

# Qualche bonus e molti malus

Salari che crescono solo se si raggiungono risultati, competenze sempre da mettere in discussione e ricreare, carriere tutt'altro che garantite. In un contesto molto più competitivo gli impiegati ticinesi, ben pagati, almeno fino a ora, devono anche temere la concorrenza di italiani e anglosassoni.

**P**rofessione: 'impiegato'. Concetto generico che racchiude in sé una serie infinita di mansioni e di realtà: pensiamo alle banche, agli istituti assicurativi o fiduciari, comparti tradizionalmente caratterizzati da una certezza salariale, in particolar modo per il settore bancario, in cui le buste paga sono da sempre oggetto di invidia.

«Fino ad appena un decennio fa il salario degli impiegati cresceva automaticamente con gli anni di lavoro e con l'età» afferma Valerio Agustoni, segretario cantonale della Federazione ticinese della Società degli impiegati del commercio. «Oggi, invece, i salari tendono ad aumentare fino ai 40 anni secondo una scala prevista dal contratto col-

lettivo, per poi stagnare fino all'età di pensionamento. Per ottenere un aumento occorre ora dimostrare volontà e capacità di rimettersi costantemente in gioco», aggiunge

«**Oggi i salari tendono ad aumentare fino ai 40 anni secondo una scala prevista dal contratto collettivo, per poi stagnare fino all'età del pensionamento**»

**VALERIO AGUSTONI,  
SEGRETARIO CANTONALE DELLA  
FEDERAZIONE TICINESE DELLA SOCIETÀ  
DEGLI IMPIEGATI DEL COMMERCIO**

Agustoni. «A partire dall'inizio degli anni Novanta, nel terziario avanzato siamo passati rapidamente a un modello in cui non si premia più la semplice esperienza maturata con gli anni, bensì il saper evolvere e crescere di continuo garantendo di conseguenza il successo dell'azienda» fa eco Alberto Cotti, responsabile delle risorse umane presso Banca Stato.

Addio agli automatismi retributivi e all'indennità di carovita; la busta paga resta un punto di partenza affinché l'impiegato lavori al meglio ma, al contempo, e sempre più, prende valore un premio per chi ottiene risultati. «La retribuzione totale rimane composta da una cifra base, secondo contratto, cui si sommano le retribuzioni variabili intese come premio al risultato e all'efficacia produttiva; remunerazioni, queste, che tendono ad essere sempre più importanti: addirittura nelle aziende del terziario avanzato in cui l'orientamento al risultato è particolarmente accentuato, possono superare quelle fisse. Un segnale, questo, molto chiaro dell'evoluzione retributiva in corso», spiega Alberto Cotti.

Dal settore bancario, il bonus si sta espandendo ad altri settori, e dai quadri scende agli altri livelli della scala aziendale. «In alcune regioni d'Europa esistono bonus per segretarie e semplici impiegati: in Ticino non ci siamo ancora spinti così lontano, ma siamo sulla buona strada...», afferma il Segretario cantonale della Sic. «Le aziende hanno cominciato a prendere coscienza dei vantaggi del trasferimento di





una parte del guadagno aziendale sul personale, ovviamente in proporzione ai risultati dell'esercizio annuale dell'azienda», spiega Cotti.

Quali le conseguenze di questa evoluzione? L'orientamento al risultato diviene l'obiettivo numero uno e la formazione continua il suo fido alleato, sia per il singolo (il salario si accresce per meritocrazia), sia per l'azienda (più il singolo è formato, propositivo e dinamico, maggiori saranno le entrate e il successo).

«In un contesto come il nostro, in cui i costi del lavoro sono certamente elevati, la sopravvivenza delle aziende è garantita solo se si è competitivi. Per essere tali occorre professionalità, rigore, ottima formazione ed essere in grado di effettuare verifiche costanti del proprio operato», afferma il responsabile delle risorse umane di Banca Stato, opinione condivisa da Valerio Agustoni.

