

Budget del Personale

Dott. Cosimo Baldari - coximo@libero.it

*H1 Hrms sistema integrato di gestione del personale
e **Budget del personale***



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

<http://www.ebcconsulting.com>

BUDGET DEL PERSONALE

Nella gerarchia delle varie voci di costo aziendale il costo del personale occupa una posizione di primo piano, rappresentata infatti una delle voci di spesa più importanti e significative per le seguenti ragioni:

- è trasversale ai vari centri di costo di cui costituisce un elemento portante;
- deve essere determinato in base ad una preventiva e corretta composizione degli organici aziendali, sia per quanto riguarda le attività produttive, sia per le attività di vendita ed amministrativo-gestionali (una valutazione errata nella determinazione degli organici può avere conseguenze negative sia nel breve che nel lungo periodo);
- si presenta sotto forma di differenti componenti di costo: diretto-indiretto (manodopera diretta, manodopera indiretta e personale impiegatizio in tutte le sue declinazioni: impiegati, quadri e dirigenti) e variabile-fisso;
- presenta forti complicazioni nella sua determinazione, dovute alla possibilità di comporre gli organici utilizzando le opportunità offerte dalla legislazione in materia contrattuale e di flessibilità del lavoro e dalle normative che regolamentano i rispettivi settori di appartenenza.

Nel momento in cui andiamo a impostare il Budget del Personale dobbiamo distinguere tra costi di manodopera diretta, costi di manodopera indiretta e costi del personale funzionale (impiegati, quadri e dirigenti).

Tale distinzione diventa di importanza fondamentale per il calcolo corretto del costo del personale, esso è infatti una diretta conseguenza dei fabbisogni di manodopera, diretta ed indiretta, necessaria al corretto funzionamento dell'attività produttiva e dei fabbisogni di personale funzionale, necessario al funzionamento dell'azienda in generale.

Si comincia con il determinare il costo della manodopera diretta.

Si tratta della manodopera impegnata direttamente nella produzione, strettamente correlata alla capacità produttiva messa in campo dall'azienda e quest'ultima frutto diretto del volume delle vendite considerato. Tutto ciò comporta che ad una determinata capacità produttiva corrisponda un preciso numero di ore di manodopera necessarie alla sua saturazione e l'aumento o la diminuzione della capacità produttiva si riflette in un aumento o diminuzione delle ore di manodopera necessarie.

Per procedere a calcolare il costo della manodopera diretta il primo problema è stabilire quindi gli organici necessari alla produzione, essi sono una diretta funzione del numero di ore di manodopera diretta necessari alla produzione stessa. In termini di contabilità industriale per "ore di manodopera diretta" si intendono le ore di lavoro degli operai direttamente addetti alle macchine (nel senso che senza la loro presenza la macchina non produce). Tali ore generano "costi diretti", cioè costi che è possibile attribuire "direttamente" all'oggetto di analisi (prodotto, commessa, centro di costo, etc.).

Quando invece si parla di "ore di manodopera indiretta" si fa riferimento alle ore di lavoro di quegli operai addetti ai servizi generali di produzione (manutenzioni, movimentazioni, pulizie, magazzino, etc.), tali ore generano "costi indiretti", cioè costi che non possono essere attribuiti direttamente all'oggetto dell'analisi (ad. esempio la manutenzione dell'impianto di riscaldamento non può essere attribuita direttamente ad un centro di costo ma li riguarda



tutti), ma devono essere attribuiti ad esso tramite "parametri di ripartizione" o tramite specifici "driver di costo", in entrambi i casi il criterio adottato per la loro attribuzione sarà soggettivo.

Calcolare correttamente il numero delle ore di manodopera diretta necessari al funzionamento dell'azienda diventa perciò di fondamentale importanza per stabilire gli organici necessari e di conseguenza calcolare correttamente il Budget della Manodopera Diretta (vedremo più avanti come calcolare il Budget della Manodopera Indiretta ed il Budget del Personale addetto alle strutture funzionali).



Manodopera diretta: come si determina il fabbisogno di ore.

Per calcolare il fabbisogno di ore di manodopera diretta e, di conseguenza, il costo della manodopera diretta, si procede nel seguente modo: la base di partenza è il Budget delle Vendite, primo e principale documento nella costruzione del Budget Aziendale, che indica l'obiettivo di volume delle vendite (numero di pezzi, chilogrammi, metri cubi, litri, etc...) espresso in dettaglio, cioè prodotto per prodotto, necessario per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda, di tale obiettivo deve farsi carico il Budget della Produzione per identificare il fabbisogno di ore di manodopera necessarie e calcolarne i relativi organici.

