determinati come per il personale interno moltiplicando una tariffa oraria o giornaliera per il tempo effettivamente impiegato per svolgere l'attività (costi a consuntivo), mentre per altre il costo è determinato in maniera forfettaria dal collaboratore esterno o professionista, previa offerta dello stesso (costo a forfait). Se in quest'ultimo caso il valore del costo a preventivo dovrebbe essere più preciso, occorre considerare che spesso non c'è la possibilità di richiedere un preventivo formale al fornitore, perché i tempi sono ristretti oppure perché non si hanno elementi sufficienti sul lavoro da svolgere affinché il fornitore sia in grado di formulare una stima dei propri costi forfettaria. Non escludiamo poi il fatto che l'impresa non voglia coinvolgere in questa fase il professionista esterno per non divulgare notizie sull'opportunità commerciale o perché non è in grado di definire a chi affidare parte del lavoro

In generale la ripartizione delle attività fra risorse interne e risorse esterne è un aspetto significativo della pianificazione del servizio al fine di redigere l'offerta: per certe attività il ricorso a collaboratori esterni è predefinito, se non si dispone di certe professionalità all'interno dell'organico (è il caso di alcuni specialisti per servizi di ingegneria o di programmatori in determinati ambienti di sviluppo software), mentre per altre la scelta fra personale interno od esterno dipende dalla disponibilità di risorse interne. Come già accennato in precedenza tale aspetto dipende dal periodo temporale in cui si svolgerà il servizio.

Il margine di incertezza nella pianificazione precisa dell'attività determina un fattore di rischio importante sia per i costi del personale interno, sia per quello del personale esterno, infatti attività aggiuntive ed una stima dei tempi di realizzazione del servizio sottostimata porteranno ad un maggior numero di ore impiegate per svolgere il servizio. Di conseguenza si avranno maggiori costi per il personale interno e generalmente anche per i collaboratori esterni laddove tali imprevisti non sono stati assorbiti da un'offerta forfettaria da parte del soggetto esterno. Tale eventualità è poco frequente, pertanto occorre analizzare attentamente le offerte dei professionisti o altri collaboratori esterni e ribaltare le medesime specifiche e limitazioni anche nella proposta tecnica al cliente, se possibile.

È appurato che quanto più il servizio si svolgerà secondo i canoni prefissati in offerta, tanto più il preventivo dei tempi e dei costi sarà azzeccato. A consuntivo è oltremodo utile esaminare tutti gli elementi che hanno portato a non rispettare i tempi ed i costi pianificati per il servizio (il già accennato *Return of Experience* previsto in alcuni schemi per la qualità del software come il CMMI), infatti una sottostima degli impegni delle risorse – spesso determinata dalla “voglia di prendere la commessa” – non è la sola causa di commesse con costi che hanno eroso gran parte del margine lordo; anche un servizio svolto in modo non efficiente porta spesso a consuntivare costi molto maggiori del previsto. Gli errori più frequenti commessi dai responsabili di commessa, project manager e direttori tecnici che portano ad impiegare maggior tempo del previsto sono i seguenti:

- svolgere un servizio in modo “frettoloso” per concluderlo al più presto per la “smania di fatturare”;
- affidare compiti importanti a personale non adeguatamente preparato a svolgerli senza fornire idonea formazione;
- assegnare attività a personale non qualificato, benché meno costoso;
- non documentare in modo adeguato tutte le specifiche- contrattuali e non – del servizio, non portando a conoscenza di tutto il gruppo di lavoro tutte le informazioni necessarie per il corretto svolgimento delle attività;
- non riesaminare e verificare in modo adeguato i risultati intermedi delle attività, rischiando così di dover ripetere due volte attività svolte in modo non corretto (ad esempio sviluppo di moduli software);
- gestire in modo inadeguato il rapporto con il cliente che, deve certamente essere soddisfatto, però non può influenzare negativamente l'efficienza del servizio con richieste non giustificate contrattualmente.