In generale, nell'ultimo decennio le competenze richieste al personale si sono sostanzialmente modificate:

«**La retribuzione totale rimane composta da una cifra base, secondo contratto, cui si sommano premi al risultato e all'efficacia produttiva che tendono ad essere sempre più importanti. Un segnale chiaro dell'evoluzione retributiva in corso**»

**ALBERTO COTTI, RESPONSABILE DELLE RISORSE UMANE PRESSO BANCA STATO**

«Nel settore bancario, ad esempio, accanto ad una formazione di base sempre più richiesta e curata (maturità, maturità professionale anche per chi conclude l'apprendistato), prendono valore le formazioni successive, sia per le nuove entrate nel mondo del lavoro sia per il personale già in servizio: università, scuole universitarie professionali, for-

mazione 'Allround' riconosciuta dall'Associazione svizzera dei banchieri, diplomi federali (in economia bancaria, contabilità, controlling, ecc.) e diplomi europei (Azek, Cfi, ecc.) assumono sempre maggiore importanza nei rispettivi settori di impiego, a dimostrazione del fatto che vi è un aumento generalizzato di competenze tecniche e scientifiche richiesto dal mercato del lavoro», indica Alberto Cotti.

Le attitudini relazionali e sociali contano sempre più: non è un discorso nuovo, ma è sempre più un dato di fatto importante. «L'informatizzazione del mondo del lavoro automatizza i lavori semplici, prevalentemente amministrativi, e consente finalmente di liberare energie verso un maggior orientamento al cliente, da sempre sognato dalle aziende: pertanto sono le 'competenze soft' ad assumere giustamente valore aggiunto, con il risultato che saranno sempre più vincenti le persone in grado di abbinare sul campo le competenze tecniche a quelle sociali-relazionali», indica il responsabile delle risorse umane di Banca Stato, aggiungendo una terza dimensione importante, sicuramente emergente: la capacità manageriale, ossia l'essere in grado di promuovere e sviluppare un pensiero proattivo, cioè di anticipare il più possibile gli eventi, saper motivare e condurre una squadra orientata al risultato, valorizzando al massimo le potenzialità presenti nel gruppo; non si tratta ovviamente di avere una sfera di cristallo, ma di saper leggere i trend di sviluppo, capire quali saranno gli scenari emergenti sul medio termine e identificare chiaramente quali saranno le carte vincenti da giocare nel prossimo futuro, ottimizzando di conseguenza l'impiego delle risorse tecniche ed umane disponibili.

A questa voce fa eco Valerio Agustoni, secondo cui sempre più l'individuo dovrà in particolare acquisire le cosiddette competenze chiave, come l'uso di mezzi informatici, il saper lavorare in team e la comunicazione, per restare a galla nel mercato del lavoro e su cui erigere le competenze specifiche del

Chronoris 2005.

## Una leggenda riparte.

Chronoris 2005  
CHF 2450.-



Il prototipo dei cronografi Oris festeggia il suo «come back». Nel 1970 il Chronoris meccanico fu il precursore dei cronografi sportivi. Dopo 35 anni eccone il ritorno, con un modello dai geniali dettagli, come la funzione d'attesa colorata, la visualizzazione del contatore dei secondi ad anello, il supplementare contatore dei minuti e il Quick Lock System a protezione della corona. Nel box il braccialetto in metallo con gli accessori per la sostituzione. Oris Replica Chronoris – Stop and go per un classico.



Visibile attraverso  
il fondo della cassa:  
High-Mech con il rotante  
Oris color rosso.

**ORIS**  
Swiss Made Watches  
Since  1904

**Bellinzona**, Favre SA, viale Stazione 11;  
**Locarno** – **Muralto**, Gioielleria Hepp sagl, viale Cattori;  
**Lugano**, Bonaglia, corso Pestalozzi;  
GMT, E. Rezzonico, via Nassa 32,  
Rezzonico Ermidio, via Nassa 4.

