Jet HR

2026

Come tracciare ore e progetti nelle agenzie: timesheet, costi reali e redditività per cliente

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	Perché Excel non basta più	3
2	Come strutturare il timesheet	5
3	Calcolare la marginalità per cliente	7
4	Freelance, interni e risorse miste	9
5	Scegliere lo strumento giusto	11

1

Perché Excel non basta più

Senza un sistema strutturato di timesheet, non puoi sapere se un cliente è redditizio o ti sta facendo lavorare in perdita.

Il problema vero: ore invisibili

In un'agenzia, il prodotto che vendi è tempo: il tempo dei tuoi creativi, degli account, dei project manager, degli specialisti digital. Se quel tempo non è tracciato in modo sistematico, non puoi sapere quanto ti costa erogare un servizio, e quindi non puoi sapere se lo stai vendendo a un prezzo sostenibile. Il problema non è che le agenzie non registrano nulla. Il problema è che registrano in modo frammentato: chi usa Excel, chi un foglio condiviso su Drive, chi non registra affatto le ore interne. Il risultato è che a fine mese hai i ricavi da fattura, ma non hai il costo del lavoro allocato per cliente. Senza quella colonna di costo, la marginalità che calcoli è fittizia. Puoi avere un cliente che genera il 30% del fatturato ma assorbe il 55% delle ore del tuo team: lo scopri solo quando qualcuno fa i conti a mano, di solito troppo tardi.

Cosa succede senza un sistema

Questi sono i segnali concreti che indicano che il tuo sistema attuale non funziona:

- Fai preventivi basati sull'esperienza passata, ma non sai se i progetti precedenti erano in utile o in perdita.
- A fine anno alcuni clienti sembrano profittevoli, ma il team che ci lavora è sempre sotto pressione e non si capisce perché.
- Non riesci a capire se hai bisogno di assumere o se il problema è una distribuzione squilibrata del lavoro.
- I freelance vengono pagati, ma non è chiaro quanto incidono sul margine dei singoli progetti.
- Quando un cliente chiede un rendiconto ore, lo ricostruisci a posteriori con un lavoro di ore.

Il timesheet non è controllo, è dati

Una resistenza comune nelle agenzie è che i collaboratori percepiscono il timesheet come uno strumento di sorveglianza. È un problema culturale reale, ma si risolve spiegando bene l'obiettivo: i dati sulle ore servono all'agenzia per prezzare meglio, non per controllare chi lavora di più. Quando il team capisce che le ore registrate portano a preventivi più accurati, a carichi di lavoro più equilibrati e a fee più giuste con i clienti, la resistenza cala. Il timesheet diventa uno strumento di tutela del lavoro, non di misurazione della produttività. Il punto di partenza è sempre la struttura: se chiedi alle persone di registrare ore senza un sistema chiaro di clienti, progetti e attività, ottieni dati inutilizzabili. Prima si definisce la struttura, poi si chiede di compilare.

Quanto vale sistemare questo processo

Un esempio concreto su un'agenzia media da 10 persone mostra l'ordine di grandezza del problema:

Scenario	Ore perse/non fatturate all'anno	Impatto sul margine

Nessun timesheet strutturato	15-20% delle ore lavorate non riconciliate	Margine reale inferiore del 10-15% rispetto al percepito
Excel condiviso senza struttura cliente/progetto	8-12% delle ore non attribuibili correttamente	Errori di pricing sui rinnovi contrattuali
Timesheet strutturato con reportistica	Meno del 3% di ore non riconciliate	Marginalità per cliente misurabile e confrontabile

In sintesi

- Tracciare le ore per cliente e progetto è l'unico modo per sapere se un cliente è davvero redditizio o ti sta facendo lavorare in perdita.
- Un sistema strutturato di timesheet permette di fatturare con precisione, fare prezzi corretti sui nuovi preventivi e pianificare le risorse senza sorprese.
- Integrare il timesheet con HR e payroll ti dà il costo reale del lavoro per ogni attività, non una stima.
- Gestire freelance e dipendenti nello stesso sistema evita zone d'ombra sui costi e semplifica la riconciliazione a fine mese.
- Scegliere lo strumento giusto significa valutare integrazione, facilità d'uso per chi compila e capacità di reportistica per chi decide.

