



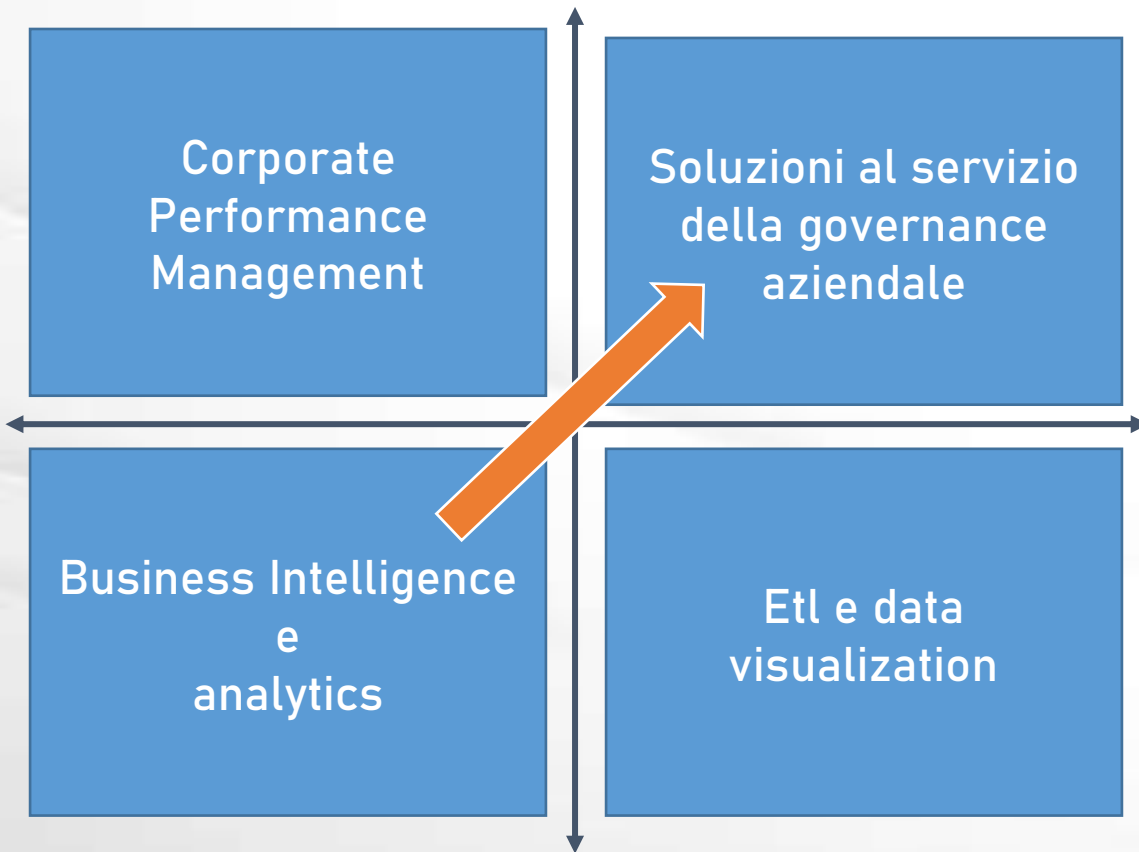
## HRP: Pianificazione del Personale

*Case Story – Modello di Performance Management*



Siamo una società di management consulting specializzata in progetti e applicazioni di Performance Management e Business Analytics.

I software che ci accompagnano nella nostra attività sono soluzioni internazionali, trasversali rispetto alle esigenze di progetto e rispetto ai settori di appartenenza delle aziende clienti.



