

## COSTO DEL LAVORO

# L'Approfondimento – Budget e controllo del costo del personale

Costo del personale: quale la sua utilità e quali gli elementi da considerare

di Francesca Stufetti | 4 GENNAIO 2023

*Il budget del personale è uno strumento che, usato correttamente, consente di incidere sulle strategie di sviluppo di un'azienda.*

*Controllare periodicamente il costo del personale può essere considerata una buona prassi aziendale che si riflette positivamente sulla gestione strategica dell'impresa.*

*In questo approfondimento analizziamo cosa è il costo del personale, perché è importante monitorarlo e quali sono le voci che lo compongono.*

## Costo del personale: perché deve essere monitorato ed efficientamento di gestione

Oggi il **valore** e la **competitività di un'azienda** è data anche dal contributo dei soggetti che giornalmente partecipano, con la propria opera, alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Il costo del lavoro rappresenta in ogni caso per le aziende una delle voci più importanti e significative ed incide molto sul fatturato dell'impresa. È per questo che risulta di estrema importanza comprendere quanto costa un dipendente per gestire al meglio la propria attività.

L'**analisi del costo del personale** e le **attività di budgeting** del costo del lavoro dovrebbero essere un appuntamento ricorrente all'interno di un'organizzazione aziendale al fine di monitorare tutti i processi aziendali e verificare anche la loro effettiva efficienza.



### Approfondimenti

Proprio per effettuare una analisi completa ed esaustiva è necessario prendere in considerazione molti elementi ulteriori rispetto al dato di cui alla singola busta paga. L'Elemento della retribuzione in sé è diritto costituzionalmente garantito dall'articolo 36 Cost. che prevede che *"Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa.*

*La durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge.*

*Il lavoratore ha diritto al riposo settimanale e a ferie annuali retribuite, e non può rinunziarvi".*

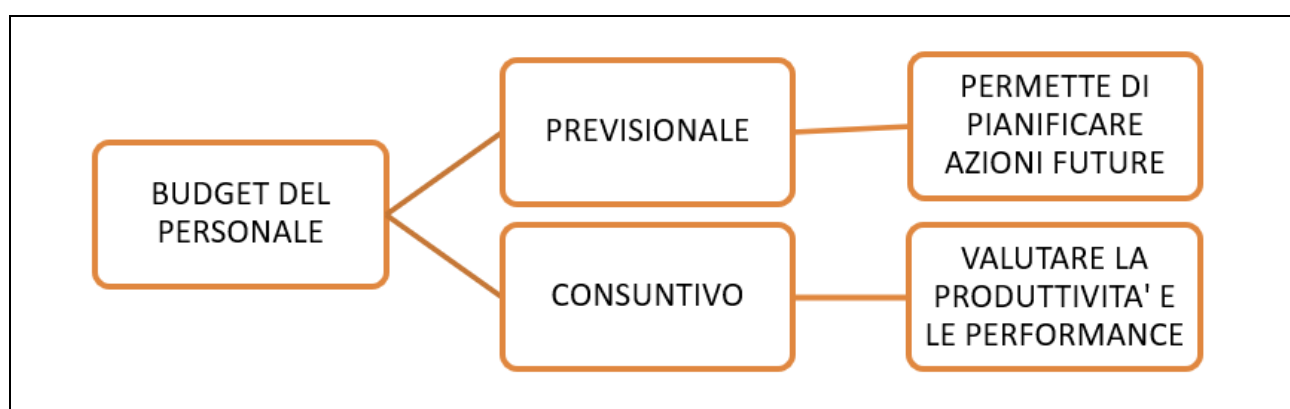
L'articolo comprende due principi: quello della **proporzionalità e quello della sufficienza della retribuzione**; il primo legato alla funzione corrispettiva, e più propriamente al sinallagma contrattuale, e il secondo espressione della funzione sociale della retribuzione e, quindi, del valore sociale assegnato al lavoro dalla Carta costituzionale.

La giurisprudenza ha poi elaborato il **concetto di retribuzione adeguata** utilizzando come parametro le tariffe salariali dei CCNL di categoria, che vanno ad incidere sul costo del lavoro.

