

## A gentile richiesta

### Il tempo impiegato per le trasferte va computato come tempo di lavoro?

“Vorremmo sapere se il tempo di trasferta, in concreto di un lavoratore che si sposta dalla sede della ditta a un cantiere, deve essere computato come tempo di lavoro, anche se effettivamente non è occupato nell'attività lavorativa?”

Il tempo di lavoro è inteso come il tempo in cui il lavoratore si tiene a disposizione del datore di lavoro. Nel tempo di lavoro, nella sua nozione giuridica e contrattuale, rientra pertanto anche il tempo che il lavoratore impiega per la trasferta da un luogo di lavoro a un altro nell'ambito della sua giornata lavorativa. Nel tempo di lavoro, per contro, non rientra invece il tempo che il lavoratore impiega per il tragitto casa-lavoro/lavoro-casa, per recarsi al lavoro all'inizio della giornata di lavoro e per rientrare al proprio domicilio alla fine di essa; se il lavoratore si reca direttamente dal suo domicilio su un posto di lavoro indicatogli dal datore di lavoro, che è diverso dalla sede abituale di lavoro, allora il datore di lavoro gli deve rimborsare i costi supplementari per il maggior tragitto rispetto alla tratta dal domicilio al posto di lavoro. Nella misura in cui il lavoratore, per le esigenze legate all'esecuzione del lavoro, rispettivamente per dare seguito alle istruzioni ricevute dal datore di lavoro, effettua una trasferta, il tem-

po dedicato ad essa rientra nel tempo di lavoro previsto contrattualmente, anche se in effetti non è occupato nella specifica attività prevista dal contratto di lavoro. Rientra nella diligenza del lavoratore utilizzare il tragitto più breve e più celere per effettuare la trasferta. Le incognite e gli imprevisti che possono invece influenzare la durata della trasferta, come ad esempio ingorghi, colonne o un incidente, rientrano nel rischio aziendale del datore di lavoro e vanno pertanto economicamente a carico di quest'ultimo. Proprio perché il tempo di trasferta è connotato dalla fondamentale assenza di attività lavorativa del dipendente, nel contratto di lavoro è possibile prevedere degli accordi specifici per la sua remunerazione. Infatti, le attività che sono caratterizzate da un importante impatto dei tempi di trasferta e di spostamento del lavoratore, talvolta prevedono delle clausole contrattuali che regolano in modo diversificato la remunerazione dell'attività lavorativa effettiva e quella del tempo dedicato ai trasferimenti. Anche alcuni contratti collettivi di lavoro regolano in modo specifico il trattamento delle trasferte, sia per quanto riguarda il tempo sia per la relativa retribuzione salariale. Dei particolari accordi che prevedono

un indennizzo forfetario dei tempi di trasferta e, qualora il lavoratore faccia uso del suo veicolo privato, delle spese provocate dalla trasferta, devono in ogni caso essere rispettosi dei principi generali: in particolare gli accordi su un'eventuale retribuzione ridotta non devono costituire un abuso di diritto, mentre un indennizzo fisso forfetario delle spese di trasferta è valido solo se copre tutte le effettive spese del viaggio del dipendente, in caso contrario essendo invece da considerare nullo. (Per un approfondimento sul trattamento del tempo e delle spese di trasferta cfr. sentenza del Tribunale federale del 17 febbraio 2010, inc. 4A\_631/2009, consid. 2). In definitiva, il tempo impiegato per le trasferte rientra nel tempo di lavoro previsto contrattualmente, indipendentemente dal fatto che il lavoratore sia occupato in un'attività differente (e solitamente non produttiva) rispetto alle specifiche mansioni per le quali è stato assunto. Egli è infatti occupato con un'attività (la trasferta appunto) che è direttamente correlata all'attività lavorativa e avviene nell'esecuzione del lavoro che gli viene affidato.

Avv. Costantino Delogu, esperto in diritto del lavoro

Tempo di lavoro: Manuale 3.2.2 e ss

## Giurisprudenza

**Violazione della personalità del lavoratore da parte di una persona giuridica (art. 328 CO).** Sentenza del Tribunale Federale del 30 agosto 2022 (TF 4A\_479/2020).

