

2026

Guida per fondi di Private Equity: come strutturare HR e payroll di un gruppo che cresce con acquisizioni

Cosa trovi in questa guida

1	Il problema HR nel Private Equity	3
2	Standardizzare HR e payroll multi-società	5
3	Vista consolidata del costo personale	7
4	Playbook integrazione: i primi 100 giorni	9

Il problema HR nel Private Equity

Nei gruppi che crescono per acquisizioni, l'HR è quasi sempre l'ultimo tema a essere affrontato e il primo a creare problemi operativi. Si acquisisce una società, si chiude il deal, e poi ci si accorge che il payroll gira su un software degli anni Novanta, che il CCNL applicato è diverso da quello del resto del gruppo e che nessuno sa esattamente quante persone lavorano davvero in quella società. Il costo di questa confusione non è solo operativo: ritarda le decisioni del board, rende impossibile confrontare le performance tra le portfolio company e aumenta il rischio di sanzioni per errori contributivi silenziosamente accumulati.

IN SINTESI

- Ogni acquisizione porta un sistema payroll, un CCNL e processi HR diversi: senza un piano di integrazione esplicito, il gruppo accumula complessità che costa tempo e denaro ogni mese.
- Il board non può prendere decisioni informate sul personale se non ha una vista consolidata del costo di gruppo: headcount, costo per società, incidenza su ricavi.
- I primi 100 giorni post-acquisizione sono il momento più critico per l'integrazione payroll: ogni mese di ritardo aumenta il rischio di errori sulle buste paga e di doppiioni procedurali.
- Standardizzare non significa uniformare tutto a forza: significa scegliere un modello operativo comune, adattarlo alle specificità di ogni società e applicarlo con metodo.

Perché l'HR è sempre l'ultimo problema

Nei processi di M&A, la due diligence finanziaria riceve la maggior parte dell'attenzione. Il risultato è che il giorno del closing sai quanto vale la società, ma non sai su quale software girano le buste paga, chi ha accesso alle anagrafiche dei dipendenti o se il CCNL applicato è quello corretto.

Questo gap si trasforma in costi nascosti. Lo studio del consulente del lavoro che deve rimappare tutto da zero. Le ore del CFO che ricostruisce a mano il costo del personale su Excel ogni trimestre. Il rischio di contestazioni contributive su pratiche che la società acquisita applicava in modo non conforme da anni.

La buona notizia è che il problema si risolve con metodo, non con risorse illimitate. Serve un modello di integrazione ripetibile, da applicare a ogni acquisizione futura.

Cosa trova il gruppo dopo ogni acquisizione

Le situazioni che si ripetono sistematicamente in ogni nuova portfolio company sono le seguenti.

- Il payroll gira su un software proprietario del consulente del lavoro esterno, senza accesso diretto da parte dell'azienda ai dati: ogni estrazione richiede una richiesta manuale.
- Il CCNL applicato non è sempre quello più coerente con l'attività: spesso è quello che applicava lo studio del lavoro di fiducia dei vecchi soci.

- Ferie, permessi e ROL sono tracciati su fogli Excel o su carta: non c'è un dato cumulativo affidabile, con rischio di accantonamenti sbagliati a bilancio.
- Non esiste una policy scritta su rimborsi spese, fringe benefits, orario di lavoro o smart working: ogni dipendente ha condizioni negoziate informalmente nel tempo.
- L'anagrafica dipendenti non è mai aggiornata: ci sono posizioni aperte dimenticate, contratti scaduti non rinnovati formalmente, livelli di inquadramento non aggiornati da anni.

Il costo reale di non integrare

Ecco una stima dell'impatto economico annuo della frammentazione HR in un gruppo con 3-5 portfolio company di medie dimensioni.

