



---

## IL COSTO DEL LAVORO E BUDGET HR

Ilaria Bigliuzzi  
HR Director

---

Il costo del personale è una delle voci più significative del fatturato, è un costo fisso da sostenere anche nei momenti più difficili dell'impresa. Per questo è fondamentale: conoscerlo e monitorarlo, definire strumenti e politiche di contenimento e impostare una politica retributiva e di gestione dei costi in linea con la strategia aziendale.

La definizione del costo del lavoro è il complesso degli oneri di qualsiasi tipo (retribuzione diretta ed indiretta, differita, oneri nei periodi di assenza, contributi etc.) e delle spese sostenute dal datore di lavoro per l'impiego di personale alle sue dipendenze. Le tre categorie nel quale si suddivide il costo del lavoro sono: costi di acquisizione (ricerca e selezione, bonus all'ingresso), costi di mantenimento (retribuzione, oneri previdenziali etc.) costi di sviluppo (formazione, piani di sviluppo). La retribuzione invece si divide in diretta, indiretta, differita, variabile, accessoria ed in natura. Vediamole nel dettaglio. La retribuzione diretta è quella che il lavoratore percepisce a scadenze periodiche mensili e che rappresenta il corrispettivo della prestazione effettuata a fine mese. Le parti possono pattuirne l'importo anche se non può essere inferiore a quella prevista dai livelli di inquadramento del ccnl applicato.

La retribuzione diretta è data quindi dal minimo tabellare del ccnl o paga base, dalla contingenza e dagli scatti di anzianità. La retribuzione aggiuntiva pattuita è data invece dai superminimi o assegni ad personam. La retribuzione giornaliera si ottiene dividendo la retribuzione mensile per ventisei, tale indice è valido per tutti i fini contrattuali. La retribuzione oraria si ottiene dividendo la retribuzione mensile per 172 per il personale con orario normale di 40 ore settimanali.



---

## IL COSTO DEL LAVORO E BUDGET HR

Ilaria Bigliuzzi  
HR Director

---

La retribuzione indiretta è quella che è dovuta per legge o per contratto al lavoratore al verificarsi di: malattia, maternità, infortunio, ferie, permessi, festività infrasettimanali pur non lavorando in tali eventi. Questa può essere totalmente o parzialmente a carico del datore di lavoro. La retribuzione differita è quella che, pur prevista da legge o contrattazione, viene erogata con periodicità annuale ad esempio la tredicesima, quattordicesima, determinate sulla base del valore della retribuzione diretta e maturate in ratei mensili.

La retribuzione variabile è dovuta per legge o per contratto ma a fronte di determinate situazioni soggettive o oggettive ad esempio: situazioni di pericolo o rischio per la salute del lavoratore (lavorazioni nocive), attività svolte fuori dall'orario di lavoro (straordinari o indennità per turni), lavorazioni legate alle mansioni (indennità di funzione tipica del quadro o reperibilità), lavorazioni fuori sede (ore viaggio e indennità di trasferta). La retribuzione accessoria come ad esempio i patti di stabilità e durata minima concordati tra le parti entro le quali il contratto non si può recedere.

Tali clausole si stabiliscono anche per vincolare il lavoratore per un periodo e ripagare la formazione iniziale sulla quale l'azienda investe. Spesso la durata minima prevede anche una penale in caso di recesso sia per l'azienda che per il lavoratore. Nella retribuzione accessoria rientrano anche i patti di non concorrenza con obbligo di fedeltà.

.Si parla infine di retribuzione in natura (fringe benefit es. auto e casa) come una forma di retribuzione complementare riconosciuta al lavoratore allo scopo di integrare la normale retribuzione.



---

## IL COSTO DEL LAVORO E BUDGET HR

Ilaria Bigliuzzi  
HR Director

---

Si tratta di beni o servizi che danno un vantaggio aggiuntivo convertibile in retribuzione imponibile. I fringe benefit sono compensi in forma non monetaria consistenti nella messa a disposizione di beni o servizi, sono forme di retribuzione incentivante e riguardano in particolare dirigenti e quadri. Ci sono poi i contributi: ovvero le contribuzioni a fondi di previdenza o assicurativi e polizze professionali. La polizza copertura rischi professionali prevede premi assicurativi che non concorrono a formare reddito imponibile, copertura rischio infortunio extra professionale (morte ed invalidità permanente) o polizze vita, polizze sanitarie i cui premi assicurativi concorrono integralmente alla formazione del reddito (contribuzione ordinaria).

Passiamo ora dalla retribuzione del lavoratore al costo. Una volta definito il pacchetto retributivo lordo dobbiamo aggiungere alla retribuzione lorda gli ulteriori oneri a carico del datore di lavoro per calcolare il costo del lavoro ovvero: tfr, oneri contributivi, oneri assicurativi, spese di gestione o costi indiretti e oneri sospesi ovvero ferie e permessi. Il trattamento di fine rapporto si calcola sommando per ciascun anno di servizio una quota pari e comunque non superiore all'importo della retribuzione dovuta per l'anno stesso ivisa per 13,5. Il lavoratore può chiedere anticipo del tfr per un 70% di quello maturato se ha almeno 8 anni di servizio presso lo stesso datore di lavoro, solo una volta nel corso del rapporto di lavoro e se deve sostenere spese sanitarie o acquistare prima casa per sé o per i figli o se deve sostenere spese per congedi formazione o congedi parentali. Gli oneri contributivi sono previdenziali (INPS), assistenziali (INAIL) e complementari (previdenza complementare).



