

2026

Guida all'onboarding del responsabile HR: i primi 90 giorni

Cosa trovi in questa guida

1	Parti dal quadro reale	3
2	Le priorità dei primi 30 giorni	5
3	Mese 2 e 3: interventi concreti	7
4	Misura e comunica i risultati	9

Parti dal quadro reale

Il primo errore che fa chi inizia un ruolo HR senza precedenti strutturati è partire dalle soluzioni invece che dalla diagnosi. Senza sapere cosa c'è già, cosa manca e cosa è sbagliato, rischi di sistemare i problemi sbagliati nel momento sbagliato. Queste prime due settimane non sono tempo perso: sono l'investimento che rende tutto il resto efficace.

IN SINTESI

- Prima di toccare qualsiasi processo, mappa tutto quello che esiste: contratti, buste paga, presenze, scadenze INPS e INAIL.
- Identifica i rischi più urgenti (errori contributivi, contratti non conformi, dipendenti senza documenti aggiornati) e gestiscili prima di tutto il resto.
- Nei 90 giorni costruisci una base solida su payroll, presenze e contrattualistica, poi misura e comunica i progressi alla direzione con dati concreti.
- Un piano strutturato settimana per settimana ti evita di disperdere energie su tutto contemporaneamente.

Cosa raccogliere nei primi giorni

Nei primi 5 giorni lavorativi il tuo obiettivo è raccogliere tutti i documenti e le informazioni esistenti, senza ancora giudicare o modificare nulla.

- Recupera tutti i contratti di lavoro attivi: contratti a tempo indeterminato, determinato, part-time, apprendistato. Verifica che esista un contratto scritto per ogni dipendente.
- Chiedi le ultime 3-6 buste paga per ogni lavoratore e verifica che le voci siano coerenti con il CCNL applicato.
- Trova le ultime dichiarazioni INPS (UniEmens) e INAIL inviate, e verifica che non ci siano comunicazioni di irregolarità o avvisi di pagamento aperti.
- Capisci come vengono gestite le presenze oggi: foglio Excel, app, badge, oppure nulla di formalizzato.
- Chiedi se esiste un calendario aggiornato delle scadenze (F24 contributivi, CU, 770, INAIL autoliquidazione): se non esiste, sarà una delle prime cose da costruire.

La mappa dei rischi: da dove partire

Dopo aver raccolto i materiali, il tuo secondo passo è ordinare quello che hai trovato per urgenza. Non tutti i problemi hanno la stessa priorità: un contratto mancante o un versamento contributivo non fatto è un rischio immediato, mentre un processo di onboarding non formalizzato è un problema ma non un'emergenza.

Distingui tre livelli. Il primo: rischi attivi con conseguenze economiche o legali (contributi non versati, lavoratori senza contratto scritto, scadenze INPS o INAIL non rispettate). Il secondo: non conformità che

vanno sanate ma non sono urgentissime (livelli contrattuali assegnati in modo impreciso, mancanza di lettere di assunzione complete, assenza di registro ferie). Il terzo: aree da migliorare nel tempo (processi di onboarding, comunicazione interna, formazione).

Questa distinzione ti permette di concentrare la prima settimana solo sul livello uno, senza disperdere attenzione.

Timeline: settimane 1 e 2

Ecco come strutturare le prime due settimane in modo da non perdere nulla di importante.

Settimana	Focus principale	Output atteso
Settimana 1	Raccolta documenti: contratti, buste paga, dichiarazioni INPS/INAIL, sistema presenze	Elenco di tutto quello che esiste e di quello che manca
Settimana 2	Analisi e classificazione dei rischi (urgenti, medi, bassi)	Mappa dei rischi con priorità e prima stima dei tempi di intervento
Fine settimana 2	Prima riunione con la direzione: presentare il quadro trovato, non le soluzioni	Allineamento sulle aspettative e validazione delle priorità

Come parlare con la direzione dopo la diagnosi

Alla fine della seconda settimana organizza un incontro con chi ti ha assunto. L'obiettivo non è impressionare, ma allinearti sulle priorità. Presenta quello che hai trovato in modo diretto: cosa funziona, cosa manca, cosa è a rischio.

Evita di portare soluzioni complete in questa fase: porta i problemi e chiedi conferma su dove concentrarti prima. Questo ti protegge dal rischio di investire settimane su qualcosa che per la direzione non è una priorità, e costruisce fiducia fin dall'inizio. La direzione apprezzerà la chiarezza molto più di un piano elaborato che non rispecchia le sue aspettative.

