



Berna, 5 dicembre 2025

---

# **Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato**

Rapporto del Consiglio federale  
in adempimento dei postulati Bauer (23.3087) e  
Nantermod (23.3070)

---

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

## Indice

|          |                                                                    |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Situazione iniziale .....</b>                                   | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Condizioni quadro .....</b>                                     | <b>3</b>  |
| <b>3</b> | <b>Gruppo di confronto .....</b>                                   | <b>4</b>  |
| <b>4</b> | <b>Funzioni messe a confronto .....</b>                            | <b>5</b>  |
| <b>5</b> | <b>Metodica .....</b>                                              | <b>6</b>  |
| <b>6</b> | <b>Risultati .....</b>                                             | <b>7</b>  |
| <b>7</b> | <b>Classificazione dei risultati da parte di PwC .....</b>         | <b>10</b> |
| <b>8</b> | <b>Conclusioni del Consiglio federale e ulteriori misure .....</b> | <b>11</b> |

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

## 1 Situazione iniziale

Con i postulati Bauer (23.3087) e Nantermod (23.3070), di identico tenore, al Consiglio federale è stato conferito il seguente mandato:

*«Il Consiglio federale è incaricato di confrontare, presso la Confederazione e i Cantoni, le condizioni di lavoro offerte dal settore pubblico, parastatale e privato, per quanto riguarda posizioni equivalenti. Al riguardo occorrerà tenere conto non solo dei salari, ma anche dei vantaggi non salariali (vacanze, orari di lavoro, pensione ecc.). Il rapporto dovrà prendere in considerazione in particolare la funzione pubblica federale e le imprese controllate dalla Confederazione e dai Cantoni. Occorrerà inoltre analizzare le conseguenze della concorrenza del settore pubblico e proporre soluzioni per contrastare qualsiasi forma di dumping o concorrenza sleale.»*

In data 10 maggio 2023 il Consiglio federale ha proposto di accogliere entrambi i postulati. Nel suo breve parere ha affermato quanto segue:

*«Il Consiglio federale è disposto a effettuare il confronto chiesto nel postulato dal punto di vista del datore di lavoro Confederazione. Le conseguenze dipenderanno dal risultato di tale confronto.»*

Contestualmente all'adozione dei postulati, l'Esecutivo ha incaricato il Dipartimento federale delle finanze (DFF) di commissionare un rispettivo studio comparativo sulle condizioni di assunzione nel settore pubblico, parastatale e privato per quanto concerne funzioni equivalenti. Tale studio ha preso in considerazione funzioni rappresentative in seno all'Amministrazione federale che riflettono un'ampia gamma di compiti e classi di stipendio e che sono presenti anche in imprese legate alla Confederazione, in amministrazioni cantonali e cittadine equivalenti nonché in imprese dell'economia privata.

Per adempiere alle richieste dei due postulati e tutelare i principi dell'oggettività e dell'indipendenza, l'Ufficio federale del personale (UFPER) ha affidato lo studio comparativo sulle condizioni di assunzione a PricewaterhouseCoopers SA (PwC) nell'ambito di una procedura mediante invito.

## 2 Condizioni quadro

Per garantire la piena attendibilità di un simile studio, è essenziale definire qual è il «gruppo di confronto» e quali sono le «funzioni messe a confronto». In tale ambito occorre tenere conto delle riflessioni che seguono.

### *Gruppo di confronto*

Le differenze salariali sul mercato del lavoro possono essere spiegate in larga misura con il raggio d'azione sul piano territoriale e con la suddivisione tra imprese operanti a livello globale / internazionale, aziende attive su scala nazionale e industrie regionali / locali. Per poter svolgere i propri compiti, l'Amministrazione federale come pure tutte le organizzazioni di dimensioni analoghe che dispongono di strutture organizzative e funzionali complesse e operano in campi d'attività eterogenei necessitano di un numero maggiore di specialisti comprovati, personale accademico e superiori rispetto alla media delle imprese dell'economia privata. Queste

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

particolarità vanno tenute in debita considerazione al momento della selezione delle imprese da sottoporre a confronto.

### *Funzioni messe a confronto*

Lo studio comparativo si fonda su 25 funzioni rappresentative dell'Amministrazione federale, corrispondenti pressoché alla totalità delle classi di stipendio.

Sono stati analizzati i seguenti elementi di retribuzione:

- stipendio di base,
- retribuzione variabile a breve e a lungo termine,
- contributi (di risparmio del datore di lavoro) alla cassa pensioni

nonché le altre condizioni di assunzione concernenti il tempo di lavoro, il diritto alle vacanze, i congedi di maternità e paternità sovraobbligatori e altre prestazioni.

Non sono state oggetto di studio eventuali differenze retributive specifiche del settore come pure quelle che vanno oltre i dati relativi alla retribuzione. Vi rientrano, ad esempio, la sicurezza del posto di lavoro, l'ambiente lavorativo, l'utilità del lavoro svolto nonché lo stress sul posto di lavoro.

## **3 Gruppo di confronto**

Il gruppo di confronto è composto complessivamente di 22 organizzazioni e imprese che hanno partecipato allo studio, di cui 8 organizzazioni pubbliche o parastatali e 14 imprese dell'economia privata. Tale gruppo è stato definito in base ai seguenti criteri:

- numero di collaboratori e complessità dell'impresa;
- diversità dei settori;
- copertura regionale;
- permeabilità nel mercato del lavoro;
- equivalenza delle funzioni.

