

# Il Budget del personale attraverso l'analisi dei costi

*EBC Consulting - Gestione delle risorse umane*



Lavorare è più semplice.... godetevi il tempo libero

<http://www.ebcconsulting.com>

## Il budget del personale attraverso l'analisi dei costi

L'analisi del costo del personale, soprattutto in organizzazioni ad alto tasso di impiego di manodopera, è estremamente importante al fine della corretta interpretazione dei risultati aziendali.

Tale analisi può inoltre essere un'ottima base sulla quale impostare il **Budget del personale** che è una delle principali occasioni per l'area Risorse Umane per incidere sulle strategie di sviluppo dell'azienda.

*In questo articolo sono fornite delle linee guida per la costruzione del **Budget del personale** secondo la metodologia del **costo standard**, cioè di **costi stimati con riferimento**, nell'ottica della creazione del budget, al mix di variabili che ne influenzeranno l'andamento nel successivo periodo di gestione.*

Sistemi di controllo di gestione possono quindi in seguito consentire di confrontare l'andamento dei costi effettivi nel confronto con quello dei valori registrati nel budget, evidenziando pertanto con sufficiente tempestività l'insorgere di eventuali differenze significative che possono rilevare aree di intervento migliorativo nel periodo stesso di gestione.



## La costruzione del budget

La costruzione del budget può avvenire nelle seguenti fasi:

1. analisi del consuntivo;
2. analisi della composizione dell'organico e determinazione del fabbisogno di manodopera;
3. analisi degli elementi contributivi e retributivi (leggi, contratti, regolamenti, ecc.)
4. applicazione della politica retributiva aziendale;
5. analisi dell'incidenza dei servizi legati al personale e altri costi;



### 1. ANALISI DEL CONSUNTIVO

E' necessario analizzare i dati consuntivi pregressi (storico) da cui è possibile ricavare informazioni di particolare importanza:

- Assenze;
- Straordinari;
- Turn over;
- Ferie;
- Permessi;
- Ecc.

Gli elementi di costo e/o di risparmio possono essere classificati in tre grandi gruppi:

- derivanti da scelte aziendali in materia di gestione e amministrazione del personale, di politiche retributive e di organico necessario per raggiungere gli obiettivi;
- derivanti dall'applicazione della contrattazione collettiva (nazionale, territoriale, aziendale) e individuale;
- derivanti da obblighi legislativi, atti amministrativi e giudiziari.

Ai fini dell'analisi può essere importante raggruppare i valori secondo queste tre categorie:

- ✓ Manodopera diretta
- ✓ Manodopera indiretta
- ✓ Personale di supporto (es. impiegati)

Tendenzialmente la manodopera diretta è considerata un costo variabile rispetto alla produzione e alla vendita, mentre la manodopera indiretta e il personale di supporto sono considerati costi fissi.

## **Il costo del personale**

Le principali voci che compongono i **costi diretti** sono:

- Retribuzione corrente mensile;
- Mensilità aggiuntive a retribuzione differita (es. 13esima);
- Premi o bonus a singoli dipendenti o categorie (non potendo predeterminare la spesa effettiva, si procederà col stabilire l'ammontare massimo);
- Stima ore straordinario;
- TFR.

Le principali voci che compongono i **costi indiretti** sono rappresentati dai costi sostenuti dalle aziende per gli oneri sociali:

- Contributi previdenziali (al netto di eventuali agevolazioni);
- Premi per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni;
- Eventuali fondi di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa.



**Di norma la determinazione del fabbisogno di manodopera** è effettuata in ore lavorate sulla base del **Budget di produzione**.

Dopo aver realizzato il **budget delle vendite** (volumi, prezzi, ricavi), si fa una stima delle rimanenze iniziali di prodotti e servizi e si decide la quantità di rimanenze finali, stabilendo così la quantità da produrre (**budget della produzione**).

Il fabbisogno di ore di manodopera diretta si ottiene moltiplicando le unità di produzione previste per i tempi standard unitari di manodopera come rilevati sulla base dei dati consuntivi.

Conosciuto il fabbisogno di ore di manodopera si potrà indicativamente determinare l'organico del personale dividendo tale fabbisogno complessivo per le ore effettivamente lavorate attribuite a ciascun dipendente.

Il numero di ore contrattualmente previste non corrisponde mai alle ore effettivamente lavorate che risultano essere sempre in numero inferiore.

