



OLTRE LA BUSTA PAGA



TURISMO

INDICE

Introduzione	1
Assunzione	
Contratti a termine, stagionali, apprendistato e stage: differenze economiche reali	1
Categorie legali/contrattuali	4
Elementi da valutare per definire il livello in sede di assunzione	6
Dal cedolino al costo azienda	
Come leggere la busta paga: differenze tra le voci retributive	7
Differenza tra netto, lordo, costo azienda	15
Focus su: straordinari, turni festivi, indennità, malattia, ferie, NASPl	16
Strumenti per ridurre il costo del lavoro	
Panoramica agevolazioni contributive 2025/2026	18
Fringe benefits, welfare e premi di risultato agevolati	21
Prevenzione errori e contenziosi	
Pianificazione dei turni: come incidono su costo e buste paga	22
Gestione ferie/permessi in alta stagione senza contenziosi	24
Passare dalla logica del “subisco le buste paga” alla logica del “le gestisco come strumento di programmazione”	26
Alcune domande frequenti	28

Aggiornato al 30.11.2025

1. Introduzione

L'approccio scelto è volutamente pratico e non tecnico: si tratta di un manuale operativo rivolto a datori di lavoro, responsabili di struttura e dipendenti.

L'obiettivo è fornire chiavi di lettura semplici per comprendere le dinamiche del costo del lavoro e suggerire strategie per gestirlo in modo consapevole e sostenibile, anche alla luce dei cambiamenti normativi e contrattuali del settore turistico.

Useremo un linguaggio semplice, casi reali ed esempi numerici. Vedremo pro e contro delle forme contrattuali più usate nel turismo, la catena netto → lordo → costo azienda, e quali scelte incidono davvero sui conti (straordinari, festivi, ferie, malattia, NASpl). Chiuderemo con strategie di riduzione del costo (incentivi 2025/26, welfare, premi di risultato) e con la prevenzione degli errori più costosi.

2. Assunzione

CONTRATTI STAGIONALI, A TERMINE, APPRENDISTATO E STAGE: DIFFERENZE ECONOMICHE REALI

CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO

È il contratto più utilizzato per esigenze temporanee **in settori diversi da quello turistico-ricettivo**, con un costo pieno dal punto di vista contributivo e retributivo.

Aspetti economici principali

Retribuzione: piena, secondo il livello previsto dal CCNL.

Contributi INPS e premi INAIL: ordinari (circa 30-31% a carico del datore di lavoro. L'aliquota complessiva può variare leggermente in base al settore di appartenenza dell'azienda, alla dimensione aziendale ed alla tipologia contrattuale del lavoratore).

Contributo addizionale NASpl: + 1,40%* sulla retribuzione imponibile per finanziare la disoccupazione. Si recupera solo in parte se il lavoratore viene poi stabilizzato.

TFR, ferie, 13^a e 14^a: maturano regolarmente.

Malattia, maternità, infortunio: coperti, INPS/INAIL come per un tempo indeterminato.

Durata e vincoli

Durata massima 12 mesi, prorogabile fino a 24 mesi con causale.

Possibilità di massimo 4 proroghe.

Dopo la scadenza serve un periodo di "stop and go" prima di un nuovo contratto, pari a 10 giorni se la durata del contratto scaduto era inferiore od uguale a 6 mesi o a 20 giorni, se la durata superava i 6 mesi.

Diritto di precedenza: chi ha lavorato per più di 6 mesi complessivi con contratti a tempo determinato presso lo stesso datore di lavoro ha diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato effettuate dal datore entro 12 mesi dalla cessazione del rapporto. Questo diritto deve essere richiamato ed indicato nel contratto di assunzione.

* Addizionale 1,40% **SI applica a:**

- Tutti i contratti a tempo determinato "ordinari": il **datore versa l'1,40%** sull'imponibile contributivo; **ad ogni rinnovo** (non proroga) **si aggiunge + 0,50 punti in modo cumulativo**. Quindi: 1° rinnovo 1,90%; 2° rinnovo 2,40%; 3° rinnovo 2,90% etc. Le medesime regole valgono anche per la somministrazione a termine.
- Contratti intermittenti a termine: sono pur sempre rapporti a tempo determinato, quindi l'addizionale è dovuta (con lo stesso meccanismo dei rinnovi).

Addizionale 1,40% NON si applica a:

- Attività stagionali "tipizzate": niente 1,40% (e quindi niente +0,50 sui rinnovi) se il contratto è per attività stagionali così come **individuate dal DPR 1525/1963** e, per la prassi più recente, anche quelle individuate da **CCNL "storici", firmati entro il 2011**. L'INPS ha ribadito l'esonero e ha dato istruzioni operative aggiornate nel 2025.
- Sostituzione di lavoratori (es. maternità, malattia, aspettativa): i contratti a tempo determinato per ragioni sostitutive sono esonerati dall'1,40% e, di conseguenza, non si applica poi il + 0,50.
- Apprendistato: non è un contratto a termine, quindi l'addizionale non si applica.
- Somministrazione a termine se il rapporto rientra in stagionale tipizzato o sostituzione.

Attenzione: se un CCNL definisce "stagionale" un'attività non compresa nell'elenco del DPR 1525/1963 (o fuori dai perimetri riconosciuti dall'INPS), l'addizionale si paga comunque!

Rinnovo vs proroga (per il +0,50):

Rinnovo = sì +0,50 (cumulativo ad ogni rinnovo)

Proroga = no +0,50 (resta la sola aliquota in essere)

Il datore recupera l'addizionale pagata, tramite conguaglio in Uniemens, quando:

- trasforma il tempo determinato in tempo indeterminato;
- riassume a tempo indeterminato lo stesso lavoratore entro 6 mesi dalla cessazione del tempo determinato.

CONTRATTO STAGIONALE

Utilizzato per attività ricorrenti in determinati periodi dell'anno (es. turismo, agricoltura, stabilimenti balneari, alberghi stagionali, ecc.).

Aspetti economici principali

Retribuzione: secondo CCNL, identica a quella del contratto a tempo determinato.

Contributi INPS e premi INAIL: ordinari (circa 30-31%), **ma senza contributo addizionale 1,40% NASPI**, se il contratto è per attività stagionali così come **individuate dal DPR 1525/1963** e, per la prassi più recente, anche quelle individuate da **CCNL "storici"**, firmati entro il 2011.

TFR, ferie, 13^a e 14^a: maturano normalmente. Il CCNL Turismo prevede che la risoluzione del rapporto di lavoro, per qualsiasi motivo, non pregiudica il diritto alle ferie: il lavoratore avrà diritto, al termine del rapporto, all'indennità sostitutiva per i giorni di ferie maturati e non fruitti. In caso contrario, qualora il lavoratore abbia goduto di più giorni rispetto a quelli maturati, il datore di lavoro ha la facoltà di trattenere gli importi in eccesso dalla liquidazione

Indennità di disoccupazione: pienamente spettante (NASPI stagionale).

Vantaggi per l'azienda

Nessuna necessità di causale o limiti di durata rigidi.

Possibilità di riassumere lo stesso personale di anno in anno con *diritto di precedenza**.

Nessuna interruzione cd "stop and go" tra più contratti stagionali.

*Diritto di precedenza: il lavoratore che ha prestato attività stagionale, anche per meno di 6 mesi, ha diritto di precedenza nelle riassunzioni per la stessa attività stagionale svolta presso lo stesso datore nella stagione successiva. Come? Il diritto deve essere esercitato per iscritto (es. email/PEC) tramite richiesta entro 3 mesi dalla cessazione del rapporto. Il diritto si estingue decorso un anno dalla cessazione. Attenzione che questi termini potrebbero essere diversi a seconda del CCNL applicato. Il diritto di precedenza deve essere indicato nel contratto di assunzione.

CONTRATTO DI APPRENDISTATO

È un rapporto a tempo indeterminato ma con un periodo di formazione specifico al suo interno. Alla fine di questo periodo formativo, se nessuna delle parti recede, il contratto si trasforma automaticamente in un ordinario contratto di lavoro a tempo indeterminato, senza alcuna interruzione. Il lavoratore dunque impara e l'azienda beneficia di forti agevolazioni contributive.

Aspetti economici principali

Retribuzione: ridotta. Il CCNL prevede normalmente una percentuale della retribuzione del livello finale con incrementi progressivi (es. 70%-80%-90% a seconda dell'anno di apprendistato).

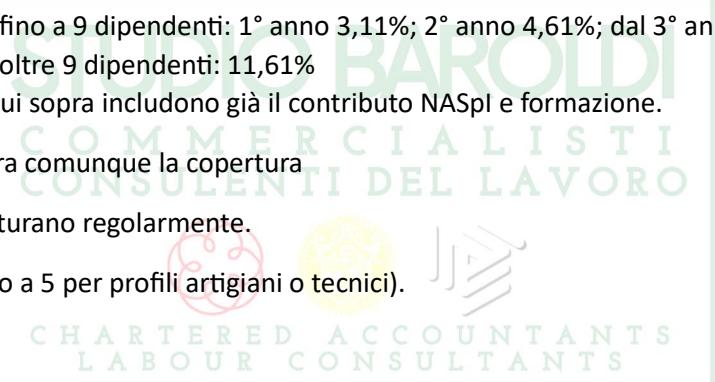
Contributi INPS: fortemente ridotti

- Azienda fino a 9 dipendenti: 1° anno 3,11%; 2° anno 4,61%; dal 3° anno in poi 11,61%
- Azienda oltre 9 dipendenti: 11,61%
- Le % di cui sopra includono già il contributo NASpl e formazione.

Premi INAIL: no, ma opera comunque la copertura

TFR, ferie, 13^a e 14^a: maturano regolarmente.

Durata: fino a 3 anni (fino a 5 per profili artigiani o tecnici).



Vantaggi per l'azienda

Contributi bassissimi per l'intera durata.

Nessun obbligo di mantenimento a fine apprendistato (anche se vi sono incentivi in caso di conferma).

Possibilità di formare personale adatto alle esigenze aziendali.

TIROCINIO (STAGE)

Non è un rapporto di lavoro ma un periodo formativo che segue regole regionali.

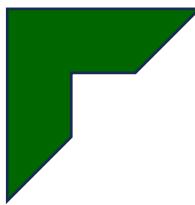
Aspetti economici principali

Compenso minimo obbligatorio: da 300 a 800 € mensili (a seconda della Regione e dell'orario. In Veneto è previsto un minimo di 450 euro lordi mensili).

Nessun contributo INPS o IRPEF, solo assicurazioni INAIL e RC a carico dell'azienda od ente promotore.

Ferie, TFR, 13^a, 14^a o malattia: nessuna maturazione

Durata: generalmente 3 - 6 mesi (massimo 12 mesi).



Vantaggi per l'azienda

Costo contenuto e basso impatto amministrativo.

Possibilità di valutare la persona senza instaurare un rapporto di lavoro.

