Jet HR

2026

Tessile e moda: come gestire il costo del personale e gli stagionali tra collezioni e saldi

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	Quanto costa davvero il personale	3
2	Stagionali e contratti a termine	5
3	Turni nei periodi di picco	7
4	Da stagionale a tempo indeterminato	9

1

Quanto costa davvero il personale

La maggior parte delle aziende moda ragiona sulla RAL quando valuta il costo di un'assunzione, e si ritrova con dei conti che non tornano a fine stagione. Contributi, TFR e INAIL portano il costo reale ben oltre lo stipendio lordo, e capire queste voci in anticipo è l'unico modo per pianificare senza brutte sorprese.

IN SINTESI

- Il costo aziendale di un dipendente è circa il 40% in più rispetto alla RAL: i contributi INPS pesano circa il 30% e il TFR circa il 7,7%
- La tredicesima (e la quattordicesima, se prevista dal CCNL) è già dentro la RAL: è un picco di cassa, non un costo extra
- Nel CCNL Tessile-Abbigliamento-Moda (TAM) esistono livelli e scatti precisi che determinano la RAL minima: non puoi scendere sotto quei minimi
- Per gli stagionali il contratto a termine ha un costo simile al tempo indeterminato, ma con meno obblighi alla scadenza
- L'apprendistato professionalizzante abbassa i contributi e permette di formare risorse da stabilizzare: è lo strumento più sottoutilizzato nel settore

Il CCNL di riferimento nel settore

Il contratto collettivo che si applica alla quasi totalità delle aziende di produzione tessile, abbigliamento, calzature e moda è il CCNL Tessile-Abbigliamento-Moda (TAM), stipulato tra le associazioni di categoria (Sistema Moda Italia, CNA Federmoda, Confartigianato Moda e altri) e i sindacati FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL. Per i punti vendita monomarca o multimarca, invece, si applica spesso il CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi (Confcommercio): due contratti con minimi, orari e istituti diversi.

È fondamentale sapere qual è il contratto applicato nella tua azienda, perché i minimi tabellari, gli scatti di anzianità, i permessi e le maggiorazioni per il lavoro festivo o domenicale cambiano in modo significativo tra i due. Se produci e vendi, potresti avere dipendenti sotto CCNL diversi nello stesso organico.

Nel CCNL TAM le mensilità sono 13: la tredicesima è a dicembre ed è già compresa nella RAL. Nel CCNL Terziario-Confcommercio le mensilità sono 14 (tredicesima a dicembre, quattordicesima a luglio): la RAL si divide per 14, la mensilità ordinaria è più bassa ma l'importo totale annuo resta invariato.

Le componenti del costo aziendale

Esempio su un addetto alla produzione con RAL 26.000 € (livello C2 CCNL TAM, stima 2026).

Voce di costo	Come si calcola	Importo annuo (€)
RAL	Stipendio lordo annuo concordato	26.000

Contributi INPS azienda	~30% della RAL	7.800
TFR	~7,7% della RAL (accantonato o versato a fondo/INPS)	2.002
INAIL	Aliquota variabile (es. 1,5% settore produzione)	390
Fondo sanitario/assistenziale CCNL	Quota fissa mensile per dipendente (es. ~15 €/mese)	180
Costo totale azienda	Somma di tutte le voci sopra	~36.372

Cosa NON è un costo extra

La tredicesima non aumenta il costo annuo dell'azienda: è semplicemente la RAL ridistribuita su 13 rate invece di 12. A dicembre il dipendente riceve una mensilità in più, ma tu hai già "speso" quei soldi diluendoli ogni mese. Per la cassa è un picco (a dicembre escono più soldi), non un costo aggiuntivo.

Nello stesso modo, nel CCNL Terziario-Confcommercio la quattordicesima di luglio è un'altra rata della RAL annua: le mensilità ordinarie sono più basse (RAL/14) e le due "extra" completano il totale. Pianifica la liquidità di quei mesi, non la spesa annua.

Ciò che invece devi mettere a budget come costo reale sopra la RAL sono: i contributi INPS (~30%), il TFR (~7,7%), l'INAIL e le quote ai fondi contrattuali.

