



CONFINDUSTRIA VICENZA



# INDAGINE RETRIBUTIVA PER PROFILI PROFESSIONALI

Edizione 2021

**ESTRATTO**

A cura dell'Area Lavoro e Previdenza di Confindustria Vicenza.

In collaborazione con:



---

© Confindustria Vicenza 2021 - Tutti i diritti sono riservati, è vietata la riproduzione anche parziale.



Piazza Castello 3 – 36100 Vicenza  
Tel. 0444.232500 – Fax 0444.526155  
Email: [assind@confindustria.vicenza.it](mailto:assind@confindustria.vicenza.it)

## Sommario

<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>LE POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Politiche retributive .....</b>	<b>3</b>
2.1.1	La diffusione delle politiche retributive .....	3
2.1.2	I criteri utilizzati per determinare gli aumenti .....	4
2.1.3	La dinamica retributiva nel 2021 .....	5
<b>2.2</b>	<b>Sistemi di incentivazione .....</b>	<b>9</b>
2.2.1	Diffusione della retribuzione variabile .....	9
2.2.2	I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale .....	9
2.2.3	I parametri per la corresponsione dei premi.....	11
<b>2.3</b>	<b>Piani di inserimento e turnover .....</b>	<b>15</b>
2.3.1	Retribuzioni d'ingresso per i neolaureati .....	15
2.3.2	Gli aumenti nel primo anno .....	17
2.3.3	Turnover .....	19
<b>2.4</b>	<b>Welfare aziendale .....</b>	<b>21</b>
2.4.1	Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva .....	22
2.4.2	Le modalità di introduzione.....	24
2.4.3	Le attività di monitoraggio.....	26
2.4.4	La conversione del premio.....	27
<b>2.5</b>	<b>Diversity &amp; Inclusion .....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>IL LAVORO CHE CAMBIA.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1</b>	<b>L'utilizzo del lavoro a distanza per le mansioni analizzate .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2</b>	<b>Il processo di digitalizzazione .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>IL FOCUS INTERNAZIONALE .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Espatriati.....</b>	<b>47</b>
4.1.1	Determinazione del trattamento di espatrio - indennità monetarie e fringe benefits.....	48
4.1.2	Politiche e prassi retributive .....	48
4.1.3	Politiche retributive, modelli di assegnazione e obiettivi gestionali .....	53
4.1.4	Esempi pratici .....	54
4.1.5	Localizzazione e permanent transfer .....	56
4.1.6	International Remote Workers.....	57
4.1.7	Trasferte Estero: practice e trends.....	58
<b>4.2</b>	<b>Differenziali retributivi internazionali.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3</b>	<b>Cuneo fiscale: costo aziendale e salario netto .....</b>	<b>65</b>
<b>5</b>	<b>I DIFFERENZIALI RETRIBUTIVI .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1</b>	<b>Differenziali per qualifica .....</b>	<b>69</b>
5.1.1	Operai .....	69
5.1.2	Impiegati.....	72
5.1.3	Quadri .....	76
5.1.4	Dirigenti .....	78
<b>5.2</b>	<b>Differenziali per competenze digitali .....</b>	<b>79</b>

---

<b>6</b>	<b>APPENDICE .....</b>	<b>83</b>
<b>6.1</b>	<b>I numeri dell'iniziativa .....</b>	<b>83</b>
6.1.1	Distribuzione per settore e dimensione .....	83
6.1.2	Struttura del personale per qualifica .....	84
<b>6.2</b>	<b>Guida alla lettura delle schede.....</b>	<b>85</b>
<b>6.3</b>	<b>Definizione delle competenze digitali.....</b>	<b>87</b>
<b>6.4</b>	<b>La metodologia GPS - Global Professional System .....</b>	<b>89</b>
<b>6.5</b>	<b>Glossario .....</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>LA MAPPA DEGLI STIPENDI DEL TERRITORIO .....</b>	<b>96</b>
<b>7.1</b>	<b>Addetto di amministrazione .....</b>	<b>103</b>
<b>7.2</b>	<b>Responsabile amministrazione.....</b>	<b>107</b>
<b>7.3</b>	<b>Responsabile amministrazione e finanza.....</b>	<b>111</b>
<b>7.4</b>	<b>Specialista controllo di gestione .....</b>	<b>115</b>
<b>7.5</b>	<b>Specialista controllo di gestione 4.0.....</b>	<b>119</b>
<b>7.6</b>	<b>Specialista di amministrazione .....</b>	<b>123</b>
<b>7.7</b>	<b>Direttore generale .....</b>	<b>129</b>
<b>7.8</b>	<b>Segretario di direzione .....</b>	<b>133</b>
<b>7.9</b>	<b>Responsabile marketing .....</b>	<b>139</b>
<b>7.10</b>	<b>Specialista marketing.....</b>	<b>143</b>
<b>7.11</b>	<b>Specialista di Media Digitali.....</b>	<b>147</b>
<b>7.12</b>	<b>Progettista prodotto .....</b>	<b>153</b>
<b>7.13</b>	<b>Progettista 4.0 .....</b>	<b>157</b>
<b>7.14</b>	<b>Project Manager .....</b>	<b>161</b>
<b>7.15</b>	<b>Responsabile ricerca e sviluppo .....</b>	<b>165</b>
<b>7.16</b>	<b>Tecnologo.....</b>	<b>169</b>
<b>7.17</b>	<b>Addetto di reparto .....</b>	<b>175</b>
<b>7.18</b>	<b>Addetto pianificazione della produzione .....</b>	<b>179</b>
<b>7.19</b>	<b>Capo reparto produzione .....</b>	<b>183</b>
<b>7.20</b>	<b>Capo squadra produzione .....</b>	<b>187</b>
<b>7.21</b>	<b>Carpentiere/saldatore .....</b>	<b>191</b>
<b>7.22</b>	<b>Collaudatore, Tracciatore, Stampista .....</b>	<b>195</b>
<b>7.23</b>	<b>Fresatore.....</b>	<b>199</b>
<b>7.24</b>	<b>Montatore.....</b>	<b>203</b>
<b>7.25</b>	<b>Responsabile di stabilimento .....</b>	<b>207</b>
<b>7.26</b>	<b>Responsabile manutenzione .....</b>	<b>211</b>
<b>7.27</b>	<b>Responsabile produzione .....</b>	<b>215</b>
<b>7.28</b>	<b>Responsabile produzione 4.0.....</b>	<b>219</b>
<b>7.29</b>	<b>Tecnico di installazione impianti .....</b>	<b>223</b>
<b>7.30</b>	<b>Tecnico di manutenzione .....</b>	<b>227</b>
<b>7.31</b>	<b>Tecnico di manutenzione 4.0 .....</b>	<b>231</b>

---

7.32	Tornitore .....	235
7.33	Attrezzista .....	239
7.34	Elettricista.....	243
7.35	Responsabile qualità .....	249
7.36	Specialista controllo qualità prodotti.....	253
7.37	Responsabile risorse umane .....	259
7.38	Specialista amministrazione del personale.....	263
7.39	Specialista gestione del personale .....	267
7.40	Addetto servizio clienti .....	273
7.41	Responsabile servizio clienti .....	277
7.42	Tecnico di assistenza .....	281
7.43	Tecnico di assistenza 4.0 .....	285
7.44	HSE (Health and Safety Executive) manager .....	291
7.45	Responsabile servizio prevenzione e protezione (Rsp) .....	295
7.46	Analista programmatore .....	301
7.47	Responsabile sistemi informativi.....	305
7.48	Specialista sistemi Informativi .....	309
7.49	Specialista della Sicurezza ICT.....	313
7.50	Data scientist .....	317
7.51	Magazziniere.....	323
7.52	Responsabile acquisti .....	327
7.53	Responsabile logistica .....	331
7.54	Responsabile magazzino .....	335
7.55	Specialista logistica.....	339
7.56	Specialista logistica 4.0.....	343
7.57	Capo area estero .....	349
7.58	Responsabile vendite .....	353
7.59	Tecnico commerciale.....	357
7.60	Venditore.....	361

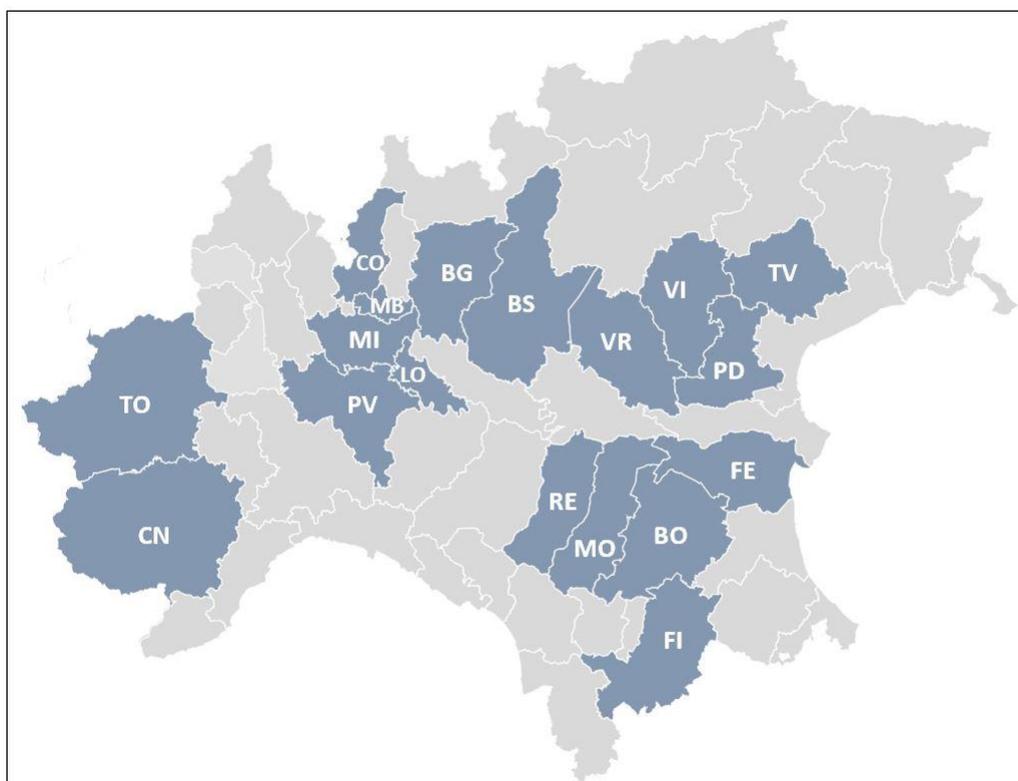
# 1 INTRODUZIONE

*Il presente rapporto riunisce i risultati delle indagini<sup>1</sup> condotte tra le imprese associate sui vari temi che attengono la gestione delle risorse umane.*

*All'iniziativa aderiscono alcune delle più importanti associazioni territoriali che fanno parte di Confindustria: Assolombarda<sup>2</sup>, Confindustria Brescia, Confindustria Bergamo e Confindustria Como in Lombardia; l'Unione Industriale di Torino e Confindustria Cuneo in Piemonte; Assindustria Venetocentro<sup>3</sup>, Confindustria Vicenza e Confindustria Verona in Veneto; Confindustria Emilia Area Centro<sup>4</sup> e Unione degli Industriali di Reggio Emilia in Emilia-Romagna; Confindustria Firenze in Toscana.*

*Il territorio oggetto di osservazione è quello di competenza delle associazioni, visualizzato nella seguente mappa:*

Figura 1.1 - La mappa dei territori



*Per molti degli argomenti trattati - dinamiche retributive, sistemi di incentivazione, politiche di inserimento dei neolaureati, indicatori dei premi variabili collettivi, diffusione delle misure di welfare aziendale - le differenze nelle strategie adottate sono riconducibili alle caratteristiche dell'impresa (dimensione e settore) più che alla sua localizzazione geografica.*

<sup>1</sup> L'indagine retributiva, la survey online sulle politiche di compensation adottate dalle imprese e l'Indagine sul Lavoro cui aderisce l'intero Sistema Confindustria.

<sup>2</sup> Assolombarda include le province di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia.

<sup>3</sup> Assindustria Venetocentro include le province di Padova e Treviso.

<sup>4</sup> Confindustria Emilia Area Centro include le province di Bologna, Modena e Ferrara.

Viceversa, la specificità territoriale influisce su due aspetti: il **ricorso al lavoro da remoto** (le differenze possono essere molto accentuate, ad esempio, tra aziende localizzate in aree metropolitane piuttosto che in aree isolate di piccole province) e i **livelli retributivi per profilo professionale** (la concentrazione di determinate lavorazioni in un'area circoscritta può alimentare politiche di attraction per determinate figure e surriscaldare stipendi e salari). Su questi due ambiti, quindi, il rapporto riporta i risultati relativi al territorio.

Anche quest'anno il rapporto presenta alcune novità di rilievo.

La prima è una diretta conseguenza della situazione eccezionale creata dall'emergenza, che ha suggerito di **sospendere per il 2020** il consueto monitoraggio di **orari e assenze dal lavoro**. Le circostanze uniche (misure di chiusura molto differenziate per settore e territorio, eccezionale ricorso agli ammortizzatori sociali, ecc.) avrebbero reso particolarmente complicata la raccolta di informazioni attendibili e omogenee tra loro, peraltro senza realistiche possibilità di confronto tanto con il passato quanto, in prospettiva, con il futuro.

Anche la seconda novità è collegata all'emergenza, anche se indirettamente. Si tratta di un **approfondimento sul ricorso allo smart working** (una modalità organizzativa che le straordinarie circostanze che si sono venute a creare hanno posto al centro del dibattito) da un punto di vista che solo l'indagine retributiva, raccogliendo informazioni individuali, rende possibile: quali mansioni si prestano maggiormente ad essere svolte da remoto?

Il terzo tema è quello della **diversity e inclusione**, di crescente attualità e della quale viene misurata la diffusione tra le imprese.

Infine, nell'edizione di quest'anno dell'indagine, è stata inserita un'ampia sezione con **informazioni di confronto internazionale**, a supporto soprattutto delle aziende – numerose nei territori esaminati – che presentano un elevato grado di apertura internazionale e devono disporre di informazioni sia sul mercato del lavoro locale che su quello di altri Paesi.

L'analisi internazionale è stata affidata a due partner autorevoli nel rispettivo settore: OD&M Consulting<sup>5</sup> (che fornisce anche il supporto metodologico per l'indagine retributiva) per quanto riguarda il **confronto tra stipendi italiani ed esteri** ed ECA Italia<sup>6</sup> sul tema degli **espatriati**.

I risultati sono riportati nel rapporto come fattori di contesto e benchmark di mercato; i numeri non hanno una base di rappresentatività statistica ma, per la mole di informazioni su cui si basano, forniscono, sicuramente, una rappresentazione realistica della maggior parte dei fenomeni analizzati.

Complessivamente hanno collaborato oltre **3.000 imprese con 423.000 dipendenti**, tra le quali 192 associate a Confindustria Vicenza, con circa 26.000 addetti.

---

<sup>5</sup> OD&M Consulting è una società di consulenza specializzata nella gestione e valorizzazione delle risorse umane, nella progettazione di sistemi organizzativi, gestionali e di comunicazione aziendale. È leader nella realizzazione di indagini retributive e benchmark di metodologie e pratiche, in particolare nell'ambito dei sistemi di incentivazione e delle politiche retributive. Dal 2007 fa parte di Gi Group, il primo gruppo italiano nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro.

<sup>6</sup> Eca Italia è una società leader a livello mondiale nella consulenza per la gestione degli espatriati.

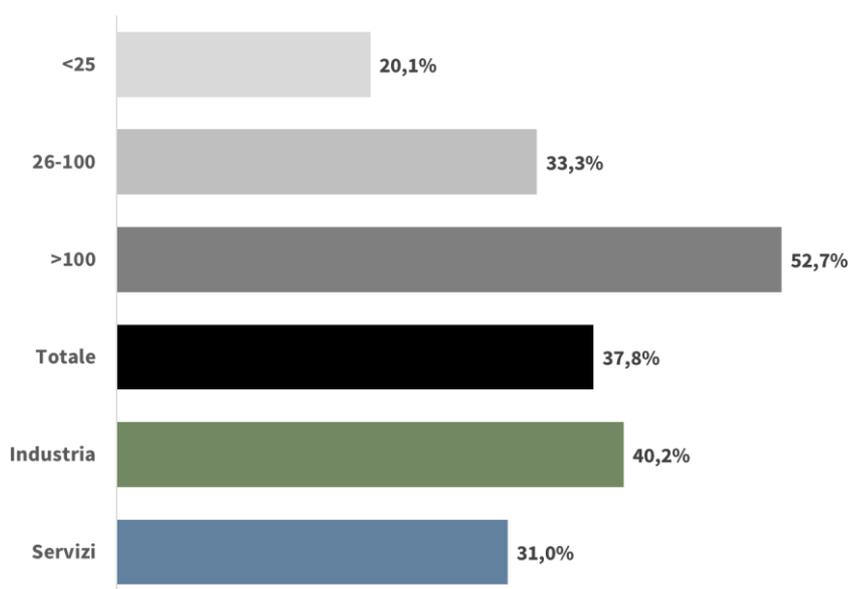
# 2 LE POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

## 2.1 Politiche retributive

### 2.1.1 La diffusione delle politiche retributive

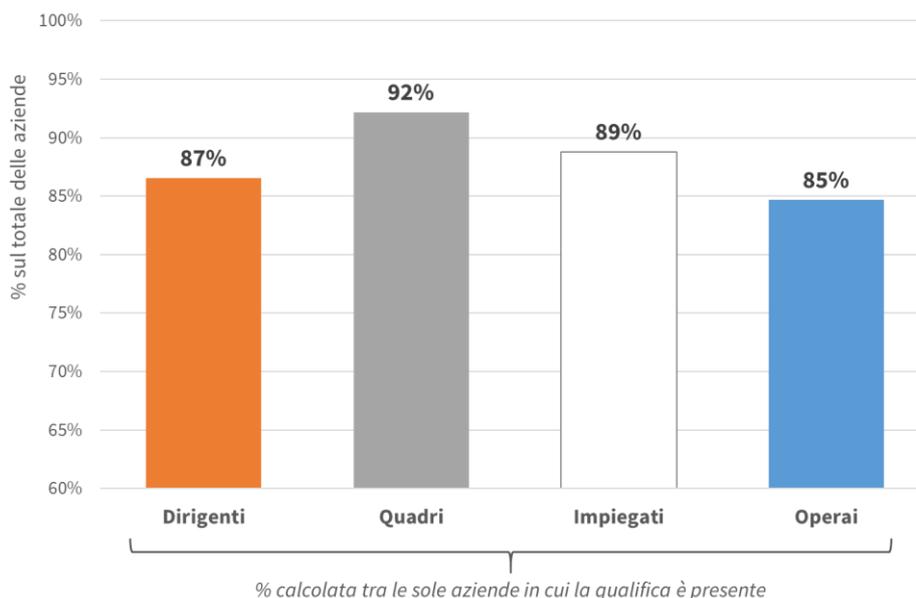
Fra tutte le imprese partecipanti all'indagine, il 37,8% dichiara di aver formalizzato una politica retributiva. Il valore medio varia sensibilmente in funzione della dimensione aziendale: nelle realtà di maggiori dimensioni, oltre i 100 addetti, la diffusione raggiunge il 52,7% mentre, in quelle più piccole sotto i 25 addetti, è decisamente più limitata (20,1%). Con riferimento al settore produttivo, l'incidenza è più elevata nell'industria (40,2%) che nei servizi (31,0%) (Figura 2.1).

Figura 2.1 - Diffusione delle politiche retributive (per settore e dimensione)



Tra le imprese che adottano delle politiche retributive, il 90% stabilisce uno o più criteri in base ai quali distribuire gli aumenti. Le politiche retributive a parametri stabiliti sono più frequenti per dirigenti, quadri e impiegati, tuttavia, risultano elevate anche per gli operai con una diffusione che arriva all'85% (Figura 2.2).

Figura 2.2 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica)



### 2.1.2 I criteri utilizzati per determinare gli aumenti<sup>7</sup>

Il set dei criteri utilizzati varia notevolmente per le diverse qualifiche. Nella Figura 2.3 viene messa a confronto la diffusione dei criteri nelle quattro categorie di inquadramento del personale (per una più agevole lettura vengono utilizzate scale cromatiche diverse per evidenziare le differenze<sup>8</sup>).

Le differenze fra dirigenti e quadri sono contenute: in entrambi i casi è la performance a guidare le dinamiche retributive, principalmente quella individuale, ma conta anche l'andamento dell'azienda. Allo stesso modo, non si riscontrano particolari differenze nell'utilizzo di criteri legati al posizionamento di mercato e alla job evaluation. Viceversa, i criteri legati ad altri fattori, quali l'anzianità di servizio e il tasso di inflazione, non sono rilevanti per i dirigenti, mentre fra i quadri l'anzianità di servizio è un elemento considerato in un caso su cinque.

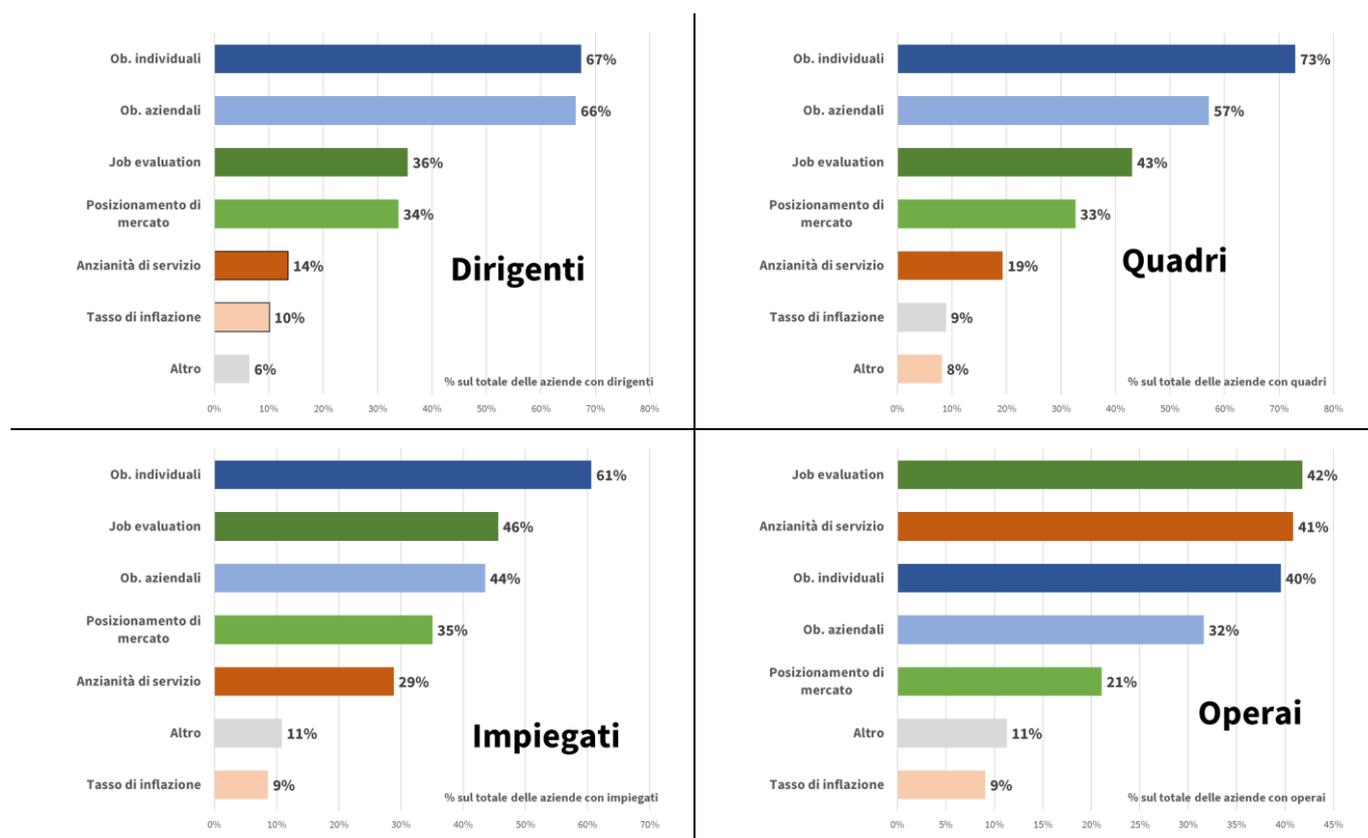
Anche per gli impiegati, il criterio utilizzato con maggior frequenza è quello degli obiettivi individuali, con frequenze di risposta per i criteri della job evaluation e dell'anzianità di servizio più elevate rispetto ai dirigenti e ai quadri.

Il gruppo degli operai evidenzia, invece, un approccio diverso, sia per la gerarchia dei criteri che per la loro incidenza percentuale. I criteri più utilizzati sono la Job evaluation, l'anzianità di servizio e gli obiettivi individuali.

<sup>7</sup> Questa domanda prevedeva risposte multiple, pertanto, la somma delle percentuali è superiore al 100%.

<sup>8</sup> Nello specifico: in scala di blu, i criteri legati alla performance (obiettivi individuali e aziendali); in scala di verde i criteri legati alla posizione (posizionamento di mercato e job evaluation); in scala di marrone gli automatismi (tasso d'inflazione e anzianità di servizio).

Figura 2.3 - Criteri di riferimento per le politiche retributive mirate (per qualifica)

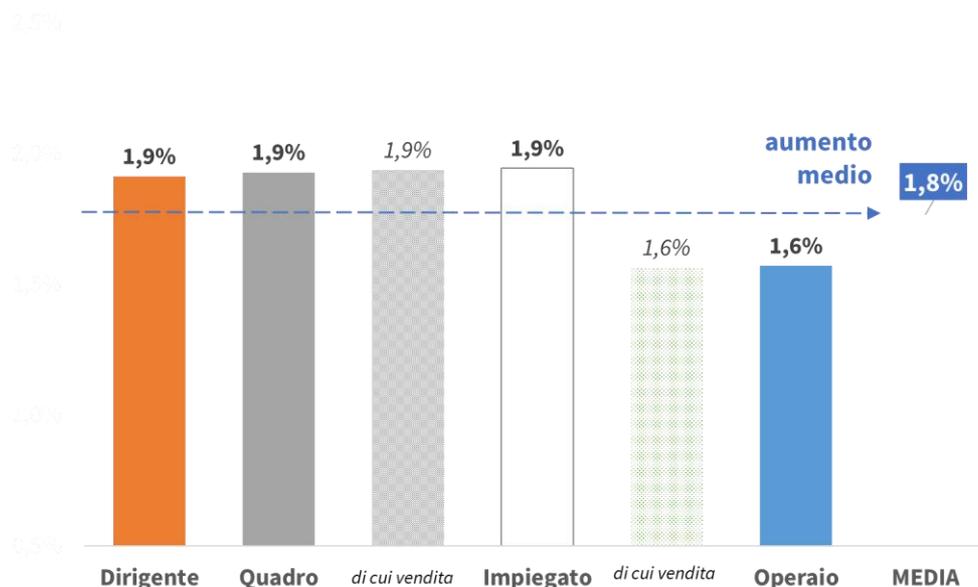


### 2.1.3 La dinamica retributiva nel 2021<sup>9</sup>

Nel 2021 le politiche delle imprese hanno stabilito un incremento delle retribuzioni lorde complessivo pari all'1,8%. Superiore rispetto alla media l'aumento retributivo registrato da dirigenti, impiegati e quadri (1,9%), inferiore, invece, quello destinato agli operai e agli impiegati del settore vendita (1,6%). (Figura 2.4).

Figura 2.4 - Dinamica retributiva nel 2021 (differenziali per qualifica)

<sup>9</sup> Le informazioni contenute in questo paragrafo si riferiscono al 2021, diversamente dal resto del rapporto. Infatti, la domanda nel questionario è stata formulata come segue: "Quale è stato (o prevede sarà) l'aumento medio annuo della RAL (Retribuzione Annuo Lorda) nel 2021 nel complesso e per ciascuna categoria di dipendenti?"

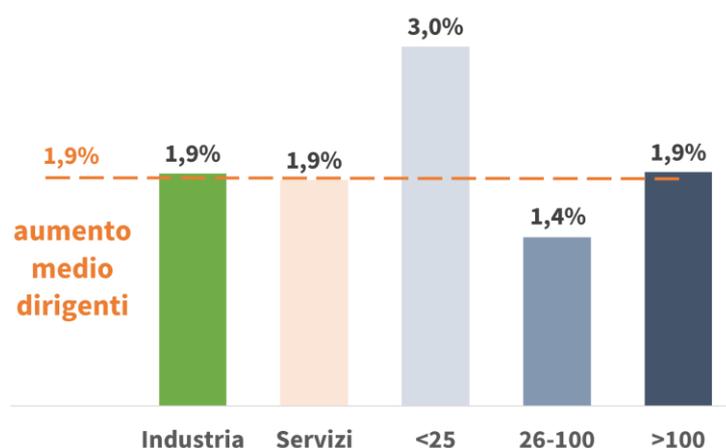


### 2.1.3.1 Dirigenti

Per quanto riguarda il personale con qualifica di dirigente, l'incremento medio indicato nel 2021 (1,9%) deriva da variazioni analoghe nell'industria e nei servizi, nonché nelle imprese al di sopra dei 100 addetti.

Per contro, si registra una forbice significativa tra le piccole imprese (3,0%) e quelle di media dimensione dove la dinamica salariale risulta essere meno della metà (1,4%) rispetto alle prime.

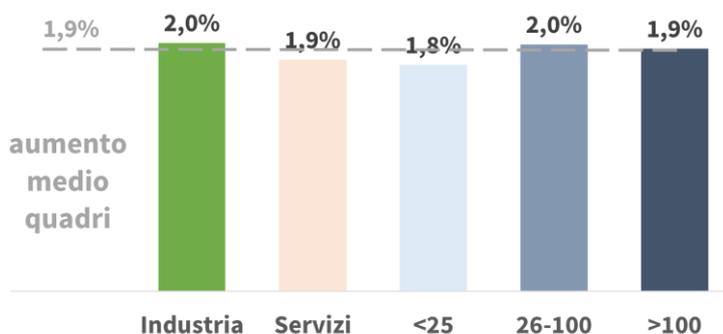
Figura 2.5 - Dinamica retributiva nel 2021 - Dirigenti



### 2.1.3.2 Quadri

La situazione dei quadri è molto omogenea tra le categorie analizzate. Gli aumenti retributivi, infatti, variano tra il 2,0% delle medie imprese e delle imprese industriali e il 1,8% delle piccole imprese.

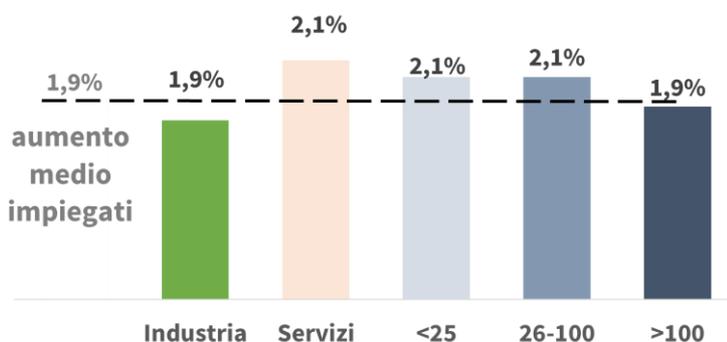
Figura 2.6 - Dinamica retributiva nel 2021 - Quadri



### 2.1.3.3 Impiegati

Le politiche retributive nel 2021 hanno determinato un incremento medio delle retribuzioni fra gli impiegati dell'1,9%. Il valore è stato superiore nei servizi e nelle imprese medie e piccole che hanno dichiarato aumenti pari al 2,1%. Per contro, l'industria e le grandi imprese hanno garantito incrementi salariali leggermente sotto la media.

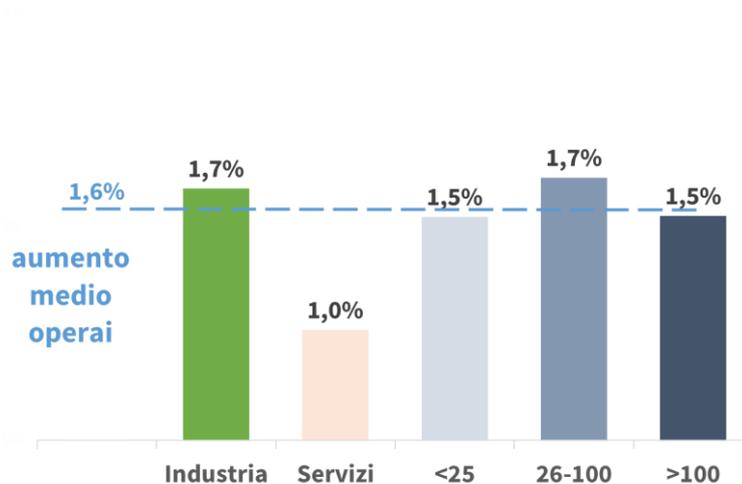
Figura 2.7 - Dinamica retributiva nel 2021 - Impiegati



### 2.1.3.4 Operai

Nel 2021, le politiche retributive che hanno riguardato gli operai hanno prodotto aumenti medi nell'ordine dell'1,6%. Il divario fra industria e servizi è molto ampio (1,7% contro 1,0%) mentre, tra classi dimensionali, sono le medie imprese a elargire aumenti retributivi maggiori, garantendo un +1,7%.

Figura 2.8 - Dinamica retributiva nel 2021 - Operai



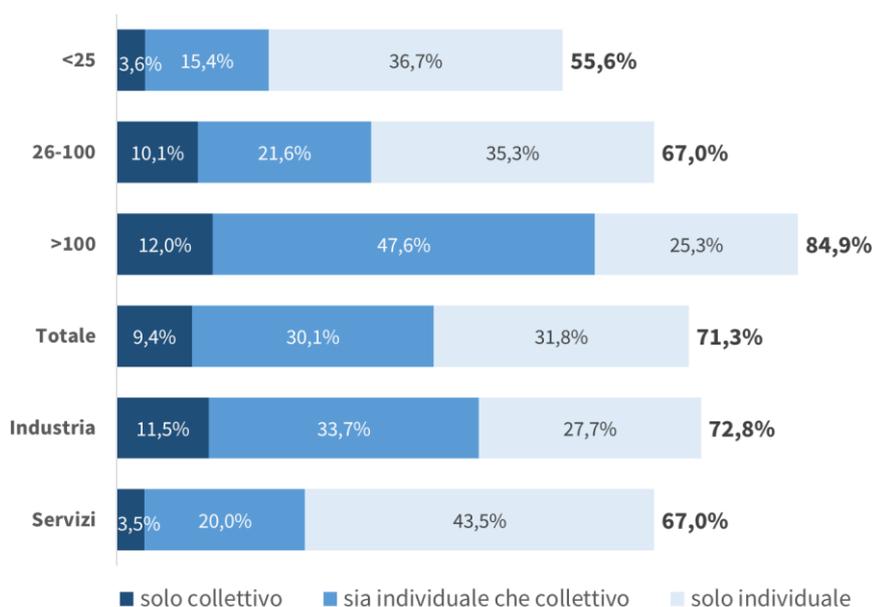
## 2.2 Sistemi di incentivazione

### 2.2.1 Diffusione della retribuzione variabile

Il 71,3% delle aziende ha erogato dei premi di risultato. Nel 30,1% dei casi il premio è sia individuale che collettivo, nel 31,8% l'erogazione riguarda solo premi individuali, mentre è limitata al 9,4% delle aziende l'erogazione del solo premio collettivo.

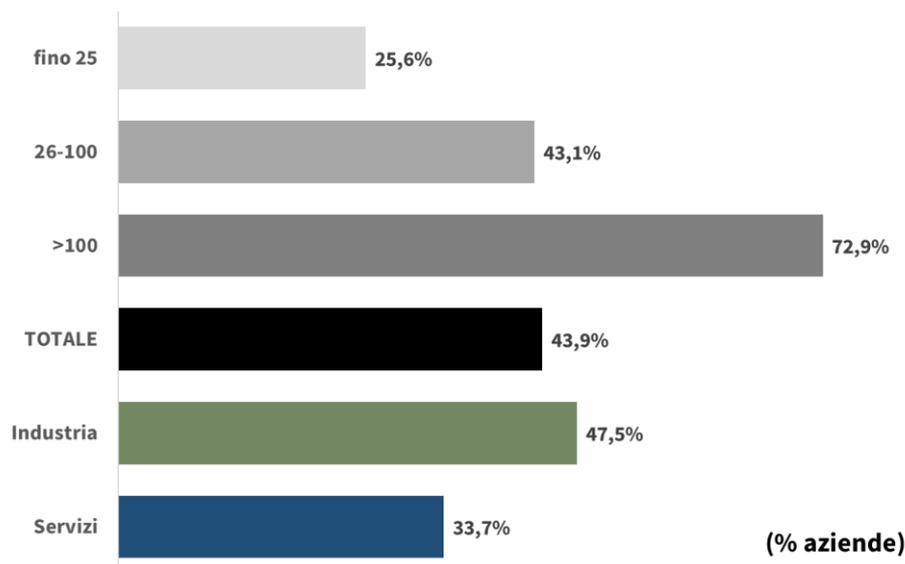
Il dettaglio per dimensione aziendale mostra come la diffusione del premio di risultato sia correlato positivamente alla dimensione d'impresa; infatti, si passa da un 55,6% delle piccole a un 84,9% delle grandi imprese. Inoltre, in queste ultime, è più diffusa la presenza di entrambe le tipologie di premio: il 47,6% delle grandi imprese eroga premi di risultato sia collettivi che individuali, mentre, per le piccole e medie imprese la percentuale scende rispettivamente al 15,4% e al 21,6%. Anche il settore di attività registra una differente incidenza delle tipologie di premio: il 43,5% delle imprese di servizi eroga solo premi individuali, mentre la forma più diffusa, tra le imprese manifatturiere, è quella che prevede sia premi individuali che collettivi (33,7%). (Figura 2.9)

Figura 2.9 - Diffusione dei premi di risultato



### 2.2.2 I premi di risultato collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

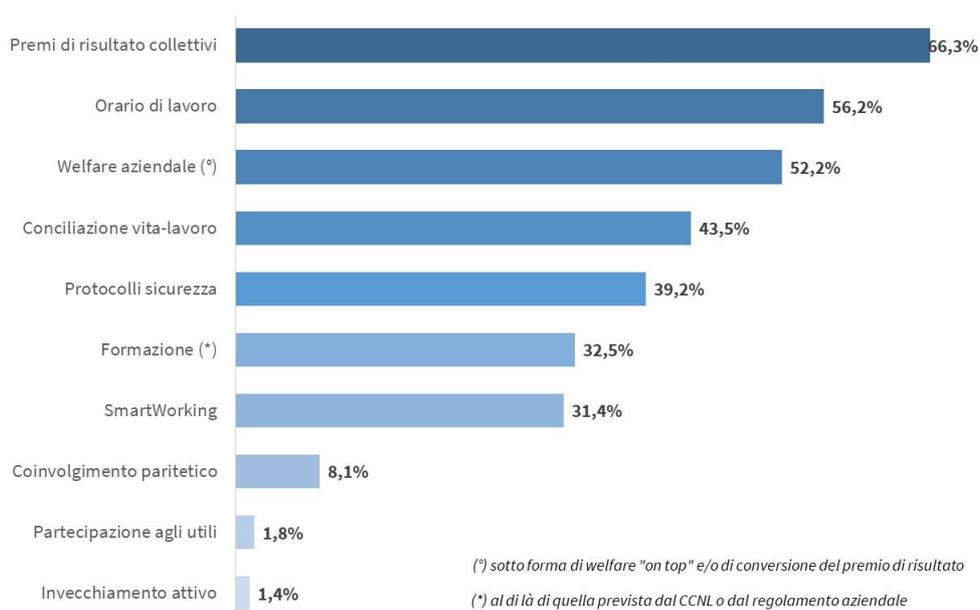
Il 43,9% delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione dichiara di applicare un contratto aziendale. La diffusione della contrattazione di secondo livello è maggiore nell'industria (47,5%) rispetto al settore dei servizi (33,7%) e aumenta al crescere delle dimensioni, raggiungendo il 72,9% in quelle più grandi. (Figura 2.10)

**Figura 2.10 - Diffusione della contrattazione aziendale**


Tra le imprese che applicano un contratto aziendale, il 66,3% eroga un premio di risultato collettivo<sup>10</sup>. Rilevante è la presenza di agevolazioni legate all'orario di lavoro<sup>11</sup> (56,2%) e al welfare aziendale (52,2%), oltre che (43,5%) alle opportunità di conciliazione vita-lavoro (es. possibilità di usufruire di una banca ore, di orari di entrata e uscita flessibili e di permessi). Il 39,2% dei contratti aziendali adotta protocolli di sicurezza e il 32,5% prevede un'attività di formazione ulteriore rispetto a quella prevista dal CCNL. Poco diffusi sono il coinvolgimento paritetico, la partecipazione agli utili e l'invecchiamento attivo. (Figura 2.11)

<sup>10</sup> La percentuale riproporzionata sul totale delle aziende corrisponde al 28,9% (il 66% del 43,9%): il 39,5% riportato nel precedente par. 2.2.1 (30,1% individuale e collettivo +9,4% solo collettivo) include anche le imprese in cui in premio è erogato unilateralmente, o accordi scaduti per i quali i premi continuano a essere pagati o casi in cui in azienda è presente un comitato premi.