Limiti

Non sostituisce la manodopera: deve avere **finalità formativa reale**.

Numero massimo di tirocinanti per azienda (es. 2 per aziende fino a 20 dipendenti).

Non produce contribuzione previdenziale (non utile ai fini pensionistici).

Costo aziendale medio: circa 350–800 € totali al mese.

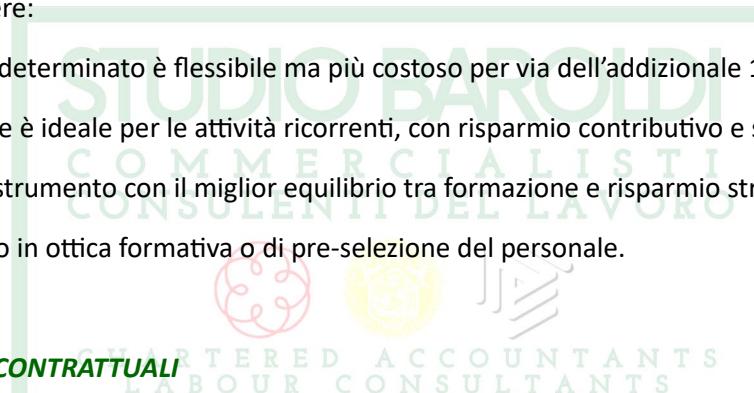
Quindi, per riassumere:

Il contratto a tempo determinato è flessibile ma più costoso per via dell'addizionale 1,40%.

Il contratto stagionale è ideale per le attività ricorrenti, con risparmio contributivo e semplicità gestionale.

L'apprendistato è lo strumento con il miglior equilibrio tra formazione e risparmio strutturale.

Il tirocinio è utile solo in ottica formativa o di pre-selezione del personale.



CATEGORIE LEGALI/CONTRATTUALI

Dietro termini come "operaio, impiegato, quadro, dirigente" oppure "livello 6°, 5°, 3°" si celano differenze economiche e normative importanti, che influenzano:

- retribuzione
- trattamento contributivo e previdenziale
- orario, ferie, mansioni e preavvisi
- costo aziendale complessivo

Le **CATEGORIE LEGALI** sono determinate dal Codice Civile (artt. 2095–2103 c.c.) e valgono per tutti i settori.

Categoria legale	Significato	Esempio nel turismo
Dirigente	Elevata autonomia gestionale e poteri di rappresentanza	Direttore generale
Quadro	posizione intermedia con responsabilità di coordinamento, ma senza poteri di rappresentanza	F&B manager
Impiegato	svolge mansioni tecnico-amministrative o di concetto	Receptionist
Operaio	svolge mansioni manuali o operative	Cameriere

Queste categorie sono indipendenti dal titolo di studio, contano le mansioni effettivamente svolte.

Le CATEGORIE CONTRATTUALI (LIVELLI)

All'interno di ciascuna categoria legale, il CCNL definisce i livelli di inquadramento (da 1° a 7°, o 6°, a seconda del contratto). Ogni livello:

- descrive un gruppo di mansioni tipo
- corrisponde ad una paga base diversa
- stabilisce superminimi, indennità, scatti e qualifiche specifiche.

Esempio tratto dal CCNL Turismo-Campeggi:

Livello	Mansioni Esemplificative	Minimo tabellare mensile	I lordo	Categoria contrattuale
Quadro A	Direttore	2.442		Quadro
1	Capo area, Capo ricevimento	2.042		Impiegato
3	Chef di cucina, addetti qualificati	1.760		Impiegato/Operaio
5	Cameriere, barista	1.557		Operaio
6S	Addetto deposito bagagli	1.498		Operaio
6	Accompagnatore su campo, addetto controllo aree	1.476		Operaio
7	Personale di fatica/pulizia servizi igienici	1.383		Operaio

L'attribuzione del livello non è una formalità, ma un atto conseguente alle mansioni effettive. **Perché la scelta del livello è cruciale?** Una classificazione errata può comportare:

- ✗ Vertenze per differenze retributive;
- ✗ Sanzioni ispettive per errata applicazione del CCNL;
- ✓ Oppure, se ben gestita, maggiore flessibilità organizzativa e chiarezza nei ruoli aziendali.

Esempio pratico:

Se un cameriere viene formalmente inquadrato come 6° livello, ma in realtà gestisce autonomamente la sala e coordina altri, il suo inquadramento corretto sarebbe almeno un 5° livello, e per questo motivo potrebbe reclamare le differenze retributive dei 5 anni precedenti.

Come si determina il livello corretto? Si valutano sempre:

- Le mansioni realmente svolte
- Le schede di classificazione del CCNL;
- L'eventuale responsabilità di coordinamento;

- L'autonomia decisionale e la presenza o meno di poteri gerarchici.

Il criterio non è soggettivo, ma basato su mansioni prevalenti, autonomia, responsabilità e competenze tecniche.

Si consiglia di formalizzare quanto più possibile nella lettera di assunzione e, se possibile, in un allegato mansioni firmato. Questa attenzione può consentire di ridurre i contenziosi e di proteggersi in caso di controlli.

ELEMENTI DA VALUTARE PER DEFINIRE IL LIVELLO IN SEDE DI ASSUNZIONE

Per definire correttamente il livello in sede di assunzione, il datore di lavoro deve sempre considerare:

- ✓ Codice Civile (art. 2095) che definisce le **categorie legali**: dirigenti, quadri, impiegati, operai
- ✓ CCNL applicato → contiene le schede di **classificazione dei profili per ogni livello**
- ✓ Job description reale → cioè ciò che la persona farà concretamente ogni giorno

Come già anticipato, il livello si assegna in base alle mansioni effettive, non solo al titolo di studio od alla denominazione interna (“responsabile”, “capo”, “addetto”, ecc.)!

Quali sono gli elementi principali da valutare? L'analisi deve toccare almeno cinque aree chiave:

1. **Mansioni effettive**: quali attività svolgerà in modo prevalente? Manuali, tecniche o amministrative? Comportano un contatto diretto con clienti, gestione di cassa, responsabilità operative? Un addetto alla sala che serve ai tavoli può essere un 5° livello. Se invece è in realtà un maître potrà rientrare nel 3° livello.
2. **Grado di autonomia**: il lavoratore esegue ordini o prende decisioni operative autonome? Ha facoltà di organizzare il lavoro altrui? Il portiere notturno che lavora da solo e gestisce emergenze ha un grado di autonomia superiore rispetto a un receptionist turnista. Ciò può giustificare un livello più alto, pur rientrando nella stessa area funzionale.
3. **Responsabilità e coordinamento**: coordina colleghi o personale stagionale? Firma documenti contabili o assume responsabilità su incassi, magazzino, cucina? Il CCNL distingue tra chi “collabora all’attività” e chi “la organizza o la controlla”. La presenza di responsabilità su risorse o denaro giustifica un livello superiore.
4. **Competenze e conoscenze richieste**: servono qualifiche tecniche o esperienze specifiche? È necessaria una formazione professionale, una lingua straniera, un titolo abilitante (es. sommelier, tecnico manutentore, bagnino, estetista)? Un addetto al ricevimento con conoscenza fluente di due lingue e gestione prenotazioni OTA può essere collocato al 3° livello anziché al 4°, grazie a competenze aggiuntive rispetto al profilo base.
5. **Complessità organizzativa e dimensione aziendale**: l’attività è in una piccola struttura o in un campeggio con moltissime piazze? Il ruolo ha un impatto diretto sull’organizzazione generale o solo su una sezione operativa? Nei contesti più complessi (resort, villaggi turistici), lo stesso ruolo può avere un peso gestionale maggiore, e quindi un livello superiore rispetto ad una piccola struttura.

CCNL Turismo:

Livello	Esempio cat.legale	Elementi distintivi
Quadro A	Direttore	Funzioni direttive, alto livello di responsabilità e ampi poteri discrezionali
Quadro B	F&B manager	Responsabilità unità aziendali con struttura organizzativa non complessa
1°	Capo area, capo settore comm.le	Funzioni ad elevato contenuto professionale
2°	Capo ricevimento, Capo cuoco	Iniziativa e autonomia operativa in applicaz. di direttive ricevute
3°	Maitre, Bartender	Mansioni di concetto o che necessitano di conoscenze tecniche
4°	Pizzaiolo, cameriere	Autonomia esecutiva, svolgimento mansioni specifiche
5°	Magazziniere, capo squadra pulizie	Compiti esecutivi
6° Super	Commis di cucina	Adequate capacità tecnico-pratiche, lavori di normale complessità
6°	Accompagnatore su campo	Attività che richiedono normale addestramento pratico
7°	Fattorino	Attività semplici anche con macchine già attrezzate

Errori da evitare:

- ✗ Scegliere il livello solo in base al titolo di studio o alla richiesta economica del candidato
- ✗ Usare il livello come strumento “contrattuale” per risparmiare (es. inquadrare un caposalvo al 6° livello)
- ✗ Modificare le mansioni senza aggiornare l’inquadramento (rischio sanzioni ed arretrati).

Buone prassi:

- ✓ Formalizzare l’inquadramento nella lettera di assunzione, citando l’articolo del CCNL e la mansione
- ✓ Verificare periodicamente (almeno ogni stagione) se il livello assegnato è ancora coerente con le attività svolte
- ✓ Utilizzare il colloquio di valutazione per discutere eventuali evoluzioni di ruolo e livello.

3. Dal cedolino al costo azienda

COME LEGGERE LA BUSTA PAGA: DIFFERENZE TRA LE VOCI RETRIBUTIVE

Spesso, quando si riceve la busta paga, ci si concentra solo sull’importo netto in basso a destra.

In realtà, il cedolino è una radiografia completa del rapporto di lavoro: racconta come si forma lo stipendio, quanto versa l’azienda, e quanto lo Stato trattiene in contributi ed imposte.

Comprenderla aiuta sia i dipendenti, che possono controllare diritti e importi, sia gli imprenditori, che possono leggere il costo del lavoro in modo più consapevole.

