Jet HR

2026

Come impostare il lavoro nei primi 90 giorni da HR in una PMI

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	**Capire prima di agire**	3
2	**I primi 30 giorni operativi**	5
3	**Dal giorno 31 al 60**	7
4	**Dal giorno 61 al 90**	9
5	**Costruire credibilità duratura**	11

1

Capire prima di agire

L'errore più frequente di un HR appena arrivato in una PMI è voler cambiare subito le cose. Porti con te esperienze precedenti, strumenti nuovi, idee che altrove hanno funzionato. Ma ogni PMI è un ecosistema a sé, con equilibri informali che non compaiono in nessun organigramma. Chi interviene troppo in fretta, senza capire queste dinamiche, perde credibilità in poche settimane.

IN SINTESI

- I primi 90 giorni servono a osservare, mappare e costruire relazioni: non a cambiare tutto.
- Prima di proporre qualsiasi intervento, devi capire chi decide davvero, quali sono i problemi percepiti e quali le priorità dell'imprenditore.
- La credibilità in una PMI si costruisce risolvendo piccoli problemi concreti, non presentando grandi piani strategici.
- Alla fine dei 90 giorni devi avere una fotografia chiara dello stato HR e un piano di priorità condiviso, non un nuovo sistema già attivo.

Perché le PMI sono diverse

In una grande azienda l'HR ha processi definiti, software già attivi, una struttura su cui appoggiarsi. In una PMI spesso non esiste niente di tutto questo: le assunzioni le ha sempre gestite l'imprenditore, i contratti li firma il commercialista, le ferie si concordano a voce. Non è necessariamente un problema, è semplicemente la realtà.

Questo significa che il tuo valore non è portare una policy ma capire dove l'assenza di struttura sta creando rischi o inefficienze reali. E farlo senza far sentire l'imprenditore sotto esame. La differenza tra un HR che dura e uno che viene percepito come un'imposizione sta tutta qui.

Le domande da fare nei primi giorni

Prima di qualsiasi analisi formale, fai queste domande all'imprenditore o al responsabile che ti ha assunto.

- Qual è il problema che ti ha spinto ad assumere un HR? Cosa vorresti che non succedesse più?
- Ci sono state vertenze, contestazioni o situazioni difficili con i dipendenti nell'ultimo anno?
- Chi gestisce oggi le buste paga, le assunzioni, le comunicazioni con i consulenti?
- Quali sono i responsabili con cui dovrò lavorare di più, e qual è il loro rapporto con la funzione HR?
- Cosa si aspettano i dipendenti da questa nuova figura? Sanno perché sono stato assunto?

Cosa leggere e raccogliere subito

Nei primissimi giorni, raccogli tutti i documenti che ti permettono di capire la situazione di partenza.

- Il CCNL applicato: non dare per scontato che sia quello giusto, ma non mettere in discussione nulla adesso, solo prendi nota.
- L'organigramma formale (se esiste) e quello informale che emergerà dai colloqui.
- I contratti di assunzione degli ultimi 2-3 anni: verifica se sono coerenti con il CCNL e se i livelli inquadramento hanno senso.
- Le ultime comunicazioni con lo studio paghe o il consulente del lavoro: capisce il tono della relazione e cosa viene delegato.
- Eventuali accordi aziendali, regolamenti interni o policy scritte (anche informali, come una mail su come si richiedono le ferie).

Come leggere il clima aziendale

Non serve un survey formale nei primi giorni. Ti basta fare brevi conversazioni informali con 4-5 persone chiave, tra cui almeno un responsabile di area e due o tre dipendenti operativi. Non chiedi un feedback sull'azienda: chiedi come funziona il lavoro, cosa li aiuterebbe, cosa li rallenta.

Quello che emerge da queste conversazioni è spesso più utile di qualsiasi analisi documentale. Senti se c'è tensione su temi specifici (ore extra non riconosciute, gestione delle ferie, comunicazione dalla direzione) e prendi nota senza ancora prendere posizione. Sei ancora in fase di ascolto.

2

I primi 30 giorni operativi

Il primo mese non è il momento di costruire sistemi nuovi. È il momento di fare una fotografia precisa di quello che esiste, identificare i rischi più urgenti e iniziare a essere utile su cose concrete. Poche, ben fatte, visibili. Questo è ciò che costruisce la prima credibilità.