Ai sensi dell'art. 321a e ss. CO, il lavoratore deve al datore di lavoro diligenza e fedeltà, nonché il rispetto delle istruzioni impartitegli. In cambio, il datore di lavoro ha l'obbligo di tutelare la personalità del lavoratore: tale concetto ricomprende tutti i valori essenziali - fisici, affettivi e sociali - legati alla persona umana, in particolare la vita, l'integrità fisica e mentale, l'onore, la considerazione sociale e professionale (cfr. TF 4A\_479/2020, consid. 4.1). Nel caso qui in esame, un dipendente di un importante istituto di credito elvetico è stato oggetto di un'indagine delle autorità statunitensi, le quali l'hanno ritenuto colpevole di diverse violazioni in materia fiscale e bancaria. A seguito di tale condanna, la datrice di lavoro ha licenziato il dipendente, il quale ha così subito danni reputazionali importanti, tanto da precludergli un futuro lavorativo nel settore. Il lavoratore ha dunque avviato un procedimento in Svizzera contro l'ex-datrice di lavoro, volto ad ottenere - tra l'altro - un risarcimento del torto morale. Infatti, a mente del dipendente, la banca aveva violato l'art. 328 CO, costringendolo, tramite un suo diretto superiore ed intenzionalmente, a compiere atti illeciti, contrari alle direttive interne, ciò che avrebbe contribuito a ledere la sua reputazione permanentemente. Il

Tribunale federale, nella sentenza qui in esame, è stato chiamato a chinarsi sulla questione a sapere se il superiore del lavoratore danneggiato, ossia colui il quale ha costretto il dipendente ad infrangere le norme applicabili, potesse attivare - con la sua condotta - la responsabilità della banca stessa, in qualità di datrice di lavoro. In primo luogo, il TF ha rilevato come, ai sensi dell'art. 55 cpv. 2 CC, gli organi di una persona giuridica la vincolano con i loro atti giuridici e con tutti gli altri atti. In particolare, la società anonima risponde degli atti illeciti commessi nella gestione dei propri affari da persona autorizzata a dirigerla o rappresentarla, ex art. 722 CO (cfr. TF 4A\_479/2020, consid. 4.2). L'Alta corte ha poi chiarito che la qualità di "organo" spetta, in primis, alle persone o gruppo di persone cui la legge conferisce tale titolo (amministratori, assemblea generale e revisori). Secondariamente, la funzione di "organo" può anche essere esercitata - de facto - da una persona con funzioni direttive, che può prendere decisioni autonomamente, esercitando un'influenza determinante e duratura sulla formazione della volontà societaria. Un organo - di fatto o formale - può dunque, con il suo agire, rendere responsabile la persona giuridica, anche per quanto riguarda la lesione di obblighi contrattuali, quali quelli derivanti dall'art. 328 CO. Sennonché, nel caso in esame, il TF ha rilevato come la funzione ricoperta dal superiore del dipendente danneggiato (vicedirettore con potere decisionale limitato

alla gestione d'affari quotidiani) precludesse la sua qualifica quale organo di fatto. Di conseguenza, la sua condotta illecita, ossia l'aver indotto il suo subordinato a commettere atti contrari alla legge, non poteva attivare una responsabilità diretta della banca, persona giuridica, difettando egli del potere necessario per assurgere ad organo societario. Infine, il TF ha pure rilevato come - dal complesso dei fatti - non emergesse un disegno criminoso da parte della banca stessa e pertanto la responsabilità della datrice di lavoro sarebbe esclusa. La presente decisione dell'Alta corte illustra ancora una volta come la diligenza nella scelta dei quadri dirigenti da parte degli organi di una persona giuridica (CdA o gerenza) sia di fondamentale importanza per evitare la diretta responsabilità (civile e penale) del datore di lavoro in caso di illeciti commessi a danno dei dipendenti ma anche dei terzi.

