



**RETRIBUZIONI**  
LE DINAMICHE DAL 2001 AL 2005

Per le figure dirigenziali l'aumento nel 2005 è stato del 3,3%, sotto la media nazionale

L'area commerciale è quella più premiata  
La R&S «sconta» il fatto di essere recente

# Scatto in avanti per gli stipendi

Negli ultimi due anni la quota variabile ha inciso di più

Gli stipendi sono aumentati in maniera decisa negli ultimi due anni. La crescita nel 2004-2005 rispetto ai tre anni precedenti è documentata per tutte le categorie (dirigenti, quadri, impiegati e operai) nel Sesto rapporto sulle retribuzioni in Italia, curato da Odm consulting in collaborazione con "Carriere&Lavoro - Il Sole-24 Ore" e basato sul calcolo della retribuzione media totale annua lorda. L'aumento medio complessivo nel biennio risulta del 9,9% per i dirigenti, dell'11,7% per i quadri, del 7,3% per gli impiegati e del 9,5% per gli operai.

«Dal 2004 — afferma **Mario Vavassori**, presidente di Odm consulting e docente di gestione aziendale al Politecnico di Milano — abbiamo registrato un'inversione di tendenza. Una buona parte di aziende, dopo aver effettuato nel 2002-2003 interventi di recupero di efficienza e controllo dei costi, ha chiuso bilanci migliori e si è posta anche il problema di come riconoscere il contributo delle persone. All'interno delle retribuzioni, infatti, si osserva un incremento percentuale della quota variabile, soprattutto nel 2005».

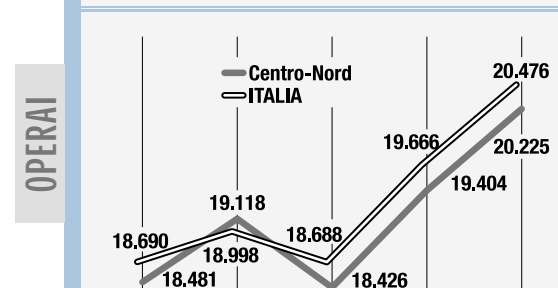
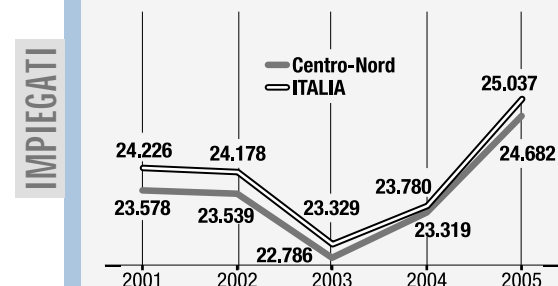
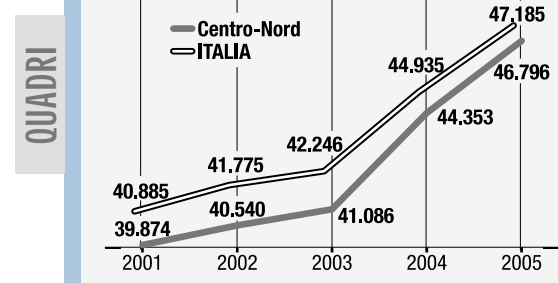
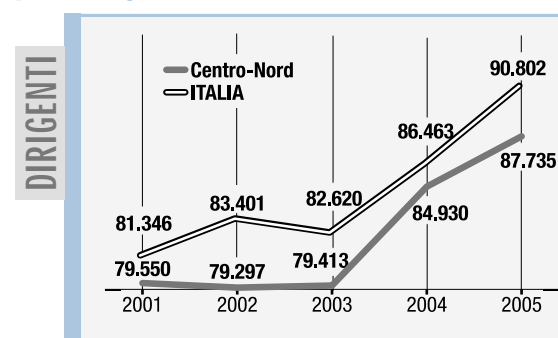
Quest'anno i «quadri» hanno avuto un aumento del 5,5%

La quota variabile può essere di due tipi, come specifica **Marco Bettoli**, presidente di Pay, società che eroga servizi di amministrazione del personale, partecipata da Asindustria Bologna: «Può discendere da contrattazione integrativa aziendale, e sono i cosiddetti premi di risultato, oppure derivare da un'iniziativa unilaterale dell'azienda: il *management by objective* (Mbo) prevede premi erogati sulla base del raggiungimento di obiettivi individuali».