Ogni cedolino è composto da tre “blocchi” principali:

Blocco	Cosa contiene	A cosa serve
“Parte alta”	Dati anagrafici, qualifica, livello, orario, CCNL, periodo di paga	Identificazione del rapporto
“Parte centrale”	Tutte le voci retributive e contributive	Calcolo retribuzione e contributi
“Parte finale”	Totali, netto, trattenute fiscali	Somma effettivamente erogata

Codice dipendente YYYY		COGNOME E NOME SIGNOR ROSSI		Codice Fiscale XXXXXXXXXX		Matricola XXXXXX			
Data di Nascita 03-02-1982		Data Assunzione 15-01-2024		Livello C1 OPE ADD. PULIZIE		T.Deter. 12/10/2025 Part Time 60.00%			
Settimane 4		INPS Giorni 26	MINIMALE Giorni Ore 104	LAVORATO Giorni 25	Ore Ordinarie 100,00	Ore Straordinarie 4,00	Giorni Detrazioni 30		
SOOG I R N P E S F	ELEMENTO DELLA RETRIBUZIONE PROSSIMO SCATTO 4-2028	Paga BNC 1.771,21000							
						TOTALE 1.771,21000			
VOCI VARIABILI DEL MESE				IMPORTO BASE	RIFERIMENTO	TRATTENUTE	COMPETENZE		
* Z00001 Retribuzione * Z30030 Supplementare 30% ** Z50022 14ma Mensilità ** 000009 Lavoro festivo al 20% ** 000027 LAV. DOMENICALE 10% 000568 Buoni pasto elettronici ZP9960 Arrotond. mese pr.				10,29773 13,38705 10,29773 12,35728 1,02977 5,00000	103,20000 ORE 38,00000 ORE 44,94333 ORE 4,00000 ORE 20,00000 ORE 20,00000 GG	(0,49)	1.062,73 508,71 462,81 49,43 20,60 100,00)		
* Z00000 Contributo IVS * Z00055 FIS D.Lgs.148/2015 oltre 15dip Z00087 Contributo CIGS 004535 EBIT 004535 EBIT				2.104,00 2.104,00 2.104,00 2.125,48 C/Ditta	9,19000 % 0,28667 % 0,30000 % 0,20000 % 0,20000 %	(193,36) 5,61 6,31 4,25 (4,25)			
F02000 Imponibile IRPEF F02010 IRPEF linda F02500 Detrazioni lav.dip. F02703 Indennità L.207/24 F03020 Ritenute IRPEF Imp. INAIL				1.903,25 437,75 254,28 2.104,00 Voce Tariffa 0221		183,47	91,35		
CONGUAGLIO									
PROGRESSIVI	Imp. INPS 6.478,00	Imp. INAIL 6.478,00	Imp. IRPEF 6.185,99	IRPEF pagata 724,94					
T.F.R.									
RATE	Residuo AP	Spettante	Goduto	Saldo		TOTALE COMPETENZE 2.195,63			
Ferie		15,19500		15,19500	GG.	TOTALE TRATTENUTE 393,49			
R.O.L.		44,85500	10,50000	34,35500	ORE	ARROTONDAMENTO 0,86			
						NETTO DEL MESE 1.803,00 €			

Quali sono le **VOCI RETRIBUTIVE PRINCIPALI?**

- PAGA BASE o MINIMO CONTRATTUALE** → è la quota fissa mensile prevista dal CCNL in base al livello di inquadramento. È sempre presente, anche se il dipendente è assente (salvo sospensioni non retribuite).
- CONTINGENZA** → voce “storica”, congelata dagli anni '90, che integra il minimo contrattuale. Oggi molti CCNL l'hanno inglobata nella voce paga base.
- SCATTI DI ANZIANITÀ** → incrementi automatici per anzianità di servizio. Maturano ogni 2 o 3 anni (a seconda del CCNL).

Valori nel turismo: tra € 30 - € 40 per scatto, fino a un massimo di 6 scatti.

- d. **SUPERMINIMO** → somma aggiuntiva rispetto ai minimi contrattuali, decisa liberamente dall'azienda o concordata con il lavoratore. Può essere: assorbibile (si riduce se aumenta il minimo contrattuale) o non assorbibile (resta fissa nel tempo). Nella pratica, serve per adeguare la retribuzione al mercato o premiare capacità specifiche.
 - e. **INDENNITÀ VARIE** → possono essere previste dal CCNL o da accordi aziendali.

e. **INDENNITÀ VARIE** → possono essere previste dal CCNL o da accordi aziendali.

00000XX	ROSSI MARIO				XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	01234
Data di Nasita 31-05-1988	Data Assunzione 20-01-2015	Data Cessazione IMP	Livello A2			
RESPONSABILE DI CASSA						
Settimana 4	INPS Giorni Ore	MINIMALE Giorni Ore	LAVORATO Giorni Ore ordinarie	Ore straordinarie	Giorini Detrazioni	
SOGG I R N P E F S	Paga BNC 2.203,82000	SCATTI 78,50000	IND.FUNZ. 70,00000	S.MINIMO 200,00000		
ELEMENTI DELLA RETRIBUZIONE						TOTALE 2.552,32000
PROSSIMO SCATTO 12-2026						
VOCI VARIABILI DEL MESE	IMPORTO BASE	RIFERIMENTO	TRATTENUTE	COMPETENZE		
** Z00001 Retribuzione	14,83907	124,00000 ORE		1.840,04		
** Z00250 Ferie godute	14,83907	48,00000 ORE		712,28		
** Z40030 Straordinario 30%	19,29079	22,50000 ORE		434,04		
** Z50022 14ma Mensilita'	14,83907	172,00000 ORE		2.552,32		
** Z51010 Permessi Rol non goduti	14,83907	104,00000 ORE		1.543,26		
* 000009 Lavoro festivo al 20%	17,31851	8,00000 ORE		138,55		
* 000021 Straordinario notturno 60%	23,09135	9,50000 ORE		219,37		
* 000029 MAGG.LAV.NOTT.25%	3,60802	28,50000 ORE		102,83		
* 000150 ALTRE COMPETENZE				2.267,00		
* 000151 Premio di produttività				713,00		
* 000208 INDENNITA' DI CASSA				157,00		
000568 Buoni pasto elettronici	5,00000	20,00000 GG	(100,00)		
* Z42001 Una Tantum Tassaz.Arretr.AP				225,00		
ZP9960 Arrotond. mese pr.				0,22		

f. **STRAORDINARI E MAGGIORAZIONI** → ore extra vengono pagate con maggiorazioni percentuali rispetto all'ora ordinaria.

Tipo di lavoro

Maggiorazione media (CCNL Turismo)

<i>Straordinario feriale</i>	+30%
<i>Straordinario notturno</i>	+60%
<i>Festivo</i>	+20%
<i>Festivo notturno</i>	magg. 25% + 20% festivo

Queste maggiorazioni si quantificano maggiorando la misura oraria di lavoro ordinario *calcolata convenzionalmente** e quindi ottenuta dividendo, nel caso del CCNL Turismo e di un soggetto con orario normale di 40 ore settimanali, per 172 il "TOTALE" evidenziato normalmente in alto a destra nella busta paga, prima dell'elenco con le singole voci.

Le ore vengono sempre indicate in dettaglio nel cedolino (numero e valore unitario).

*Il valore delle ore convenzionali rappresenta il compenso orario attribuito al lavoratore in base alla retribuzione mensile ed al numero di ore lavorative convenzionali. Questo valore è utilizzato per calcolare la retribuzione per ore straordinarie (retribuite

applicando una maggiorazione percentuale al valore orario convenzionale), ferie (calcolate in base al valore orario convenzionale moltiplicato per le ore di lavoro previste in una giornata lavorativa), permessi, assenze e altre voci della busta paga. Anche alcune indennità, come quelle per il lavoro notturno o festivo, sono calcolate in base al valore orario convenzionale, applicando le percentuali di maggiorazione previste dal contratto collettivo.

Come avviene il calcolo del valore delle ore convenzionali? Il valore orario della retribuzione si calcola dividendo la retribuzione mensile per il numero di ore convenzionali mensili previste dal CCNL di riferimento. La formula è quindi la seguente: Valore orario = Retribuzione mensile / Ore convenzionali mensili

Ad esempio:

Se un lavoratore ha una retribuzione lorda mensile di 1.730 euro e lavora 40 ore settimanali, il valore orario lordo sarà: 1.730 euro / 172 ore = 10,05 euro/ora.

ELEMENTI DELLA RETRIBUZIONE	Paga BNC			
	1.771,21000			
PROSSIMO SCATTO 4-2028			: 172	TOTALE 1.771,21000
VOCI VARIABILI DEL MESE	IMPORTO BASE	RIFERIMENTO	TRATTENUTE	COMPETENZE
Z00001 Retribuzione Z30030 Supplementare 30% Z50022 14ma Mensilità' 000009 Lavoro festivo al 20% 000027 LAV. DOMENICALE 10% 000568 Buoni pasto elettronici ZP9960 Arrotond. mese pr.	10,29773 13,38705 10,29773 12,35728 1,02977 5,00000	103,20000 ORE 38,00000 ORE 44,94333 ORE 4,00000 ORE 20,00000 ORE 20,00000 GG	(0,49)	1.062,73 508,71 462,81 49,43 20,60 100,00)

- g. **Ferie, permessi, tredicesima e quattordicesima** → queste voci sono quote di retribuzione differita
- h. **ROL** → ore di riposo retribuito che i lavoratori maturano mensilmente, utilizzabili per astensione dal lavoro retribuita. Sono stabiliti dai CCNL (104 ore per il Turismo) e il loro monte ore annuo varia a seconda del settore. Pagati se non fruiti.

VOCI VARIABILI DEL MESE	IMPORTO BASE	RIFERIMENTO	TRATTENUTE	COMPETENZE
000001 Retribuzione 00250 Ferie godute 140030 Straordinario 30% 150022 14ma Mensilità' 151010 Permessi Rol non goduti	14,83907 14,83907 19,29079 14,83907 14,83907	124,00000 ORE 48,00000 ORE 22,50000 ORE 172,00000 ORE 104,00000 ORE		1.840,04 712,28 434,04 2.552,32 1.543,26

Voce	Cosa significa	Quando si paga
Ferie	Diritto annuale retribuito (4 settimane per legge)	Durante il godimento o liquidate alla cessazione
Permessi ROL	Riduzioni orario lavoro (riposi compensativi)	Pagati se non fruiti
Tredicesima	Una mensilità aggiuntiva	Dicembre
Quattordicesima	Una mensilità aggiuntiva (rif. retrib. al 30/6)	Luglio

- i. **Tredicesima Mensilità** → importo aggiuntivo corrisposto generalmente nel mese di dicembre, in occasione delle festività natalizie. È calcolata prendendo come base di calcolo la retribuzione globale mensile di fatto, comprensiva di stipendio base, indennità di contingenza ed eventuali altri elementi non conglobati. La quota mensile della 13ma è calcolata prendendo come base di calcolo la retribuzione globale mensile di fatto (v. "TOTALE", slide precedenti) divisa per 312 (gg di lavoro in un anno) e moltiplicata per 26 (gg di lavoro mensili). Se il rapporto di lavoro è iniziato o terminato durante

l'anno, come nel caso di un **lavoratore stagionale**, il calcolo della tredicesima deve essere **proporzionato ai giorni effettivamente lavorati**, dividendo la retribuzione mensile "TOTALE" per 312 e moltiplicandola per i giorni lavorati, prendendo a riferimento i gg INPS che si trovano in busta paga, in alto a sinistra.