Avv. Christopher Jackson, LL.M, CAS

### IMPRESSUM

Newsletter **Lavoro** è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.  
Editore: Boss Editore SA  
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco  
Hanno collaborato: Sharon Guggiari Salari, Andrea Martone, Costantino Delogu, Christopher Jackson  
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano  
tel. +41(0)91 600 93 03  
Amministrazione: info@boss-editore.ch  
© www.boss-editore.ch

## Editoriale

Le profonde trasformazioni con cui il mondo del lavoro è confrontato, dalla precarizzazione al tempo parziale, fino al lavoro in affitto, influiscono sugli aspetti retributivi. Sul versante dell'offerta di lavoro, poi, una tendenza riguarda la trasformazione di costi fissi in costi variabili, creando dei meccanismi che legano la retribuzione del collaboratore alla performance ed al risultato. Una seconda tendenza e quella di unire al salario tradizionale una serie di "benefits" più o meno legati all'attività specifica del dipendente, dall'auto a soluzioni previdenziali o sanitarie integrative, fino all'accesso a prestazioni più orientate alla sfera privata. Altre tendenze emergono sul fronte della domanda, all'insegna del concetto di "compensazione totale", che il candidato ad una posizione professionale valuta. Criteri che comprendono spesso l'attenzione per le attitudini sociali, ecologiche e di buona governance dell'azienda, la flessibilità dei tempi di lavoro e la conciliabilità con gli impegni familiari. Ne possono derivare costi aggiuntivi per l'azienda ma che possono fornire l'opportunità per acquisire, trattenere e sviluppare le competenze di "talenti" rilevanti.

Gian Luigi Trucco

### Novità Seminario: La politica salariale

A chi desidera approfondire la tematica cui è dedicata questa **NewsletterLavoro**, segnaliamo il seminario organizzato da Boss Editore, che si terrà:

**Martedì 15 novembre 2022**  
dalle ore 13.00 alle ore 17.00

Relatori:  
Prof. **Andrea Martone**  
Avv. **Sharon Guggiari Salari**

Info e iscrizioni: [www.boss-editore.ch](http://www.boss-editore.ch)

### All'interno:

- Verso la "compensazione totale"
- A gentile richiesta / Tempo di trasferta
- Giurisprudenza / Violazione della personalità del lavoratore

## Politica salariale: uno strumento per le aziende Il salario da un punto di vista giuridico

Intervista a Sharon Guggiari Salari, avvocato specialista FSA in diritto del lavoro, notaio, MAS SUPSI in Tax Law, CAS in Verwaltungsrat

### Cosa rappresenta il salario da un punto di vista giuridico?

Il salario rappresenta un elemento essenziale del contratto di lavoro. Ogni prestazione lavorativa deve essere remunerata. Per definizione il lavoro non può essere eseguito a titolo gratuito. Il salario corrisponde alla controprestazione per il fatto che il lavoratore mette a disposizione il suo tempo, e questo indipendentemente dal risultato (anche nel lavoro a cottimo, ormai desueto, vi sono delle norme a tutela). Ai fini pratici, il fatto di pagare per il tempo impiegato, significa che se il lavoratore nell'eseguire la sua prestazione non è efficiente e/o ha "perso tempo" non si può diminuire automaticamente il salario concordato per il periodo in cui il lavoratore è stato improduttivo. Se tale situazione persiste, il datore di lavoro, nei limiti consentiti dalla legge, potrà solo concordare con il lavoratore un nuovo salario più basso, una nuova funzione, o notificare la disdetta del contratto di lavoro.

### Il salario deve essere indicato nel contratto di lavoro?

E' curioso come nonostante il salario rappresenti un elemento essenziale del contratto di lavoro esso non deve essere indicato nel contratto. In tale ipotesi il datore di lavoro deve pagare il salario d'uso o quello stabilito mediante contratto normale o CCL. Per stabilire il salario d'uso si può far riferimento alle statistiche elaborate dall'Ufficio federale di statistica e pubblicate sul sito internet [www.gate.bfs.admin.ch/salarium/public/index.html#calculation](http://www.gate.bfs.admin.ch/salarium/public/index.html#calculation)

Per il datore di lavoro tali statistiche possono essere d'interesse al fine di stabilire il proprio posizionamento salariale rispetto al mercato. **Quali strumenti giuridici offre la legge per premiare il dipendente che lavora bene?**

Il codice delle obbligazioni prevede varie possibilità che vengono qui di seguito descritte:

