Jet HR

2026

Report HR e costo del lavoro: come avere KPI e costo del personale sempre sotto controllo

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	**Perché il costo personale sfugge**	3
2	**I KPI HR che contano davvero**	5
3	**Leggere i numeri per decidere**	7
4	**Da Excel a reporting integrato**	9

1

Perché il costo personale sfugge

La maggior parte degli imprenditori e responsabili amministrativi conosce la RAL dei propri dipendenti, ma non il costo reale che queste persone rappresentano per l'azienda ogni mese. Il problema non è la pigrizia: è che le informazioni sono sparse tra il gestionale paghe, i fogli Excel delle presenze, le email con il consulente del lavoro e qualche file PDF. Quando arriva il momento di decidere se assumere, spostare risorse o tagliare costi, i dati non ci sono ancora.

IN SINTESI

- Il costo reale di un dipendente è circa il 40% in più rispetto alla RAL, per effetto di contributi INPS (~30%) e TFR (~7,7%): sapere questa cifra in tempo reale cambia il modo in cui pianifichi le assunzioni.
- I KPI HR più utili non sono decine: bastano cinque indicatori (costo del lavoro, presenze, ferie maturate, straordinari, turnover) monitorati regolarmente per avere una visione chiara della situazione.
- Il passaggio dai fogli sparsi a un reporting integrato non richiede mesi: l'obiettivo è avere un'unica fonte di dati che aggiorni tutto in automatico, senza aspettare elaborazioni manuali.

Il costo che non vedi nella RAL

Questo è quello che paga davvero l'azienda per un dipendente con RAL da 30.000 €, applicando il CCNL Terziario – Confcommercio (livello indicativo, contributi INPS a carico azienda ~30%, INAIL ~1%).

Voce di costo	Come funziona	Importo annuo (€)
RAL	Retribuzione annua lorda concordata, include già tredicesima e quattordicesima	30.000
Contributi INPS (azienda)	Circa il 30% della RAL, a carico dell'azienda	9.000
TFR	Circa il 7,7% della RAL, accantonato ogni anno	2.310
INAIL	Dipende dal settore, indicativo 1% della RAL	300
Costo totale azienda	Quello che l'azienda spende davvero ogni anno	41.610

Tredicesima e quattordicesima: non sono un costro extra

Uno degli equivoci più comuni è pensare che tredicesima e quattordicesima siano costi extra rispetto alla RAL. Non lo sono. La RAL è il totale annuo lordo: nel CCNL Terziario – Confcommercio, per esempio, viene

divisa per 14 mensilità, quindi ogni mese il dipendente riceve una quota più bassa, ma a luglio e a dicembre escono due mensilità aggiuntive. Il totale che l'azienda spende è sempre lo stesso.

Quello che cambia è la cassa: a luglio e a dicembre l'azienda deve avere liquidità per pagare quelle mensilità più pesanti. È un problema di pianificazione finanziaria, non di costo aggiuntivo. Se sai mese per mese quante mensilità stai per pagare, puoi gestire la cassa senza sorprese.

I costi che portano davvero la spesa oltre la RAL sono due: i contributi INPS a carico dell'azienda (circa il 30% della RAL) e il TFR (circa il 7,7%). Su questi due voci si costruisce il budget HR.

Dove si nasconde il dato mancante

Il costo del personale sfugge perché le sue componenti vivono in posti diversi, aggiornate da persone diverse, con tempi diversi.

- Le buste paga elaborate dal consulente del lavoro arrivano spesso con 10-15 giorni di ritardo rispetto al mese di competenza.
- Le presenze e le ferie sono su un foglio Excel (o su carta) che nessuno trasferisce automaticamente al gestionale paghe.
- Gli straordinari vengono autorizzati a voce o via email, senza un sistema che li sommi e li colleghi al costo mensile.
- Il TFR accantonato non è visibile in nessun report operativo, anche se aumenta ogni mese.
- Il turnover non viene misurato: si sa quando qualcuno se ne va, ma non si calcola mai quanto è costato perdere quella persona.