Supponiamo che un lavoratore abbia una retribuzione linda mensile di 1.557 euro ed abbia lavorato 15 giorni in un mese. Il calcolo della tredicesima proporzionale per quel mese sarebbe il seguente:

$$(1.557 \text{ €} \div 312 \text{ gg/anno}) \times 26 = 129.75 \text{ €} \text{ quota mensile}$$

$$(1.557 \text{ €} \div 312 \text{ gg/anno}) \times 15 = 74.85 \text{ €} \text{ quota di tredicesima per 15 giorni}$$

- j. **Quattordicesima Mensilità** → ove prevista dal contratto collettivo applicabile, è generalmente corrisposta nel mese di luglio. Il calcolo segue criteri simili alla tredicesima, basandosi sulla retribuzione mensile di fatto (riferimento: retribuzione al 30/06) e sul periodo di lavoro svolto.

VOCI VARIABILI DEL MESE	IMPORTO BASE	RIFERIMENTO	TRATTENUTE	COMPETENZE
Z00001 Retribuzione	14,83907	124,00000 ORE		1.840,04
Z00250 Ferie godute	14,83907	48,00000 ORE		712,28
Z40030 Straordinario 30%	19,29079	22,50000 ORE		434,04
Z50022 '14ma Mensilità'	14,83907	172,00000 ORE		2.552,32
Z51010 Permessi Rol non goduti	14,83907	104,00000 ORE		1.543,26
000009 Lavoro festivo al 20%	17,31851	8,00000 ORE		138,55

- k. **Trattamento di Fine Rapporto (TFR)** → rappresenta una somma accantonata annualmente dal datore di lavoro e destinata al lavoratore al termine del rapporto di lavoro. Il calcolo del TFR segue le disposizioni dell'art. 2120 del Codice Civile. Come si calcola? La **quota annua** accantonata si quantifica dividendo la retribuzione annua linda per 13,5. La retribuzione annua comprende tutte le somme corrisposte in denaro o in natura, a titolo non occasionale, al lavoratore. Rivalutazione annuale: **le somme già accantonate sono rivalutate annualmente** al 31 dicembre di ogni anno. La rivalutazione è pari al 1,5% fisso, più il 75% dell'aumento dell'indice ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati. Il TFR può essere liquidato in un'unica soluzione al termine del rapporto di lavoro o anticipato durante il rapporto, nei limiti previsti dalla normativa (ad esempio, per spese mediche o acquisto della prima casa). Può essere inoltre conferito ad un fondo pensione complementare, in base alla scelta del lavoratore.

Si può erogare il TFR mensilmente in busta paga? Con sentenza n. 13525/2025, la Corte di Cassazione ha affermato la **illegitimità** della anticipazione del TFR in busta paga ogni mese in maniera continuativa, pur a seguito di un accordo con i lavoratori ex art. 2120 c.c., inserito eventualmente nella lettera di assunzione. Il divieto è stato introdotto dalla normativa per **preservare la funzione previdenziale del TFR**, che consiste nel costituire una riserva economica per il lavoratore al termine del rapporto di lavoro od in caso di eventi particolari. Questi ultimi consistono in: spese sanitarie straordinarie, acquisto della prima casa di abitazione per sé o per i figli, spese durante periodi di congedo per formazione o congedo parentale ed altre situazioni previste dai contratti collettivi applicabili. Si ricorda che l'anticipazione può essere richiesta solo una volta nel corso del rapporto di lavoro e non può superare il 70% del TFR maturato.

PROGRESSIV	Imp. INPS .00	Imp. INAIL	Imp. IRPEF	IRPEF paidata		
TFR	F.do 31/12 47.350,44	Rivalutaz. 975,86	Imp.rival. 165,90	Quota anno 1.790,86	TFR a fondi	Anticipi
RATE	Residuo AP	Spettante	Goduto	Saldo		
Ferie	11,94791	22,00000	6,37500	27,57291	GG.	
Permessi	32,00000	32,00000	32,00000	32,00000	ORE	
R.O.L.	40,00000	40,00000	40,00000	40,00000	ORE	
					TOTALE COMPETENZE	185,61
					TOTALE TRATTENUTE	0,13
					ARROTONDAMENTO	0,52
					NETTO DEL MESE	

TRATTENUTE CONTRIBUTIVE E FISCALI

Procedendo con la lettura del cedolino paga si può notare come, dopo la retribuzione lorda, sono evidenziate le detrazioni, normalmente composte da:

- **Contributi assistenziali e previdenziali**

- o A carico del dipendente: circa 9,19% (5,84% per apprendistato)
- o A carico del datore: circa 30 -31% (11,61% se apprendisti)

- **IRPEF ed addizionali**

Calcolata per scaglioni di reddito (Scaglioni per il 2025: 23% fino a 28000 euro, 35% tra 28001 e 50000 euro, 43% per redditi superiori a 50000 euro).

- **Addizionali regionali e comunali**

Contributo IVS	10.905,00	9,19000 %	1.002,17	
Contributo IVS agg.	6.284,00	1,00000 %	62,84	
FIS D.Lgs.148/2015 oltre 15dip	10.905,00	0,26667 %	29,08	
Contributo CIGS	10.905,00	0,30000 %	32,72	
EBIT	4.407,64	0,20000 %	8,82	
EBIT	C/Ditta	0,20000 %		(8,81)
Imponibile IRPEF	9.585,90			
IRPEF lorda	3.508,60			
Ritenute IRPEF			3.508,60	
Imponibile arr. AP	200,79			
IRPEF netta arr. AP			58,95	
Aliquota media arr. AP	29,36			

VOCI ACCESSORIE SPESSO TRASCURATE

Trasferte → rimborsi o indennità esenti fino a limiti fiscali.

Tipologia	Limite giornaliero esente (Italia)	Limite giornaliero esente (Estero)	Note tecniche
Indennità forfetaria di trasferta	€ 46,48	€ 77,47	Importi agganciati all'art. 51, comma 5, TUIR; oltre i limiti, quota eccedente tassata/contributi
Rimborso spese non documentate (sistema misto)	€ 15,49	€ 25,82	In aggiunta ai rimborsi analitici vitto/alloggio. Solo se <i>analiticamente attestate*</i> dal lavoratore.
Rimborso spese vitto e/o alloggio (analitico, documentato)	Esente per il valore documentato	Esente per il valore documentato	Rimborso a piè di lista, su documenti fiscalmente validi (scontrini fatture)
Rimborso chilometrico per uso mezzo proprio			Vedere Tabelle ACI aggiornate

*Cosa si intende per "analiticamente attestate"?

Descrizione dettagliata delle spese: Il lavoratore deve fornire una descrizione precisa e dettagliata delle spese sostenute, specificando la natura e il motivo delle stesse (ad esempio, spese per piccoli pasti, trasporti locali non documentabili, ecc.).

Modalità di attestazione: L'attestazione può avvenire attraverso una dichiarazione scritta e firmata dal lavoratore, in cui si elencano le spese sostenute e si certifica che queste sono state effettivamente effettuate per motivi legati alla trasferta.

Verifica da parte del datore di lavoro: Sebbene non sia richiesta la presentazione di documenti giustificativi (come scontrini o fatture), il datore di lavoro può richiedere ulteriori dettagli o chiarimenti per verificare la congruità delle spese dichiarate.

Attenzione: i rimborsi analitici delle spese relative a vitto, alloggio, viaggio e trasporto in Italia mediante autoservizi pubblici non di linea (come taxi e NCC) **non concorrono a formare il reddito del dipendente** a condizione che le spese, se sostenute in Italia, siano state saldate **tramite mezzi di pagamento tracciabili**.

Qualora questa condizione non venga rispettata e la spesa sia sostenuta in **contanti**, il rimborso erogato dal datore di lavoro, anche se analiticamente documentato, **concorrerà interamente a formare il reddito imponibile del lavoratore**, venendo trattato alla stregua di un fringe benefit.

Per le spese sostenute all'estero, invece, non vige alcun obbligo di tracciabilità e il relativo rimborso analitico rimane escluso da tassazione, a prescindere dalla modalità di pagamento.

Benefit → vitto, alloggio, auto aziendale, voucher, fringe benefit (questi ultimi con limiti di esenzione: 1.000 € o 2.000 € con figli a carico per il 2025, possibile aumento rispettivamente a 2.000 € e 4.000 € per il 2026).

Benefit/Voce	Disciplina secondo CCNL Turismo	Modalità di valorizzazione/soglia di esenzione	Riferimenti
Vitto	Pasto fornito dal datore di lavoro (mensa o buono pasto) o servizio convenzionato	<ul style="list-style-type: none"> Se trattenuto in busta paga: valore convenzionale INPS Buono pasto elettronico: esente fino a 8 € giorno; cartaceo: esente fino a 4 € giorno (probabile aumento previsto nel 2026 per gli elettronici a 10 €) 	
Alloggio	Assegnato se previsto da contratto individuale; valorizzato come fringe benefit in busta paga	<ul style="list-style-type: none"> Valore convenzionale catastale (rendita alloggio) Trattenuta: cifre precise definite in CCNL provinciali 	
Auto aziendale uso promiscuo	Spetta se prevista dal contratto individuale, registrata come fringe benefit	<ul style="list-style-type: none"> Calcolato sulla base delle tabelle ACI e dell'uso personale: limite esenzione Art. 51 TUIR IRPEF ex art. 51 TUIR 	
Voucher/Fringe benefit – buoni acquisto, buoni carburante	Erogati come buoni spesa secondo accordi aziendali; meccanismo e importo determinati ex art. 51 TUIR	<ul style="list-style-type: none"> Soglia esente IRPEF ordinaria: 258,23 €/anno (innalzata a 2.000 € per chi ha figli a carico; a 1.000 € per chi non ha figli a carico. Probabile innalzamento rispettivamente a 4.000 € e 2.000 € nel 2026) 	Art. 51 TUIR
Pacchetto welfare aziendale (assistenza, sanità, istruzione, etc.)	Previsto dal CCNL e dagli accordi di II livello; possibilità scelta servizi per il lavoratore/famiglia	<ul style="list-style-type: none"> alcuni servizi (es. asili, rette scolastiche) Art. 51 TUIR, senza limiti 	Accordi CCNL

Premi di risultato → attualmente è prevista una tassazione agevolata al 5% per un massimo di 3.000 euro lordi, se *collettivamente regolati**. Il reddito da lavoro dipendente dell'anno precedente deve essere ≤ 80.000 €. La Legge di Bilancio dovrebbe a breve prevedere che, per i premi di produttività erogati negli anni 2026 e

2027, l'imposta sostitutiva sarà applicabile entro il limite di importo complessivo di 5.000 euro con l'aliquota ridotta ulteriormente all'1%.

*Un premio è **collettivamente regolato** quando:

- è previsto da un contratto collettivo aziendale o territoriale;
- è firmato dalle organizzazioni sindacali;
- è depositato al Ministero del Lavoro tramite procedura telematica;
- contiene obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione misurabili e verificabili.