<sup>11</sup> Con la locuzione "agevolazioni legate all'orario di lavoro" si intendono agevolazioni inerenti i turni, la flessibilità dell'orario e maggiorazioni retributive su turni/straordinario.

**Figura 2.11 - Materie regolate dal contratto aziendale**


### 2.2.3 I parametri per la corresponsione dei premi

L'indagine ha permesso di evidenziare i parametri più utilizzati dalle imprese nelle quali è presente il premio di risultato istituito con la contrattazione aziendale, confermando, nella sostanza, il trend degli ultimi anni: il ruolo preminente del basso tasso di assenteismo (21,1%) insieme agli indicatori legati alla redditività e alla produttività. Con riferimento a questi ultimi, i parametri a cui viene più spesso correlata l'erogazione del premio sono il fatturato (o valore aggiunto) per dipendente (22,8%), il Mol/Valore aggiunto (20,4%) e la produzione/dipendente (18,9%).

Seguono, poi, gli indicatori legati alle categorie della qualità ed efficienza: scarti di lavorazione (16,8%), *customer satisfaction* (11,8%), riparazioni/rilavorazioni (9,8%) e tempi di consegna (9,7%). Merita un cenno il parametro degli infortuni che, dal 9,5% dell'indagine pre pandemica, passa ora al 12,0%.

Registrano ancora frequenze di risposta molto basse, invece, i parametri legati alle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa: smart working, modifiche di orario e brevetti depositati che non superano la soglia dell'1%. (Figura 2.12)

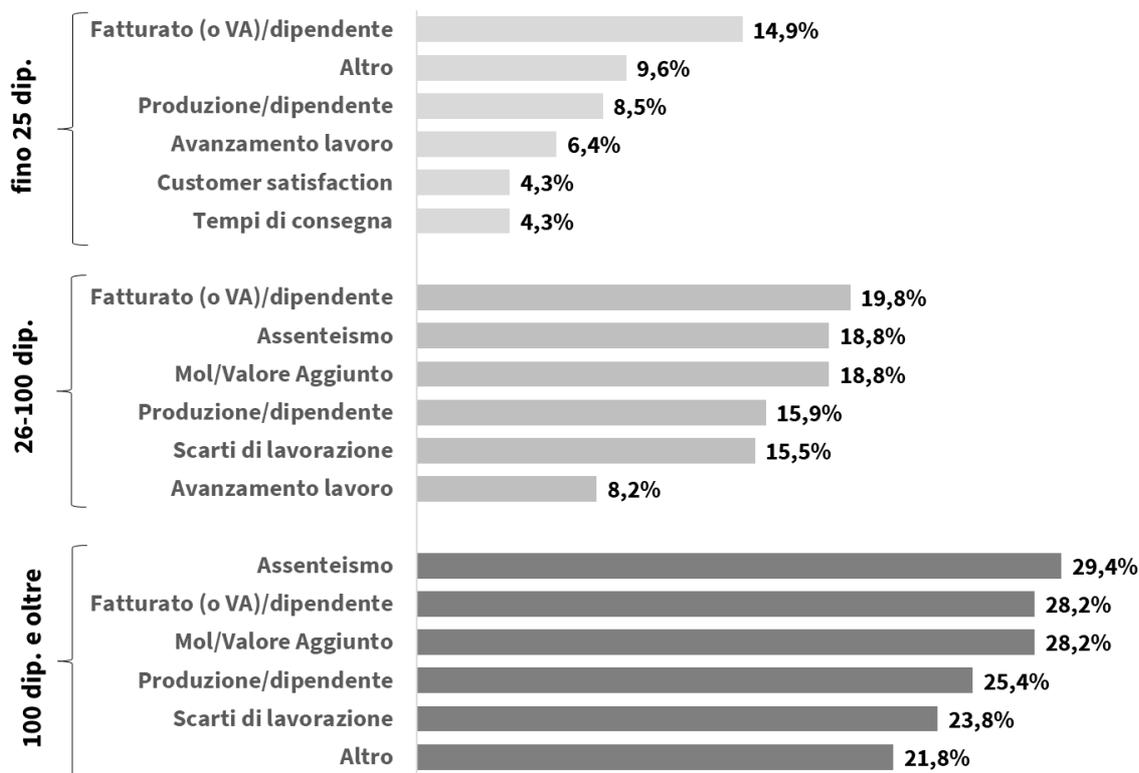
Figura 2.12 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati



Entrando più nel dettaglio e focalizzando l'esame sulle classi dimensionali delle imprese (Figura 2.13), emerge il ruolo preponderante del fatturato (o valore aggiunto) per dipendente, che risulta essere l'indicatore più utilizzato in sede di contrattazione, in tutte le dimensioni aziendali. Con la classe dimensionale cresce il peso della produzione per dipendente, la cui diffusione passa dall'8,5% nelle piccole aziende, al 15,9% e al 25,4% in quelle medie e grandi.

Il parametro del basso tasso di assenteismo si conferma il più rilevante nelle aziende più strutturate e subisce, invece, una controtendenza nelle aziende fino a 25 dipendenti; infatti, se nell'indagine dello scorso anno, il 13,3% delle piccole imprese utilizzava questo parametro, adesso viene utilizzato da meno del 4%. Il MOL/Valore aggiunto si conferma tra gli indicatori più utilizzati nelle aziende di medie e grandi dimensioni (18,8% e 28,2%), mentre, in quelle fino ai 25 dipendenti, non rientra più negli indicatori più utilizzati (dato assestato al 12,2% nel periodo pre Covid).

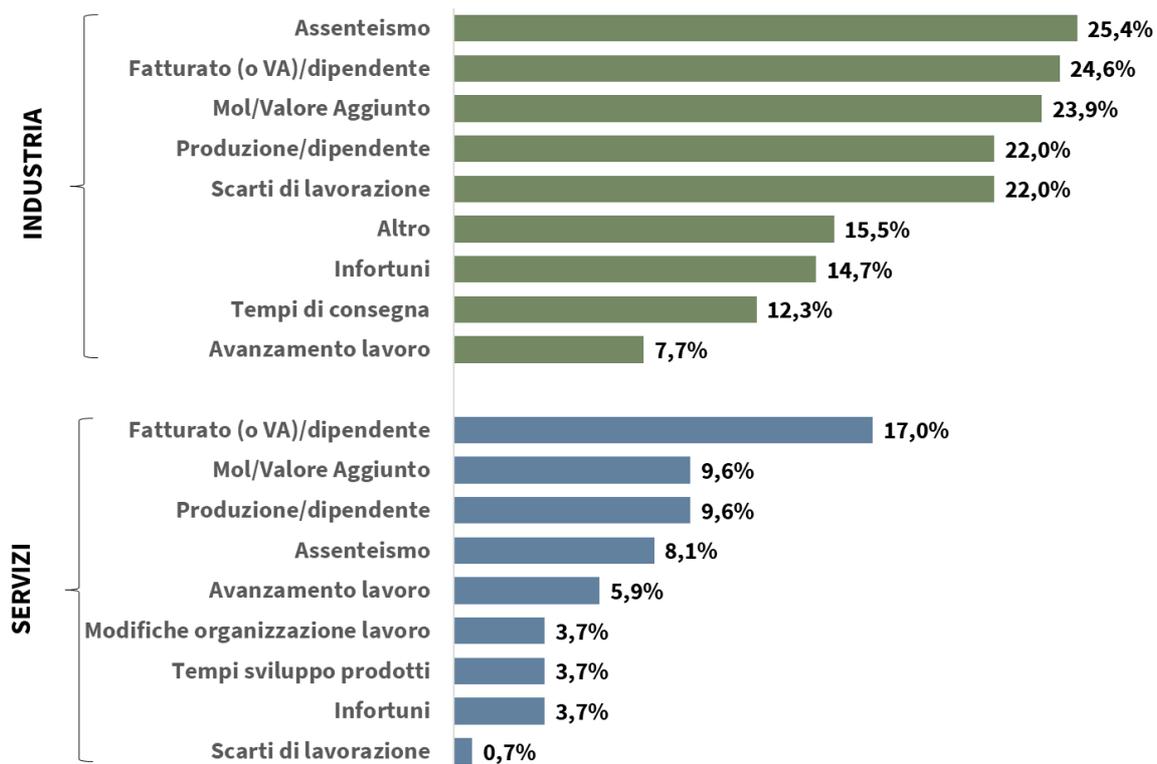
Figura 2.13 - Indicatori per classe dimensionale



Con riferimento al settore (Figura 2.14), si conferma la sostanziale preminenza dei parametri del fatturato (o valore aggiunto) per dipendente, MOL/valore aggiunto, produzione/dipendente e basso tasso di assenteismo. Quest'ultimo risulta nettamente più utilizzato nelle aziende industriali (25,4%), dove la diffusione è più elevata, rispetto alle aziende dei servizi (8,1%). Allo stesso modo, l'indicatore degli scarti di lavorazione è utilizzato dal 22,0% delle aziende industriali, mentre non viene considerato nelle imprese dei servizi.

Da segnalare, inoltre, che, mentre nelle aziende industriali i parametri citati hanno una diffusione sostanzialmente equivalente, nelle aziende dei servizi è molto più rilevante l'utilizzo del fatturato o valore aggiunto per dipendente.

Figura 2.14 - Indicatori per settore



## 2.3 Piani di inserimento e turnover

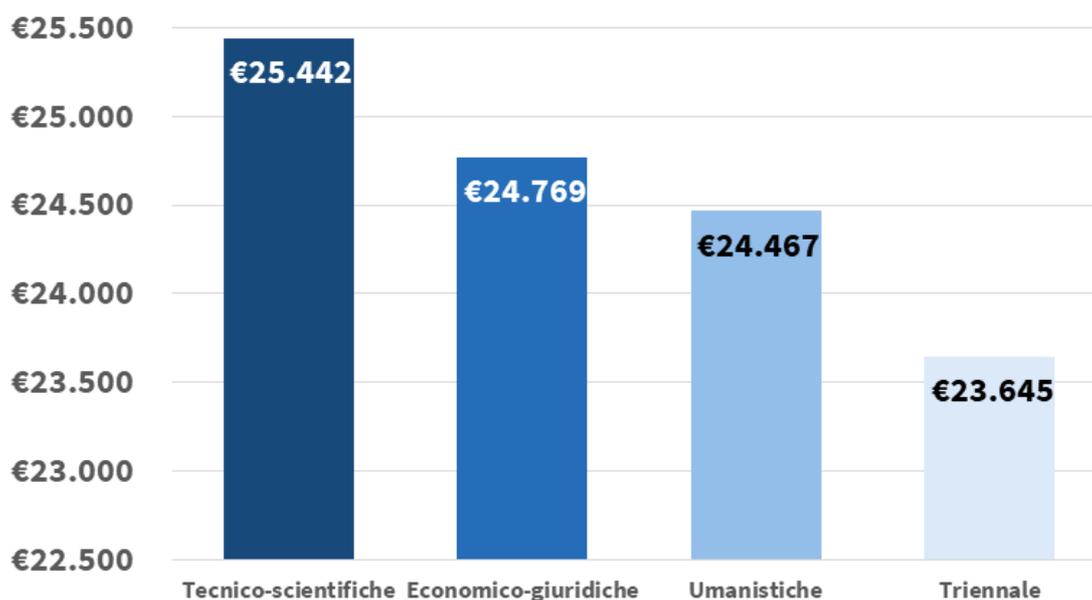
### 2.3.1 Retribuzioni d'ingresso per i neolaureati

A quanto può ambire un giovane laureato che si affaccia al mondo del lavoro? Come influisce sul salario l'indirizzo formativo? E gli anni di formazione universitaria?

Sono domande di particolare interesse alle quali l'indagine ha cercato di rispondere rilevando il dato su quelle aziende che, nel corso del 2020, hanno assunto un giovane laureato alla prima esperienza lavorativa.

Come si può rilevare dal grafico (Figura 2.15), la retribuzione d'ingresso media si colloca tra i 23.645 e i 25.442 euro, con differenze determinate sia dall'indirizzo di studi che dal possesso di una laurea triennale o magistrale. L'indirizzo di studi maggiormente premiato fa riferimento alle lauree tecnico-scientifiche dove il salario medio d'ingresso è di 24.442 euro; lievemente inferiori le retribuzioni dei laureati in materie economico-giuridiche (24.769 euro) e umanistiche (24.467 euro). Fanalino di coda per i laureati triennali che con 23.645 euro mostrano un gap rispetto alle retribuzioni migliori di circa 1.800 euro l'anno. Più nel dettaglio, le retribuzioni risultano superiori nelle imprese con oltre 100 addetti e in quelle del settore industriale, indipendentemente dalla tipologia di laurea.

Figura 2.15 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea)



Per i giovani laureati in materie tecnico-scientifiche i differenziali fra piccole e grandi imprese sono di quasi 3.000 euro e fra industria e servizi di oltre 2.000 euro (Figura 2.16). Lo stesso schema si ripete per i laureati in materie economico-giuridiche: in questo caso la differenza per classe dimensionale è di 3.261 euro e quella per settore di 2.362 euro (Figura 2.17).

Figura 2.16 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie tecnico-scientifiche

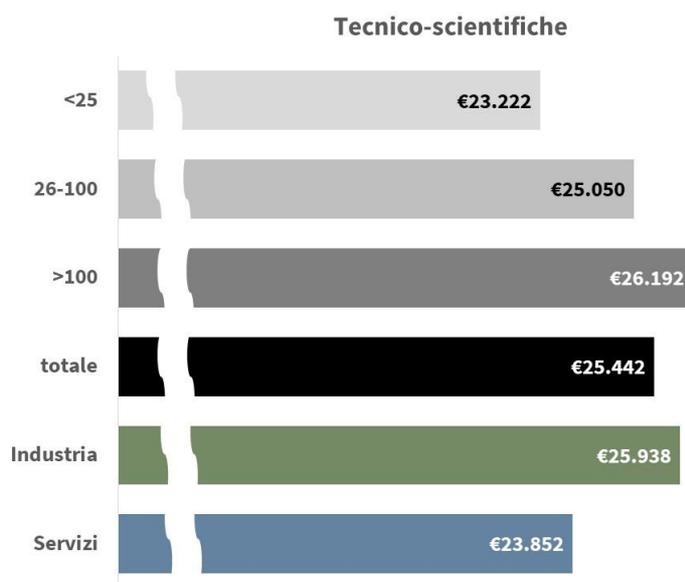
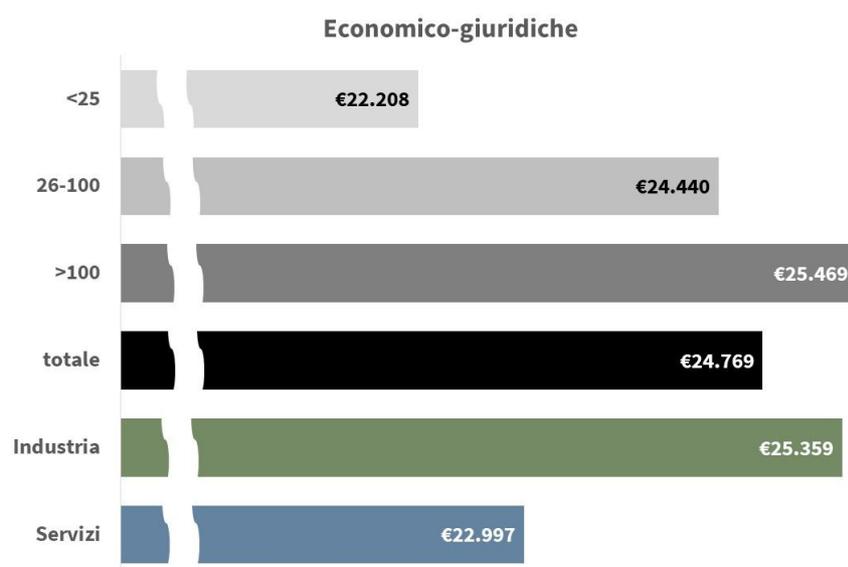


Figura 2.17 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie economico-giuridiche



Ancora più profondo il gap per le lauree umanistiche: oltre 4.600 euro la differenza fra piccole e grandi imprese, 2.900 euro fra industria e servizi. Infine, per quanto riguarda la laurea triennale, le quali presentano i più bassi salari in ingresso, i differenziali retributivi fra piccole e grandi imprese e tra industria e servizi sono, rispettivamente, 2.900 euro e 1.900 euro (Figura 2.18 e 2.19).

Figura 2.18 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie umanistiche

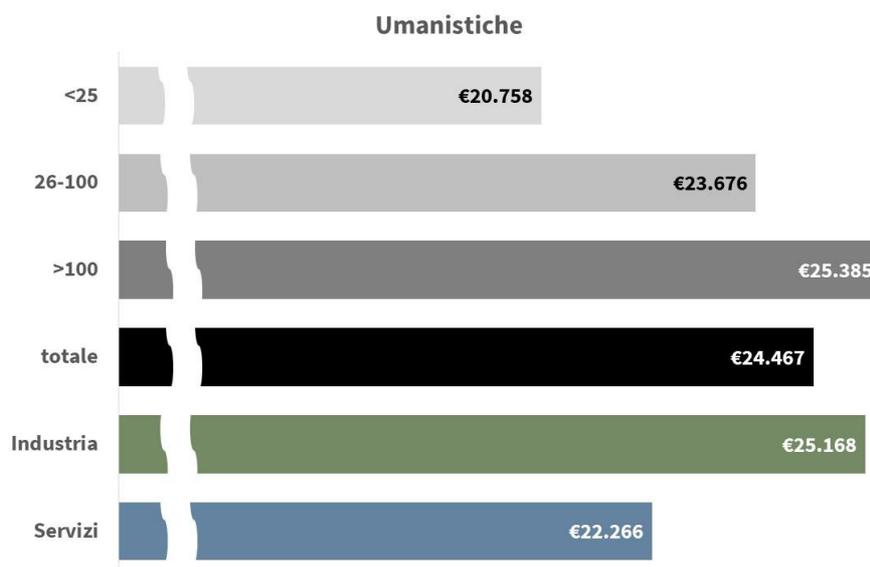


Figura 2.19 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi triennali



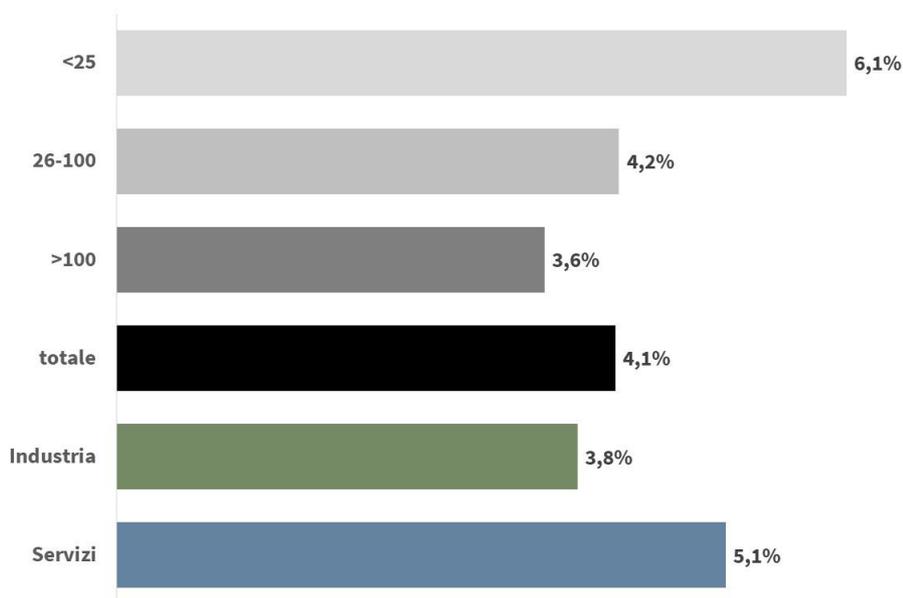
### 2.3.2 Gli aumenti nel primo anno

La retribuzione di inserimento dei neolaureati si configura come una politica che definisce, insieme agli altri elementi che si stanno considerando, il profilo di *retention* dell'azienda, soprattutto se valutata insieme agli incrementi retributivi nel primo anno di lavoro. L'indagine ha rilevato che, tali aumenti nel 2020, ammontavano, in media, al +4,1%.

Anche in questo caso, si assiste a differenze sia per dimensione aziendale che per settore e in particolare laddove le retribuzioni di ingresso erano più basse (nei servizi e nelle imprese più piccole) si sono registrati gli incrementi percentuali maggiori.

L'incremento medio delle retribuzioni, che per le imprese con meno di 25 addetti è del 6,1%, scende al 4,2% per quelle tra 26 e 100 e al 3,6% per le più grandi. A livello settoriale l'incremento medio dopo il primo anno è del 5,1% per i servizi e del 3,8% per l'industria.

Figura 2.20 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 12 mesi

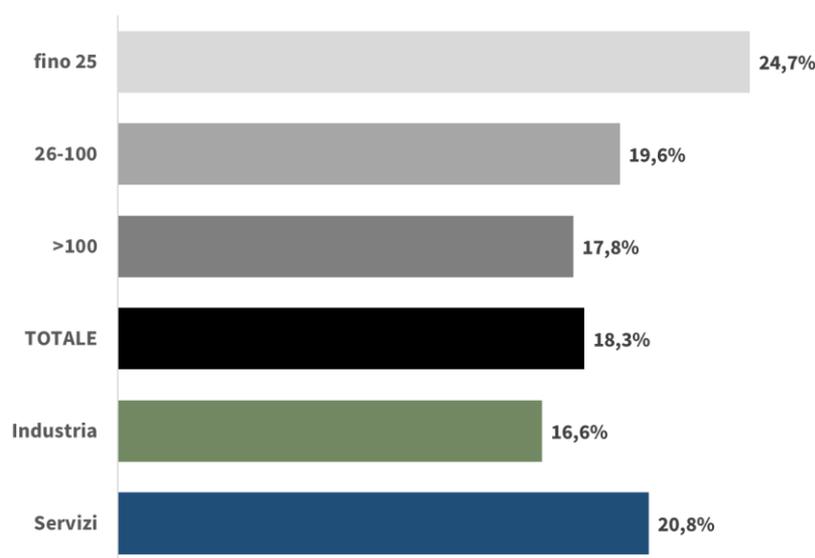


### 2.3.3 Turnover

Il tasso di turnover misura l'intensità con cui avviene il processo di sostituzione della forza lavoro all'interno di un'azienda nel corso dell'anno. Tale indicatore rappresenta la quota di forza lavoro che è variata nei 12 mesi, sia per effetto di nuove assunzioni, sia come conseguenza della cessazione di rapporti di lavoro. Esso è calcolato come il rapporto tra la somma di assunzioni e cessazioni avvenute tra il 1° gennaio e il 31 dicembre e il numero di dipendenti in organico a inizio periodo.

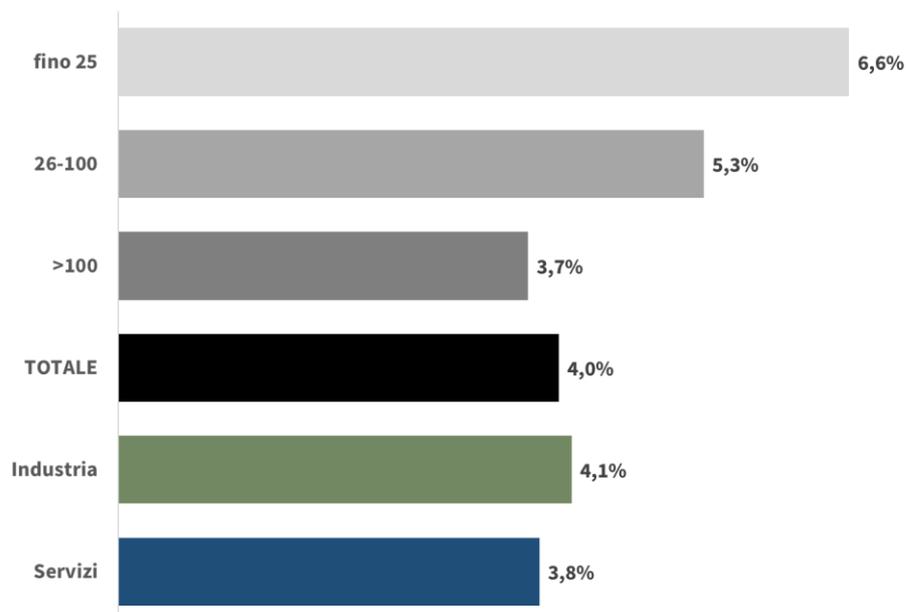
Nel 2020, nelle aziende che hanno partecipato all'indagine, è stato registrato un tasso di turnover medio del 18,3%. Si rilevano, però, delle differenze sia con riferimento al settore sia alle dimensioni di impresa. Il dato è, infatti, superiore nelle imprese dei servizi (dove raggiunge il 20,8%, rispetto al 16,6% registrato nel comparto industria) e in quelle di più piccole dimensioni (tocca il 24,7% nelle aziende fino a 25 dipendenti, mentre si ferma al 17,8% in quelle oltre i 100 dipendenti). (Figura 2.21)

Figura 2.21 - Tasso di turnover totale (per dimensione e settore)



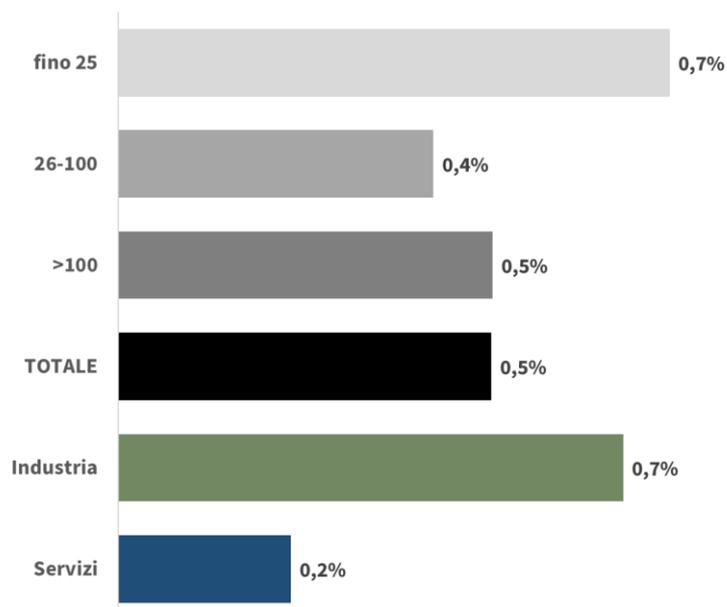
Di particolare rilievo è la quota di turnover determinata dalla scelta dei lavoratori di lasciare l'azienda. Si parla in questo caso di "tasso di turnover volontario" la percentuale, che considera solo le uscite per dimissioni, rappresenta un indicatore delle potenzialità aziendali in termini di retention. Il valore è, peraltro, correlato alle condizioni esterne del mercato locale del lavoro; un mercato del lavoro particolarmente dinamico, in grado di offrire buone opportunità, può incentivare le uscite mentre, una situazione esterna caratterizzata da elevati tassi di disoccupazione può disincentivare la decisione di lasciare l'azienda. Il flusso in uscita dovuto alle dimissioni dei lavoratori pesa per circa un quinto sul totale: il tasso di turnover volontario è, infatti, mediamente pari al 4,0%, con forti differenze legate alla tipologia di azienda. Se misurato in rapporto alla dimensione aziendale, il tasso di turnover volontario è maggiore nelle realtà con meno di 100 dipendenti (5,3% nelle aziende di media dimensione e 6,6% in quelle con meno di 25 dipendenti). Nelle grandi imprese, invece, la percentuale si ferma al 3,7%. Il dato medio è più alto nell'industria (4,1%). Nei servizi, il tasso di turnover volontario è del 3,8% inferiore, quindi, alla media. (Figura 2.22)

Figura 2.22 - Tasso di turnover volontario (per dimensione e settore)



Il flusso in uscita dovuto alle cessazioni incentivate<sup>12</sup> è risultato pari allo 0,5%, con una maggiore frequenza nelle imprese di minori dimensioni (0,7%) e nell'industria (0,7%). (Figura 2.23)

Figura 2.23 - Tasso di turnover incentivato (per dimensione e settore)



<sup>12</sup> Per cessazioni incentivate si fa riferimento a quanto disposto dall'art. 14, comma 3, del D.L. N. 104/2020

## 2.4 Welfare aziendale

Nell'accezione comune, il welfare aziendale è inteso come l'insieme degli elementi remunerativi di natura non monetaria che concorrono in tutto o in parte alla formazione del reddito imponibile da lavoro dipendente e risultano costi deducibili dal reddito di impresa secondo le norme del Tuir, in particolare, gli artt. 51 e 100. Nella letteratura economica l'offerta di welfare aziendale risulta fortemente correlata a:

- a) Settori economici nei quali specifiche competenze professionali sono richieste come fattori critici di successo dell'impresa e dove le politiche di formazione continua si sommano ai benefit per sviluppare e trattenere determinate risorse umane;
- b) Tasso di partecipazione femminile e cultura manageriale che riconosce la complessità dello sforzo di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare;
- c) Dimensione d'impresa; esistenza di un ufficio dedicato alla Gestione delle Risorse Umane (e non solo all'amministrazione del rapporto di lavoro); capacità dell'impresa di funzionare - singolarmente o assieme ad altre - come centrale d'acquisto competitiva sui mercati dei servizi che compongono il potenziale bouquet del welfare aziendale;
- d) Estensione del welfare di origine pubblica nel territorio in cui insiste l'impresa, data la attuale natura integrativa del welfare aziendale;
- e) Contesto normativo e cultura di riferimento sulla Corporate Social Responsibility.

Questi diversi aspetti si inseriscono nel più ampio piano delle politiche remunerative aziendali e del loro contributo alla massimizzazione sostenibile dei profitti di lungo periodo attraverso la crescita della produttività dei fattori - produttività che, nel caso delle risorse umane, è resa più complessa dall'aggiunta di aspetti motivazionali.

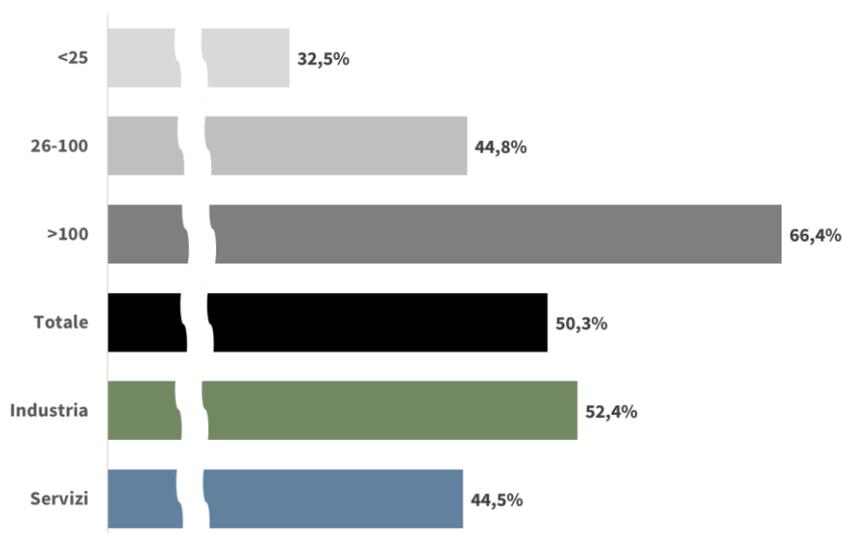
Per l'importanza di queste tematiche, il welfare aziendale ha conosciuto una progressiva diffusione nel nostro paese: dalla detassazione dei premi di risultato trasformabili in benefit, alla novazione dell'art. 51 Tuir che amplia l'offerta di servizi di welfare, le fonti contrattuali da cui possono scaturire, la platea di percettori potenziali, la misura entro la quale non concorrono a formare reddito imponibile.

L'Indagine ha analizzato la diffusione degli strumenti di welfare aziendale, monitorando il numero delle aziende che mettono a disposizione dei propri dipendenti, non dirigenti, i servizi di welfare elencati nell'art. 51 e l'art. 100 del Tuir:

1. Assistenza sanitaria integrativa
2. Previdenza complementare
3. Somministrazioni di vitto, mense aziendali
4. Altri fringe benefit
5. Somme e servizi di educazione, istruzione, ricreazione e borse di studio per familiari
6. Somme e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto
7. Servizi di trasporto collettivo
8. Assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti
9. Carrello della spesa

I dati raccolti mostrano la presenza di welfare aziendale, in almeno una di queste forme, nel 50,3% delle imprese.

Figura 2.24 - Diffusione del welfare aziendale (per dimensione e settore)

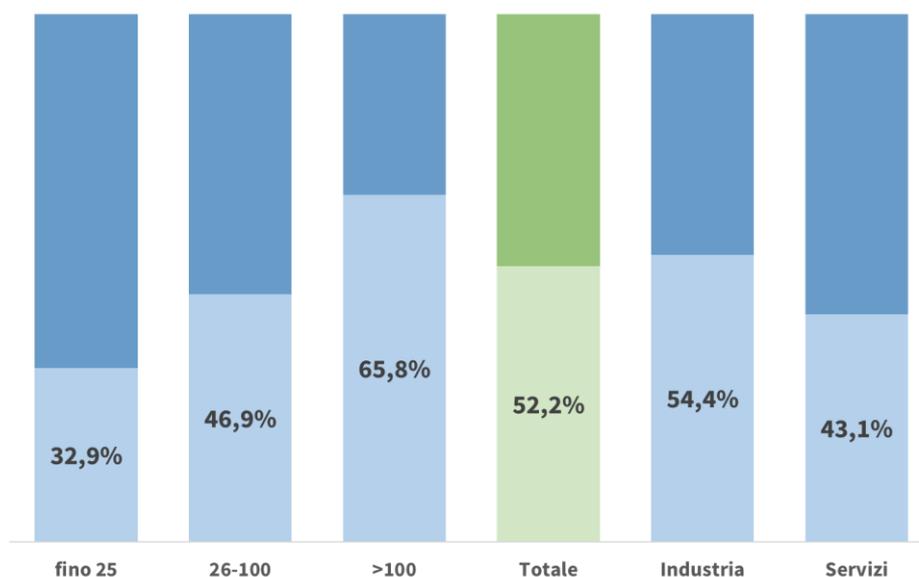


I valori sono strettamente correlati alla dimensione d'impresa. Quelle più grandi, si caratterizzano per una presenza maggiore dello strumento (66,4%) mentre, quelle più piccole, si attestano al 32,5%. In mezzo, si posizionano le aziende di media dimensione, dove la penetrazione del welfare è del 44,8%. A tali considerazioni si aggiunge, a livello settoriale, una evidente maggiore diffusione in ambito manifatturiero (52,4%) rispetto ai servizi (44,5%), anche in ragione della diversa dimensione media di impresa all'interno del campione. (Figura 2.24)

#### 2.4.1 Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva

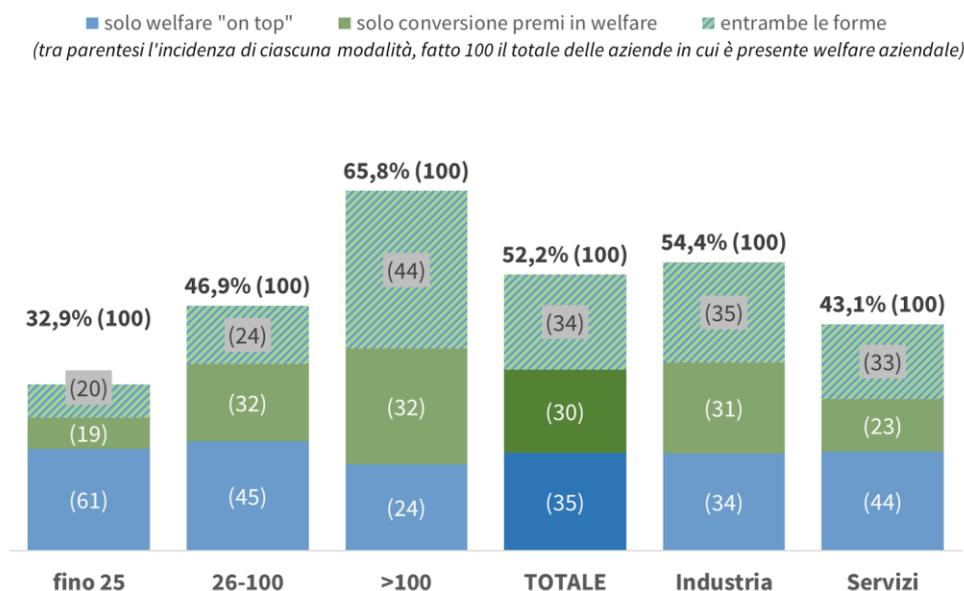
Come già evidenziato nel capitolo 2.2 relativo ai sistemi di incentivazione, tra le materie regolate dal contratto aziendale troviamo la presenza di welfare nel 52,2% dei casi. La diffusione risulta tanto più elevata quanto maggiori sono le dimensioni aziendali. Il valore raggiunge il 65,8% nelle aziende con oltre 100 dipendenti. Con riferimento al settore si riscontra come il dato dell'industria (54,4%), sia maggiore rispetto a quello dei servizi (43,1%). (Figura 2.25)

Figura 2.25 - Diffusione di welfare aziendale nella contrattazione aziendale



È interessante analizzare le differenti modalità di inserimento di welfare aziendale negli accordi di secondo livello, da una parte, la presenza di welfare “*on top*” che prevede la messa a disposizione di welfare al personale non dirigente, aggiuntivo rispetto a quello previsto dalla legge, dal CCNL e dal regolamento aziendale, dall’altra la possibilità di conversione del premio in welfare, oltre alla possibilità che la stessa azienda preveda la copresenza di entrambe le forme. In tutti i settori e in tutte le classi dimensionali, si registra la presenza delle tre diverse modalità. Differenze significative distinguono le classi dimensionali: nelle aziende fino a 25 dipendenti la forma più diffusa è quella del welfare “*on top*” (61%), la diffusione diminuisce con l’aumento delle dimensioni aziendali (45% nelle medie aziende, 24% nelle grandi aziende). Viceversa, al crescere della dimensione aziendale aumenta la presenza di entrambe le forme, che raggiunge una diffusione del 44% nelle aziende con oltre 100 dipendenti.