Si procede nel modo seguente: si sommano i tempi standard di manodopera diretta delle singole fasi di produzione necessarie alla fabbricazione di una unità di prodotto e si ottiene il tempo complessivo di produzione di un prodotto, si passa poi a calcolare il tempo di produzione necessario per la fabbricazione delle varie linee di prodotto moltiplicando il tempo di produzione di una unità di prodotto per il volume previsto e si ottiene così il fabbisogno di ore di manodopera diretta complessivo per linea di prodotto.

La formula applicabile è la seguente:

- a) per la singola fase di lavorazione: ore uomo = unità di produzione X tempo standard unitario;
- b) per la produzione di un prodotto: la somma delle ore uomo delle fasi di lavorazione che occorrono per fabbricare un prodotto;
- c) per il fabbisogno complessivo di manodopera per linea di prodotto: le ore necessarie per la fabbricazione di un prodotto X il volume di produzione complessivo di quel prodotto.

CALCOLO FABBISOGNO DI ORE DI MANODOPERA DIRETTA				
	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Prodotto D
Fase di lavorazione A (ore)	0,30	1,20	0,50	0,45
Fase di lavorazione B (ore)	0,50	0,50	0,50	0,30
Fase di lavorazione C (ore)	0,75	0,45	0,75	4,00
Fase di lavorazione D (ore)	0,00	1,00	0,25	2,00
Fabbisogno ore di prodotto	1,55	3,15	2,00	6,75
Volumi di produzione (pezzi)	10.000	20.000	7.500	30.000
Fabbisogno ore totale	15.500,00	63.000,00	15.000,00	202.500,00

NB. i minuti sono espressi in centesimi di ora.

Manodopera diretta: come si calcola l'organico necessario.

In precedenza abbiamo calcolato il numero delle ore di manodopera diretta necessarie per realizzare i volumi di produzione indicati dal Budget delle Vendite e fatte proprie dal Budget della Produzione, adesso dobbiamo calcolare il numero di operai che occorrono per coprire quelle ore e di conseguenza determinare gli organici. Per calcolare l'organico necessario a realizzare i volumi considerati occorre partire da un dato fondamentale: il numero totale annuo delle ore lavorative di un operaio partendo dal calendario annuale e da quanto previsto dallo specifico contratto di lavoro del settore di appartenenza (ore contrattuali annue).

La formula applicabile è la seguente:

- d) numero di operai necessario alla produzione = ore di fabbisogno totale / ore lavorative annue di un operaio;

NB: in questo caso occorre fare molta attenzione, le ore contrattuali annue non possono essere il divisore per calcolare gli organici, infatti un operaio non lavora per le intere ore contrattuali previste dal suo specifico contratto di lavoro, da esse occorre sottrarre le ore di ferie, le ore di permessi retribuiti, le ore perse per assenteismo di vario genere (malattia, scioperi, etc.) e le ore improduttive (ore perse per improduttività aziendale quali fermi macchina, manutenzioni, attese lavoro, etc.).

Per definire le ore lavorative annue di un operaio si procede partendo dalle ore del calendario annuo e sottraendo di volta in volta giorni festivi, permessi, ferie, etc. Ecco un esempio di schema:

CALCOLO ORE LAVORATIVE ANNUE DI UN OPERAIO	
Giorni da calendario	365
Domeniche	-52
Sabati	-52
Festività *	-7
Permessi **	-5
Ferie ***	-20
Giorni Lavorabili Teorici	229
Ore turno giornaliero ****	8
Ore teoriche complessive annue	1832
Ore assemblee annue	-10
Ore assenteismo annue	40
Ore improduttive annue *****	-200
Ore lavorative annue di un operaio	1662

* i giorni festivi infrannuali cambiano di anno in anno

** i giorni di permesso variano in base ai singoli contratti

*** i giorni di ferie variano in base ai singoli contratti

**** le ore di turno giornaliero variano in base ai singoli contratti

***** le ore improduttive variano da azienda ad azienda

Procedendo con il nostro caso si avrebbe il seguente calcolo di organico teorico per la manodopera diretta:

CALCOLO ORGANICO TEORICO MANODOPERA DIRETTA	
Fabbisogno ore: PRODOTTO A)	15.500
Fabbisogno ore: PRODOTTO B)	63.000
Fabbisogno ore: PRODOTTO C)	15.000
Fabbisogno ore: PRODOTTO D)	202.500
Fabbisogno ore totali di manodopera	296.000
Ore lavorative annue di un operaio	1.662
Organico teorico manodopera diretta	178