- partecipazione al risultato dell'esercizio (art. 322a CO): è una forma di salario variabile concordata contrattualmente in cui il la-

voratore ha diritto ad una parte degli utili o della cifra d'affari, o altrimenti al risultato dell'esercizio;

- provvigione (art. 322b CO): è una forma di salario variabile concordata contrattualmente in cui il lavoratore ha diritto ad una provvigione per determinati affari conclusi;
- gratifica (art. 322d CO): è una retribuzione speciale che il datore di lavoro assegna, oltre al salario, in determinate occasioni speciali come a Natale o per la fine dell'esercizio annuale. In principio la gratifica dipende dalla volontà del datore di lavoro, è discrezionale ed il dipendente non ne ha diritto. Tuttavia, può anche essere concordata espressamente dalle parti nel contratto;
- l'assegnazione di azioni o di opzioni: si tratta di un tipo di remunerazione non previsto espressamente dalla disposizioni del contratto di lavoro. L'assegnazione di azioni e/o opzioni, a dipendenza delle circostanze concrete, può essere considerata come una gratifica,



o come un salario in natura o come investimento privato del lavoratore nell'azienda, e in quest'ultima ipotesi sfugge alle norme imperative relative al salario. E' opportuno stabilire contrattualmente quali sono i diritti e gli obblighi del dipendente in qualità di azionista e relazionare tali obblighi con quelli relativi al contratto di lavoro, in particolare prevedendo espressamente *segue a pag. 2* →



segue da pag. 1 →

## Remunerazione: aspetti giuridici

cosa succede con le azioni nel caso in cui il contratto di lavoro venisse disdetto.

### Qual è la differenza sostanziale tra salario e gratifica?

La differenza sostanziale è che il salario ha lo scopo di remunerare il tempo che il lavoratore mette a disposizione del datore di lavoro ed è sempre dovuto, mentre la gratifica è una retribuzione speciale che il datore di lavoro concede in aggiunta al salario. La gratifica deve essere vista come accessoria al salario (principio di accessoriarietà). Le gratifiche vanno distinte anche dalle retribuzioni a titolo di salario variabile, la cui erogazione dipende in anticipo da condizioni oggettivamente determinabili (fatturato, utile). Il salario non può soggiacere a condizioni ed è soggetto a tutta una serie di norme imperative mentre la gratifica è uno strumento remunerativo più flessibile che può essere soggetto a condizioni (es. concedere un'indennità a condizione che il lavoratore sia ancora alle dipendenze).

### Vi è la possibilità che la gratifica diventi salario?

Una gratifica concessa a discrezione del datore di lavoro rischia di diventare salario (e dunque di dover essere sempre corrisposta) in 3 situazioni:

**a)** Quando l'importo della gratifica è estremamente elevato e non rappresenta più un accessorio al salario. In tale ipotesi la gratifica è automaticamente convertita in salario. Il Tribunale federale ha sviluppato un'ampia giurisprudenza dando alcune (lacunose) linee direttrici qui riassunte:

- salario modesto (sotto la mediana CH, per il 2020 è di fr. 80'000), una gratifica inferiore al salario può già essere riquilificata in salario,
- salario medio (indicativamente di fr. 100'000), una gratifica conserva un carattere accessorio se non eccede un terzo del salario percepito;
- salario superiore (superiore ai fr. 100'000), se la gratifica intende conservare il proprio carattere accessorio essa deve essere inferiore al salario;
- salario molto elevato (la remunerazione complessiva tra salario e gratifica supera 5 volte il salario mediano svizzero, ossia circa fr. 400'000 per il 2020), il principio dell'accessoriarietà non è più applicabile e la gratifica può raggiungere e superare il salario di base senza che venga riquilificata in salario.

**b)** Quando la gratifica viene concessa per 3 anni di fila senza riserva, ossia senza menzionare nella busta paga o mediante lettera separata che essa non costituisce un diritto acquisito. Se il datore di lavoro fa le dovute

riserve al momento del pagamento essa mantiene il carattere di gratifica discrezionale anche se pagata per decenni (fatto salvo il punto c di cui sotto).

**c)** Quando la gratifica viene concessa per oltre 3 anni di fila e il datore di lavoro, anche se ha fatto la riserva di cui alla lettera b), continua a versarla nonostante l'azienda sia in difficoltà economiche e/o finanziarie.

