



*Osservatorio  
manageriale*



con il contributo di



Gruppo  
BNP Paribas

## INDAGINE SUI MANAGER 2018:

STATO DELL'ARTE, SCENARI E PROSPETTIVE IN UN MONDO CHE CAMBIA

Settembre 2018

# INDICE

---

## COS'È L'OSSERVATORIO MANAGERIALE

Introduzione	Pag. 4
La ricerca	Pag. 5
Executive Summary	Pag. 6

## CAPITOLO 1 - LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

1.1 Il quadro macroeconomico	Pag. 11
1.2 Il mercato del lavoro	Pag. 15

## CAPITOLO 2 - LA CARRIERA

2.1 Le sfide in atto	Pag. 19
2.2 Le competenze manageriali	Pag. 23
2.3 Le prospettive manageriali e il cambiamento	Pag. 29
2.4 La gestione della carriera	Pag. 34

## CAPITOLO 3 - FOCUS: STRUMENTI DI GESTIONE DELLA CARRIERA PER I MANAGER DEL COMMERCIO E TERZIARIO

Pag. 39

## CAPITOLO 4 - LA REMUNERAZIONE DEI MANAGER

4.1 Retribuzione fissa	Pag. 45
4.2 Incentivi e performance	Pag. 47
4.3 Benefit	Pag. 49
4.4 Interventi futuri ipotizzati e auspicati	Pag. 50
4.5 Retribuzione e soddisfazione	Pag. 53

## NOTA METODOLOGICA

Pag. 54





## COS'È L'OSSERVATORIO MANAGERIALE



# INTRODUZIONE

---

L'INDAGINE SUI MANAGER 2018 di Manageritalia e CFMT (Centro Formazione Management del Terziario) è il frutto della raccolta ed analisi continuativa di dati quantitativi e qualitativi sul mondo del lavoro manageriale (dirigenti e quadri) sviluppata dall'"Osservatorio Manageriale", realizzato con la collaborazione tecnica di JobValue.

L'Osservatorio Manageriale ha l'obbiettivo di fornire, a vari livelli di profondità, informazioni strutturate sul mondo manageriale e sulle sue possibili evoluzioni future, il tutto attraverso un'analisi sistematica di fonti istituzionali, ma anche e soprattutto grazie a testimonianze, dati ed opinioni raccolti direttamente tra i Manager stessi e tra chi ha un ruolo primario nell'inserimento e nella gestione di tali figure in azienda (imprenditori, HR manager, società di executive search).

L'attività dell'Osservatorio, infine, si giova del contributo di opinion leader, trend setter ed accademici, oltre che della presenza di un Comitato Scientifico composto da autorevoli personalità del mondo universitario, della formazione, delle imprese e dei media.



# LA RICERCA

---

Le attività di ricerca dell'Osservatorio si basano su tre assi portanti:

1. Indagini quali-quantitative condotte direttamente sui Manager aventi ad oggetto i seguenti aspetti:
  - La retribuzione: politiche retributive per i dirigenti italiani
  - Sistemi incentivanti: valutazione delle prestazioni, benefit
  - Il lavoro: responsabilità, schemi organizzativi, conoscenze, caratteristiche professionali, iter carriera
  - I supporti per lo sviluppo e la crescita: formazione, informazione, etc.
  - La nascita di nuove figure professionali.
  
2. Indagini quali-quantitative condotte su HR Manager ed Executive Search utili ad approfondire:
  - Responsabilità, schemi organizzativi, conoscenze, caratteristiche professionali
  - Nuove richieste in termini di comportamenti, conoscenze, capacità, etc.
  - Dinamiche occupazionali versus la necessità di nuove figure professionali
  
3. Indagini previsionale con panel di esperti:
  - Istituzione di un panel di 18/20 esperti con background differente, in sessioni di ricerca con metodi strutturati.

Questo studio - che si ascrive al 1° campo di ricerca dell'Osservatorio - ha nello specifico l'obiettivo di illustrare i risultati dell'indagine condotta sui Manager (dirigenti e quadri) nel primo semestre 2018, tracciando un quadro di sintesi in merito a:

- i. dinamiche occupazionali e prospettive di carriera dei manager;**
- ii. evoluzione del ruolo manageriale in azienda;**
- iii. remunerazione dei manager.**

Le singole indagini sono pubblicate sul sito di Manageritalia al seguente link:

<https://www.manageritalia.it/it/focus/indagini/osservatorio-manageriale>

# EXECUTIVE SUMMARY

## 1. QUADRO MACROECONOMICO E MERCATO DEL LAVORO DEI MANAGER

Dal 2017 al 1° semestre 2018 l'economia italiana sta dando confortanti segnali di ripresa stando ai dati forniti da ISTAT. In particolare, il PIL è cresciuto dell'1.5% nel 2017 ed è stimato in crescita al 1.4% anche per il 2018 con un significativo contributo della domanda interna.

L'economia nazionale, si sta giovando in modo significativo delle dinamiche legate al commercio internazionale, crescendo, sia per l'import che per l'export, più del resto dei paesi UE aderenti all'Euro.

Nonostante questi trend l'inflazione, per effetto soprattutto delle politiche monetarie della Banca Centrale Europea, resta contenuta (0,7%) e cresce meno velocemente che nel resto della zona Euro.

Ancora piuttosto problematica (anche per gli effetti depressivi sugli stipendi) è infine la situazione della produttività, visto che la curva italiana di questo indicatore macroeconomico è sostanzialmente piatta da un decennio e anche la crescita del 2018 si stima sarà modesta (+0,6%) e soprattutto pari alla metà circa di quella di Germania e Francia.

La ripresa economica in atto, per quanto non ancora consolidata, ha avuto effetti positivi sul mercato del lavoro con il calo della disoccupazione: si stima che nel 2018 verrà abbattuta la soglia dell'11%, attestandosi al 10,8%.

In questo contesto generale, il mercato del lavoro dei manager italiani (dirigenti e quadri) come si configura?

I manager in Italia sono il 5,3% degli occupati (113mila dirigenti e 441mila quadri) e lavorano soprattutto nel settore dei servizi e nel nord del paese (67%), anche se è nei servizi finanziari che abbiamo il numero maggiore di manager rispetto al totale degli occupati (29,2%). Per la stragrande maggioranza hanno più di 45 anni (71%) e sono maschi (73%). Tuttavia, rispetto a quest'ultimo dato, la situazione delle differenze di genere nella carriera manageriale è in lento (troppo) ma costante miglioramento: a fronte di un mercato che ha perso dal 2008 al 2016 circa il 5% dei posti di lavoro manageriali, tale riduzione ha colpito in realtà il segmento maschile (-9,7%), mentre le donne sono aumentate in modo significativo (+29,4%).



## 2. CARRIERA, COMPETENZE, PROSPETTIVE E CAMBIAMENTO

Le sfide attuali per i manager italiani sono legate a tre aspetti fondamentali: la dimensione sempre più internazionale della carriera manageriale; la digitalizzazione del business e dei processi operativi delle aziende; le trasformazioni in atto nelle strutture organizzative (per necessità sempre meno verticistiche e gerarchiche) e di conseguenza nel ruolo manageriale, dove sempre di più contano gli aspetti di leadership rispetto a quelli legati alle competenze tecnico-professionali specifiche. Nelle aziende sembrerebbe che la percezione di questi aspetti sia piuttosto chiara. Sono, infatti, proprio la leadership ed il change management ad essere identificate come le priorità formative del prossimo futuro, lasciando invece più indietro le competenze manageriali di base, quelle di natura operativa, che invece avevano dominato lo scenario del training manageriale negli ultimi anni.