2

Come strutturare il timesheet

Ogni registrazione di ore deve rispondere a tre domande: per quale cliente, su quale progetto, per quale tipo di attività.

I tre livelli obbligatori

Ogni registrazione di ore deve rispondere a tre domande: per quale cliente, su quale progetto, per quale tipo di attività. Questi sono i tre livelli minimi di una struttura di timesheet funzionale per un'agenzia. Il livello cliente è quello che ti permette di calcolare la redditività per cliente. Il livello progetto ti permette di confrontare il preventivato con il consuntivo. Il livello attività ti permette di capire dove va il tempo e di fare preventivi più accurati in futuro. Alcune agenzie aggiungono un quarto livello, la fase o il deliverable specifico, ma questo ha senso solo se lavori su progetti molto strutturati. Per la maggior parte delle agenzie, tre livelli bastano.

Tassonomia delle attività per le agenzie

Le categorie di attività variano per tipo di agenzia, ma queste coprono la maggior parte dei casi:

- Strategia e pianificazione: briefing, analisi, ricerca, piano editoriale, media plan.
- Creatività e produzione: concept, copywriting, design, motion, video, photo editing.
- Account e project management: call cliente, reportistica, coordinamento fornitori, briefing interno.
- Digital e media: setup campagne, ottimizzazione, analisi dati, SEO, social media management.
- PR e relazioni esterne: ufficio stampa, media outreach, gestione eventi, influencer management.
- Attività interna non fatturabile: formazione, riunioni interne, sviluppo commerciale, amministrazione.

Ore fatturabili vs non fatturabili

Una delle distinzioni più importanti da tracciare è quella tra ore fatturabili e ore non fatturabili. Le ore fatturabili sono quelle che puoi imputare a un cliente, direttamente o come parte di una fee. Le ore non fatturabili sono quelle che l'agenzia assorbe: riunioni interne, sviluppo commerciale, formazione, attività amministrative. Tracciare entrambe ti dà due informazioni diverse. Le ore fatturabili ti dicono quanto stai erogando per ogni cliente e se sei dentro o fuori budget. Le ore non fatturabili ti dicono qual è il costo strutturale dell'agenzia che devi coprire con la tua marginalità. Una buona agenzia ha in genere un rapporto di fatturabilità (ore fatturabili diviso ore totali lavorate) tra il 65% e il 75%. Se sei sotto il 60%, hai un problema di struttura o di clienti troppo esigenti. Se sei sopra l'80%, probabilmente stai sottostimando le ore non fatturabili o stai bruciando il team.

Struttura tipo per una campagna integrata

Esempio di come strutturare la registrazione ore su una campagna per un cliente retail:

Cliente	Progetto	Attività	Ore prev.	Ore cons.

Brand X	Lancio prodotto Q2	Strategia e concept	16	19
Brand X	Lancio prodotto Q2	Produzione contenuti social	24	28
Brand X	Lancio prodotto Q2	Setup e gestione campagne ADV	12	11
Brand X	Lancio prodotto Q2	Account e coordinamento	8	14
Brand X	Lancio prodotto Q2	TOTALE	60	72

Come far compilare il timesheet al team

Il sistema più preciso è inutile se le persone non lo compilano. Queste sono le regole pratiche che funzionano:

- La compilazione giornaliera è molto più accurata di quella settimanale: chi aspetta il venerdì ricostruisce a memoria e sbaglia.
- Il tempo minimo di granularità è 15-30 minuti: sotto questa soglia la compilazione diventa frustrante e poco affidabile.
- Ogni progetto deve avere un responsabile che verifica la compilazione settimanalmente, non solo a fine mese.
- Le ore non fatturabili devono avere le stesse categorie di quelle fatturabili: anche il tempo interno deve essere tracciato.
- Un promemoria automatico a fine giornata (email o notifica) riduce drasticamente le ore dimenticate.

