



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'interno DFI  
Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo UFU

Parità salariale con Logib:

# Logib sistema salariale

Manuale per l'uso del webtool

Versione 2024.1

Editore: Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo UFU  
Berna, aprile 2024



# Indice

|                   |                                                                                    |           |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>          | <b>Cos'è Logib sistema salariale?</b>                                              | <b>3</b>  |
| <b>2</b>          | <b>Quali dati sono necessari?</b>                                                  | <b>5</b>  |
| <b>3</b>          | <b>Fasi preparatorie: creare una base di dati</b>                                  | <b>6</b>  |
| 3.1               | Registrazione i dati salariali e del personale                                     | 6         |
| 3.2               | Creare uno scenario delle funzioni                                                 | 6         |
| <b>4</b>          | <b>Il risultato: classi e nastri salariali</b>                                     | <b>10</b> |
| 4.1               | Selezionare la forma del nastro salariale                                          | 10        |
| 4.2               | Visualizzare i nastri salariali                                                    | 10        |
| 4.3               | Controllare i salari individuali                                                   | 11        |
| <b>5</b>          | <b>Scaricare i risultati</b>                                                       | <b>12</b> |
| <b>6</b>          | <b>Cura del sistema salariale</b>                                                  | <b>13</b> |
| 6.1               | Ricalcolo del sistema salariale                                                    | 13        |
| 6.2               | Effettuare adeguamenti nel sistema salariale esistente                             | 14        |
| <b>Allegato 1</b> | <b>Spiegazione dei fattori di valutazione delle funzioni</b>                       | <b>16</b> |
| <b>Allegato 2</b> | <b>Supporto per la verifica dell'unità delle funzioni<br/>(catene di funzioni)</b> | <b>20</b> |

# 1 Cos'è Logib sistema salariale?

Il webtool **Logib sistema salariale** consente ai datori di lavoro di elaborare, per la propria azienda o organizzazione, un sistema salariale semplice basato sulle funzioni e creare, così, le basi per fissare in maniera chiara e comprensibile i salari. Un sistema salariale chiaro e comprensibile è una componente importante per una moderna politica del personale e può contribuire a garantire la parità salariale fra i sessi. Questo manuale descrive i diversi passi da eseguire per raggiungere questo obiettivo.

**Logib sistema salariale** si basa su due **pilastri**<sup>1</sup>:

- i **requisiti** e i **carichi** delle attività lavorative svolte (funzioni)
- la **pratica salariale corrente** (i salari effettivamente corrisposti)

## 1) Funzioni con i rispettivi requisiti e carichi

I requisiti e i carichi delle attività lavorative (funzioni) costituiscono la base per determinare i salari in Logib sistema salariale. I requisiti sono le competenze indispensabili per eseguire i compiti di una funzione. I carichi sono fattori che rappresentano un ostacolo e sono legati all'adempimento di tali mansioni. Tramite la valutazione del lavoro è possibile misurare i requisiti e i carichi e determinare, così, il «valore di funzione» come misura per la somma dei requisiti e dei carichi. In questo modo le funzioni sono messe in relazione fra di loro e si crea uno «scenario delle funzioni». In linea di principio un salario di funzione più alto è associato a un valore di funzione più elevato.

## 2) Pratica salariale corrente

Sulla base dei valori di funzione così determinati, Logib sistema salariale assegna le funzioni alle classi salariali per le quali calcola una proposta di nastro salariale. Il nastro salariale è definito come una forchetta di salari per una determinata età o anzianità all'interno della quale può essere definito il salario per una determinata classe salariale. I salari corrisposti, quindi la pratica salariale corrente, rappresenta la base di questo calcolo.

Il modello alla base di Logib sistema salariale considera, inoltre, la differenza di **esperienza** fra le persone. L'esperienza è stimata in base all'età e agli anni di servizio.

Il modello di Logib sistema salariale non considera, invece, la prestazione individuale. La ricerca e la pratica hanno dimostrato che una misurazione oggettiva della prestazione è, per lo più, difficile e che i salari al merito possono minare un sistema salariale equo. Logib sistema salariale non prevede, pertanto, quote legate al merito individuale.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> I dettagli sulla metodologia di Logib sistema salariale sono riportati nell'**approccio metodologico**.

<sup>2</sup> Tuttavia, se decidete di assegnare comunque, al di fuori di questo modello, delle quote legate al merito individuale, queste dovranno essere definite come componenti salariali separate; inoltre, dovrete regolamentare separatamente la pratica di assegnazione e intraprendere le necessarie misure di accompagnamento (sistemi di valutazione salariale neutrali rispetto al genere, formazione dei superiori, ecc.).

Un sistema salariale chiaro e comprensibile che utilizza i requisiti e i carichi delle funzioni come base per determinare il salario può dare un contributo decisivo al rispetto del principio secondo cui «uomo e donna hanno diritto a un salario uguale per un lavoro di uguale valore ». La pratica salariale che si fonda su questo modello dovrebbe, tuttavia, essere monitorata regolarmente per impedire possibili differenze salariali basate sul genere. A tale scopo sono disponibili il Modulo 1 e il Modulo 2 dello strumento di analisi standardizzato Logib ([www.logib.admin.ch](http://www.logib.admin.ch)).