Nella stragrande maggioranza dei servizi oggetto del presente articolo il **costo dei materiali** impiegati per la realizzazione del servizio ed i **servizi specifici** acquistati costituisce una percentuale non significativa nel budget di commessa, ma in ogni caso vanno considerati tutti i costi straordinari per materiali di consumo e prodotti utilizzati solo per il servizio in oggetto. In questa categoria rientrano le licenze per software impiegato per lo sviluppo nell'ambito della commessa specifica di cui si sta formulando l'offerta, strumenti di misura e relative tarature straordinarie per il lavoro specifico, chiavi di protezione hardware,

materiale di cancelleria in quantità non usuale, ecc.. Anche alcuni servizi specifici quali trasporti, fotocopie e stampe mediante plotter rientrano in questa categoria.

Le suddette voci di costo vanno debitamente considerate come costi del servizio e non attribuite alle spese generali al fine di un corretto calcolo dei costi del servizio, sia preventivo che a consuntivo.

I **costi per viaggi e trasferte** (rimborsi chilometrici, biglietti ferroviari ed aerei, taxi, vitto e alloggio) possono essere stimati con ragionevole attendibilità, ma risentono fortemente dal numero di viaggi/uomo che si pensa di effettuare, a volte bastano una o due riunioni aggiuntive presso la sede del cliente con tutto o quasi il gruppo di lavoro per far sfiorare il preventivo di questa voce di percentuali considerevoli.

Spesso il cliente non accetta costi di trasferta a consuntivo e rimborsi a piè di lista, però bisogna evidenziare in offerta che parte dei compensi richiesti sono dovuti a viaggi e trasferte che vengono forfettizzati solo in termini di un determinato costo per giornata di presenza presso la sede del cliente per persona. Questo cautela il fornitore in determinati progetti di consulenza con un elevato numero di giornate di consulenza che possono essere svolte presso la sede del cliente o presso quella del fornitore (in *back-office* o da remoto). Infatti se il cliente sa che spenderà una certa somma in più per ogni giornata di consulenza per persona presso la propria sede probabilmente limiterà le richieste in tal senso al fine di contenere i costi.

In talune situazioni non sarà possibile od opportuno esplicitare in offerta le spese di trasferta a parte perché il committente, magari Pubblico, pretende un prezzo a corpo tutto compreso in un capitolato di gara, oppure perché si cerca di battere una concorrenza locale o comunque geograficamente molto più vicina alla sede del cliente.

Tra i **costi indiretti** e **costi specifici** attribuibili al servizio occorre includere parte delle ore del personale indiretto – ad esempio segreteria, sistemi informativi, qualità – che verranno specificatamente dedicate alla commessa. Il motivo per cui tali costi non vanno compresi nelle spese generali è che una loro equa ripartizione fra i vari servizi consente di confrontare in modo più attendibile i costi reali dei vari servizi. Per esemplificare questo aspetto consideriamo i due casi seguenti:

a) una società di ingegneria nel settore delle costruzioni può svolgere servizi di progettazione di opere edili e servizi di direzione lavori. Mentre i primi utilizzano in modo intensivo software specifici (e costosi) per la progettazione (CAD, *rendering*, software di calcolo strutturale, ecc.), l'attività di Direzione Lavori impiega strumenti di misura e mezzi di trasporto per raggiungere i cantieri. Ne consegue che i costi indiretti sono molto diversi per le due tipologie di

servizi.

b) Una società di informatica che sviluppa software potrebbe avere due divisioni che realizzano prodotti di tipo differente per diversi tipi di clienti. Gli ambienti di sviluppo potrebbero essere molto diversi, richiedere in un caso l'acquisto e l'aggiornamento di software per lo sviluppo e relativo hardware per i test oppure l'impiego di software open source e PC tradizionali per il test.

Al di là delle suddette voci di costo, differenti per servizi di diverso tipo, occorre considerare l'utilizzo di prodotti e risorse specifiche per la commessa. Attenzione però a non conteggiare due volte i medesimi costi, sia come costi indiretti, sia come spese generali.

Infine dobbiamo considerare il **margin**e di **contribuzione** comprensivo dell'utile d'impresa. Nell'ipotesi posta alla base della presente trattazione è necessario considerare una quota di copertura delle spese generali e l'utile lordo d'impresa.