A livello settoriale, il dato relativo all’industria è, da un lato, maggiore per quanto riguarda la conversione dei premi in welfare e dall’altro, inferiore nella modalità di welfare “*on top*”. (Figura 2.26)

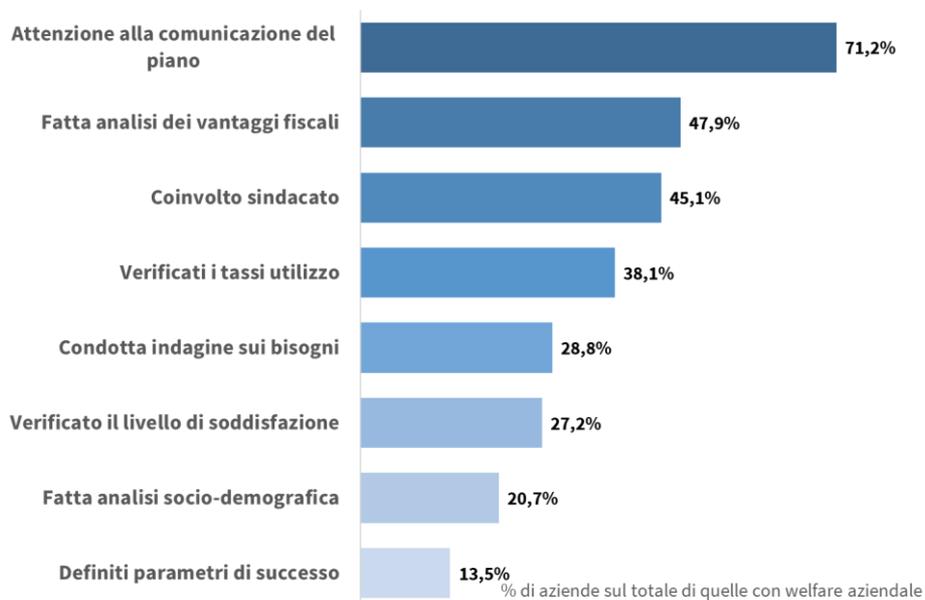
**Figura 2.26 - Welfare aziendale negli accordi di secondo livello**


### 2.4.2 Le modalità di introduzione

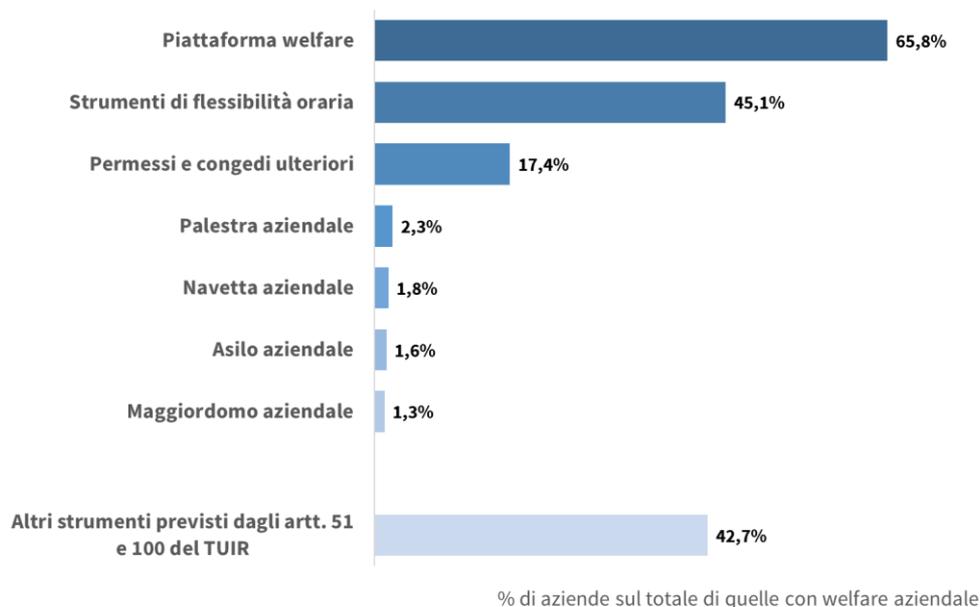
Il welfare aziendale si pone in un'ottica *win-win* in grado di produrre molteplici benefici per il datore di lavoro, per i dipendenti e per il territorio in cui l'azienda è ospitata e opera. Prerogativa di tale approccio, è la strutturazione di un progetto attento ai diversi e numerosi fattori in gioco: dalla conoscenza dei bisogni della popolazione aziendale, alla pianificazione di una risposta in maniera sinergica e integrata, tenendo conto delle questioni puramente fiscali ed economiche, sino alla verifica e alla valutazione dei reali effetti ottenuti.

Tra le attività complementari all'introduzione del welfare aziendale, il 71,2% delle aziende presta attenzione alla comunicazione del piano welfare, il 47,9% conduce analisi focalizzate sui vantaggi fiscali, il 45,1% coinvolge le organizzazioni sindacali nella predisposizione del piano e il 38,1% effettua la verifica dei tassi di utilizzo. Meno frequenti attività quali la verifica dei livelli di soddisfazione, l'analisi socio-demografica della popolazione aziendale e la definizione di KPI di verifica. (Figura 2.27)

Figura 2.27 - Attività complementari all'introduzione del welfare



Relativamente alla diffusione dei singoli strumenti di welfare troviamo, al primo posto la piattaforma welfare (65,8%), seguita da strumenti di flessibilità oraria (45,1%) oltre alla possibilità di usufruire di permessi e congedi ulteriori (17,4%). Percentuali che non superano il 2,3% per strumenti quali palestra, navetta, asilo e maggiordomo aziendale. Il 42,7% delle aziende dichiarano di utilizzare anche altri strumenti previsti dagli artt. 51 e 100 del TIUR. (Figura 2.28)

 Figura 2.28 - Strumenti di welfare presenti nel piano aziendale<sup>13</sup>


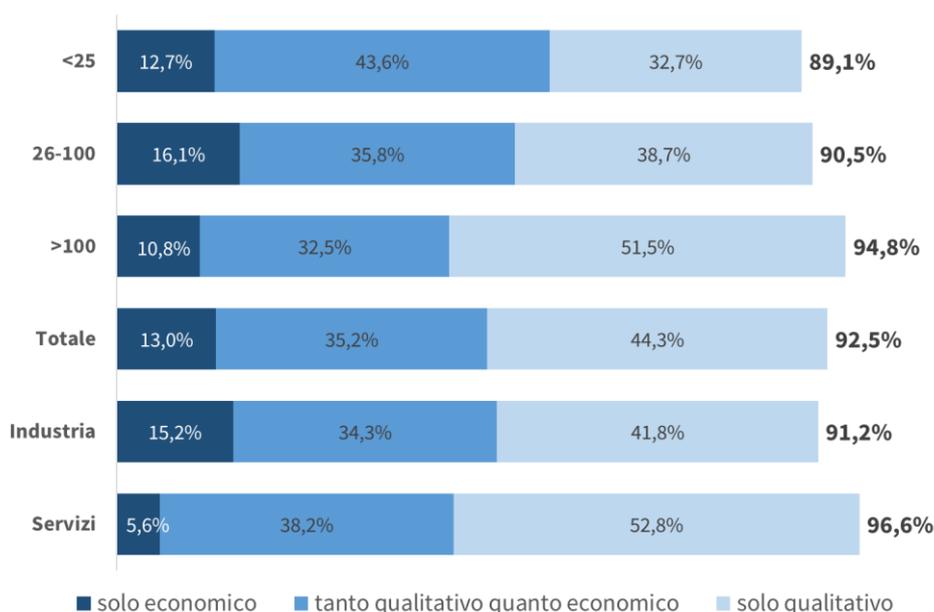
<sup>13</sup> La domanda prevedeva risposte multiple quindi la somma delle percentuali è superiore al 100%.

### 2.4.3 Le attività di monitoraggio

Relativamente all'esigenza di valutare, misurare e valorizzare gli effetti sull'azienda delle iniziative di welfare, l'indagine ha analizzato la natura del ritorno dell'investimento nel benessere dei dipendenti distinguendo tra effetti di carattere strettamente economico da effetti di carattere qualitativo, in termini di reputazione e stima da parte dei dipendenti.

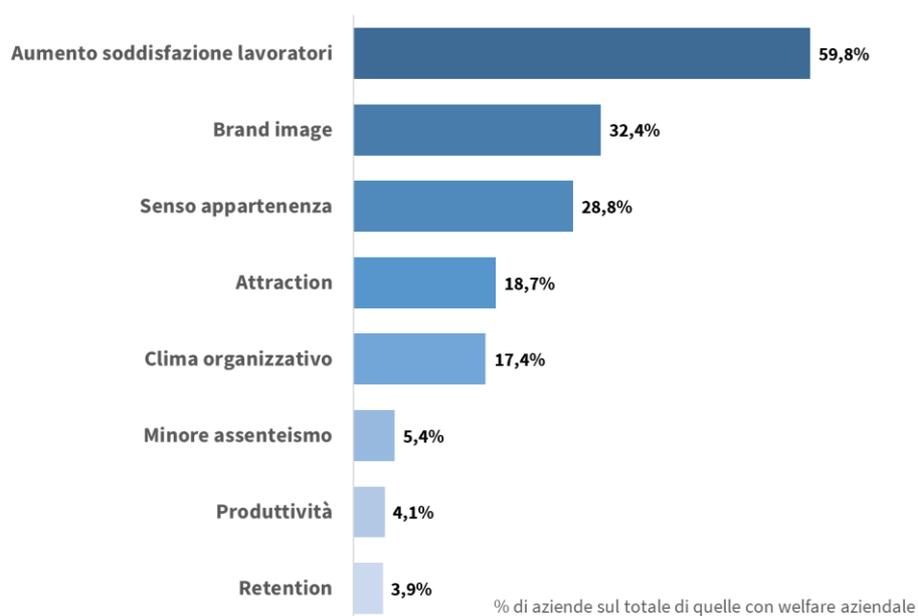
Stando alle informazioni raccolte, i ritorni di natura esclusivamente qualitativa sono percepiti decisamente superiori rispetto a quelli di natura solo economica, un risultato omogeneamente riscontrabile nelle diverse ripartizioni dimensionali e settoriali. Così pure, il ritorno esclusivamente qualitativo supera quello "tanto qualitativo quanto economico" in tutte le categorie, ad eccezione delle imprese con meno di 25 dipendenti. (Figura 2.29)

Figura 2.29 - Ritorno da investimento in Welfare



I dati emersi nell'indagine permettono di analizzare, più in particolare, quali sono i principali effetti positivi che sono stati riscontrati dalle aziende che hanno introdotto misure di welfare aziendale. Il beneficio principale viene individuato nell'aumento della soddisfazione dei lavoratori (59,8%), seguito dal miglioramento dell'immagine aziendale (32,4%) e dal senso di appartenenza all'azienda (28,8%). Di simile valore le frequenze di risposta relative all'attraction (18,7%) e al clima organizzativo (17,4%). I benefici che le aziende riscontrano di meno sono la diminuzione dei tassi di assenteismo (5,4%), il miglioramento nella produttività (4,1%) e la retention (3,9%). (Figura 2.30)

Figura 2.30 - principali benefici del welfare aziendale

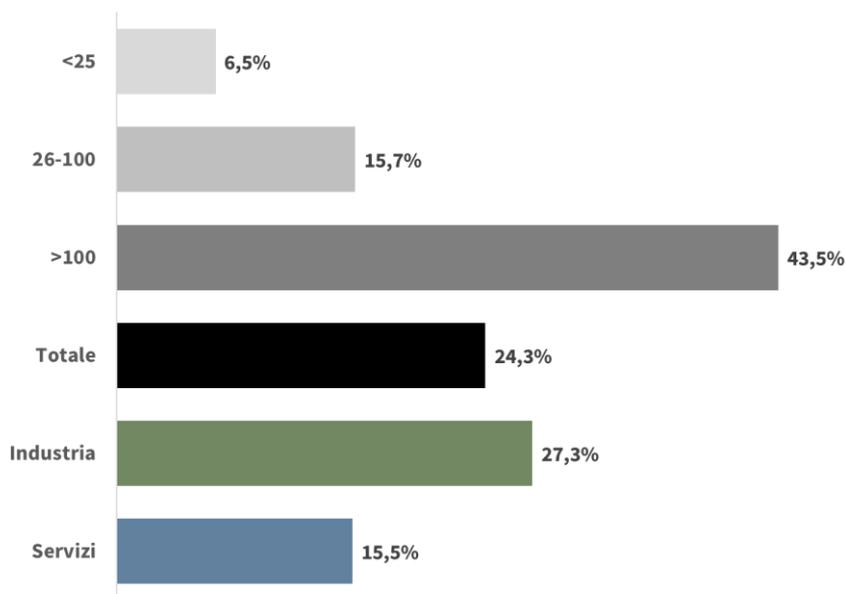


#### 2.4.4 La conversione del premio

La normativa di riferimento sui premi di risultato (art. 1, commi 182 e ss., l. n. 208/2015), già ricordati nel capitolo 2.2.2, prevede la convertibilità, su richiesta del dipendente beneficiario, del valore del premio in strumenti di welfare, legando all'esercizio di tale facoltà il godimento di ulteriori benefici fiscali e contributivi su quanto corrisposto.

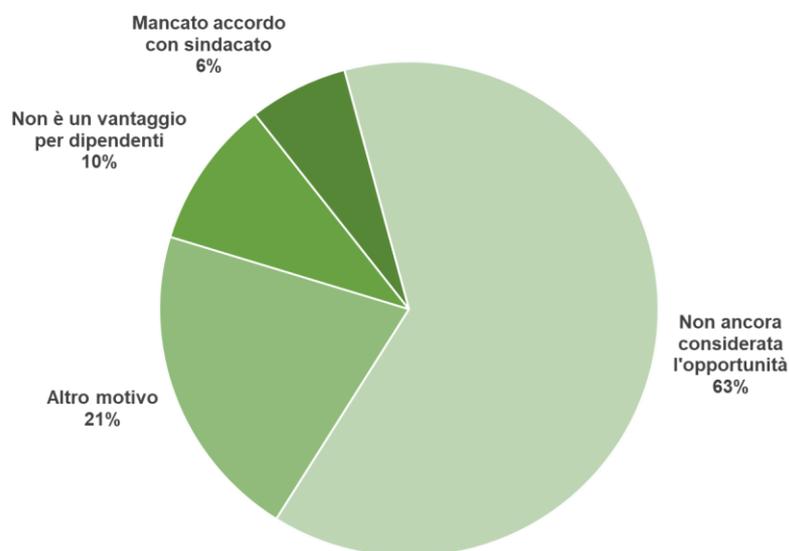
All'interno del campione di rispondenti, la convertibilità viene riscontrata in circa un quarto dei casi (24,3%). La diffusione di questa opzione appare correlata positivamente con le dimensioni aziendali, raggiungendo un valore più elevato (43,5%) nelle aziende di maggiori dimensioni. Risalta il dato estremamente basso delle piccole imprese (6,5%) che tendono, nella quasi totalità, a erogare il premio esclusivamente in denaro. Notevole anche la differenza di diffusione tra le imprese industriali (27,3%) e quella, sensibilmente inferiore, riscontrata nel settore dei servizi (15,5%). (Figura 2.31)

Figura 2.31 - Diffusione delle clausole di conversione



Il 63% delle aziende che non prevede la conversione del premio motiva questa scelta come “non ancora considerata l’opportunità”, infatti, in un caso su dieci si segnala l’assenza di un impatto vantaggioso sui dipendenti e nel 6% dei casi si è verificato un mancato accordo con le controparti sindacali. (Figura 2.32)

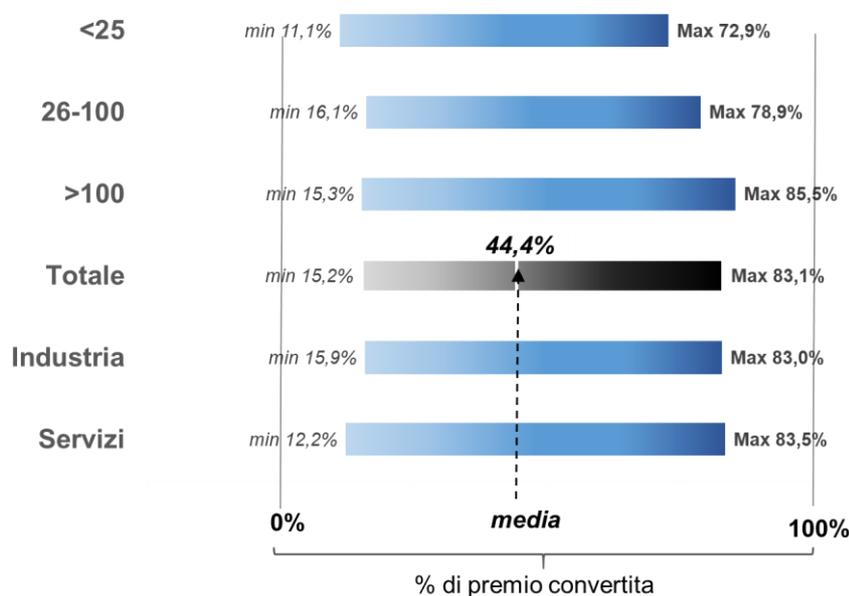
Figura 2.32 - Motivi della mancata conversione



Nelle realtà che prevedono la convertibilità del premio, normalmente questa è solo parziale, sebbene si sia riscontrata grande variabilità delle risposte all’interno del campione. Mediamente, vede convertito il 44,4% del valore complessivo (Figura 2.33), con percentuali inferiori nelle imprese di dimensioni minori. Il valore massimo di conversione si riscontra nelle imprese di grandi dimensioni,

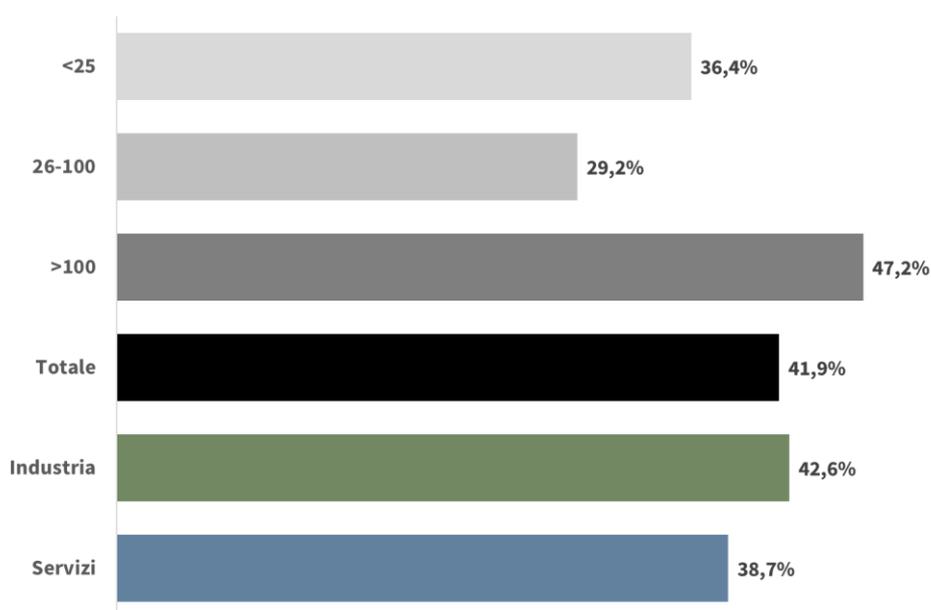
mentre il valore minimo lo registrano le piccole imprese. Non si riscontrano differenze significative tra settori.

Figura 2.33 - Percentuale di conversione per settore e dimensione aziendali



In molti casi, al fine di incentivare la conversione da parte dei dipendenti, è prevista una maggiorazione del valore del premio convertito: questo accade, mediamente, nel 41,9% delle imprese, la percentuale sale al 47,2% nelle grandi imprese. È, inoltre, più diffusa nell'industria (42,6%) che nei servizi (38,7%) (Figura 2.34).

Figura 2.34 - Diffusione della previsione di maggiorazioni per la conversione



Mediamente, la maggiorazione riconosciuta in caso di conversione è pari al 19,9% del valore del premio erogato (Figura 2.35). Anche in questo caso, si riscontrano valori più elevati nell'industria rispetto ai

servizi. Il valore massimo di maggiorazione erogato dalle medie imprese è pari a circa il doppio di quello delle piccole e delle grandi imprese.

Nelle aziende dove si poteva optare per la conversione, in qualsiasi misura, essa è stata scelta mediamente dal 29,5% dei lavoratori (Figura 2.36).

Figura 2.35 - Percentuale aggiuntiva riconosciuta in caso di conversione

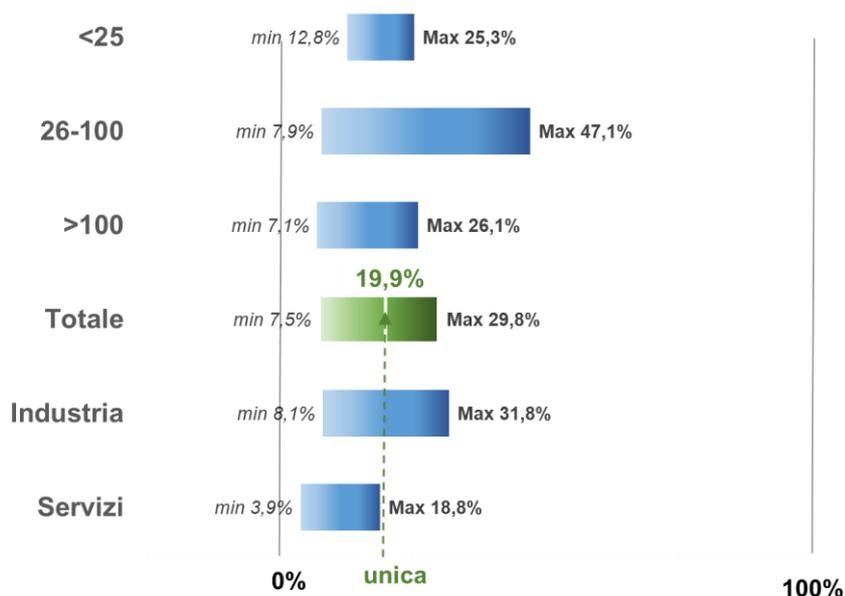
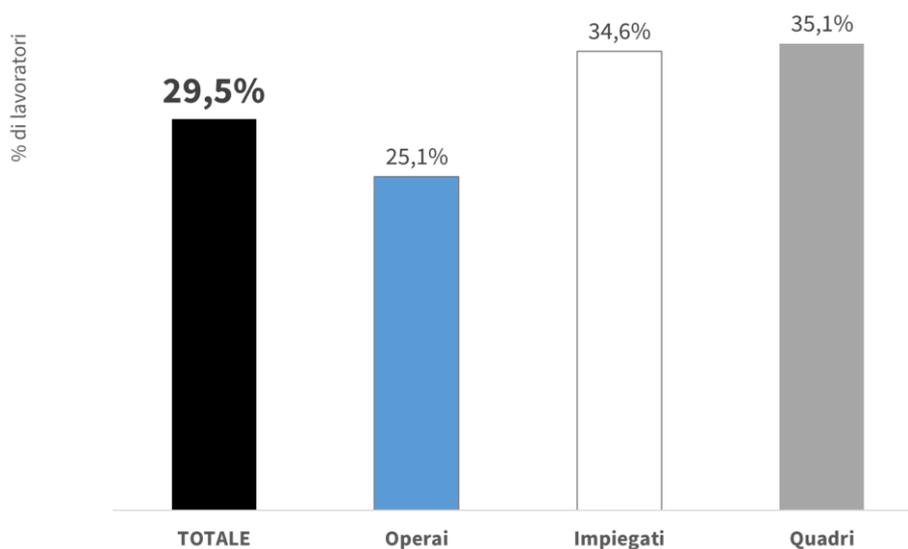
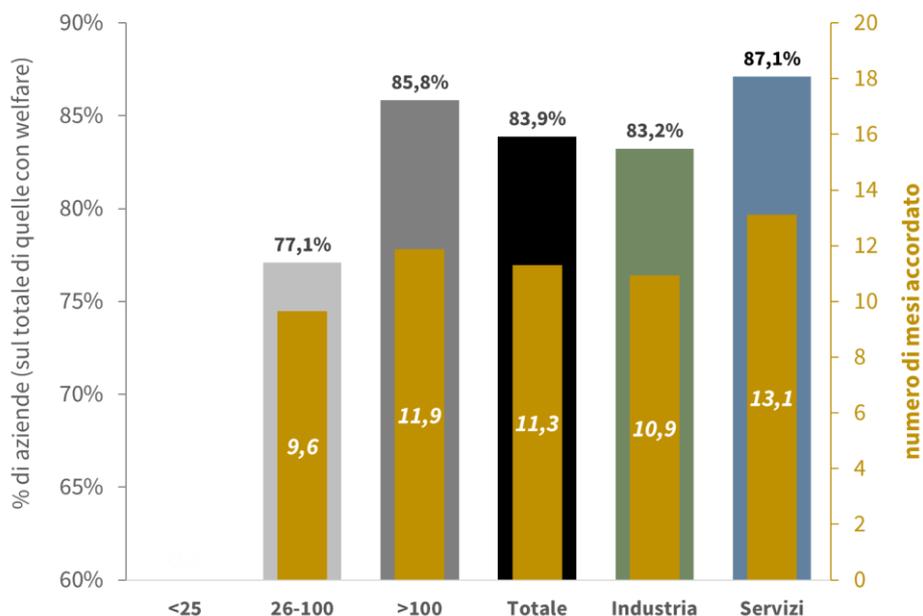


Figura 2.36 - Percentuale dei lavoratori che ha convertito il premio in welfare



Mediamente, nell'83,7% dei casi, il credito di strumenti di welfare da conversione (Figura 2.37) è soggetto ad una scadenza. Il dato è anche più elevato nelle imprese dei servizi (87,1%) e in quelle di dimensioni maggiori (85,8%). Mediamente, sono concessi 11,3 mesi per l'utilizzo del credito e i valori più elevati si registrano tra le imprese dei servizi (13,1 mesi) e quelle di maggiori dimensioni (11,9 mesi).

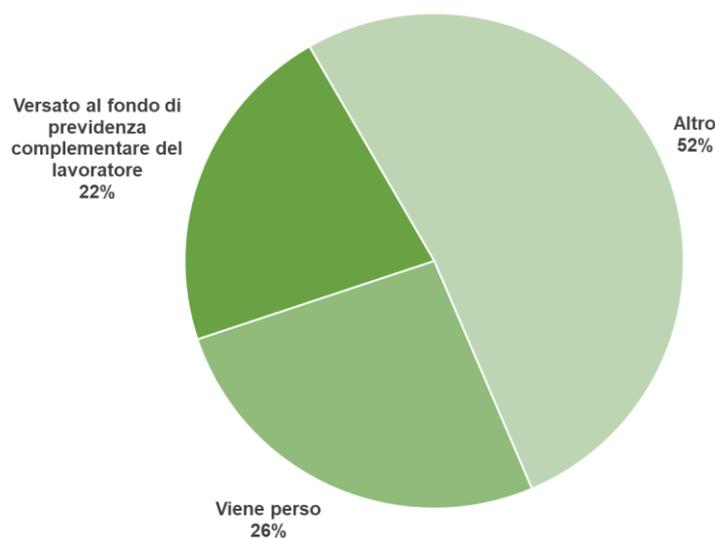
Figura 2.37 - Diffusione di scadenza del credito welfare e mesi accordati



Decorso il termine di scadenza, dove previsto, in circa un quarto dei casi (26%) il lavoratore decade dal diritto, senza alcuna misura compensativa, mentre nel 22% dei casi è previsto l'automatismo del versamento al fondo di previdenza complementare a cui il dipendente è iscritto. Nella maggioranza delle imprese del campione (52%), comunque, vengono adottate soluzioni che evitano la perdita del premio decorsa la scadenza (

Figura 2.38).

Figura 2.38 - Destinazione del credito welfare convertito e non fruito



## 2.5 Diversity & Inclusion

Le organizzazioni aziendali possono essere distinte in monolitiche, plurali, o multiculturali<sup>14</sup>: Corrispondentemente, le risposte aziendali alla diversità sono riconducibili a espulsione, assimilazione, separazione, integrazione<sup>15</sup>.

In letteratura si tende a una descrizione in senso progressivo di questi passaggi, resi quasi del tutto necessari dall'evoluzione naturale della società in cui l'azienda è immersa. Quindi, da azioni positive antidiscriminatorie (di minoranze etniche o di genere o di abilità psico-motorie), quasi per ovvietà si passerebbe alla valorizzazione dei talenti o delle competenze distintive come naturale premessa di un ideale equilibrio tra diversità, finalizzato a raggiungere prima e meglio obiettivi aziendali condivisi. Concettualmente, si ricalca lo stesso passaggio dall'economia manageriale - che assume la massimizzazione del profitto di lungo periodo per gli shareholder - al riconoscimento del ruolo degli stakeholder e, più oltre, alla definizione di obiettivi condivisi con gli stakeholder nell'ambito dei principi della sostenibilità.

Il Diversity Management, per non scadere in mera moda manageriale, deve essere ricondotto alle strategie aziendali e a quelle organizzative, in relazione a struttura e controllo. La considerazione della diversità, infatti, non è estranea all'identificazione dei fattori critici di successo nella visione della Direzione generale strategica e ai processi che presidiano le attività e alle competenze che ne sono alla base. Ad esempio, in un'azienda nella quale la strategia è di pura efficienza, centrata sui volumi e con margini minimi, il Diversity Management avrà connotati differenti rispetto ad un'azienda la cui strategia mira alla differenziazione e all'innovazione continua.

In ogni caso, la considerazione della diversità impone alle teorie aziendali e organizzative lo stesso scarto imposto dalla psicologia cognitiva alle teorie delle scelte del consumatore. Infatti, non esiste più, nemmeno nei modelli teorici, l'individuo puramente razionale confinato alla singola dimensione dei bisogni quantificabili<sup>16</sup>. Insomma, il Diversity Management non solo va inserito a livello analitico nella

---

<sup>14</sup> In particolare, si può così sintetizzare la tassonomia proposta da T. Cox (*Cultural Diversity in Organizations*, 1994):

- *Monolitiche a composizione omogenea, in cui sin dalla selezione si privilegiano le assunzioni di chi evidenzia caratteristiche personali, demografiche e culturali simili a quelle del gruppo maggioritario in azienda a partire dai vertici;*
- *Plurali ovvero a composizione eterogenea, con una certa rappresentatività di gruppi minoritari per i quali vengono effettuati adattamenti per garantirne l'inclusione nel tessuto del gruppo sociale aziendale;*
- *Multiculturali ovvero non solo a composizione eterogenea con adattamento che favorisca la tolleranza delle diversità, ma che mirano a riconoscere alla diversità un valore aggiunto.*

<sup>15</sup> La tassonomia riprende P. Dass, B. Parker (*Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning*, 1999):

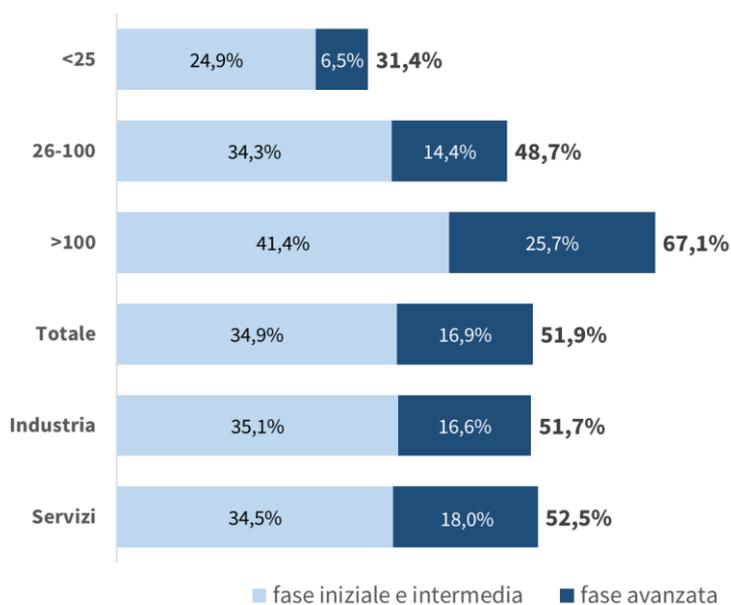
- *Espulsione: la diversità è una minaccia al perseguimento degli obiettivi aziendali per la sua forza intrinseca di provocare situazioni di disequilibrio che costringono a divergere parte delle attività verso il riequilibrio;*
- *Assimilazione: la diversità entra in azienda o per obbligo normativo o per risparmio economico iniziale, ma si adottano pratiche gestionali tali da minimizzare i suoi effetti sulla cultura dominante in azienda;*
- *Separazione: la diversità in azienda è percepita come valore aggiunto e le pratiche gestionali sono volte a sottolineare la distinzione;*
- *Integrazione: la diversità dopo opportuna analisi costi-benefici diventa elemento strategico da gestire con l'obiettivo di raggiungere o difendere una cultura aziendale non solo unica, ma condivisa.*

<sup>16</sup> L'individuo ha innanzitutto caratteristiche cognitive per le quali lo stesso meccanismo di scelta tra opzioni diverse non è lineare ovvero perfettamente razionale, ma dipende tra l'altro dalle modalità con cui vengono presentate le opzioni stesse, dal punto di partenza della scelta e dalla maggiore avversione alle potenziali perdite rispetto alla ricerca di potenziali guadagni di dimensione identica, dall'attaccamento a nozioni già presenti nel suo vissuto e, infine, dalla pressione che il suo contesto sociale gli pone. Si aggiunge al non potersi dichiarare individuo totalmente razionale nelle scelte, il fatto che le motivazioni alla loro base non si limitano ai bisogni quantificabili, ma attengono anche alla sfera dei valori condivisi con un contesto sociale e alle emozioni/sentimenti che ne contraddistinguono la specifica individualità.

sfera della pianificazione strategica aziendale, ma va assunto come processo trasversale ad altri processi aziendali nel contesto della gestione delle Risorse Umane, con propri KPI da monitorare e, non raramente, con deleghe specifiche a un responsabile di processo.

In altri termini, una componente a pieno titolo di un sistema di gestione, tanto da poter essere certificato da auditor accreditati secondo gli schemi del recente standard *ISO 30415:2021 Human Resource Management - Diversity and Inclusion*. Tale certificazione è coerente con tre dei diciassette goal dello sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 ONU: il 10 (riduzione delle disuguaglianze), il 5 (uguaglianza di genere) e l'8 (piena occupazione produttiva rispettosa della dignità umana nel quadro di una crescita economica sostenibile inclusiva).

Figura 2.39 - Diffusione delle politiche di D&I



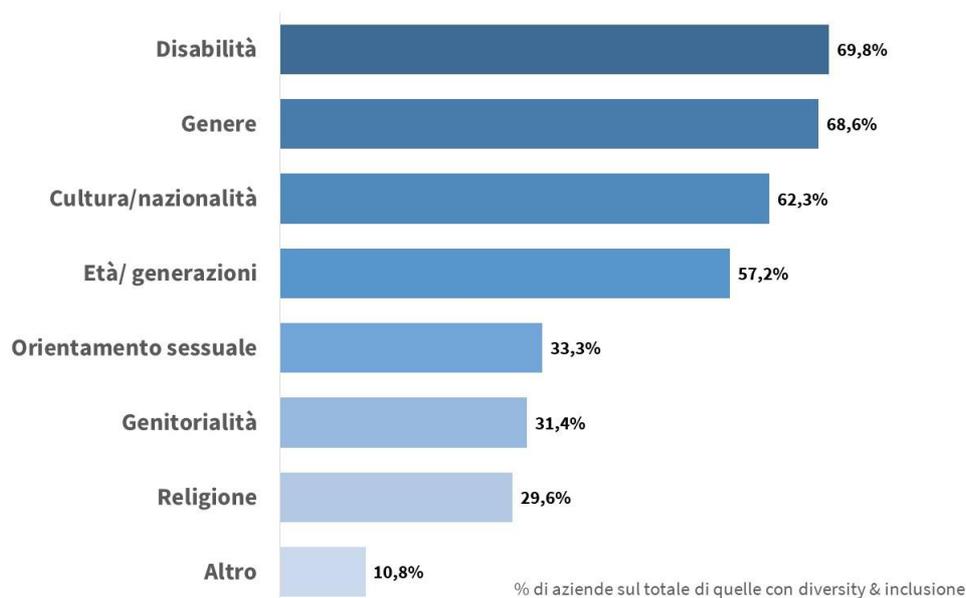
Se questo può considerarsi il punto di arrivo di un processo rigoroso di Diversity Management, è naturale considerare il graduale cammino di avvicinamento che le aziende stanno percorrendo con diversa velocità, come emerge dai dati della presente indagine. Il tema viene affrontato dal 52% delle imprese, con una proporzionalità diretta tra la diffusione delle politiche di D&I e la dimensione aziendale e con una sostanziale omogeneità tra imprese industriali e di servizi.

Nelle realtà di minori dimensioni, quasi 7 su 10 non hanno mai nemmeno preso in considerazione il tema, mentre la percentuale è pressoché invertita (31,4% VS 67,1%) quando si osservano le imprese sopra i 100 dipendenti. Non solo, nelle prime la maggioranza di chi si pone il problema è ancora lontano da soluzioni avanzate (fase preliminare o formazione) mentre, nelle seconde, ormai un quarto delle aziende dichiara policy strutturate o addirittura certificate. (Figura 2.39).

Il dato medio sulla inclusione di politiche avanzate di D&I, sul totale delle aziende partecipanti all'indagine, è del 17% e al suo interno, la certificazione è diffusa a meno del 2% delle aziende.

*Dunque, entra in gioco la cultura come insieme di cognizioni intellettuali che l'individuo accumula attraverso l'esperienza nel suo contesto sociale e lo studio a livello individuale. La cultura a sua volta è completata dall'identità, ovvero dal sentimento dell'altrui riconoscimento attraverso la relazione che connota l'individuo non solo per la sua appartenenza a una categoria, ma che ne valorizza (o deprime) la specificità individuale all'interno di un gruppo sociale.*

Figura 2.40 - Temi su cui intervengono le politiche di D&amp;I



I risultati relativi ai temi oggetto delle politiche di D&I sono in linea con un consolidato contesto culturale e normativo<sup>17</sup>. La prevalenza di interventi si concentra su disabilità (68,9%) e genere (68,6%). Seguono i temi che sono divenuti importanti negli anni più recenti: da un lato l'esposizione a culture e nazionalità non omogenee a quella tradizionale (62,3%), dall'altro il tema delle generazioni (57,2%), visto che il progressivo innalzamento dell'età pensionabile e l'invecchiamento delle coorti dei lavoratori li espone ad una convivenza di approcci, saperi e comportamenti con le generazioni y e z dei nativi digitali. Inferiori, ma comunque non trascurabili, sono i temi dell'orientamento sessuale, della genitorialità e della religione, richiamati circa nel 30% dei casi (Figura 2.40).

Al cuore del problema organizzativo sta l'integrazione come risposta strategica alla diversità, con l'obiettivo di raggiungere o difendere una cultura aziendale unica e condivisa. Non discriminare e, ancor più, valorizzare le potenzialità distintive, impongono interventi nell'organizzazione del lavoro con riflessi impegnativi nella gestione day-by-day: infatti, accogliere culture diverse e quindi accettare la complessità - in un gruppo in cui le decisioni non sono prese su base democratica, ma sulla base delle responsabilità dei ruoli - rischia di minare l'unicità della direzione strategica che caratterizza un'azienda.

Non sorprende dunque se, nell'indagare quali siano gli ambiti in cui le politiche di D&I sono più necessarie, le aziende partecipanti hanno segnalato come predominanti la cultura e i valori aziendali (84,3%) e l'organizzazione del lavoro (56,0%), tutti gli altri possibili ambiti, in primis la formazione, hanno frequenze relative al di sotto del 30% dunque, non sono percepiti, immediatamente, come necessari dalla maggioranza delle aziende che applicano interventi di D&I. (Figure 2.41)

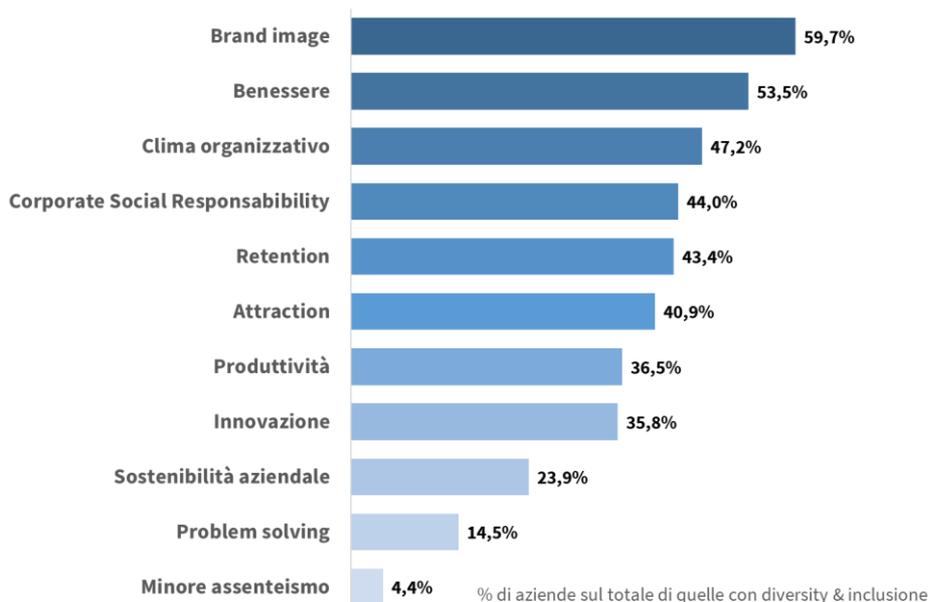
<sup>17</sup> Merita ricordare che le prime direttive comunitarie sulla parità di genere risalgono alla metà degli anni '70, mentre le direttive contro le discriminazioni sulla razza e le altre discriminazioni sono del 2000. D'altra parte, le norme sul collocamento obbligatorio, che istituivano le quote di assunzioni per disabili, sono prevalenti alla nascita dello stesso Statuto dei Lavoratori del 1970.