Problema	Effetto concreto	Costo stimato annuo
Payroll non consolidato	Il CFO spende 2-3 giorni/mese a ricostruire dati a mano	~30.000 € (costo opportunità)
Errori contributivi non rilevati	Sanzioni INPS/INAIL su pratiche non conformi	5.000-50.000 € per società
Accantonamenti ferie errati	Passività latente non iscritta a bilancio	Variabile, fino a mesi di RAL per dipendente
Duplicazione consulenti del lavoro	Ogni società ha il suo studio, senza coordinamento	15.000-40.000 € di costi extra/anno
Integrazione payroll tardiva	Buste paga errate nei primi mesi post-acquisizione	Rischio contenzioso dipendenti

Standardizzare HR e payroll multi-società

Standardizzare l'HR di un gruppo non vuol dire imporre lo stesso CCNL a tutte le società (non si può e spesso non ha senso) né eliminare le specificità locali. Significa costruire un modello operativo comune: stessi strumenti, stesse definizioni, stessi flussi di approvazione, stessa cadenza di reporting. È la differenza tra un gruppo che funziona come un insieme di aziende indipendenti e uno che riesce a prendere decisioni centrali con dati affidabili.

Il modello operativo HR di gruppo

Il punto di partenza è scegliere il livello di centralizzazione che vuoi raggiungere. Ci sono tre livelli possibili, e la scelta dipende dalla dimensione del gruppo, dal numero di società e dalla velocità di acquisizione.

Il primo livello è la standardizzazione dei dati: tutte le società usano le stesse definizioni (headcount, FTE, costo del personale) e le stesse categorie (livello di inquadramento, CCNL, tipologia contrattuale). Non cambia nulla nei processi operativi, ma il reporting diventa comparabile.

Il secondo livello è la standardizzazione dei processi: stessi flussi per approvare ferie, gestire le note spese, onboardare nuovi dipendenti. Ogni società mantiene il suo consulente del lavoro, ma segue procedure comuni. Il terzo livello è la centralizzazione degli strumenti: un'unica piattaforma HR per tutte le società, con accesso differenziato per ruolo e società.

CCNL nelle portfolio company: cosa puoi fare

Il CCNL è uno dei temi più delicati, perché spesso le società acquisite applicano contratti diversi. Ecco cosa devi sapere prima di intervenire.

- Non puoi cambiare il CCNL applicato a piacimento: il CCNL è parte integrante dei contratti individuali dei dipendenti e cambiarlo richiede un accordo sindacale o, in certi casi, una procedura specifica.
- Se due società del gruppo hanno attività simili ma applicano CCNL diversi, non è detto che ci sia un errore: alcune attività rientrano nell'ambito di più contratti; quello che conta è la corretta applicazione del contratto scelto.
- La due diligence HR deve sempre verificare che il CCNL applicato sia coerente con il codice ATECO dell'azienda e con le attività effettivamente svolte: un CCNL applicato in modo errato può generare passività sui minimi tabellari arretrati.
- Nei gruppi con società omogenee (es. tutte nel terziario), si può lavorare nel tempo verso un'armonizzazione, ma richiede un piano pluriennale e un confronto con i sindacati se ci sono rappresentanze.
- In fase di acquisizione, la raccomandazione pratica è fotografare esattamente il CCNL applicato, verificarne la conformità e gestire eventuali anomalie prima del closing, non dopo.

CCNL più comuni nelle portfolio company italiane

Ecco i contratti collettivi che si incontrano più spesso nelle PMI oggetto di acquisizione, con le principali caratteristiche rilevanti per il gruppo.

CCNL	Settori tipici	Mensilità	Note per il gruppo
CCNL Terziario – Confcommercio	Commercio, distribuzione, servizi	14	Molto diffuso nelle PMI di servizi; quattordicesima a luglio
CCNL Metalmeccanici – Federmeccanica/Assistal	Manifatturiero, componentistica	13	Orario e straordinari molto regolamentati; welfare obbligatorio (Metasalute, Cometa)
CCNL Studi Professionali – Confprofessioni	Consulenza, studi legali, tecnici	14	Applicato spesso in modo improprio a società di consulenza generica
CCNL Logistica, Trasporto e Spedizioni – Confrtrasporto/Anita	Logistica, magazzino, distribuzione	13	Attenzione a orari, reperibilità e qualifiche autisti
CCNL Commercio e Terziario – Confesercenti	Piccolo commercio, GDO	14	Simile al Confcommercio ma con alcune differenze su scatti e permessi

Strumenti e processi da standardizzare subito

Alcune aree si prestano a una standardizzazione rapida, indipendentemente dal CCNL applicato da ciascuna società.

