

2026

Come costruire una HR dashboard che parla al CFO: 10 KPI irrinunciabili (e come calcolarli)

Cosa trovi in questa guida

1	Perché la dashboard HR è strategica	3
2	I 10 KPI che il CFO vuole	5
3	Template dashboard: come costruirla	7
4	Errori comuni e come evitarli	9

Perché la dashboard HR è strategica

La maggior parte delle aziende italiane di medie dimensioni non ha un problema di dati HR: ha un problema di dati frammentati. Payroll su un gestionale, ferie e permessi su un altro, headcount sul foglio Excel dell'ufficio personale. Il risultato è che ogni volta che il CFO chiede un numero, l'HR ci mette due giorni a trovarlo, e spesso il numero cambia a seconda della fonte. Una dashboard HR strutturata rompe questo circolo, e trasforma l'HR da centro di costo opaco a funzione che parla la lingua del board.

IN SINTESI

- Il costo del personale è la prima o seconda voce di costo per la maggior parte delle aziende di servizi: senza KPI chiari, è impossibile governarlo.
- I CFO non vogliono tabelle con 50 righe: vogliono 8-10 metriche aggiornate, con trend e scostamento rispetto al budget.
- I 10 KPI di questa guida coprono costi, efficienza, rischio e proiezioni: esattamente quello che serve in una presentazione al board.
- Ogni KPI ha una formula standard: puoi calcolarli su Excel o farli calcolare in automatico da una piattaforma HR.

Il gap tra HR e CFO

Il problema non è la mancanza di dati: è che i dati HR vivono in silos separati e nessuno li aggrega in modo coerente. Il payroll sa quanti euro sono usciti a fine mese, ma non sa quanti FTE li hanno generati per business unit. L'HR sa quante persone sono in organico, ma non ha il costo totale con contributi e TFR.

Questo crea una situazione paradossale: l'azienda spende spesso il 40-60% dei ricavi in personale, ma non ha una vista unificata su quella spesa. Il CFO vede i totali nel conto economico, ma non può rispondere a domande come 'quanto ci costa assumere un account manager nella BU Nord?' o 'qual è il costo reale del nostro turnover?'.

Una dashboard HR ben costruita chiude questo gap in modo permanente. Non è un report mensile da preparare: è uno strumento sempre aggiornato, che permette al CFO e all'HR di parlare la stessa lingua.

Cosa chiede davvero il board

Quando il CFO o il CEO chiedono 'un report sul personale', in realtà vogliono risposta a queste domande:

- Stiamo spendendo in linea con il budget headcount, o abbiamo già sfiorato?
- Qual è il costo medio per FTE nelle diverse business unit, e perché ci sono differenze?
- Quanto ci costa perdere le persone che perdiamo (turnover), al netto della ricerca e del tempo di rampa?

- Abbiamo qualche rischio nascosto nel costo del personale per i prossimi 12-18 mesi (TFR, scatti, aumenti contrattuali)?
- L'HR sta lavorando in modo efficiente rispetto alle dimensioni dell'azienda?

Dati che servono per costruirla

Prima di costruire qualsiasi dashboard, verifica di avere accesso a queste fonti dati:

- Libro unico del lavoro o export payroll mensile con RAL, contributi, ore lavorate per ogni dipendente.
- Struttura organizzativa aggiornata con BU, centro di costo e livello contrattuale per ogni persona.
- Storico assunzioni e cessazioni degli ultimi 12-24 mesi, con data e motivazione.
- Budget headcount approvato per l'anno in corso, ripartito per BU o reparto.
- Dati di presenze e assenze (ferie, permessi, malattia, ROL) da un sistema di rilevazione attendibile.

I 10 KPI che il CFO vuole

Questi 10 KPI non sono una lista accademica: sono le metriche che tornano ogni volta in una presentazione al board quando si parla di personale. Per ognuna trovi la definizione, la formula esatta e un esempio concreto con numeri reali. Usali nell'ordine in cui sono presentati: partono dai costi assoluti, passano per l'efficienza e arrivano ai rischi futuri.

