



CONFINDUSTRIA VICENZA



# INDAGINE RETRIBUTIVA PER PROFILI PROFESSIONALI

Edizione 2018

**Estratto**

# Sommario

<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>INDAGINE RETRIBUTIVA - PARTE GENERALE .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Differenziali retributivi .....</b>	<b>3</b>
2.1.1	Operai .....	3
2.1.2	Impiegati .....	5
2.1.3	Quadri .....	8
2.1.4	Dirigenti .....	10
<b>2.2</b>	<b>Politiche retributive .....</b>	<b>12</b>
2.2.1	La diffusione delle politiche retributive .....	12
2.2.2	I criteri utilizzati per determinare gli aumenti .....	13
2.2.3	La dinamica retributiva nel 2018 .....	14
<b>2.3</b>	<b>Sistemi di incentivazione .....</b>	<b>17</b>
2.3.1	La diffusione della retribuzione variabile .....	17
2.3.2	L'incidenza della retribuzione variabile .....	18
2.3.3	I premi variabili collettivi previsti dalla contrattazione aziendale .....	19
2.3.4	I benefit .....	23
2.3.5	Piani di incentivazione a lungo termine .....	25
<b>2.4</b>	<b>Piani di inserimento .....</b>	<b>28</b>
2.4.1	Retribuzioni d'ingresso .....	28
2.4.2	Gli aumenti nei primi 36 mesi .....	28
<b>2.5</b>	<b>Welfare aziendale .....</b>	<b>31</b>
2.5.1	Di cosa stiamo parlando .....	31
2.5.2	La diffusione .....	32
2.5.3	I costi .....	36
<b>2.6</b>	<b>Smart working .....</b>	<b>39</b>
2.6.1	Di cosa stiamo parlando .....	39
2.6.2	Le ricadute sulle politiche di attraction e engagement .....	39
2.6.3	La diffusione .....	39
2.6.4	Lo smart working tra le imprese associate .....	39
<b>2.7</b>	<b>Appendice metodologica .....</b>	<b>42</b>
2.7.1	Distribuzione delle aziende per settore e dimensione .....	43
2.7.2	Struttura del personale per qualifica .....	44
2.7.3	Grado di qualificazione .....	44
2.7.4	Composizione dei profili esaminati .....	46
<b>2.8</b>	<b>Glossario .....</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>INDAGINE RETRIBUTIVA - RISULTATI PER PROFILO .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Addetto di amministrazione .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2</b>	<b>Responsabile amministrazione .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3</b>	<b>Responsabile amministrazione e finanza .....</b>	<b>65</b>
<b>3.4</b>	<b>Specialista controllo di gestione .....</b>	<b>69</b>
<b>3.5</b>	<b>Specialista di amministrazione .....</b>	<b>73</b>
<b>3.6</b>	<b>Direttore generale .....</b>	<b>79</b>
<b>3.7</b>	<b>Segretaria di direzione .....</b>	<b>83</b>



<b>3.8</b>	<b>Responsabile marketing</b> .....	<b>89</b>
<b>3.9</b>	<b>Specialista marketing</b> .....	<b>93</b>
<b>3.10</b>	<b>Progettista prodotto</b> .....	<b>99</b>
<b>3.11</b>	<b>Project Manager</b> .....	<b>103</b>
<b>3.12</b>	<b>Responsabile ricerca e sviluppo</b> .....	<b>107</b>
<b>3.13</b>	<b>Tecnologo</b> .....	<b>111</b>
<b>3.14</b>	<b>Addetto di reparto</b> .....	<b>117</b>
<b>3.15</b>	<b>Addetto pianificazione della produzione</b> .....	<b>121</b>
<b>3.16</b>	<b>Capo reparto produzione</b> .....	<b>125</b>
<b>3.17</b>	<b>Capo squadra produzione</b> .....	<b>129</b>
<b>3.18</b>	<b>Carpentiere/saldatore</b> .....	<b>133</b>
<b>3.19</b>	<b>Collaudatore, Tracciatore, Stampista</b> .....	<b>137</b>
<b>3.20</b>	<b>Fresatore</b> .....	<b>141</b>
<b>3.21</b>	<b>Montatore</b> .....	<b>145</b>
<b>3.22</b>	<b>Responsabile di stabilimento</b> .....	<b>149</b>
<b>3.23</b>	<b>Responsabile manutenzione</b> .....	<b>153</b>
<b>3.24</b>	<b>Responsabile produzione</b> .....	<b>157</b>
<b>3.25</b>	<b>Tecnico di installazione impianti</b> .....	<b>161</b>
<b>3.26</b>	<b>Tecnico di manutenzione</b> .....	<b>165</b>
<b>3.27</b>	<b>Tornitore</b> .....	<b>169</b>
<b>3.28</b>	<b>Attrezzista</b> .....	<b>173</b>
<b>3.29</b>	<b>Elettricista</b> .....	<b>177</b>
<b>3.30</b>	<b>Responsabile qualità</b> .....	<b>183</b>
<b>3.31</b>	<b>Specialista controllo qualità prodotti</b> .....	<b>187</b>
<b>3.32</b>	<b>Responsabile risorse umane</b> .....	<b>193</b>
<b>3.33</b>	<b>Specialista amministrazione del personale</b> .....	<b>197</b>
<b>3.34</b>	<b>Addetto servizio clienti</b> .....	<b>203</b>
<b>3.35</b>	<b>Responsabile servizio clienti</b> .....	<b>207</b>
<b>3.36</b>	<b>Tecnico di assistenza</b> .....	<b>211</b>
<b>3.37</b>	<b>HSE (Health and Safety Executive) manager</b> .....	<b>217</b>
<b>3.38</b>	<b>Responsabile servizio prevenzione e protezione (Rspp)</b> .....	<b>221</b>
<b>3.39</b>	<b>Analista programmatore</b> .....	<b>227</b>
<b>3.40</b>	<b>Responsabile sistemi informativi</b> .....	<b>231</b>
<b>3.41</b>	<b>Specialista sistemi Informativi</b> .....	<b>235</b>
<b>3.42</b>	<b>Magazziniere</b> .....	<b>241</b>
<b>3.43</b>	<b>Responsabile acquisti</b> .....	<b>245</b>
<b>3.44</b>	<b>Responsabile logistica</b> .....	<b>249</b>
<b>3.45</b>	<b>Responsabile magazzino</b> .....	<b>253</b>
<b>3.46</b>	<b>Specialista logistica</b> .....	<b>257</b>
<b>3.47</b>	<b>Capo area estero</b> .....	<b>263</b>
<b>3.48</b>	<b>Responsabile vendite</b> .....	<b>267</b>



<b>3.49</b>	<b>Tecnico commerciale</b> .....	<b>271</b>
<b>3.50</b>	<b>Venditore</b> .....	<b>275</b>
<b>4</b>	<b>INDAGINE RETRIBUTIVA - FOCUS INDUSTRIA 4.0</b> .....	<b>279</b>
<b>4.1</b>	<b>Un quadro sull'argomento</b> .....	<b>279</b>
4.1.1	Di cosa stiamo parlando .....	279
4.1.2	Metodologia di ricerca .....	280
4.1.3	Diffusione di Industria 4.0 tra le imprese .....	283
4.1.4	Diffusione delle competenze digitali tra i lavoratori .....	286
<b>4.2</b>	<b>Progettista 4.0</b> .....	<b>295</b>
<b>4.3</b>	<b>Responsabile produzione 4.0</b> .....	<b>299</b>
<b>4.4</b>	<b>I BENCHMARK</b> .....	<b>301</b>
<b>4.5</b>	<b>Tecnico di manutenzione 4.0</b> .....	<b>303</b>
<b>4.6</b>	<b>Tecnico di assistenza 4.0</b> .....	<b>307</b>
<b>4.7</b>	<b>Specialista logistica 4.0</b> .....	<b>311</b>



# 1 Introduzione

*L'Indagine Retributiva - alla terza edizione - è frutto di una collaborazione tra alcune delle più importanti associazioni territoriali aderenti a Confindustria: Assolombarda<sup>1</sup>, Unione Industriale di Torino, Associazione Industriale Bresciana, Confindustria Bergamo, Confindustria Vicenza e Confindustria Cuneo. OD&M Consulting<sup>2</sup> fornisce un importante contributo metodologico.*

*Il rapporto di quest'anno presenta alcune novità di rilievo.*

*Innanzitutto l'adesione di Bergamo, Vicenza e Cuneo, che ha esteso l'area interessata dalla rilevazione. Le province coinvolte rappresentano, nel loro insieme, il cuore economico del Paese: Milano (con Lodi e Monza), Torino, Brescia, Bergamo, Vicenza e Cuneo creano complessivamente un valore aggiunto che nel 2017 si è attestato intorno ai 357 miliardi di euro, vale a dire il 23,2% della ricchezza generata nel nostro Paese. Con riferimento alla sola industria in senso stretto (poco più di 81 miliardi), l'incidenza sale al 27,6%. Il tessuto economico ha caratteristiche multisettoriali che lo rendono un contesto ideale in cui analizzare la varia e diversificata griglia di figure professionali.*

*Allo stesso tempo, va evidenziata la straordinaria vocazione all'internazionalizzazione dei territori coinvolti, ai primi 5 posti<sup>3</sup> della graduatoria delle province italiane per valore dell'export manifatturiero: l'export di prodotti manifatturieri realizzato nell'area ha raggiunto nel 2017 i 130 miliardi di euro, ovvero il 30,3% delle esportazioni complessive italiane.*

*La seconda, importante novità è l'ingresso nel mondo di Industria 4.0, con l'inserimento di 5 nuovi profili professionali caratterizzati da mansioni e competenze rispondenti alle esigenze delle nuove tecnologie: si tratta della prima rilevazione "sul campo" di parametri retributivi finora solo stimati.*

*L'indagine retributiva ha rilevato le retribuzioni individuali e le caratteristiche personali e professionali dei lavoratori, determinando i differenziali salariali sottesi alle caratteristiche del lavoratore (qualifica, genere, età, anzianità nella mansione, titolo di studio) e dell'impresa (dimensione, settore, grado di internazionalizzazione).*

*Il rapporto contiene l'analisi di informazioni raccolte da altre due iniziative<sup>4</sup> che, come l'indagine retributiva, si sono rivolte alla base associativa di Confindustria per approfondire argomenti legati alla gestione del personale. Sono informazioni riguardanti - tra le altre - le politiche retributive, i sistemi di incentivazione, le politiche di inserimento dei neolaureati, la diffusione dei premi variabili contrattati, le forme di welfare aziendale. Quest'anno nel rapporto sono stati inoltre approfonditi i temi dello smart working e delle tecnologie abilitanti di Industria 4.0.*

*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 le aziende coinvolte nell'iniziativa sono state oltre 1.500, di cui quasi 500 hanno fornito dati retributivi individuali avendo in organico lavoratori con profili oggetto di analisi.*

*Il rapporto è costituito da tre parti distinte:*

<sup>1</sup> Assolombarda include le province di Milano, Monza e Brianza e Lodi.

<sup>2</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>3</sup> Milano (con Monza e Brianza, Lodi) al primo, Torino al secondo, Vicenza al terzo, Brescia al quarto e Bergamo al quinto; Cuneo è al 17° posto.

<sup>4</sup> Oltre all'indagine retributiva, la survey online sulle politiche di compensation adottate dalle imprese e l'Indagine sul Lavoro cui aderisce l'intero Sistema Confindustria.

- una prima parte **generale**, che riporta informazioni raccolte sull'intero campione sui livelli retributivi medi, evidenziando i differenziali per le diverse caratteristiche dei lavoratori e delle imprese. Oggetto di specifica analisi sono anche le dinamiche in atto nel 2018, le politiche di inserimento dei neolaureati, la presenza dei benefit, la rilevanza dei premi di risultato, la diffusione degli strumenti di welfare aziendale messi a disposizione dei dipendenti e dello smart working;
- due **speciali** parti a diffusione riservata contenenti le schede descrittive dei parametri retributivi e professionali:
  - di **50 figure** selezionate tra le più **rappresentative e strategiche** tra le aziende presenti nel territorio esaminato;
  - di **5 profili** con le competenze richieste dalle nuove tecnologie di **Industria 4.0**.

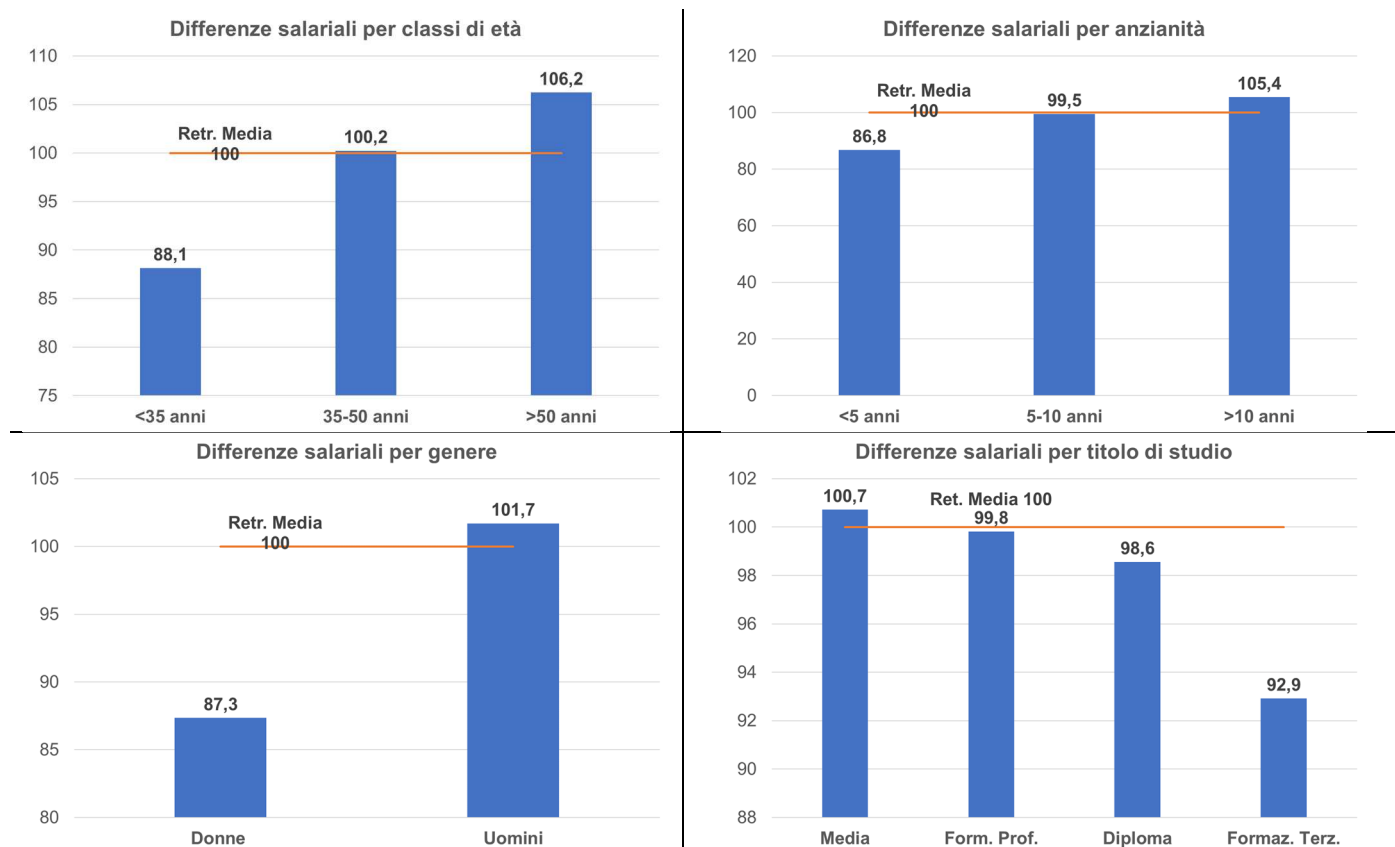
# 2 Indagine retributiva - parte generale

## 2.1 Differenziali retributivi

### 2.1.1 Operai

Sulla base dei dati<sup>1</sup> retributivi individuali raccolti dall'indagine, il salario medio lordo annuo del personale operaio si attesta a 29.000 € circa, con scostamenti relativamente contenuti tra le diverse aree aziendali. Gli operai hanno in media un'anzianità di 13,7 anni, un'età di 44,7 ed un livello di istruzione relativamente inferiore alla media. Sotto l'aspetto salariale, si osserva una correlazione fortemente positiva sia con l'età che con l'anzianità, mentre risulta inversa rispetto al grado di scolarizzazione. Ciò testimonia la maggiore importanza dell'esperienza sul campo piuttosto che la conoscenza teorica nella definizione della retribuzione: un lavoratore anziano può guadagnare anche il 20% in più di un collega meno esperto. Un'eccezione significativa sotto questo profilo emerge per alcune posizioni nell'area produzione, in particolare in ambito 4.0, dove sono richieste competenze specifiche anche legate alla digitalizzazione, in cui ai giovani mediamente più qualificati viene riconosciuto un salario superiore.

Figura 2.1 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Operai



La presenza di personale femminile tra gli operai è ridotta e rappresenta poco meno del 12% dei casi osservati. Le donne con la qualifica in esame sono caratterizzate da una maggiore anzianità professionale

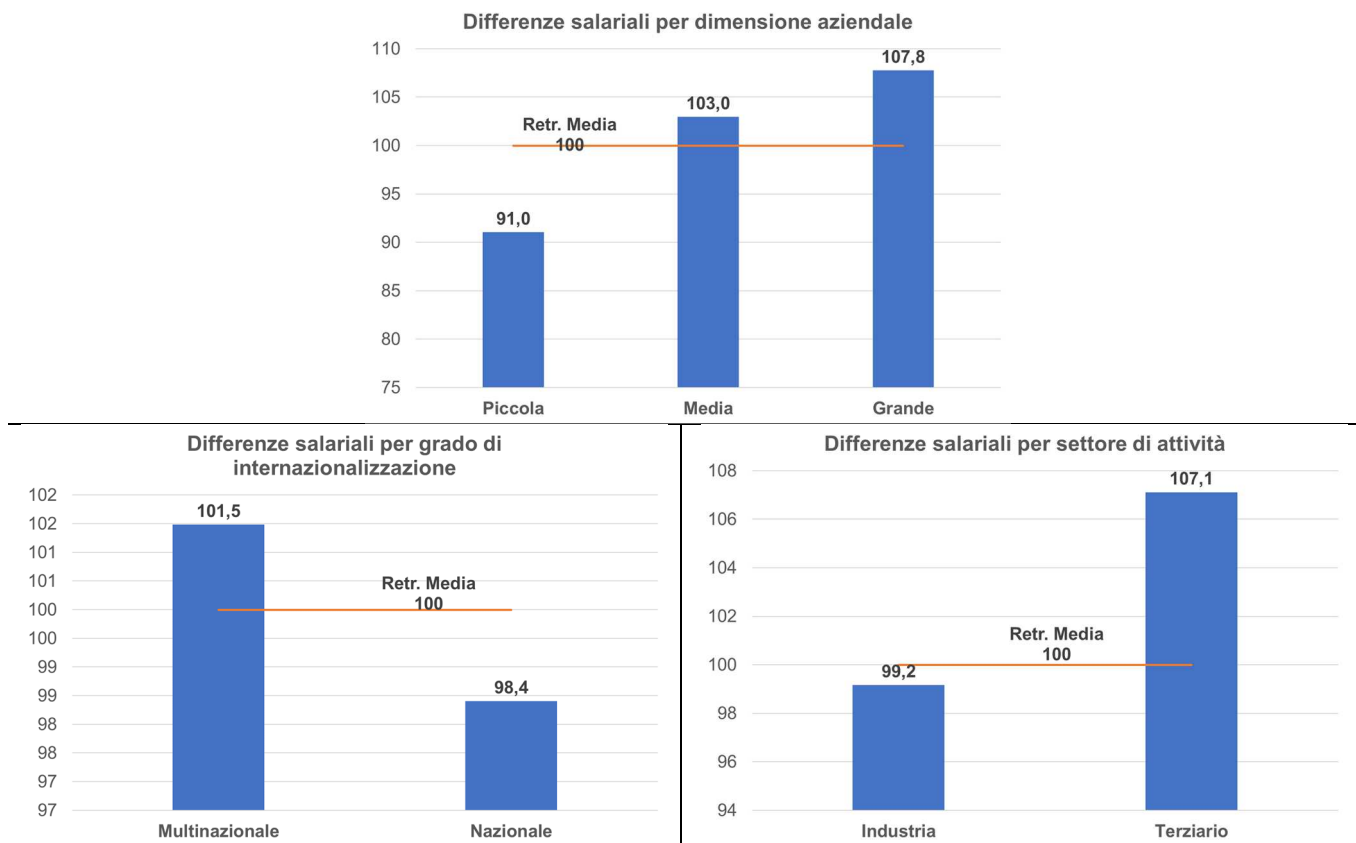
<sup>1</sup> Par. 2.7 - Appendice metodologica pag. 45.



e da una scolarità più bassa e percepiscono un salario inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 14%.

L'analisi per tipologia aziendale mette in luce una correlazione positiva tra dimensione d'impresa<sup>1</sup> e salari che risultano mediamente più elevati del 17% nelle grandi aziende rispetto alle piccole; per gli operai, inoltre, i salari sono superiori nelle imprese multinazionali rispetto alle nazionali (+3%) e nel terziario rispetto all'industria (+8%).

Figura 2.2 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Operai



Il grado di qualificazione<sup>2</sup> introduce un ulteriore elemento ai fini delle quotazioni dei colletti blu: le competenze riconosciute attraverso il livello di inquadramento contrattuale.

Tabella 2.1 - Salari medi per grado di qualificazione - Operai

	Alimentare	Metalmeccanico	Chimica	Gomma Plastica	Tessile	Commercio
<b>Media operai</b>	<b>28.553</b>	<b>28.674</b>	<b>31.124</b>	<b>25.863</b>	<b>25.945</b>	<b>25.572</b>
Polivalenti	34.244	33.091	35.770	30.448	28.604	27.805
Specialisti	27.797	27.974	30.404	25.781	24.479	24.786
Generici	23.634	23.739	26.243	21.642	20.930	21.610

<sup>1</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.

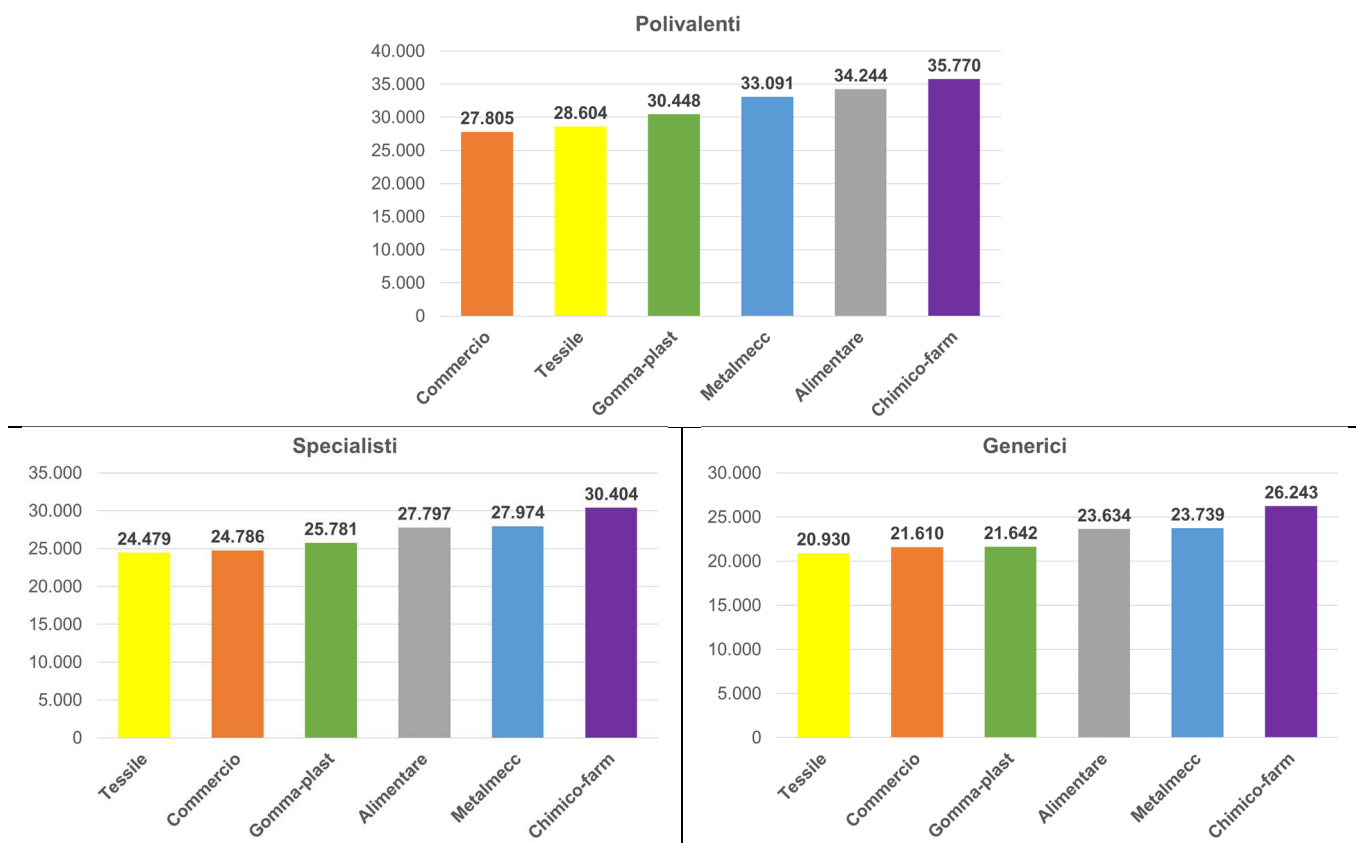
Nella classe "piccola" sono incluse le realtà fino a 30 milioni di fatturato e 250 addetti, "media" fino a 500 milioni e meno di 1.000 addetti (ma sono comprese anche le aziende con fatturato superiore se gli addetti sono meno di 1.000), "grande" oltre i 500 milioni e i 1.000 addetti (ma rientrano in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

<sup>2</sup> Par. 2.7 - Appendice metodologica pag. 45.

