

2026

Come gestire payroll e HR in una holding: più aziende, una sola governance

Cosa trovi in questa guida

1. Complessità HR nei gruppi aziendali	3
2. CCNL multipli: come orientarsi	7
3. Costi consolidati e controllo spesa	10
4. Personale condiviso e mobilità interna	13
5. Payroll: internalizzare o esternalizzare	16

Complessità HR nei gruppi aziendali

In sintesi

- **Ogni società del gruppo è un datore di lavoro autonomo:** obblighi separati con INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate, anche se la proprietà è unica.
- **Con CCNL diversi tra le società, i costi per profili equivalenti possono variare significativamente:** serve una lettura consolidata per capire dove si spende davvero.
- **La governance HR a livello di gruppo si costruisce con processi condivisi, non con un unico contratto collettivo applicato a tutti.**
- **Dal 1° luglio 2026, per ogni nuova assunzione il TFR va automaticamente al fondo pensione se il dipendente non rinuncia entro 60 giorni:** nei gruppi con molte assunzioni, questo cambia la gestione della liquidità.
- **Un sistema di payroll frammentato tra più software o più consulenti rende impossibile il consolidamento dei dati:** è il primo problema da risolvere.

Cosa significa gestire HR a livello di gruppo

Gestire HR in una holding non è solo fare le buste paga di più aziende: significa mantenere il controllo su variabili che si moltiplicano per ogni legal entity.

- Ogni società ha la propria posizione INPS, INAIL e matricola fiscale: non puoi compensare crediti o versamenti tra una società e l'altra.
- I dipendenti di società diverse non condividono automaticamente benefit, anzianità o diritti contrattuali, anche se lavorano nello stesso ufficio.
- Il rischio di applicare il CCNL sbagliato a una società del gruppo è reale: INPS e Ispettorato verificano la coerenza tra attività economica e contratto applicato.
- La governance HR a livello di gruppo richiede che almeno le politiche fondamentali (assunzioni, gestione presenze, welfare) siano allineate tra le società, anche se i contratti collettivi restano diversi.
- Le segnalazioni di anomalie (differenze retributive tra ruoli equivalenti in società diverse) possono creare tensioni interne e, in alcuni casi, contestazioni sindacali.

I tre livelli di complessità da presidiare

La complessità HR in un gruppo si distribuisce su tre livelli distinti: operativo, normativo e strategico.

Livello	Cosa riguarda	Errore tipico
Operativo	Raccolta presenze, buste paga, cedolini, note spese	Ogni società usa sistemi diversi: impossibile consolidare i dati
Normativo	Applicazione CCNL, obblighi INPS/INAIL, gestione TFR	CCNL applicato per inerzia, senza verificare la coerenza con l'attività
Strategico	Costo del lavoro consolidato, pianificazione organici, welfare di gruppo	Nessuna visione d'insieme: si scopre il costo reale solo a consuntivo

Quando la complessità diventa un problema reale

Alcuni segnali indicano che la gestione HR del tuo gruppo ha bisogno di una revisione strutturale.

- Non riesci a rispondere in meno di 48 ore a 'quanto ci costano i dipendenti in totale, per società': il dato non esiste o richiede lavoro manuale.
- Le assunzioni in una società del gruppo vengono gestite in modo diverso rispetto alle altre, con modulistica, processi e onboarding non allineati.
- Hai scoperto differenze retributive significative tra dipendenti con lo stesso ruolo in società diverse, senza una logica che le giustifichi.
- Il consulente del lavoro di una società non sa cosa fa quello dell'altra: non c'è coordinamento e i cedolini non sono comparabili.
- Le scadenze fiscali e contributive di società diverse si accavallano e nessuno ha una vista unica sul calendario degli adempimenti.

Ferie e permessi in automatico nei cedolini

Con Jet HR non perdi tempo ogni mese a riconciliare ferie e permessi:

- i dipendenti accedono in piattaforma e fanno in autonomia le loro richieste
- i manager di team vedono e approvano
- ferie e permessi sono pensati per la normativa italiana (es: permessi studio, ecc.)
- una volta approvati, entrano direttamente nei cedolini.

Basta far girare file Excel per raccogliere le richieste dei dipendenti e basta scambi di e-mail con il consulente del lavoro.

Presenze e assenze

Aggiungi

0 Da approvare

4 In approvazione manager

Approvate

Rifiutate

Cerca dipendente...

