

La tematica dei costi indiretti riguarda soprattutto le micro aziende e una parte delle piccole aziende (si veda la tabella 1 per la definizione), in quanto già per la restante parte delle piccole aziende e soprattutto per quelle medie, è necessario un controllo di gestione alquanto strutturato. Questo semplice sistema parte dal presupposto che ci sia un unico principio causale con cui ripartite i costi fissi indiretti: "la manodopera operativa".

In un sistema di gestione dei costi per cantiere/commissa, solitamente, si registrano i costi diretti sostenuti per lo stesso in modo cronologico durante tutta la vita del cantiere. Questi costi sono principalmente i costi relativi al materiale impiegato, i costi della manodopera e delle spese dirette sostenute per quel cantiere (per esempio spese di progettazione, di vitto e alloggio dei dipendenti eccetera). Da tenere presente che alcuni di questi costi (in particolare quelli relativi alle spese dirette), non dovranno essere considerati nei costi fissi indiretti, perché sorti esclusivamente per la realizzazione di quel cantiere/commissa.

Per la manodopera, invece, l'elemento importante da valutare è il costo orario che viene imputato al cantiere. Se questo costo di manodopera, è solamente quello relativo ai dipendenti, che dovrebbe essere onnicomprensivo di tutti gli oneri previdenziali e non, come ad esempio il tfr, quando si verifica la redditività del cantiere, deve essere chiaro che si tratta di una redditività lorda a costi diretti. Dobbiamo però chiederci se conosciamo la parte di costi fissi indiretti da imputare, e se abbiamo definito un criterio di imputazione di questi costi, al fine di conoscere se quel cantiere ha prodotto utile netto, e se sì, a quanto ammonta. Spesso vengono applicate della maggiorazioni generiche (anche se differenziate tra materiale e manodopera), ai costi diretti, ma raramente esiste un sistema di controllo sull'affidabilità di queste maggiorazioni. Ciò che voglio proporre, ovviamente in modo sintetico perché solo così si può fare in poche righe, è un metodo per il controllo dei costi e l'andamento economico dei cantieri. Dovremmo partire dal/i bilancio/i del/i precedente/i esercizio/i e raggruppare tutti i costi fissi indiretti, meglio se divisi

Quattro parametri fondamentali

- Il controllo dell'andamento dei costi fissi indiretti
- Il controllo dell'andamento delle ore lavorate in rapporto alla capacità produttiva stimata
- Il controllo della variazione dei costi di manodopera operativa
- Il controllo della redditività netta dei singoli cantieri

professione installatore

Controllo di gestione strutturato



Un semplice sistema parte dal presupposto che ci sia un unico principio causale con cui ripartite i costi fissi indiretti: "la manodopera operativa"



Dovremmo stimare la capacità produttiva dell'azienda in ore/anno. Nelle rilevazioni del costo diretto su ogni cantiere, il costo della manodopera dovrebbe essere registrato per ogni singolo dipendente con l'importo orario della colonna "costo orario da rilevare"



Un dato da monitorare è sicuramente quello relativo all'andamento dei costi fissi indiretti rispetto al budget

I costi e l'andamento economico dei cantieri

Per la manodopera è importante valutare il costo orario che viene imputato al cantiere

anche per il periodo di loro manifestazione numeraria, e farci alcune domande sull'andamento che questi costi avranno nel prossimo esercizio. Le domande principali riguarderanno l'entità dei costi, e, se questi saranno soggetti ad aumenti o diminuzioni a seguito di certe scelte aziendali, o per indicazioni macroeconomiche come ad esempio il livello di inflazione, o a seguito di normative fiscali e non, che potrebbero portare ad aumenti di alcune spese come l'energia, i pedaggi autostradali, le assicurazioni, eccetera. Le voci che prevediamo siano diverse rispetto al/i precedente/i periodo/i, dovranno essere modificate con i nuovi valori presunti per il prossimo esercizio. Abbiamo in questo modo creato il budget dei costi fissi indiretti, come esposto nell'esempio della tabella 2. Dovremmo poi stimare la capacità produttiva dell'azienda in ore anno. Per esempio un'azienda con 5 dipendenti operativi, che lavorano 8 ore al giorno, per 5 giorni alla settimana, per 4 settimane al mese, per 11 mesi all'anno, avrà una capacità produttiva di circa 8.800 ore anno, che per comodità di calcolo, possiamo arrotondare a 9.000 ore. Negli esempi, si ipotizza che tutte le ore siano produttive, ma, nella realtà questo non accade mai, perché la capacità produttiva dovrebbe essere calcolata sulle ore effettive di lavoro, escludendo quindi le ore di viaggio, sistemazione magazzino, pause, ecc. Si dovrà quindi dividere il valore dei costi fissi indiretti, di cui alla tabella 2, per la capacità produttiva annua stimata che

