Jet HR

2026

Agenzia: collaboratori o dipendenti? Il contratto giusto e quanto costa davvero

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	Dipendente o collaboratore: dove sta il confine	3
2	Il rischio riqualificazione: come evitarlo	5
3	Costo reale: dipendente vs collaboratore	6
4	Contratto e clausole protettive	8

1

Dipendente o collaboratore: dove sta il confine

La distinzione tra lavoro subordinato e lavoro autonomo sembra semplice finché non ti ritrovi davanti a un ispettore. In agenzia il problema nasce facilmente: il grafico che lavora solo per te cinque giorni su cinque, il project manager con partita IVA che rispetta i tuoi orari, il copywriter in co.co.co. che usi da anni. Ognuno di questi profili può nascondere un rischio che, se emerge in un controllo, si trasforma in arretrati contributivi, sanzioni e debiti fiscali.

IN SINTESI

- Un collaboratore o una partita IVA che lavora come un dipendente rischia di essere riqualificato come tale: l'azienda paga i contributi arretrati, le sanzioni e in alcuni casi anche le differenze retributive.
- I segnali di rischio non sono solo quelli ovvi (orario fisso, strumenti aziendali): contano anche l'esclusività, la continuità nel tempo e chi organizza il lavoro.
- Esistono clausole contrattuali specifiche che riducono il rischio in caso di controllo, ma non azzerano il problema se il rapporto di lavoro è strutturato male.

La differenza che conta davvero

La legge distingue lavoro subordinato e lavoro autonomo su un unico criterio fondamentale: chi organizza il lavoro. Se sei tu a dire al collaboratore quando lavorare, come farlo, con quali strumenti e in quale sequenza, il rapporto assomiglia molto a un lavoro dipendente, indipendentemente da come lo hai chiamato nel contratto.

Il contratto, da solo, non basta. Un accordo che dice 'prestazione autonoma' non protegge l'agenzia se nella pratica quotidiana il collaboratore lavora come un dipendente. I giudici e gli ispettori guardano la realtà concreta, non il nome che hai dato al rapporto.

Questo non significa che collaboratori e partite IVA siano impossibili da usare legalmente. Significa che devi costruire il rapporto in modo coerente con la forma contrattuale scelta, e mantenerlo tale nel tempo.

Le tre forme contrattuali a confronto

Ecco le principali differenze tra le tre forme che le agenzie usano più spesso.

Forma contrattuale	Chi organizza il lavoro	Vincolo di esclusività	Oneri previdenziali a carico azienda
Dipendente (subordinato)	L'azienda	Sì, per legge durante il rapporto	~30% della RAL (INPS) + INAIL + TFR

Collaboratore coordinato (co.co.co.)	Il collaboratore, con coordinamento dell'azienda	No, ma spesso di fatto sì	Circa 2/3 dei contributi INPS totali (il resto è a carico del collaboratore)
Partita IVA (lavoro autonomo)	Il professionista	No, anzi è un segnale di rischio se c'è	Zero (il professionista gestisce tutto autonomamente)

Quando il co.co.co. è ancora lecito

Il contratto di collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co.) è rimasto legale solo per alcuni casi specifici. In agenzia è difficile che si applichi davvero, ma vale la pena capire quando è possibile usarlo.

- Componenti di organi di amministrazione o controllo di una società (es. consiglieri di amministrazione, sindaci): questo è il caso più frequente e più sicuro.
- Prestazioni rese a favore di associazioni sportive dilettantistiche, enti religiosi o partiti politici: contesto molto lontano da quello di un'agenzia di servizi.
- Lavoratori dei call center che svolgono solo attività di raccolta dati e informazioni, senza vendita e senza vincolo di orario: un'eccezione molto stretta.
- In tutti gli altri casi, se il collaboratore opera con continuità, con strumenti aziendali e seguendo direttive dell'agenzia, il co.co.co. è a rischio riqualificazione.

La partita IVA: quando funziona e quando no

Una partita IVA è genuina quando il professionista lavora per più clienti, decide autonomamente come organizzare il proprio lavoro, usa i propri strumenti e assume un rischio economico reale. Il consulente SEO che gestisce dieci clienti diversi, fattura a progetto e lavora da dove vuole è un buon esempio.