2

Stagionali e contratti a termine

Tra saldi estivi, pre-collezione autunno-inverno e il rush natalizio, il settore moda vive di stagionalità strutturale. Usare i contratti giusti in queste fasi non è solo una questione legale: è una scelta che ha un impatto diretto sul costo del personale e sulla qualità del lavoro. Conoscere le differenze tra contratto a termine, somministrazione e apprendistato ti permette di scegliere la forma più adatta a ogni picco.

Contratto a termine: come funziona nel CCNL TAM

Nel CCNL Tessile-Abbigliamento-Moda il contratto a termine può essere usato senza causale per i primi 12 mesi. Dopo i 12 mesi, per prorogarlo (fino a un massimo di 24 mesi complessivi) serve una causale scritta, che può essere organizzativa o di picco produttivo. Superati i 24 mesi con lo stesso lavoratore, il contratto si converte automaticamente a tempo indeterminato.

Il numero massimo di lavoratori a termine che puoi avere è pari al 20% dell'organico a tempo indeterminato (con alcune eccezioni per le piccole imprese sotto i 5 dipendenti). Questo limite va monitorato, soprattutto nelle fasi di doppio picco (saldi + pre-stagione) in cui si tende ad assumere più persone contemporaneamente.

Un dettaglio pratico: il contratto a termine costa come il tempo indeterminato in termini di contributi e RAL. La differenza è che alla scadenza non ci sono obblighi aggiuntivi, mentre una conversione non pianificata può creare costi fissi che non avevi previsto.

Confronto tra le principali forme contrattuali stagionali

Le tre opzioni più usate nel settore moda a confronto per durata, flessibilità e costo relativo.

Tipo contratto	Durata tipica	Contributi azienda	Costo totale stimato (RAL 22.000 €/anno, pro-rata 4 mesi)
Contratto a termine (CCNL TAM)	Fino a 24 mesi (con causale oltre 12)	~30% RAL + INAIL	~10.200 €
Somministrazione a termine (agenzia interinale)	Flessibile, anche breve	~30% RAL + INAIL + margine agenzia (~15-20% sulla RAL)	~11.700-12.200 €
Apprendistato professionalizzante	18 mesi - 3 anni	Contributi ridotti (~11,61% per imprese fino a 9 dip.)	~8.400 € (pro-rata 4 mesi, contributi ridotti)

Apprendistato: perché usarlo anche in moda

L'apprendistato professionalizzante è sottoutilizzato nel settore, ma ha vantaggi concreti se stai pensando di stabilizzare una risorsa.

- L'aliquota contributiva a carico dell'azienda scende all'11,61% per le imprese fino a 9 dipendenti e al 23,81% per le imprese con 10 o più dipendenti (per la durata dell'apprendistato)
- Puoi inquadrare l'apprendista fino a 2 livelli sotto quello di destinazione finale: abbassa la RAL di partenza restando nel rispetto del CCNL
- La durata va da 18 mesi a 3 anni in base alla categoria del CCNL TAM: abbastanza per formare una figura tecnica (stilista junior, responsabile di magazzino, addetto alle confezioni)
- Puoi usarlo anche per un under 35 già con esperienza nel settore, non solo per i neoassunti senza esperienza
- Se assumi un under 35 in apprendistato, nel 2026 puoi cumulare la riduzione contributiva dell'apprendistato con alcuni incentivi attivi per le assunzioni giovanili: verifica caso per caso con il tuo consulente del lavoro

Incentivo under 35 nel 2026

Nel 2026 è attivo un incentivo per le assunzioni a tempo indeterminato di lavoratori under 35 (compiuti entro la data di assunzione) che non abbiano mai avuto un contratto a tempo indeterminato. Lo sgravio contributivo riduce i contributi a carico dell'azienda per un periodo definito: segui le comunicazioni INPS per l'attivazione corretta, perché la procedura richiede una domanda specifica prima o all'atto dell'assunzione.

Questo incentivo è diverso dall'apprendistato: si applica al contratto a tempo indeterminato standard, non richiede un percorso formativo e non ha limiti di livello di inquadramento. È utile quando vuoi assumere direttamente a tempo indeterminato senza passare da una fase di prova a termine.

Non cumulare i due strumenti senza verificare: apprendistato e incentivo under 35 seguono logiche diverse e non sempre si sommano automaticamente.