Solo in questo caso la tassazione è al 5% (imposta sostitutiva su IRPEF + addizionali) fino a 3.000 € ed è possibile convertire il premio in welfare per ottenere ulteriori vantaggi.

Come leggere la “zona dei totali”? Alla **FINE DELLA BUSTA PAGA** troveremo sempre:

Voce	Significato
<i>Totale competenze</i>	Somma linda di tutte le voci positive
<i>Totale trattenute</i>	Contributi e IRPEF
<i>Netto da corrispondere</i>	Importo effettivamente erogato
<i>Costo azienda</i>	Lordo + contrib. assistenziali e previdenziali + TFR + mensilità aggiuntive

Esempio numerico estremamente semplificato:

Voce	Importo
<i>Paga base + contingenza</i>	€ 1.560
<i>Superminimo individuale</i>	€ 100,00
<i>Straordinari e indennità</i>	€ 120,00
<i>Totale lordo</i>	€ 1.780
<i>Contributi INPS (9,19%)</i>	-€ 163,58
<i>IRPEF e addizionali</i>	-€ 180,00
<i>Netto in busta</i>	€ 1.436,42

Contributi previdenziali e assistenziali a carico del datore di lavoro: per il CCNL Turismo, i contributi INPS a carico del datore di lavoro sono generalmente pari al 30/31% della retribuzione linda (comprensiva di paga base, superminimo e straordinari).

Sapere leggere la busta paga significa quindi comprendere la relazione economica reale tra lavoratore e impresa. Per il datore: trasparenza nei costi. Per il dipendente: consapevolezza dei propri diritti.

La busta paga non è un documento “tecnico per addetti ai lavori”, ma il punto d'incontro tra il valore del lavoro e la sostenibilità dell'impresa. Come consulenti, il nostro ruolo è proprio quello di tradurre questi numeri in informazioni utili, chiare e verificabili.

DIFFERENZA TRA NETTO, LORDO E COSTO AZIENDA

Quando si parla di “quanto costa un dipendente” o “quanto gli va in tasca”, spesso si fa confusione tra netto, lordo e costo azienda.

Sono tre facce dello stesso rapporto di lavoro, ma con valori molto diversi perché includono soggetti diversi: il dipendente, l’azienda e lo Stato (attraverso contributi ed imposte).

Termine	Chi lo “vede”	Cosa comprende
<i>Retribuzione linda</i>	Dipendente e azienda	Somme che il lavoratore riceve pre trattenute fiscali e contributive
<i>Retribuzione netta</i>	Dipendente	Quello che effettivamente arriva “in tasca”, dopo trattenute INPS e IRPEF
<i>Costo azienda</i>	Datore di lavoro	Lordo + contributi datore + TFR + eventuali premi/benefit + mensilità agg.

La catena del valore della busta paga

COSTO AZIENDA

↓ (- contributi INPS a carico datore)

RETRIBUZIONE LORDA

↓ (- contributi assistenziali e previdenziali* + IRPEF ed addizionali a carico dipendente)

RETRIBUZIONE NETTA

Il “lordo” è quindi a metà strada tra ciò che il dipendente riceve e ciò che l’azienda spende.

*includono INPS, INAIL ed eventuali Fondi



Esempio pratico semplificato: cameriere di sala, 5° livello CCNL Turismo, con paga base di € 1.557 lordi al mese.

Fase	Composizione	Valore indicativo
<i>1. Retribuzione linda mensile</i>	Paga base + indennità + straordinari	€ 1.700,00
<i>2. Trattenute INPS (9,19%)</i>	contributi previdenziali a carico del lavoratore	-€ 156,00
<i>3. IRPEF e addizionali</i>	imposte sul reddito	-€ 180,00
<i>4. Netto in busta</i>	ciò che il lavoratore percepisce	€ 1.364,00
<i>5. Contributi c/azienda (~30%)</i>	quota INPS e altri fondi (malattia, maternità, NASpl..)	+€ 510,00
<i>6. Quota TFR</i>	accantonamento mensile	+€ 126,00
<i>7. COSTO AZIENDA TOTALE</i>	somma di 1+5+6	€ 2.336,00

Il costo azienda normalmente è composto da:

Retribuzione linda

paga base, scatti, superminimi, straordinari, premi

<i>Contributi previdenziali</i>	INPS, INAIL, fondi bilaterali, NASPI
<i>TFR</i>	quota accantonata (circa: retribuzione annua lorda / 13,5, meno lo 0,50% dell'imponibile sul quale si calcolano i contributi)
<i>Benefici in natura</i>	vitto/alloggio, buoni pasto, auto, assicurazioni
<i>Premi, tredicesima, quattordicesima</i>	quote differite
<i>Costi indiretti</i>	sostituzioni, formazione obbligatoria, divise, ecc.

Per l'imprenditore, capire il **costo azienda** serve a programmare correttamente i budget e gestire la sostenibilità del personale.

Per il dipendente, comprendere la differenza tra **netto** e **lordo** serve a valutare l'effettivo valore del proprio lavoro e delle tutele previdenziali.

Entrambi però devono comprendere che il netto non è tutto, perché dietro ci sono contributi che finanziano pensione, disoccupazione e sicurezza sociale.

La trasparenza sulla busta paga è dunque una forma di educazione economica e civile. Quando un'azienda e un lavoratore capiscono insieme "quanto costa" e "quanto resta", il rapporto diventa più consapevole, più equo e più sostenibile.

FOCUS SU: STRAORDINARI, TURNI FESTIVI, INDENNITÀ, MALATTIA, FERIE, NASPI

Il settore turistico è uno dei più complessi da gestire in materia di paghe e contributi: orari flessibili, lavoro nei weekend e nelle festività, stagionalità, assenze per malattia o ferie brevi.

Tutti questi elementi incidono in modo diretto sulla retribuzione, sul costo azienda e sulle coperture previdenziali.

Lavoro straordinario → attività lavorativa svolta oltre l'orario normale di lavoro, solitamente fissato in 40 ore settimanali, salvo diverse disposizioni del CCNL. Le ore di straordinario devono essere retribuite con una maggiorazione, che abbiamo visto essere variabile a seconda del momento in cui vengono svolte (es. notte, festivi), e devono essere richieste per esigenze eccezionali e imprevedibili. È bene ricordare che il lavoro straordinario è un concetto ben diverso dal **lavoro supplementare**, che si applica invece ai contratti part-time quando le ore di lavoro superano l'orario concordato ma senza eccedere l'orario di lavoro a tempo pieno, generalmente le 40 ore settimanali.

Nel turismo, a seconda del CCNL, si distingue tra:

- straordinario feriale
- straordinario notturno
- festivo
- festivo notturno

Le ore straordinarie devono risultare nel cedolino, con dettaglio del numero e del valore unitario. Se l'orario è organizzato in turni, le ore oltre il turno programmato si considerano eccedenti solo se superano il monte ore contrattuale.

Turni festivi → il lavoratore presta servizio in giorno festivo nazionale od infrasettimanale (es. 25 aprile, 1° maggio, 15 agosto, 8 dicembre). Compensazione, il CCNL normalmente prevede il pagamento maggiorato (+20%).

È importante chiarire in azienda se la compensazione avviene in denaro o in giornate di riposo compensativo.

Indennità → servono a compensare particolari condizioni di lavoro o responsabilità aggiuntive.

Tipo di indennità	Quando si applica	Esempio
Indennità di maneggio denaro	per custodia fondi	portiere di notte
Indennità vitto/alloggio	se forniti dal datore	valore convenz. INPS
Indennità di reperibilità	per disponibilità fuori orario	somma fissa o oraria

Trattasi di voci imponibili ai fini fiscali e contributivi, salvo specifiche esclusioni.

Malattia → in generale, la retribuzione è garantita in parte dall'azienda e in parte dall'INPS. Il CCNL Turismo prevede la copertura economica fino a un massimo di 180 giorni in un anno solare, il cd periodo di comporto, fatta eccezione per i dipendenti assunti con contratto a termine o stagionale, per i quali la malattia non verrà corrisposta oltre il termine di cessazione del rapporto.

Giorni di malattia	Chi paga	Percentuale
1°- 3° giorno ("carenza")	Datore di lavoro	100% (il turismo integra)
4°- 20° giorno	INPS + integrazione datore	75% retribuzione
21° giorno in poi	INPS + integrazione datore	100% retribuzione

Durante la malattia maturano tutti i ratei previsti dal CCNL, quindi ferie, 13esima, 14esima e TFR.

Ferie e permessi → Il diritto alle 4 settimane di ferie retribuite è garantito dalla legge e deve essere rispettato, con almeno due settimane da godere nell'anno di maturazione e le altre due entro i 18 mesi successivi. Le ferie non possono essere monetizzate, salvo che:

- Il rapporto di lavoro cessi prima che il lavoratore abbia potuto usufruire delle ferie maturate;
- Nei contratti a tempo determinato di durata inferiore ai 6 mesi, dove è possibile che le ferie vengano monetizzate, qualora non sia possibile fruirne. Durante le ferie il lavoratore percepisce la retribuzione normale, come se lavorasse. Non maturano straordinari o indennità legate alla presenza fisica.

Permessi (ROL ed ex festività) → maturano in base alle ore lavorate. Possono essere fruiti o liquidati, entro il 30/06.

NASpl (indennità di disoccupazione) → indennità erogata dall'INPS a chi perde involontariamente il lavoro, anche se stagionale. Es. licenziamento, scadenza del contratto, dimissioni per giusta causa e maturate durante il periodo tutelato di maternità/paternità. Requisiti principali:

- ✓ Almeno 13 settimane di contribuzione negli ultimi 4 anni
- ✓ Stato di disoccupazione involontaria

Nel caso in cui trattasi di *dimissioni volontarie* o *interruzione rapporto per risoluzione consensuale da un impiego a tempo indeterminato* ed il lavoratore trova una *nuova occupazione nei successivi 12 mesi ma perde involontariamente quest'ultimo posto* di lavoro, per accedere alla NASpli dovrà:

- ✓ Aver maturato almeno 13 settimane di contribuzione, anche non continuative, presso il/i nuovo/i datore/i di lavoro.

Importo → la NASpli viene erogata dall'INPS su richiesta ed è coperta dalla contribuzione figurativa. L'assegno mensile è pari al 75% della retribuzione media degli ultimi 4 anni del lavoratore, secondo un massimo definito per legge; l'importo è decurtato del 3% mensile a partire dal 6° mese di percezione (dall'8° per i lavoratori che al momento della domanda hanno almeno 55 anni) e può ridursi in base a condizioni soggettive (es: lavoro autonomo, lavoro intermittente). **La NASpli viene erogata per un periodo calcolato in base alla metà delle settimane lavorate negli ultimi 4 anni, in ogni caso entro un massimo di 24 mesi.** L'erogazione può essere sospesa o decadere.

