

# INCREMENTI IN VISTA

*Le retribuzioni di dirigenti e quadri in Italia, seppur ferme da qualche anno, lasciano finalmente vedere qualche segnale positivo all'orizzonte*

Matteo Gallina

data manager Osservatorio JobPricing

**L**E RETRIBUZIONI dei manager (dirigenti e quadri in Italia sono poco meno del 6% dei lavoratori dipendenti totali), pur mantenendo un differenziale significativo rispetto a quelle di impiegati e operai (un dirigente guadagna circa 4 volte un operaio, un quadro circa il doppio), hanno vissuto negli ultimi anni, come ben noto, forti tensioni che ne hanno limitato se non azzerato la crescita. Per i dirigenti, infatti, tra il 2014 e il 2017 si è avuta una riduzione del 4,2%, mentre per i quadri una dinamica sostanzialmente stazionaria (+1,5%) e comunque inferiore al trend complessivo del mercato (+2,5%).

Tale dinamica, secondo lo studio condotto dall'Osservatorio JobPricing per Manageritalia,

sembrerebbe finalmente aver segnato un'inversione nel 2017, anno in cui si registra una crescita seppure modesta sia della retribuzione dei dirigenti (+0,6%) sia dei quadri (+0,4%). Tutto ciò appare poi tanto più significativo se lo si confronta con l'andamento generale del mercato, che di fatto appare in stagnazione (+0,2%; tabella 1).

La retribuzione media di un dirigente nel 2017 era pari a 101.821 euro lordi (con un delta di 600 euro circa sul 2016), quella di un quadro a 54.021 euro lordi, con un delta di circa 220 euro lordi (vedi grafico).

Naturalmente una valutazione delle retribuzioni manageriali non può prescindere oggi da un'analisi delle componenti variabili: i dirigenti, in media, nel 2017 hanno





Il numero di manager a cui vengono assegnati premi variabili nel proprio pacchetto retributivo è in crescita. Per i dirigenti si è vicino alla soglia dell'80%, mentre per i quadri è stato "abbattuto" il muro del 70%. Appare chiaro che le politiche retributive per i manager si muovono sempre più verso strutture "pay for performance" e "pay for competence"

Tabella 1 - RAL 2014-2017 E TREND RAL 2017-2016 E 2017-2014 PER INQUADRAMENTO

QUALIFICA	RAL 2014 (€)	RAL 2015 (€)	RAL 2016 (€)	RAL 2017 (€)	TREND 2017-2016 (%)	TREND 2017-2014 (%)
DIRIGENTI	106.230	104.266	101.224	101.821	0,6	-4,2
QUADRI	53.231	53.217	53.799	54.021	0,4	1,5
IMPIEGATI	30.465	30.624	30.894	30.814	-0,3	1,1
OPERAI	23.707	23.937	24.608	24.865	1,0	4,9
<b>TOTALE</b>	<b>28.665</b>	<b>28.693</b>	<b>29.309</b>	<b>29.380</b>	<b>0,2</b>	<b>2,5</b>

percepito circa 19.500 euro lordi, i quadri circa 6.000.

#### Trend 2017-2016

Interessante osservare che, come già nel 2016 rispetto al 2017, è in crescita il numero di manager a cui vengono assegnati premi variabili nel proprio pacchetto retributivo. Per i dirigenti si è ormai vicino alla soglia dell'80% di percettori, men-

#### RAL MEDIA 2017 (VALORI IN EURO) VS OCCUPATI DIPENDENTI 2014-2015-2016 (% SUL TOTALE OCCUPATI)



Job Pricing - Ral media

Composizione occupati - Istat

Tabella 2 - IL PESO DELLA RETRIBUZIONE VARIABILE

QUALIFICA	QUOTA VARIABILE NEL COMPENSATION MIX (%)	RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (IN EURO) PER I PERCETTORI DI VARIABILE (€)
DIRIGENTI	16,8	19.459
QUADRI	10,4	6.058
IMPIEGATI	7,6	2.472
OPERAI	6,8	1.766

Tabella 3 - TREND 2016-2017 PERCETTORI VARIABILE

QUALIFICA	2016 (%)	2017 (%)	DIFFERENZA
DIRIGENTI	76,1	77,8	1,7
QUADRI	68,2	70,6	2,4
IMPIEGATI	61,9	65,9	4,0
OPERAI	71,1	76,2	5,1

Tabella 4 - RAL MEDIA 2017 PER SETTORE E QUALIFICA

SETTORE	DIRIGENTI (€)	QUADRI (€)
AGRICOLTURA	90.267	48.794
SERVIZI	96.934	51.458
COMMERCIO	101.632	52.863
EDILIZIA	102.525	55.436
UTILITIES	102.528	56.519
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	104.365	55.785
INDUSTRIA DI PROCESSO	105.676	54.797
SERVIZI FINANZIARI	110.122	56.498

tre per i quadri nel 2017 è stato “abbattuto” il muro del 70% (vedi tabelle 2 e 3).