Sono state prese in considerazione imprese dell'economia privata con oltre 15 000 ma al massimo 100 000 collaboratori incluse nello SPI 250<sup>1</sup>. In tal modo si è garantito che tutte le imprese confrontate presentassero la medesima complessità dal punto di vista strutturale (al riguardo si veda anche il punto 2 «Condizioni quadro»). Un'elevata diversità dei settori ha assicurato una valutazione dei dati solida e attendibile. Grazie a un'ampia copertura regionale, prendendo in considerazione più imprese distribuite su un vasto territorio, è stato possibile tenere largamente conto delle differenze retributive dovute alla componente geografica. All'Altopiano (noto anche come «Mittelland»), che comprende tutta l'area metropolitana di Berna è stata assegnata una ponderazione maggiore rispetto alle altre regioni per la presenza delle sedi dell'Amministrazione federale su questo territorio. Nello studio sono state incluse anche imprese specifiche dell'economia

---

<sup>1</sup> Swiss Performance Index è un indice azionario relativo alle 250 maggiori imprese quotate alla borsa svizzera (SIX Swiss Exchange).

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

privata dalle quali l'Amministrazione federale recluta collaboratori o per le quali ne perde.

Nella definizione del gruppo di confronto, a essere fondamentali per la scelta delle imprese pubbliche e parastatali sono stati, in particolare, i criteri della dimensione (n. di collaboratori) e della copertura regionale.

Sei delle imprese invitate hanno rifiutato di partecipare allo studio comparativo, mentre altre due hanno dovuto essere escluse in seguito alla fornitura di dati mancanti o incompleti.

Il gruppo di confronto finale si compone delle seguenti organizzazioni e imprese.

*Figura 1: Elenco delle organizzazioni messe a confronto*

| Organizzazioni pubbliche e parastatali        |                                                                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Amministrazione Città di Ginevra              | Amministrazione Cantone di Berna                                         |
| Amministrazione Città di Zurigo               | Amministrazione Cantone di Vaud                                          |
| La Posta Svizzera SA (esclusa PostFinance)    | Istituto nazionale svizzero di assicurazione contro gli infortuni (SUVA) |
| Swisscom (Svizzera) SA                        | Ferrovie federali svizzere (FFS)                                         |
| Imprese dell'economia privata                 |                                                                          |
| Alcon SA                                      | BKW SA                                                                   |
| Mobiliare Svizzera Società d'assicurazioni SA | Geberit AG                                                               |
| Georg Fischer SA                              | Holcim SA                                                                |
| Lonza SA                                      | Roche Holding SA                                                         |
| Sandoz SA                                     | Schindler Aufzüge AG                                                     |
| SGS SA                                        | Sika SA                                                                  |
| Swiss Re SA                                   | Zurigo Compagnia di Assicurazioni SA (Business Unit Switzerland)         |

## 4 Funzioni messe a confronto

Le 25 funzioni prese in considerazione per lo studio comparativo riflettono pressoché la totalità delle classi di stipendio ed offrono una panoramica dell'Amministrazione federale in termini di conoscenze e margine di manovra.

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

Figura 2: Elenco delle funzioni messe a confronto

| N. | Funzione messa a confronto                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Capo divisione Finanze (membro di direzione)                                                |
| 2  | Capo divisione TIC (membro di direzione)                                                    |
| 3  | Capo divisione Personale (membro di direzione)                                              |
| 4  | Capo settore di attività (vicedirettore/trice, generalmente del 2° livello gerarchico)      |
| 5  | Capo divisione/comparto (generalmente del 3° livello gerarchico)                            |
| 6  | Capo divisione/comparto (generalmente del 3° o 4° livello gerarchico)                       |
| 7  | Esperto/a scientifico/a o senior advisor a livello internazionale                           |
| 8  | Specialista scientifico/a, ad es. economista, giurista, ingegnere, sociologo/a, naturalista |
| 9  | Specialista                                                                                 |
| 10 | Specialista in un settore principale qualificato (SSS)                                      |
| 11 | Esperto/a fiscale                                                                           |
| 12 | Specialista in finanze debitori/creditori                                                   |
| 13 | Capo Divisione RU                                                                           |
| 14 | Partner commerciale RU                                                                      |
| 15 | Specialista in comunicazione                                                                |
| 16 | Mediamatico/a (senior)                                                                      |
| 17 | Architetto/a TIC (senior)                                                                   |
| 18 | Scrum master (senior)                                                                       |
| 19 | Addetto/a al supporto TIC (senior)                                                          |
| 20 | Assistente di direzione                                                                     |
| 21 | Laboratorista                                                                               |
| 22 | Installatore/trice elettricista, polimeccanico/a, meccatronico/a d'automobili               |
| 23 | Addetto/a alla logistica                                                                    |
| 24 | Collaboratore/trice magazzino/deposito                                                      |
| 25 | Collaboratore/trice pulizia o addetto/a alle pulizie                                        |

Nel gruppo di confronto sono stati raccolti circa 18 000 punti dati, mentre nell'Amministrazione federale 32 000. I punti dati corrispondono al numero di titolari del posto. Il numero di titolari presi in considerazione per ogni funzione varia da meno di 50 (funzioni 1–3) a 4000 nel gruppo di confronto e fino a 9000 in seno all'Amministrazione federale.