## Cosa è il *budget* del personale

Il *budget* del personale è il **costo del capitale umano** e definirlo correttamente permette di misurare l'impatto dei costi inerenti le risorse umane. Questa valutazione viene effettuata in senso previsionale ovvero nel senso che una corretta gestione del *budget* del personale permette di pianificare le corrette azioni strategiche per il futuro, qualora invece lo strumento del *budget* venga utilizzato a consuntivo consente di verificare la produttività, le *performance* ed il raggiungimento degli obiettivi e la produttività aziendale.

Il *budget* del personale **incide** quindi **sulle strategie aziendali**.



### Attenzione

Il budget del personale rappresenta, come detto, uno **strumento di misurazione** dei costi del personale. In **senso previsionale** fornisce la programmazione, le previsioni del costo del personale e della consistenza numerica dell'organico, in funzione sia dei dati storici che delle prospettive di sviluppo, sulla base di obiettivi concordati e condivisi. In questa accezione è lo **strumento di partenza** tramite cui l'azienda viene messa in condizione di conseguire il massimo profitto nel periodo considerato, suggerendo le linee guida di gestione delle risorse umane nelle varie aree dell'impresa.

Come **strumento consuntivo** invece fornisce nella fase di controllo periodico, ovvero nella fase di confronto fra quanto pianificato e quanto realmente accaduto, informazioni **sull'andamento del costo** del personale impiegato e sulle **performance gestionali** delle risorse umane (produttività).

Prevedere l'andamento del costo del lavoro, individuandone le criticità, riveste un'importanza strategica per qualsiasi imprenditore indipendentemente dalla dimensione aziendale.

Secondo l'Associazione Italiana Direttori del Personale *"il budget deve essere visto non come un male necessario o esercizio di burocrazia o un esempio dei casi in cui la funzione del personale è un mero tramite fra l'operatività e gli enti amministrativi aziendali, ma come un'occasione per incidere sulle strategie di sviluppo dell'azienda (crescita selettiva delle competenze, allocazione corretta delle politiche di sviluppo, gestione e monitoraggio delle politiche retributive, gestione degli obiettivi collettivi e individuali, gestione dei benefits, ecc.)"*.

Il costo del personale non si limita infatti al solo stipendio ma comprende tutto ciò che concerne l'**acquisizione del lavoratore** (ricerca e selezione delle risorse umane), il **mantenimento** (retribuzione, premi, *benefit*, etc.), fino al suo **sviluppo** (costi di formazione). Il capitale umano è quindi parte integrante della strategia economica di un *business* ed in quanto tale deve essere considerato come variabile temporale di medio-lungo periodo, rientrando nel piano degli investimenti duraturi.



## A cosa serve il *budget* del personale

Il *budget* del personale è una rappresentazione numerica economica dell'economia aziendale ed è uno strumento di misurazione dei costi del personale, consente una costante verifica degli scostamenti tra ciò che era stato pianificato e ciò che si è realizzato ma consente anche il rafforzamento **della cultura della pianificazione** attraverso una dettagliata previsione dei costi del lavoro ed ha come risultato finale quello della riduzione dei costi e della corretta gestione del personale.



### Attenzione

Per costruire il *budget* del personale occorre procedere in primo luogo **dall'analisi dei costi del personale** che rappresenta uno degli step più importanti per costruire il *budget* del personale, il quale indicherà all'azienda quale strategia di sviluppo seguire. Grazie ai meccanismi di controllo di gestione è inoltre possibile fare il punto sull'andamento dei costi effettivi e quello ipotizzato nel *budget*: lo scopo è individuare, ogni qual volta sia necessario, le azioni più idonee da intraprendere e la presenza o meno di inefficienze.

Avere il pieno controllo di ogni aspetto relativo al costo del lavoro permette alla direzione aziendale di porre in essere azioni fondamentali:

- una migliore organizzazione della produzione;

- la verifica degli elementi retributivi;
- l'incremento dell'organico nelle aree che necessitano di un maggior sviluppo;
- la riduzione del personale se necessario;
- l'impiego di differenti forme di ammortizzatori sociali.

Si tratta di un processo operativo estremamente complesso che concorre alla corretta gestione aziendale.