Appare chiaro che le politiche retributive per i manager (ma non solo, visto che si tratta di una dinamica generale per tutte le qualifiche) si muovono sempre più decisamente e con velocità verso strutture “pay for performance” e “pay for competence”, sia di breve che di medio-lungo termine, così da collegare la retribuzione in modo significativo al “valore” portato da ciascuna risorsa all’azienda e al business. E del resto queste prassi appaiono molto apprezzate dai lavoratori (manager e non) come rilevato dal “Salary satisfaction report 2018” dell’Osservatorio JobPricing, che ha messo in luce come l’indice di soddisfazione rispetto alla propria remunerazione sia intimamente connesso all’integrazione della retribuzione fissa con elementi variabili cash o in “natura” (benefit, welfare ecc.). In particolare, l’indice può più che raddoppiare (da 2,9 a 6,3 su una scala da 0 a 10) in presenza di sistemi incentivanti di medio e lungo termine (cosiddetti Lti).

### L'azienda conta: settore e dimensione

Passando a un’analisi settoriale, si conferma che i servizi finanziari sono il comparto che meglio paga i manager. L’agricoltura, invece, è ancora il fanalino di coda (tabella 4). Oltre al settore, un fattore di differenziazione importante per i livelli

retributivi dei manager italiani è naturalmente la dimensione dell'azienda: il delta fra una micro-impresa e una grande (+1.000 dipendenti) è di circa 20.000 euro lordi nel caso dei dirigenti e di circa 3.000 euro lordi nel caso dei quadri (tabella 5).

Il differenziale tra dirigenti e quadri, in conseguenza di questo aspetto, cresce al crescere della dimensione aziendale (passando dai circa 40.000 euro lordi delle micro-

**Tabella 5 - RAL MEDIA 2017 PER DIMENSIONE AZIENDALE E QUALIFICA**

SETTORE	DIRIGENTI (€)	QUADRI (€)
MICRO (fino a 10 dipendenti)	90.575	51.690
PICCOLA (da 11 a 50)	96.268	53.420
MEDIA (da 51 a 250)	103.776	54.827
MEDIO-GRANDE (da 251 a 1.000)	103.806	55.366
GRANDE (oltre 1.000 dipendenti)	109.269	54.920
<b>GAP MICRO-GRANDE AZIENDA</b>	<b>20,6%</b>	<b>6,2%</b>

**Tabella 6 - RAL MEDIA E RETRIBUZIONE VARIABILE (INCIDENZA % SULLA RAL DEI PERCETTORI) PER POSIZIONI MANAGERIALI**

DIRIGENTI	RAL (€)	VAR (%)	QUADRI	RAL (€)	VAR (%)
DIRETTORE GENERALE	119.519	21,2	NATIONAL KEY ACCOUNT MANAGER	59.864	19,4
DIRETTORE MARKETING	108.628	22,3	RESPONSABILE ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO	59.158	12,9
DIRETTORE AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	108.002	20,0	RESPONSABILE LEGALE	58.986	11,6
DIRETTORE RISORSE UMANE	106.138	21,3	RESPONSABILE ACQUISTI	57.759	10,6
DIRETTORE R&S	104.906	22,0	RESPONSABILE COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	56.589	11,4
DIRETTORE ICT/SISTEMI INFORMATIVI	104.894	19,1	RESPONSABILE SOFTWARE E APPLICAZIONI	56.329	9,8
DIRETTORE LOGISTICA E SUPPLY CHAIN	101.853	18,8	RESPONSABILE COMMESSA	54.997	10,9
DIRETTORE VENDITE ITALIA	101.498	23,5	PROJECT MANAGER/PROJECT LEADER	53.260	9,9
DIRETTORE QUALITÀ	100.220	16,7	RESPONSABILE CONTROLLO QUALITÀ DI PRODOTTO	53.026	10,4

imprese agli oltre 54.000 delle grandi). I dati mettono in evidenza come, escludendo il vertice azien-

dale, sia la funzione marketing quella in cui i dirigenti sono meglio pagati in media (108.628 euro

lordi annui). Tale dato dipende con ogni probabilità dal fatto che questo tipo di professionalità è