## 5 Metodica

I dati relativi alla retribuzione per lo studio comparativo sono stati raccolti mediante questionario e in maniera specifica alla funzione. Le imprese hanno fornito dati concernenti funzioni che, in termini di classificazione, risultano equivalenti a quelle nell'Amministrazione federale. Come basi di confronto sono stati presi le descrizioni dei posti relative alle funzioni dell'Amministrazione federale di cui al punto 4 nonché il

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

loro valore STRATA assegnato da PwC in collaborazione con il team di progetto dell'UFPER. Il valore STRATA è lo strumento di valutazione delle funzioni di PwC. Il team di progetto di PwC ha verificato la completezza e l'uniformità di tutti i dati relativi alla retribuzione trasmessi dalle imprese confrontate e dall'Amministrazione federale. Al fine di garantire la qualità dei dati ed evitare potenziali distorsioni sono stati considerati esclusivamente i questionari completi.

I dati relativi alla retribuzione sono stati valutati in base alla mediana.

La mediana è il valore che si colloca esattamente al centro di una serie di dati. Essa taglia in due tale serie affinché metà dei dati si trovi al di sotto di essa e l'altra metà al di sopra.

La mediana non coincide con la media. Quest'ultimo indicatore, infatti, corrisponde alla somma di tutti i valori divisa per il loro numero. L'esempio riportato nel riquadro qui sotto può servire a illustrare le differenze.

#### **Differenze tra «mediana» e «media»**

*Prendiamo come esempio un gruppo di persone che esercitano un'attività lucrativa con redditi mensili pari a 5000, 5000, 6000, 16 000 e 18 000 franchi. Per calcolare la media si sommano tutti i redditi e si divide poi il totale ottenuto per il numero di persone. In questo caso risulta un reddito medio mensile di 10 000 franchi ( $50\,000 : 5$ ). Al contrario, per calcolare il reddito mediano si ordinano le persone secondo il reddito e si prende in considerazione la persona con un reddito collocato esattamente a metà. Il reddito mediano mensile del summenzionato esempio ammonta a 6000 franchi.*

*Qualora la persona che guadagna 16 000 franchi al mese ottenesse un aumento e iniziasse a guadagnare 20 000 franchi, anche il reddito medio aumenterebbe di 800 franchi, per attestarsi a 10 800 franchi. Il reddito mediano mensile rimarrebbe invece invariato, poiché nella metà superiore figurerebbero ancora i medesimi stipendi mensili corrispondenti alle due persone che guadagnano di più.*

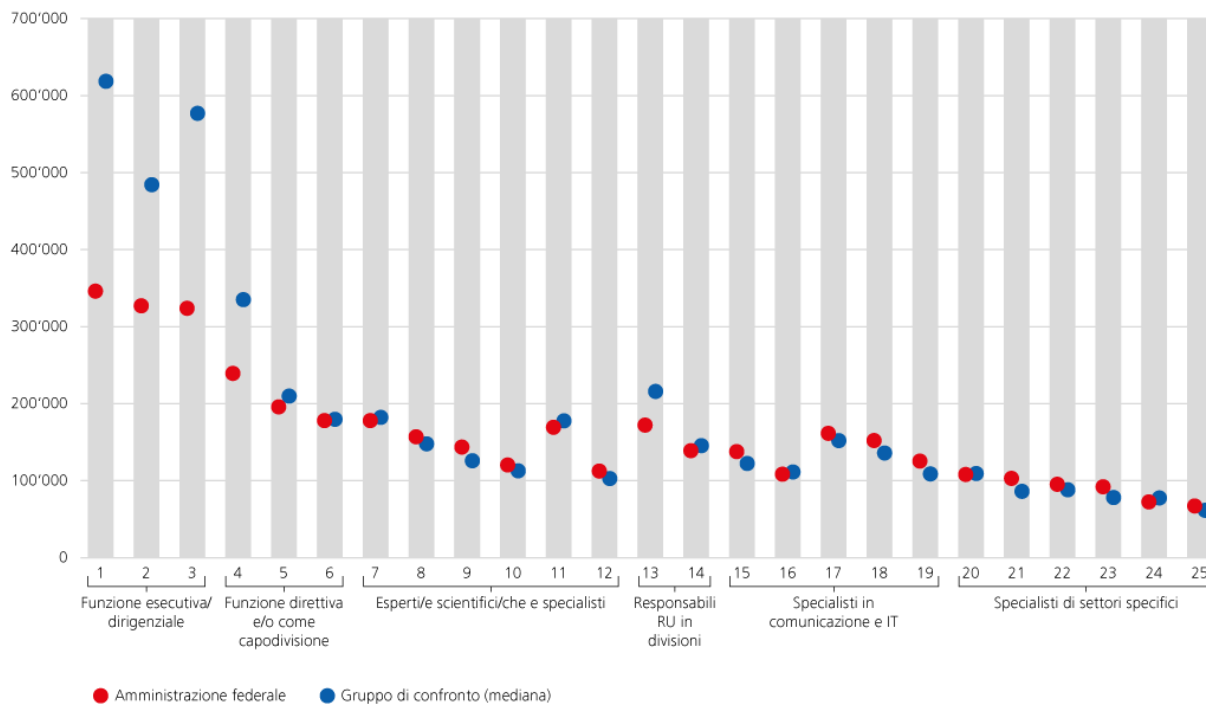
La mediana è più resistente in caso di «outlier» (valori estremi) e quindi si presta meglio ai confronti salariali.