Dal confronto tra i diversi CCNL emerge come in generale gli operai dell'area chimica siano quelli meglio remunerati, a prescindere dal livello di qualificazione.

In particolare i polivalenti<sup>1</sup> del settore chimico ricevono retribuzioni superiori del 29% circa rispetto ai corrispondenti lavoratori del commercio.

Figura 2.3 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Operai



Per gli specialisti<sup>2</sup> la situazione è molto simile con un differenziale del 23% a favore degli addetti del chimico rispetto a quelli meno retribuiti del commercio, sebbene in questo caso il fanalino di coda siano i lavoratori del tessile con salari di poco inferiori ai 24.500 €/anno.

Infine, tra i generici<sup>3</sup> il gap tra chimico e commercio si riduce al 21%, ma anche qui i salari più bassi sono quelli degli operai tessili che non raggiungono i 21.000 €/anno.

### 2.1.2 Impiegati

Le informazioni individuali del personale impiegatizio indicano che la retribuzione totale annua lorda media si attesta a circa 39.600 €, con scostamenti ricompresi tra  $\pm 20\%$  tra le aree.

Gli impiegati esaminati hanno un'anzianità di 11,9 anni, un'età di 43,4 ed un livello di istruzione medio. Sotto l'aspetto salariale emerge una correlazione positiva sia con l'età che con l'anzianità di servizio.

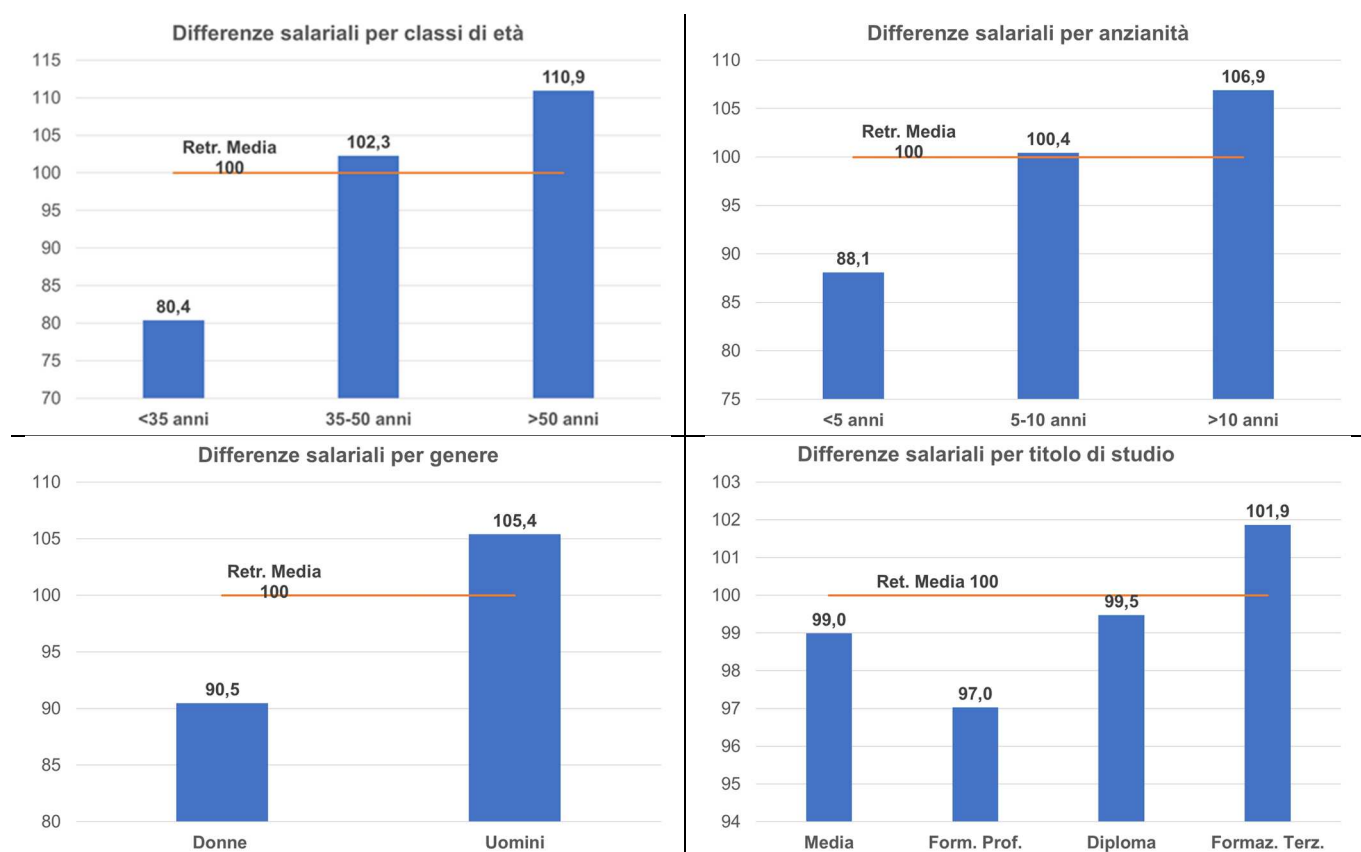
<sup>1</sup> Gli operai **polivalenti** sono lavoratori in possesso di conoscenze generali e tecniche specifiche, acquisite attraverso una formazione teorica e pratica tale da consentire la copertura di ruoli complessi, caratterizzati da specifica autonomia decisionale secondo le procedure e le metodologie 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. 2.7.3).

<sup>2</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 padronanza delle metodologie, per mettere in pratica procedure e processi prestabiliti con una autonomia parzialmente vincolata (cfr. par. 2.7.3).

<sup>3</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. 2.7.3).

Rispetto al grado di scolarizzazione, chi è in possesso di un elevato titolo di studio guadagna più della media. Le competenze richieste per molte delle posizioni ricoperte dal personale impiegatizio sono specialistiche ed in continua evoluzione. L'alto grado di preparazione di base richiesto è sempre più associato dalla necessità di un aggiornamento continuo. Solitamente gli impiegati più qualificati hanno salari inferiori nella fase iniziale della propria carriera lavorativa, come dimostra l'incrocio tra età ed anzianità media degli impiegati, che sono normalmente più basse rispetto a quanto si osserva per la qualifica in generale. Il trend di sviluppo è testimoniato dagli elevati livelli salariali del personale impiegatizio più esperto.

Figura 2.4 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Impiegati

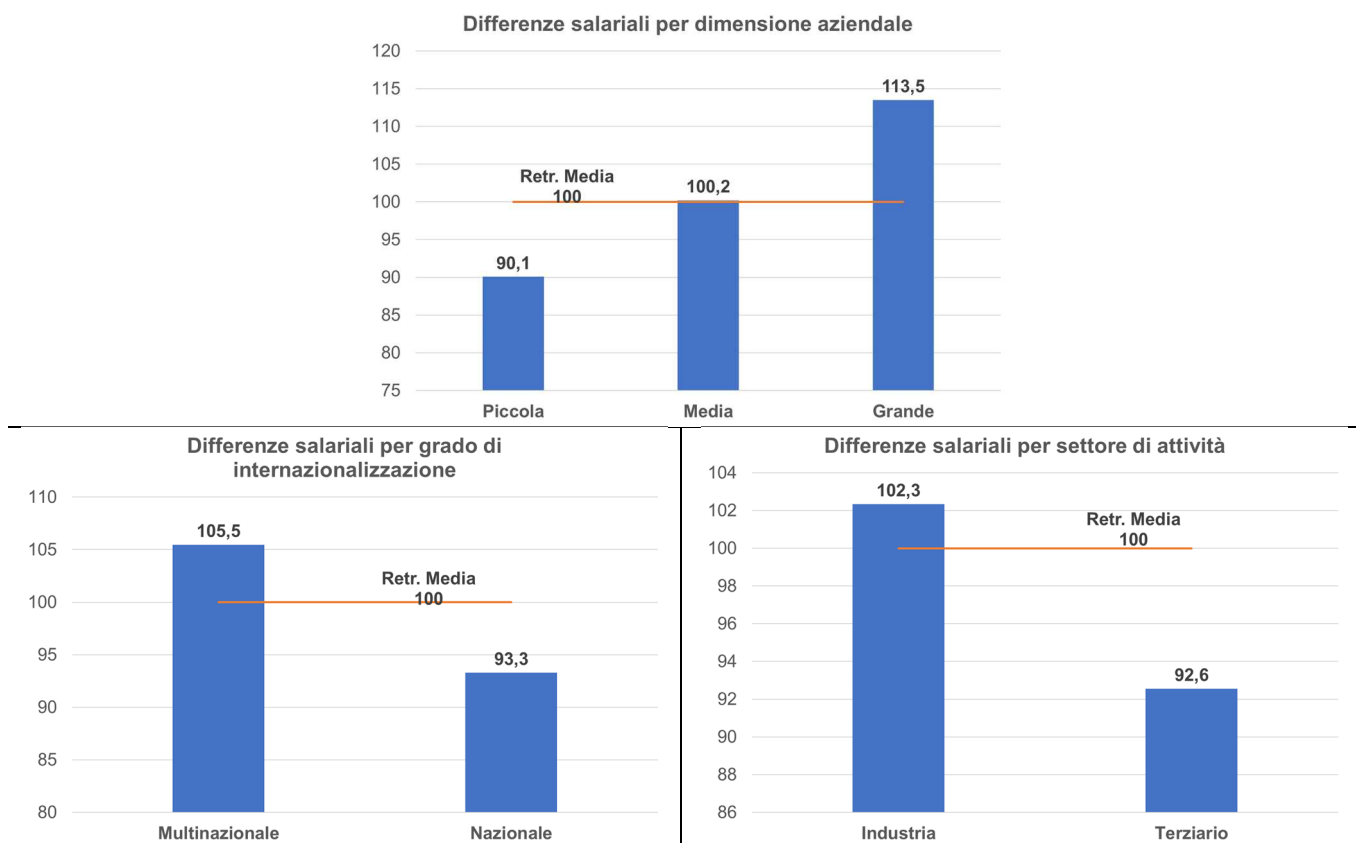


Il personale femminile tra gli impiegati rappresenta oltre il 36% delle osservazioni raccolte. Le impiegate donne sono mediamente più giovani, più scolarizzate e percepiscono un salario inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 16,5%.

Il numero di donne è superiore a quello dei colleghi maschi nell'amministrazione, nella direzione generale, 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 nelle risorse umane. Risulta opposto nella direzione generale dove i salari del personale impiegatizio femminile sono superiori a quelli dei colleghi maschi.

L'analisi per tipologia di azienda mette in luce una correlazione positiva tra dimensione d'impresa e salari che risultano mediamente più elevati (+26%) nelle grandi aziende rispetto alle piccole. Allo stesso modo il grado di internazionalizzazione determina differenze intorno al 13% tra imprese nazionali e multinazionali.

Le aziende industriali, infine, remunerano meglio del terziario i collaboratori con qualifica impiegatizia (+10%).

**Figura 2.5 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Impiegati**


Anche per i colletti bianchi il trattamento salariale è stato differenziato attraverso il grado di qualificazione<sup>1</sup>, distinguendo le quotazioni di mercato attribuite in base alle competenze riconosciute attraverso l'inquadramento contrattuale.

**Tabella 2.2 - Salari medi per grado di qualificazione - Impiegati**

	Alimentare	Metalmeccanico	Chimica	Gomma Plastica	Tessile	Commercio
<b>Media Impiegati</b>	<b>44.500</b>	<b>40.762</b>	<b>42.427</b>	<b>38.210</b>	<b>35.601</b>	<b>35.426</b>
<b>Direttivi</b>	56.827	52.917	52.087	44.568	47.641	45.980
<b>Specialisti</b>	37.913	42.053	38.432	35.781	34.291	34.251
<b>D'ordine</b>	25.853	31.665	32.889	28.482	24.848	25.074

Gli impiegati direttivi<sup>2</sup> dell'area alimentare percepiscono salari superiori del 28% rispetto ai colleghi equivalenti della gomma-plastica, i meno pagati.

Per gli specialisti<sup>3</sup> il differenziale retributivo maggiore si rileva a favore degli addetti della metalmeccanica rispetto a quelli con la retribuzione più bassa, del commercio (23%).

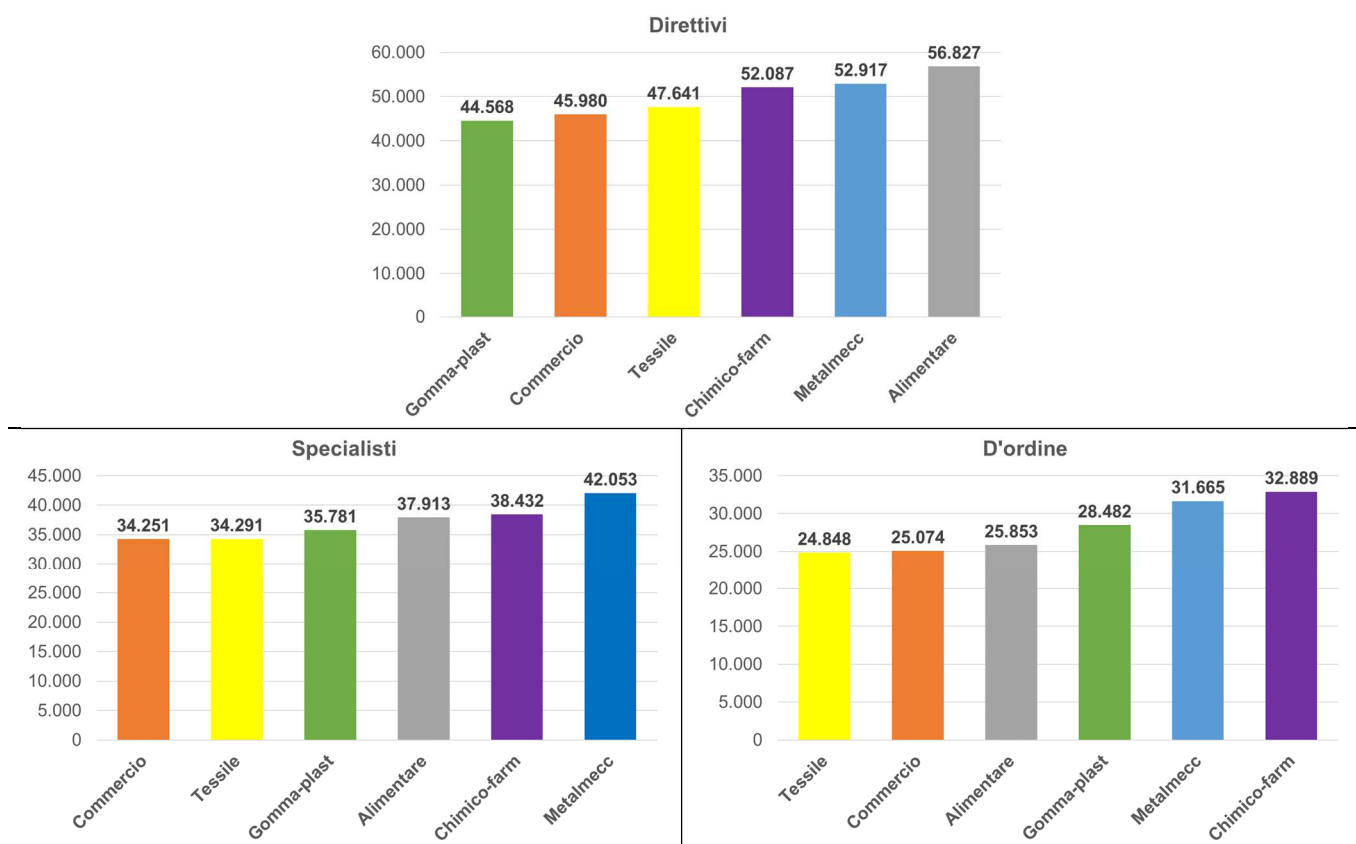
<sup>1</sup> Par. 2.7 - Appendice metodologica pag. 45.

<sup>2</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. 2.7.3).

<sup>3</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. 2.7.3).

Infine, tra gli impiegati d'ordine<sup>1</sup> il gap si amplia al 32% a svantaggio del comparto tessile, dove i salari sono poco al di sopra di 25.000 €/anno, rispetto alla chimica (circa 32.900 €/anno).

Figura 2.6 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Impiegati



### 2.1.3 Quadri

La retribuzione totale annua lorda media dei quadri rilevati dall'indagine si attesta a 68.300 € circa, con scostamenti contenuti entro il  $\pm 15\%$  tra le singole aree.

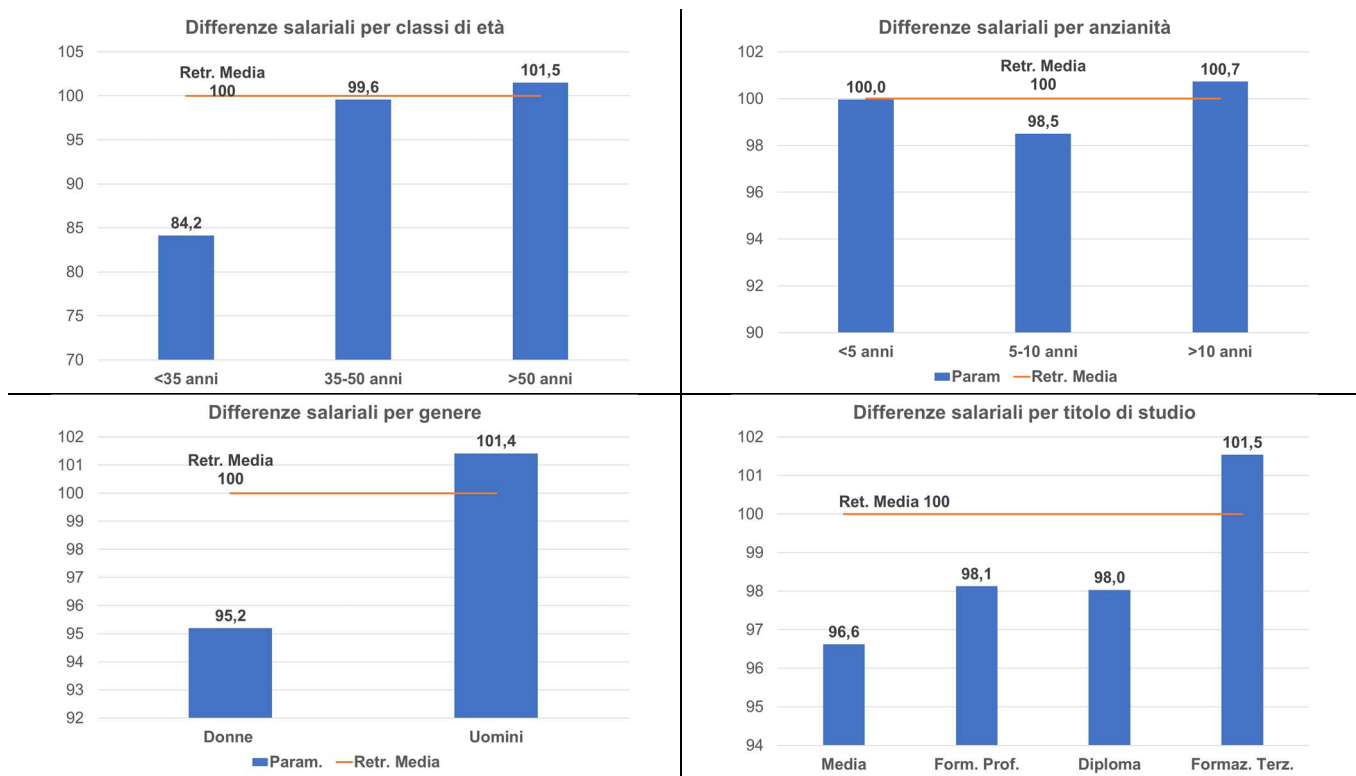
Tra i quadri si registra un'anzianità media di 13 anni, un'età di 48,7 ed un livello di istruzione medio-alto. Sotto l'aspetto salariale si osserva una correlazione positiva con l'età e meno evidente con l'anzianità. Solo il 2,5% dei quadri ha meno di 35 anni e la retribuzione dei giovani è del 17% più bassa di quella dei colleghi più anziani. Rispetto al grado di istruzione, chi non possiede un titolo di studio adeguato guadagna il 3% in meno dei colleghi più qualificati ad indicare che l'esperienza di per sé ha un peso rilevante, sebbene vada sempre più accompagnata da un alto grado di preparazione e di conoscenza tecnica per aspirare a livelli di remunerazione superiori.

La presenza di personale femminile con la qualifica di quadro rappresenta poco meno del 23% delle osservazioni raccolte. Le donne quadro sono più giovani degli uomini, un po' meno esperte ma più scolarizzate. Il livello salariale è inferiore di circa 3.300 rispetto a quello medio, con un gap di genere intorno al 6%.

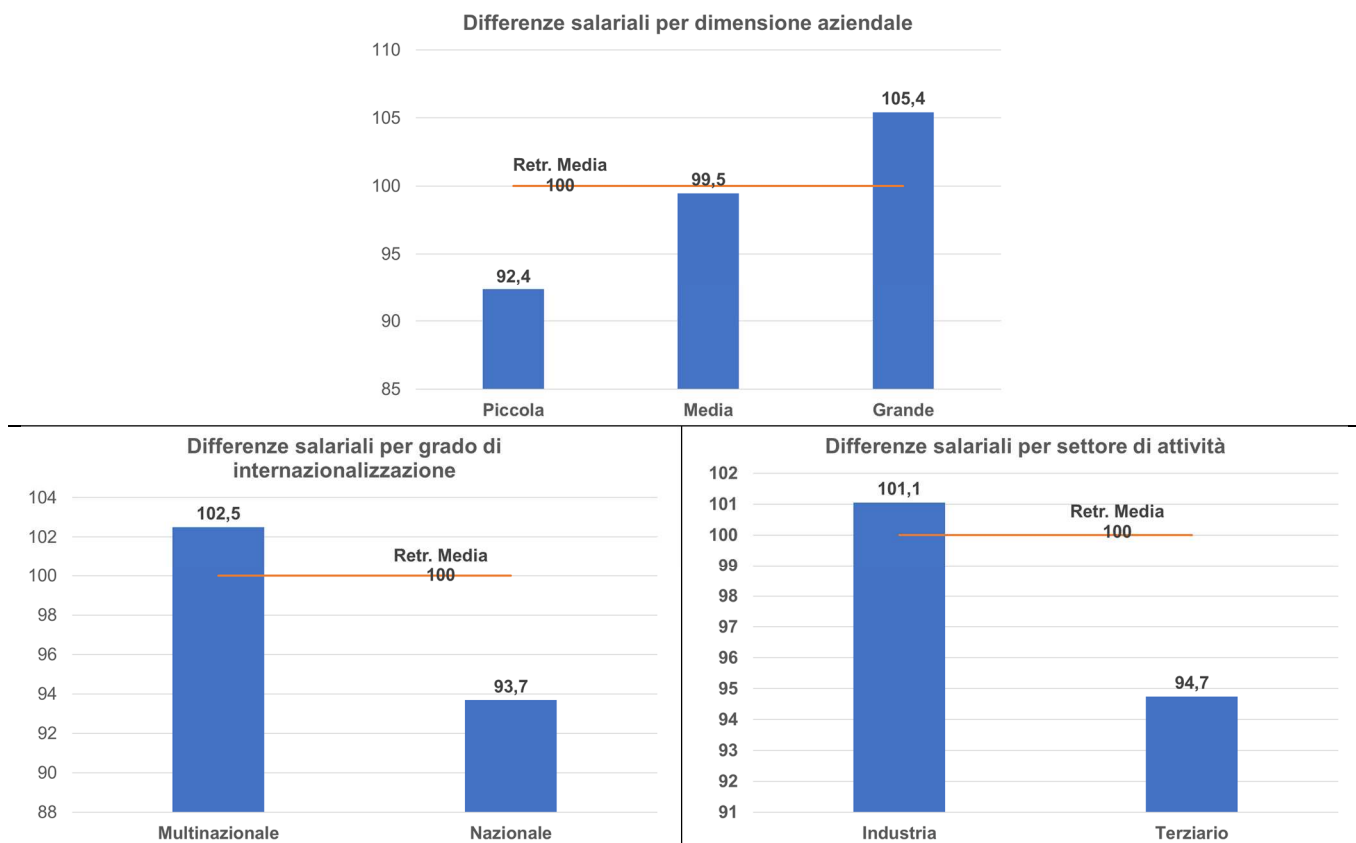
<sup>1</sup> Gli impiegati **d'ordine** i lavoratori che possiedono conoscenze generali e tecniche di base apprese attraverso la formazione teorica e pratica per l'utilizzo di procedure e metodi propri dell'area di competenza. Hanno la responsabilità delle scelte volte ad assicurare la conformità/adequazione 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. 2.7.3).

