Jet HR

2026

Gestione HR nella manifattura con più stabilimenti: presenze, turni e costo del lavoro in un'unica vista

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	Il caos multi-stabilimento	3
2	Timbrature e turni unificati	5
3	Costo del lavoro per reparto	7
4	I numeri da monitorare	9

1

Il caos multi-stabilimento

Quando un'azienda manifatturiera cresce e apre un secondo o terzo stabilimento, il problema HR non raddoppia: si moltiplica. Ogni sede tende a sviluppare i propri strumenti, le proprie abitudini e i propri errori. Il risultato è che a fine mese nessuno ha una visione chiara di cosa sta succedendo davvero sul costo del personale.

IN SINTESI

- Con più stabilimenti, presenze e turni frammentati su sistemi diversi rendono impossibile confrontare il costo del lavoro tra le sedi in modo affidabile.
- Unificare le timbrature in un solo sistema è il primo passo: riduce gli errori in busta paga e ti dà dati comparabili tra reparti.
- Il costo del lavoro nella manifattura va oltre la RAL: contributi INPS (~30% della RAL) e TFR (~7,7% della RAL) sono le voci principali che portano il costo aziendale reale ben oltre lo stipendio lordo.
- I numeri da monitorare ogni mese sono pochi ma decisivi: costo orario per reparto, incidenza degli straordinari, assenteismo per sede.
- Il CCNL Metalmeccanici Industria (Federmeccanica-Assistal) è il contratto più diffuso nella manifattura italiana: conoscerne i vincoli su turni e straordinari è essenziale per evitare contestazioni.

Perché ogni sede ha le sue regole

Nella maggior parte delle aziende manifatturiere con più siti produttivi, ogni stabilimento ha un responsabile di produzione o un HR locale che nel tempo ha trovato la propria soluzione: un foglio condiviso, un gestionale vecchio, un registro cartaceo. Funziona finché non devi confrontare i dati tra le sedi.

Il problema è che senza un sistema comune i dati non sono confrontabili. Le ore di straordinario dello stabilimento A sono calcolate con criteri diversi da quelli dello stabilimento B. Le assenze vengono classificate in modo diverso. E alla fine, il report che mandi alla direzione è una somma di approssimazioni.

Questo produce due conseguenze concrete: errori nelle buste paga (con rischio di contestazioni e recuperi) e impossibilità di capire quale stabilimento costa di più e perché.

I tre punti di rottura più comuni

Queste sono le situazioni in cui il sistema frammentato smette di reggere:

- La direzione chiede un report comparativo dei costi del personale per sede e nessuno riesce a produrlo in meno di tre giorni.
- Un dipendente trasferito temporaneamente da uno stabilimento all'altro crea confusione su quale sistema registra le sue ore e chi elabora la sua busta paga.

- Gli straordinari vengono autorizzati verbalmente dai capi reparto e arrivano in busta paga con ritardi o errori, generando richieste di conguaglio e malcontento.
- L'apertura di un nuovo turno notturno richiede settimane per essere configurata correttamente su tutti i sistemi locali.
- Il consulente del lavoro riceve file Excel diversi da ogni stabilimento e deve armonizzarli a mano prima di poter elaborare i cedolini.

Cosa dice il CCNL sulla gestione dei turni

Il CCNL Metalmeccanici Industria (Federmeccanica-Assistal) prevede norme precise su turni, straordinari e riposi. L'orario normale è di 40 ore settimanali. Il lavoro in turni notturni e festivi ha maggiorazioni specifiche, e il lavoratore ha diritto ad almeno 11 ore consecutive di riposo tra una giornata e l'altra.

Gli straordinari non possono essere decisi autonomamente dal dipendente: devono essere autorizzati dall'azienda. Il limite generale è di 250 ore annue, salvo accordi integrativi aziendali o territoriali che possono modificarlo. Superare questi limiti espone l'azienda a contestazioni ispettive.

Se applichi un contratto diverso (per esempio il CCNL Chimica-Farmaceutica Industria o il CCNL Alimentare Industria), i riferimenti cambiano: è fondamentale avere un consulente del lavoro che conosca il contratto specifico del tuo settore, soprattutto quando gestisci turni su più sedi.

2

Timbrature e turni unificati

Raccogliere le timbrature di tutti gli stabilimenti in un unico sistema non è un progetto IT: è una scelta organizzativa. Una volta che i dati arrivano nello stesso posto, con gli stessi criteri, tutto il resto diventa più semplice: buste paga più accurate, meno contestazioni, e la possibilità concreta di confrontare le sedi tra loro.

