



I QUADRI

NEL MERCATO DEL LAVORO ODIERNO

Competenze, Sviluppo professionale
Pacchetto retributivo, Successo lavorativo



PREMESSA

Negli ultimi anni di forte crisi economica un po' tutti i settori e i lavoratori hanno sofferto. Un'isola felice la troviamo però nei quadri che, secondo gli ultimi dati disponibili INPS, dal 2008 al 2014 sono aumentati del 10% (0,5% dal 2013 al 2014).

È quindi importante delineare attualità e futuro di questa importante figura manageriale che in un'economia ancora così scarsa di managerialità (oggi in Italia sono 30mila le aziende che hanno all'interno un dirigente e 40mila quelle che hanno un quadro, le prime quasi tutte comprese anche nelle seconde) dovrebbe trovare sempre più spazio.

Per questo Manageritalia e JobValue - che da anni nelle loro indagini analizzano i trend in atto riguardo a dirigenti e quadri - hanno prodotto questo rapporto esclusivo, in collaborazione con Praxi. Per capire competenze, percorsi di carriera, ruolo, retribuzione e aspettative del mercato.

HIGHLIGHTS

- Quadri nel settore privato in Italia: +10% dal 2008 al 2014
- Competenze: da gestione delle risorse (50%) a orientamento al cambiamento (37%) e visione strategica (35%)
- Formazione: il 30% fa anche formazione a suo carico, crescono le community web (26%)
- Modello manageriale: da attenzione ai risultati (?) a partecipazione (39%)
- Retribuzione globale annua dei quadri nel 2015 a € 56.128
- Il successo professionale è dato da worklife balance (52%), indipendenza e autonomia (46%) e riconoscimento da parte degli altri (35%)

LE FONTI



JP SALARY OUTLOOK 2016
16 SALARY OUTLOOK 2016

L'ANALISI DEL MERCATO RETRIBUTIVO ITALIANO

COMPETENZE ATTUALI

Da un recente studio sulla classe manageriale italiana (Osservatorio Manageriale 2015 - "Fare i Manager Oggi... e farlo in futuro") emerge uno scenario piuttosto chiaro. I quadri identificano le competenze più significative nella capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone (50% dei rispondenti), nella capacità di gestire costi e budget (50%) e nella leadership (43%). La competenza di visione strategica è citata tra le più rilevanti, trasversalmente, tra quadri e dirigenti: circa il 30% dei rispondenti la annovera, infatti, tra i cardini del ruolo manageriale di oggi.

Le competenze specialistiche relative alla propria area funzionale hanno un ruolo più rilevante per i quadri di quanto non lo siano per i dirigenti (36% contro 28%): ciò può essere spiegato con una presenza fra i quadri di ruoli tecnici, con focus su una o più aree di expertise aziendale, piuttosto che su profili di tipo più meramente manageriale.

COMPETENZE FUTURE E CONFRONTO

I quadri indicano come competenze cardinali dei prossimi anni l'orientamento al cambiamento (37%), la leadership e la visione strategica (entrambi al 35%). Si nota immediatamente come le caratteristiche che questa tipologia di manager immagina più importanti nel futuro si discostino molto da quelle ipotizzate come più utili oggi: solo la leadership figura in entrambi gli elenchi. I quadri avvertono nella leadership una forza coerente, un binario che il management deve percorrere per raggiungere gli obiettivi del business. Questo aspetto verrà più volte ribadito nelle pagine a venire, con sfumature differenti.

Principali competenze richieste a un quadro - Oggi vs. Futuro

	OGGI	FUTURO
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	50%	32%
Capacità di gestire i costi e il budget	50%	31%
Leadership	43%	35%
Visione strategica	29%	35%
Orientamento al risultato	31%	18%
Competenze specialistiche relative alla propria area funzionale	36%	23%
Capacità di migliorare e innovare processi e modalità di lavoro	27%	34%
Capacità di motivare gruppi e individui	24%	19%
Capacità di comunicazione	28%	25%
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	23%	11%
Problem solving	23%	15%
Orientamento al cambiamento	14%	37%
Adattabilità e capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	22%	19%
Esperienza internazionale	9%	30%
Capacità di gestione di team con membri fisicamente lontani tra loro	9%	26%
Capacità di gestione cross-culturale	3%	28%

LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

I manager lavorano su vari i fronti per la crescita professionale. Prevalgono tra i quadri strumenti classici quali iniziative organizzate dall'azienda (47%) ed eventi associativi di settore (34%). Non pochi quelli che si avvalgono di uno strumento innovativo quale la partecipazione a community web (35%). Le attività di coaching e counseling sono invece ancora poco diffuse tra i quadri: solo il 15% dei rispondenti la indica come iniziativa di sviluppo. La formazione aziendale nel confronto con gli anni passati mostra un certo calo per intensità. Mentre la percentuale di manager che frequenta iniziative a proprio carico è stabile e pari al 30%, l'unico mezzo che è costantemente in crescita è il ricorso al web e alle community di professionisti. La partecipazione a community web è aumentata costantemente dall'11% del 2008 al 26% del 2015.

Iniziative dei quadri per il proprio sviluppo professionale - Anno 2015

	2015
Partecipo a iniziative aziendali strutturate e organiche	47%
Partecipo a eventi associativi di settore	34%
Mi tengo aggiornato proponendo iniziative formative all'impresa	32%
Mi tengo aggiornato frequentando iniziative formative a carico mio	32%
Partecipo a diverse community web (es. social network)	35%
Partecipo a gruppi di lavoro interfunzionali in azienda	25%
Coaching / Counseling	15%
Partecipo a gruppi di lavoro interaziendali	16%
Partecipo a gruppi di approfondimento e iniziative divulgative	13%

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le competenze cross-culturali e di internazionalizzazione sono oggi per i manager un must, vista la necessità delle aziende di aprirsi maggiormente o ex novo al mercato globale. Il 47% dei quadri indica come skill fondamentale nei processi di internazionalizzazione la capacità di sviluppare processi e modalità di lavoro su scala internazionale (o di migliorare quelli già esistenti). Il 43% indica lo sviluppo della propria competenza funzionale come fondamentale per l'apertura ai mercati esteri, mentre la conoscenza di lingue straniere raggiunge il 30%. I quadri immaginano l'internazionalizzazione come un insieme di processi che si fonda su due attributi fondamentali: la scalabilità e la competenza. È dunque il riprodurre all'esterno del confine aziendale il proprio modello di business, la strategia che viene immaginata come più efficace per gestire l'espansione sui mercati esteri.

IL MODELLO IDEALE DI MANAGER OGGI E IN FUTURO

Il modello di manager attuale secondo la maggior parte dei quadri è focalizzato sulla visione e sulla strategia, rappresentato dalla filosofia "mi aspetto da voi questi risultati" (indicato dal 32% dei quadri). È un **manager visionario**, la persona che detiene la leadership e che prefigura il risultato finale dei suoi progetti, nonché responsabile per gli esiti del lavoro del suo team. Al secondo posto il 19% dei rispondenti colloca il **manager partecipativo**, focalizzato sul coinvolgimento del team di lavoro, anche in termini di progettazione e definizione rispetto alle attività, rappresentato dalla filosofia "decidiamo insieme cosa fare". Questo manager fa della condivisione con il team la sua forza, non conosce le risposte ma le cerca nell'interazione col suo gruppo di lavoro. Al terzo posto c'è un **manager direttivo** che esercita il proprio ruolo secondo il modello del capo tradizionale. La persona che dice "fatelo" e che non lascia spazio per la negoziazione o il contributo creativo dei propri collaboratori. Questo modello viene indicato dal 15% dei quadri.

Valutando il modello manageriale del futuro, per i quadri è il manager partecipativo quello che sarà prevalente (39%). Il manager strategico è al secondo posto (24%), mentre in terza posizione notiamo una figura prima non considerata in maniera diffusa, ossia il manager motivatore (18%). Questo modello si fonda sulla skill di supporto al proprio team, sul rafforzamento degli altri. Il suo motto è "dai che ce la facciamo!". Appare evidente come il futuro sia decisamente orientato al team, sia dal punto di vista del supporto che il gruppo è in grado di offrire sia dal punto di vista operativo. Il gruppo si delinea come un insieme più capace di una persona sola nel definire e stabilire obiettivi ma anche nel portarli a termine, condividendo la responsabilità degli esiti operativi.

