

COVID: QUALE IMPATTO IN BUSTA PAGA?

Gli effetti della pandemia sul mercato retributivo manageriale. Variazioni, settori e trend

Matteo Gallina

data manager Osservatorio JobPricing

GLI ULTIMI ANNI hanno visto un forte cambiamento del management italiano a livello privato. C'è stato un forte ricambio generazionale e una debole stabilità a livello retributivo. Quest'ultimo aspetto – su cui influisce la stagnazione salariale che osserviamo nel nostro Paese più che in altri, anche a fronte di una difficoltà strutturale di crescita della produttività – è aggravato dall'andamento dell'inflazione, la cui crescita, seppure non particolarmente sostenuta, ha determinato un diffuso calo del potere d'acquisto negli ultimi anni.

L'avvento del Covid-19 ha rappresentato un forte shock, soprattutto dal punto di vista economico. La crisi pandemica, ormai in atto dal marzo 2020, avrà verosimilmente delle forti ripercussioni su un mercato del lavoro già evidentemente in difficoltà, soprattutto quando le misure adottate a sostegno dell'occupazione non saranno più attive. Ad oggi, i salari non hanno subito particolari scossoni.

La dinamica retributiva del 2020, infatti, secondo lo studio condotto dall'Osservatorio JobPricing per Manageritalia, ricalca quanto visto

nell'ultimo quinquennio: dal 2015 ad oggi le retribuzioni di tutte le qualifiche professionali, manager compresi, non sono significativamente mutate.

Per quanto riguarda le retribuzioni dei manager si osserva però una leggera crescita nell'anno pandemico: +1,7% per i dirigenti, +0,5% per i quadri. Un fenomeno riconducibile alle chiusure aziendali, che hanno riguardato soprattutto le pmi, e che fanno registrare una tendenza illusoria di crescita salariale aggregata dettata dalla composizione degli occupati rimasti nel mercato (non rispecchia un'effettiva crescita dei salari degli occupati; tabella 1).

La retribuzione media di un dirigente nel 2020 è pari a 102.963 euro lordi annui, quella di un quadro è pari a 54.511 euro. La componente variabile dei manager, a integrazione della retribuzione fissa, è pari a 19.538 euro per i dirigenti, che nel 2020 hanno percepito una quota variabile (circa due dirigenti su tre), mentre la quota media percepita dai quadri è di 6.165 euro (spettante a circa il 57%).

È ormai diventato scontato valorizzare l'evoluzione delle politiche retributive verso logiche in grado



Dimmi dove sei e ti dirò quanto prendi

Nel mercato sono i servizi finanziari il settore che “paga meglio” i manager, in particolare i dirigenti, mentre tra i quadri il livello retributivo nel segmento finanziario è stato raggiunto dai “pari qualifica” dei settori dell’industria manifatturiera e superato dal segmento delle utility. L’agricoltura, invece, rimane il fanalino di coda per retribuzione media manageriale. Possiamo osservare come in generale il mondo dei servizi è quello che meglio ha retto in termini retributivi l’ultimo quinquennio, complessivamente asfittico (tabella 4).

Oltre al settore, il fattore di maggiore differenziazione manageriale è la dimensione dell’azienda: il delta fra una microimpresa e una grande (+1.000 dipendenti) è di circa 14.500 euro lordi nel caso dei dirigenti e di circa 6.000 euro lordi nel caso dei quadri (tabella 5).

La retribuzione dei manager aumenta al crescere della dimensione dell’azienda, dinamica caratteristi-

di collegare la retribuzione percepita al “valore” portato da ciascuna risorsa all’azienda e al business. In altre parole, la quota variabile di anno in anno ha avuto sempre maggiore peso economico nel cosiddetto compensation mix.

Il 2020 è stato un anno molto particolare, in cui la maggior parte del mercato è stata penalizzata in termini di retribuzione variabile, tan-

to che il mancato raggiungimento degli obiettivi ha determinato un drastico calo di percettori di variabile e di retribuzione effettivamente percepita. Questa dinamica è visibile in particolar modo tra impiegati e operai, mentre il calo di percettori di quota variabile e di retribuzione assoluta è stato più contenuto per la popolazione manageriale (tabelle 2 e 3).