Cosa significa unificare le timbrature

Unificare non vuol dire necessariamente sostituire tutti i terminali di rilevazione presenze nei tuoi stabilimenti. Significa che i dati di tutti i sistemi confluiscono in un'unica piattaforma, con le stesse regole di calcolo applicate a tutti.

Questo richiede di definire una volta sola le regole comuni: come si calcola la pausa, quando scatta lo straordinario, come si classifica un ritardo rispetto a un'assenza. Regole che oggi probabilmente esistono in forme diverse in ogni stabilimento.

Il vantaggio immediato è che il consulente del lavoro riceve un unico flusso dati strutturato, non file separati da armonizzare a mano. Meno tempo perso, meno errori, meno costi di elaborazione.

Turni per reparto: cosa devi configurare

Ogni impianto produttivo ha turni diversi. Questi sono gli elementi da definire in modo strutturato per ogni reparto:

- Il tipo di turnazione: giornaliero singolo, due turni (mattina/pomeriggio), tre turni a ciclo continuo o rotazione su 4 squadre.
- Le fasce orarie di ogni turno, comprese le pause retribuite e quelle non retribuite secondo il CCNL applicato.
- Le maggiorazioni applicabili: notturno, festivo, sabato, domenica. Nel CCNL Metalmeccanici Industria (Federmeccanica-Assistal) queste percentuali sono definite in modo preciso e non sono negoziabili al ribasso.
- Le regole di straordinario per reparto: chi autorizza, entro quale limite settimanale, come viene comunicato al sistema di rilevazione.
- Il calendario delle chiusure per stabilimento, che può variare (ferie collettive, ponti aziendali, festività locali).

Confronto tra modelli di rilevazione presenze

I sistemi di rilevazione presenze nella manifattura si differenziano per affidabilità, costo e integrazione con i sistemi paghe.

Modello di rilevazione	Punti di forza	Limite principale

Badge magnetico/RFID in stabilimento	Economico, adatto a grandi numeri, integrazione diretta col gestionale	Non copre lavoratori in trasferta o smartworking (raro in produzione)
Terminale biometrico (impronta/volto)	Elimina le timbrature delegate (buddy punching), dati precisi	Costo hardware più alto, richiede consenso informato per dati biometrici
App mobile con geolocalizzazione	Utile per manutentori e personale itinerante tra sedi	Meno adatto alla linea produttiva, richiede smartphone aziendale o BYOD con policy chiara
Foglio presenze manuale	Nessun costo tecnologico	Errori frequenti, nessuna integrazione automatica, causa ritardi in busta paga

Come gestire i trasferimenti temporanei tra sedi

Uno dei casi più frequenti e più problematici è il lavoratore che lavora per qualche settimana in uno stabilimento diverso dal suo. Se i sistemi non sono integrati, le sue ore rischiano di non essere registrate correttamente, o peggio di essere registrate due volte in modo parziale.

Con un sistema unificato, il dipendente rimane agganciato al suo profilo contrattuale (CCNL, livello, busta paga) e le ore vengono attribuite alla sede in cui ha effettivamente lavorato. Questo permette anche di imputare correttamente i costi al centro di costo giusto, cosa fondamentale quando la direzione vuole capire quanto costa davvero ogni stabilimento.

Ricorda che il trasferimento temporaneo ha anche implicazioni contrattuali: il CCNL Metalmeccanici Industria (Federmeccanica-Assistal) prevede disposizioni specifiche sul distacco e sulla trasferta, con eventuali indennità. Queste non vanno dimenticate nel sistema di gestione.

3

Costo del lavoro per reparto

Sapere quanto costa un dipendente non basta: devi sapere quanto costa per reparto, per stabilimento, per turno. Solo così puoi capire se il costo del tuo stabilimento A è in linea con il B, o se c'è una voce fuori controllo che stai pagando senza accorgertene.

Le componenti reali del costo

Il costo aziendale di un operaio di 3° livello CCNL Metalmeccanici Industria (Federmeccanica-Assistal) con RAL di 30.000 € annui è così composto:

Voce di costo	Come si calcola	Importo annuo stimato
RAL (retribuzione annua lorda)	Definita da contratto e livello CCNL	30.000 €
Contributi INPS a carico azienda	~30% della RAL	~9.000 €
TFR accantonato	~7,7% della RAL	~2.310 €
Premio INAIL	Variabile per mansione (tipicamente 1-3% della RAL in produzione)	~600 €
Fondo sanitario CCNL (Metasalute)	Contributo fisso mensile per addetto	~150-180 €
Costo aziendale totale stimato		~42.000-42.500 €

La tredicesima non è un costo extra

Nel CCNL Metalmeccanici Industria (Federmeccanica-Assistal) la retribuzione è su 13 mensilità. Significa che la RAL è già divisa per 13: ogni mese ordinario il dipendente riceve 1/13 della RAL, e a dicembre riceve un'altra mensilità identica come tredicesima. Per l'azienda il costo totale annuo non cambia: è sempre la RAL.