Diventa rischiosa quando il professionista lavora quasi esclusivamente per un'unica azienda, è presente in ufficio con orari regolari, usa gli strumenti dell'agenzia e riceve istruzioni operative quotidiane. In questo caso, la forma è autonoma ma la sostanza è subordinata.

La legge prevede una presunzione di rapporto subordinato se la collaborazione è continuativa, il collaboratore lavora prevalentemente per un unico committente e l'azienda ne organizza l'attività nel tempo e nei modi. Anche uno solo di questi segnali, in combinazione con gli altri, può bastare a far scattare una verifica.

2

Il rischio riqualificazione: come evitarlo

La riqualificazione del rapporto di lavoro è il rischio concreto di chi gestisce collaboratori o partite IVA senza una struttura chiara. Non è un rischio teorico: le agenzie di servizi sono uno dei settori più controllati dagli ispettori del lavoro proprio perché il confine tra prestazione autonoma e lavoro dipendente è spesso sfumato. Capire quali segnali aumentano il rischio è il primo passo per ridurlo.

I segnali che fanno scattare i controlli

Gli ispettori non guardano solo il contratto: analizzano come funziona il rapporto nella pratica quotidiana. Questi sono i segnali che mettono in allerta.

- Il collaboratore lavora esclusivamente (o quasi) per la tua agenzia da mesi o anni, senza altri clienti documentabili.
- Ha un orario fisso o è tenuto a essere disponibile in determinati orari imposti dall'agenzia.
- Usa strumenti, attrezzature o software aziendali (computer, licenze, telefono) senza che siano stati concordati costi o modalità di utilizzo specifici.
- Riceve istruzioni operative quotidiane su come svolgere il lavoro, non solo obiettivi o risultati finali.
- Partecipa alle riunioni interne come un dipendente, ha una email aziendale e figura nell'organigramma.
- La fattura mensile è sempre dello stesso importo fisso, indipendentemente dall'effettivo lavoro svolto: assomiglia più a uno stipendio che a una prestazione autonoma.

Cosa rischia concretamente l'agenzia

Se un rapporto viene riqualificato, l'agenzia deve versare tutti i contributi INPS e INAIL che avrebbe dovuto pagare dall'inizio del rapporto, con le relative sanzioni e gli interessi. In più, il collaboratore può chiedere le differenze retributive rispetto a quanto avrebbe percepito come dipendente (ferie non godute, tredicesima, TFR).

Il conto finale può essere molto salato. Su tre anni di collaborazione con un professionista che guadagnava 30.000 euro l'anno, si possono accumulare 25.000-35.000 euro tra contributi arretrati e sanzioni, a seconda della gravità e della durata.

Il controllo può arrivare per una denuncia del collaboratore stesso (spesso dopo la fine del rapporto), per un'ispezione ordinaria del lavoro o per un incrocio di dati INPS. Il fatto che il collaboratore abbia firmato il contratto non lo esonera dal poter fare causa in seguito.

3

Costo reale: dipendente vs collaboratore

Molte agenzie scelgono il collaboratore o la partita IVA convinte di risparmiare rispetto all'assunzione. In alcuni casi è vero. In altri, il risparmio è molto più piccolo di quanto sembri, soprattutto se si considera il rischio legale. Fare i conti giusti richiede di confrontare il costo totale reale, non solo la parcella o la RAL.

Come si calcola il costo di un dipendente

Per un dipendente in un'agenzia di servizi, il costo aziendale supera la RAL per effetto di contributi, TFR e INAIL. La tredicesima (e la quattordicesima, se prevista dal CCNL) è già inclusa nella RAL: non è un costo extra, ma un frazionamento diverso degli stessi soldi.

Voce di costo	Come si calcola	Esempio su RAL 36.000 €
RAL (retribuzione annua lorda)	Base di partenza, include tredicesima/quattordicesima	36.000 €
Contributi INPS azienda	Circa il 30% della RAL	~10.800 €
TFR	Circa il 7,7% della RAL (accantonato ogni anno)	~2.772 €
INAIL	Variabile (tipicamente 0,5-2% in agenzia di servizi)	~360-720 €
Costo totale azienda	RAL + contributi + TFR + INAIL	~49.932-50.292 €

Come si calcola il costo di una partita IVA

Con una partita IVA, l'azienda paga solo la parcella concordata, senza contributi né TFR. Sembra un grande risparmio, ma ci sono due elementi che devi considerare.

