Jet HR

2026

Guida ai turni e alle presenze nelle catene di hotel e a come gestirli da un unico planning

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	**Perché l'Excel non regge più**	3
2	**Un planning unico su più hotel**	5
3	**Personale mobile tra strutture**	7
4	**Costo personale per struttura e reparto**	9
5	**Passare a un sistema unico**	11

1

Perché l'Excel non regge più

Quasi tutti i gruppi alberghieri partono con un foglio Excel per struttura: sembra ragionevole finché hai due hotel e un responsabile per ciascuno. Quando le strutture diventano tre o più, o quando devi spostare un cameriere da una proprietà all'altra durante un evento, il sistema comincia a cedere in silenzio. Il problema non è l'Excel in sé: è che non è pensato per ambienti multi-struttura dove le informazioni devono essere confrontabili in tempo reale.

IN SINTESI

- Gestire i turni con file separati per ogni hotel impedisce qualsiasi visione d'insieme sulle ore lavorate e sui costi reali.
- I segnali che il planning su Excel ha esaurito la sua utilità sono spesso già visibili: ore mancanti, doppie assegnazioni, nessun confronto tra strutture.
- Un planning condiviso non significa un solo file: significa un sistema in cui i dati di ogni hotel parlano la stessa lingua e sono visibili da un unico punto.
- Il costo del personale per reparto (sala, piani, reception, cucina) diventa leggibile solo quando le presenze sono raccolte in modo uniforme su tutte le strutture.
- Spostare personale tra hotel senza un sistema unico genera buchi nella tracciabilità delle ore e rischi di non conformità con il CCNL applicato.

I segnali che il sistema sta cedendo

Questi sono i campanelli d'allarme più comuni nei gruppi alberghieri che gestiscono ancora i turni su file separati.

- Non riesci a sapere in tempo reale quante ore ha fatto un addetto alla reception che lavora su due strutture diverse.
- Il responsabile di ogni hotel tiene il suo file e nessuno ha una visione consolidata del monte ore del gruppo.
- Quando sposti personale tra hotel per coprire un evento, le ore finite su una struttura non vengono mai correttamente attribuite all'altra.
- Non puoi confrontare il costo del personale tra due hotel perché i dati sono raccolti con criteri diversi.
- Le presenze vengono ancora dichiarate a voce o su carta, poi trascritte manualmente: errori e ritardi sono la norma.
- A ogni cambio di stagione ricostruire il planning da zero richiede giorni di lavoro coordinato tra più persone.

Dove nascono davvero i problemi

Il punto di rottura non è mai improvviso. Di solito il sistema tiene finché le strutture lavorano in modo autonomo e non si scambiano personale. È quando cominci a ottimizzare, cioè a spostare un cuoco dall'hotel A all'hotel B durante un periodo di bassa stagione, che l'Excel mostra i suoi limiti: chi aggiorna le ore? Su quale file? Chi si accorge se quel cuoco supera le 48 ore settimanali medie contando entrambe le strutture?

Il CCNL applicato nei gruppi alberghieri italiani è quasi sempre il CCNL Turismo - Federturismo Confindustria oppure il CCNL Pubblici Esercizi, Ristorazione e Turismo - FIPE/Confcommercio. Entrambi prevedono regole precise su orario ordinario, straordinario e riposi: regole che vanno rispettate indipendentemente da quante strutture ha il tuo gruppo. Senza un sistema che aggreghi i dati, il rischio di sforare i limiti senza accorgersene è reale.

Un altro problema silenzioso è la disomogeneità nella raccolta delle presenze. Se l'hotel A usa il timbro con badge, l'hotel B usa un foglio cartaceo e l'hotel C registra tutto su un'app diversa, i dati che arrivano all'ufficio HR non sono confrontabili. Costruirci sopra un'analisi dei costi è impossibile, e fare previsioni per la stagione successiva diventa un esercizio di fantasia.

Quanto pesa davvero il disordine

Un esempio concreto su un gruppo con tre hotel e circa 120 dipendenti totali mostra quanto tempo e quanti euro si perdono ogni mese con un sistema frammentato.

