

# LA PIANIFICAZIONE DEI COSTI DEL PERSONALE

Agosto 2006  
Andrea Ferrante

La pianificazione e controllo dei costi del personale rappresenta uno dei momenti chiave di analisi della vita aziendale, sia perché il personale è coinvolto nell'attività di generazione del valore per il cliente (produce e realizza i beni e servizi venduti), sia perché il personale svolge attività di staff interne che il margine operativo deve coprire adeguatamente, sia perché infine per effetto di stagionalità e pagamento delle tredicesime e/o quattordicesime può avere un rilevante impatto non lineare sulla gestione dei flussi di cassa. Questo articolo si propone come una breve review operativa del “come fare” e quali temi affrontare per condurre budget, forecast e controllo in contesti di piccole e medie imprese.

E' diffusa l'idea che un buon software gestionale o un bravo consulente del lavoro cui è dato in outsourcing il servizio di paghe e contributi possa svolgere (o aiutare a svolgere) questo set di attività in maniera efficiente, ma è opportuno non scambiare i mezzi con il fine ed evitare di partire dal fondo. L'affermazione può sembrare scontata, ma la gestione del personale è prima di tutto un tema di strategia, l'allineamento delle pratiche operative è “solo” la conseguenza.

In concreto ciò vuol dire che prima di pianificare il fabbisogno ed il costo del personale, bisogna avere le idee chiare sulla strategia aziendale, sulle politiche di espansione o sulle esigenze di contrazione e sulle politiche di reclutamento, formazione, compensation e retain che ne derivano. Traspare chiaramente sin da subito, che uno o più disallineamenti fra questi temi di primo e secondo livello rendono impervia la costruzione di un sistema informativo (che consente di monitorare cosa si è deciso effettivamente di controllare), creano frizioni fra l'organizzazione reale e gli obiettivi aziendali e rischiano di far scendere l'analisi ad una più o meno sofisticata rilevazione e valorizzazione delle presenze.

Un'ipotesi di percorso di lavoro è così visualizzabile:

<b>Aree di lavoro</b>	<b>Temi correlati e approfondimenti</b>
Sintesi della strategia aziendale	Scelte di costo o di differenziazione, organizzazione e responsabilità aziendali
Politiche di espansione o contrazione	Grado di innovazione di prodotto, espansione nazionale o internazionale, scelte di canale, piano di produzione
Reclutamento	Turn over, specializzazione del lavoro, politiche e modalità di reclutamento
Formazione	Fabbisogni formativi e budget della formazione
Compensation	Politiche fisso, variabile, benefit; benchmarking con competitor
Retain	Piani di carriera / sviluppo / successione, gestione dei talenti e delle risorse potenziali
Sistema informativo	Sistema informativo in uso, definizione necessità informative / reporting, fissazione di KPI, collegamento con balanced scorecard
Rilevazione e analisi	Relazione contabilità generale e contabilità analitica, analisi scostamenti, set-up di anagrafiche e considerazione degli aspetti normativi

L'elenco comprende una serie di temi, di aree di approfondimento e di azione che le piccole e medie imprese affrontano parzialmente; la mancata formalizzazione di alcune di queste aree non pregiudica la bontà o la possibilità del lavoro di analisi, si vedrà in seguito come tenerne conto

anche con logiche semplificate. Per esempio la mancanza di un piano delle carriere ben custodito nel cassetto del direttore delle risorse umane o il non utilizzo delle balanced scorecard non rende certo impossibile fare un budget dei costi del personale e rilevarne gli andamenti; a volte metodi e considerazioni empiriche e semplificate possono comunque bastare ad avviare il processo, sempre che lo stesso si basi su un approccio solido ancorché embrionale, di quanto descritto sopra.

Ipotizziamo un percorso operativo di creazione del budget dei costi del personale e vediamo insieme come rilevano e influiscono i temi descritti.