Il primo: il professionista sa che deve pagare da solo i propri contributi (dal 25% al 35% del reddito, a seconda della cassa previdenziale) e le tasse. Per vivere allo stesso livello di un dipendente con RAL 36.000 euro, un professionista con partita IVA deve fatturare molto di più. Spesso chiede 45.000-55.000 euro annui di parcelle per avere la stessa disponibilità netta.

Il secondo: se il rapporto viene riqualificato, l'azienda paga retroattivamente tutti i contributi che avrebbe dovuto versare, più sanzioni. Il risparmio si trasforma in un costo molto più alto di quello che avresti sostenuto assumendo da subito.

Confronto costi: tre profili tipici in agenzia

Ecco un confronto reale tra il costo aziendale di un dipendente e quello di un collaboratore con partita IVA, su tre profili comuni in agenzia. I valori partita IVA includono una stima di parcella lorda annua congrua per coprire contributi e tasse del professionista.

Profilo	Costo azienda (dipendente)	Costo azienda (partita IVA)	Differenza reale
Account / Project manager (RAL 34.000 €)	~47.000 €	~42.000-50.000 €	Pari o minimo risparmio, rischio incluso
Copywriter / Content specialist (RAL 30.000 €)	~41.500 €	~36.000-44.000 €	Risparmio marginale se il rapporto è esclusivo
Grafico / Art director (RAL 38.000 €)	~52.500 €	~48.000-58.000 €	Risparmio possibile solo se lavora per più clienti

Quando conviene davvero la partita IVA

La partita IVA ha senso economico e legale solo in alcune situazioni specifiche. Al di fuori di queste, il risparmio non giustifica il rischio.

- Il professionista lavora su un progetto definito e temporaneo (es. rebranding, lancio campagna, sviluppo sito): ha un inizio e una fine chiari, non è una collaborazione continuativa.
- Il volume di lavoro è irregolare o stagionale: la partita IVA si attiva quando serve e non genera costi fissi nei periodi di bassa attività.
- Il professionista ha altri clienti significativi e può dimostrarlo: questo riduce sia il rischio di riqualificazione sia la sua dipendenza economica dall'agenzia.
- L'attività richiede una specializzazione rara che non giustifica un'assunzione a tempo pieno (es. specialista legale, fotografo per campagne specifiche, traduttore).

Come ottimizzare il costo di un dipendente

Se decidi di assumere, esistono strumenti concreti per ridurre il costo senza ridurre la qualità del rapporto. L'apprendistato professionalizzante, ad esempio, prevede contributi INPS ridotti (circa il 10% invece del 30%) per tutta la durata del periodo formativo, che in agenzia può arrivare a tre anni. È adatto per profili junior da formare.

L'incentivo per l'assunzione di under 35 (attivo nel 2026) consente una riduzione dei contributi datoriali per le nuove assunzioni a tempo indeterminato di lavoratori under 35 che non sono mai stati assunti a tempo indeterminato. Verifica le condizioni aggiornate al momento dell'assunzione, perché i parametri possono variare.

I buoni pasto elettronici (esenti fino a 10 euro al giorno) e i fringe benefit (esenti fino a 1.000 euro l'anno, o 2.000 euro per chi ha figli a carico) permettono di aumentare il valore percepito dal dipendente senza aumentare il costo contributivo per l'agenzia. Sono strumenti utili soprattutto per trattenere i profili più richiesti.

4

Contratto e clausole protettive

Anche quando il rapporto con un collaboratore è genuinamente autonomo, un contratto mal scritto può aumentare il rischio in caso di controllo. Al contrario, un contratto ben strutturato non risolve un rapporto di lavoro che nella pratica funziona come una subordinazione, ma protegge l'agenzia quando il rapporto è davvero autonomo e lo dimostra. Vediamo cosa deve contenere.

Cosa non può mancare nel contratto

Un contratto con un collaboratore autonomo o una partita IVA deve contenere alcuni elementi chiave per essere solido in caso di verifica ispettiva.