Secondo il rapporto, nell'ultimo anno le buste paga nel Centro-Nord sono migliorate del 3,3% per i dirigenti, del 5,5% per i quadri, del 5,8% per gli impiegati e del 4,2% per gli operai; per i dirigenti l'incremento si colloca sotto la media nazionale, pari al 5%, per le altre categorie sopra (quadri 5%, impiegati 5,3%, operai 4,1%). È rilevante l'aumento della parte variabile per i quadri e per gli impiegati del Centro-Nord, rispettivamente del 36,8 e del 92,6 per cento; per i dirigenti è stato del 16,4 per cento.

«Nella categoria dei dirigenti — spiega **Tiziano Neri**, responsabile delle relazioni

Valore di mercato delle retribuzioni per categoria (valori in €)



Nota: tutti i dati retributivi pubblicati fanno riferimento alla retribuzione totale annua lorda

Fonte: OD&M

Valore di mercato delle retribuzioni per area funzionale (valori in €)

Area funzionale	Centro-Nord	ITALIA
Marketing, commerciale, comunicazione	86.028	87.453
Information technology	82.056	77.842
Produzione, produzione del servizio, qualità, manutenzione	76.728	79.034
Ricerca e sviluppo	75.475	74.956
Risorse umane	83.434	90.279
Acquisti e logistica	80.370	80.745
Amministrazione, finanza e controllo	77.459	84.852
Direzione generale	107.785	113.541
Media generale	87.735	90.802

Area funzionale	Centro-Nord	ITALIA
Marketing, commerciale, comunicazione	50.045	50.480
Information technology	43.493	46.231
Produzione, produzione del servizio, qualità, manutenzione	45.305	45.719
Ricerca e sviluppo	45.438	44.929
Risorse umane	46.281	46.195
Acquisti e logistica	46.630	45.258
Amministrazione, finanza e controllo	44.721	45.870
Media generale	46.796	47.185

Area funzionale	Centro-Nord	ITALIA
Marketing, commerciale, comunicazione	26.658	27.388
Information technology	25.563	26.196
Produzione, produzione del servizio, qualità, manutenzione	25.549	25.805
Ricerca e sviluppo	26.325	26.139
Risorse umane	25.965	25.749
Acquisti e logistica	25.055	24.507
Amministrazione, finanza e controllo	23.058	23.686
Media generale	24.682	25.037

Area funzionale	Centro-Nord	ITALIA
Produzione, produzione del servizio	20.192	20.510
Logistica	19.958	19.336
Manutenzione	20.977	21.604
Qualità	19.717	20.764
Media generale	20.225	20.476

industriali in Confindustria Modena — la quota variabile è presente da parecchio tempo, mentre per quadri e impiegati si tratta di una dinamica più recente. In generale, le aziende tendono a variabilizzare

progressivamente una parte del costo del lavoro, per far sì che almeno una parte dei compensi siano collegati ai risultati d'azienda; inoltre, vogliono far maturare la consapevolezza che ogni singolo appor-

to è importante e che la soddisfazione del lavoratore è collegata ai risultati aziendali. Questo comporta anche processi di comunicazione interna, di trasparenza dei numeri e dei risultati, molto più elevati».

DONNE E UOMINI

## Tra gli impiegati le differenze maggiori

Le donne guadagnano meno degli uomini, ma nel Centro-Nord la forbice è più stretta per quanto riguarda dirigenti, quadri e operai. Secondo il rapporto curato da Odm consulting, che nel Centro-Nord ha considerato un campione prevalentemente industriale, in quest'area le donne dirigenti guadagnano mediamente nel 2005 il 4,7% in meno dei colleghi uomini (-5,5% in Italia).

La situazione è simile, ovviamente solo in percentuale, per gli operai: -4,6% nel Centro-Nord, -5,6% in Italia. La differenza scende a 2,9 punti percentuali per la categoria dei quadri (-3,3% in Italia).

È invece tra gli impiegati che si riscontra il divario maggiore: se nel Centro-Nord un uomo guadagna mediamente 25.840 euro lordi, la sua collega donna ne percepisce 3.248 in

meno, pari a una differenza del 12,5% (-11,2% in Italia). Quella degli impiegati risulta quindi l'unica categoria nel Centro-Nord per la quale il divario tra retribuzione femminile e maschile è più ampio che in Italia; poiché, però, i livelli impiegatizi sono i più diffusi (lo stesso campione considerato nel rapporto è composto per il 65,6% da impiegati), ne risulta che la maggioranza delle donne lavoratrici guadagna sensibilmente meno dei colleghi uomini.