## La composizione del costo del personale

Per giungere alla determinazione del *budget* del personale è fondamentale conoscere i **costi del personale**, così un'azienda può effettivamente comprendere se riesce a **garantire il giusto trattamento** a ciascun lavoratore (articolo 36 Cost.), se è possibile **incrementare gli investimenti** nel personale in termini di nuove assunzioni e se è possibile andare ad attuare tutte quelle politiche di miglioramento della soddisfazione del personale, di sicurezza e di benessere dei dipendenti, attraverso formazione, incentivi, *benefit* e pratiche di *welfare*.

Tutto ciò parte da una corretta **analisi dei costi inerenti il settore HR**. Inoltre, l'ordinamento italiano prevede un complesso sistema di sicurezza sociale, che prevede l'erogazione di indennità e provvidenze per i lavoratori, di cui il datore di lavoro o un responsabile del personale deve tenere conto.

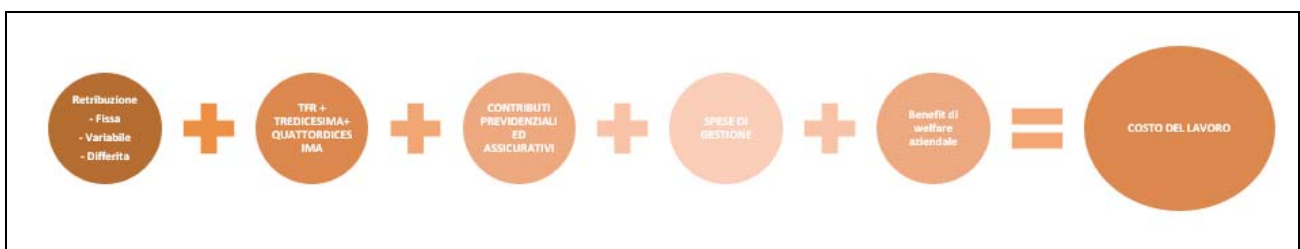
In primo luogo dobbiamo tenere presente che l'ordinamento italiano prevede la suddivisione in:

- **costo diretto del lavoro** (che include gli stipendi dei dipendenti che producono un prodotto o servizio);
- **costo indiretto del lavoro** (che riguarda elementi non legati alla produzione ma necessari allo svolgimento dell'attività del personale);
- **costo differito** (che matura durante lo svolgimento del rapporto di lavoro ma viene materialmente erogata solo in momenti determinati: TFR, mensilità aggiuntive).



Per calcolare correttamente il costo del lavoro occorre **verificare il CCNL** (contratto collettivo nazionale) di riferimento, l'eventuale presenza di **contratti integrativi regionali/provinciali e l'inquadramento aziendale ai fini contributivi**. Da questi elementi dipenderanno rispettivamente i minimi retributivi, gli scatti di anzianità, gli aumenti delle retribuzioni previsti in occasione dei rinnovi contrattuali, le mensilità aggiuntive, le varie indennità speciali, le maggiorazioni per lavoro straordinario, festivo, turni, l'obbligatorietà o meno del versamento a fondi di assistenza sanitaria e agli enti bilaterali. Dall'inquadramento aziendale ai fini contributivi dipenderanno, invece, le aliquote contributive da applicare agli imponibili previdenziali e versare all'Inps e le aliquote relative alle voci di rischio, in funzione delle lavorazioni effettuate in azienda, da applicare agli imponibili INAIL e versare all'ente in sede di autoliquidazione del premio.

Per calcolare correttamente il costo del personale dobbiamo essenzialmente tenere presenti le voci di seguito elencate:



## Retribuzione annua lorda – RAL

La Retribuzione annua lorda è il primo dato da conoscere per identificare il costo del personale dipendente. Questo importo rappresenta il punto di partenza per calcolare le altre componenti del costo di un lavoratore (contributi e TFR).

La **RAL** di un dipendente è la somma di tutti gli stipendi lordi (che includono tasse e contributi previdenziali a carico del dipendente) ricevuti in un anno civile (1° gennaio – 31 dicembre). Per **calcolare** la RAL bisogna quindi moltiplicare l'importo lordo per 12 mensilità, e poi aggiungere l'importo di eventuali tredicesima e quattordicesima mensilità.



### Esempio

Quindi se conosciamo il valore della retribuzione lorda mensile, calcolare la RAL di un dipendente sarà molto semplice, ovvero:

Dipendente con retribuzione lorda mensile di 2.000 euro e 14 mensilità all'anno.

