

INDAGINE RETRIBUTIVA PER PROFILI PROFESSIONALI

Edizione 2023



CONFINDUSTRIA
Bergamo



A cura del Centro Studi di:



In collaborazione con:



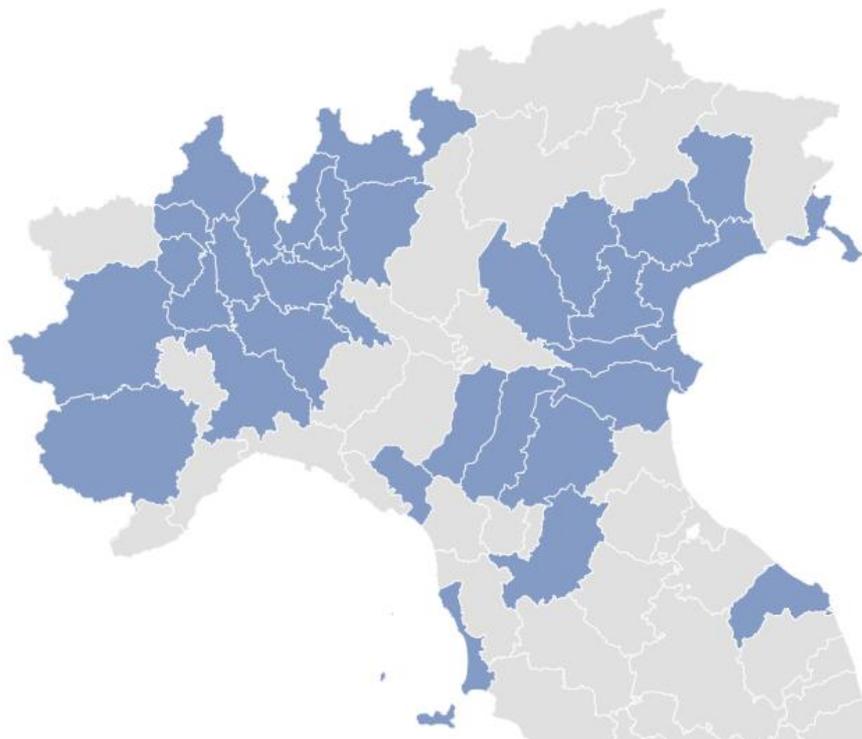
1 INTRODUZIONE

L'indagine retributiva è una iniziativa avviata per la prima volta nel 2016 da Assolombarda e Unione Industriali di Torino, a cui nel corso del tempo hanno aderito alcune delle più importanti associazioni territoriali che fanno parte di Confindustria: Confindustria Bergamo, Confindustria Como e Confindustria Varese in Lombardia; Confindustria Cuneo in Piemonte; Confindustria Veneto Est, Confindustria Vicenza e Confindustria Verona in Veneto; Confindustria Emilia Area Centro e Unione degli Industriali di Reggio Emilia in Emilia-Romagna; Confindustria Firenze in Toscana; Confindustria Ancona nelle Marche.

A questa edizione si sono aggregate sei nuove associazioni, Confindustria Lecco e Sondrio, Confindustria Alessandria, Confindustria Novara Vercelli Valsesia, Unione Industriale Biellese, Confindustria Alto Adriatico e Confindustria Livorno Massa Carrara.

Il territorio¹ oggetto di osservazione è quello di competenza delle associazioni, visualizzato nella seguente mappa:

Figura 1.1 - La mappa dei territori



Oltre all'estensione dell'area interessata dalla rilevazione il rapporto di quest'anno presenta una seconda novità, rappresentata dal parziale aggiornamento, a distanza di 5 anni, della griglia delle 60 figure professionali. Venendo incontro alle richieste delle imprese sono state introdotti i profili del **disegnatore tecnico**, del **buyer**, del **security engineer** e del **sales assistant**, mentre l'area del **Customer Service** è stata interamente rinnovata.

¹ Alcune associazioni estendono la loro competenza su più province: Assolombarda su Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia; Confindustria Veneto Est su Padova, Treviso, Venezia e Rovigo; Confindustria Emilia Area Centro su Bologna, Modena e Ferrara; infine, Confindustria Alto Adriatico su Trieste, Gorizia e Pordenone. A queste si aggiungono ovviamente quelle che lo esplicitano nella loro denominazione (Confindustria Lecco e Sondrio, Confindustria Novara Vercelli Valsesia, Confindustria Livorno Massa Carrara).

Ogni associazione aderente all'iniziativa predispone un proprio rapporto, dal momento che la specificità territoriale influisce sui **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).

Complessivamente all'indagine hanno collaborato più di **1.000 imprese** con **100.000 dipendenti**, per 85.000 dei quali sono state fornite dalle imprese dettagliate informazioni di natura personale e professionale.

Oltre alle schede retributive dedicate a ciascuna delle 60 mansioni, il rapporto fornisce un quadro dei differenziali retributivi rilevati – per ciascuna qualifica – in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori (età, genere, titolo di studio e anzianità professionale) e delle imprese (dimensioni, settore e grado di internazionalizzazioni). Va sottolineato che i risultati si riferiscono ai soli lavoratori coinvolti dall'indagine che, seppure quantitativamente rilevanti, rappresentano comunque un insieme selezionato di forza lavoro: pertanto le evidenze raccolte non possono essere automaticamente estese alla totalità dei dipendenti.

Un capitolo del rapporto - “Il lavoro che cambia” – è dedicato a due fenomeni di grande attualità, la **digitalizzazione del lavoro** e **lo smart working**. Grazie al dettaglio della mansione svolta, i dati raccolti consentono da un lato di misurare le diverse opportunità che le varie figure professionali hanno di organizzare la propria attività da remoto, dall'altro le ricadute economiche, a parità di lavoro svolto, derivanti dal possesso di competenze digitali.

Il principale focus di questa edizione dell'indagine è costituito dai **differenziali territoriali**. Oltre al **confronto internazionale**, curato da OD&M Consulting, l'ampia disponibilità di informazioni per tutti i territori oggetto di analisi ha infatti indotto a verificare la presenza di eventuali differenziali interni, a livello **regionale o provinciale**, tra lavoratori che svolgono la medesima mansione.

Si tratta solo di un primo tentativo, che richiede sicuramente ulteriori approfondimenti e va verificato con le opportune tecniche statistiche, ma già in questa fase sperimentale molte delle mappe disegnate dai dati in alcuni casi sembrano coerenti con le caratteristiche economiche dei territori, in altri con le difficoltà di reperimento manifestate dalle imprese.

2 | DIFFERENZIALI RETRIBUTIVI

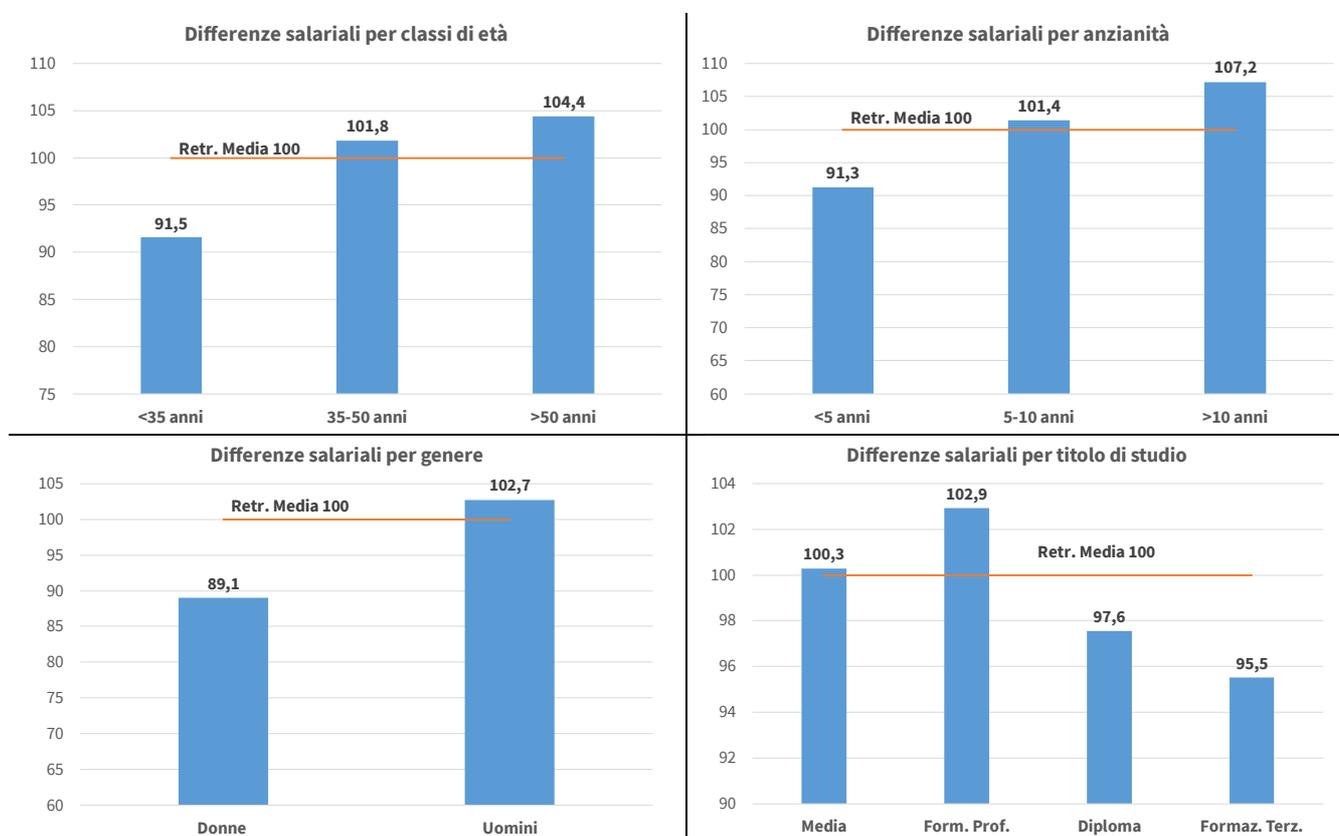
2.1 Differenziali per qualifica

2.1.1 Operai

Sulla base dei dati² retributivi individuali raccolti dall'indagine sull'insieme dei territori, il salario medio lordo annuo del personale operaio si attesta a 29.003 €, con scostamenti, fra le aree aziendali, compresi tra il -11% e il +4% circa.

Gli operai hanno, in media, un'anzianità di 10,9 anni, un'età di 43,3 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 10-15% 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 più di un quinto (20%) 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 vicino al 14% (Figura 2.1).

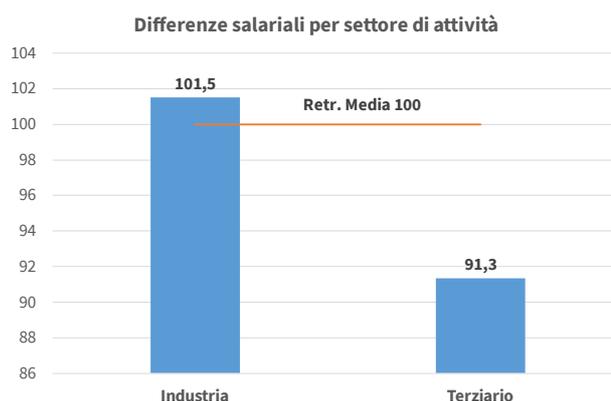
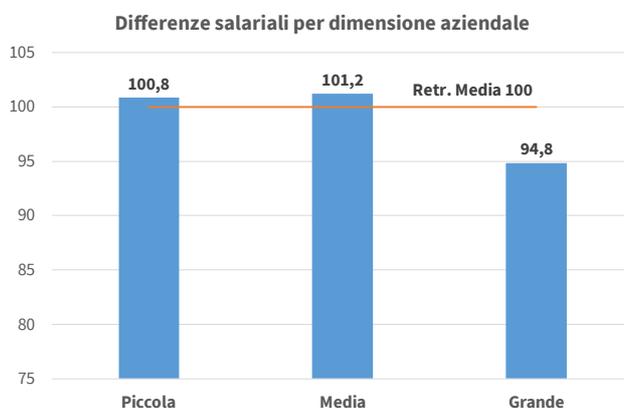
Figura 2.1 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Operai



² Cfr. Appendice metodologica

L'analisi per tipologia aziendale evidenzia differenze sostanziali nei salari, in base alle dimensioni d'impresa³. Mentre nelle piccole e medie aziende, infatti, questi ultimi risultano appena superiori (circa +1% per entrambi), nelle grandi risultano al di sotto della media di 6 punti; per gli operai, inoltre, i salari sono superiori nelle imprese multinazionali rispetto alle nazionali (+2%) e nell'industria rispetto al terziario (+10%) (Figura 2.2).

Figura 2.2 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Operai



Il grado di qualificazione⁴ introduce un ulteriore elemento ai fini delle quotazioni degli operai: le competenze riconosciute attraverso il livello di inquadramento contrattuale (Tabella 2.1 e Figura 2.3).

Tabella 2.1 - Salari medi per grado di qualificazione - Operai

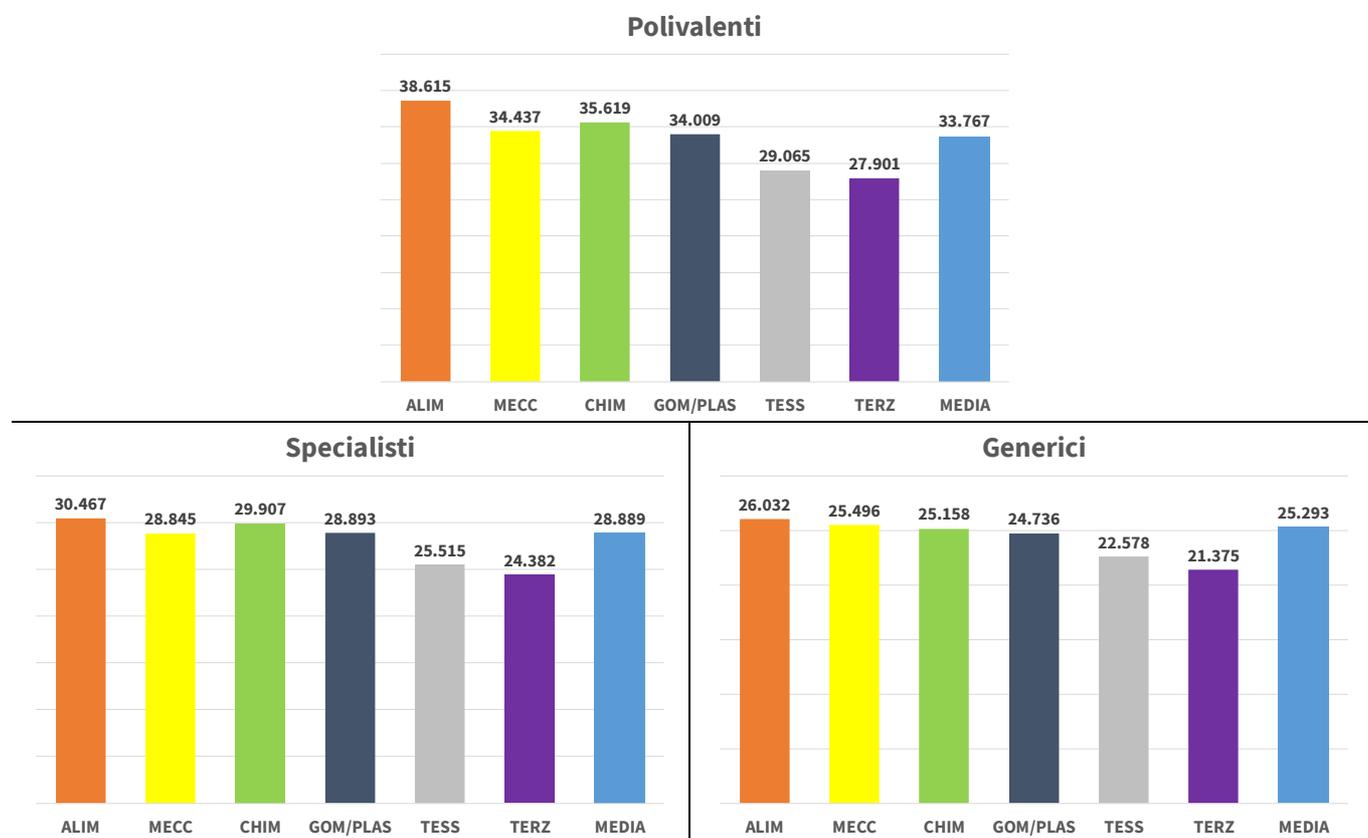
| | | Media operai | Polivalenti | Specialisti | Generici |
|------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| principali CCNL | Alimentare | 30.459 | 38.615 | 30.467 | 26.032 |
| | Metalmeccanico | 29.681 | 34.437 | 28.845 | 25.496 |
| | Chimica | 30.086 | 35.619 | 29.907 | 25.158 |
| | Gomma Plastica | 28.916 | 34.009 | 28.893 | 24.736 |
| | Tessile | 26.885 | 29.065 | 25.515 | 22.578 |
| | Terziario | 26.008 | 27.901 | 24.382 | 21.375 |
| Media principali CCNL | | 29.415 | 33.767 | 28.889 | 25.293 |
| MEDIA COMPLESSIVA | | 29.003 | | | |

³ 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 (Cfr. Appendice metodologica per i dettagli).

⁴ Cfr. Appendice metodologica

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 polyvalenti⁵ del settore alimentare ricevono retribuzioni superiori di circa il 38% rispetto ai corrispondenti lavoratori del terziario.

Figura 2.3 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Operai



Per gli specialisti⁶ la situazione è simile, con un differenziale prossimo al 25% a favore degli addetti del settore alimentare rispetto a quelli meno retribuiti del terziario, con salari di poco superiori ai 24.300 €/anno.

Infine, tra i generici⁷ il gap tra alimentare e terziario, anche in questo caso fanalino di coda, si riduce al 22% (26.000 €/anno contro 21.300 €/anno).

2.1.2 Impiegati

Le informazioni individuali del personale impiegatizio indicano che la retribuzione totale annua lorda media si attesta a 39.754 €, con scostamenti del $\pm 15\%$ in funzione delle aree aziendali; le retribuzioni più elevate si riferiscono agli occupati nell'ambito vendite mentre quelli più bassi riguardano il servizio

⁵ 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. Appendice).

⁶ 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. Appendice).