Nei manager la percezione di queste esigenze pare essere analogamente forte. In particolare, sono visione strategica, competenze digitali e capacità di ragionamento fuori dagli schemi a risultare come prioritarie per il prossimo futuro. Si sente quindi l'esigenza d'attrezzarsi per un mondo del business sempre più incerto e sempre più digitale. In particolare, per quest'ultimo aspetto, si rileva una significativa crescita dell'importanza percepita (dal 18° al 2° posto nelle priorità formative dei manager). In generale la percezione delle sfide più innovative pare più sentita dai dirigenti che dai quadri, cosa che non sorprende visto che è naturale che siano i dirigenti ad aver maggiore contezza delle linee di indirizzo strategiche e degli scenari di sviluppo del business e delle organizzazioni.

In termini di evoluzione e cambiamento, il mercato dei manager in Italia è caratterizzato da scarsa mobilità: oltre la metà dei rispondenti all'indagine non ha cambiato azienda negli ultimi 10 anni e l'87% di quelli che ha cambiato azienda nello stesso periodo ha fatto al massimo due passaggi. Anche per quanto concerne la carriera all'interno di una medesima organizzazione la situazione è poco fluida e la concreta opportunità di cambiamento e di crescita limitata: il 70% dei rispondenti da quando ha avuto la nomina a dirigente o a quadro ha avuto al massimo 1 opportunità di cambiare ruolo. Inoltre, 3 manager su 5 dichiarano di non aver avuto progressioni di carriera da quando sono stati nominati come dirigenti o quadri.

Tali "rigidità" sono piuttosto significative, ove si pensi che sono proprio le prospettive di carriera e retributive quelle che più stimolano un cambiamento per un manager. Insomma, una situazione in una certa misura di stallo, in cui le scarse prospettive di cambiamento (proficuo sul lato professionale o remunerativo) generano probabilmente una scarsa propensione al cambiamento stesso, che a sua volta, in una sorta di circolo vizioso, si riverbera in minori opportunità di crescita.

Anche rispetto alla carriera internazionale la situazione pare poco dinamica: è vero che i manager italiani per la maggior parte hanno esigenze di lavorare parte del loro tempo all'estero (66%), ma ancora in pochissimi (15%) hanno esperienze come espatriati o stanno all'estero per periodi lunghi (solo il 12% supera il mese di permanenza fuori dall'Italia). Interessante osservare, però, che il tema dell'internazionalizzazione della gestione aziendale sembra riguardare in modo sostanzialmente analogo tutte le imprese a prescindere dalle dimensioni. Sono, infatti, le micro-imprese quelle i cui manager sono più frequentemente all'estero (74%).

### 3. STRUMENTI DI GESTIONE DELLA CARRIERA

Per quel che concerne gli strumenti per la gestione della propria carriera, negli ultimi tre anni sono stati la formazione (soprattutto quella tecnico-professionale), la valutazione delle competenze ed il coaching i servizi più usati dai manager italiani. Considerando, tuttavia, l'orizzonte dei prossimi tre anni, lo scenario potrebbe presentarsi molto diverso, dato che i manager dichiarano di voler far uso soprattutto di career counseling (+21%) e certificazione delle competenze (+16%), mentre sarà in fortissimo calo il training relativo alle competenze funzionali.

Un servizio ancora poco utilizzato e conosciuto è senz'altro quello dell'outplacement: il 37% degli intervistati dichiara di non conoscerlo e il 48% dichiara di conoscerlo sommariamente, pur non avendone mai fatto uso. Ciononostante, il 66% dei manager valuta la ricollocazione professionale come un servizio utile e ben l'85% dichiara che, se perdesse il lavoro, vi potrebbe ricorrere. I manager più senior sembrano essere quelli più scettici in merito all'utilità di questo strumento, così come la valutazione diviene meno positiva tra quei manager che lavorano in aziende che vi ricorrono in modo più sistematico: le criticità evidenziate riguardano soprattutto la capacità delle società di outplacement di intercettare con il proprio network opportunità professionali concrete e la tendenza a sviluppare percorsi di ricollocazione eccessivamente teorici.

In questo quadro complessivo, sembra senz'altro che, laddove la contrattazione collettiva (come nel caso dell'art. 40 del CCNL Commercio e Terziario) abbia strutturato un modello di gestione dell'outplacement, la conoscenza dello strumento migliori e di conseguenza anche la percezione nei suoi confronti diventi più positiva. Nello specifico la propensione all'utilizzo dell'outplacement in caso di perdita del lavoro è più alta che nella media del mercato, sia per i dirigenti (89%), che per i quadri (82%).



#### 4. RETRIBUZIONI

La retribuzione fissa media annua di un dirigente nel 2017 risulta pari a 101.821 € lordi, mentre quella di un quadro ammonta a 54.021 € lordi. Ad oggi finalmente sembrerebbe che vi sia un'inversione di tendenza rispetto ai trend negativi dell'ultimo triennio (dove la retribuzione dirigenziale era scesa del 4,2% e quella dei quadri era cresciuta solo del 1,5%, contro un mercato cresciuto del 2,5% nel suo insieme). In un contesto di mercato piatto (+0,2%), gli stipendi dei dirigenti nel 2017 sono aumentati del +0,6%, quelli dei quadri del +0,4%. Tanto per i dirigenti che per i quadri è il settore finanziario quello dove si paga meglio, mentre l'agricoltura è quello dove i manager guadagnano meno. Restano infine grandi differenze fra grandi e piccole aziende (il differenziale a favore di un dirigente di un'azienda con più di 250 dipendenti rispetto a una micro-impresa è di circa 20mila euro).

Un altro aspetto molto significativo riguarda il compensation-mix dei manager. Nell'ultimo triennio si è assistito ad una crescita enorme della diffusione dei variabili fra i dirigenti (+34,4%) e i quadri (+83%). Oggi l'80% dei dirigenti e il 70% dei quadri ha una retribuzione variabile (pari in media al 12% della retribuzione totale per i primi e superiore al 7% per i secondi). Una prassi, quest'ultima, che ha consentito di compensare in modo molto significativo la riduzione delle retribuzioni fisse, collegando in modo più diretto performance e retribuzione.

Sempre in direzione di una composizione più articolata dei package dei manager si muove la sempre maggior diffusione di benefit (soprattutto auto, telefono, spese mediche e assicurazioni).

Come viene valutata dai manager la gestione delle loro retribuzioni da parte dei datori di lavoro? La percezione appare nel complesso positiva, sebbene si rilevi una differente sensibilità fra aziende e lavoratori: le prime orientate a lavorare sugli elementi intangibili del total reward e sull'incentivazione, i secondi che auspicano interventi sul fisso. Insomma, le aziende si muovono in direzione del pay for performance, i manager (soprattutto i quadri) appaiono ancora molto orientati a uno schema retributivo che valorizzi il ruolo manageriale più che i risultati.

Tale visione trova conferma se si esaminano le condizioni di soddisfazione dei manager rispetto alla retribuzione: il salary satisfaction index dei manager si colloca appena sopra la soglia di soddisfazione (5,1 su 10) e sopra a quello medio dei lavoratori italiani. Tuttavia, proprio il collegamento fra retribuzione e prestazione e la meritocrazia sono i fattori di minore soddisfazione: i manager approcciano evidentemente il tema del rapporto fra prestazione e remunerazione ancora in modo guardingo e con una diffidenza, che dovrebbe portare i datori di lavoro a riflettere su come stiano affrontando questa partita decisiva per lo sviluppo delle organizzazioni e della managerialità.



CAPITOLO 1  
LO SCENARIO DI RIFERIMENTO



# 1.1 - IL QUADRO MACROECONOMICO

Nessun uomo è un'isola recita un antico proverbio. Neanche un manager.

Come ogni lavoratore le dinamiche macroeconomiche, infatti, hanno un impatto molto rilevante sulle prospettive occupazionali, di carriera e retributive di dirigenti e quadri.

