

2026

Guida al passaggio **generazionale:** come strutturare HR e payroll dopo il cambio alla guida dell'azienda

Cosa trovi in questa guida

1	Cosa hai ereditato davvero	3
2	Leggere i costi del personale	5
3	Strutturare l'HR nella nuova fase	6
4	Primi passi concreti da fare	8

Cosa hai ereditato davvero

Il passaggio generazionale non trasferisce solo la proprietà o la firma sui contratti bancari: trasferisce anche un sistema di gestione del personale che spesso non esiste su carta. Il fondatore ricordava tutto, gestiva tutto a voce, e aveva trovato equilibri informali con i dipendenti nel corso di anni. Ora quegli equilibri sono tuoi da capire, e l'unico modo per non bruciarli è prima fotografare tutto quello che c'è.

IN SINTESI

- Prima di cambiare qualsiasi cosa, devi sapere cosa c'è: contratti, CCNL applicato, livelli, prassi consolidate e accordi informali sono tutti elementi che impattano i tuoi costi e i tuoi obblighi.
- Il costo reale del personale non è la somma degli stipendi: contributi INPS (circa il 30% della RAL) e TFR (circa il 7,7% della RAL) sono le voci che ti dicono quanto spende davvero l'azienda per ogni persona.
- Strutturare ruoli e responsabilità HR nella nuova fase non significa rivoluzionare tutto subito: significa mettere per iscritto quello che funziona, correggere quello che non regge e costruire processi che non dipendono dalla memoria di nessuno.

Il patrimonio nascosto: contratti e CCNL

Il primo posto dove guardare è il cassetto dei contratti individuali. Non per leggerli come un avvocato, ma per capire quanti sono, se sono uniformi o eterogenei, e soprattutto se corrispondono a quello che succede davvero ogni giorno. Spesso trovi contratti firmati anni fa con livelli d'inquadramento che non rispecchiano più le mansioni svolte, oppure mansionari mai aggiornati.

Il secondo elemento da verificare è il CCNL applicato. Il contratto collettivo determina minimi retributivi, scatti d'anzianità, orario di lavoro, mensilità (13 o 14), modalità di calcolo degli straordinari e molto altro. Se l'azienda applica il CCNL Metalmeccanici (Federmeccanica-Assistal) ma alcune figure svolgono attività commerciali, potresti avere un disallineamento da gestire con attenzione. Verificare il CCNL corretto non è un'operazione burocratica: è la base su cui si costruisce tutto il resto.

Un errore comune in questa fase è cambiare CCNL credendo di risparmiare. Non funziona così: il CCNL applicabile dipende dall'attività svolta dall'azienda e non si sceglie a piacimento. Quello che invece puoi fare è assicurarti di applicare correttamente quello giusto, recuperando eventuali disallineamenti.

Gli accordi informali che pesano quanto quelli scritti

Nelle aziende familiari esistono accordi mai messi su carta che nel tempo diventano diritti acquisiti. Ignorarli può creare conflitti seri con i dipendenti storici. Questi sono gli elementi da mappare subito:

- Orari flessibili o deroghe all'orario contrattuale mai formalizzate (es. uscita anticipata del venerdì diventata prassi stabile).

- Premi o gratifiche ricorrenti erogati da anni: se vengono pagati con regolarità, possono qualificarsi come superminimo individuale e non possono essere tolti unilateralmente.
- Benefit erogati senza accordo scritto (auto aziendale, telefono, rimborsi spese forfettari) che hanno implicazioni fiscali e contributive da verificare.
- Mansioni svolte che non corrispondono al livello inquadrato: un dipendente che da anni fa il lavoro di un livello superiore ha diritto alla retribuzione di quel livello, indipendentemente da cosa c'è scritto nel contratto.
- Accordi verbali su ferie, permessi o aspettative non retribuite che non compaiono in nessun gestionale.