## La tematica

---

### **Misurare l'impatto economico finanziario di decisioni e scelte attinenti alla gestione delle risorse umane.**

- Ai fini di questo obiettivo, la tematica è stata gestita in accordo ai dettami della disciplina di gestione delle risorse umane.
- Il costo del personale (nelle sue differenti tipologie contrattuali) rappresenta per le aziende una delle voci di spesa tra le più importanti e significative (e, per alcune attività di servizi, il costo del lavoro spesso rappresenta la maggior voce di spesa) peraltro presente, nella sua forma fissa, anche quando l'azienda incontra periodi di difficoltà.
- Un'attenta elaborazione del costo del personale (le variabili da prendere in considerazione, in funzione anche della continua evoluzione normativa, sono sempre più numerose e complesse nella loro valutazione) risulta estremamente importante al fine di una corretta definizione del conto economico previsionale e del risultato aziendale atteso.

## Lo strumento utile per la Gestione efficiente delle Risorse Umane

Una pianificazione del personale efficiente, per allineare in modo efficace la gestione delle risorse umane con gli obiettivi strategici, operativi e finanziari.

Con la **piattaforma integrata Board** abbiamo gestito il processo di pianificazione (e consuntivazione) del personale creando un'applicazione specifica.

Un'unica applicazione che mette insieme i dati provenienti da più sistemi informativi, come i sistemi transazionali e "legacy", e garantisce una sola versione corretta per tutte le attività di planning, evitando di avere soluzioni disconnesse tra loro (che generano ridondanza di dati, e a volte inesattezze).

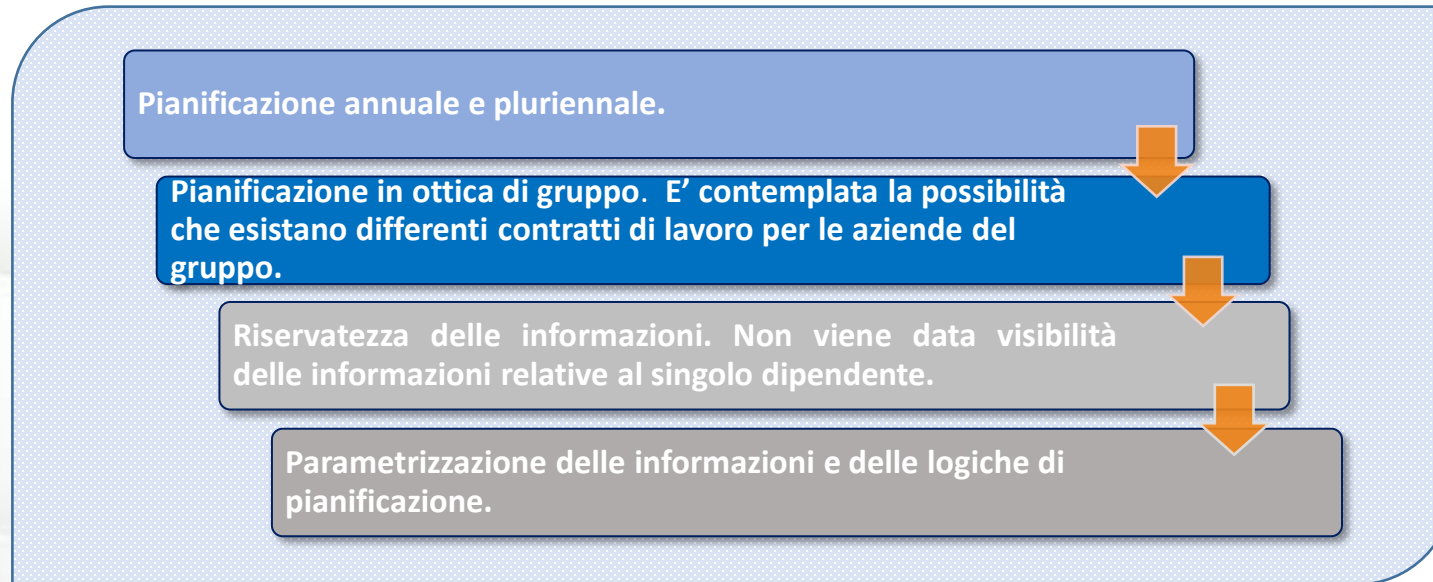
- Allineare la pianificazione strategica con gli obiettivi aziendali.
- Valutare l'impatto delle nuove strategie HR prima di attuarle.
- Fornire supporto ai processi di workforce planning, budgeting e forecasting.
- Eseguire verifiche di fattibilità delle proiezioni di workforce planning.
- Monitorare e controllare l'intero piano del personale.



