

2026

Guida per chi è appena entrato in un nuovo ruolo HR o Finance: da dove iniziare per digitalizzare i processi del personale

Cosa trovi in questa guida

1	Capire prima di cambiare	3
2	Cosa digitalizzare per primo	5
3	Costruire fiducia con numeri	7
4	Piano 30-60-90 giorni	9

Capire prima di cambiare

Chi entra in un nuovo ruolo HR o Finance con la voglia di sistemare tutto subito di solito ottiene l'effetto opposto: genera resistenza, rompe equilibri fragili e perde la fiducia della direzione prima ancora di averla guadagnata. Il primo mese non serve a cambiare niente, serve a capire come funziona davvero l'azienda, non come dovrebbe funzionare sulla carta.

IN SINTESI

- Prima di toccare qualsiasi processo, mappa quello che esiste: chi fa cosa, con quali strumenti, con quali tempi.
- Le priorità di digitalizzazione non si decidono in base a ciò che ti sembra più urgente, ma in base a dove il rischio di errore (e il costo di quell'errore) è più alto.
- Nei primi 30 giorni il tuo obiettivo è raccogliere informazioni e costruire relazioni, non avviare progetti.
- La fiducia della direzione si guadagna con risultati misurabili, non con promesse di trasformazione digitale.

Le domande giuste da fare subito

Prima di aprire qualsiasi strumento o proporre qualsiasi soluzione, fatti queste domande nelle prime due settimane.

- Chi gestisce oggi le presenze e le ferie? Lo fa manualmente, su Excel o con uno strumento dedicato?
- Quante buste paga vengono elaborate ogni mese e chi le processa: un consulente esterno, un commercialista, o qualcuno internamente?
- Ci sono stati errori nelle paghe negli ultimi 12 mesi? Di che tipo: ritardi, importi sbagliati, contributi versati in modo errato?
- Quanto tempo impiega il ciclo paghe ogni mese, dall'inizio alla chiusura?
- Quante comunicazioni lavorative (ferie, permessi, variazioni contrattuali) passano ancora via email o carta?
- L'azienda ha mai ricevuto contestazioni da INPS, INAIL o da singoli dipendenti su buste paga o contributi?

Come mappare i processi esistenti

Non serve un framework complicato. Per ogni processo HR e payroll, scrivi su un foglio: chi lo avvia, chi lo esegue, dove finisce il dato, quanto tempo prende e dove può andare storto. Fallo per presenze, ferie e permessi, ciclo paghe, assunzioni e onboarding, comunicazioni obbligatorie (INPS, INAIL, centro per l'impiego).

Parla con le persone che usano questi processi ogni giorno: l'amministrativo, il responsabile operativo, il commercialista. Non chiedere cosa vorrebbero, chiediti come funziona adesso. Le inefficienze spesso sono invisibili a chi le vive da anni.

Al termine di questo esercizio, avrai una mappa di base: processo per processo, saprai dove ci sono rischi reali (errori frequenti, tempi lunghi, assenza di traccia) e dove invece le cose funzionano abbastanza bene, anche se in modo artigianale.

Il rischio di intervenire troppo presto

Molti processi HR nelle PMI sembrano caotici ma reggono su relazioni informali e abitudini consolidate. Se smonti una routine prima di capirla, puoi bloccare il ciclo paghe, perdere traccia di accordi verbali con i dipendenti o creare confusione sulle ferie accumulate.

Un esempio concreto: se l'azienda gestisce le ferie con un file Excel condiviso e tu lo sostituisci con uno strumento nuovo senza trasferire i saldi storici, in estate qualcuno arriverà con un conteggio sbagliato e il problema sarà tuo. Il cambiamento va preparato, non imposto.

La regola pratica è questa: nei primi 30 giorni non spegnere niente e non attivare niente di definitivo. Puoi testare, esplorare, raccogliere dati. Ma il vecchio sistema deve restare attivo finché quello nuovo non è verificato e condiviso.