---

## IL COSTO DEL LAVORO E BUDGET HR

Ilaria Bigliuzzi  
HR Director

---

I contributi previdenziali hanno la funzione di assicurare il lavoratore contro il verificarsi di eventi che possono renderlo non idoneo alla prestazione lavorativa e vengono calcolati sulle retribuzioni maturate anche e non corrisposte.

Gli assistenziali si calcolano in base al tasso determinato dall'Inail alla retribuzione imponibile a seconda della pericolosità della mansione svolta. La previdenza complementare è diventata strutturale dal 2007 ed è basata sul principio della libertà di adesione è gestita da fondi pensione che possono essere: contrattuali a seconda del ccnl applicato, aperti o contratti di assicurazione sulla vita con finalità previdenziale.

Ci sono poi i fondi di assistenza sanitari e gli enti bilaterali obbligatori da versare se si applica integralmente il ccnl. Infine, ci sono i costi indiretti o spese di gestione come la formazione, la sicurezza, i dpi, i dpi covid, il viaggio, l'abbigliamento, gli adempimenti amministrativi e i costi associativi.

Ricordiamo inoltre gli oneri maturati e non goduti: un'azienda virtuosa smaltisce tutte le ferie ed i permessi maturati nel corso dell'anno nel medesimo anno ma si sa che non è così quindi ferie e permessi maturati dal lavoratore non goduti nell'anno in corso costituiscono un costo, a volte anche molto alto, per il datore di lavoro .

Tra i costi indiretti c'è anche l'assenteismo che fa diminuire la produttività tra questi mettiamo: congedo sindacale, scioperi, permessi per motivi di studio, assemblee sindacali e permessi L. 104.

Come può l'azienda ridurre o contenere il costo del lavoro? Sicuramente utilizzando e monitorando bene i seguenti aspetti: utilizzo ed organizzazione delle esternalizzazioni





---

## IL COSTO DEL LAVORO E BUDGET HR

Ilaria Bigliuzzi  
HR Director

---

o valutare se convenga appalto o somministrazione, ottimizzare il tempo lavoro diminuendo turnover e assenteismo, pianificare bene gli orari ed i turni, concordare flessibilità dell'orario ovvero fare un accordo secondo il quale quando lavorano meno (inverno) percepiscono meno, pianificare il calendario aziendale smaltendo ferie e permessi, ottimizzando gli straordinari e valorizzandoli, controllando assenze e comportamenti, individuare le inefficienze ed il numero necessario di risorse, ottimizzare i processi e dove possibile introdurre tecnologia, ridurre la retribuzione fissa introducendo un sistema incentivante serio, usufruire di incentivi all'assunzione scegliendo donne, under 35, assunzione over 50 o percettori di naspi e casi previsti dalle normative.

Ci sono almeno 32 modi per ottimizzare il costo del lavoro a seconda degli anni e del fatturato ma ne parleremo in un altro modulo.

E per concludere il budget del personale e perché è importante predisporlo. Attraverso la redazione del budget del personale l'imprenditore può prevedere l'andamento del costo del lavoro, individuare le criticità e quindi pianificare per tempo le eventuali azioni correttive da avviare. Ma quali sono gli elementi che la direzione del personale deve valutare quando si appresta a predisporre il budget del personale? Il budget deve essere visto come un'occasione per incidere sulle strategie di sviluppo dell'azienda. Per prima cosa dobbiamo avere in mente l'obiettivo: contenimento/riduzione? Stabilità? Crescita? A seguire ci dobbiamo domandare con quali mezzi e a che costi possiamo raggiungere il nostro obiettivo. Dobbiamo ricordarci di tenere presenti valutazioni su variabili certe: rinnovo contratti, scatti anzianità, oneri sociali etc. e variabili incerte: assenteismo, malattie turnover, ferie, straordinari etc.



---

## IL COSTO DEL LAVORO E BUDGET HR

Ilaria Bigliuzzi  
HR Director

---

Le fasi del budget sono: fase preparatoria dove si definiscono le variabili certe ed incerte sulla base delle scelte aziendali, obblighi contrattuali (rientrano qui aumenti retributivi, passaggi di livello, scatti di anzianità, arretrati, elementi di calcolo, enti bilaterali etc.) ed obblighi legali (aliquote contributive inps, minimali e massimali per contribuzione, tassi di rischio inail su infortuni, agevolazioni contributive su particolari assunzioni, modifiche aliquote irap, modifica normativa TFR, le novità solitamente introdotte dalla finanziaria), controllo o definizione dell'organigramma aziendale ottimale, predisposizione del calendario aziendale (sono previsti picchi? Pause? Cali di produttività? Festività? Ferie e rol?), costruzione del budget, condivisione del risultato ottenuto e revisione del budget.

Quando si parla di scelte aziendali si tengono presenti l'organico necessario/ottimale e la politica retributiva collettiva e individuale (qui rientrano la gestione dei fringe benefit, dei premi, delle trasferte, formazione etc.). ricordarsi inoltre che il budget del personale non è uno strumento statico ma anzi è fondamentale rivederlo con periodicità e sistematicità per comprendere gli scostamenti; questo ci consentirà di fare budget sempre più accurati e con meno errori in futuro.