#### **Calcolo delle ore effettivamente lavorate per dipendente:**

ore annue di calendario

- ore festività infrasettimanali
- ore di ferie
- ore di assemblee
- = ore lavorative teoriche in un anno
- ore di assenteismo stimate n% (malattia, sciopero, ecc.)
- = ore effettivamente lavorate per dipendente

### **3. ANALISI DEGLI ELEMENTI CONTRIBUTIVI/RETRIBUTIVI**

L'azienda dovrà effettuare un'attenta analisi degli elementi che compongono il costo del lavoro in funzione degli obiettivi, delle esigenze e delle strategie aziendali.

Bisogna tener conto delle opportunità e delle regole offerte in materia di flessibilità del lavoro e di incentivazioni all'occupazione, delle politiche retributive interne, dei programmi di formazione (obbligatoria e facoltativa), dei costi che possono derivare dalla contrattazione collettiva, dalle disposizioni legislative (già operative o in fase di concretizzazione) e di eventuali costi aggiuntivi derivanti da contenziosi in atto e/o prevedibili.

#### **Dettaglio:**

- Obblighi contrattuali;
- Scatti periodici di anzianità;
- Aumenti di retribuzione previsti dai rinnovi contrattuali;
- Aumenti di retribuzione prevedibili per effetto dell'intervenuta scadenza contrattuale;
- Incremento delle mensilità aggiuntive;
- Eventuale aumento del periodo di ferie e/o dei permessi retribuiti;
- Eventuale adesione a fondi di previdenza complementare contrattuale e/o assistenziale;
- Eventuali costi derivanti dall'assenteismo aziendale;
- Altri costi derivanti dalla contrattazione collettiva

## 4. GLI STRUMENTI DELL'AZIENDA

### Mantenimento e/o incremento dell'organico:

- Assunzioni ordinarie (potenziamento dell'organico, individuazione di figure specifiche, gestione del turn-over, ecc.);
- Lavoro part-time;
- Contratti a tempo determinato;
- Lavoro somministrato e staff leasing;
- Contratti di inserimento;
- Stage e tirocini formativi;
- Contratti di job sharing;
- Telelavoro;
- Contratto di solidarietà espansivo (riduzione stabile dell'orario di lavoro);
- Collaborazioni coordinate e continuative a progetto/programma;
- Collaborazioni coordinate e continuative escluse dalle regole del Dlgs n. 276/2003 (es. amministratori, pensionati di vecchiaia, collaborazioni occasionali, ecc.);
- Lavoro autonomo;
- Appalto (o outsourcing) di alcuni servizi a società esterne;
- Contratto intermittente (job on call);
- Associato in partecipazione;

### Riduzione del personale:

- Cassa integrazione guadagni (ordinaria o straordinaria);
- Contratto di solidarietà difensivo;
- Procedure di mobilità;
- Licenziamenti collettivi;
- Licenziamenti individuali e/o plurimi;
- Licenziamenti per fine lavoro e fine fase lavorativa;
- Aspettative non retribuite;
- Distacchi presso altre imprese;
- Risoluzioni anticipate dei contratti a termine;
- Recesso dai contratti di prestazione autonoma e/o parasubordinata;
- Trasformazione di contratti a tempo pieno in contratti part-time;

### Altro:

- Aumenti di merito e le promozioni;
- Premi generalizzati o mirati a particolari qualifiche o a singoli soggetti;
- Fringe benefit (cellulari, computer, viaggi, ecc.);
- Piano di azionariato diffuso o di un piano di stock option;
- Tetto di spesa su trasferte o missioni fuori sede;
- Gestione di eventuali trasferimenti del personale;
- Misurazione del ricorso al lavoro straordinario;
- Incentivazione all'esodo;
- Incidenza del costo della formazione;
- Incidenza del costo del contenzioso;



## 5. ALTRI COSTI

Di norma vengono analizzati, come budget separato, i costi aggiuntivi di carattere generale legati alla presenza del personale (spese generali):

- mensa o strumenti alternativi;
- pulizia uffici;
- gestione alloggi;
- ecc.

Documento redatto da:  
**Andrea Sabattini**

Per maggiori informazioni visita il link:

<http://www.ebcconsulting.com/budget-del-personale-attraverso-analisi-dei-costi.html>

<http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-software-gestione-risorse-umane.html>

<http://www.ebcconsulting.com/modulo-aggiuntivo-budget-del-personale.html>

<http://www.ebcconsulting.com/h1-web-enterprise.html>

Per qualsiasi informazione aggiuntiva potete consultare il sito di EBC Consulting:

<http://www.ebcconsulting.com>

# Software **H1**

## Gestione Risorse Umane

Andrea Sabattini - 6 maggio 2012

<http://www.about.me/andrea.sabattini>

EBC Consulting -- Via Canova 16/20 -- 40138 Bologna -- Tel 051 5881511

EBC Consulting -- Via Palermo 36 - 35142 Padova -- Tel 049 8765132