KPI 1-3: costi e headcount

I primi tre KPI misurano quante persone hai, quanto costano e se sei in linea con il budget approvato.

KPI	Formula	Esempio concreto
1. Headcount actual vs budget	$(\text{FTE effettivi} / \text{FTE a budget}) \times 100$	87 FTE su 90 a budget = 96,7%. Se superi 100%, hai sfiorato il budget headcount.
2. Costo medio FTE per BU	$\text{Costo totale BU (RAL + contributi INPS } \sim 30\% + \text{TFR } \sim 7,7\% + \text{INAIL}) / \text{FTE medi BU}$	BU Commerciale: costo totale 1.200.000 € / 18 FTE = 66.667 € per FTE
3. Labour cost ratio	$(\text{Costo totale personale} / \text{Ricavi netti}) \times 100$	Costo personale 4.200.000 € su ricavi 9.000.000 € = 46,7%

KPI 4-5: turnover e assenteismo

Turnover e assenteismo sono i due KPI più sottovalutati: sembrano HR, ma hanno un impatto economico diretto misurabile.

KPI	Formula	Esempio concreto
4. Turnover rate (volontario)	$(\text{Dimissioni volontarie nel periodo} / \text{FTE medi del periodo}) \times 100$	8 dimissioni su 85 FTE medi = 9,4% annuo. Benchmark Italia servizi: 12-15%.
4b. Costo del turnover	$\text{N}^\circ \text{uscite} \times (\text{Costo medio FTE} \times \text{coefficiente sostituzione}).$ Coefficiente tipico: 0,5-1,5x il costo annuo FTE.	8 uscite $\times (55.000 \text{ €} \times 0,75) = 330.000 \text{ €}$ di costo stima annuo per il turnover
5. Absenteeism rate	$(\text{Ore di assenza non pianificata} / \text{Ore lavorabili totali}) \times 100$	1.200 ore malattia + 300 ore assenze varie su 170.000 ore lavorabili = 0,88%

Cosa include il costo del turnover

Il costo di sostituzione di una persona è molto più alto del semplice annuncio su LinkedIn. Include:

- Costo di recruiting: fee agenzia (tipicamente 15-20% della RAL) oppure ore interne di selezione, job posting, assessment.
- Costo di onboarding: tempo del manager, formazione, accessi e attrezzatura.
- Costo di rampa: nei primi 3-6 mesi il nuovo assunto produce meno del 100%. Stima conservativa: 25-50% del costo mensile in produttività persa.
- Costo di uscita: eventuali incentivi all'esodo, gestione del preavviso, CIGS se applicabile.

KPI 6-8: efficienza e tempi

Questi tre KPI misurano quanto è efficiente il processo HR e quanto velocemente l'organizzazione si adatta.

KPI	Formula	Esempio concreto
6. Time-to-hire	Media dei giorni tra apertura posizione e firma del contratto, per ruolo/BU	Media su 15 assunzioni: 38 giorni. Per ruoli tecnici: 52 giorni. Benchmark Italia: 30-45 giorni.
7. Tempo approvazione variabili	Media dei giorni tra chiusura periodo di riferimento e liquidazione del variabile in busta paga	Chiusura Q4 il 31/12, pagamento variabile il 28/02: 59 giorni. Ottimale: sotto 30 giorni.
8. HR capacity ratio	N° FTE HR (inclusi payroll e selezione) / N° FTE totali azienda	6 persone HR su 120 dipendenti = 1 HR ogni 20 dipendenti. Benchmark: 1:50-1:80 con strumenti digitali.

KPI 9-10: welfare e proiezioni

Gli ultimi due KPI misurano quanto stai investendo in welfare (e a che costo fiscale) e qual è il tuo debito latente verso i dipendenti.