Di seguito riportiamo alcuni aggiornamenti pubblicati dall'Istituto Italiano di Statistica relativi al periodo 2015-2017 e alle previsioni per il 2018<sup>1</sup>, che costituiscono un'utile ed esplicativa cornice di riferimento all'interno della quale collocare la lettura dei dati della presente ricerca.

## PREVISIONI PER L'ECONOMIA ITALIANA - ANNI 2015-2018 - VARIAZIONI PERCENTUALI SULL'ANNO PRECEDENTE

	2015	2016	2017	2018
PIL - Prodotto interno lordo	1,0	0,9	1,5	1,4
Importazioni di beni e servizi fob	6,8	3,5	5,3	4,7
Esportazioni di beni e servizi fob	4,4	2,4	5,4	4,3
DOMANDA INTERNA ESCLUSE LE SCORTE	1,5	1,1	1,3	1,5
Spesa delle famiglie residenti e dei ISP	1,9	1,4	1,4	1,2
Spesa delle AP	-0,6	0,6	0,1	0,1
Investimenti fissi lordi	2,1	3,2	3,8	4,0
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL				
Domanda interna (al netto della variazione delle scorte)	1,4	1,5	1,5	1,5
Domanda estera netta	-0,5	-0,2	0,2	0,0
Variazione delle scorte	0,1	-0,4	-0,2	-0,1
Deflatore della spesa delle famiglie residenti	0,2	0,2	1,2	1,2
Deflatore del prodotto interno lordo	0,9	0,8	0,6	1,1
Retribuzioni lorde per unità di lavoro dipendente	1,9	0,7	0,2	1,4
Unità di lavoro	0,7	1,2	0,9	0,8
Tasso di disoccupazione	11,9	11,7	11,2	10,8
Saldo della bilancia dei beni e servizi / PIL (%)	2,9	3,3	3,1	3,2

Fonte: ISTAT – Le prospettive per l'economia italiana nel 2018

<sup>1</sup> LE PROSPETTIVE PER L'ECONOMIA ITALIANA NEL 2018: <https://www.istat.it/it/archivio/215478>

## **HIGHLIGHTS**

- **PIL**: Nel primo trimestre 2018 il PIL ha registrato una crescita del +0,3% rispetto al trimestre precedente, prolungando così il ciclo favorevole iniziato nel 3° trimestre del 2014. Per il 2018 si conferma la previsione di una crescita del PIL dell'1,4% sostenuta dall'andamento positivo della domanda interna (+1,5 punti percentuali il contributo al netto delle scorte).
- **IMPORT-EXPORT**: Nel 2017 le esportazioni e le importazioni italiane di beni e servizi hanno segnato una forte accelerazione rispetto all'anno precedente (rispettivamente +5,4% e +5,3%). La dinamica del commercio estero italiano è stata più sostenuta di quella della zona euro sia per le esportazioni (+5,1%) sia per le importazioni (+4,3%). Nel primo trimestre 2018, tuttavia, è stata registrata una decelerazione del commercio mondiale, che ha interessato anche l'Italia: gli indici in volume delle esportazioni hanno segnato un incremento tendenziale (+1,7%) decisamente più contenuto rispetto a quello del trimestre precedente (+4,5%), a seguito principalmente del rallentamento delle esportazioni verso i paesi extra-Ue (+0,3%). Nel 2018, di conseguenza, si stima che il volume delle esportazioni e importazioni continuerà a crescere, ma in misura più contenuta rispetto all'anno precedente (4,3% e 4,7% rispettivamente). Ciononostante, il saldo attivo della bilancia commerciale in percentuale del Pil continuerà a mantenersi positivo, segnando anche un miglioramento rispetto all'anno precedente (+3,2%).
- **INVESTIMENTI**: Il processo di ricostituzione dello stock di capitale è atteso proseguire a ritmi lievemente più accentuati rispetto all'anno precedente, sostenuto sia dalle misure di politica economica sia dalle condizioni favorevoli sul mercato del credito, derivanti dal proseguimento della politica monetaria espansiva della Banca centrale europea. Gli investimenti fissi lordi sono previsti crescere del 4,0% nell'anno corrente.

L'attuale scenario di previsione è caratterizzato da alcuni rischi al ribasso rappresentati da una più moderata evoluzione del commercio internazionale e da un incremento più accentuato del prezzo del petrolio.

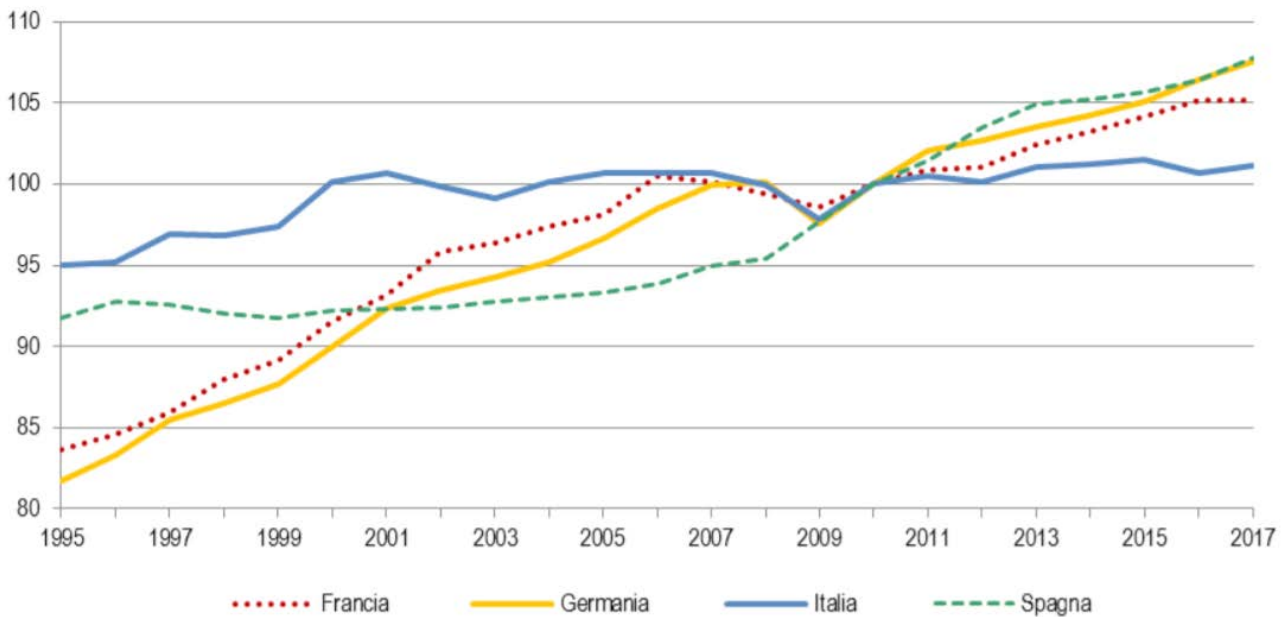
Per quanto concerne gli investimenti in c.d. "capitale intangibile" il contesto italiano si dimostra ancora debole anche per lo scarso assorbimento di occupazione ad elevata qualificazione.

- **CONSUMI:** Nel 2017, la spesa per consumi delle famiglie residenti e ISP è cresciuta allo stesso ritmo dell'anno precedente (+1,4%) a fronte di un ridimensionamento del potere di acquisto (+0,6% da +1,3%). In media d'anno le famiglie hanno orientato i propri acquisti principalmente verso i beni di consumo durevoli (+4,9%) e in misura inferiore verso i servizi (+1,6%). Il trend di crescita dei consumi è stimato in leggero rallentamento nel 2018 rispetto agli anni precedenti, con un incremento dell'1,2%.
- **INFLAZIONE:** Nei primi mesi dell'anno l'economia italiana è stata caratterizzata da un indebolimento dell'inflazione. Nel primo trimestre il tasso di incremento tendenziale si è attestato a +0,7%. Con una dinamica migliore (tassi inferiori) a quelli rilevati nella zona Euro e nelle principali economie europee. Nei prossimi mesi è prevista una graduale risalita dell'inflazione verso l'1% mentre una più accentuata accelerazione è attesa nei mesi finali dell'anno. A sostenere l'inflazione contribuirà la crescita dei costi dei beni energetici, determinata da un aumento dei prodotti petroliferi.