Calcolo RAL (Retribuzione Annua Lorda):  $2.000 \times 14 = 28.000$  euro

## Contributi previdenziali ed assicurativi

I contributi previdenziali (INPS) ed assicurativi (INAIL) sono pagati in parte dal dipendente tramite ritenuta in busta paga ed in parte dal datore di lavoro, che deve quindi considerare anche tale elemento nel calcolo del costo di un dipendente. I contributi INPS servono a **garantire** al lavoratore **prestazioni previdenziali** come **pensione, malattia, maternità, Cassa integrazione**. Le somme dovute all'INAIL permettono di assicurare i lavoratori da infortuni sul lavoro e malattie professionali.



### Attenzione

L'articolo 2115 c.c. sancisce che gli imprenditori sono tenuti a versare i contributi ai lavoratori dipendenti, specificando che sono nulli gli accordi tra le parti quando prevedono metodi per sollevare da questo obbligo il datore. Si tratta quindi di versamenti, non direttamente corrisposti al lavoratore dipendente, ma all'ente di previdenza, che permettono al lavoratore di accumulare un fondo di cui beneficerà una volta andato in pensione, sia questa di vecchiaia, per inabilità o anticipata.

Per quanto attiene agli oneri previdenziali questi si calcolano in funzione del codice statistico contributivo assegnato all'azienda dall'INPS in fase di prima iscrizione ed in generale variano in relazione al settore di attività in cui opera il datore di lavoro, alle dimensioni aziendali, alla configurazione dell'azienda, alla qualifica del lavoratore.

I contributi previdenziali **rappresentano certamente la componente più onerosa** da considerare nell'ambito **del costo aziendale**. I contributi si calcolano applicando determinate aliquote alla retribuzione lorda. Le aliquote delle contribuzioni ai fini pensionistici sono in genere pari al 33% (28,81% a carico del datore di lavoro e 9,19% a carico del lavoratore).

L'importo di questi contributi varia in base a fattori come:

- RAL dipendente;
- tipologia di attività svolta dall'azienda;

- qualifica e ruolo del dipendente.



### Ricorda

Generalmente i contributi INPS e INAIL ammontano al 35% circa della RAL.

I **contribuiti** e le **imposte a carico dei dipendenti** non vengono pagati personalmente dai lavoratori, ma spetta al datore di lavoro trattenerli e versarli periodicamente allo Stato (l'IRPEF, l'imposta sul reddito delle persone fisiche) e all'INPS (i contributi).

Il **datore di lavoro è detto infatti sostituto di imposta**, poiché si sostituisce al lavoratore nel versamento di tali oneri.

### **Contributi assistenziali – INAIL**

Un altro aspetto da considerare quando ci accingiamo ed effettuare il calcolo del costo del lavoro è il **rischio infortunio sul lavoro** che si traduce nel **premio INAIL**. Infatti ogni datore di lavoro quando si iscrive sul portale telematico dell'INAIL effettua la denuncia di esercizio che contiene una serie di informazioni che consentono all'istituto di applicare la voce di tariffa corretta. Le tariffe si distinguono in quattro categorie: industria, artigianato, terziario e altre attività.

### **Trattamento di fine rapporto – TFR**

Il Trattamento di Fine Rapporto, è una somma di denaro che l'azienda deve corrispondere al dipendente al termine del rapporto di lavoro, a causa di licenziamento, dimissioni o pensionamento. È la forma di retribuzione differita.



### Attenzione

Questa **somma, pari alla RAL divisa per 13,5, va accantonata annualmente**, in modo da poterla rendere disponibile al momento della conclusione del rapporto lavorativo.

Al **31 dicembre** di ogni anno, inoltre, la quota viene rivalutata secondo alcuni parametri convenzionali per garantire che il valore del TFR non si alteri negli anni a causa, ad esempio, dell'inflazione.

### **Tredicesima e quattordicesima**

I lavoratori dipendenti hanno diritto a seconda della previsione del CCNL di riferimento alle mensilità aggiuntive, la tredicesima e la quattordicesima, che vanno considerate nella definizione del costo del personale dipendente e inseriti nella redazione del contratto. La presenza di queste mensilità dipende dai contratti collettivi di lavoro, infatti alcuni CCNL prevedono una mensilità aggiuntiva (tredicesima o gratifica natalizia), altre **due mensilità aggiuntive** (tredicesima e quattordicesima).