Figura 2.41 - Ambiti aziendali nei quali le politiche di D&amp;I sono più necessarie



Coerente con questa impostazione è anche l'evidenza emersa circa i benefici percepiti dalle aziende dall'adozione di un processo di Diversity management (Figura 2.42). Infatti, la Brand Image e la Corporate Social Responsibility vengono utilizzati come principale pay-off nei confronti del consumatore e più in generale degli stakeholder. Poi Benessere e Clima organizzativo, come premesse motivazionali al raggiungimento di risultati positivi quindi, Retention e Attraction, indicatori di occupabilità nell'azienda sulla base di dati non strettamente salariali con evidenti ricadute su talenti e costo del lavoro. Infine, Produttività e Innovazione che, in un caso su tre, sono letti come condizionati positivamente dalla diversità quale driver di originalità.

Figura 2.42 - Principali benefici delle politiche di D&amp;I





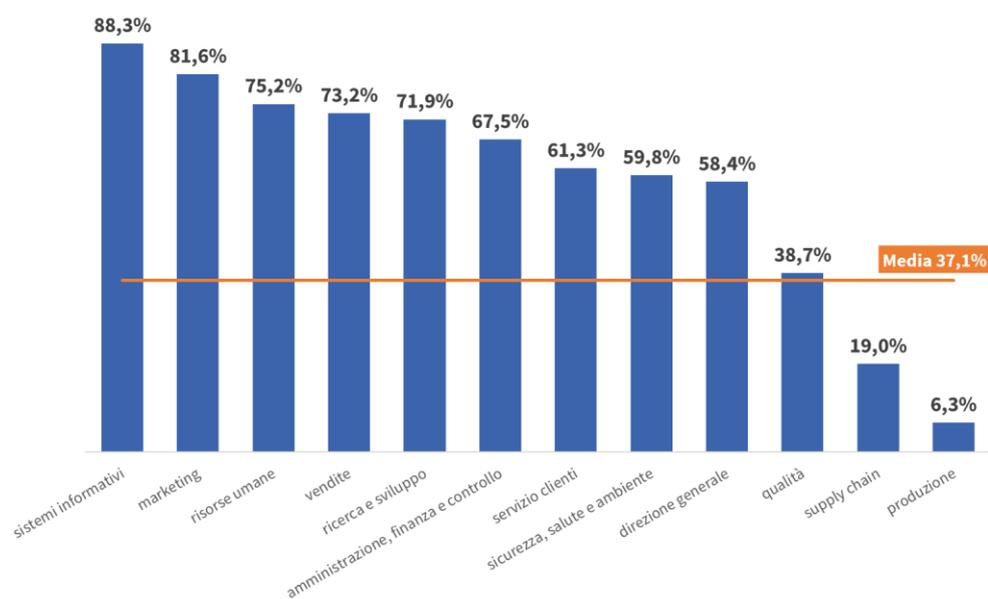
# 3 IL LAVORO CHE CAMBIA

## 3.1 L'utilizzo del lavoro a distanza per le mansioni analizzate

Tra le informazioni di natura professionale rilevate dall'indagine retributiva, in questa edizione, è stata aggiunta quella relativa alle modalità organizzative dello svolgimento dell'attività, ovvero se l'addetto può svolgerla in smart working<sup>18</sup> e quanto incide, in media, il lavoro a distanza sul totale.

L'informazione è stata raccolta per circa 48 mila dei quasi 60 mila addetti censiti dall'indagine e che svolgono le 60 mansioni esaminate: di questi, 18 mila (37,1%) hanno la possibilità di svolgere la loro attività da remoto. Il dato non è ovviamente rappresentativo dell'intera forza lavoro, essendo determinato dalla tipologia di figure professionali selezionate (che per la maggior parte si occupano di processi digitalizzabili) e assume valori estremamente differenziati per area aziendale (dal 6,3% della produzione all'88,3% dei sistemi informativi). (Figura 3.10)

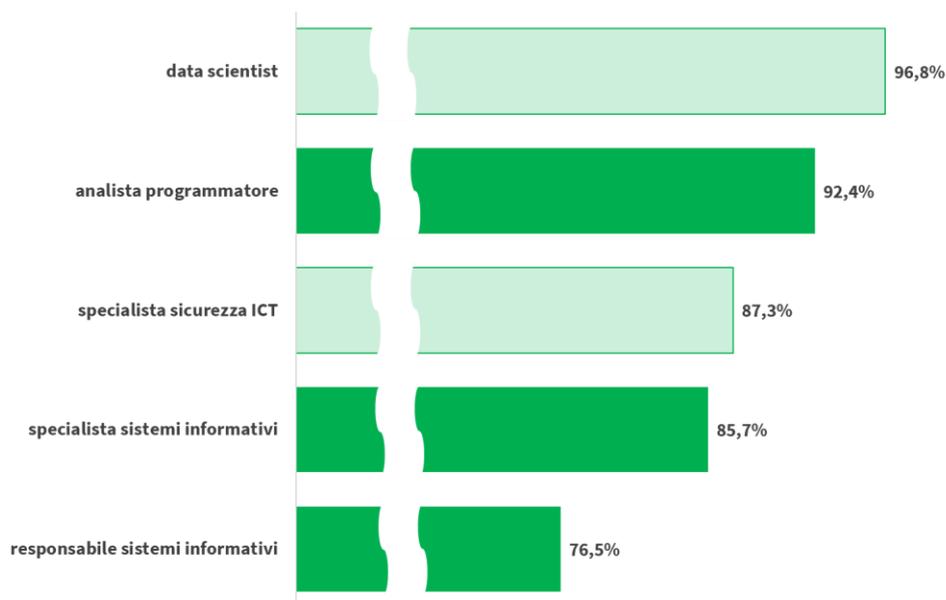
Figura 3.1 - % di smart worker tra gli addetti rilevati dall'indagine (media e per area aziendale)



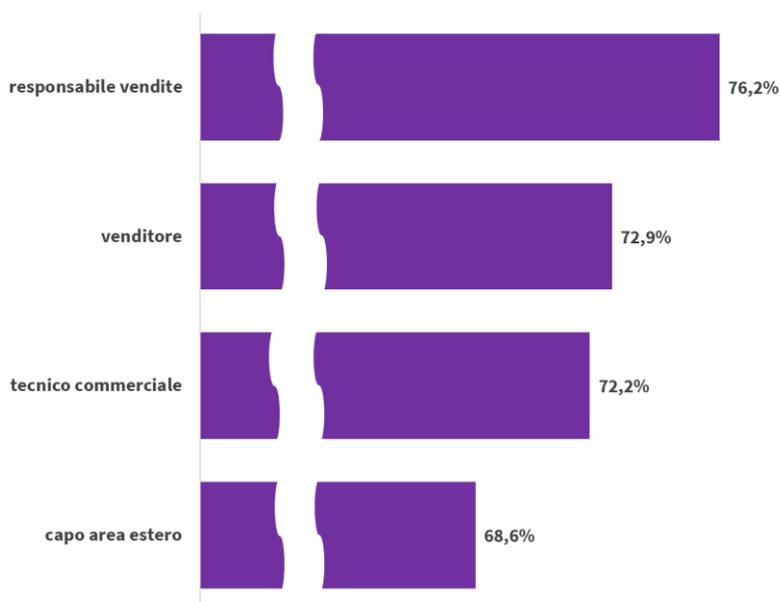
Le informazioni raccolte aggiungono, tuttavia, in considerazione della loro natura individuale e della numerosità delle osservazioni effettuate, importanti elementi sulle caratteristiche di un fenomeno che, per effetto dell'emergenza Covid-19, rappresenta la nuova frontiera dell'organizzazione del lavoro.

Le figure professionali appartenenti all'area dei sistemi informativi sono quelle che, in media, più frequentemente consentono una organizzazione del lavoro che prevede una quota di attività da remoto. La più "remotizzabile", in assoluto, è la mansione del data scientist, per la quale viene concordato lo smart working nella quasi totalità dei casi rilevati (95,8%): chiaramente si tratta, assieme allo specialista sicurezza Ict che raggiunge l'87,3%, di uno dei profili professionali creati dalle nuove tecnologie digitali. (Figura 3.11)

<sup>18</sup> All'interno del rapporto i termini "smart working", "telelavoro", "lavoro agile" e "lavoro da remoto" vengono utilizzati come sinonimi.

**Figura 3.2 - % di smart worker tra gli addetti dell'area dei Sistemi Informativi**


Un'altra area in cui l'indagine ha rilevato un'elevata percentuale di smart worker (73,2%) è quella delle Vendite. (Figura 3.12)

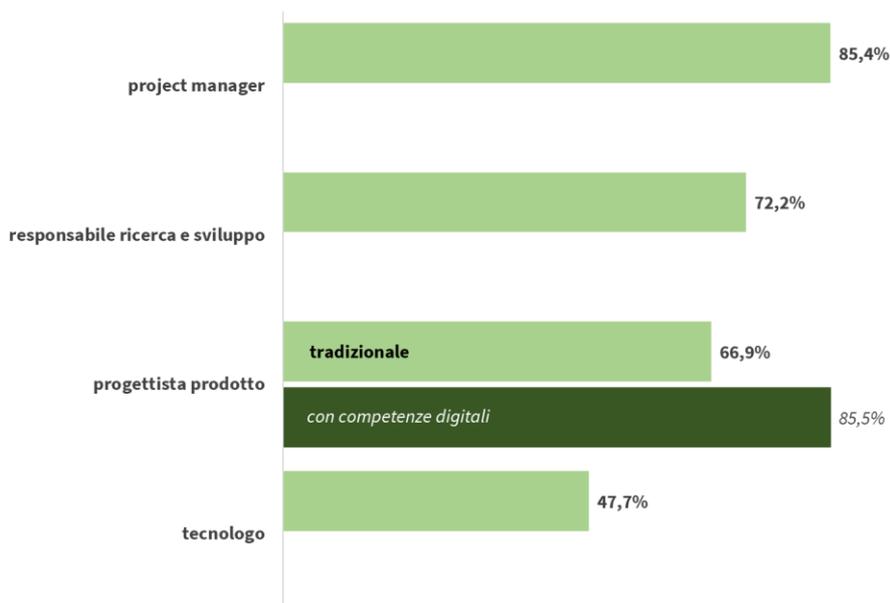
**Figura 3.3 - % di smart worker tra gli addetti dell'area Vendite**


Nella griglia delle figure professionali oggetto di indagine, sono state inserite alcune (cfr. par. 5.2) in fase evolutiva e interessate dall'introduzione delle nuove tecnologie per lo svolgimento dell'attività. Tra queste, è possibile mettere a confronto gli addetti che utilizzano competenze digitali dalle omologhe figure che continuano a svolgere l'attività in modo tradizionale (es. progettista 4.0, tecnico di assistenza 4.0, ecc.)

L'area Ricerca & Sviluppo è, in media, tra le più interessate dal lavoro a distanza: hanno questa opportunità il 71,2% degli addetti, con punte superiori all'85% tra i project manager (85,4%) e tra i progettisti 4.0 (85,5%).

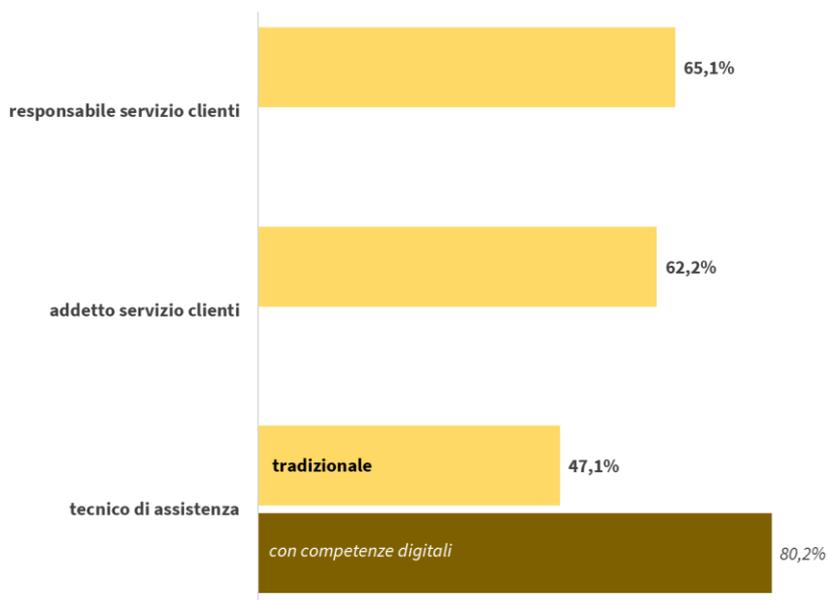
Come atteso, le tecnologie digitali aumentano le opportunità di ricorso alle nuove modalità organizzative, tra i progettisti di prodotto che svolgono le medesime funzioni dei progettisti 4.0 ma in modo tradizionale, lo smart working è stato concordato per il 66,9% degli addetti. (Figura 3.13)

Figura 3.4 - % di smart worker tra gli addetti dell'area Ricerca & Sviluppo



Ancor maggiori sono le opportunità di lavoro a distanza che le nuove tecnologie consentono a chi possiede le competenze digitali necessarie in un'area aziendale, in cui, in media, l'attività in smart working è possibile al 61,3% degli addetti, infatti, tra tecnici di assistenza 4.0 la percentuale raggiunge l'80,2% (contro il 47,1% di chi svolge gli stessi compiti in modo tradizionale). (Figura 3.14)

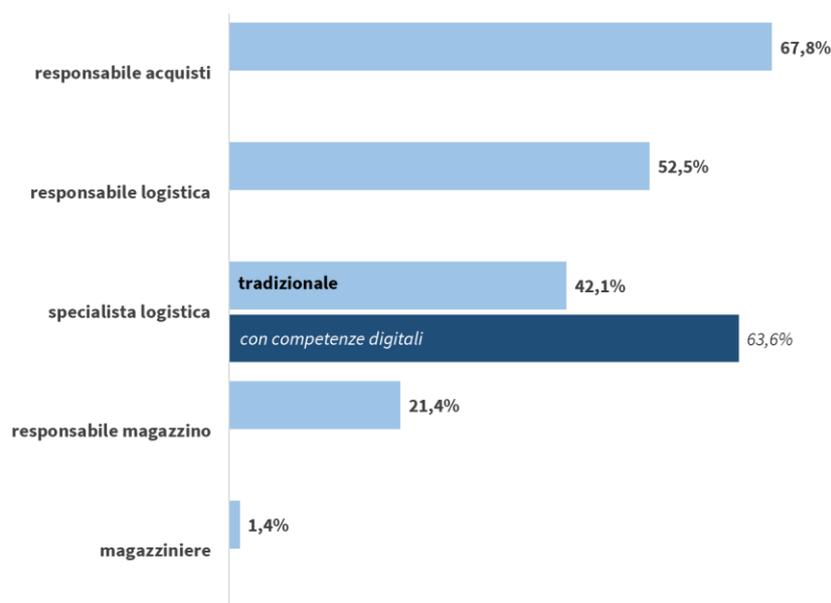
Figura 3.5 - % di smart worker tra gli addetti del Servizio Clienti



Le aree aziendali in cui l'organizzazione del lavoro da remoto è meno diffusa sono la logistica (è stato rilevato il 19,0% di smart worker) e la produzione (la percentuale è limitata al 6,3%). Anche in questo

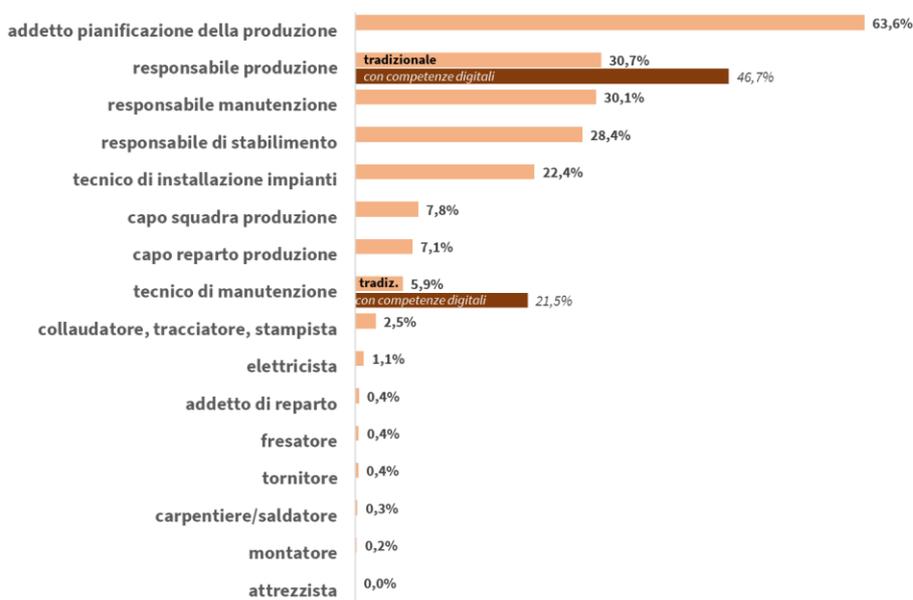
ambito la possibilità di lavorare in smart working è maggiore per coloro che utilizzano le tecnologie digitali, come mostrano i due grafici seguenti. (Figura 3.15 e Figura 3.16)

Figura 3.6 - % di smart worker tra gli addetti della Logistica



Nell'area della produzione, la mansione che offre le maggiori possibilità di essere svolta a distanza è quella dell'addetto alla pianificazione della produzione, con una percentuale di smart worker pari al 63,6%. (Figura 3.16)

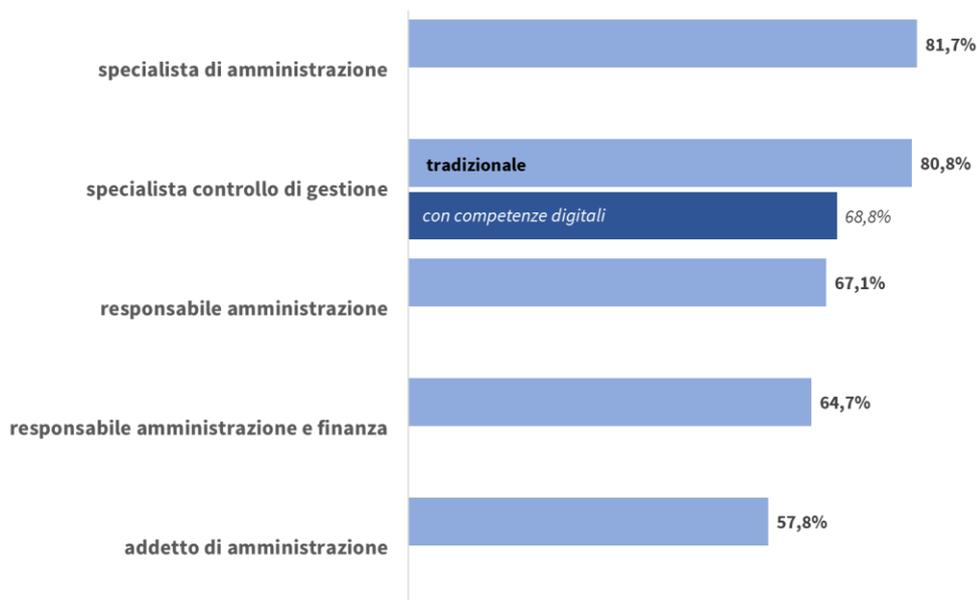
Figura 3.7 - % di smart worker tra gli addetti della Produzione



Nell'area Amministrazione, Finanza e Controllo, mediamente, il 67,5% dei lavoratori sono smart worker. Tra le figure che utilizzano le nuove tecnologie, l'unica che presenta minori opportunità di lavoro da remoto (68,8%) rispetto alla versione tradizionale (80,8%) è quella dello specialista controllo di gestione. Evidentemente, le attività di questa professione si prestano allo svolgimento da remoto al

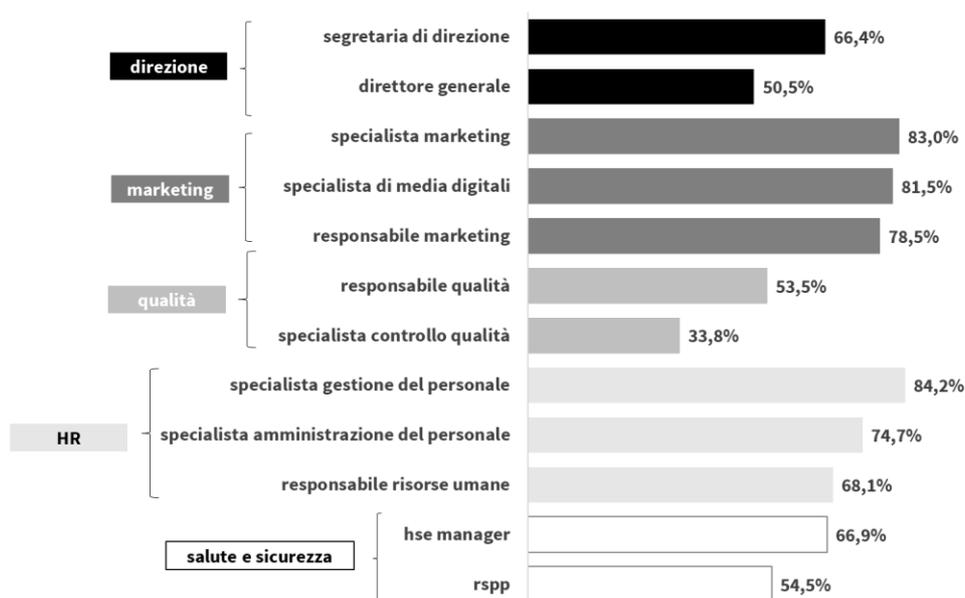
di là della competenza distintiva (l'utilizzo del sistema di gestione ERP, Enterprise Resource Planning<sup>19</sup>). (Figura 3.17)

Figura 3.8 - % di smart worker tra gli addetti dell'area Amministrazione e Finanza



Nel grafico seguente sono riportate le percentuali di smart worker nelle altre aree aziendali interessate dall'analisi (direzione, marketing, qualità, HR, salute e sicurezza). (Figura 3.18)

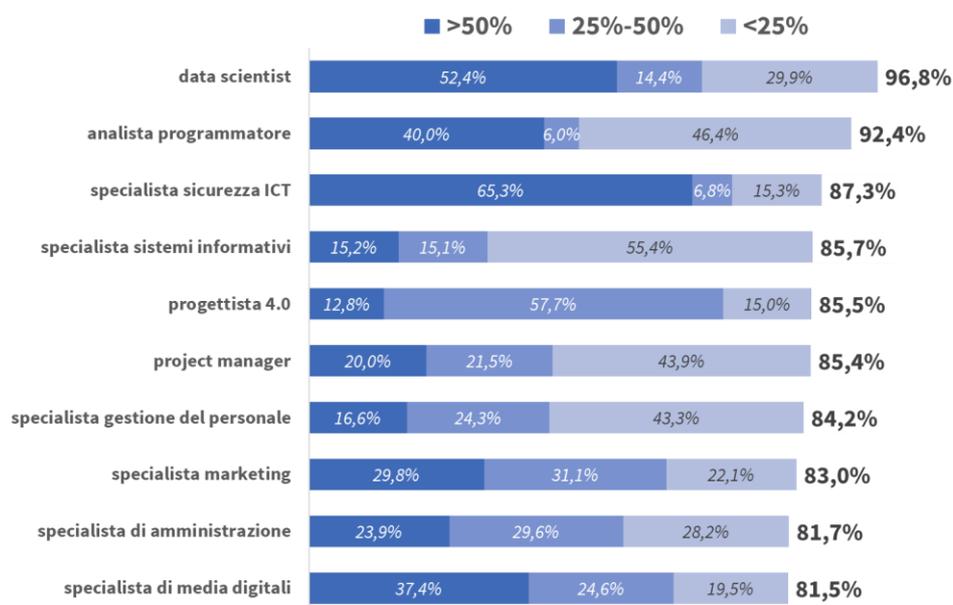
Figura 3.9 - % di smart worker tra gli addetti delle altre aree aziendali



<sup>19</sup> pianificazione delle risorse d'impresa; si tratta di un sistema di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità ecc.).

Il grafico 3.19 riporta la Top 10 delle figure più predisposte ad una organizzazione del lavoro da remoto. Per ciascuna, viene indicata la distribuzione degli addetti distinti per quota del tempo di lavoro effettuato a distanza.

Figura 3.10 - Distribuzione % degli addetti per quota di tempo svolta da remoto (Top 10 per % di smart worker)



Al primo posto si colloca il *data scientist* che, nel 96,8% dei casi rilevati, svolge parte della propria attività da remoto. La maggior parte degli addetti (52,4%) che ricoprono tale mansione lavora a distanza per più del 50% del tempo di lavoro. La percentuale di addetti che, prevalentemente, lavora in smartworking è addirittura superiore (65,3%) tra gli *specialisti di sicurezza ICT* che, tuttavia, stando ai dati dell'indagine, si colloca solo al terzo posto della graduatoria per incidenza % di lavoratori agili sul totale (87,3%).

In sintesi, la modalità di lavoro da remoto sta sempre più entrando nelle dinamiche organizzative delle imprese, anche su impulso della situazione di emergenza determinata dall'epidemia da Covid-19. Le aree aziendali dove l'organizzazione del lavoro da remoto è più funzionale alle attività svolte, sono quella dei Sistemi Informativi e del Marketing.

Un ulteriore impulso alle nuove forme di organizzazione del lavoro è legato alla diffusione delle nuove tecnologie basate sulla digitalizzazione che, stando ai dati dell'indagine sulle figure in evoluzione, offrono la possibilità di lavorare a distanza anche per mansioni che in precedenza non avevano tale opportunità.

### 3.2 Il processo di digitalizzazione

L'indagine retributiva ha come principale scopo, quello di determinare i livelli retributivi di mercato sul territorio. Tuttavia, rilevando informazioni sulle professionalità con competenze digitali, è anche in

grado di stimare i differenziali (di genere, di scolarizzazione, di età e retributivi<sup>20</sup>) tra gli addetti con skills digitali rispetto a quelli che svolgono le stesse mansioni senza esserne in possesso.

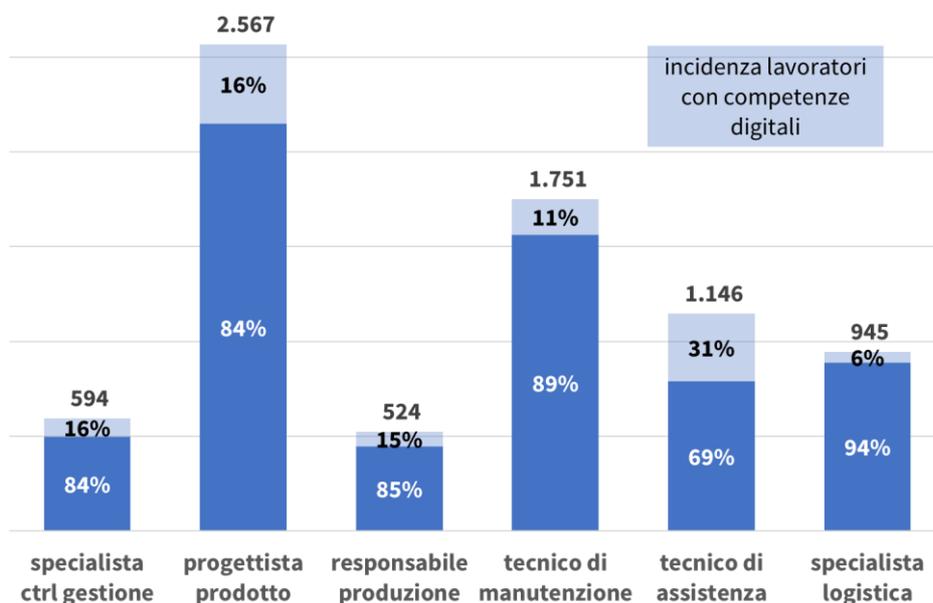
Le figure con competenze digitali considerate dalla rilevazione sono 9, 6 delle quali sono, a tutti gli effetti, un'evoluzione di profili professionali "analogici":

1. Progettista di prodotto
2. Responsabile di produzione
3. Tecnico di manutenzione
4. Tecnico di assistenza
5. Specialista di logistica
6. Specialista del controllo di gestione

Le restanti 3 sono nuove professioni create dall'evoluzione delle tecnologie: Specialista di media digitali, Specialista sicurezza ICT e Data scientist.

Focalizziamo, quindi, l'attenzione sulle 6 figure professionali in evoluzione. La percentuale di incidenza dei lavoratori con competenze digitali sul totale lavoratori, fornisce interessanti indicazioni sullo stadio al quale si trova il processo di trasformazione. Gli oltre 7.500 lavoratori con questi profili sono caratterizzati da percentuali molto differenziate, che vanno dal 6% al 31%, con una incidenza media del 16%. La figura che si trova allo stadio più avanzato del processo di evoluzione è il tecnico di assistenza: quasi un terzo di quelli rilevati dall'indagine è, ormai, in grado di sfruttare le opportunità messe a disposizione dalle nuove tecnologie mentre, tra gli specialisti di logistica, la quota è limitata ad un contenuto 6%. (Figura 3.20)

Figura 3.11 - Peso dei lavoratori con competenze digitali tra le 6 figure in evoluzione

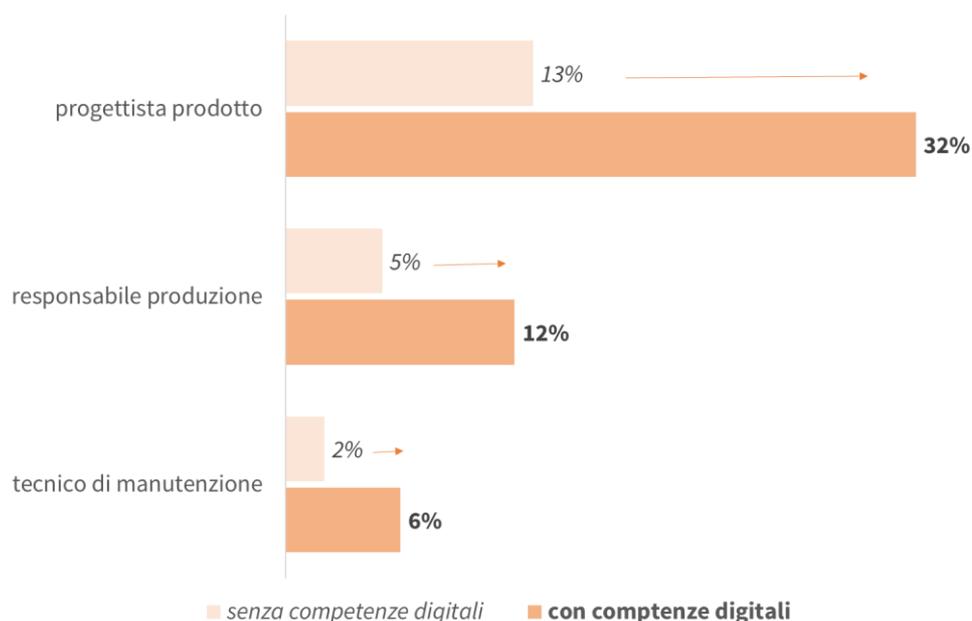


Tra i lavoratori con competenze digitali si rileva una maggiore concentrazione femminile. Il "tasso di femminilizzazione" (ovvero la percentuale di donne sul totale) raggiunge il 24%, rispetto al 17% rilevato tra i profili svolti in modo tradizionale (Figura 3.21). Il differenziale è contenuto ma indicativo: alcuni

<sup>20</sup> I differenziali retributivi legati al possesso delle competenze digitali sono inseriti nel successivo par. 3.2 dedicato all'argomento.

ruoli (in particolare progettisti di prodotto, responsabili di produzione e tecnici di manutenzione) evidenziano, infatti, una significativa crescita della componente femminile nella versione “evoluta”, in cui i requisiti di scolarizzazione assumono più rilevanza e i vincoli di forza fisica vengono meno, il che offre anche interessanti prospettive di crescita dell’occupazione femminile. (Figura 3.21)

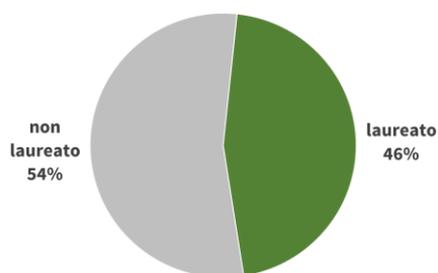
Figura 3.12 - Incidenza % del personale femminile tra i lavoratori con e senza competenze digitali



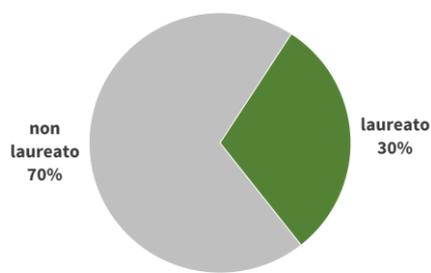
Il livello di scolarità si conferma, in prospettiva, un importante vantaggio competitivo, la percentuale di laureati tra i «lavoratori 4.0» sfiora il 50%, mentre si ferma al 30% tra i lavoratori privi di competenze digitali. (Figura 3.22)

Figura 3.13 - Distribuzione di laureati e non tra lavoratori con e senza competenze digitali

**Lavoratori digitali**

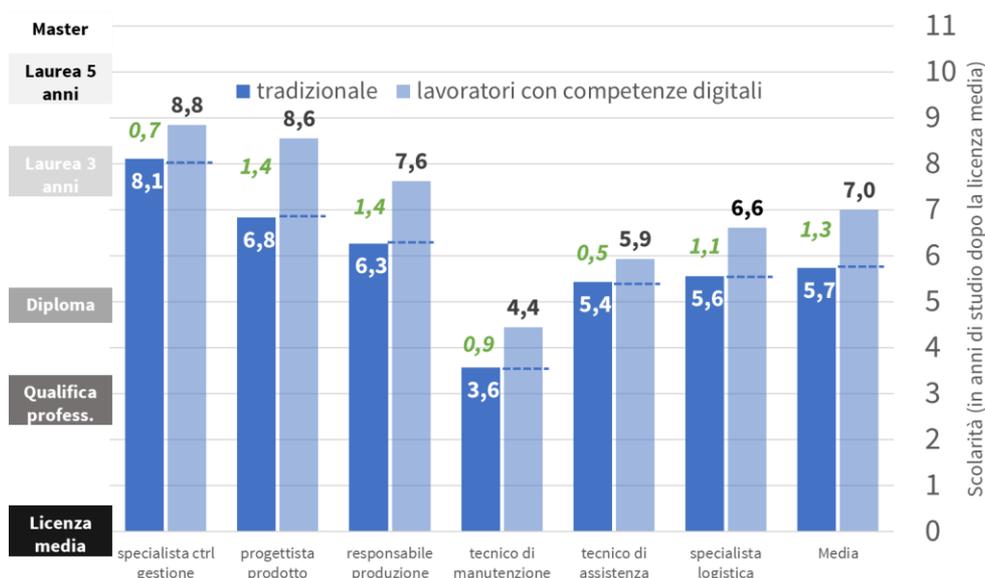


**Lavoratori non digitali**



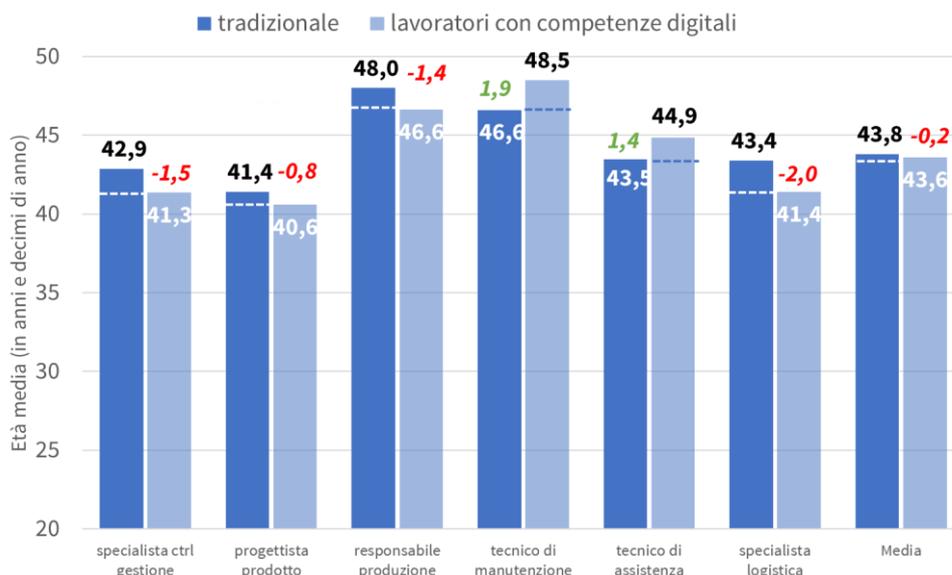
Se misuriamo la scolarità attraverso il numero di anni di studio successivi al conseguimento della licenza media, il livello necessario per svolgere le 6 mansioni considerate è di 5,7 anni, mentre le competenze digitali richiedono quasi 16 mesi in più, mediamente 7,0 anni.

Figura 3.14 - Differenziale di scolarità tra lavoratori con e senza competenze digitali



Sotto il profilo anagrafico, il gruppo di lavoratori in possesso di competenze digitali è più giovane. Un risultato che era ragionevole aspettarsi. Più sorprendente è lo scarto estremamente ridotto tra le due “generazioni professionali”: 0,2 anni (43,6 anni per i digitali, 43,8 anni per i colleghi che fanno lo stesso lavoro in modo tradizionale). Tale differenziale è in progressiva riduzione, principalmente per effetto dell’aumento dell’età media dei lavoratori digitali (era 41,2 anni nel 2018, 42,7 anni nel 2019 e 43,1).

Figura 3.15 - Differenziale anagrafico tra lavoratori con e senza competenze digitali



L'età media, piuttosto elevata, lascia supporre, tra l'altro, che in un buon numero di casi le competenze digitali siano state acquisite da questi lavoratori dopo la conclusione del normale ciclo di studi, a seguito di interventi di riqualificazione o perfezionamento professionale. Questo implica che le imprese italiane investono risorse importanti sul capitale umano.

I trend già rilevati gli scorsi anni trovano, quindi, una sostanziale conferma; Il *lavoro che cambia* da un lato richiede maggiori livelli di scolarità ma, dall'altro, offre maggiori opportunità di lavoro per le donne.

Tendono a ridursi le differenze, in termini di età e di scolarità, tra i lavoratori in possesso di competenze digitali e quelli che ne sono privi; segnale del processo di riqualificazione della forza lavoro in atto nelle aziende.

## 4 IL FOCUS INTERNAZIONALE

### 4.1 Espatriati

*Il presente capitolo è stato predisposto a cura di Eca; tutti i grafici sono tratti dall'Osservatorio ECA Italia*

Globalizzazione dell'economia, nuove tecnologie dell'informazione, internazionalizzazione delle imprese e crisi economica sono fattori che, per ragioni differenti, hanno determinato l'incremento della mobilità internazionale dei lavoratori e influenzato le scelte di localizzazione delle attività imprenditoriali. "Fare impresa" oggi significa confrontarsi con mercati le cui distanze si accorciano, in uno scenario economico sempre più mutevole, multiforme, globale. Questo contesto, a maggior ragione dopo i recenti avvenimenti legati all'emergenza Covid-19, richiede al management aziendale una corretta pianificazione strategica delle assegnazioni dei propri dipendenti e la valutazione preventiva - e ancor più attenta - di diversi elementi: contrattuali, fiscali, previdenziali, giuslavoristici, retributivi.