Discorso a parte merita l'andamento della **PRODUTTIVITÀ**: il sistema economico italiano è caratterizzato da una fase prolungata di bassa crescita della produttività con conseguenze rilevanti sugli attuali livelli di sviluppo economico e sulle prospettive future, anche a confronto con i principali paesi europei. Nel 2017, la produttività del lavoro italiana ha registrato un incremento pari a 1,1 punti percentuali rispetto al 2010 a fronte di un incremento medio di circa 7 punti percentuali di Germania, Francia e Spagna che si sono attestati su valori superiori al periodo della crisi.

**Figura 1. Produttività del lavoro: Italia vs principali economie europee**

Anni 1995-2017, numeri indice 2010=100



Fonte: LE PROSPETTIVE PER L'ECONOMIA ITALIANA NEL 2018: <https://www.istat.it/it/archivio/215478>

Dal 2010 ad oggi, in Italia sia le ore lavorate sia il tasso di accumulazione del capitale hanno evidenziato un andamento prevalentemente negativo, in parte legato all'andamento del ciclo economico. Nel 2018 la produttività del lavoro italiana è attesa aumentare dello 0,6% a fronte di un incremento dell'1,3% per la Germania e dell'1,2% per la Francia (Commissione europea, previsioni di primavera 2018). Si conferma quindi anche per il 2018 il permanere di un differenziale di crescita a sfavore dell'economia italiana rispetto ai principali paesi europei (un delta che, come noto, ha impatti potenzialmente negativi pure sulla dinamica salariale).

## 1.2 - IL MERCATO DEL LAVORO

Dagli indicatori presentati nel precedente capitolo, e in particolare le ultime voci relative alla tabella di previsione dell'economia italiana nel 2018, si deduce che il mercato del lavoro sta vivendo una fase positiva.

Nel 2018 l'occupazione, espressa in termini di unità di lavoro, è infatti prevista crescere (+0,8%) e il tasso di disoccupazione diminuire (10,8%). La crescita dell'occupazione sarà supportata dall'aumento delle unità dipendenti mentre la contrazione di quelle indipendenti dovrebbe attenuarsi quasi completamente. L'aumento dell'occupazione comporterà sia una crescita del monte salari sia un miglioramento delle retribuzioni per dipendente che segneranno una forte accelerazione (+1,4%) rispetto all'anno precedente.

Per quel che concerne i Manager, lo stato dell'arte è rappresentato nelle tabelle sottostanti.

### DIRIGENTI E QUADRI PRIVATI - N° COMPLESSIVO E % SUL TOTALE DIPENDENTI - ANNO 2016

	N° COMPLESSIVO			% SUL TOTALE DIPENDENTI		
	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI
TOTALE ITALIA	554.313	113.232	441.081	5,30%	0,90%	4,40%

Fonte: elaborazione Manageritalia su dati INPS

### DIRIGENTI E QUADRI PRIVATI - SUDDIVISIONE PER GENERE, SEDE DI LAVORO, FASCIA DI ETÀ ANAGRAFICA - ANNO 2016

GENERE	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI
UOMINI	406.649	94.408	312.241	73%	83%	71%
DONNE	147.664	18.824	128.840	27%	17%	29%
SEDE DI LAVORO	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI
NORD	373.123	80.899	292.224	67%	71%	66%
CENTRO	121.478	23.986	97.492	22%	21%	22%
SUD E ISOLE	55.013	6.768	48.245	10%	6%	11%
ESTERO	4.699	1.579	3.120	1%	1%	1%
ETÀ ANAGRAFICA	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI
UNDER 35	20.336	2.013	18.323	4%	2%	4%
35-44 ANNI	142.570	23.075	119.495	26%	20%	27%
45-54 ANNI	236.382	51.620	184.762	43%	46%	42%
OVER 55	155.025	36.524	118.501	28%	32%	27%

Fonte: elaborazione Manageritalia su dati INPS



## DIRIGENTI E QUADRI PRIVATI – TREND OCCUPAZIONALE 2008-2016 PER GENERE

GENERE	DIRIGENTI	QUADRI
UOMINI	-9,7%	+7,6%
DONNE	+29,4%	+33,6%
<b>TOTALE</b>	<b>-4,9%</b>	<b>+14,1%</b>

Fonte: elaborazione Manageritalia su dati INPS

## DIRIGENTI E QUADRI PRIVATI - % SUL TOTALE DIPENDENTI - SUDDIVISIONE PER DIMENSIONE AZIENDALE, SEDE DI LAVORO E SETTORE - MEDIA ANNI 2014-2016

DIMENSIONE AZIENDALE	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI
MICRO (fino a 10 dipendenti)	2,5%	0,6%	1,8%
PICCOLA (da 11 a 50 dipendenti)	5,2%	1,2%	3,9%
MEDIA (da 51 a 250 dipendenti)	8,7%	2,0%	6,7%
GRANDE (oltre 250 dipendenti)	14,4%	3,4%	11,0%

SEDE DI LAVORO	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI
NORD	6,4%	1,5%	4,9%
CENTRO	6,4%	1,5%	4,9%
SUD E ISOLE	3,4%	0,9%	2,6%

SETTORE	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI
AGRICOLTURA	0,8%	0,3%	0,5%
INDUSTRIA DI PROCESSO	6,4%	1,7%	4,7%
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	5,1%	1,4%	3,7%
EDILIZIA	2,2%	0,6%	1,6%
UTILITIES	6,2%	1,8%	4,4%
COMMERCIO	3,6%	1,0%	2,6%
SERVIZI	5,1%	1,3%	3,9%
SERVIZI FINANZIARI	29,2%	4,4%	24,8%

Fonte: elaborazione JobPricing su dati ISTAT



## DIRIGENTI E QUADRI PRIVATI - SUDDIVISIONE PER SETTORE - MEDIA ANNI 2014-2016

SETTORE	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI
AGRICOLTURA	3.509	1.369	2.140
INDUSTRIA DI PROCESSO	65.629	17.398	48.231
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	129.437	35.538	93.899
EDILIZIA	18.142	4.949	13.193
UTILITIES	20.367	5.853	14.514
COMMERCIO	63.678	17.877	45.801
SERVIZI	264.075	65.337	198.738
SERVIZI FINANZIARI	152.313	22.751	129.562

Fonte: elaborazione JobPricing su dati ISTAT

N.B. non sono stati considerati i settori della Sanità e dell'Istruzione privata

## HIGHLIGHTS

- **IL NUMERO DEI MANAGER:** i manager di aziende private (intesi come dipendenti con qualifica di Dirigente e Quadro) sono 554.113, e rappresentano il 5,3% dell'intera popolazione lavorativa dipendente in Italia.
- **IL PROFILO DEL MANAGER:** i manager sono prevalentemente collocati nel Nord Italia (2 su 3) e con un'età tra i 45 e i 54 anni (il 43%), oltre a essere principalmente di sesso maschile (73%).
- **GENDER GAP RILEVANTE MA IN CALO:** l'accesso a posizioni manageriali nel mercato delle aziende private è tuttavia in netto miglioramento. In particolare, la crisi occupazionale dei dirigenti negli ultimi anni (2008-2016) ha colpito la componente maschile (-9,7%) ma non quella femminile (+29,4%), anche alla luce dei numerosi interventi legislativi a supporto della parità di genere nei vertici aziendali. Tuttavia, nel 2016 le donne manager sono ancora il 27%, il 17% se si considerano solamente i dirigenti.
- **LE DIMENSIONI CONTANO, E PURE IL TERRITORIO:** le grandi aziende sono terreno di maggior rilevanza per i manager, quantomeno in proporzione al resto dei dipendenti: se in aziende con meno di 10 dipendenti la percentuale dei manager è del 2,5%, questa aumenta fino a raggiungere il 14,4% in aziende con oltre 250 dipendenti. Come si è detto in precedenza i manager si trovano in gran quantità al Nord, ma non solo: anche in proporzione al resto dei dipendenti il Nord (6,4% dei manager) vince sul Sud e Isole (3,4%). In ultimo, lavorare in società finanziarie, come banche e compagnie assicurative, garantisce un accesso più rilevante a posizioni manageriali (2 dipendenti su 5 sono dirigenti o quadri).