Il primo legame rilevante tra scelte strategiche e scelte sul personale riguarda la stima del fabbisogno di risorse necessarie a realizzare il piano di produzione; in pratica significa calcolare quante persone servono nei vari reparti per realizzare l'output programmato dall'azienda. Questa attività richiede una serie di informazioni preliminari: il volume che si intende produrre per prodotto o tipologia / linea e una stima dei tempi uomo impiegati sul prodotto / semilavorato (per fase produttiva). Dall'altra parte è necessario conteggiare quante ore effettivamente può lavorare la risorsa, dopo aver detratto dal massimo teorico (diciamo estremizzando 8 ore per 261 giorni lavorativi) ferie, riposi, permessi, malattie, scioperi, partecipazione ad assemblee sindacali, altre forme di assenteismo, in modo da ottenere il numero delle ore / giornate effettivamente lavorabili.

Ore necessarie per la produzione divise per le ore effettivamente lavorabili daranno l'ordine di grandezza delle persone necessarie. E' evidente che le scelte aziendali circa la penetrazione di nuovi mercati, l'inserimento in nuovi canali distributivi, l'innovazione o il restyling di prodotto, il lancio o il ritiro di prodotti o linee etc... sono alla base della definizione dei volumi.

Una volta determinate le "quantità" (ore o giorni uomo) è necessario valorizzarle. Sfortunatamente le ore effettivamente lavorabili determinate prima, non coincidono con le ore retribuite: per ottenere questo valore bisogna sommare le ferie, il S.Patrono, le ex-festività, i permessi per riduzioni di orario e tutte quelle ore che pur non essendo lavorate sono comunque retribuite. Solo ora ha senso valorizzare tali ore moltiplicandole per un costo orario che oltre agli elementi base della retribuzione dovrà tenere conto dei costi a carico azienda relativi alle varie contribuzioni (inps e inail) e al tfr. La determinazione del costo orario può basarsi su costi orari storici od obiettivo. Il suggerimento è quello di costruire un costo orario per categoria di personale (per esempio operai e impiegati) o meglio ancora per tipologia di personale impiegato nelle diverse fasi produttive. E' intuitivo che ad un livello di specializzazione più alto corrisponda un costo più alto, ma nuovamente le considerazioni derivanti dalla strategia aziendale e dalle politiche indicate nello specchio in prima pagina tornano utili. Facciamo qualche esempio: se un'azienda è fortemente orientata alla personalizzazione prodotto per il cliente, può identificare le fasi del processo produttivo che aggiungono maggior valore (per esempio quelle di "customizzazione", localizzate nella fase finale della lavorazione); sono aree sulle quali è opportuno avere le risorse migliori, più specializzate e meglio pagate. Oppure si pensi ad una situazione in cui l'azienda ha rivisto i suoi processi produttivi al fine di ridurre i resi ed i costi di assistenza per prodotti difettosi: la decisione di legare una parte della retribuzione variabile (bonus) dei reparti produttivi al raggiungimento degli obiettivi va misurata; forse non è opportuno andare a stimare l'impatto di questa variabile sul costo orario, però è sempre possibile decidere quale importo totale stanziare a tal fine, includerlo nei conteggi e monitorarne l'andamento.

Ecco un esempio di calcolo: l'azienda Alfa realizza due linee di prodotto A e B e la produzione si divide in 3 fasi che, per semplicità, vengono definite come produzione, assemblaggio, rifinitura. Alfa intende produrre 5.000 pezzi del prodotto A e 1.500 pezzi del prodotto B.

Da una rilevazione dei tempi di produzione è emerso quanto segue:

Tempi di lavorazione unitari	Prodotto A	Prodotto B
Produzione (1° fase)	6 ore	9 ore
Assemblaggio (2° fase)	1 ora	1 ora
Rifinitura (3° fase)	1 ora	2 ore

Quindi globalmente, servono queste ore per ogni reparto / fase:

Tempi di lavorazione totali	Prodotto A	Prodotto B
Produzione (1° fase)	30.000 ore	13.500 ore
Assemblaggio (2° fase)	5.000 ore	1.500 ore
Rifinitura (3° fase)	5.000 ore	3.000 ore

Il potenziale di un operaio è così determinato:

Giorni di calendario	365
Sabati / domeniche	-104
Festività infrasettimanali	-7
S.Patrono	-1
Assemblee	-3
Ferie	-20
Subtotale	230
Assenteismo 6,1%	-14
Giorni lavorabili	216
Media oraria giornaliera	7,5
Ore teoriche lavorabili	1.620
Riposo / pausa (30 min gg)	108
<b>Ore lavorabili</b>	<b>1.512</b>