## **6 Risultati**

Rispetto al valore mediano del gruppo di confronto, la **retribuzione totale** delle funzioni in seno all'Amministrazione federale è la seguente:

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

**Figura 3: Confronto tra Amministrazione federale e gruppo di confronto**

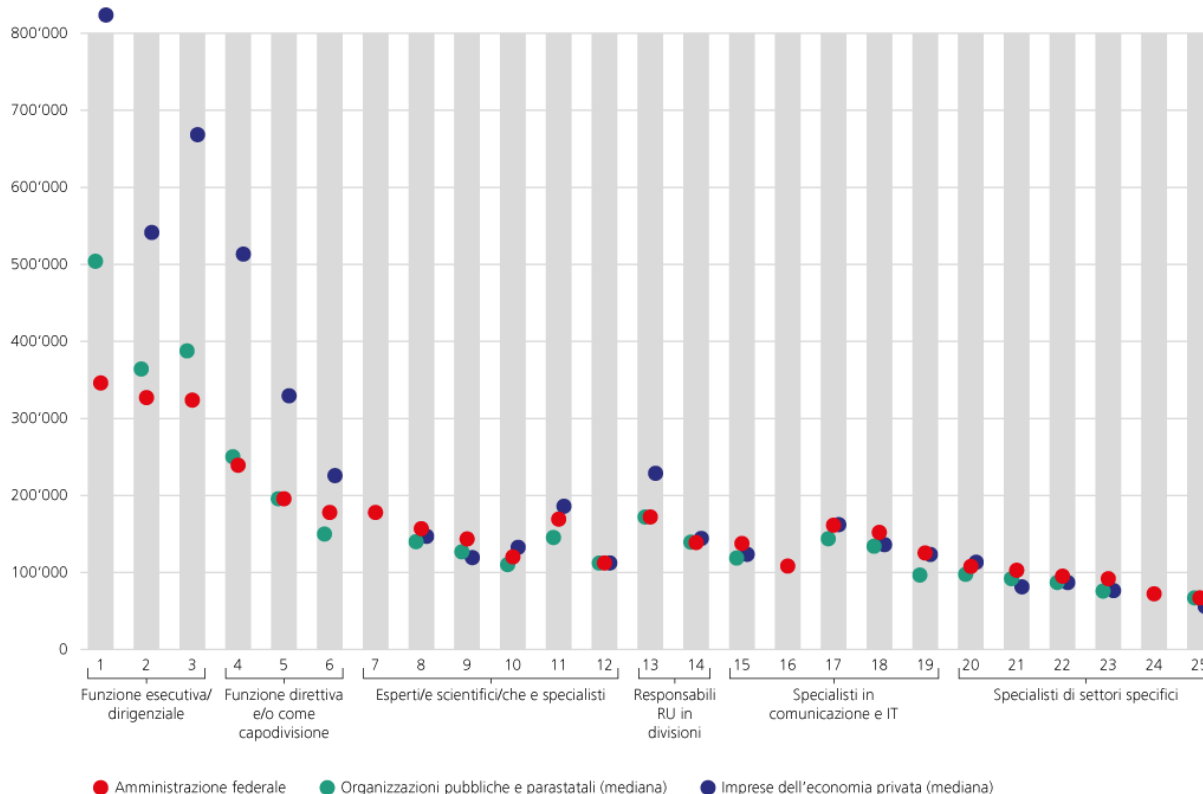


*Indicazione relativa alle figure 3 e 4:* a causa del numero esiguo di riscontri pervenuti, nel caso delle funzioni 7, 16 e 24 non è possibile eseguire una valutazione suddivisa per organizzazioni pubbliche, organizzazioni parastatali ed economia privata.

Nella figura 4 il gruppo di confronto è suddiviso in organizzazioni pubbliche e parastatali (punti verdi) e imprese dell'economia privata (punti blu).

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

Figura 4: Confronto tra Amministrazione federale, imprese pubbliche / parastatali e imprese dell'economia privata



Per quanto riguarda le altre condizioni di assunzione, oltre al tempo di lavoro e alla regolamentazione in materia di vacanze e congedi, lo studio comparativo ha esaminato anche altre 18 **prestazioni accessorie**.

Per quanto concerne il tempo di lavoro, è stata presa in considerazione la durata convenuta del lavoro settimanale, mentre nel caso della regolamentazione delle vacanze e dei congedi il numero di giorni di vacanza nonché di congedo di maternità e paternità. Questi dati sono inoltre stati confrontati con le rispettive disposizioni legali.

Riguardo alle prestazioni accessorie non sono stati esaminati i dettagli, bensì esclusivamente se queste vengano o meno offerte dai datori di lavoro. A titolo di esempio, dal sondaggio risulta che il 41 per cento dei datori di lavoro del gruppo di confronto versa un assegno per il matrimonio, ma gli importi di tali assegni non sono stati rilevati. Delle 18 prestazioni accessorie prese in considerazione, l'Amministrazione federale ne offre 8. Al proposito, si può notare che le prestazioni accessorie maggiormente erogate vengono garantite anche in seno all'Amministrazione federale.

Nello specifico, esse comprendono:

- formazioni e formazioni continue;
- premi per anzianità di servizio e/o premi di fedeltà;
- buoni o rimborsi per il trasporto pubblico;
- assicurazione infortuni sovraobbligatoria.

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

## 7 Classificazione dei risultati da parte di PwC

In base all'analisi effettuata, per la maggior parte delle funzioni nell'Amministrazione federale PwC conclude che la retribuzione totale si attesta a un livello analogo a quello del gruppo di confronto.