- La gestione delle ferie e dei permessi deve convergere su un unico sistema: il rischio di accantonamenti sbagliati a bilancio è alto quando ogni società traccia le assenze in modo diverso.
- Le note spese e i rimborsi vanno regolati con una policy di gruppo unica, che definisca i massimali, le categorie ammesse e il flusso di approvazione.
- I buoni pasto elettronici (esenzione fino a 10 euro al giorno) sono uno strumento che puoi estendere a tutte le società del gruppo senza cambiare i CCNL: abbassano il costo netto del benefit per l'azienda e aumentano il potere d'acquisto del dipendente.
- I fringe benefits (fino a 1.000 euro annui esenti, o 2.000 euro per chi ha figli a carico) possono essere erogati in modo uniforme a tutte le società, anche con welfare plan gestiti centralmente.
- Il processo di onboarding dei nuovi assunti va formalizzato con un flusso standard: chi firma i contratti, chi comunica all'INPS, chi attiva gli accessi ai sistemi, chi consegna la documentazione obbligatoria.

Vista consolidata del costo personale

Il board di un fondo di PE vuole sapere una cosa sola: quanto mi costa il personale in questo gruppo, e come si confronta con i ricavi? Se per rispondere a questa domanda il CFO impiega tre giorni e produce un foglio Excel con venti tab, il problema non è il CFO, è la mancanza di un modello di consolidamento. Questa sezione spiega come costruirlo.

Come si calcola davvero il costo di un dipendente

La RAL (retribuzione annua lorda) è il punto di partenza, non il costo finale. Il costo reale per l'azienda si ottiene aggiungendo i contributi previdenziali a carico dell'azienda (circa il 30% della RAL) e il TFR (circa il 7,7% della RAL). A questi si aggiungono il premio INAIL (variabile per settore, tipicamente tra lo 0,5% e il 3% della RAL) e i contributi ai fondi contrattuali obbligatori (fondi sanitari, fondi di previdenza complementare previsti dal CCNL).

La tredicesima e, dove prevista, la quattordicesima sono già dentro la RAL: non sono costi aggiuntivi. Significa che se un dipendente ha una RAL di 36.000 euro su un CCNL con 14 mensilità, la mensilità lorda è $36.000/14 = \text{circa } 2.571 \text{ euro}$. A luglio e dicembre riceve lo stesso importo mensile degli altri mesi: per l'azienda il costo annuo è sempre 36.000 euro, distribuito diversamente nel calendario.

Quello che conta per il gruppo è costruire un modello di costo coerente e confrontabile tra le società, che usi sempre le stesse voci e le stesse aliquote di stima.

Scomposizione del costo per dipendente

Esempio di costo aziendale per un dipendente con RAL 36.000 euro, applicabile come template a tutte le portfolio company.

Voce di costo	Calcolo	Importo annuo stimato
RAL	Base contrattuale	36.000 €
Contributi INPS (quota azienda)	~30% della RAL	10.800 €
TFR (accantonamento)	~7,7% della RAL	2.772 €
Premio INAIL	~1% della RAL (media)	360 €
Fondi contrattuali CCNL	Stima media mensile	~200 €/anno
Costo totale azienda		~50.132 €

Costruire il dato consolidato di gruppo

Per avere una vista di gruppo utilizzabile dal board, devi definire alcune convenzioni e tenerle costanti nel tempo.

- Definisci una sola metrica di headcount per tutto il gruppo: la distinzione tra dipendenti attivi, in maternità/paternità, in aspettativa o distaccati deve essere esplicita e uniforme tra le società.
- Usa il concetto di FTE (full time equivalent) per rendere confrontabili le società: un part-time al 50% vale 0,5 FTE; questo permette di calcolare il costo per FTE e confrontare l'efficienza tra le portfolio company.
- Il costo del personale va sempre espresso al lordo del TFR: è la voce che pesa sul conto economico, anche se la liquidazione avviene in futuro.
- Separa nel reporting il costo dei dirigenti da quello degli impiegati e operai: le dinamiche contributive e contrattuali sono diverse, e mischiare le due popolazioni distorce i benchmark.
- Tieni traccia dell'incidenza del costo del personale sui ricavi per ogni società: è il KPI che il board guarda per valutare la scalabilità del modello di business.