Per qualsiasi domanda potete contattare la **Helpline** dell'UFU:

- e-mail: [logib@ebg.admin.ch](mailto:logib@ebg.admin.ch)
- Tel.: 0800 55 99 00 (orario di apertura: mercoledì, giovedì 16:00–17:00, venerdì 11:00–12:00)

## 2 Quali dati sono necessari?

**Nota:**

se avete già fatto l'analisi con il Modulo 1 o 2 di Logib, potete leggere in Logib sistema salariale il **file di export** creato. I dati necessari vengono trasformati e letti.<sup>4</sup>

Per poter utilizzare Logib sistema salariale occorre registrare i dati personali e della funzione dei lavoratori e delle lavoratrice. Sono esclusi gli apprendisti e coloro che frequentano uno stage di formazione il cui salario viene fissato su base diversa. Sono necessari i seguenti dati personali.

- **ID:** un ID univoco per ogni persona (codice, numero personale, numero progressivo, ecc.)
- **Età:** età della persona espressa in anni (solo numeri interi)
- **Sesso:** M per uomo e F per donna
- **Anni di servizio:** anni di servizio della persona all'interno dell'azienda (solo numeri interi)
- **Funzione:** funzione (cfr. capitolo 3.2; può essere modificato anche successivamente)
- **Salario:** per ogni persona registrate il salario di base mensile, le indennità e (se corrisposta) un dodicesimo della 13a mensilità riferito a un **grado di occupazione del 100 %** (per il personale a tempo parziale convertito su un posto a tempo pieno) In alternativa, è possibile registrare anche un dodicesimo del salario annuo per un posto di lavoro a tempo pieno (salario di base incl. indennità e 13a mensilità).<sup>3</sup>

Potete registrare i dati nel foglio di dati Excel di Logib sistema salariale e leggerli nel webtool. In alternativa, potete registrare i dati direttamente nel tool.

<sup>3</sup> Talvolta vengono corrisposte indennità per carichi specifici che sono considerati parte integrante dell'attività lavorativa di alcune funzioni (in generale o in determinati periodi). Ricordatevi di inserirle nella valutazione dei requisiti e dei carichi delle funzioni (cfr. capitolo 3.2).

<sup>4</sup> Per quanto riguarda i salari, per ogni persona vengono letti il salario di base, le indennità e un dodicesimo della 13a mensilità (riferito a un grado di occupazione del 100 %). È possibile adattare i salari nella tabella «Verificare foglio di dati» se desiderate prendere in considerazione altri componenti salariali per l'uso di Logib sistema salariale.

# 3 Fasi preparatorie: creare una base di dati

## 3.1 Registrare i dati salariali e del personale

- I. Visitate il sito web [www.logib.admin.ch](http://www.logib.admin.ch) e selezionate l'opzione «Sistema salariale». Così accedete alla **pagina iniziale** di Logib sistema salariale. Qui troverete una panoramica dei quattro passi da seguire per la creazione del vostro sistema salariale.
- II. Nel passo 1 **«Lettura di dati»** potete scaricare e modificare il foglio di dati. Possono esservi utili anche un esempio di foglio di dati compilato e un esempio del file di export (con analisi delle funzioni, predisposto per l'analisi). Con il file di export compilato potete consultare, in pochi clic, i risultati di Logib sistema salariale per un'azienda fittizia.
- III. Dopo aver preparato i dati, potete leggere il foglio di dati compilato di Logib sistema salariale. In alternativa potete leggere un file di export del Modulo 1 o Modulo 2 di Logib oppure registrare direttamente nella tabella del webtool le informazioni richieste sul personale.

Qui avete la possibilità di verificare i dati inseriti e, all'occorrenza, correggerli.

## 3.2 Creare uno scenario delle funzioni

Nel passo **«Creare uno scenario delle funzioni»** potete determinare i requisiti e i carichi delle attività lavorative svolte nella vostra azienda e legarli a delle «funzioni».

### Cosa sono le funzioni?

Le funzioni sono attività lavorative, generalmente indipendenti dal personale che le esercita. I posti di lavoro che, in linea di principio, comportano compiti e obblighi simili sono raggruppati all'interno di una stessa funzione. In questo modo si evita volontariamente che delle persone all'interno di una stessa funzione così creata vengano distinti per compiti supplementari o accessori. Di norma, in un'azienda esistono generalmente molte meno funzioni che dipendenti.

*Esempi: responsabile progetto senior, responsabile amministrazione, impiegatola in amministrazione, falegname reparto montaggio, imbianchinola, impiegatola nel reparto pulizia, impiegatola in logistica, consulente per gruppi di abitazione, impiegatola ausiliaria, impiegatola nel servizio esterno, disegnatore/trice tecnica, caposquadra, capocantiere, ecc.*

Prestate attenzione a non commettere errori di battitura durante l'inserimento delle funzioni per evitare che queste ultime vengano riconosciute automaticamente come due funzioni diverse. Per lo stesso motivo dovrebbero essere utilizzate solo designazioni di funzioni neutre rispetto al genere (per es. direttore/trice progetto o responsabile progetto al posto di direttore progetto e direttrice progetto).

**Nota:**

se avete letto il file di export del Modulo 2 di Logib o un file di export di Logib sistema salariale, le funzioni sono già state valutate e inserite. Esse possono, dunque, essere verificate e modificate.

**Fattori di valutazione**

Il modello della valutazione del lavoro alla base del sistema registra i requisiti e i carichi in ambito intellettuale, connesso a responsabilità, psichico e sociale nonché fisico. L'ambito intellettuale contiene tre fattori e, cioè, i requisiti di formazione, i requisiti in termini di autonomia e i requisiti in termini di conoscenze tecniche e metodologiche specifiche. Gli altri tre ambiti sono coperti con un fattore.