Cosa digitalizzare per primo

Una volta che hai la mappa dei processi, ti troverai davanti a un elenco di cose che non funzionano. Non puoi sistamarle tutte insieme: le risorse sono limitate, la direzione ha una soglia di attenzione bassa per i progetti HR e ogni cambiamento richiede tempo per essere assorbito. La scelta di cosa affrontare per prima non è soggettiva: dipende da dove il rischio è più alto e dove il ritorno è più rapido.

Priorità per impatto e rischio

Questo schema ti aiuta a ordinare i processi in base a due variabili: quanto costa un errore e quanto è difficile digitalizzare.

Processo	Rischio se gestito male	Difficoltà di digitalizzazione	Priorità
Ciclo paghe	Errori su contributi, sanzioni INPS/INAIL, contenziosi	Media (spesso serve il consulente paghe)	Alta
Presenze e timbrature	Ore extra non tracciate, straordinari non pagati, contestazioni	Bassa (strumenti semplici e diffusi)	Alta
Ferie e permessi	Saldi errati, ferie non godute accumulate, rischio a fine rapporto	Bassa	Alta
Onboarding e documenti	Contratti mancanti, comunicazioni al centro per l'impiego in ritardo	Media	Media
Welfare e benefit	Perdita di agevolazioni fiscali, gestione manuale dei rimborsi	Bassa-media	Media
Reportistica HR	Decisioni prese senza dati, costi del personale non monitorati	Alta (dipende dai dati a monte)	Bassa (fase 2)

Presenze e ferie: inizia qui

La gestione delle presenze e delle ferie è il primo processo da digitalizzare, quasi sempre. Il motivo è semplice: il rischio è alto, gli errori sono frequenti e la soluzione è rapida da implementare. Un sistema digitale di rilevazione presenze riduce subito le contestazioni, elimina i fogli Excel condivisi e fornisce i dati che servono per elaborare le buste paga in modo corretto.

Attenzione agli straordinari: non tutte le ore extra sono straordinari retribuiti. Il lavoratore non può fare straordinari di propria iniziativa, serve l'autorizzazione dell'azienda. Un buon sistema di presenze tiene traccia

di questo, distingue le ore ordinarie da quelle extra e ti permette di intervenire prima che il problema si accumuli.

Sui saldi di ferie, ricorda che i giorni non goduti si accumulano e diventano un debito dell'azienda verso il dipendente. Se gestisci il saldo in modo approssimativo, quando un dipendente lascia l'azienda potresti trovarti a pagare ferie non godute che non sapevi nemmeno di dovere.

Il ciclo paghe: capire prima di toccare

Il ciclo paghe è il processo più critico, ma spesso non è il primo da toccare. Se l'elaborazione è affidata a un consulente esterno o a un commercialista, il tuo ruolo è garantire che i dati in ingresso (presenze, variazioni contrattuali, nuove assunzioni) arrivino corretti e in tempo. Prima di cambiare strumento o fornitore, capisci il flusso attuale: entro quando devono arrivare i dati, chi li valida, dove vengono archiviati i cedolini.

Una cosa che spesso si scopre nelle PMI: i dati di presenza vengono comunicati al consulente via email, spesso in ritardo e con correzioni dell'ultimo minuto. Questo genera errori, riprocessamenti e, a volte, pagamenti in ritardo ai dipendenti. Digitalizzare le presenze risolve questo problema a monte, senza toccare il ciclo paghe direttamente.

Se invece l'elaborazione è interna, la priorità sale: un errore nel calcolo dei contributi può generare sanzioni e interessi verso INPS e INAIL, oltre a contenziosi con i dipendenti.

Cosa non digitalizzare subito

Alcune aree sembrano urgenti ma vanno affrontate solo dopo aver stabilizzato le basi.

- La reportistica HR avanzata (cost per hire, turnover, performance) richiede dati puliti a monte: ha senso solo quando presenze e paghe sono già digitalizzate.
- Il welfare aziendale strutturato (piani con buoni pasto elettronici, rimborsi, flexible benefits) conviene progettarlo dopo i primi 60 giorni, quando conosci la composizione del personale e il CCNL applicato.
- La revisione dei contratti individuali e delle inquadrature richiede un'analisi giuridica attenta: non è un progetto di digitalizzazione, è un intervento normativo che va fatto con supporto legale.
- I sistemi di performance management (obiettivi, valutazioni, feedback) sono utili ma non urgenti: introducili solo dopo che hai la fiducia del management e dei responsabili di linea.