La fotografia dello stato del personale

Per ogni dipendente, devi avere almeno questi dati a portata di mano prima di prendere qualsiasi decisione:

Dato da verificare	Dove trovarlo	Perché conta
Tipo di contratto (tempo indeterminato, determinato, part-time)	Contratto individuale firmato	Determina obblighi di proroga, conversione e costi di uscita
CCNL applicato e livello d'inquadramento	Contratto individuale + LUL (Libro Unico del Lavoro)	Determina minimi retributivi e istituti contrattuali applicabili
RAL attuale e superminimi individuali	Cedolini paga o report del consulente del lavoro	La RAL è la base per calcolare il costo reale per l'azienda
Anzianità aziendale e scatti maturati	LUL o archivio CdL	Gli scatti aumentano automaticamente la retribuzione nel tempo
Ferie e permessi residui	Gestionale HR o registri interni	Le ferie non godute sono un debito dell'azienda verso il dipendente
Destinazione TFR (azienda o fondo pensione)	Modulo scelta TFR firmato dal dipendente	Dal 1° luglio 2026 le nuove assunzioni hanno una regola automatica se il dipendente non sceglie

Leggere i costi del personale

Uno dei momenti più frustranti del passaggio generazionale è chiedere 'quanto ci costano le persone?' e ricevere in risposta la somma degli stipendi lordi. Quella cifra è sbagliata: è sempre più bassa di quello che l'azienda spende davvero. Per prendere decisioni su assunzioni, organizzazione e crescita hai bisogno di numeri reali, non di stime al ribasso.

Come si costruisce il costo reale

La RAL (Retribuzione Annuale Lorda) è quello che il dipendente guadagna in un anno, distribuito nel numero di mensilità previste dal CCNL. Se il CCNL prevede 13 mensilità (come il CCNL Metalmeccanici Federmeccanica-Assistal), la tredicesima è semplicemente la RAL divisa per 13 invece di 12: non è un costo aggiuntivo, è la stessa RAL redistribuita. Lo stesso vale per i CCNL con 14 mensilità (come il CCNL Terziario-Confindustria o il CCNL Studi Professionali): tredicesima e quattordicesima sono il 13° e 14° frazionamento della stessa RAL. Per te come azienda cambiano i picchi di cassa (a luglio e a dicembre esci di più), non il costo totale annuo.

I costi che invece si aggiungono davvero alla RAL sono due: i contributi INPS a carico dell'azienda (circa il 30% della RAL) e il TFR (circa il 7,7% della RAL). A questi si aggiunge l'INAIL, che varia a seconda del settore e del rischio lavorativo (tipicamente tra lo 0,5% e il 3% della RAL). Alcuni CCNL prevedono anche piccoli versamenti a fondi sanitari o assistenziali bilaterali, nell'ordine di pochi euro al mese per dipendente.

Il risultato pratico è che un dipendente con una RAL di 35.000 euro costa all'azienda tra i 46.000 e i 48.000 euro all'anno, dipendendo dall'aliquota INAIL applicabile. È quella cifra che devi usare quando valuti se fare un'assunzione, non i 35.000 euro.

Esempio di costo annuo per dipendente

Ecco come si scompone il costo aziendale su tre livelli di RAL diversi (valori indicativi, INAIL stimato all'1%):

RAL dipendente	Contributi INPS (~30%)	TFR (~7,7%)	INAIL (~1%)	Costo totale annuo azienda
28.000 €	8.400 €	2.156 €	280 €	~38.836 €
38.000 €	11.400 €	2.926 €	380 €	~52.706 €
50.000 €	15.000 €	3.850 €	500 €	~69.350 €

Strutturare l'HR nella nuova fase

Passata la fase di mappatura, arriva il momento di decidere come vuoi che funzioni la gestione HR da qui in avanti. Non si tratta di copiare un modello da grande azienda: si tratta di costruire processi che reggano anche quando non ci sei tu a ricordare tutto.