La tredicesima è un picco di cassa (in dicembre esci con due mensilità nello stesso mese), non un costo aggiuntivo. Quando pianifichi il budget, devi tenerne conto nella gestione della liquidità, ma non aggiungerla al costo del dipendente.

Gli unici costi realmente sopra la RAL sono: contributi INPS (~30%), TFR (~7,7%), INAIL e fondi contrattuali. Questi sì incidono sul costo reale e devono essere monitorati.

Costo per reparto: come confrontare le sedi

Esempio di confronto del costo del lavoro tra due reparti con stesso numero di addetti e stesso CCNL, ma diversa incidenza degli straordinari:

Voce	Reparto A - Stabilimento Nord	Reparto B - Stabilimento Sud
Numero addetti	20	20

RAL media per addetto	29.500 €	29.500 €
Costo base annuo (RAL + contributi + TFR + INAIL)	~820.000 €	~820.000 €
Costo straordinari annuo	38.000 €	12.000 €
Costo assenteismo (sostituti + coperture)	22.000 €	8.000 €
Costo totale annuo reparto	~880.000 €	~840.000 €
Differenza	+40.000 €	riferimento

Il TFR nel 2026: cosa cambia

Dal 1° luglio 2026 è entrata in vigore una modifica importante: per ogni nuovo assunto, il TFR viene destinato automaticamente al fondo pensione previsto dal CCNL, a meno che il dipendente non rinunci esplicitamente entro 60 giorni dall'assunzione. Se il CCNL prevede più fondi, si usa quello con più iscritti; se non ne prevede nessuno, si applica il fondo residuale di legge.

Per le aziende con 60 o più dipendenti (media dell'anno precedente), il TFR che i dipendenti scelgono di tenere in azienda deve comunque essere versato al Fondo di Tesoreria INPS, non accantonato internamente. Questa soglia scenderà a 40 dipendenti nel 2032.

Nella pratica: se hai più stabilimenti e la somma degli addetti supera 60, devi già versare il TFR a INPS per i dipendenti che non aderiscono a un fondo pensione. Verifica con il tuo consulente del lavoro come questa regola si applica alla tua struttura specifica.

Strumenti per ottimizzare il costo

Ridurre il costo del lavoro nella manifattura non significa tagliare: significa usare gli strumenti disponibili in modo corretto.

- Per le nuove assunzioni di under 35, nel 2026 sono attivi incentivi contributivi che riducono il costo dei contributi INPS a carico azienda per i primi anni. Verifica con il tuo consulente le condizioni attuali e i massimali.
- L'apprendistato professionalizzante prevede aliquote contributive ridotte (intorno all'11-12% invece del 30%) per tutta la durata del contratto, che può arrivare a 5 anni nelle qualifiche tecniche della manifattura. È lo strumento più potente per inserire giovani in produzione.
- I buoni pasto elettronici sono esenti da contributi e tasse fino a 10 euro al giorno: per un operaio su turno giornaliero, significa circa 2.200-2.300 euro annui di benefit netti senza costo contributivo.
- I fringe benefits (buoni carburante, rimborsi utenze, ecc.) sono esenti fino a 1.000 euro annui per dipendente (2.000 euro per chi ha figli a carico): un modo per aumentare il valore percepito della retribuzione senza aumentare il costo contributivo.
- Ridurre gli straordinari strutturali attraverso una migliore pianificazione dei turni è spesso la leva più immediata: come mostrato nell'esempio precedente, la differenza tra un reparto ben organizzato e uno no può valere decine di migliaia di euro all'anno.

4

I numeri da monitorare

Avere i dati unificati è il punto di partenza. Il passo successivo è decidere quali numeri guardare ogni mese, per ogni stabilimento, in modo da intervenire prima che un problema piccolo diventi grande. Non servono venti indicatori: ne bastano cinque, monitorati con costanza.

I cinque KPI del costo lavoro manifattura

Questi sono i numeri che, letti ogni mese per stabilimento, ti danno una visione completa e comparabile della situazione HR.

