Jet HR

2026

# **Gestione del personale nel retail multi-negozio:** turni, presenze e cedolini tra più punti vendita

Odiamo la burocrazia

# Cosa trovi in questa guida


| | | |
|---|---|---|
| 1 | Il vero costo del disordine | 3 |
| 2 | Turni e presenze: come organizzarsi | 5 |
| 3 | Cedolini e costo del lavoro | 7 |
| 4 | Quando Excel non basta più | 9 |

1

# Il vero costo del disordine

Nelle catene retail con più punti vendita, la gestione del personale è quasi sempre affidata a una sola persona che ogni settimana rincorre responsabili di negozio, ricostruisce turni a posteriori e cerca di tenere tutto in un foglio di calcolo che nessun altro riesce a leggere. Il problema non è la volontà: è che lo strumento è sbagliato per la scala.

**IN SINTESI**

- Ogni punto vendita in più moltiplica il numero di variabili da gestire: turni, sostituzioni, ferie, straordinari e presenze da raccogliere in modo coerente.
- Il CCNL Terziario – Confcommercio divide la RAL in 14 mensilità: capire questa struttura evita errori nella pianificazione del budget mensile per negozio.
- I contributi INPS a carico dell'azienda sono circa il 30% della RAL: è la voce che più impatta sul costo reale del personale, insieme al TFR (~7,7% della RAL).
- Senza un sistema centralizzato, il rischio più comune non è sbagliare i numeri ma non accorgersi degli errori in tempo: ore non registrate, straordinari non autorizzati, ferie non scalate.

## Come si rompe la gestione multi-negozio

Tutto funziona quando hai uno o due negozi e conosci il personale di persona. Appena aggiungi una terza sede, il flusso di informazioni si interrompe: il responsabile del punto vendita tiene i turni su carta o su WhatsApp, le presenze arrivano a fine mese con ritardo e tu devi ricostruire tutto prima di passare i dati alla consulenza del lavoro.

Il risultato è che il cedolino è corretto, ma solo grazie a uno sforzo sproporzionato. E ogni mese è uguale: la stessa raccolta, le stesse telefonate, lo stesso rischio di dimenticare qualcosa. Non è un problema di persone, è un problema di processo.

La fragilità aumenta perché tutto dipende da una singola persona: se chi gestisce i dati è in ferie o si ammala, il sistema si blocca. E quando cresce il numero di dipendenti, il blocco ha conseguenze sempre più visibili.

## Cosa succede senza controllo centralizzato

Questi sono i problemi concreti che si accumulano quando la gestione resta dispersa tra più negozi:

- Le ore straordinarie non vengono tracciate in tempo reale: il dipendente le matura, ma l'azienda non le vede fino al momento del cedolino.
- Le ferie vengono approvate verbalmente dai responsabili senza aggiornare un calendario condiviso, e a fine anno si scopre che qualcuno ha residui che non si possono smaltire.
- I cambi turno fatti in autonomia dai dipendenti non vengono registrati, il che crea disallineamenti tra le ore pianificate e quelle effettive.

- Senza un dato aggregato, è impossibile confrontare il costo del lavoro tra un negozio e l'altro o capire quale sede è più efficiente.
- La consulenza del lavoro riceve dati incompleti o in ritardo, con il rischio di elaborare cedolini basati su presenze stimate anziché reali.

## La struttura del personale in un retail multi-sede

Una catena con più punti vendita ha tipicamente almeno tre profili di personale con esigenze di gestione diverse:

| Profilo | Dove opera | Principale complessità gestionale |
|---|---|---|
| **Addetto vendita** | Singolo negozio | Turni su più fasce orarie, sostituzioni, part-time misto |
| **Responsabile di negozio** | Singolo negozio | Approvazione turni, gestione ferie team, straordinari |
| **Personale di sede (HR, acquisti, logistica)** | Sede centrale | Orario standard ma separato dai negozi nel sistema |
| **Personale itinerante (visual, area manager)** | Più negozi | Presenze difficili da attribuire a un singolo punto vendita |

2

# Turni e presenze: come organizzarsi

Pianificare i turni in un singolo negozio è già un esercizio di equilibrio tra disponibilità, contratti part-time, picchi di affluenza e vincoli del CCNL. Farlo su più sedi in parallelo, senza uno strumento comune, significa moltiplicare quel lavoro per ogni punto vendita e poi tentare di consolidare tutto in modo leggibile. Il punto di partenza è capire quali regole si applicano a tutti.