nell'esempio abbiamo determinato in 9.000 ore. Tale divisione (99.000/9.000) che ci porta all'importo di 9,00 euro all'ora, rappresenta la quota di costi fissi indiretti che ogni ora di manodopera operativa dovrà assorbire. Sommando poi, al costo orario effettivo di ogni singolo dipendente (omnicomprensivo degli oneri, tfr eccetera), la quota oraria dei costi indiretti fi-

si sopra calcolata, avremo il costo orario da registrare nei cantieri/commesse, come esposto nell'esempio della tabella 3. Nelle rilevazioni del costo diretto su ogni cantiere, il costo della manodopera dovrebbe essere registrato per ogni singolo dipendente con l'importo orario della colonna "costo orario da rilevare" di cui alla tabella 3, anziché l'importo della colonna "costo orario del dipendente". Con questa modalità, nella analisi dei costi di cantiere, oltre al costo diretto dei materiali, e delle spese dirette, si avrà anche il costo della manodopera diretta, che però comprende anche i costi fissi indiretti assorbiti, e di conseguenza si potrà avere un'idea abbastanza precisa sulla redditività netta di quel cantiere. Si veda l'esempio della tabella 4, nella quale il costo rilevato della manodopera è comprensivo della quota di assorbimento dei costi fissi indiretti. Sappiamo anche che un'azienda è molto dinamica, con situazioni operative ed economiche sempre in movimento e quindi soggetta a continui cambiamenti. La cosa da fare, per non trovarsi con sorprese in merito alla redditività attesa dopo molto tempo (quasi sempre oltre l'anno), è quella di impostare un sistema di controllo e monitoraggio a quanto sopra esposto. Un dato da monitorare è sicuramente quello relativo all'andamento dei costi fissi indiretti rispetto al budget (vedi esempio di tabella 5). Questa variazione influisce sulla quota oraria di costi assorbiti, quindi qualsiasi variazione in più o in meno (oltre un range stabilito) dovrà far riesaminare ed eventualmente ricalcolare tale quota oraria. Per comodità nella tabella è prevista una colonna di Alert, che diventa rossa, quando il dato rilevato è fuori dal range previsto. Un altro dato da monitorare è quello relativo alle ore lavorate di manodopera, perché, questo valore, come quello di prima, essendo il risultato del rapporto (costi fissi indiretti/capacità produttiva), influisce sulla quota oraria di co-

Tabella 1 - La raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003 entrata in vigore l'1-1-2005 definisce i parametri per la definizione delle Pmi

	Micro impresa	Piccola impresa	Media impresa
N. dipendenti	9	49	249
Fatturato annuo non superiore ad euro..	2.000.000	10.000.000	50.000.000
oppure Totale di bilancio annuo non superiore ad euro..			43.000.000

Tabella 2 - Esempio di raggruppamento dei costi fissi indiretti

	Totale anno	Gennaio	Febbraio	Marzo	...	Novembre	Dicembre
Spese di assicurazione	6.000			6.000	...		
Spese di amministrazione	36.000	3.000	3.000	3.000	...	3.000	3.000
Spese telefoniche	6.000	500	500	500	...	500	500
.....
.....
Totale costi fissi indiretti	99.000	3.800	4.200	9.500	...	5.200	12.000

Tabella 3 - Costo manodopera compresi costi fissi/indiretti

Dipendente/Qualifica	Costo orario dipendente in euro	Quota costi assorbiti in euro	Costo orario da rilevare nei costi cantiere in euro
Rossi M. / Operaio S.	14,50	9,00	23,50
Bianchi L. / Operaio S.	14,20	9,00	23,20
Verdi G. / Operaio Q.	12,50	9,00	21,50
Neri A. / Operaio Q.	12,30	9,00	21,30
Gialli C. / Apprendista	9,50	9,00	18,50

