

---

## **PIANIFICARE IL COSTO DEL LAVORO CON IL BUDGET DEL PERSONALE**

---

Il budget del personale è lo strumento di controllo del costo del lavoro che serve a prevedere e decidere; è utile a imprese, studi professionali ed enti pubblici, perché oggi più che mai tutti hanno necessità di monitorare, prevedere e simulare tutti i costi relativi alle risorse umane.

È uno strumento strategico, perché il processo di budget del personale è trasversale a tutta l'azienda, poiché ogni settore aziendale ha al suo interno persone. E coinvolge diversi interlocutori: il responsabile delle risorse umane che si occupa della formulazione del budget del personale, il controllo di gestione che recepisce i costi del personale nel conto economico gestionale, l'amministrazione che analizza i costi a consuntivo:

- Monitora la spesa del personale,
- prevede e simula tutti i costi relativi alle risorse umane,
- ottimizza i dati;
- aiuta a prendere decisioni strategiche

È quindi estremamente importante poter conoscere in via preventiva quale sarà il costo del personale per l'anno venturo, al fine di poterne valutare la sostenibilità.

Lo strumento che permette di effettuare tale analisi è il budget del personale, per poterlo elaborare è però necessario che, preliminarmente, l'azienda effettui una serie di verifiche su organico ed elementi della retribuzione.

La costruzione del budget può avvenire nelle seguenti fasi:

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

## 1. ANALISI DEL CONSUNTIVO

È 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 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.

È necessario, quindi determinare il fabbisogno sia di manodopera diretta (cioè il personale direttamente addetto allo svolgimento dell'attività produttiva specifica), sia di manodopera indiretta (cioè il personale che svolge funzioni ausiliarie), sia del personale funzionale che normalmente è addetto allo svolgimento di attività di tipo "trasversale" tra più aree aziendali.

Determinato il fabbisogno di manodopera, l'azienda deve confrontare tale dato con la manodopera presente, al fine di effettuare scelte di mantenimento, di aumento o riduzione del personale.

- Scelte di mantenimento/ incremento possono riguardare: assunzioni ordinarie, lavoro somministrato e staff leasing; contratti di inserimento; stage e tirocini formativi; lavoro autonomo; appalto (o outsourcing) di alcuni servizi a società esterne.
- Scelte di riduzione del personale possono riguardare: cassa integrazione guadagni; procedure di mobilità; licenziamenti collettivi o individuali, etc.

### 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):

1. mensa o strumenti alternativi;
2. pulizia uffici;
3. gestione alloggi;
4. premi ecc.

Tutti gli elementi devono essere opportunamente valutati ed ogni variazione del personale deve essere attentamente valutato e gli strumenti calibrati ai piani di produzione.

Come già detto, in quasi tutti i tipi di impresa, quello del personale rappresenta il fattore di costo più elevato, il quale deve essere quindi preso attentamente in esame per arrivare ad un contenimento dei costi d'azienda. Inoltre, il fattore personale è difficilmente sostituibile, poiché ci sono mansioni che devono essere necessariamente svolte da persone di fiducia, quindi diviene di primaria importanza stabilire un corretto budget del personale, che tenga

conto dei momenti di massimo profitto dell'azienda ma anche dei momenti in cui le vendite sono in calo.

Analizzare a fondo i costi del personale consente anche di arrivare ad una conduzione dei flussi di cassa più coerente e lineare.

Sottostimare il fabbisogno di personale potrebbe, infatti, sembrare una tecnica che consenta di ridurre la spesa, ma il tutto potrebbe essere vanificato se occorrerà, in seguito, pagare al personale gli straordinari. Viceversa, se il personale viene sovrastimato, si avranno troppi addetti con poco lavoro, i quali percepiranno lo stipendio anche quando il lavoro sarà in calo. Ecco dunque l'importanza di stimare in modo adeguato il fabbisogno dei lavoratori a seconda dell'andamento lavorativo in modo da poter ricorrere, in caso di bisogno, a contratti diversificati.

Rag. Cons. del Lavoro Drago Francesca

Dott. Niccoli Angelo