La **tredicesima** mensilità matura per il **servizio prestato dal 1 gennaio al 31 dicembre**, mentre la **quattordicesima** matura per il periodo compreso **tra il 1° luglio e il 30 giugno**.

## ***Benefit di welfare aziendale***

**Non rientrano nella retribuzione diretta**, ma i benefit aziendali sono elementi da considerare nel costo. Un sistema di *welfare* aziendale porta vantaggi all'azienda: permette di **ridurre il turnover** e **l'assenteismo**, di **migliorare l'appeal** su nuovi candidati e le relazioni con le rappresentanze sindacali. Come noto **quando i dipendenti sono soddisfatti sono più motivati**: aumenta quindi la produttività aziendale.

Tra i **principali benefit** aziendali sono presenti:

- **assicurazione medica privata**: i costi variano in base ai piani sanitari e ai trattamenti offerti ai dipendenti (dentista, fisioterapia, psicologo ecc.);
- **buoni pasto** e non solo: i costi aggiuntivi comprendono buoni pasto, mense aziendali, *snack* e bevande;
- **contributo per i trasporti**: molte aziende, soprattutto nelle grandi città, offrono un contributo per coprire, in tutto o in parte, i costi sostenuti per raggiungere l'ufficio;
- **incentivi per sport e benessere**: sempre più aziende investono in abbonamenti a palestre, corsi sportivi o di yoga, dimostrando interesse e attenzione alla salute dei dipendenti.

## ***Spese per ricerca: selezione e inserimento del personale in azienda***

La gestione della ricerca e selezione del personale ed il successivo inserimento in azienda sono attività che richiedono tempo, competenze e risorse, sia che vengano gestite internamente all'azienda, sia che vengano affidate a società esterne.

Nel primo caso, esistono **figure all'interno dell'azienda** che si occupano di tali attività, il cui tempo andrà quindi retribuito. Vanno poi considerati i costi di abbonamento e pubblicazione degli annunci *online* o attraverso agenzie del lavoro. **All'attività di ricerca segue poi quella di selezione**, che richiede l'analisi delle candidature, l'organizzazione dei colloqui di lavoro e la successiva scelta dei candidati.



### **Ricorda**

Tale attività potrà anche essere affidata a società o figure esterne, che andranno in ogni caso pagate per il servizio erogato.

Nel costo del lavoro occorre anche considerare i costi per il **personale in ingresso**, come ad esempio i **rimborsi per stage e tirocini**, tutto ciò che comporta **l'inserimento dei nuovi assunti**: ovvero affiancamento e formazione, ma anche infrastrutture come postazione di lavoro, attrezzature e strumenti per svolgere l'attività lavorativa.

## ***Formazione sviluppo***

La formazione del personale comprende sia i **corsi obbligatori di sicurezza e salute** nei luoghi di lavoro – ed il loro aggiornamento periodico – che gli **insegnamenti tecnici** per l'**apprendimento, aggiornamento e upgrade** dell'attività lavorativa. In ogni caso, la formazione comporta dei **costi diretti** ed indiretti del personale. I primi sono più semplici da calcolare, in quanto soggetti a tariffe chiaramente indicate e che comprendono:



- la retribuzione dei **docenti**;
- la fornitura di **materiale didattico**;
- l'eventuale **utilizzo** di aule o **strutture** esterne all'azienda.

I **costi indiretti**, invece, sono più difficili da determinare e consistono, ad esempio, nel tempo che i dipendenti sottraggono alla loro normale attività per dedicarsi alla formazione, con conseguente temporanea riduzione della produttività, o nelle ore di straordinario assegnate ad altri lavoratori per svolgere anche il lavoro dei colleghi impegnati in un corso.



### Approfondimenti

La **formazione obbligatoria** è indispensabile per garantire un ambiente di lavoro più sicuro e consapevole dei corretti comportamenti da adottare.

La **formazione non obbligatoria** rappresenta un investimento da parte del datore di lavoro per assicurarsi un personale in possesso di adeguate capacità professionali e per consentire all'azienda di stare al passo con i tempi, con le nuove tecnologie e con le tendenze del mercato.