Le aziende che sviluppano le proprie attività nel mercato internazionale devono infatti conciliare la crescita delle operazioni internazionali - cui si accompagna un elevato fabbisogno di mobilità estera - con la difficoltà di dover gestire una grande varietà di assegnazioni, di contenere i costi, di attrarre e conservare talenti che rappresentino un vantaggio competitivo per l'azienda. Ciò ha portato allo sviluppo di politiche di espatrio più dinamiche, flessibili e segmentate.

Rispetto ai decenni passati, in cui il concetto di incarico internazionale veniva inevitabilmente associato a quello del long-term assignment, oggi è sempre più frequente l'adozione di modalità alternative di lavoro all'estero. Le aziende stanno introducendo modalità di assegnazione più flessibili, anche a motivo della resistenza - a maggior ragione in questa fase storica - da parte del personale coinvolto ad accettare - in particolare in determinate aree del mondo - distacchi di lunga durata. È evidente un sempre maggiore ricorso ad assegnazioni di breve durata o comunque di formule di espatrio più snelle rispetto a quelle tradizionali (come ad esempio lo *short assignment*, ossia assegnazioni di durata inferiore ai 12 mesi; *virtual assignments*, ossia lo svolgimento di attività lavorativa in favore della consociata estera ma senza spostamento fisico nel Paese estero di assegnazione, etc.), per le quali vengono formalizzate policy specifiche.

Sono poi molte le società che hanno deciso di affiancare sistemi di *compensation home based* (in cui, per la definizione del trattamento economico di espatrio si parte dalla retribuzione del Paese di origine dell'espatriato), con sistemi *host based* (in cui si prendono a riferimento i livelli salariali del Paese estero di assunzione): più in concreto si è registrato un forte aumento delle aziende che hanno formalizzato una politica ad hoc per la gestione del personale assunto direttamente all'estero (c.d. localizzazione), definendo delle linee guida in base a uno specifico Paese o Regione geografica, dal momento che appare del tutto evidente che localizzare un dipendente in Cina o in EAU sia molto diverso dal localizzare la stessa persona in Francia o Germania.

Il presente capitolo vuole rappresentare uno strumento da affidare alle direzioni HR affinché possano individuare la posizione della propria azienda nel panorama italiano e identificare i punti di forza e le aree di miglioramento nella gestione di un numero sempre crescente di risorse internazionali.

#### 4.1.1 Determinazione del trattamento di espatrio - indennità monetarie e fringe benefits

Il c.d. "pacchetto retributivo" rappresenta un elemento fondamentale per gestire in maniera efficiente le assegnazioni di personale estero, perché costituisce:

- un importante fattore di attrazione per il dipendente che in funzione della relativa convenienza potrà essere più o meno interessato dalla proposta di assegnazione all'estero;
- una voce di costo per la società che potrà essere ottimizzata attraverso un giusto mix tra le componenti monetarie e quelle in natura, che sappia anche cogliere le opportunità offerte dai sistemi fiscali vigenti nei Paesi di assegnazione.

Infatti, per la durata del rapporto di lavoro estero, la retribuzione individuale viene opportunamente integrata mediante il riconoscimento di elementi aggiuntivi, nell'intento di stabilire il rapporto più equo possibile fra emolumenti attribuiti nel Paese d'origine e nuovo trattamento nel Paese di destinazione, in modo da garantire uguali condizioni di vita. È evidente che la pressione cui sono state sottoposte le aziende negli ultimi anni (e ancor più nei mesi recenti), ha accelerato il processo di revisione/riprogettazione dei sistemi di espatrio, nel tentativo di conciliare esigenze diverse:

- attrarre e conservare all'estero personale strategico per l'azienda;
- allineare i propri sistemi di gestione della mobilità internazionale con le strategie talent management;
- gestione di una grande varietà di assegnazioni in termini di job level, obiettivi e durata dell'assegnazione, location di espatrio, tipologia di incarico;
- contenimento dei costi, attraverso una gestione efficiente e razionale dei budget destinati alla mobilità internazionale del personale.

Quali sono le proposte, le soluzioni individuate dalle practice aziendali? Nei paragrafi seguenti ci si pone l'obiettivo di analizzare i sistemi di gestione della mobilità internazionale, guardando ai trend di maggiore rilievo riscontrabili sul mercato italiano, proprio al fine di offrire un benchmark di riferimento per tutte quelle aziende che sono coinvolte in processi mobilità internazionale del personale. Lo faremo utilizzando, tra gli altri, i risultati delle indagini condotte da ECA Italia sui sistemi di gestione del personale espatriato, al fine proprio di guardare ai processi di mobilità internazionale dal punto di vista italiano e cercare di individuare il posizionamento delle aziende italiane rispetto alle tendenze riscontrabili a livello internazionale

#### 4.1.2 Politiche e prassi retributive

Il 65% del campione intervistato ha comunicato di aver rivisto le proprie politiche di global mobility negli ultimi 2 anni; di queste il 52% lo ha fatto apportando modifiche sostanziali. L'**home country - based approach** rappresenta il sistema di costruzione del trattamento economico di espatrio più utilizzato dalle aziende del campione. La retribuzione pagata nel Paese d'origine è, quindi, nel 75% dei casi base di partenza per il calcolo del trattamento economico d'espatrio.

Figura 4.1 - I sistemi di costruzione del trattamento economico di espatrio più utilizzati dalle aziende (2020)

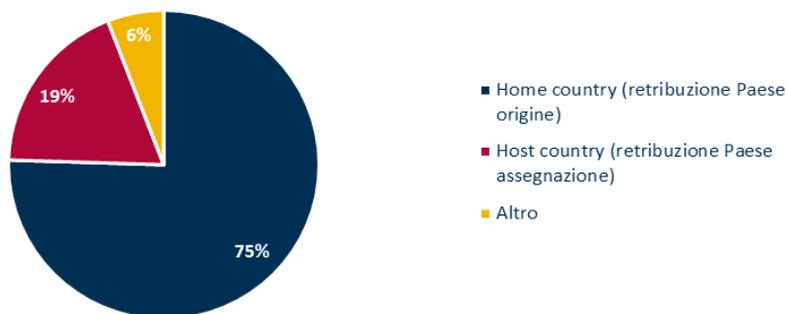
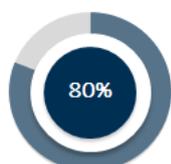
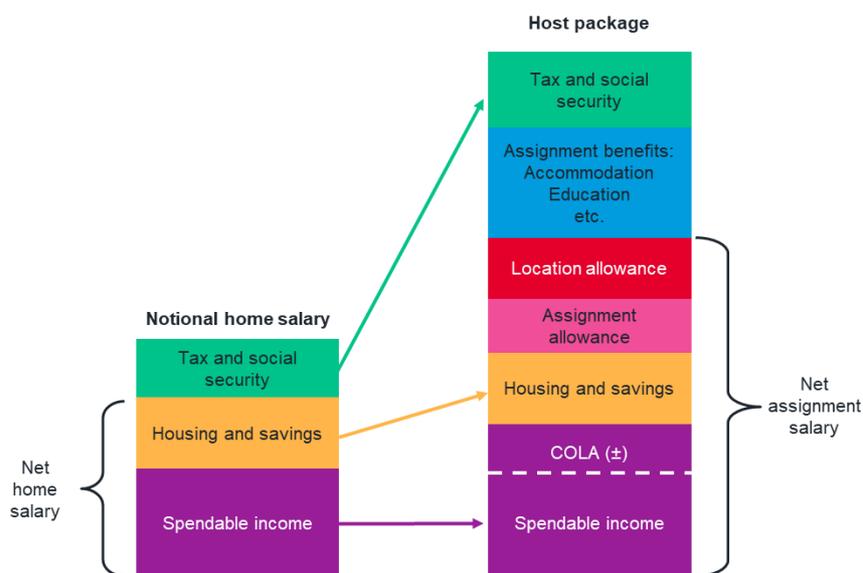
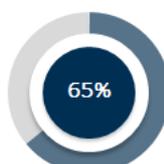


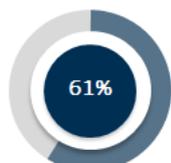
Figura 4.2 - Gli elementi per calcolare il trattamento economico d'espatrio e le principali indennità riconosciute dalle aziende italiane (2020)



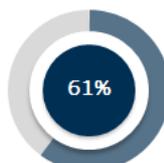
Indennità costo/vita



Settling-in allowance



Mobility allowance



Hardship allowance

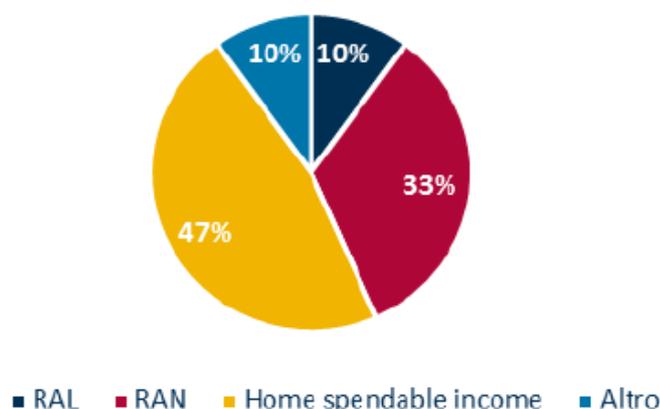
**Indennità costo/vita – (cost of living allowance, COLA)**

L'indennità costo vita ha l'obiettivo di determinare un riconoscimento addizionale che compensi l'eventuale differenziale del costo vita nel Paese host e faccia sì che il lavoratore mantenga all'estero il potere di acquisto che aveva in patria.

Il 68% delle aziende del campione/osservatorio ECA dichiara di determinare l'indennità costo vita (c.d. COLA) tramite l'utilizzo del differenziale costo vita (indice che esprime in percentuale il maggior costo della vita della località estera di assegnazione). Il restante 32% prevede il pagamento di un paniere Vitto & Pocket (ossia di una quota mensile determinata sulla base di un paniere di beni di consumo).

Tra le aziende che utilizzano il differenziale costo vita (COL Index), il 47% di esse applica l'indice alla quota della retribuzione netta di partenza dedicata ai consumi (home spendable income, che esclude le spese di alloggio ed eventuale acquisto dell'auto); il 33% alla RAN (retribuzione annua netta) e il 10% alla RAL (retribuzione annua lorda).

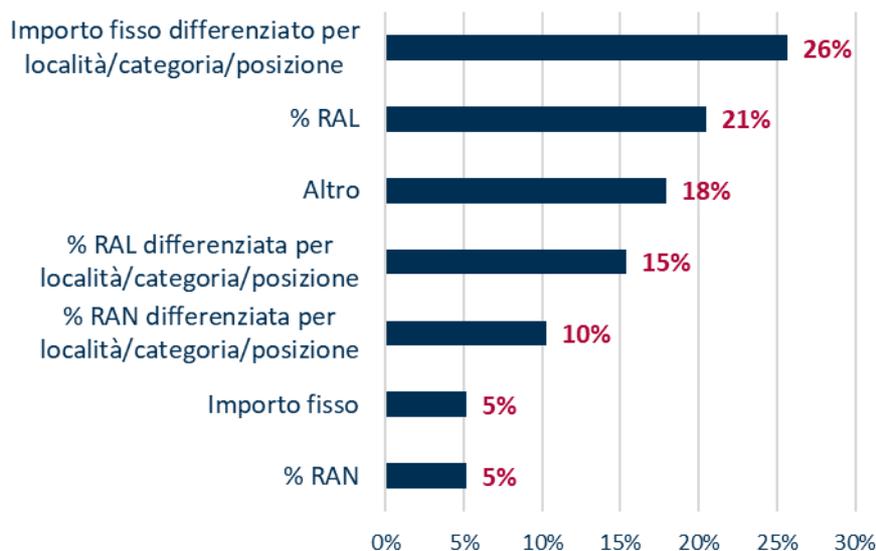
Figura 4.3 - Applicazione del differenziale costo vita da parte delle aziende (2020)



### **Premio estero – Mobility allowance**

Tiene conto delle difficoltà obiettive connesse al lavoro all'estero, è riferita a tutte le destinazioni e la sua misura vale indipendentemente dalla località o dal Paese di destinazione. L'obiettivo è compensare forfetariamente le spese che si producono solitamente per effetto dell'assenza del lavoratore dalla sua normale residenza e viene così determinato:

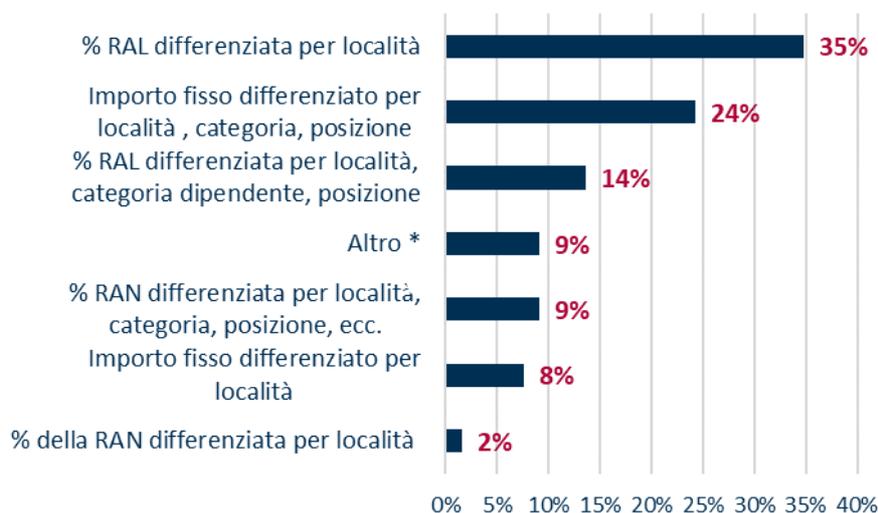
Figura 4.4 - Criteri di determinazione del premio estero da parte delle aziende



### **Indennità di disagio – Hardship allowance**

L'indennità disagio è identificata in riferimento alla specifica situazione ambientale della località di destinazione in rapporto con la località di provenienza. Ai fini della determinazione di questa componente tutte le località sono opportunamente classificate in funzione del disagio sulla base di un sistema di punteggio attribuito a una serie di fattori (economici, ambientali, climatici, etc.) e sotto-fattori.

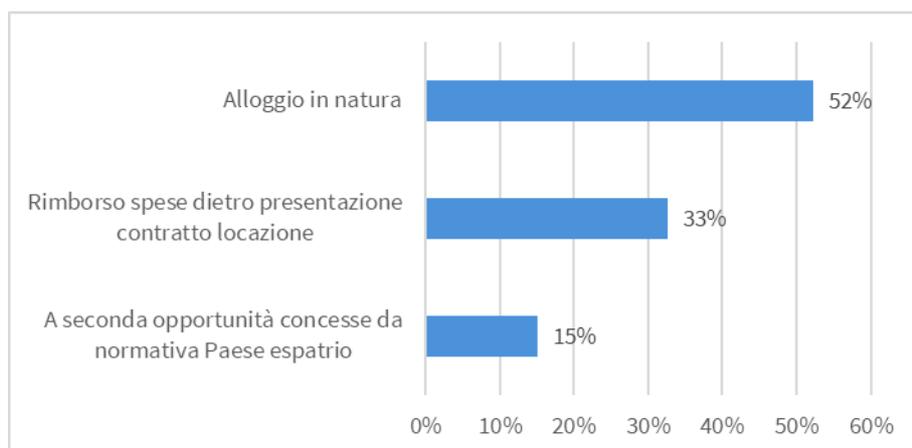
Figura 4.5 - Criteri di determinazione dell'indennità di disagio da parte delle aziende (2020)



### **Benefits in kind - Alloggio**

Il 97% delle aziende dichiara di contribuire totalmente al costo dell'alloggio. Il restante 3% contribuisce parzialmente. Il 90% delle aziende intervistate ha introdotto i massimali di spesa per l'alloggio. Il 43% di queste differenzia il valore di massimale a seconda della composizione del nucleo familiare all'estero e/o della qualifica del dipendente. Il 67% delle aziende si fa carico del pagamento delle utenze.

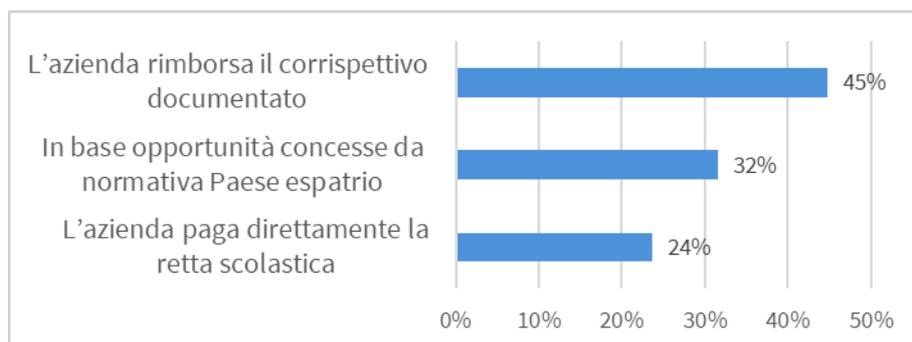
Figura 4.6 - Modalità di fornitura dell'alloggio (2020)



### **Benefits in kind - Spese scolastiche**

Il 59% delle aziende ha fissato un massimale per le spese scolastiche.

Figura 4.7 - Modalità di copertura delle spese scolastiche (2020)



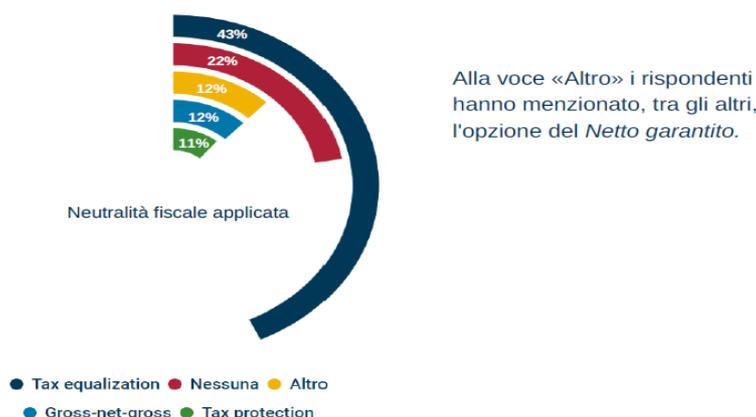
### **Tax policy - Politiche di neutralità fiscale**

Tra i risvolti della movimentazione internazionale di personale, assume rilevanza l'effetto fiscale che lo svolgimento di attività lavorativa all'estero può determinare.

Al fine di non far scontare al lavoratore un'imposizione fiscale maggiore di quella che avrebbe avuto restando nel Paese di origine, le aziende di norma intervengono attraverso le c.d. politiche di neutralità fiscale.

Tra le aziende italiane, rispetto al passato, è aumentata la percentuale di aziende (almeno il 67% del campione/osservatorio ECA) che ha introdotto politiche di neutralità fiscale per il personale assegnato all'estero. Più del 40% delle aziende che hanno introdotto politiche di neutralità fiscale, adotta schemi riconducibili alla tax equalization.

Figura 4.8 - Politiche di neutralità fiscale (2020)



### 4.1.3 Politiche retributive, modelli di assegnazione e obiettivi gestionali

È del tutto evidente come, negli ultimi anni, anche a livello italiano, si sia assistito a una forte accelerazione nei processi di revisione dei programmi di espatrio, con la consapevolezza che un unico sistema retributivo non è più adeguato a gestire le complessità derivanti da una sempre maggiore diversità della popolazione espatriata e delle tipologie di assegnazione.

Fino a 20 anni fa gli espatri erano quasi sempre di lungo periodo, accompagnati dalle famiglie, guidati esclusivamente dalle esigenze del business; gli espatriati, nelle prime fasi di internazionalizzazione dell'impresa, erano quasi sempre *parent country nationals* (cioè cittadini del Paese nel quale si trova l'headquarter del gruppo); oggi, al contrario, gli espatri hanno provenienze diverse, nelle aziende globali è molto aumentato il ricorso ai c.d. "TCN" (espatriati che non sono cittadini né del Paese in cui ha sede la casa madre, né del Paese host), il 30% delle assegnazioni non sono più accompagnate dalla famiglia. Gli incarichi tradizionali sono sempre più spesso affiancati da incarichi più brevi (commuter assignments, project based assignments), da assunzioni dirette all'estero; gli espatri molto più spesso riguardano lavoratori più giovani e le assegnazioni sono sempre più spesso legate all'iniziativa personale dei dipendenti o utilizzate a fini di sviluppo manageriale. Per questo motivo, sono in numero sempre maggiore quelle società che hanno messo in discussione l'utilizzo di un unico sistema di assegnazione per sviluppare modelli di compensation diversi, delle multi-tier/multiple policy: si comincia a parlare in Italia, seppur con qualche anno di ritardo rispetto alle aziende nordeuropee e nordamericane, di segmentazione della forza lavoro espatriata quale presupposto per identificare politiche/sistemi retributivi di espatrio differenziati, non più solamente sulla base della sola durata prevista, ma anche a seconda degli obiettivi dell'incarico.

Solo il 14% delle aziende riferite al campione/osservatorio ECA ha un unico modello di policy per la gestione del personale in contratto per l'estero: infatti, l'86% ha introdotto sistemi di costruzione del trattamento economico di espatrio differenziati per tipologia di assegnazione, categoria, posizione.

Individuata la ragione da cui origina l'espatrio, per costruire modello di gestione adeguato, occorre individuare:

- i cluster di popolazione entro cui inserire le tipologie di espatrio più comuni in azienda;
- le figure professionali coinvolte;
- la durata prevista dell'assegnazione;

- le responsabilità in capo al dipendente;
- le competenze richieste;
- livello previsto di sviluppabilità di carriera del lavoratore.

Sulla base di questi elementi, si definisce una policy che preveda formule contrattuali e pacchetti retributivi differenziati. Guardando proprio ai diversi obiettivi dell'espatrio si possono quindi distinguere almeno quattro diverse tipologie di assegnazione:

	Demand driven	Demand driven	Demand driven	Learning driven
	Espatri "tecnici"	Espatri "funzionali"	Espatri "strategici"	Espatri "di sviluppo"
<b>Job position coinvolta</b>	Es. Ingegneri, tecnici, esperti dell'ICT, etc.	Middle manager con responsabilità di funzione	Top Manager, Country Manager Executives, C-level	Junior o middle-manager
<b>Principali responsabilità</b>	Completare un progetto e rientrare nel Paese di origine	Completare un progetto e rientrare nel Paese di origine	Coprire una posizione chiave nell'organizzazione anche a livello internazionale/di gruppo	Coprire ruoli diversi, in società/funzioni diverse, aree geografiche e mercati diversi
<b>Competenze interculturali</b>	Non strettamente necessarie	Richiesta in quanto necessaria per interagire con le risorse locali	Fortemente richiesta	Non è un pre-requisito. Da acquisire nel corso dell'espatrio
<b>Componente "di sviluppo"</b>	Nessuna	Non è tra gli obiettivi	L'acquisizione di specifiche competenze è un obiettivo secondario	L'obiettivo primario è quello di acquisire un set preciso di competenze

Ad esempio, per quello che riguarda le assegnazioni di lungo periodo (long term assignment), l'azienda potrebbe definire una "politica quadro" con delle varianti, una delle quali da applicare (secondo questa impostazione), nel caso in cui la assegnazione riguardi un *top manager* (**espatri strategici**), e una diversa versione da applicare nel caso in cui l'espatrio di lungo periodo riguardi un giovane manager inserito nei piani di sviluppo dell'azienda (**espatri di sviluppo**). Semplicemente si tratta di pensare a uno standard/traditional *build up* package, al quale eventualmente affiancare una versione *full* o arricchita (in termini monetari e di benefit package) e una versione *light* (da applicare a posizioni junior inseriti nei piani di sviluppo e di carriera).

#### 4.1.4 Esempi pratici

Di seguito si propongono due trattamenti economici (che descrivono lo scenario di un distacco di lunga durata dall'Italia, il primo verso gli USA, il secondo verso Singapore) costruiti secondo l'approccio c.d. "home-based", che prende come riferimento la retribuzione nel Paese d'origine dell'espatriato. Entrambe le esemplificazioni sono elaborate considerando l'applicazione di una politica di neutralità fiscale riconducibile alla "tax equalization".

##### **Caso 1, middle manager, Single, Milano - New York City (USA)**

- Retribuzione annua lorda: 70.000 euro;
- Indennità costo vita: 11.559 euro
  - Cost of living index (Milano/NYC)= 146,9 (standard)
  - Home total spendable: 24.646 euro

- Location allowance (NYC: band A / hardship 0% della RAL): 0 euro
- Incentivo all'espatrio (15% della RAL): 10.500 euro
- Benefits:
  - Costo stimato per una casa con una camera da letto (superior): 30.627 euro
  - 2 voli A/R Milano - NYC all'anno: 2.400 euro
  - Costo di leasing auto aziendale: 10.030 euro
- Retribuzione annua netta di partenza: 41.077 euro

Tax and social security in USA		EUR	USD
<b>A</b>	(+) total gross salary from abroad	92.059 €	111.815 €
	(-) Italian hypotax	- 22.054 €	- 26.786 €
	(+) total value of benefits in kind	43.057 €	52.297 €
	(+) gross up (US taxes)	47.665 €	57.894 €
	(=) adjusted gross income	160.728 €	195.220 €
	less:		
	standard deduction	- 10.333 €	- 12.550 €
	Taxable income (federal)	150.395 €	182.670 €
	US federal taxes	32.341 €	39.281 €
	Taxable income (NY State)	154.141 €	187.220 €
	NY State tax	9.453 €	11.481 €
	NY City tax	5.872 €	7.132 €
	Total US taxes	47.665 €	57.894 €
<b>B</b>	Hypothetical tax in Italy		
	Hypotax	22.054 €	26.786 €
	Social security (Italy)		
	Social security base (ceiling)	103.055 €	125.171 €
<b>C</b>	INPS - SSC on employee's charge	9.667 €	11.741 €
<b>Assignment net Salary cash (A-B-C)</b>		<b>60.339 €</b>	<b>73.287 €</b>
<b>Company Cost</b>		<b>196.677 €</b>	<b>238.884 €</b>

### **Caso 2, middle manager, Single, Milano - Singapore**

- Retribuzione annua lorda: 70.000 euro;
- Indennità costo vita: 14.812 euro
  - Cost of living index (Milano/Singapore)= 160,10 (standard).
  - Home total spendable: 24.646 euro
- Location allowance (Singapore: band B / hardship 10% della RAL): 7.000 euro
- Incentivo all'espatrio (15% della RAL): 10.500 euro
- Benefits:
  - Costo stimato per una casa con una camera da letto (superior): 31.202 euro

- 2 voli A/R Milano - Singapore all'anno: 4.000euro
- Costo di leasing auto aziendale: 29.520 euro
- Retribuzione annua netta di partenza: 41.077 euro

Tax and social security in Singapore		EUR	SGD
<b>A</b>	(+) total gross salary from abroad	102.312 €	165.265 €
	(-) Italian hypotax	- 22.054 €	- 35.623 €
	(+) total value of benefits in kind	64.721 €	104.544 €
	(+) gross up (Singapore taxes)	21.088 €	34.064 €
	(-) Earned income allowance	- 619 €	- 1.000 €
	<b>(=) Taxable income</b>	<b>165.449 €</b>	<b>267.250 €</b>
	tax due	21.088 €	34.064 €
	Hypothetical tax in Italy		
<b>B</b>	Hypotax	22.054 €	35.623 €
	Social security (Italy)		
	Social security base (notional salary)	79.299 €	128.092 €
<b>C</b>	INPS - Ssc on employee's charge	7.329 €	11.839 €
<b>Assignment net Salary cash (A-B-C)</b>		<b>72.929 €</b>	<b>117.803 €</b>
<b>Company Cost</b>		<b>187.322 €</b>	<b>302.581 €</b>

#### 4.1.5 Localizzazione e permanent transfer

Un fenomeno sicuramente in crescita è il ricorso alla localizzazione (assunzione diretta all'estero) nella gestione del personale assegnato all'estero. Se è ancora vero che i processi di localizzazione che intervengono solo dopo un periodo di lavoro all'estero regolato in regime di distacco (delayed localization) rappresentano la maggioranza dei casi, si assiste anche a un aumento della percentuale di aziende che ricorrono alla localizzazione fin dal principio (permanent transfer)

Il 35% delle aziende facenti parte del campione/osservatorio ECA Italia ha una politica ad hoc per la gestione del personale italiano assunto all'estero. Il 67% delle aziende prevede la possibilità l'assunzione all'estero come alternativa al distacco (cd. permanent transfer). Nel caso in cui l'azienda preveda tale opzione, il periodo medio di permanenza all'estero precedente la localizzazione è in media di 4 anni.

Figura 4.9 - Determinazione del base salary in caso di localizzazione o di permanent transfer

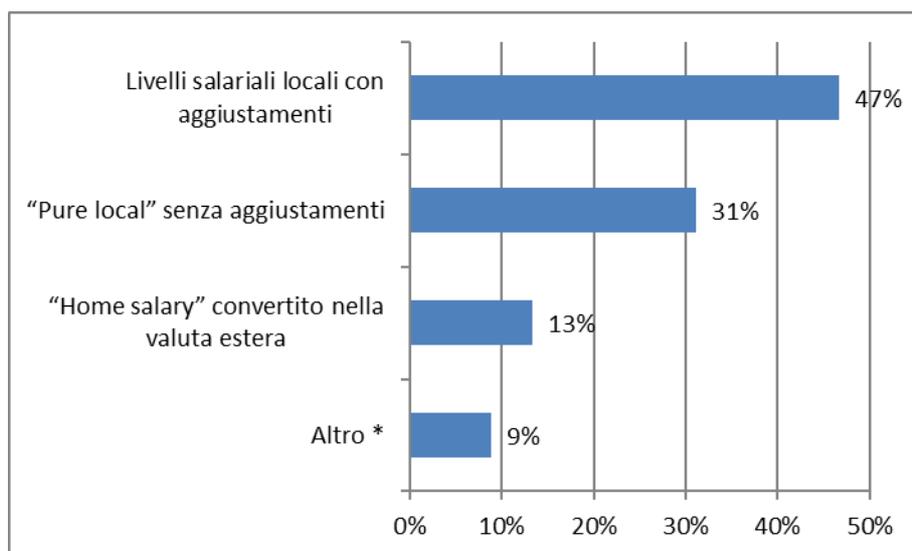
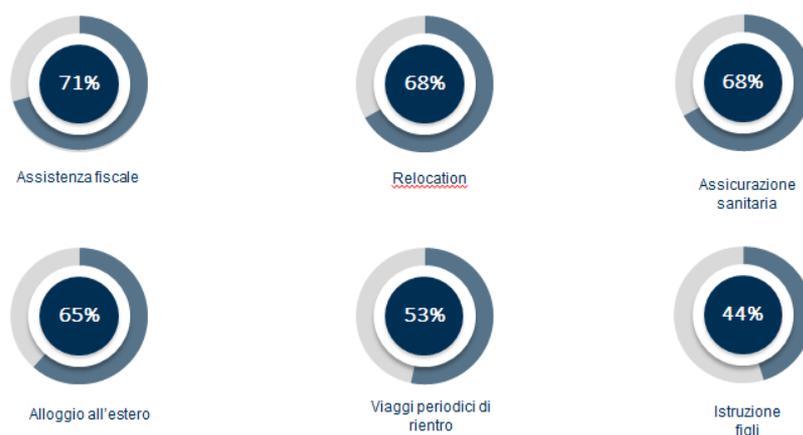


Figura 4.10 - Benefit riconosciuti in aggiunta al base salary in caso di permanent transfer

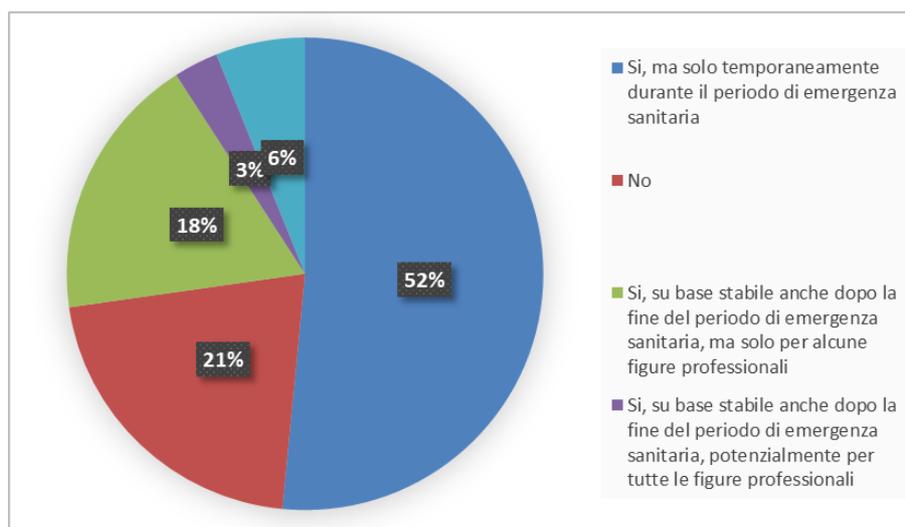


#### 4.1.6 International Remote Workers

L'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia di Covid-19 ha accelerato un processo di cambiamento nelle modalità di organizzazione del lavoro. Il lavoro da remoto internazionale sta trovando una sempre maggiore diffusione tra le aziende per ragioni di talent attraction, flessibilità gestionale e riduzione di alcuni costi connessi allo spostamento fisico del lavoratore.

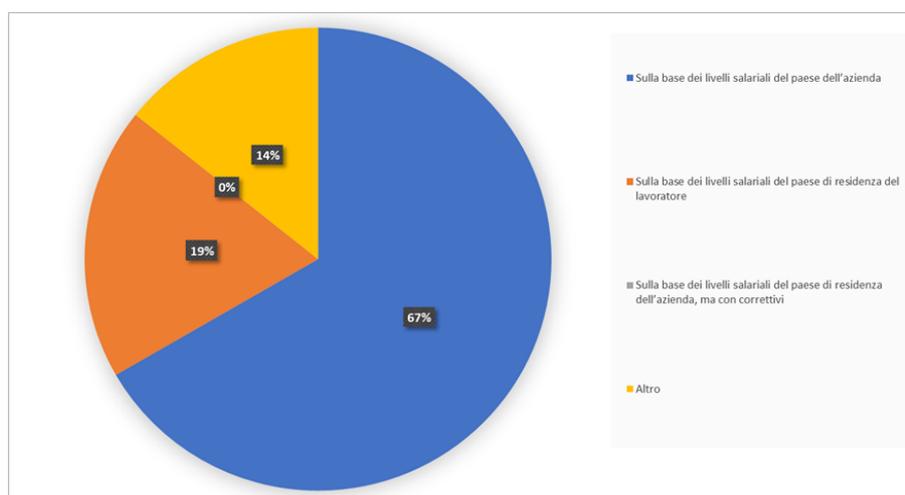
I dati di seguito sono stati rilevati a giugno 2021 al fine di fornire un quadro delle prassi e trend tra le aziende italiane sull'utilizzo del lavoro da remoto per la gestione delle proprie risorse internazionali. Per oltre la metà delle aziende intervistate, la possibilità di svolgere attività lavorativa da remoto in un Paese diverso dalla sede di lavoro è limitato al perdurare della situazione di emergenza sanitaria. Poco più del 20% del campione lo consentirà su base stabile anche dopo la fine del periodo emergenziale, limitatamente ad alcune specifiche figure professionali. Inoltre, 2/3 delle aziende del campione (64%), confermano di essere dotate di una policy che regola il lavoro da remoto, ma solo a livello italiano. Il 24% ha invece introdotto due policy distinte (una a livello nazionale e una a livello internazionale).

Figura 4.11 - Le aziende e il lavoro da remoto a livello internazionale (2021)



Con riferimento alle politiche e prassi retributive collegate al remote working, il 67% delle aziende che utilizzeranno il remote working internazionale come modalità stabile di svolgimento dell’attività lavorativa, prevedono che i livelli salariali garantiti a tale categoria di lavoratori (“international remote workers”) saranno quelli previsti nel Paese di residenza dell’azienda.

Figura 4.12 - Il trattamento retributivo nel caso di lavoro da remoto internazionale (2021)



L’introduzione del remote working internazionale è motivata nella metà dei casi (49%) da ragioni personali del lavoratore (es. motivi familiari che impediscono lo spostamento in altri Paesi del lavoratore e/o dei familiari) e da politiche di attrazione e retention di talenti presenti sul mercato internazionale. In via residuale, l’introduzione del lavoro da remoto è legata anche a ragioni di riduzione dei costi di relocation dell’espatriato (12%).

#### 4.1.7 Trasferte Estero: practice e trends

La prima tipologia cui può essere ricondotta un’ipotesi di invio all’estero di personale italiano è la trasferta, cui di norma viene dedicata una policy specifica.

Di fatto le aziende fanno ricorso abituale alla missione quando si tratta di svolgere compiti occasionali, integrativi o sostitutivi, normalmente per periodi di breve durata e di norma le politiche interne fissano

i limiti della durata massima della missione stessa che di norma tendono a coincidere con quelli minimi di applicabilità della soluzione rappresentata dalla formalizzazione del contratto per l'estero.

I caratteri distintivi della trasferta possono così sintetizzarsi:

- a) la prestazione dell'attività lavorativa viene effettuata solitamente con mansioni equivalenti a quelle originarie;
- b) nel caso in cui il lavoratore venga inviato in trasferta presso una società collegata detta società resterà comunque estranea al rapporto intercorrente tra la società di origine e il dipendente inviato all'estero;
- c) l'incarico estero verrà espletato nell'interesse della società di provenienza;
- d) la durata della trasferta sarà strettamente correlata alla durata delle esigenze che l'hanno determinata ma in ogni caso non eccederà il limite dei 6 mesi;
- e) non vi sarà alcun mutamento nella posizione contrattuale e reddituale del lavoratore il quale, unitamente all'ordinaria retribuzione, potrà ricevere una reintegrazione economica a fronte delle spese sostenute durante la sua permanenza all'estero;
- f) i costi afferenti tale invio saranno interamente sopportati dal datore di lavoro cui resteranno in capo tutte le competenze contrattualmente stabilite con il dipendente nel rispetto della legge e della contrattazione collettiva e aziendale applicabile. Di regola non si avrà pertanto alcun coinvolgimento della società locale né per quanto attiene all'erogazione dei compensi né con riferimento all'effettivo sostenimento economico dei relativi costi.

#### *Il trattamento economico associato alle missioni all'estero*

Il trattamento di missione, pur essendo ritenuto un elemento che rappresenta notevole interesse per tutte le aziende impegnate in attività internazionali, è caratterizzato da un forte grado di coerenza ed omogeneità rispetto ai trattamenti praticati in Italia e il più delle volte definiti in sede di contratto collettivo o normative aziendali; più difficilmente, infatti, si apre a confronti esterni (al contrario i sistemi di definizione del trattamento di espatrio risentono fortemente di quelle che sono le tendenze, le pratiche e i modelli utilizzati dalle altre aziende).

Le politiche di trasferta, ossia le normative applicate alle trasferte all'estero presenti sul mercato, possono essere assai diverse tra loro: i risultati della nostra ultima indagine sul tema continuano a evidenziare questo scenario. Nel particolare possiamo affermare che le politiche legate alla gestione delle trasferte estere sono molto variabili e diversificate. Il documento che regola il regime di trasferta nelle aziende partecipanti all'indagine è la policy aziendale che solo il 47% del campione ha definito una politica ad hoc per le trasferte all'estero.

#### *Il rimborso a piè di lista*

Andando ad analizzare gli aspetti principali delle rilevazioni effettuate, appare evidente che se è vero che la metodologia applicata è caratterizzata da una discreta variabilità, l'elemento che viene il più delle volte riconosciuto è il rimborso delle spese a piè di lista (l'80% dei casi). Tra gli elementi rimborsati, oltre chiaramente all'alloggio e al trasporto, vi è sempre la colazione, i pasti e un pool di spese minori. A questo si aggiunga che il 60% delle aziende che applicano il rimborso a piè di lista fissano un massimale di rimborso differenziato per Paese o per area geografica e spesso per livello di inquadramento.