Sono disponibili scale a cinque livelli. Utilizzate le scale in modo da rappresentare al meglio la situazione della vostra azienda.

**Tabelle e grafici nel passo «Creare uno scenario delle funzioni»**

Per la creazione e il controllo delle funzioni e la loro valutazione sono disponibili **diversi grafici e tabelle in tre settori**.

**Settore 1: tabella «Valutazione delle funzioni»**

Nella tabella «Valutazione delle funzioni» potete valutare le funzioni esistenti e crearne di nuove. Le celle gialle indicano le combinazioni di valutazioni sospette che sono insolite e che dovrete controllare per verificarne la correttezza.

L'**allegato 1** di questo documento contiene una descrizione dettagliata dei sei fattori con le spiegazioni su come utilizzare le scale.

Per la valutazione è importante confrontare fra di loro le diverse funzioni rispetto alla rispettiva caratteristica («I requisiti e i carichi sono maggiori, minori, simili?»). Non è necessario né utile fare un confronto con altre aziende: l'obiettivo, infatti, è raffigurare al meglio la situazione nella vostra azienda utilizzando le scale. Può essere utile iniziare la valutazione con la funzione che presenta il livello più alto di una caratteristica nella vostra azienda (ad esempio, la funzione di gestione più impegnativa) e valutarla con il più alto livello applicabile. Poi le altre funzioni si possono valutare nel confronto a questa. L'esperienza dimostra che la qualità della valutazione è migliore se non viene effettuata da una sola persona, ma se diverse persone con una buona conoscenza delle diverse funzioni dell'azienda discutono la valutazione. La tabella può essere scaricata come file Excel per poterla analizzare con calma.

Vale il principio **«meno funzioni possibili, tante funzioni quante sono necessarie»**. Un numero ridotto di funzioni migliora la comprensione. Verificate se potete raggruppare le funzioni valutate in maniera identica.

### Settore 2: tabella «Assegna funzioni»

In questa tabella è possibile verificare per tutto il personale se la funzione assegnata è corretta ovvero assegnare la funzione corrispondente. Qui possono essere assegnate anche le nuove funzioni create nella fase «Valutazione delle funzioni».

### Settore 3: rappresentazioni grafiche

L'immagine **«Panoramica delle funzioni con il rispettivo valore»** mostra le funzioni da voi definite con il rispettivo valore, un numero compreso fra 10 e 50.<sup>5</sup> Il valore di funzione è il risultato delle valutazioni eseguite dei requisiti e dei carichi (numero più alto = requisiti e carichi maggiori). Verificate che la «gerarchia» delle funzioni che ne deriva sia corretta rispetto ai relativi requisiti e carichi. In caso contrario, verificare le valutazioni nella tabella «Valutazione delle funzioni» confrontando fra di loro tutte le diverse funzioni.

L'immagine **«Relazione fra valore di funzione e salario»** mostra, per tutto il personale dell'azienda, il salario corrente (riferito a un posto di lavoro a tempo pieno) collegato al valore della funzione rispettivamente assegnata. Qui potete controllare di nuovo il vostro scenario delle funzioni. Prestate un'attenzione particolare ai valori di funzione nei quali le differenze salariali sono particolarmente elevate e ai punti di dati che si discostano verso l'alto o il basso in maniera particolarmente marcata («valori anomali»). Ricordate che la rappresentazione non controlla l'età e gli *anni di servizio del personale* e che, quindi, può contenere differenze salariali determinate dall'esperienza.

- Controllate che **tutte le persone abbiano ricevuto la funzione corretta** e che non ci siano errori. In tal caso correggere l'assegnazione direttamente nella tabella «Assegna funzioni».
- Controllate che **tutte le persone a cui è stata assegnata la stessa funzione svolgano effettivamente una funzione analoga** (abbiano cioè lo stesso livello di requisiti e carichi) oppure se ci sono livelli diversi che devono essere differenziati in una cosiddetta «catena di funzioni» (ad esempio, junior, professionale, senior ed esperto). In questo caso è possibile suddividere la funzione in due o più funzioni create ex novo all'interno della tabella «Valutazione delle funzioni».

Nell'**allegato 2** sono riportati alcuni esempi su come creare queste catene di funzioni. Successivamente, nella tabella «Assegna funzioni», assegnate le nuove funzioni al personale corrispondente.

**Al fine di ottenere un risultato solido e, quindi, una base consistente del vostro sistema salariale scorrete più volte i tre settori e procedete alle modifiche necessarie.** Il processo è concluso quando a ogni persona è stata assegnata una funzione che effettivamente le corrisponde ed è stata valutata correttamente.

<sup>5</sup> Il valore è calcolato moltiplicando le valutazioni di ognuno dei sei fattori per un coefficiente di ponderazione e poi sommando i risultati.

**Nota:**

avete la possibilità di esportare in qualsiasi momento lo stato corrente delle modifiche, salvarlo localmente e rileggerlo successivamente in Logib sistema salariale. Si consiglia di esportare i dati e di salvarli localmente. La chiusura del browser comporta la cancellazione definitiva da parte del server dei dati letti e modificati.