Tabella 1 - Ral media e trend 2015-2020

QUALIFICA	RAL 2015 (€)	RAL 2019 (€)	RAL 2020 (€)	TREND 2019-2020 (%)	TREND 2015-2020 (%)
DIRIGENTI	101.224	101.223	102.963	1,7	-1,2
QUADRI	53.799	54.236	54.511	0,5	2,4
IMPIEGATI	30.894	30.737	30.925	0,6	1,0
OPERAI	24.608	24.770	24.627	-0,6	2,9
TOTALE	29.309	29.235	29.222	0,0	1,8

Tabella 2 - Trend 2019-2020 retribuzione variabile media (relativi ai soli percettori)

QUALIFICA	2019 (€)	2020 (€)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	20.044	19.538	-2,5
QUADRI	6.619	6.165	-6,8

Tabella 3 - Trend 2019-2020 percettori variabile

QUALIFICA	2019 (%)	2020 (%)	DIFFERENZA
DIRIGENTI	69,2	64,2	-5,0
QUADRI	64,0	57,3	-6,7

ca del mercato retributivo italiano, non solo degli ultimi anni. Si può tuttavia osservare come il passaggio da aziende medie ad aziende grandi sia remunerativo per un dirigente, ma non lo sia per un quadro. Dal 2015 ad oggi è il segmento

delle piccole imprese ad avere avuto i migliori trend: per una categoria come quella dirigenziale, in evidente riduzione retributiva, i dirigenti delle piccole aziende hanno visto aumentare le proprie retribuzioni di oltre 4 punti percentuali. I trend

retributivi fra i quadri sono invece positivi per qualsiasi segmento dimensionale, con una crescita leggermente più elevata per le aziende di medie e grandi dimensioni.

Le funzioni aziendali

Prendendo in considerazione l'ambito funzionale, escludendo il vertice aziendale da questa analisi (il cui stipendio fisso in media si attesta a circa 117mila euro lordi annui), la funzione HR è quella in cui i dirigenti sono in media meglio retribuiti (101.562 euro lordi annui), con le funzioni legate alle attività produttive (produzione, area tecnica, qualità) che presentano livelli un po' più bassi rispetto alle funzioni di staff (ad eccezione dell'Ict) e alle vendite e al marketing. Fattore dovuto alla minore diffusione delle figure manageriali in ambito risorse umane in generale, ancor più con

Tabella 4 - Rai media 2020 per settore e qualifica

SETTORE	DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2020 (%)	QUADRI (€)	TREND 2015-2020 (%)
AGRICOLTURA	95.866	5,4	49.430	-2,5
INDUSTRIA DI PROCESSO	107.021	-5,1	56.688	2,0
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	105.041	0,7	56.450	2,4
EDILIZIA	99.310	0,2	53.634	-3,3
UTILITY	101.937	-2,3	58.127	4,4
COMMERCIO	101.857	-4,2	52.302	2,2
SERVIZI	100.086	0,9	52.876	4,0
SERVIZI FINANZIARI	110.880	1,0	56.111	2,2

qualifica dirigenziale, se non in aziende di medio-grandi o grandi dimensioni e multinazionali.

Fra i quadri il livello retributivo medio è molto simile, tra 52mila e 55mila euro: si distingue solamente la funzione vendite, quella meglio remunerata nel mercato (circa 58mila euro lordi annui). In termini di retribuzione variabile proprio la funzione vendite si distingue, come ci si poteva aspettare, con i valori più elevati del mercato, sia che si parli di dirigenti sia che si parli di quadri (tabella 6).

Cosa ne pensano i manager

Al netto dello stipendio percepito, ogni lavoratore può soggettivamente esprimere un proprio livello di soddisfazione connesso alla retribuzione, elemento che le aziende dovrebbero tenere a mente in un'ottica di gestione attenta delle politiche retributive.

Diversamente da quanto si potrebbe pensare, il livello generale di soddisfazione è aumentato nel 2020 rispetto al 2019, secondo il Salary satisfaction report 2021 di JobPricing. Per i dirigenti il livello è cresciuto di 0,5 punti, per i quadri è invece aumentato di ben 0,7 punti (tabella 7).

Dopo un anno di Covid-19, i lavoratori a tutti i livelli hanno probabilmente rivalutato il proprio stipendio, nonostante in molti casi lo abbiano visto preservato, e solo parzialmente, dagli interventi di integrazione salariale disposti dal-

Tabella 5 - Ral media 2020 per dimensione aziendale e qualifica

DIMENSIONE AZIENDALE	DIRIGENTI		QUADRI	
	RAL MEDIA (€)	TREND 2015-2020 (%)	RAL MEDIA (€)	TREND 2015-2020 (%)
MICRO (fino a 10 dipendenti)	95.428	-0,7	50.018	1,4
PICCOLA (da 11 a 50)	98.668	4,3	53.454	1,9
MEDIA (da 51 a 250)	104.078	-3,3	55.921	1,8
MEDIO-GRANDE (da 251 a 1.000)	103.445	-3,5	56.576	3,2
GRANDE (oltre 1.000 dipendenti)	109.993	-5,2	55.959	3,0
GAP MICRO-GRANDE AZIENDA	15,3%		11,9%	