2

I KPI HR che contano davvero

Non hai bisogno di venti indicatori per tenere sotto controllo il costo del personale. Ne bastano cinque, letti con regolarità e collegati tra loro. Il punto non è fare analisi sofisticate: è accorgersi in tempo quando qualcosa si sta spostando nella direzione sbagliata, prima che impatti sul budget o sulla produttività.

I cinque KPI fondamentali

Questi sono gli indicatori che ogni azienda con almeno 5 dipendenti dovrebbe monitorare ogni mese.

- Costo del lavoro totale: la somma di RAL, contributi INPS azienda, TFR e INAIL di tutti i dipendenti nel mese. È il numero che va nel budget e che confronti con i ricavi.
- Incidenza del costo del personale sui ricavi: il rapporto percentuale tra costo del lavoro totale e fatturato del mese. Nelle aziende di servizi è fisiologicamente più alto (spesso 40-60%), nel retail o manifatturiero più basso.
- Ferie e permessi maturati e non goduti: un debito nascosto che cresce ogni mese. Se i dipendenti accumulano ferie non godute, l'azienda sta maturando un'obbligazione futura che pesa sul bilancio.
- Straordinari mensili per dipendente: un indicatore di sovraccarico. Se un reparto fa sistematicamente straordinari, probabilmente è sottodimensionato oppure mal organizzato.
- Tasso di turnover: quante persone lasciano l'azienda ogni anno rispetto all'organico medio. Si calcola come (uscite / organico medio) x 100. Un tasso alto nasconde costi di sostituzione e formazione che non appaiono mai nel costo del lavoro standard.

Quanto costa perdere un dipendente

Il turnover ha un costo che quasi nessuna azienda calcola esplicitamente. Ecco una stima concreta per un profilo impiegatizio con RAL da 30.000 €.

Voce di costo del turnover	Stima (€)
Tempo HR per selezione e colloqui (ore interne)	800 – 1.200
Eventuale agenzia di selezione (15-20% della RAL)	4.500 – 6.000
Onboarding e formazione iniziale (primi 2-3 mesi di produttività ridotta)	2.000 – 4.000
Costo totale stimato per sostituzione	7.300 – 11.200

Come calcolare il tasso di turnover

La formula è semplice: dividi il numero di uscite volontarie nell'anno per l'organico medio dello stesso periodo e moltiplica per 100. Se hai avuto 3 uscite su un organico medio di 25 persone, il tuo turnover è del 12%.

Un tasso del 5-8% è considerato fisiologico per la maggior parte dei settori. Sopra il 15% inizia a essere un problema strutturale: stai spendendo risorse significative per sostituire persone invece che per farle crescere. Sotto il 3% potrebbe indicare un'organizzazione poco dinamica, ma dipende molto dal settore.

Il dato diventa utile solo se lo confronti nel tempo (il tuo trend) e per reparto. Un turnover alto concentrato in un solo team segnala un problema specifico, non aziendale.

Frequenza di lettura consigliata per dimensione

Non tutti i KPI vanno letti con la stessa frequenza. Questa è la cadenza consigliata in base alla dimensione dell'azienda.

KPI	Fino a 15 dipendenti	16-50 dipendenti	Oltre 50 dipendenti
Costo del lavoro totale	Mensile	Mensile	Mensile
Incidenza costo su ricavi	Trimestrale	Mensile	Mensile
Ferie e permessi maturati	Trimestrale	Mensile	Mensile
Straordinari per dipendente	Mensile	Mensile	Settimanale
Tasso di turnover	Semestrale	Trimestrale	Mensile

3

Leggere i numeri per decidere

Avere i dati è solo il primo passo. Il valore reale di un report HR sta nel collegare i numeri alle decisioni: quando assumere, se autorizzare straordinari o prendere un interinale, come costruire il budget per l'anno successivo, dove c'è un problema di organizzazione che ancora non si vede. In questo capitolo vediamo come trasformare i KPI in risposte concrete.