Il modello ideale per un quadro - Oggi vs. Futuro

	OGGI	FUTURO
Focalizzato sulla visione e strategia..." mi aspetto da voi questi risultati"	32%	24%
Focalizzato sul team e nuove idee..." decidiamo insieme cosa fare"	19%	39%
Focalizzato sulla motivazione del team... "dai che ce la facciamo!"	14%	18%
Focalizzato sulle direttive e sull'execution immediata..." fatelo"	15%	8%
Focalizzato sullo sviluppo professionale dei collaboratori..." vi insegno a farlo"	12%	6%
Focalizzato sul raggiungimento degli obiettivi e dell'eccellenza..." fatelo come dico io (altrimenti lo faccio io)"	6%	4%
Focalizzato sulle persone e sul creare armonia..." sarebbe bello che lo faceste"	2%	2%

DATI RETRIBUTIVI E TOTAL REWARD

Le retribuzioni annue lorde (RAL) medie rilevate a livello nazionale nel 2015 sono state pari a € 104.266 per i dirigenti, € **53.217 € per i quadri**, € 30.624 per gli impiegati e € 23.937 per gli operai. La retribuzione passa da € 53.217 a € 56.128 lordi annui in media, se si aggiunge alla componente fissa della retribuzione anche la componente variabile.

Il trend nell'ultimo anno indica che la retribuzione fissa media (RAL) dei quadri è rimasta immutata, mentre se si considera l'intera retribuzione percepita, questa cresce dell'1,0%, sopra la soglia dell'inflazione che determina **l'aumento del potere d'acquisto di questa categoria di lavoratori**.

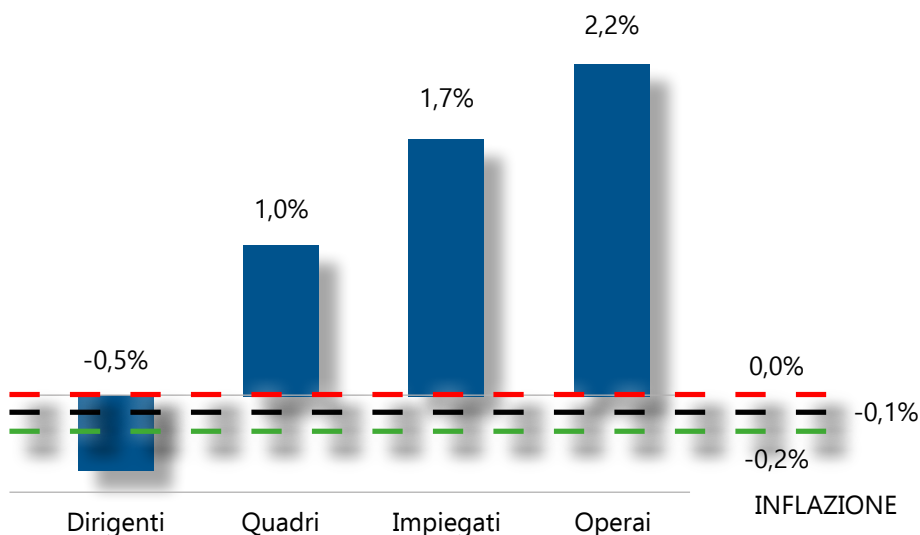
RAL 2014 e 2015 e trend RAL 2015-2014 per inquadramento

RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA	RAL 2014	RAL 2015	TREND RAL 2015-2014
Dirigenti	€ 106.230	€ 104.266	-1,8%
Quadri	€ 53.231	€ 53.217	0,0%
Impiegati	€ 30.465	€ 30.624	0,5%
Operai	€ 23.707	€ 23.937	1,0%

RGA 2014 e 2015 e trend RGA 2015-2014 per inquadramento

RGA - RETRIBUZIONE GLOBALE ANNUA	RAL 2014	RAL 2015	TREND RAL 2015-2014
Dirigenti	€ 116.663	€ 116.048	-0,5%
Quadri	€ 55.594	€ 56.128	1,0%
Impiegati	€ 30.925	€ 31.443	1,7%
Operai	€ 23.992	€ 24.525	2,2%

Trend RGA 2015-2014 per inquadramento e confronto con indice dei prezzi al consumo



L'ANALISI SETTORIALE

Analizzando nel dettaglio gli importi erogati a profilo del settore terziario, la RAL media 2015 dei quadri operanti nel settore commercio si attesta a € 51.158, in calo del 2,5% rispetto l'anno precedente. Per il settore dei servizi, invece, tale valore raggiunge i € 50.849: valore anch'esso in calo ma di un più contenuto 0,1%.