Manodopera diretta: il costo orario

Per determinare il costo orario della manodopera diretta si parte dalla paga base, dello specifico contratto di lavoro del comparto preso in considerazione, e si procede poi lungo le varie voci che compongono la retribuzione, in tal modo si arriva a determinare il costo medio di un'ora di manodopera diretta. Di seguito riportiamo un esempio:

ELEMENTI RETRIBUTIVI ANNUI DELLA MANODOPERA (esempio)								
LIVELLI	Q	I	II	III	IV	V	VI	VII
Elementi retributivi annui								
Paga base	14.967,96	13.483,20	11.662,92	9.968,64	8.621,52	7.789,20	6.993,12	5.987,16
Contingenza+EDR	6.484,44	6.450,24	6.390,48	6.334,80	6.290,64	6.263,28	6.237,12	6.210,12
Indennità di funzione (Q)	2.169,12							
Superminimo (VII)								61,92
Anzianità (2 scatti)	611,04	596,16	547,92	526,8	495,84	487,2	473,52	467,28
Terzo elemento	24,84	24,84	24,84	24,84	24,84	24,84	24,84	24,84
Festività retribuite medie (3 gg.)	233,24	197,64	179,1	162,07	148,39	140,04	132,01	122,61
Tredicesima	2.021,45	1.712,87	1.552,18	1.404,59	1.286,07	1.213,71	1.144,05	1.062,61
Quattordicesima	2.021,45	1.712,87	1.552,18	1.404,59	1.286,07	1.213,71	1.144,05	1.062,61
Una tantum (anno 2009)	260,42	234,59	202,92	173,44	150	135,52	121,67	104,17
RETRIBUZIONE MEDIA ANNUA	28.793,96	24.412,41	22.112,54	19.999,77	18.303,37	17.267,50	16.270,38	15.103,32
Oneri previd. e ass.vi								
Inps (29,98%)	8.632,43	7.318,84	6.629,34	5.995,93	5.487,35	5.176,80	4.877,86	4.527,97
Inail (0,04% solo per rischio elettrico)	11,52	9,76	8,85	8	7,32	6,91	6,51	6,04
TOTALE ONERI PREVID.LI E ASS.VI	8.643,95	7.328,60	6.638,19	6.003,93	5.494,67	5.183,71	4.884,37	4.534,01
Trattamento di fine rapporto	2.113,60	1.790,95	1.622,93	1.468,62	1.344,69	1.269,04	1.196,2	1.111,05
Rivalutazione T.F.R. (2,79%)	354,21	300,14	271,98	246,12	225,35	212,67	200,47	186,2
Contributo Ente Bilaterale (0,1%)	21,45	19,93	18,05	16,3	14,91	14,05	13,23	12,2
Previdenza complem. (20% di 0,55%)	31,39	26,6	24,1	21,81	19,97	18,85	17,76	16,5
QUAS+10% INPS+QUADRIFOR	317,69							
COSTO MEDIO ANNUO	40.276,25	33.878,63	30.687,79	27.756,55	25.402,96	23.965,82	22.582,41	20.963,28
INCIDENZA IRAP (4,25%)	1.711,25	1.439,43	1.303,85	1.179,31	1.079,31	1.018,25	959,48	890,68
INCIDENZA IRES (33% IRAP)	564,71	475,01	430,27	389,17	356,17	336,02	316,63	293,92
COSTO MEDIO ANNUO + INCIDENZA	42.552,21	35.793,07	32.421,91	29.325,03	26.838,44	25.320,09	23.858,52	22.147,88
COSTO MEDIO ORARIO	25,60	21,54	19,51	17,64	16,15	15,23	14,36	13,33

NB: i valori indicati in tabella sono puramente esemplificativi.

Come già affermato in precedenza un elemento di forte complicazione nel calcolo dei costi della manodopera diretta, e non solo di essa, è rappresentato dalla possibilità di comporre gli organici utilizzando le opportunità offerte dalla legislazione in materia contrattuale e di flessibilità del mercato del lavoro e dalle normative che regolamentano i rispettivi settori di appartenenza, in questo senso è opportuno partire dal consuntivo dell'azienda per valutare e proiettare sul budget correttamente sia la composizione degli organici, sia il costo del personale specifico, in base alle differenti norme contrattuali adottate di caso in caso.