## Gli obiettivi

Il **modello HRP Pianificazione del Personale** può essere sintetizzato sulla base dei seguenti schemi.

### Modello HRP - Caratteristiche di base



## Modello HRP - Workflow

### HR Planning Workflow

#### 1st Planning Year



#### Other Planning Year (>1)



#### Planning Status

Planning Company

Company 1

---

Current Year Plan

Planning Year

Planning Status	Status Planning Year	Date Planning Year
Company: Company 1 (5)		
Planning Parameter		11/11/2019
Company Calendar		12/11/2019
HR Forecast		17/11/2019
HR Planning Change		22/12/2019

Planning Year

2020



## Il processo

Il processo di gestione della pianificazione del personale è definito in diverse attività:

- **Analisi del consuntivo**
- **Determinazione delle ore lavorate**
- **Determinazione delle risorse umane**
- **Determinazione del costo del personale e analisi degli elementi retributivi/contributivi**



## Analisi del consuntivo

L'**analisi del consuntivo**, grazie all'esame delle informazioni pregresse (tipicamente degli ultimi due anni) permette di ricavare informazioni di particolare importanza, quali ad esempio:

- L'andamento delle assenze e degli infortuni.
- L'andamento del lavoro straordinario.
- L'andamento delle voci retributive legate a premi di risultato, premi obiettivo, premi di performance.
- Il turnover.
- Altri aggregati significativi nella determinazione delle componenti retributive (indirette) da pianificare.

L'analisi di questi aggregati permette di **definirne l'incidenza rispetto al costo del lavoro** (o alle ore lavorate), in modo tale da potere disporre, in sede di pianificazione, di utili parametri di riferimento per simularne l'impatto sulla dinamica complessiva del personale.



## Determinazione delle ore lavorate

**La determinazione delle ore lavorate** comprende il personale diretto e il personale impiegatizio, ed è basata sull'assunto che ciascuna risorsa sia assegnata (almeno) ad uno specifico centro di costo (che a sua volta rappresenta l'unità operativa di assegnazione delle risorse). L'assegnazione della singola risorsa al centro di costo di competenza segue lo schema assunto dalle informazioni a consuntivo; può ovviamente essere variata in sede di pianificazione. Può essere inoltre ipotizzata l'assegnazione della risorsa al/ai centri di costo di pertinenza direttamente nel modello, secondo schemi e logiche di allocazione diretta. Il modello HRP prevede la determinazione delle ore lavorate (ore ordinarie) in base al calendario di lavoro previsto per l'orizzonte temporale di pianificazione.

Nel calendario di lavoro trovano definizione:

- Sabati e domeniche, festività infrasettimanali, festività non godute.
- Ponti programmati e chiusure programmate (manutenzioni di linee produttive, ... manutenzioni di reparti di produzione, ...).
- Giornate di assenza, dovute a malattia e/o infortunio.

**Il calendario di lavoro aziendale può essere modificato** a livello di singola azienda (nel caso di un gruppo), singola funzione aziendale, centro di costo o reparto: le eventuali modifiche possono essere relative a "Ponti Programmati" e "Chiusure Programmate". La definizione del calendario di lavoro porta pertanto alla determinazione dei giorni lavorabili, e conseguentemente delle ore lavorabili per ciascun mese di pianificazione.

## Determinazione delle risorse umane e costo del personale

**La determinazione delle risorse umane** (teste) è effettuata sulla base delle previsioni effettuate dalla funzione del personale, previsioni riconducibili a variazioni del numero delle risorse (assunzioni, cessazioni).