Per i lavoratori stagionali → La durata della NASpli dipende dalle settimane di contribuzione maturate nei 4 anni precedenti. Per lavoratori e lavoratrici stagionali, l'indennità viene erogata per un periodo pari alla metà delle settimane di contribuzione. Ad esempio, se si sono maturate 20 settimane di contributi, si avrà diritto a 10 settimane di NASpli.

Ogni elemento di questo blocco incide in modo diverso sul costo del lavoro:

Voce

Straordinari e festivi

Indennità varie

Malattia

Ferie non godute

NASpli

Impatto economico per l'azienda

tra +20% e +60% costo orario

variabile e determinabile ad hoc

costo parziale (anticipo ed integrazione)

costo posticipato

contributo fisso 1,40% (solo per TD ordinari)

Dietro ogni voce della busta paga - straordinari, ferie, malattia o NASpli - c'è quindi un equilibrio tra tutela e sostenibilità.

Capire queste dinamiche permette alle aziende di programmare meglio il personale e contenere i costi ed ai lavoratori di conoscere i propri diritti ed il valore reale del proprio lavoro.

4. Strumenti per ridurre il costo del lavoro

PANORAMICA AGEVOLAZIONI CONTRIBUTIVE (IN ATTESA DI CONFERME NORMATIVE PER IL 2026)

Giovani under 30: l'esonero spetta per le assunzioni a tempo indeterminato, anche in somministrazione e in part-time, nonché per le trasformazioni da tempo determinato a tempo indeterminato di lavoratori con meno di 30 anni. Non sono agevolabili i contratti di lavoro domestico, con dirigenti, di lavoro intermittente ed i

rapporti di apprendistato. Lo sgravio consiste nel 50% dei contributi previdenziali a carico del datore, fino ad un massimo di 3.000 euro all'anno (250 euro al mese), per la durata massima di 36 mesi.

Il lavoratore non deve aver mai avuto un contratto a tempo indeterminato, a meno che il beneficio contributivo non sia stato fruito solo parzialmente dal precedente datore di lavoro. Solo in tal caso, il datore di lavoro che assume a tempo indeterminato il lavoratore che ha già avuto un rapporto di lavoro agevolato, continua a fruire del beneficio contributivo per il periodo residuo sino alla durata complessiva di 36 mesi ed indipendentemente dall'età anagrafica del lavoratore alla data delle nuove assunzioni.

Va però detto che, seppure non sia agevolabile l'assunzione con contratto di apprendistato, l'agevolazione incentiva anche la conferma in servizio dell'apprendista che non abbia compiuto 30 anni di età. L'agevolazione consiste sempre in uno sgravio del 50% dei contributi a carico ditta, per un massimo di 250 euro mensili, ma spetta, in questo caso, per massimo 12 mesi che decorrono dal mese successivo rispetto alla conferma.

Giovani under 35 (assunzioni/trasformazioni a tempo indeterminato dal 01.09.2024 al 31.12.2025): per le assunzioni e trasformazioni a tempo indeterminato, anche part time o in somministrazione, ma sempre esclusi dirigenti, apprendisti, lavoratori intermittenti e domestici, è previsto un esonero del 100% dei contributi a carico datore per 24 mesi, con un tetto di 500 euro al mese. Requisiti: età inferiore a 35 anni (quindi massimo 34 anni e 364 giorni) ed il soggetto non deve esser mai stato assunto a tempo indeterminato. Attenzione: l'assunzione/trasformazione deve determinare un *incremento occupazionale netto**.

Donne "svantaggiate" a tempo indeterminato fino al 31.12.2025: Tetto di 650 euro al mese per 24 mesi, sempre lato datore. Requisiti: disoccupazione maggiore a 24 mesi ovunque, a 6 mesi in ZES. Svantaggiate in quanto svolgono professioni o attività lavorative in settori economici caratterizzati da un'accentuata **disparità occupazionale di genere**.

Donne vittime di violenza: esonero contributivo per i datori di lavoro che, nel triennio 2024-2026, assumono donne disoccupate vittime di violenza, beneficiarie dunque del Reddito di libertà. L'esonero dei contributi previdenziali è riconosciuto nella misura del 100% e nel limite massimo di 8.000 euro, e spetta per: le assunzioni a tempo indeterminato, per la durata di 24 mesi; le assunzioni a tempo determinato, per la durata del rapporto di lavoro fino a un massimo di 12 mesi; le trasformazioni a tempo indeterminato, per la durata di 18 mesi.

Disoccupati: Agevolazione del 50% della contribuzione dovuta dai datori di lavoro che assumono a tempo determinato, indeterminato o con trasformazione, lavoratori over 50 disoccupati da oltre 12 mesi e donne di qualsiasi età prive di impiego da almeno 24 mesi ovvero prive di impiego da almeno 6 mesi appartenenti ad aree svantaggiate. La durata dell'incentivo è di 12 mesi per tempo determinato, 18 mesi per tempo indeterminato e 18 mesi complessivi se rapporto trasformato. Deve determinare un *incremento occupazionale netto**.

**Incremento occupazionale netto: aumento effettivo del numero di lavoratori impiegati da un'azienda, calcolato come differenza tra i dipendenti del mese di riferimento e la media dei dipendenti nei 12 mesi precedenti l'assunzione agevolata. Questo indicatore non considera le assunzioni e le cessazioni che si annullano, ma richiede una crescita reale dell'organico, tenendo conto delle variazioni in società collegate e computando il personale part-time in proporzione all'orario svolto.*

Regime contributivo agevolato per l'apprendistato: Inquadramento contrattuale rivolto ai giovani tra i 15 e i 29 anni, con il quale l'azienda s'impegna ad addestrare l'apprendista, attraverso fasi d'insegnamento pratico e tecnico-professionale tali da consentirgli di acquisire una qualifica professionale. È possibile assumere con questo contratto anche lavoratori con età superiore ai 29 anni se beneficiari di mobilità o di trattamenti di disoccupazione, senza limiti di età. Il contratto di apprendistato prevede sia agevolazioni di natura contributiva che incentivi retributivi. L'agevolazione contributiva consiste in una riduzione dell'aliquota contributiva, pari all'11,31% per tutta la durata del periodo di apprendistato. La durata del contratto di apprendistato, variabile a seconda della tipologia, va da un minimo di 6 mesi ad un massimo di 5 anni (nel

caso di apprendistato professionalizzante nell'artigianato). Nel caso in cui il rapporto in apprendistato arrivi alla naturale conclusione, questo può essere trasformato in contratto a tempo indeterminato, non comportando interruzione alcuna del rapporto di lavoro in azienda. In tal caso è prevista la stessa agevolazione contributiva dell'apprendistato per ulteriori 12 mesi (11,31%).

Per quanto riguarda i dettagli della disciplina specifica dell'apprendistato nel settore turismo e campeggi, si rimanda integralmente alle disposizioni previste dal CCNL di riferimento, incluse le norme relative ai requisiti del lavoratore e ai requisiti numerici che l'azienda deve possedere al momento dell'instaurazione del rapporto.

Maxi deduzione del costo del lavoro → consente una extra deduzione dall'IRES pari al 120% o 130% dei costi sostenuti per nuove assunzioni a tempo indeterminato nel triennio 2025-2027. In pratica, il costo del personale assunto a tempo indeterminato può essere maggiorato del 20% ai fini del calcolo del reddito imponibile del datore di lavoro. Se l'assunzione riguarda lavoratori svantaggiati, la percentuale sale fino al 30% per incentivare l'inclusione sociale e lavorativa.

I lavoratori che consentono l'accesso alla deduzione del 130% includono:

- Lavoratori molto svantaggiati, tra cui disoccupati da almeno 24 mesi, giovani under 24 senza esperienza, over 50 e minoranze etniche;
- Persone con disabilità, ex degenti di ospedali psichiatrici, soggetti in trattamento psichiatrico, tossicodipendenti, alcolisti, minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare;
- Persone detenute o interne negli istituti penitenziari, condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione;
- Donne con almeno due figli minori o prive di impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi;
- Donne vittime di violenza;
- Giovani ammessi agli incentivi all'occupazione giovanile;
- Lavoratori in regioni svantaggiate;
- Disoccupati di lunga durata.

L'importo della deduzione è calcolato considerando il costo effettivo dei nuovi assunti e l'incremento del costo del personale rispetto all'anno precedente. La deduzione si applica al valore più basso tra questi due importi. Ad esempio, se un'azienda assume nuovi dipendenti con un costo totale di 200.000 euro e l'incremento del costo del personale è pari a 150.000 euro, la maggiorazione sarà calcolata su quest'ultimo importo, applicando la percentuale del 20% o del 30% a seconda della categoria di lavoratori assunti. Le aziende devono dimostrare l'effettivo incremento occupazionale conservando registri delle assunzioni e cessazioni, calcoli dettagliati del costo del personale e dichiarazioni fiscali conformi alla normativa vigente.

Donne con almeno tre figli minorenni → a partire dal 1° gennaio 2026, le imprese private che assumeranno donne con almeno tre figli minorenni, disoccupate da almeno sei mesi, potranno beneficiare di un esonero totale dai contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, fino ad un massimo di 8.000 euro per ciascuna assunzione. La durata dell'esonero contributivo varia a seconda della durata del contratto: 12 mesi per contratti a tempo determinato, inclusi quelli in somministrazione; 18 mesi in caso di trasformazione a tempo indeterminato dalla data di assunzione iniziale; 24 mesi per contratti a tempo indeterminato diretto. Sono esclusi dall'incentivo i rapporti di lavoro domestico e di apprendistato e l'agevolazione non è cumulabile con altri sgravi o riduzioni contributive già esistenti. È invece compatibile con la maxi deduzione del 120% del costo del lavoro per nuove assunzioni.

Una menzione va fatta anche al **Bonus Mamme**, seppur misura di cui può beneficiare esclusivamente la lavoratrice → la domanda può essere presentata entro il 9 dicembre 2025 su www.inps.it. A chi è rivolto? Madri titolari di un rapporto di lavoro dipendente, anche intermittente e di somministrazione,

con esclusione dei rapporti di lavoro domestico; madri lavoratrici autonome iscritte a gestioni previdenziali obbligatorie autonome, comprese le casse di previdenza professionali.

Spetta nei mesi di vigenza del rapporto di lavoro, esclusi i periodi di sospensione; per i mesi di iscrizione alla Cassa di riferimento per le autonome e, infine, per i periodi di effettiva attività lavorativa di competenza dell'anno 2025, per le lavoratrici autonome iscritte alla Gestione Separata.

Per beneficiare del Bonus bisogna avere due figli, di cui il più piccolo di età inferiore a 10 anni, o tre o più figli, di cui il più piccolo di età inferiore a 18 anni, per i tempi determinati.

