Jet HR

2026

Da collaboratori esterni a dipendenti: come e quando internalizzare il team

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	Quando smettere di rimandare	3
2	Il costo reale dell'assunzione	5
3	Quale contratto scegliere	7
4	Gestire la transizione senza caos	9

1

Quando smettere di rimandare

Tenere un collaboratore esterno ha senso finché il lavoro è irregolare o marginale. Quando invece quella persona lavora in modo continuativo, seguendo i tuoi orari e le tue direttive, la situazione cambia: stai gestendo di fatto un rapporto di lavoro subordinato, e il rischio di contestazioni aumenta ogni mese che passa. L'errore più comune è aspettare che il problema si presenti da solo, spesso sotto forma di una verifica ispettiva o di una richiesta di regolarizzazione.

IN SINTESI

- Se un collaboratore lavora per te in modo continuativo, rispettando orari e procedure interne, il rischio di contestazione per falsa partita IVA è concreto e può portare a sanzioni e arretrati contributivi.
- Passare all'assunzione non significa necessariamente spendere di più: in molti casi il costo si avvicina molto a quello del collaboratore, soprattutto se usi le agevolazioni disponibili nel 2026.
- Scegliere il contratto e l'inquadramento giusti fin dall'inizio evita di correggere errori costosi dopo, dai livelli CCNL alle modalità di calcolo del cedolino.
- Con gli strumenti giusti la transizione da collaboratore a dipendente non richiede mesi di setup: presenze, ferie e cedolini possono essere operativi in pochi giorni.

I segnali che non puoi ignorare

Non esiste una soglia automatica che trasforma un collaboratore in dipendente, ma ci sono situazioni concrete che aumentano il rischio in modo significativo.

- Il collaboratore lavora esclusivamente (o quasi) per te, senza altri clienti attivi.
- Rispetta orari fissi, partecipa alle riunioni interne e usa strumenti e procedure aziendali come un tuo dipendente.
- Non ha mai rifiutato un incarico e non decide autonomamente quando lavorare o come organizzarsi.
- Il suo compenso è mensile e stabile, indipendentemente dalla quantità o qualità del lavoro svolto.
- È presente in azienda (o in videochiamata) con continuità e coordina altri collaboratori o risorse.

Cosa rischi se aspetti

Quando un ispettore del lavoro valuta un rapporto di collaborazione, guarda proprio questi elementi. Se emerge che il collaboratore lavorava in modo stabile e subordinato, l'azienda può essere obbligata a versare tutti i contributi arretrati (con sanzioni), riconoscere il TFR maturato e applicare retroattivamente le tutele del contratto collettivo applicabile.

Il problema non è solo economico. Una contestazione su un collaboratore «in nero» o su una falsa partita IVA danneggia la reputazione dell'azienda e può bloccare procedure di assunzione o accesso a incentivi futuri.

Prima regolarizzi, meno paghi.

In molti casi i collaboratori stessi preferiscono essere assunti: una busta paga, le ferie pagate e l'accesso al welfare aziendale sono vantaggi concreti che migliorano la fidelizzazione e riducono il turnover.

2

Il costo reale dell'assunzione

Il primo ostacolo mentale quando si parla di assunzione è il costo. L'impressione è che passare da un compenso a partita IVA a una busta paga significhi spendere molto di più. In realtà, una volta calcolato il costo azienda in modo corretto, la differenza è spesso più piccola di quanto si pensi. Il problema è che molti fanno i conti male: dimenticano di confrontare i costi reali da entrambi i lati, oppure gonfia il costo del dipendente includendo voci che in realtà non sono costi aggiuntivi.

Come si costruisce il costo azienda

La RAL (retribuzione annua lorda) è quello che il dipendente guadagna in un anno, tredicesima e quattordicesima incluse. Nel CCNL Terziario Confcommercio, che è il contratto più usato nelle agenzie e nelle società di servizi, ci sono 14 mensilità: la RAL viene divisa per 14, quindi ogni mese la mensilità è un po' più bassa, ma escono due mesi con una «extra» (una a luglio, una a dicembre). Non è denaro in più per te: è sempre la stessa RAL, ridistribuita in modo diverso.

I costi che effettivamente si aggiungono alla RAL sono tre: i contributi INPS a carico tua (circa il 30% della RAL), il TFR (circa il 7,7% della RAL, che accumuli e paghi all'uscita del dipendente o versi a un fondo pensione) e i premi INAIL (variabili, ma nelle agenzie tipicamente tra lo 0,5% e l'1,5%). Ci sono anche piccoli fondi contrattuali (sanitari o assistenziali) previsti dal CCNL, di solito pochi euro al mese per dipendente.

Il risultato è che una RAL di 35.000 euro ti costa, in totale, tra i 46.000 e i 49.000 euro l'anno, a seconda del CCNL e del profilo INAIL.

Scomposizione del costo azienda

Esempio concreto su una RAL di 35.000 euro, CCNL Terziario Confcommercio, profilo INAIL standard (0,8%).