**La determinazione del costo del personale** si basa sulle informazioni rilevate dai consuntivi del personale, integrate da:

Flussi di variazione previsti dalla funzione del personale, come:

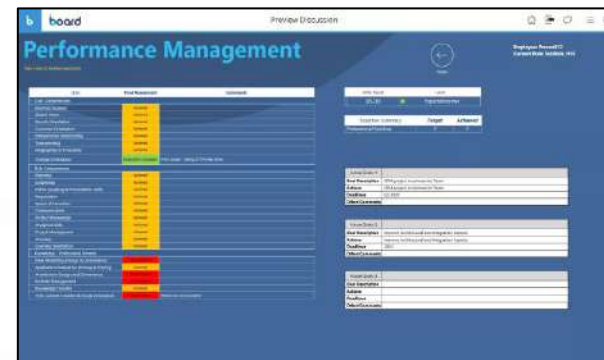
- Assunzioni / Cessazioni
- Passaggi di livello / Incrementi di livello retributivo
- Applicazione di modifiche del CCNL

Determinazione delle altre componenti retributive, ovvero:

- Retribuzione straordinaria / Ore di maggiorazione (se contemplato)
- Ratei tredicesima, quattordicesima (se contemplato) / Rateo premio di risultato (se contemplato)
- Indennità / Premi per assicurazione infortuni (INAIL) e relativa addizionale / Contributi
- TFR. rivalutazione Fondo TFR in Azienda.
- Eventuali contribuzioni ai fondi di previdenza complementare ed assistenza sanitaria integrativa e relativo contributo di solidarietà (10%)

## Alcune considerazioni relative all'applicazione

- Le ore e i costi del personale provengono dall'ufficio paghe, con il fine di garantire coerenza tra costo e ora, oltre che quadratura con dato di contabilità generale e controllo di gestione.
- Le ore rilevate dai sistemi di timbratura permettono la «assegnazione» di ciascuna risorsa ai punti vendita di effettiva destinazione.
- A ciascuna risorsa è attribuito il suo profilo contrattuale valido nei mesi di elaborazione.
- Ciascuna causale di rilevazione oraria (ore lavorate, ore ferie, ore permesso, ore formazione...., è parametrizzata per l'attribuzione ai fattori di primo livello.
- I reparti che non trattano volumi (cashe, desk informazioni) sono considerati di supporto (o staff) del punto vendita.



## Processi di HRP più agili e flessibili. Alcuni vantaggi

L'applicazione con il **software Board** supporta il processo di HRP in un ambiente guidato da workflow, basato su efficienza, automazione e trasparenza, consentendo di:

- Monitorare le prestazioni del personale da molteplici prospettive.
- Tenere traccia dei progressi rispetto agli obiettivi.
- Migliorare il supporto alle decisioni sui percorsi professionali (promozioni, job rotation.....).
- Integrare il Performance Management con altre attività dell'area HR.
- Analizzare e modellare i fattori che influiscono sulla fidelizzazione dei dipendenti e sul turnover.
- Prevedere e anticipare i possibili cambiamenti all'interno della forza-lavoro.
- Monitorare gli indicatori chiave delle risorse umane.



**Xpro Consulting** è specializzata in progetti di **Performance Management, Business Analytics** e integrazione delle informazioni per il miglioramento dei processi, a supporto della governance aziendale.

Le soluzioni di CPM, BI & Analytics sono realizzate con la piattaforma integrata **Board**, **progetti di pianificazione, forecast & closing, reporting, consuntivazione, risk management, sistemi incentivanti....**

**Xpro Consulting è Partner certificato di Board Italia.**

Agribologna 



Agricoltori biologici  
dal 1978

**Ambrosoli**



Nordest

**IRINOX**



**Poli**  
SUPERMERCATI



**Robintur**  
Travel Group





**XPRO CONSULTING SRL**  
**Viale Zileri 4/8 - 36050 Monteviale (VI)**  
**T.+39 0444 562849**  
**M. [info@xproconsulting.com](mailto:info@xproconsulting.com)**  
**[www.xproconsulting.com](http://www.xproconsulting.com)**

---

**Contact: Davide Rizzo, AD Xpro Consulting**  
**M [davide.rizzo@xproconsulting.com](mailto:davide.rizzo@xproconsulting.com)**

---