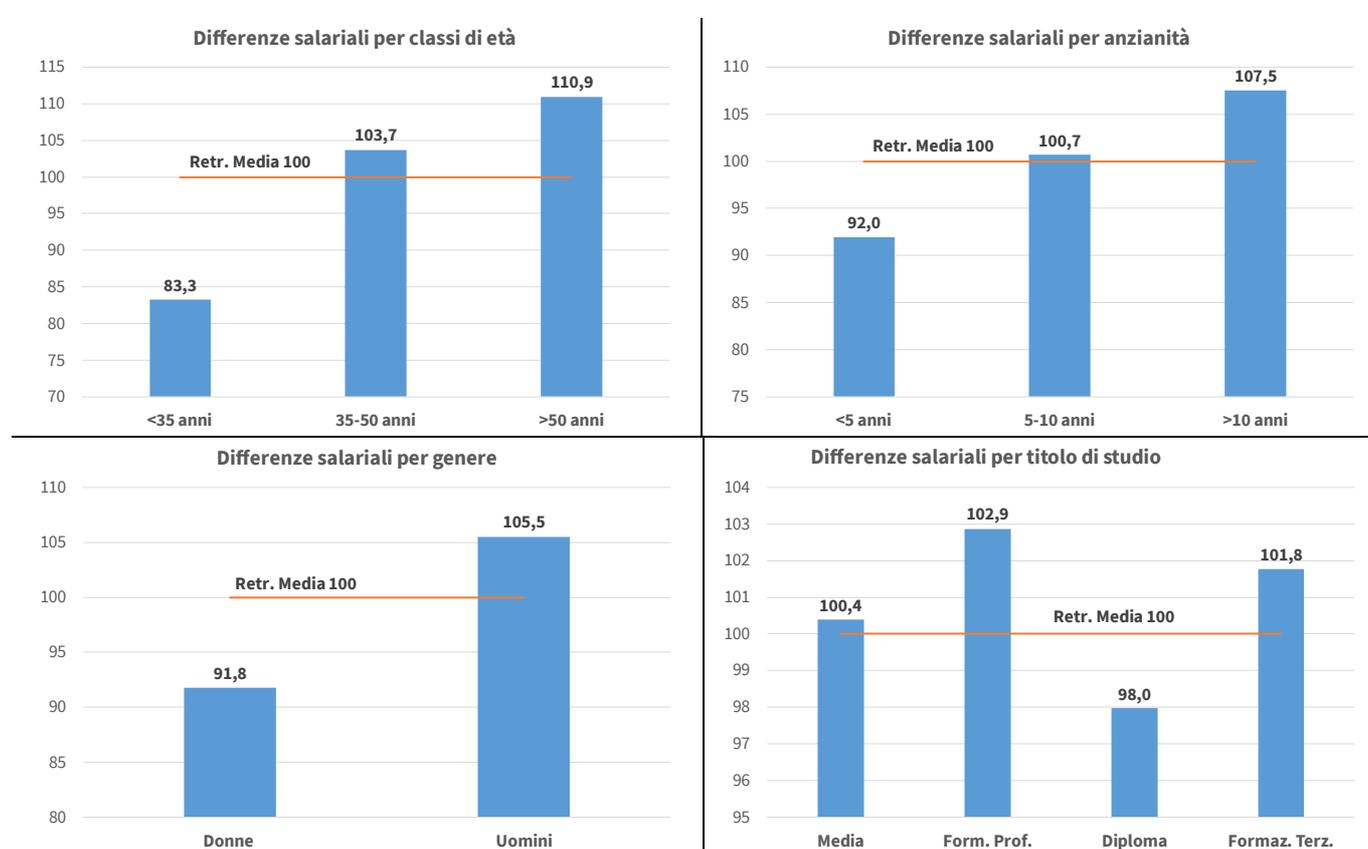
⁷ Gli operai **generici**, infine, si caratterizzano per il possesso di conoscenze acquisite attraverso un insegnamento limitato ed un addestramento specifico per maturare una buona abilità manuale, capacità operativa e padronanza degli strumenti di lavoro, con una autonomia vincolata alle istruzioni di procedure e processi standardizzati (cfr. Appendice).

clienti. Gli impiegati esaminati hanno un’anzianità media di 10,8 anni, un’età di 42,6 ed un livello di istruzione “medio-alto”, in particolare con diploma nel 47% dei casi e con formazione terziaria nel 37%.

Sotto l’aspetto salariale emerge una correlazione positiva sia con l’età che con l’anzianità professionale. Rispetto al grado di scolarizzazione non si registrano particolari differenze rispetto ai titoli di studio considerati, la variabilità infatti non supera il 3%. 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 circa il 40% delle osservazioni raccolte. Non si riscontrano particolari differenze, rispetto al personale maschile, per quanto riguarda l’età media. Le impiegate donne sono mediamente più scolarizzate rispetto agli impiegati maschi, ma percepiscono un salario inferiore a quello medio, con un gap di genere di circa il 14% (Figura 2.4).

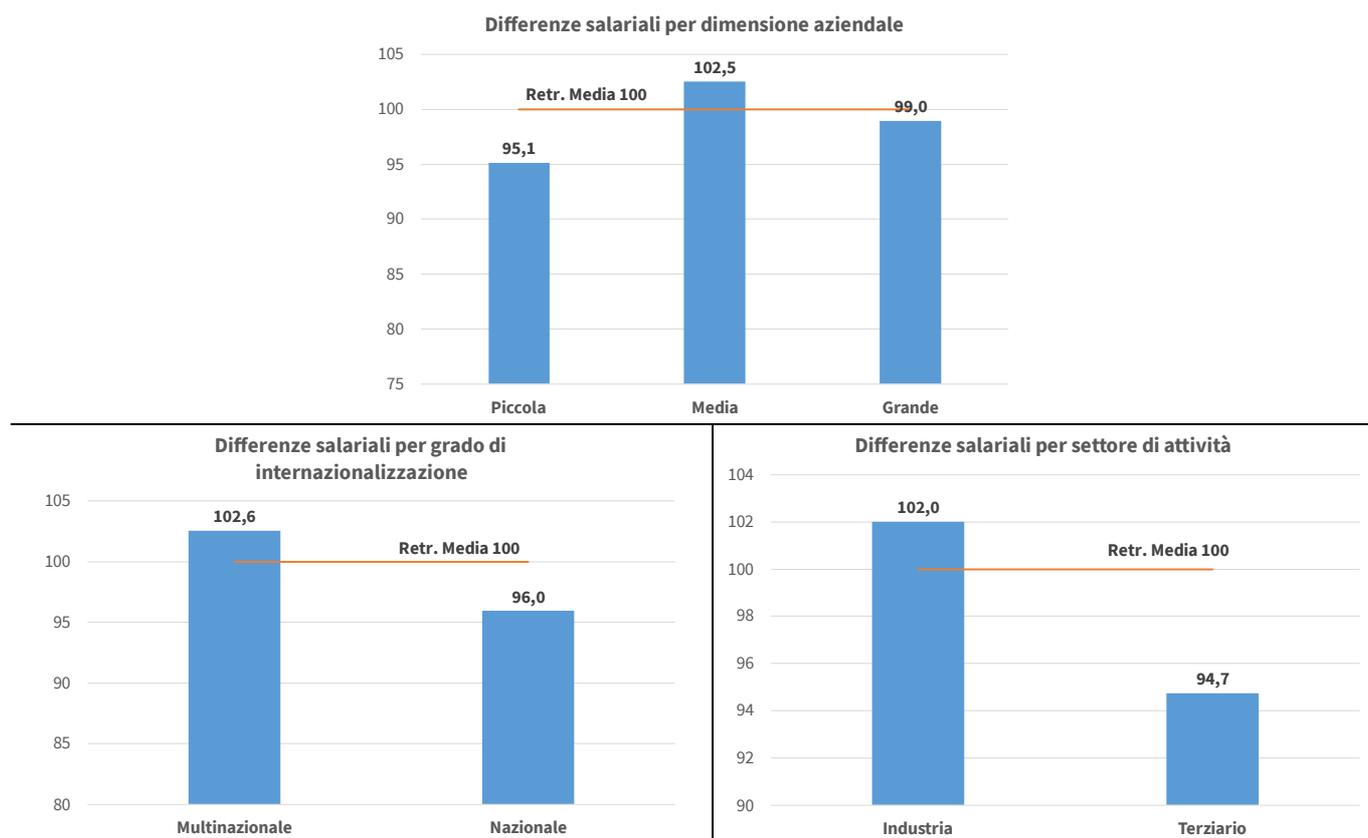
Figura 2.4 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Impiegati



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 del servizio ai clienti. Per alcune funzioni organizzative il gap di genere si riduce in modo significativo come, ad esempio, nell’ambito della funzione acquisti (logistica).

L’analisi per tipologia di azienda mette in luce differenze salariali legate alla dimensione d’impresa con le medie aziende che offrono i salari migliori, più elevati di circa il 4% rispetto alle grandi aziende e superiori di oltre il 7% rispetto alle piccole. Allo stesso modo, le retribuzioni risultano più alte di circa il 7% nelle imprese multinazionali rispetto alle nazionali. Le imprese del settore industriale, infine, remunerano meglio del terziario i collaboratori con qualifica impiegatizia (+7%) (Figura 2.5).

Figura 2.5 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Impiegati



Anche per gli impiegati il trattamento salariale è differenziato in base al grado di qualificazione⁸ e alle competenze riconosciute dall'inquadramento contrattuale, nonché in base al CCNL applicato (Tabella 2.2).

Gli impiegati direttivi⁹ del comparto alimentare percepiscono salari superiori di circa il 18% rispetto ai colleghi equivalenti del settore della gomma plastica, i meno pagati tra i principali CCNL.

Per gli specialisti¹⁰, il differenziale retributivo maggiore si rileva a favore degli addetti della metalmeccanica rispetto a quelli con la retribuzione più bassa del terziario (26%).

Infine, tra gli impiegati d'ordine¹¹, il gap si amplia al 35% a svantaggio del terziario, dove i salari sono poco al di sopra di 25.300 €/anno, rispetto al settore della chimica (34.200 €/anno circa) (Tabella 2.2 e Figura 2.6).

⁸ Cfr. Appendice metodologica

⁹ 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. Appendice).

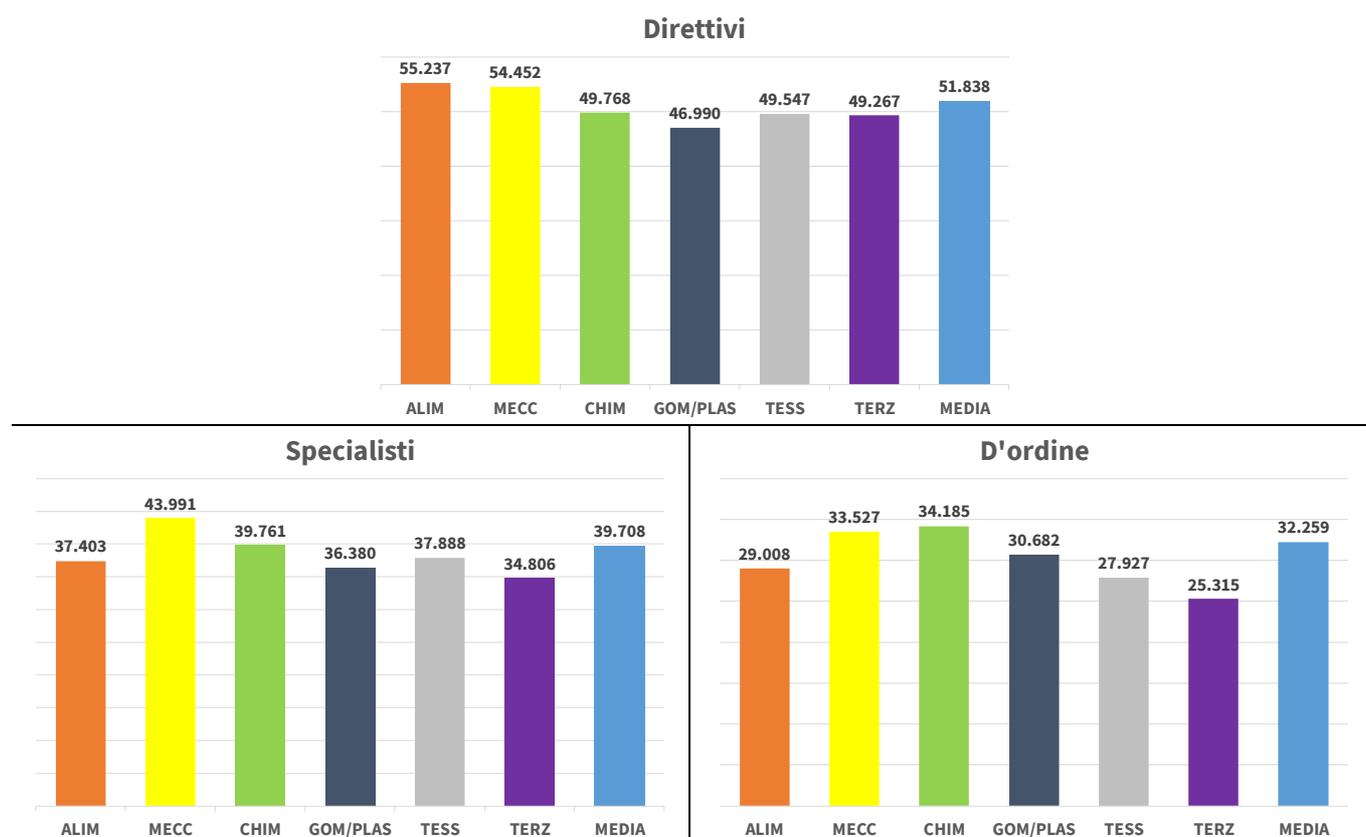
¹⁰ Gli **specialisti** hanno come tratto comune il possesso di conoscenze generali e tecniche apprese attraverso la formazione superiore o esperienze precedenti, con competenze specialistiche diversificate, accompagnate da una articolata capacità di svolgimento delle mansioni assegnate. Hanno la responsabilità 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. Appendice).

¹¹ 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. Appendice).

Tabella 2.2 - Salari medi per grado di qualificazione - Impiegati

| | | Media impiegati | Direttivi | Specialisti | D'Ordine |
|------------------------------|----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| principali CCNL | Alimentare | 39.756 | 55.237 | 37.403 | 29.008 |
| | Metalmeccanico | 41.402 | 54.452 | 43.991 | 33.527 |
| | Chimica | 42.317 | 49.768 | 39.761 | 34.185 |
| | Gomma Plastica | 39.616 | 46.990 | 36.380 | 30.682 |
| | Tessile | 39.552 | 49.547 | 37.888 | 27.927 |
| | Terziario | 35.801 | 49.267 | 34.806 | 25.315 |
| Media principali CCNL | | 40.242 | 51.838 | 39.708 | 32.259 |
| MEDIA COMPLESSIVA | | 39.754 | | | |

Figura 2.6 - Differenze salariali per grado di qualificazione - Impiegati

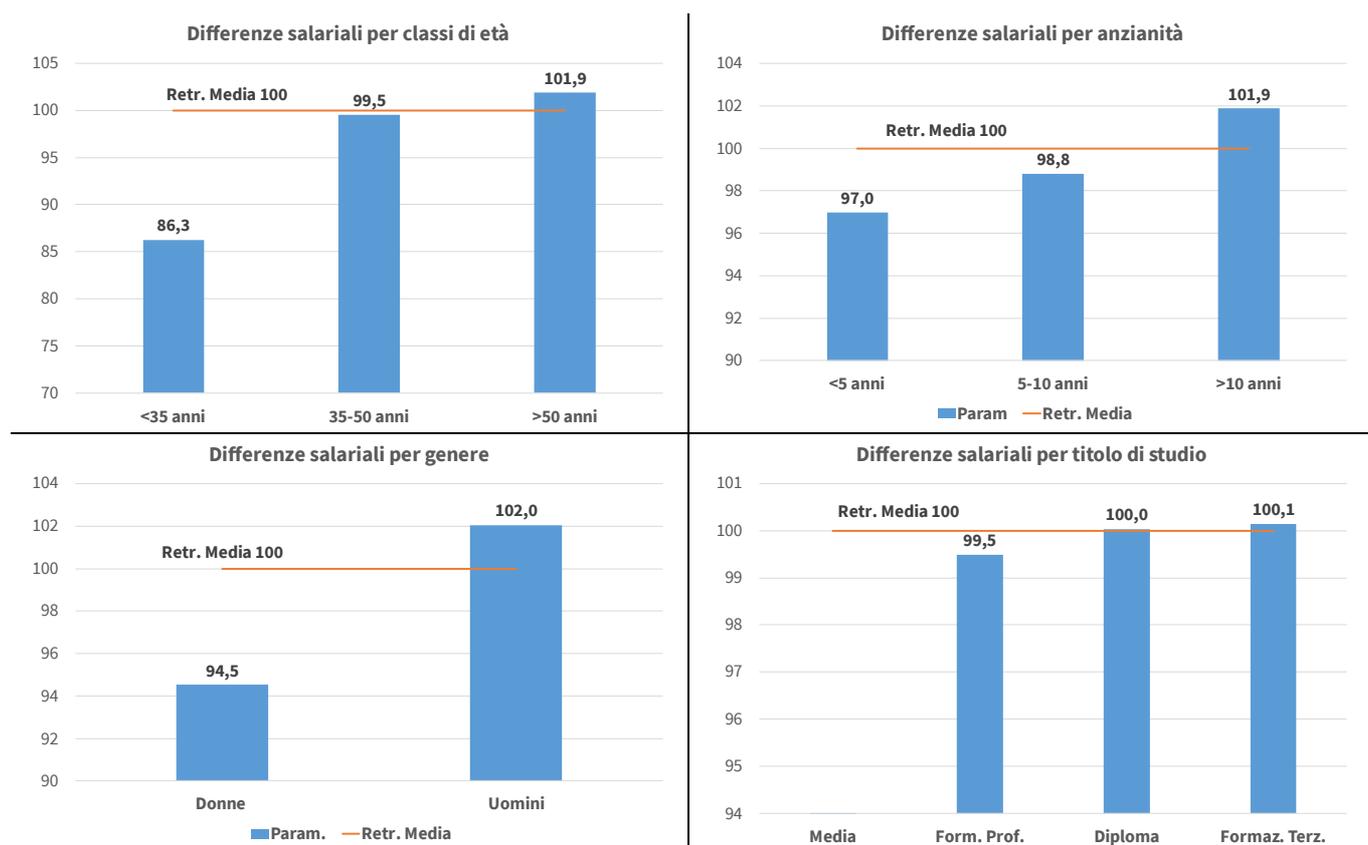


2.1.3 Quadri

La retribuzione totale annua lorda media dei quadri rilevati dall'indagine si attesta a 73.192 €, con scostamenti significativi tra le singole aree aziendali: un quadro di area vendite arriva a guadagnare circa il 30% in più di un quadro dell'area IT, il 26% in più rispetto ad un quadro dell'area Risorse Umane.

Tra i quadri si registra un'anzianità professionale media di 13,4 anni, un'età di 49 e un livello di istruzione medio-alto. Sotto l'aspetto salariale si osserva una correlazione positiva sia con l'età, che con l'anzianità. Meno del 5% dei quadri è sotto i 35 anni e la retribuzione dei giovani è attorno al 16% più bassa di quella dei colleghi più anziani. Relativamente al grado di istruzione, l'esperienza in posizioni apicali ha, di per sé, un peso, superiore rispetto a un elevato grado di preparazione e di conoscenza tecnica, difatti le differenze salariali per titolo di studio sono minime, inferiori all'1%.