PwC ha suddiviso le variazioni rispetto alla retribuzione mediana in tre livelli. Le variazioni pari a  $\pm 15$  per cento rispetto al valore mediano del gruppo di confronto sono classificate come «paragonabili». Una variazione di questo tipo può essere dovuta all'eterogeneità dei dati. Le variazioni comprese tra il  $\pm 16$  e  $\pm 25$  per cento vengono considerate come «critiche», mentre quelle che superano  $\pm 25$  per cento «significative». Si osservano variazioni significative soprattutto nelle funzioni di quadri superiori, nelle funzioni dirigenziali del secondo e terzo livello gerarchico nonché nel caso di specialisti di settori specifici. Le variazioni hanno ripercussioni negative nelle funzioni di livello gerarchico superiore, mentre tendono a essere positive nelle funzioni di livello gerarchico inferiore.

Le variazioni negative a livello di retribuzione totale sono da ricondurre in particolare alle elevate componenti variabili della retribuzione a breve e a lungo termine nelle imprese dell'economia privata e in alcune organizzazioni parastatali. Per contro, il modello salariale dell'Amministrazione federale non presenta componenti variabili equivalenti.

Nelle prestazioni accessorie non si registrano grosse differenze tra l'Amministrazione federale e il gruppo di confronto. L'aspetto più evidente è la mancanza, in seno all'Amministrazione federale, di un contributo al vitto del personale o, perlomeno, di un'offerta capillare in tal senso. Ciò viene tuttavia relativizzato dalle variazioni leggermente positive nella retribuzione delle funzioni appartenenti ai livelli gerarchici più bassi dell'Amministrazione federale.

Il contributo di risparmio del datore di lavoro alla cassa pensioni dell'Amministrazione federale si colloca nel terzo quartile del gruppo di confronto. Gli elevati contributi di risparmio del datore di lavoro, soprattutto nel caso delle funzioni di livello gerarchico superiore, sono in grado di riequilibrare la situazione generale. Per contro, nel quadro dello studio comparativo in questione sono stati analizzati esclusivamente i contributi di risparmio del datore di lavoro. Tutti gli altri aspetti riguardanti le prestazioni delle casse pensioni non sono stati presi in considerazione. Per rappresentare in maniera esaustiva le differenze in ambito di previdenza professionale rispetto al gruppo di confronto sarebbe necessario effettuare un'ampia rilevazione dei dati come pure un'analisi approfondita, in particolare sul fronte delle prestazioni. Tutto ciò, tuttavia, sarebbe andato oltre lo scopo di questo studio comparativo.

Dal punto di vista del tempo di lavoro, con una settimana da 41,5 ore l'Amministrazione federale si situa piuttosto nelle fasce più alte rispetto al gruppo di confronto. In considerazione dell'orario di lavoro basato sulla fiducia, questi dati devono però essere interpretati con un certo grado di cautela, soprattutto per quanto riguarda le funzioni di livello gerarchico superiore in seno all'Amministrazione federale e all'interno del gruppo di confronto.

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

In linea di massima, fino al 60° anno d'età la regolamentazione in materia di vacanze rispecchia quella del gruppo di confronto. A partire dal 60° anno d'età, oltre il quale vengono concessi 35 giorni di vacanze, le disposizioni in vigore all'interno dell'Amministrazione federale sono invece più generose di quelle della controparte.

Benché il congedo di maternità in seno all'Amministrazione federale preveda due settimane in più rispetto al minimo legale, si situa 1,5 settimane sotto la mediana del gruppo di confronto. Il congedo di paternità sovraobbligatorio, con 10 giorni lavorativi in più, è invece piuttosto generoso.

In sintesi, PwC è giunta alla conclusione che le variazioni osservate nelle retribuzioni totali di singole funzioni in seno all'Amministrazione federale rispetto al gruppo di confronto risultano fondamentalmente giustificabili se si tiene conto di tutte le condizioni di assunzione analizzate in questo studio comparativo.

## 8 Conclusioni del Consiglio federale e ulteriori misure

I risultati dello studio comparativo sulle condizioni di assunzione confermano le conoscenze acquisite con l'esperienza e i risultati degli studi comparativi precedenti, ovvero che l'Amministrazione federale si distingue per la sua attrattiva sul mercato del lavoro. Essa, infatti, offre condizioni di lavoro idonee e concorrenziali per poter assumere in un contesto competitivo i collaboratori necessari all'adempimento del mandato e dei compiti previsti. Alcuni svantaggi retributivi nei livelli più alti o nel livello massimo dei quadri sono giustificabili, poiché in questo segmento di funzioni l'Amministrazione federale non può pretendere di essere leader di mercato sul piano della politica salariale. Nel confronto, gli elevati contributi di risparmio del datore di lavoro sono in grado di compensare in una certa misura la minore retribuzione in questa gamma di funzioni. In generale, in questo segmento di funzioni occorre garantire che il livello delle prestazioni venga mantenuto e che, per quanto possibile, non subentrino peggioramenti rispetto al mercato di riferimento.

Lo studio non ha prodotto risultati che richiedono l'adozione di misure urgenti da parte del datore di lavoro. Molti datori di lavoro devono affrontare grandi sfide dovute all'evoluzione demografica e alla partenza dei collaboratori appartenenti alle classi demografiche a forte natalità. Per superare queste sfide, è essenziale che le condizioni di assunzione dell'Amministrazione federale rimangano nel loro insieme competitive. Ciononostante lo studio mostra che vi è un certo margine di manovra sfruttabile sotto forma di contributo da parte del personale federale per sgravare il bilancio e tenere così in debito conto delle esigenze di politica finanziaria.