Chi fa cosa: ruoli e responsabilità HR

Nelle PMI familiari la gestione HR è spesso divisa tra il consulente del lavoro esterno (che elabora i cedolini e gestisce gli adempimenti INPS e INAIL), il commercialista (che ha una visione sui costi), e la direzione (che prende le decisioni ma spesso senza dati strutturati). Il risultato è che nessuno ha il quadro completo.

Il primo passo nella nuova fase è chiarire chi è responsabile di cosa. Il consulente del lavoro si occupa degli adempimenti normativi: elaborazione paghe, comunicazioni agli enti, contratti. La direzione o un referente interno deve occuparsi delle decisioni HR operative: chi assume, a che livello, con quale contratto, come si gestiscono le performance. Se l'azienda ha già una persona dedicata all'amministrazione del personale, definisci per iscritto cosa gestisce lei e cosa resta in capo al CdL esterno.

Senza questa distinzione chiara, rischi di scoprire a posteriori che una comunicazione importante non è partita perché ognuno pensava che la facesse l'altro.

Processi che devono esistere su carta

Questi sono i processi HR minimi che devono essere documentati, indipendentemente dalla dimensione dell'azienda:

- Processo di assunzione: chi decide il profilo, chi approva il livello d'inquadramento proposto, chi firma il contratto e chi invia la comunicazione obbligatoria al centro per l'impiego.
- Gestione ferie e permessi: chi approva le richieste, con quanto anticipo, come si registrano e chi verifica i residui a fine anno.
- Processo di uscita del dipendente (dimissioni o licenziamento): chi gestisce l'iter, chi prepara la documentazione, chi calcola il saldo finale e chi comunica agli enti.
- Consegna e aggiornamento dei cedolini: come arrivano ai dipendenti, chi risponde alle domande, chi verifica le anomalie mese per mese.
- Valutazione delle performance: anche una conversazione annuale strutturata con feedback scritto vale più di niente e protegge l'azienda in caso di contestazioni.

Strumenti di ottimizzazione che valgono subito

La nuova gestione è anche un momento utile per introdurre strumenti che il fondatore non aveva usato, non perché non li conoscesse, ma perché spesso nelle PMI familiari ci si adatta a quello che si è sempre fatto. Due strumenti in particolare valgono subito sia in termini di costi che di attrattività per i dipendenti.

I buoni pasto elettronici fino a 10 euro al giorno sono esenti da contributi e tasse sia per l'azienda che per il dipendente. Sostituirli a parte della retribuzione variabile (dove possibile) riduce il cuneo fiscale. Per i buoni cartacei il limite è 4 euro al giorno: la differenza in termini di valore netto per il dipendente è rilevante.

I fringe benefits (telefono, auto, pc, rimborsi spese forfettari) sono esenti da imposte e contributi fino a 1.000 euro all'anno per dipendente, che salgono a 2.000 euro se il dipendente ha figli fiscalmente a carico.

Strutturare queste voci con un accordo scritto evita contestazioni e rende il beneficio fiscalmente corretto.

Assunzioni nella nuova fase: agevolazioni 2026

Se stai pianificando nuove assunzioni, queste sono le agevolazioni attive nel 2026 che puoi valutare:

Tipo di assunzione	Requisito principale	Risparmio per l'azienda
Incentivo under 35 (primo impiego stabile)	Dipendente under 35 senza contratto a tempo indeterminato precedente, assunzione a tempo indeterminato	Esonero contributivo parziale per un periodo definito (verifica condizioni aggiornate con il CdL)
Apprendistato professionalizzante	Candidato tra 18 e 29 anni (o 15-29 in certi casi), percorso formativo obbligatorio	Aliquota contributiva ridotta per tutta la durata del contratto (tipicamente 3 anni)
Assunzione standard senza agevolazioni	Nessun requisito specifico	Nessun risparmio contributivo, ma massima flessibilità sul profilo

Primi passi concreti da fare

Sapere cosa fare è utile, ma serve anche un ordine di priorità. Non puoi risolvere tutto in un mese: puoi però sapere cosa va fatto prima (perché ha impatto immediato o perché comporta rischi se ritardato) e cosa può aspettare la fase successiva.