Paragonando la crescita delle retribuzioni dei quadri tra terziario e altri settori notiamo come vi sono settori che hanno previsto un incremento (i quadri delle utilities e del settore primario) e altri in calo (edilizia e industria di processo). **In termini di importo erogato i settori del commercio e dei servizi sono invece decisamente inferiori alla RAL media percepita dai quadri degli altri settori.**

RAL 2014 e 2015 e trend RAL 2015-2014 per settore merceologico - quadri

RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA	RAL 2014	RAL 2015	TREND RAL 2015-2014
AGRICOLTURA	€ 49.913	€ 50.688	1,6%
INDUSTRIA DI PROCESSO	€ 56.115	€ 55.552	-1,0%
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	€ 55.023	€ 55.113	0,2%
EDILIZIA	€ 56.271	€ 55.453	-1,5%
UTILITIES	€ 54.063	€ 55.679	3,0%
COMMERCIO	€ 52.456	€ 51.158	-2,5%
SERVIZI	€ 50.886	€ 50.849	-0,1%
SERVIZI FINANZIARI	€ 54.675	€ 54.928	0,5%

L'ANALISI DIMENSIONALE

Le retribuzioni in aziende di medie dimensioni sono sempre particolarmente competitive: quelle dei dirigenti raggiungono i livelli delle aziende medio-grandi, quelle dei quadri sono addirittura più elevate rispetto a quelle erogate in aziende medio-grandi e "1.000+". Fra i quadri le retribuzioni delle aziende grandi (oltre 1.000 dipendenti) crescono dello 0,5%, mentre nelle aziende medio-grandi non si registra una variazione. Nelle aziende medie e piccole assistiamo a un calo; rispettivamente, dello 0,5% e dello 0,7%. Le aziende piccole crescono dello 0,6%.

RAL 2014 e 2015 e trend RAL 2015-2014 per dimensione aziendale - quadri

RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA	RAL 2014	RAL 2015	TREND RAL 2015-2014
MICRO (fino a 10 dipendenti)	€ 49.675	€ 49.319	-0,7%
PICCOLA (da 11 a 50 dipendenti)	€ 52.111	€ 52.446	0,6%
MEDIA (da 51 a 250 dipendenti)	€ 55.196	€ 54.921	-0,5%
MEDIO-GRANDE (da 250 a 1.000 dipendenti)	€ 54.808	€ 54.833	0,0%
GRANDE (oltre 1.000 dipendenti)	€ 54.080	€ 54.341	0,5%

L'ANALISI PER FUNZIONE

Analizzando le differenti funzioni aziendali si può osservare come vi siano differenze retributive anche significative. **La funzione vendite presenta la RAL media più elevata, pari a € 56.419** e superiore alla media anzionale dei quadri del 6%. A seguire vi sono ruoli appartenenti due funzioni di Staff, ossia l'Auditing, Compliance, Risk Management (€ 54.883) e il Legale (€ 54.784).

Al di sotto della media troviamo aree funzionali la cui expertise di ruolo è sicuramente più tecnica, quali la Manutenzione (unica con RAL media inferiore ai 50mila euro) e l'IT/Sistemi Informativi, ma poco sopra anche le aree relative all'Area Tecnica e Ricerca e Sviluppo e la Qualità.

RAL 2014 e 2015 e trend RAL 2015-2014 per area funzionale - quadri

RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA	RAL 2015	DIFFERENZA % RISPETTO ALLA MEDIA
Vendite	€ 56.419	6,0%
Auditing, Compliance, Risk management	€ 54.883	3,1%
Legale	€ 54.784	2,9%
Produzione	€ 53.994	1,5%
Customer service e Post vendita	€ 53.717	0,9%
Marketing e Comunicazione	€ 53.588	0,7%
Acquisti, Logistica e Supply chain	€ 53.563	0,7%
Amministrazione, Finanza e Controllo	€ 53.561	0,6%
MEDIA NAZIONALE QUADRI	€ 53.217	--
Risorse umane e Organizzazione	€ 52.826	-0,7%
Servizi generali e Segreteria	€ 52.345	-1,6%
Ambiente, Salute e Sicurezza	€ 52.166	-2,0%
Area tecnica & Ricerca e sviluppo	€ 52.116	-2,1%
Qualità	€ 51.639	-3,0%
IT / Sistemi informativi	€ 51.605	-3,0%
Manutenzione	€ 50.940	-4,3%

QUOTA DI RETRIBUZIONE VARIABILE

La retribuzione variabile è una leva di peculiare importanza nel pacchetto retributivo di un lavoratore in generale e ancor più è rilevante per un manager, in quanto quasi sempre collegata al raggiungimento di obiettivi aziendali o individuali che combaciano con l'andamento generale dell'azienda. **La retribuzione variabile annua 2015 percepita ammonta a € 2.911 lordi per i quadri:** tuttavia si può osservare come il quasi 67% di quadri che ha percepito un variabile ha ottenuto in media € 5.536, che rappresenta il 9,9% dell'intero pacchetto retributivo percepito.

RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA PERCEPITA	QUOTA VARIABILE NEL COMPENSATION MIX	RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA	% DI PERCETTORI DI UNA QUOTA VARIABILE
Dirigenti	16,6%	€ 19.141	74,6%
Quadri	9,9%	€ 5.536	66,8%
Impiegati	6,9%	€ 2.177	59,1%
Operai	6,0%	€ 1.471	67,0%

Il peso della parte variabile è notevolmente più elevato se si considera solo chi l'ha effettivamente percepita in busta paga, ossia i percettori effettivi della quota. Considerando solo chi ha effettivamente percepito una quota variabile, la media per i quadri è di € 5.536 (il 9,9% della RAL), e **circa il 66,8% quadri in Italia ha percepito una quota variabile nel 2015.**

PERCETTORI DI UNA QUOTA VARIABILE

Tre manager su quattro prevedono nel loro pacchetto retributivo una retribuzione variabile, senza differenze di rilievo fra dirigenti (75%) e quadri (73%). Esistono invece sostanziali differenze in funzione della dimensione aziendale. I sistemi di incentivazione e formalizzazione della retribuzione variabile sono più diffusi nelle aziende più grandi: l'86% dei manager di aziende con oltre 1.000 dipendenti ha una quota variabile della retribuzione. Tale quota si riduce al decrescere della dimensione dell'azienda, fino al 67% per i manager di aziende con meno di 50 dipendenti.

OBIETTIVI DEI SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

Ai primi due posti troviamo **due categorie direttamente legate agli economics**, ossia margini, redditività o utili (indicato dal 51% dei quadri) e ricavi, fatturato, vendite e incassi (49%). Tutti gli altri obiettivi, prevalentemente non di tipo economico, sono invece molto meno diffusi (nessuno di essi raggiunge il 30% di presenza). Tra essi i principali sono obiettivi ad hoc non misurabili, indicatore che si riferisce ad attributi quali l'impegno, lo sforzo, la determinazione e gli obiettivi di sviluppo individuale, indicatore riferito all'acquisizione di particolari skill e conoscenze (entrambi a 27%).

BENEFIT

A completamento del pacchetto di Total Compensation, alla retribuzione fissa e alla retribuzione variabile vanno aggiunti i benefit. Prima di indagare le tipologie di benefit posseduti, analizziamo la loro presenza complessiva nei pacchetti dei manager. La prima indicazione è che **il 96% dei quadri possiede almeno un benefit**. Questa percentuale non muta in base a dimensione aziendale, settore o altre caratteristiche anagrafiche e lavorative.

La tipologia di benefit prevalente nei pacchetti dei quadri è quella legata alla mobilità, ossia spese di viaggi per lavoro e strumenti di lavoro (pc, cellulare, Company Car su tutti); almeno un benefit di questa tipologia è posseduto dall'73% dei quadri. Segue la categoria di benefit legata all'ambito assistenziale e previdenziale, posseduta dal 69% dei quadri, e la categoria dei servizi di ristorazione, posseduta dal 66% dei manager.

Benefit posseduti dai quadri nel 2015

BENEFIT	%
MOBILITÀ	73%
ASSISTENZA E PREVIDENZA	69%
ACQUISTI, FINANZIAMENTI E PRESTITI	16%
SERVIZI PROFESSIONALI	22%
BENESSERE E TEMPO LIBERO	17%
FAMIGLIA	15%
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	66%
SERVIZI DI PUBBLICA UTILITÀ	19%

IL SUCCESSO PROFESSIONALE PER UN MANAGER

In ultima analisi verifichiamo un sentiment dei quadri, in particolare cosa intendono per successo nella propria carriera professionale. In generale **il primo elemento ritenuto di successo è il giusto bilanciamento della vita lavorativa con quella privata (52%)**. L'indipendenza e l'autonomia sono altri attributi di "successo professionale" per i quadri (46%), così come il riconoscimento da parte degli altri (35%). La possibilità di agire in modo autonomo e riconosciuto appare come una forza determinante nello stabilire come un quadro percepisca se stesso come "manager di successo". La retribuzione è posizionata solo al quarto posto della graduatoria (35%). L'aspetto monetario appare dunque essere solo uno dei fattori che contribuiscono alla definizione di successo professionale, e nemmeno il principale.