Tipo

Mese

☐	Nome ↓	Tipologia ↓	Periodo ↑	Azioni
☐	 Antoni Carlo	 Ferie	28 ago 2026	...
☐	 Antoni Carlo	 Ferie	12 ago 2026	...

CCNL multipli: come orientarsi

In un gruppo con società che operano in settori diversi, avere più CCNL applicati in parallelo è normale e spesso inevitabile. Il problema non è la molteplicità in sé, ma non sapere esattamente quale contratto si applica a quale società e perché. Applicare il CCNL sbagliato non è solo un rischio di sanzione: può significare pagare troppo (o troppo poco) rispetto a quanto previsto, con conseguenze sia sui costi sia sui rapporti con i lavoratori.

Confronto tra CCNL frequenti nei gruppi PMI

Ecco un confronto tra i CCNL più applicati nelle PMI italiane su alcune voci rilevanti per la gestione di gruppo.

CCNL	Mensilità	Preavviso (es. quadro)	Note rilevanti per i gruppi
Metalmeccanici Industria (Federmeccanica)	13	Da 1 a 4 mesi per anzianità	ROL strutturato, premio risultati obbligatorio, fondo Cometa
Terziario Distribuzione Servizi (Confcommercio)	14	Da 2 a 4 mesi per anzianità	14 ^a a luglio, fondo sanitario Est, welfare strutturato
Studi Professionali (Confprofessioni)	14	Da 1 a 3 mesi per anzianità	Frequente in holding e società di consulenza del gruppo
Commercio e Terziario (Confesercenti)	14	Da 2 a 4 mesi per anzianità	Simile al Confcommercio, applicato in realtà della piccola distribuzione
Edilizia Industria (ANCE)	13	Da 15 giorni a 2 mesi	Costi INAIL più elevati, gestione orari specifica per cantieri

Istituti contrattuali che variano tra CCNL

Questi istituti cambiano sensibilmente tra un contratto e l'altro: tenerli sotto controllo a livello di gruppo evita disparità interne e contestazioni.

Istituto	Cosa cambia tra CCNL	Impatto operativo nei gruppi
Ore di permesso ROL	Da 88 a 160 ore/anno circa, secondo CCNL	Dipendenti in società diverse maturano quantità diverse: non è equiparabile
Premio di risultato	Obbligatorio in alcuni CCNL (es. Metalmeccanici), facoltativo in altri	Nei gruppi va definita una policy coerente per evitare percezioni di iniquità
Buoni pasto	Importo e modalità variano, ma il limite fiscale esente è 10 €/giorno (elettronico) o 4 €/giorno (cartaceo)	Puoi uniformare il trattamento a livello di gruppo restando nei limiti fiscali
Fondo sanitario integrativo	Diverso per ogni CCNL (es. Est per Terziario, Metasalute per Metalmeccanici)	Contributi e prestazioni non sono intercambiabili: ogni dipendente aderisce al fondo del proprio CCNL

Costi consolidati e controllo spesa

Sapere quanto costa davvero il personale in un gruppo di aziende non è banale: i dati arrivano da fonti diverse, con logiche di calcolo diverse, e spesso non sono comparabili. Eppure il costo del lavoro è tipicamente la voce più grande del conto economico. Costruire una vista consolidata non serve solo al controllo di gestione: serve a prendere decisioni migliori su organico, welfare e struttura contrattuale.

Esempio di costo consolidato per due società del gruppo

Un esempio concreto su due società con CCNL e RAL diversi, per mostrare come costruire un confronto omogeneo.

Voce	Società A (CCNL Metalmeccanici, RAL 35.000 €)	Società B (CCNL Terziario Confcommercio, RAL 35.000 €)
RAL	35.000 €	35.000 €
Contributi INPS (~30%)	10.500 €	10.500 €
TFR (~7,7%)	2.695 €	2.695 €
INAIL (stima)	350 € (1%)	175 € (0,5%)
Fondo sanitario CCNL	~ 120 €/anno (Metasalute)	~ 240 €/anno (Est)
Costo totale stimato	~ 48.665 €	~ 48.610 €

Agevolazioni utilizzabili nei gruppi nel 2026

Queste agevolazioni sono attive nel 2026 e applicabili in ogni società del gruppo che soddisfi i requisiti.