Occorre inoltre considerare che in sede di budget il costo deve far riferimento al periodo futuro che si va a considerare, si dovrà perciò procedere a prendere in considerazione tutti quegli elementi e quelle stime che potranno riguardare appunto tale periodo quali: scatti di anzianità, aumenti di indennità, aumenti della retribuzione integrativa, etc., relative alle varie situazioni contrattuali prese in considerazione.

Da un punto di vista metodologico occorre poi considerare che nel momento in cui si va a calcolare il costo complessivo della manodopera diretta è più corretto procedere identificando il costo orario della manodopera diretta specifico per ogni linea di prodotto. Tale modalità è più corretta, rispetto all'identificazione di un costo orario medio per tutta l'azienda, perché ogni linea di prodotto può necessitare di particolari professionalità che in genere presentano costi specifici differenti e di conseguenza riportare un valore di costo più correttamente differenziato.

Di seguito riportiamo un esempio sintetico di Budget della Manodopera Diretta:

BUDGET DEL COSTO DELLA MANODOPERA DIRETTA							
Prodotti	Quantità da produrre	Ore di manodopera	Ore uomo annue	N° operai necessari	Costo medio orario	Costo operaio	Costo Totale
Prodotto A	10.000	15.500	1.662	9	17,64	29.317,68	273.420,00
Prodotto B	20.000	63.000	1.662	38	14,36	23.866,32	904.680,00
Prodotto C	7.500	15.000	1.662	9	16,15	26.841,30	242.250,00
Prodotto D	30.000	202.500	1.662	122	13,33	22.154,46	2.699.325,00
Totale	67.500	296.000	6.648	178	15,37	25.544,94	4.119.675,00

NB: nell'esempio qui riportato si è volutamente riportata una tabella di calcolo semplificata il cui *costo medio orario* è unico e mutuato dalla tabella precedente senza considerare, più correttamente, eventuali costi orari diversi nella stessa composizione degli organici per prodotto.

Manodopera indiretta: determinazione fabbisogni e calcolo

A differenza della manodopera diretta per la manodopera indiretta non è possibile procedere con un calcolo preciso o con un metodo matematico a determinare il fabbisogno di ore ed il numero di risorse necessarie perché essi non sono direttamente rapportabili al volume della produzione. In genere si procede o su base storico/consuntiva o su base statistica (standard di settore) ed elemento fondamentale della determinazione di fabbisogni e costi è, in genere, l'esperienza dei responsabili di produzione, la qualificazione dei tecnici impiegati, la quantità delle attività chiamate a svolgere e la complessità degli obiettivi da realizzare. Sono le esigenze dei vari reparti a determinarne perciò il fabbisogno, ovviamente considerando anche l'evoluzione tecnologica che oggi, con la continua introduzione di macchine automatiche nei processi di produzione, tende a fare crescere il fabbisogno di manodopera indiretta ed a modificare il rapporto storico con la manodopera diretta.

In molti casi il fabbisogno di manodopera indiretta viene calcolato sulla base di una percentuale, storica o statistica, calcolata sul numero delle risorse di manodopera diretta definito in funzione dell'esperienza aziendale, delle specificità di ciascun reparto e delle tecnologie utilizzate nei processi di lavorazione.

Il costo viene determinato mediante un calcolo del costo annuo medio per operaio che diventa il moltiplicatore delle unità lavorative necessarie per ciascun reparto di lavorazione.

Il costo medio per operaio è il risultato della media del costo delle singole categorie in funzione della paga sindacale e dei diritti maturati, esso può essere definito globalmente o per singolo reparto.

È ovvio che anche in questi casi valgono le complicazioni in materia contrattuale e di flessibilità segnalate in precedenza.

Di seguito riportiamo un esempio sintetico di Budget della Manodopera Indiretta:

BUDGET DEL COSTO DELLA MANODOPERA INDIRECTA					
Reparti di produzione	Nr. operai diretti	Rapporto ind./dir.	Nr. operai indiretti	Costo per operaio	Costo Totale
Reparto 1	30	15%	5	32.421,91	145.898,60
Reparto 2	50	14%	7	32.421,91	226.953,37
Reparto 3	22	10%	2	32.421,91	71.328,20
Reparto 4	95	15%	14	32.421,91	462.012,22
Magazzino MP	0	0%	2	25.320,09	50.640,18
Magazzino PF	0	0%	5	29.325,03	146.625,15
Manutenzioni	0	0%	3	35.793,07	107.379,21
Totale	197	1	38	220.126	1.210.836,92

NB: nell'esempio qui riportato si è volutamente riportata una tabella di calcolo semplificata il cui *costo per operaio* è unico preso dalla tabella precedente senza considerare, più correttamente, eventuali costi diversi nella composizione degli organici di manodopera indiretta.