Le priorità dei primi 30 giorni

Il primo mese è quello in cui hai meno credenziali ma più energia. Usalo per risolvere i problemi urgenti identificati nella diagnosi e per costruire una routine operativa stabile. Se nei primi 30 giorni il payroll esce corretto e le scadenze sono rispettate, hai già dimostrato il valore fondamentale del tuo ruolo.

Payroll: il cantiere più urgente

Il payroll è spesso il processo più critico e quello con le conseguenze più immediate in caso di errore. Se l'azienda usa uno studio paghe esterno, il tuo compito nei primi 30 giorni è capire esattamente come funziona il flusso di comunicazione tra l'azienda e lo studio: chi passa le presenze, entro quando, in che formato, e chi verifica che le buste paga uscite siano corrette.

Se invece il payroll è gestito internamente, verifica subito che le aliquote contributive applicate siano corrette per il CCNL in uso, che le categorie dei lavoratori corrispondano ai livelli contrattuali giusti e che non ci siano voci fisse non aggiornate (ad esempio adeguamenti retributivi previsti dal CCNL non ancora applicati).

In entrambi i casi, crea un calendario mensile con tutte le scadenze ricorrenti: invio UniEmens, pagamento F24 contributivi, eventuale autoliquidazione INAIL. Senza un calendario non si gestisce il payroll, si sopravvive a ogni mese.

Contrattualistica: cosa verificare subito

Dopo il payroll, la contrattualistica è l'area con più rischi nascosti. Questi sono i punti da verificare entro il primo mese.

- Ogni dipendente deve avere un contratto scritto firmato con indicazione di: CCNL applicato, livello contrattuale, RAL, orario di lavoro, sede, mansione.
- I livelli contrattuali assegnati devono corrispondere alle mansioni effettivamente svolte: un livello troppo basso rispetto alle responsabilità reali espone l'azienda a richieste di differenze retributive.
- Se ci sono lavoratori a tempo determinato, verifica le date di scadenza e i limiti di utilizzo previsti dal CCNL (numero massimo di proroghe, percentuale massima sul totale degli organici).
- Se ci sono apprendisti (apprendistato professionalizzante), controlla che esista un piano formativo scritto e che il tutor aziendale sia formalmente nominato.
- Controlla se ci sono lavoratori con contratti atipici (part-time verticale, intermittente) e verifica che le comunicazioni obbligatorie ai centri per l'impiego siano state fatte correttamente.

Presenze: formalizza prima di ottimizzare

Molte aziende che non hanno mai avuto un HR strutturato gestiscono le presenze in modo informale: email al responsabile, foglio condiviso, accordi verbali. Questo crea problemi sia in fase di payroll (le ore lavorate non sono documentate) sia in caso di contenzioso (non c'è prova di straordinari, ferie godute, permessi).

Nei primi 30 giorni non devi necessariamente introdurre un sistema nuovo: devi almeno formalizzare quello che esiste. Se si usa un foglio Excel, standardizzalo e definisci chi lo compila, chi lo approva e entro quando arriva a chi elabora le buste paga. L'importante è che ci sia una traccia scritta di ogni giorno lavorato, di ogni ferie e di ogni permesso.

Tieni presente che gli straordinari non possono essere decisi autonomamente dal dipendente. Devono essere autorizzati dall'azienda, rispettare il limite delle 48 ore medie settimanali calcolate su un periodo di riferimento, e non superare le 250 ore annue (salvo diversa previsione del CCNL applicato).

Timeline: settimane 3, 4 e 5

Ecco come distribuire le attività nel secondo e terzo ciclo lavorativo del primo mese.

Settimana	Focus principale	Output atteso
Settimana 3	Payroll: verifica del flusso con lo studio paghe o del processo interno; costruzione del calendario scadenze	Calendario mensile scadenze operativo
Settimana 4	Contrattualistica: verifica contratti, livelli, scadenze a tempo determinato, apprendisti	Elenco anomalie e piano di regolarizzazione
Settimana 5	Presenze: standardizzazione del sistema esistente e definizione del processo di approvazione	Processo documentato e comunicato ai responsabili di area

Mese 2 e 3: interventi concreti

Dopo aver messo in sicurezza il payroll e la contrattualistica, il secondo e terzo mese sono il momento in cui puoi lavorare su interventi più strutturali: ottimizzare il costo del lavoro dove è possibile, impostare strumenti di welfare, e costruire i processi che prima non esistevano. Qui si vede la differenza tra chi gestisce l'esistente e chi aggiunge valore.