Agevolazione	Requisiti principali	Risparmio indicativo
Incentivo under 35 (primo impiego)	Dipendente under 35 senza impiego stabile negli ultimi 6 mesi, assunto a tempo indeterminato	Esonero contributivo fino al 100% per 24 mesi (soglia massima annua definita dal decreto attuativo)
Apprendistato professionalizzante	18-29 anni, percorso formativo certificato, durata 3-5 anni secondo CCNL	Aliquota contributiva ridotta (circa 11,61% invece del 30%): risparmio netto di circa 6.500 €/anno su RAL 35.000 €
Assunzione da mobilità o CIGS	Lavoratore proveniente da ammortizzatori sociali, requisiti specifici per settore	Esonero parziale o totale dei contributi per 12-18 mesi secondo normativa vigente

Welfare di gruppo: un'opportunità spesso ignorata

Il welfare aziendale può essere esteso a tutto il gruppo con una sola policy, aumentando il valore percepito dai dipendenti senza aumentare il costo del lavoro.

- Sul welfare aziendale (es. rimborso spese mediche, asilo nido, trasporti) né l'azienda né il dipendente pagano contributi o tasse, entro i limiti di legge: è uno strumento di compensazione più efficiente della RAL aggiuntiva.
- I fringe benefit (buoni carburante, auto aziendale, smartphone) hanno un limite di esenzione fiscale separato: 1.000 € annui per dipendente, che salgono a 2.000 € se il dipendente ha figli a carico.
- Puoi creare un piano welfare uguale per tutte le società del gruppo, pur con CCNL diversi: il piano welfare non è regolato dal contratto collettivo ma da un regolamento aziendale o da accordo sindacale.
- I buoni pasto restano uno degli strumenti più usati: il limite esente è 10 €/giorno per quelli elettronici, 4 €/giorno per quelli cartacei. Uniformarli a livello di gruppo è semplice e apprezzato dai dipendenti.
- Un piano welfare di gruppo ben costruito riduce il turnover e migliora la percezione dell'employer brand, specialmente quando i dipendenti si confrontano tra società dello stesso gruppo.

Personale condiviso e mobilità interna

In molti gruppi ci sono dipendenti che lavorano di fatto per più società: il responsabile HR della holding che segue anche le altre aziende, il commerciale che opera su più brand, il tecnico IT condiviso tra tre legal entity. Questa situazione è normale nella pratica, ma è invisibile nei contratti e nei cedolini, e può diventare un problema serio se non viene gestita con la forma giuridica corretta.

Il distacco interaziendale: come funziona davvero

Il distacco è lo strumento più usato nei gruppi per gestire il personale condiviso, ma ha regole precise che non puoi ignorare.

- Il distacco è legittimo solo se esiste un interesse specifico della società distaccante, non solo un vantaggio economico per la distaccataria: l'interesse deve essere reale e documentato.
- Il dipendente distaccato mantiene tutte le tutele del suo contratto originale (CCNL, retribuzione, anzianità): non puoi usare il distacco per abbassare le condizioni contrattuali.
- La società distaccante rimane responsabile del pagamento del cedolino e degli obblighi previdenziali: la distaccataria rimborsa il costo, di solito con una fattura mensile.

- Se il distacco supera i 6 mesi, il dipendente deve essere informato per iscritto con anticipo: è un obbligo formale che spesso viene dimenticato nei gruppi.
- Il distacco all'estero (es. in una controllata europea) ha regole ancora più rigide, inclusa la comunicazione preventiva al ministero e l'applicazione delle condizioni di lavoro del paese ospitante.

Mobilità interna e trasferimenti tra società

Spostare un dipendente da una società del gruppo a un'altra non è un trasferimento: è una cessione del contratto o, più spesso, una nuova assunzione.

- Se un dipendente lascia la Società A e viene assunto dalla Società B dello stesso gruppo, il precedente rapporto di lavoro si chiude formalmente: TFR, anzianità e preavviso si calcolano sulla società cedente.
- La continuità dell'anzianità si può contrattualmente riconoscere nella nuova assunzione, ma deve essere scritta nel contratto: non è automatica.
- Il TFR maturato nella Società A deve essere liquidato (o trasferito, se il dipendente e le due società concordano per iscritto) prima dell'avvio del nuovo rapporto.
- Se il dipendente viene spostato tra sedi geografiche diverse della stessa società (non tra legal entity diverse), si applica la disciplina del trasferimento prevista dal CCNL: di solito richiede un preavviso e, in alcuni casi, il consenso del lavoratore.
- Tenere traccia di questi movimenti in un registro centralizzato a livello di gruppo è essenziale: senza uno storico preciso, è impossibile ricostruire anzianità e diritti in caso di contestazione.

