Jet HR

2026

Come costruire il budget del personale: costo del lavoro e scenari di assunzione

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	Parti dai dati reali	3
2	Il costo pieno per ruolo	5
3	Scenari di assunzione e turnover	7
4	Un budget difendibile	9

1

Parti dai dati reali

Il problema più comune non è la mancanza di dati, ma la loro dispersione: RAL nei contratti individuali, contributi nelle denunce INPS, TFR nei registri del consulente del lavoro, benefit in un foglio Excel a parte. Finché i dati restano separati, qualsiasi stima di budget è un'approssimazione difficile da difendere. Il primo passo è costruire una fotografia unica dell'organico attuale.

IN SINTESI

- Il costo aziendale di un dipendente è la RAL più circa il 30% di contributi INPS e il 7,7% di TFR: la tredicesima (e la quattordicesima, dove prevista dal CCNL) è già dentro la RAL, non è un costo aggiuntivo.
- Per costruire scenari attendibili devi partire dall'organico reale: RAL per ruolo, anzianità, CCNL applicato e tipologia contrattuale.
- Gli scenari di assunzione vanno simulati con il costo pieno del ruolo, incluse le agevolazioni disponibili nel 2026 (under 35, apprendistato professionalizzante).
- Un budget del personale difendibile mostra alla direzione sia il costo corrente sia l'impatto incrementale di ogni nuova testa, con ipotesi di turnover esplicite.

Cosa raccogliere prima di iniziare

Per avere una base dati affidabile ti servono queste informazioni per ogni dipendente in forza:

- RAL attuale (retribuzione annua lorda, già comprensiva di tredicesima e quattordicesima se prevista dal CCNL).
- Livello di inquadramento e anzianità contrattuale: servono per proiettare gli scatti automatici nel periodo di budget.
- Tipologia contrattuale: a tempo indeterminato, a termine, part-time (con percentuale), apprendistato professionalizzante.
- Aliquota INAIL specifica per il settore e la mansione: varia da circa 0,5% a oltre il 3% della RAL.
- Eventuali benefit fissi: buoni pasto (elettronici o cartacei), auto aziendale, fondi sanitari integrativi previsti dal CCNL.

CCNL: mensilità e scatti contano nel budget

Il numero di mensilità non cambia il costo annuo totale (la RAL è sempre la stessa), ma incide sulla distribuzione del cassa nei mesi. Gli scatti di anzianità invece aumentano la RAL e vanno proiettati.

CCNL	Mensilità	Scatti automatici	Note budget

CCNL Metalmeccanici – Federmeccanica	13	Ogni 2 anni (6 scatti)	Scatti fissi in euro per livello: da includere nella proiezione RAL
CCNL Terziario – Confcommercio	14	Ogni 3 anni (6 scatti)	14a mensilità a luglio: picco di cassa, non costo extra
CCNL Studi Professionali	14	Ogni 3 anni	Fondo EST obbligatorio: circa 14 €/mese a carico azienda
CCNL Commercio – Confcommercio (ex Wesweare)	14	Ogni 3 anni (6 scatti)	Contributo Fondo Sanità FSC obbligatorio

Il rischio degli scatti non pianificati

Gli scatti di anzianità sono automatici e obbligatori: arrivano alla scadenza prevista dal CCNL, indipendentemente dalla valutazione delle performance. Se non li includi nel budget, ti ritroverai a consuntivo con costi superiori alle previsioni senza una causa apparente.

Per ogni dipendente vicino a uno scatto, calcola l'importo aggiuntivo in euro annui (trovi i valori nelle tabelle retributive del CCNL applicato) e aggiungi quella voce al costo previsto per l'anno. Non è una stima: è un dato certo.

Attenzione anche ai contratti a termine in scadenza: se prevedi il rinnovo o la conversione a tempo indeterminato, il costo cambia perché cambiano le aliquote contributive e la destinazione del TFR.