CAPITOLO 2  
LA CARRIERA



## 2.1 - LE SFIDE IN ATTO

Qual è la percezione dei manager rispetto alla propria carriera visto il contesto economico ed occupazionale? Come vedono il futuro? Sono propensi al cambiamento? Stanno investendo sulle proprie competenze e in che modo? Come pensano di affrontare momenti di transizione di carriera? Con quali strumenti?

Una prima chiave di lettura per affrontare simili questioni è senz'altro chiedersi quali siano le maggiori sfide che i manager italiani (e non solo, ad onor del vero) si trovano ad affrontare nel contesto attuale ed in prospettiva.

Volendo tracciare un quadro di sintesi, ci sono almeno tre aree che, agli inizi del 21° secolo, rappresentano "challenge" che debbono giocoforza essere affrontate dai manager:

**1. INTERNAZIONALIZZAZIONE:** le carriere manageriali sono sempre di più carriere di respiro internazionale, tanto più in un contesto come quello italiano, in cui le esportazioni sono una delle colonne portanti dell'economia e della struttura industriale del paese (la quota dell'export sul PIL italiano è superiore al 30% ed in continua crescita: si stimano oltre 540 miliardi di euro entro il 2021<sup>2</sup>). I manager italiani, infatti, o lavorano già per aziende multinazionali (nel 2015 erano 14.007 le imprese a controllo estero in Italia con circa 1,3 milioni di addetti complessivi<sup>3</sup>) o, per la maggior parte, sono occupati in organizzazioni che hanno fra le loro priorità strategiche il tema dell'internazionalizzazione in varie forme e gradi d'intensità: stando ai dati raccolti sul tema dall'Osservatorio manageriale lo scorso anno, mendo di 1/4 dei manager ritiene che la propria azienda lavorerà esclusivamente nel mercato locale<sup>4</sup> nel prossimo futuro. In uno scenario competitivo che diventa globale i manager saranno giocoforza chiamati a gestire organizzazioni complesse a vocazione internazionale, per le quali la sfida non sarà solo quella di vendere all'estero, ma anche quella di produrre all'estero, di fare ricerca e sviluppo all'estero, di attrarre talenti all'estero, di gestire contesti sempre più multiculturali e di stabilire, da ultimo, alleanze e partnership fuori dai confini nazionali.

<sup>2</sup> "KEEP CALM & MADE IN ITALY. RAPPORTO EXPORT 2018" realizzato dal Centro studi di SACE.

<sup>3</sup> STRUTTURA E COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE MULTINAZIONALI, Istat

<sup>4</sup> INDAGINE OSSERVATORIO MANAGERIALE MANAGERITALIA 2017



**2. DIGITALIZZAZIONE DEL BUSINESS:** la tecnologia digitale, come noto, è il fattore di trasformazione del business più potente e più “disruptive” che le aziende ed i manager si trovano a dover gestire oggi.

Non a caso si parla di quarta rivoluzione industriale, per altro in un contesto in cui l’innovazione sembra addirittura essere più veloce della capacità di comprenderne appieno la portata e le implicazioni. Non si tratta infatti solo di una nuova modalità di gestione dei processi operativi delle organizzazioni, che sfrutta la tecnologia digitale per una maggiore produttività ed efficienza, ma dello sviluppo di business model radicalmente nuovi, che trasformano profondamente i modelli di consumo e la “customer experience” e che quindi aprono scenari competitivi molto diversi da quelli precedenti: come riportato in un’interessante ricerca di Accenture<sup>5</sup>, nel mondo digitale i concorrenti non sono più soltanto i competitor “diretti”, ma occorre fare i conti anche con i competitor “esperienziali” (che offrono cioè esperienze sostitutive rispetto a un prodotto/servizio tradizionale) e con i competitor “percettivi” (che offrono esperienze totalmente nuove, tali da ridefinire gli standard d’interazione col consumatore e le sue aspettative).

Inoltre, la tecnologia digitale accelera in modo esponenziale le esigenze flessibilità e velocità del business, poiché esaspera la centralità del cliente, ne accresce le aspettative di avere un’offerta personalizzata e risposte tempestive e, non meno importante, moltiplica le opzioni a sua disposizione (chi avrebbe pensato solo qualche anno fa di comprare un’auto su Amazon?).

In un simile contesto, naturalmente, la questione del digitale non è solo un tema di skill tecnico-operative, quanto una sfida strategica e di cultura organizzativa, che non a caso viene definita come “epocale” e che necessariamente vede i manager in prima linea.

---

<sup>5</sup> “LOOKING FORWARD. MODELLI OPERATIVI X.0 TRA PEOPLE E ROBOTICS. LA RIVOLUZIONE DIGITALE CHE CAMBIA MERCATI E MODELLI DI BUSINESS” Supplemento 4-2017 di HBR ITALIA

**3. GESTIONE AZIENDALE E LEADERSHIP:** il management, come disciplina, "è stato inventato per risolvere due problemi: il primo, indurre i dipendenti semi-specializzati ad eseguire mansioni ripetitive in modo competente, diligente ed efficiente, il secondo, coordinare queste mansioni in modo da riuscire a produrre beni e servizi complessi in grande quantità. In breve, i problemi erano l'efficienza e la scala di produzione e la soluzione prescelta è stata la burocrazia, con una struttura gerarchica, obiettivi a cascata, una precisa definizione dei ruoli e regole e procedure complesse"<sup>6</sup>.

Nel mondo del business di oggi, caratterizzato da una velocità e volatilità estreme, tale approccio alla gestione aziendale è tuttavia destinato ad essere superato: il punto è "creare organizzazioni che sappiano coniugare la capacità di esplorazione ed apprendimento dei network decentralizzati con l'efficienza ed il focus decisionale delle strutture gerarchiche" (ibidem). In altre parole, avere collaboratori "disciplinati" e "conformisti" non basta più, non consente di essere competitivi.

Occorre, invece, che essi siano responsabili, autonomi, ingaggiati e collaborativi. Ciò significa che giocoforza le aziende dovranno uscire da un'impostazione gerarchica e verticistica, diventando più piatte, agili e flessibili. Le linee guida di questo cambiamento, stando agli esperti, si possono ricondurre a tre aspetti principali:

1. Il trasferimento di "potere decisionale" dal centro alla periferia, dal back-office alla front-line, laddove il valore per il cliente viene generato;
2. Lo sviluppo di strutture organizzative in grado di riconfigurarsi e adattarsi al cambiamento, privilegiando unità più piccole ed il lavoro per progetti;
3. La ridefinizione degli strumenti e criteri di controllo della performance secondo un modello in cui alla supervisione si sostituisce la responsabilizzazione, l'autodisciplina ed il controllo sociale.