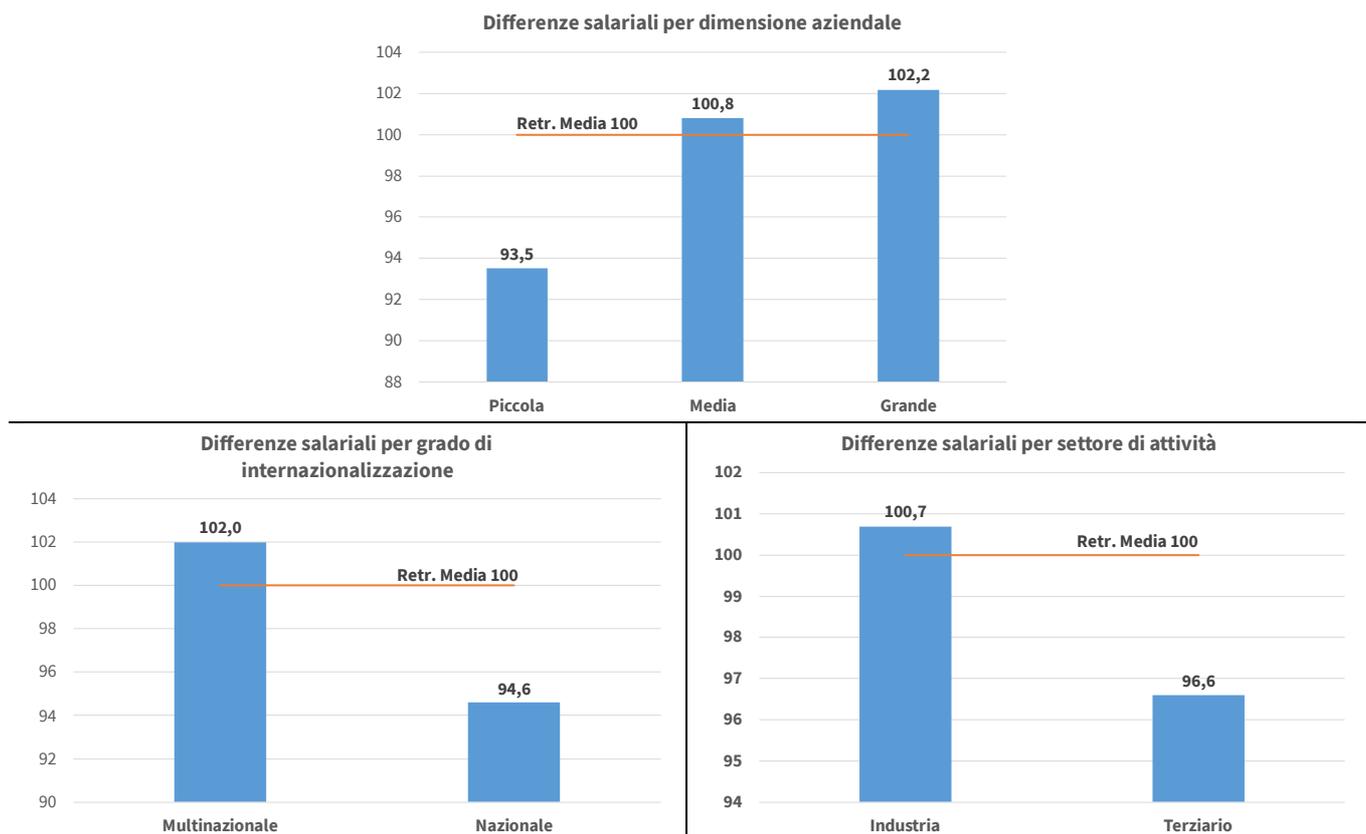
Figura 2.7 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Quadri



Il personale femminile con qualifica di quadro rappresenta poco più del 27% 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 5.500 € rispetto a quello medio, con un gap di genere intorno al 8%. Il numero di donne è maggiore a quello dei colleghi maschi nell'area amministrativa e nelle risorse umane. Per alcune funzioni organizzative il gap di genere si annulla, oppure si inverte come, ad esempio, nelle vendite dove le donne guadagnano il 2% in più degli uomini.

L'analisi in funzione della tipologia aziendale evidenzia come le retribuzioni siano più elevate nelle grandi imprese rispetto alle medie (+1%) e alle piccole aziende (+9%). Il grado di internazionalizzazione crea un differenziale del 7% 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 4% ai propri quadri rispetto a quelle del terziario (Figura 2.8).

Figura 2.8 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Quadri



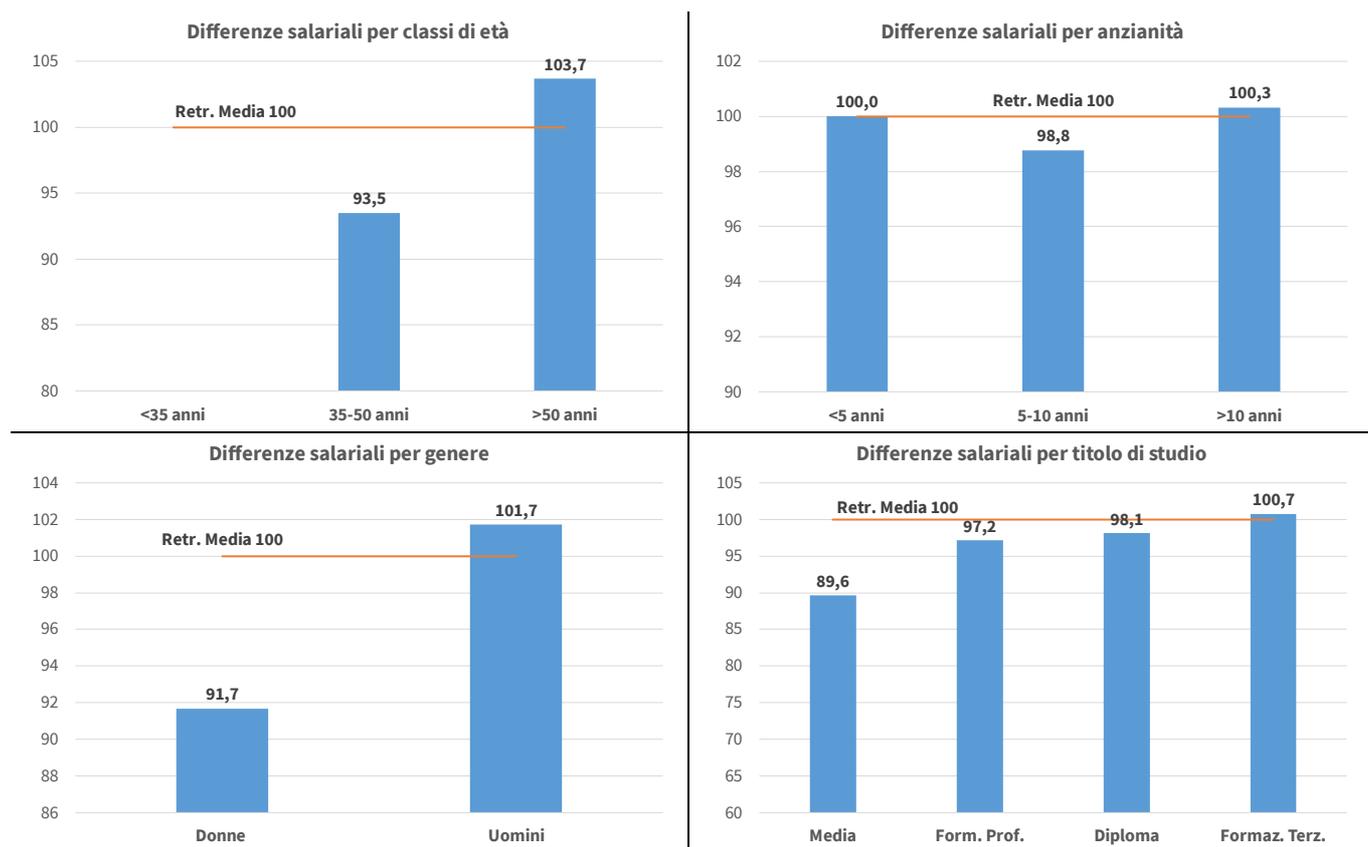
2.1.4 Dirigenti

Le posizioni dirigenziali analizzate tra i diversi profili professionali che sono rilevati dall'indagine percepiscono una retribuzione totale annua lorda media di 137.100 € circa, con ampi scostamenti tra le singole aree aziendali: un direttore generale arriva a guadagnare circa il 57% in più di un manager della qualità e il 53% in più rispetto ad un manager dell'ambito logistica-supply chain.

Tra i dirigenti, l'anzianità media risulta di 14,2 anni, l'età a 52,7 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 è sotto i 35 anni, mentre circa due figure su tre (64%) hanno oltre 50 anni. La retribuzione non mostra particolare correlazione con l'anzianità professionale, mentre cresce all'aumentare del grado di istruzione dei profili esaminati.

La presenza di personale dirigente femminile è ridotta e rappresenta poco più del 17% delle osservazioni raccolte. Le donne dirigenti sono, in media, 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 pari al 10% (Figura 2.9).

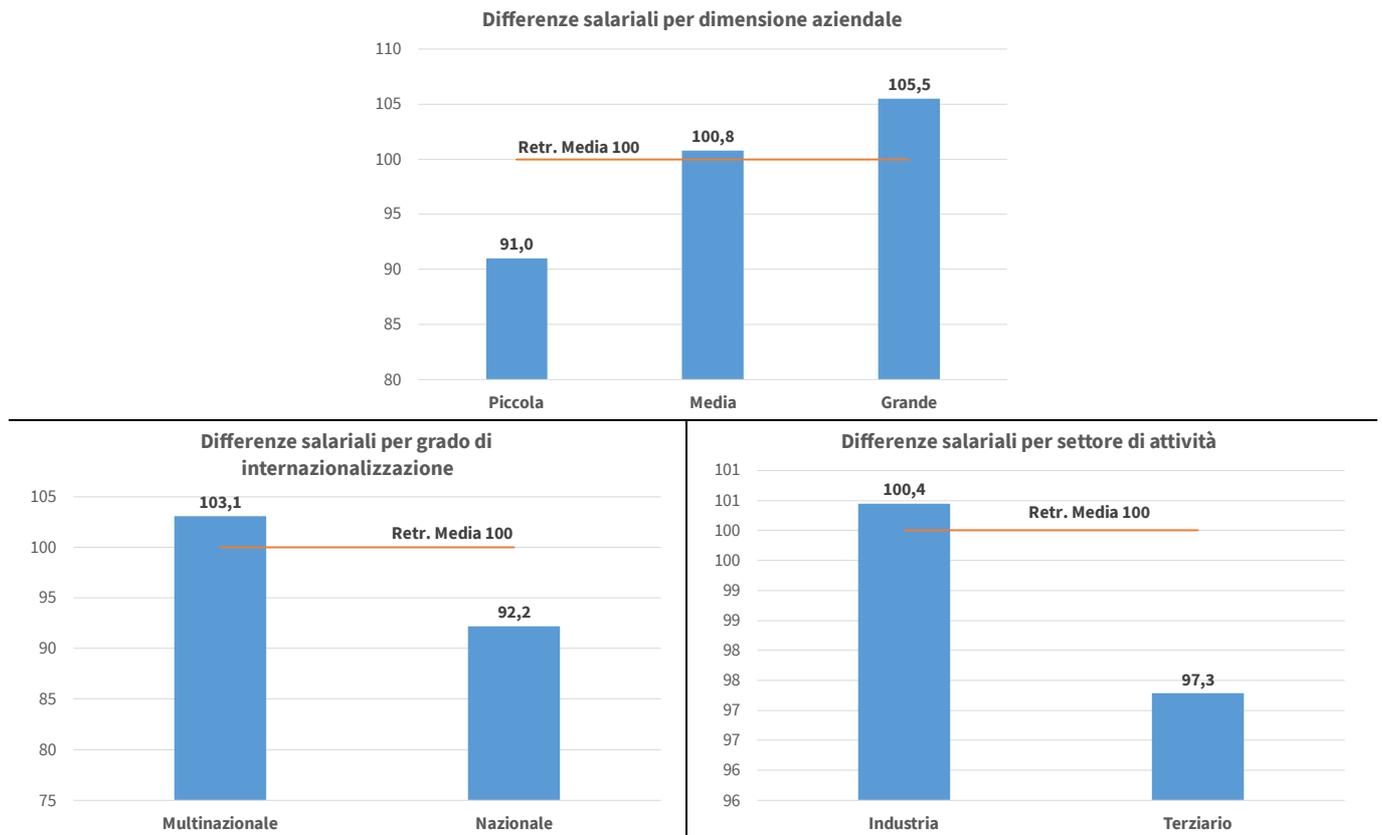
Figura 2.9 - Differenze salariali per età, anzianità, genere e titolo di studio - Dirigenti



Osservando le diverse tipologie aziendali si può evidenziare, 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 15 punti percentuali nelle grandi imprese rispetto alle piccole (circa +5% tra grandi e medie) e di circa 11 punti nelle multinazionali.

Considerando il settore di attività, non si riscontra una particolare variabilità: le aziende dell'industria offrono ai propri dirigenti retribuzioni di poco superiori (circa il 3%) rispetto a quelle offerte dalle aziende del terziario (Figura 2.10).

Figura 2.10 - Differenze salariali per tipologia di azienda - Dirigenti



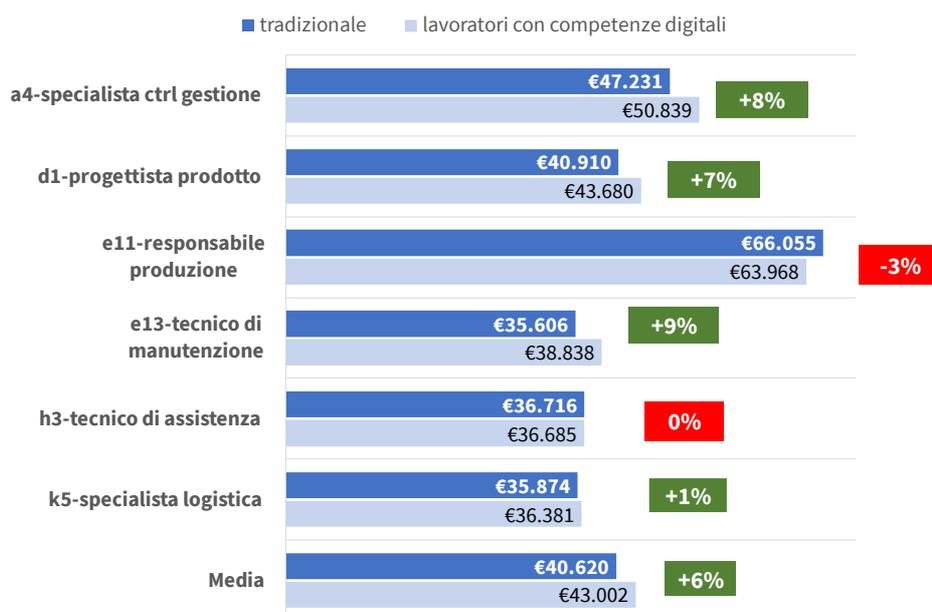
2.2 Differenziali per competenze digitali

L'indagine condotta sui territori consente di stimare i differenziali retributivi legati al possesso di competenze digitali riferiti, in particolare, a 6 profili professionali¹²:

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, in questi profili, i «lavoratori 4.0» percepiscono stipendi lievemente superiori (+6%) rispetto ai lavoratori con una job description tradizionale. L'indagine rileva un livello retributivo inferiore (-3%) solo per il responsabile di produzione, una mansione in cui sono altri fattori – le capacità manageriali, in particolare – che hanno un peso prevalente rispetto alla capacità di utilizzo delle nuove tecnologie (Figura 2.11).

Figura 2.11 - Differenziale retributivo tra lavoratori con e senza competenze digitali

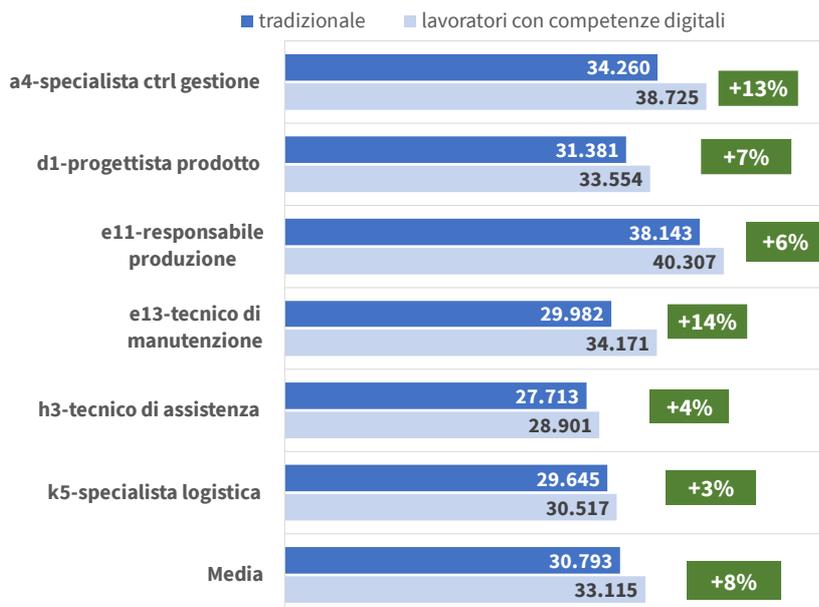


Limitando l'analisi alla fascia dei lavoratori con meno di 35 anni, nella quale è trascurabile l'effetto dell'anzianità professionale, il possesso di competenze digitali si rivela invece distintivo per tutti i profili esaminati: il differenziale retributivo medio raggiunge il +8%, con punte del +14% tra i tecnici di manutenzione (Figura 2.12).

In altre parole, escludendo l'effetto "esperienza", fattore che incide significativamente sul trattamento economico, le differenze di stipendio tra profili e digitali e tradizionali sono spiegabili proprio per il possesso di competenze specifiche diverse.

¹² La metodologia utilizzata è descritta in Appendice.

Figura 2.12 - Differenziale retributivo tra gli under 35 con e senza competenze digitali



Possiamo perciò affermare che il differenziale medio dell'8% rappresenta il "valore economico" delle competenze digitali. Si tratta di un parametro importante per le aziende nel definire le loro politiche di retention e attraction, quando devono decidere se formare al loro interno i lavoratori 4.0 di cui hanno bisogno, ovvero acquisirli sul mercato.

Il valore rilevato nell'indagine di questo anno è in linea con il 7% rilevato nella scorsa edizione, confermando quindi la sensibile contrazione rispetto ai valori degli anni precedenti (+15% edizione 2020, +11% edizione 2019, +16% edizione 2018).

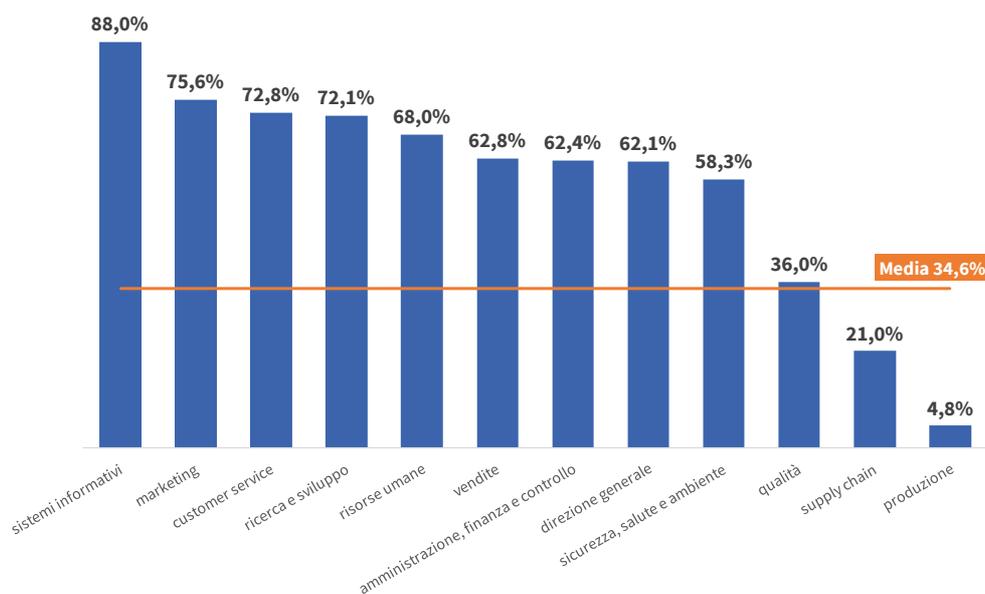
3 IL LAVORO CHE CAMBIA

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

Come già nelle ultime edizioni, anche nel 2023 è stata esaminata, tra le informazioni rilevate dall'indagine, quella relativa alle modalità organizzative dello svolgimento dell'attività, ovvero se l'addetto può svolgerla in smart working¹³ e quanto incide, in media, il lavoro a distanza sul totale.

I dati sono stati raccolti per ciascuno degli oltre 85 mila addetti censiti e che svolgono le 60 mansioni esaminate: di questi, 30 mila (34,6%) 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 4,8% della produzione all'88% dei sistemi informativi) (Figura 3.1).

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 è ormai diventato, anche per effetto dell'emergenza sanitaria, una delle nuove frontiere dell'organizzazione del lavoro.