Attività	Tempo perso al mese (stima)	Impatto economico stimato
Raccolta e riconciliazione presenze manuale	18-24 ore HR	€ 600-800 (costo lavoro HR)
Errori su straordinari non rilevati in tempo	4-6 casi/mese	€ 1.200-2.000 di extra non pianificati
Mancata ottimizzazione personale tra strutture	Personale in eccesso su un hotel, carenza sull'altro	€ 2.000-4.000/mese di costo evitabile
Ricostruzione planning stagionale	3-5 giorni lavorativi	€ 1.500-2.500 (costo opportunità)

2

Un planning unico su più hotel

Costruire un planning condiviso tra strutture diverse non significa obbligare tutti a usare lo stesso schema di turni. Significa invece che i dati di ogni hotel sono inseriti con la stessa logica, visibili da un unico punto e confrontabili senza dover aprire file separati. La differenza tra un planning condiviso ben costruito e uno mal costruito si vede soprattutto nelle settimane di picco: quando sai in tempo reale dove hai personale in eccesso e dove sei in deficit, puoi agire. Altrimenti reagisci sempre in ritardo.

Le basi di un planning multi-struttura

Questi sono gli elementi che un planning condiviso deve avere per funzionare davvero su più hotel.

- Un'unica anagrafica del personale, con ogni dipendente associato alla struttura di appartenenza principale e con la possibilità di essere assegnato temporaneamente a un'altra.
- Le stesse categorie di turno su tutti gli hotel: nomi uguali, orari codificati nello stesso modo, così che 'turno mattina' significhi la stessa cosa ovunque.
- Un calendario condiviso per struttura, visibile anche ai responsabili degli altri hotel: non per controllare tutto, ma per poter offrire o richiedere supporto di personale in modo rapido.
- Regole di orario configurate una sola volta e applicate in automatico: ore ordinarie, soglia degli straordinari, giorni di riposo obbligatori secondo il CCNL applicato.
- Un sistema di alert che segnala in tempo reale quando un dipendente sta per superare i limiti di orario, prima che il problema si materializzi in busta paga.

Come strutturare i reparti in modo uniforme

Il primo ostacolo alla condivisione del planning è che ogni hotel tende a organizzare i reparti con nomenclature diverse. In un hotel 'sala' può indicare solo il ristorante, in un altro include anche il bar e il servizio ai piani. Prima di costruire qualunque sistema condiviso, devi standardizzare le categorie: stabilisci quali sono i reparti rilevanti per il gruppo (reception, sala/food and beverage, piani/housekeeping, cucina, manutenzione, amministrazione) e usa le stesse etichette su tutte le strutture.

Questa operazione sembra banale ma è il lavoro più importante dell'intero progetto. Se i reparti non sono definiti allo stesso modo, i dati aggregati non avranno senso: sommerai mele con pere e i report saranno inutili. Dedica qualche ora a questa fase con i responsabili di ogni hotel, prima di toccare qualsiasi software.

Una volta standardizzata la struttura, ogni turno inserito nel planning porta con sé tre informazioni fondamentali: a quale struttura appartiene, a quale reparto e a quale dipendente. Con queste tre coordinate, qualsiasi analisi successiva, dal costo per hotel al confronto tra reparti, diventa possibile.

Turni per reparto: un esempio reale

Esempio di planning settimanale su due hotel (hotel A: 60 dipendenti, hotel B: 45 dipendenti) in alta stagione.

Reparto	Hotel A: ore pianificate/settimana	Hotel B: ore pianificate/settimana	Totale gruppo
Reception	280 ore	210 ore	490 ore
Sala / F&B	420 ore	315 ore	735 ore
Housekeeping	350 ore	280 ore	630 ore
Cucina	490 ore	350 ore	840 ore
Manutenzione	80 ore	60 ore	140 ore
Totale	1.620 ore	1.215 ore	2.835 ore

La raccolta delle presenze in modo uniforme

Il planning ha valore solo se le presenze effettive vengono raccolte con lo stesso metodo su tutte le strutture. Ecco cosa deve essere uguale ovunque.

- Il sistema di timbratura: badge fisico, app mobile o totem, ma lo stesso tipo su tutti gli hotel del gruppo.
- Il momento in cui i dati entrano nel sistema: in tempo reale è meglio di fine turno, fine turno è meglio di fine settimana.
- Chi ha la responsabilità di validare le presenze: un responsabile per ogni reparto di ogni struttura, con la stessa procedura di approvazione.
- La gestione delle anomalie (timbratura mancante, ritardo, uscita anticipata): definisci una policy unica e applicala su tutti gli hotel.
- Il collegamento automatico tra presenza rilevata e turno pianificato: il sistema deve segnalare in automatico gli scostamenti, non aspettare che qualcuno li cerchi manualmente.