## Le regole che non puoi ignorare

Il CCNL Terziario – Confcommercio fissa alcuni limiti che valgono per ogni negozio della catena, indipendentemente da come organizzi i turni:

- L'orario ordinario è di 40 ore settimanali: tutto ciò che supera questo limite è straordinario e deve essere autorizzato dall'azienda, non può essere deciso dal dipendente in autonomia.
- Le ore straordinarie hanno un tetto annuale fissato dal contratto collettivo applicato: superarlo espone l'azienda a contestazioni in sede ispettiva.
- Tra la fine di un turno e l'inizio del successivo devono passare almeno 11 ore: pianificare chiusura serale e apertura del giorno dopo senza verificare questo dato è un errore frequente.
- I lavoratori part-time hanno un orario contrattualizzato: cambiarlo strutturalmente richiede un accordo scritto, non basta comunicarlo verbalmente al responsabile di negozio.
- Il riposo settimanale è di almeno 24 ore consecutive, normalmente coincidenti con la domenica, salvo le deroghe previste per il commercio (aperture domenicali e festive).

## Pianificare i turni su più sedi

Il problema principale nella pianificazione multi-negozio non è fare i turni: è fare turni coerenti tra loro, che rispettino le regole contrattuali e che chiunque possa leggere nello stesso modo, dal responsabile del negozio di Milano all'HR di sede a Roma.

La soluzione passa dall'adottare un modello unico di pianificazione: stessa struttura per tutti i negozi, stesse fasce orarie standard, stessa logica per la gestione delle sostituzioni. I responsabili di negozio devono poter costruire il piano turni nel loro negozio senza reinventare ogni volta la ruota, e l'HR deve poter vedere in un colpo solo le coperture di tutti i punti vendita.

Un aspetto spesso trascurato è la gestione delle sostituzioni last minute: senza un sistema che mostri chi è disponibile e quante ore ha già fatto nella settimana, il responsabile tende a chiamare sempre le stesse persone, che accumulano straordinari non pianificati mentre altri dipendenti restano sotto le ore contrattuali.

## Presenze: dal foglio carta al dato centralizzato

Raccogliere le presenze di negozi fisici distribuiti su più città significa affrontare un problema logistico prima ancora che tecnologico. Il badge cartaceo o il foglio firma funzionano nel singolo negozio, ma i dati restano lì: qualcuno deve raccoglierli, inserirli da qualche parte e trasmetterli.

Il passaggio a un sistema di rilevazione digitale (app su smartphone o tablet del negozio, badge NFC, PIN su terminale) risolve la raccolta: la presenza è registrata in tempo reale nel sistema centrale, senza che nessuno debba ricopiare nulla. L'HR di sede vede i dati di tutti i negozi aggiornati, può confrontarli e passarli direttamente alla consulenza del lavoro.

Attenzione: qualunque sistema di rilevazione presenze che raccoglie dati di localizzazione o biometrici richiede una specifica informativa ai lavoratori. Se usi solo un PIN o un badge senza geolocalizzazione, il problema è molto più semplice da gestire.

## Modelli di orario più comuni nel retail

Le configurazioni contrattuali più diffuse nei punti vendita hanno esigenze di pianificazione molto diverse:

| Tipo di contratto | Ore settimanali | Principale esigenza di pianificazione |
|---|---|---|
| **Full time 40h** | 40h su 5 o 6 giorni | Rispetto del riposo settimanale e delle 11h tra turni |
| **Part time verticale** | Es. 20h su 3 giorni fissi | Non sforare i giorni contrattualizzati senza accordo scritto |
| **Part time orizzontale** | Es. 25h dal lunedì al venerdì | Gestire le variazioni orarie giornaliere nei picchi |
| **Contratto a chiamata (intermittente)** | Ore variabili su chiamata | Preavviso minimo, indennità di disponibilità se prevista dal CCNL |

3

# Cedolini e costo del lavoro

Avere i turni e le presenze in ordine è il presupposto. Ma il valore reale di un sistema centralizzato si vede quando riesci a rispondere a questa domanda: quanto mi costa il personale, negozio per negozio, e dove sto spendendo di più? Senza dati aggregati e confrontabili, la risposta è quasi sempre un'approssimazione.