L'area dei Sistemi Informativi è quella che, in media, più frequentemente consente 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 (93,9%): chiaramente si tratta, assieme all'analista programmatore, che raggiunge il 93,8%, di uno dei profili professionali che tipicamente utilizzano le tecnologie digitali come normale strumento di lavoro (Figura 3.2).

¹³ 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

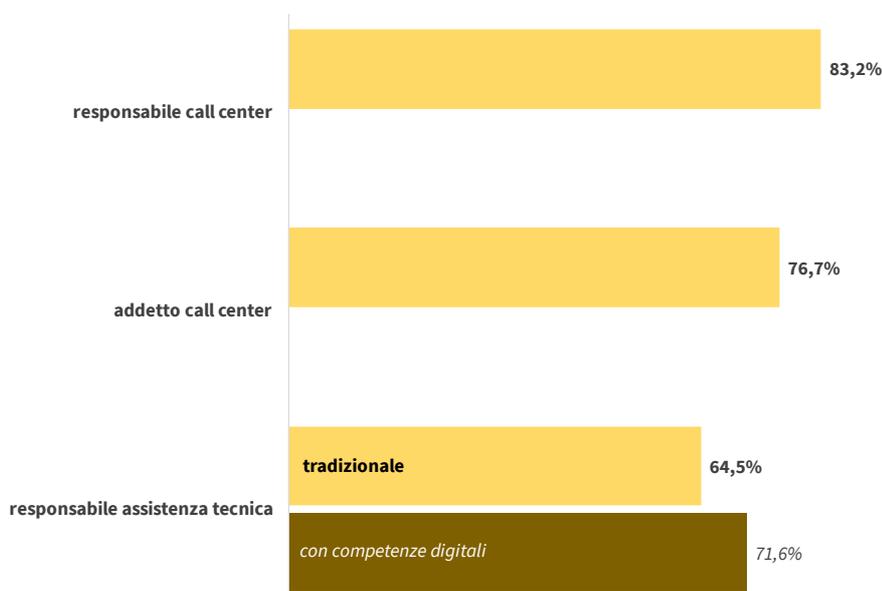


Un'altra area in cui l'indagine ha rilevato un'elevata percentuale di smart worker (72,8%) è quella del Customer Service, che include chi opera telefonicamente come call center (addetti call center e responsabili).

Nella griglia delle figure professionali previste dall'indagine, ne sono state inserite alcune in fase evolutiva e interessate dall'introduzione delle nuove tecnologie per lo svolgimento della loro attività. Tra queste figure, è possibile mettere a confronto gli addetti che utilizzano competenze digitali con le omologhe figure che continuano a svolgere l'attività in modo tradizionale.

Tra queste è inserito il responsabile assistenza tecnica: come mostra la Figura 3.3 a parità di mansioni svolte la percentuale è più alta tra chi utilizza le tecnologie digitali (71,6%, rispetto al 64,5% di chi svolge gli stessi compiti in modo tradizionale)

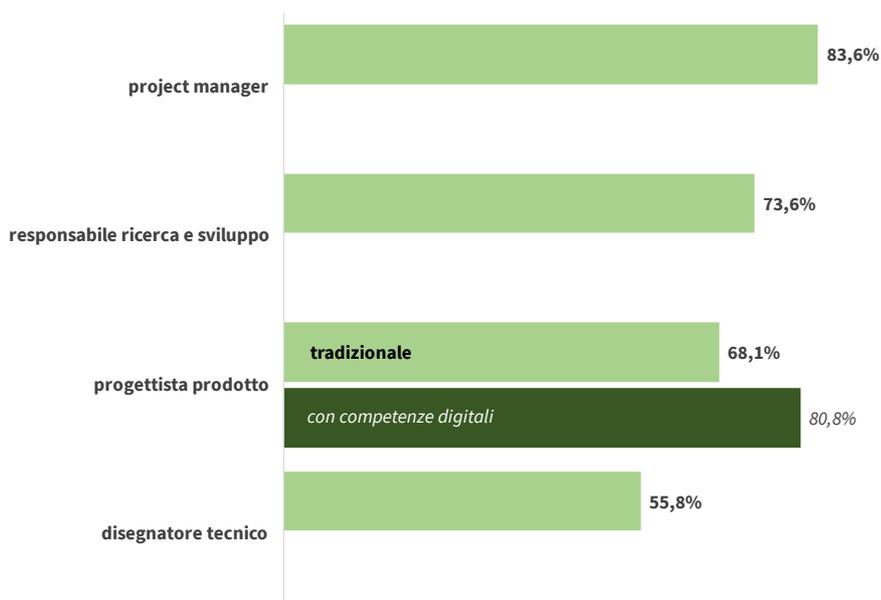
Figura 3.3 - % di smart worker tra gli addetti del Servizio Clienti



Anche l'area Ricerca & Sviluppo è tra le più interessate dal lavoro a distanza: in media hanno questa opportunità il 72,1% degli addetti, con punte superiori all'80% tra i project manager (che registrano la percentuale più alta, 83,6%) e i progettisti 4.0.

Anche in questo caso, a parità di funzioni svolte l'utilizzo di tecnologie digitali fa la differenza e, come mostra la Figura 3.4, tra i progettisti tradizionali la percentuale è molto più bassa (68,1%).

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



Nelle due aree delle Vendite (Figura 3.5) e dell'Amministrazione, Finanza e Controllo (Figura 3.6), mediamente la percentuale di smart worker si colloca appena sopra al 70%.

Figura 3.5 - % di smart worker tra gli addetti dell'area Vendite

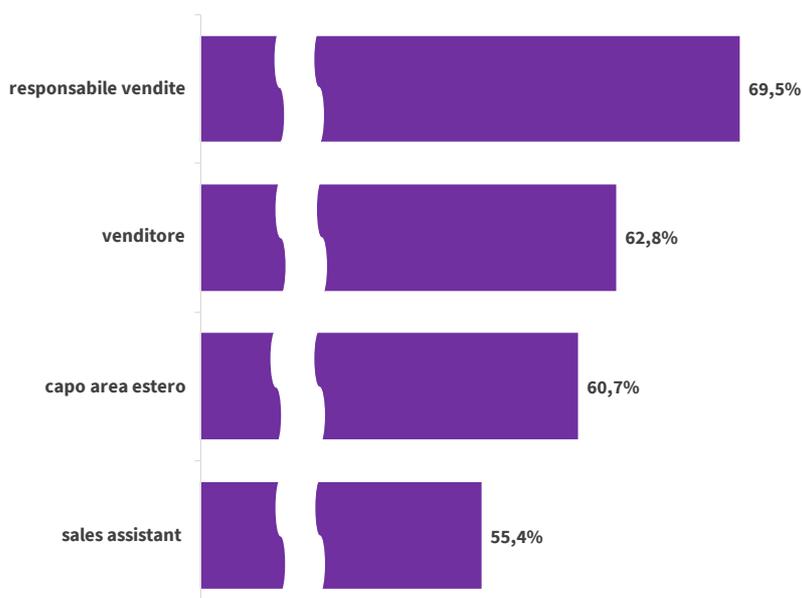
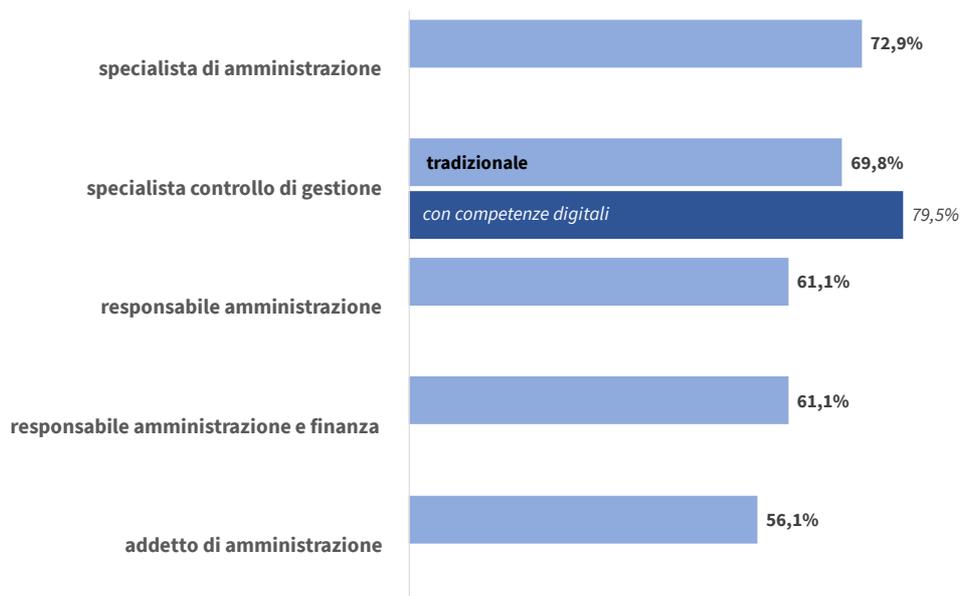
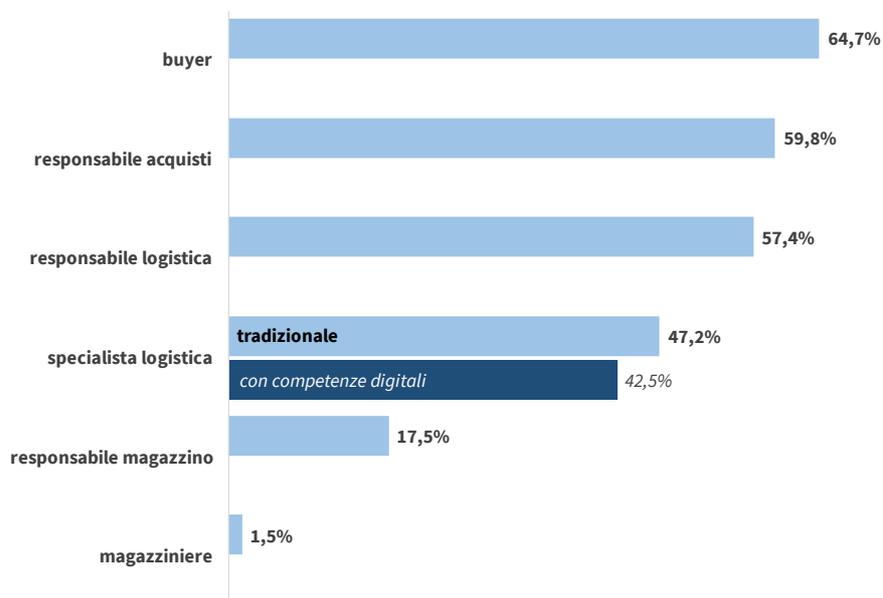


Figura 3.6 - % di smart worker tra gli addetti dell'area Amministrazione e Finanza



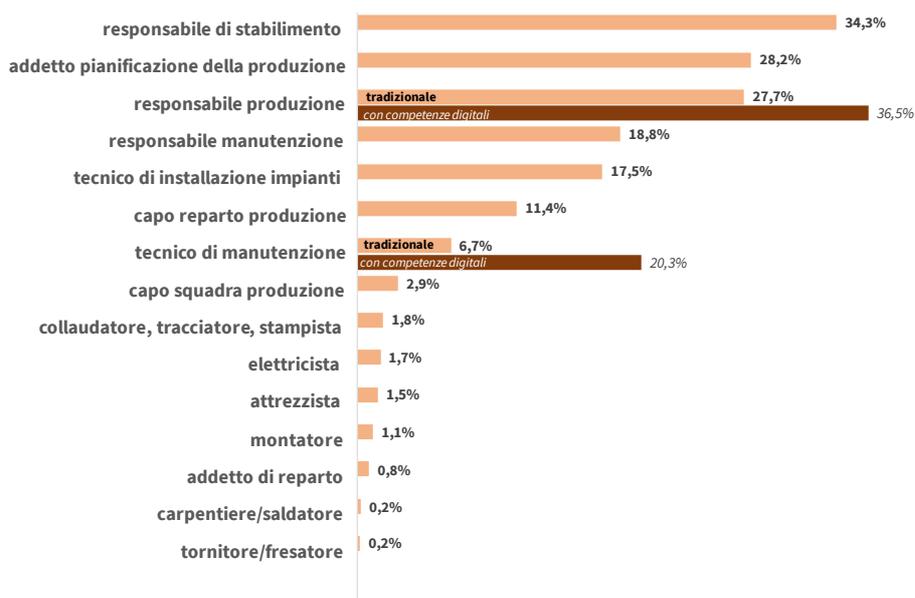
Le aree aziendali in cui l'organizzazione del lavoro da remoto è meno diffusa sono la Logistica (è stato rilevato il 21% di smart worker, nella Figura 3.7 sono riportate le figure in dettaglio) e la Produzione (la percentuale è limitata al 4,8%). In quest'ultima, dalla Figura 3.8 emerge ancor più chiaramente come la possibilità di lavorare in smart working sia maggiore per coloro che utilizzano le tecnologie digitali

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



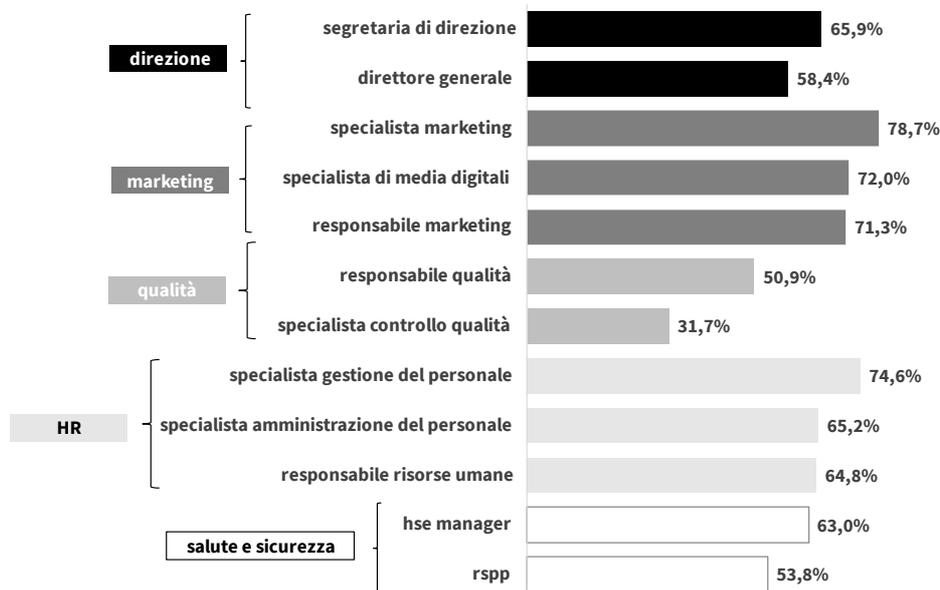
Nell'area della Produzione, la mansione che offre le maggiori possibilità di essere svolta a distanza è quella del responsabile di stabilimento, con una percentuale pari al 34,3% (Figura 3.8).

Figura 3.8 - % di smart worker tra gli addetti della Produzione



Nel grafico seguente sono riportate le percentuali di smart worker nelle altre aree aziendali mappate dall'indagine (Direzione, Marketing, Qualità, HR, Salute e sicurezza) (Figura 3.9).

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



In sintesi, la modalità di lavoro da remoto sta entrando sempre più - anche grazie al forte impulso creato dall'emergenza determinata dalla pandemia - nelle dinamiche organizzative delle imprese. 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 fattore altrettanto determinante per lo sviluppo delle nuove modalità di lavoro è legato alla diffusione delle tecnologie digitali 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

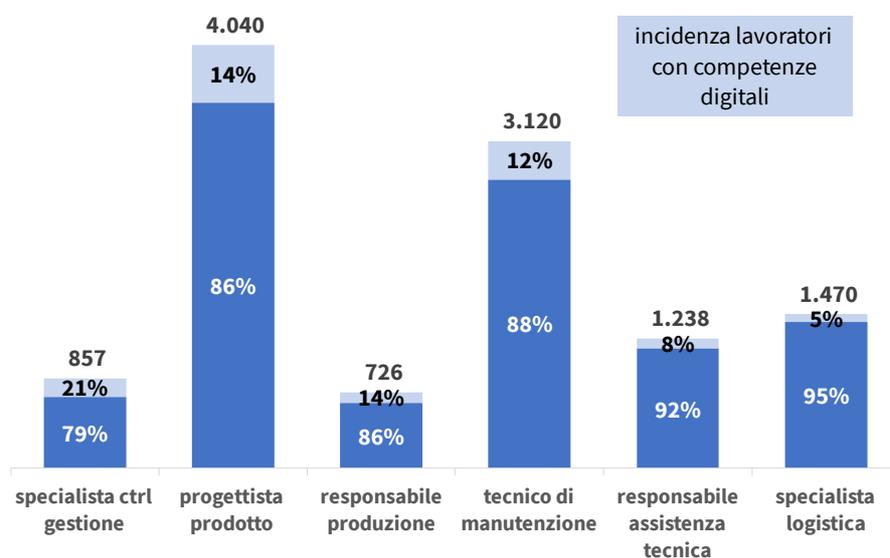
L'indagine retributiva ha, come principale scopo, quello di individuare i livelli retributivi di mercato sul territorio. Tuttavia, rilevando informazioni sulle professionalità con competenze digitali, è anche in grado di stimare i differenziali (di genere, di scolarizzazione, di età e retributivi) tra 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. Di esse, 3 sono professioni nuove, create cioè dall'evoluzione delle tecnologie: Specialista di media digitali, Specialista sicurezza ICT e Data scientist. Le restanti 6 invece sono, a tutti gli effetti, un'evoluzione di profili professionali "analogici":

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

Focalizziamo, quindi, l'attenzione sulle 6 figure professionali in evoluzione. La percentuale di incidenza dei lavoratori con competenze digitali sul totale, fornisce interessanti indicazioni sullo stadio al quale si trova il processo di trasformazione. Gli oltre 11.000 lavoratori con questi profili sono caratterizzati da percentuali molto differenziate, che vanno dal 5% al 21%, con una incidenza media del 12%.

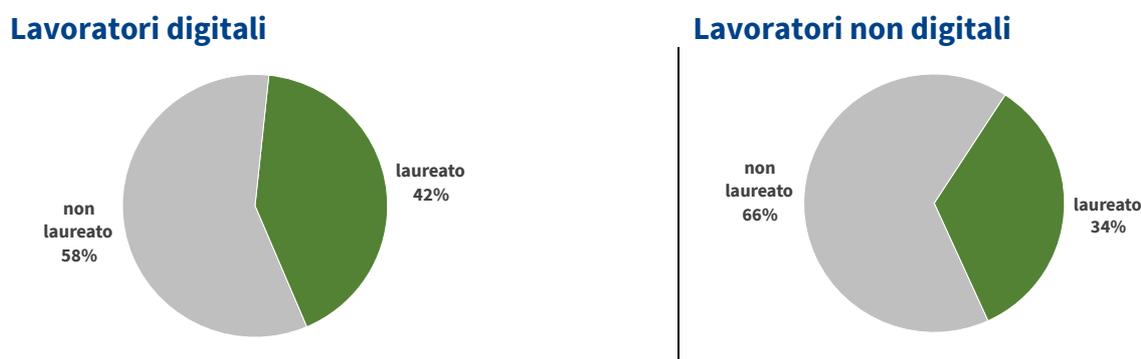
Figura 3.10 - Peso dei lavoratori con competenze digitali tra le 6 figure in evoluzione



In particolare, la figura che si trova allo stadio più avanzato del processo di evoluzione è lo specialista del controllo di gestione: oltre un quinto (21%) di quelli rilevati dall'indagine è in grado di sfruttare le opportunità messe a disposizione dalle nuove tecnologie mentre, tra gli specialisti di logistica, la quota è limitata ad un ben inferiore 5% (Figura 3.10).

