

BUDGET E COSTI DEL PERSONALE

LOGICHE DI GESTIONE A SUPPORTO
DELLA STRATEGIA AZIENDALE

HR INFINITY
GLOBAL SOLUTION

I N F I N I T Y



Z U C C H E T T I

www.hrinfinitly.it

ZUCCHETTI
IL SOFTWARE CHE CREA SUCCESSO

Analizzare il costo del lavoro è un'attività imprescindibile per ogni azienda.

Comprendere l'andamento dei costi consuntivi ed elaborare un Budget dei costi del personale in modo corretto e soprattutto strategico per il business però è tutt'altro che scontato.

Il presente documento ha l'obiettivo di sintetizzare un giusto iter per la definizione del Budget dei costi del personale e i requisiti che un'organizzazione deve avere per supportare al meglio la sua elaborazione e consentire alla Direzione Risorse Umane di dare un contributo determinante all'interpretazione dei risultati aziendali e alle decisioni strategiche dell'azienda.

Perché definire correttamente il Budget dei costi del personale?

governi al meglio una delle voci di spesa maggiori dell'azienda

gestisci correttamente i piani di produzione, i benefit e le politiche di sviluppo e retributive

scegli al meglio l'utilizzo delle risorse finanziarie

supporti l'allocazione degli obiettivi individuali, collettivi e le strategie di sviluppo dell'azienda

comprendi l'effetto economico-finanziario delle scelte gestionali



I MOMENTI DEL BUDGET DEI COSTI DEL PERSONALE

- 1. ANALISI STRUTTURA DI COSTO**
Analisi delle componenti che vanno a costituire il costo del lavoro e che possono derivare dalle dimensioni e dal business dell'azienda, dalle esigenze gestionali aziendali, da aspetti normativi e contrattuali.
- 2. GESTIONE DINAMICA DEL COSTO**
Sulla base della struttura di costo dell'azienda, il budget dovrà necessariamente basarsi su considerazioni relative all'evoluzione e alla dinamica delle componenti di costo. Si tratta quindi di comprendere e simulare come potrà variare il costo a seguito delle scelte gestionali, ma anche in base a fattori esterni.
- 3. VERIFICA CONSUNTIVO E AZIONI CORRETTIVE**
In modo continuativo, durante tutto il periodo gestionale, occorre rilevare ed analizzare gli eventuali scostamenti tra quanto previsto e quanto effettivamente occorso. Questo permetterà non solo di analizzare la correttezza delle valutazioni iniziali, ma soprattutto costituirà la base per simulare eventuali azioni correttive nelle successive elaborazioni (*forecast, budget*).

1

**analisi
struttura di costo**

2

dinamica del costo

3

**verifica consuntivo
e azioni correttive**

1

**...analisi
preliminare**



REQUISITI PER UN BUON BUDGET DEI COSTI DEL PERSONALE

1. ANALISI STRUTTURA DI COSTO

L'organizzazione deve essere in grado di raccogliere nel modo più sistematico e strutturato possibile tutte le **componenti di costo disseminate nelle varie gestioni aziendali** (payroll, compensation & benefit, performance management, selezione, formazione, note spese e trasferte, costi strutturali, ecc.).

Il Budget dei costi del personale assume quindi la funzione di accentratore del patrimonio informativo sulla gestione del personale, essendo alla base di ogni decisione strategica e operativa sulle risorse umane.

Occorre quindi **avere a disposizione dati completi, aggiornati e affidabili** in merito a:

- informazioni anagrafiche del personale;
- composizione dell'organico e informazioni organizzative legate alle scelte aziendali prese per il raggiungimento degli obiettivi, compresi assunzioni, trasferimenti, procedure di mobilità e/o ammortizzatori sociali ecc.;
- retribuzione: remunerazione individuale, oneri accessori, scatti e aumenti, premi, fringe benefit;
- incidenza delle trasferte;
- incidenza di assenteismo e lavoro straordinario;
- incidenza di ferie e permessi;
- costi derivanti dalla contrattazione collettiva e da disposizioni normative (già operative o in fase di concretizzazione);
- costi di gestione dei processi HR: dotazioni aziendali per il personale, selezione, formazione (obbligatoria e facoltativa), outsourcing ecc.

Inoltre occorre organizzare un **piano di condivisione della strategia aziendale** tra la Direzione Risorse Umane e le altre direzioni: colloqui, strumenti di comunicazione e collaborazione interna in grado di lavorare anche in previsione su tutte le variabili che incidono sulla gestione del personale, strumenti di analisi e rappresentazione dei dati al fine di rendere comprensibili e confrontabili i dati di costo.