3

Calcolare la marginalità per cliente

Per calcolare la marginalità per cliente devi sapere quanto costa ogni ora di lavoro, figura per figura.

Dal timesheet al costo orario reale

Per calcolare la marginalità per cliente devi sapere quanto costa ogni ora di lavoro, figura per figura. Questo significa calcolare il costo aziendale reale di ogni persona del team, non solo la sua retribuzione netta. Il costo aziendale annuo di un dipendente include la RAL, i contributi INPS a carico dell'azienda (circa il 30% della RAL) e il TFR (circa il 7,7%). Si aggiungono INAIL (0,5-2% per le agenzie) e i fondi CCNL. Il CCNL più diffuso nelle agenzie è il CCNL Terziario Confcommercio, che prevede 14 mensilità: la RAL è divisa per 14, non un costo aggiuntivo. Una volta calcolato il costo aziendale annuo, dividilo per le ore lavorabili (1.700-1.750 ore per un full time) e ottieni il costo orario interno. Questo è il numero che moltiplichi per le ore timesheet per calcolare il costo reale per progetto.

Costo orario per figura professionale

Figura	RAL indicativa	Costo aziendale (RAL +~38%)	Costo orario
Junior copywriter / social media	26K €	35,9K €	~21 €/h
Account / PM mid-level	34K €	46,9K €	~27 €/h
Art director / senior specialist	42K €	58,0K €	~34 €/h
Account director / strategist	52K €	71,8K €	~42 €/h

Formula di marginalità per cliente

La formula è semplice: marginalità uguale ricavi da cliente (fee più extra fatturati) meno costo del lavoro allocato (ore timesheet per costo orario per figura) meno costi diretti (fornitori, tool, produzione esterna). Il risultato ti dà la marginalità lorda per cliente in valore assoluto e in percentuale sui ricavi. Una marginalità lorda per cliente sotto il 40% in un'agenzia di servizi è un segnale di attenzione. Sotto il 25% stai probabilmente lavorando in perdita o quasi, una volta che distribuisci i costi fissi. Sopra il 55-60% significa che stai erogando molto meno di quanto il cliente pagherebbe, e potresti avere spazio per crescere il rapporto. Questi numeri variano per tipo di servizio: la produzione video o eventi ha margini strutturalmente più bassi (molti costi di terzi), mentre la consulenza strategica e i servizi digital hanno margini più alti. Devi quindi segmentare l'analisi per tipo di servizio, non solo per cliente.

Usare i dati per il pricing

I dati di consuntivo delle ore trasformano il modo in cui costruisci i preventivi futuri:

- Per ogni tipologia di progetto ricorrente (es. gestione social monthly, campagna lancio prodotto), calcola la media delle ore consuntivate negli ultimi 6-12 mesi: quella è la tua base di stima, non l'intuizione.
- Se un progetto è sistematicamente in sforamento, hai due opzioni: rivedere il prezzo nella prossima proposta oppure identificare l'inefficienza e correggerla internamente.
- I clienti con fee fissa e scope poco definito sono i più rischiosi: usa i dati di timesheet per proporre rinnovi con fee adeguate o per rinegoziare lo scope.
- Il rapporto tra ore vendute (preventivate nella fee) e ore effettive (consuntivate) è il tuo indicatore principale di salute commerciale.
- Quando presenti un'analisi di valore al cliente, avere i dati delle ore lavorate rafforza la tua posizione nella rinegoziazione del contratto.

4

Freelance, interni e risorse miste

Dipendenti e freelance hanno logiche di costo diverse, ma entrambi devono essere tracciati nello stesso sistema per calcolare la marginalità reale.