Voce	Calcolo	Importo annuo
RAL	Retribuzione annua lorda (14 mensilità incluse)	35.000 €
Contributi INPS azienda	~30% della RAL	10.500 €
TFR	~7,7% della RAL (accantonato o versato al fondo)	2.695 €
Premio INAIL	~0,8% della RAL (varia per settore/mansione)	280 €
Fondi contrattuali CCNL	Contributo mensile fisso (es. Est, Ebiter)	~200 €
Costo totale azienda		~48.675 €

Confronto con il collaboratore esterno

Quando confronti i due scenari, non limitarti a guardare il compenso mensile del collaboratore. Devi tenere conto di tutti i costi reali: le fatture che paghi (già con IVA a credito, ma comunque un'uscita), eventuali rimborsi spese, il costo del tempo che dedichi a coordinarlo senza le tutele di un rapporto strutturato, e soprattutto il rischio legale che porti avanti ogni mese.

Un collaboratore con partita IVA che fattura 3.500 euro al mese (senza rimborsi spese) ti costa circa 42.000 euro l'anno. Un dipendente con RAL 35.000 euro ti costa circa 48.000-49.000 euro. La differenza è reale ma spesso inferiore alle aspettative, e si riduce ulteriormente se accedi alle agevolazioni disponibili.

Con le agevolazioni il calcolo cambia

Confronto tra assunzione standard e assunzione agevolata per under 35 o con apprendistato professionalizzante, stessa RAL di 35.000 euro.

Tipo di assunzione	Costo azienda annuo stimato	Risparmio vs standard
Assunzione standard (tempo indeterminato)	~48.675 €	-
Under 35 senza lavoro stabile (incentivo 2026, contributi ridotti per 24 mesi)	~43.000 €	~5.600 €/anno
Apprendistato professionalizzante (aliquota contributiva ridotta per tutta la durata)	~41.500 €	~7.100 €/anno

3

Quale contratto scegliere

Scegliere il contratto collettivo e il livello di inquadramento sbagliati non è un errore che si corregge facilmente: può significare retribuzioni non conformi, contributi calcolati male e, nel peggiore dei casi, contestazioni in sede ispettiva. Per le agenzie e le società di servizi le opzioni principali sono due contratti collettivi distinti, con caratteristiche molto diverse. Capire quale applicare dipende dall'attività prevalente dell'azienda e dalle mansioni concrete del lavoratore.

I due CCNL più usati nelle agenzie

Confronto tra i due contratti collettivi più applicati nel settore agenzie e servizi in Italia.

Elemento	CCNL Terziario – Confcommercio	CCNL Studi Professionali – Confprofessioni
A chi si applica	Agenzie, società di consulenza, marketing, comunicazione, servizi commerciali	Studi e società di servizi professionali (contabilità, legale, consulenza specialistica)
Mensilità	14 (tredicesima a dicembre, quattordicesima a luglio)	14 (tredicesima a dicembre, quattordicesima a luglio)
Livelli	Da Q (quadro) a 1° livello, con mansioni definite per categoria	Da quadro a 1° livello, struttura simile
Fondo sanitario integrativo	QUAS (quadri), EAST o fondi territoriali per gli altri livelli	CADIPROF obbligatorio per dipendenti
Apprendistato professionalizzante	Previsto, durata max 3 anni	Previsto, durata max 3 anni
Preavviso licenziamento	Varia per livello e anzianità, da 15 giorni a 4 mesi	Varia per livello e anzianità, struttura analoga

Apprendistato: quando conviene davvero

L'apprendistato professionalizzante è lo strumento più conveniente per assumere under 29 (o fino a 34 anni e 364 giorni in alcune condizioni) che devono ancora sviluppare competenze specifiche sul campo.

- L'aliquota contributiva a carico tua scende notevolmente rispetto a un contratto standard, con un risparmio che può superare i 7.000 euro l'anno su una RAL di 35.000 euro.
- La durata massima è 3 anni nel CCNL Terziario Confcommercio: al termine puoi confermare il dipendente a tempo indeterminato.
- Durante l'apprendistato la retribuzione può essere parametrata a livelli inferiori rispetto all'inquadramento finale (definito dal CCNL), il che riduce ulteriormente il costo iniziale.
- È obbligatorio nominare un tutor aziendale e prevedere un piano formativo: non è solo un adempimento burocratico, ma un modo per strutturare l'onboarding fin dall'inizio.

- Non puoi usare l'apprendistato se nell'anno precedente hai licenziato per giustificato motivo oggettivo lavoratori con la stessa qualifica: verifica sempre questa condizione prima.

Tempo determinato o indeterminato?

Se il collaboratore che vuoi assumere è già parte del team da mesi o anni, il tempo indeterminato è quasi sempre la scelta corretta. Il tempo determinato ha senso per picchi di lavoro definiti, per sostituire un dipendente assente o per un progetto con scadenza certa. Non usarlo come «prova» prolungata: la normativa limita la durata massima e il numero di rinnovi, e superarli trasforma automaticamente il contratto in tempo indeterminato.