Il numero di donne è maggiore a quello dei colleghi maschi nella direzione generale e nelle risorse umane, mentre è quasi equivalente nell'amministrazione. Le donne quadro dei sistemi informativi e del servizio clienti guadagnano in media più degli uomini, con salari più elevati rispettivamente di circa il 2% e il 6%.

**Figura 2.7 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Quadri**



L'analisi per tipologia aziendale evidenzia una correlazione positiva tra dimensione d'impresa e salari. Questi sono mediamente più elevati del 14% circa nelle grandi aziende rispetto a quelle più piccole. Il grado di internazionalizzazione crea un differenziale del 9% 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 commercio.

**Figura 2.8 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Quadri**


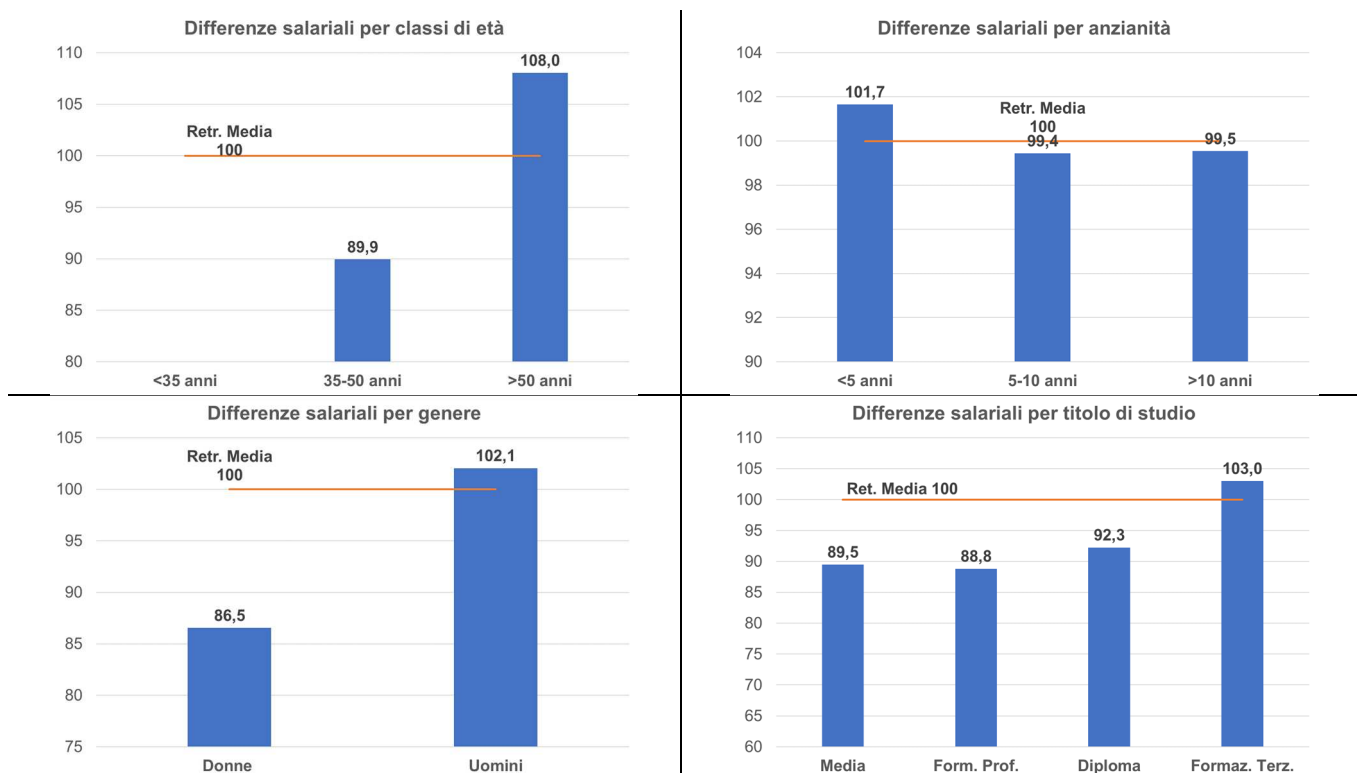
### 2.1.4 Dirigenti

Dalle osservazioni emerge che i dirigenti che svolgono le mansioni oggetto di indagine percepiscono una retribuzione totale annua lorda media di 132.400 €, con ampi scostamenti tra le singole aree: un Direttore Generale arriva a guadagnare quasi il doppio di un dirigente della Qualità.

Tra i dirigenti l'anzianità media risulta di 12,9 anni, l'età a 51,8 ed il livello di istruzione è relativamente alto. Sotto l'aspetto salariale si osserva una correlazione fortemente positiva con l'età, mentre nessun dirigente ha meno di 35 anni. Conta decisamente meno l'anzianità professionale. Rispetto al grado di istruzione, coloro che non possiedono un titolo di studio elevato guadagnano il 15% in meno dei colleghi più qualificati. L'esperienza da sola conta relativamente e deve essere accompagnata da un alto grado di preparazione e di conoscenza. Solo chi è in possesso di una qualificazione professionale unitamente ad una lunga esperienza sul campo riesce a contenere il gap retributivo rispetto ai dirigenti più istruiti.

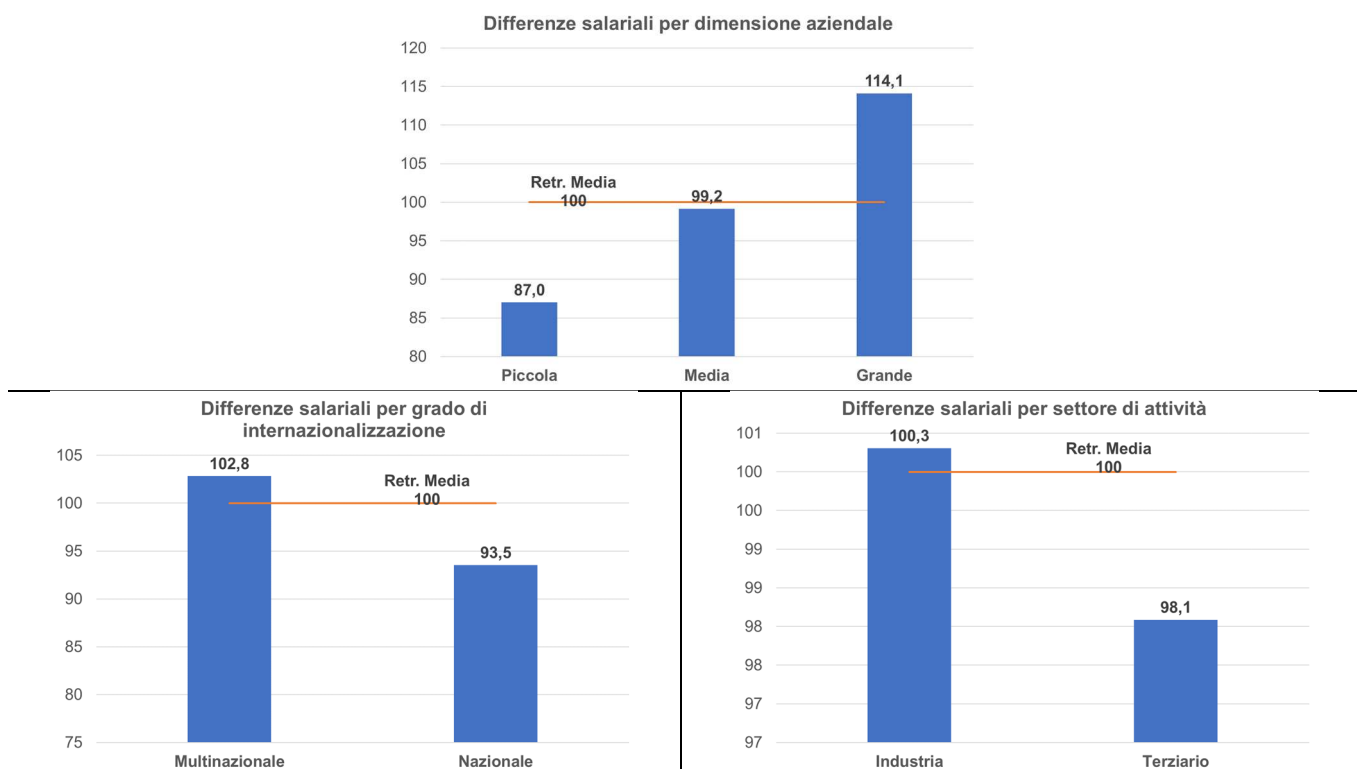
La presenza di personale femminile con la qualifica in esame è molto ridotta e rappresenta il 13% circa delle osservazioni raccolte. Le donne dirigenti sono in media più giovani degli uomini, più esperte e con un livello di istruzione equivalente. Il livello salariale è inferiore a quello medio, con un gap di genere intorno al 18%.

Il numero di donne è sempre inferiore a quello dei colleghi maschi. Le donne dirigenti percepiscono uno stipendio più elevato dei colleghi uomini nelle aree della produzione, della qualità e della sicurezza, salute e ambiente nell'ordine del 4-4,5%.

**Figura 2.9 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Dirigenti**


L'analisi per tipologia aziendale evidenzia una forte correlazione positiva dei salari sia con la dimensione d'impresa, sia con il grado di internazionalizzazione: i livelli retributivi risultano più elevati di oltre 31 punti nelle grandi imprese e di circa 10 nelle multinazionali.

Per contro, il settore non è fattore di grande variabilità: le aziende dell'industria offrono salari poco più alti (+2%) ai propri dirigenti rispetto alle imprese del terziario.

**Figura 2.10 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Dirigenti**




## 2.2 Politiche retributive

### 2.2.1 La diffusione delle politiche retributive

Il 39% delle imprese che ha partecipato all'indagine dichiara di aver formalizzato una politica retributiva. Il valore complessivo è in funzione della dimensione aziendale: nelle realtà di maggiori dimensioni (oltre i 100 addetti), la diffusione raggiunge il 55%, mentre in quelle più piccole (sotto i 25 addetti) è molto più limitata (26%). Con riferimento al settore produttivo, l'incidenza delle imprese che adottano una politica retributiva è più elevata nei servizi (43%) rispetto all'industria (37%).

Figura 2.11 - Diffusione delle politiche retributive (per settore e dimensione)

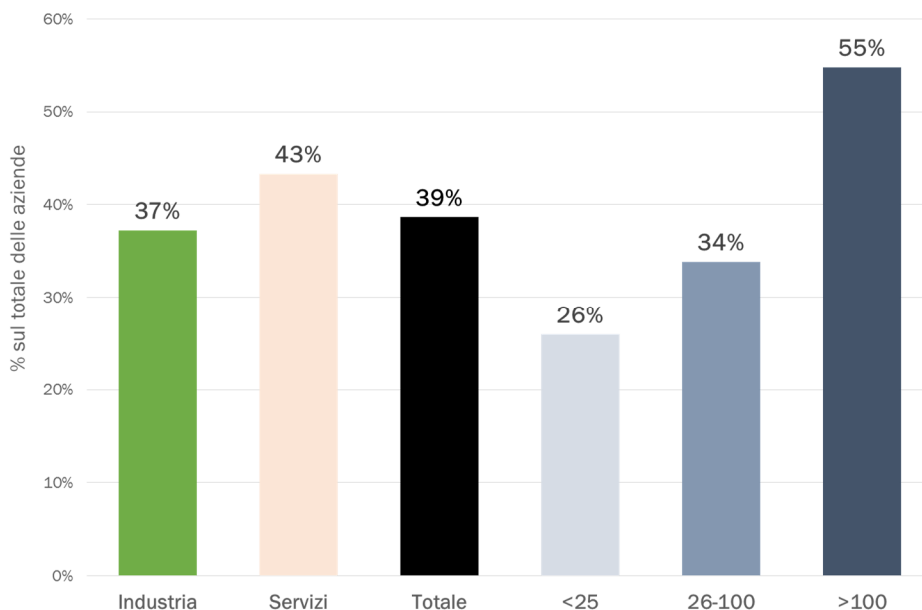
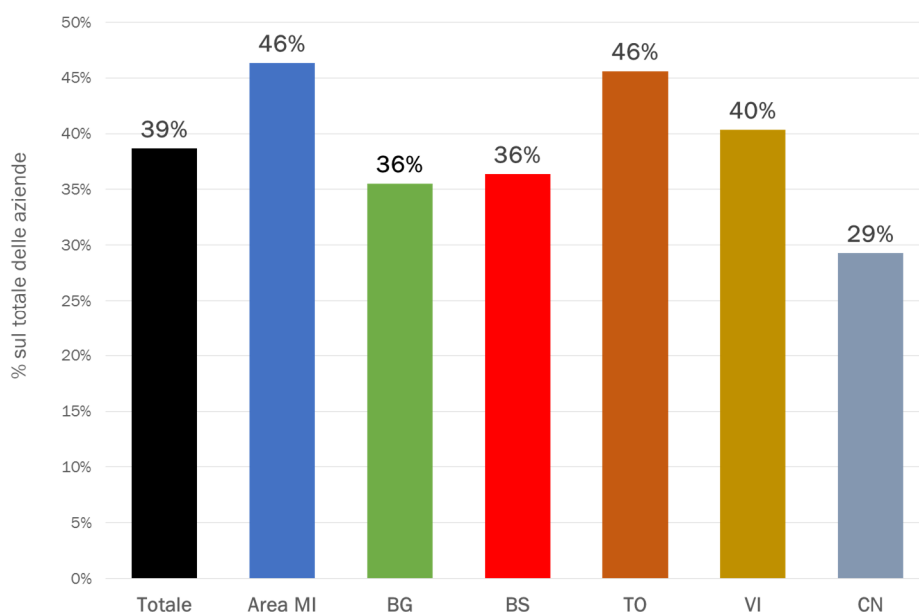


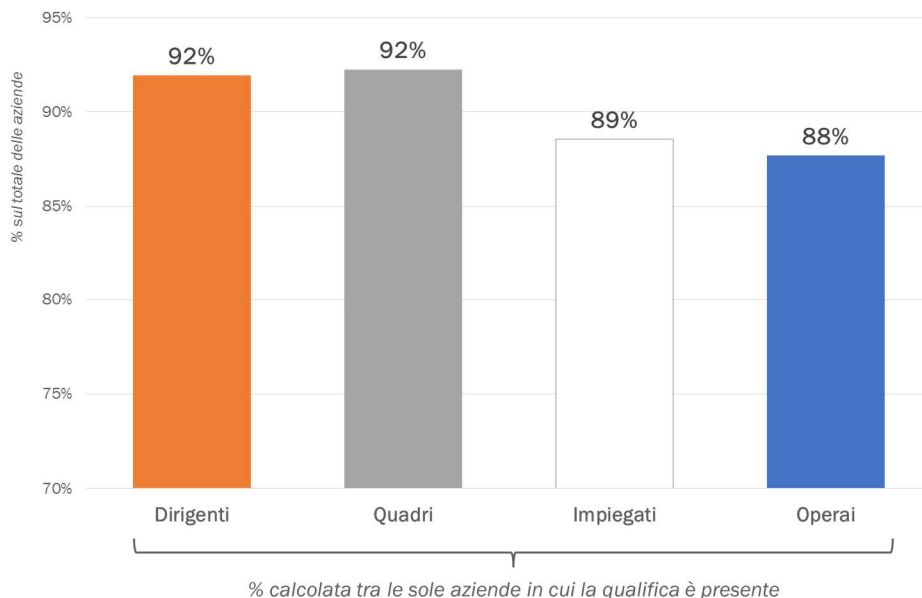
Figura 2.12 - Diffusione delle politiche retributive (per territorio)



Qualche differenza emerge anche nel confronto fra i sei territori coinvolti dall'indagine, con valori superiori nelle aree metropolitane di Milano e Torino (46%) - che hanno una più alta presenza di aziende di servizi e di maggiori dimensioni - e valori inferiori nelle altre province.

Circa il 90% delle imprese stabilisce criteri in base ai quali distribuire aumenti; l'ancoraggio delle politiche retributive a parametri stabiliti è di norma più frequente per dirigenti (92%) e quadri (92%), ma è comunque diffusa anche per impiegati e operai.

Figura 2.13 - Diffusione di politiche retributive mirate (per qualifica)



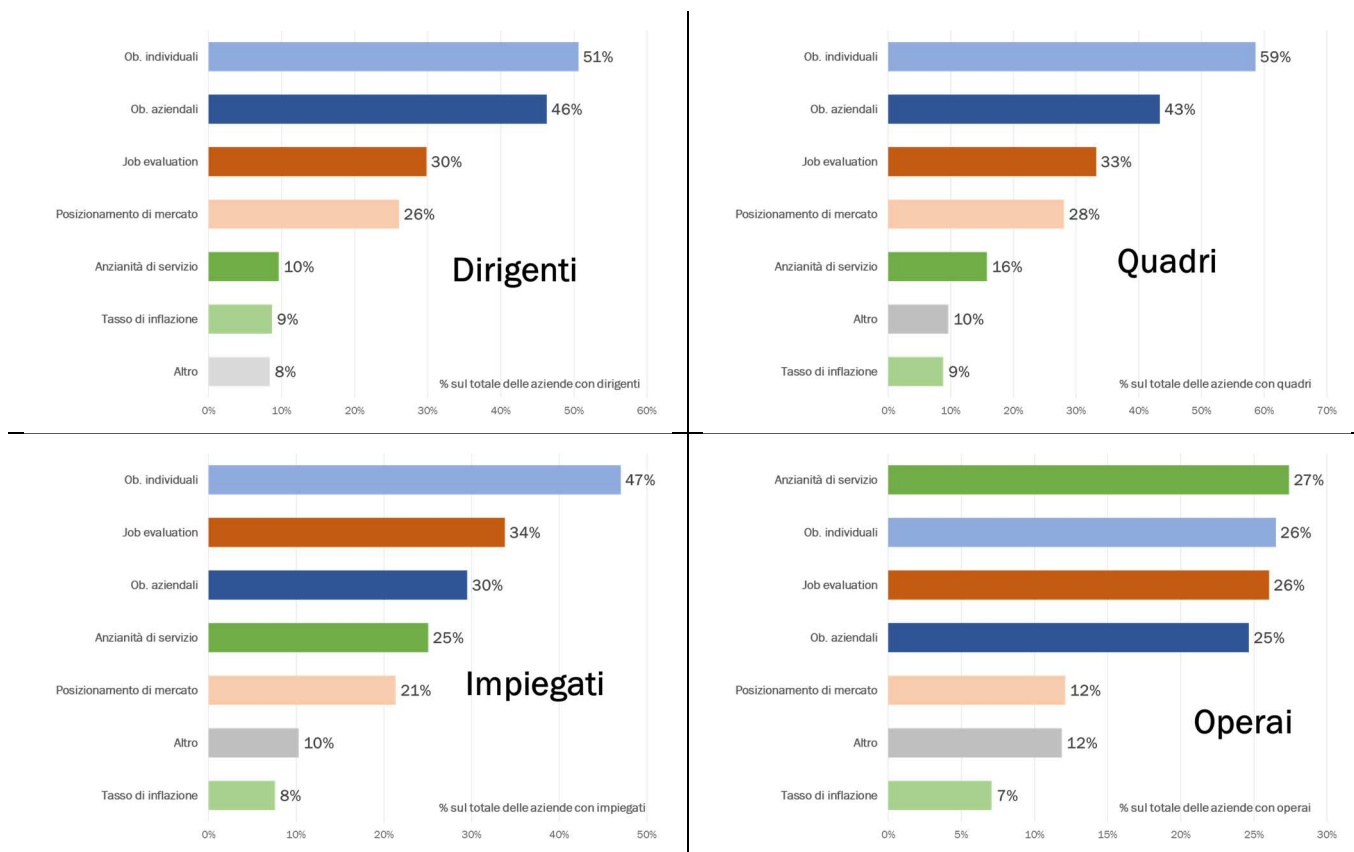
### 2.2.2 I criteri utilizzati per determinare gli aumenti

Quel che cambia, per le varie qualifiche, è il set di criteri utilizzati.

Nella rappresentazione grafica successiva (cfr. Figura 2.14) viene messa a confronto la diffusione dei vari criteri nelle quattro categorie di inquadramento del personale: per una più agevole lettura vengono utilizzate scale cromatiche diverse per distinguere i criteri legati alla performance (obiettivi individuali e aziendali, in scala di blu), da quelli legati alla posizione (posizionamento di mercato e job evaluation, in scala di rosso), dagli automatismi (tasso d'inflazione e anzianità di servizio, in scala di verde).

Le differenze fra dirigenti e quadri sono minori: in entrambi i casi è la performance a guidare nettamente le dinamiche retributive, principalmente quella individuale, ma conta anche (nel caso dei dirigenti quasi altrettanto) l'andamento dell'azienda.

Non si segnala, inoltre, particolare differenza per quanto riguarda ciò che avviene sul mercato esterno; allo stesso tempo nei dirigenti gli automatismi hanno scarsissima rilevanza, mentre fra i quadri l'anzianità di servizio è un elemento considerato.

**Figura 2.14 - Criteri di riferimento per le politiche retributive mirate (per qualifica)**


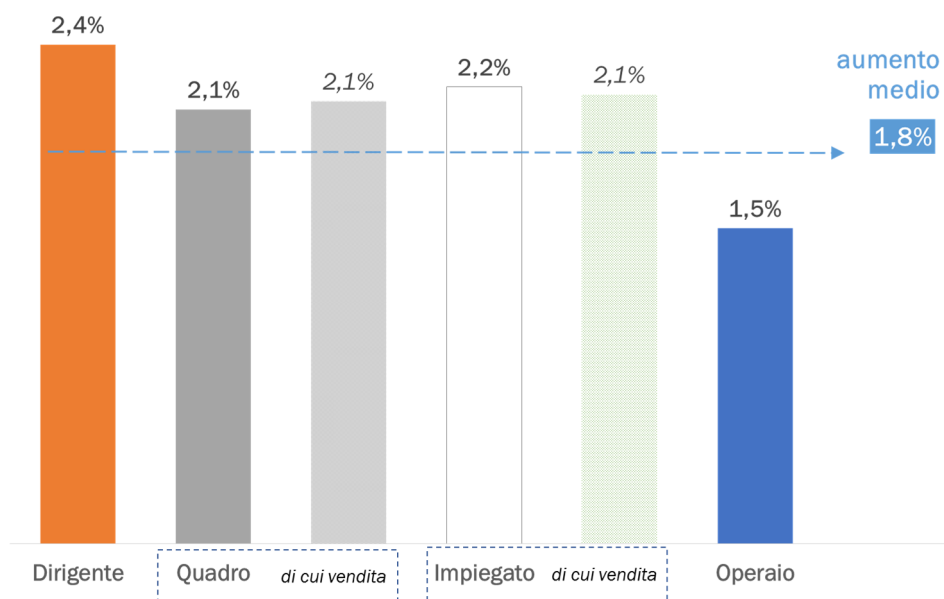
Per gli impiegati rimane l'attenzione ai criteri di performance, seppur non così frequenti come nelle categorie di inquadramento superiore; allo stesso tempo l'entità degli aumenti risente maggiormente dei contenuti del ruolo, nonché dell'anzianità di servizio.

Il set di criteri utilizzati nel caso degli operai evidenzia un approccio diverso. Pesi equivalenti sono attribuiti all'esperienza - vero e proprio valore aggiunto per questa categoria - e al contributo intrinseco, che fa riferimento alla posizione. L'attenzione alla performance mantiene importanza primaria, ma vi è un sostanziale equilibrio fra risultati individuali e aziendali: si tratta evidentemente di una categoria per la quale incide maggiormente il gioco di squadra rispetto ai meriti dei singoli. Risulta complessivamente marginale la valutazione del mercato esterno.

### 2.2.3 La dinamica retributiva nel 2018

Nel 2018 le politiche delle imprese hanno determinato un incremento delle retribuzioni dell'1,8%, con punte del +2,4% fra i dirigenti. Più contenuti gli aumenti per il personale operaio (+1,5%, gli unici sotto la media), mentre quadri e impiegati hanno registrato percentuali al di sopra dell'incremento medio (rispettivamente +2,1% e +2,2%), con valori allineati per il personale delle vendite (+2,1% sia nei quadri che fra gli impiegati).

Figura 2.15 - Dinamica retributiva nel 2018 (differenziali per qualifica)

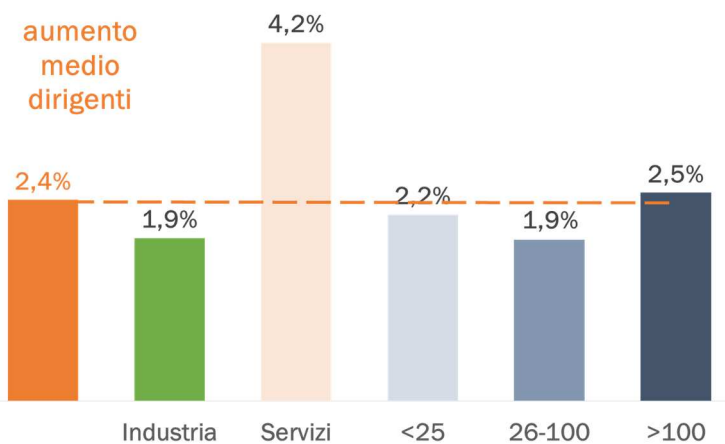


### 2.2.3.1 Dirigenti

Per quanto riguarda il personale dirigente, l'incremento medio riscontrato nel 2018 (+2,4%) è l'effetto di variazioni decisamente più sostenute nei servizi (+4,2%) e, seppur di poco, nelle imprese al di sopra dei 100 addetti (+2,5%).