Costruire fiducia con numeri

La direzione di una PMI non investe in HR perché è convinta che sia importante in astratto: investe quando vede un problema concreto che costa soldi o crea rischi. Il tuo compito nei primi mesi è tradurre i problemi HR in numeri che la direzione capisce: ore perse, errori evitabili, costi nascosti, rischi sanzionatori. Solo così ottieni il budget e l'attenzione che servono per fare cambiamenti veri.

Come quantificare i problemi che hai trovato

Per ogni inefficienza che hai mappato, prova a calcolare il costo reale. Ecco come tradurre i problemi più comuni in numeri.

- Se il ciclo paghe richiede 3 giorni di lavoro manuale al mese tra raccolta dati, correzioni e invio al consulente, stai spendendo circa 36 giorni l'anno su un'attività che uno strumento integrato ridurrebbe a poche ore.
- Se i saldi ferie non sono tracciati correttamente e hai 20 dipendenti con una media di 3 giorni di ferie non contabilizzati, stai portando in bilancio un debito latente: $20 \times 3 \text{ giorni} \times \text{retribuzione giornaliera media}$.
- Se gli straordinari vengono autorizzati verbalmente e registrati a memoria, il rischio è che in caso di contestazione tu non abbia documentazione a supporto, con potenziali oneri su arretrati e interessi.
- Se le comunicazioni obbligatorie (assunzioni, proroghe, cessazioni) vengono gestite via email senza un sistema di tracking, il rischio di una comunicazione in ritardo al centro per l'impiego genera sanzioni che spesso superano il costo di uno strumento digitale per un anno intero.

Come presentare i risultati alla direzione

Non presentare un progetto di digitalizzazione, presenta una soluzione a un problema specifico che già conosce. La differenza è sottile ma decisiva: 'voglio introdurre un sistema HR' ottiene poco interesse, 'abbiamo perso X ore al mese sul ciclo paghe e ho identificato uno strumento che lo riduce a Y' ottiene attenzione.

Usa i dati che hai raccolto nel primo mese per costruire una baseline: quanto tempo si spende oggi su ogni processo, quanti errori si verificano, quali sono i rischi aperti. Poi, dopo l'introduzione dello strumento, misura di nuovo. La differenza è il tuo risultato.

Se puoi, porta un quick win entro i primi 60 giorni: anche solo un processo più veloce, un errore eliminato o una comunicazione gestita in modo più ordinato. I risultati piccoli e visibili costruiscono fiducia più dei progetti grandi e lontani.

Esempio di baseline vs risultato

Un esempio concreto di come presentare il prima e il dopo su tre processi chiave in una PMI da 25 dipendenti.

Processo	Situazione attuale (ore/mese)	Dopo digitalizzazione (ore/mese)	Tempo recuperato
Raccolta presenze e invio al consulente	12 ore	2 ore	10 ore/mese
Gestione richieste ferie e permessi	6 ore	1 ora	5 ore/mese
Archivio e ricerca documenti contrattuali	4 ore	0,5 ore	3,5 ore/mese
Totale	22 ore	3,5 ore	18,5 ore/mese recuperate

Gestire la resistenza al cambiamento

In molte PMI, il consulente paghe esterno o l'amministrativo che gestisce tutto da anni vivono il cambiamento come una minaccia. La resistenza è normale: non è irrazionale, è umana. Il modo migliore per superarla è coinvolgere queste persone nel processo di scelta dello strumento, non imporlo dall'alto.

Se il consulente paghe gestisce l'elaborazione, parla con lui prima di introdurre qualsiasi strumento: un sistema che si integra con il suo software è molto più sostenibile di uno che crea un doppio lavoro. Se l'amministrativa gestisce le ferie a mano da dieci anni, falla partecipare al test del nuovo strumento e valorizza la sua conoscenza dei processi.

Il tuo ruolo nei primi mesi non è quello di chi impone soluzioni, ma di chi facilita il miglioramento. Questo approccio è più lento all'inizio, ma genera cambiamenti che durano.

