

2026

Guida al costo del personale di gruppo: come avere un dato consolidato tra più società in tempo reale

Cosa trovi in questa guida

1	Il problema del dato frammentato	3
2	Come strutturare il flusso dati	5
3	KPI da consolidare per gruppo	7
4	Dal mensile al tempo reale	9

Il problema del dato frammentato

In un gruppo con più società, il costo del personale è spesso il primo o il secondo costo in assoluto, eppure è quello su cui si ha meno visibilità in tempo reale. Il motivo non è la mancanza di dati, ma la loro dispersione: ogni società ha il suo gestionale, il suo consulente del lavoro, il suo foglio Excel. Quando arriva il momento di consolidare, qualcuno passa due giorni a fare copia-incolla tra file diversi, e il numero che si presenta alla direzione è già vecchio di tre settimane.

IN SINTESI

- Il costo del personale in un gruppo non è mai in un posto solo: è distribuito tra payroll di società diverse, spesso con CCNL e strutture diverse.
- Senza un flusso dati unificato, il consolidamento mensile richiede lavoro manuale, è soggetto a errori e arriva sempre tardi rispetto alle esigenze della direzione.
- La soluzione non è un megafoglio Excel più grande, ma un modello di raccolta dati standardizzato con KPI comparabili tra le entità del gruppo.
- Con gli strumenti giusti, il dato consolidato può essere disponibile in tempo reale, senza aspettare la chiusura del cedolino mensile.

Perché il consolidamento manuale è fragile

Il processo tipico in un gruppo mid-market funziona così: ogni società manda un file Excel al termine del mese, spesso dopo la chiusura dei cedolini. Chi fa il consolidamento riceve formati diversi, voci di costo denominate in modo diverso, e deve riconciliare tutto a mano prima di poter sommare qualcosa. Un errore in una cella, una società che manda il file in ritardo, un consulente del lavoro che cambia la struttura del prospetto: basta poco per far saltare il dato.

Il problema non è solo la fatica. È che un dato consolidato costruito così porta con sé un rischio di errore invisibile. Chi lo riceve non sa se le voci sono confrontabili tra una società e l'altra, se il TFR è incluso o escluso, se i costi dei collaboratori sono dentro o fuori. La direzione lavora su un numero che sembra preciso ma poggia su basi fragili.

Inoltre, quando il dato arriva, è già superato. Le decisioni di hiring, le promozioni, i rinnovi contrattuali sono già stati presi. Il reporting non informa più le scelte, le registra soltanto.

Le voci che creano confusione tra le società

Queste sono le differenze più comuni che rendono difficile sommare i dati di costo tra le società di un gruppo:

- CCNL diversi tra le società: ogni contratto collettivo ha regole diverse su mensilità, scatti di anzianità, istituti contrattuali, e questo cambia la struttura del costo anche a parità di RAL.

- Trattamento del TFR non omogeneo: alcune società versano il TFR al Fondo di Tesoreria INPS (obbligo sopra i 60 dipendenti), altre lo mantengono in azienda, altre ancora lo versano a fondi pensione. Il dato di costo cambia a seconda di come viene registrato.
- Inclusione o esclusione dei costi di somministrazione: i lavoratori in somministrazione hanno un costo che compare nella fattura dell'agenzia, non nel cedolino. Se alcune società li includono nel costo del personale e altre no, il confronto è falsato.
- Welfare e fringe benefits registrati in modo diverso: in alcune società compaiono come costo del personale, in altre come costo generale o benefit non monitorato.
- Costi di trasferta e rimborsi spese a volte mescolati con i compensi: in alcune realtà confluiscono nello stesso centro di costo del personale, in altre sono separati.

Il costo reale di una persona: le componenti da allineare

Prima di consolidare, tutte le società del gruppo devono misurare le stesse voci. Questa è la struttura standard del costo aziendale per un dipendente assunto a tempo indeterminato:

Voce di costo	Descrizione	Ordine di grandezza
RAL	Retribuzione annua lorda, include tredicesima (e quattordicesima nei CCNL che la prevedono): sono frazionamenti della stessa RAL, non costi aggiuntivi	Base di calcolo
Contributi INPS a carico azienda	Circa il 30% della RAL, varia leggermente per categoria e CCNL	~30% della RAL
TFR	Accantonamento annuo pari circa al 7,7% della RAL, destinato a fondo pensione, Fondo INPS o trattenuto in azienda	~7,7% della RAL
Premio INAIL	Assicurazione obbligatoria contro infortuni, varia per settore e mansione	0,5%-3% della RAL
Fondi CCNL (sanitari, previdenziali)	Contributi a fondi bilaterali previsti dal contratto collettivo applicato	Pochi € al mese per persona
Costo totale stimato	Somma di tutte le voci sopra	~140%-145% della RAL

Come strutturare il flusso dati

Il consolidamento non migliora lavorando di più: migliora lavorando su una struttura diversa. Finché ogni società del gruppo invia dati nel formato che preferisce, il lavoro di raccolta rimarrà sempre manuale e il dato finale sempre in ritardo. Il punto di partenza è definire un modello di raccolta uguale per tutte le entità, con voci standardizzate, frequenza concordata e un unico punto di aggregazione.