Costo del lavoro e decisioni di assunzione

Quando valuti una nuova assunzione, il punto di partenza non è la RAL che ti chiede il candidato: è il costo totale che quella persona rappresenta per l'azienda nei prossimi 12 mesi. Con contributi e TFR, una RAL da 28.000 € diventa circa 38.000-39.000 € di costo annuo. Devi chiederti se la persona genera almeno quel valore in termini di produzione, fatturato o riduzione del carico su altri.

Il report HR ti aiuta a rispondere a questa domanda in modo oggettivo: se il reparto che stai potenziando fa già 30 ore di straordinari al mese e ha ferie accumulate da mesi, il segnale è chiaro. Se invece gli straordinari sono zero e le presenze sono regolari, forse il problema non è la forza lavoro ma l'organizzazione del lavoro.

Considerazione pratica: se la nuova assunzione può beneficiare dell'incentivo under 35 (attivo nel 2026) o del contratto di apprendistato professionalizzante, il costo effettivo per i primi anni scende in modo rilevante, perché i contributi INPS a carico dell'azienda si riducono. Questo cambia l'analisi costi-benefici e vale la pena includerlo nel calcolo prima di decidere.

Straordinari vs nuova assunzione: quando conviene cosa

Un esempio concreto per un impiegato a cui applichi il CCNL Metalmeccanici – Industria (preso come riferimento per la struttura degli straordinari), con RAL da 30.000 €.

Scenario	Costo annuo stimato (€)	Note
100 ore di straordinario annue (maggiorazione ~25%)	1.800 – 2.200	Solo per il costo salariale maggiorato, contributi inclusi
200 ore di straordinario annue (vicino al limite legale)	3.600 – 4.400	Rischio burnout, limite 250h/anno salvo CCNL diverso
Nuova assunzione part-time 20h/sett. (RAL ~15.000 €)	20.000 – 21.000	Costo totale azienda con contributi e TFR
Nuova assunzione full-time (RAL ~28.000 €) con incentivo under 35	30.000 – 33.000	Riduzione contributi INPS per tutta la durata dell'agevolazione

Ferie maturate: il debito che non appare in bilancio

Le ferie maturate e non godute sono un debito reale dell'azienda verso i dipendenti. Se un dipendente lascia l'azienda con 20 giorni di ferie non godute, l'azienda deve liquidargliele in busta paga, proporzionalmente alla

sua RAL. Su un organico di 20 persone con una media di 10 giorni arretrati a testa, stai guardando a un'obbligazione potenziale di diversi mesi di stipendio.

Monitorare le ferie maturate mensilmente ti permette di pianificare le chiusure aziendali, forzare i periodi di assenza nei momenti di minore attività e non ritrovarti a fine anno con dipendenti che hanno 30 giorni da smaltire in fretta. Il dato è anche un indicatore indiretto di clima organizzativo: chi non prende mai ferie spesso è sovraccarico o teme di perdere il controllo sul proprio lavoro.

Dal punto di vista del TFR, ricorda che dal 1° luglio 2026 per ogni nuova assunzione il TFR va automaticamente al fondo pensione previsto dal CCNL, a meno che il dipendente non rinunci espressamente entro 60 giorni. Questo non cambia il costo per l'azienda, ma cambia dove finisce il denaro accantonato e come va gestito contabilmente.

Come usare i KPI nel budget annuale

Il budget HR dell'anno successivo si costruisce bene solo se hai i dati storici dell'anno corrente. Ecco i passaggi logici da seguire.

- Parti dal costo del lavoro totale dei 12 mesi precedenti, suddiviso per reparto o funzione: ti dà la base di partenza reale, non quella stimata.
- Aggiungi la proiezione degli aumenti contrattuali previsti dal CCNL applicato per l'anno in corso (il CCNL Terziario – Confcommercio e il CCNL Metalmeccanici – Industria, per esempio, hanno scadenze di rinnovo con incrementi tabellari già noti).
- Stima il costo delle assunzioni previste includendo subito contributi e TFR, non solo la RAL.
- Calcola il monte ferie residuo a inizio anno come passivo da assorbire: impatta sulla produttività nei mesi in cui i dipendenti le godranno.
- Inserisci una voce per il costo del turnover atteso, almeno per i ruoli storicamente più esposti: costa meno anticipare che gestire l'emergenza.