---

<sup>6</sup> G. Hamel, "LE GRANDI SFIDE PER IL MANAGEMENT DEL XXI SECOLO." HBR ITALIA, 04-2009

Tali cambiamenti, che del resto sono al cuore stesso dell'idea "Smart Working" (non come "benefit", ma nel suo senso più profondo), impongono ai manager di andare oltre il modello "burocratico" del proprio ruolo ed alla leadership "formale": la sfida è quella di essere leader "sostanziali" capaci di ingaggiare le persone rispetto ad uno scopo condiviso, di creare senso, di generare fiducia, quali requisiti indispensabili per costruire organizzazioni adattive e performanti rispetto alle sfide del mercato (non a caso, secondo quanto rilevato dall'OSSERVATORIO MANAGERIAL LEARNING 2017 di ASFOR-CFMT, è proprio la leadership la priorità formativa nr. 1 delle aziende italiane per i loro manager).

#### PRINCIPALI DRIVER DI CONTENUTO PER LA FORMAZIONE DEI MANAGER



Fonte: Osservatorio Managerial Learning ASFOR-CFMT 2017

## 2.2 - LE COMPETENZE MANAGERIALI

Il loro mondo si muove. E i manager debbono giocoforza adattarsi, il che in primo luogo significa aggiornare o sviluppare le competenze necessarie.

Riprendendo il grafico del capitolo precedente, relativo allo studio di ASFOR e CFMT sui driver di contenuto per la formazione manageriale, è abbastanza chiaro come sia percepita come molto forte dalle aziende la priorità legata all'esigenza di sviluppare competenze in area leadership, change management e people management, che prevalgono sulle competenze manageriali di base, ma anche su quelle relative alla customer experience e al digital mindset, che sono per altro fortemente interconnesse. Insomma (al netto di alcune differenze anche rilevanti fra industria e terziario, che saranno approfondite nel capitolo 4), sembrerebbe di poter dire che rispetto alle tre grandi sfide in corso per i manager, la più importante sia ritenuta quella che abbiamo definito "Gestione aziendale e leadership".

E i manager? Sono allineati? Hanno le medesime priorità? Come si può vedere nella tabella sottostante, per indagare questo aspetto sono state sottoposte ai manager intervistati per la ricerca due domande:

QUALI SONO LE 5 AREE DI COMPETENZA FONDAMENTALI PER IL TUO RUOLO MANAGERIALE, CHE RITIENI DI AVER SVILUPPATO MAGGIORMENTE NEGLI ULTIMI TRE ANNI?

COMPETENZE	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Visione strategica	46%	55%	37%
Capacità di motivare, gestire e far crescere le persone	41%	47%	36%
Capacità di costruire relazioni collaborative	40%	38%	41%
Capacità di leadership	39%	45%	33%
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	37%	39%	36%
Capacità di gestire i costi e il budget	37%	36%	38%
Capacità di resilienza	31%	32%	29%
Capacità di pianificazione	29%	25%	34%
Competenze specialistiche relative alla propria funzione	29%	22%	36%
Capacità di gestire i conflitti	27%	23%	31%
Capacità di valutare l'impatto economico delle proprie decisioni	24%	25%	24%
Capacità di migliorare e innovare prodotti/servizi	24%	24%	24%
Capacità di ragionare fuori dagli schemi	24%	23%	25%
Capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	20%	21%	20%
Capacità di ragionamento sistemico	16%	12%	20%
Capacità di interpretare con il proprio comportamento i valori aziendali	15%	17%	14%
Capacità di apprendere	11%	9%	12%
Competenze digitali	10%	8%	11%



**QUALI SONO LE 5 AREE DI COMPETENZA FONDAMENTALI PER IL TUO RUOLO MANAGERIALE, CHE RITieni DI DOVER SVILUPPARE MAGGIORMENTE NEI PROSSIMI TRE ANNI?**

COMPETENZE	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Visione strategica	43%	41%	45%
Capacità di ragionare fuori dagli schemi	41%	44%	37%
Competenze digitali	37%	43%	31%
Capacità di gestire i conflitti	36%	35%	36%
Capacità di leadership	34%	32%	37%
Capacità di migliorare e innovare prodotti/servizi	33%	36%	29%
Capacità di motivare, gestire e far crescere le persone	32%	31%	34%
Capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	30%	25%	35%
Capacità di costruire relazioni collaborative	29%	31%	26%
Capacità di pianificazione	26%	26%	27%
Capacità di valutare l'impatto economico delle proprie decisioni	24%	22%	27%
Capacità di gestire i costi e il budget	24%	21%	27%
Capacità di resilienza	23%	23%	24%
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	22%	22%	23%
Capacità di ragionamento sistemico	21%	20%	21%
Competenze specialistiche relative alla propria funzione	20%	20%	19%
Capacità di interpretare con il proprio comportamento i valori aziendali	17%	15%	19%
Capacità di apprendere	9%	12%	6%

Dall'analisi delle risposte si possono trarre alcuni spunti di riflessione:

Rispetto al passato ...

1. La visione strategica è stata la priorità nr. 1 dell'ultimo triennio e quella sulla quale i manager hanno maggiormente investito;
2. Le competenze legate alla leadership e quelle che, secondo varie sfaccettature, si possono ricondurre al people management sono state il secondo driver di sviluppo delle competenze;
3. Pochissimo peso è stato invece dato alle competenze digitali;

... e rispetto al futuro

1. La visione strategica resterà prioritaria per il prossimo triennio, rafforzata per altro da un maggiore interesse circa gli elementi di execution della strategia;
2. La leadership e la gestione delle persone nelle sue varie sfumature rimarranno molto importanti;



3. Le competenze digitali passeranno da elemento sostanzialmente trascurato a elemento fondamentale di sviluppo delle competenze.
4. La capacità di ragionare fuori dagli schemi – piuttosto trascurata in precedenza – diventerà fondamentale, secondo i manager, nel prossimo futuro;
5. Un ultimo aspetto interessante da osservare rispetto al futuro è che le competenze tecnico-specialistiche legate al ruolo avranno un impatto molto basso sulle scelte formative dei manager (questo dato conferma come la partita della managerialità si sia ormai trasferita, anche nella percezione dei manager, su un campo che non è quello del know-how specifico, ma quello della capacità di ispirare, motivare e guidare individui e team di lavoro)

Per evidenziare meglio questa evoluzione nel grafico sottostante riportiamo la variazione della "classifica" delle priorità dei manager nell'ultimo triennio vs. il prossimo triennio.

COMPETENZE DI TUTTI I MANAGER	CLASSIFICA SVILUPPATE NEGLI ULTIMI 3 ANNI	CLASSIFICA DA SVILUPPARE NEI PROSSIMI 3 ANNI
Visione strategica	1	1
Capacità di ragionare fuori dagli schemi	13	2
Competenze digitali	18	3
Capacità di gestire i conflitti	10	4
Capacità di leadership	4	5
Capacità di migliorare e innovare prodotti/servizi	12	6
Capacità di motivare, gestire e far crescere le persone	2	7
Capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	14	8
Capacità di costruire relazioni collaborative	3	9
Capacità di pianificazione	8	10
Capacità di valutare l'impatto economico delle proprie decisioni	11	11
Capacità di gestire i costi e il budget	6	12
Capacità di resilienza	7	13
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	5	14
Capacità di ragionamento sistemico	15	15
Competenze specialistiche relative alla propria funzione	9	16
Capacità di interpretare con il proprio comportamento i valori aziendali	16	17
Capacità di apprendere	17	18

*N.B. in verde sono evidenziate le competenze con più alto ranking nel futuro rispetto al passato, in rosa sono invece evidenziate le competenze con più basso ranking nel futuro rispetto al passato (almeno 5 posizioni in entrambi i casi)*

Si può osservare come delle 5 competenze prioritarie del prossimo futuro per i manager (visione strategica, capacità di ragionare fuori dagli schemi, competenze digitali, capacità di gestire i conflitti, leadership) solo 2 (visione strategica e leadership) siano le stesse che erano nella top 5 dell'ultimo triennio. E si può osservare come siano proprio le competenze digitali quelle che hanno fatto il maggior balzo in avanti nel ranking (dal 18° al 3° posto), insieme alla capacità di lavorare fuori dagli schemi (dal 13° al 2° posto).