Rischi da presidiare con il personale condiviso

Questi sono i rischi più frequenti nei gruppi che gestiscono personale condiviso senza la forma giuridica corretta.

Rischio	Come si manifesta	Come prevenirlo
Distacco irregolare	Il dipendente lavora di fatto per la distaccataria senza un interesse reale della distaccante: INPS o l'ispettorato possono contestarlo	Documenta sempre l'interesse della distaccante con una delibera o comunicazione interna
Doppio rapporto e superamento orario	Due contratti che sommati superano 48h settimanali medie: è una violazione della normativa sull'orario di lavoro	Monitora gli orari complessivi e formalizza la ripartizione nel contratto
Perdita di anzianità non riconosciuta	Il dipendente non sa che cambiando legal entity perde l'anzianità maturata, e lo scopre solo a fine rapporto	Comunica sempre per iscritto le condizioni del passaggio, incluse anzianità e TFR
CCNL errato nella nuova società	Il dipendente viene assunto nella nuova società con il CCNL della holding invece di quello corretto per la nuova attività	Verifica il CCNL applicabile alla nuova legal entity prima di formalizzare l'assunzione

Payroll: internalizzare o esternalizzare

In un gruppo con più società, la domanda su come gestire il payroll diventa strategica: tenere tutto in casa, affidarsi a consulenti esterni per ogni società, o costruire un modello ibrido? La risposta giusta dipende da quanti cedolini produci, da quante risorse hai internamente e da quanto vuoi davvero avere il controllo del dato. Ma prima di scegliere, devi capire quali sono i veri costi e rischi di ciascuna opzione.

Quando affidarsi a un payroll provider esterno

Questi scenari indicano che l'esternalizzazione è la scelta più adatta, almeno in una fase di sviluppo del gruppo.

Scenario	Indicatori chiave	Raccomandazione
Gruppo in crescita, volumi ancora bassi	Meno di 50-60 cedolini/mese totali nel gruppo	Esternalizza: il costo del consulente è inferiore a quello di una risorsa interna dedicata
CCNL molto specializzati o rari	Contratti come Edilizia, Spettacolo, Cooperative: richiedono competenze specifiche difficili da trovare internamente	Esternalizza quella società specifica, anche se le altre sono gestite in casa
Società di recente acquisizione	Legal entity appena entrata nel gruppo con processi HR non allineati	Affida temporaneamente a un provider esterno mentre allinei i processi al modello di gruppo
Nessuna risorsa HR interna dedicata	L'HR è gestito dal CFO o dall'amministrazione, senza competenze specifiche sul lavoro	Esternalizza finché non hai la struttura interna per gestirlo correttamente

Cosa chiedere a un payroll provider per un gruppo

Non tutti i provider sono attrezzati per gestire la complessità di un gruppo multi-società: ecco cosa verificare prima di firmare.

- Chiedi se supporta la gestione di più legal entity con CCNL diversi sulla stessa piattaforma, con report consolidati a livello di gruppo.
- Verifica che il provider gestisca il Fondo di Tesoreria INPS se hai più di 60 dipendenti, e che sia aggiornato sulla nuova normativa TFR dal luglio 2026.
- Assicurati che i cedolini siano prodotti con un software certificato da INPS e che i flussi F24 e UniEmens siano gestiti automaticamente.
- Chiedi riferimenti su clienti con struttura simile alla tua: un provider esperto su singole PMI può non avere esperienza con holding multi-società.
- Definisci contrattualmente i tempi di risposta per variazioni urgenti (nuove assunzioni, cessazioni, distacchi): nei gruppi i movimenti sono frequenti e i ritardi nel payroll creano problemi a cascata.

Confronto tra modelli di gestione payroll

Un confronto diretto tra i tre modelli più usati nei gruppi PMI, su dimensioni operative e di costo.

Modello	Costo indicativo	Punti di forza	Rischi principali
Consulente esterno per ogni società	15-30 €/cedolino, moltiplicato per le società	Competenza specialistica per ogni CCNL	Dati frammentati, nessuna vista consolidata, costi non scalabili
Provider centralizzato per tutto il gruppo	10-20 €/cedolino con sconto volume	Un solo interlocutore, report unico consolidati, gestione coordinata	Dipendenza da un fornitore, rischio se cambia qualità del servizio
Payroll internalizzato con software dedicato	Costo fisso: risorsa interna + software (2K-5K €/anno)	Dati in tempo reale, controllo totale, scalabile sui volumi	Richiede competenze interne, aggiornamento normativo costante

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