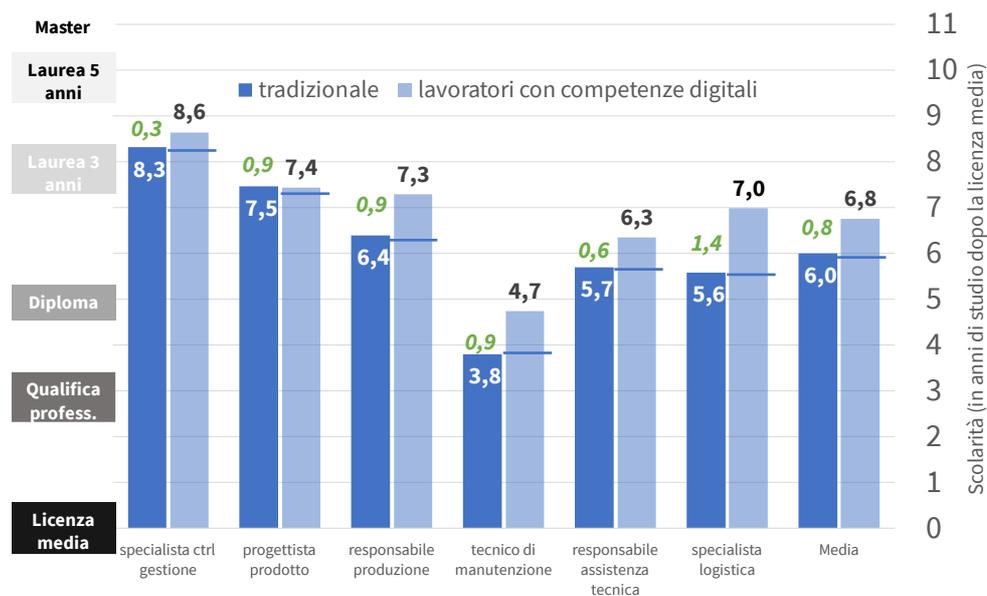
Tra i lavoratori con competenze digitali il livello di scolarità si conferma, in prospettiva, un importante vantaggio competitivo: la percentuale di laureati è infatti più bassa (34%) tra i soggetti privi di competenze digitali, mentre arriva al 42% tra i «lavoratori 4.0» (Figura 3.11)

Figura 3.11 - Distribuzione di laureati e non tra lavoratori con e senza competenze digitali



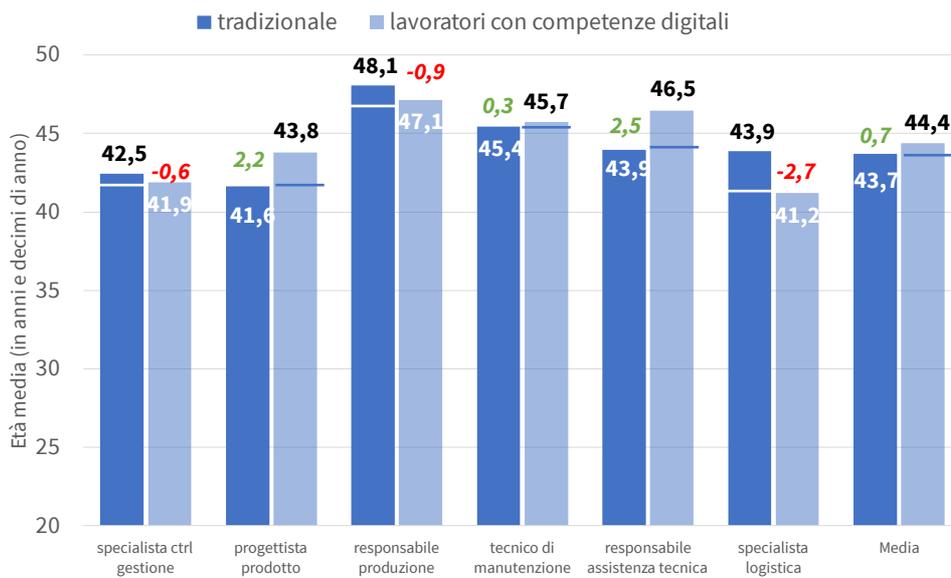
Se misuriamo la scolarità attraverso il numero di anni di studio successivi al conseguimento della licenza media, il livello necessario per svolgere le 6 mansioni considerate è di 6 anni, mentre le competenze digitali quasi un anno in più, mediamente 6,8 anni.

Figura 3.12 - Differenziale di scolarità tra lavoratori con e senza competenze digitali



Sotto il profilo anagrafico, il possesso di competenze digitali non sembra più necessariamente legato all'età: questo si verifica per gli specialisti del controllo di gestione, per i responsabili di produzione e per gli specialisti di logistica, ma sul totale dei lavoratori esaminati chi possiede competenze digitali risulta in media più anziano (44,4 anni contro 43,7).

Figura 3.13 - Differenziale anagrafico tra lavoratori con e senza competenze digitali



Si può desumere 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, continua ad assicurare un evidente vantaggio retributivo (+15%, cfr. par. 2.2).

4 LE DIFFERENZE TERRITORIALI

4.1 I differenziali regionali¹⁴

4.1.1 Le unità territoriali utilizzate per l'analisi

Il territorio è suddiviso in 14 *distretti*, costruiti unendo territori contigui - che prescindono dai confini amministrativi regionali e da quelli associativi - determinati tengono conto della disponibilità di dati.

Le province¹⁵ che compongono il distretto forniscono il nucleo dei dati, integrati - ove necessario per raggiungere la soglia di significatività - con altri provenienti dai distretti più prossimi.



4.1.2 Uno sguardo complessivo

Alcuni spunti generali vengono offerti da una prima modalità di rappresentazione cromatica dei differenziali, riportata nella Figura 4.1, in cui per ciascuna figura professionale¹⁶ i distretti dove si registrano le retribuzioni più alte sono contraddistinti dal rosso e nel caso opposto dal verde.

Si può distinguere la contrapposizione tra due territori:

1. quello costituito da *Alta Lombardia* (Varese, Novara, Verbania, Como, Lecco, Sondrio) e *Centro Lombardia* (Milano, Monza, Lodi, Pavia, Bergamo, Cremona), in cui prevale il **colore rosso**;
2. la *dorsale adriatica* (dal Friuli alle Marche passando per il Veneto Orientale) dove invece domina il **colore verde**.

L'*area occidentale* presenta una evidente dicotomia tra parte settentrionale (Torino, Biella, Vercelli, Aosta) - più sfumata verso il **rosso** - e parte meridionale (Cuneo, Alessandria, Asti, Imperia, Savona, Genova), con

¹⁴ Fonte: Elaborazioni dati indagine retributiva 2023

¹⁵ In grassetto quelle di competenza delle Associazioni territoriali partecipanti all'iniziativa.

¹⁶ le figure esaminate con dettaglio territoriale sono 51: data la ridotta diffusione e l'elevata propensione alla mobilità professionale dei lavoratori con competenze digitali, infatti, l'ambito geografico dell'analisi di 9 figure con competenze digitali (Specialista controllo di gestione 4.0, Specialista media digitali, Progettista 4.0, Responsabile di produzione 4.0, Tecnico di manutenzione 4.0, Responsabile assistenza tecnica 4.0, Security engineer, Data scientist, Specialista logistica 4.0) è esteso a **tutto il territorio** di competenza delle associazioni che hanno partecipato all'iniziativa

ampie macchie **verdi**. Tale scenario deriva in parte dalle specializzazioni delle aree e da un mix di aziende prevalentemente di origine padronale e familiare nella parte meridionale del Piemonte. All'opposto, la concentrazione di imprese che ricercano figure simili genera un maggiore inflazionamento dei salari nella parte centro settentrionale della regione ed in particolare a Torino.

La restante parte del territorio preso in esame dall'indagine (*Veneto occidentale e area tosco-emiliana*) presenta un mix eterogeneo di picchi retributivi che è lecito pensare corrispondano a figure particolarmente strategiche per effetto delle specializzazioni presenti sul territorio.

Figura 4.1 - Rappresentazione cromatica dei differenziali

| Elenco profili | Alta Lombardia | | Centro Lombardia | | Area occidentale | | Area tosco-emiliana | | | Veneto occidentale | | Dorsale adriatica | | |
|----------------------------------------------|----------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|---------------------|-----|-----|--------------------|-----|-------------------|-----|-----|
| | CVA | CCO | AIL | CBG | UIT | CCN | URE | CEC | CFI | CVR | CVI | CVE | CAA | CAN |
| a1-addetto di amministrazione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| a2-responsabile amministrazione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| a3-responsabile amministrazione e finanza | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| a4-specialista controllo di gestione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| a5-specialista di amministrazione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| b1-direttore generale | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| b2-segretaria di direzione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| c1-responsabile marketing | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| c2-specialista marketing | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| d1-progettista prodotto | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| d2-project manager | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| d3-responsabile ricerca e sviluppo | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| d4-disegnatore tecnico | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e1-addetto di reparto | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e2-addetto pianificazione della produzione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e3-capo reparto produzione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e4-capo squadra produzione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e5-carpentiere/saldatore | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e6-collaudatore, tracciatore, stampista | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e7-tornitore/fresatore | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e8-montatore | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e9-responsabile di stabilimento | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e10-responsabile manutenzione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e11-responsabile produzione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e12-tecnico di installazione impianti | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e13-tecnico di manutenzione | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e14-elettricista | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| e15-attrezzista | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| f1-responsabile qualità | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| f2-specialista controllo qualità | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| g1-responsabile risorse umane | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| g2-specialista amministrazione del personale | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| g3-specialista gestione del personale | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| h1-addetto call center | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| h2-responsabile call center | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| h3-responsabile assistenza tecnica | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| i1-hse manager | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| i2-rspp | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| j1-analista programmatore | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| j2-responsabile sistemi informativi | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| j3-specialista sistemi informativi | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| k1-magazziniere | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| k2-responsabile acquisti | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| k3-responsabile logistica | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| k4-responsabile magazzino | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| k5-specialista logistica | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| k6-buyer | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| l1-capo area estero | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| l2-responsabile vendite | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| l3-sales assistant | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| l4-venditore | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |

Dal confronto con le aziende, coinvolte in vari focus, trova conferma che l'**area di confine** (Verbano-Cusio-Ossola, Varese, Como, Sondrio) è caratterizzata dal fenomeno del frontalierato, che espone le aziende del territorio alla competizione con gli alti compensi svizzeri (Ticino e Grigioni) e le costringe a politiche di retention incentrate sulla leva economica.

Dagli incontri con le imprese è emerso anche che le elevate retribuzioni medie rilevate per molte figure nel **cuore della Lombardia** (Milano e Bergamo in primis) è spesso la conseguenza della pressione della domanda sull'offerta esercitata da un lato dall'elevata densità aziendale, dall'altra dalla concentrazione di aziende della stessa tipologia (grandi che utilizzano funzioni di staff - risorse umane, sistemi informativi, controllo di gestione, etc. - non richieste dalle realtà meno strutturate prevalenti in altre aree del paese; *headquarters* di multinazionali; aziende *export-oriented*).

Il livello più contenuto di retribuzioni è spesso riconducibile alla maggiore frammentazione del tessuto produttivo locale (**Veneto orientale**, fascia di **regioni centrali** dalla Toscana alle Marche, **basso Piemonte** e Liguria), a conduzione familiare (con propri rappresentanti che ricoprono le figure apicali) e

con picchi retributivi legati al ruolo centrale di determinate figure nelle filiere presenti sul territorio (settore della moda in Toscana, *motor valley* e *packaging* nell'Emilia-Romagna orientale, ecc.).

Per quanto riguarda il Veneto orientale sono emersi alcuni fattori peculiari che aiutano a inquadrare maggiormente il fenomeno su questo territorio: il primo, è una propensione alla mobilità territoriale dei lavoratori molto contenuta. Questo aspetto sembra essere legato innanzitutto a un'infrastrutturazione viaria inadeguata e a un'organizzazione del trasporto pubblico locale insufficiente, quando non del tutto assente. In questo contesto, anche pochi km di distanza si traducono in tempi e costi non trascurabili, spingendo i lavoratori a non spostarsi o allontanarsi troppo dalla residenza anche a fronte di una retribuzione più alta.

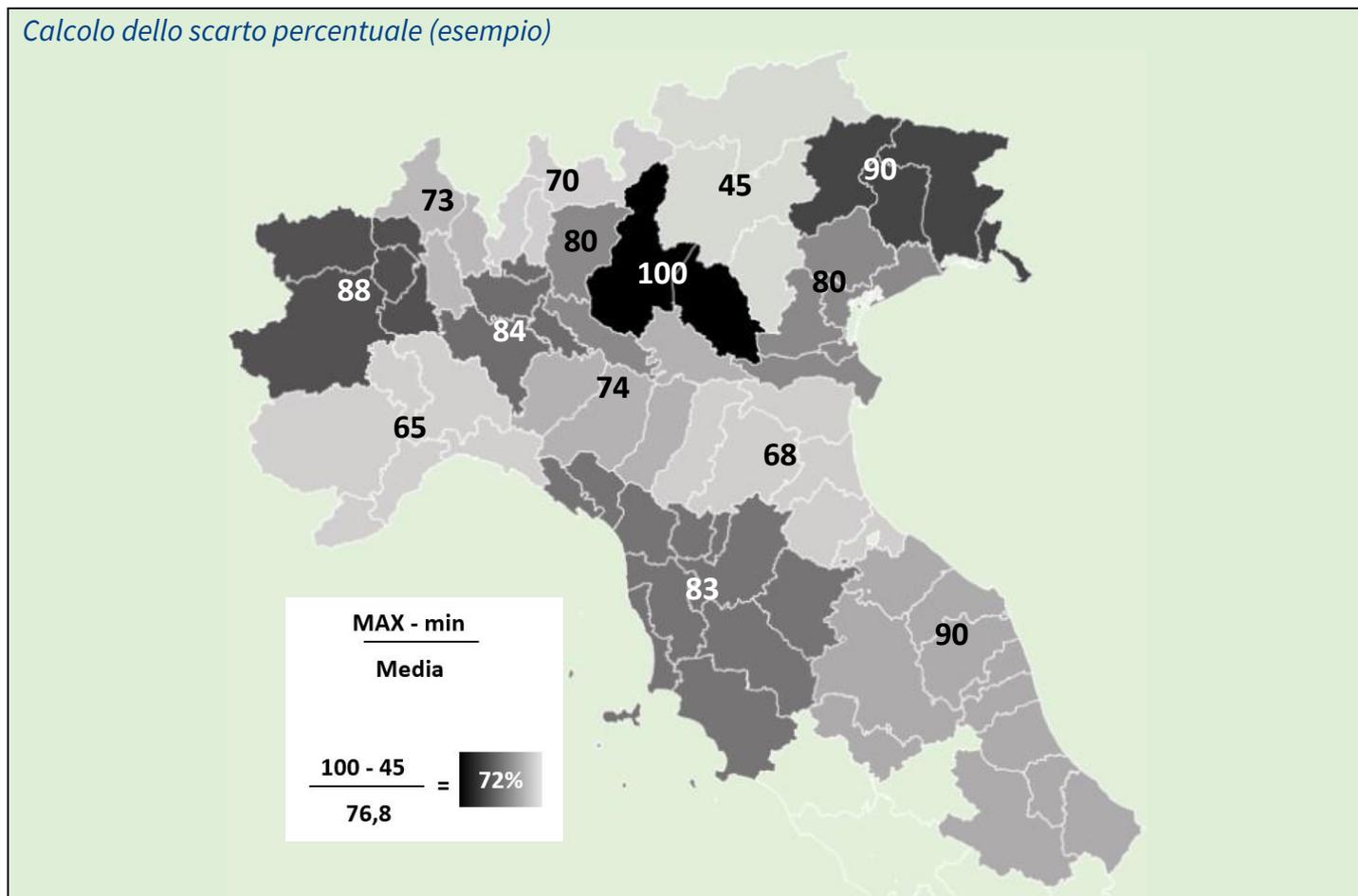
Un altro elemento da tenere in considerazione guardando ai colori che assume il Veneto orientale in queste mappe, soprattutto quelle relative alle figure più operative, è il ruolo del compenso proveniente da lavoro straordinario, che ovviamente non è compreso nei valori raccolti nel corso dell'indagine. Nel territorio, infatti, il ricorso allo straordinario è radicato e intenso, tanto che si è affermato come elemento condiviso da datori di lavoro e lavoratori, arrivando a essere considerato una ricorrente, se non stabile, componente di integrazione delle ore (e delle retribuzioni) base.

In Piemonte le retribuzioni più basse in aree lontane dai centri urbani maggiori sono spiegate anche dalla bassa propensione alla mobilità dei lavoratori a causa dei costi sia economici sia in termini di tempo che essi dovrebbero sostenere per spostarsi. Per contro, l'arrivo di nuovi investitori con insediamenti aggiuntivi, ha determinato un aumento della domanda di alcune specifiche professionalità, con una conseguente tensione sui salari che sono cresciuti ad un ritmo superiore a quello medio.

4.1.3 I risultati di dettaglio

I differenziali rilevati nei 14 distretti per ciascun profilo emergono in modo efficace dal contrasto cromatico tra le aree più scure, caratterizzate da retribuzioni mediamente più alte, e più chiare, dove l'indagine ha rilevato salari e stipendi più contenuti: l'ampiezza dello scarto tra minimo e massimo è indicato in percentuale rispetto alla retribuzione media del profilo calcolata su tutte le osservazioni raccolte¹⁷.

Calcolo dello scarto percentuale (esempio)



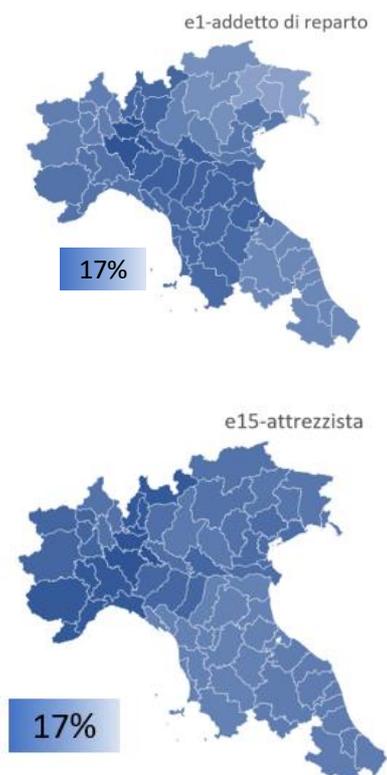
La seguente tabella riporta, in ordine decrescente, lo scarto percentuale rilevato per ognuna delle 51 figure professionali:

¹⁷ Per ogni singolo profilo viene individuato tra tutti i distretti il valore salariale più alto e quello più basso. Successivamente viene calcolato un valore parametrico che differenzia, nella mappa a contrasto cromatico, i distretti con le retribuzioni più alte (aree scure) rispetto a quelli dove il profilo risulta pagato di meno (aree più chiare).