Tuttavia, se si valutano le differenti prospettive di dirigenti e quadri, si può osservare come le competenze in area digitale, pur essendo per entrambe le categorie quelle con la maggior crescita, siano avvertite come più urgenti dai primi (che le collocano al 2° posto) che dai secondi (che le collocano al 7° posto). Questi ultimi, infatti, continuano a considerare la leadership come un aspetto assolutamente prioritario.

Questa differenza, molto probabilmente, si spiega con una maggior consapevolezza dei vertici aziendali rispetto alle trasformazioni in atto nel mondo del business, ma anche, con la consapevolezza dei quadri, che uno sviluppo ulteriore di carriera per loro debba necessariamente passare dalla dimostrazione di doti effettive di leader. Su quest'ultimo aspetto si deve, tuttavia, mettere in evidenza un dato, che pone qualche interrogativo in merito al "senso" del concetto di leadership dal punto di vista dei manager: è significativo che, tanto nel "passato", quanto nel "futuro", le competenze legate alla "capacità di interpretare col proprio comportamento i valori aziendali", sia a fondo classifica, tanto per i dirigenti, che per i quadri. La domanda è: i manager ritengono già di essere modelli rispetto alla cultura organizzativa ed ai valori? Oppure hanno in fondo una visione del ruolo del leader ancora di stampo fordista, imperniata più sul potere della gerarchia, che sull'influenza, la fiducia ed appunto i valori condivisi?

COMPETENZE DIRIGENTI	CLASSIFICA SVILUPPATE NEGLI ULTIMI 3 ANNI	CLASSIFICA DA SVILUPPARE NEI PROSSIMI 3 ANNI
Capacità di ragionare fuori dagli schemi	12	1
Competenze digitali	18	2
Visione strategica	1	3
Capacità di migliorare e innovare prodotti/servizi	10	4
Capacità di gestire i conflitti	11	5
Capacità di leadership	3	6
Capacità di costruire relazioni collaborative	5	7
Capacità di motivare, gestire e far crescere le persone	2	8
Capacità di pianificazione	8	9
Capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	14	10
Capacità di resilienza	7	11
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	4	12
Capacità di valutare l'impatto economico delle proprie decisioni	8	13
Capacità di gestire i costi e il budget	6	14
Capacità di ragionamento sistemico	16	15
Competenze specialistiche relative alla propria funzione	13	16
Capacità di interpretare con il proprio comportamento i valori aziendali	15	17
Capacità di apprendere	17	18

COMPETENZE QUADRI	CLASSIFICA SVILUPPATE NEGLI ULTIMI 3 ANNI	CLASSIFICA DA SVILUPPARE NEI PROSSIMI 3 ANNI
Visione strategica	3	1
Capacità di ragionare fuori dagli schemi	11	2
Capacità di leadership	8	3
Capacità di gestire i conflitti	9	4
Capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	15	5
Capacità di motivare, gestire e far crescere le persone	6	6
Competenze digitali	18	7
Capacità di migliorare e innovare prodotti/servizi	12	8
Capacità di valutare l'impatto economico delle proprie decisioni	13	9
Capacità di pianificazione	7	10
Capacità di gestire i costi e il budget	2	10
Capacità di costruire relazioni collaborative	1	12
Capacità di resilienza	10	13
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	5	14
Capacità di ragionamento sistemico	14	15
Competenze specialistiche relative alla propria funzione	4	16
Capacità di interpretare con il proprio comportamento i valori aziendali	16	17
Capacità di apprendere	17	18

Per quanto non oggetto specifico di questo studio, per completezza di analisi rispetto alle sfide indicate nel capitolo precedente, una piccola digressione merita la questione dell'internazionalizzazione, che l'OSSERVATORIO MANAGERIALE aveva già mappato nell'indagine 2017 e che di recente è stata ripresa anche da HBR ITALIA<sup>7</sup>. Rimandando all'indagine del 2017 per una visione approfondita, ci limitiamo qui a riportare nella tabella sottostante le priorità formative indicate dai manager.

SULL'ACCRESCIMENTO DI QUALI DELLE TUE COMPETENZE PUNTERÀ LA TUA AZIENDA NEI PROSSIMI 2 ANNI PER SUPPORTARE UN EVENTUALE PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Rafforzare le competenze specialistiche relative alla propria area funzionale	37%	36%	43%
Capacità di sviluppare processi e modalità di lavoro su scala internazionale	37%	36%	42%
Capacità di individuare i mercati ideali dove sviluppare business	36%	39%	22%
Capacità di comunicazione con persone di aree culturali differenti	32%	33%	27%
Conoscenza di lingue straniere	29%	29%	29%
Conoscenza dei mercati esteri	20%	22%	7%
Capacità di sviluppare prodotti su scala internazionale / migliorare quelli esistenti	20%	19%	23%

Fonte: Osservatorio Manageriale 2017

<sup>7</sup> Harvard Business Review ITALIA 07.2018

## 2.3 - LE PROSPETTIVE PROFESSIONALI E IL CAMBIAMENTO

Una parte copiosa dei dati raccolti in questo studio riguarda la visione dei manager rispetto alla propria carriera. In uno scenario instabile ed in forte evoluzione come quello odierno, infatti, la posizione di un dirigente (soprattutto) e/o di un quadro è una posizione rispetto alla quale si aprono prospettive di crescita o piuttosto parliamo di una fascia di lavoratori che attraversa un periodo critico? E soprattutto, al di là dei dati di cui al capitolo 1 in merito allo scenario economico e occupazionale, il mercato dei dirigenti viene percepito dai suoi protagonisti come un mercato mobile ed efficiente, o come un mercato bloccato e in difficoltà?

a) **LA MOBILITÀ NEL MERCATO:** per quanto riguarda il passaggio da un'azienda ad un'altra, il mercato manageriale si presenta come un mercato non troppo mobile, se è vero (cfr. tabella sottostante) che il 55% dei rispondenti ha dichiarato di non aver mai cambiato azienda nell'ultimo decennio o comunque da quando è stato nominato dirigente o quadro, e che l'87% arriva ad un massimo di due passaggi aziendali nel medesimo periodo di riferimento. Inoltre, dalla nomina a dirigenti o quadri, solo il 47% dei rispondenti ha avuto una concreta opportunità di cambiare azienda.

DA QUANDO HAI ASSUNTO LA QUALIFICA DI DIRIGENTE O QUADRO, L'ULTIMA VOLTA CHE HAI AVUTO L'OPPORTUNITÀ DI CAMBIARE AZIENDA ...

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
è stato verso una azienda non collegata a quella di provenienza	37%	38%	36%
è stato verso una azienda facente parte dello stesso gruppo di quella di provenienza	10%	10%	9%
non ho mai cambiato azienda da quando ho assunto la qualifica di Dirigente/Quadro	53%	52%	55%

NEGLI ULTIMI 10 ANNI DA MANAGER, O DA QUANDO HAI INIZIATO LA TUA CARRIERA MANAGERIALE, QUANTE VOLTE HAI CAMBIATO AZIENDA?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
0	55%	52%	59%
1	21%	20%	22%
2	11%	13%	9%
3	8%	10%	6%
4	3%	3%	3%
5	1%	2%	1%
Più di 5	1%	1%	0%



Sebbene i quadri abbiano una maggiore stabilità ancora dei dirigenti, non si rilevano rispetto a questa dimensione, né tra i quadri, né tra i dirigenti, particolari differenze in funzione di anzianità di servizio, età, settore. Le uniche differenze sensibili riguardano il genere (i manager donna cambiano meno degli uomini), il territorio (si resta più a lungo nella stessa azienda nel Sud e Isole) e la dimensione aziendale (i manager delle aziende più grandi sono meno mobili).