Budget del Personale Funzionale (impiegati, quadri e dirigenti): calcolo

Per la determinazione del Budget del Personale Funzionale si procede secondo la metodologia dei centri di costo funzionali e l'attribuzione ad ognuno di essi del personale relativo.

Sulla composizione dei relativi organici non esistono regole precise, tutto dipende dalla complessità dell'azienda e dalla quantità di attività da svolgere nelle varie aree funzionali.

In genere gli organici vengono composti per la maggior parte su base storico/consuntiva o statistica, un caso a parte è rappresentato dal centro di costo Marketing/Commerciale per la cui composizione si procede sulla base agli obiettivi di vendita prefissati e sulle aree da coprire. In ogni caso si tratta di "costi fissi indiretti" spesso frutto di stime e congetture, sono perlopiù costi di periodo e così vengono rappresentati:

NB: i valori indicati in tabella sono puramente esemplificativi.

BUDGET DEL COSTO DEL PERSONALE FUNZIONALE							
Centri di costo funzionali	Nr. addetti	netto mese	netto annuo	lordo mese	lordo annuo	costo aziendale	Totale CdC
DIREZIONE GENERALE							206.755,00
Dirigente	1,00	5.010,00	65.130,00	9.385,00	122.000,00	170.911,00	170.911,00
Impiegato	1,00	1.417,00	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
MARKETING							625.674,17
Dirigenti	1,00	4.819,00	62.647,00	9.000,00	117.000,00	164.213,00	164.213,00
Quadro A)	1,00	2.526,00	32.843,00	4.077,00	53.000,00	72.826,00	72.826,00
Quadro B)	1,00	2.475,48	32.186,14	3.995,46	51.940,00	71.369,48	71.369,48
Quadro C)	1,00	2.425,97	31.542,42	3.915,55	50.901,20	69.942,09	69.942,09
Impiegato	1,00	1.417,00	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegato	1,00	1.417,00	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegato	1,00	1.275,30	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegato	1,00	1.147,77	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegato	1,00	1.032,99	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegato	1,00	929,69	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegato	1,00	836,72	16.584,30	1.800,00	23.400,00	32.259,60	32.259,60
ACQUISTI							258.093,24
Dirigenti	1,00	3.855,20	50.117,60	7.200,00	93.600,00	131.370,40	131.370,40
Quadri	1,00	2.020,80	26.274,40	3.261,60	42.400,00	58.260,80	58.260,80
Impiegati	1,00	1.417,00	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegati	1,00	1.333,33	16.768,57	1.820,00	23.660,00	32.618,04	32.618,04
PRODUZIONE							335.313,57
Dirigenti	1,00	4.578,05	59.514,65	8.550,00	111.150,00	156.002,35	156.002,35
Quadri	1,00	2.526,00	32.843,00	4.077,00	53.000,00	72.826,00	72.826,00
Quadri	1,00	2.450,22	31.857,71	3.954,69	51.410,00	70.641,22	70.641,22
Impiegati	1,00	1.417,00	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
RICERCA E SVILUPPO							276.599,55
Dirigenti	1,00	3.970,86	51.621,13	7.416,00	96.408,00	135.311,51	135.311,51
Quadri	1,00	2.526,00	32.843,00	4.077,00	53.000,00	72.826,00	72.826,00
Impiegati	1,00	1.417,00	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegati	1,00	1.333,33	16.768,57	1.820,00	23.660,00	32.618,04	32.618,04
AMMINISTRATIVA							285.795,48
Dirigenti	1,00	4.240,72	55.129,36	7.920,00	102.960,00	144.507,44	144.507,44
Quadri	1,00	2.526,00	32.843,00	4.077,00	53.000,00	72.826,00	72.826,00
Impiegati	1,00	1.417,00	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegati	1,00	1.333,33	16.768,57	1.820,00	23.660,00	32.618,04	32.618,04
FINANZIARIA							194.802,18
Dirigenti	1,00	4.664,79	60.642,30	8.712,00	113.256,00	158.958,18	158.958,18
Impiegati	1,00	1.417,00	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
PERSONALE							203.773,55
Dirigenti	1,00	3.970,86	51.621,13	7.416,00	96.408,00	135.311,51	135.311,51
Impiegati	1,00	1.417,00	18.427,00	2.000,00	26.000,00	35.844,00	35.844,00
Impiegati	1,00	1.333,33	16.768,57	1.820,00	23.660,00	32.618,04	32.618,04
TOTALE AZIENDA							2.386.806,75

