

2026

Guida a HR e payroll durante una fusione o acquisizione: come evitare interruzioni e armonizzare i CCNL

Cosa trovi in questa guida

1	Due diligence HR: cosa guardare	3
2	Migrare il payroll senza interruzioni	5
3	Armonizzare i CCNL post-closing	7
4	Comunicare ai dipendenti la transizione	9

Due diligence HR: cosa guardare

La due diligence HR viene spesso trattata come un adempimento formale, da delegare a uno studio legale. È invece il momento in cui scopri i rischi veri: contenziosi latenti, inquadramenti sbagliati, contributi non versati, CCNL applicati in modo difforme. Ignorarli prima del closing significa ereditarli dopo, con tutti i costi conseguenti.

IN SINTESI

- Prima del closing devi mappare tutti i CCNL applicati nella target, i livelli di inquadramento e le eventuali difformità rispetto al contratto collettivo ufficiale.
- I rischi principali da verificare sono: contributi INPS/INAIL non versati o sottostimati, TFR accantonato in modo errato e contenziosi in corso con ex dipendenti.
- La migrazione payroll va pianificata almeno 60-90 giorni prima del closing: chi aspetta l'ultimo momento rischia di non riuscire a pagare gli stipendi in tempo.
- L'armonizzazione dei CCNL non è immediata: i dipendenti mantengono le condizioni acquisite e qualsiasi modifica richiede accordo sindacale o individuale.
- La comunicazione interna è un rischio HR spesso sottovalutato: i dipendenti della target che non ricevono informazioni chiare tendono ad aumentare il turnover nelle settimane post-closing.

Le aree da analizzare prima del closing

Una due diligence HR efficace copre almeno queste aree, nell'ordine in cui emergono i rischi più costosi.

- Registro dipendenti aggiornato: verifica che tutti i contratti attivi siano censiti, comprese le collaborazioni che potrebbero essere riqualficate come rapporti di lavoro subordinato.
- CCNL applicato: controlla che il contratto collettivo indicato nei cedolini corrisponda a quello effettivamente applicato (livelli, minimi tabellari, scatti di anzianità).
- Contributi previdenziali: verifica la regolarità DURC degli ultimi 24 mesi e la corretta classificazione del codice ATECO ai fini INAIL.
- TFR: controlla dove è accantonato (fondo di tesoreria INPS per aziende sopra 60 dipendenti, fondo pensione o azienda per le altre) e se i versamenti sono in regola.
- Contenziosi attivi o potenziali: raccolta di tutte le vertenze in corso, lettere di contestazione inviate e accordi di conciliazione già sottoscritti.
- Benefit e accordi integrativi: mappatura di premi, ticket restaurant, welfare aziendale, polizze sanitarie e accordi di secondo livello che si trasferiscono ai nuovi dipendenti.
- Lavoro flessibile e straordinari: verifica che le ore extra siano state registrate e pagate correttamente e che non ci siano accordi informali non documentati.

I rischi nascosti più frequenti

Il rischio più comune non è la frode, ma la disattenzione: molte PMI applicano un CCNL per abitudine storica senza verificare se sia quello corretto per il settore. Dopo un'acquisizione, questa difformità diventa un problema tuo. Se il CCNL applicato prevede minimi tabellari più bassi di quello corretto, potresti dover recuperare arretrati verso i dipendenti.

Anche il TFR richiede attenzione. Dal 1° luglio 2026, per ogni nuova assunzione il TFR confluisce automaticamente nel fondo pensione previsto dal CCNL applicato, salvo rinuncia esplicita del dipendente entro 60 giorni. Se la target ha già assunto personale dopo quella data, devi verificare che il meccanismo sia stato gestito correttamente, perché errori in questa fase generano problemi previdenziali difficili da correggere a posteriori.

Infine, attenzione agli accordi di secondo livello: premi di risultato, indennità forfettarie, flessibilità oraria concordata informalmente. Questi accordi si trasferiscono con i dipendenti e, se non documentati, diventa difficile distinguere cosa è contrattuale da cosa era una prassi aziendale revocabile.

Costo potenziale dei rischi non rilevati

Ecco una stima dell'impatto economico dei rischi HR più frequenti in un'operazione M&A su una target con 50 dipendenti.