Ottimizzazione del costo del lavoro

Il costo reale di un dipendente per l'azienda è composto dalla RAL, dai contributi INPS (circa il 30% della RAL), dal TFR (circa il 7,7% della RAL) e dai contributi INAIL (variabile, tipicamente tra 0,5% e 3% a seconda del settore). Tredicesima e quattordicesima sono già dentro la RAL: non sono costi aggiuntivi, ma picchi di cassa in mesi specifici in cui il dipendente riceve una quota più alta della sua retribuzione annua.

Una delle prime analisi utili che puoi fare in questa fase è verificare se ci sono nuove assunzioni pianificate e se per queste è applicabile qualche agevolazione contributiva attiva nel 2026. Le due più rilevanti sono l'incentivo per l'assunzione di under 35 (con requisiti specifici da verificare caso per caso) e l'apprendistato professionalizzante, che permette di assumere applicando aliquote contributive ridotte per tutta la durata del contratto.

Attenzione: non puoi cambiare il CCNL applicato in azienda per risparmiare. Il CCNL è determinato dall'attività svolta e dal settore merceologico, non è una scelta discrezionale. Qualsiasi valutazione sul CCNL applicato va fatta con un consulente del lavoro.

Welfare e buoni pasto: strumenti concreti

Il welfare aziendale è uno degli strumenti più efficaci per aumentare il valore percepito della retribuzione senza aumentare il costo aziendale in modo proporzionale. Ecco i punti chiave da conoscere.

- I buoni pasto elettronici sono esenti da contributi e tasse fino a 10 euro al giorno per i buoni elettronici e fino a 4 euro per quelli cartacei: nella pratica conviene quasi sempre passare ai buoni elettronici se non è già stato fatto.
- I fringe benefits (rimborso utenze, buoni carburante, auto aziendale, ecc.) sono esenti da contributi e tasse fino a 1.000 euro annui per dipendente, soglia che sale a 2.000 euro per chi ha figli fiscalmente a carico.
- Un piano welfare più ampio (piattaforma welfare con servizi come asilo nido, palestre, formazione, previdenza complementare) non ha gli stessi limiti dei fringe benefit: le spese per servizi welfare previsti da accordi aziendali non concorrono al reddito del dipendente e non sono soggette a contributi.
- Prima di introdurre un piano welfare, verifica se il CCNL applicato prevede già contribuzioni obbligatorie a fondi sanitari o assistenziali: spesso i dipendenti ne ignorano l'esistenza e comunicarla bene è già un valore.

- Lo smart working dal 2026 richiede un'informativa specifica sulla sicurezza sul lavoro per ogni lavoratore che opera in modalità agile: se in azienda c'è già smart working senza questo documento, è una non conformità da sanare.

TFR: la novità del 2026 che devi conoscere

Dal 1° luglio 2026 entra in vigore una regola importante sul TFR per le nuove assunzioni. Se un dipendente assunto dopo quella data non esprime una scelta esplicita entro 60 giorni dall'assunzione, il suo TFR viene destinato automaticamente al fondo pensione previsto dal CCNL applicato. Se il CCNL prevede più fondi, si sceglie quello con più iscritti; se non ne esiste nessuno, viene usato un fondo residuale di legge.

Questo significa che nei processi di onboarding delle nuove assunzioni dovrai includere obbligatoriamente l'informativa sul TFR e la raccolta della scelta del dipendente entro i 60 giorni. Non farlo espone l'azienda a destinazioni automatiche che potrebbero non corrispondere alle intenzioni del lavoratore e a possibili contestazioni successive.

Se l'azienda ha 60 o più dipendenti (calcolati come media dell'anno precedente), il TFR che i dipendenti scelgono di tenere in azienda deve essere versato al Fondo di Tesoreria INPS. Questa soglia scenderà a 40 dipendenti nel 2032.

Timeline: settimane 6-12

La seconda e terza fase del piano a 90 giorni, con focus su interventi strutturali e costruzione di processi.