- Oggetto della prestazione descritto in termini di risultato, non di attività: non 'gestisce i social dell'agenzia' ma 'produce e pubblica X contenuti al mese sulla base di un piano editoriale concordato'.
- Assenza di orario vincolante: il collaboratore organizza autonomamente il proprio tempo per raggiungere il risultato. Se ci sono scadenze, vanno indicate come deadline di consegna, non come presenze obbligatorie.
- Corrispettivo legato alla prestazione: a progetto, a consegna o a pacchetto di ore mensile con massimale, non una cifra fissa identica ogni mese indipendentemente dal lavoro svolto.
- Libertà di lavorare per altri committenti: anche se il collaboratore nella pratica lavora quasi solo per te, il contratto non deve vietargli altri rapporti.
- Proprietà intellettuale delle opere prodotte: specifica che il diritto di utilizzo dei materiali prodotti passa all'agenzia al momento del pagamento della parcella.
- Clausola di riservatezza e non concorrenza (se pertinente): deve essere proporzionata e limitata nel tempo e nel territorio, altrimenti è inapplicabile.

Clausole che aumentano il rischio (da evitare)

Alcune clausole sembrano neutrali ma, in caso di controversia, rafforzano la tesi del lavoro subordinato. Meglio eliminarle o riformularle.

Clausola rischiosa	Perché è un problema	Come riformularla
'Il collaboratore è disponibile dal lunedì al venerdì, dalle 9 alle 18'	Equivale a un orario di lavoro dipendente	'Il collaboratore organizza autonomamente il proprio tempo per rispettare le scadenze concordate'
'Il collaboratore utilizza i sistemi informativi e gli strumenti forniti dall'azienda'	Strumenti aziendali = indice di subordinazione	'Le parti possono concordare l'accesso a specifici strumenti digitali per ragioni operative, a fronte di rimborso spese'

'Il corrispettivo mensile è di X euro, pagato entro il 10 del mese successivo'	Il compenso fisso mensile assomiglia a uno stipendio	'Il corrispettivo per ogni pacchetto di prestazioni è di X euro, fatturato a consegna/completamento'
'Il collaboratore si impegna a partecipare alle riunioni settimanali del team'	La partecipazione obbligatoria alle riunioni interne è un segnale di integrazione nell'azienda	'Il collaboratore può partecipare agli incontri di coordinamento concordati di volta in volta con il referente'

Il CCNL giusto se assumi

Se decidi di procedere con un'assunzione, il CCNL da applicare dipende dall'attività prevalente dell'agenzia. La maggior parte delle agenzie di comunicazione, marketing e consulenza applica il CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi - Confcommercio (comunemente chiamato CCNL Terziario Confcommercio). Questo CCNL prevede 14 mensilità: significa che la RAL è divisa per 14, con due tranche aggiuntive (a luglio e a dicembre) che non sono costi extra ma frazionamenti della stessa RAL annua.

Le agenzie editoriali, le case editrici e le agenzie di comunicazione con forte componente redazionale possono invece applicare il CCNL Grafici ed Editoriali - Confindustria, che prevede 13 mensilità. In questo caso la RAL è divisa per 13.

Non puoi scegliere il CCNL più conveniente a piacimento: va applicato quello che corrisponde all'attività prevalente dell'azienda, secondo i criteri definiti dalle associazioni datoriali. Applicare il CCNL sbagliato espone l'agenzia a rivendicazioni retributive dei dipendenti e a contestazioni in sede ispettiva.

TFR e previdenza complementare nel 2026

Dal 1° luglio 2026 è entrata in vigore una novità importante sul TFR: per ogni nuova assunzione, il TFR viene destinato automaticamente al fondo pensione complementare previsto dal CCNL applicato, a meno che il dipendente non rinunci espressamente entro 60 giorni dall'assunzione. Se il CCNL prevede più fondi, si applica quello con più iscritti; se non ce ne sono, viene usato un fondo residuale di legge.

Se la tua agenzia ha in media più di 60 dipendenti nell'anno precedente, il TFR che i dipendenti scelgono di tenere in azienda (anziché versare a un fondo pensione) deve comunque essere versato al Fondo di Tesoreria INPS: non rimane nelle casse aziendali. Dal 2032 questa soglia scenderà a 40 dipendenti.

Per le agenzie più piccole, il TFR può ancora rimanere in azienda se il dipendente lo sceglie esplicitamente. Ma dal luglio 2026, senza una scelta attiva del dipendente, il TFR va al fondo: assicurati di informare correttamente ogni nuovo assunto entro i 60 giorni previsti.

Siamo Jet HR

Jet HR è una tech company nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalambrino, 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