La mappa della situazione HR

Entro la fine del primo mese devi avere una visione chiara su quattro aree: la forza lavoro (quante persone, con che contratti, quali scadenze), la compliance (cosa manca o è a rischio), i processi (chi fa cosa oggi, anche informalmente) e le relazioni (chi sono gli alleati, chi è diffidente, chi è neutro).

Non devi ancora avere soluzioni. Devi avere domande precise e una lista di priorità. Questa lista è il documento più importante che produrrai nel primo mese, e va condiviso con l'imprenditore in un incontro dedicato.

Fotografia della forza lavoro

Questi sono gli elementi da raccogliere per ogni dipendente o gruppo omogeneo.

Area	Cosa raccogliere	Perché serve
Tipo di contratto	Tempo indeterminato, determinato, apprendistato, part-time	Capire la struttura e le scadenze imminenti
Livello di inquadramento	Livello CCNL applicato e mansione reale	Verificare coerenza e rischi di contestazione
Anzianità aziendale	Data di assunzione per ciascuno	Calcolare TFR maturato e scatti di anzianità
Ferie residue	Giorni maturati e non goduti	Identificare accumuli a rischio e obblighi di smaltimento
Scadenze contrattuali	Fine periodo di prova, fine contratto a termine	Evitare convertioni involontarie o mancate comunicazioni

I rischi di compliance da vedere subito

Alcune situazioni hanno priorità alta perché espongono l'azienda a sanzioni o contestazioni. Verificale entro i primi 30 giorni.

- Contratti a termine prorogati più volte senza un motivo scritto valido: dopo 24 mesi totali (salvo eccezioni) il rapporto si converte automaticamente in tempo indeterminato.
- Dipendenti con ferie accumulate da anni senza un piano di smaltimento: l'azienda rischia di dover pagare le ferie non godute alla cessazione, anche se erano prescritte per inattività del dipendente.

- Livelli di inquadramento che non rispecchiano le mansioni reali: un livello troppo basso rispetto al lavoro svolto espone a richieste di adeguamento retroattivo.
- Assenza di comunicazioni obbligatorie (visita medica preventiva, formazione sicurezza base) per dipendenti assunti di recente.
- Collaboratori che lavorano come dipendenti di fatto ma sono inquadrati con partita IVA o co.co.co.: è una delle situazioni più rischiose in caso di ispezione.

La prima vittoria visibile

Scegli una cosa concreta da risolvere entro il primo mese. Non deve essere grande: può essere organizzare il database dei contratti che nessuno riusciva a trovare, sistemare il processo di richiesta ferie che tutti odiavano, o preparare una comunicazione chiara ai dipendenti su come funzionano le note spese. L'importante è che sia visibile e che risolva un problema reale.

Queste piccole vittorie fanno capire all'imprenditore e ai responsabili che sei lì per aiutare, non solo per fare controlli. È la base su cui costruirai tutto il resto.

3

Dal giorno 31 al 60

Il secondo mese è quello della strutturazione. Hai ascoltato, hai mappato, hai costruito le prime relazioni. Adesso puoi iniziare a introdurre processi leggeri su due o tre aree prioritarie, sempre partendo dai problemi che l'azienda sente come urgenti. Non dai problemi che tu vedi come importanti in astratto.

Scegliere le priorità operative

In una PMI non puoi lavorare su tutto contemporaneamente: non hai né il tempo né il consenso per farlo. Dopo il primo mese, scegli due o tre aree su cui concentrarti nel secondo mese. Il criterio di scelta non è la tua agenda personale ma l'intersezione tra quello che crea rischio reale e quello che l'imprenditore percepisce come urgente.

Se lavori solo sui rischi che lui non percepisce, ti sentiranno come qualcuno che blocca e complica. Se lavori solo su quello che lui vuole senza considerare i rischi, diventi un esecutore senza valore strategico. La zona giusta è nel mezzo.

Processi da strutturare per primi

Questi sono i processi che nelle PMI mancano quasi sempre e che hanno il miglior rapporto tra sforzo di implementazione e impatto concreto.

- Gestione delle assunzioni: chi apre la richiesta, chi fa i colloqui, chi decide, chi firma il contratto e chi comunica ai candidati non selezionati.
- Onboarding dei nuovi assunti: un percorso minimo di accoglienza (chi incontrare, cosa sapere, cosa fare nei primi giorni) riduce il tempo per diventare produttivi e abbassa il turnover nei primi mesi.
- Gestione ferie e permessi: una procedura scritta (anche semplice) con chi approva, entro quanto tempo e come si comunica l'approvazione.
- Raccolta e archiviazione dei documenti di assunzione: contratti, documenti identità, moduli fiscali, documentazione sicurezza, tutto in un unico posto accessibile.
- Comunicazione con il consulente del lavoro o lo studio paghe: stabilisci un canale unico e un calendario fisso per le comunicazioni mensili.