Di conseguenza serviranno:

Fabbisogno risorse (persone)	Prodotto A	Prodotto B
Produzione (1° fase)	19,8	8,9
Assemblaggio (2° fase)	3,3	1,0
Rifinitura (3° fase)	3,3	2,0

Ipotizziamo di aver rilevato costi orari pari a:

Costi orari (in €)	Prodotto A	Prodotto B
Produzione (1° fase)	13,00	13,50
Assemblaggio (2° fase)	8,00	9,00
Rifinitura (3° fase)	17,50	19,30

Mentre le ore realmente pagate saranno, per individuo:

<b>Ore lavorabili</b>	<b>1.512</b>
Riposo / pausa (30 min gg)	108
Ore teoriche lavorabili	1.620
Festività infrasettimanali	52,5
S.Patrono	7,5
Assemblee	22,5
Ferie	150
Ore assenza a carico ditta	50
Subtotale	1902,5
Inps 33% (in ore)	627,8
Inail 1,5% (in ore)	28,5
Tfr (Subtotale / 13,5*1,03)	136,8
<b>Ore retribuite</b>	<b>2.696,6</b>

Moltiplicando ore retribuite per costo orario e fabbisogno risorse possiamo stimare i costi del personale di produzione:

Costi totali	Prodotto A	Prodotto B
Produzione (1° fase)	694,1 k €	324 k €
Assemblaggio (2° fase)	71,2 k €	24,3 k €
Rifinitura (3° fase)	155,7 k €	104,1 k €
<b>TOTALE</b>	<b>921 K €</b>	<b>452,4 k €</b>

Che sommato porta ad un budget di costo del personale pari a 1.373,4 k €. Stimando ora un incremento dei salari per merito pari al 4% e l'introduzione di un bonus al raggiungimento dei kpi di produzione attesi pari a 50 k €, possiamo ragionevolmente budgetare 1.478,3 k € per l'intero anno.

Si tratta di un esercizio che può essere ragionevolmente affinato introducendo gli impatti delle 13/14 esime, ipotizzando il pagamento delle ex-festività, includendo nel conteggio diverse categorie oltre a quelle degli operai (impiegati, supervisor etc...), oppure ancora prevedendo il ricorso a figure contrattuali diverse dai tempi indeterminati o stimando il peso degli straordinari.

Una volta che è completata la stima dei costi del personale in produzione è necessario passare all'analisi dei costi degli staff, degli organi amministrativi, delle funzioni marketing, della direzione e simili. Stiamo parlando di costi che non sono più diretti sul prodotto e che i margini dello stesso devono coprire; spesso e volentieri possono risultare anche più alti dei precedenti e, di fatto, contribuiscono in minima o nessuna parte a creare valore per il cliente, quindi andrebbero minimizzati. Fino a quando tali strutture si compongono di poche decine di persone, il budget e il controllo possono ragionevolmente procedere ad-personam e per centro di costo. Quando sono presenti per esempio 7 persone nel marketing è meglio redigere il budget prendendo in considerazione il costo, i benefit e le opportunità di crescita dei singoli piuttosto che creare sofisticati algoritmi e medie di calcolo. E' sempre possibile condurre le opportune analisi di dimensionamento dei reparti, ma l'aleatorietà dei driver creati può essere fuorviante. Per esempio si possono dimensionare il recupero crediti o la contabilità clienti in funzione del numero dei clienti, avere il numero puntuale di fatture emesse o le statistiche sui crediti in sofferenza, ma il legame tra queste variabili e il numero di persone necessarie in amministrazione può essere influenzato da una miriade di fattori soft come la qualità dei sistemi informativi, il grado di concentrazione delle vendite, le procedure di lavoro interne, il livello di informatizzazione dei clienti e perfino l'andamento macroeconomico del settore. Usando questi approcci e lasciando una qualche misura

di potere propositivo o decisionale ai responsabili di funzione si otterrà quasi sempre una richiesta di nuove risorse e mai una diminuzione.