2

Il costo pieno per ruolo

Sapere la RAL di un dipendente ti dice quanto guadagna lui, non quanto costa a te. Il divario tra le due cifre è reale e sistematico: contributi INPS, TFR e INAIL portano il costo aziendale ben oltre la busta paga. Capire la struttura del costo pieno per ruolo è la base per fare scenari di assunzione credibili e per rispondere alla domanda che ti farà sempre la direzione: quanto ci costa davvero questa persona?

Le componenti del costo aziendale

Esempio di scomposizione del costo pieno per un dipendente con RAL 38.000 € (CCNL Terziario – Confcommercio, livello 3°):

Voce	Come si calcola	Importo annuo (esempio)
RAL	Retribuzione annua lorda (già incluse 14 mensilità)	38.000 €
Contributi INPS (azienda)	~30% della RAL	~11.400 €
TFR	~7,7% della RAL	~2.926 €
INAIL	~1% della RAL (varia per settore/mansione)	~380 €
Fondo sanitario CCNL	Importo fisso mensile (es. ~14 €/mese)	~168 €
Costo totale azienda		~52.874 €

Tredicesima, quattordicesima e picchi di cassa

Un equivoco frequente in fase di budget è trattare tredicesima e quattordicesima come costi aggiuntivi. Non lo sono: sono già dentro la RAL. Se un dipendente ha una RAL di 38.000 € con un CCNL a 14 mensilità, ogni mese ordinario riceve 38.000 / 14 = circa 2.714 €. A luglio e a dicembre riceve una mensilità in più, ma la somma delle 14 uscite fa sempre 38.000 €. L'azienda non spende un euro in più.

Quello che cambia è il cassa: a luglio e a dicembre escono due mensilità nello stesso mese. Questo è un dato rilevante per la pianificazione della liquidità, non per il conto economico. Nel budget del personale devi tenerlo a mente per la previsione dei flussi mensili, ma non gonfiare il costo annuo.

Lo stesso vale per i CCNL a 13 mensilità (es. CCNL Metalmeccanici – Federmeccanica): la tredicesima a dicembre è il 13° frazionamento della RAL, non un bonus aggiuntivo.

TFR: dove va e chi lo tiene

Il TFR è circa il 7,7% della RAL annua ed è sempre un costo per l'azienda, ma la destinazione cambia in base alla dimensione aziendale e alle scelte del dipendente:

- Nelle aziende sotto i 60 dipendenti (media anno precedente), il TFR può rimanere in azienda se il dipendente non sceglie di destinarlo a un fondo pensione: in quel caso l'azienda lo accantona e lo paga all'uscita.
- Nelle aziende con 60 o più dipendenti (media anno precedente), il TFR che il dipendente sceglie di tenere 'in azienda' va versato mensilmente al Fondo di Tesoreria INPS: non è più disponibile come liquidità aziendale.
- Dal 1° luglio 2026 ogni nuovo assunto ha il TFR automaticamente destinato al fondo pensione previsto dal suo CCNL, salvo rinuncia esplicita entro 60 giorni dall'assunzione: verifica quale fondo si applica (quello con più iscritti tra quelli previsti dal CCNL, oppure un fondo residuale di legge se il CCNL non ne prevede).
- In tutti i casi il costo per l'azienda è lo stesso (~7,7% RAL): cambia solo se quella somma esce ogni mese (fondo pensione o Tesoreria INPS) oppure resta come accantonamento interno.

Buoni pasto e fringe benefits: costi reali ma ottimizzabili

I buoni pasto sono un costo aggiuntivo rispetto alla RAL e vanno inclusi nel budget del personale. Il punto rilevante per l'ottimizzazione è la soglia di esenzione: i buoni pasto elettronici sono esenti da imposte e contributi fino a 10 € al giorno per buono, quelli cartacei fino a 4 € al giorno. Usare buoni cartacei oltre soglia genera oneri contributivi che si evitano passando all'elettronico.