**Personalizzazione dei valori di funzione: adeguamento della ponderazione**

Il valore di funzione è calcolato moltiplicando le valutazioni di ognuno dei sei fattori per un coefficiente di ponderazione e poi sommando i risultati. Nell'impostazione standard è inserita una ponderazione che assegna alla sfera intellettuale (i primi tre fattori) il peso maggiore in quanto la loro maggiore rilevanza salariale è attestata più volte. La sfera fisica è quella che influisce di meno.

Potete modificare questa ponderazione dei sei fattori all'interno degli intervalli previsti. Tali intervalli sono stati fissati sulla base di riflessioni teoriche e della conformità giuridica. Cliccando su «Cambiare la ponderazione» sopra la tabella «Valutazione delle funzioni» si apre una finestra di dialogo che vi supporta in questo processo per mezzo di immagini e spiegazioni testuali.

## 4 Il risultato: classi e nastri salariali

### 4.1 Selezionare la forma del nastro salariale

Sulla base della valutazione da voi operata, tutte le funzioni sono attribuite a una classe salariale. A tale scopo, partendo dal valore di funzione più basso, il sistema raggruppa tre valori di funzione consecutivi in una **classe salariale**. Per tutte le classi salariali vengono calcolati **nastri salariali** sulla base dei salari corrisposti in quel momento nella vostra azienda e dei valori di funzione.<sup>6</sup> A ogni classe viene attribuito uno di questi nastri salariali. Il nastro salariale presenta una soglia superiore e una inferiore che aumenta con l'età e che prevede, quindi, un aumento in funzione dell'età e degli anni di servizio. L'aumento percentuale è identico per tutte le classi salariali.

Rispondendo a tre domande in relazione alla determinazione del salario potete selezionare la forma di nastro salariale più adatta alla vostra azienda o organizzazione. Le impostazioni standard mostrano una forma di nastro salariale che prevede un aumento medio in funzione dell'età e degli anni di servizio ed è, dunque, orientato alle statistiche nazionali. Tuttavia, è anche possibile non prevedere alcun aumento in funzione dell'età e degli anni di servizio (nastro salariale piatto) oppure attribuire un peso maggiore o minore all'età e agli anni di servizio. Osservate direttamente nel tool come la risposta alle prime due domande influenza la forma del vostro nastro salariale.

La terza domanda vi dà la possibilità di inserire per la vostra azienda o organizzazione un salario al di sotto del quale non può essere fissato nessun salario parametrato sul personale con un grado di occupazione del 100 %, indipendentemente dall'età o dagli anni di servizio. In questo modo fissate il punto di partenza del nastro salariale della classe salariale più bassa: se, sulla base del calcolo statistico, viene calcolato un punto di partenza più basso per il nastro salariale della prima classe salariale, tale valore sarà corretto verso l'alto con il vostro inserimento (cfr. la descrizione dell'[approccio metodologico](#)).

### 4.2 Visualizzare i nastri salariali

Nella linguetta «Visualizzare i nastri salariali» una prima immagine mostra quali funzioni sono state assegnate a quale classe salariale sulla base del valore di funzione da voi inserito. Una seconda immagine vi fornisce una panoramica sui diversi nastri salariali assegnati a queste classi salariali e sul rispettivo campo di variazione. Il campo di variazione dei nastri salariali è uguale in percentuale per tutte le classi salariali e dipende dalla forma di nastro salariale selezionato (cfr. sopra capitolo 4.1). Gli importi monetari, invece, sono diversi ecco perché i nastri salariali con salari più elevati sono più ampi.

Dopo questi due grafici che forniscono una panoramica generale, potete visualizzare un'immagine di tutte le classi salariali proposte da Logib sistema salariale. Nel grafico le persone assegnate alle rispettive classi salariali sulla base della propria funzione sono rappresentati sotto forma di punti, mentre nella

<sup>6</sup> I calcoli sono rappresentati dettagliatamente nella descrizione dell'[approccio metodologico](#).

tabella sottostante vengono elencati con le loro caratteristiche. **Considerato la sistematicità salariale interna aziendale ci si aspetta che i salari dei dipendenti siano all'interno del nastro.** I punti al di sopra della soglia superiore del nastro salariale indicano persone che guadagnano più di quanto ci si aspetti in base al sistema proposto, mentre i punti al di sotto della soglia inferiore indicano coloro che guadagnano meno. Ciò significa che i salari sono più alti o più bassi di quanto ci si aspetti in base ai requisiti e ai carichi della funzione, dell'esperienza della persona e dei salari complessivamente corrisposti al momento nell'azienda o organizzazione.

### 4.3 Controllare i salari individuali

A questo punto potete controllare singolarmente per tutto il personale se sono necessarie eventuali **misure salariali** (aumenti salariali, congelamento di salari, ecc.) al fine di creare un sistema salariale interno basato sui requisiti e i carichi delle funzioni così come sull'esperienza individuale.

Cliccando sul bottone «Adeguare i salari» è possibile spostare i singoli punti verso l'alto o verso il basso creando così un «salario adeguato». Seguendo il sistema è possibile trascinare i punti nel nastro salariale ovvero adeguare la loro posizione nel nastro salariale alla situazione concreta (per esempio spostare nella parte alta del nastro le funzioni con mansioni aggiuntive rispetto alla funzione valutata, cfr. anche capitolo 5). Questi adeguamenti sono visibili nella tabella come «salario adattato». È possibile anche inserire i salari adattati direttamente nella tabella come importo monetario.