4

Da Excel a reporting integrato

Il problema non è che i dati non esistono: è che esistono in dieci posti diversi e nessuno li aggrega in automatico. Il passaggio a un reporting HR integrato non richiede una trasformazione digitale da sei mesi: richiede di identificare le tre o quattro fonti di dati che usi già e di farle parlare tra loro attraverso un'unica piattaforma. In questo capitolo vediamo come si fa in concreto, con esempi per diverse dimensioni di azienda.

Il problema dei dati sparsi

Prima di scegliere uno strumento, è utile mappare dove vivono oggi i tuoi dati HR. In media, nelle PMI italiane si trovano in questi posti.

- Il gestionale paghe del consulente del lavoro o dello studio esterno, che genera i cedolini ma raramente espone i dati in forma aggregata e accessibile.
- Un foglio Excel (o Google Sheet) per le presenze, aggiornato manualmente da un responsabile di reparto o dall'amministrazione.
- Un sistema separato (o ancora la carta) per le richieste di ferie e permessi, spesso senza un collegamento automatico alle ore lavorate.
- Le comunicazioni di assunzione, proroga e cessazione disperse via email tra HR, direzione e consulente.
- Nessun sistema che aggreghi tutto e calcoli il costo del lavoro in tempo reale.

Analisi utili per dimensione d'azienda

Non tutte le aziende hanno bisogno dello stesso livello di dettaglio. Ecco cosa monitorare in base all'organico.

Dimensione	Analisi minime consigliate	Aggiornamento ideale
Fino a 10 dipendenti	Costo mensile totale per dipendente, ferie residue, scadenze contrattuali	Mensile
11-30 dipendenti	Costo per reparto, presenze vs assenze, straordinari mensili, turnover semestrale	Mensile
31-80 dipendenti	Tutti i KPI del livello precedente + incidenza costo su ricavi per BU, budget vs consuntivo HR	Mensile (consuntivo), trimestrale (budget)
Oltre 80 dipendenti	Dashboard in tempo reale con drill-down per reparto, alert automatici su anomalie (es. straordinari oltre soglia)	Continuo / settimanale

Il metodo per uscire dai fogli sparsi

Il passaggio a un reporting integrato funziona meglio se procede per fasi, non tutto in una volta. Il primo passo è centralizzare le presenze: è la fonte di dati che alimenta tutto il resto (straordinari, ferie, costo orario). Finché le presenze sono su un foglio Excel aggiornato manualmente, ogni altro report è inaffidabile.

Il secondo passo è collegare le presenze al gestionale paghe o alla piattaforma HR, in modo che il calcolo degli straordinari e delle ferie maturate avvenga in automatico. Questo elimina l'errore umano e fa sì che i dati siano disponibili in tempo reale, non a fine mese.

Il terzo passo è costruire il report del costo del lavoro mensile in modo automatico: RAL, contributi, TFR, INAIL, aggregati per dipendente e per reparto. Quando questo report esiste e si aggiorna da solo, puoi finalmente confrontare il costo del personale con i ricavi mese per mese e prendere decisioni con dati freschi.

Cosa chiedere a una piattaforma HR

Se stai valutando uno strumento di HR management, questi sono i requisiti minimi per avere un reporting davvero utile.

- Gestione presenze, ferie e permessi integrata con il calcolo del costo del lavoro: i dati di orario devono alimentare automaticamente il report economico.
- Visibilità in tempo reale sul costo mensile per dipendente e per reparto, senza dover aspettare l'elaborazione delle buste paga.
- Esportazione dei dati in formato compatibile con i principali software di contabilità o possibilità di integrazone diretta
- Conformità automatica alle regole CCNL applicato: calcolo degli istituti contrattuali (ex festività, permessi ROL, mensilità aggiuntive) senza intervento manuale.

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