I fringe benefits (auto aziendali, rimborsi forfettari, dispositivi tecnologici ad uso misto) sono anch'essi un costo aziendale, ma entro i limiti di legge annui (1.000 € per dipendente, 2.000 € per chi ha figli a carico) non generano contributi né tasse né per l'azienda né per il dipendente. Sopra quella soglia invece diventano imponibili: un dettaglio da tenere a mente quando costruisci il budget dei benefit.

Questi importi non sono enormi per singolo dipendente, ma su organici da 30 o 50 persone la differenza tra una gestione ottimizzata e una disattenta si misura in migliaia di euro l'anno.

3

Scenari di assunzione e turnover

Costruire un budget del personale senza simulare le mosse future significa fotografare l'esistente senza pianificare. La parte più utile del budget, quella che interessa davvero la direzione, è proprio questa: cosa succede ai costi se assumiamo due figure commerciali nel secondo trimestre? Quanto pesa un turnover inatteso su un team di 10 persone? Le risposte richiedono scenari costruiti con dati precisi, non stime a spanne.

Come costruire uno scenario di assunzione

Per ogni nuova assunzione prevista nel periodo di budget, definisci questi parametri prima di calcolare il costo:

- Ruolo e livello di inquadramento previsto nel CCNL applicato: da questo derivano la RAL minima obbligatoria e gli scatti futuri.
- Data di ingresso prevista: un'assunzione a gennaio pesa per 12 mesi, una a ottobre pesa per 3. Nel budget annuale moltiplica il costo mensile per i mesi effettivi.
- Tipologia contrattuale: a tempo indeterminato standard, apprendistato professionalizzante (se il ruolo e l'età del candidato lo permettono) o a termine con possibile conversione.
- Agevolazioni applicabili nel 2026: incentivo under 35 per assunzioni a tempo indeterminato, riduzione contributiva per apprendistato professionalizzante.
- Costi una-tantum di ingresso: eventuale periodo di formazione, dispositivi, costi di selezione se usi una società esterna.

Agevolazioni 2026: impatto sul costo

Confronto del costo aziendale annuo per un'assunzione con RAL 30.000 € secondo la tipologia contrattuale (primo anno di budget, CCNL Terziario – Confcommercio):

Tipologia assunzione	Costo azienda anno 1	Risparmio vs standard
Tempo indeterminato standard	~40.310 €	–
Tempo indeterminato under 35 (incentivo 2026)	~36.910 €	~3.400 €
Apprendistato professionalizzante (under 29)	~34.650 €	~5.660 €

Apprendistato: quando conviene davvero

L'apprendistato professionalizzante conviene quando la figura che cerchi ha meno di 29 anni (il limite è 29 anni e 364 giorni al momento dell'assunzione) e il ruolo richiede una formazione strutturata sul lavoro. I contributi INPS a carico dell'azienda sono ridotti in modo significativo per tutta la durata del contratto (da 1 a 3

anni, secondo il CCNL), e la RAL può essere inferiore ai minimi tabellari del livello di inquadramento previsto, di solito del 20% nel primo periodo.

Attenzione: l'apprendistato professionalizzante comporta obblighi formativi precisi (ore di formazione trasversale e specifica) e richiede un tutor aziendale dedicato. Se questi requisiti non sono sostenibili nell'organizzazione, il risparmio teorico si riduce o si trasforma in un rischio di contestazione.

Per le assunzioni a tempo indeterminato di under 35, l'incentivo 2026 prevede una riduzione dei contributi INPS a carico dell'azienda: verifica con il tuo consulente del lavoro le condizioni specifiche di accesso, perché alcune categorie di datori di lavoro o di lavoratori possono essere escluse.