Da un'analisi dell'Osservatorio sul mercato del lavoro dell'Emilia-Romagna emerge che, nel complesso, la differenza è di circa il 20% per gli operai e le qualifiche più basse, del

30% per i quadri intermedi e gli impiegati. «È sulle incentivazioni e gli straordinari che scatta il divario — afferma l'assessore regionale al Lavoro e alle pari opportunità dell'Emilia-Romagna, **Mariangela Bastico** — anche se nell'industria la differenza è meno marcata a causa delle maggiori rigidità contrattuali. Le donne hanno in genere un doppio ruolo, nel lavoro e nei compiti familiari, che le impegna in media per 60 ore alla settimana, con punte di settanta. È chiaro che sono meno disponibili agli straordinari».

Ulteriori motivazioni vengono sottolineate da **Enzo Marangoni**, amministratore di Consulmarche, società di

selezione delle risorse umane, con sede ad Ancona, Rimini e Pescara.

«Le donne guadagnano circa il 20% in meno degli uomini, perché la cultura aziendale è ancora prevalentemente maschilista, quello femminile è spesso un reddito integrativo e la maggior parte delle donne ricopre nel lavoro ruoli inferiori. A volte per loro è una scelta». «Scontiamo un'organizzazione del lavoro che premia ancora troppo la disponibilità del tempo — conclude l'assessore Bastico — ma non quelle capacità più proprie delle donne, di fare relazione, rete, sistema, di lavorare in modo integrato».

L'Emilia-Romagna vanta comunque un tasso di occupazione femminile del 60,2 per cento. «Abbiamo già superato — sottolinea l'assessore — l'obiettivo del 60% che l'Unione Europea pone per il 2010».

Nella busta paga il divario è minore per le altre categorie

Il confronto

L'analisi delle retribuzioni in funzione del sesso (valori in €)

Sesso	Centro-Nord	ITALIA
<b>DIRIGENTI</b>		
Uomini	88.054	91.302
Donne	83.903	86.243
Differenza %	4,7	5,5
<b>QUADRI</b>		
Uomini	47.031	47.451
Donne	45.657	45.894
Differenza %	2,9	3,3
<b>IMPIEGATI</b>		
Uomini	25.840	26.083
Donne	22.592	23.147
Differenza %	12,5	11,2
<b>OPERAI</b>		
Uomini	20.401	20.659
Donne	19.462	19.506
Differenza %	4,6	5,6

Fonte: Elab. del Sole-24 Ore CentroNord su dati Od&M

NOTA METODOLOGICA

Il VI Rapporto sulle retribuzioni in Italia è realizzato da Od&M in collaborazione con Carriere&lavoro-Il Sole-24Ore. Proprietà dei dati: Od&M Consulting. Campione e rilevazione. L'obiettivo della rilevazione è quello di monitorare il valore di mercato di una professione. Non è oggetto di analisi la dinamica retributiva del singolo professionista. Il cam-

plione è quindi variabile. Nel VI rapporto sono state analizzate 1.296.001 buste paga a livello italiano, di cui 188.557 nel Centro-Nord. Il calo del 2003. La flessione registrata per impiegati e operai esprime l'effetto combinato di: difficoltà economiche delle imprese, l'aumento del numero dei salari d'ingresso, l'uscita dal mercato dei professionisti con retribuzione più alta.

SU INTERNET  
www.ilsole24ore.com/economia  
www.odmconsulting.com/rapporto

DALLA PRIMA PAGINA

Queste retribuzioni minime devono svolgere il ruolo di "pavimento" sotto il quale le aziende non possono scendere. Se, invece, si volesse continuare a pretendere di legare gli "aumenti minimi" delle retribuzioni a variabili macroeconomiche che sono spesso completamente "esogene" rispetto alle vicende congiunturali delle singole aziende, si rischierebbe di mantenere una eccessiva rigidità delle retribuzioni. Sia per quanto riguarda la dinamica complessiva sia per quanto riguarda le strutture e i differenziali retributivi dei lavoratori dipendenti. Occorre invece un sistema più flessibile, che tenga conto delle vicende congiunturali e delle specifiche esigenze che caratterizzano la vita e la sopravvivenza delle singole aziende.