1

**raccolta dei dati
sistematica e
strutturata**

**base dati unica
con gli applicativi
aziendali**

**collaborazione
con altre Direzioni
tramite strumenti
di comunicazione**



REQUISITI PER UN BUON BUDGET DEI COSTI DEL PERSONALE

2. GESTIONE DINAMICA DEL COSTO

I dati da soli non bastano, bisogna produrre informazioni.

Ragionare in termini di **comprensione delle variazioni del costo** secondo una logica trasversale consente infatti una lettura omogenea e strutturata dei dati ai fini dell'analisi dell'andamento consuntivo e delle previsioni degli scenari futuri.

Occorre poi che chi andrà a elaborare il Budget dei costi del personale sia in grado di capire non solo gli aspetti quantitativi, ma soprattutto **la motivazione all'origine del dato e della sua variazione (il cosiddetto fenomeno gestionale)**, in modo da trasformarlo in informazione.

In pratica bisogna isolare la variazione di costo, sia che venga rilevata a consuntivo come variazione rispetto ad un valore atteso o che venga stimata a budget come ipotesi di costo (**logica "a delta costo"**), per poi analizzarne e gestirne le cause scatenanti.

Un esempio?

Report senza Fenomeno Gestionale

Elemento Costo	Valore Periodo 1	Valore Periodo 2	Variazione tra periodi
Stipendio	1.000€	1.200€	+ 200€
Premio	500€	500€	-
Straordinari	100€	100€	-
...			

- mostra dove e quando si è verificata la variazione e a quanto ammonta ma **non il "perché"** della variazione
- l'azienda è costretta a fare **analisi di approfondimento ulteriori e a più livelli**

1. Analisi del dettaglio di costo

Elemento Costo	Dettaglio El. Costo	Valore Periodo 1	Valore Periodo 2	Variaz. tra periodi
Stipendio	Minimo	850€	950€	+ 100€
	Scatti	100€	200€	+ 100€
	Conling.	50€	50€	-
		1.000€	1.200€	+200€

2. Analisi variazione anagrafica del minimo

Campo Anagr.	Valore Periodo 1	Valore Periodo 2	Variaz. tra periodi
Livello	6°	7°	Promozione
Minimo	100€	200€	+ 100€
Scatti	100€	200€	+ 100€

2

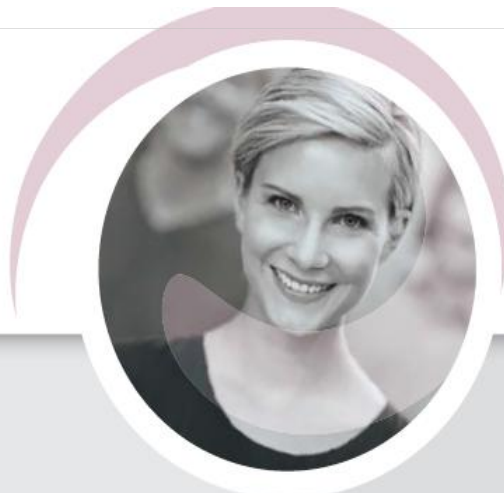
analisi variazioni del costo

collegamento dei dati alle cause

Report con Fenomeno Gestionale

Fenomeno Gestionale	Elemento Costo	Valore Periodo 1	Valore Periodo 2	Variazione tra periodi
Costo Riclassificato per Elementi di Costo				
-	Stipendio	1.000€	1.200€	+ 200€
Costo Riclassificato per Fenomeni Gestionali				
Costo Base	Stipendio	1.000€	1.000€	-
Promozioni	Stipendio		100€	+ 100€
Scatti	Stipendio		100€	+ 100€
	Premio	500€	500€	-
	Straordinari	100€	100€	-
	...			

- Il Fenomeno Gestionale permette di avere una vista aggiuntiva rispetto a quella dell'Elemento di Costo
- La spaccatura dei costi generata dall'introduzione del Fenomeno permette di **spiegare direttamente il "perché"** della variazione di costo
- Aumenta in modo sostanziale il **valore informativo** dell'elaborazione che diventa **immediata e di facile comprensione**.



REQUISITI PER UN BUON BUDGET DEI COSTI DEL PERSONALE

Solo così sarà capace di comprendere le cause e di conseguenza prevedere in modo più affidabile e accurato l'evoluzione del costo nel tempo e le eventuali misure correttive da mettere in atto.