#### *Forfait e pocket money*

Il 60% di queste aziende prevede poi la possibilità di sostituire il rimborso a piè di lista per il vitto con un forfait giornaliero. Anche i valori di forfait sono differenziati normalmente per Paese e per livello di

inquadramento. Di norma questi valori non cambiano in considerazione della durata della trasferta. Per concludere, possiamo dire che nel panorama italiano la competente destinata a coprire le spese di missione è il rimborso, probabilmente anche per il trattamento assai poco favorevole dei forfait. Ove si distingue la componente di spesa del vitto da quella dell'alloggio, la forfettizzazione del primo è chiaramente più frequente rispetto alla forfettizzazione del secondo.

#### *Alloggio*

La modalità di rimborso dell'alloggio è nella maggior parte dei casi il rimborso a piè di lista. Per la percentuale rimanente, in particolare qualora la trasferta avvenga in sedi urbane ove è presente una società del gruppo, è prevista una corresponsione in natura dove è l'azienda stessa a regolare la scelta e il pagamento dell'alloggio non transita quindi in nota spese.

#### *Indennità di trasferta*

Appare piuttosto alta, almeno il 60%, la presenza di aziende che riconoscono oltre al rimborso delle spese anche una indennità aggiuntiva talvolta per tutte le sedi talaltra solo per quelle più disagiate.

#### *Trattamenti fissi o variabili*

Anche se la maggior parte delle aziende tende a riconoscere il trattamento di missione per l'intera durata della stessa, sono assai frequenti, soprattutto tra le aziende di maggiori dimensioni, correttivi che vengono applicati nel corso della trasferta. Ciò si verifica soprattutto quando sono riconosciute le due diverse componenti del trattamento, quella destinata alla copertura delle spese e quella destinata a compensare il disagio della missione. L'importo commisurato alle spese spesso viene ridotto con il protrarsi della missione. Questo aspetto è evidentemente legato alla circostanza che prolungandosi la missione aumenta l'abilità del dipendente di avvalersi delle soluzioni più economiche al rimborso senza massimali.

**Daily rates (forfait, massimale): Australia, Canberra**

<b>Australia: Canberra</b>		
<b>Daily rates</b>	<b>Forfait</b>	<b>Massimale</b>
<b>Totale (incluso costo dell'hotel)</b>	<b>406</b>	<b>698</b>
<b>Totale (escluso costo dell'hotel)</b>	<b>248</b>	<b>328</b>
<i>Paniere</i>		
Stanza hotel	158	370
Colazione continentale	15	27
Pasti (diversi dalla colazione)	134	202
Alcolici e/o soft drink	35	35
N. 2 viaggi in taxi (3 km)	26	26
Lavanderia	15	15
Miscellanea	23	23
<b>Pasti</b>	<b>Costo</b>	
Pranzo	33	
Cena	85	
Cena di lavoro	153	
<b>Trasporti</b>	<b>Costo</b>	
Aeroporto - centro città		
Taxi, Canberra	54.34	
Bus, Canberra	24.00	
N. 1 viaggio breve in centro città		
Bus	5.00	
<b>Alloggio</b>	<b>Low (3 star)</b>	<b>High (5 star)</b>
Prezzi medi hotel	109 - 218	278 - 459
<b>Note</b>		
<i>Prezzi espressi in valuta locale (AUD)</i>		
<i>Tasso di cambio: USD 1 = 1.378 AUD; EUR 1 = 1.632 AUD</i>		

## 4.2 Differenziali retributivi internazionali<sup>21</sup>

*Il presente capitolo è stato predisposto a cura di Od&M*

Le imprese si trovano a fronteggiare cambiamenti di contesto sempre più rapidi e discontinui (globalizzazione dei mercati, multiculturalità, nuovi business, sviluppi delle tecnologie, evoluzione delle logiche di comunicazione, ecc.) con la conseguente necessità di trovare nuove forme organizzative e nuovi sistemi di gestione delle persone in grado di sostenere la capacità aziendale di competere efficacemente nel mercato.

Alcuni principi che caratterizzano i modelli di trasformazione delle imprese sono:

- la gestione per processi
- la gestione dei progetti
- l'acquisizione ed il governo della conoscenza
- la fluidità di ruoli e competenze richieste alle persone.

In tale contesto, la metodologia di valutazione dei ruoli proposta da ODM, **GPS (Global Professional System)**<sup>22</sup>, si pone l'obiettivo di fornire alle aziende un sistema di valutazione e valorizzazione dei ruoli che permetta un'efficace e organica gestione di più processi HR in organizzazioni dinamiche, il cui perimetro e natura sono in continua evoluzione. Le caratteristiche principali di questo modello sono:

- Applicabilità a tutti i contesti e realtà nazionali e internazionali
- Flessibilità in quanto è in grado di leggere le specificità aziendali e di valorizzare le diverse professionalità presenti nelle organizzazioni
- Prevedere chiavi di lettura moderne dell'organizzazione
- Confrontabilità con i principali metodi esistenti a livello internazionale

Al fine di confrontare i livelli retributivi tra l'Italia e i suoi principali competitor internazionali, sono stati selezionati 4 livelli di complessità di ruoli<sup>23</sup>, di cui riportiamo una sintesi descrittiva.

**Senior Manager:** Manager che contribuiscono a definire le politiche e le strategie aziendali. Possiedono una visione allargata dei processi aziendali e/o di sviluppo del business. Esercitano un impatto importante sul conseguimento del risultato aziendale. Possono essere a capo di strutture complesse in termini di dimensionamento di organico e/o di natura del servizio offerto.

A questi ruoli è richiesto di intrattenere relazioni strategiche con il cliente/fornitore interno e/o esterno in termini di leadership. Possono contribuire alla costruzione di nuovi processi aziendali e facilitano la diffusione dei cambiamenti in azienda. (RAL annua media in Italia per queste figure: **128.709€**)

**Manager:** Ruoli che forniscono direzione al personale professionale e operativo all'interno di una funzione garantendo la realizzazione degli obiettivi fissati e/o possono essere professional di altissima expertise che rappresentano un punto di riferimento per le competenze specifiche della propria area. Questi ruoli possono influire su altre aree aziendali e gli è richiesto di agire in situazioni mutevoli e non sempre prevedibili; il loro lavoro può compromettere i risultati del processo aziendale in cui sono coinvolti. Tra le loro competenze è richiesta capacità di negoziare con il cliente/fornitore interno e/o

<sup>21</sup> Fonte: Elaborazioni su database Od&M

<sup>22</sup> La metodologia è dettagliatamente descritta nel par. 6.4 in Appendice.

<sup>23</sup> Esclusi gli Executive

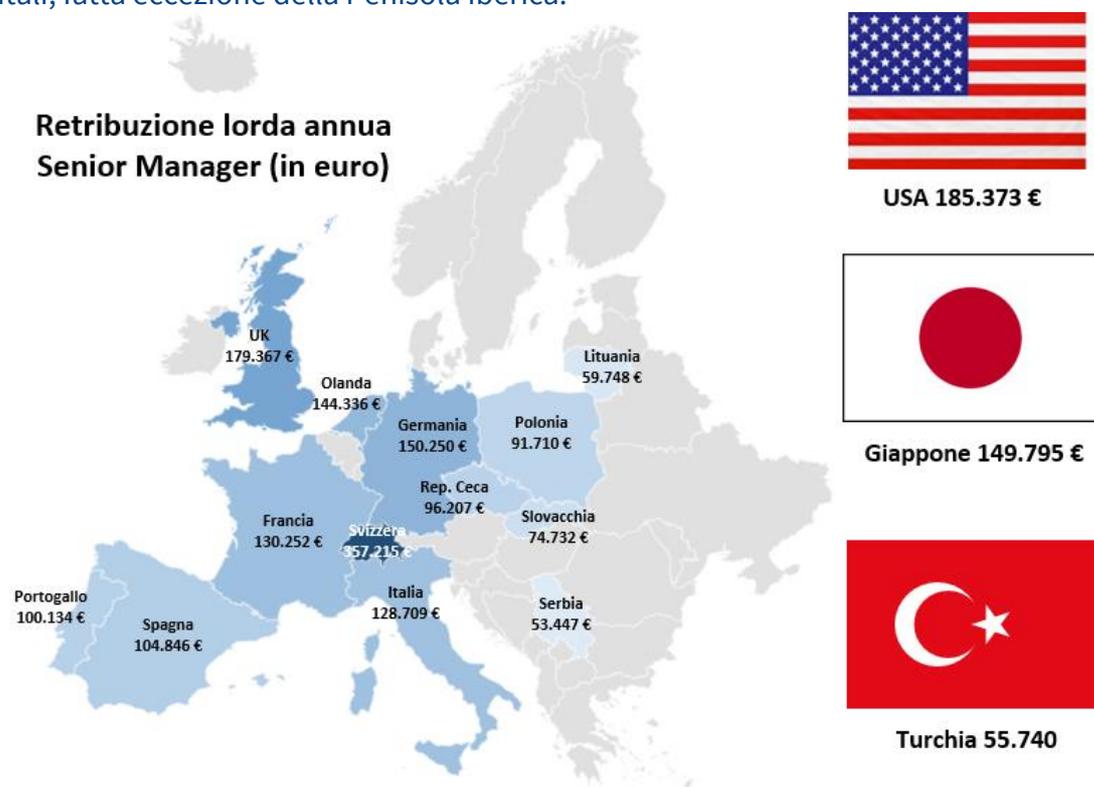
esterno. Questi ruoli contribuiscono al cambiamento organizzativo e culturale. (RAL annua media in Italia per queste figure: **65.660€**)

**Expert/Senior Specialist:** Ruoli con elevata esperienza nella propria area di competenza. In qualità di professional esperti svolgono il proprio ruolo in autonomia e con minima supervisione/guida. Nel percorso “operative” sono ruoli ai quali può essere chiesto di coordinare attività di altri “operative”. Nel percorso “professional” possono coordinare un gruppo di lavoro (responsabilità gerarchica o di progetto), ma la loro expertise professionale rimane la caratteristica fondamentale del ruolo. (RAL annua media in Italia per queste figure: **39.138€**)

**Specialist/Operative:** Sono ruoli “professional” con competenze acquisibili in un breve periodo o ruoli operative con know how tecnico pratico riguardante l’area in cui operano. Affrontano problemi standard in situazioni prevalentemente stabili e lavorano normalmente con una supervisione regolare da parte del proprio responsabile. (RAL annua media in Italia per queste figure: **26.925€**)

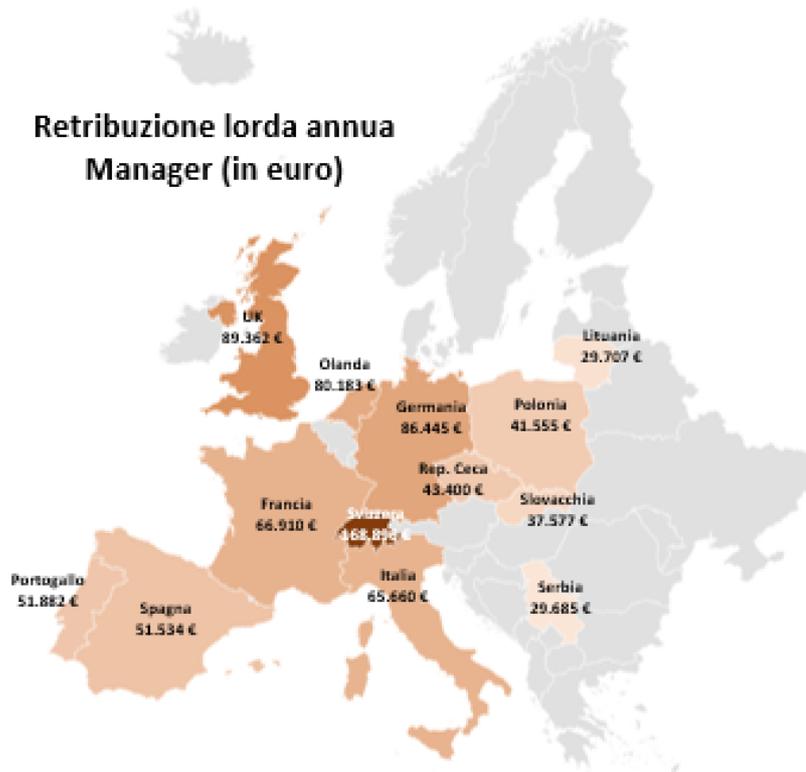
Grazie alla metodologia GPS è possibile, per ciascuno dei quattro profili, un confronto a livello internazionale. Nelle mappe seguenti il dato italiano è posto a confronto con quello dei principali paesi europei, la Turchia, gli USA ed il Giappone.

Come si può osservare dal primo grafico, il salario annuo lordo dei **Senior Manager** oscilla tra gli oltre 357.000 € della Svizzera e i 53.500 € della Serbia. L’Italia si posiziona alle spalle dei principali competitor continentali, fatta eccezione della Penisola Iberica.



La situazione è molto simile anche per la figura del **Manager**. Da un lato la Svizzera con quasi 169.000 €/anno, offre salari molto più alti degli altri Paesi, dall’altro, fanalino di coda è la Turchia con poco meno di 27.000 €/anno. Nuovamente l’Italia si posiziona alle spalle di Francia, Germania e U.K.

**Retribuzione lorda annua  
Manager (in euro)**



USA 98.016 €



Giappone 89.113 €



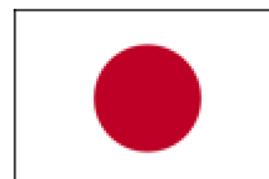
Turchia 26.853 €

Focalizzando l'attenzione sugli altri due profili la situazione non cambia. Da un lato Svizzera e USA offrono i salari lordi migliori, dall'altro i Turchi guadagnano circa un settimo dei colleghi Svizzeri. L'Italia, per contro, offre salari allineati a quelli francesi ma inferiori a quelli tedeschi e inglesi.

**Retribuzione lorda annua  
Professional / Senior**



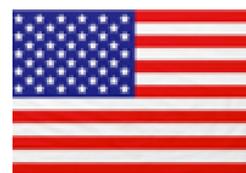
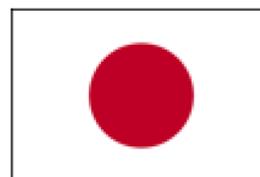
USA 57.240 €



Giappone 50.693 €



Turchia 11.755 €

**Retribuzione lorda annua  
Specialist / Operative (in euro)**

**USA 39.675 €**

**Giappone 35.108 €**

**Turchia 5.982 €**

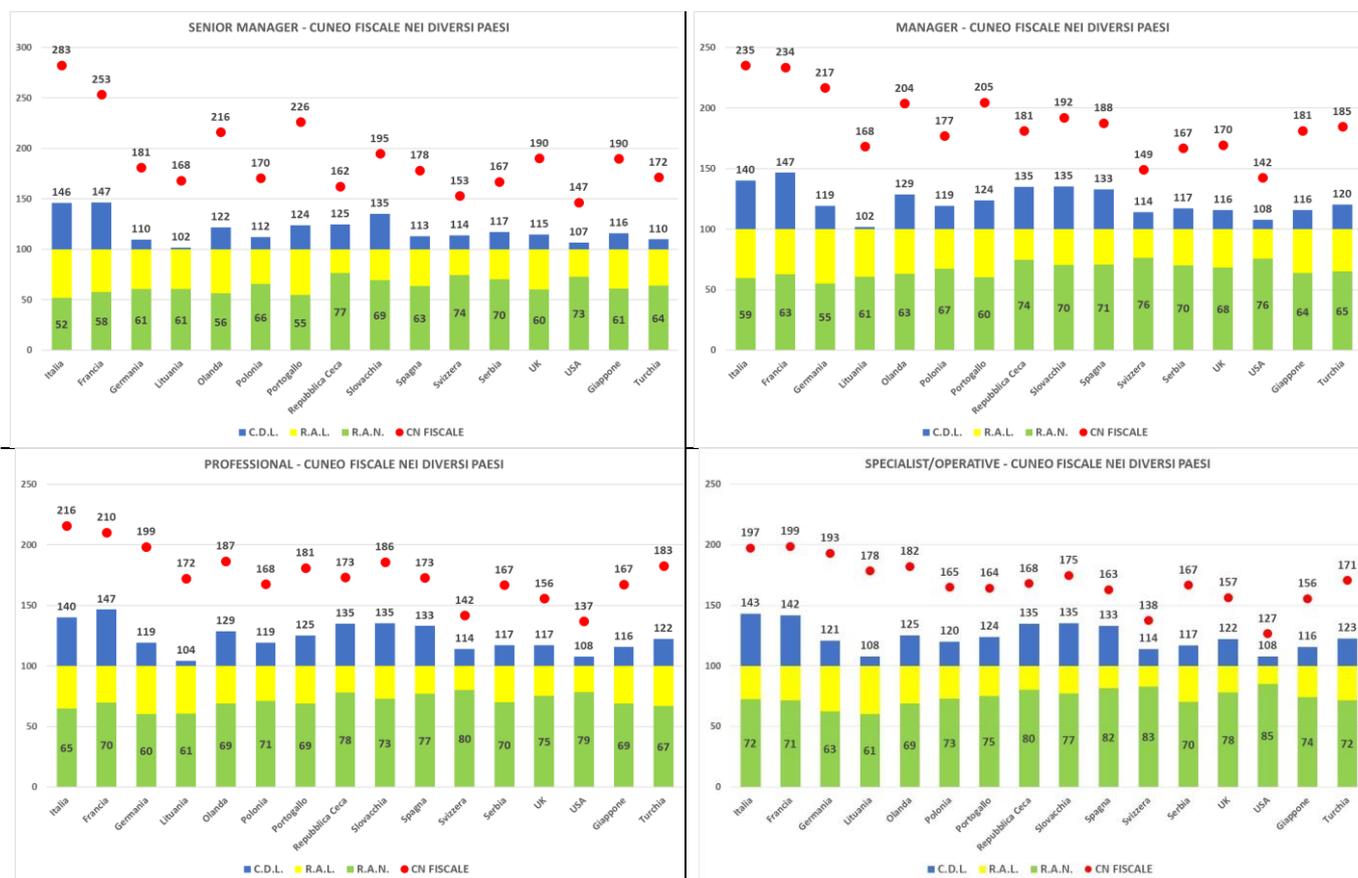
### 4.3 Cuneo fiscale: costo aziendale e salario netto<sup>24</sup>

Di particolare interesse è evidenziare la differenza tra il costo aziendale del lavoro e la retribuzione effettivamente percepita dal lavoratore.

Per quanto riguarda i “costi aggiuntivi che gravano sul salario”, in Italia le imprese devono sopportare oneri per contributi obbligatori, TFR e previdenza complementare molto pesanti. Tra i paesi competitor esaminati, l'Italia è il paese industrializzato che presenta il maggior ricarico per le aziende.

Osservando la Figura 4.13, in particolare la porzione in blu dei diversi istogrammi, si evince che, per ogni 100 € di salario lordo erogati, i datori di lavoro debbono sopportare un ulteriore costo di 43 € per gli Operative, di 40 € per i Professional e Manager e 46 € per i Senior Manager, a causa dei contributi e degli accantonamenti dovuti.

<sup>24</sup> Fonte: Elaborazioni Unione industriali di Torino su database Od&M.

**Figura 4.13 - Cuneo Fiscale nei diversi Paesi (per tipologia di funzione)**


Dal lato del salario netto disponibile, al fine di escludere elementi di disomogeneità derivanti dalle diverse normative nazionali, sono stati considerati solo i lavoratori monoreddito e senza carichi di famiglia.

Anche per le trattenute a carico del lavoratore si sono accertate differenze molto significative tra i vari Paesi messi a confronto. Per quanto riguarda l'Italia, l'ammontare del salario netto (cfr. porzione verde degli istogrammi) varia tra il 72% del salario lordo, per un Operative e il 52% per un Senior Manager. Se per i primi, il cuneo fiscale, calcolato come rapporto tra costo aziendale e salario netto, è quasi in linea con quello degli altri paesi, per i profili più elevati lo scostamento dalla media si amplia linearmente. Focalizzando l'attenzione sulla Figura 4.14 si osserva il gap esistente tra il costo a carico dell'azienda e la retribuzione netta, in particolare in Italia e in Francia.

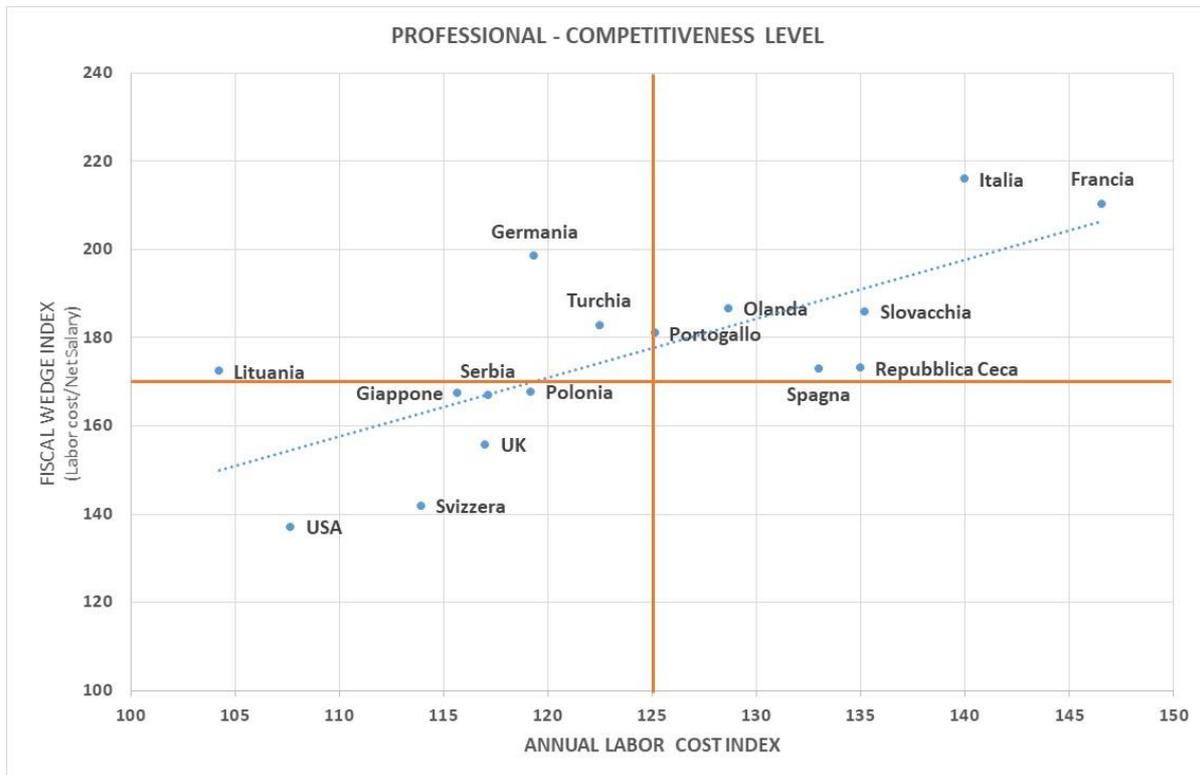
Il cuneo fiscale mostra come, per l'Italia, la proporzione è di oltre uno a due a causa degli importi complessivi richiesti dallo Stato. In particolare, esso raggiunge il valore di 283 per i Senior Manager, 235 per i Manager, 216 per i Professional e 197 per gli Operative. Solo la Francia, tra i Paesi esaminati, mostra analoghe proporzioni. In presenza di valori di costo del lavoro superiori, come ad esempio in Germania, il rapporto appare più equilibrato e deriva dalla combinazione di carichi contributivi equamente ripartiti tra azienda e lavoratore e trattenute fiscali sul salario in linea con le nostre.

La penalizzazione del cuneo fiscale italiano rispetto a quello degli altri paesi risulta, evidente, nelle previsioni di aumento del costo del lavoro nelle imprese multilocalizzate. Facciamo un esempio sui Professional: per ogni 100 € di aumento del salario lordo, nell'Italia l'azienda deve mettere a budget 140 €, in Francia 147 €, in Germania 119 €, negli USA 108 €. Per contro, il lavoratore potrà contare su un salario netto di 65 € in Italia, 70 in Francia, 60 in Germania e 79 in USA. In conseguenza di tutto ciò, pur

non presentando il valore di costo più alto, l'Italia evidenzia il cuneo fiscale maggiore. Il grafico a dispersione mette in evidenza proprio la bassa competitività del cuneo fiscale complessivo italiano nel contesto internazionale.

I Paesi nel quadrante in alto a destra sono quelli dove sia il costo del lavoro sia il cuneo fiscale sono più alti e sono pertanto meno competitivi. Il quadrante opposto (in basso a sinistra) indica, invece, i Paesi più competitivi, dove il costo del lavoro è più basso e il cuneo fiscale più contenuto. Italia e Francia sono i “worse performer” sotto questo aspetto, mentre non è una sorpresa osservare che i paesi anglosassoni con la Svizzera risultano essere quelli con i costi del personale più bassi.

Figura 4.14 - Competitività del lavoro diversi Paesi (per tipologia di funzione)





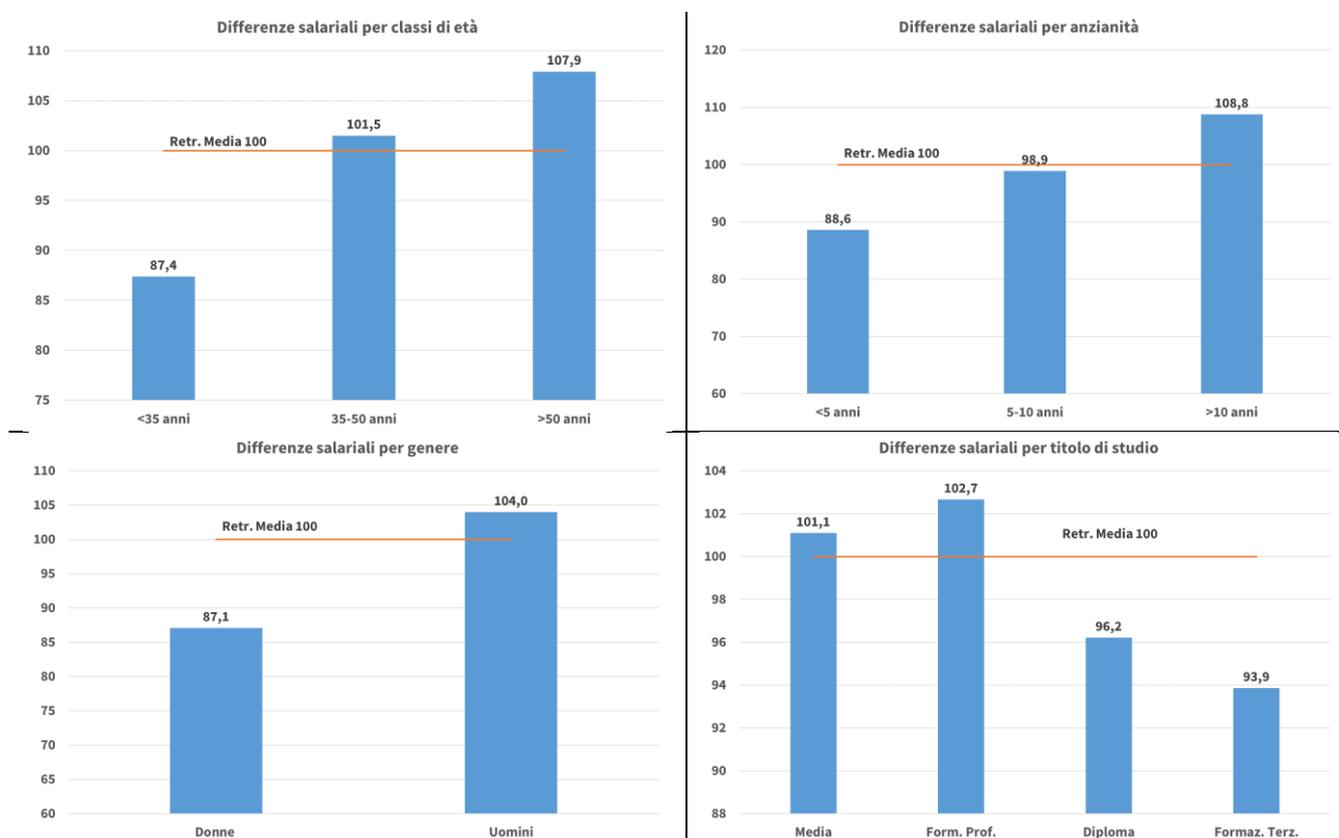
# 5 | DIFFERENZIALI RETRIBUTIVI

## 5.1 Differenziali per qualifica

### 5.1.1 Operai

Sulla base dei dati<sup>25</sup> retributivi individuali raccolti dall'indagine, il salario medio lordo annuo del personale operaio si attesta a 27.435 €, con scostamenti, fra le aree aziendali, compresi tra il  $\pm 10\%$ . Gli operai hanno, in media, un'anzianità di 12 anni, un'età di 43,5 e un livello di istruzione decisamente inferiore alla media. Sotto l'aspetto salariale, si osserva una correlazione positiva con l'età e con l'anzianità di servizio, mentre risulta negativa rispetto al grado di scolarizzazione. Ciò testimonia l'importanza, in sede di definizione della retribuzione per le posizioni da operaio, dell'esperienza sul campo piuttosto che della conoscenza teorica: un lavoratore con una anzianità di oltre 10 anni arriva a guadagnare anche il 10-20% in più di un collega meno esperto. Un'eccezione, sotto questo profilo, emerge per alcune posizioni nell'area produzione, in particolare in ambito 4.0, dove sono richieste competenze specifiche legate alla digitalizzazione; in questo caso, ai giovani più qualificati viene riconosciuto un salario mediamente superiore. Il personale femminile tra gli operai rappresenta poco meno di un quarto dei casi osservati. Le donne con la qualifica in esame, si caratterizzano per una anzianità professionale leggermente più bassa e una scolarità analoga a quella dei colleghi maschi, ma percepiscono un salario inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 17%. (Figura 5.1)

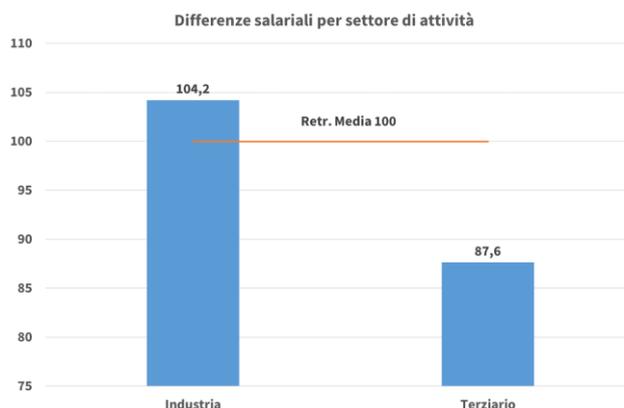
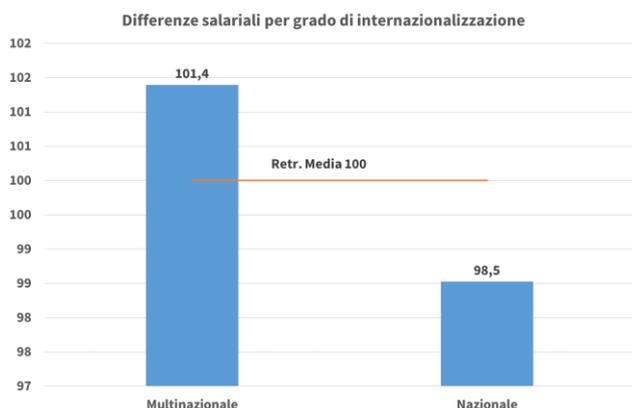
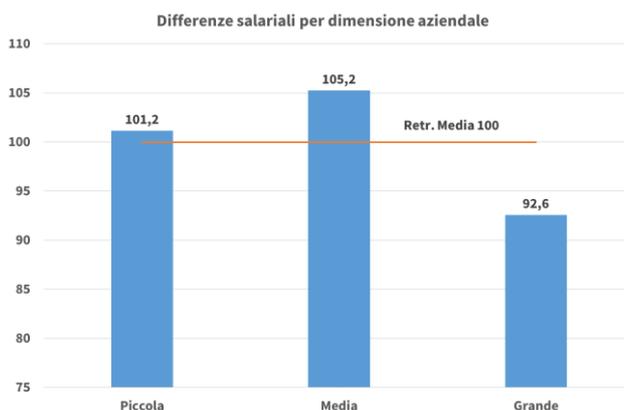
Figura 5.1 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Operai



<sup>25</sup> Cfr. Appendice metodologica

L'analisi per tipologia aziendale evidenzia differenze sostanziali nei salari, in base alle dimensioni d'impresa<sup>26</sup>. Nelle medie aziende rispetto alle piccole, infatti, questi ultimi risultano lievemente superiori (+4%), mentre nelle grandi risultano al di sotto della media di 7,4 punti; per gli operai, inoltre, i salari sono superiori nelle imprese multinazionali rispetto alle nazionali (+4%) e nell'industria rispetto al terziario (+16,6%). (Figura 5.2)

Figura 5.2 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Operai



Il grado di qualificazione<sup>27</sup> introduce un ulteriore elemento ai fini delle quotazioni degli operai: le competenze riconosciute attraverso il livello di inquadramento contrattuale. (Tabella 5.1 e Figura 5.3)

<sup>26</sup> Per l'elaborazione dei dati retributivi è stata adottata una classificazione della dimensione aziendale specifica, basata non solo sul numero di dipendenti ma anche sul fatturato: un fattore, quest'ultimo, che ha un impatto importante nella definizione dei livelli di remunerazione delle risorse umane. Nella classe "piccola" sono incluse le realtà fino a 30 milioni di fatturato e 250 addetti, "media" fino a 500 milioni e meno di 1.000 addetti, "grande" oltre i 500 milioni e i 1.000 addetti.

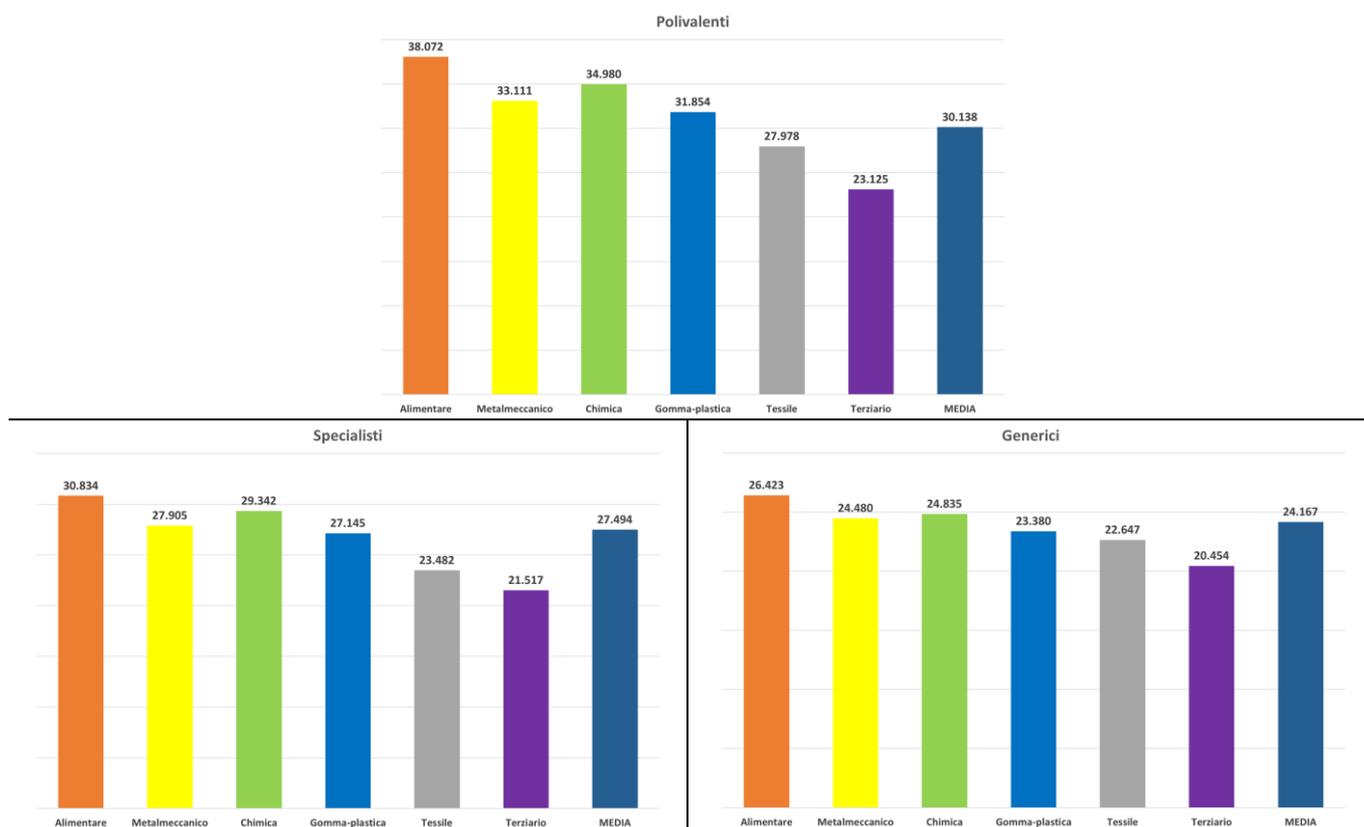
<sup>27</sup> Cfr. Appendice metodologica

Tabella 5.1 - Salari medi per grado di qualificazione - Operai

		Media operai	Polivalenti	Specialisti	Generici
<b>principali CCNL</b>	Alimentare	<b>31.597</b>	38.072	30.834	26.423
	Metalmeccanico	<b>28.321</b>	33.111	27.905	24.480
	Chimica	<b>29.699</b>	34.980	29.342	24.835
	Gomma Plastica	<b>27.495</b>	31.854	27.145	23.380
	Tessile	<b>24.917</b>	27.978	23.482	22.647
	Terziario	<b>22.476</b>	23.125	21.517	20.454
<b>Media principali CCNL</b>		<b>27.513</b>	<b>30.138</b>	<b>27.494</b>	<b>24.167</b>
MEDIA COMPLESSIVA		<b>27.435</b>			

Dal confronto tra i diversi CCNL emerge come, in generale, gli operai dell'area alimentare siano quelli con una retribuzione più elevata, a prescindere dal livello di qualificazione. In particolare, i polivalenti<sup>28</sup> del settore alimentare ricevono retribuzioni superiori del 65% circa rispetto ai corrispondenti lavoratori del terziario.

Figura 5.3 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Operai



Per gli specialisti<sup>29</sup> la situazione è molto simile, con un differenziale del 43% a favore degli addetti del settore alimentare rispetto a quelli meno retribuiti del terziario, con salari di poco superiori ai 21.500 €/anno.

<sup>28</sup> Gli operai **polivalenti** sono lavoratori in possesso di conoscenze generali e tecniche specifiche, acquisite attraverso una formazione teorica e pratica tale da consentire la copertura di ruoli complessi, caratterizzati da specifica autonomia decisionale secondo le procedure e le metodologie previste e da responsabilità nelle scelte degli interventi e delle operazioni da mettere in atto per ottimizzare i risultati nell'area di appartenenza (cfr. par. 6.2).

<sup>29</sup> Gli operai **specialisti** sono quelli che possiedono conoscenze apprese attraverso la formazione teorica ed il tirocinio per l'acquisizione di particolari capacità operative ed abilità manuali finalizzate a ottenere una perfetta conoscenza dei mezzi di lavoro e la massima

Infine, tra i generici<sup>30</sup> il gap tra alimentare e terziario, anche in questo caso fanalino di coda, si riduce al 29% (26.400 €/anno contro 20.500 €/anno).