Tabella 6 - Ral media e retribuzione variabile (incidenza % sulla Ral dei percettori) per posizioni manageriali

POSIZIONI MANAGERIALI	DIRIGENTI		QUADRI	
	RAL MEDIA (€)	VAR MEDIO (%)	RAL MEDIA (€)	VAR MEDIO (%)
ACQUISTI, LOGISTICA E SUPPLY CHAIN	100.950	19,0	54.233	10,8
AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	98.492	19,5	55.681	11,3
AREA TECNICA & RICERCA E SVILUPPO	95.694	17,5	54.358	10,1
CUSTOMER SERVICE E POST VENDITA	94.192	19,4	54.658	12,1
ICT & DIGITAL	96.331	19,8	53.085	11,4
MARKETING E COMUNICAZIONE	100.244	19,5	55.798	12,5
PRODUZIONE	95.896	19,0	54.154	10,7
QUALITÀ	96.073	18,9	52.238	10,3
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	101.562	18,2	53.954	11,2
VENDITE	99.963	22,7	57.992	18,0

lo stato e dalle regioni. È molto probabile che le difficoltà dell'ultimo anno abbiano portato le persone a essere meno critiche rispetto al proprio stipendio (in una situazione in cui molti hanno peraltro

perso il lavoro). Non a caso il livello specifico di soddisfazione rispetto ai guadagni del 2020, anche per i manager, è risultato più elevato della soddisfazione generale sul proprio stipendio.

Indagine Salary satisfaction report 2021

Indici di soddisfazione (da 0 a 10)

Tabella 7 - Livelli retributivi: soddisfazione complessiva

QUALIFICA	SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	SODDISFAZIONE PER GUADAGNI 2020
DIRIGENTI	5,9	6,6
QUADRI	5,6	6,1

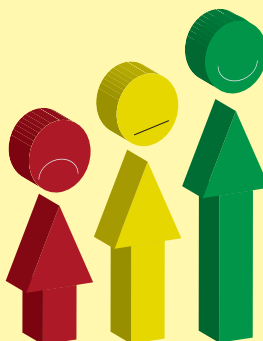


Tabella 8 - Sistemi retributivi applicati

8a

	DIRIGENTI	QUADRI
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	5,9	5,6
EQUITÀ INTERNA	6,4	5,8
COMPETITIVITÀ ESTERNA	6,4	6,0
PERFORMANCE E RETRIBUZIONE	6,2	5,3

8b

	DIRIGENTI	QUADRI
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	5,9	5,6
RETRIBUZIONE VARIABILE INDIVIDUALE (INCENTIVI COLLEGATI AI RISULTATI)	5,9	5,8
BONUS/GRATIFICA A FINE ANNO (A DISCREZIONE DELLA DIREZIONE/PROPRIETÀ)	6,7	6,1
ALTRI PREMI NON MONETARI (ES. VIAGGI, GADGET TECNOLOGICI, BUONI BENZINA ECC.)	5,7	6,2
BENEFIT / WELFARE - SERVIZI AI DIPENDENTI	6,5	6,0
INCENTIVI DI LUNGO TERMINE (VAR. MEDIO-LUNGO PERIODO, STOCK OPTION/GRANTS ECC.)	6,5	6,1
SOLO RETRIBUZIONE FISSA	5,6	4,3

È interessante rilevare come la popolazione manageriale esprima in generale giudizi positivi rispetto all'equità interna, ossia alla percezione di essere pagati in modo equo rispetto agli altri colleghi, ma anche alla competitività esterna, ossia la percezione di essere pagati in linea con coloro che in aziende simili ricoprono lo stesso ruolo. È inoltre cresciuta in questa particolare annata la percezione dei manager di essere pagati in maniera adeguata rispetto al contributo organizzativo e alla performance lavorativa. Il fattore della performance assume un peso rilevante nella misura in cui la presenza di ulteriori elementi di reward in aggiunta alla retribuzione fissa, anche quando legati al raggiungimento di obiettivi, determinano un innalzamento significativo della soddisfazione dei manager, in particolare dei quadri. In generale, più il pacchetto di reward è diversificato, più la soddisfazione delle persone cresce in maniera significativa (tabella 8). ■

Fai il tuo checkup retributivo

Manageritalia, grazie alla collaborazione con JobPricing, propone ai manager associati la consultazione di 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, strumento professionale a supporto delle politiche retributive, delle direzioni HR e delle aziende, **prevede una promozione esclusiva per gli associati Manageritalia con l'acquisto di schede retributive aggiuntive al prezzo agevolato di 30 euro (prezzo di listino 50 euro).**



Richiedi gratuitamente il checkup della tua retribuzione.

Accedi all'area riservata **My Manageritalia** > Servizi professionali > checkup retributivo