Per contro, nel settore dell'industria, le politiche retributive destinate al personale dirigente (+1,9%) sono in linea con il dato medio complessivo (+1,8%).

Figura 2.16 - Dinamica retributiva nel 2018 - Dirigenti

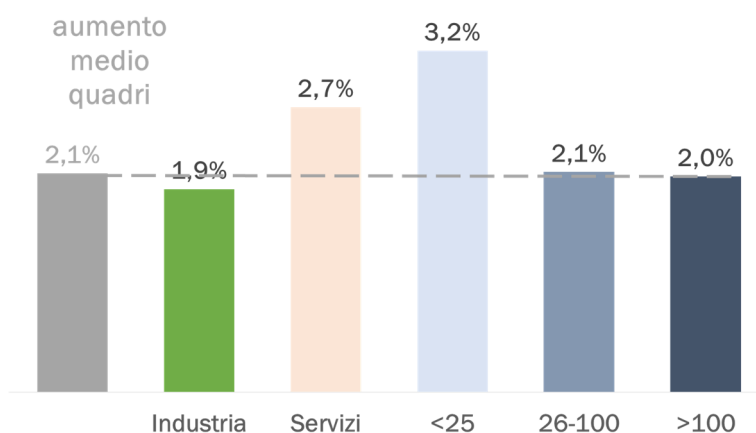


### 2.2.3.2 Quadri

Anche per i quadri le politiche retributive sono state più premianti nelle imprese dei servizi (+2,7%) che in quelle industriali (+1,9%).

L'incremento medio per questa qualifica (+2,1%) trova corrispondenza nelle imprese più strutturate, mentre spicca il +3,2% nella classe di imprese sotto i 25 addetti.

Figura 2.17 - Dinamica retributiva nel 2018 - Quadri

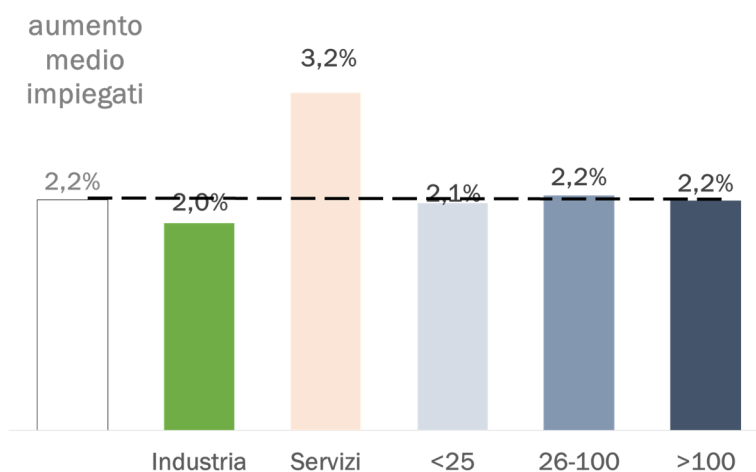


### 2.2.3.3 Impiegati

Le politiche retributive nel 2018 hanno determinato un incremento delle retribuzioni fra gli impiegati del 2,2% medio, sostanzialmente analogo nelle diverse classi dimensionali.

A livello settoriale, di nuovo, l'incremento stimato è stato superiore nelle aziende dei servizi (+3,2%) rispetto a quelle dell'industria (+2,0%).

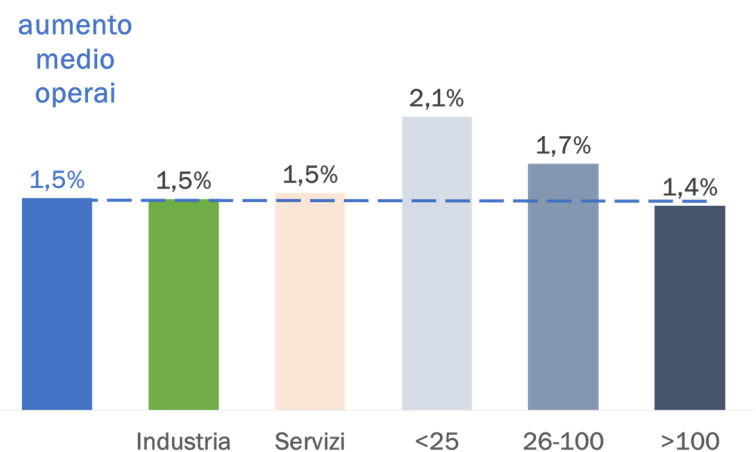
Figura 2.18 - Dinamica retributiva nel 2018 - Impiegati



### 2.2.3.4 Operai

Nel 2018 le politiche retributive che hanno riguardato il personale operaio hanno prodotto aumenti medi nell'ordine dell'1,5%. Tale valore coincide sostanzialmente con quanto rilevato nell'industria (+1,5%) e nelle grandi imprese (+1,4%), ambiti dove si concentra il maggior numero di addetti con tale qualifica. Più importante l'aumento retributivo nelle imprese di minore dimensione (+2,1%).

Figura 2.19 - Dinamica retributiva nel 2018 Operai

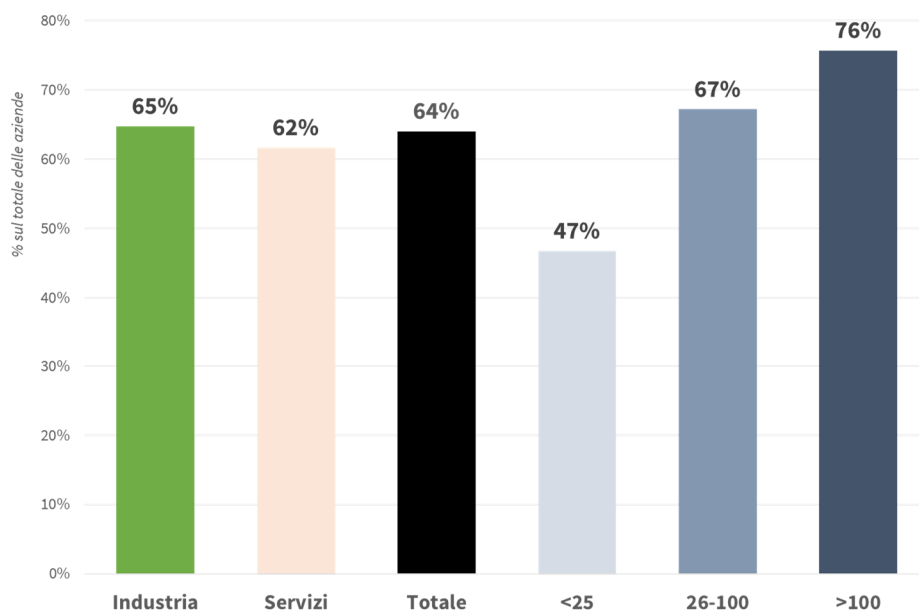


## 2.3 Sistemi di incentivazione

### 2.3.1 La diffusione della retribuzione variabile

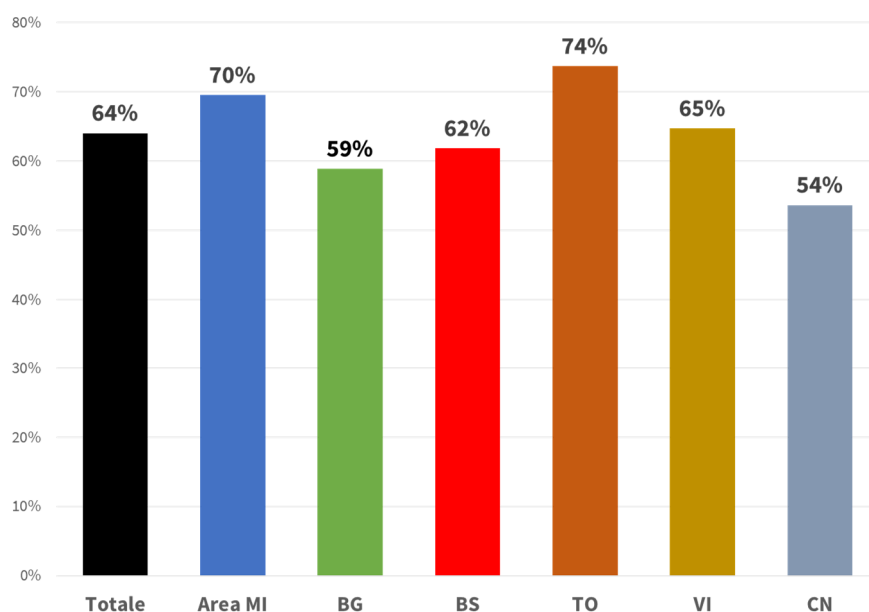
Il 64% delle aziende industriali e di servizi che hanno partecipato alla rilevazione eroga forme variabili di retribuzione ai propri dipendenti.

Figura 2.20 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per settore e dimensione)



Il ricorso a forme di remunerazione collegate ad obiettivi è similmente diffuso fra industria (65%) e servizi (62%), mentre la quota di imprese interessate aumenta al crescere delle dimensioni, raggiungendo il 76% in quelle più grandi.

Figura 2.21 - Diffusione di forme variabili della retribuzione (per territorio)

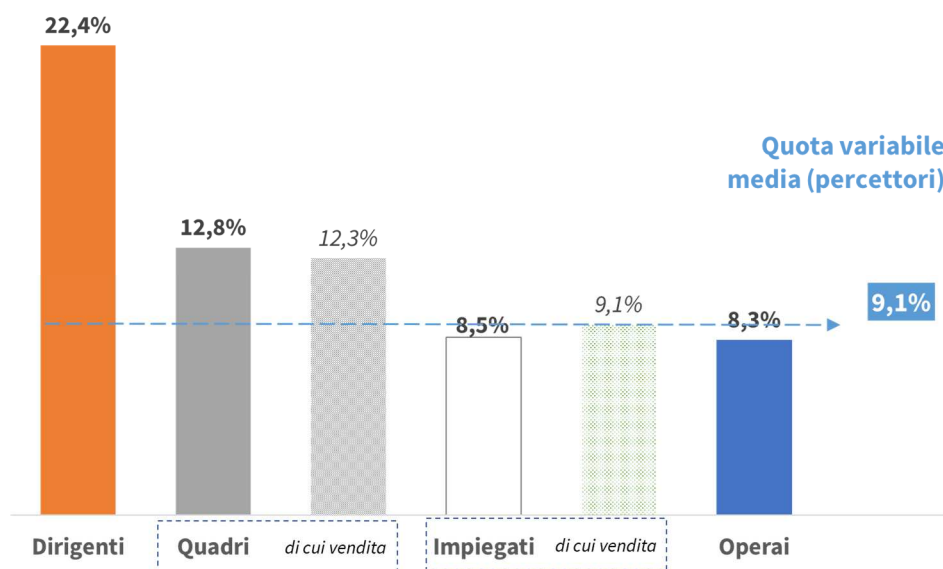


Dal punto di vista territoriale, le zone di maggiore diffusione sono il torinese (74%) e l'area milanese (70%). La provincia di Vicenza si colloca poco sopra la media complessiva (64%), con un tasso di diffusione del 65%, seguita da quelle di Brescia (62%), Bergamo (59%) e Cuneo (54%).

### 2.3.2 L'incidenza della retribuzione variabile

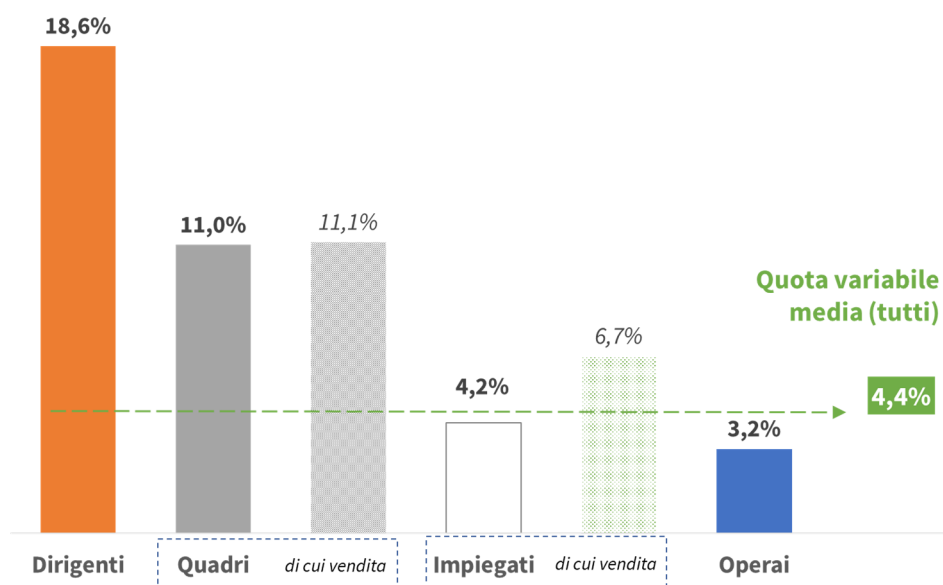
Mediamente nel 2018 sono stati erogati premi variabili per un ammontare pari al 9,1% della Retribuzione Annuale Totale, con punte del 22,4% per i dirigenti e un minimo del 8,3% per il personale operaio.

Figura 2.22 - Quota del variabile soli beneficiari (per qualifica)



Per i quadri e gli impiegati il valore medio è risultato rispettivamente pari al 12,8% e all'8,5%; se il calcolo è circoscritto all'Area Vendita, il peso del variabile risulta leggermente inferiore nel caso dei quadri (12,3%), mentre per gli impiegati raggiunge il 9,1%.

Figura 2.23 - Quota del variabile intera forza lavoro (per qualifica)



Ripartito sull'insieme dei lavoratori in forza (compresi quindi anche quelli che non ne hanno beneficiato), il peso della retribuzione variabile si abbassa, collocandosi al 4,4%.

### 2.3.3 I premi variabili collettivi previsti dalla contrattazione aziendale

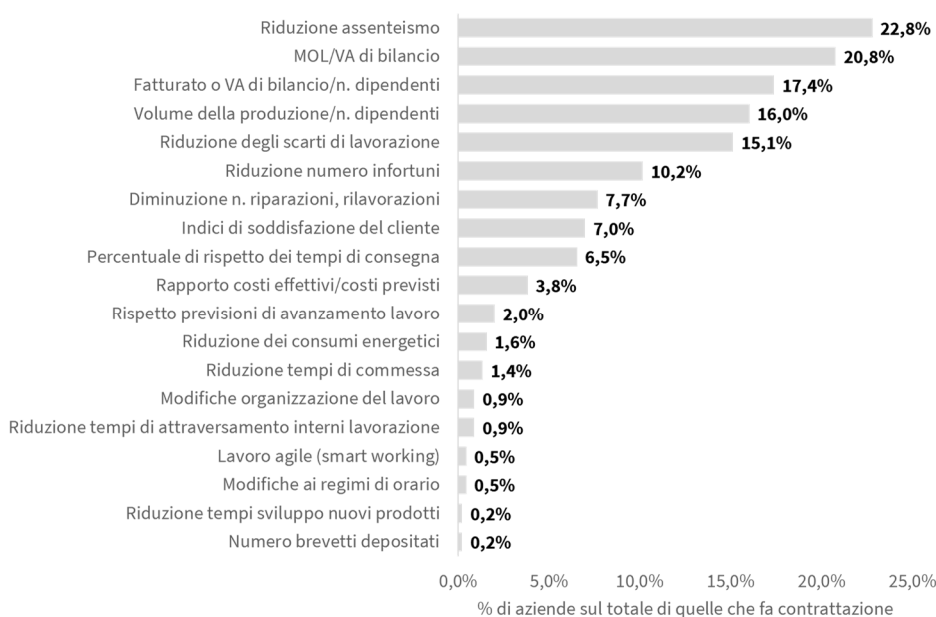
La retribuzione variabile può, almeno in parte, essere costituita da un premio collettivo previsto dalla contrattazione aziendale.

Ma quali sono i parametri più utilizzati dalle imprese che l'hanno istituito? Dai dati raccolti tra le imprese il parametro cui più spesso viene correlata l'erogazione del premio è la riduzione dell'assenteismo: tale indicatore è il riferimento nel 22,8% delle aziende che prevedono tale premio.

Seguono per importanza indici legati alla redditività - come il MOL/Valore Aggiunto da bilancio (20,8%) - o alla produttività - come il fatturato o il valore aggiunto per dipendente (17,4%) o il volume di produzione per dipendente (16,0%) - o l'efficienza, come la riduzione degli scarti di lavorazione (15,1%).

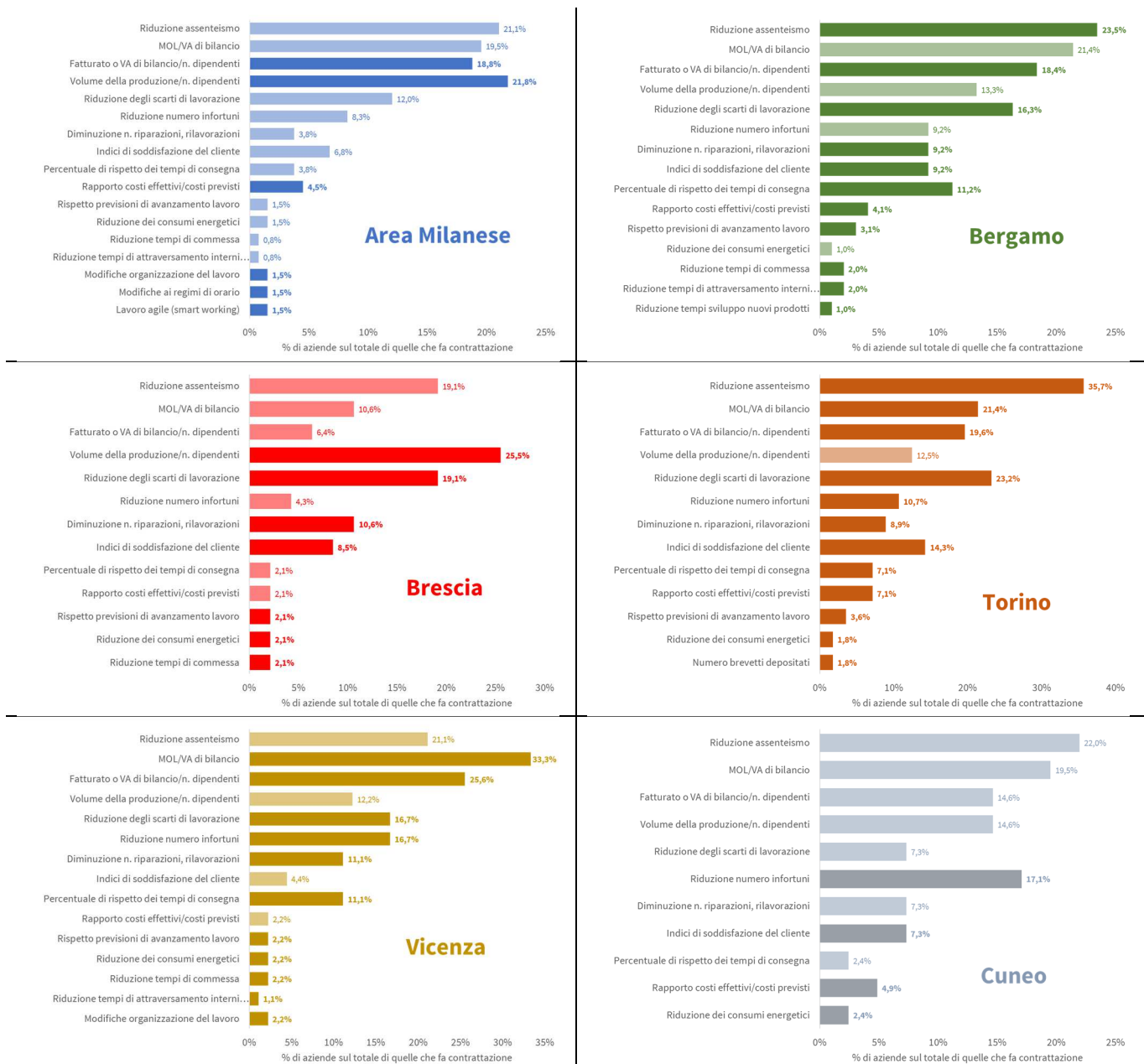
Ancora poco diffusi sono invece indicatori inerenti l'introduzione di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (*smart working*, modifiche all'organizzazione del lavoro e ai regimi di orari), tutte con diffusioni inferiori all'1%.

Figura 2.24 - Indicatori per la misurazione degli incrementi prefissati



Le specificità territoriali emergono nei seguenti grafici, che - per ciascun territorio - riportano solo gli indicatori segnalati da almeno un'azienda e i parametri che hanno registrato una diffusione superiore alla media sono stati evidenziati con un colore più scuro.

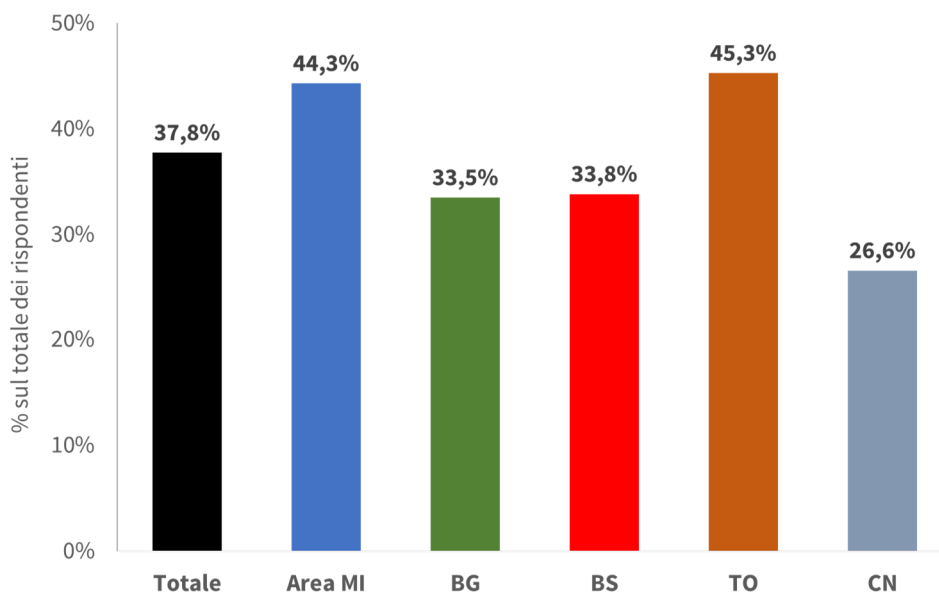


**Figura 2.25 - Set di indicatori utilizzati per territorio**


Nel milanese si registra un maggior orientamento ad utilizzare parametri legati all'introduzione di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (modifiche ai regimi di orario, *smart working*); in provincia di Bergamo prevalgono indicatori legati al rispetto e miglioramento delle tempistiche (rispetto dei tempi di consegna, riduzione dei tempi dei processi), mentre nel torinese sono più diffusi indici legati all'efficientamento dell'organizzazione e alla qualità (riduzione dell'assenteismo e degli scarti, miglioramento della soddisfazione del cliente).

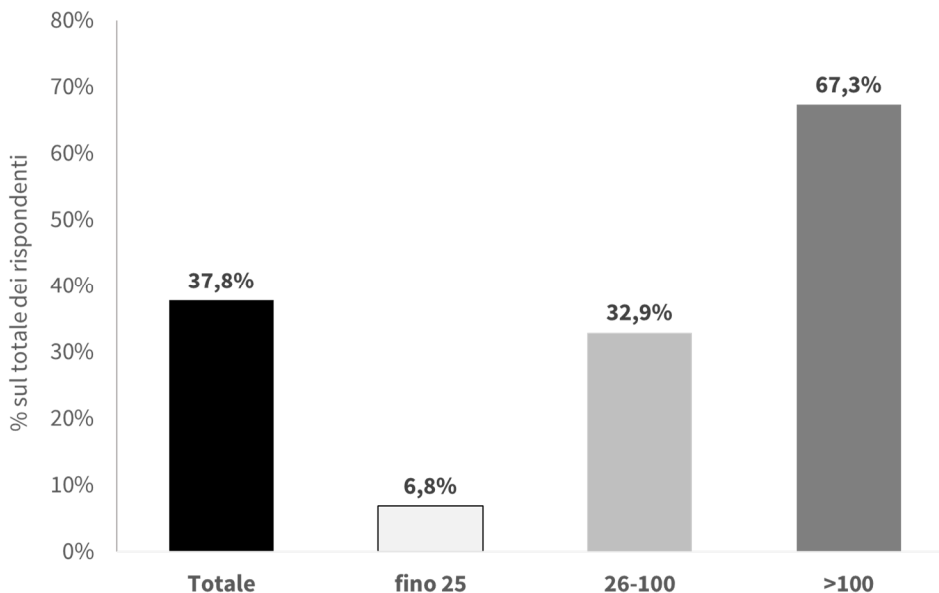
In provincia di Brescia prevale l'attenzione alla produzione (volume di produzione per dipendente), mentre in quella di Vicenza sono preferiti indicatori legati alla redditività (MOL/valore aggiunto) o alla produttività (fatturato e valore aggiunto per dipendente).