Come lavorare con i responsabili

I responsabili di area nelle PMI spesso non hanno mai avuto un interlocutore HR dedicato. Alcuni lo vedono come una risorsa, altri come una minaccia alla loro autonomia. Il tuo obiettivo nel secondo mese è essere percepito come qualcuno che risolve problemi, non che li crea.

Avvicina ogni responsabile partendo da un problema che lui ha: qualcuno ha difficoltà a gestire le richieste di ferie del team, qualcuno non sa come gestire un dipendente che performa sotto le aspettative. Offri

supporto su quel problema specifico, senza generalizzare e senza imporre processi nuovi prima che li chiedano.

Il tema delle assunzioni imminenti

Se nei prossimi mesi sono previste nuove assunzioni, il secondo mese è il momento di strutturare il processo in anticipo. Questo include definire il profilo in modo preciso (non solo il titolo di studio ma le competenze pratiche richieste), capire su quale CCNL sarà inquadrata la figura e quale livello è appropriato, e ragionare fin dall'inizio se esistono agevolazioni applicabili.

Per i profili junior, per esempio, l'apprendistato professionalizzante può ridurre significativamente i contributi INPS nei primi anni. Non è una decisione che si prende in 24 ore: meglio impostarla prima che il processo di selezione sia già avviato.

4

Dal giorno 61 al 90

Il terzo mese è quello del consolidamento e della pianificazione. I processi base sono avviati, le relazioni sono costruite, i rischi urgenti sono stati affrontati. Adesso puoi iniziare a guardare più in avanti: dove vuole andare l'azienda, cosa serve dal punto di vista delle persone e come presentare un piano che abbia senso per l'imprenditore.

Dal problema al piano

Entro il giorno 90, prepara un documento di sintesi per l'imprenditore. Non deve essere un report formale con decine di pagine: bastano 4-5 pagine che mostrano cosa hai trovato, cosa hai già risolto, cosa resta da fare e con quale priorità. Il formato conta meno del contenuto: deve essere leggibile in 10 minuti e deve rispondere a domande concrete.

La struttura più efficace è: situazione attuale (cosa funziona, cosa manca), rischi identificati (con una stima dell'impatto), interventi già avviati (risultati tangibili), piano per i prossimi 6 mesi (con obiettivi misurabili). Questo documento non è solo per l'imprenditore: ti serve anche come bussola per i mesi successivi.

Cosa inserire nel piano a 6 mesi

Questi sono gli interventi che meritano di entrare nel piano, se non sono già stati affrontati nei primi 90 giorni.

- Revisione degli inquadramenti contrattuali: se hai trovato livelli non coerenti con le mansioni, è il momento di pianificare un riallineamento graduale (mai retroattivo, sempre con il supporto del consulente del lavoro).
- Strutturazione del processo di valutazione delle performance: anche solo un colloquio annuale formalizzato è infinitamente meglio di niente, perché crea un momento di confronto documentato.
- Piano ferie: proponi all'azienda una pianificazione semestrale per evitare accumuli e garantire che i dipendenti godano le ferie nel corso dell'anno.
- Formazione obbligatoria: mappa i corsi di sicurezza in scadenza e pianifica i rinnovi con anticipo, evitando di trovarti a correre a fine anno.
- Eventuale introduzione di benefit o welfare: anche strumenti semplici come i buoni pasto o un piccolo piano fringe benefit migliorano la percezione dell'azienda senza costi elevati.

Agevolazioni da valutare per le assunzioni

Se l'azienda prevede nuove assunzioni nei prossimi mesi, queste sono le opzioni da considerare in base al profilo da assumere.

Strumento	A chi si applica	Vantaggio principale

Apprendistato professionalizzante	Under 29 anni, in aziende con meno di 9 dipendenti fino al 100% apprendisti	Contributi INPS ridotti (circa 10% invece del 30%) per tutta la durata del contratto
Incentivo under 35	Assunzione a tempo indeterminato di chi non ha mai avuto un contratto stabile	Esonero parziale dei contributi INPS per 24 mesi (verificare plafond e decreto attuativo 2026)
Part-time strutturale	Profili con esigenze di flessibilità o mansioni a ore ridotte	Riduce il costo proporzionalmente alla RAL senza perdere la continuità del rapporto

Come presentare i risultati

Quando presenti il bilancio dei 90 giorni all'imprenditore, parla di risultati concreti, non di processi attivati. Non dire "ho strutturato il processo di onboarding": di' "i nuovi assunti degli ultimi due mesi hanno iniziato a lavorare in autonomia mediamente una settimana prima rispetto a prima". Non dire "ho mappato i contratti": di' "ho trovato tre contratti a termine che scadono nei prossimi 60 giorni e ti evito la conversione automatica."