## 5 Scaricare i risultati

Sulla pagina «**Scaricare i risultati**» potete scaricare un file Excel con le vostre classi salariali, i nastri salariali corrispondenti e le persone attribuite alle classi rispettive.

Nel file Excel sono consultabili:

- Le vostre classi salariali con i relativi nastri salariali e la soglia superiore e inferiore del nastro salariale.
- Un elenco di tutte le persone con l'attribuzione alla relativa classe salariale, il salario attuale in relazione al nastro salariale nonché la proposta di un salario modificato, purché ne abbiate formulata una.

I risultati vi serviranno come base di riflessione in merito alla progressione salariale dei vostri collaboratori e delle vostre collaboratrice.

- Nel caso di persone al di sotto del nastro salariale si pone la domanda se a breve o medio termine debbano salire nel nastro salariale (maggiore partecipazione alla progressione salariale per uno o diversi anni).
- Nel caso di persone che rientrano nel nastro salariale si pone la domanda se la loro posizione sia corretta. Chi per esempio rispetto alla funzione valutata svolge un compito supplementare, dovrebbe essere nel segmento superiore del nastro salariale. A seconda dei casi può essere ragionevole una maggiore o minore partecipazione alla progressione salariale.
- Nel caso di persone al di sopra del nastro salariale si pone la domanda se occorra «congelare» il loro salario, ossia se non occorra applicare loro alcuna progressione di salario per un certo periodo di tempo oppure se sono necessarie altre misure.

Nell'esaminare tutte queste questioni, le riflessioni riguardo la politica salariale ricoprono un ruolo proprio come quelle concernenti la politica finanziaria e del personale.

I nastri salariali possono anche fornire indicazioni per un salario adeguato nel confronto interno nel caso di una **nuova assunzione**. Quando **assumete una nuova persona** per una funzione esistente, il nastro salariale della classe salariale e rispettiva vi fornisce informazioni sul salario appropriato facendo un confronto trasversale interno. A tale scopo consultate la soglia superiore e inferiore in funzione dell'età per il rispettivo nastro salariale, visibile nel file Excel «Sistema\_salariale\_risultati».

Se assumete una persona in una nuova funzione e non ne conosce il valore di funzione (che dunque non potete assegnare a una funzione esistente), dovete in primo luogo valutare questa funzione in Logib sistema salariale (cfr. capitolo 6).

Per l'ulteriore elaborazione del vostro sistema salariale è importante che scarichiate il file di export. Potete rileggerlo in qualsiasi momento in Logib sistema salariale.

# 6 Cura del sistema salariale

Il file di export vi consente di continuare a curare e aggiornare il sistema salariale in modo che possa essere efficace per la vostra azienda in varie situazioni. Potete modificare i dati relativi alle persone direttamente nel file Excel (adeguare i salari, aggiungere nuove persone, ecc.). Occorre che apportiate le modifiche relative alle valutazioni delle funzioni e le valutazioni di nuove funzioni in Logib sistema salariale dopo aver letto i file di export.

Quando scaricate un file di export completo dopo aver impostato il sistema salariale al passaggio 3 o 4 in Logib sistema salariale, avete due possibilità per la rilettura:

- Potete **ricalcolare** il sistema salariale con i nuovi dati (nuove persone, nuove funzioni, salari modificati, valutazioni delle funzioni modificate).
- Potete tenere le classi salariali esistenti e i relativi nastri salariali e all'interno di questo sistema adeguare i **dati relativi alle persone e alle funzioni**.

## 6.1 Ricalcolo del sistema salariale

Selezionate l'opzione «**Ricalcolare il sistema salariale**», per tutti i cambiamenti per esempio legati ai salari, alle valutazioni delle funzioni, all'assegnazione delle funzioni e anche per introdurre nuove persone o funzioni per un ricalcolo delle classi salariali. Ciò significa che vanno perse le classi salariali precedentemente esistenti e i relativi nastri salariali come pure l'assegnazione di funzioni e persone a questi ultimi. La procedura per impostare la nuova proposta di Logib sistema salariale è identica alla descrizione riportata nei capitoli precedenti.

Se scegliete questa opzione, quest'ultima ha il **vantaggio** che i nuovi risultati così ottenuti di Logib sistema salariale rispecchiano esattamente il sistema salariale della vostra azienda o della vostra organizzazione che ci si aspetta sulla base dei nuovi dati.

Invece se scegliete questa opzione, lo **svantaggio** è che la prassi elaborata sulla base del sistema precedente deve essere ridefinita anche per piccole modifiche: il ricalcolo può modificare il numero delle classi salariali, l'assegnazione delle funzioni e delle persone alle classi e i nastri salariali stessi. Questo può mettere in discussione la continuità e necessita un riorientamento e possibilmente un adeguamento dei documenti interni.

**Nota bene:**

per motivi tecnici le classi salariali sono numerate nuovamente se vengono generate delle classi (p. es. se prima della classe salariale 3 se ne aggiunge una, quest'ultima diventa la classe salariale 4). Tuttavia questo non modifica i valori dei nastri salariali (importi in franchi, forma). Il nastro salariale dell'attuale classe salariale 4 è dunque del tutto identico al nastro della precedente classe salariale 3, cambia soltanto il numero.