Tabella 4.1 - Graduatoria degli scarti

| | |
|----------------------------------------------|-----|
| l1-capo area estero | 49% |
| d3-responsabile ricerca e sviluppo | 49% |
| h1-addetto call center | 47% |
| b2-segretaria di direzione | 40% |
| a3-responsabile amministrazione e finanza | 38% |
| l4-venditore | 38% |
| d2-project manager | 38% |
| a2-responsabile amministrazione | 37% |
| e6-collaudatore, tracciatore, stampista | 36% |
| b1-direttore generale | 35% |
| e10-responsabile manutenzione | 35% |
| j2-responsabile sistemi informativi | 35% |
| g3-specialista gestione del personale | 35% |
| e11-responsabile produzione | 35% |
| c1-responsabile marketing | 34% |
| g1-responsabile risorse umane | 33% |
| e12-tecnico di installazione impianti | 33% |
| a4-specialista controllo di gestione | 33% |
| h3-responsabile assistenza tecnica | 33% |
| k3-responsabile logistica | 32% |
| e4-capo squadra produzione | 32% |
| e9-responsabile di stabilimento | 31% |
| l2-responsabile vendite | 31% |
| c2-specialista marketing | 30% |
| i1-hse manager | 28% |
| j3-specialista sistemi informativi | 28% |
| e3-capo reparto produzione | 28% |
| g2-specialista amministrazione del personale | 27% |
| k2-responsabile acquisti | 25% |
| k6-buyer | 25% |
| a5-specialista di amministrazione | 25% |
| e14-elettricista | 24% |
| d4-disegnatore tecnico | 23% |
| e13-tecnico di manutenzione | 23% |
| f1-responsabile qualità | 22% |
| e5-carpentiere/saldatore | 22% |
| e2-addetto pianificazione della produzione | 22% |
| a1-addetto di amministrazione | 22% |
| f2-specialista controllo qualità | 21% |
| e8-montatore | 21% |
| l3-sales assistant | 21% |
| j1-analista programmatore | 20% |
| e7-tornitore/fresatore | 20% |
| d1-progettista prodotto | 19% |
| k5-specialista logistica | 19% |
| e15-attrezzista | 17% |
| e1-addetto di reparto | 17% |
| k1-magazziniere | 17% |
| i2-rspp | 16% |
| h2-responsabile call center | 15% |
| k4-responsabile magazzino | 15% |

Per alcune figure il differenziale territoriale è molto contenuto (fino a un massimo del 18%): le caratteristiche del profilo sono generiche e i candidati facilmente reperibili e, anche visivamente, le differenze cromatiche sono solo accennate.

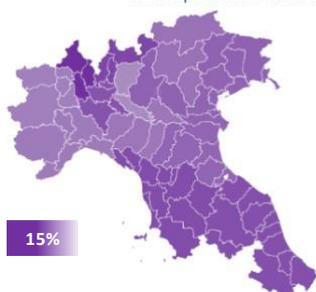


Come lecito attendersi, l'addetto di reparto (figura piuttosto generica e fungibile) percepisce livelli retributivi relativamente omogenei nell'intera area analizzata, con un differenziale tra i due estremi pari al 17% della retribuzione media.

La figura dell'attrezzista registra un differenziale retributivo tutto sommato contenuto, che arriva al massimo al +17%.

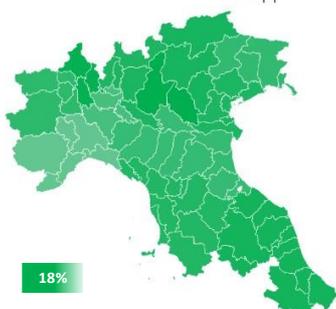
Le aree a più elevata retribuzione (una sorta di direttrice Cuneo-Milano-Como) potrebbero indicare una intensa richiesta del profilo, connessa all'elevata presenza di realtà produttive.

h2-responsabile call center



Il responsabile call center percepisce livelli retributivi relativamente omogenei nell'intera area analizzata, con un differenziale tra i due estremi pari al 15% della retribuzione media.

i2-rspp



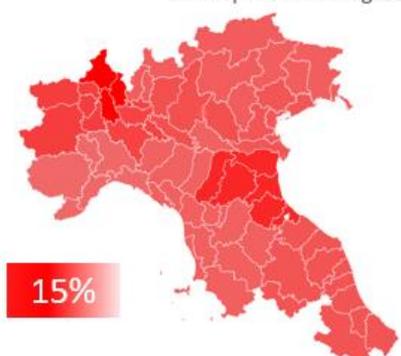
Il responsabile servizio prevenzione e protezione percepisce livelli retributivi relativamente omogenei nell'intera area analizzata, con un differenziale tra i due estremi pari al 18% della retribuzione media.

k1-magazziniere



Come lecito attendersi, il magazziniere (figura piuttosto generica e fungibile) percepisce livelli retributivi relativamente omogenei nell'intera area analizzata, con un differenziale piuttosto ridotto (+17%) tra i due estremi.

k4-responsabile magazzino



Analogamente ai magazzinieri, salari e stipendi dei responsabili di magazzino registrando differenziali molto contenuti, che al massimo arrivano al 15%; i livelli più elevati si registrano nel varesotto e nell'area bolognese.

Per tutte le altre, invece, i differenziali risultano più rilevanti. Sulla base dell'analisi e del confronto con le aziende sono state ipotizzate cinque diverse causali all'origine del differenziale:

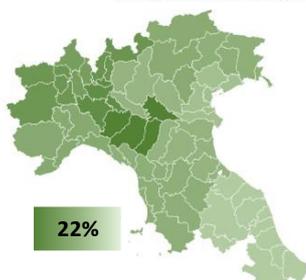
- La pressione sulle retribuzioni proviene dall'esterno (*effetto frontalieri*);
- La pressione sulle retribuzioni è dovuta alla domanda elevata di imprese analoghe: grandi dimensioni, multilocalizzazione, carattere familiare, orientamento internazionale, ecc. (*effetto caratteristiche azienda*).
- La pressione sulle retribuzioni è dovuta alla domanda elevata derivante dalla specializzazione produttiva del territorio (*effetto specializzazione*);
- La pressione sulle retribuzioni è dovuta alla domanda elevata derivante dalla concentrazione di imprese con la stessa esigenza (*effetto concentrazione*);

- La pressione sulle retribuzioni è dovuta alla scarsità di candidati con le competenze necessarie (*effetto shortage*).

Nelle pagine seguenti vengono riportate le mappe dei 51 profili raggruppate per tipologia di effetto.

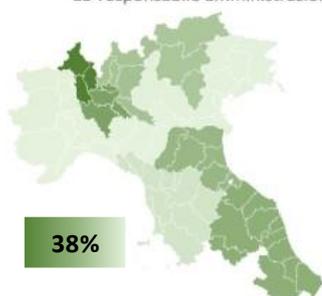
4.1.3.1 Effetto frontalieri

a1-addetto di amministrazione



L'addetto di amministrazione raggiunge i livelli retributivi più elevati nell'Emilia occidentale (dove si registra l'estremo superiore di un differenziale del +22%) e sull'asse Milano-Como. Su questo, così come su altri profili amministrativi, incidono anche dimensioni aziendali in termini di fatturato.

a3-responsabile amministrazione e finanza



Il responsabile amministrazione e finanza raggiunge livelli retributivi nettamente più elevati nella zona frontiera (in particolare quella al confine con il Ticino, dove si registra il differenziale più alto, +38%) e sulla bassa dorsale adriatica.

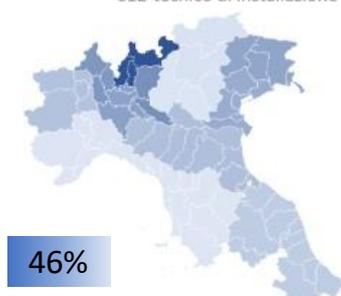
Le due aree sono separate da una fascia di retribuzioni inferiori che, curiosamente attraversa il nord da Torino a Trieste.

a5-specialista di amministrazione



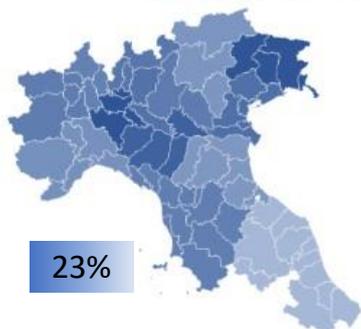
I trattamenti retributivi più elevati dello specialista di amministrazione nell'area lombarda centro-settentrionale (Milano ed il comprensorio Como-Lecco-Sondrio) e nell'Emilia orientale (Bologna), dove il differenziale arriva al +25%, è riconducibile all'intensa domanda di competenze generata da aziende dei servizi innovativi e di consulenza amministrativa delle imprese, ampiamente presenti in queste aree.

e12-tecnico di installazione impianti



Il tecnico di installazione impianti registra evidenti vantaggi retributivi nella zona frontiera di Como-Lecco-Sondrio, con un differenziale che raggiunge un significativo +46%. Per alcune tipologie di impianti la complessità degli stessi richiede elevate competenze ed esperienze e, in questi casi, i tecnici di installazione ottengono retribuzioni più elevate rispetto alla media. Nell'area frontiera, le differenze dipendono in parte anche dalla concorrenza con la Svizzera.

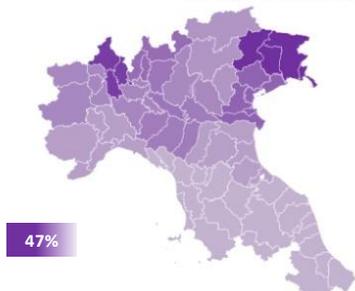
e13-tecnico di manutenzione



Il tecnico di manutenzione gode di livelli retributivi relativamente omogenei nell'intera area analizzata, con un differenziale massimo del +23%.

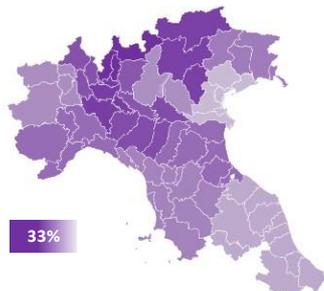
Le aree dove si registrano le maggiori tensioni sono in parte quella milanese e dell'Emilia occidentale, ma soprattutto quella del confine orientale, presumibilmente per il combinato tra difficoltà di reperimento e zone di confine (sia interno verso il veneto, che esterno verso l'est).

h1-addetto call center



Le aree che delimitano il confine settentrionale (Svizzera) e orientale (Slovenia) registrano retribuzioni mediamente più elevate per gli addetti call center. Potrebbe trattarsi del ricorso alla leva economica utilizzata nel primo caso per la retention rispetto agli elevati stipendi offerti in Svizzera, nel secondo per attrarre risorse da un territorio confinante ricco di competenze.

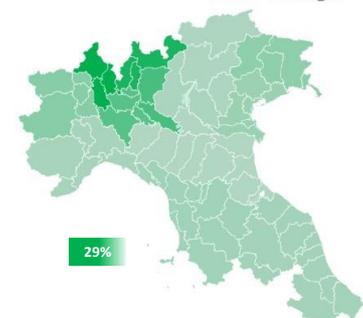
h3-responsabile assistenza tecnica



Il responsabile assistenza tecnica registra differenziali retributivi che arrivano al +33%.

I territori con le retribuzioni più alte si distribuiscono nella striscia frontiera e nel centro di Lombardia e Veneto. Ciò sembra derivare sia dalla vocazione meccanica dei territori interessati, sia dalla competizione dei mercati del lavoro esteri (svizzero in primis).

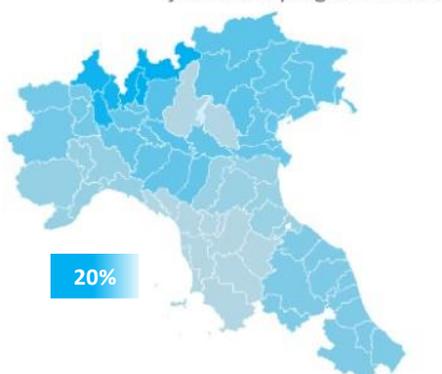
i1-hse manager



L'Health, Safety and Environment manager presenta un differenziale retributivo fino al +29%.

L'area lombarda centro-settentrionale è quella caratterizzata dai livelli più alti, fenomeno riconducibile alla forte concentrazione nel territorio di imprese di grandi dimensioni.

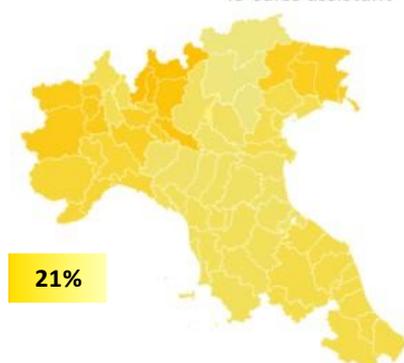
j1-analista programmatore



La striscia frontiera ai confini con la Svizzera è quella in cui si registrano le retribuzioni più elevate degli analisti programmatori, con un differenziale retributivo che raggiunge anche il +20%.

Il trattamento offerto oltreconfine a queste figure risulta particolarmente concorrenziale perfino rispetto ad un'area, come quella di Milano, che rappresenta il principale polo dell'ICT in Italia.

l3-sales assistant

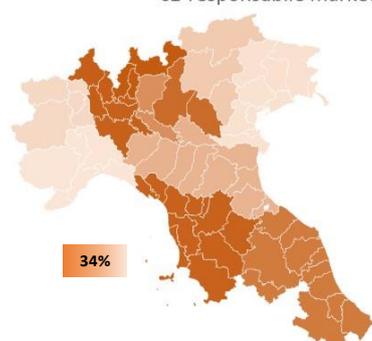


Il *sales assistant* registra evidenti vantaggi retributivi nell'area di Bergamo-Como-Lecco, con un differenziale che può arrivare al +21%. La causa è il combinato tra la diffusione dei processi di internazionalizzazione e l'attraction esercitata su questa figura dalle importanti realtà multinazionali (in particolare del settore farmaceutico e fashion) presenti in terra elvetica, che hanno la necessità di attirare personale per l'assistenza e il supporto dell'area commerciale.

4.1.3.2 Effetto caratteristiche azienda

Dimensioni

c1-responsabile marketing



Il responsabile del marketing in Lombardia e Centro Italia (Toscana, ma anche Marche) percepiscono in media stipendi del 34% superiori rispetto alle aree più penalizzate, che coincidono con le regioni agli estremi orientale (Triveneto) e occidentale (Piemonte e Liguria):

Se il differenziale in Lombardia è legato principalmente alla concentrazione di grandi imprese e multinazionali, in Toscana è più la conseguenza della difficoltà di reperimento.

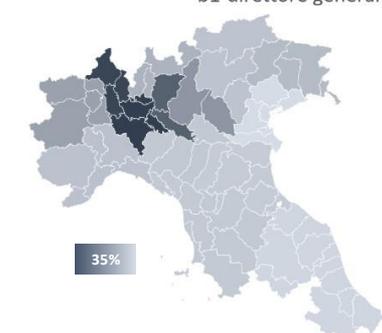
a4-specialista controllo di gestione



Lo specialista del controllo di gestione registra gli stipendi medi più elevati nelle aree milanese e torinese, dove viene rilevato un differenziale del +33% rispetto in particolare al territorio toscano.

Il controllo di gestione è una funzione di staff quindi, tipicamente presente nelle aziende più grandi e strutturate, che sono particolarmente concentrate nel nord ovest. I livelli inferiori che si registrano in Toscana riflettono, probabilmente, un tessuto imprenditoriale prevalentemente nato da piccole imprese artigianali che si sono poi sviluppate in termini dimensionali e di fatturato, dove il controllo di gestione è meno presente.

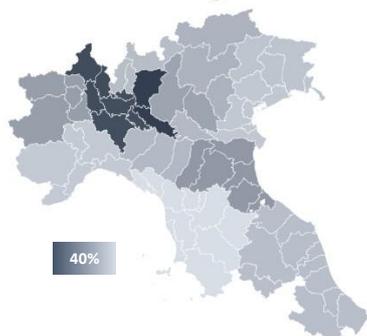
b1-direttore generale



La figura del direttore generale raggiunge i livelli retributivi più elevati nell'area lombarda centro settentrionale, dove viene rilevato un differenziale del +35% rispetto a contesti caratterizzati da maggiore frammentazione aziendale o dalla diffusa presenza di carattere la gestione familiare - come il nord-est o il centro Italia.

Lo svolgimento di medesime mansioni, infatti, in imprese più grandi e strutturate comporta sicuramente maggiori responsabilità.

b2-segretaria di direzione

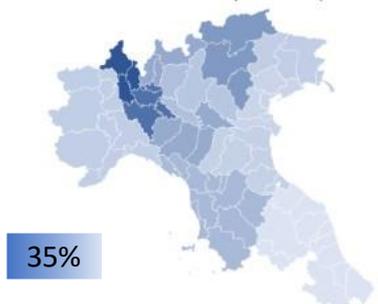


La segretaria di direzione presenta un differenziale retributivo del 40%, tra i più alti.

L'area lombarda centro-settentrionale è quella caratterizzata dai livelli più alti, spiegabili per la forte richiesta da parte di grandi imprese e multinazionali, che nell'area hanno spesso i loro head quarters.

I livelli più bassi per la figura si rilevano nell'area toscana, dove la frammentazione è maggiore.

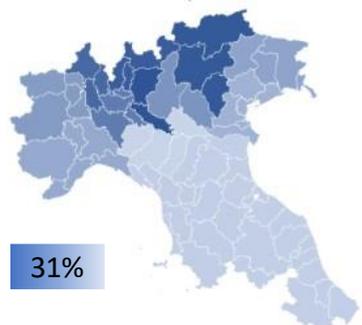
e11-responsabile produzione



La figura del responsabile produzione raggiunge i livelli retributivi più elevati nel varesotto e nel milanese, estremo superiore di un differenziale con la dorsale adriatica del +35%, aree caratterizzate da una maggiore concentrazione di grandi imprese e multinazionali, con conseguenti proporzionali responsabilità per chi ricopre tale ruolo. In Toscana i livelli retributivi più alti sono collegati, soprattutto del settore della moda, a lavoratori evoluti al ruolo per le abilità manuali.

Multilocalizzazione

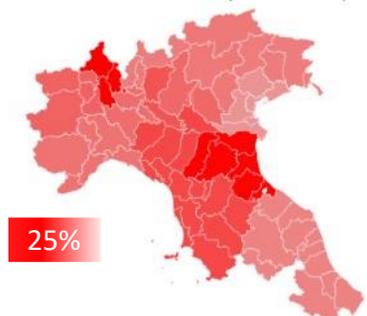
e9-responsabile di stabilimento



La figura del responsabile di stabilimento raggiunge i livelli retributivi più elevati (fino al +31%) in territori (area settentrionale lombarda e vicentino) caratterizzate dalla presenza di aziende plurilocalizzate (tendenzialmente nel chimico-farmaceutico e nel meccanico avanzato), per le quali acquista particolare rilevanza questa figura.

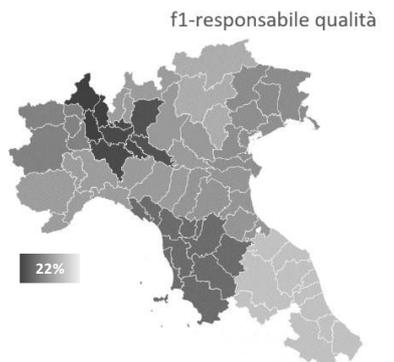
Natura familiare

k2-responsabile acquisti



I responsabili acquisti registrano differenziali retributivi che arrivano al +25%. Le aree dove l'offerta economica è più elevata sono il varesotto e l'area bolognese, dove sono presenti molte imprese familiari in cui il giusto timing nel far scorta di materia prima rappresenta un importante fattore competitivo. Non è raro che siano gli stessi componenti della famiglia a ricoprire tale ruolo.

Orientamento internazionale



Il responsabile qualità presenta un differenziale retributivo relativamente contenuto: +22%. L'area lombarda centro-settentrionale è quella caratterizzata dai livelli più alti, fenomeno riconducibile alla forte richiesta da parte di imprese *export oriented*, particolarmente attente al rispetto degli standard qualitativi. In Toscana a questo si aggiunge una certa difficoltà di reperimento per personale altamente qualificato

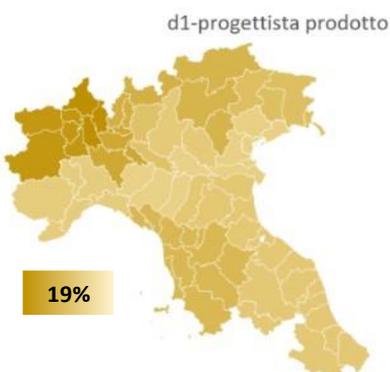


Il capo area estero registra un ampio differenziale retributivo, che raggiunge un ragguardevole +49% (tra i più alti) nei territori di Torino, Milano e zona frontiera di Como, dove si concentrano le multinazionali e le imprese italiane più *export oriented*. Inoltre, questo ruolo è spesso ricoperto da personale con una responsabilità su un'area geografica estesa con un elevato numero di mercati da gestire.

