

Elementi Costitutivi della Retribuzione

Nel porsi la domanda: "sono ben ricompensato?" un lavoratore deve prendere in considerazione molti aspetti, non solo la retribuzione. Deve prendere in conto, come già fa istintivamente, gli elementi di contesto, che danno valore alla posizione, come il riconoscimento formale, le attese di promozione e carriera, il senso di solidità del posto di lavoro, la soddisfazione personale, le opportunità di apprendimento e di crescita. Una volta fatto questo deve però sempre ponderare la sua retribuzione totale, e per farlo deve conoscerne tutte le componenti.

La Retribuzione Totale

Gli elementi che concorrono alla definizione di retribuzione complessiva sono:

- **La retribuzione diretta (link)**, comprendente retribuzione fissa (paga base, contingenza, superminimo, ..), retribuzione variabile (incentivi, bonus, partecipazione agli utili) e retribuzione differita (trattamento di fine rapporto);
- **La retribuzione indiretta**, comprendente partecipazioni azionarie, benefit diretti (coperture assicurative per decesso, invalidità, malattia, piani previdenziali, ..) e benefit indiretti (vettura aziendale, iscrizioni a club, alloggi, ..)

Retribuzione diretta

- **Retribuzione Fissa.** Per retribuzione fissa si intende l'insieme di componenti dello stipendio che premiano la prestazione lavorativa indipendentemente dalle prestazioni, che sono incentivate e premiate dalla parte variabile della retribuzione diretta. La retribuzione fissa (detta anche RAL, Retribuzione Annua Lorda), è principalmente formata dai seguenti componenti:
 - **Minimo contrattuale:** Definito dai contratti collettivi nazionali di categoria (CCNL). Chiamato anche paga base, varia in base al contratto collettivo nazionale di riferimento ed al livello di inquadramento.

- **Scatto di anzianità:** Anch'esso definito dal contratto collettivo nazionale, è un importo fisso che matura in base al periodo di lavoro prestato presso la stessa azienda.
 - **Contingenza:** Indica un adeguamento del salario al costo della vita. Fino al 1992 variava in funzione dell'inflazione. Oggi la contingenza è un'indennità fissa che varia in base al contratto collettivo e all'inquadramento.
 - **Superminimo:** Elemento retributivo non definito dal contratto collettivo nazionale, quindi non compreso nella "paga base". Nella definizione del superminimo assume un ruolo fondamentale la contrattazione personale e le competenze acquisite (e riconosciute) nel tempo. Questo elemento, quindi, può differenziare notevolmente gli stipendi.
 - **Assegno supplementare:** Chiamato anche terzo elemento, è previsto dal Contratto del Commercio. Varia in base alla provincia di lavoro.
- **Retribuzione Variabile.** La "retribuzione variabile" è quella parte del salario che, stabilita sulla base di regole del gioco conosciute a priori, è corrisposta al raggiungimento di obiettivi concordati. Con il Protocollo d'intesa tra le parti sociali del 23/07/1993 è stato introdotto l'istituto contrattuale del **Premio di Risultato** (Premio di Partecipazione per le aziende chimiche), definito a livello aziendale. Mentre al CCNL è stato assegnato il compito di assicurare l'allineamento tra gli incrementi retributivi (minimi contrattuali) e l'andamento del costo della vita, alla contrattazione aziendale è stato lasciato il compito di distribuire ai lavoratori parte dei benefici economici (premio di risultato) ottenuti grazie al raggiungimento di obiettivi locali concordati fra le parti. Spetta alla fase di contrattazione aziendale l'individuazione dell'indicatore di prestazioni migliore. Certamente, quale che sia la priorità scelta in fase di contrattazione aziendale, è fondamentale l'attività di comunicazione degli obiettivi legati alla retribuzione variabile adottata. Tutti gli attori coinvolti, e a maggior ragione i destinatari di questi obiettivi, devono essere ben informati per generare conoscenza e consapevolezza e per garantire l'allineamento dei comportamenti individuali agli obiettivi comuni. Generalmente la definizione e la contrattazione degli obiettivi avviene a livello aziendale, ma questa può essere estesa al singolo, definendo obiettivi "personalizzati" ben misurabili e, quindi, confrontabili con un preciso target di riferimento. Un concetto che accomuna tutti i sistemi di retribuzione variabile è la **misurabilità dei risultati** che

devono poter essere confrontati con gli obiettivi concordati. I risultati individuali, di gruppo e aziendali possono essere misurati attraverso parametri, indicatori e metriche che fanno riferimento a quattro classi distinte di performance.