L'imprenditore non valuta il tuo lavoro sulla qualità dei processi ma sull'impatto percepito sull'azienda. Più riesci a tradurre il tuo lavoro in termini di rischio evitato, costi contenuti o tempo risparmiato, più consolidi la tua posizione.

5

Costruire credibilità duratura

Arrivare alla fine dei 90 giorni con un piano condiviso è un ottimo risultato. Ma la credibilità vera si costruisce nei mesi successivi, con la coerenza tra quello che hai promesso e quello che consegni. In una PMI, dove tutti si conoscono e le gerarchie sono piatte, la tua reputazione dipende da pochissimi episodi chiave.

I comportamenti che fanno la differenza

Queste non sono regole formali ma atteggiamenti concreti che distinguono un HR efficace in una PMI da uno che non dura.

- Mantieni gli impegni che prendi: se dici che entro venerdì hai una risposta, dai la risposta entro venerdì.
- Porta problemi con soluzioni già parzialmente pensate: non andare dall'imprenditore con una lista di problemi senza averci già riflettuto. Porta il problema e due o tre opzioni, poi decidi insieme.
- Sii il punto di riferimento, non il blocco: il tuo ruolo è facilitare le decisioni sulle persone, non rallentarle con procedure che nessuno capisce perché esistono.
- Gestisci la riservatezza in modo impeccabile: in una PMI tutto gira velocemente. Se qualcuno ti confida un problema e la voce gira, hai perso la fiducia di tutti.
- Sii chiaro su cosa puoi e non puoi decidere da solo: l'HR in una PMI raramente ha piena autonomia decisionale. Meglio essere trasparenti sui limiti che promettere cose che poi richiedono l'ok dell'imprenditore.

Come gestire l'imprenditore nel tempo

L'imprenditore di una PMI è spesso abituato a decidere tutto da solo, anche sulle persone. Il tuo obiettivo non è togliergli questa autonomia ma affiancarlo con dati e analisi che migliorano le sue decisioni. Proponi incontri periodici brevi (anche solo 30 minuti al mese) per aggiornarsi su scadenze, segnalare situazioni in evoluzione e allinearsi sulle priorità.

Evita di portare problemi in modo allarmistico: nelle PMI chi porta problemi in modo drammatico viene percepito come chi crea ansia, non come chi aiuta. Presenta i rischi con calma, con il contesto e con una proposta. Questo modo di lavorare costruisce un rapporto di fiducia che dura anni.

Indicatori per misurare il tuo impatto

Questi sono i numeri da monitorare per dimostrare l'impatto del tuo lavoro nei primi 12 mesi.

Indicatore	Come misurarlo	Perché conta
Turnover volontario	Dimissioni spontanee nell'anno / organico medio	Segnala se le persone stanno bene o se c'è qualcosa che non funziona

Tempo medio per completare un'assunzione	Giorni dalla richiesta all'inizio lavoro	Misura l'efficienza del processo di recruiting
Ferie residue a fine anno	Media giorni non goduti per dipendente	Segnala problemi organizzativi o accumuli a rischio
Formazione sicurezza aggiornata	% dipendenti con corsi in regola	Riduce il rischio sanzionatorio in caso di ispezione
Scadenze contrattuali gestite in tempo	Numero di proroghe/conferme gestite prima della scadenza	Evita conversioni involontarie e contenziosi

Quando è il momento di cambiare le cose

Dopo i 90 giorni, con la fiducia costruita e il piano condiviso, puoi iniziare a proporre cambiamenti più strutturali: un sistema per la gestione digitale di ferie e permessi, un processo di valutazione formalizzato, una revisione del piano di benefit. Il timing giusto non è "appena posso" ma "quando ho il consenso".

In una PMI il consenso non si dà per scontato: si costruisce mostrando che ogni proposta serve davvero all'azienda e non è solo un esercizio formale. Se arrivi a proporre un cambiamento dopo aver già dimostrato il tuo valore su cose concrete, le probabilità che venga accettato sono enormemente più alte.

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