Nella quota di copertura dei costi fissi o spese generali bisogna considerare due elementi importanti:

- I costi commerciali della commessa;
- I costi finanziari della commessa.

Nell'ottica di un'equa ripartizione dei costi commerciali fra tutti i servizi, occorre ad esempio tener presente che acquisire un lavoro pubblico tramite una gara pubblica è ben più oneroso che acquisire una commessa privata mediante un'offerta tecnico-economica senza oneri burocratici.

Per quanto riguarda i costi finanziari, essi talvolta dovrebbero addirittura essere esplicitati nel calcolo del preventivo, in quanto servizi di elevato importo economico con termini di pagamento particolarmente penalizzanti per il fornitore, specie nel caso di committente pubblico; essi, infatti, potrebbero mettere in difficoltà la struttura finanziaria della nostra piccola impresa. A volte è necessario ricorrere a finanziamenti *ad hoc* per poter realizzare il servizio e questo ha un costo per la società, questo talvolta può costituire un ostacolo quasi insormontabile.

Questo aspetto spesso non viene considerato nel calcolo del preventivo, ma se i pagamenti del committente ritardano (cosa molto frequente di questi tempi) la nostra piccola impresa deve comunque assolvere ai propri impegni nei confronti dei dipendenti (ovvero pagare gli stipendi regolarmente) e dei collaboratori e professionisti esterni. Anche per questi ultimi, infatti, la pratica di saldare le loro competenze, anziché ad avanzamento del lavoro svolto, al momento dei pagamenti da parte del cliente finale, porta ad effetti negativi quali, ad esempio:

- Scarsa motivazione nello svolgimento delle attività (il professionista

preferisce svolgere prima altri lavori per i quali i termini di pagamento sono regolari);

- Esposizione a possibili contenziosi nei quali la forza contrattuale è dalla parte del collaboratore esterno (i termini di pagamento non possono essere vincolati ai pagamenti del cliente finale);
- Rischio di perdere il collaboratore esterno, già durante lo svolgimento della commessa o per futuri incarichi, visto che egli può ritenere, a ragione, che nel margine applicato sulla sua prestazione nella determinazione del prezzo al cliente finale è compreso il rischio di insolvenza o di ritardato pagamento del committente, come da prassi consolidata in moltissimi rapporti di consulenza. Con margini normalmente del 100% è difficile sostenere altrimenti.

In conclusione, per evitare maggiori costi in fase di realizzazione della commessa, è necessario valutare attentamente questi oneri aggiuntivi, che se ignorati porteranno solo problemi più avanti.

A questo punto il nostro foglio di calcolo per la determinazione del prezzo per il servizio ha tutti gli elementi, senza dimenticare di considerare – per determinate voci di costi particolarmente incerte – un margine di incertezza (costo minimo – massimo) che ci consentirà di calcolare il costo presunto del servizio, o meglio un range di valori all'interno del quale si colloca, con elevata probabilità, il costo del servizio.

Terminati i calcoli il prezzo d'offerta può essere rifinito con considerazioni commerciali, sconti su determinate condizioni, ecc.. Comunque ogni ulteriore modifica del prezzo è fatta a ragion veduta e fa parte del rischio, calcolato, d'impresa.

La scelta di abbassare i prezzi oltre il dovuto al fine di saturare risorse interne che attualmente stanno lavorando poco può valere fino ad un certo punto, va ponderata di caso in caso e, soprattutto non bisogna ribaltare sul personale che svolgerà il servizio le scelte di lavorare sottocosto pretendendo prestazioni impossibili dal proprio personale, rischiando di ottenere effetti controproducenti in termini di motivazione delle persone.

Anche l'esposizione corretta, precisa e trasparente dei prezzi in offerta costituisce un aspetto significativo che può far scegliere al cliente la nostra offerta rispetto a quella di un concorrente, magari più economica.