## 6.2 Effettuare adeguamenti nel sistema salariale esistente

Se selezionate l'opzione «**Modificare i dati**» avete la possibilità di modificare dati relativi alle funzioni e alle persone senza che venga effettuato un ricalcolo. Ciò significa che il sistema già creato relativo alle classi salariali con i relativi nastri salariali viene mantenuto. Gli elementi fondamentali del vostro sistema salariale vengono dunque conservati. Se sono aggiunte nuove funzioni oppure se delle funzioni vengono sottoposte a una nuova valutazione, se necessario le classi salariali sono integrate sulla base del sistema esistente. In questo modo garantisce la continuità della prassi vigente e potete comunque integrare le novità necessarie.

In questo modo attraverso Logib sistema salariale potete continuare a usare tutte le funzioni come sempre. Soltanto le modifiche della ponderazione dei sei fattori di valutazione nel passaggio 2 nonché l'adeguamento della forma di nastro salariale nel passaggio 3 non sono possibili.

Avete inoltre anche la possibilità di integrare nei vostri dati **persone prive di informazioni relative al salario**. In questo modo in caso di nuove impostazioni potete vedere l'intervallo salariale previsto all'interno del sistema anche per nuove funzioni non ancora integrate nel sistema salariale fino a quel momento. Queste persone sono anch'esse indicate nei grafici con informazioni relative alle persone invece che in blu in arancione vicino all'asse delle X.

Nel **passaggio 3** vi vengono mostrate le classi salariali esistenti nonché, qualora abbiate aggiunto nuove funzioni oppure qualora abbiate rivalutato delle funzioni, nuove classi salariali che si sono aggiunte sulla base del sistema esistente.

In questo modo potete controllare **i salari individuali** per tutte le persone (cfr. capitolo 4.3). Le persone che non hanno ancora un salario sono indicate nel nastro salariale corrispondente come punti in arancione vicino all'asse delle X e per loro potete creare direttamente una proposta di salario.

Nel **passaggio 4** potete scaricare i risultati del vostro processo di adeguamento, ossia il vostro sistema salariale integrato e aggiornato con gli adeguamenti relativi alle persone e alle funzioni.

Se non siete convinti del risultato di Logib sistema salariale che integra le vostre modifiche nel sistema esistente, avete la possibilità **di andare nel passaggio 3 direttamente al processo del ricalcolo della proposta**. Nel campo di dialogo corrispondente selezionate «Ricalcolare il sistema salariale» e verrete condotti all'inizio del processo per la creazione di un sistema salariale. Vengono ripresi gli adeguamenti precedentemente apportati relativi alle persone e alle funzioni, mentre le classi salariali esistenti vanno perse e avviene un ricalcolo.

Per svolgere il processo del ricalcolo, dovete richiedere un salario per le persone che attualmente ne sono ancora prive. A questo fine potete prendere spunto dai salari delle persone con funzioni che hanno un valore di funzione simile (p. es. salario con in un nastro salariale di una funzione valutata in modo simile oppure tra il nastro salariale di una funzione valutata di più e una valutata di meno per l'età corrispondente). Dopo aver calcolato i nastri salariali, per queste persone potete individuare il salario corretto nel confronto interno.

# Allegato 1 Spiegazione dei fattori di valutazione delle funzioni

Le seguenti informazioni sui sei fattori disponibili vi aiuteranno a valutare al meglio le funzioni e utilizzare coerentemente i diversi livelli di scala. L'obiettivo, infatti, è raffigurare al meglio la situazione nella vostra azienda.

## Requisiti di formazione

Definite il livello di formazione generalmente richiesto per il corretto esercizio di questa funzione. Attenzione:

- si valuta il livello di formazione generalmente richiesto per la funzione. A tal fine è indifferente che determinati titolari di questa posizione possiedano un livello di formazione formalmente più basso o più alto;
- avete a disposizione cinque possibilità. I livelli di formazione sono rappresentativi e possono essere conseguiti anche senza il conseguimento formale di un titolo di studio (diploma), ma per esempio attraverso l'esperienza e un puntuale perfezionamento.
  - 1 = Senza formazione specifica. Funzioni che non richiedono formazione specifica (scuola dell'obbligo, formazione interna all'azienda, formazione non riconosciuta, ecc.)
  - 2 = Formazione professionale. Funzioni che richiedono una formazione professionale conclusa (AFC) o la maturità.
  - 3 = Formazione professionale superiore. Funzioni che richiedono una formazione professionale superiore (esame professionale superiore EPS, maestria, attestato professionale federale APF, diploma di scuola specializzata superiore SSS).
  - 4 = Bachelor (università/SUP). Funzioni che richiedono un bachelor universitario, di scuola universitaria o di scuola universitaria professionale.
  - 5 = Master (università/SUP). Funzioni che richiedono un master universitario, di scuola universitaria o di scuola universitaria professionale.

Per determinare i requisiti di formazione potete fare riferimento alla domanda seguente: «Se doveste reclutare oggi qualcuno per ricoprire questa funzione, quale livello di formazione richiedereste?»

### Esempi

- La funzione di «assistente di direzione» è caratterizzata da maggiori requisiti intellettuali rispetto a una funzione di segreteria generale. Pertanto, il livello intellettuale richiesto e quindi il livello di formazione è di norma il livello 3 «formazione professionale superiore» (e non il livello 2 «tirocinio professionale»). «Di norma» significa: indipendentemente dal fatto che nel caso specifico venga richiesto un diploma formale a questo livello.
- La funzione di «capo montatore» è caratterizzata da maggiori requisiti intellettuali rispetto alla funzione «montatore/trice». La formazione richiesta sarà quindi solitamente codificata al livello 3 e non al livello 2 «tirocinio professionale». Non importa se per esercitare la funzione in azienda viene richiesto o meno un diploma formale (esame professionale).