Se vuoi un periodo di valutazione strutturato, il patto di prova inserito nel contratto a tempo indeterminato è lo strumento giusto. Nel CCNL Terziario Confcommercio la durata massima del patto di prova varia da 30 a 180 giorni lavorativi a seconda del livello.

4

Gestire la transizione senza caos

Anche quando la decisione di assumere è chiara, la fase operativa è spesso sottovalutata. Passare da una fattura mensile a un cedolino significa impostare presenze, ferie, permessi, malattia, orario contrattuale e scadenze INPS, il tutto coordinato in modo preciso. Se gestisci questa fase con fogli Excel e comunicazioni informali, il rischio di errori e di dati incoerenti cresce ogni mese.

Prima dell'assunzione: cosa preparare

Alcune informazioni e decisioni vanno definite prima di firmare il contratto, non dopo.

- Definisci il CCNL applicato e il livello di inquadramento, facendoli validare da un consulente del lavoro: è il punto di partenza per tutto il resto (retribuzione, ferie, permessi, preavviso).
- Decidi se attivare buoni pasto: nel CCNL Terziario Confcommercio non sono obbligatori per contratto, ma i buoni pasto elettronici sono esenti da imposte e contributi fino a 10 euro al giorno, e rappresentano un vantaggio concreto per il dipendente a costo contenuto per te.
- Valuta se strutturare un piano welfare fin dall'inizio: buoni acquisto, rimborsi per spese sanitarie o trasporti entro i limiti di legge aumentano il valore percepito della retribuzione senza aumentare il costo contributivo.
- Prepara il piano formativo se assumi in apprendistato: serve prima della firma, non è un documento da recuperare in seguito.
- Comunica l'assunzione al collaboratore in anticipo e spiega i vantaggi pratici (ferie pagate, TFR, accesso al fondo sanitario): riduce le resistenze e facilita la transizione.

Presenze, ferie e permessi: i numeri del CCNL

Principali istituti contrattuali nel CCNL Terziario Confcommercio da configurare fin dal primo giorno.

Istituto	Quanto prevede il CCNL	Note operative
Ferie annue	26 giorni lavorativi per la maggior parte dei livelli	Almeno 2 settimane consecutive devono essere fruite entro l'anno
Permessi ROL (Riduzione Orario di Lavoro)	Da 56 a 104 ore annue a seconda del livello e dell'orario	Vanno gestiti separatamente dalle ferie
Ex festività	32 ore annue aggiuntive (ex festività soppresse)	Possono essere usufruite come permessi o monetizzate secondo accordo
Orario normale	40 ore settimanali (possibile riduzione contrattata)	Il CCNL prevede flessibilità oraria con accordo aziendale
Malattia	Conservazione del posto fino a 180 giorni (variabile per anzianità)	L'INPS copre l'indennità dal 4° giorno; il CCNL può prevedere integrazione aziendale

Il primo cedolino: cosa non dimenticare

Il primo cedolino è spesso il più delicato: devi configurare correttamente la base contributiva, l'imponibile fiscale, le trattenute del dipendente e i versamenti dell'azienda. Se l'assunzione avviene a metà mese, la retribuzione va proporzionata ai giorni effettivi. Se il collaboratore aveva già maturato ferie o permessi (in caso di trasformazione da un contratto precedente), bisogna verificare cosa va riconosciuto.

Un errore nel primo cedolino si propaga: base di calcolo sbagliata, TFR mal impostato o mancata comunicazione all'INPS possono richiedere mesi di correzioni. Meglio affidarsi a un sistema che calcola in automatico e segnala le anomalie prima che diventino problemi.

Ricorda anche la comunicazione obbligatoria di assunzione (COB al Centro per l'Impiego) che va fatta entro il giorno prima dell'inizio del rapporto di lavoro, non dopo.

Collaboratore vs dipendente: il confronto finale

A parità di budget aziendale annuo di circa 48.000 euro, cosa ottieni scegliendo le due opzioni.

Elemento	Collaboratore esterno (P.IVA)	Dipendente (RAL ~35.000 €, CCNL Terziario)
Costo azienda annuo	~48.000 € (fatture + rimborsi)	~48.675 € (RAL + contributi + TFR + INAIL)
Rischio legale	Alto se il rapporto è continuativo e subordinato	Nullo se contratto e inquadramento sono corretti
Fidelizzazione	Bassa: il collaboratore può interrompere in qualsiasi momento	Alta: ferie, welfare, TFR creano stabilità
Accesso ad agevolazioni	Nessuna	Incentivo under 35, apprendistato, buoni pasto, welfare esente
Gestione amministrativa	Semplice ma senza struttura (nessun cedolino, nessun monitoraggio ferie)	Strutturata: cedolino, presenze, ferie, contributi tracciati
Costo con agevolazioni	Invariato	Da ~41.500 € a ~43.000 € (risparmio fino a 7.000 €/anno)

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