KPI	Formula	Esempio concreto
9. Costo welfare pro-capite	Spesa totale welfare (buoni pasto + flexible benefit + fondi sanitari + altri) / FTE medi	Spesa welfare 180.000 € / 90 FTE = 2.000 € pro-capite. Di cui deducibile per l'azienda: quota fondi sanitari e piani welfare strutturati.
10. Proiezione TFR maturando	TFR maturato nell'anno = RAL totale × 6,91% / 13,5. Proiezione: valore cumulato al 31/12 per tutti i dipendenti.	RAL totale azienda 3.800.000 € × 6,91% / 13,5 = 19.456 € di TFR maturato al mese. Se hai 60+ dipendenti, quota da versare a Fondo Tesoreria INPS.

Template dashboard: come costruirla

Avere le formule è il primo passo, ma una dashboard che parla al CFO deve anche essere leggibile in 60 secondi. Questo capitolo ti dà la struttura esatta da replicare: quali KPI mettere insieme, come organizzare le pagine e quali colonne usare nel foglio di calcolo.

Struttura della dashboard in 3 sezioni

Organizza la dashboard in tre blocchi distinti, ciascuno con uno scopo preciso:

- Blocco 1 - Fotografia attuale: headcount actual vs budget, costo medio FTE per BU, labour cost ratio. Risponde alla domanda 'dove siamo adesso rispetto al piano?'.
- Blocco 2 - Performance e rischio operativo: turnover rate e costo, absenteeism rate, time-to-hire, tempo approvazione variabili. Risponde alla domanda 'cosa sta succedendo e quanto ci costa?'.
- Blocco 3 - Proiezioni e compliance: proiezione TFR, costo welfare pro-capite, gender pay gap, HR capacity ratio. Risponde alla domanda 'cosa dobbiamo aspettarci nei prossimi 12 mesi?'.

Il foglio di calcolo: colonne minime

Per ogni KPI, il foglio di calcolo deve avere almeno queste colonne per essere utile al board:

Colonna	Contenuto	Perché serve
KPI	Nome della metrica	Identifica immediatamente cosa si sta guardando
Valore attuale	Dato del mese o trimestre corrente	La fotografia oggi
Valore periodo precedente	Stesso periodo mese o anno prima	Mostra il trend, non solo il numero
Target / Budget	Obiettivo approvato a inizio anno	Lo scostamento è il dato più importante per il CFO
Delta vs target	Valore attuale - target, in % o valore assoluto	Evidenzia subito dove si è fuori piano
Note	Spiegazione se il delta supera $\pm 5\%$	Toglie domande in board e mostra controllo

Frequenza di aggiornamento

Non tutti i KPI vanno aggiornati con la stessa frequenza: allinea il ritmo di aggiornamento al ciclo decisionale:

- Mensile (dopo la chiusura payroll): headcount actual vs budget, costo medio FTE, labour cost ratio, absenteeism rate, proiezione TFR.
- Trimestrale: turnover rate e costo del turnover, time-to-hire medio, costo welfare pro-capite.

- Semestrale o a evento: tempo approvazione variabili (dopo ogni ciclo di bonus), gender pay gap (aggiornabile ogni 6 mesi anche se il report ufficiale è biennale), HR capacity ratio.

Come presentare i dati al board

Una pagina, massimo due. Il CFO non ha tempo per un PDF di 20 slide sul personale. Il formato ideale è una singola pagina A4 o slide con i tre blocchi descritti sopra, dove ogni KPI mostra valore attuale, freccia di tendenza (su/giù rispetto al mese precedente) e semaforo verde/giallo/rosso rispetto al target.

Aggiungi una sezione 'Alert del mese' con massimo 3 righe: le anomalie che superano una soglia prefissata (es. turnover mensile sopra l'1%, absenteeism sopra il 2%, headcount sfiorato di più di 3 FTE). Questo dimostra che l'HR non sta solo riportando, sta controllando.

Il formato dashboard non sostituisce il dettaglio analitico: tienilo pronto in un foglio secondario o allegato. In board si porta la sintesi, il dettaglio si porta solo se qualcuno lo chiede.