Nel cuneese, infine, l'indicatore più evidente è la riduzione del numero di infortuni sul lavoro.

**Figura 2.26 - Diffusione contratti aziendali con premio variabile collettivo (per territorio)<sup>1</sup>**


Oltre un terzo delle aziende che hanno partecipato alla rilevazione applica un contratto collettivo aziendale che prevede l'erogazione di un premio di risultato.

Nel torinese e nell'area milanese la diffusione è maggiore, rispettivamente al 45,3% e al 44,3%.

**Figura 2.27 - Diffusione contratti aziendali con premio variabile collettivo (per dimensione)**


La diffusione della contrattazione aziendale istitutrice premi di risultato risulta tanto più elevata quanto maggiori sono le dimensioni aziendali. Il valore raggiunge il 67,3% nelle aziende con oltre 100 dipendenti. Ma qual è l'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione?

Informazioni sull'argomento sono state recentemente raccolte dall'Indagine Confindustria sul Lavoro, la rilevazione effettuata annualmente dal Sistema<sup>2</sup>.

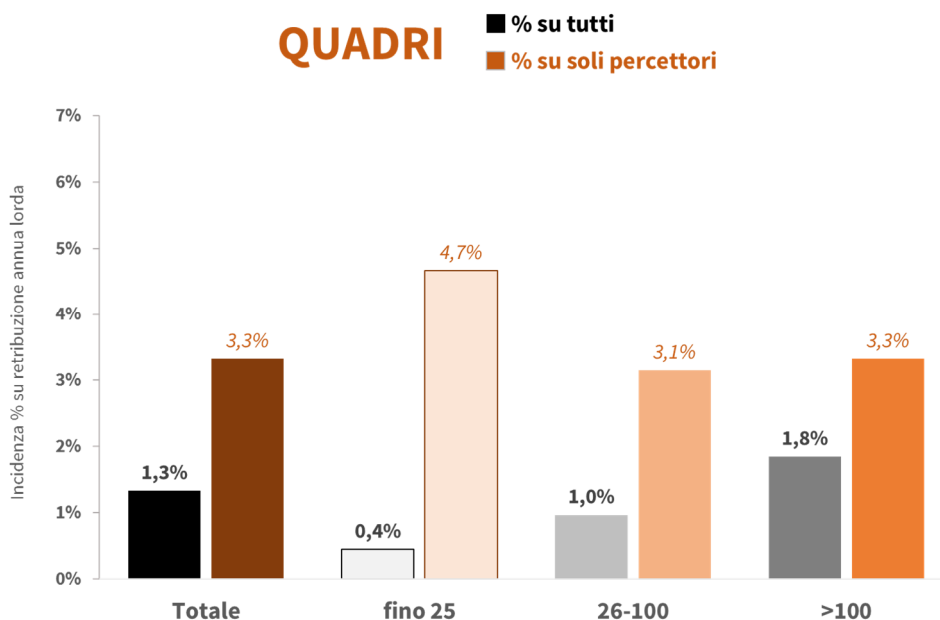
<sup>1</sup> Non sono stati raccolte informazioni sul welfare aziendale relative al territorio di Vicenza.

<sup>2</sup> L'indagine, effettuata per la prima volta nel 2004 per omogeneizzare le numerose rilevazioni sui temi del lavoro svolte da diverse Associazioni e Federazioni aderenti a Confindustria, coinvolge le aziende associate al Sistema.

L'incidenza dei premi variabili collettivi (escludendo MBO o premi individuali) sulla retribuzione per i quadri si attesta mediamente al 3,3% (1,3% estendendo il campione anche ai dipendenti di imprese in cui non è previsto un premio di risultato).

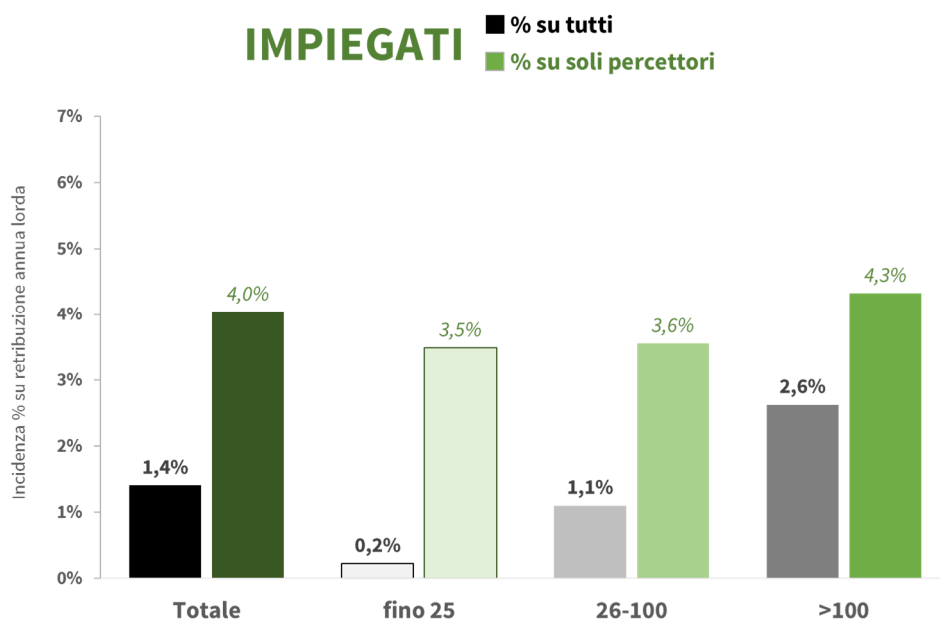
Tra i percettori di premi, l'incidenza è maggiore tra i quadri di imprese con meno di 26 dipendenti.

Figura 2.28 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2017 - Quadri



Tra gli impiegati si rileva un'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione pari al 4,0% (1,4% estendendo il campione anche ai dipendenti di imprese in cui non è previsto un premio di risultato). Tra i percettori di premi, l'incidenza è maggiore nelle imprese con più di 100 dipendenti.

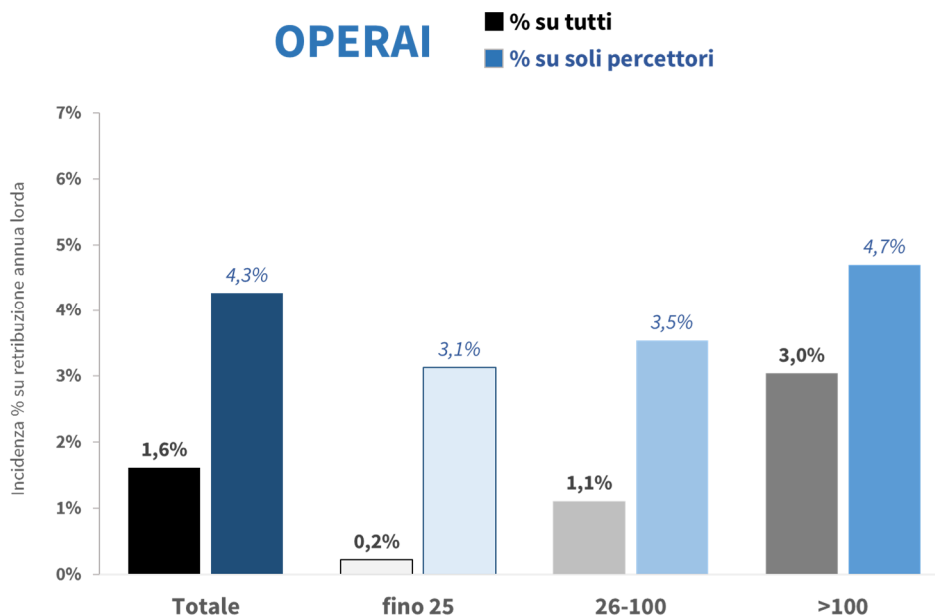
Figura 2.29 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2017 - Impiegati



Tra gli operai si rileva un'incidenza dei premi variabili collettivi sulla retribuzione pari al 4,3% (1,6% estendendo il campione anche ai dipendenti di imprese in cui non è previsto un premio di risultato),

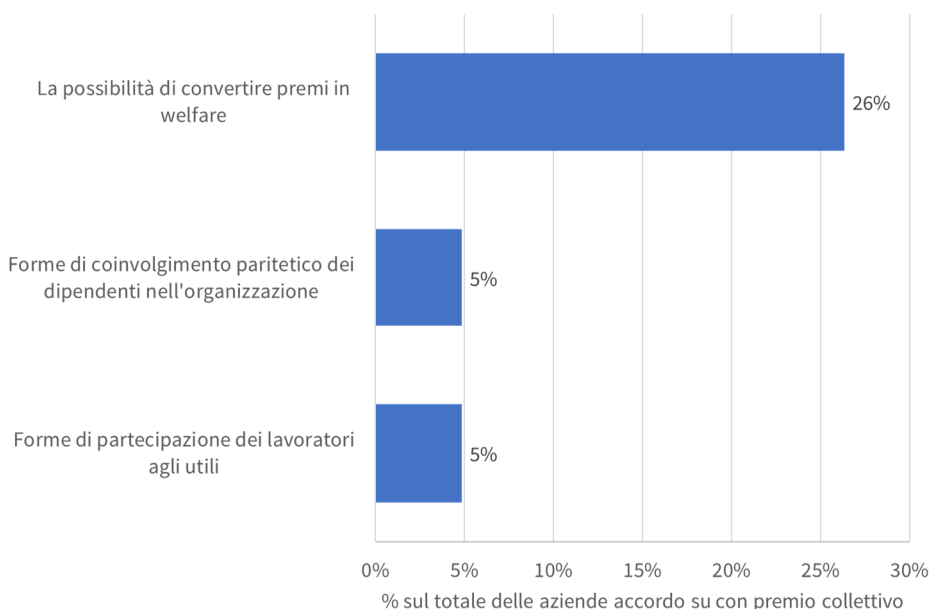
maggiore, pertanto, di quella registrata per impiegati e quadri. Tra i percettori di premi l'incidenza è maggiore nelle imprese con più di 100 dipendenti.

Figura 2.30 - Incidenza premi variabili collettivi erogati nel 2017 - Operai



Stando alle informazioni raccolte tra le imprese, oltre un accordo su quattro prevede la convertibilità del premio erogato in strumenti di welfare. Più rare sono, invece, le previsioni di forme di partecipazione agli utili o di coinvolgimento paritetico dei dipendenti, aventi entrambe una diffusione del 5%.

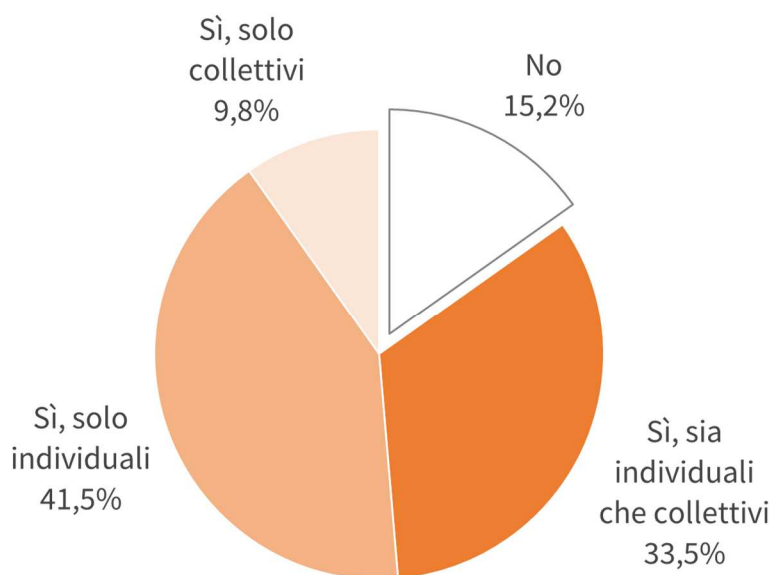
Figura 2.31 - Previsioni particolari degli accordi aziendali



### 2.3.4 I benefit

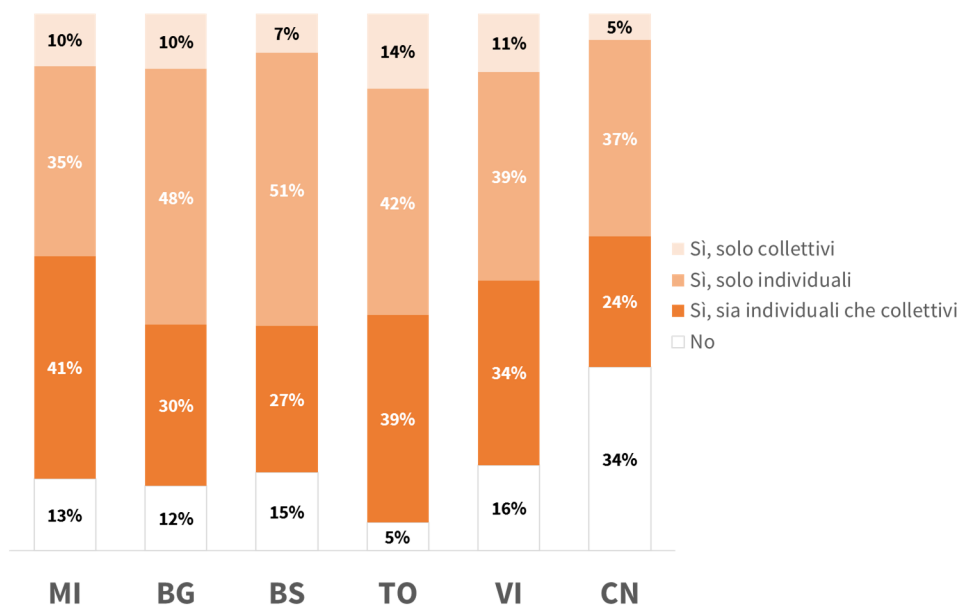
I benefit sono uno strumento di politica retributiva sempre più utilizzato dalle aziende; sono presenti, in forma individuale o collettiva, in oltre 8 aziende su dieci.

Figura 2.32 - Presenza di benefit

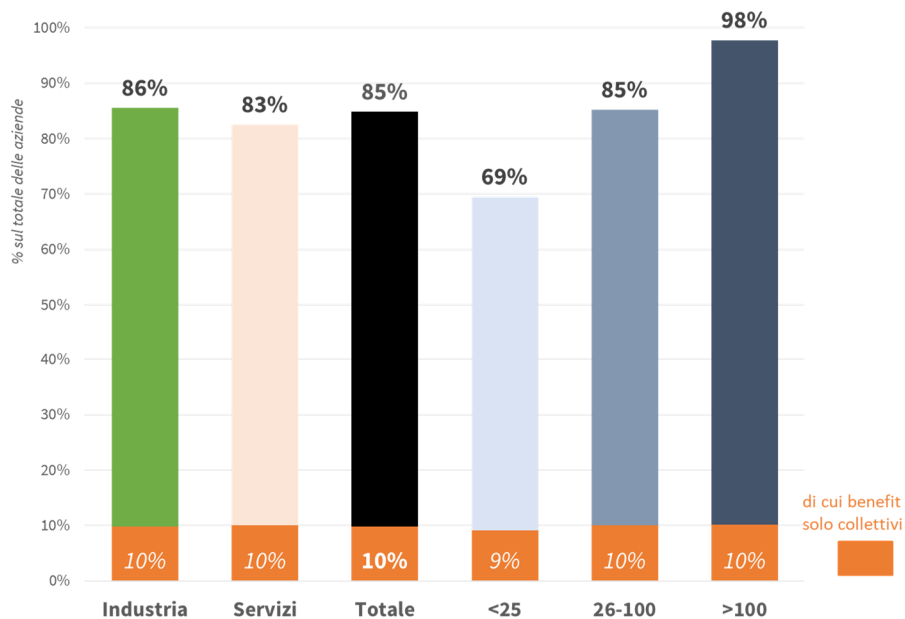


La previsione più diffusa è quella di benefit esclusivamente individuali (41,5%): tra le imprese che ricorrono ai benefit (ovvero il 84,8% del totale), solo una su dieci ne prevede esclusivamente in modalità collettiva. Un terzo delle imprese li prevede invece sia individuali che collettivi.

Figura 2.33 - Presenza di benefit (distribuzione territoriale)



Il territorio in cui si ricorre più frequentemente ai benefit è il torinese, dove si registrano in ben il 95% delle imprese. Nella medesima area si registra, in percentuale, la maggiore diffusione di benefit collettivi (in ben il 53% del campione). È la provincia di Brescia, invece, quella in cui si registra una più elevata percentuale di imprese che distribuiscono benefit esclusivamente individuali (51%).

**Figura 2.34 - Diffusione dei benefit individuali e collettivi (per settore e dimensione)**


Il ricorso a questo strumento di gestione del personale è correlato alle dimensioni: lo utilizzano 7 aziende su 10 sotto i 25 addetti e il 98% di quelle sopra ai 100 dipendenti.

Per quanto riguarda la segmentazione settoriale, i benefit sono maggiormente erogati negli operatori dell'industria (86%), a fronte del 83% nell'ambito dei servizi. Non vi è invece alcuna differenza sulla diffusione di quelli indifferenziati di tipo collettivo (in entrambi i settori al 10%).

### 2.3.5 Piani di incentivazione a lungo termine

I Piani LTI (ovvero i piani di incentivazione a lungo termine)<sup>1</sup> sono uno strumento di politica di gestione del personale relativamente poco frequente.

Le forme considerate dall'indagine sono:

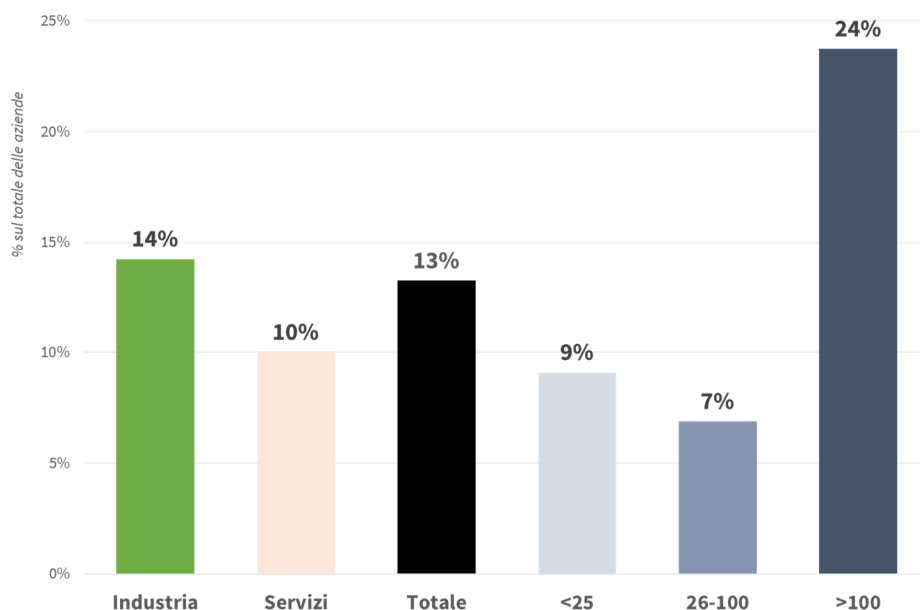
- LTI cash
- Deferred bonus
- Stock option
- Stock grant
- Restricted share
- Phantom option plan.

Tutti sono in qualche misura presenti nelle nostre aziende.

La percentuale di imprese che ha segnalato di utilizzare almeno uno di questi incentivi per almeno un dipendente è risultata del 13%, con differenze per settore e dimensione come riportato nel seguente grafico:

<sup>1</sup> Per maggiori dettagli sul funzionamento di questi strumenti si rimanda al par. 2.8 - Glossario pag. 49.

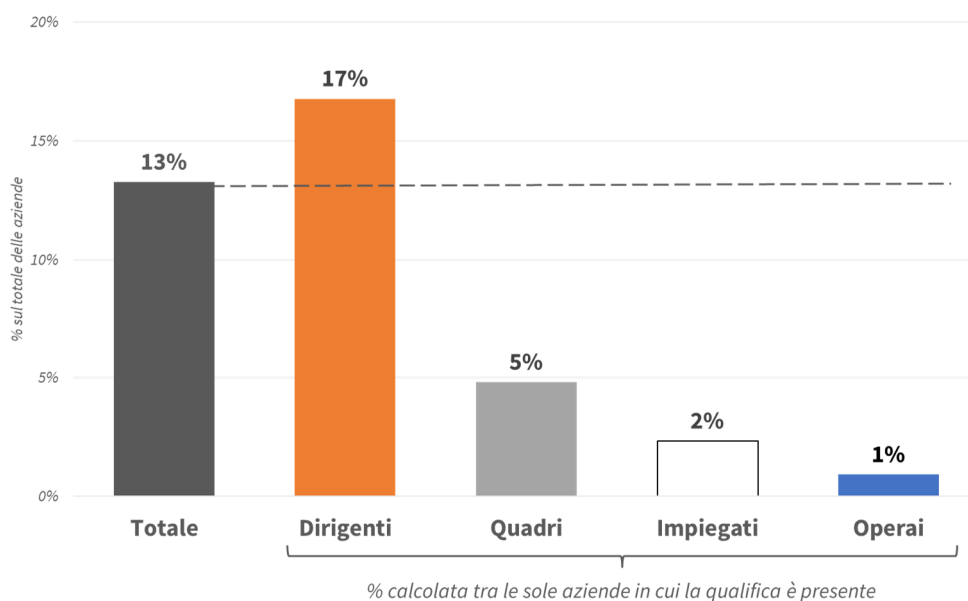
Figura 2.35 - Diffusione dei piani di incentivazione e lungo termine (per settore e dimensione)



Come era lecito attendersi, trovano maggiori ambiti di applicazione nelle imprese più grandi, dove registrano un tasso di diffusione del 24%. La presenza è invece piuttosto sporadica in realtà di dimensione inferiore, dove si registrano in meno del 10% dei casi. Si osserva ancora un maggiore ricorso nelle imprese industriali (14%) rispetto che in quelle di servizi (10%).

Tra le imprese dove sono presenti dirigenti, in oltre un caso su sei (17%) il personale con questa qualifica usufruisce di piani di incentivazione a lungo termine, mentre più raramente succede per dipendenti con altra qualifica.

Figura 2.36 - Diffusione dei piani di incentivazione e lungo termine (per qualifica)



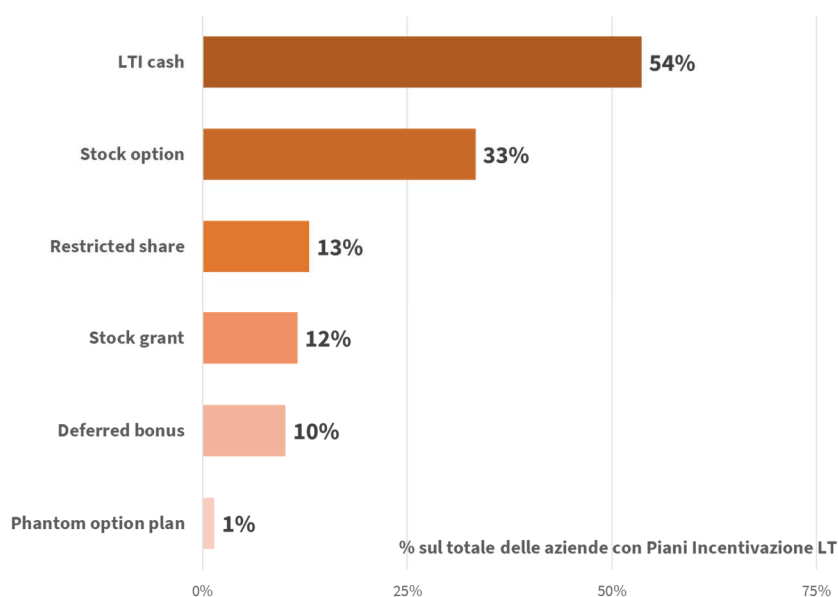
La tipologia di piano più scelta è quella dei *Long Term Incentive Cash (LTI Cash)*, segnalata dal 54% delle imprese che ha adottato strumenti di questo tipo. Questi piani prevedono il differimento parziale

dell'erogazione dell'incentivo annuale maturato e in pratica costituiscono un ponte tra l'incentivazione di breve periodo e quella di lungo periodo.

Seguono per diffusione le *Stock option*, scelte dal 33% delle imprese in cui sono presenti piani di incentivazione a lungo termine. Meno utilizzati (13%) i *Restricted share*, caratterizzati da un meccanismo di funzionamento che prevede la maturazione dei bonus in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi di performance di medio/lungo termine, che normalmente condizionano l'erogazione dell'incentivo alla permanenza del beneficiario in azienda.

Più rari gli *Stock grant* (12%) e i *Deferred bonus* (10%), mentre i *Phantom option plan* (1%) chiudono la graduatoria.