KPI	Come si calcola	Soglia di attenzione
Incidenza straordinari su ore totali	Ore straordinarie / ore totali lavorate x 100	Sopra il 5% mensile, indagare la causa
Tasso di assenteismo per sede	Ore di assenza (escluse ferie pianificate) / ore contrattuali x 100	Sopra il 3-4% mensile, agire
Costo orario medio per reparto	Costo totale reparto (RAL + contributi + TFR + INAIL) / ore lavorate	Confrontare tra sedi ogni trimestre
Rapporto costo lavoro su fatturato per stabilimento	Costo totale personale stabilimento / fatturato attribuito x 100	Benchmark di settore: 18-25% nella manifattura
Turn over annuo per sede	Uscite volontarie / organico medio x 100	Sopra il 10-12% annuo, valutare le cause

Come leggere i dati tra sedi diverse

Confrontare i KPI tra stabilimenti è utile solo se i dati sono raccolti con gli stessi criteri. Un tasso di assenteismo del 6% allo stabilimento A e del 2% allo stabilimento B può sembrare un problema localizzato, ma se il primo stabilimento classifica come assenza anche i ritardi brevi e il secondo no, il confronto non vale nulla.

Per questo il valore di un sistema unificato non è solo operativo: è che imponi criteri comuni a tutte le sedi. Da quel momento in poi, ogni scostamento tra stabilimenti è un segnale reale, non un artefatto dei dati.

Una buona pratica è produrre un report mensile sintetico con i cinque KPI per ogni sede, condiviso tra HR e direttori di stabilimento. Non per fare controllo, ma per aprire una conversazione: se un reparto ha il 7% di straordinari e un altro ha lo 0,5%, probabilmente c'è qualcosa da imparare dall'uno o dall'altro.

Assenteismo: come distinguere le cause

Non tutto l'assenteismo è uguale. Classificare correttamente le assenze ti permette di capire dove intervenire:

- Le malattie brevi (1-3 giorni) sono spesso un indicatore di clima lavorativo negativo o di carichi di lavoro eccessivi, soprattutto se concentrate in certi reparti o turni.
- Gli infortuni sul lavoro incidono sia sul costo diretto (INAIL) sia su quello indiretto (sostituzione, calo produttività): tenerli separati dagli altri tipi di assenza è essenziale per la prevenzione.
- Le assenze per legge (maternità, paternità, congedi parentali) vanno pianificate con anticipo: in produzione una maternità non gestita con preavviso crea problemi di copertura turni difficili da risolvere all'ultimo momento.
- I permessi per ROL (riduzione orario di lavoro) e le ferie maturate ma non godute rappresentano un costo latente: se si accumulano, l'azienda si trova con un debito di ore che prima o poi deve pagare o liquidare.
- Le assenze ingiustificate ripetute seguono un iter disciplinare preciso definito dal CCNL applicato: gestirle con ritardo o in modo approssimativo espone l'azienda a contestazioni in caso di licenziamento.

Frequenza e formato del reporting

Per un'azienda manifatturiera con più stabilimenti, il ritmo ideale è un report mensile per sede e un report trimestrale comparativo tra le sedi. Il report mensile serve all'HR locale per correggere in corso d'opera. Quello trimestrale serve alla direzione per le decisioni strategiche: dove investire, dove ridurre, dove c'è un problema strutturale.

Il formato conta meno dei dati: una tabella con cinque numeri aggiornati vale più di un report di venti pagine che nessuno legge. L'importante è che i dati siano prodotti in automatico dal sistema di gestione, non assemblati a mano ogni mese da qualcuno che ha già altro da fare.

Infine, ricorda che i report HR nella manifattura sono spesso richiesti anche da certificatori, auditor di qualità o clienti industriali: avere i dati strutturati e storicizzati ti mette in una posizione molto più solida in caso di audit.

Siamo Jet HR

Jet HR è una tech company nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalambrino, supportata da alcuni tra i migliori imprenditori e fondi d'investimento italiani – per risolvere un problema reale: il peso della burocrazia sulle aziende in Italia.

Jet HR è una soluzione innovativa per pagare stipendi e automatizzare processi HR, affiancati da un team di supporto con tempi di risposta record e un Consulente del Lavoro dedicato.

Jet HR è una piattaforma che integra tutte le funzioni HR essenziali, specificatamente sviluppate per la normativa italiana, tra cui: assunzione di nuovi dipendenti; gestione di smart-working, ferie, permessi e malattia; rilevazione presenze; note spese; compliance salute e sicurezza; creazione e distribuzione dei cedolini; pagamento degli stipendi; e altro ancora.

Per saperne di più

jethr.com