### Come si qualifica il bonus da un punto di vista giuridico?

Il bonus non è regolamentato nel CO ed è necessario valutare caso per caso, a dipendenza del tipo di clausola e di come il datore di lavoro si è comportato, se esso rappresenta una gratifica (ex art. 322d CO), o salario o una parte di salario variabile (ex art. 322/322a CO). In sostanza se l'importo del bonus è determinabile, ad esempio corrisponde ad un importo fisso o è determinato matematicamente (senza che vi sia margine di apprezzamento da parte del datore di lavoro), esso viene qualificato come salario o salario variabile. Se per contro l'importo del bonus non è oggettivamente determinabile, in principio esso viene qualificato come gratifica, fatto salvo se diventa un diritto acquisito per consuetudine o vi è una violazione del principio di accessoriarietà (vedi risposta precedente).

### Sono lecite le clausole di "Clawback" che prevedono l'obbligo per il dipendente di rimborsare un importo se lascia l'azienda?

Una gratifica ex art. 322d CO può essere soggetta a condizioni. Tuttavia, la validità di una clausola di clawback è controversa. In una vecchia sentenza cantonale essa è stata considerata nulla. La dottrina ha indicato alcuni criteri affinché una tale clausola possa essere considerata valida, in particolare:

1. deve riguardare una gratifica e non una parte del salario e deve essere stata concessa per il lavoro futuro e non per quello già svolto;
2. deve essere il frutto di un accordo espresso tra le parti;
3. l'obbligo di rimborso deve essere limitato nel tempo per un massimo di 3 anni;
4. deve precisare l'importo del rimborso e il periodo di tempo entro il quale la disdetta attiva l'obbligo di rimborso;
6. non deve rendere troppo difficile o impossibile l'esercizio del diritto di disdetta da parte del lavoratore;
7. la clausola decade quando l'Azienda disdice il rapporto di lavoro, senza che il lavoratore abbia dato un motivo giustificato per farlo o quando il lavoratore disdice il rapporto per un motivo giustificato imputabile al datore di lavoro.

### E' lecito che il datore di lavoro favorisca un lavoratore piuttosto che un altro?

Nel diritto del lavoro vale il principio della libertà contrattuale (art. 1 CO), che è uno dei pilastri delle libertà fondamentali del diritto privato. Di conseguenza, è consentita qual-

siasi differenziazione tra i singoli dipendenti in relazione al contenuto concordato del contratto (fatte salve discriminazioni relative alla parità salariale tra uomo e donna). Se un dipendente negozia peggio dei suoi colleghi, in linea di principio deve accettare le condizioni di lavoro peggiori che ne derivano. In dottrina, il dovere del datore di lavoro di proteggere la personalità del lavoratore (art. 328 CO) e la protezione della personalità (art. 28 e segg. CC) sono utilizzati per dedurre un principio generale di parità di trattamento. Una decisione non obiettiva e arbitraria da parte del datore di lavoro può costituire una violazione della personalità e quindi una violazione del divieto individuale di discriminazione solo se esprime un disprezzo per la personalità del lavoratore che lo danneggia. Questo è ad esempio il caso se, fin dall'inizio, un dipendente viene collocato in una posizione chiaramente meno favorevole rispetto a un gran numero di altri dipendenti, o se ad un dipendente non viene riconosciuto un piano sociale applicato a tutti gli altri dipendenti.

### Quali sono i principi ai quali un datore di lavoro può ispirarsi per definire la propria politica salariale?

I sistemi di remunerazione sono parte integrante dell'organizzazione di un'azienda e possono influenzarne in maniera decisiva il capitale, la liquidità e i rischi. Le remunerazioni hanno inoltre un effetto incentivante. Questi incentivi non devono indurre i collaboratori ad assumere rischi eccessivi, violare il diritto o le direttive vigenti oppure non rispettare le convenzioni. La FINMA ha emesso nel 2010 una circolare in merito ai sistemi di remunerazione per gli istituti finanziari. Alcuni di tali principi riportati sotto possono essere presi come spunto per definire la propria politica salariale:

- il Cda è responsabile dell'elaborazione e dell'attuazione della politica di remunerazione, emana un regolamento in materia e redige una relazione annua sull'attuazione della stessa;
- il sistema di remunerazione è strutturato in maniera semplice, trasparente e attuabile, ed è impostato secondo un'ottica di lungo periodo;
- la struttura e l'ammontare delle remunerazioni complessive sono in linea con la politica di rischio e promuovono la consapevolezza dei rischi;
- le remunerazioni variabili sono coperte a lungo termine dall'andamento (performance) aziendale;
- la remunerazione variabile è assegnata secondo criteri sostenibili e una violazione grave di prescrizioni interne o esterne comporta la riduzione o la perdita della stessa;
- le remunerazioni differite sono subordinate all'andamento futuro della performance e dei rischi;
- le remunerazioni versate ai titolari di funzioni di controllo non generano conflitti di interesse.

## Verso la "compensazione totale"

Intervista ad Andrea Martone, professore di organizzazione aziendale presso l'Università Cattaneo

### Di quali aspetti bisogna tenere conto per definire la politica salariale e perché è importante per un'azienda definire la propria politica salariale?

Con politica salariale si intende l'insieme delle scelte (esplicithe e formalizzate) che un'impresa fa in merito al *livello*, alla *struttura* e alla *dinamica* delle sue retribuzioni. Il livello definisce quanto l'impresa paga i suoi dipendenti rispetto ai suoi concorrenti. La struttura definisce la differenza tra i salari riconosciuti alle diverse categorie di lavoratori all'interno di una impresa. Infine, la dinamica rappresenta il modo con cui l'impresa fa crescere i salari dei suoi dipendenti. Se l'impresa non pianifica questi tre aspetti in maniera ordinata, il sistema delle remunerazioni rischia di divenire: iniquo (differenze tra lavoratori ingiustificate), non competitivo (troppo elevato o troppo basso rispetto ai salari dei concorrenti) e conflittuale (gli aumenti derivano esclusivamente dalla forza negoziale). **Oggi, il concetto di "remunerazione" è percepito in modo diverso, rispetto ad altri temi, come wellness, flessibilità, inclusione...?**

Oggi, a differenza del passato, i lavoratori tendono a valutare complessivamente l'offerta di lavoro ("*job proposal*"), tenendo conto non solo del compenso monetario, ma anche di tutta una serie di condizioni di contesto, tra cui rientrano il benessere, la flessibilità, le opportunità di crescita etc.

Per questo motivo oggi si parla di remunerazione globale ("*total compensation*"), un concetto che si va allargando sempre più, fino ad includere aspetti di responsabilità sociale e ambientale. Per spiegarmi meglio, qualche tempo fa il titolare di una fiduciaria ticinese mi raccontò che un giovane laureato durante un colloquio di assunzione gli chiese quali politiche ambientali adottava l'azienda. Il titolare replicò che una fiduciaria non è un'impresa inquinante, al che il giovane replicò: "Come smaltite il toner?", "Come contenete i consumi energetici" etc. Al di là dell'esagerazione del caso, credo che questo sia un esempio lampante di come oggi le tematiche di sostenibilità ambientale e sociale siano entrate prepotentemente nel rapporto lavoratore/impresa,

Professore di organizzazione aziendale presso l'Università Cattaneo, insegna in numerose istituzioni svizzere ed estere (BWL di Zurigo, IESEG-Università Cattolica di Parigi etc.). Dirige il centro di ricerca "Strategic Management e Family Business" e gestisce progetti di consulenza e formazione nel campo dell'organizzazione e direzione del personale. Ha scritto numerose pubblicazioni tra cui ricordiamo: *La selezione del personale* (2003), *Employment branding* (2008), *Age Management* (2014) e *Virtual Teams* (2021)

dunque diventano una componente della remunerazione.

### Il mix salariale fisso-variabile come viene attuato nelle aziende ticinesi?

Forse conviene prima di tutto spiegare cosa si intende con il termine salario variabile, perché si tratta di una voce generica, in cui si possono far rientrare tante voci molto diverse tra loro. Per semplificare, possiamo dire che il salario variabile si suddivide in due grandi categorie:



- premi per risultati e comportamenti specifici;
- partecipazione agli utili.