Il Consiglio federale ha quindi deciso che anche il personale federale deve contribuire al **pacchetto di sgravio 27** e ha stabilito che entro il 2027 occorre sgravare il bilancio di almeno 100 milioni di franchi mediante adeguamenti delle condizioni di assunzione e delle misure salariali. Per elaborare le misure necessarie, il Consiglio federale si è basato sui risultati dello studio comparativo e, al termine delle trattative con le associazioni del personale, ha deciso quanto segue:

- *misure salariali generali*: nel complesso, i fondi destinati alle misure salariali generali sono stati ridotti di 60 milioni di franchi (pari a circa l'1,0 % della massa salariale). Di questi, 30 milioni di franchi sono riconducibili alla riduzione decisa dalle Camere federali nel preventivo 2025. Inoltre, la parte di rincaro non

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

compensata per il personale federale è diminuita di 0,5 punti percentuali e ora ammonta all'1,0 per cento della massa salariale;

- *premi di prestazione*: i fondi destinati al finanziamento dei premi di prestazione sono stati temporaneamente ridotti di 10 milioni di franchi (2026) e di 5 milioni di franchi (2027–2028);
- *previdenza professionale*: in futuro i collaboratori dovranno farsi carico di un quarto del premio di rischio. Ciò consentirà di realizzare sgravi per un importo di 15 milioni di franchi all'anno. Le maggiori deduzioni salariali determineranno riduzioni individuali dello stipendio fino a 1200 franchi all'anno. In media, tale riduzione ammonterà a circa 400 franchi all'anno. La partecipazione dei collaboratori al pagamento del premio di rischio è una pratica diffusa presso altri datori di lavoro;
- *regolamentazione delle vacanze*: come emerge dallo studio comparativo di PwC, la regolamentazione delle vacanze dell'Amministrazione federale corrisponde sostanzialmente a quella del gruppo di confronto. Solo la settima settimana di vacanza a partire dal 60° anno di età non è prevista da nessun datore di lavoro nel gruppo di confronto. Il Consiglio federale ha pertanto deciso di ridurre di tre giorni il diritto alle vacanze a partire dal 60° anno di età dal 2029. Nel periodo transitorio dal 2027 al 2028, il diritto alle vacanze sarà ridotto di un solo giorno. La riduzione di tre giorni di vacanza consentirà di realizzare sgravi complessivi per 9,0 milioni di franchi;
- *premi di fedeltà*: i premi di fedeltà o i premi per anzianità di servizio sono strumenti diffusi di politica del personale. Tutti i datori di lavoro che hanno partecipato allo studio comparativo di PwC li utilizzano. Tuttavia, non è stato effettuato alcun confronto nel merito delle prestazioni concretamente concesse. Il Consiglio federale prevede quindi di intervenire in modo moderato. Secondo la normativa vigente, un premio di fedeltà è attribuito dopo dieci anni d'impiego e, in seguito, ogni cinque anni fino a che l'impiegato ha compiuto il 45° anno d'impiego. Dopo dieci e 15 anni di servizio, gli impiegati ricevono metà dello stipendio mensile. A partire da 20 anni di servizio, agli impiegati viene versato uno stipendio mensile. D'intesa con i superiori e a titolo eccezionale, il premio di fedeltà può essere percepito per intero o per metà sotto forma di congedo pagato. Il Consiglio federale ha deciso che dal 2027 la prestazione a partire dal 20° anno di servizio sarà ridotta da uno stipendio mensile alla metà dello stipendio mensile, il che corrisponde a una riduzione di 17 milioni di franchi.

### **Ottimizzazione del sistema salariale**

Parallelamente allo studio comparativo sulle condizioni di assunzione, sono stati avviati lavori per ottimizzare il sistema salariale in adempimento al postulato 19.3974 «Dissociare l'evoluzione dello stipendio dalla valutazione delle prestazioni», depositato dalla Commissione delle finanze del Consiglio nazionale il 6 settembre 2019. I lavori si sono pertanto concentrati sull'elemento dell'evoluzione dello stipendio e non sulla creazione di un nuovo sistema salariale. Il 25 ottobre 2023 il Consiglio federale ha preso atto del piano di massima e ha approvato diversi parametri di riferimento. Il piano di massima si fonda su un modello della società GFO Unternehmensberatung AG (GFO), già utilizzato in forma analoga da diversi datori di lavoro pubblici e parastatali quali la città di Zurigo o la FFS SA. Il piano è

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

stato approvato con riserva di eventuali nuove conoscenze derivanti dallo studio comparativo sulle condizioni di assunzione del personale federale. Il Consiglio federale ha quindi sospeso i lavori sul sistema salariale in attesa dei risultati dello studio comparativo. In questo modo ha voluto garantire che la definizione definitiva dei parametri di riferimento, ad esempio gli importi massimi delle classi di stipendio, fosse basata su dati di mercato aggiornati. Come già esposto in precedenza, il confronto delle condizioni di assunzione non ha evidenziato alcuna necessità di intervento immediata. Ciò vale in particolare per la retribuzione.

Pertanto, i lavori sono proseguiti sulla base dei parametri di riferimento già definiti. Nella primavera del 2025 il Consiglio federale ha approvato il piano dettagliato per l'ottimizzazione del sistema salariale.