Settimana	Focus principale	Output atteso
Settimane 6-7	Analisi costo del lavoro: verifica agevolazioni applicabili alle prossime assunzioni e calcolo costo effettivo per dipendente	Report costo per dipendente e mappa agevolazioni attivabili
Settimana 8	Welfare: analisi dei benefit esistenti, proposta buoni pasto elettronici o piano welfare se assente	Proposta concreta da portare alla direzione con stima del beneficio netto
Settimane 9-10	TFR: aggiornamento del processo di onboarding con informativa e raccolta scelta TFR entro 60 giorni	Modello di informativa TFR e aggiornamento checklist onboarding
Settimane 11-12	Consolidamento: documentazione dei processi costruiti, aggiornamento del calendario scadenze, preparazione del report per la direzione	Report 90 giorni con risultati misurabili

Misura e comunica i risultati

Arrivare a fine dei 90 giorni con processi sistemati non basta: devi essere in grado di raccontare cosa hai fatto in modo che la direzione lo capisca e lo valorizzi. Chi non comunica i risultati rischia di passare per qualcuno che 'gestisce carta', anche quando ha risolto problemi seri. La comunicazione dei risultati non è autocelebrazione: è parte del ruolo.

Quali numeri raccogliere

I risultati del tuo primo trimestre devono essere concreti e misurabili. Questi sono i dati che vale la pena tracciare e poi presentare.

- Numero di non conformità identificate durante la diagnosi e percentuale già sanate a fine dei 90 giorni.
- Scadenze INPS/INAIL rispettate nel periodo: zero ritardi è già un risultato significativo se prima non c'era presidio.
- Risparmio stimato da agevolazioni contributive attivate o da ottimizzazioni (es. passaggio a buoni pasto elettronici).
- Numero di contratti verificati e aggiornati rispetto al totale dei dipendenti.
- Stato del processo presenze: da informale a documentato, con il numero di dipendenti ora coperti da un sistema formale.
- Eventuali processi nuovi introdotti (informativa TFR, procedura onboarding, calendario scadenze) che prima non esistevano.

Come presentare il report alla direzione

Il report di fine 90 giorni non deve essere un documento tecnico: deve rispondere a una domanda sola nella testa di chi ti legge, che è 'è stato un buon investimento assumerti?'. Per rispondere a quella domanda non servono tabelle di normativa, servono numeri, confronti e impatto.

Strutturalo in tre parti. Prima, il quadro trovato all'inizio: senza drammatizzare, descrivi i rischi che esistevano. Seconda, cosa hai fatto e con quali risultati: usa i dati che hai raccolto (vedi sezione precedente) e collega ogni intervento al problema che risolveva. Terza, le priorità per i prossimi 90 giorni: dimostra che hai già una visione su dove andare, non aspetti istruzioni.

Tieni il documento corto: 1-2 pagine al massimo. La direzione non legge report lunghi, e un documento sintetico dimostra che sai distinguere quello che è importante da quello che non lo è.

Le metriche HR da tenere nel tempo

Oltre al report dei 90 giorni, queste sono le metriche da monitorare in modo continuativo per dare alla direzione una visione chiara del costo e della salute del personale.

Metrica	Cosa misura	Frequenza consigliata
---------	-------------	-----------------------

Costo del lavoro per dipendente	RAL + contributi INPS + TFR + INAIL per ogni lavoratore	Semestrale o a ogni assunzione
Tasso di assenteismo	Ore di assenza (malattia, permessi non programmati) sul totale ore lavorabili	Mensile
Scadenze rispettate vs mancate	Numero di scadenze contributive e contrattuali gestite senza ritardi	Mensile
Turnover	Dipendenti usciti nell'anno sul totale organico medio	Annuale
Contratti in scadenza nei prossimi 60 giorni	Tempo determinati, apprendistati, proroghe da pianificare	Mensile

Costruisci la tua routine operativa

Dopo 90 giorni il tuo obiettivo non è più sistemare l'emergenza: è mantenere l'ordine che hai creato e continuare a migliorare. Per farlo hai bisogno di una routine mensile chiara: inizio mese per le scadenze contributive, metà mese per la verifica delle presenze, fine mese per il controllo delle buste paga e l'aggiornamento del registro ferie.

Dedica ogni trimestre a una revisione strutturata di una delle aree che hai mappato: un trimestre sui contratti, il successivo sul welfare, il successivo sulle presenze. Questo approccio ciclico ti permette di migliorare senza dover fare tutto insieme.

Ricorda che il tuo valore a lungo termine non si misura solo su quanti problemi hai risolto, ma su quanti ne hai prevenuti. Un payroll che esce sempre corretto, scadenze mai mancate e una direzione che ha sempre le informazioni che chiede sono risultati invisibili ma fondamentali: comunicali attivamente, perché nessuno li noterà da solo.

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