3

Personale mobile tra strutture

Spostare un dipendente da un hotel all'altro per coprire un picco di lavoro è una delle operazioni più vantaggiose che un gruppo alberghiero può fare. È anche una delle più rischiose dal punto di vista amministrativo, se non si gestisce nel modo giusto. Il rischio non è lo spostamento in sé, ma la perdita di tracciabilità: le ore fatte sull'hotel B spariscono dai radar dell'hotel A, e a fine mese nessuno ha il quadro completo.

Cosa cambia quando un dipendente si sposta

Quando un dipendente lavora abitualmente in una struttura e viene assegnato temporaneamente a un'altra, ci sono alcune cose che non cambiano: il contratto di lavoro resta lo stesso, il CCNL applicato resta lo stesso, e il monte ore settimanale si calcola su tutti i giorni lavorati, indipendentemente da dove li ha lavorati. Non si azzera nulla al momento dello spostamento.

Il problema con i sistemi frammentati è che ogni hotel vede solo 'i suoi' dipendenti. Se il cuoco Mario lavora lunedì-mercoledì all'hotel A e giovedì-venerdì all'hotel B, il responsabile dell'hotel A pensa che Mario abbia fatto 24 ore settimanali. Il responsabile dell'hotel B pensa che Mario abbia fatto 16 ore. In realtà Mario ha fatto 40 ore: nessuno dei due ha il quadro completo, e nessuno si accorge se la settimana successiva lo stesso schema porta Mario a 50 ore totali.

Il limite delle 48 ore settimanali medie (calcolate su un periodo di riferimento di 4 mesi, estendibile fino a 12 con accordo collettivo) si applica alle ore totali del dipendente, non alle ore per struttura. Un sistema multi-struttura deve sommare le ore ovunque il dipendente le abbia lavorate.

Come gestire lo spostamento senza perdere il controllo

Queste sono le pratiche che rendono la mobilità interna un vantaggio invece di un rischio.

- Ogni spostamento deve essere registrato nel sistema prima che avvenga: non a posteriori. Il dipendente deve risultare assegnato alla struttura B nel periodo preciso in cui ci lavora.
- Il conteggio delle ore va fatto a livello di dipendente, non a livello di struttura: il sistema deve aggregare automaticamente le ore di tutte le strutture in cui il dipendente ha lavorato nella settimana.
- Il responsabile della struttura di origine deve continuare a vedere le ore del dipendente anche quando è assegnato altrove: la trasparenza totale evita sorprese a fine mese.
- Le timbrature devono essere possibili su qualsiasi struttura del gruppo: se il dipendente è all'hotel B, deve poter timbrare lì senza che le sue presenze vadano perse o attribuite all'hotel sbagliato.
- Gli straordinari eventualmente maturati durante lo spostamento vanno attribuiti alla struttura dove sono stati effettivamente generati: questo è importante per leggere correttamente il costo per struttura.

Mobilità interna e CCNL: cosa sapere

Il CCNL Turismo - Federturismo Confindustria e il CCNL Pubblici Esercizi, Ristorazione e Turismo - FIPE/Confcommercio prevedono entrambi norme sul trasferimento e sull'assegnazione temporanea a unità produttive diverse. In generale, lo spostamento temporaneo tra strutture dello stesso gruppo (senza cambio di residenza) è legittimo, ma è buona pratica comunicarlo per iscritto al dipendente con anticipo sufficiente, anche quando il contratto lo consente.

Attenzione anche alle indennità eventualmente previste: alcuni CCNL riconoscono un rimborso spese o un'indennità di trasferta quando il dipendente lavora in una struttura diversa dalla sua sede abituale. Verifica le disposizioni specifiche del contratto che applichi nel tuo gruppo prima di organizzare spostamenti regolari.

Infine, tieni presente che se uno stesso dipendente copre regolarmente più strutture, la sua 'sede di lavoro' ai fini contrattuali potrebbe diventare un tema sensibile nel tempo. La mobilità occasionale e quella strutturale vanno trattate in modo diverso.

Ottimizzazione del personale tra strutture

Esempio di ottimizzazione reale in un gruppo con tre hotel durante un evento su una singola struttura.