Figura 2.37- Diffusione delle principali forme di piani di incentivazione e lungo termine





## 2.4 Piani di inserimento

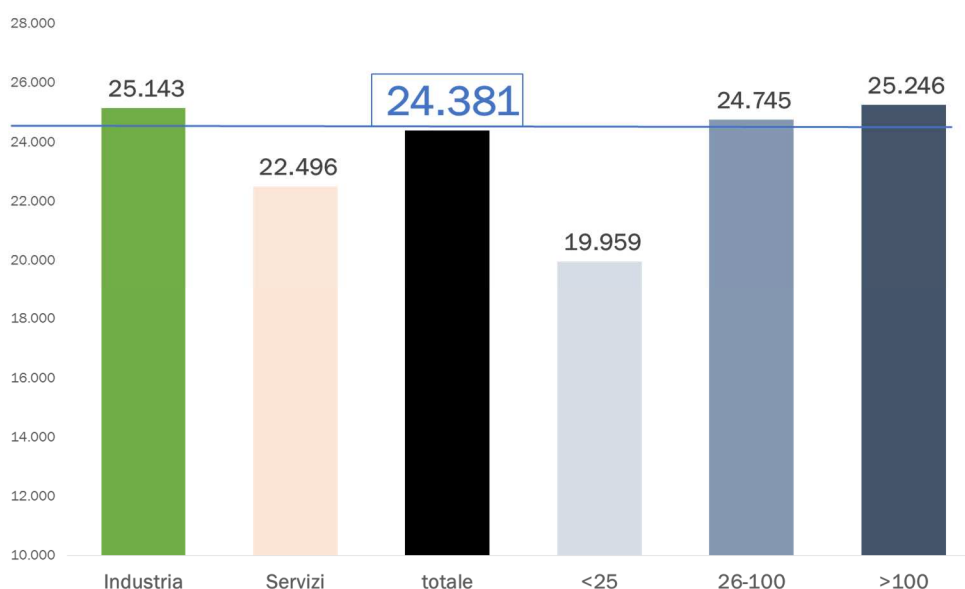
### 2.4.1 Retribuzioni d'ingresso

Quali caratteristiche hanno avuto nel 2018 le politiche di inserimento dei neolaureati?

L'indagine lo ha verificato su un sottoinsieme di aziende che ha collaborato alla rilevazione, composto da quelle che hanno dichiarato di avere politiche formalizzate e che nel corso del 2018 hanno assunto un giovane in possesso di laurea alla prima esperienza lavorativa (o hanno l'intenzione di farlo entro la fine dell'anno).

La retribuzione d'ingresso media si colloca a poco più di 24mila euro lordi annui, con valori superiori ai 25mila euro nelle imprese di maggiori dimensioni, ed un minimo di 20mila in quelle fino a 25 addetti; le retribuzioni d'entrata per i neolaureati sono superiori nelle imprese industriali (25.143 €) rispetto a quelle del terziario (22.496 €).

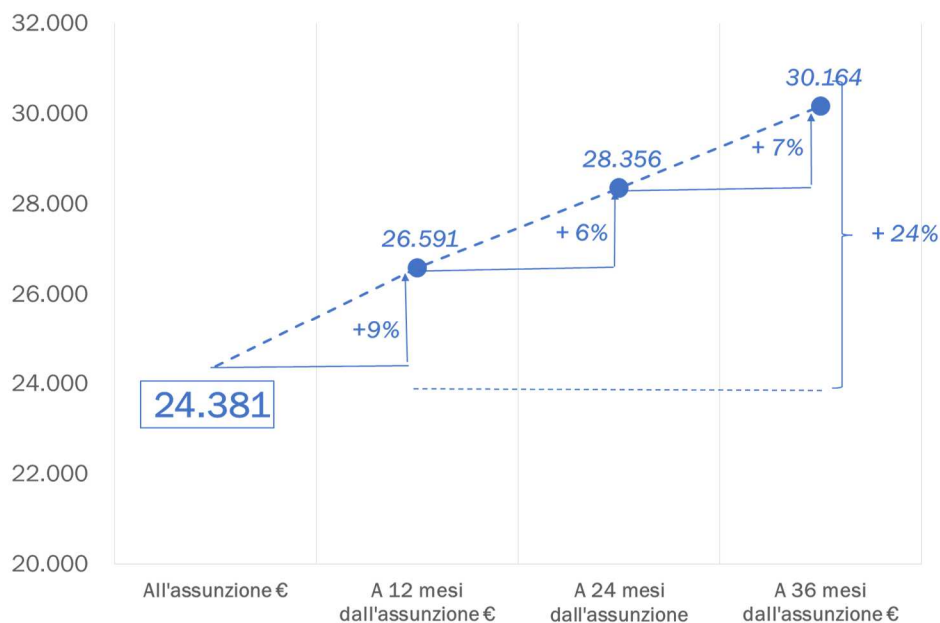
Figura 2.38 - Retribuzioni d'ingresso neolaureati (per settore e dimensione)



### 2.4.2 Gli aumenti nei primi 36 mesi

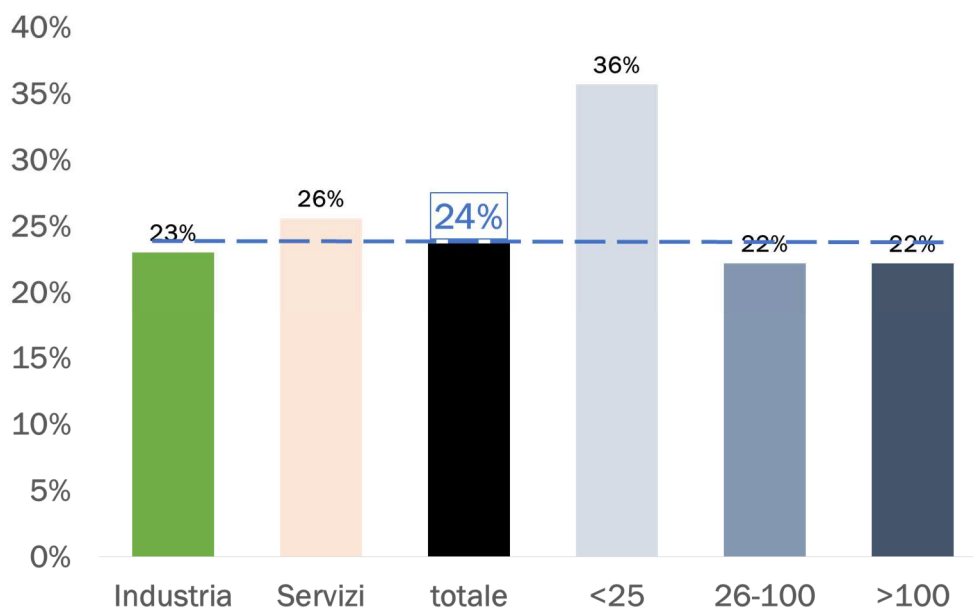
Nei primi 3 anni i piani retributivi delle imprese prevedono incrementi della retribuzione d'ingresso nell'ordine del +24% cumulato, con una progressione decrescente (+9% dopo il primo anno; +6% dopo il secondo e +7% a 36 mesi dall'assunzione).

Figura 2.39 - Dinamica delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 36 mesi



A livello settoriale non si segnalano particolari differenze per quanto riguarda l'evoluzione degli incrementi per il personale neolaureato, mentre essi risultano particolarmente intensi fra le realtà aziendali di piccola dimensione (+36%), caratterizzate da livelli d'ingresso inferiori alla media ed evidentemente nella maggiore necessità di sviluppare politiche di *retention*.

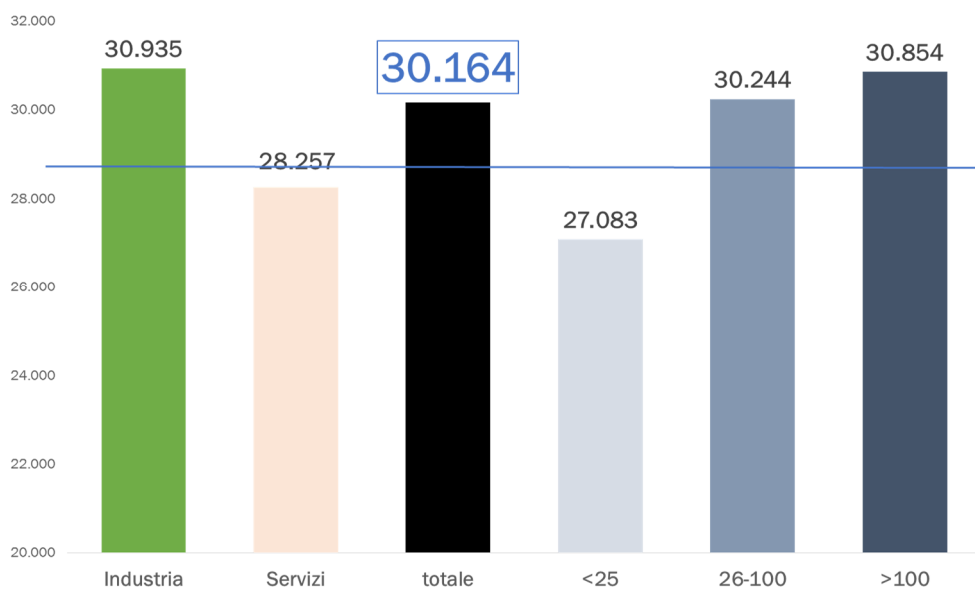
Figura 2.40 - Incr. % delle retribuzioni dei neolaureati nei primi 36 mesi (per settore e dimensione)



A tre anni dall'assunzione lo scarto si riduce, ma solo parzialmente.

Con una retribuzione che si avvicina ai 31mila euro, le imprese più grandi, oltre i 100 addetti, e le imprese industriali permangono i contesti aziendali in cui le retribuzioni dei neolaureati sono mediamente più elevate.

Figura 2.41 - Retribuzioni dei neolaureati dopo 36 mesi (per settore e dimensione)



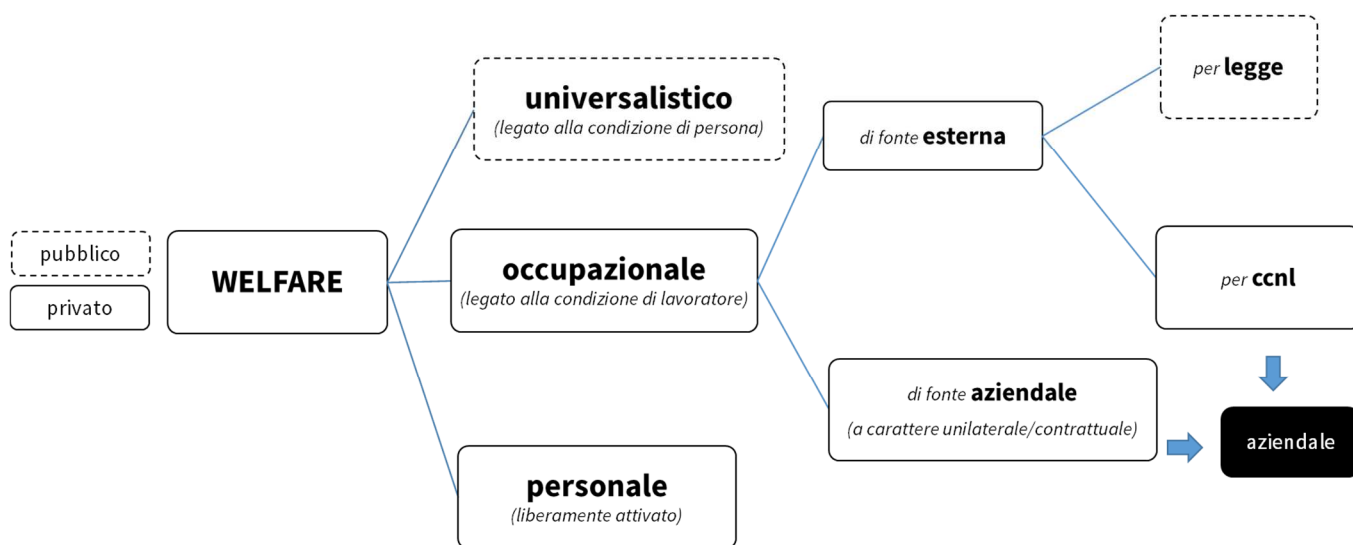
## 2.5 Welfare aziendale

### 2.5.1 Di cosa stiamo parlando

Per “welfare aziendale” si intende il sistema di prestazioni non monetarie finalizzate a incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori dipendenti sotto il profilo economico e sociale. Gli strumenti contemplati sono numerosi e vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.

Lo sviluppo del welfare aziendale negli ultimi anni trae origine dalle trasformazioni economiche, sociali e demografiche che stanno impattando sul *welfare state* del nostro Paese, in difficoltà nel rispondere prontamente ed efficacemente alle nuove esigenze e ai nuovi bisogni sociali. La crisi finanziaria e le correlate azioni di *spending review* hanno accelerato la necessità di adottare azioni integrative, sebbene certamente non sostitutive, delle tutele sancite dal welfare pubblico.

Per collocare il welfare aziendale nel più ampio concetto di welfare può essere utile schematizzare le varie accezioni<sup>1</sup>:



Il welfare aziendale è una forma di welfare occupazionale, la categoria in cui rientrano gli istituti di protezione sociale erogati nei confronti di lavoratori. Può essere previsto dal CCNL o trarre origine da una decisione aziendale, a carattere unilaterale o contrattuale.

Oggi il welfare aziendale rappresenta una modalità nuova di investire sulle risorse umane e di coinvolgerle nella mission aziendale, con l’obiettivo di incrementare il livello di innovazione e di competitività delle imprese. Le politiche di welfare divengono quindi un’importante leva di fidelizzazione e valorizzazione del personale, in grado di favorire lo sviluppo di relazioni interne, con evidenti benefici per imprese e lavoratori. Allo stesso tempo, esse rappresentano un modo possibile per contenere il costo del lavoro, senza pregiudicare il potere di acquisto dei salari.

<sup>1</sup> Osservatorio Welfare Assolombarda - anno 2017.

Nel nostro Paese, la Legge di Stabilità per il 2016 (Legge n. 208 del 28 dicembre 2015) ha fornito notevole impulso alla diffusione del welfare aziendale all'interno delle imprese. In particolare, le novità più rilevanti riguardano, fra l'altro:

- l'introduzione di una normativa permanente di favore verso le somme erogate ai dipendenti, in relazione ad effettivi incrementi di produttività del lavoro (dopo le precedenti leggi agevolative, di durata annuale, succedutesi nel 2008 e nel 2014);
- la deducibilità integrale dei costi subiti dal datore di lavoro per le opere e i servizi di welfare aziendale compresi nell'art. 51 e nell'art. 100 del Tuir.

Vantaggi per le imprese	Vantaggi per i lavoratori
Maggiore motivazione e produttività	Migliore clima aziendale
Migliore immagine e reputazione aziendale	Minori imposte sul reddito
Risparmio fiscale e contributivo	Maggiore potere d'acquisto
Relazioni sindacali più collaborative	Più risparmio di tempo

## 2.5.2 La diffusione

L'Indagine Confindustria sul Lavoro<sup>1</sup> ha analizzato la diffusione degli strumenti di welfare aziendale all'interno delle imprese. In altri termini, ha monitorato 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, ovvero:

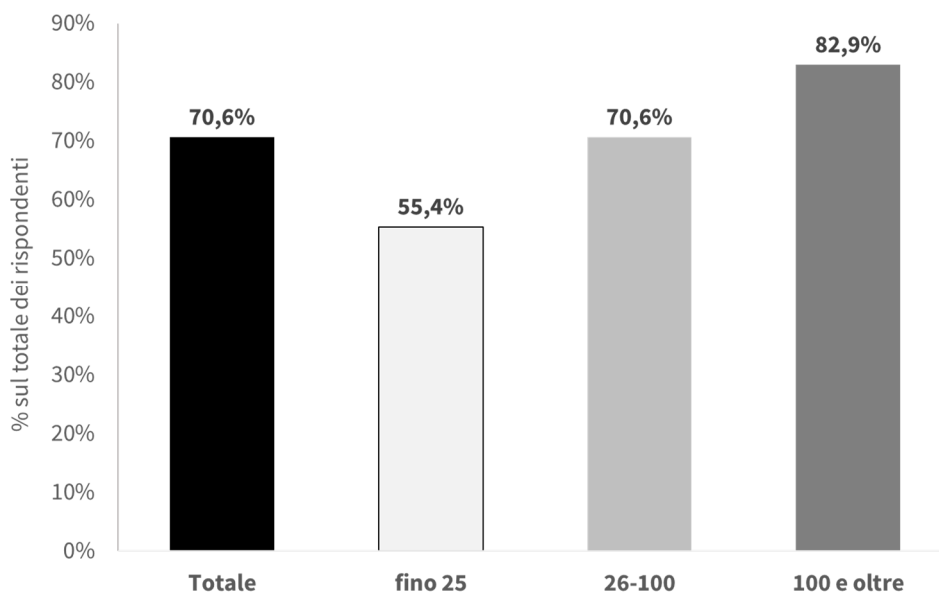
1. Assistenza sanitaria integrativa
2. Previdenza complementare
3. Somministrazioni di vitto, mense aziendali
4. Altri fringe benefit
5. Somme e servizi di educazione, istruzione, ricreazione e borse di studio per familiari
6. Somme e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza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

L'indagine ha rilevato la presenza di welfare aziendale in almeno una di queste forme nel 70,6% delle imprese: pur non avendo scopi di rappresentatività statistica il dato appare molto significativo (anche per la numerosità delle realtà osservate: quasi 1.200 aziende nei 6 territori) e certifica l'ormai elevata penetrazione del fenomeno tra le imprese italiane.

La diffusione del welfare aziendale risulta funzione della dimensione delle imprese. Quelle più grandi (oltre i 100 dipendenti) si caratterizzano per la presenza maggiore (82,9%), mentre quelle più piccole fino a 25 dipendenti) si attestano al 55,4%. In mezzo si posizionano le medie (26-100 dipendenti), dove la penetrazione del welfare coincide col valore medio (70,6%).

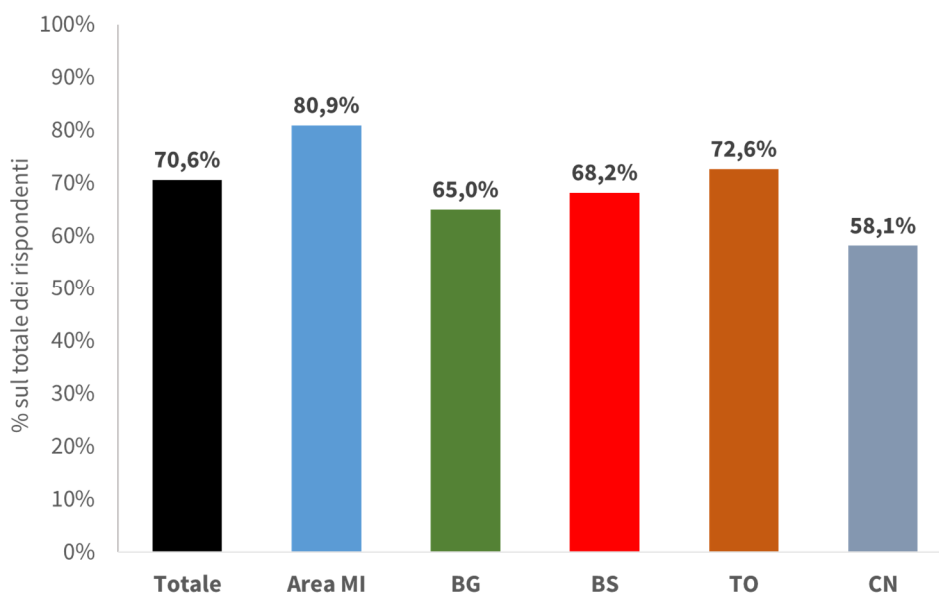
<sup>1</sup> Cfr. nota 1 a pag. 21.

Figura 2.42 - Diffusione del welfare aziendale (per dimensione)



Il dato complessivo si caratterizza poi per una certa eterogeneità a livello territoriale: abbondantemente sopra la media si colloca l'area milanese (80,9%), Bergamo, Brescia e Torino non si discostano molto; relativamente in ritardo appare Cuneo (58,1%).

Figura 2.43 - Diffusione del welfare aziendale (per territorio<sup>1</sup>)

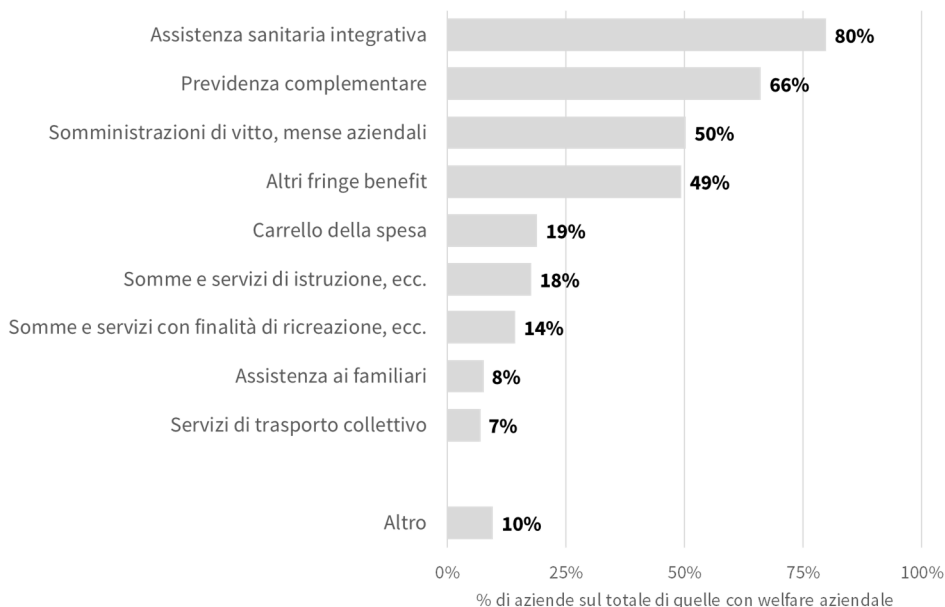


Nella classifica relativa alla diffusione dei singoli strumenti di welfare aziendale, al primo posto si posiziona l'assistenza sanitaria integrativa, presente nell'80% delle imprese che hanno dichiarato

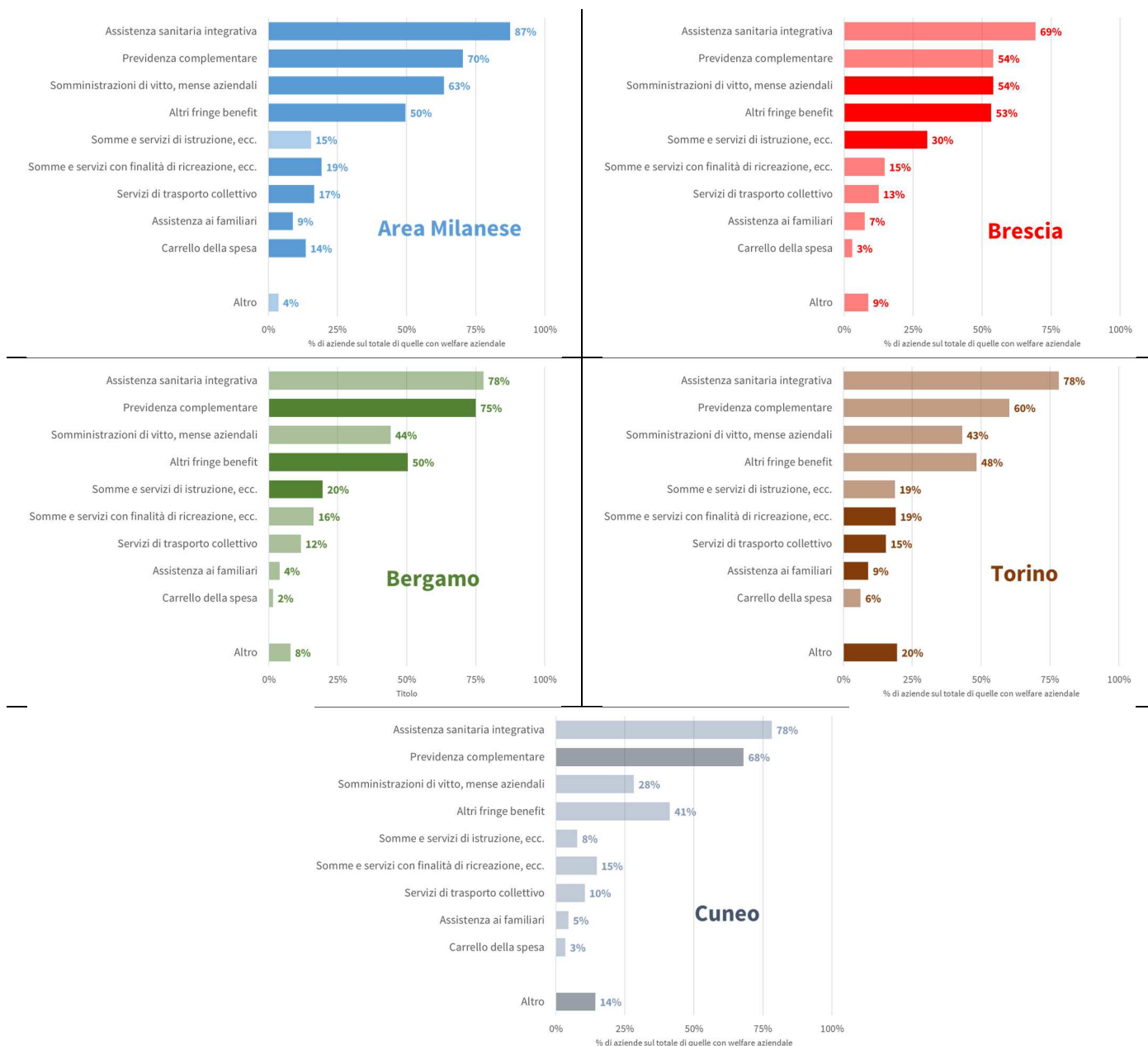
<sup>1</sup> Non sono stati raccolte informazioni sul welfare aziendale relative al territorio di Vicenza.

l'utilizzo di almeno una forma. Seguono la previdenza complementare (66%), le somministrazioni di vitto - anche attraverso la mensa aziendale - (50%) e altri fringe benefit (49%). Gli altri strumenti si collocano a maggiore distanza.