### 5.1.2 Impiegati

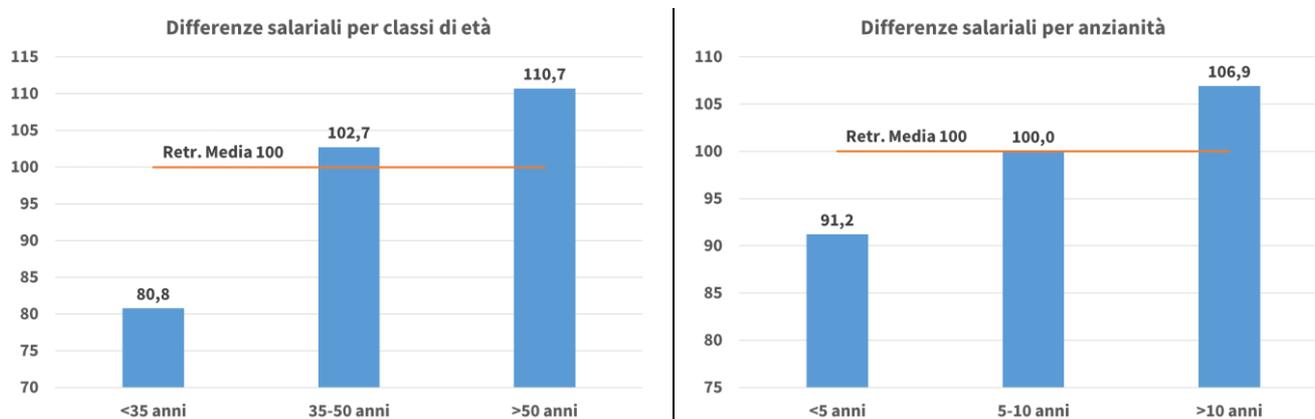
Le informazioni individuali del personale impiegatizio indicano che la retribuzione totale annua lorda media si attesta a 38.365 €, con scostamenti compresi tra  $\pm 15\%$  in funzione delle aree aziendali.

Gli impiegati esaminati hanno un'anzianità media di 11,5 anni, un'età di 43,7 ed un livello di istruzione "medio".

Sotto l'aspetto salariale emerge una correlazione positiva sia con l'età che con l'anzianità professionale. Rispetto al grado di scolarizzazione, chi è in possesso di un elevato titolo di studio, essendo più giovane, guadagna poco di più della media. Le competenze richieste per molte delle posizioni ricoperte dal personale impiegatizio sono specialistiche e in continua evoluzione. L'alto grado di preparazione di base necessario è, sempre più spesso, associato all'aggiornamento continuo.

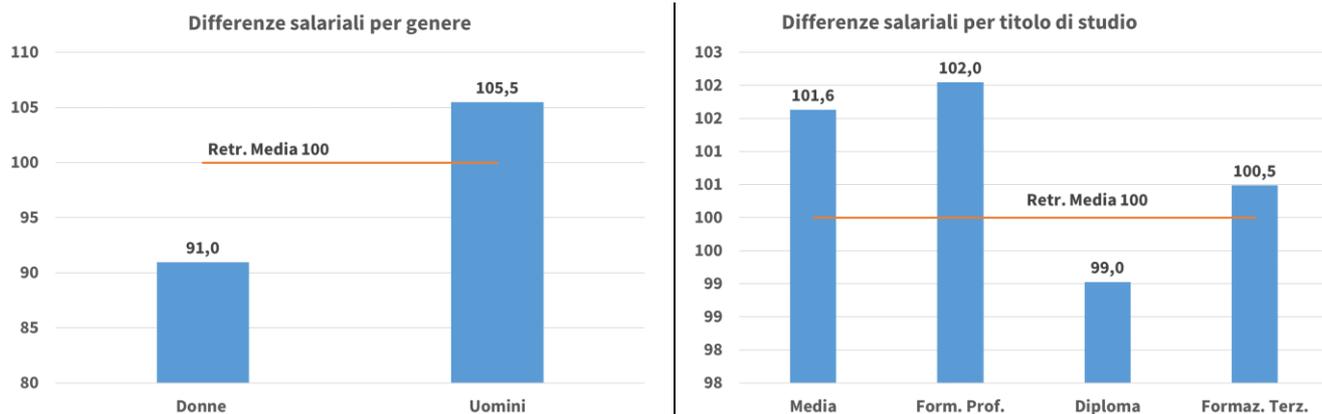
Il personale femminile tra gli impiegati rappresenta quasi il 38% delle osservazioni raccolte. Le impiegate donne sono mediamente più giovani, più scolarizzate, ma percepiscono un salario inferiore a quello medio, con un gap di genere del 14%. (Figura 5.4)

Figura 5.4 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Impiegati



*padronanza delle metodologie, per mettere in pratica procedure e processi prestabiliti con una autonomia parzialmente vincolata (cfr. par. 6.2).*

<sup>30</sup> *Gli operai **generici**, infine, si caratterizzano per il possesso di conoscenze acquisite attraverso un insegnamento limitato ed un addestramento specifico per maturare una buona abilità manuale, capacità operativa e padronanza degli strumenti di lavoro, con una autonomia vincolata alle istruzioni di procedure e processi standardizzati (cfr. par. 6.2).*

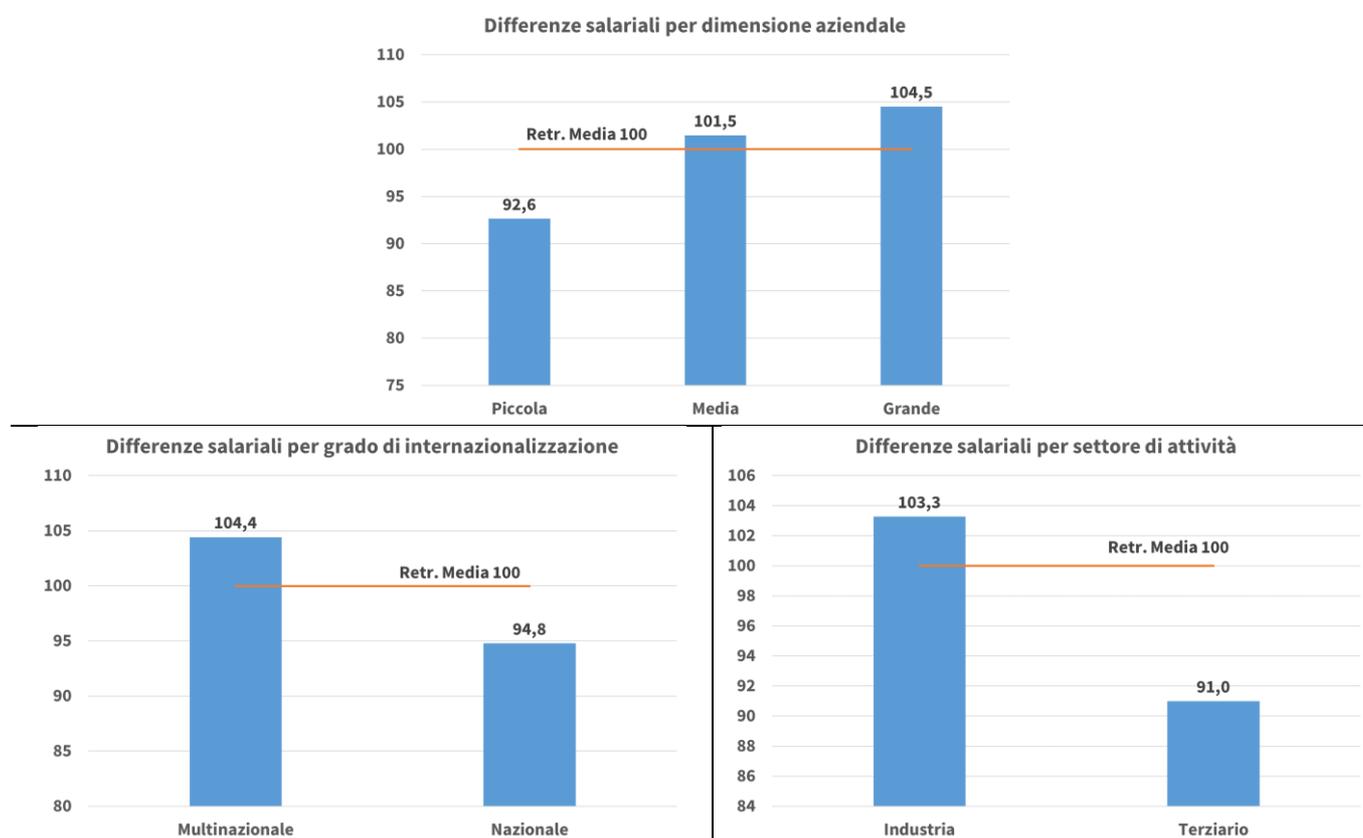


Il numero di donne è superiore a quello dei colleghi maschi nell'amministrazione, nella segreteria di direzione, nel marketing, nelle risorse umane e nell'area servizio ai clienti. Per alcune funzioni organizzative il gap di genere è quasi nullo come, ad esempio, nei sistemi informativi.

L'analisi per tipologia di azienda mette in luce una correlazione positiva tra dimensione d'impresa e salari

che risultano mediamente più elevati (+13%) nelle grandi aziende rispetto alle piccole. Allo stesso modo, le retribuzioni risultano superiori di circa il 10% nelle imprese multinazionali rispetto alle nazionali. Le aziende del settore industriale, infine, remunerano meglio del settore terziario i collaboratori con qualifica impiegatizia (+14%). (Figura 5.5)

Figura 5.5 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Impiegati



Anche per gli impiegati il trattamento salariale è differenziato in base al grado di qualificazione<sup>31</sup> e alle competenze riconosciute dall'inquadramento contrattuale.

Gli impiegati direttivi<sup>32</sup> dell'area alimentare percepiscono salari superiori del 18% rispetto ai colleghi equivalenti del terziario, i meno pagati tra i principali CCNL.

Per gli specialisti,<sup>33</sup> il differenziale retributivo maggiore si rileva a favore degli addetti della metalmeccanica rispetto a quelli con la retribuzione più bassa del terziario (27%).

Infine, tra gli impiegati d'ordine,<sup>34</sup> il gap si amplia al 32% a svantaggio del terziario, dove i salari sono poco al di sopra di 24.000 €/anno (24.521€), rispetto al settore della chimica (32.452 €/anno). (Tabella 5.2 e Figura 5.6)

Tabella 5.2 - Salari medi per grado di qualificazione - Impiegati

		<b>Media impiegati</b>	Direttivi	Specialisti	D'Ordine
<b>principali CCNL</b>	Alimentare	<b>40.114</b>	53.169	37.674	27.466
	Metalmeccanico	<b>39.767</b>	50.891	41.887	31.522
	Chimica	<b>40.091</b>	48.790	38.798	32.452
	Gomma Plastica	<b>39.057</b>	45.515	36.605	30.487
	Tessile	<b>38.647</b>	51.264	37.984	26.942
	Terziario	<b>32.902</b>	45.136	33.003	24.521
<b>Media principali CCNL</b>		<b>38.649</b>	49.480	38.817	30.523
<b>MEDIA COMPLESSIVA</b>		<b>38.365</b>			

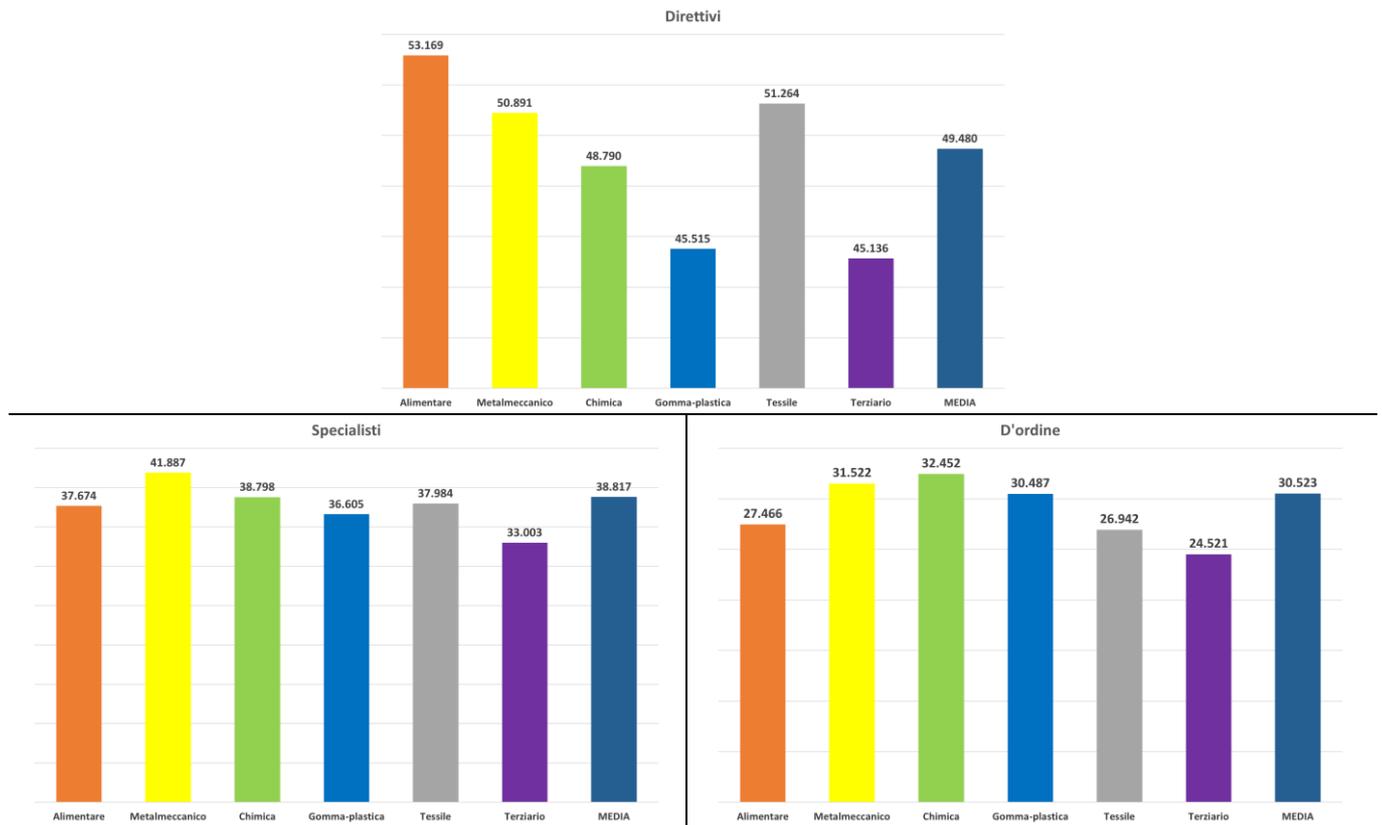
<sup>31</sup> Cfr. Appendice metodologica

<sup>32</sup> I **direttivi** sono quegli impiegati in possesso di conoscenze e competenze interfunzionali, necessarie a svolgere mansioni gestionali, con responsabilità di attività che comportano impatti economici ed organizzativi e con funzione di guida, coordinamento e controllo del proprio staff. Operano in condizione di autonomia direttiva che permette loro di attuare scelte discrezionali entro vincoli definiti nella propria area di attività (cfr. par. 6.2).

<sup>33</sup> Gli **specialisti** hanno come tratto comune il possesso di conoscenze generali e tecniche apprese attraverso la formazione superiore o esperienze precedenti, con competenze specialistiche diversificate, accompagnate da una articolata capacità di svolgimento delle mansioni assegnate. Hanno la responsabilità di attività che comportano scelte di coordinamento e controllo dei collaboratori di livello inferiore nell'ambito della propria area funzionale. Infine, operano in condizioni di autonomia decisionale, disimpegnando compiti che in base alle procedure e metodologie, implicano scelte di priorità nell'ambito delle norme di riferimento (cfr. par. 6.2).

<sup>34</sup> Gli impiegati **d'ordine** i lavoratori che possiedono conoscenze generali e tecniche di base apprese attraverso la formazione teorica e pratica per l'utilizzo di procedure e metodi propri dell'area di competenza. Hanno la responsabilità delle scelte volte ad assicurare la conformità/adeguatezza del risultato della prestazione. Operano in condizione di autonomia operativa, eseguendo compiti secondo le istruzioni ricevute con limitata possibilità di scelta tra diverse opzioni (cfr. par. 6.2).

Figura 5.6 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Impiegati



### 5.1.3 Quadri

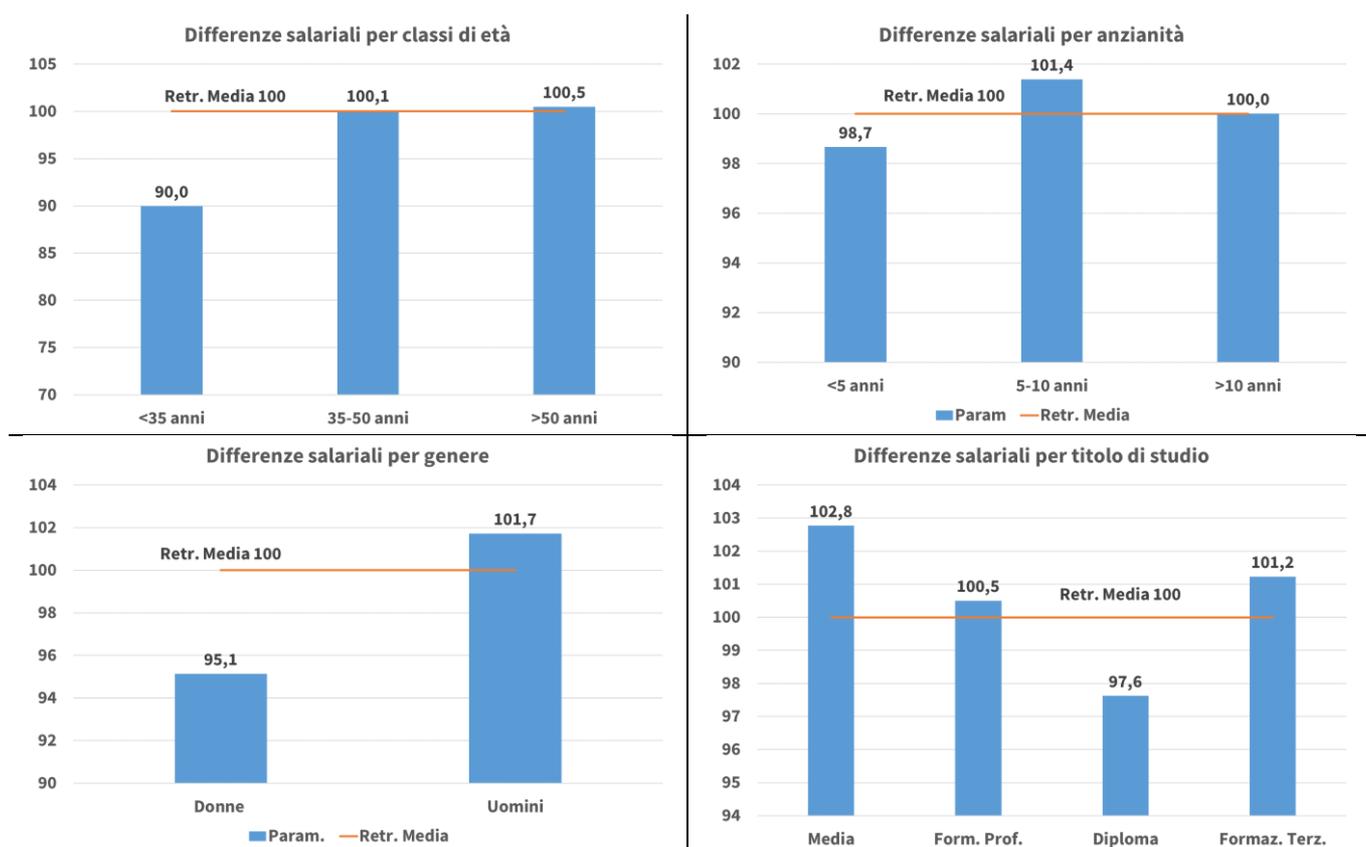
La retribuzione totale annua lorda media dei quadri rilevati dall'indagine si attesta a poco meno di 69.100 €, con scostamenti contenuti entro il  $\pm 16\%$  tra le singole aree aziendali.

Tra i quadri si registra un'anzianità professionale media di 14,5 anni, un'età di 49,8 e un livello di istruzione medio-alto. Sotto l'aspetto salariale si osserva una correlazione positiva con l'età, mentre sono i quadri con anzianità professionale intermedia a guadagnare di più. Solo il 3% dei quadri ha meno di 35 anni e la retribuzione dei giovani è del 10% più bassa di quella dei colleghi più anziani. Relativamente al grado di istruzione, l'esperienza in posizioni apicali ha, di per sé, un peso, a volte anche superiore rispetto a un elevato grado di preparazione e di conoscenza tecnica richiesti. Per contro, chi è in possesso del solo diploma guadagna il 5% in meno dei colleghi più remunerati.

Il personale femminile, con qualifica di quadro, rappresenta poco più del 26% delle osservazioni raccolte. Le donne quadro sono, in media, più giovani degli uomini, più esperte e più scolarizzate. Il livello salariale è inferiore di circa 3.300 rispetto a quello medio, con un gap di genere intorno al 6%.

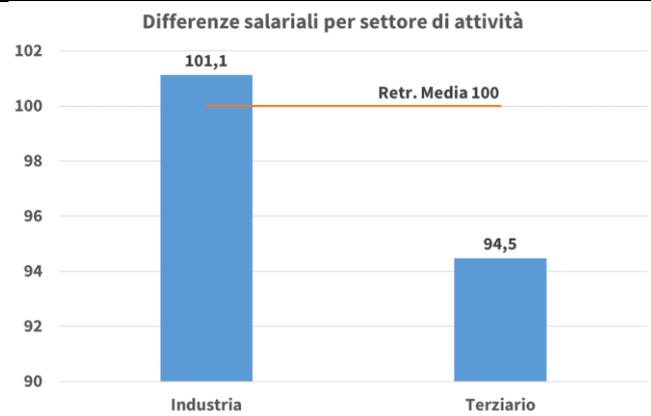
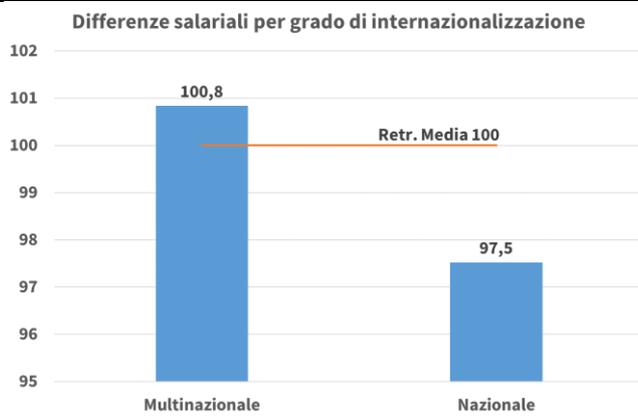
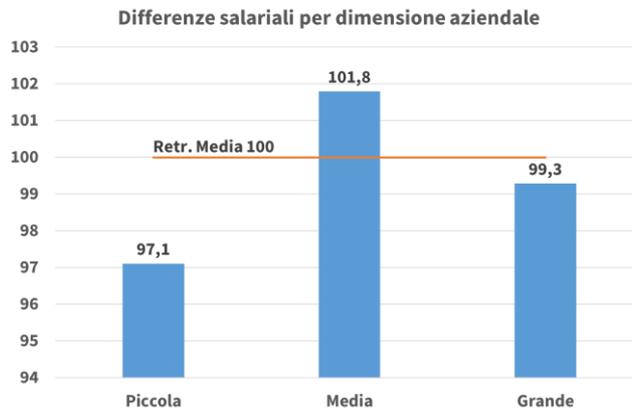
Il numero di donne è maggiore a quello dei colleghi maschi nell'amministrazione, nella direzione generale, nel marketing, nelle risorse umane e nel servizio clienti. Per alcune funzioni organizzative il gap di genere si inverte come, ad esempio, nei sistemi informativi dove le donne guadagnano l'1% in più degli uomini.

Figura 5.7 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Quadri



L'analisi per tipologia aziendale evidenzia come le retribuzioni siano più elevate nelle medie imprese del 3-5% rispettivamente rispetto alle grandi e alle piccole aziende. Il grado di internazionalizzazione crea un differenziale del 3,4% a favore delle multinazionali rispetto alle imprese nazionali. Infine, anche il settore è indice di una certa variabilità: le imprese industriali offrono salari più alti del 7% ai propri quadri rispetto a quelle del terziario.

Figura 5.8 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Quadri



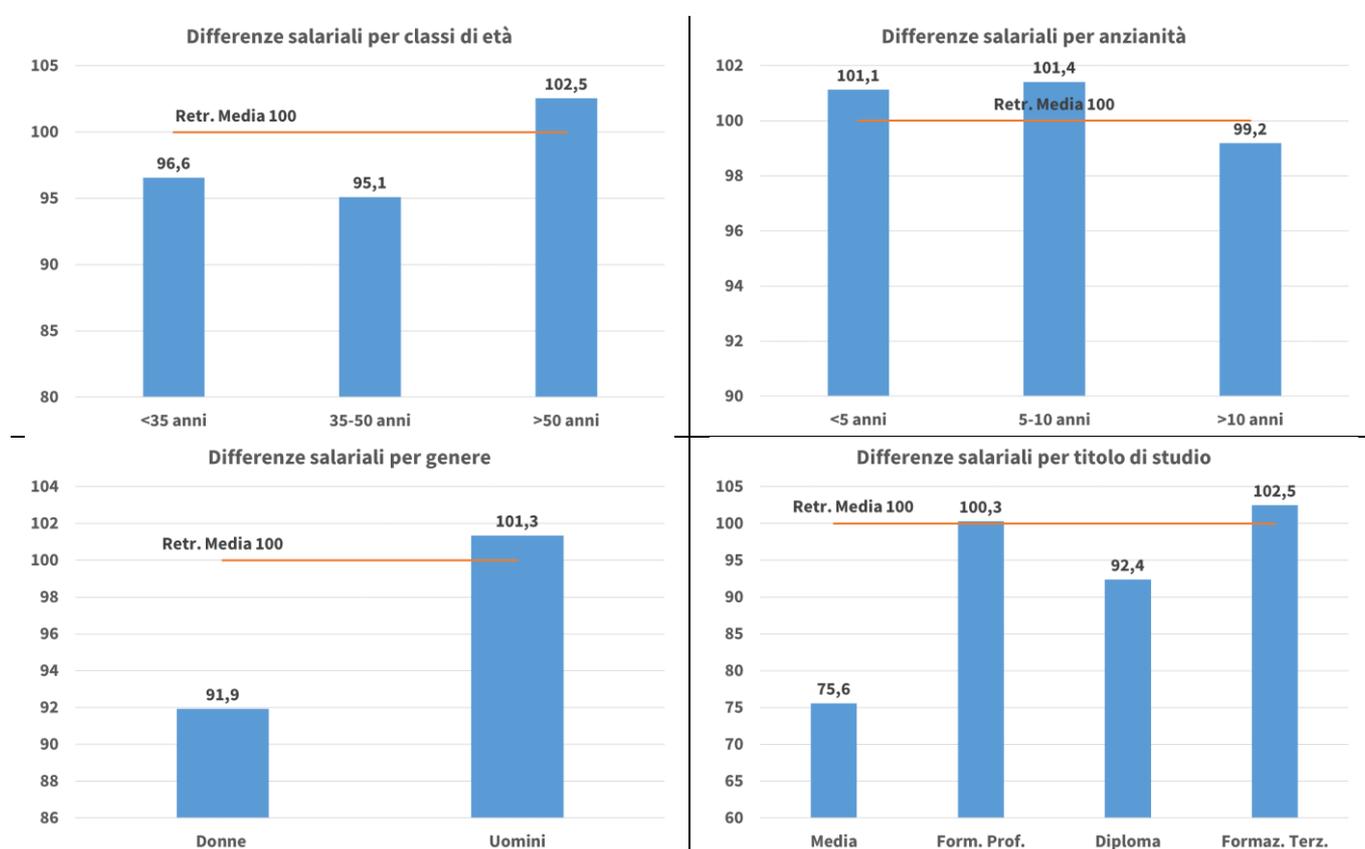
### 5.1.4 Dirigenti

Le posizioni dirigenziali analizzate tra i diversi profili rilevati dall'indagine percepiscono una retribuzione totale annua lorda media di 129.300 €, con ampi scostamenti tra le singole aree aziendali: un direttore generale arriva a guadagnare quasi il doppio di un dirigente dei sistemi informativi.

Tra i dirigenti, l'anzianità media risulta di 14,7 anni, l'età a 53,3 e il livello di istruzione è relativamente elevato. Sotto l'aspetto salariale si osserva una correlazione positiva con l'età. Meno dell'1% dei dirigenti ha meno di 35 anni. La retribuzione sembra non avere particolare correlazione con l'anzianità professionale, mentre è positiva rispetto al grado di istruzione.

La presenza di personale dirigente femminile è molto ridotta e rappresenta il 14% circa delle osservazioni raccolte. Le donne dirigenti sono, in media, poco più giovani degli uomini, ma hanno una maggiore anzianità di servizio e un livello di istruzione leggermente superiore. Il livello salariale è inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 10%. (Figura 5.9)

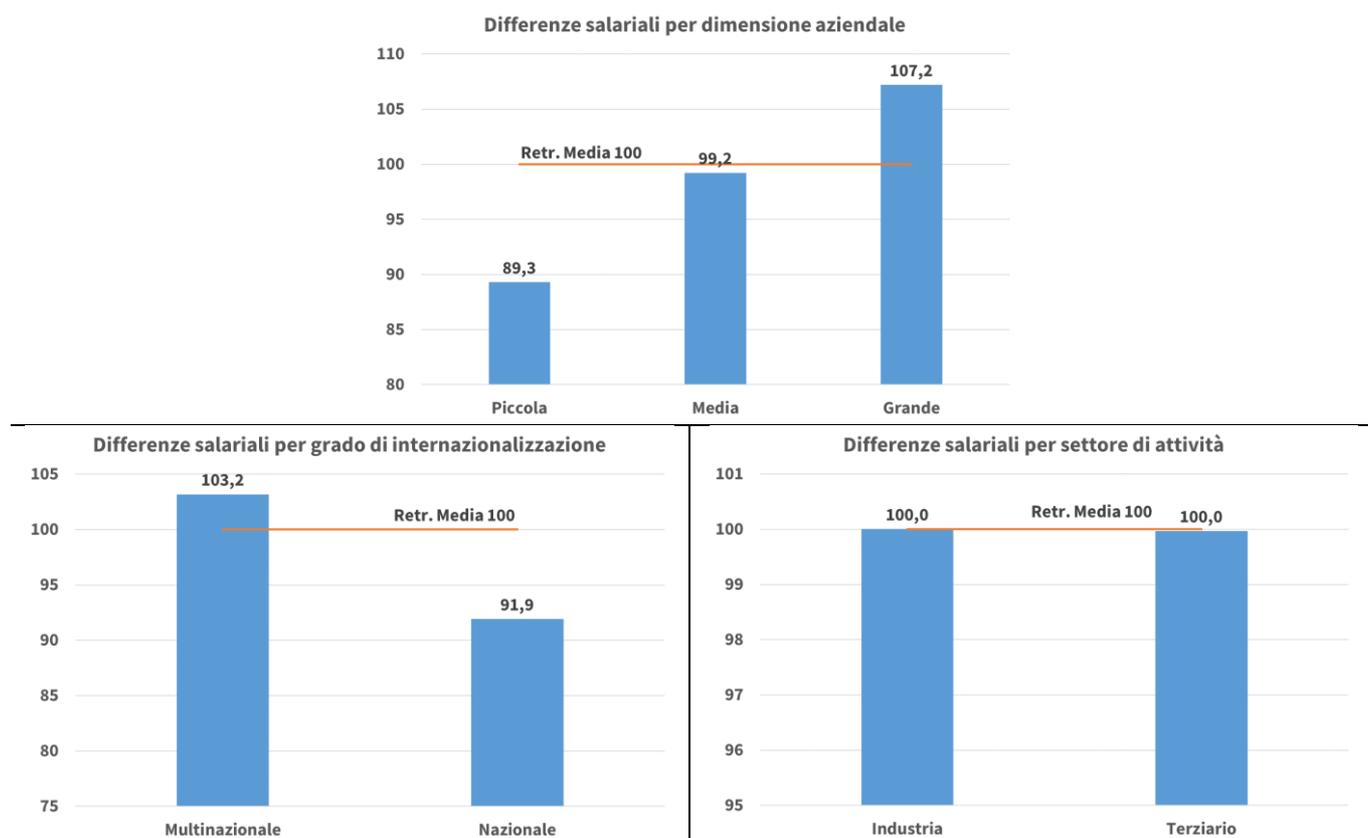
Figura 5.9 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Dirigenti



L'analisi per tipologia aziendale evidenzia, per i dirigenti, una correlazione fortemente positiva tra livelli retributivi e la dimensione di impresa nonché tra livelli retributivi e grado di internazionalizzazione: i valori risultano più elevati di quasi 18 punti percentuali nelle grandi imprese rispetto alle piccole (+8% tra grandi e medie) e di circa 11 nelle multinazionali.

Per contro, il settore di attività non genera particolare variabilità: le aziende dell'industria offrono ai propri dirigenti retribuzioni analoghe a quelle elargite nel terziario. (Figura 5.10)

Figura 5.10 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Dirigenti



## 5.2 Differenziali per competenze digitali

L'indagine retributiva consente di stimare i differenziali retributivi legati al possesso di competenze digitali, sulla base delle informazioni riferite a 6 specifiche figure<sup>35</sup>:

1. Specialista del controllo di gestione
2. Progettista di prodotto
3. Responsabile di produzione
4. Tecnico di manutenzione
5. Tecnico di assistenza
6. Specialista di logistica

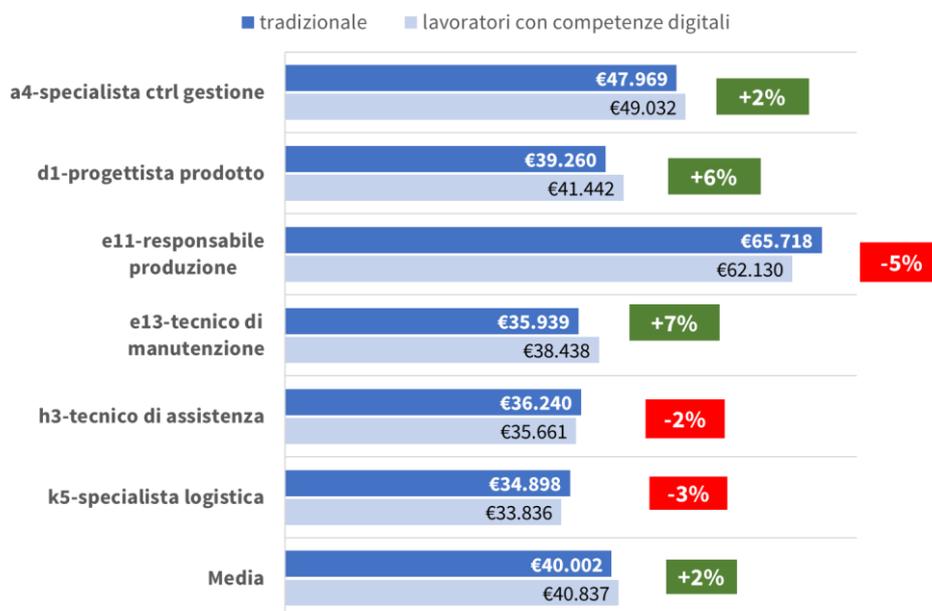
Mediamente i «lavoratori 4.0» percepiscono stipendi lievemente superiori (+2%).

Per tre figure professionali, l'indagine rileva un livello retributivo inferiore nei lavoratori con competenze digitali rispetto alle stessi mansioni tradizionali: per il responsabile di produzione (-5%), per lo specialista di logistica (-3%) e per il tecnico di assistenza (-2%). Si tratta di mansioni in cui altri fattori - capacità manageriali per il responsabile di produzione, esperienza e anzianità per specialista di logistica e tecnico di assistenza - hanno evidentemente un peso significativo, spesso prevalente rispetto alla capacità di utilizzo delle nuove tecnologie. (Figura 5.11)

<sup>35</sup> La metodologia utilizzata è descritta nel par. 7.3

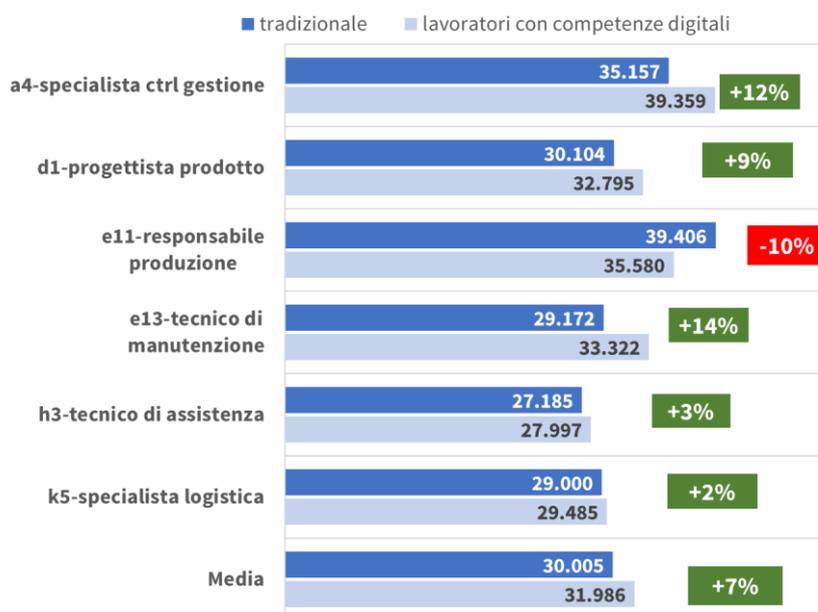


Figura 5.11 - Differenziale retributivo tra lavoratori con e senza competenze digitali



Nella fascia dei lavoratori con meno di 35 anni, nella quale è trascurabile l'effetto dell'anzianità professionale, il possesso di competenze digitali si rivela distintivo per quasi tutti i profili esaminati (ad eccezione del responsabile di produzione): il differenziale medio raggiunge il +7%, con punte del +14% tra i tecnici di assistenza. (Figura 5.12)

Figura 5.12 - Differenziale retributivo tra gli under 35 con e senza competenze digitali



Escludendo l'effetto "esperienza", fattore che incide significativamente sul trattamento retributivo, le differenze di stipendio tra chi svolge le stesse attività sono spiegabili proprio per il possesso di competenze specifiche diverse.

Possiamo affermare che il differenziale medio del 7% rappresenta perciò il "valore economico" delle competenze digitali. Si tratta di un parametro importante per le aziende, quando devono decidere se formare al loro interno i lavoratori 4.0 di cui hanno bisogno ovvero acquisirli sul mercato, quindi in fase di definizione delle loro politiche di retention e attraction.

Il valore rilevato nell'indagine di questo anno è in forte contrazione rispetto ai valori rilevati nelle edizioni dell'indagine degli scorsi anni (+15% edizione 2020, +11% edizione 2019, +16% edizione 2018).

# 6 APPENDICE

## 6.1 I numeri dell'iniziativa

La raccolta delle informazioni tra le associate è stata effettuata attraverso tre diverse rilevazioni, effettuate tra marzo e maggio 2021:

1. l'**indagine** svolta annualmente dal Sistema Confindustria, per monitorare l'evoluzione di alcuni aspetti del mercato del lavoro, dal tasso di turnover alla diffusione e ai contenuti della contrattazione collettiva. Le aziende coinvolte sono state oltre 2.400, con circa 330.000 lavoratori in organico.
2. una **survey online** sulle caratteristiche delle politiche retributive, dei sistemi di incentivazione e delle politiche di inserimento dei neolaureati. Hanno fornito indicazioni 767 imprese, con 125.000 addetti.
3. un **database** - costruito adottando la metodologia messa a disposizione da OD&M Consulting - alimentato dai **dati individuali** (retribuzioni e caratteristiche personali e professionali) relativi a un sottoinsieme di lavoratori che svolgono le mansioni che rientrano in una griglia di 60 profili, selezionati tra i più rappresentativi nell'area economica esaminata (Milano, Monza Brianza, Lodi, Brescia, Bergamo e Como in Lombardia, Torino e Cuneo in Piemonte, Padova, Treviso, Vicenza e Verona in Veneto, Bologna, Ferrara, Modena e Reggio Emilia in Emilia-Romagna, Firenze in Toscana), di cui 9 con le competenze digitali necessarie ad utilizzare le nuove tecnologie di Industria 4.0.

La presenza delle figure incluse in questa griglia è stata rilevata in 765 aziende, che hanno messo a disposizione informazioni relative a quasi 60.000 dei loro 143.000 dipendenti.