Scenario	Senza mobilità interna	Con mobilità interna
Copertura evento hotel A (200 ospiti extra)	Agenzia interinale per 8 figure	4 dipendenti interni spostati da hotel B e C
Costo personale evento (2 giorni)	€ 3.200 (agenzia + margine)	€ 1.100 (solo straordinari interni)
Costo aggiuntivo mensile stimato	€ 6.400 (2 eventi/mese)	€ 2.200 (stesso volume)
Risparmio mensile stimato	-	€ 4.200

4

Costo personale per struttura e reparto

Sapere quanto spendi in personale a livello di gruppo è utile. Sapere quanto spendi per hotel e per reparto è quello che ti permette davvero di prendere decisioni. La differenza tra la reception dell'hotel A e quella dell'hotel B in termini di costo orario e copertura turni può dirti moltissimo sull'efficienza gestionale delle due strutture, ma solo se i dati sono raccolti e classificati nel modo giusto.

Come si costruisce il costo per struttura

Il costo del personale per struttura non è solo la somma delle buste paga di chi ci lavora abitualmente. Include anche la quota delle ore degli eventuali dipendenti in mobilità, le ore di straordinario attribuibili a quella struttura e i costi dei lavoratori a chiamata o stagionali che coprono i picchi. Se non hai un sistema che traccia dove sono state lavorate le ore, non puoi costruire questo dato in modo affidabile.

Le voci che compongono il costo aziendale reale del personale sono: la RAL (retribuzione annua lorda), i contributi INPS a carico azienda (circa il 30% della RAL), il TFR (circa il 7,7% della RAL) e il premio INAIL (variabile, nei settori alberghieri tipicamente intorno all'1-2%). Queste voci si applicano a ogni dipendente, e il loro totale per struttura è quello che devi poter leggere in modo separato.

Una volta che hai il costo totale per struttura, puoi calcolare il costo per ora lavorata: prendi il costo mensile di tutti i dipendenti assegnati a quell'hotel e dividilo per le ore effettivamente lavorate in quel mese. Confrontare questo indicatore tra strutture simili ti dice subito dove c'è inefficienza.

Costo azienda per profilo: esempio concreto

Scomposizione del costo aziendale annuo per tre profili tipici in un hotel a quattro stelle, CCNL Turismo - Federturismo Confindustria.

Profilo	RAL annua	Contributi INPS (~30%)	TFR (~7,7%)	INAIL (~1,5%)	Costo totale azienda/anno
Receptionist 3° livello	€ 22.000	€ 6.600	€ 1.694	€ 330	€ 30.624
Cameriere ai piani 4° livello	€ 20.000	€ 6.000	€ 1.540	€ 300	€ 27.840
Chef de partie cucina 2° livello	€ 28.000	€ 8.400	€ 2.156	€ 420	€ 38.976
Responsabile sala 1° livello	€ 34.000	€ 10.200	€ 2.618	€ 510	€ 47.328

Dal dato al confronto tra strutture

Il valore più alto di avere dati omogenei tra strutture è la possibilità di confrontare. Se l'hotel A spende in media €18 per ora lavorata nel reparto sala e l'hotel B spende €24, la domanda da fare non è 'chi sta sbagliando' ma 'cosa spiega la differenza'. Potrebbe essere un mix di livelli contrattuali diversi, una diversa incidenza degli straordinari, o semplicemente un servizio di qualità diversa che giustifica il costo maggiore.

Senza dati per struttura e per reparto, questo confronto non puoi nemmeno iniziarlo. Con i dati, invece, puoi portarlo in un tavolo con i direttori delle singole strutture e trasformarlo in una conversazione produttiva su come migliorare l'efficienza senza tagliare qualità.

Il momento giusto per iniziare a leggere questi numeri è prima della stagione, non durante. Se costruisci il planning con questi dati in mano, puoi decidere in anticipo quante ore allocare per reparto su ogni struttura, fissare un budget realistico e monitorare gli scostamenti settimana per settimana.

Leggere il costo per reparto

Avere il costo per reparto ti consente di rispondere a domande concrete che un dato aggregato non può darti.

- Quante ore di housekeeping servono mediamente per camera occupata in ogni struttura? Il confronto tra hotel ti indica quale team è più efficiente e quale ha margini di ottimizzazione.
- Il costo del reparto cucina è proporzionale ai coperti serviti? Se l'hotel A ha una cucina che costa il 40% in più di quella dell'hotel B a parità di coperti, vale la pena capire perché.
- La reception ha picchi di costo concentrati in certi giorni della settimana? Guardare la distribuzione delle ore per giorno ti aiuta a capire se i turni sono costruiti bene o se ci sono ore morte costose.
- Quanto incide il costo degli straordinari per reparto? Un reparto con tanti straordinari può essere sottoorganico, oppure può avere un problema di pianificazione dei turni risolvibile senza assumere.
- Il costo del personale stagionale per reparto: quanto ti costa coprire la stagione estiva con contratti a termine rispetto a mantenere un organico fisso più ampio?