### La flessibilità

Questa marcia verso il cambiamento è ormai irreversibile, se si considera che le imprese devono fronteggiare situazioni sempre più difficili, in mercati sempre più competitivi e che la gestione delle risorse umane e i cosiddetti "sistemi premianti",

sono strumenti fondamentali per aumentare l'efficienza delle aziende e per accompagnare i processi innovativi.

Da tutto questo le relazioni sindacali non sono necessariamente ed ineluttabilmente escluse. La "voce" collettiva del sindacato può essere utile, se indirizzata anch'essa a queste forme di cambiamento. Queste ultime, alla lunga, favoriscono sia i lavoratori che le imprese. Partecipare ai risultati aziendali e riconoscere la professionalità e il merito dei dipendenti sono attività che possono benissimo essere conciliate con le esigenze della solidarietà da realizzare all'interno del mondo del lavoro (se questa solidarietà viene correttamente intesa). Gli attori delle relazioni sindacali possono solo decidere se partecipare attivamente al cambiamento. Se i sindacati decidessero di opporsi si condannerebbero alla "autoesclusione" da un processo che continuerebbe in ogni caso.

CARLO DELL'ARINGA  
carlo.dellaringa@unicatt.it

SETTORI

## Compensi migliori nelle assicurazioni e per i bancari

È nel settore del credito e delle assicurazioni che dirigenti, quadri e impiegati guadagnano di più. Secondo il rapporto di Odm consulting, nel Centro-Nord un dirigente sfiora i 100mila euro lordi l'anno (la media italiana supera i 103mila), un quadro si avvicina ai 48mila (49mila in Italia), un impiegato oltrepassa di poco i 26mila.

Nella categoria dei quadri è da rilevare nel Centro-Nord il buon posizionamento delle retribuzioni nel settore del commercio e turismo, con valori che superano, anche se di poco, quelli dei colleghi nell'industria e artigiano; del resto, per fare un esempio, un direttore d'albergo è più spesso contrattualizzato come quadro che come dirigente. Un analogo meccanismo di avvicinamento retributivo non scatta per gli impiegati, che nell'industria e artigiano guadagnano mediamente oltre 2.100 euro in più dei colleghi del commercio e turismo.

Nel dettaglio

L'analisi delle retribuzioni in funzione del settore (valori in €)

Settore	Centro-Nord	ITALIA
<b>DIRIGENTI</b>		
Commercio e turismo	83.124	90.731
Credito e assicurazioni	99.540	103.153
Industria e artigianato	88.760	90.927
Società di servizi	82.306	84.785
Altri settori*	96.892	87.942
Media generale	87.735	90.802
<b>QUADRI</b>		
Commercio e turismo	47.106	47.664
Credito e assicurazioni	47.627	49.192
Industria e artigianato	47.008	47.325
Società di servizi	44.333	45.235
Trasporti	46.570	45.854
Altri settori*	44.493	44.742
Media generale	46.796	47.185
<b>IMPIEGATI</b>		
Commercio e turismo	23.529	23.910
Credito e assicurazioni	26.050	26.412
Industria e artigianato	25.659	25.824
Società di servizi	23.951	25.339
Trasporti	23.945	24.215
Altri settori*	21.839	22.143
Media generale	24.682	25.037
<b>OPERAI</b>		
Commercio e turismo	19.278	19.008
Industria e artigianato	20.383	20.742
Trasporti	20.709	20.645
Altri settori*	19.542	20.482
Media generale	20.225	20.476

\* per altri settori si intendono: "acquedotti, gas e affini", "agricoltura, allevamento, ambiente", "edilizia", "studi professionali" Fonte: Od&M

Meccanica e alimentare

i comparti più remunerativi

Sotto la lente

Analisi delle retribuzioni in funzione della dimensione aziendale (valori in €)

Dimensione	Centro-Nord	ITALIA
<b>DIRIGENTI</b>		
Piccola	78.956	80.037
Media	92.369	93.526
Grande	99.338	102.286
Media generale	87.735	90.802
<b>QUADRI</b>		
Piccola	44.877	45.121
Media	47.537	47.032
Grande	48.903	47.410
Media generale	46.796	47.185
<b>IMPIEGATI</b>		
Piccola	23.240	23.621
Media	26.982	27.124
Grande	28.404	27.983
Media generale	24.682	25.037
<b>OPERAI</b>		
Piccola	19.769	19.992
Media	21.637	21.692
Grande	20.410	21.948
Media generale	20.225	20.475

Fonte: Od&M

vinciale porta a una valorizzazione economica più elevata nel Centro-Nord, dove il costo della vita, tra l'altro, è maggiore che altrove. Inoltre, le aziende alimentari in quest'area sono più strutturate a livello manageriale rispetto al Centro-Sud, anche perché hanno un mercato piuttosto continuativo nel corso dell'anno».