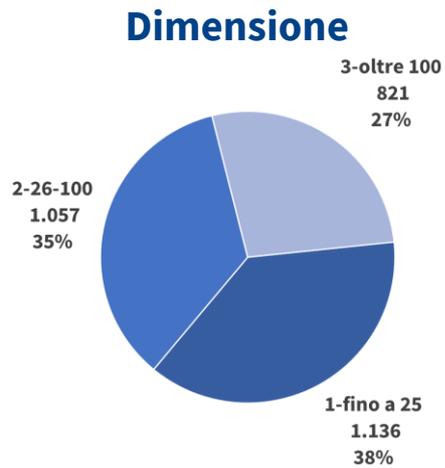
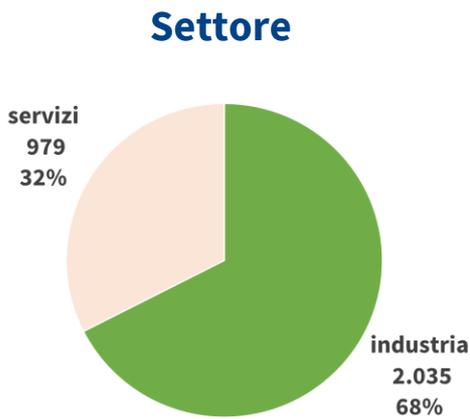
Complessivamente hanno collaborato oltre **3.000 imprese** con **423.000 dipendenti**, tra le quali 192 associate a Confindustria Vicenza, con circa 26.000 addetti<sup>36</sup>.

### 6.1.1 Distribuzione per settore e dimensione

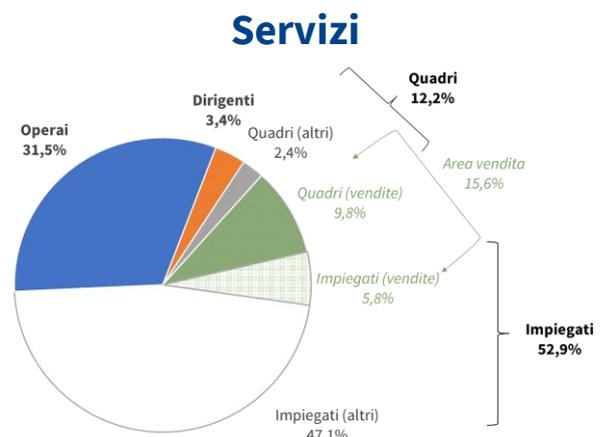
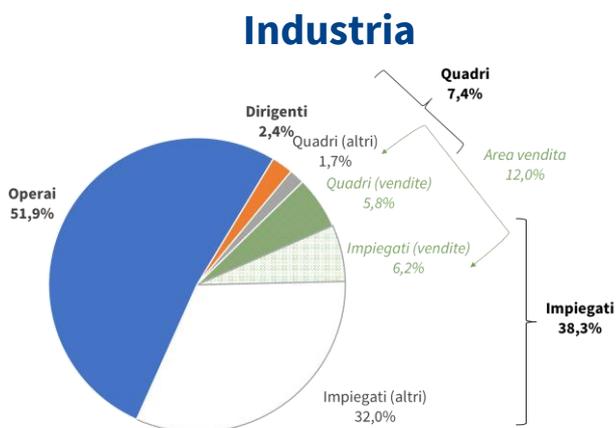
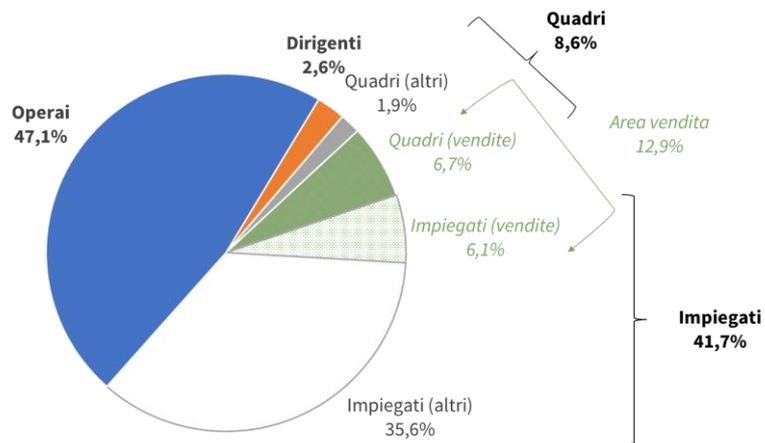
	aziende			dipendenti		
	Industria	Servizi	Totale	Industria	Servizi	Totale
<b>fino a 25</b>	609	527	<b>1.136</b>	8.316	5.684	<b>14.000</b>
<b>26-100</b>	786	271	<b>1.057</b>	41.604	14.279	<b>55.883</b>
<b>oltre 100</b>	640	181	<b>821</b>	258.255	96.704	<b>354.959</b>
<b>Totale</b>	<b>2.035</b>	<b>979</b>	<b>3.014</b>	<b>308.175</b>	<b>116.666</b>	<b>424.841</b>

<sup>36</sup> Tra le altre associazioni le partecipanti sono state 791 (con 170.000 addetti) per Assolombarda, 339 (con 76.000 addetti) per l'Unione Industriale Torino, 325 (con 64.000 addetti) quelle di Confindustria Brescia, 150 (con 30.000 dipendenti) quelle di Confindustria Bergamo, 91 (con 13.000 dipendenti) quelle di Confindustria Como, 433 (con 56.000 dipendenti) quelle di Assindustria Venetocentro, 161 (con 36.000 dipendenti) quelle di Confindustria Verona, 287 (con 35.000 dipendenti) quelle di Confindustria Cuneo, 89 (con 19.000 dipendenti) quelle dell'Unione degli Industriali di Reggio Emilia, 165 (con 37.000 dipendenti) quelle di Confindustria Emilia Area Centro e 182 (con 52.000 dipendenti) quelle di Confindustria Toscana.

La somma supera il totale per la presenza di legami associativi multipli.



## 6.1.2 Struttura del personale per qualifica



## 6.2 Guida alla lettura delle schede

Le *Schede di benchmark* sono 60, di cui sei - specialista controllo di gestione, progettista, responsabile produzione, tecnico di manutenzione, tecnico di assistenza, specialista logistica - con dettagli riferiti a chi svolge la mansione utilizzando le competenze digitali richieste dalle nove tecnologie abilitanti.

Nelle schede vengono rese disponibili informazioni relativamente a

- alla **retribuzione** annua lorda totale del 2021
- all'**età** anagrafica
- all'**anzianità** nella mansione
- al grado di **scolarità**.

Il dato è stato calcolato sull'insieme di addetti col profilo che è descritto nella scheda e - laddove la numerosità delle informazioni l'ha reso possibile - per sottogruppi di loro distinti per:

- *qualifica* (dirigente, quadro, impiegati, operaio)
- *genere* (maschi e femmine)
- *titolo di studio* (licenza media, formazione professionale, diploma, formazione accademica)
- classe di *età* (meno di 35 anni, 35-50 anni, oltre 50 anni)
- classe di *anzianità professionale* (meno di 5 anni, 5-10 anni, oltre 10 anni).

Per le qualifiche di Impiegato e Operaio è stato individuato un livello di classificazione di maggior dettaglio, il **grado di qualificazione**, basato sul livello di inquadramento contrattuale.

Per la sua determinazione sono stati considerati i principali CCNL (5 manifatturieri - metalmeccanico, chimico-farmaceutico, alimentare, gomma-materie plastiche, tessile-abbigliamento - e il CCNL terziario-commercio), accorpando i livelli in base alle declaratorie come indicato nella seguente tavola di conversione:

		<b>Alimentare</b>	<b>Metalmeccanico</b>	<b>Chimico-Farm.</b>	<b>Gomma-Plast.</b>	<b>Tessile-Abb.</b>	<b>Terziario-comm.</b>
<b>Impiegati</b>	direttivi	1S-1	7	B1-B2	A	7	1
	specialisti	2-3A-3	6	C1-C2	B-C	6-5	2-3
	d'ordine	4-5	5S-5-4	D1-D2-D3	D-E-F	4-3S-3	4-5
<b>Operai</b>	polivalenti	2-3A	5S-5	D1-D2	D-E	5-4	4
	specialisti	3-4	4-3S	D3-E1-E2	F-G	3S-3	5
	generici	5	3-2	E3-E4	H	2S-2	6-7

Ai fini di una più corretta lettura e interpretazione dei dati è opportuno sapere che:

1. Il benchmark di riferimento si riferisce all'area di competenza di **Confindustria Vicenza**, costituita dalla **Provincia di Vicenza**.

Al fine di garantire una maggiore rappresentatività del dato, per alcune specifiche figure l'area di riferimento è stata ampliata oltre i rigidi confini amministrativi, includendo i territori immediatamente limitrofi, a pieno titolo parte integrante del mercato locale del lavoro di chi svolge tali mansioni.



2. Data la ridotta diffusione e l'elevata propensione alla mobilità professionale dei lavoratori con competenze digitali, l'ambito geografico dell'analisi delle 9 figure 4.0 è invece esteso a **tutto il territorio** (in colore scuro nella mappa) di competenza delle associazioni che hanno partecipato all'iniziativa<sup>37</sup>.



3. La prima colonna di ciascuna tabella riporta il numero di lavoratori su cui le statistiche sono state calcolate: la **soglia minima di elaborazione** è fissata in 4 osservazioni per le medie, 10 osservazioni per i decili.

4. Per la **retribuzione** vengono riportati, oltre alla media: la **mediana** (la retribuzione che si colloca al centro della serie), il **1° decile** (ovvero la retribuzione minima che risulta avendo escluso il 10% delle retribuzioni più basse) e il **9° decile** (cioè la retribuzione massima risultante dopo aver escluso il 10% delle retribuzioni più alte): si tratta di parametri che consentono di limitare il rischio di potenziali valori anomali e quindi di delimitare in modo più realistico i valori - inferiore e superiore - di variabilità retributiva.

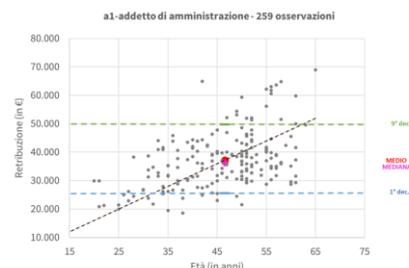
5. Il **grado di scolarità** è espresso in numero di anni di studio successivi alla licenza media, sulla base dei seguenti coefficienti di trasformazione:

Media inferiore	0 anni	Formazione Professionale Post diploma	7 anni
Diploma di qualifica professionale	3 anni	Laurea triennale	8 anni
Diploma professionale	5 anni	Laurea quinquennale	10 anni
Diploma medie superiori	5 anni	Master post laurea	11 anni

La scheda riporta anche

- un **quadro sintetico** delle caratteristiche (qualifica, titolo di studio, genere e anzianità nella mansione) degli addetti che svolgono le varie mansioni;

- un **grafico a dispersione** che mette in relazione età e retribuzione. I punti rappresentano gli addetti che svolgono la mansione rilevati dall'indagine, collocati - in funzione della loro età e della loro retribuzione - in una posizione relativa rispetto all'addetto medio (indicatore rosso). Una linea blu inferiore identifica il 1° decile, una verde superiore il 9° decile, un indicatore viola la mediana).



- una duplice **rappresentazione grafica** riferita alla retribuzione variabile, relativa sia alla media rilevata tra tutti i lavoratori con il profilo in oggetto sia alle diverse qualifiche:

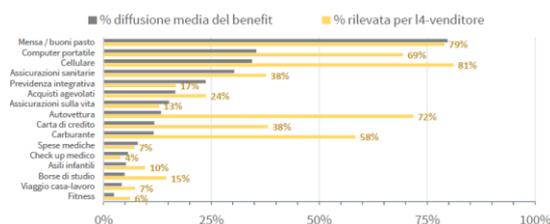
- la prima mette in evidenza l'eventuale scarto<sup>38</sup> tra obiettivo potenziale (target) e premio ottenuto (retribuzione variabile effettivamente erogata, nel 2021 o ultimo dato disponibile);
- la seconda rappresenta l'incidenza della retribuzione variabile rispetto alla Retribuzione Totale;

<sup>37</sup> Assolombarda, Confindustria Brescia, Confindustria Bergamo e Confindustria Como in Lombardia, Confindustria Emilia Area Centro e Unione Industriale Reggio Emilia in Emilia-Romagna, Unione Industriale di Torino e Confindustria Cuneo in Piemonte e Confindustria Verona e Assindustria Venetocentro in Veneto

<sup>38</sup> Per come il dato è costruito una percentuale negativa indica la misura mancante al raggiungimento del risultato mentre un valore positivo significa che l'importo erogato è stato superiore rispetto a quello fissato come obiettivo potenziale.

- un **grafico a istogramma** che rappresenta la percentuale di diffusione dei benefit (quota di lavoratori che ne beneficia sul totale di quelli con il profilo professionale considerato) messa a confronto con la diffusione media (in colore più scuro): i benefit sono riordinati in funzione decrescente delle percentuali rilevate sulla totalità di lavoratori rilevati dall'indagine nei territori interessati dall'iniziativa;
- la **rappresentazione sintetica** dei differenziali retributivi rilevati, per ciascuna figura oggetto di analisi, nelle diverse tipologie di impresa:
  - dimensioni<sup>39</sup> (piccola, media grande)
  - settore (industria e servizi)
  - grado di internazionalizzazione (multinazionale o non multinazionale).

La percentuale riportata nel grafico si riferisce alla quota di variabile rispetto alla Retribuzione Totale, ma l'incidenza può essere ricalcolata anche rispetto alla Retribuzione Base, pure indicata.



### 6.3 Definizione delle competenze digitali

Sono state identificate cinque aree aziendali interessate dal processo produttivo su cui le nuove tecnologie hanno prodotto un impatto significativo, ovvero amministrazione, ricerca e sviluppo, produzione, servizio clienti e supply chain.

In ciascuna di queste aree sono state quindi individuate le mansioni più interessate ed identificate le rispettive competenze digitali<sup>40</sup>:

- lo specialista del controllo di gestione nell'**Area amministrativa**
- il progettista di prodotto nell'**Area ricerca e sviluppo**;
- il responsabile di produzione e il tecnico di manutenzione nell'**Area della produzione**;
- il tecnico di assistenza nel **Servizio clienti**;
- lo specialista di logistica nella **Supply chain**.

<sup>39</sup> Per l'elaborazione dei dati retributivi è stata adottata una classificazione della dimensione aziendale specifica, basata non solo sul numero di dipendenti ma anche sul fatturato: un fattore, quest'ultimo, che ha un impatto importante nella definizione dei livelli di remunerazione delle risorse umane.

Nella classe "piccola" sono incluse le realtà fino a 30 milioni di fatturato e 250 addetti, "media" fino a 500 milioni e meno di 1.000 addetti (ma sono comprese anche le aziende con fatturato superiore se gli addetti sono meno di 1.000), "grande" oltre i 500 milioni e i 1.000 addetti, ma rientrano in questa categoria anche le imprese con un numero di addetti inferiore, se il fatturato è oltre il limite.

<sup>40</sup> L'identificazione delle competenze digitali si è basata sulla descrizione di alcune figure tecniche predisposta nell'ambito del progetto Assist, un'iniziativa di Confindustria Lombardia e delle Associazioni Industriali territoriali lombarde focalizzato sulle tecniche maggiormente ricercate.

*Sa utilizzare il software gestionale ERP e gli strumenti di Business Intelligence per il monitoraggio dei dati provenienti dalle varie funzioni aziendale.*

#### **Specialista del controllo di gestione 4.0**



#### **Progettista 4.0**



*Analizza e definisce i principi tecnologici e l'architettura del prodotto per far fronte ai requisiti richiesti. Si avvale anche di strumenti di simulazione e modellistica virtuale.*

*Identifica materiali e possibili tecnologie di produzione, valutando anche le opportunità offerte dalla Additive Manufacturing. Raccoglie ed analizza i dati in fase di produzione del prototipo, anche attraverso la valorizzazione di soluzioni Internet of Things e l'utilizzo di Data Analytics. Collabora allo sviluppo di soluzioni Internet of Things e di sistemi di Data Analytics funzionali a migliorare le analisi predittive ed eventuali adeguamenti delle specifiche di progetto.*

*Conosce le piattaforme digitali per la gestione dei flussi logistici, le potenzialità legate agli sviluppi di Internet of Things e Big Data, la gestione di magazzini interamente automatizzati e le soluzioni per il tracking di lotti/prodotti. Sa utilizzare le tecniche di movimentazione e stoccaggio che fanno uso di dispositivi di Automated Pickers and Vehicles, Advanced Human Machine Interface. Sovrintende al corretto funzionamento e utilizzo di Warehouse Management System per la registrazione e il controllo dei movimenti delle merci in magazzino, assicurando la coerenza tra flussi fisici e informativi. Gestisce i sistemi informativi di interfaccia integrata con fornitori e clienti.*

#### **Specialista di logistica 4.0**



#### **Tecnico di assistenza 4.0**



*Conosce l'architettura del sistema di automazione da implementare, le tecnologie, i dispositivi ed i circuiti di controllo e regolazione che lo caratterizzano. Conosce le caratteristiche tecniche e le modalità di utilizzo di Augmented Reality e le soluzioni avanzate disponibili nell'ambito dell'automazione industriale (ad esempio robot collaborativi). È in grado di supervisionare gli operatori nell'attrezzaggio di macchine o impianti di produzione che utilizzano dispositivi avanzati di interfaccia uomo macchina e/o robot collaborativi.*

*Fornisce indicazioni agli operatori per ottimizzare la gestione di macchine o impianti anche attraverso l'utilizzo di dispositivi avanzati di interfaccia uomo macchina (HMI). Effettua diagnosi e individua le cause di guasto operando eventualmente anche in remoto attraverso la connessione a piattaforme digitali e l'utilizzo di tecnologie e dispositivi di Augmented Reality per l'assistenza tecnica in presenza e a distanza. È in grado di suggerire possibili innovazioni nella gestione delle attività di manutenzione (sviluppo manutenzione predittiva), identificando gli eventuali aggiornamenti tecnologici necessari. Contribuisce alla valorizzazione di Big Data generati dai processi dei clienti.*

**Responsabile di produzione  
4.0**

*Determina i tempi di esecuzione delle varie fasi di lavorazione tenendo conto delle caratteristiche dei materiali e delle tecnologie di produzione, compresi ad esempio gli sviluppi legati alla robotica avanzata. Sa configurare eventuali processi di Additive Manufacturing in modo che assicurino specifiche condizioni di produttività, qualità, affidabilità e sicurezza. Governa e valorizza i dati ottenuti (in real time) dalle linee. Monitora lo stato avanzamento della produzione rilevando eventuali scostamenti, anche attraverso l'utilizzo di Data Analytics.*

*È in grado inoltre di gestire il flusso dati lungo tutta la catena del processo di produzione.*

**Responsabile di  
manutenzione 4.0**

*Sa utilizzare tecniche diagnostiche per la ricerca di guasti basate su software*

*applicativi e conosce gli sviluppi legati a dispositivi avanzati di Human Machine Interface e Augmented Reality. Oltre al data base messo a disposizione dal sistema informativo di manutenzione aziendale è in grado di utilizzare eventuali Data Analytics predittivi per pianificare modalità e tempi degli interventi. Contribuisce allo sviluppo di un sistema di manutenzione predittiva, fornendo informazioni utili a razionalizzare i piani di ispezione e ottimizzare l'attivazione di interventi di sostituzione e ripristino in funzione delle probabilità del manifestarsi di possibili guasti o malfunzionamenti. Utilizza (supportato da software allo scopo) il data base di manutenzione per reperire e analizzare informazioni sull'andamento storico dei parametri di funzionamento di macchine e impianti e proporre possibili ipotesi di modifiche/adequamenti funzionali, tenendo conto del loro ciclo di vita, anche con l'obiettivo di manutenzione predittiva.*

**6.4 La metodologia GPS - Global Professional System**

La metodologia GPS permette di restituire la fotografia dell'intero mercato retributivo, da ruoli operativi e poco complessi fino agli executive, leggendo in modo oggettivo le diverse dinamiche in ambito di retribuzione fissa e variabile sia essa di breve o medio lungo termine. La lettura del mercato per categoria di inquadramento fornisce infatti un primo spunto per verificare il posizionamento di un'azienda rispetto al mercato, ma è un criterio di classificazione tipicamente italiano, che non è sufficiente ad apprezzare le diverse complessità di tutti i ruoli presenti all'interno di un'organizzazione e che non permette di confrontare le dinamiche retributive a livello internazionale.

Un benchmark di mercato più specifico e di dettaglio a livello nazionale e internazionale può quindi essere effettuato solo attraverso metodologie che identificano, in modo oggettivo, il diverso peso dei ruoli aziendali, basandosi sulla valutazione di criteri di natura organizzativa chiari, trasversali e riconosciuti in ogni paese.

Attraverso la Metodologia di classificazione dei ruoli GPS Global Professional System ODM è in grado di analizzare la complessità del contesto all'interno del quale il ruolo agisce (complessità aziendale) e il peso relativo che ciascun ruolo occupa all'interno delle diverse realtà organizzative. (Complessità professionale).

La metodologia GPS genera 23 differenti classi retributive incrociando le diverse complessità aziendali (semplici, articolate, complesse, molto complesse ed estremamente complesse) e i diversi livelli di complessità professionale, prima identificando l'appartenenza di ciascun ruolo a uno dei 3 possibili percorsi di crescita (operative, professional e manager) e successivamente valutando 20 indicatori di natura organizzativa riconducibili a tre macro fattori: Raggio d'azione, Leve e Responsabilità (Vd. Allegato per il dettaglio della metodologia GPS).

## GPS - GPS - GLOBAL PROFESSIONAL SYSTEM

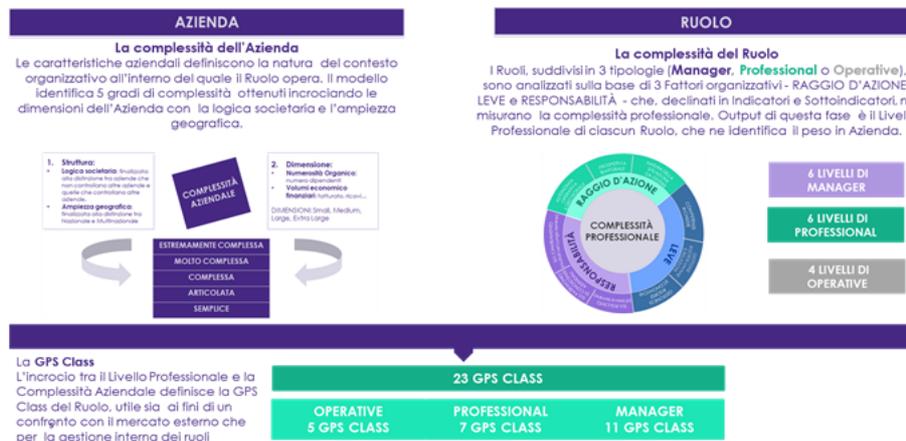
Il Global Professional System è una metodologia che valorizza la professionalità attesa dei ruoli organizzativi e permette la gestione di un ampio spettro di processi HR a livello WordWide.

Attraverso l'identificazione dei diversi livelli di complessità professionale presenti nell'organizzazione, permette ad esempio di:

- Creare una chiave di analisi e lettura dell'organizzazione e dei ruoli che la compongono creando un linguaggio comune applicabile in tutti i paesi
- Formulare politiche di Reward ispirate a principi di equità interna e al posizionamento di mercato (equità esterna);
- Esplicitare il livello di competenze necessarie per coprire il ruolo e quindi i piani formativi che ne conseguono
- Evidenziare e gestire i possibili percorsi di carriera

## La metodologia

La Metodologia Global Professional System (GPS), incrocia la Complessità Professionale e la Complessità Aziendale al fine di definire la GPS Class di ciascun ruolo.



## COMPLESSITÀ AZIENDALE

La valutazione della **Complessità Aziendale** avviene attraverso la raccolta di dati relativi alla struttura aziendale (Logica Societaria e Ampiezza Geografica) e alla dimensione dell'Azienda (Numero Dipendenti e Fatturato). Questo premetterà di identificare a quale livello di complessità del modello appartengo le diverse aziende.

## COMPLESSITÀ PROFESSIONALE

La valutazione della **Complessità professionale** prevede 2 step:

1. Scelta della natura di Ruolo
2. Valutazione e Definizione del Livello Professionale

Declinati come segue:

### 1. Scelta della natura di Ruolo

Ogni ruolo verrà associato ad uno dei seguenti 3 percorsi professionali, con l'obiettivo di valorizzarne la natura.

### MANAGER

Un ruolo Manageriale si caratterizza per la responsabilità di un risultato attraverso la gestione di altri ruoli.

Opera definendo obiettivi e programmando attività (Raggio d'azione), applica conoscenze di business e capacità relazionali (Leve), al fine di garantire i risultati attesi e lo sviluppo aziendale (Responsabilità).

Sono quei ruoli per cui il presidio di aspetti di pianificazione, gestione di persone e gestione di economics è l'elemento distintivo.

### PROFESSIONAL

Un ruolo Professional si caratterizza per la responsabilità del raggiungimento di un risultato attraverso un know-how tecnico-scientifico e/o specifico di una o più aree di competenza.

Opera in situazioni prevalentemente da valutare (Raggio d'azione) che richiedono la conoscenza di tecniche, teorie e principi (Leve), al fine di contribuire ai risultati di un processo, allo sviluppo della conoscenza aziendale e al cambiamento (Responsabilità).

Sono quei ruoli per cui l'expertise professionale è l'elemento distintivo

### OPERATIVE

Un ruolo Operativo si caratterizza per la responsabilità del raggiungimento di un risultato attraverso un know-how pratico.

Opera in situazioni prevalentemente normate (Raggio d'azione), sfruttando capacità esecutive (Leve) al fine di realizzare i risultati attesi dal proprio ruolo (Responsabilità).

Sono quei ruoli per cui l'attività di supporto operativo rappresenta l'elemento distintivo

## 2. Valutazione e Definizione del Livello Professionale

### Criteri di valutazione

I Fattori e gli Indicatori rappresentano gli elementi organizzativi assunti per la valutazione del ruolo. Attraverso dei descrittori specifici per ciascuna tipologia di ruolo, gli Indicatori si declinano definendo livelli ideali con cui matchare i ruoli della propria organizzazione.

Sono previsti livelli crescenti di complessità professionale, che si determinano per ciascuna tipologia di ruolo sulla base di 20 criteri valutazione riconducibili sinteticamente a 9 Indicatori organizzativi e a 3 macro Fattori che definiscono:

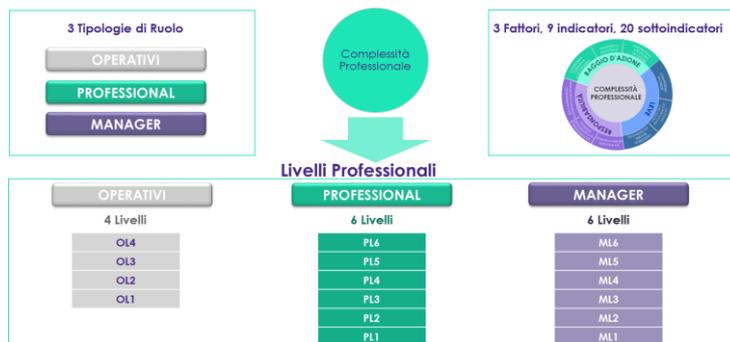
quale è la natura del **RAGGIO D'AZIONE** in cui opera il ruolo  
 quali sono le **LEVE** che il ruolo utilizza per il raggiungimento di un risultato e quale **RESPONSABILITÀ** ha il ruolo.



di

Attraverso la valutazione degli indicatori organizzativi previsti dal modello, è possibile identificare fino ad un massimo di:

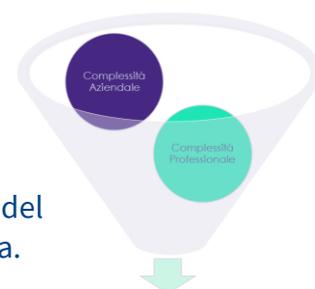
- 6 livelli di Manager
- 6 livelli di Professional
- 4 livelli di Operativi



## GPS CLASS E GOL

In sintesi, come anticipato, nella definizione del valore/peso del ruolo concorrono le due variabili:

- La Complessità Aziendale, che rappresenta la complessità del contesto all'interno del quale il ruolo opera:
- La Complessità Professionale, che rappresenta la tipologia e complessità del ruolo e ne permette la comparabilità con altri ruoli all'interno dell'azienda.



L'incrocio delle 2 variabili permette la determinazione della GPS Class che costituisce il riferimento retributivo per l'equità interna e per il confronto con il mercato esterno.

Successivamente alla fase di classificazione, quindi, incrociando complessità professionale dei ruoli e complessità aziendale sarà possibile identificare la corretta classe di complessità di ciascun ruolo (23 GPS Class). Sulla base dei risultati emersi si verifica l'equiparabilità di classi di complessità appartenenti a tipologia di ruoli differenti (Manager, Professional, Operative) ed è possibile definire i GOL (Global Organizational Level). Il GOL è un Title che identifica ruoli con complessità assimilabile siano essi di tipologia Manager, Professional o Operative. Tali cluster di ruoli possono quindi essere gestiti all'interno dell'organizzazione con i medesimi criteri di politica retributiva.

## 6.5 Glossario

<b>Qualificazione</b> (grado di)	Livello di classificazione di maggior dettaglio per impiegati e operai basato sul livello di inquadramento contrattuale. Sono 3 per gli impiegati (direttivi, specialisti, d'ordine) e tre per gli operai (polivalenti, specialisti, generici).
<b>Retribuzione Annu Lorda (RAL) o Retribuzione Base Annu (RBA)</b>	È la parte fissa della Retribuzione e comprende: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paga base;</li> <li>- Scatti di anzianità (altrimenti detti Aumenti Periodici di Anzianità, APA);</li> <li>- Superminimi;</li> <li>- Altre voci della retribuzione mensile;</li> <li>- Mensilità oltre la tredicesima</li> </ul>
<b>Retribuzione Totale Annu (RTA)</b>	Somma della Retribuzione Annu Lorda e della Retribuzione Variabile Percepita

---

---

<b>Retribuzione Variabile</b>	<p>È la parte della Retribuzione costituita da bonus, premio di risultato, produttività, incentivazioni legate a obiettivi (MBO) ecc. Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- i premi variabili individuali</li><li>- i premi variabili collettivi</li></ul>
<b>Smartworking</b>	<p>Modalità di svolgimento del rapporto di lavoro che, sulla base di un accordo tra le parti, consente ai lavoratori spazi di autonomia nella scelta di luoghi, orari e strumenti digitali per svolgere la loro attività.</p>
<b>Turnover, tasso di</b>	<p>Il tasso di turnover è dato dal rapporto tra la somma di assunzioni e cessazioni avvenute nel corso dell'anno rispetto ai dipendenti in organico all'inizio dell'anno.</p>

---

Figura 1.1 - La mappa dei territori .....	1
Figura 2.1 - Diffusione delle politiche retributive (per settore e dimensione).....	3
Figura 2.2 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica).....	4
Figura 2.3 - Criteri di riferimento per le politiche retributive mirate (per qualifica) .....	5
Figura 2.4 - Dinamica retributiva nel 2021 (differenziali per qualifica).....	5
Figura 2.5 - Dinamica retributiva nel 2021 - Dirigenti .....	6
Figura 2.6 - Dinamica retributiva nel 2021 - Quadri .....	7
Figura 2.7 - Dinamica retributiva nel 2021 - Impiegati.....	7
Figura 2.8 - Dinamica retributiva nel 2021 - Operai .....	8
Figura 2.9 - Diffusione dei premi di risultato.....	9
Figura 2.10 - Diffusione della contrattazione aziendale .....	10
Figura 2.11 - Materie regolate dal contratto aziendale .....	11
Figura 2.12 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati .....	12
Figura 2.13 - Indicatori per classe dimensionale .....	13
Figura 2.14 - Indicatori per settore .....	14
Figura 2.15 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per tipologia di laurea).....	15
Figura 2.16 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie tecnico-scientifiche .....	16
Figura 2.17 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie economico-giuridiche.....	16
Figura 2.18 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in materie umanistiche.....	17
Figura 2.19 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati in corsi triennali .....	17
Figura 2.20 - Incremento % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 12 mesi .....	18
Figura 2.21 - Tasso di turnover totale (per dimensione e settore).....	19
Figura 2.22 - Tasso di turnover volontario (per dimensione e settore) .....	20
Figura 2.23 - Tasso di turnover incentivato (per dimensione e settore).....	20
Figura 2.24 - Diffusione del welfare aziendale (per dimensione e settore) .....	22
Figura 2.25 - Diffusione di welfare aziendale nella contrattazione aziendale.....	23
Figura 2.26 - Welfare aziendale negli accordi di secondo livello.....	24
Figura 2.27 - Attività complementari all'introduzione del welfare .....	25
Figura 2.28 - Strumenti di welfare presenti nel piano aziendale .....	25
Figura 2.29 - Ritorno da investimento in Welfare .....	26
Figura 2.30 - principali benefici del welfare aziendale .....	27
Figura 2.31 - Diffusione delle clausole di conversione .....	28
Figura 2.32 - Motivi della mancata conversione .....	28
Figura 2.33 - Percentuale di conversione per settore e dimensione aziendali.....	29
Figura 2.34 - Diffusione della previsione di maggiorazioni per la conversione .....	29
Figura 2.35 - Percentuale aggiuntiva riconosciuta in caso di conversione.....	30
Figura 2.36 - Percentuale dei lavoratori che ha convertito il premio in welfare .....	30
Figura 2.37 - Diffusione di scadenza del credito welfare e mesi accordati.....	31
Figura 2.38 - Destinazione del credito welfare convertito e non fruito .....	31
Figura 2.39 - Diffusione delle politiche di D&I .....	33
Figura 2.40 - Temi su cui intervengono le politiche di D&I .....	34
Figura 2.41 - Ambiti aziendali nei quali le politiche di D&I sono più necessarie.....	35
Figura 2.42 - Principali benefici delle politiche di D&I .....	35
Figura 3.10 - % di smart worker tra gli addetti rilevati dall'indagine (media e per area aziendale).....	37
Figura 3.11 - % di smart worker tra gli addetti dell'area dei Sistemi Informativi.....	38
Figura 3.12 - % di smart worker tra gli addetti dell'area Vendite.....	38
Figura 3.13 - % di smart worker tra gli addetti dell'area Ricerca & Sviluppo .....	39
Figura 3.14 - % di smart worker tra gli addetti del Servizio Clienti .....	39

Figura 3.15 - % di smart worker tra gli addetti della Logistica .....	40
Figura 3.16 - % di smart worker tra gli addetti della Produzione.....	40
Figura 3.17 - % di smart worker tra gli addetti dell'area Amministrazione e Finanza .....	41
Figura 3.18 - % di smart worker tra gli addetti delle altre aree aziendali .....	41
Figura 3.19 - Distribuzione % degli addetti per quota di tempo svolta da remoto (Top 10 per % di smart worker).....	42
Figura 3.20 - Peso dei lavoratori con competenze digitali tra le 6 figure in evoluzione.....	43
Figura 3.21 - Incidenza % del personale femminile tra i lavoratori con e senza competenze digitali ...	44
Figura 3.22 - Distribuzione di laureati e non tra lavoratori con e senza competenze digitali .....	44
Figura 3.23 - Differenziale di scolarità tra lavoratori con e senza competenze digitali .....	45
Figura 3.24 - Differenziale anagrafico tra lavoratori con e senza competenze digitali .....	45
Figura 4.1 - I sistemi di costruzione del trattamento economico di espatrio più utilizzati dalle aziende (2020) .....	49
Figura 4.2 - Gli elementi per calcolare il trattamento economico d'espatrio e le principali indennità riconosciute dalle aziende italiane (2020) .....	49
Figura 4.3 - Applicazione del differenziale costo vita da parte delle aziende (2020) .....	50
Figura 4.4 - Criteri di determinazione del premio estero da parte delle aziende .....	50
Figura 4.5 - Criteri di determinazione dell'indennità di disagio da parte delle aziende (2020) .....	51
Figura 4.6 - Modalità di fornitura dell'alloggio (2020) .....	52
Figura 4.7 - Modalità di copertura delle spese scolastiche (2020) .....	52
Figura 4.8 - Politiche di neutralità fiscale (2020).....	53
Figura 4.9 - Determinazione del base salary in caso di localizzazione o di permanent transfer .....	57
Figura 4.10 - Benefit riconosciuti in aggiunta al base salary in caso di permanent transfer .....	57
Figura 4.11 - Le aziende e il lavoro da remoto a livello internazionale (2021).....	58
Figura 4.12 - Il trattamento retributivo nel caso di lavoro da remoto internazionale (2021) .....	58
Figura 4.13 - Cuneo Fiscale nei diversi Paesi (per tipologia di funzione) .....	66
Figura 4.14 - Competitività del lavoro diversi Paesi (per tipologia di funzione).....	67
Figura 5.1 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Operai .....	69
Figura 5.2 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Operai .....	70
Figura 5.3 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Operai .....	71
Figura 5.4 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Impiegati.....	72
Figura 5.5 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Impiegati.....	73
Figura 5.6 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Impiegati .....	75
Figura 5.7 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Quadri .....	76
Figura 5.8 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Quadri .....	77
Figura 5.9 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Dirigenti .....	78
Figura 5.10 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Dirigenti .....	79
Figura 5.11 - Differenziale retributivo tra lavoratori con e senza competenze digitali .....	81
Figura 5.12 - Differenziale retributivo tra gli under 35 con e senza competenze digitali.....	81

# 7 LA MAPPA DEGLI STIPENDI DEL TERRITORIO

## Griglia delle 60 figure

### A. AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

- A.1. Addetto di amministrazione
- A.2. Responsabile amministrazione
- A.3. Responsabile amministrazione e finanza
- A.4. Specialista controllo di gestione  
*Specialista controllo di gestione (Erp)*
- A.5. Specialista di amministrazione

### B. DIREZIONE GENERALE

- B.1. Direttore generale
- B.2. Segretario di direzione

### C. MARKETING

- C.1. Responsabile marketing
- C.2. Specialista marketing
- C.3. *Specialista di Media Digitali*

### D. RICERCA E SVILUPPO

- D.1. Progettista prodotto  
*Progettista 4.0*
- D.2. Project Manager
- D.3. Responsabile ricerca e sviluppo
- D.4. Tecnologo

### E. PRODUZIONE

- E.1. Addetto di reparto
- E.2. Addetto pianificazione della produzione
- E.3. Capo reparto produzione
- E.4. Capo squadra produzione
- E.5. Carpentiere/saldatore
- E.6. Collaudatore, Tracciatore, Stampista
- E.7. Fresatore
- E.8. Montatore
- E.9. Responsabile di stabilimento
- E.10. Responsabile manutenzione
- E.11. Responsabile produzione  
*Responsabile produzione 4.0*
- E.12. Tecnico di installazione impianti
- E.13. Tecnico di manutenzione  
*Tecnico di manutenzione 4.0*
- E.14. Tornitore
- E.15. Attrezzista
- E.16. Elettricista

### F. QUALITÀ

- F.1. Responsabile qualità
- F.2. Specialista controllo qualità

### G. RISORSE UMANE

- G.1. Responsabile risorse umane
- G.2. Specialista amministrazione del personale
- G.3. Specialista gestione del personale

### H. SERVIZIO CLIENTI

- H.1. Addetto servizio clienti
- H.2. Responsabile servizio clienti
- H.3. Tecnico di assistenza  
*Tecnico di assistenza 4.0*

### I. SICUREZZA, SALUTE E AMBIENTE

- I.1. Health and Safety Executive manager (HSE)
- I.2. Resp. Serv. Prevenzione e Protezione (RSPP)

### J. SISTEMI INFORMATIVI

- J.1. Analista programmatore
- J.2. Responsabile sistemi informativi
- J.3. Specialista sistemi informativi
- J.4. *Specialista della Sicurezza ICT*
- J.5. *Data scientist*

### K. SUPPLY CHAIN

- K.1. Magazziniere
- K.2. Responsabile acquisti
- K.3. Responsabile logistica
- K.4. Responsabile magazzino
- K.5. Specialista logistica  
*Specialista logistica 4.0*

### L. VENDITA

- L.1. Capo area estero
- L.2. Responsabile vendite
- L.3. Tecnico commerciale
- L.4. Venditore