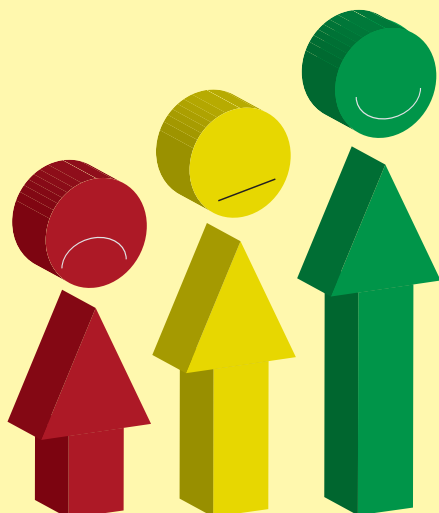


Tabella 7 - LIVELLI RETRIBUTIVI: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA (DA 0 A 10)

DIRIGENTI	5,5
QUADRI	4,9
IMPIEGATI / OPERAI	3,1
<b>TOTALE</b>	<b>3,7</b>

Tabella 8 - SISTEMI RETRIBUTIVI APPLICATI: INDICE DI SODDISFAZIONE (DA 0 A 10)

	DIRIGENTI (€)	QUADRI (€)
<b>SODDISFAZIONE COMPLESSIVA</b>	<b>5,5</b>	<b>4,9</b>
EQUITÀ INTERNA	6,9	5,7
COMPETITIVITÀ ESTERNA	6,4	5,4
PERFORMANCE E RETRIBUZIONE	5,6	4,8

presente soprattutto in aziende medio-grandi e grandi e con modelli di business evoluti. Al secondo posto troviamo i dirigenti di area amministrativa e finanziaria, mentre a fondo classifica quelli responsabili della qualità.

Venendo ai quadri, i primi posti spettano a ruoli di vendita (national key account manager), come è del resto lecito aspettarsi. Meno scontato, senz'altro, il fatto che al secondo posto si trovi la figura di responsabile organizzazione e sviluppo. La qualità, invece, risulta a fondo classifica anche tra i quadri (tabella 6).

### Tutti soddisfatti?

Ma i manager sono contenti dei loro livelli retributivi? Stando a quanto emerso sempre dall'indagine "Salary satisfaction report 2018", sembrerebbe di sì, ma moderatamente per i dirigenti, mentre i quadri si posizionano in una zona di sostanziale "indifferenza" (tabella 7).

È tuttavia interessante rilevare che tanto i dirigenti (in modo più significativo) quanto i quadri esprimono giudizi positivi rispetto all'equità interna delle proprie retribuzioni e anche alla competitività esterna. Qualche perplessità in più, invece, i manager di tutti i livelli sembrano averla circa il fatto che i sistemi retributivi a loro applicati siano effettivamente capaci di riconoscere in modo adeguato il contributo individuale ai risultati aziendali (tabella 8). ■

## Fai il tuo checkup retributivo

Manageritalia, grazie alla collaborazione con JobPricing, propone ai manager associati l'accesso a JP Analytics, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con 1.900 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati.

Dall'area riservata My Manageritalia puoi attivare gratuitamente la versione di prova e ottenere la valutazione retributiva di mercato della tua posizione e di un'altra a tua scelta.

JP Analytics dà la possibilità di scaricare per ogni posizione indagata una scheda retributiva che riporta la curva di mercato della retribuzione fissa e globale e l'incidenza della retribuzione variabile, con la possibilità di approfondire il dato di mercato per molteplici variabili (come il settore aziendale, la dimensione aziendale, la seniority nella posizione ecc.).

**JP Analytics**, importante strumento a supporto delle politiche retributive, delle direzioni del personale e delle aziende, **prevede una promozione esclusiva per gli associati Manageritalia, con l'acquisto di schede retributive aggiuntive al prezzo agevolato di 50 euro (prezzo di listino 100 euro).**



Richiedi gratuitamente il checkup della tua retribuzione. Accedi all'area riservata My Manageritalia > Servizi professionali > checkup retributivo