Rischio	Scenario tipico	Costo stimato per l'acquirente
CCNL errato applicato per 3 anni	Differenza minimi tabellari non corrisposta	Da €30.000 a €80.000 di arretrati
Contributi INPS non versati	12 mesi di irregolarità su 10 dipendenti	Da €20.000 a €50.000 + sanzioni
TFR accantonato in modo errato	Fondo di tesoreria INPS non alimentato	Sanzioni amministrative + interessi
Contenzioso lavoro non dichiarato	2-3 vertenze in corso al momento del closing	Da €15.000 a €60.000 per causa
Accordi integrativi non mappati	Premio annuo non documentato su 20 persone	Da €10.000 a €30.000 annui ricorrenti

Migrare il payroll senza interruzioni

Il rischio più concreto di un'operazione M&A dal punto di vista HR non è la strategia, ma la logistica: riuscire a pagare gli stipendi in tempo il mese successivo al closing. Cambiare sistema payroll, cambio di matricola INPS, nuovi codici fiscali aziendali, nuovi IBAN di addebito: ogni passaggio può generare un ritardo. E un ritardo sugli stipendi è l'errore che i dipendenti non dimenticano.

La timeline che funziona

La migrazione payroll non si improvvisa nell'ultima settimana. I consulenti del lavoro e i provider payroll hanno bisogno di tempo per caricare l'anagrafica, verificare i dati storici e impostare i parametri CCNL correttamente. Il minimo realistico è 60 giorni prima del closing, con 90 giorni che ti danno margine per gestire le anomalie.

Il closing avviene spesso in un momento che non coincide con l'inizio del mese. Questo crea una situazione di payroll spezzato: una parte del mese è a carico del cedente, una parte a carico dell'acquirente. Devi definire in anticipo chi processa quali giorni, chi versa i contributi di competenza di quei giorni e come si ripartisce il TFR del periodo di transizione.

Se la target usa un provider payroll esterno (commercialista, studio paghe, software as a service), verifica se il contratto è cedibile o se devi rescindere e migrare. La cessione del contratto di servizio è spesso la soluzione più rapida, ma richiede il consenso del fornitore.

Le fasi critiche della migrazione

Queste sono le operazioni che, se saltate o fatte in ritardo, causano interruzioni nel pagamento degli stipendi.

- Apertura della nuova matricola INPS a nome dell'acquirente: va richiesta con anticipo, perché i tempi amministrativi possono allungarsi.
- Trasferimento del codice INAIL e aggiornamento della classificazione di rischio: se le attività delle due aziende differiscono, potrebbe essere necessaria una nuova valutazione del tasso.
- Migrazione dei dati storici dei dipendenti: stipendi degli ultimi 12 mesi, TFR maturato, ferie residue, permessi ROL, scatti di anzianità. Ogni errore in questa fase genera conguagli difficili da correggere.
- Impostazione del CCNL nel nuovo sistema: verifica che i livelli, i minimi tabellari 2026 e le voci paga siano configurati correttamente prima di processare il primo cedolino.
- Apertura dei nuovi conti correnti dedicati alle retribuzioni e comunicazione delle nuove coordinate ai dipendenti in anticipo (IBAN di accredito stipendio).

Payroll spezzato nel mese del closing

Esempio pratico di ripartizione del payroll nel mese del closing, con closing al 15 del mese su un dipendente con RAL di 36.000 euro (CCNL Metalmeccanici Industria, 13 mensilità).

Voce	Cedente (1-15)	Acquirente (16-fine mese)
Retribuzione lorda di competenza	~1.384 €	~1.384 €
Contributi INPS a carico azienda (~30% RAL pro rata)	~415 €	~415 €
TFR di competenza (~7,7% RAL pro rata)	~107 €	~107 €
Versamento F24 contributi	A carico del cedente	A carico dell'acquirente
Cedolino emesso da	Cedente (o suo provider)	Acquirente (o suo provider)

Dati da non perdere nella migrazione

I dati più a rischio durante una migrazione payroll sono quelli che non stanno nel cedolino corrente ma nello storico: il TFR maturato da anni precedenti, le ferie arretrate non godute, i permessi ROL residui e gli scatti di anzianità già maturati. Se questi dati non vengono trasferiti correttamente, il dipendente si ritrova con una situazione diversa da quella attesa, e hai un contenzioso in arrivo.

Chiedi al provider cedente un'esportazione completa in formato strutturato (non un PDF) di tutti questi dati per ogni dipendente, con data di riferimento al giorno del closing. Questo file è il punto di partenza per il provider acquirente e deve essere verificato voce per voce prima di essere importato.

Armonizzare i CCNL post-closing

Quando due aziende si fondono e applicano CCNL diversi, il tema dell'armonizzazione è uno dei più delicati dell'intera operazione. Non puoi cambiare il CCNL di un dipendente dall'oggi al domani, né puoi applicare condizioni peggiorative rispetto a quelle che aveva. Ma puoi lavorare su un piano di convergenza che sia sostenibile per l'azienda e rispettoso dei diritti acquisiti.