Priorità immediata: gli adempimenti che non aspettano

Questi interventi vanno gestiti nelle prime settimane dalla presa di guida, perché hanno scadenze o implicazioni legali dirette:

- Verifica che tutti i contratti individuali siano firmati e conservati: un contratto verbale è valido per legge ma impossibile da provare in caso di contestazione.
- Controlla che il CCNL applicato sia quello corretto per l'attività svolta e che i livelli di inquadramento corrispondano alle mansioni reali: le discrepanze si correggono prima che diventino contenziosi.
- Per ogni nuovo assunto da luglio 2026 in poi, attiva subito il processo di informativa sulla scelta del TFR: il dipendente ha 60 giorni per decidere, poi scatta l'automatismo verso il fondo pensione.
- Richiedi al consulente del lavoro un report aggiornato di ferie e permessi residui per tutti i dipendenti: è un debito dell'azienda che devi conoscere.
- Formalizza per iscritto eventuali accordi informali che vuoi mantenere, prima che diventino oggetto di controversia: meglio un accordo integrativo scritto che un'abitudine non documentata.

Priorità a medio termine: costruire il sistema

Nei primi tre-sei mesi puoi concentrarti su tre obiettivi. Il primo è avere un report mensile strutturato di costo del personale: non basta sapere quanto si è speso, serve sapere anche perché è cambiato rispetto al mese precedente (nuove assunzioni, straordinari, scatti di anzianità automatici, variazioni CCNL).

Il secondo obiettivo è documentare i processi HR che hai mappato nella fase iniziale: chi fa cosa, entro quando, con quali strumenti. Anche un documento semplice condiviso con le persone coinvolte vale infinitamente più della memoria del fondatore, perché non dipende da nessuna singola persona.

Il terzo obiettivo è fare un confronto tra il costo attuale del personale e il valore che ciascuna figura genera per l'azienda. Non è un esercizio per tagliare: è un esercizio per capire dove ha senso investire in nuove risorse e dove invece si può ottenere di più con quello che si ha già.

Errori da non fare nella transizione

Questi sono gli errori più frequenti nella fase post-passaggio generazionale, spesso fatti in buona fede:

- Cambiare prassi consolidate senza avvisare i dipendenti: anche una modifica legittima (come il tracciamento formale delle ferie) può generare resistenza se percepita come una riduzione di fiducia.
- Affidarsi solo al consulente del lavoro esterno per capire lo stato HR: il CdL gestisce gli adempimenti, non la strategia. La visione d'insieme deve restare in capo alla direzione.

- Assumere in fretta per coprire lacune organizzative senza aver prima capito se il problema è di numero di persone o di processi: spesso si risolve meglio con processi chiari che con una nuova assunzione.
- Ignorare gli scatti di anzianità automatici previsti dal CCNL: aumentano la retribuzione senza che l'azienda debba fare nulla, e devono essere inclusi nei budget HR futuri.
- Trattare il welfare e i benefit come un costo discrezionale invece che come uno strumento di retention: in un mercato del lavoro competitivo, i dipendenti di una PMI familiare si attraggono e si tengono anche con questi strumenti.

Da dove partire se non sai da dove partire

Se la situazione ereditata è molto disorganizzata, la tentazione è di rimandare tutto aspettando di avere un quadro completo. Non farlo: il quadro completo non arriverà mai tutto insieme, e nel frattempo i rischi restano aperti.

Inizia da un solo dipendente: prendi il contratto, confrontalo con il CCNL, verifica il livello, guarda gli ultimi tre cedolini. Poi fai lo stesso per il prossimo. In un mese avrai un quadro reale della metà dell'organico, e saprai già dove concentrare gli interventi urgenti.

L'obiettivo finale non è avere un ufficio HR perfetto: è avere un'azienda dove le persone sono gestite con coerenza, i costi sono leggibili, e le decisioni si prendono con dati in mano invece che a intuito. Quella è la vera discontinuità che un passaggio generazionale ben fatto può portare.

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