## Costi di gestione del personale

Anche la stessa gestione del personale comporta dei costi, che possono comprendere diverse voci a seconda della tipologia e delle dimensioni dell'azienda ad esempio i costi inerenti la **consulenza del lavoro** per la consulenza e per l'**elaborazione delle buste paga**, buoni pasto e/o costi per il pranzo in locali convenzionati.

### Altre spese

Ci sono poi altri costi sebbene residuali ma in ogni caso da considerare. Ad esempio quelli dei **prodotti interni ad uso gratuito o semigratuito** del personale, come latte, caffè, acqua minerale e prodotti di consumo non legati alle specifiche attività lavorative (es. carta igienica, sapone, salviette...).

Inoltre, **bisogna includere anche i rimborsi spese** per i dipendenti in trasferta e tra questi, anche il rimborso chilometrico.

## Il calcolo del costo del personale

Le variabili per il calcolo del costo del personale sono davvero molte a seconda del tipo e delle dimensioni dell'azienda del settore in cui opera. In primo luogo dovremo **verificare il CCNL di riferimento** che si intende applicare al lavoratore. La qualifica ed il livello oltre alla tipologia contrattuale (verificheremo se trattasi di part time o full time).



### Esempio

Ipotizziamo di calcolare il costo di un dipendente a tempo indeterminato full-time, con stipendio lordo di 2.500 euro/mese.

L'importo lordo mensile deve essere moltiplicato per il numero di mensilità previste dal CCNL, ipotizziamo 13:

RAL:  $2.500 \times 13 = 32.500 \text{ €}$

Calcoliamo ora i contributi a carico dell'azienda, applicando la percentuale media del 30%:

$32.500 \times 30\% = 9.750 \text{ €}$

A questo punto, calcoliamo la quota di TFR da accantonare:

$32.500 : 13,5 = 2.407,00 \text{ €}$

Per finire, sommiamo i dati ricavati per capire quanto costa un dipendente a tempo indeterminato full-time:

$32.500 + 9.750 + 2.407 = 44.657,00 \text{ €}$

Sempre sull'imponibile previdenziale va calcolato il premio INAIL secondo quanto stabilito annualmente dall'Istituto sulle basi di calcolo.

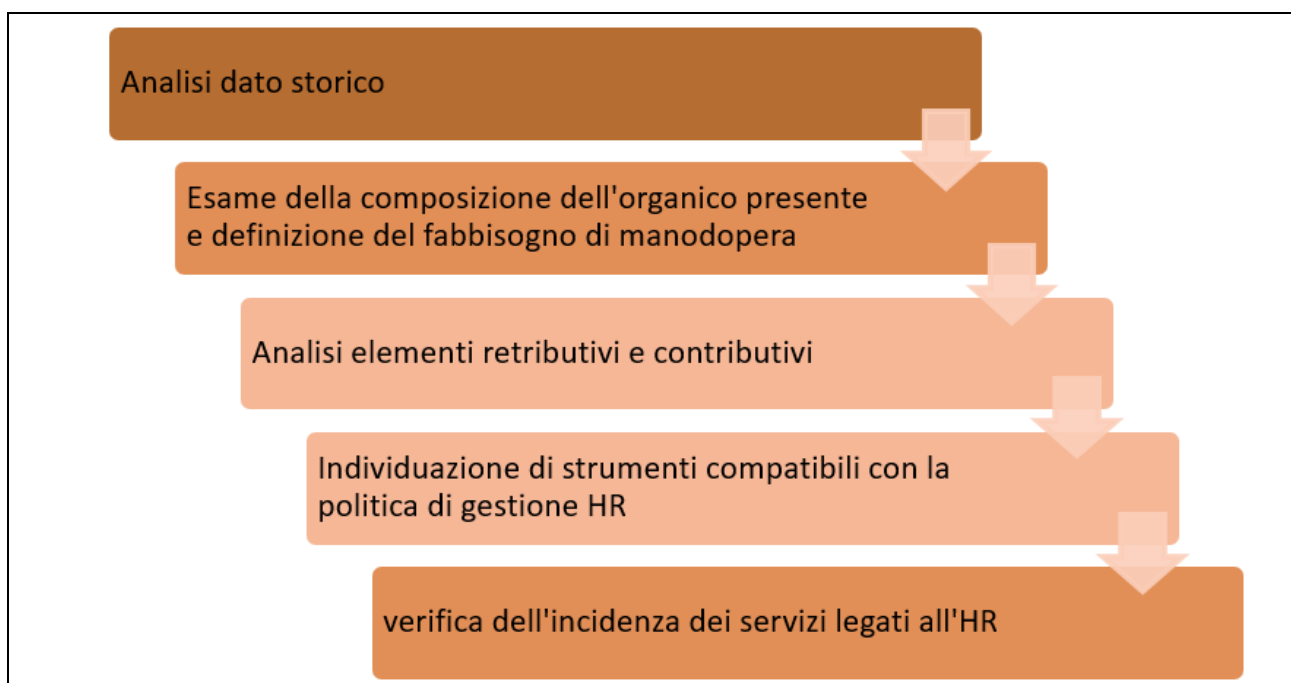
A questo importo dovremo poi aggiungere i vari ulteriori costi indicati precedentemente.