Il modello di raccolta dati unificato

Un flusso dati funziona quando tutte le società del gruppo alimentano lo stesso schema, con le stesse voci, con la stessa periodicità. Questo non significa che ogni società debba usare lo stesso gestionale paghe, ma che l'output verso il gruppo sia standardizzato. Nella pratica, si definisce un tracciato dati condiviso che ciascuna società (o il suo consulente del lavoro) compila ogni mese, esportando le informazioni nel formato concordato.

Il tracciato deve contenere almeno: società di appartenenza, centro di costo, numero di teste equivalenti a tempo pieno (FTE), RAL totale del periodo, contributi INPS a carico azienda, TFR del periodo, costo del lavoro interinale o in somministrazione, eventuali costi straordinari (incentivi all'esodo, una tantum, arretrati). Separare queste voci in fase di raccolta evita di doverle ricostruire a posteriori durante il consolidamento.

La frequenza ideale è mensile, allineata alla chiusura dei cedolini. Se alcune società chiudono i cedolini in date diverse, conviene fissare una finestra di raccolta (ad esempio: dati disponibili entro il giorno 10 del mese successivo) e non aspettare l'ultima società per iniziare il consolidamento.

Errori da evitare nella raccolta

Questi sono gli errori più frequenti che rendono inutilizzabile il dato raccolto dalle singole società:

- Raccogliere il costo lordo cedolino senza separare i contributi aziendali: il costo per il dipendente e il costo per l'azienda sono due numeri diversi e non vanno sommati.
- Non distinguere tra dipendenti a tempo indeterminato, determinato, apprendisti e somministrati: le strutture di costo sono diverse e il mix cambia le analisi.
- Includere rimborsi spese e trasferte nel costo del personale senza un flag che li identifichi: gonfia il dato e rende impossibile il confronto.
- Non indicare il numero di FTE (Full Time Equivalent): senza questo denominatore non puoi confrontare il costo pro-capite tra società di dimensioni diverse.
- Raccogliere i dati in valuta o formato diverso quando ci sono società estere del gruppo: anche con un cambio fisso, le variazioni mensili creano distorsioni se non gestite con un criterio unico.

Chi fa cosa: i ruoli nel flusso

Un flusso dati funziona solo se i ruoli sono chiari. Questo schema mostra chi è responsabile di cosa in un gruppo con più società:

Ruolo	Responsabilità	Frequenza
Consulente del lavoro / payroll specialist di ciascuna società	Esporta i dati dal gestionale paghe nel tracciato standard e li invia al punto di raccolta	Mensile, entro il giorno 10
HR Director o HR manager di gruppo	Verifica la completezza dei dati ricevuti, gestisce le eccezioni e approva il consolidato	Mensile
CFO o Controller di gruppo	Legge il report consolidato, lo integra nel reporting finanziario, usa il dato per le decisioni	Mensile / in tempo reale
Referente IT / piattaforma HR	Mantiene il tracciato dati, gestisce le integrazioni tra sistemi, garantisce la disponibilità del dato	Continuo

Gestire le differenze di CCNL tra le società

In un gruppo con più società è normale che convivano CCNL diversi: una società commerciale può applicare il CCNL Terziario - Confcommercio (14 mensilità), una società di produzione il CCNL Industria Metalmeccanica - Federmeccanica/FIM/FIOM/UILM (13 mensilità), una società di servizi professionali il CCNL Studi Professionali. Non puoi cambiare CCNL a piacimento, ma puoi standardizzare il modo in cui ne misuri il costo.

Il punto critico è la mensilità: con 14 mensilità la RAL è divisa per 14, quindi la mensilità lorda è più bassa, ma la RAL annua rimane invariata. Quando confronti il costo mensile tra società con CCNL diversi, devi sempre lavorare sul dato annualizzato, non sulla mensilità. Usare la mensilità come unità di confronto tra società con 13 e 14 mensilità porta a distorsioni significative.

Nel tracciato dati standard, chiedi sempre la RAL annua totale e il CCNL applicato, mai solo la retribuzione mensile lorda. Questo ti permette di costruire un confronto omogeneo a livello di gruppo.