Piano 30-60-90 giorni

Un piano strutturato per i primi tre mesi ti aiuta a non disperdere l'energia su troppe cose insieme e a dimostrare alla direzione che stai lavorando con metodo. Non si tratta di una lista di attività da spuntare, ma di tre fasi con obiettivi diversi: capire, sperimentare, consolidare.

Giorni 1-30: ascoltare e mappare

In questa fase il tuo unico obiettivo è capire come funziona davvero l'azienda. Non proporre niente, non promettere niente.

- Incontra tutte le persone che toccano i processi HR e payroll: il consulente paghe, l'amministrativo, i responsabili di linea, il direttore generale o l'imprenditore.
- Documenta ogni processo con tre domande: chi lo fa, con quale strumento, dove può andare storto.
- Identifica i tre problemi più costosi o rischiosi tra quelli che hai trovato: sono questi il tuo punto di partenza.
- Leggi i contratti collettivi applicati (con il nome esatto: per esempio CCNL Terziario - Confcommercio o CCNL Metalmeccanici - Industria) e capisci quali istituti sono più rilevanti per la tua azienda.
- Prendi nota di eventuali scadenze normative imminenti: versamenti contributivi, comunicazioni INAIL, scadenze di proroghe contrattuali.

Giorni 31-60: un problema alla volta

Questa è la fase dell'azione mirata. Scegli il processo con il rapporto rischio/facilità di intervento più favorevole e avvia la digitalizzazione su quello solo.

- Presenta alla direzione la tua analisi con i numeri: quanto costa oggi il processo, quanto potrebbe costare dopo la digitalizzazione.
- Scegli uno strumento, testalo su un campione ristretto (per esempio solo un reparto o solo i nuovi assunti) prima di estenderlo a tutta l'azienda.
- Tieni attivo il vecchio sistema in parallelo per almeno 4 settimane: non spegnere niente finché il nuovo non è verificato.
- Documenta i risultati del test in modo semplice: prima e dopo, con numeri concreti.
- Inizia a costruire un archivio digitale dei documenti contrattuali e delle comunicazioni obbligatorie, anche solo come attività collaterale.

Giorni 61-90: consolidare e pianificare

Nei terzi 30 giorni il tuo obiettivo è consolidare ciò che hai avviato e pianificare il passo successivo con il consenso della direzione. Presenta un report sintetico: cosa hai trovato, cosa hai cambiato, quali risultati ha portato. Anche se i numeri sono piccoli, la struttura del ragionamento dimostra che lavori con metodo.

In questa fase puoi iniziare a esplorare la seconda priorità che avevi identificato. Se hai già digitalizzato le presenze, valuta il ciclo paghe o la gestione documentale. Se hai già un flusso digitale per ferie e permessi, inizia a pensare al welfare: i buoni pasto elettronici, per esempio, sono uno strumento semplice da attivare, non richiedono interventi contrattuali e portano un vantaggio fiscale immediato sia all'azienda che al dipendente (il limite esente è 10 euro al giorno per i buoni elettronici).

Entro la fine del terzo mese dovresti avere: un processo digitalizzato e funzionante, una baseline di dati misurabili, un piano per i successivi 3-6 mesi condiviso con la direzione. Non è poco: è esattamente quello che serve per diventare un punto di riferimento credibile in azienda.

Quando coinvolgere un consulente esterno

Non tutto si risolve con la digitalizzazione e non tutto puoi fare da solo. Ci sono situazioni in cui è indispensabile coinvolgere un consulente del lavoro o un legale: la verifica della corretta applicazione del CCNL, la gestione di un contenzioso, la progettazione di un piano welfare strutturato, la valutazione di agevolazioni per le nuove assunzioni (per esempio l'incentivo per under 35 o l'apprendistato professionalizzante).

La scelta di quando coinvolgerlo è semplice: ogni volta che l'errore potrebbe costare più del consulente. In una PMI, questa soglia è spesso più bassa di quanto si pensi. Costruire un rapporto di fiducia con un buon consulente del lavoro fin dai primi mesi è uno degli investimenti più utili che puoi fare nel tuo ruolo.

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