Un approccio più maturo risiede invece nella consueta analisi del valore creato per il cliente. A fronte della tradizionale e diffusa convinzione che le funzioni di supporto non creano valore per il cliente, chi scrive ritiene che questo in qualche misura avvenga; ove questo avviene andrebbero potenziate le risorse umane. Facciamo qualche esempio. E' noto che il consumatore / l'acquirente paga un prezzo del prodotto a fronte dei benefici che questo gli cede durante l'uso; tali benefici non sono quelli tecnici del prodotto, ma anche per esempio la facile reperibilità dello stesso, che minimizza il tempo da lui dedicato all'acquisto. Ecco allora che una logistica tempestiva, una distribuzione capillare e gli adeguati strumenti per far conoscere e spiegare il prodotto creano valore per il cliente. Analogamente i costi sostenuti per co-progettare o customizzare un prodotto creano valore. Allo stesso modo un produttore che avvia un progetto per ottimizzare il packaging al fine di una più corretta ed efficiente esposizione dei prodotti a scaffale per il suo distributore crea valore.

Anche un'amministrazione che gestisce a puntino la fase di una fatturazione estremamente complessa, magari composta da centinaia di righe, codificando gli articoli anche con il codice del cliente o raggruppandoli per categoria come da lui richiesto, contribuisce a creare valore. Una direzione che contratta l'outsourcing dell'assistenza tecnica, che i clienti potranno trovare con più facilità ed a minor costo sul territorio, contribuisce alla creazione del valore. Potremmo continuare con decine di esempi, il concetto base è che qualora le funzioni di supporto svolgano attività critiche e distintive nella creazione di valore per il cliente, per tali attività dovrebbero avere a disposizione le adeguate e migliori risorse.

Un altro approccio applicabile in contesti dalle medie dimensioni in poi, ove i responsabili di funzione hanno autonomia nel dimensionamento dei loro staff, è quello di legare la loro capacità di "spesa" a driver concreti e facilmente misurabili. E' un tentativo di rendere i costi del personale flessibili rispetto ai risultati aziendali. Per esempio, il responsabile marketing dovrà gestire un budget delle sue risorse umane pari al 2,3% delle vendite: può apparire una scelta estrema, ma dovrà gestire quantità di risorse, tipologia dei contratti, assegnazione di benefit e bonus in funzione del reale andamento dell'azienda. Ovviamente possono essere creati innumerevoli legami di questo tipo, anche più sofisticati e complessi, l'importante è che le "regole del gioco" siano trasparenti sin da subito.

Tornando al meccanismo base di budgetare i costi del personale ad-personam l'esercizio è piuttosto meccanico. E' necessario creare una scheda standard per persona, costruendo il costo a partire dalla mensilità base (scomposta per paga base, contingenza, scatti etc...), cui vanno aggiunte tredicesima e quattordicesima, ex festività retribuite, tfr (comprensivo di eventuali trattenute per fondo pensione e rivalutazione), inps, inail e ipotesi sugli straordinari. La scomposizione nei sottoelementi consente di non dimenticarsi di nessuna componente di costo e monitorarne l'andamento. Partire dal consuntivo dell'anno precedente e/o dal contratto base può aiutare ad innestare su un costo base le variazioni previste per l'anno successivo in funzione degli aumenti al merito previsti, della revisione delle politiche di retribuzione variabile, dell'eventuale assegnazione di un nuovo livello etc... Per le risorse da inserire ex-novo una scheda di costo standard fungerà da parametro e indicazione al momento del recruiting e della fase di negoziazione con i candidati. La somma dei costi emergenti dalle singole schede per persona e per reparto sarà il budget annuo.

In conclusione il processo di budget dei costi del personale prende le mosse dal dimensionamento dei reparti (produttivi e non) in funzione dell'output di produzione per i primi e del contributo alla creazione del valore per i secondi. In una seconda fase le quantità di risorse necessarie individuate vengono valorizzate in funzione di costi obiettivo. Sebbene da un punto di vista tecnico l'esercizio non presenti particolari complessità tecniche (anche se può essere affinato molto, fino ad averne), onde evitare che risulti un mero conteggio quantitativo va integrato con le considerazioni sulla strategia e con le politiche di gestione delle risorse umane più generali adottate dall'azienda.