KPI da consolidare per gruppo

Avere i dati raccolti in modo omogeneo è il primo passo. Il secondo è scegliere quali indicatori costruire per avere una vista utile a livello di gruppo. Non tutti i KPI che funzionano per una singola società funzionano nel consolidato: alcuni perdono significato, altri diventano più potenti proprio perché permettono il confronto tra entità diverse.

I KPI fondamentali del consolidato di gruppo

Questi sono i KPI minimi da costruire nel report consolidato di gruppo, con la formula di calcolo e il livello a cui ha senso leggerli:

KPI	Formula	Livello di lettura
Costo del personale totale di gruppo	Somma di RAL + contributi INPS + TFR + INAIL + fondi CCNL di tutte le società	Gruppo
Costo medio per FTE	Costo totale / numero FTE totali o per società	Gruppo e per società
Incidenza costo personale su ricavi	Costo personale / ricavi netti × 100	Gruppo e per società
Costo per funzione o centro di costo	Costo del personale aggregato per funzione (operations, commerciale, G&A, ecc.)	Gruppo e per società
FTE equivalenti totali	Somma degli FTE di tutte le società, pesati per contratto (es. part-time al 50% = 0,5 FTE)	Gruppo
Variazione mese su mese	Delta % del costo totale rispetto al mese precedente, per gruppo e per singola società	Gruppo e per società
Headcount per tipologia contrattuale	Suddivisione FTE per: tempo indeterminato, determinato, apprendistato, somministrazione	Gruppo e per società

Come leggere il confronto tra le società

Il confronto tra le società del gruppo è utile solo se è omogeneo. Il costo medio per FTE può essere diverso tra una società e l'altra per motivi legittimi: settore, CCNL applicato, mix di seniority, presenza di figure specializzate. Un numero più alto non significa necessariamente inefficienza.

L'analisi utile non è 'chi spende di più' ma 'dove il costo cresce più velocemente dei ricavi' e 'dove la struttura dei contratti espone il gruppo a rischi futuri'. Per esempio, una società con un'alta percentuale di tempo determinato ha un costo oggi contenuto ma una forte discontinuità a scadenza dei contratti. Una società con

molti apprendisti (apprendistato professionalizzante) ha un costo contributivo ridotto durante il percorso formativo, ma deve pianificare il passaggio a tempo indeterminato.

Per questo, il report consolidato non dovrebbe mostrare solo il costo assoluto, ma anche il mix contrattuale e il trend delle ultime 3-6 mensilità per ciascuna società. Il confronto nel tempo è spesso più utile del confronto tra società.

Segmentare il costo per funzione in tutto il gruppo

Una delle analisi più preziose in un gruppo è vedere come si distribuisce il costo del personale per funzione, sommando tutte le società. Per farlo, serve che ogni società assegni ogni persona a una funzione standard di gruppo:

- Operations / produzione / delivery: il cuore operativo, in genere il centro di costo più alto nei gruppi manifatturieri o nei servizi.
- Commerciale e sviluppo business: utile per calcolare il costo di acquisizione cliente interno e confrontarlo con i ricavi generati.
- General & Administrative (G&A): include amministrazione, finance, HR, legale. Nei gruppi mid-market è spesso la voce meno monitorata e quella dove si nascondono le duplicazioni tra le società.
- IT e sistemi informativi: sempre più rilevante, spesso spezzato tra più società senza una vista consolidata.
- Funzioni di gruppo (holding): i costi della capogruppo che servono tutte le società vanno allocati con un criterio esplicito (pro-quota fatturato, pro-quota FTE, ecc.) e non lasciati in capo solo alla holding.

Il template di reportistica consolidata

Questo è il formato base del report consolidato mensile di gruppo, con una riga per società e i totali in fondo:

Società	FTE	RAL totale (€)	Contributi INPS (€)	TFR (€)	Altri costi (€)	Costo totale (€)	Costo medio per FTE (€)
Società A	45	1.620.000	486.000	124.740	32.000	2.262.740	50.283
Società B	22	880.000	264.000	67.760	15.000	1.226.760	55.762
Società C	18	612.000	183.600	47.124	10.500	853.224	47.401
Holding	8	400.000	120.000	30.800	6.000	556.800	69.600
TOTALE GRUPPO	93	3.512.000	1.053.600	270.424	63.500	4.899.524	52.682

Dal mensile al tempo reale

Il consolidamento mensile è già un miglioramento rispetto al caos, ma non basta quando le decisioni si prendono nel corso del mese. Sapere il costo del personale il giorno 10 del mese successivo non ti aiuta a capire, oggi, se stai rispettando il budget o se una nuova assunzione è sostenibile. Il salto successivo è avere il dato disponibile in modo continuo, senza aspettare la chiusura dei cedolini.