## Le fasi operative del *budget* del personale

Visti gli elementi che caratterizzano il costo del personale ed analizzate le motivazioni per cui è importante avere una accurata gestione del *budget* del personale andiamo a definire il processo di costruzione del *budget*.

Il **processo di costruzione di un *budget*** del personale si sostanzia principalmente di **cinque fasi**:

1. analisi del dato storico;
2. esame della composizione dell'organico presente e definizione del fabbisogno di manodopera;
3. analisi degli elementi retributivi e contributivi;
4. individuazione degli strumenti coerenti con la politica di gestione del personale;
5. verifica dell'incidenza dei servizi legati all'HR.





### Attenzione

L'**analisi dei dati storici** è fondamentale poiché consente di ottenere informazioni che tratte in indici permettono di determinare alcune delle variabili interne alle aziende che vanno ad incidere sul costo del lavoro e che devono pertanto essere considerate nella redazione del *budget* del personale.

Tra questi **elementi** troviamo il **tasso di assenteismo**, derivante dal rapporto tra le **ore lavorate** e le **ore** (o i giorni) **lavorabili**, il tasso di **frequenza delle assenze** derivante dal rapporto tra numero complessivo delle giornate di assenza e l'organico medio, l'**indice di durata media delle assenze** derivante dal rapporto tra il numero complessivo di giornate di assenza e il **numero dei casi di assenza**.



### Approfondimenti

Se riusciamo a evidenziare questi indici in funzione delle singole cause di assenteismo, ovvero nel caso siano legate a malattia, infortuni sul lavoro, maternità e congedi parentali ci porta ad effettuare un'analisi maggiormente specifica che, parametrata con le classi di età, lo stato familiare del personale, i periodi dell'anno in cui si manifestano o il settore aziendale in cui si verificano, permette di stimare in maniera più vicina alla realtà le dinamiche dell'assenteismo che potranno verificarsi nell'esercizio oggetto del *budget*. Un altro aspetto che è di rilevante importanza per valutare i costi relativi al personale è il tasso di turnover per verificare costi di reclutamento e selezione delle risorse, inserimento e formazione.

Il **tasso di turnover** può essere verificato tramite vari indici e il disaggregare i dati in funzione delle cause che hanno condotto alle uscite del personale in funzione dei dati inerenti il personale (età, anzianità aziendale, inquadramenti...) può portare a risultati interpretativi che consentono una stima maggiormente corretta del fenomeno di turnover necessaria all'elaborazione del budget del personale.

In sostanza con l'**analisi dei dati storici** riusciamo ad **adottare un meccanismo previsionale** di gestione del personale. Analizzando il dato storico è possibile verificare ciò che è accaduto nel pregresso periodo.

La **seconda fase di elaborazione** del *budget* del personale consiste nell'**analisi dell'organico** e nella determinazione del fabbisogno di manodopera. Questa fase, come comprensibile è **indissolubilmente legata** a quelli che sono gli **obiettivi aziendali**.



### Attenzione

Generalmente il fabbisogno di manodopera si rileva dal numero di ore di lavoro necessarie alla realizzazione del *budget* di produzione. Il fabbisogno di manodopera può essere diretto, ovvero la forza lavoro necessaria alla realizzazione del prodotto o alla realizzazione del servizio e manodopera indiretta ovvero tutti quei soggetti che non partecipano direttamente al processo produttivo, come gli impiegati amministrativi.