Figura 2.44 - Diffusione welfare aziendale ex artt. 51 e 100 del Tuir



Alcune differenze caratterizzano i vari territori, come evidente nei seguenti grafici (le barre in colore più scuro indicano gli strumenti diffusi sul territorio più della media).

**Figura 2.45 - Diffusione strumenti welfare ex artt. 51 e 100 del Tuir (per territorio)<sup>1</sup>**


Le imprese milanesi presentano tassi di diffusione superiori alla media per molte delle misure considerate, in particolare: assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, somministrazioni di vitto, mense aziendali e carrello della spesa.

Le aziende di Bergamo non evidenziano percentuali significativamente diverse da quella media, ad eccezione della previdenza complementare, più presente nel territorio.

Le realtà bresciane scontano una minore frequenza dell'assistenza sanitaria integrativa, della previdenza complementare e delle somministrazioni di vitto, ma significativamente più elevata è l'incidenza delle somme e servizi di istruzione.

Torino si caratterizza per tassi di disponibilità degli strumenti di welfare non dissimili da quelli medi, mentre le imprese cuneesi evidenziano la minore presenza di somministrazioni di vitto, mense aziendali, di altri fringe benefit e di somme e servizi di istruzione.

<sup>1</sup> Non sono stati raccolte informazioni sul welfare aziendale relative al territorio di Vicenza.

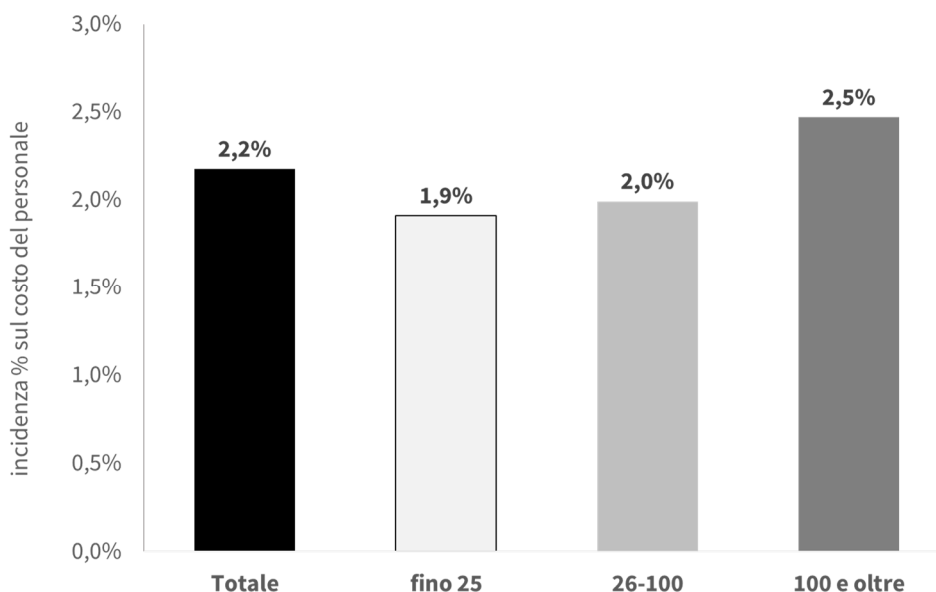


### 2.5.3 I costi

L'Indagine Confindustria sul Lavoro<sup>1</sup> ha raccolto una stima degli oneri delle varie misure, sotto forma di incidenza percentuale sul costo del lavoro.

In media, stando alle indicazioni fornite dalle imprese dei territori che hanno partecipato alla rilevazione, le varie misure di welfare assorbono complessivamente risorse pari al 2,2% del costo del personale.

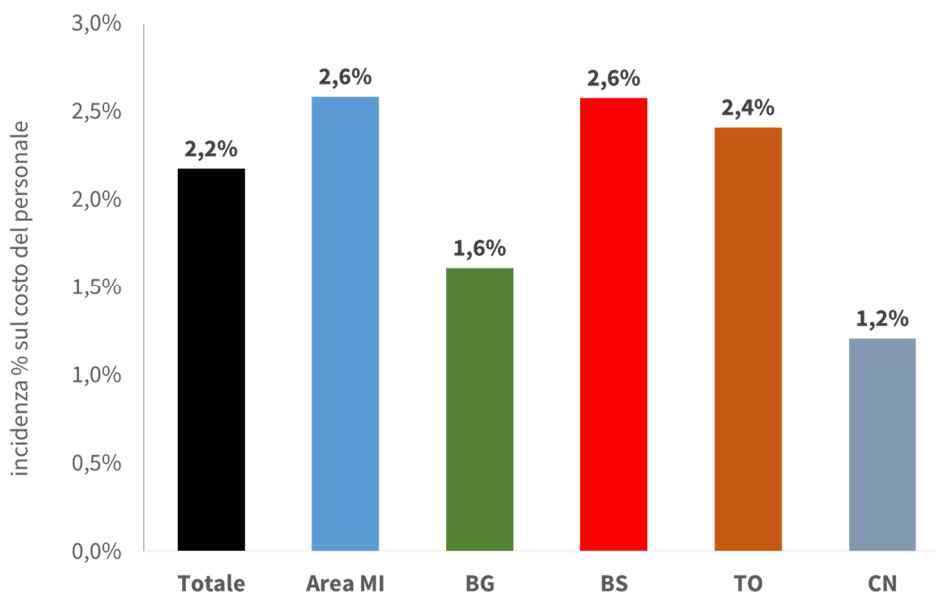
Figura 2.46 - Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per dimensione)



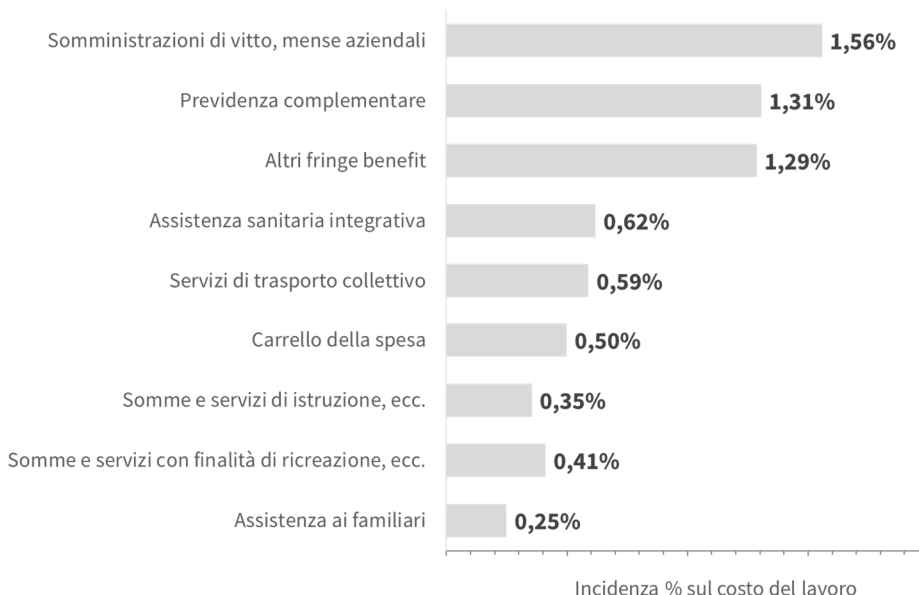
Anche in questo caso si rileva una relazione positiva fra costo del welfare e dimensione aziendale, con l'incidenza massima che caratterizza le imprese più grandi (2,5%), a fronte di valori più bassi per le altre classi (1,9% per le piccole e 2,0% per le medie).

Dal punto di vista della segmentazione per territorio, le imprese dell'area milanese (2,6%), le realtà bresciane (2,6%) e torinesi (2,4%) si posizionano al di sopra della media (2,2%), mentre gli operatori di Bergamo (1,6%) e Cuneo (1,2%) destinano meno risorse al welfare in relazione al costo del lavoro.

<sup>1</sup> Cfr. nota 1 a pag. 21.

**Figura 2.47- Incidenza % sul costo del lavoro del welfare aziendale (per territorio<sup>1</sup>)**


La misura più dispendiosa, tra quelle comprese negli articoli 51 e 100 Tuir, si conferma essere la mensa (e in generale la somministrazione di vitto, compresi i buoni pasto), cui viene imputato un costo pari all'1,56%. Seguono la previdenza complementare (1,31%) e gli altri fringe benefit (1,29%). Più distanziati (tutti sotto l'1%) si collocano gli altri strumenti.

**Figura 2.48 - Incidenza % sul costo del lavoro misure di welfare aziendale**


A livello territoriale è possibile apprezzare alcune specificità.

Nell'area milanese relativamente più elevata è l'incidenza degli altri fringe benefit (1,94%), a fronte di un minore peso della previdenza complementare (1,03%).

A Bergamo le voci più significative si caratterizzano per valori inferiori alla media, mentre maggiori risorse sono destinate ai servizi di istruzione (0,55%).

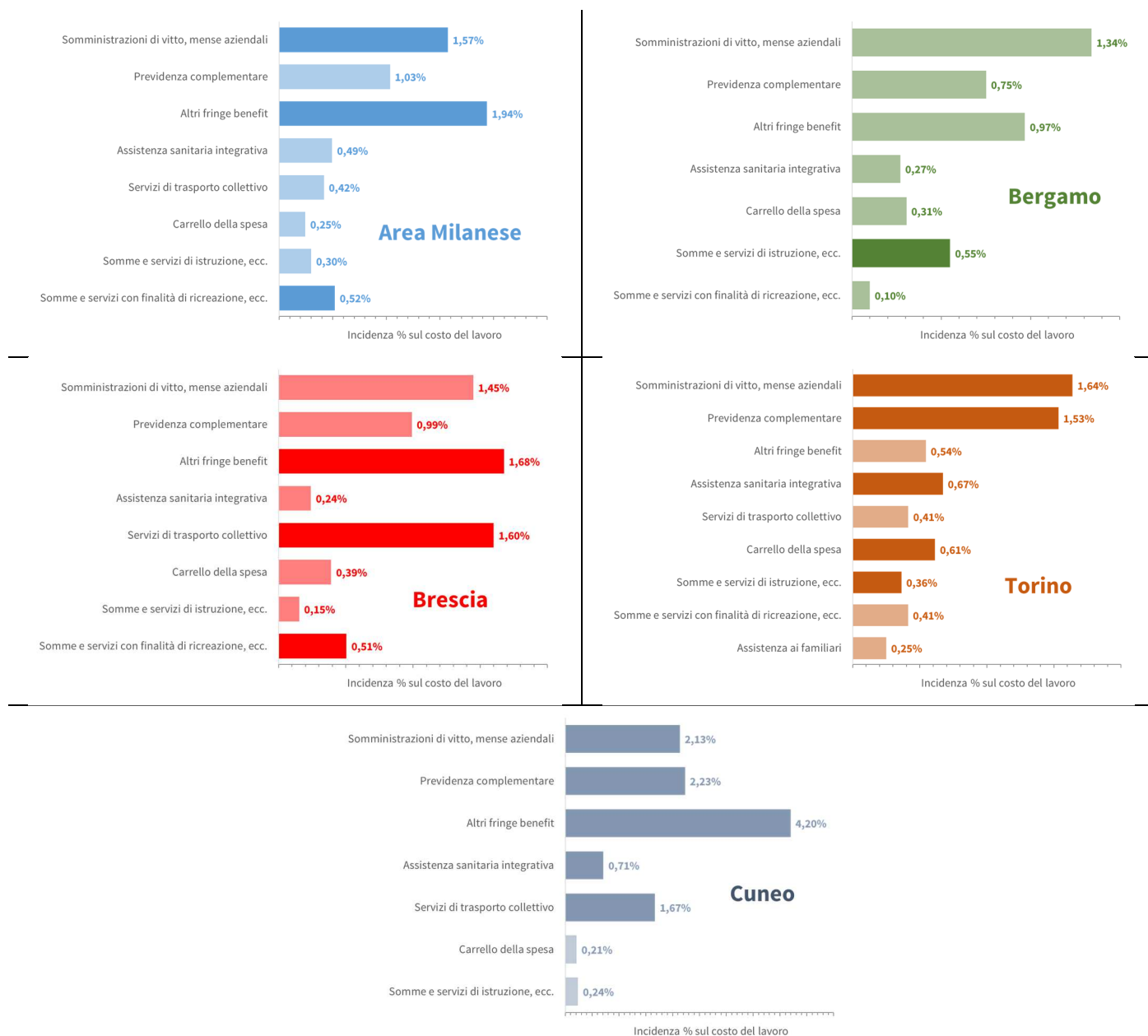
<sup>1</sup> Non sono stati raccolte informazioni sul welfare aziendale relative al territorio di Vicenza.

A Brescia spicca l'incidenza degli altri fringe benefit (1,68%) e servizi di trasporto collettivo (1,60%); per contro minore è la quota della previdenza complementare (0,99%) e dell'assistenza sanitaria integrativa (0,24%).

A Torino i servizi di mensa (1,64%) e la previdenza complementare (1,53%) ricoprono un'incidenza più elevata della media.

A Cuneo, tra le imprese che hanno espresso valori in merito all'incidenza delle singole voci di welfare è risultato più significativo il peso degli altri fringe benefit (4,20%), della previdenza complementare (2,23%), della mensa (2,13%) e dei servizi di trasporto collettivo (1,67%).

**Figura 2.49 - Incidenza % sul costo del lavoro misure di welfare aziendale (per territorio<sup>1</sup>)**



<sup>1</sup> Non sono stati raccolti informazioni sul welfare aziendale relative al territorio di Vicenza.

## 2.6 Smart working

### 2.6.1 Di cosa stiamo parlando

Lo smart working, o lavoro agile, è una modalità di svolgimento del rapporto di lavoro che consente ai lavoratori spazi di autonomia nella scelta di luoghi, orari e strumenti digitali per svolgere la loro attività. Grazie all'evoluzione delle tecnologie, infatti, diventa possibile effettuare certi lavori da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

Nella maggior parte delle imprese lo smart working è interpretato come "lavoro da remoto", ma in alcuni casi diventa un vero e proprio ripensamento dell'organizzazione del lavoro, dalla flessibilità di scelta degli orari di lavoro alla ridefinizione degli spazi. Il 2017 è stato un anno fondamentale dal punto di vista normativo: l'Italia si è infatti dotata di una legge che è considerata una delle più avanzate d'Europa.

### 2.6.2 Le ricadute sulle politiche di attraction e engagement

Sono numerosi i benefici attesi da questa modalità di lavoro.

Si stima che lo smart working aumenti la produttività del +15% e consenta di ridurre i costi grazie all'ottimizzazione degli spazi, al risparmio dei tempi di trasferimento e ai benefici ambientali determinati dai minori spostamenti: la maggiore produttività derivante dallo smart working può produrre un beneficio di quasi 14 miliardi di euro.

Inoltre, lo smart working costituisce un potente strumento di attrazione delle risorse e di engagement delle persone, in relazione alla miglior possibilità di conciliazione vita-lavoro, una grande opportunità di sviluppo delle competenze digitali e uno stimolo all'orientamento al risultato. L'affermazione di una cultura basata sui risultati è favorita dalla necessità di dover condividere gli obiettivi, abituarsi a misurare i risultati, delegare e gestire gli errori, valutare in base ai risultati, fornire un feedback.

### 2.6.3 La diffusione

L'unico dato ufficiale disponibile è quello dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, secondo cui si va dal 43% delle realtà con 250 dipendenti e più, al 22 % delle PMI, al 9% della PA<sup>1</sup>.

Quanto al numero di lavoratori coinvolti (smartworker) l'Osservatorio li stima in 305mila, pari all'8% della popolazione potenzialmente interessabile dal fenomeno (impiegati, quadri e dirigenti in imprese con più di 10 dipendenti): una percentuale in costante crescita, dal 5% del 2013 e il 7% del 2016.

Il dato rimane comunque basso rispetto agli altri paesi europei: la percentuale media rilevata nell'EU28 si colloca intorno al 18%, prevalentemente costituito da chi opera in tali modalità di tanto in tanto (10%), più che su base regolare (3% telelavoro, 5% smartworkers frequenti). Tra i paesi, quelli scandinavi si distinguono per le incidenze più elevate e anche la Francia (25%) si colloca sopra la media; sotto la media Germania (13%) e Spagna (12%), che comunque precedono l'Italia.

### 2.6.4 Lo smart working tra le imprese associate

L'edizione di quest'anno dell'Indagine Confindustria sul Lavoro ha rilevato l'attuale stato di diffusione tra le imprese coinvolte nella rilevazione sui temi del lavoro.

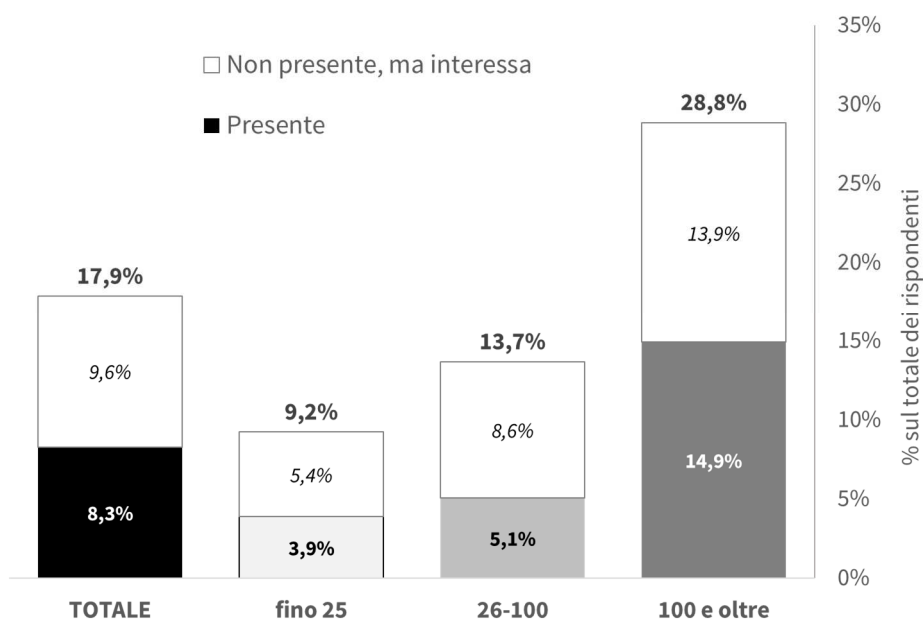
---

<sup>1</sup> Se si considerano solo le iniziative strutturate, tralasciando i casi in cui prevalgono logiche di organizzazione informale, la diffusione del fenomeno scende al 36% nelle grandi imprese, al 7% nelle piccole e medie e al 5% negli enti pubblici.

Lo smart working viene utilizzato nell'8,3% delle aziende rispondenti, ma la propensione risulta significativamente diversa a seconda delle dimensioni: dal 3,9% delle imprese sotto i 25 dipendenti si sale al 5,1% per aziende sopra tale soglia ma con meno di 100 dipendenti fino al 14,9% delle realtà più grandi e strutturate.

Il fenomeno è però attentamente valutato dalle imprese: quelle che lo stanno prendendo in considerazione sono una quota addirittura superiore (9,6%). Stando alle manifestazioni d'interesse, questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa nei prossimi anni potrebbe arrivare ad interessare il 18% delle imprese, con punte di 3 su 10 tra le più grandi.

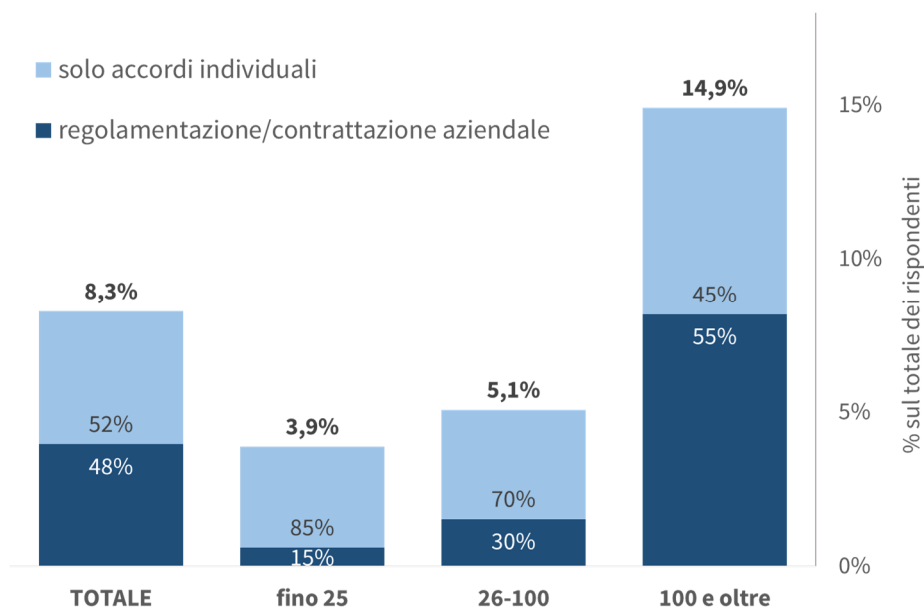
Figura 2.50 - Presenza e interesse per smart working (per dimensione)



Solo in poco meno della metà dei casi lo smart working è presente in forma strutturata, ovvero previsto da un regolamento o da un accordo aziendale; nel 52% dei casi rilevati l'utilizzo avviene solo in virtù di accordi individuali.

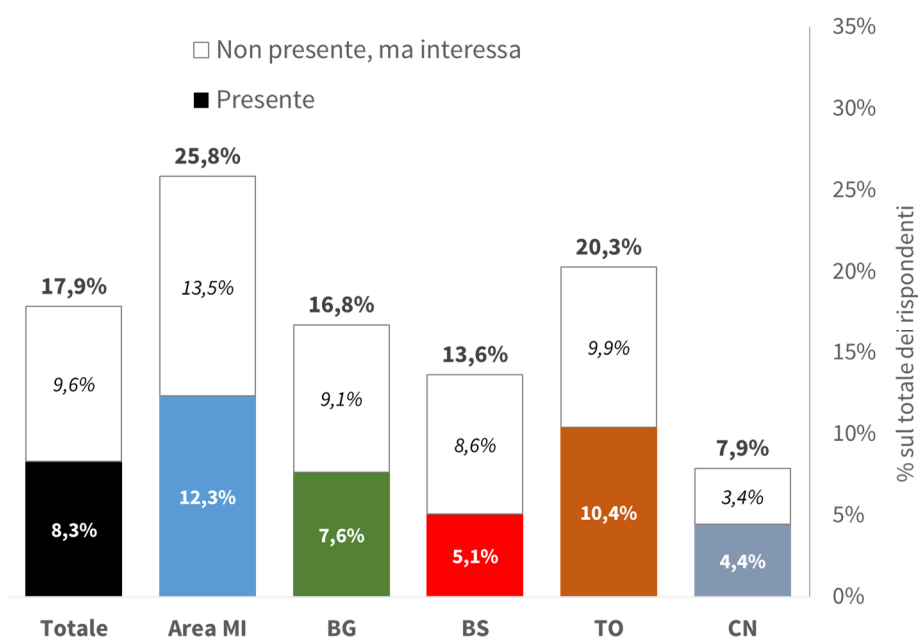
La quota di "presenza strutturata" cresce con le dimensioni aziendali, dal 15% nelle realtà più piccole al 55% oltre i 100 dipendenti.

Figura 2.51 - Presenza smart working in forma strutturata o meno



La diffusione del lavoro agile è molto diversificata nelle aree esaminate, in parte per effetto delle caratteristiche economiche (dimensione aziendale e settori prevalenti nel territorio) in parte per le specificità infrastrutturali: ad esempio le due città metropolitane interessate dall'analisi, Milano e Torino, registrano valori di diffusione superiori alla media.

Figura 2.52 - Presenza e interesse per smart working (per territorio)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Non sono stati raccolte informazioni sul welfare aziendale relative al territorio di Vicenza.