Dipendenti: il costo è strutturale

Per i dipendenti, il costo esiste indipendentemente dalle ore lavorate su un cliente specifico. Se un account manager ha una RAL da 34.000 €, il tuo costo annuo è circa 46.900 € (RAL più contributi INPS al 30% circa e TFR al 7,7%) che tu lavori a pieno regime o meno. Questo significa che le ore non fatturabili di un dipendente hanno un costo reale che devi coprire con la marginalità delle ore fatturabili. Nel timesheet, le ore dei dipendenti vanno sempre registrate, anche quelle interne. Il costo orario interno che usi per calcolare la marginalità deve già tenere conto del fatto che non tutte le ore sono fatturabili: se il tuo account lavora 1.700 ore l'anno ma solo 1.150 sono fatturabili (rapporto del 68%), il tuo costo orario fatturabile effettivo è più alto di quello nominale. Devi tenerlo presente nel pricing.

Freelance: il costo è variabile ma va tracciato

Con i freelance il costo è diretto e variabile: paghi le ore o i giorni che usi. Questo sembra più semplice, ma crea un'altra trappola: le ore dei freelance vengono spesso registrate solo ai fini del pagamento, non ai fini dell'analisi di marginalità per progetto. Se un freelance lavora 20 ore su un progetto e non traccia quelle ore nel tuo sistema di timesheet (o le traccia solo sulla sua fattura), quando calcoli la marginalità di quel progetto non vedi quel costo. Il margine ti sembra migliore di quanto sia. La soluzione è includere i freelance nel sistema di timesheet, con un accesso dedicato o tramite importazione delle loro ore nella stessa struttura cliente, progetto, attività. Dal punto di vista del diritto del lavoro, attenzione ai freelance che lavorano in modo continuativo, con orari definiti e sotto la tua direzione operativa: si entra in zona di rischio per il riconoscimento del rapporto di lavoro subordinato. Se collabori stabilmente con le stesse persone per mesi, valuta se una forma contrattuale più strutturata sia più appropriata.

Confronto costo per progetto: interno vs freelance

Esempio su un progetto da 40 ore di produzione contenuti (copywriting più design social):

Opzione	Costo progetto	Note
Interno (senior copywriter, ~34 €/h)	1.360€	Costo già sostenuto: dipendente in forza, va imputato al progetto
Freelance (tariffa ~55-65 €/h)	2.200 – 2.600€	Costo variabile, diretto sul progetto, nessun costo fisso aggiuntivo
Interno con sforamento (52 ore vs 40 prev.)	1.768€	Lo sforamento erode il margine se la fee non è adeguata

Quando conviene internalizzare vs esternalizzare

I dati di timesheet ti aiutano a prendere questa decisione in modo razionale:

- Se una competenza (es. motion design, media buying) è richiesta su più del 60-70% dei tuoi progetti, internalizzarla di solito costa meno che comprare ore freelance continuativamente.
- Se una competenza è richiesta su meno di 2-3 progetti all'anno, il freelance è quasi sempre più economico perché eviti il costo fisso strutturale.
- I freelance hanno un costo orario nominale più alto, ma non hai contributi, TFR, ferie e permessi: su volumi bassi il costo totale è inferiore.
- Quando decidi di assumere, usa i dati di timesheet per stimare le ore annue necessarie e calcolare il punto di pareggio tra costo dipendente e costo freelance.
- Per i profili junior con alto potenziale di utilizzo, l'apprendistato professionalizzante riduce il costo contributivo durante il periodo di formazione, rendendo l'internalizzazione conveniente prima.

5

Scegliere lo strumento giusto

Non tutti gli strumenti di timesheet sono uguali. Alcuni sono pensati per agenzie, altri no.

Cosa cercare in uno strumento per agenzie

- Struttura a tre livelli nativa (cliente, progetto, attività): se devi costruirla con workaround, non è lo strumento giusto.
- Inserimento ore da mobile: i creativi e gli account non stanno sempre alla scrivania, devono poter compilare ovunque.

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