3

Turni nei periodi di picco

Saldi di gennaio, lancio delle collezioni primavera-estate, black friday, rush natalizio: nel settore moda i picchi si concentrano in finestre precise e spesso sovrapposte. Organizzare i turni in modo efficiente non significa solo coprire le ore, ma farlo senza incorrere in straordinari non pianificati, violazioni sui riposi o costi che non avevi preventivato.

Orario nel CCNL TAM e Terziario-Confcommercio

I due CCNL applicati nel settore hanno regole diverse sull'orario: ecco le principali differenze.

Istituto	CCNL Tessile-Abbigliamento-Moda (TAM)	CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi (Confcommercio)
Orario ordinario settimanale	40 ore settimanali	40 ore settimanali
Orario multiperiodale	Previsto: le ore si compensano in un arco di più settimane	Previsto con accordo aziendale
Lavoro domenicale	Maggiorazione prevista (verificare tabella retributiva in vigore)	Maggiorazione prevista; domenica considerata giornata di riposo ordinario nel commercio solo con accordo
Lavoro festivo	Maggiorazione e/o recupero come da CCNL	Maggiorazione e/o recupero come da CCNL
Banca ore	Prevista per accumulo straordinari	Prevista
Riposo minimo tra turni	11 ore consecutive (limite di legge)	11 ore consecutive (limite di legge)

Orario multiperiodale: come usarlo in moda

L'orario multiperiodale ti permette di distribuire le ore in modo non uniforme durante l'anno: nelle settimane di picco (saldi, lancio collezione) i dipendenti lavorano più di 40 ore, nelle settimane di calo lavorano meno, e il saldo si compensa in un periodo definito dall'accordo (di solito 4, 6 o 12 mesi). Le ore extra in questo schema non sono straordinari: sono ore ordinarie spostate nel tempo.

Questo strumento è particolarmente utile nel retail moda, dove il sabato e le domeniche nei periodi promozionali concentrano un volume di lavoro molto superiore alla media settimanale. Pianificarlo correttamente ti permette di evitare di pagare le maggiorazioni per straordinario su ore che potresti recuperare nelle settimane successive.

Attenzione: il multiperiodale va concordato per scritto e deve rispettare i limiti di orario giornaliero e settimanale massimo previsti dal CCNL. Non puoi semplicemente allungare i turni senza un accordo formale.

Straordinari: i limiti che devi rispettare

Gli straordinari hanno regole precise che molte aziende scopre solo quando arriva un'ispezione.

- Il limite medio settimanale è 48 ore (ordinarie più straordinarie) calcolato su un periodo di riferimento di solito pari a 4 mesi, estendibile a 6 o 12 mesi con accordo o da CCNL
- Il limite annuo di straordinario è generalmente 250 ore per lavoratore, salvo che il CCNL preveda una soglia diversa
- Tra la fine di un turno e l'inizio del successivo devono passare almeno 11 ore consecutive: non si può coprire un turno mattutino il giorno dopo un turno serale tardo senza rispettare questo intervallo
- Il lavoratore non può fare straordinari di propria iniziativa: devono essere richiesti dall'azienda e, in alcuni casi, serve il consenso del lavoratore
- Le ore di straordinario vanno retribuite con le maggiorazioni previste dal CCNL (o convertite in riposo compensativo tramite banca ore, se concordato)

Turni in negozio e in magazzino: differenze pratiche

In un brand che gestisce sia produzione (o magazzino) sia punti vendita, i picchi non coincidono perfettamente. Il magazzino ha il suo picco nelle settimane prima del lancio della collezione (ricezione merce, allestimento), mentre il negozio lo ha durante i saldi e il periodo natalizio. Pianificare i turni su entrambi i fronti separatamente, con un calendario condiviso, ti aiuta a evitare di assumere temporanei su entrambi i fronti nello stesso momento.

Se hai personale che può ruotare tra magazzino e negozio (figure polivalenti), tienile come risorsa flessibile da attivare sul fronte che ne ha più bisogno in quel momento. In questo caso, assicurati che il contratto e il CCNL applicato coprano entrambe le mansioni: un addetto assunto solo come commesso non può essere spostato a mansioni di magazzino se questo non è previsto dalla sua lettera di assunzione e dal suo livello contrattuale.