## 2.7 Appendice metodologica

L'iniziativa è frutto di una collaborazione di alcune tra le principali Associazioni Territoriali di Confindustria: Assolombarda, Unione Industriale di Torino, Associazione Industriale Bresciana, Confindustria Bergamo, Confindustria Vicenza e Confindustria Cuneo. La raccolta delle informazioni tra le associate è stata effettuata attraverso tre diverse rilevazioni, effettuate tra marzo e maggio 2018:

1. una **survey online** sulle caratteristiche delle politiche retributive, dei sistemi di incentivazione e delle politiche di inserimento dei neolaureati. Hanno fornito indicazioni oltre 500 imprese, con poco meno di 100.000 addetti.
2. 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 55 profili. 50 sono stati selezionati tra i più rappresentativi nell'area economica esaminata (Milano, Monza Brianza, Lodi, Brescia e Bergamo in Lombardia, Torino e Cuneo in Piemonte e Vicenza in Veneto), mentre 5 sono state introdotte quest'anno anche grazie alla collaborazione di alcune imprese<sup>1</sup>: si tratta di profili centrali nei processi produttivi, in grado di utilizzare le nuove tecnologie di Industria 4.0 grazie a specifiche competenze digitali.

La presenza di queste figure è stata rilevata in circa 450 aziende, che hanno messo a disposizione informazioni relative a oltre 27.000 dei loro 90.000 dipendenti.

3. l'**indagine** svolta annualmente dal Sistema Confindustria per monitorare l'evoluzione di alcuni aspetti del mercato del lavoro, dagli orari alle assenze ai parametri utilizzati per determinare i premi di risultato, dalla diffusione delle misure di welfare aziendale al loro costo. Le aziende coinvolte, in questo caso, sono state poco meno di 1.200, con quasi 220.000 lavoratori in organico.

Complessivamente hanno collaborato oltre **1.500 imprese** con quasi **280.000 dipendenti**, tra le quali 150 associate a Confindustria Vicenza, con circa 50.000 addetti<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Siemens, Streparava e Tyco.

<sup>2</sup> Tra le altre associazioni le partecipanti sono state 480 (con circa 160.000 addetti) per Assolombarda, 280 (con oltre 80.000 addetti) per l'Unione Industriale Torino, 240 (con 60.000 addetti) quelle dell'Associazione Industriale Bresciana, 270 (con 70.000 dipendenti) quelle di Confindustria Bergamo e 220 (con 25.000 dipendenti) quelle di Confindustria Cuneo. La somma supera il totale per la presenza di legami associativi multipli.

## 2.7.1 Distribuzione delle aziende per settore e dimensione

Tabella 2.3 - Distribuzione delle imprese per settore e dimensione

	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	282	178	460
26-100	455	115	570
oltre 100	417	101	518
<b>Totale</b>	<b>1154</b>	<b>394</b>	<b>1548</b>

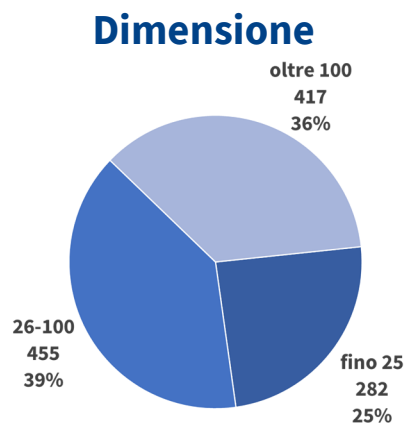
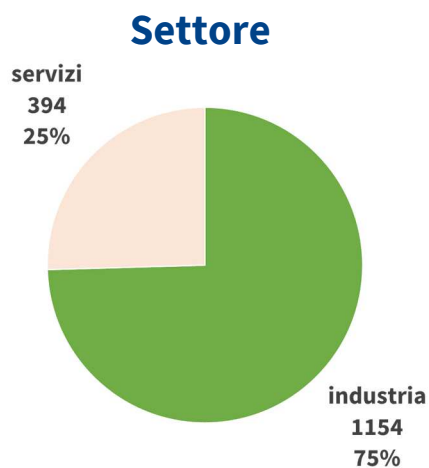


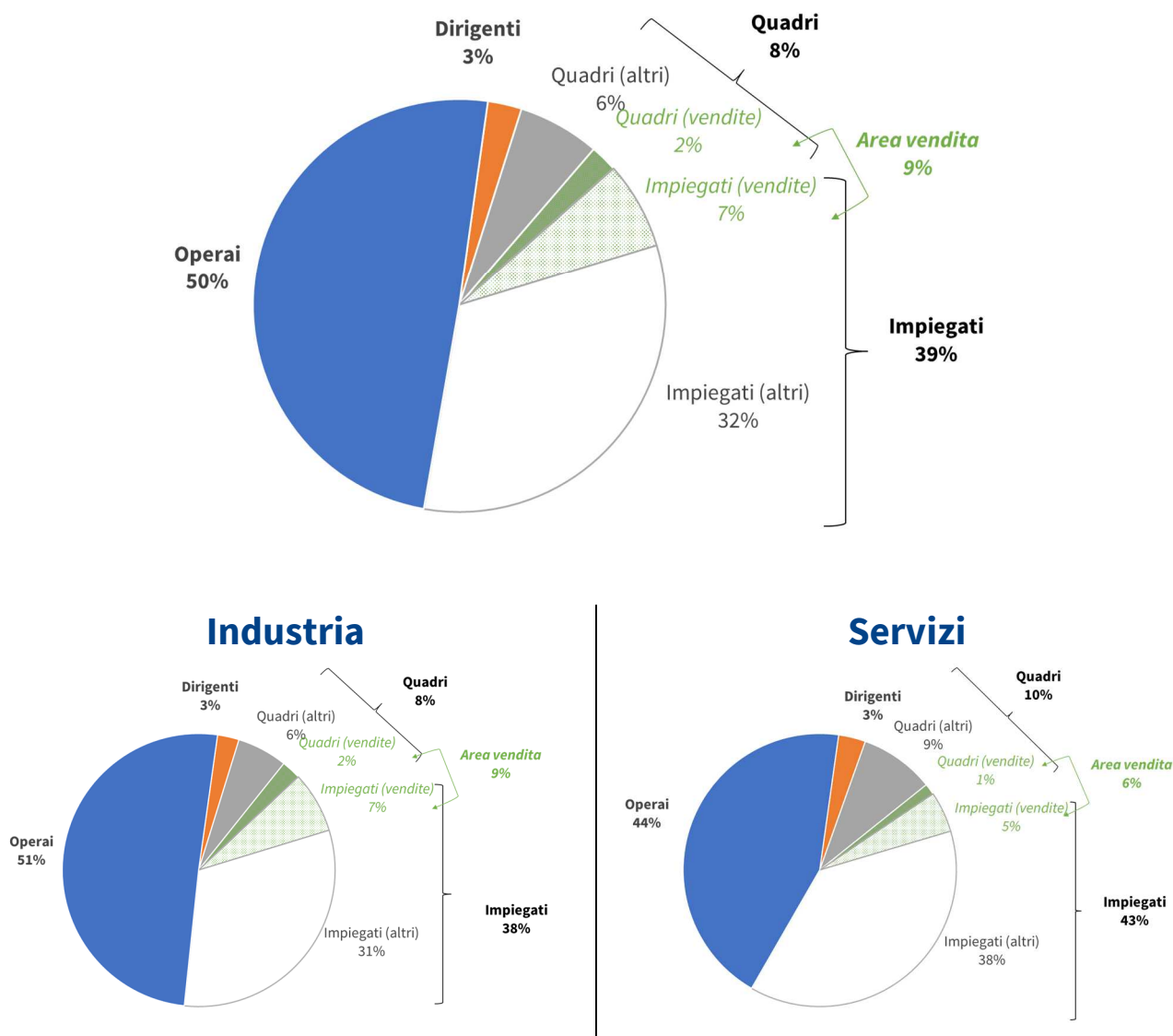
Tabella 2.4 - Distribuzione dei dipendenti per settore e dimensione

	Industria	Servizi	Totale
fino a 25	3.910	1.932	5.842
26-100	25.156	5.540	30.696
oltre 100	164.620	75.726	240.346
<b>Totale</b>	<b>193.686</b>	<b>83.198</b>	<b>276.884</b>



## 2.7.2 Struttura del personale per qualifica

Figura 2.53 - Distribuzione dei dipendenti per qualifica



## 2.7.3 Grado di qualificazione

Il **grado di qualificazione** è un indicatore originale dell'indagine retributiva delle associazioni territoriali aderenti a Confindustria, definito in base ai livelli di inquadramento dei lavoratori stabiliti dai principali CCNL: i 5 più diffusi siglati da Confindustria - Alimentare, Chimico, Gomma Plastica, Metalmeccanico e Tessile - ed il contratto collettivo del Commercio.

Attraverso l'accorpamento dei livelli di inquadramento in base alle declaratorie di ciascun contratto collettivo è stato possibile individuare tre gradi di qualificazione operaia (polivalenti, specialisti e generici) e tre gradi di qualificazione impiegatizia (direttivi, specialisti e d'ordine).

Tabella 2.5 - Riclassificazione in base al grado di qualificazione - Operai

	Alimentare	Metalmeccanico	Chimico	Gomma-Plastica	Tessile	Terziario
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	2-3	E3-E4	H	2S-2	6-7

Tra gli operai **polivalenti** rientrano i 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:

- a) da specifica autonomia decisionale secondo le procedure e le metodologie previste;
- b) da responsabilità nelle scelte degli interventi e delle operazioni da mettere in atto per ottimizzare i risultati nell'area di appartenenza.

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 padronanza delle metodologie, per mettere in pratica procedure e processi prestabiliti con una autonomia parzialmente vincolata.

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.

L'analisi per grado di qualificazione è stata effettuata anche per gli **impiegati**; anche in questo caso tre: direttivi, specialisti e d'ordine.

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.

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.

Gli impiegati **d'ordine**, infine, includono tutti quei lavoratori inquadrati come impiegati 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/adequatezza del risultato della prestazione. Operano in condizione di autonomia operativa, eseguendo compiti secondo le istruzioni ricevute con limitata possibilità di scelta tra diverse opzioni.

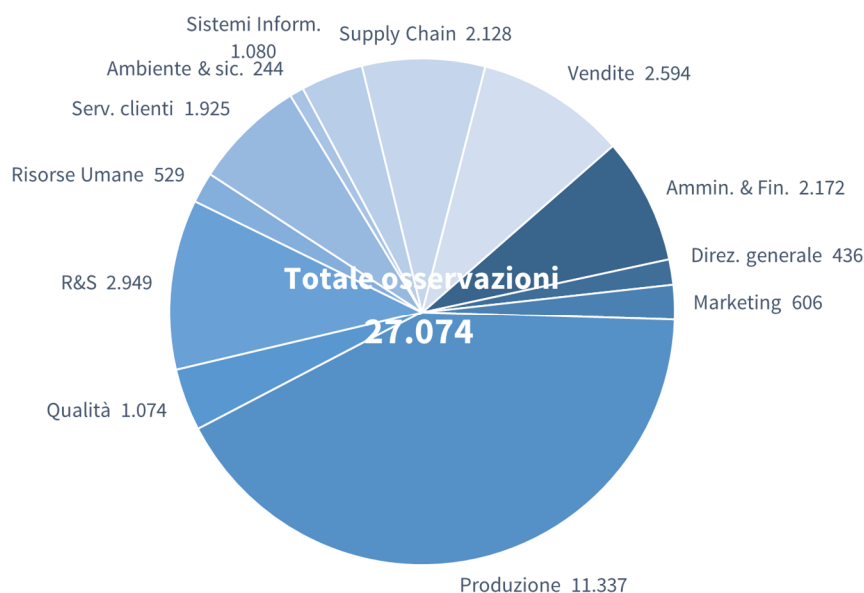
**Tabella 2.6 - Riclassificazione in base al grado di qualificazione - Impiegati**

	Alimentare	Metalmecanico	Chimico	Gomma-Plastica	Tessile	Terziario
<b>Direttivi</b>	1S-1	7	B1-B2	A	7	1
<b>Specialisti</b>	2-3A-3	6	C1-C2	B-C	6-5	2-3
<b>D'ordine</b>	4-5	5S-5-4	D1-D2-D3	D-E-F	4-3S-3	4-5

### 2.7.4 Composizione dei profili esaminati

I lavoratori di cui l'indagine ha raccolto informazioni individuali sono stati oltre 27.000, concentrati soprattutto nelle aree della produzione, della vendita e della R&S.

Il grafico seguente riporta la distribuzione in tutte le 12 aree aziendali identificate.

**Figura 2.54 - Distribuzione profili per area aziendale**


- La categoria operaia è stata rilevata in 41 dei 55 profili oggetto di indagine; le aziende partecipanti hanno fornito i dati relativi a 9.612 posizioni operaie, prevalentemente riferite (90%) all'industria e concentrate essenzialmente nelle aree della produzione e supply chain.
- La categoria impiegatizia è stata rilevata in tutti i 55 profili oggetto di indagine; le aziende partecipanti hanno fornito i dati relativi a 12.986 posizioni impiegatizie, riferite per i tre quarti all'industria e distribuite in modo sufficientemente omogeneo in tutte le aree aziendali.
- La categoria di quadro è stata rilevata in 49 dei 55 profili oggetto di indagine; le aziende partecipanti hanno fornito i dati relativi a 3.344 specialisti con la qualifica di quadro, riferite per l'83% all'industria e - come gli impiegati - con una presenza trasversale in azienda.
- La categoria dirigenziale è stata rilevata in 33 dei 55 profili oggetto di indagine: le aziende partecipanti hanno fornito i dati relativi a 1.132 dirigenti, riferite per l'86% all'industria e concentrati soprattutto nella direzione, nelle vendite, nell'amministrazione, nella produzione e nella ricerca e sviluppo.

Figura 2.55 - Composizione per genere

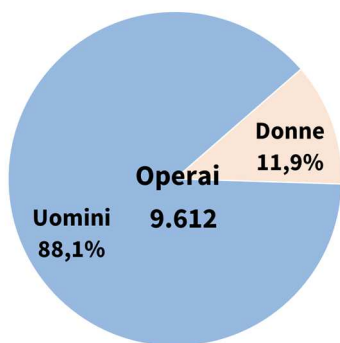
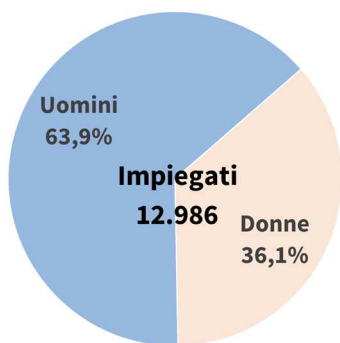
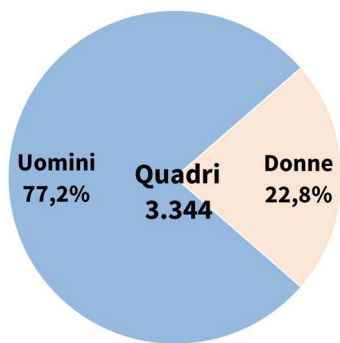
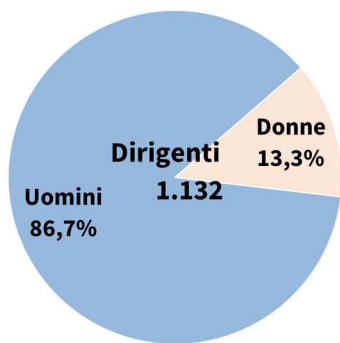


Figura 2.56 - Composizione per classe di età

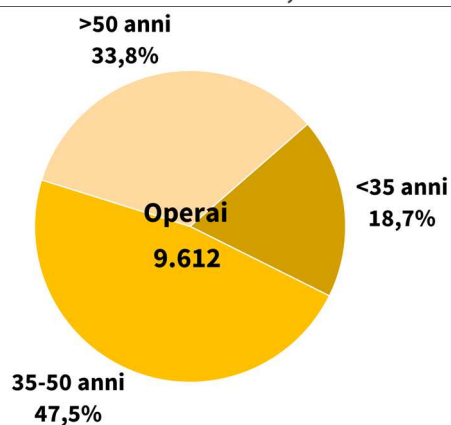
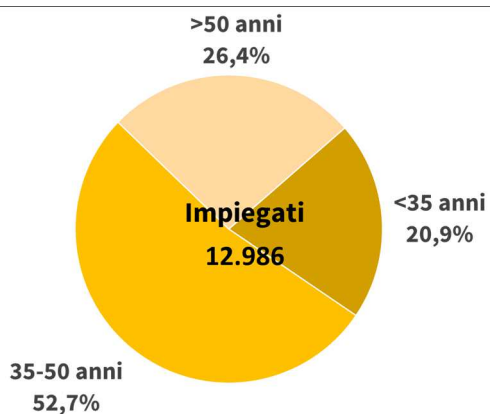
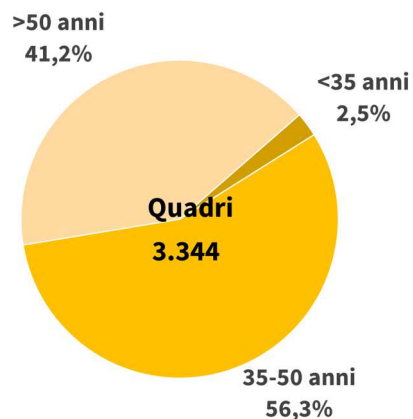
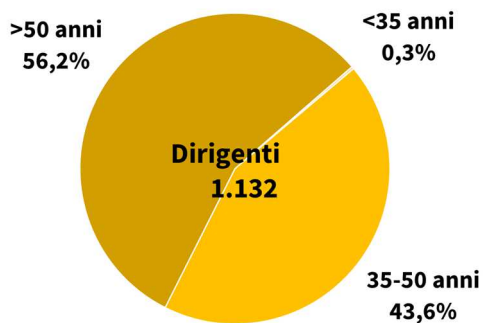


Figura 2.57 - Composizione per classe di anzianità

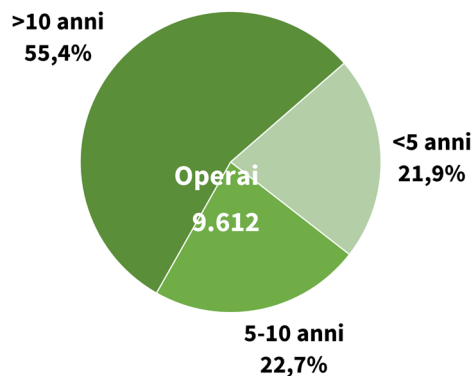
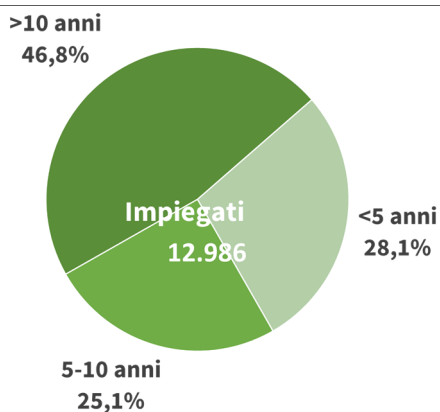
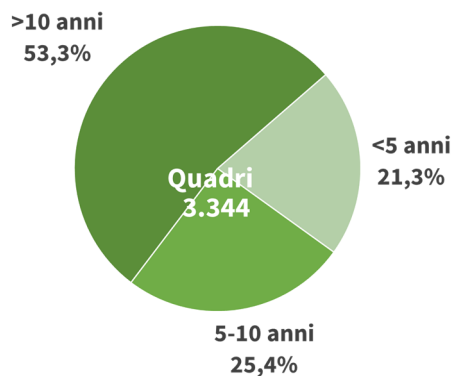
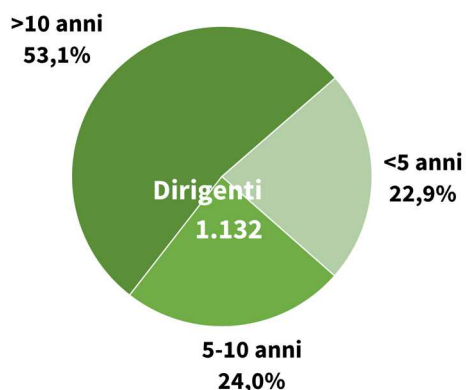
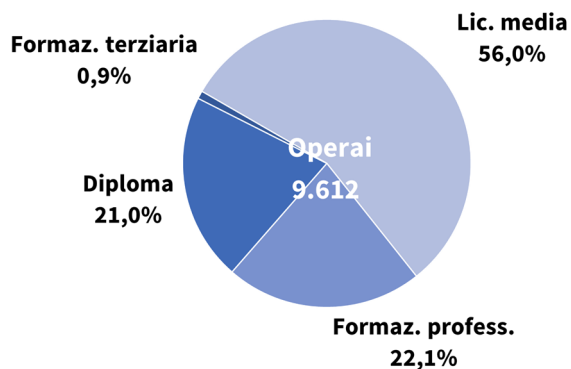
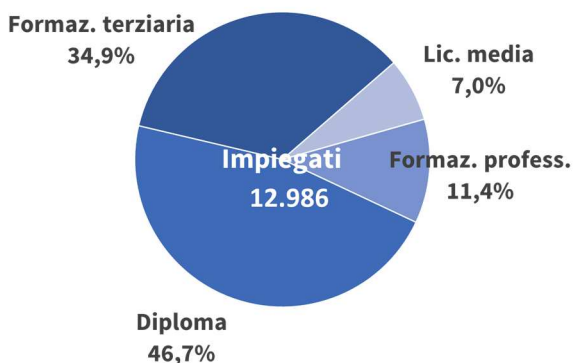
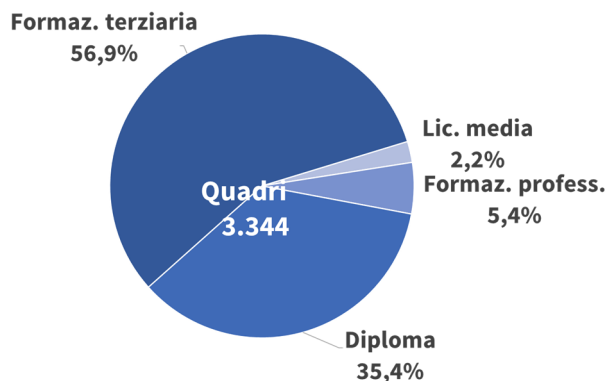
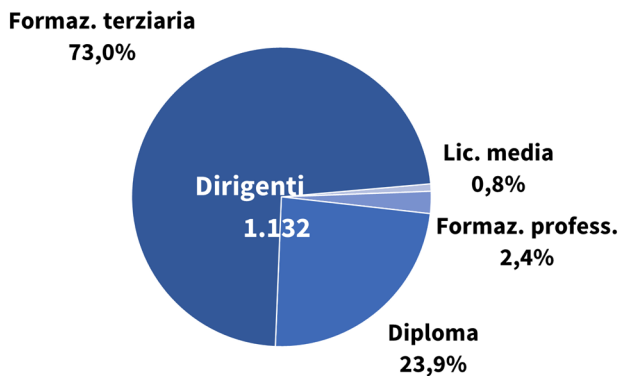


Figura 2.58 - Composizione per titolo di studio



## 2.8 Glossario

---

### **Deferred bonus**

Piani che costituiscono un ponte tra l'incentivazione di Breve periodo e quella di Lungo periodo. Tipicamente sono piani che prevedono il differimento parziale dell'erogazione dell'incentivo annuale maturato, differimento che va a costituire una "bonus bank". Il pay out può avvenire cash o in azioni e può inoltre crescere o decrescere in funzione delle performance pluriennali.

---

### **LTI Cash**

Sistemi di incentivazione monetaria di medio/lungo periodo caratterizzati da un meccanismo di funzionamento che prevede la maturazione dei bonus in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi di performance di medio/lungo termine. L'erogazione dell'incentivo di solito è condizionata anche alla permanenza del beneficiario in azienda.

---

### **Restricted share**

Piani di incentivazione di medio/lungo termine che prevedono l'attribuzione di azioni a un prezzo inferiore al valore di mercato o a titolo gratuito, con un periodo di maturazione del diritto a disporre (vesting), ma senza condizione di performance.

---

### **Stock Grant**

Sistema di incentivazione che prevede l'assegnazione al lavoratore di azioni della società datrice di lavoro (o, comunque, di una diversa società del medesimo gruppo) con l'impossibilità di disporre prima che sia decorso un determinato termine o che si siano realizzate determinate condizioni.

---

### **Stock Option**

Sistema di incentivazione che prevede l'assegnazione al lavoratore del diritto, in un momento futuro, di acquistare una certa quantità di azioni della società datrice di lavoro (o, comunque, di una diversa società del medesimo gruppo) ad un prezzo predeterminato (diritto di opzione).

---

### **Phantom Option Plan**

Sistema di incentivazione che prevede l'assegnazione al lavoratore di un diritto di opzione (come sopra definito), che riguarda, tuttavia, non azioni reali, ma soltanto il loro equivalente monetario ("phantom stock"). Per esempio, se al lavoratore sono riconosciute opzioni sull'equivalente di 100 azioni, per un prezzo predeterminato di € 10 ad azione, ed al momento della maturazione del diritto il valore effettivo delle azioni della società è di € 15, il dipendente riceverà un bonus pari ad € 500, senza che sia effettivamente trasferita la proprietà di alcun titolo.

---

<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 Annuale Lorda (RAL) o Retribuzione Base Annuale (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 Annuale (RTA)</b>	Somma della Retribuzione Annuale Lorda e della Retribuzione Variabile Percepita
<b>Retribuzione Variabile</b>	È la parte della Retribuzione costituita da bonus, premio di risultato, produttività, incentivazioni legate a obiettivi (MBO) ecc. Comprende: <ul style="list-style-type: none"><li>- i premi variabili individuali</li><li>- i premi variabili collettivi</li></ul>

---