Oris SA, CH-4434 Hölstein, Tel. 061 956 11 11,  
Fax 061 951 20 65, [www.oris.ch](http://www.oris.ch)

proprio settore operativo, arricchite costantemente attraverso la formazione continua.

Ma se il concetto di formazione continua è ricorrente nei discorsi delle imprese e dei manager, nella pratica sembra essere meno scontato. «La grande sfida delle risorse umane oggi è riuscire a integrare lavoro e formazione continua: convincere un impiegato attivo da molti anni a rimettersi allo studio per affinare costantemente le proprie conoscenze non è un fatto scontato», afferma Alberto Cotti, «troppo spesso il ticinese tende a trascurare questa 'ricarica delle batterie'; molte aziende sono restie a lavorare sulla formazione, convinte di sprecare denaro in inutili corsi... E questo si osserva in particolar modo nei periodi di recessione economica quando, invece, sarebbe il momento ideale per investire nella riqualifica del personale».

«E se le grandi banche possono vantare una struttura manageriale delle risorse umane cui affidare la pianificazione della formazione continua», spiega Agustoni, «in Ticino la maggior parte delle compagnie e degli istituti sono di piccole o medie dimensioni, dunque non sufficientemente organizzati da questo punto di vista». La formazione continua sembra così essere ancora prevalentemente frutto di iniziative individuali: capita che il singolo ne assuma addirittura i costi e metta a disposizione il proprio tempo libero, per lo più la sera.

Quasi a dire che senza l'iniziativa del singolo le aziende non saprebbero ottenere i risultati necessari per sopperire agli elevati costi del lavoro. «Il singolo impiegato diviene così imprenditore di se stesso e, come tale, deve essere cosciente delle proprie capacità, riuscendo a meritarsi lo stipendio che gli si addice in cambio del suo contributo al successo dell'azienda», spiega Valerio Agustoni.

Il contatto con il lavoratore estero sembra, in ogni caso, scritto nel destino del nostro Cantone: in effetti la popolazione locale invecchia a vista d'occhio senza il necessario ricambio generazionale. «Oggi si

parla addirittura di mantenere le competenze anche oltre i 65 anni», dice Agustoni. «Tra il 2009 e il 2015 andranno in pensione le persone nate nei primissimi anni dopo la guerra: per sostituirle», sostiene Cotti, «molto probabilmente saremo costretti ad attingere a forze estere, cosa che del resto le grandi banche fanno già da circa un ventennio. Preferendo spesso quelle provenienti da formazioni effettuate negli Stati Uniti e in Inghilterra, perché maggiormente propositive, ambiziose e orientate al risultato».

Ma la nostra economia non sarà 'rinforzata' unicamente da impiegati esteri: ditte straniere scelgono infatti già da qualche tempo il nostro territorio. «Il Ticino è certamente un'isola favorevole, inserita in una zona economica di valenza europea, oltre ad avere una qualità di vita invidiabile», afferma Agustoni. «Non sono rare le compagnie che dichiarano di aver scelto il nostro territorio per offrire agli impiegati una qualità di vita come la nostra... Noi dobbiamo approfittare di questa situazione per crescere in maniera globale, territoriale e non subirla chiudendoci sempre più su noi stessi».

Ma quale Ticino sarà dunque 'economicamente sostenibile' in futuro? «Le nostre aziende potranno mantenersi concorrenziali solo a patto di prendere coscienza dell'importanza dell'investire costantemente nella formazione, unica via per produrre qualità e, di conseguenza, avere le entrate necessarie per sopperire agli elevati costi del lavoro», afferma il responsabile delle risorse umane di Banca Stato. «A mio avviso, il nostro Cantone dovrà lavorare sulle alte competenze, sull'ottimizzazione, terziarizzando sempre più, puntando sulla progettazione e la commercializzazione, oltre a concentrarsi su prodotti di nicchia.

Le aziende sono disposte a pagare determinati salari, avere un alto costo del lavoro se, e solo se, in cambio hanno un buon ritorno economico», conclude il Segretario cantonale della Società degli impiegati del commercio.