Cosa dice la legge sui diritti acquisiti

Quando un dipendente passa da una società a un'altra per effetto di una fusione o cessione di ramo d'azienda, mantiene tutti i diritti maturati fino a quel momento: livello di inquadramento, anzianità, TFR accumulato, superminimi concordati, benefit previsti dal contratto individuale. Non puoi azzerare o ridurre queste condizioni unilateralmente.

Se le due aziende coinvolte applicano CCNL diversi, la situazione più comune dopo il closing è quella dei cosiddetti 'lavoratori in compresenza': all'interno della stessa azienda post-fusione coesistono dipendenti con trattamenti diversi, perché provengono da contratti collettivi diversi. Questa situazione è gestibile nel breve periodo ma crea complessità amministrativa e tensioni percepite di equità.

L'armonizzazione richiede tempo, spesso 12-36 mesi, e in molti casi un accordo sindacale che regoli la transizione. Pianificarla senza coinvolgere le rappresentanze sindacali, dove presenti, è un errore che può generare conflitti anche dopo che l'operazione M&A si è chiusa con successo.

CCNL più frequenti nelle operazioni M&A italiane

Confronto tra i CCNL più applicati nelle PMI e nelle aziende mid-market coinvolte in operazioni M&A, sui principali istituti contrattuali rilevanti per l'armonizzazione.

CCNL	Mensilità	Preavviso (quadro)	Ferie annue	Note rilevanti post-M&A
CCNL Metalmeccanici Industria (Federmeccanica)	13	Da 2 a 4 mesi per categoria	4 settimane	Forte presenza sindacale, accordi integrativi diffusi
CCNL Terziario – Confcommercio	14	Da 1 a 3 mesi per livello	4 settimane	Molto diffuso nelle società di servizi e holding
CCNL Commercio – Confcommercio	14	Da 20 a 90 giorni per livello	4 settimane	Spesso usato da società retail e distribuzione
CCNL Studi Professionali (Confprofessioni)	14	Da 1 a 3 mesi per livello	4 settimane	Applicato a studi e società di consulenza

Le tre situazioni tipiche di disallineamento

Dopo il closing, le situazioni di disallineamento più frequenti tra dipendenti provenienti da CCNL diversi sono queste.

- Differenza nel numero di mensilità: un dipendente con CCNL a 13 mensilità e uno con CCNL a 14 mensilità hanno strutture di cedolino diverse anche a parità di RAL, con impatti diversi sulla mensilità ordinaria mensile.
- Differenza nei livelli di inquadramento: ogni CCNL ha una propria scala di livelli (da operaio a quadro) con minimi tabellari diversi. Due figure con lo stesso ruolo possono essere inquadrati in modo diverso e con retribuzione minima diversa.
- Differenza nei benefit obbligatori da CCNL: alcuni contratti collettivi prevedono fondi sanitari integrativi obbligatori (es. Metasalute nel CCNL Metalmeccanici Industria, Est nel CCNL Terziario), casse previdenziali complementari o fondi di assistenza che differiscono tra CCNL.
- Differenza nei preavvisi di licenziamento e dimissioni: un'armonizzazione che non considera i diversi periodi di preavviso può creare squilibri nella gestione delle uscite post-integrazione.
- Superminimi individuali e premi aziendali: i dipendenti della target possono avere superminimi o premi storici che si trasferiscono e che non trovano corrispondenza nella struttura retributiva dell'acquirente.

Come impostare un piano di armonizzazione

Il punto di partenza è decidere quale CCNL sarà quello 'di destinazione' per l'entità post-fusione. Questa scelta non è libera: il CCNL si applica in base all'attività prevalente dell'azienda e al settore produttivo. Non puoi scegliere il CCNL più conveniente, ma solo quello corretto per il tuo settore.

Una volta definito il CCNL di destinazione, il piano di armonizzazione funziona per livelli: i dipendenti che provengono dal CCNL 'diverso' vengono gradualmente riinquadrate nel nuovo sistema, con garanzia che la retribuzione complessiva non scenda mai al di sotto di quanto già percepivano. I superminimi necessari a mantenere il livello economico vengono spesso cristallizzati come 'assegno ad personam' non riassorbibile.

Se la forza lavoro coinvolta è significativa (in genere sopra i 15-20 dipendenti interessati dall'armonizzazione), è quasi sempre necessario aprire un tavolo con le RSA o le organizzazioni sindacali di categoria. Un accordo sindacale sulla transizione CCNL riduce il rischio di contestazioni individuali e crea un perimetro chiaro di tempi e condizioni.