Tabella 4 - Redditività del cantiere

Cantiere Alfa		
Costo materiale		72.000,00
Rossi h. 900 x € 23,50	21.150,00	
Bianchi h. 900 x € 23,20	20.880,00	
Gialli h. 600 x € 18,50	11.100,00	
Costo manodopera		53.190,00
Costo totale		125.190,00
Importo contratto		136.000,00
Margine netto di cantiere		10.810,00

sti assorbiti, cosicché le ore lavorate effettive dovrebbero essere in linea con la capacità produttiva. Questo monitoraggio potrebbe essere fatto come nell'esempio della tabella 6, nella quale, oltre alle colonne ore lavorate e ore di capacità produttiva, è stata prevista anche una colonna con il costo orario dipendenti, visto che questo dato influisce sul costo orario da ri-

levare nei cantieri. Risulta evidente che questi dati influiscono sul risultato economico netto del cantiere e sull'utile netto aziendale.

In sintesi, la direzione di una piccola o media azienda di installazione, con le tabelle 4-5 e 6 potrebbe monitorare l'andamento economico aziendale con 4 parametri fondamentali che:

■ il controllo andamento costi fissi indiretti;

Tabella 5 - Esempio di confronto dell'andamento dei costi fissi indiretti

	Totale anno budget	Budget alla data del 31.3.08	Consuntivo alla data del 31.3.08	Scostam. budget/consuntivo	Range	Alert
Spese di assicurazione	6.000	1.500	1.500	0	+/- 5%	●
Spese di amministrazione	36.000	9.000	9.150	+ 150	+/- 5%	●
Spese telefoniche	6.000	1.500	2.200	+ 700	+/- 20%	●
...
...
Totale costi fissi indiretti	99.000	24.750

Tabella 6 - Monitoraggio delle ore lavorate e costo orario del dipendente

Dipendente/Qualifica	Costo orario dipendente al 1.1.08	Costo orario dipendente al 31.3.08	Capacità produttiva al 31.3.08	Ore lavorate al 31.3.08	Range	Alert
Rossi M. / Operaio S.	14,50	14,50	520	502		
Bianchi L. / Operaio S.	14,20	14,20	520	512		
Verdi G. / Operaio Q.	12,50	14,20 (*)	520	520		●
Neri A. / Operaio Q.	12,30	12,30	520	480		
Gialli C. / Apprendista	9,50	9,50	520	488		
Totali			2.600	2.502	+/- 3%	●

(*) per passaggio da categoria Qualificato a Specializzato

■ il controllo andamento ore lavorate in rapporto alla capacità produttiva stimata;

■ il controllo variazione costi manodopera operativa;

■ il controllo della redditività netta dei singoli cantieri.

Il dato relativo al costo della manodopera da rilevare nei cantieri potrebbe anche essere utile per la redazione dei preventivi, in quanto potrebbero essere eliminate le maggiorazioni per spese generali da applicare ai costi diretti. ■

www.beninca.com



Ashley
India, Bangalore
Sales Manager, Benjoy



Jason
Australia, Sidney
Designer



Sanduk
Philippines, Manila
Installer



Francesco
Italy, Brescia
Distributor



Andrzej
Poland, Kraków
Managing Director



Algeria, Algiers
Student



Sonny
Florida, Miami
Installer



Jan-Luc/Philippe Nicolas
France
Distributors



Lars
Denmark, Copenhagen
Distributor



Walter
Italy, Vicenza
Distributor



Enrique
Tenerife, Santa
Distributor



Aban
Kuwait, Salmiya
Installer

claim|adv

it makes me happy!

" Abbiamo dato voce ai nostri partner, ai clienti e a tutti coloro che nel mondo hanno creduto e credono nelle nostre idee e nei nostri prodotti. La strategia e gli obiettivi internazionali ci fanno sentire il motore attivo di una grande community fatta di persone, tradizioni che ogni giorno ci aiutano a crescere e rinnovarci. Una marca globale che vive nella specificità di ogni paese e di ogni regione cercando di soddisfare e rendere ogni giorno più felici tutti coloro che condividono le nostre scelte. Tante ragioni e tanti modi diversi per sentirsi Beninca ed affermare in tutto il mondo il valore unico di ogni persona nella sua naturale biodiversità. "

I ♥ BIO

BENINCA®

TECHNOLOGY TO OPEN

tel. +39 0444 751030 _ e.mail: sales@beninca.it