Il requisito dei figli deve sussistere al 1° gennaio 2025 o si deve perfezionare entro il 31 dicembre 2025. Se il requisito si perfeziona in un momento successivo, il bonus spetta a partire dal mese in cui si perfeziona il requisito.

Attenzione: le madri con tre o più figli non possono ottenere il bonus per i mesi in cui sussiste, anche in parte, un rapporto a tempo indeterminato, dal momento che quest'ultimo consente già di fruire di un esonero totale dei contributi IVS. Inoltre, la somma dei redditi, autonomo e dipendente, deve essere uguale od inferiore a 40.000 euro (imponibile fiscale) nel 2025.

L'importo è pari a 40 €/mese per ogni mese o frazione di attività, fino ad un massimo di 480 euro complessivi erogati a dicembre 2025 (od entro febbraio 2026, se domanda tardiva). È previsto un innalzamento dell'importo a 60 euro per il 2026.

FRINGE BENEFIT, WELFARE E PREMI DI RISULTATO AGEVOLATI

Trattasi di strumenti che consentono di aumentare il potere d'acquisto dei lavoratori riducendo contemporaneamente il costo aziendale: buoni carburante, welfare aziendale, benefit non imponibili e premi di risultato con tassazione sostitutiva.

Fringe benefit (beni, servizi e rimborsi utenze, affitto, mutuo prima casa):

Soglie esenti per il 2025: 1.000 euro per la generalità dei lavoratori; 2.000 euro per lavoratori con figli fiscalmente a carico. **Attenzione: superata la soglia, tutto l'importo è imponibile.** Neoassunti 2025 che trasferiscono la residenza a più di 100 km: è previsto un plafond fino a 5.000 euro (condizioni specifiche: residenza, tipologia contrattuale, limiti reddituali).

I fringe benefit sono esenti da imposizione fiscale e da contribuzione, quindi si tratta di beni o servizi che il datore di lavoro può offrire ai lavoratori dipendenti. Qui, diversamente dai premi di risultato, come si vedrà, non è necessario un accordo sindacale ma l'erogazione può scaturire anche dalla sola iniziativa del datore di lavoro.

Welfare:

I piani di welfare non prevedono alcun limite né di reddito del lavoratore né nella misura del piano di welfare. Sono due le condizioni importanti: devono essere riconosciuti alla generalità dei lavoratori o a categorie specifiche di lavoratori: ad esempio tutti coloro con la qualifica di quadro, con la qualifica di dirigente, oppure i lavoratori addetti a turni. Quindi deve trattarsi di una tipologia di lavoratori delimitata e, all'interno di questa tipologia, il piano di welfare deve essere erogato a tutti i lavoratori. In tal modo il piano sarà esente da imposizione fiscale e contributiva.

Premi di risultato:

Come anticipato in precedenza, è prevista l'applicazione di un'imposta sostitutiva al 5% (in luogo dell'ordinario 10%) prorogata anche per il 2025, entro 3.000 euro lordi e con reddito da lavoro dipendente dell'anno

precedente non superiore a 80.000 euro; serve la contrattazione aziendale o territoriale, quindi di secondo livello, con indicatori precisi di produttività, profitto o qualità.

Il premio, come già evidenziato, può arrivare fino a un massimo di 3.000 euro, con la possibilità di estensione fino a 4.000 euro nel caso in cui l'impresa *coinvolga pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro**. Il vantaggio è fiscale per il lavoratore in quanto viene applicata un'imposta sostitutiva pari al 5%. Significa che il premio erogato a fronte di un incremento di redditività, di qualità, di efficienza, previsto dai contratti aziendali, viene tassato al 5%. C'è un ulteriore vantaggio che la legge prevede: la possibilità per il lavoratore di trasformare questo premio monetario in welfare. In questo caso il lavoratore non pagherà nemmeno l'imposta del 5% e quel premio diventerà welfare, con conseguente non soggezione a contribuzione da parte dell'impresa.

Attenzione, novità → potenziale riduzione all'1%, dall'attuale 5%, dell'aliquota dell'imposta sostitutiva applicabile ai premi di risultato ed il contestuale innalzamento della soglia dell'importo massimo detassabile, dagli attuali 3.000 euro a 5.000 euro. Rimane invece invariato a 80.000 euro il reddito massimo da lavoro dipendente (riferimento: anno precedente a quello di erogazione del premio) che il lavoratore deve avere per potersi vedere applicata la normativa di favore.

* *"Coinvolgere pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro"* significa che l'azienda deve garantire ai lavoratori, tramite i loro rappresentanti, una partecipazione equa e bilanciata nelle decisioni relative all'organizzazione del lavoro, promuovendo collaborazione e condivisione nelle scelte aziendali.

5. Prevenzione errori e contenziosi

PIANIFICAZIONE DEI TURNI: COME INCIDONO SU COSTO E BUSTE PAGA

Nel settore turistico la programmazione dei turni è un'attività strategica: non solo perché garantisce la copertura dei servizi (reception, bar, ristorazione, pulizie, animazione), ma soprattutto perché incide direttamente sui costi del personale e sulle retribuzioni dei dipendenti.

Approfondiremo come i turni influenzano:

- la busta paga del lavoratore
- il costo azienda per l'imprenditore
- la pianificazione operativa e la sostenibilità aziendale

Tipologie di turni ed impatti economici:

I. Turni ordinari

Turno standard: ad esempio 08.00-16.00 o 09.00-17.00, senza maggiorazioni.

Impatto minimo sulla busta paga e costi previsti.

Riferimento orario di base previsto dal contratto (es. 40 ore settimanali).

II. Turni notturni

Turni svolti nella fascia notturna (es. 23.00-06.00) o con un orario che rientra nella definizione di "notturno".

Secondo il CCNL Turismo il lavoro notturno prevede una maggiorazione del 25% sulla paga base.

Impatto: maggiore retribuzione, maggiore costo azienda, potenzialmente più usurante per il lavoratore.

L'azienda dovrà valutare se è più conveniente assumere personale specifico per il lavoro notturno o se è preferibile procedere con straordinari/turni aggiuntivi.

III. Turni festivi e domenicali

Le ore lavorate in questi giorni spesso implicano maggiorazioni o riposi compensativi secondo il CCNL applicato.

Impatto reale: se non pianificato bene, comporta un aumento significativo del costo orario e potenziale sforamento del budget di manodopera.

IV. Turni spezzati o turni diurni/pomeridiani/rotativi

Es. un turno "mattina" + "sera" con pausa lunga in mezzo, oppure rotazione tra mattina/pomeriggio/sera.

Impatto: maggiore complessità di organizzazione, potenziale indennità di turno spezzato, maggior stress per il lavoratore, rischio straordinari non programmati.

V. Straordinari e turni eccedenti

Nel caso in cui il turno programmato venga esteso o venga richiesta disponibilità oltre l'orario contrattuale.

Le ore eccedenti si configurano come straordinario e devono essere maggiorate secondo CCNL. Ad esempio: nel CCNL Turismo lavoro straordinario diurno +30%, lavoro straordinario notturno +60%.

Impatto per l'azienda: può incorrere in costi di molto superiori a quelli di un'ora ordinaria se non gestito con anticipo e pianificazione.

Quali gli impatti sulla busta paga del lavoratore? Le maggiorazioni per lavoro notturno, festivo, straordinario figurano come voci positive, aggiuntive rispetto alla retribuzione linda. Quindi aumentano il "totale competenze" e conseguentemente le imposte ed i contributi dovuti dal lavoratore. Per il dipendente più il turno è "difficile" (notte, festivo), maggiore sarà ovviamente l'incasso netto.

Quali gli impatti sul costo azienda? L'azienda, come sappiamo, non versa solo la paga base, ma anche i contributi datoriali, il TFR, eventuali indennità, maggiorazioni, benefit.

Pianificazione efficiente e risparmio → anticipare i picchi di domanda (weekend, alta stagione) e costruire turni con personale adeguato senza ricorrere all'ultimo minuto a straordinari costosi. Rotazione dei turni: distribuire equamente i turni "difficili" (notte, festivo) per evitare burnout e contenziosi. Utilizzare strumenti di rilevazione presenze e software di pianificazione per evitare errori di calcolo e sforamenti normativi.

Best-practice:

Prevedere modelli di turnazione stagionali, ad esempio alta stagione, media stagione, bassa stagione con personale diverso o flessibilità programmata.

Stabilire anticipatamente i turni e comunicarlo adeguatamente al lavoratore: maggiore chiarezza significa minori contenziosi e miglior cooperazione.

Inserire a budget dei costi separati per turni normali e turni ad alto costo (notte, festivo).

Usare un registro presenze e software di pianificazione: così si riducono errori, si evita possibilmente il superamento delle ore programmate con conseguenti picchi di straordinari che costituiscono segnali di criticità.

Contemplare il riposo compensativo alternativo alla maggiorazione in denaro, se previsto dal CCNL, in quanto può essere un modo per contenere i costi.

Formare i supervisori/manager in modo che comprendano il costo reale di ogni turno e possano decidere strategicamente.

Ne consegue che la pianificazione dei turni non è solo un mero aspetto operativo, ma anche un elemento strategico di controllo dei costi della manodopera e di trasparenza nella retribuzione. Una buona gestione dei turni si traduce in:

- buste paga corrette e trasparenti per i lavoratori
- costi aziendali prevedibili e contenuti per l'impresa
- soddisfazione del personale e migliori risultati di servizio

GESTIONE FERIE/PERMESSI IN ALTA STAGIONE SENZA CONTENZIOSI

Nel turismo, la gestione delle ferie e dei permessi rappresenta uno dei temi più delicati che si possano trattare.

Durante l'alta stagione l'esigenza dell'azienda di garantire continuità si scontra sovente con il diritto dei lavoratori al riposo. L'obiettivo non è vietare le ferie, ma organizzarle con trasparenza e regole chiare, per evitare tensioni, rivendicazioni e sanzioni.

Il quadro normativo di riferimento qual è?

Le regole base sono contenute nell'art. 2109 del Codice Civile e nell'art. 10 del D.Lgs. 66/2003:

- Ogni lavoratore ha diritto ad almeno 4 settimane di ferie retribuite l'anno
- 2 settimane previste dalla legge vanno godute realmente nell'anno di maturazione, le altre 2 entro 18 mesi dalla maturazione
- La scelta del periodo spetta al datore di lavoro, ma tenendo conto delle esigenze dell'impresa e degli interessi del lavoratore

Tradotto: l'azienda decide i turni di ferie, ma deve farlo in modo ragionevole, programmato e non discriminatorio. Il principio chiave è il giusto equilibrio tra organizzazione e diritto individuale.

Il datore di lavoro può:

- ✓ programmare le ferie in base ai periodi di maggiore o minore attività
- ✓ imporre il godimento delle ferie in bassa stagione
- ✓ rifiutare le richieste di ferie individuali in alta stagione, se motivate da esigenze produttive concrete (es. piena occupazione camere, eventi, picchi di prenotazioni).