4

Da stagionale a tempo indeterminato

Il passaggio da stagionale a stabile è uno dei momenti più delicati nella gestione del personale moda. Se gestito male, può trasformare una buona risorsa in un problema: conversioni automatiche non volute, inquadramenti sbagliati, o la perdita di un dipendente formato perché l'offerta è arrivata troppo tardi o in modo confuso.

Quando scatta la conversione automatica

Ci sono situazioni in cui il contratto a termine si converte a tempo indeterminato senza che tu lo abbia deciso: meglio sapere quali sono.

- Se il contratto a termine supera i 24 mesi cumulativi con lo stesso lavoratore (anche con interruzioni, salvo specifiche eccezioni), scatta la conversione automatica a tempo indeterminato
- Se il lavoratore continua a lavorare oltre la scadenza senza proroga scritta, dopo 30 giorni (per contratti fino a 6 mesi) o 50 giorni (per contratti oltre 6 mesi) il rapporto si considera a tempo indeterminato
- Se riassumi lo stesso lavoratore a termine prima che siano passati 10 giorni dalla scadenza di un contratto fino a 6 mesi, o 20 giorni per contratti oltre i 6 mesi, il secondo contratto può essere considerato a tempo indeterminato
- Superare il limite del 20% di lavoratori a termine sull'organico stabile espone l'azienda a sanzioni: monitora il rapporto durante ogni picco stagionale

Come pianificare la stabilizzazione

Se dopo una stagione hai identificato una risorsa che vuoi tenere, il momento giusto per comunicarglielo è prima della scadenza del contratto, non il giorno stesso. Farlo in anticipo ti permette di concordare il livello di inquadramento definitivo, di valutare se usare l'incentivo under 35 (se applicabile) e di preparare la documentazione senza fretta.

Una buona pratica è fare una valutazione intermedia a metà contratto: capisci prima se la persona è adatta e hai tempo di decidere senza essere a ridosso della scadenza. Questo riduce il rischio di perdere la risorsa (che nel frattempo ha ricevuto un'offerta altrove) o di fare la conversione in modo disorganizzato.

Se stai usando l'apprendistato, ricorda che alla scadenza il contratto non si converte automaticamente: puoi scegliere se confermare o meno. Se confermi, il dipendente passa al livello contrattuale pieno previsto dalla sua qualifica e i contributi tornano all'aliquota ordinaria.

Inquadramento: l'errore più frequente

Nel passaggio da stagionale a tempo indeterminato, molte aziende ripropongono lo stesso livello del contratto a termine senza rivalutarlo. Se durante la stagione il lavoratore ha svolto mansioni superiori a quelle del suo livello contrattuale, ha diritto a essere inquadrato al livello corrispondente alle mansioni effettivamente svolte: se questo non avviene, il rischio è un contenzioso retroattivo sulle differenze retributive.

Controllare l'inquadramento prima della conversione non è solo una buona pratica: è un modo per evitare costi imprevisti in futuro. Il CCNL TAM e il CCNL Terziario-Confcommercio hanno entrambi gradi e livelli precisi con mansioni associate: verifica che il livello proposto corrisponda davvero a ciò che la persona fa ogni giorno.

Pianificare l'organico stagione per stagione

Un calendario tipo per un brand con punti vendita e produzione interna, con le azioni HR da anticipare per stagione.

Periodo	Evento chiave	Azione HR da anticipare
Settembre-ottobre	Pre-lancio collezione A/I	Apertura selezioni per stagionali produzione/magazzino; verifica limite 20% a termine
Novembre-dicembre	Rush natalizio retail	Pianificazione turni negozio con multiperiodale o banca ore; apertura contratti a termine retail
Gennaio	Saldi invernali	Verifica scadenze contratti a termine in corso; decisione su conversioni o mancato rinnovo
Febbraio-marzo	Pre-lancio collezione P/E	Attivazione eventuali apprendistati; valutazione stabilizzazioni dalla stagione invernale
Giugno-luglio	Saldi estivi	Picco retail: attivazione stagionali breve termine; monitoraggio ore straordinarie vs multiperiodale

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