Il 24% dei quadri immagina sia semplice conciliare questi aspetti, il 53% condivide parzialmente questa affermazione, mentre il restante 24% crede poco a un bilanciamento tra vita privata e organizzativa. Generalmente, possiamo affermare che i quadri manager vedono possibile trovare equilibrio tra questi aspetti.

A questo proposito, riteniamo rilevante aggiungere una specifica relativa al genere: se consideriamo uomini e donne, **le donne sono più propense a definire "successo" il percorso all'interno dell'azienda e il riconoscimento da parte degli altri, addirittura alla pari del bilanciamento tra lavoro e vita personale.** Il retaggio storico del nostro paese concorre a spiegare questa dinamica: per le donne il successo professionale e il riconoscimento sono un obiettivo difficile da raggiungere ancora oggi.

CONCLUSIONI

I quadri avranno un ruolo chiave nella necessaria maggiore managerializzazione delle aziende italiane per competere sui mercati globali. Soprattutto nella sua componente manageriale il quadro dovrà sempre più guardare a uno sviluppo professionale che lo porti a far crescere e lavorare al meglio i team e a guidare il cambiamento.

In questo senso serve un forte cambiamento anche in termini di formazione e sviluppo professionale, affiancando agli strumenti più classici il coaching e la frequentazione di community web. Una professione che troverà sempre più misura del suo successo in un adeguato worklife balance collegato e collegabile all'indipendenza e all'autonomia in azienda.

Insomma, le sfide sono tante, serve quindi affrontarle con tutti i supporti migliori e con una forte capacità di leggere i segnali forti e deboli di un mercato in forte cambiamento.



Manageritalia rappresenta dal 1945 a livello contrattuale i dirigenti del terziario privato e dal 2003 associa anche quadri e professional. Offre ai manager: rappresentanza istituzionale e contrattuale, valorizzazione e tutela verso la politica, le istituzioni e la società, servizi per la professione e la famiglia, network professionale e culturale. Promuove e valorizza il ruolo e il contributo del management allo sviluppo economico e sociale.

Oggi Manageritalia associa 35.000 manager: 23.000 dirigenti in attività che lavorano in 9.000 aziende, oltre a 7.000 dirigenti pensionati, e 2.000 quadri e 3.000 professional. La Federazione è presente sul territorio nazionale con 13 Associazioni che offrono un completo sistema di servizi: formazione, consulenze professionali, sistemi assicurativi e di previdenza integrativa, assistenza sanitaria ai manager e alla famiglia, iniziative per la cultura e il tempo libero.

Via Nazionale, 163 - 00184 Roma | Via Stoppani, 6 - 20129 Milano
Tel. 06/69942441 - 02/6253501
www.manageritalia.it | manageritalia@manageritalia.it



JobValue è una società di consulenza manageriale specializzata nella progettazione, valutazione e miglioramento dei sistemi di Human Resources Management, con specializzazioni in tre ambiti di intervento:

- ❁ JobPricing per analisi retributive e benchmarking
- ❁ JobPerformance per performance management, leadership & change management
- ❁ Temporary HR Management e HRPO

Via Borgo Palazzo, 116 - 24125 Bergamo
Tel: 035/0785199 - 331/1686990
www.jobpricing.it | info@jobpricing.it



PRAXI è una primaria società italiana di consulenza organizzativa. Costituita nel 1966, si è sviluppata rapidamente ed è oggi una realtà formata da 10 Sedi, 250 Consulenti, un capitale sociale di 6 milioni di Euro.

In 50 anni di attività PRAXI ha servito oltre 10 mila clienti, attraverso quattro Divisioni: Organizzazione, Informatica, Valutazione e Perizie, Risorse Umane. La profonda esperienza organizzativa, l'attenzione alla creazione di valore, gli interventi con gruppi di lavoro omogenei nella cultura, ma diversificati nelle competenze, costituiscono un fattore chiave di differenziazione, che permette a PRAXI di accompagnare i clienti verso obiettivi di valore effettivo e di consolidare nel tempo alleanze professionali durature.

Corso Vittorio Emanuele, 3 - 10125 Torino
Tel: 011/6560
www.praxi.praxi | marketing@praxi.praxi