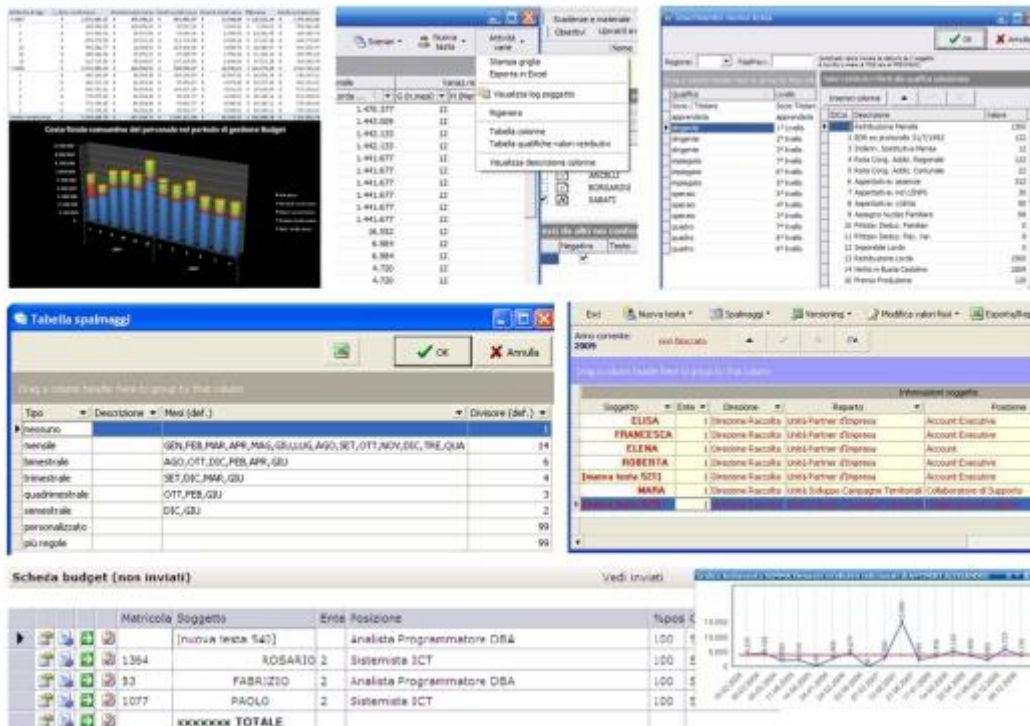
Da ultimo ribadiamo un concetto fondamentale: per costruire correttamente il Budget del Personale occorre utilizzare tutte le informazioni a disposizione partendo dai dati consuntivi aziendali, dove risiedono informazioni importantissime (per citarne solo alcuni: l'andamento delle assenze, della produttività, del turn-over, degli straordinari, etc.), e passare poi a prendere in considerazione tutti quegli elementi che si riflettono direttamente sulla determinazione e previsione del costo del personale quali:

- **scelte aziendali in materia di gestione e amministrazione del personale, di politiche retributive e di organico;**
- **costi aggiuntivi dovuti all'applicazione delle disposizioni della contrattazione collettiva (nazionale, territoriale, aziendale) ed individuale (perciò interna all'azienda);**
- **costi aggiuntivi derivanti da nuovi o differenti obblighi legislativi, atti amministrativi e giudiziari.**

Dott. Cosimo Baldari - coximo@libero.it - 338.7093303

Dettagli aggiuntivi ed approfondimenti

- ➔ **Modulo aggiuntivo - Human Resources Management Planning:**
<http://www.ebcconsulting.com/human-resource-management-planning.html>
- ➔ **H1 Hrms:**
<http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-software-gestione-risorse-umane.html>
- ➔ **Budget del personale:**
<http://www.ebcconsulting.com/modulo-aggiuntivo-budget-del-personale.html>



Per qualsiasi informazione aggiuntiva potete consultare il sito di EBC Consulting:
<http://www.ebcconsulting.com/>

Software H1

Gestione Risorse Umane

<http://www.ebcconsulting.com> Andrea Sabattini – 22 febbraio 2010

EBC Consulting -- Via Canova 16/20 - 40138 Bologna -- Tel 051 55 23 00