Perché il mensile non è più sufficiente

Le decisioni sul personale non aspettano il report di fine mese. Un'assunzione urgente, un'uscita improvvisa, un picco di straordinari in una società del gruppo: sono eventi che cambiano il costo del personale nel momento in cui accadono, non quando vengono registrati nel cedolino. Se il tuo unico strumento di monitoraggio è il report mensile, stai sempre guardando nello specchietto retrovisore.

Il problema è che i sistemi paghe tradizionali elaborano i dati solo in fase di chiusura cedolino. Fino a quel momento, il dato non è disponibile in forma aggregata. La soluzione non è accelerare la chiusura del cedolino, ma separare i dati di costo gestionale (quelli che puoi leggere ogni giorno) dai dati di costo contabile (quelli che escono dal cedolino). Sono due livelli di lettura diversi, entrambi utili.

I dati gestionali in tempo reale includono: numero di persone attive, assunzioni e uscite del mese in corso, ore lavorate rispetto al contratto, ferie e permessi residui. Con questi dati puoi stimare il costo del personale del mese ancora prima che il cedolino venga elaborato.

Come passare al dato continuo: i passaggi chiave

Questi sono i passaggi concreti per avere un dato di costo del personale disponibile in modo continuativo, non solo a fine mese:

- Collegare il sistema HR (anagrafica, presenze, ferie, contratti) al sistema di reportistica: quando una persona entra o esce, il dato di costo si aggiorna automaticamente senza che qualcuno debba aggiornare un file.
- Costruire un modello di costo stimato basato sui dati contrattuali: RAL, contributi e TFR sono calcolabili con precisione a partire dall'anagrafica dipendenti, senza aspettare il cedolino. Il dato stimato ha un margine di errore minimo (straordinari, variabili) ma è accurato per il costo fisso.
- Gestire le variabili mensili (straordinari, premi, indennità) come scostamento dal piano: invece di aspettare che compaiano nel cedolino, tenerle monitorate in tempo reale attraverso il sistema di rilevazione presenze.
- Definire soglie di allerta per le singole società del gruppo: se una società supera del 5% il budget mensile di costo del personale, il CFO o l'HR Director devono saperlo subito, non a fine mese.
- Integrare il dato di costo del personale con il sistema di budget aziendale: il confronto automatico tra consuntivo e budget è molto più utile di un report statico, perché mostra subito dove si sta andando fuori piano.

Confronto tra approccio mensile e dato continuo

Questo confronto mostra la differenza pratica tra il modello di consolidamento tradizionale e un sistema di monitoraggio continuo:

Aspetto	Consolidamento mensile manuale	Dato continuo integrato
Disponibilità del dato	Giorno 10-15 del mese successivo	Ogni giorno, aggiornato in tempo reale
Effort di raccolta	2-3 giorni/persona al mese tra raccolta, pulizia e riconciliazione	Quasi zero: il sistema aggrega automaticamente
Rischio di errore	Alto: ogni passaggio manuale introduce possibili errori	Basso: un'unica fonte alimenta tutti i report
Reattività alle variazioni	Nessuna: le variazioni si vedono solo a mese chiuso	Immediata: le variazioni aggiornano il dato istantaneamente
Capacità previsionale	Bassa: il dato è storico	Alta: puoi proiettare il costo a fine mese in qualsiasi momento
Confronto budget vs consuntivo	Manuale, costruito a posteriori	Automatico, visibile in ogni momento del mese

Il ruolo degli strumenti digitali nel consolidamento

Nessun processo di consolidamento in tempo reale funziona senza strumenti digitali adeguati. Un file Excel, anche ben strutturato, rimane uno strumento manuale: qualcuno deve aggiornarlo, qualcuno può sbagliare, e non si aggiorna da solo quando cambia qualcosa in una delle società del gruppo. Per avere un dato continuo, ti serve una piattaforma che gestisca in modo integrato l'anagrafica dipendenti, i contratti, le presenze e la reportistica di costo per tutte le società del gruppo.

Non serve necessariamente sostituire tutti i gestionali paghe esistenti nelle singole società. Spesso è sufficiente un livello di integrazione che raccoglie i dati dai sistemi esistenti e li aggrega in un'unica vista di gruppo. L'importante è che le anagrafiche, i contratti e le variazioni vengano gestiti in modo centralizzato, così il dato di costo è sempre aggiornato senza che qualcuno debba intervenire manualmente.

Il risultato non è solo operativo: è strategico. Quando il CFO può aprire una dashboard e vedere in un secondo il costo del personale di gruppo aggiornato a oggi, con il dettaglio per società e il confronto con il budget, le decisioni cambiano qualità. Non si ragiona più su dati vecchi, ma su una fotografia attuale.

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