### **Requisiti in termini di autonomia**

Definite il livello di autonomia necessario per l'esercizio della funzione. A questo scopo è necessario valutare in che misura una persona debba adottare decisioni autonome per esercitare correttamente la funzione. Ciò include, per esempio:

- pianificare il momento e la sequenza dei compiti;
- agire a propria discrezione;
- scegliere autonomamente i metodi di lavoro;
- definire autonomamente i contenuti del lavoro.

È disponibile una scala a cinque livelli da 1 (molto basso) a 5 (molto grande): il livello «Molto basso» è destinato a funzioni in cui non vi è pressoché nessuna necessità o possibilità di determinare il tipo e lo svolgimento del lavoro con le proprie decisioni. Per le altre funzioni, chiedetevi con quale frequenza devono essere prese decisioni autonome (frequenza giornaliera, settimanale, ecc.) e quale portata hanno le decisioni necessarie (possibili conseguenze). Valutate con il più alto livello applicabile nel confronto trasversale la funzione in cui il tipo e lo svolgimento del lavoro sono determinati in modo relativamente più autonomo e in cui la portata delle decisioni è maggiore.

### **Requisiti in termini di conoscenze tecniche e metodologiche specifiche**

Definite in che misura sono necessarie conoscenze tecniche e metodologiche specifiche per il corretto esercizio di questa funzione oltre il livello di formazione richiesto. Rientrano in questo ambito:

- avere padronanza di metodi molto specifici;
- possedere una quantità elevata di conoscenze tecniche specializzate;
- possedere conoscenze tecniche molto ampie e trasversali.

È disponibile una scala a cinque livelli da 1 (molto basso) a 5 (molto grande): il livello «Molto basso» è destinato a funzioni in cui, rispetto al livello di formazione richiesto, non è richiesta pressoché nessuna competenza particolare, ovvero in cui le conoscenze generali apprese nella formazione corrispondente sono sufficienti per il corretto esercizio della funzione. Per le altre funzioni, chiedetevi quanto sono complesse le ulteriori conoscenze tecniche e metodologiche necessarie e con quale frequenza devono essere utilizzate (occasionalmente, regolarmente, nella maggior parte dei compiti associati alla funzione). Valutate con il più alto livello applicabile nel confronto trasversale la funzione con le conoscenze tecniche e metodologiche necessarie relativamente più complesse per la maggior parte dei compiti ad essa associati. Tenete presente che il livello di conoscenze tecniche e metodologiche specifiche richieste non aumenta necessariamente con il livello di formazione. Una quantità elevata di conoscenze tecniche specializzate può essere richiesta anche in funzioni con requisiti di formazione inferiori.

### **Requisiti e carichi connessi a responsabilità**

Definite in che misura l'assunzione di responsabilità da parte dei titolari della funzione è associata al corretto esercizio della funzione. Rientrano in questo ambito:

- responsabilità manageriale;
- responsabilità finanziaria, tecnica, di progetto e dei processi;
- affiancamento delle persone in formazione;
- responsabilità della vita e dello sviluppo di altre persone (rischio di errori con effetti potenzialmente letali o conseguenze negative sullo sviluppo psicosociale di persone in affidamento);
- responsabilità di materiali e beni preziosi (rischio di errori con gravi conseguenze in termini di costi).

È disponibile una scala a cinque livelli da 1 (molto basso) a 5 (molto grande): il livello «Molto basso» è destinato a funzioni in cui vi è la necessità di assumersi solo una responsabilità molto limitata e in cui non vi è alcun rischio di errori con conseguenze di vasta portata per le persone o le merci. Per le altre funzioni, chiedetevi quanto è ampia l'assunzione di responsabilità necessaria per il corretto adempimento (responsabilità operativa vs. responsabilità gerarchica, per quante altre persone, importanza strategica dei progetti, ecc.) e quanto è alto il rischio di errori con conseguenze di vasta portata per le persone o le merci. Valutate con il più alto livello applicabile nel confronto trasversale la funzione con la responsabilità gerarchica relativamente più completa e con il maggior rischio di errori con conseguenze di vasta portata per persone o merci.

### **Requisiti e carichi psichici e sociali**

Definite in che misura sono necessarie competenze psichiche e sociali per il corretto esercizio di questa funzione. Rientrano in questo ambito:

- requisiti in termini di comunicazione orale;
- requisiti in termini di collaborazione diretta con gli altri;
- requisiti in termini di capacità di immedesimazione e forza persuasiva;
- gestione dei carichi psicosociali come il lavoro in condizioni di contatto difficili, l'esposizione pubblica, il confronto con la sofferenza umana, strette disposizioni temporali che devono essere obbligatoriamente rispettate, difficile pianificabilità temporale del lavoro, ecc.

È disponibile una scala a cinque livelli da 1 (molto basso) a 5 (molto grande): il livello «Molto basso» è destinato a funzioni che comportano poca comunicazione orale, in cui vi è poca collaborazione diretta con gli altri, per il cui corretto esercizio vi è poca necessità di immedesimazione o di forza persuasiva e in cui non vi sono particolari carichi psicosociali. Per le altre funzioni, chiedetevi con quale frequenza si verificano i requisiti e i carichi psichici e sociali (occasionalmente, regolarmente, nella maggior parte dei compiti associati alla funzione) e quale complessità hanno (p. es. tipo di comunicazione, complessità delle situazioni sociali, ecc.). Valutate con il più alto livello applicabile nel confronto trasversale la funzione con i requisiti e i carichi psicosociali relativamente più vasti e complessi in termini di tempo.