Deve però:

- conservare prova della comunicazione dei criteri di pianificazione
- non discriminare tra lavoratori (criteri oggettivi e rotazione)
- consentire comunque il godimento delle ferie entro 18 mesi dalla maturazione.

Strumenti pratici per la pianificazione senza contenziosi → un semplice calendario ferie aziendale! Redigere un piano ferie annuale ad inizio stagione (entro marzo/aprile), indicando i periodi di fruizione consigliati e quelli "bloccati" per alta stagione. Condividerlo quanto prima con tutto il personale e raccogliere le preferenze individuali. Formalizzarlo per iscritto o tramite software HR (firma o presa visione).

Esempio pratico:

L'hotel stabilisce che dal 15 giugno al 15 settembre le ferie ordinarie sono sospese, ma concede fino a 2 giorni di permesso retribuito per esigenze personali motivate.

Criteri trasparenti di scelta → quando più dipendenti chiedono le ferie nello stesso periodo, usare criteri oggettivi:

- rotazione annuale (“quest’anno tocca a chi non le ha fatte l’anno scorso”)
- anzianità di servizio
- carichi familiari o motivi documentati.

Decisioni chiare e documentate comportano un minor rischio di contestazioni.

Ferie e permessi programmati in bassa stagione → in molte strutture stagionali, la bassa stagione è il periodo ideale per far smaltire ferie e ROL maturati.

Ciò può essere stabilito con:

- accordo aziendale o regolamento interno
- comunicazione preventiva ai dipendenti

Ferie forzate o collettive → durante la chiusura aziendale (es. lavori di ristrutturazione o chiusura stagionale), l’azienda può disporre ferie collettive.

Condizioni:

- comunicazione scritta con congruo preavviso
- rispetto del minimo legale di 4 settimane annue
- indicazione chiara in busta paga del periodo di ferie effettivamente fruito.

Gestione dei permessi ROL/ex festività → possono essere programmati d’ufficio in periodi di minore attività. È legittimo fissare una scadenza di fruizione (di solito entro 18 mesi); Se non goduti entro tale termine, devono essere liquidati (solo per le ore eccedenti le 4 settimane di ferie legali).

Quali sono quindi le buone prassi per evitare contenziosi?

Tema	Buona pratica	Obiettivo
Comunicazione ferie	Piano ferie scritto e condiviso	Trasparenza e prevenzione reclami
Gestione richieste	Criteri oggettivi e rotazione	Evitare discriminazioni
Alta stagione	Blocco ferie per esigenze organizzative	Tutela produttiva
Recupero ferie	Fruizione in bassa stagione o chiusura	Equilibrio
Permessi ROL	Programmazione e tracciabilità	Chiarezza su residui
Controllo residui	Report periodico con saldo ferie/ROL	Evitare accumuli illegittimi

E gli errori da evitare per non esporre l’azienda a sanzioni ispettive, indennizzi e vertenze individuali?

- ✗ Vietare le ferie “in assoluto” in alta stagione senza motivazione
- ✗ Rinviare sistematicamente le ferie anno dopo anno
- ✗ Pagare ferie non godute a fine stagione “per comodità gestionale”
- ✗ Negare ferie a tutti, salvo poi concederle a pochi “di fiducia” (discriminazione).

Alcuni casi decisi dai tribunali del lavoro:

- Cass. 2018 n. 21158: illegittimo negare ferie per due anni consecutivi “per esigenze aziendali” generiche.

- Cass. 2021 n. 2601: ferie imposte senza preavviso e senza confronto con il lavoratore comportano un risarcimento danni.
- Trib. Firenze 2022: ferie non programmate e sistematicamente liquidate comportano violazione art. 10 D.Lgs. 66/2003.

Come consulenti del lavoro, il nostro compito è aiutare le imprese turistiche a conciliare stagionalità e tutela, trasformando la pianificazione ferie in uno strumento di efficienza e serenità organizzativa.

PASSARE DALLA LOGICA DEL “SUBISCO LE BUSTE PAGA” ALLA LOGICA DEL “LE GESTISCO COME STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE”

Troppò spesso nelle aziende, soprattutto nel turismo, dove i ritmi sono serrati, come visto in precedenza, la busta paga viene vissuta come una fotografia passiva, un documento da firmare ed archiviare ogni mese. Una voce di costo dunque, più che uno strumento di gestione.

Ma la busta paga, se letta e interpretata correttamente, abbiamo capito che rappresenta molto di più: è un cruscotto di controllo, una mappa economica ed organizzativa che racconta cosa succede nell'impresa, quanto costa davvero il lavoro, dove si generano i costi extra, dove si può intervenire per migliorare.

Subire la busta paga significa riceverla a fine mese senza sapere perché il costo è aumentato o diminuito, non avere contezza del peso di straordinari, indennità, assenze o turni festivi. Significa scoprire a fine stagione che il costo del personale ha superato il budget inizialmente previsto. Con questo approccio, l'imprenditore subisce il dato, invece di governarlo.

Gestire la busta paga come strumento di programmazione ed indicatore di performance significa, invece, analizzare ogni singola voce per capire dove si generano i costi, confrontare i dati mese per mese o stagione per stagione, pianificare turni, ferie ed indennità sulla base di dati previsionali, non ex post ed, infine, usare la busta paga per simulare scenari.

Ma come si crea questo cambio di mentalità? **Coinvolgendo non solo il consulente e l'ufficio paghe, ma anche la direzione e l'amministrazione**, in quanto anche chi organizza i turni e gestisce il personale deve comprendere la logica del cedolino. Un confronto periodico tra gestione, consulente e contabilità può quindi aiutare ad evitare sorprese.

Legando inoltre la lettura del cedolino alla programmazione dei turni, in quanto, come visto in precedenza, ogni scelta organizzativa (più ore serali, festivi, chiusure, stagionali extra) ha un impatto misurabile sul costo azienda.

Infine, analizzando i cedolini si può capire quando conviene ricorrere a straordinari e quando a nuove assunzioni, se le indennità o i benefit sono gestiti in modo efficiente, se le ferie ed i ROL stanno maturando in modo sostenibile.

Immaginiamo un albergo che chiude ogni mese con il 10% di straordinari non pianificati. Una lettura passiva del cedolino comunica solo che il costo è aumentato di 1.500 euro. Una lettura gestionale, invece, può portare a chiedersi perché avvengono questi straordinari, stiamo pagando ore extra perché forse il piano ferie è sbilanciato?

Rispondere a tutte queste domande significa trasformare la busta paga in uno strumento di governo.

Benefici concreti per l'impresa

Approccio passivo (“subisco”)

Vedo solo il costo mensile

Mi accorgo dei problemi a consuntivo

Subisco straordinari e assenze

Gestione reattiva

Tensione con i dipendenti

Approccio gestionale (“programmo”)

Capisco le cause del costo

Prevedo andamenti e li correggo in anticipo

Prevengo con turnazione/pianificazione ferie

Gestione strategica

Trasparenza e condivisione dei criteri

Il consulente del lavoro oggi non è più solo un tecnico delle paghe, ma un partner da sfruttare per analisi più complesse. Può aiutare l'azienda a costruire indicatori di costo del personale, tradurre le voci retributive in dati di controllo di gestione, individuare inefficienze e soluzioni.

La conclusione? “Chi subisce la busta paga, paga il personale. Chi la gestisce, guida l'impresa.”

Cambiare prospettiva significa **trasformare un adempimento in un vantaggio competitivo**. Nel turismo, settore ove il costo del lavoro è una voce di primaria importanza, la differenza tra sopravvivere e crescere sta proprio nell'imparare a leggere i cedolini non come numeri, ma come strategia.



ALCUNE DOMANDE FREQUENTI

Perché il mio netto in busta paga cambia ogni mese anche se lo stipendio è sempre lo stesso?

- ➔ Perché in busta paga compaiono voci variabili: ore straordinarie, indennità, premi, detrazioni fiscali, addizionali IRPEF regionali o comunali. Il netto può variare anche se il lordo resta identico.

Perché il mio collega prende di più pur avendo lo stesso livello?

- ➔ Possono esserci superminimi individuali, indennità diverse (cassa, alloggio, notturno), o un numero maggiore di ore/straordinari. Il livello contrattuale non è l'unico elemento che determina il netto.

Che cosa sono gli “scatti di anzianità”?

- ➔ Sono aumenti automatici di paga previsti dal CCNL in base agli anni di servizio nella stessa azienda.

Dove vedo in busta paga quante ferie e permessi (ROL) mi restano?

- ➔ Di solito nel riepilogo finale del cedolino, dove vengono riportati i saldi iniziali, maturati, goduti e residui. È utile controllarli ogni mese per evitare accumuli eccessivi.

Quando mi spettano tredicesima e quattordicesima?

- ➔ La tredicesima viene pagata a dicembre, la quattordicesima (prevista nel turismo) a giugno/luglio. Entrambe maturano mese per mese in base ai giorni effettivamente lavorati.

Che differenza c’è tra straordinario e lavoro festivo?

- ➔ Lo straordinario è il lavoro oltre le 40 ore settimanali, il festivo è il lavoro svolto in un giorno di festa (es. 15 agosto). Entrambi danno diritto a maggiorazioni, anche cumulabili se coincidono.

Cosa succede se mi ammalo durante la stagione?

- ➔ Hai diritto all’indennità di malattia (INPS + integrazione del datore). Il periodo è retribuito secondo il CCNL e non interrompe la maturazione di ferie, TFR e tredicesima.

Posso vedere quanto versa l’azienda per i miei contributi?

- ➔ Sì, accedendo al tuo “Fascicolo previdenziale del cittadino” sul sito INPS con SPID/CIE. Lì trovi mese per mese i contributi accreditati in base ai cedolini.

Cosa sono le “addizionali regionali e comunali”?

- ➔ Sono imposte locali calcolate sull’IRPEF. Si pagano normalmente a rate (da marzo a novembre dell’anno successivo) e fanno variare il netto in quei mesi. I **lavoratori stagionali** invece le versano in un’unica soluzione al momento della cessazione del rapporto di lavoro.

Cosa succede alle ferie e ai ROL se il contratto finisce?

- ➔ Tutti i giorni maturati e non goduti vengono liquidati in denaro nella busta paga di fine rapporto.

Ho diritto alla NASpl a fine stagione?

- ➔ Sì, se la cessazione è involontaria (scadenza contratto o mancato rinnovo) e hai almeno 13 settimane di contributi negli ultimi 4 anni. Va richiesta online all’INPS entro 68 giorni dalla cessazione.



Per qualsiasi dubbio, approfondimento o semplice curiosità, lo Studio rimane a disposizione, anche solo come punto di confronto o supporto aggiuntivo, nel pieno rispetto dei professionisti che già vi affiancano.



studiobaroldi@studiobaroldi.it



041 658811



327 1607276



studiobaroldi.it