Comunicare ai dipendenti la transizione

La comunicazione interna durante un'operazione M&A è la variabile che le aziende controllano di meno, ma che ha il maggiore impatto sul turnover nelle settimane post-closing. I dipendenti della target che non ricevono informazioni chiare cominciano a cercare lavoro altrove. Perdere le persone chiave proprio mentre stai integrando due aziende è uno dei rischi più costosi di tutta l'operazione.

Cosa comunicare e quando

Il piano di comunicazione ai dipendenti deve coprire almeno questi momenti e questi contenuti, in sequenza.

- Al momento dell'annuncio dell'operazione (o appena possibile prima del closing): comunicazione istituzionale che spiega chi acquisisce chi, perché e quali sono gli obiettivi strategici. Anche se i dettagli non sono ancora definiti, il silenzio è peggio.
- Nella settimana precedente il closing: comunicazione operativa su cosa cambia concretamente per i dipendenti (chi è il nuovo datore di lavoro, dove vengono accreditati gli stipendi, a chi si rivolgono per HR e amministrazione).
- Entro 30 giorni dal closing: comunicazione individuale su eventuali variazioni contrattuali, nuovi benefit, nuovo CCNL di riferimento se diverso, nuovi strumenti aziendali (portale HR, sistema di rilevazione presenze).
- A 90 giorni: aggiornamento sullo stato dell'integrazione, risposta alle domande più frequenti emerse nel periodo, comunicazione dei tempi previsti per l'armonizzazione contrattuale se non ancora conclusa.
- Ogni volta che cambia qualcosa che li riguarda direttamente: non aspettare la comunicazione 'completa', manda aggiornamenti parziali ma tempestivi.

I timori più frequenti dei dipendenti

I dipendenti della target hanno tre timori principali quando scoprono di essere coinvolti in un'acquisizione: perdere il lavoro, vedere peggiorare le condizioni economiche e non sapere a chi rivolgersi per le questioni quotidiane. La tua comunicazione deve rispondere a tutte e tre, anche se la risposta a volte è 'non lo sappiamo ancora ma ve lo diremo entro questa data'.

Il timore di perdere il lavoro è quello che genera più turnover spontaneo. I dipendenti con competenze spendibili sul mercato se ne vanno prima ancora che tu abbia deciso cosa fare. Per questo è fondamentale comunicare il prima possibile, anche in modo parziale, chi è a rischio e chi non lo è. Se non ci sono esuberanti previsti, dirlo esplicitamente riduce l'ansia e blocca il turnover.

Il timore del peggioramento contrattuale si gestisce con trasparenza sull'armonizzazione CCNL: spiega che le condizioni acquisite sono protette per legge, che nessuno perderà retribuzione e che eventuali variazioni saranno discusse e comunicate in anticipo.

Obblighi informativi verso i dipendenti

Oltre alla comunicazione volontaria, ci sono obblighi informativi che non puoi ignorare durante una fusione o cessione di azienda.

- In caso di cessione di ramo d'azienda, cedente e acquirente devono informare congiuntamente le rappresentanze sindacali con almeno 25 giorni di anticipo, se presenti in azienda.
- Ogni dipendente deve ricevere comunicazione scritta del cambio di datore di lavoro, con l'indicazione della nuova ragione sociale, sede legale e riferimenti per la gestione del rapporto di lavoro.
- Se cambia il CCNL applicato, il dipendente deve essere informato per iscritto della modifica e delle conseguenze pratiche sul suo contratto individuale.
- Il passaggio a un nuovo sistema di rilevazione presenze o a un nuovo portale HR richiede formazione minima e comunicazione delle credenziali di accesso: un dettaglio operativo che, se trascurato, genera decine di ticket inutili al team HR.
- In caso di accordo sindacale sull'armonizzazione CCNL, il testo dell'accordo va comunicato a tutti i dipendenti interessati, non solo ai rappresentanti sindacali.

Il ruolo del team HR nella fase di integrazione

Il team HR dell'acquirente si trova spesso a dover gestire due popolazioni di dipendenti con esigenze diverse: chi già conosce i processi aziendali e chi arriva dalla target e deve imparare tutto da capo. Dedicare almeno una persona HR come punto di contatto dedicato per i dipendenti della target nei primi 90 giorni riduce il caos e aumenta la fiducia.

Uno degli errori più comuni è pensare che la comunicazione ai dipendenti sia separata dalla gestione operativa del payroll e HR. In realtà sono strettamente legate: ogni ritardo nella comunicazione genera domande che finiscono sul payroll manager, ogni errore nel cedolino genera sfiducia che si amplifica in assenza di comunicazione. Gestire le due cose in parallelo, con un piano coordinato, è il modo più efficace per attraversare i mesi di integrazione senza perdere le persone chiave.

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