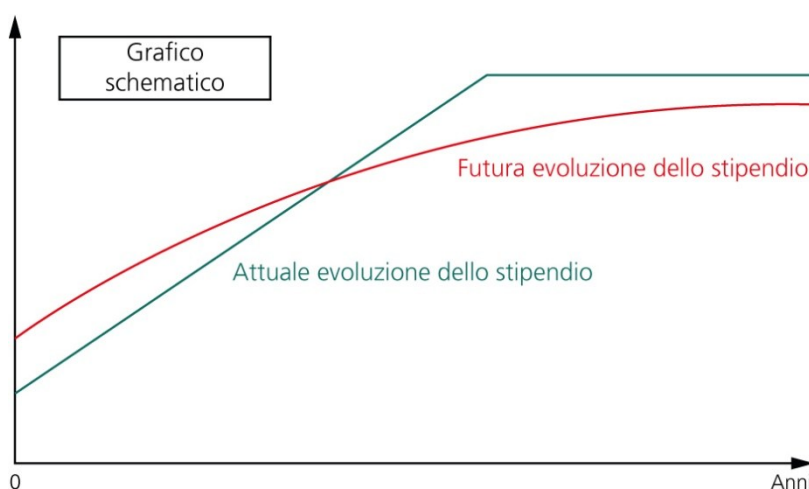
Con questo adeguamento, il Consiglio federale persegue diversi obiettivi:

- gli stipendi e la loro evoluzione saranno maggiormente orientati al mercato del lavoro;
- l'evoluzione dello stipendio non sarà più legata a livelli di valutazione fissi; saranno determinanti l'adempimento dei requisiti previsti nella descrizione del posto e nel codice di comportamento;
- il dialogo tra collaboratori e superiori sarà intensificato e più flessibile;
- per gli stipendi iniziali, la funzione avrà un peso maggiore rispetto alla formazione;
- la fissazione degli stipendi all'interno dell'Amministrazione federale avverrà in modo più uniforme.

La figura 5 presenta una panoramica dei principali adeguamenti.

### *Confronto tra l'evoluzione dello stipendio attuale e futura*

Figura 5: Evoluzione dello stipendio



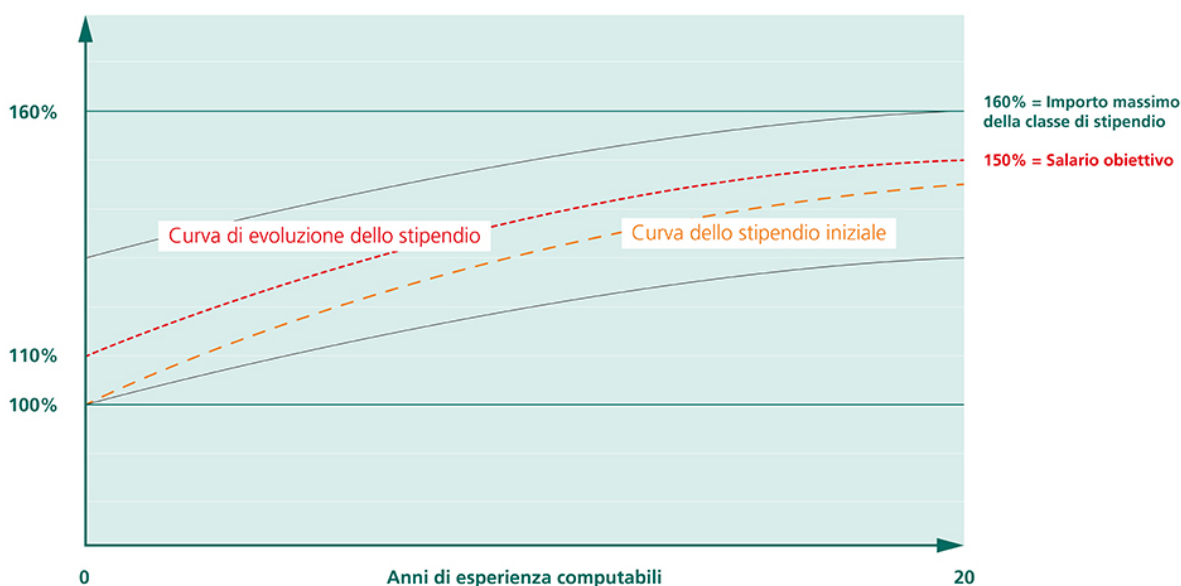
L'evoluzione dello stipendio attuale è caratterizzata da tassi di crescita annui elevati e costanti, poiché questi vengono calcolati sulla base dell'importo massimo della rispettiva classe di stipendio. Al contempo, gli stipendi iniziali risultano relativamente bassi. L'evoluzione dello stipendio futura presenta una curva più piatta, in quanto è

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

calcolata sulla base dello stipendio effettivo individuale e l'esperienza acquisita in ogni classe di stipendio si estende su un periodo di 20 anni. Gli stipendi iniziali tendono a essere più elevati rispetto a quelli attuali. Un'altra differenza è che nel sistema attuale l'obiettivo salariale corrisponde all'importo massimo della classe di stipendio. Nel nuovo sistema, invece, l'obiettivo salariale sarà inferiore all'importo massimo della rispettiva classe di stipendio.

### *Fissazione ed evoluzione dello stipendio*

Figura 6: Fascia salariale e curva di evoluzione dello stipendio



In futuro gli stipendi saranno suddivisi in fasce percentuali uguali per tutte le classi di stipendio. Per la determinazione degli stipendi saranno prioritari la funzione e l'esperienza rilevante per la posizione. In questo modo l'Amministrazione federale garantisce una retribuzione più conforme ai requisiti e al mercato rispetto a quanto avviene se lo stipendio è determinato principalmente in base alla formazione pregressa. L'importo minimo della classe di stipendio indica lo stipendio di base per un determinato posto e corrisponde al 100 per cento. La curva dello stipendio iniziale (linea arancione tratteggiata) rappresenta la soglia inferiore nella determinazione dello stipendio per le nuove assunzioni. Per le persone senza esperienza rilevante, la curva parte dall'importo minimo della classe di stipendio, prosegue con un'inclinazione leggermente maggiore rispetto alla curva di evoluzione dello stipendio e si avvicina a quest'ultima con l'aumentare dell'esperienza.