Errori comuni e come evitarli

Le dashboard HR falliscono quasi sempre per gli stessi motivi: dati non allineati tra fonti diverse, KPI calcolati in modo non coerente nel tempo, o metriche che misurano l'attività HR invece dell'impatto sul business. Questo capitolo ti aiuta a evitare le trappole più frequenti.

Errore 1: confondere costo e RAL

Il CFO vuole il costo reale, non la RAL. Su una RAL di 40.000 € il costo aziendale effettivo è circa 56.000-58.000 €: ci sono i contributi INPS (circa il 30% della RAL, quindi 12.000 €) e il TFR (circa il 7,7% della RAL, quindi 3.080 €), più INAIL e fondi contrattuali. La tredicesima non è un costo aggiuntivo: è già dentro la RAL, redistribuita in 13 o 14 rate a seconda del CCNL applicato.

Se porti in board una tabella con la RAL media invece del costo medio FTE, il CFO non riesce a riconciliare i numeri con il conto economico. Usa sempre il costo totale aziendale, costruito con la formula: RAL + contributi INPS + TFR + INAIL + eventuali fondi sanitari CCNL.

Errore 2: KPI senza definizione stabile

Uno dei problemi più comuni è che il turnover di marzo viene calcolato in modo diverso dal turnover di settembre, perché chi ha fatto il foglio Excel è cambiato. Per ogni KPI, documenta e congela queste scelte:

- Il turnover include o esclude i contratti a termine scaduti? (la prassi più usata: esclude le scadenze naturali dei contratti a tempo determinato, include solo le cessazioni anticipate e le dimissioni volontarie)
- L'headcount è in teste o in FTE? Un part-time al 50% conta 0,5 FTE, non 1. Usare teste invece di FTE distorce il costo medio.
- Il time-to-hire si misura dalla data di apertura della posizione o dalla data del primo colloquio? Dalla data di apertura è la misura più utile per il business.
- Nel costo medio FTE si includono i costi di welfare strutturato (piani welfare, auto aziendale) oppure solo il costo contrattuale? Decidi una volta e non cambiare.

Errore 3: TFR e proiezioni ignorate

Il TFR è un debito che cresce ogni mese e che può creare un problema di cassa quando un dipendente senior lascia l'azienda. Se hai 60 o più dipendenti (media dell'anno precedente), la quota di TFR che i dipendenti lasciano in azienda va versata al Fondo di Tesoreria INPS: non è quindi una riserva liquida disponibile.

Dal 1° luglio 2026 c'è una novità importante: per ogni nuova assunzione, se il dipendente non comunica entro 60 giorni dove vuole destinare il proprio TFR, questo va automaticamente al fondo pensione indicato dal CCNL (quello con più iscritti se ce ne sono più di uno, oppure a un fondo residuale di legge). Questo cambia la proiezione del flusso di cassa legato al TFR, specialmente nelle aziende in forte crescita.

Avere la proiezione TFR nella dashboard ti permette di segnalare al CFO con anticipo sia il debito cumulato, sia il flusso mensile verso INPS o fondi pensione.

Errore 4: usare troppi KPI

Più di 10-12 KPI in una dashboard HR non aggiungono valore: aggiungono rumore. Evita queste metriche che sembrano utili ma non lo sono in un contesto board:

- Ore di formazione pro-capite: utile per l'HR, irrilevante per il CFO a meno che non ci sia un piano di formazione obbligatoria con costi significativi.
- Employee Net Promoter Score (eNPS): è una metrica interna di clima, non una metrica finanziaria. Va in un report HR separato.
- Tasso di utilizzo ferie: interessante per la compliance, ma non entra in una presentazione al board se non c'è un problema specifico di ferie accumulate e relativo debito.
- Costo per assunzione calcolato solo sulla fee di selezione: se non includi il costo interno (ore HR + manager coinvolti nel processo), il numero è inutile e fuorviante.

Siamo Jet HR

Jet HR è una tech company nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalabrino, 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