Scenari di turnover: come pesarli

Il turnover non pianificato è una delle voci che fa saltare il budget del personale. Per includerlo in modo realistico, ragiona su questi elementi:

- Stima un tasso di turnover storico per la tua azienda: se negli ultimi tre anni hai perso mediamente 2 persone su 20, inserisci un turnover atteso del 10% anche nel prossimo anno.
- Per ogni uscita calcola i costi diretti: liquidazione del TFR accantonato, eventuale preavviso non lavorato (o lavorato ma con produttività ridotta), costi di selezione del sostituto.
- Per ogni sostituzione aggiungi un periodo di rampa: le prime 3-6 settimane di un nuovo assunto costano in formazione e produttività ridotta degli altri membri del team.
- Distingui il turnover volontario (dimissioni) da quello gestito (licenziamenti, mancato rinnovo di contratti a termine): i costi e i tempi di sostituzione sono molto diversi.
- Se prevedi scadenze di contratti a termine nel periodo di budget, decidi ora se convertirli o lasciarli scadere: entrambe le scelte hanno un impatto sul costo del personale che va modellato esplicitamente.

4

Un budget difendibile

Un budget del personale non è difendibile solo perché i numeri tornano: è difendibile quando mostra le ipotesi su cui si basa, i rischi che incorpora e le leve che hai usato per ottimizzare i costi. La direzione non ti chiederà solo il totale: ti chiederà perché è cambiato rispetto all'anno scorso e cosa succede se le assunzioni slittano di un trimestre.

Il modello in fasi

Costruisci il budget del personale seguendo questa sequenza, nell'ordine:

- Fase 1 – Fotografia dell'organico attuale: raccolta di RAL, CCNL, livelli, anzianità e tipologie contrattuali per tutti i dipendenti in forza alla data di avvio del budget.
- Fase 2 – Proiezione dei costi fissi: calcola per ogni dipendente il costo pieno (RAL + contributi INPS ~30% + TFR ~7,7% + INAIL + fondi CCNL) e aggiungi gli scatti di anzianità certi nel periodo.
- Fase 3 – Scenari di assunzione: per ogni nuova figura prevista, calcola il costo pieno ponderato per i mesi effettivi di presenza e considera le agevolazioni applicabili.
- Fase 4 – Scenari di turnover: stima le uscite probabili e i relativi costi di sostituzione (liquidazione TFR, selezione, onboarding).
- Fase 5 – Sintesi e sensitività: costruisci almeno due scenari alternativi (es. tutte le assunzioni nei tempi previsti vs. slittamento di un trimestre) e mostra l'impatto sul totale annuo.

Esempio di budget aggregato per scenario

Simulazione su un organico di 20 persone con 3 assunzioni previste nel 2026 (valori arrotondati, RAL medie per semplicità):

Scenario	Costo personale anno 2026	Delta vs anno precedente
Base: organico attuale senza variazioni	890.000 €	+2,3% (scatti anzianità)
Scenario A: 3 assunzioni nei tempi previsti (Q1-Q2)	1.032.000 €	+16,0%
Scenario B: 3 assunzioni slittate al Q3	974.000 €	+9,4%
Scenario C: 2 assunzioni + 1 turnover non pianificato	998.000 €	+12,1%

Come presentare il budget alla direzione

Gli errori più comuni da evitare

Questi sono gli errori che rendono un budget del personale inattendibile o difficile da difendere:

- Dimenticare gli scatti di anzianità certi: sono obbligatori per legge contrattuale e arrivano indipendentemente dalle performance.
- Non ponderare le assunzioni per la data di ingresso: un costo pieno annuo va diviso per i mesi effettivi di lavoro previsti nell'anno di budget.
- Confondere picchi di cassa con costi aggiuntivi: la tredicesima e la quattordicesima non aumentano il costo annuo, ma concentrano uscite di cassa in mesi specifici.
- Ignorare il TFR nelle aziende con 60+ dipendenti: va versato mensilmente all'INPS e non è più liquidità disponibile, quindi impatta il flusso di cassa mensile.
- Non includere nessuno scenario di turnover: anche un tasso del 5-10% ha un impatto economico reale (liquidazione, selezione, onboarding) che non va azzerato per ottimismo.
- Presentare un unico scenario senza sensitività: la direzione chiederà comunque 'e se le assunzioni slittano?'. Anticipare la domanda è un vantaggio.

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