- **Retribuzione differita.** Conosciuta più popolarmente come "liquidazione", è una prestazione al cui pagamento è tenuto il datore di lavoro nel momento in cui cessa il rapporto. Attualmente il trattamento di fine rapporto si calcola sommando per ciascun anno di lavoro una quota pari all'importo della retribuzione annua divisa per 13,5 (la retribuzione utile per il calcolo del TFR comprende tutte le voci retributive corrisposte in dipendenza del rapporto di lavoro, salvo diversa previsione dei contratti collettivi). Tenendo conto che di questa quota una parte, lo 0,5%, va all'INPS come contributo per le prestazioni pensionistiche, la quota accantonata annualmente in termini percentuali corrisponde al 6,91% della retribuzione utile. Gli importi accantonati sono indicizzati, al 31 dicembre di ogni anno, con l'applicazione di un tasso costituito dall'1,5% in misura fissa e dal 75% dell'aumento dell'indice dei prezzi al consumo (ISTAT).

Per i rapporti di lavoro iniziati prima dell'entrata in vigore dell'attuale normativa (1.6.1982), la legge sancisce che l'indennità di fine rapporto vada calcolata sommando alla vecchia normativa il TFR maturato successivamente, calcolato con le nuove norme. La nuova normativa, inoltre, prevede che l'indennità di anzianità vada estesa ad ogni lavoratore indipendentemente da qualunque sia la causa che abbia fatto cessare il rapporto.

La legge prevede anche la possibilità per il lavoratore di richiedere una **anticipazione** sul trattamento cui avrebbe diritto nel caso di cessazione del rapporto. Questa anticipazione, però, ha alcuni limiti: in particolare non può essere superiore al 70% del trattamento spettante di diritto ed è prevista solo in casi particolari e ben definiti dalla normativa di riferimento.

Nel caso in cui il datore di lavoro non abbia provveduto a pagare il trattamento di fine rapporto spettante di diritto al lavoratore quest'ultimo, qualora non abbia ottenuto la liquidazione neanche attraverso la via giudiziaria, può ricorrere ad un **fondo di garanzia** (previsto dalla normativa). Il fondo è gestito dall'INPS e finanziato da un contributo a carico dei lavoratori e dei datori di lavoro equivalente allo 0,03% delle retribuzioni. Esiste la possibilità di versare il TFR in fondi pensione negoziali o collettivi, che sono

specifici per alcuni settori (metalmecanico, commercio, etc.). L'azienda è tenuta a contribuire al versamento effettuato.

Retribuzione indiretta

- **Le partecipazioni azionarie** - Tradizionalmente piani di partecipazioni azionarie sono stati utilizzati dalle aziende per retribuire il top management o alcune categorie "chiave" di lavoratori. Tali piani si propongono l'obiettivo di legare gli interessi dei dipendenti a quelli dell'azienda. Si tratta di uno strumento la cui efficacia varia a seconda dell'andamento borsistico, ma comunque ancora utilizzato anche in Europa e in Italia, soprattutto in aziende a dimensioni multinazionali.

Una **stock option** (letteralmente *opzione su di un titolo*) garantisce ad un dipendente il diritto di comprare un certo numero di azioni dell'azienda per cui lavora ad un dato prezzo fisso per un certo numero di anni (o di mesi). Il prezzo a cui è venduta l'azione è chiamato il prezzo garantito e, generalmente, coincide con la quotazione del titolo al momento della concessione della stock option. Ovviamente i dipendenti a cui sono state concesse stock option sperano che la quotazione del titolo salga, in modo da comprare l'azione al prezzo garantito e venderla immediatamente dopo al prezzo corrente (superiore al garantito se la quotazione è in crescita).

Le stock option possono essere considerate un modo flessibile per stimolare le prestazioni, attrarre talenti e motivare dipendenti. Inoltre, per le piccole aziende quotate, rappresentano l'opportunità di "preservare" capitali (il capitale è dentro l'azienda) rendendo i lavoratori parte attiva nella crescita.

- **I Benefit** - Con questo termine si fa riferimento agli strumenti retributivi che non compensano il lavoratore per il servizio svolto (principio di correttezza), ma che hanno la funzione di fidelizzare e motivare determinate categorie di lavoratori. Sono strumenti di recente diffusione, che spesso rientrano nel pacchetto retributivo (come elemento indiretto), complice l'agevolazione fiscale che negli ultimi anni ne ha facilitato l'utilizzo.

Ogni benefit ha un chiaro controvalore economico, ma, trattandosi di retribuzione "in natura", il valore che ognuno gli attribuisce varia in base all'utilità percepita del benefit e ai gusti personali. Si

registra comunque una tendenza generale per la quale quanto più alto è lo stipendio del beneficiario tanto più alta è la probabilità di “preferire” il benefit. È anche per questo motivo che le aziende utilizzano questi strumenti su nicchie di lavoratori relativamente “alte”, ottenendone un notevole effetto di “fidelizzazione”. Questo genere di strumento retributivo si distingue in diretto (ovvero con un beneficio direttamente legato alla persona) e indiretto (facilitazioni “collaterali” alla persona). I più diffusi benefit diretti sono la concessione di polizze assicurative, il pagamento delle spese mediche, il servizio di check-up medico annuale e l’iscrizione a fondi di previdenza integrativa. I principali benefit indiretti sono invece la fornitura al dipendente di alloggio, auto aziendale, telefono cellulare, carta di credito, buoni pasto, PC portatili e convenzioni per attività sportive e culturali.