### Requisiti e carichi fisici

Definite in che misura sono necessarie le capacità fisiche per il corretto esercizio di questa funzione. Rientrano in questo ambito:

- abilità manuale, esecuzione di movimenti precisi;
- forza fisica, movimentazione di oggetti o persone;
- gestione di condizioni ambientali gravose come il lavoro in luoghi con caldo/freddo estremo, posture sbilanciate/movimenti ripetitivi, odore sgradevole, elevato rischio di infortunio, ecc.

È disponibile una scala a cinque livelli da 1 (molto basso) a 5 (molto grande): scegliete il livello «Molto basso» per le funzioni con un «normale lavoro quotidiano in ufficio» senza particolari requisiti o carichi dal punto di vista fisico. Per le altre funzioni, chiedetevi con quale frequenza si verificano i requisiti e i carichi fisici (occasionalmente, regolarmente, nella maggior parte delle attività associate alla funzione) e quale entità o intensità hanno. Valutate la funzione con i requisiti e i carichi fisici relativamente più frequenti e intensi con il più alto livello applicabile nel confronto trasversale.

# Allegato 2 Supporto per la verifica dell'unità delle funzioni (catene di funzioni)

Per verificare se tutte le persone assegnate alla stessa funzione svolgano effettivamente una funzione analoga, si controlla che non ci siano persone all'interno della stessa funzione che svolgono un'attività di complessità evidentemente diversa. Se questo è il caso, le funzioni sono suddivise e si crea la cosiddetta «catena di funzioni».

Una catena di funzioni è una gradazione di funzioni della stessa area di lavoro, che sono collegate a compiti simili, ma differiscono per uno o più aspetti specifici decisivi (complessità dei compiti, responsabilità, oneri fisici aggiuntivi, ecc.). Quando si crea la catena di funzioni, è possibile riprendere parte delle valutazioni invariate ed effettuare le gradazioni sui fattori che rappresentano particolarmente bene la differenza. Di seguito sono riportati alcuni esempi di catene di funzioni.

## Esempio responsabile di progetto

Osservazione: le persone assegnate alla funzione gestiscono progetti di dimensioni e complessità diverse.

### Valutazione iniziale

|                          | Formazione | Autonomia | Conoscenze specifiche | Responsabilità   | Psicosociale | Fisico      |
|--------------------------|------------|-----------|-----------------------|------------------|--------------|-------------|
| Responsabile di progetto | Bachelor   | Medio     | Piuttosto grande      | Piuttosto grande | Medio        | Molto basso |

### Valutazione in catena di funzioni

|                                 |          |                  |                  |                  |       |             |
|---------------------------------|----------|------------------|------------------|------------------|-------|-------------|
| Responsabile di progetto Junior | Bachelor | Piuttosto basso  | Piuttosto basso  | Piuttosto basso  | Medio | Molto basso |
| Responsabile di progetto        | Bachelor | Medio            | Medio            | Medio            | Medio | Molto basso |
| Responsabile di progetto Senior | Bachelor | Piuttosto grande | Piuttosto grande | Piuttosto grande | Medio | Molto basso |

### Esempio collaboratore / collaboratrice di produzione

Osservazione: tutte le persone assegnate alla funzione svolgono il loro lavoro in piedi e in posizioni faticose, ma una parte tra di loro anche in condizioni ambientali difficili (grande rumore, calore e sporcizia).

#### Valutazione iniziale

|                | Formazione                 | Autonomia   | Conoscenze specifiche | Responsabilità | Psicosociale | Fisico |
|----------------|----------------------------|-------------|-----------------------|----------------|--------------|--------|
| COL produzione | Senza formazione specifica | Molto basso | Piuttosto basso       | Molto basso    | Molto basso  | Medio  |

#### Valutazione in catena di funzioni

|                   |                            |             |                 |             |             |              |
|-------------------|----------------------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|--------------|
| COL produzione I  | Senza formazione specifica | Molto basso | Piuttosto basso | Molto basso | Molto basso | Medio        |
| COL produzione II | Senza formazione specifica | Molto basso | Piuttosto basso | Molto basso | Molto basso | Molto grande |

### Esempio collaboratore / collaboratrice amministrazione

Osservazione: all'interno del personale amministrativo, ci sono persone che hanno responsabilità operative per il resto del personale amministrativo e che si occupano di compiti più complessi per i quali sono richieste competenze più ampie.

#### Valutazione iniziale

|                     | Formazione               | Autonomia | Conoscenze specifiche | Responsabilità  | Psicosociale | Fisico      |
|---------------------|--------------------------|-----------|-----------------------|-----------------|--------------|-------------|
| COL amministrazione | Formazione professionale | Medio     | Medio                 | Piuttosto basso | Medio        | Molto basso |

#### Valutazione in catena di funzioni

|                        |                                    |                 |       |                 |       |             |
|------------------------|------------------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-------------|
| COL amministrazione I  | Formazione professionale           | Piuttosto basso | Medio | Piuttosto basso | Medio | Molto basso |
| COL amministrazione II | Formazione professionale superiore | Medio           | Medio | Medio           | Medio | Molto basso |