Playbook integrazione: i primi 100 giorni

I primi 100 giorni dopo una acquisizione sono il momento in cui si decide se l'integrazione HR sarà un processo controllato o una rincorsa continua agli errori. Non servono risorse illimitate: serve un piano chiaro, con responsabilità definite e scadenze reali. Il playbook che segue è pensato per essere ripetibile a ogni nuova acquisizione.

Le tre fasi dell'integrazione payroll

Il piano di integrazione si articola in tre fasi sequenziali, ognuna con obiettivi e output precisi.

Fase	Giorni	Obiettivo	Output atteso
Fotografia	1-30	Capire esattamente cosa esiste	Anagrafica dipendenti verificata, CCNL confermato, software payroll censito
Stabilizzazione	31-60	Eliminare i rischi immediati	Buste paga corrette, accessi HR centralizzati, ferie e permessi tracciati
Integrazione	61-100	Portare la società nel modello di gruppo	Reporting consolidato attivo, policy di gruppo applicate, piano di migrazione strumenti definito

Fase 1: fotografia (giorni 1-30)

Il primo mese serve a capire cosa hai acquisito davvero sul fronte HR. Questo è ciò che devi raccogliere prima di intervenire.

- Anagrafica completa dei dipendenti: nome, data di assunzione, livello di inquadramento, RAL, tipologia contrattuale (tempo indeterminato, determinato, apprendistato), sede di lavoro.
- CCNL applicato e verifica della sua correttezza rispetto all'attività: confronta il codice ATECO con il campo di applicazione del contratto.
- Software e studio del lavoro che gestisce il payroll: chi ha accesso ai cedolini, dove sono archiviate le comunicazioni INPS, chi firma le denunce contributive.
- Passività latenti: ferie maturate non godute, ROL accumulati, straordinari non pagati, eventuali accordi individuali non scritti sui benefit.
- Presenza di accordi sindacali aziendali o di secondo livello: alcuni benefit o condizioni migliorative potrebbero essere state negoziate localmente e non risultare dai contratti individuali.

Fase 2: stabilizzazione (giorni 31-60)

Il secondo mese si concentra su un unico obiettivo: fare in modo che le buste paga escano corrette e che il gruppo abbia visibilità sui dati essenziali.

- Verifica che la prima busta paga post-acquisizione sia corretta: controlla che i dati anagrafici siano stati trasferiti senza errori e che le voci variabili (straordinari, premi, indennità) siano trattate in modo conforme al CCNL.
- Centralizza gli accessi alle comunicazioni INPS e INAIL: almeno un referente del gruppo deve poter verificare in autonomia le denunce contributive senza dipendere dal consulente esterno.
- Avvia la tracciatura digitale delle ferie e dei permessi: anche uno strumento semplice è meglio di un foglio Excel non condiviso; questo elimina il rischio di accantonamenti sbagliati.
- Comunica ai dipendenti chi è il nuovo referente HR per le loro richieste: la transizione crea incertezza e una comunicazione chiara riduce il turnover nei primi mesi post-acquisizione.
- Applica le policy di gruppo già attive (rimborsi spese, buoni pasto, fringe benefits) anche alla nuova società: non aspettare la fase tre per estendere i benefit.

Fase 3: integrazione (giorni 61-100)

Nella terza fase l'obiettivo è portare la società acquisita all'interno del modello operativo del gruppo. Questo significa collegare il payroll della nuova società al sistema di reporting consolidato, in modo che il CFO possa vedere i dati di headcount e costo del personale di tutta la portfolio company insieme alle altre.

In questa fase si definisce anche il piano di migrazione degli strumenti: se il gruppo usa una piattaforma HR centralizzata, si pianifica il trasferimento dei dati e la formazione del team locale. Se il consulente del lavoro della società acquisita rimarrà attivo, si definisce il protocollo di collaborazione: chi riceve le istruzioni, con quale cadenza, in quale formato.

Un aspetto spesso trascurato è la revisione degli inquadramenti: in molte PMI acquisite ci sono dipendenti con livelli di inquadramento non aggiornati da anni. Un livello troppo basso può generare passività sui minimi tabellari; un livello troppo alto può essere difficile da correggere senza un accordo. Meglio fotografare la situazione e definire un piano correttivo nei primi 100 giorni, quando il margine di manovra è maggiore.

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