Le **ore di effettivo lavoro annue** si ottengono sottraendo dalle ore lavorabili di calendario esclusi i sabati e le domeniche, le ore corrispondenti ai giorni di ferie contrattuali, alle festività infrasettimanali, ai permessi retribuiti (ex festività e permessi riduzione orario), le ore corrispondenti ad una certa percentuale di assenteismo (per malattie, scioperi, infortuni ...) e sommando le ore corrispondenti ad un certo tasso percentuale di lavoro straordinario. È dunque importante ricordare che il numero di ore contrattualmente previste non corrisponde mai alle ore effettivamente lavorate che risultano essere sempre in numero inferiore.

A questo punto, suddividendo il totale di ore necessarie per ottenere i volumi di produzione inseriti nel budget aziendale di produzione con le ore di effettivo lavoro pro-capite si perviene potenzialmente all'organico di cui necessita l'azienda.

Per la **manodopera indiretta** non è possibile procedere con un calcolo preciso per determinare il fabbisogno di ore ed il numero di risorse necessarie poiché essi non sono direttamente rapportabili al volume della produzione.

Analizzando quindi l'**organico** che potenzialmente si desume da tali dati con quello effettivamente presente in azienda si potranno avere tre diverse evidenze:

- l'**organico** previsto è **superiore** a quello esistente: questo potrebbe portare all'assunzione di nuovo personale se l'azienda dispone di sufficienti risorse finanziarie o considerare l'esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo;
- l'**organico** previsto è **coerente** con quello esistente;
- l'**organico** previsto è **inferiore** a quello esistente: si ha pertanto un esubero di personale rispetto ai fabbisogni della produzione.



### Approfondimenti

Una volta stabilita la necessità di manodopera diretta e indiretta occorre valutare ed analizzare gli elementi retributivi e contributivi e dunque l'effettivo costo del lavoro aziendale che nuovamente assume ruolo centrale nella gestione aziendale e per la determinazione del quale si rinvia al paragrafo precedente.

Si giunge quindi alla **quarta fase**, ovvero definita la dimensione e la qualità del fabbisogno di risorse umane di cui ha necessità l'azienda, il dato storico e le dinamiche di breve periodo che incideranno su tale situazione, l'azienda può decidere su quali strumenti agire al fine di determinare una pianificazione del personale coerente con gli obiettivi strategici aziendali.

Nell'ottica di *budget* occorre **prevedere i costi** generati da ciascun strumento. Possiamo indicare come strumenti di mantenimento o incremento dell'organico le assunzioni ordinarie intese come nuove assunzioni oppure come mobilità interna, il lavoro part-time, i contratti a termine, il lavoro somministrato, il telelavoro, i contratti di solidarietà espansivi, le collaborazioni coordinate e continuative, il contratto di lavoro a chiamata e le prestazioni di lavoro accessorio.

Tra gli strumenti a disposizione delle aziende per la riduzione del personale vi sono invece la Cassa integrazione guadagni, i contratti di solidarietà difensivi, le procedure di mobilità e i licenziamenti collettivi, individuali e plurimi, i distacchi presso altre imprese, le trasformazioni dei contratti a tempo pieno in contratti part-time.

L'**ultima fase** legata alla determinazione di quanto incidono i **costi legati all'HR sulla gestione aziendale**. In questo senso si fa riferimento ai costi dei servizi legati al personale come costi di reclutamento e selezione, ai costi di sviluppo, integrazione, addestramento e formazione, ai costi di uscita relativi alle negoziazioni sindacali ed eventuali contenziosi.



### Attenzione

**Costo del personale e *budget* sono indissolubilmente legati** ed il processo per la redazione del *budget* deve sempre più divenire uno strumento di analisi dei fabbisogni legati allo sviluppo, delle possibili razionalizzazioni nell'organizzazione del lavoro, uno strumento previsionale di tutto ciò che coinvolge l'organizzazione aziendale ed uno strumento di monitoraggio e misura di produttività ed elementi di inefficienza.



### Riferimenti normativi

- Costituzione, art. 36