La grande impresa premia maggiormente, in proporzione, quadri e impiegati, che nel Centro-Nord guadagnano più della media nazionale; dirigenti e operai, invece, sono pagati un po' meno.

CENTRO STUDI MARCO BIAGI

a cura di ADAPT

## Borsa del lavoro, attenzione ai requisiti

Costruire un mercato del lavoro aperto e trasparente, in linea con i parametri della strategia europea per l'occupazione. Era questa una delle principali sfide della legge Biagi.

A due anni dalla sua entrata in vigore la fotografia che ha scattato l'Isfol nel recente "Rapporto 2005" mostra in realtà un mercato a doppia velocità. Al significativo miglioramento degli snodi operativi e dell'offerta dei servizi al lavoro nelle regioni del Centro-Nord si contrappongono infatti un persistente ritardo del Mezzogiorno che ancora registra livelli inadeguati di funzionamento. Solo nel Centro-Nord esiste oggi una capillare rete di sportelli, pubblici e privati, radicati nel territorio e in grado di dare assistenza attiva a quanti sono in cerca di occupazione, primi tra tutti i giovani e le donne.

A questo storico problema avrebbe invero dovuto sopporre la Borsa continua nazionale del lavoro. Un sistema aperto e trasparente di incontro tra la

domanda e l'offerta di lavoro all'interno del quale cittadini, lavoratori, disoccupati, persone in cerca di un lavoro, soggetti autorizzati o accreditati e datori di lavoro possono decidere di incontrarsi in maniera libera da qualunque punto della rete, indifferentemente dalla loro collocazione geografica.

Grazie al collegamento informatico dell'insieme dei fornitori e degli utenti dei servizi si ipotizzava dunque di incrementare in tutte le aree del Paese i canali di accesso al mercato del lavoro.

Così però non è stato. In effetti, mentre la Borsa continua nazionale del lavoro muove lentamente e con non poche difficoltà i primi passi, la rete Internet risulta tuttora popolata e presidiata da una miriade di operatori, con potenti motori di ricerca e ricche banche dati di curricula, di dubbia affidabilità, lasciando anzi in molti casi sup-

porre che manchino i requisiti stabiliti dalla stessa legge Biagi per svolgere le attività di somministrazione, intermediazione e ricerca e selezione del personale. Uno sguardo ai siti Internet di ricerca e offerta di lavoro mostra un quadro davvero poco rassicurante, tanto da poter parlare di una giungla piena di trappole (si veda la recente indagine Adapt in [www.csmb.unimo.it](http://www.csmb.unimo.it)).

Ai silenzi della Borsa nazionale del lavoro ha in effetti risposto il mercato mediante la moltiplicazione di siti che raccolgono curricula per organizzarli in una banca dati e, il più delle volte, venderli ai datori di lavoro o alle agenzie di lavoro. Anche questi siti Internet devono essere in possesso della necessaria autorizzazione per l'attività di intermediazione, salvo che si tratti di servizi che pubblicano esclusivamente annunci di lavoro provenienti

da imprese o agenzie per il lavoro, così come motori di ricerca che indicizzano e visualizzano gli annunci raccolti da altri siti. Per non parlare poi dei siti che impongono, per la pubblicazione del curriculum vitae di chi cerca lavoro, il pagamento di una somma di denaro in palese violazione delle norme della legge Biagi.

Molti operatori autorizzati non riportano ancora, sui loro siti Internet, gli estremi del provvedimento di autorizzazione, come invece sono tenuti a fare ai sensi di legge. Occorre allora, senza ritardo alcuno, procedere con un intervento deciso di bonifica da parte dei soggetti competenti, perché mai la borsa lavoro potrà davvero decollare fino a quando la rete sarà popolata da operatori che, pur non avendone i requisiti, assorbono una quota rilevante del mercato, alimentando un ingente business che finisce per depotenziare gli sforzi di superare il tradizionale divario tra Nord e Sud del Paese in tema di servizi al lavoro e non solo.

Siti e motori di ricerca sono ormai una giungla senza alcuna regola