5

Passare a un sistema unico

Il passaggio da Excel (o da sistemi separati per ogni hotel) a un planning unico non è un progetto da fare tutto in una volta. Le aziende che ci riescono meglio lo affrontano in fasi: prima standardizzano i dati, poi li centralizzano, poi automatizzano quello che può essere automatizzato. Il rischio più comune è partire dalla tecnologia invece che dai processi: scegliere uno strumento prima di avere chiaro cosa deve fare.

Le fasi del passaggio

Un approccio realistico per un gruppo alberghiero con 3-6 strutture si articola in questi passaggi, in sequenza.

- Fase 1 - Audit della situazione attuale: mappa come ogni struttura raccoglie le presenze oggi, quali categorie di turno usa e come vengono trasmessi i dati all'ufficio HR o amministrazione. Questo richiede di parlare con i responsabili di ogni hotel, non solo con chi sta in sede centrale.
- Fase 2 - Standardizzazione delle definizioni: stabilisci reparti, categorie di turno e criteri di raccolta delle presenze uguali per tutti gli hotel. Produci un documento semplice che ogni responsabile di struttura possa seguire senza ambiguità.
- Fase 3 - Scelta del sistema: solo dopo aver completato le prime due fasi ha senso valutare quale strumento usare. I requisiti devono emergere dall'audit, non dal catalogo del fornitore.
- Fase 4 - Implementazione pilota: parti da una struttura, possibilmente quella con il team più collaborativo o con i processi già più ordinati. Testa il sistema per almeno 4-6 settimane prima di estenderlo alle altre.
- Fase 5 - Rollout graduale: aggiungi una struttura alla volta, con affiancamento ai responsabili locali. Il rischio di un rollout simultaneo su tutti gli hotel è che i problemi emergono ovunque insieme e non riesci a gestirli.
- Fase 6 - Consolidamento e reporting: una volta che tutti gli hotel sono sul sistema, costruisci i report che ti servono davvero: costo per struttura, ore per reparto, scostamenti tra pianificato ed effettivo.

Cosa deve fare il sistema: i requisiti minimi

Quando valuti uno strumento per la gestione unificata dei turni, questi sono i requisiti non negoziabili per un gruppo alberghiero.

- Gestione multi-struttura nativa: ogni struttura è un'entità separata nel sistema, con i suoi dipendenti e i suoi turni, ma tutti visibili da un unico accesso centrale.
- Anagrafica dipendenti condivisa: un dipendente è registrato una sola volta e può essere assegnato a più strutture in periodi diversi, senza duplicare il suo profilo.
- Raccolta presenze digitale su ogni struttura: timbratura via app o badge, con i dati che arrivano tutti nel sistema centrale in tempo reale.
- Calcolo automatico delle ore per struttura e per dipendente: il sistema somma le ore di ogni dipendente su tutte le strutture in cui ha lavorato, senza bisogno di intervento manuale.

- Alert su soglie di orario: notifica automatica quando un dipendente si avvicina al limite degli straordinari o dei riposi minimi previsti dal CCNL.
- Export verso il sistema paghe: i dati di presenze e ore devono poter uscire in un formato compatibile con il gestionale paghe, senza rielaborazione manuale.
- Reportistica per struttura e per reparto: il sistema deve produrre in autonomia i report di costo e ore che ti servono, senza che qualcuno debba scaricare dati e costruire tabelle ogni mese.

I costi del passaggio versus il costo del disordine

Confronto tra i costi tipici di implementazione di un sistema unificato e i costi evitabili che il disordine genera ogni anno in un gruppo con 3 hotel e 120 dipendenti.

Voce	Costo annuo stimato (sistema frammentato)	Costo annuo stimato (sistema unificato)
Ore HR su raccolta e riconciliazione presenze	€ 8.000-10.000	€ 2.000-3.000
Straordinari non pianificati e non rilevati in tempo	€ 15.000-25.000	€ 4.000-7.000
Mancata ottimizzazione personale tra strutture	€ 24.000-48.000	€ 6.000-12.000
Costo del sistema di gestione (licenze)	€ 0 (Excel)	€ 6.000-15.000
Totale costo annuo stimato	€ 47.000-83.000	€ 18.000-37.000

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