4.1.3.3 Effetto specializzazione

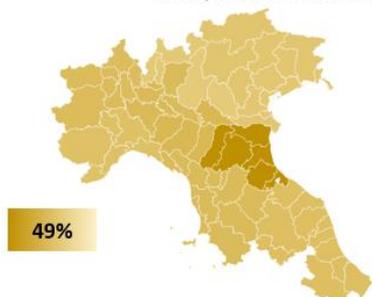


Il differenziale degli specialisti di marketing, che arriva anche al +30% nell'area milanese e nella bassa dorsale adriatica (comprensiva dell'Emilia orientale) è l'effetto della concentrazione di realtà operanti nel settore del design, in gran parte a carattere familiare e di piccola dimensione, in cui la direzione commerciale è guidata direttamente dall'imprenditore, con un ruolo più strategico per gli specialisti.



Il progettista di prodotto raggiunge livelli retributivi più elevati nell'area torinese e del varesotto, dove viene rilevato un differenziale fino al +19% rispetto ad altri territori indagati. Il fenomeno potrebbe essere riconducibile alla specializzazione del territorio, con alta concentrazione di imprese meccatroniche (oltre ad un riconosciuto distretto aeronautico) che alimentano la domanda delle competenze proprie di questa figura.

d3-responsabile ricerca e sviluppo



Con un differenziale del 49% tra gli estremi retributivi rilevati dall'indagine, il responsabile della ricerca e sviluppo è la figura su cui più pesa la localizzazione dell'impresa.

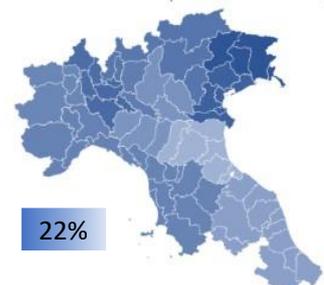
Non è un caso che l'area dove si registrano i picchi retributivi è quella della *motor valley* dell'Emilia centro-orientale, dove la differenziazione di prodotto è un importante fattore di competitività e chi guida i processi di innovazione rappresenta davvero una risorsa strategico, che diventa vitale attrarre o trattenerne.

d4-disegnatore tecnico



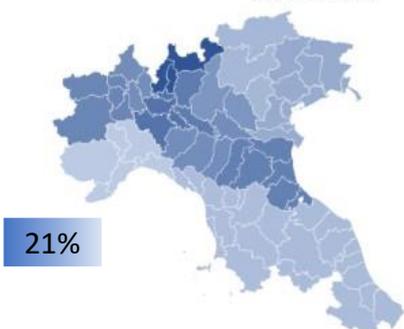
Con un differenziale del 23%, il disegnatore tecnico mostra livelli retributivi più elevati in aree del Paese in cui determinate specializzazioni sono più ricorrenti, come la meccanica strumentale e l'aeronautica, alimentando così la domanda per figure come questa.

e2-addetto pianificazione della produzione



L'addetto pianificazione della produzione è un'altra figura che gode di un differenziale retributivo, che nell'area **orientale** raggiunge il 22%, legato alla specializzazione del territorio: si tratta di lavorazioni altamente specializzate in aziende di nicchia, mobili su misura ed elettronica per comunicazioni in particolare,

e8-montatore

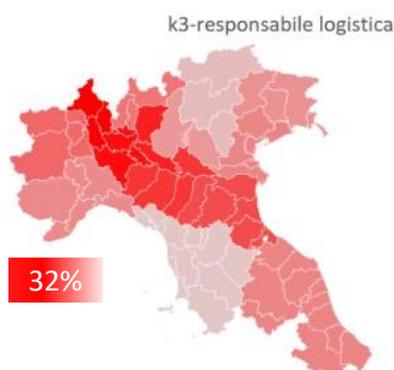


La figura del montatore raggiunge i livelli retributivi più elevati nel nord Lombardia (dove si registra l'estremo superiore di un differenziale del +21%) e sull'asse Torino-Milano-Bologna, rispetto a contesti caratterizzati da una minore concentrazione di piccole imprese meccaniche.

f2-specialista controllo qualità

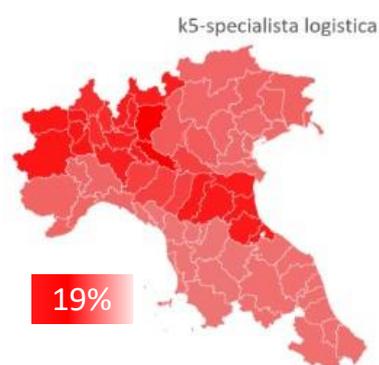


Lo specialista controllo qualità gode di un differenziale che tocca il +21% al **confine orientale**, riconducibile all'impiego in realtà aziendali che hanno grandi margini (oil and gas) e che sono presenti sul territorio.



I trattamenti retributivi più elevati del responsabile logistica si registrano nell'area lombarda centro-settentrionale e in Emilia Romagna, lungo un corridoio che da Varese arriva a Bologna passando da Milano e Reggio Emilia. Il differenziale arriva al +32%, potrebbe essere riconducibile alla intensa domanda di competenze generata da aziende della logistica, che in questo territorio sono presenti.

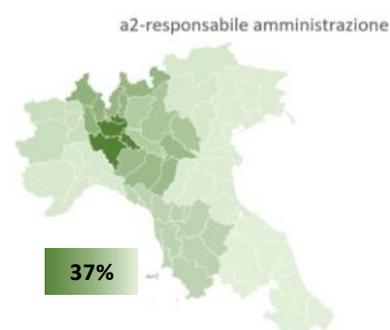
I contenuti livelli retributivi della Toscana sono, probabilmente, spiegabili con una infrastrutturazione logistica prevalentemente votata alle "consegne dell'ultimo miglio", fatta eccezione per l'area del porto di Livorno che può essere considerato un importante hub logistico.



Gli specialisti di logistica registrano gli stipendi più elevati nell'area lombarda centro-settentrionale (Bergamo in particolare), ma il fenomeno riguarda lungo tutta la direttrice Torino-Bologna.

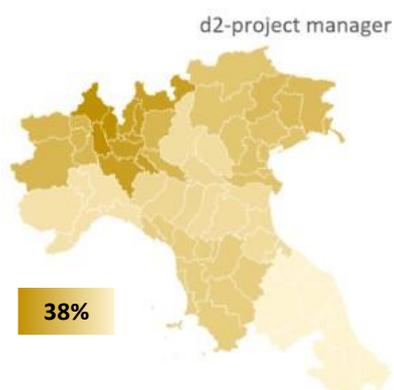
Il differenziale non è elevatissimo (sfiora al massimo il +20%) e potrebbe essere dovuto alle stesse ragioni del responsabile della funzione (intensa domanda di competenze generata dalle numerose aziende del settore).

4.1.3.4 Effetto concentrazione



La figura del responsabile amministrazione raggiunge livelli retributivi nettamente più elevati nell'area milanese, dove viene rilevato un differenziale del +37% rispetto al rimanente territorio interessato dall'indagine.

Nell'area si concentrano le sedi amministrative delle maggiori imprese del Paese, che comportano sicuramente maggiori responsabilità per chi si occupa della gestione amministrativa.

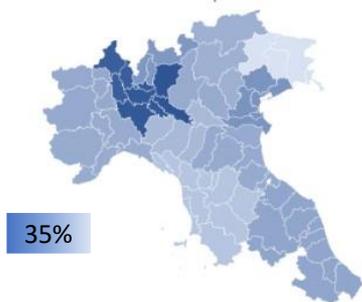


Il project manager registra un differenziale retributivo del 38%, tra i più alti.

L'area lombarda centro-settentrionale è quella caratterizzata dai livelli più alti, spiegabili per la forte richiesta da parte di grandi imprese e multinazionali, che nell'area hanno spesso i loro head quarters.

I livelli più bassi per la figura si rilevano nell'area delle Marche, dove la domanda potrebbe essere più contenuta data la struttura imprenditoriale caratterizzata da aziende familiari, meno complesse.

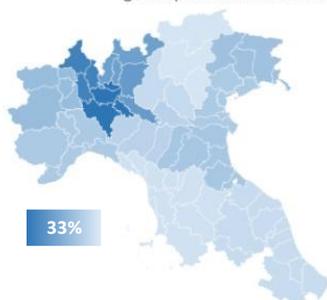
e10-responsabile manutenzione



Il responsabile manutenzione presenta un differenziale retributivo discretamente elevato: +35%.

L'area lombarda centro-settentrionale è quella caratterizzata dai livelli più alti, spiegabili per l'intensa richiesta dovuta alla elevata concentrazione in questa area di imprese manifatturiere.

g1-responsabile risorse umane



Il responsabile delle risorse umane gode di trattamenti più favorevoli (fino al 33%) nell'area milanese e, più in generale, nell'area lombarda centro settentrionale.

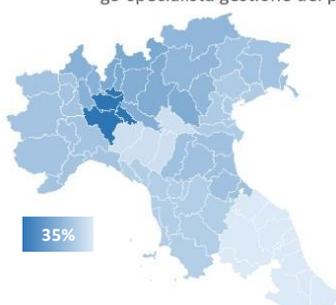
Un territorio dove le maggiori imprese del Paese concentrano spesso le loro divisioni HR, generando una domanda di competenze che sostiene i valori di mercato.

g2-specialista amministrazione del personale



Ragioni analoghe - l'intensa domanda di competenze specifiche generata dalla concentrazione di uffici HR - spiegano il differenziale retributivo territoriale di cui gode, anche se in misura minore (+ 27%), lo specialista amministrazione del personale nell'area lombarda centro settentrionale.

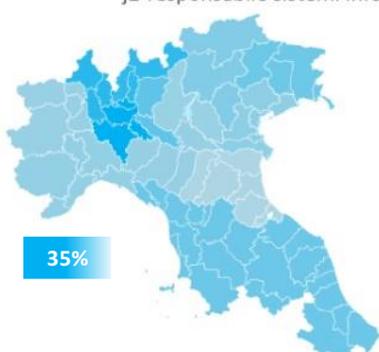
g3-specialista gestione del personale



La figura dello specialista gestione del personale raggiunge livelli retributivi nettamente più elevati nell'area milanese, dove viene rilevato un differenziale fino al +35% rispetto ad altri territori indagati (in particolare Marche e Emilia occidentale).

Il motivo è analogo ai precedenti: la concentrazione (a Milano in particolare) di molte divisioni HR e la conseguente domanda di competenze che ne deriva.

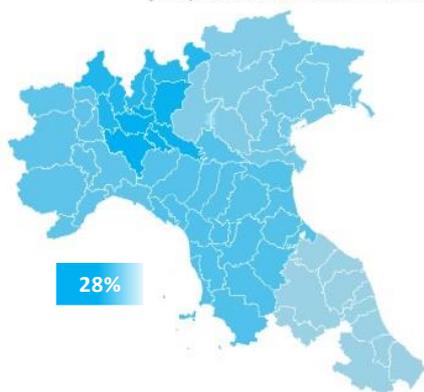
j2-responsabile sistemi informativi



Il responsabile sistemi informativi presenta un differenziale retributivo piuttosto rilevante, che può arrivare al +35%.

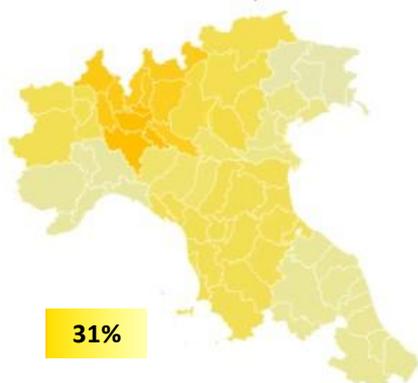
L'area di Milano - e, più in generale, quella lombarda centro-settentrionale - è l'epicentro dei livelli più alti, per effetto di una specializzazione economica che fa del capoluogo lombardo la capitale italiana dell'ICT.

j3-specialista sistemi informativi



Ragioni analoghe possono spiegare il differenziale retributivo, più contenuto (fino al +28%) che si rileva nella zona di Milano – e, più in generale, quella lombarda centro-settentrionale – per lo specialista dei sistemi informativi, figura centrale nei processi produttivi delle aziende del settore ICT.

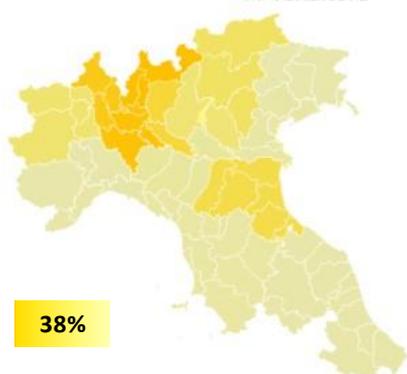
l2-responsabile vendite



Il responsabile vendite gode di un differenziale retributivo piuttosto consistente, che può arrivare al +31%.

È l'area milanese – e, più in generale, quella lombarda centro-settentrionale – a registrare i livelli retributivi più alti, per effetto della concentrazione nel territorio delle sedi commerciali delle multinazionali e delle maggiori imprese del nostro Paese.

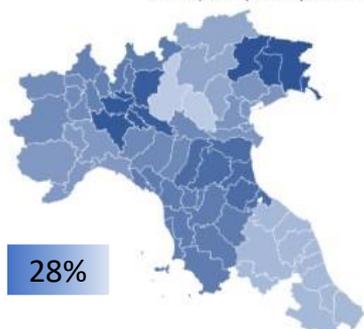
l4-venditore



Per ragioni analoghe al responsabile vendite, anche il venditore gode di trattamenti retributivi più elevati (anche in misura significativa, +38%) nell'area lombarda centro-settentrionale, dove si registra una notevole presenza di sedi commerciali che contribuisce a sostenere la domanda di competenze e il loro valore di mercato.

4.1.3.5 Effetto shortage

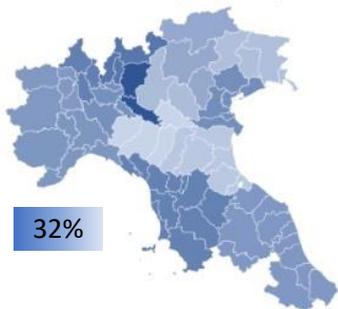
e3-capo reparto produzione



L'elevato differenziale (fino a +28%) di cui gode il capo reparto di produzione sembra riconducibile alla mancanza di manodopera qualificata con competenze specifiche in contesti territoriali altamente competitivi. In alcuni territori (come il bergamasco) la competizione per attrarre queste figure è accentuata dall'influenza esercitata dai territori confinanti, ad elevata concentrazione economica (Milano).

Il differenziale nell'area orientale non è riconducibile ad elementi oggettivi ed è presumibilmente correlato a squilibri locali tra domanda e offerta.

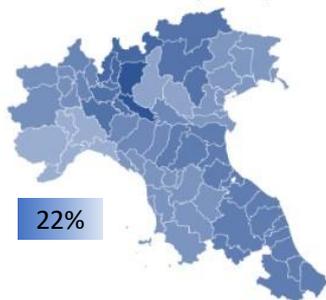
e4-capo squadra produzione



Il livello dei salari del capo reparto di produzione registra un differenziale che nel bergamasco arriva a +32%.

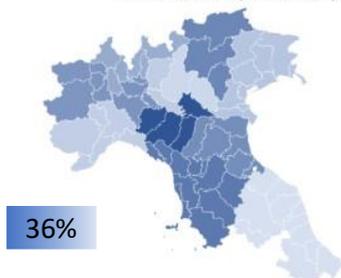
Come per altre figure si può ipotizzare che questo sia l'effetto dell'intensa competizione tra le imprese per attirare i migliori candidati, in un contesto in cui le molte richieste si scontrano con una obiettiva difficoltà di reperimento.

e5-carpentiere/saldatore



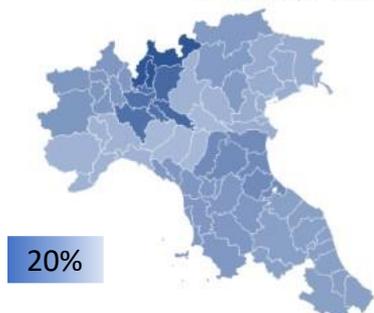
Il carpentiere/saldatore spunta salari mediamente più elevati (con un differenziale che nel bergamasco arriva a +22%) in territori specializzati nella meccatronica e nella lavorazione dei metalli. Si tratta di figure molto richieste e spesso difficilmente reperibili; la forte competizione per i (pochi) candidati specializzati genera una pressione sulle retribuzioni.

e6-collaudatore, tracciatore, stampista



Il collaudatore, tracciatore, stampista gode di un elevato differenziale (+36%) in **Emilia occidentale**: mancano elementi di riscontro oggettiva, ma presumibilmente si tratta di un effetto correlato ad uno squilibrio tra domanda e offerta più accentuato nell'area rispetto ad altri territori.

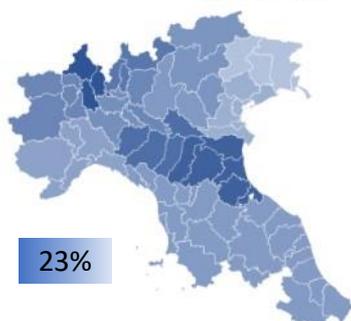
e7-tornitore/fresatore



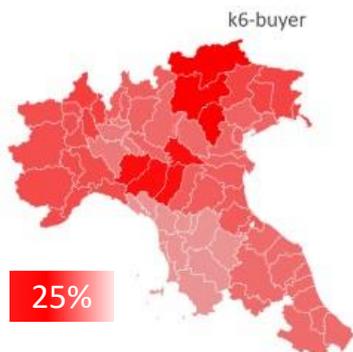
Il tornitore/fresatore raggiunge i livelli retributivi più elevati nel nord Lombardia, dove viene rilevato un differenziale che può arrivare al +20%.

Si tratta di territori dove figure specializzate come questa, specialmente nei comparti caratterizzati da lavorazioni meccaniche di precisione, sono fortemente ricercate: la domanda, spesso molto superiore all'offerta, crea di fatto il differenziale.

e14-elettricista



La presenza di differenziali retributivi territoriali (che arrivano a +23% nel varesotto ed in Emilia-Romagna) per chi svolge le mansioni di elettricista non trova particolari spiegazioni, se non la presenza a livello locale di squilibri tra domanda e offerta, con la necessità quindi di offrire trattamenti retributivi più alti per attirare le risorse necessarie.



La presenza di differenziali retributivi territoriali (che arrivano a +25% nel vicentino in nell'Emilia-occidentale) per la figura del *buyer* non trova particolari spiegazioni, se non la presenza a livello locale di squilibri tra domanda e offerta, con la necessità quindi di offrire trattamenti retributivi più altri per attirare le risorse necessarie.

4.2 I differenziali internazionali¹⁸

Il presente capitolo è stato predisposto a cura di ODM Consulting

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)**¹⁹, 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 5 livelli²⁰ di complessità di ruoli (GOL - Global Organizational Level)²¹:

- Director
- Manager
- Expert
- Specialist
- Operative.

Tra i Director ritroviamo prevalentemente ruoli con percorso manageriale, tra i Manager si possono trovare sia ruoli con percorso manageriale sia ruoli professional, mentre nelle ultime tre classi di complessità - Expert, Specialist e Operative - si possono ritrovare tanto percorsi *professional* quanto percorsi *operative*.

¹⁸ Fonte: Elaborazioni su database ODM Consulting

¹⁹ La metodologia è dettagliatamente descritta nel par. 5.3 in Appendice.