## Come si calcola il costo reale di un dipendente

La RAL (retribuzione annua lorda) è il punto di partenza, ma il costo che sostieni come azienda è più alto. Le due voci che fanno la differenza sono i contributi INPS a tuo carico (circa il 30% della RAL) e il TFR (circa il 7,7% della RAL), che accantonai mese per mese anche se lo eroghi solo all'uscita del dipendente.

Una precisazione importante sul TFR nel 2026: se la tua azienda supera i 60 dipendenti di media nell'anno precedente, il TFR che i dipendenti scelgono di tenere in azienda va versato al Fondo di Tesoreria INPS, non rimane nelle tue casse. Inoltre, dal 1° luglio 2026, per ogni nuova assunzione il TFR confluisce automaticamente in un fondo pensione (quello previsto dal CCNL applicato) se il dipendente non comunica diversamente entro 60 giorni dall'assunzione.

C'è anche una questione di cassa che molti responsabili HR confondono con un costo extra: la tredicesima e la quattordicesima. Nel CCNL Terziario – Confcommercio la RAL è divisa in 14 mensilità, quindi ogni mese il dipendente riceve RAL/14. A luglio e a dicembre riceve due mensilità invece di una: sono picchi di cassa per te, non costi aggiuntivi. La RAL totale annua non cambia.

## Esempio concreto: addetto vendita full time

Esempio con RAL di 26.000 € (CCNL Terziario – Confcommercio, 3° livello indicativo), contratto full time:

| Voce di costo | Calcolo | Importo annuo |
|---|---|---|
| RAL | Definita dal contratto | 26.000 € |
| Contributi INPS (a carico azienda) | ~30% della RAL | ~7.800 € |
| TFR | ~7,7% della RAL | ~2.002 € |
| INAIL (commercio al dettaglio) | Variabile, ~0,6-1% della RAL | ~200-260 € |
| Costo totale azienda | RAL + contributi + TFR + INAIL | ~36.000-36.060 € |

## Confronto costo tra negozi: perché è utile

Se hai cinque punti vendita con organici simili, il costo del lavoro non dovrebbe variare in modo significativo tra una sede e l'altra, a parità di mix contrattuale. Se varia, vuol dire che qualcosa non torna: ore straordinarie concentrate in un negozio, assenteismo più alto in un altro, part-time usati in modo inefficiente.

Avere il dato per negozio ti permette di fare due cose. Prima: capire dove stai spendendo di più e perché, non per tagliare, ma per pianificare meglio i turni o rivedere la dotazione organica. Seconda: costruire un budget del personale per punto vendita, che è lo strumento minimo per valutare la redditività di ogni sede.

Senza dati centralizzati, questo confronto richiede ore di estrazione e rielaborazione ogni mese. Con un sistema integrato, il report esiste già.

## Strumenti per ridurre il costo senza tagliare

Ci sono alcune leve concrete che puoi usare per ottimizzare il costo del lavoro nel retail senza toccare gli organici:

- I buoni pasto elettronici sono esenti da contributi e tasse fino a 10 euro al giorno: per un dipendente full time che lavora 220 giorni l'anno, puoi erogare fino a 2.200 € netti senza costi aggiuntivi per l'azienda né oneri per il dipendente.
- I fringe benefit (buoni acquisto, rimborso utenze, ecc.) sono esenti fino a 1.000 € annui per dipendente (2.000 € per chi ha figli a carico): né tu né il dipendente pagate contributi o tasse su questo importo.
- L'apprendistato professionalizzante consente aliquote contributive ridotte per i primi tre anni e un inquadramento retributivo sotto-livello: è uno strumento reale per le nuove assunzioni nel retail, specialmente per profili junior.
- L'incentivo per l'assunzione di under 35 (attivo nel 2026) riduce i contributi INPS a carico dell'azienda per un periodo definito: verifica con la tua consulenza del lavoro i requisiti e i massimali aggiornati.
- Mappare le ore di straordinario per negozio spesso rivela che il problema non è la carenza di personale, ma la distribuzione inefficiente dei turni: correggere la pianificazione riduce il costo senza aggiungere teste.