In caso di prestazioni costantemente buone, l'evoluzione dello stipendio seguirà una curva salariale (linea rossa punteggiata) conforme al mercato. L'evoluzione terminerà con il cosiddetto «obiettivo salariale», che per tutte le classi di stipendio sarà del 6,25 per cento inferiore all'importo massimo della classe di stipendio raggiungibile in futuro (v. fig. 6). Quest'ultimo (160 %) potrà essere raggiunto solo se saranno fornite costantemente prestazioni molto buone.

Per quanto riguarda la valutazione del personale, i quattro livelli di valutazione (1–4) attualmente previsti e la relativa evoluzione percentuale dello stipendio verranno

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

soppressi. In futuro i superiori gerarchici riceveranno una proposta di adeguamento salariale basata sul sistema per ciascun collaboratore. La proposta parte dal presupposto che la prestazione fornita dal collaboratore sia buona. Il superiore gerarchico può discostarsi da tale proposta: se le prestazioni attese saranno superate, l'evoluzione dello stipendio potrà essere aumentata di un punto percentuale al massimo. Per gli stipendi già pari o superiori all'andamento della curva di evoluzione dello stipendio, la proposta potrà essere aumentata di 0,5 punti percentuali al massimo.

Per contro, se il collaboratore fornirà solo in parte la prestazione attesa, la proposta di evoluzione dello stipendio sarà ridotta. Se il collaboratore non fornirà la prestazione attesa, non vi sarà alcuna evoluzione dello stipendio.

### *Classi di stipendio*

Oltre a uno stipendio massimo, per ogni classe verrà introdotto anche uno stipendio minimo.

L'indennità di residenza verrà soppressa. In compenso, l'importo corrispondente all'indennità di residenza più alta (zona 13) sarà aggiunto allo stipendio massimo previsto per ogni classe di stipendio. Nelle classi di stipendio 28–37 gli importi massimi saranno aumentati dal 2 al 10 per cento a seconda della classe.

Lo studio comparativo sulle condizioni di assunzione ha fornito importanti indicazioni sulla conformità al mercato dei nuovi importi massimi delle classi di stipendio. Gli stipendi corrisposti per le funzioni confrontate nello studio sono pressoché gli stessi della retribuzione mediana del gruppo di confronto, ad eccezione delle funzioni di quadro di livello alto e di quadro superiore (a partire dalla classe di stipendio 28); nel segmento di requisiti secondo la rilevazione della struttura dei salari bassi e medi (classi di stipendio 1–27) sono leggermente superiori alla mediana. Un aumento degli importi massimi nelle classi di stipendio 1–27 che vada oltre l'integrazione dell'importo dell'indennità di residenza per la zona 13 non è pertanto giustificabile dal punto di vista del datore di lavoro. Lo studio sottolinea tuttavia la necessità di evitare un peggioramento della retribuzione dei quadri di livello alto e superiore. Sulla base dei dati effettivi, la GFO AG ha elaborato delle proiezioni dalle quali è emerso che, senza un leggero aumento degli importi massimi delle classi di stipendio 28–37, si registrerebbero perdite di guadagno. Per questo motivo il Consiglio federale ha deciso di approvare tale aumento.

### *Ripercussioni finanziarie*

Il Consiglio federale non ha vincolato l'ottimizzazione del sistema salariale a un obiettivo di risparmio. I calcoli effettuati finora evidenziano che, grazie alla curva di evoluzione dello stipendio più piatta e al fatto che nessuno stipendio potrà superare il limite della fascia salariale, a medio termine l'adeguamento del sistema determinerà un potenziale di sgravio di circa 35 milioni di franchi (ca. 0,5 % della massa salariale). In una valutazione sugli adeguamenti da presentare al Consiglio federale entro la fine del 2031 bisognerà appurare se il potenziale di sgravio calcolato a seguito di tali adeguamenti sarà effettivamente sfruttato.

### **Conclusione e prospettive**

Con l'attuazione delle misure summenzionate si potranno concludere i lavori relativi allo studio comparativo di PwC e allo sgravio di bilancio basato sullo studio.

Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale rispetto a quelle nel settore pubblico, parastatale e privato

Negli ultimi 20 anni l'Amministrazione federale ha commissionato tre studi comparativi approfonditi sulla retribuzione e sulle condizioni di assunzione. Come già menzionato in precedenza, lo studio comparativo di PwC ha ampiamente confermato i risultati dei confronti precedenti. Il Consiglio federale condivide l'opinione degli autori dei postulati, secondo cui è essenziale che, nel loro insieme, le condizioni di assunzione degli impiegati federali corrispondano a quelle del mercato di riferimento e non incoraggino la concorrenza sleale. Questo principio è stato espresso anche nella mozione Grossen 24.3780 «Stipendi della Confederazione conformi al mercato. Nessuna disparità con l'economia privata», accolta dal Consiglio federale il 28 agosto 2024. Lo studio comparativo di PwC dimostra che le richieste formulate in tal senso sono sostanzialmente soddisfatte. Nei prossimi 5–10 anni sarà opportuno condurre un nuovo studio comparativo, non da ultimo per continuare a tenere conto delle richieste degli autori dei postulati. Tuttavia, non è ancora stata fissata una data precisa.

### **Allegato**

- Studio comparativo sulle condizioni di assunzione offerte dall'Amministrazione federale condotto da PwC (documento in lingua tedesca con breve sintesi in lingua francese)