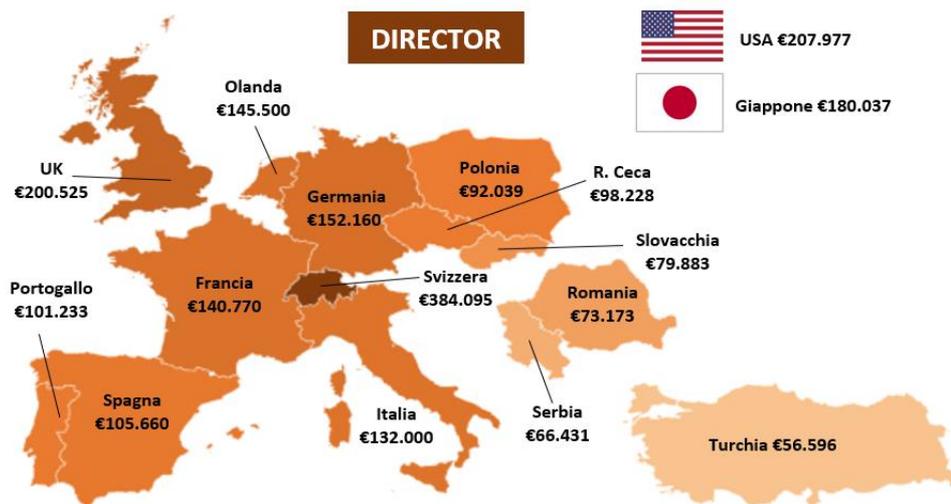
²⁰ Esclusi gli Executive.

²¹ 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.

Nelle mappe seguenti il dato italiano è posto a confronto con quello di alcuni selezionati paesi europei, la Turchia, gli USA ed il Giappone.

Director: 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.

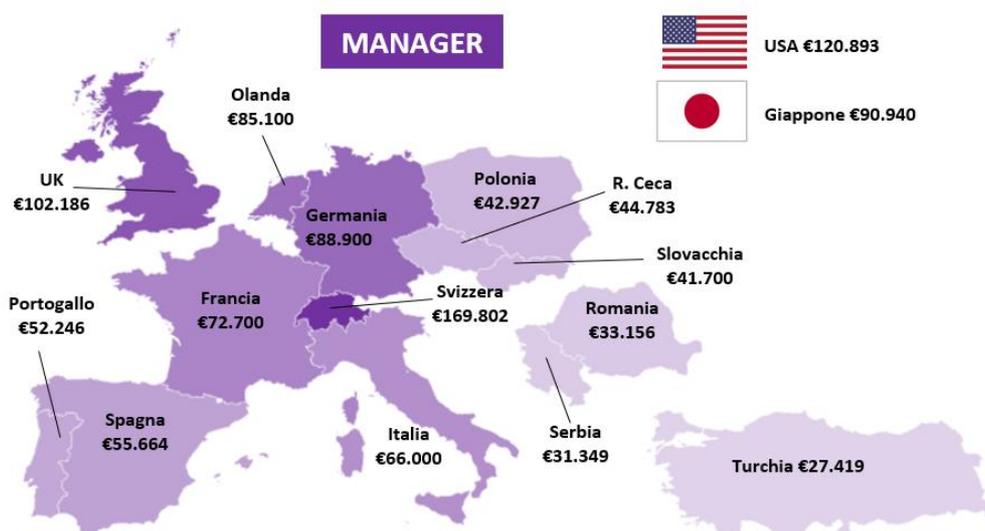
A questi ruoli è richiesto di intrattenere relazioni strategiche con il cliente/fornitore interno e/o esterno in termini di leadership. Possono contribuire alla costruzione di nuovi processi aziendali e facilitano la diffusione dei cambiamenti in azienda. La RAL media annua dei Director in Italia è di circa **132.000 €**.



Come si può osservare dal primo grafico, il salario annuo lordo dei **Director** oscilla tra gli oltre 384.000 € della Svizzera e i 56.600 € della Turchia. L'Italia si posiziona alle spalle dei principali competitor continentali, fatta eccezione per la Penisola Iberica.

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 esterno. Questi ruoli contribuiscono al cambiamento organizzativo e culturale.

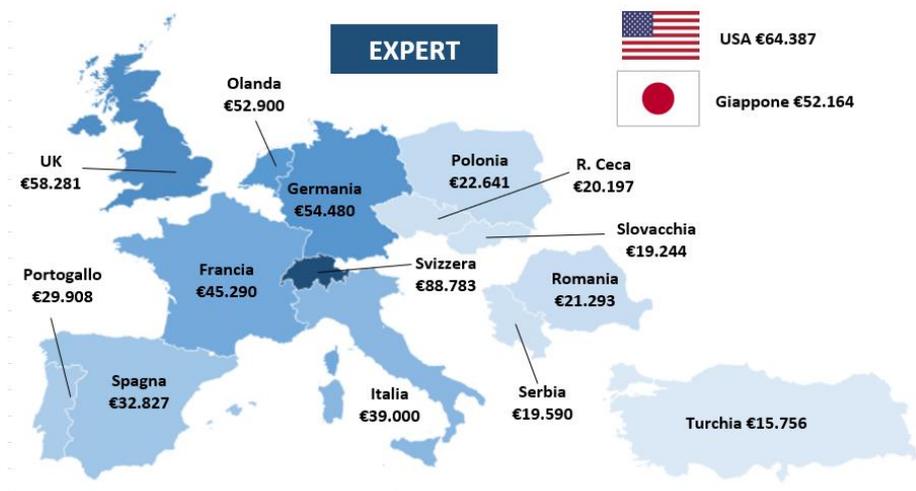
Nel nostro Paese i manager così definiti percepiscono una RAL media quantificabile in **66.000€**.



La situazione è molto simile a quella dei *director*. Da un lato la Svizzera con quasi 170.000 €/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 UK.

Per i rimanenti tre profili 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.

Expert: 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, ma possono coordinare un gruppo di lavoro (responsabilità gerarchica o di progetto): l'expertise professionale rimane tuttavia la caratteristica fondamentale del ruolo.

Nel percorso *operative* sono ruoli ai quali può essere chiesto di coordinare attività di altri operative.

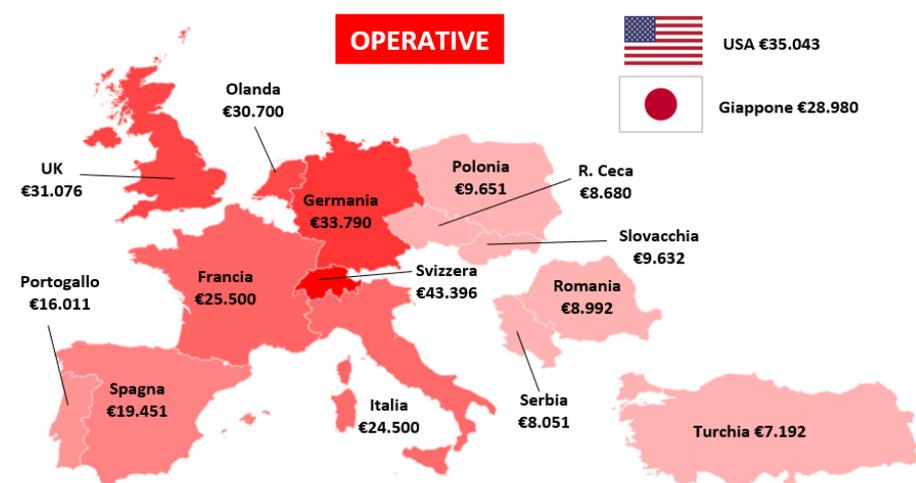
In Italia la RAL media per queste figure è **39.000€**.

Specialist Affrontano problemi standard in situazioni prevalentemente stabili e lavorano normalmente



con una supervisione regolare da parte del proprio responsabile. Sono ruoli *professional* con competenze acquisibili in un breve periodo o ruoli *operative* con know-how tecnico pratico riguardante l'area in cui operano. In Italia la RAL annua media in Italia per queste figure si colloca sui **29.000€**.

Operative Ricoprono ruoli che richiedono attività molto proceduralizzate, affrontano problemi standard



in situazioni prevalentemente stabili, lavorano tipicamente a supporto di altri ruoli e con una supervisione stretta e regolare da parte del proprio responsabile. Sono prevalentemente ruoli *operative* con competenze tecnico pratiche acquisibili in un breve periodo, ma anche entry level di ruoli *professional*. In Italia la RAL annua media per queste figure ammonta a **24.500€**.

5 GUIDA ALLA LETTURA

5.1 Le schede

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

Nelle schede vengono rese disponibili informazioni relativamente a

- alla **retribuzione** annua lorda totale del 2023
- 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:

| | Alimentare | Metalmeccanico | Chimico-Farm. | Gomma-Plast. | Tessile-Abb. | Terziario-comm. | |
|------------------|-------------|----------------|---------------|--------------|--------------|-----------------|-----|
| Impiegati | direttivi | 1S-1 | B3 | B1-B2 | A | 7 | 1 |
| | specialisti | 2-3A-3 | B2 | C1-C2 | B-C | 6-5 | 2-3 |
| | d'ordine | 4-5 | B1-C3-C2 | D1-D2-D3 | D-E-F | 4-3S-3 | 4-5 |
| Operai | polivalenti | 2-3A | B1-C3 | D1-D2 | D-E | 5-4 | 4 |
| | specialisti | 3-4 | C2-C1 | D3-E1-E2 | F-G | 3S-3 | 5 |
| | generici | 5 | D2-D1 | E3-E4 | H | 2S-2 | 6-7 |

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

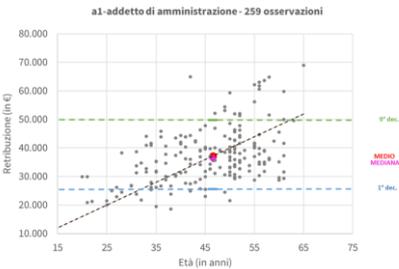
1. Il benchmark di riferimento si riferisce alla **provincia di Bergamo**. Al fine di garantire una maggiore rappresentatività del dato, per alcune specifiche figure l'area di riferimento è stata ampliata oltre i rigidi confini amministrativi, includendo i territori immediatamente limitrofi, a pieno titolo parte integrante del mercato locale del lavoro di chi svolge tali mansioni. Le figure non appartenenti alla provincia di Bergamo sono circa lo 0,1% del totale.



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'iniziativa²². 
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 |

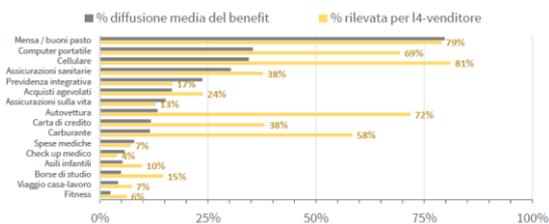
La scheda riporta anche

- 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 scarto²³ 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;

²² Assolombarda, Confindustria Varese, Confindustria Bergamo, Confindustria Lecco e Sondrio, Confindustria Como, Unione Industriali Torino, Confindustria Cuneo, Confindustria Alessandria, Confindustria Novara Vercelli Valsesia, Unione Industriale Biellese, Confindustria Verona, Confindustria Veneto Est, Confindustria Vicenza, Confindustria Alto Adriatico, Unindustria Reggio Emilia, Confindustria Emilia centro, Confindustria Firenze, Confindustria Livorno Massa Carrara, Confindustria Ancona.

²³ 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.

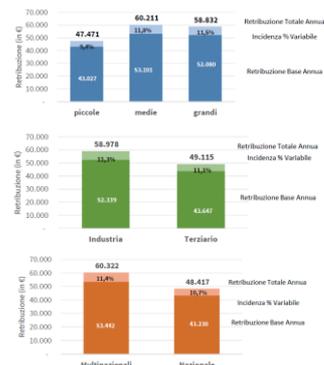
- un **grafico a istogramma** che rappresenta la percentuale di diffusione dei benefit (quota di lavoratori che ne beneficia sul totale di quelli con il profilo professionale considerato) messa a confronto con la diffusione media (in colore più scuro): i benefit sono riordinati in funzione decrescente 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:

- dimensioni²⁴ (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.



5.2 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, customer service e supply chain.

In ciascuna di queste aree sono state quindi individuate le mansioni più interessate ed identificate le rispettive competenze digitali²⁵:

- 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 **Customer service**;
- lo specialista di logistica nella **Supply chain**.

²⁴ 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.

²⁵ 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



Responsabile assistenza tecnica 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.

5.3 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.

GPS - GLOBAL PROFESSIONAL SYSTEM

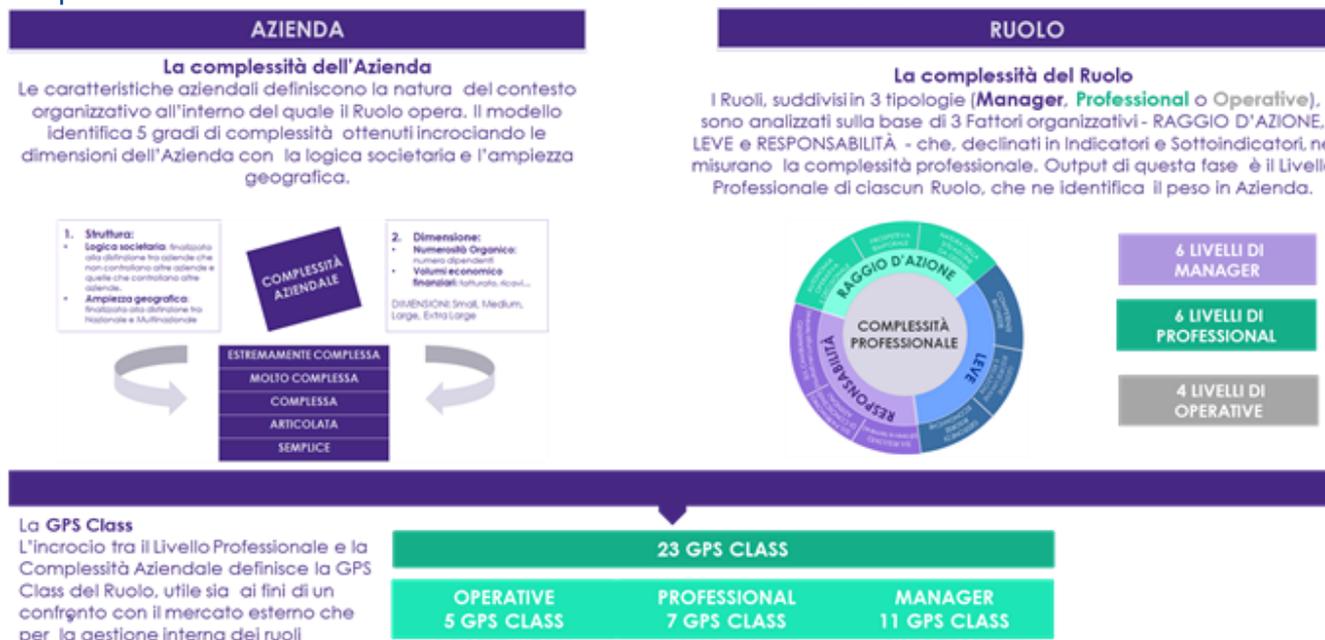
Il Global Professional System è una metodologia che valorizza la professionalità attesa dei ruoli organizzativi e permette la gestione di un ampio spettro di processi HR a livello WordWide.

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

I due step sono 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 di valutazione riconducibili sinteticamente a 9 Indicatori organizzativi e a 3 macro Fattori che definiscono:

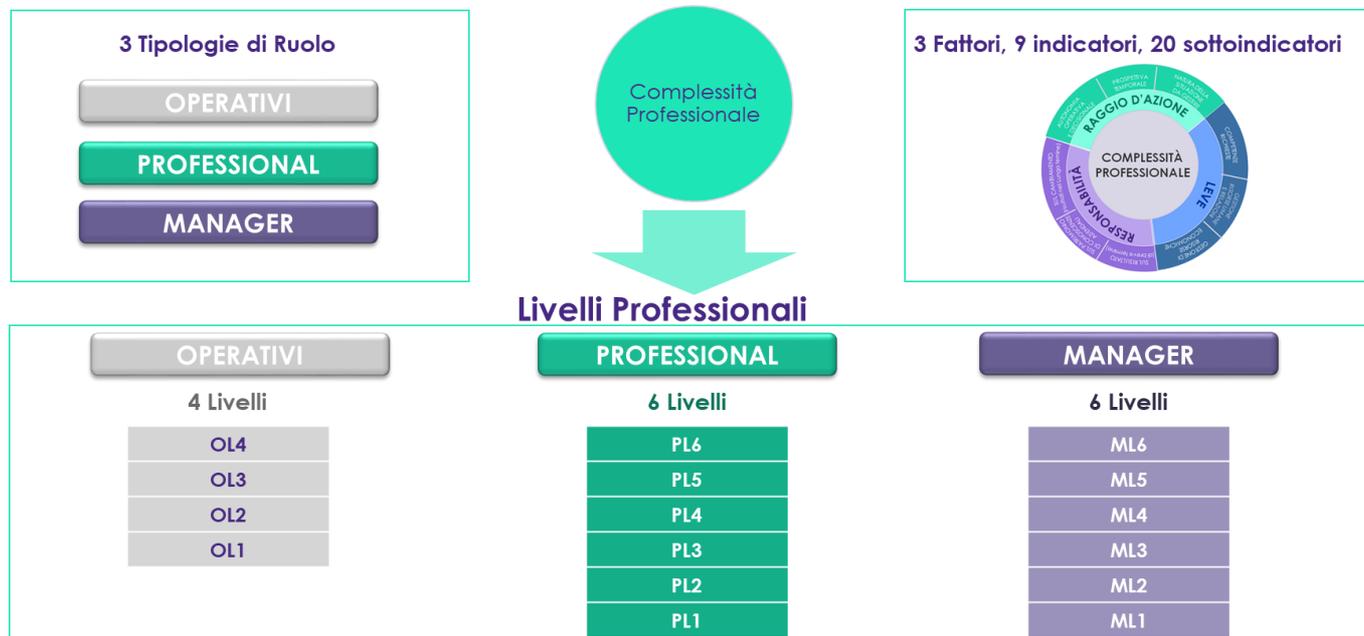
quale è la natura del **RAGGIO D'AZIONE** in cui opera il ruolo

quali sono le **LEVE** che il ruolo utilizza per il raggiungimento di un risultato e quale **RESPONSABILITÀ** ha il ruolo.



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

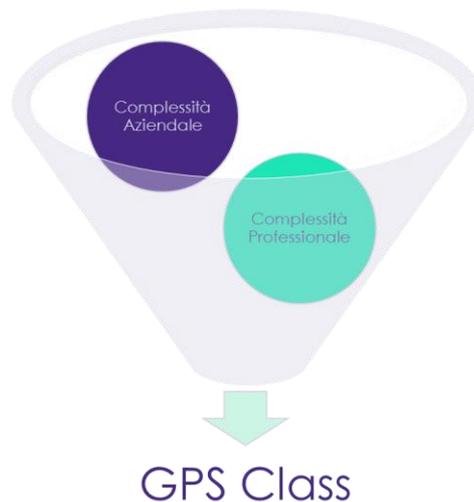
- 6 livelli di Manager
- 6 livelli di Professional
- 4 livelli di Operativi



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).

5.4 Glossario

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qualificazione (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). |
| Retribuzione Annuale Lorda (RAL) o Retribuzione Base Annuale (RBA) | È la parte fissa della Retribuzione e comprende: <ul style="list-style-type: none"> - Paga base; - Scatti di anzianità (altrimenti detti Aumenti Periodici di Anzianità, APA); - Superminimi; - Altre voci della retribuzione mensile; - Mensilità oltre la tredicesima |
| Retribuzione Totale Annuale (RTA) | Somma della Retribuzione Annuale Lorda e della Retribuzione Variabile Percepita |
| Retribuzione Variabile | 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"> - i premi variabili individuali - i premi variabili collettivi |
| Smartworking | 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. |