4

# Quando Excel non basta più

Excel non è il problema. È lo strumento giusto per gestire una cosa alla volta, in modo semplice. Il problema è quando diventa il sistema centrale di una catena con 3, 5 o 10 negozi, decine di dipendenti e la necessità di produrre dati affidabili ogni mese per la consulenza del lavoro, per il management e per i responsabili di sede.

## I segnali che il sistema è al limite

Questi sono i campanelli d'allarme concreti che indicano che la gestione manuale ha esaurito la sua utilità:

- Ogni mese passi più di un giorno lavorativo a raccogliere, consolidare e correggere dati di presenze provenienti dai negozi prima di passarli alla consulenza del lavoro.
- Hai avuto almeno una volta un cedolino sbagliato perché le ore di un dipendente erano state registrate in modo errato o non erano arrivate in tempo.
- Non riesci a rispondere in meno di 30 minuti alla domanda 'quante ore straordinarie ha fatto il negozio X nel mese scorso?'
- I responsabili di negozio usano sistemi diversi tra loro: chi ha un foglio Excel, chi un'app sul telefono, chi un registro cartaceo.
- Quando un responsabile si assenta, nessuno sa dove trovare le informazioni sui turni del suo negozio.
- Ogni nuovo negozio che apri moltiplica il carico amministrativo in modo lineare, senza che il processo migliori.

## Cosa deve fare un sistema centralizzato

Un software HR pensato per il retail multi-sede non deve solo raccogliere i dati: deve renderli utilizzabili da persone con ruoli diversi. Il responsabile di negozio deve poter costruire e modificare i turni della sua sede. L'HR di sede deve vedere tutto in un unico cruscotto. La consulenza del lavoro deve ricevere i dati in un formato già pronto per l'elaborazione dei cedolini.

La parte di presenze e turni deve essere integrata con quella payroll: se i dati di presenza non parlano con il sistema che elabora i cedolini, stai solo spostando il problema di ricopiatura da un foglio Excel a un altro software. L'integrazione è il punto critico.

Infine, il sistema deve supportare la struttura multi-entità del retail: più negozi possono avere la stessa società o società diverse (nei franchising); possono applicare lo stesso CCNL o avere piccole variazioni locali; possono avere organigrammi separati. Il sistema deve rispecchiare questa realtà, non costringerti ad appiattirla.

## Uniformare la gestione tra negozi diversi

Prima di adottare qualsiasi strumento, è utile standardizzare alcuni elementi di processo che devono essere uguali in tutti i punti vendita:

- Definisci un unico modello di turno per ogni tipologia di negozio (apertura, chiusura, turno intermedio) e comunicalo a tutti i responsabili: evita che ogni sede reinventi le proprie fasce orarie.
- Stabilisci una scadenza fissa ogni settimana entro cui i responsabili devono confermare le presenze della settimana precedente: senza una deadline, i dati arrivano sempre in ritardo.
- Decidi chi può approvare i cambi turno e con quale preavviso: se non è scritto, ogni responsabile si comporta in modo diverso.
- Adotta una sola classificazione delle assenze (ferie, permesso ROL, malattia, permesso non retribuito, ecc.) uguale per tutti i negozi: nomi diversi per la stessa causale creano confusione in fase di elaborazione del cedolino.
- Centralizza la gestione delle ferie estive e di fine anno: ogni negozio deve sapere quante persone può tenere fuori contemporaneamente senza compromettere la copertura minima.

## Il passo successivo

La scelta di un software HR non è una decisione tecnica: è una decisione di processo. Prima di valutare qualsiasi strumento, chiediti se il tuo processo è abbastanza chiaro da poterlo trasferire in un sistema. Se la risposta è no, inizia da lì: definisci le regole, poi cerca lo strumento che le supporta.

Una volta che il processo è definito, i criteri di scelta del software sono semplici: deve coprire presenze, turni e payroll in modo integrato, deve permettere accessi con permessi diversi per sede e per ruolo, deve produrre report confrontabili tra negozi e deve interfacciarsi con la tua consulenza del lavoro senza richiedere doppia immissione dati.

Il Partner Network di Jet HR include consulenti del lavoro abilitati che lavorano direttamente all'interno della piattaforma: non devi mandare file Excel via email, non devi gestire due sistemi separati. I dati di presenze e turni alimentano direttamente l'elaborazione dei cedolini.

# 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**