Nella prima categoria abbiamo i premi di produttività, che i lavoratori ottengono se raggiungono determinati risultati in termini di prodotto realizzato, riduzione di costi, maggiore qualità etc. Parliamo invece di partecipazione agli utili, quando i lavoratori ricevono dei premi se l'azienda complessivamente raggiunge determinati risultati economici. In genere questi incentivi sono offerti ai dirigenti di massimo livello, perché sono soprattutto loro a determinare i risultati economici dell'azienda, mentre per i lavoratori di livello operativo (anche quadri e middle manager) si ritiene che sia più appropriato il premio di risultato perché legato alle attività di loro competenza specifica. Per intenderci, è difficile che un singolo venditore possa influenzare significativamente l'utile dell'azienda, ma sicuramente può incidere sulle vendite nella sua area di competenza.

### Vi sono differenze fra grandi, piccole imprese, imprese di famiglia...?

Generalmente, il mix fisso/variabile è applicato in modo diverso a seconda del settore di appartenenza, della dimensione aziendale e della struttura proprietaria dell'impresa. I settori che tradizionalmente ricorrono al salario variabile in maniera massiccia sono quelli finanziari. Le categorie di lavoratori che ricevono il salario variabile più frequentemente sono i dirigenti (sotto forma di partecipazione agli utili) e i commerciali, come premio sulle vendite realizzate. In genere, le aziende grandi e le multinazionali sono più orientate a ricorrere al salario variabile rispetto alle piccole aziende (familiari).

Ciò detto, è giusto ricordare che si tratta di una generalizzazione, perché sul mercato del lavoro si incontrano tutte le situazioni possibili in tutti i contesti.

### Bonus, gratifiche, incentivi, stock options, hanno applicazione nella nostra realtà?

Bonus, gratifiche e incentivi sono certamente presenti nella nostra realtà, mentre le stock option (la possibilità per i lavoratori di ricevere delle azioni ad un prezzo pre-fissato, entro un determinato periodo) sono una forma di remunerazione variabile tipica delle imprese quotate in borsa. Quest'ultime, in Ticino, riguardano una quota di lavoratori relativamente limitata e questo è un peccato, perché sono uno strumento di fidelizzazione, in quanto legano il lavoratore all'azienda. Il problema non è la volontà dei datori di lavoro, ma l'esistenza di un mercato per le azioni date in opzione, che è precluso alle piccole imprese familiari.

### La cultura aziendale, ad esempio di imprese nordamericane, piuttosto che orientali, influenza la strategia salariale?

Il concetto di remunerazione variabile è nato nel mondo anglo-sassone, di conseguenza è molto diffuso presso le imprese di questi Paesi. In genere in USA si privilegiano i premi monetari di breve periodo, cioè quei premi collegati a prestazioni specifiche, ad esempio, le vendite dell'ultimo trimestre. In Oriente si tende a privilegiare altre forme di remunerazione che premiano soprattutto la fedeltà all'azienda. Tuttavia, si tratta di generalizzazioni: sono stato recentemente in visita ad alcune aziende indiane, dove mi è stato spiegato come il mercato del lavoro, in quel Paese, sia caratterizzato da un *turn over* elevatissimo e una scarsa fidelizzazione dei lavoratori. Per questo motivo, le aziende utilizzano sistematicamente il salario variabile per cercare di motivare le persone durante il breve periodo che rimangono in azienda. Anche le aziende cinesi, specie nelle grandi città industriali, stanno affrontando il problema del c.d. "*job hopping*" (lavoratori che cambiano continuamente lavoro per ottenere condizioni sempre migliori).

### Si può parlare di politica salariale anche per il lavoro con una forte flessibilità come il part-time o il lavoro su chiamata?

Le forme di lavoro c.d. "atipiche", di solito, sono penalizzate da un punto di vista salariale: i datori di lavoro, quando concedono degli aumenti salariali, tendono a relegare per ultimi i lavoratori atipici. Oggi però bisogna porsi la seguente domanda: i lavoratori part-time, i lavoratori su chiamata possono definirsi atipici o stanno diventando la nuova normalità? Per questo motivo, le aziende dovranno fare un grande sforzo e immaginare dei percorsi salariali e di carriera per queste categorie di lavoratori che diventano sempre più numerosi.