Poiché al giorno d'oggi, anche a causa della crisi, molti pensano – anche a ragione – che “tutti cercano di fregarti”, occorre prestare particolare attenzione ad un'illustrazione dei costi chiara e non ambigua, che potrebbe generare diffidenza nel committente. Ricordatevi di mettervi nei panni del vostro cliente, che potrebbe anche non conoscere a fondo la materia di cui state trattando in offerta, ma che apprezzerà più facilmente un'offerta superiore ad un'altra se ben motivata.

Purtroppo l'ingenuità di molti imprenditori e responsabili commerciali nel descrivere il proprio servizio come il migliore in assoluto, e pure il più economico, potrebbe portare effetti negativi con il cliente. A differenza dei prodotti manifatturieri, dove lo stesso identico prodotto può essere acquistato ad un prezzo inferiore senza grandi penalizzazioni dal punto di vista qualitativo (il rischio è quello di avere un tasso di difettosità maggiore di cui comunque risponde il fornitore), nel campo dei servizi il prezzo è un elemento meno importante, soprattutto per servizi molto articolati e complessi. Infatti il cliente deve capire quali prestazioni sono comprese nel prezzo e quali no.

La richiesta di molti committenti di avere offerte forfettarie, soprattutto nel campo della consulenza, espone al rischio di avere un servizio certamente ad un prezzo stabilito, ma molto "modello base". Viceversa l'esplicitazione del numero di giornate di consulenza previste in offerta espone il cliente al rischio di dover pagare costi aggiuntivi all'esaurimento delle giornate pattuite.

È evidente, infine, che il cliente deve riuscire a capire che un servizio professionale non può costare, come tariffa oraria, come un'ora di un idraulico che è venuto ad aggiustarci il lavandino a casa, magari anche senza fattura! Quindi, nei casi di offerte con prezzi straordinariamente bassi, il cliente sarà giustamente sospettoso e se la nostra offerta è più elevata, ma molto trasparente, gli faremo aumentare i sospetti sulla concorrenza.

Qualche considerazione aggiuntiva sul caso di appalti pubblici assegnati tramite bandi di gara.

Qui, purtroppo, ci scontriamo con l'inefficienza della Pubblica Amministrazione e, spesso, anche con l'incompetenza (talvolta anche la corruzione) delle persone che preparano i bandi di gara e giudicano le offerte. Premesso ciò le offerte al massimo ribasso sono inevitabilmente un gioco al massacro, soprattutto nel settore dei servizi dove i prezzi medi non sono stabiliti correttamente.

Premesso ciò occorre precisare che le offerte straordinariamente basse spesso devono essere giustificate con calcoli analitici e motivazioni attendibili. Dunque prepariamoci a formulare un'offerta che sia poi giustificabile anche economicamente. Addirittura taluni bandi richiedono l'esplicitazione dei costi analitica, seguendo un metodo predefinito, anche in fase di gara per tutti i concorrenti. Naturalmente chi ha l'abitudine di sviluppare preventivi completi e coerenti è avvantaggiato.

Laddove la pubblica amministrazione richiede numerosi giustificativi per i costi offerti, allo scopo di individuare offerte anormalmente basse, è ovviamente più difficile, ma non impossibile, barare. Se, infatti, i costi orari del personale dipendente non sono ritoccabili a seconda delle necessità (ci sono registrazioni contabili che li attestano), per quanto riguarda i costi del personale esterno un po' più di attenzione – e di competenza economica – da parte delle commissioni aggiudicatrici dovrebbe permettere di scoprire bugie colossali e costi orari

insostenibili.

Viceversa riguardo alle giornate lavorative previste per il servizio, il committente intelligente dovrebbe sapere che – a parità di competenze e capacità personali – il medesimo lavoro non può essere svolto con la medesima qualità da due persone diverse in tempi sensibilmente differenti.

Per il resto nelle offerte tecnico-economiche per le Pubbliche Amministrazioni valgono le stesse regole che nel settore privato, con qualche vincolo in più in termini di struttura, rispondenza ad un capitolato e di lunghezza del testo. Inoltre difficilmente il prezzo potrà essere ricontrattato salvo casi particolari, dunque occorre pensarci bene a formulare prezzi troppo bassi sui quali non si potrà più trattare.