Sulla base di un'analisi approfondita del costo consuntivo, si può costruire una **simulazione dinamica dell'evoluzione del costo** secondo regole ben definite e omogenee (calcolo puntuale o parametrico, a livello di singolo costo o di costo aggregato ecc.) mediante:

- **proiezioni del costo**, ossia replicando un costo già conosciuto nel periodo futuro;
- **previsioni del costo**, ossia stimando le variazioni che subirà il costo nel periodo futuro.

Seguendo questi passaggi si potrà quindi pervenire ad un'accurata redazione del Budget dei costi del personale. Si evince quindi come la redazione del budget sia il culmine un processo ciclico di gestione del costo che si evolve in 3 "scenari" principali che ne governano la dinamica in una logica sequenziale:

- **consuntivo**
- **forecast**
- **budget**

2

definizione di regole omogenee per tutte le elaborazioni

creazione di scenari alternativi

- Scenari -	- A cosa serve e quando si fa -	- Come si fa -
<p>CONSUNTIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoraggio della situazione reale ▪ Identificazione e comprensione di criticità ▪ Rilevazione mensile 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raccolta del dato di costo ▪ Riorganizzazione del dato ▪ Rappresentazione e analisi del dato
<p>FORECAST</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifica dell'andamento del costo e del rispetto delle stime effettuate ▪ Attuazione di interventi correttivi ▪ Elaborazione periodica (es: trimestrale) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raccolta e proiezione del consuntivo ▪ Inserimento di previsioni di variazioni di costo ▪ Costruzione del costo atteso anno corrente
<p>BUDGET</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costruzione di una simulazione del costo annuo di un periodo futuro ▪ Simulazione dell'impatto delle scelte gestionali ▪ Elaborazione annuale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raccolta e proiezione del forecast ▪ Inserimento di previsioni di variazioni di costo ▪ Costruzione del costo atteso anno futuro



REQUISITI PER UN BUON BUDGET DEI COSTI DEL PERSONALE

VERIFICA DEL CONSUNTIVO E AZIONI CORRETTIVE

Come abbiamo visto, la necessità di monitorare l'evoluzione degli elementi di costo comporta una serie di analisi durante l'esercizio, che richiedono elevata flessibilità in termini di rappresentazione dati secondo tutte le dimensioni di analisi. Bisognerà avere la possibilità di produrre **analisi standard e ripetitive**, che necessitano di velocità di esecuzione e facile lettura, ma al tempo stesso è necessario poter costruire **analisi strutturate ed approfondite** volte ad esaminare aspetti gestionali più complessi, che necessitano di dati di dettaglio e numerose dimensioni di analisi.

Le cosiddette **Analytics**, indicatori e statistiche di analisi strutturati, permettono di rispondere a questa esigenza perché offrono al management logiche di analisi e di rappresentazione dei dati che migliorano la qualità del processo decisionale, intercettando **trend, relazioni e dettagli significativi altrimenti difficilmente identificabili**.

In base alle proprie esigenze deve essere possibile combinare tutte le dimensioni di analisi (scenario, tempo, elementi di costo, struttura organizzativa, dati anagrafici, fenomeni gestionali) e presentare i risultati in modalità tabellare o grafica.

Inoltre, la condivisione delle Analytics mediante **funzioni di pubblicazione** (mediante Intranet o altre modalità di sharing) con tutti i soggetti che devono essere informati o devono partecipare al processo decisionale rappresenta un valore aggiunto ulteriore che la Direzione Risorse Umane può apportare in azienda.

3

**report di analisi
flessibili
facili
veloci da usare
condivisi**

Come elaborare più semplicemente il Budget dei costi del personale?

Per maggiori informazioni:

<http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/2579-budget-del-personale-project.html>

Open Budget & Cost è il software di Budget del personale innovativo sviluppato per supportare la Direzione Risorse Umane nella gestione e nel monitoraggio del costo del personale. Strumento evoluto e funzionalmente completo, il software di budget e costi del personale Zucchetti semplifica le attività di budgeting e monitoring delle varie componenti di costo (elementi retributivi

contrattuali, retribuzione variabile, sistema premiante, ecc.) grazie ad una lettura dinamica e gestionale del dato, che viene correlato nel tempo ai fenomeni aziendali che lo hanno generato (proiezione del costo del lavoro, assunzioni, cessazioni, politiche retributive, mobilità interna, assenteismo, ecc.). In questo modo il software aumenta il contenuto informativo dei dati di costo e l'azienda è in grado di

individuare semplicemente eventuali scostamenti, comprenderne le cause e intervenire attuando tempestivamente le necessarie azioni correttive. Innovativa, flessibile e di facile utilizzo, Open Budget & Cost è un software disponibile sia in modalità licenza (installabile presso la sede del cliente o nel Data Center Zucchetti), sia in modalità Cloud Software as a Service.