In termini di prospettive (cfr. tabella sottostante) la propensione al cambiamento riguarda circa 1/3 sia dei dirigenti che dei quadri, che hanno dichiarato che cambieranno azienda o si metteranno in proprio entro 3 anni.

VISTE LE CONDIZIONI ATTUALI E GLI SCENARI FUTURI DELLA MIA AZIENDA E DEL MERCATO, ENTRO I PROSSIMI 3 ANNI QUALE RITieni ESSERE LA TUA PIÙ REALISTICA EVOLUZIONE PROFESSIONALE

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Prevedo di rimanere in azienda con lo stesso ruolo	36%	42%	29%
Prevedo di rimanere in azienda crescendo e assumendo un ruolo gerarchicamente più elevato	22%	19%	24%
Prevedo di rimanere in azienda in una diversa funzione	10%	7%	13%
Prevedo di cambiare azienda ricollocandomi con lo stesso ruolo	9%	9%	9%
Prevedo di cambiare azienda ricollocandomi con un ruolo gerarchicamente più elevato	12%	8%	17%
Prevedo di cambiare azienda ricollocandomi in una diversa funzione	5%	6%	5%
Prevedo di passare ad un ruolo consulenziale	2%	3%	1%
Prevedo di passare ad un ruolo imprenditoriale	2%	3%	0%
Altro	2%	3%	1%
<b>Resto in azienda</b>	<b>67%</b>	<b>69%</b>	<b>67%</b>
<b>Cambio azienda</b>	<b>27%</b>	<b>23%</b>	<b>31%</b>
<b>Mi metto in proprio</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>

**b) LA MOBILITÀ INTERNA:** venendo alla mobilità interna, cioè al passaggio a ruoli differenti all'interno della medesima organizzazione aziendale e alle promozioni, il 70% degli intervistati ha cambiato ruolo una sola volta o mai e il 60%, dopo la nomina a quadro o dirigente, anche a fronte di un cambio di ruolo, non ha ottenuto progressioni di carriera (cfr. tabelle sottostanti).

NEGLI ULTIMI 10 ANNI DA MANAGER, O DA QUANDO HAI INIZIATO LA TUA CARRIERA MANAGERIALE, QUANTE VOLTE HAI CAMBIATO RUOLO?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
0	52%	51%	53%
1	18%	18%	17%
2	13%	16%	11%
3	10%	9%	12%
4	4%	3%	4%
5	2%	1%	2%
Più di 5	2%	1%	2%

DA QUANDO HAI ASSUNTO LA QUALIFICA DI DIRIGENTE O QUADRO, L'ULTIMA VOLTA CHE HAI AVUTO L'OPPORTUNITÀ DI CAMBIARE RUOLO ...

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
ho ottenuto un ruolo di livello gerarchico più elevato	40%	48%	32%
non ho ottenuto un ruolo di un livello gerarchico più elevato	24%	18%	30%
non ho mai cambiato ruolo da quando ho assunto la qualifica di Dirigente/Quadro	36%	34%	38%

Si può quindi dire che così come per la mobilità esterna, anche per quella interna il mercato italiano non sia particolarmente fluido.

Per quanto riguarda i vari cluster di indagine, anche in questo caso soprattutto al Sud e Isole i cambiamenti di ruolo appaiono piuttosto contenuti, mentre esiste (per ovvie ragioni di dimensione organizzativa) una relazione direttamente proporzionale fra la possibilità di cambiamento effettivo e la dimensione aziendale.

c) **LE RAGIONI DEL CAMBIAMENTO:** i dati dimostrano che le condizioni retributive e le prospettive di carriera sono di gran lunga gli elementi principali per cui i manager prenderebbero in considerazione un cambiamento. Al terzo posto, ma ben distanziato, c'è il miglioramento del c.d. work-life-balance, mentre risulta poco stimolante l'ipotesi di uscire dall'azienda per dedicarsi ad attività di consulenza e/o in proprio (cfr. tabella sottostante).

QUALI SONO, TRA I FATTORI ELENCATI, QUELLI CHE POTREBBERO MOTIVARE LA TUA DECISIONE? INDICA I 2 PRINCIPALI

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Migliore trattamento economico	56%	49%	63%
Migliori prospettive di carriera e sviluppo professionale	42%	39%	45%
Migliore gestione del mio tempo e del work-life balance	27%	30%	24%
Migliore riconoscimento altrove del mio ruolo e della mia professionalità	20%	18%	23%
Processi di riorganizzazione dell'azienda o del settore aziendale	16%	19%	13%
Migliore clima aziendale	16%	18%	14%
Migliore relazione con il capo diretto e i superiori	9%	8%	10%
Costruirmi un futuro diverso	8%	10%	5%
Voglia di mettermi in proprio	4%	5%	2%
Altro	4%	5%	3%

È interessante osservare come il rapporto capo-collaboratore non venga percepito, né dai dirigenti, né dai quadri, come un fattore di stimolo al cambiamento, da un certo punto di vista contraddicendo il detto per cui "le persone non lasciano le aziende, lasciano i capi".



d) **IL LAVORO ALL'ESTERO:** se la sfida dell'internazionalizzazione, come si è detto, è una di quelle fondamentali per i manager, naturalmente le loro prospettive di lavoro all'estero sono un'area d'indagine estremamente interessante.

Come si può vedere nella tabella sottostante, sebbene il 66% dei manager venga chiamato a trascorrere periodi più o meno lunghi all'estero, l'85% nella propria carriera non ha mai lavorato stabilmente, come espatriato, fuori dall'Italia.

Le risposte fornite dai manager dimostrano inoltre, come la propensione ad una carriera internazionale cresca al diminuire dell'età del manager: sono gli over 55 e le persone con oltre 10 anni di anzianità che, sia che si tratti di una missione temporanea, sia che si tratti di un espatrio, sono meno propensi a lavorare all'estero.

NEGLI ULTIMI 10 ANNI DA MANAGER TI È CAPITATO DI ESPATRIARE PER LAVORO (ASSUMERE UN INCARICO ALL'ESTERO PER CONTO DELLA TUA AZIENDA OPPURE ACCETTARE UN'OFFERTA DI LAVORO ALL'ESTERO)?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
No	85%	83%	86%
Sì, ma ora lavoro in Italia	13%	15%	12%
Sì, e sono ancora all'estero	2%	2%	2%

	Fino a 9 anni di anzianità	10 anni di anzianità o più	Fino a 44 anni di età	Da 45 a 54 anni di età	55 anni di età o più
No	82%	87%	82%	84%	89%
Sì, ma ora lavoro in Italia	15%	11%	15%	14%	10%
Sì, e sono ancora all'estero	3%	1%	3%	2%	1%

ATTUALMENTE TI CAPITA PER LAVORO DI PASSARE ALCUNI PERIODI ALL'ESTERO?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
No, mai	34%	25%	41%
Sì, meno di 15 giorni all'anno	34%	36%	34%
Sì, da 15 a 30 giorni all'anno	19%	25%	14%
Sì, da 1 a 3 mesi all'anno	9%	12%	8%
Sì, oltre 3 mesi all'anno	3%	2%	3%

Un ultimo dato che pone l'accento su un aspetto molto significativo per quanto concerne l'internazionalizzazione delle imprese italiane, riguarda il fatto che i manager, che percentualmente dichiarano di trascorrere periodi di lavoro all'estero sono quelli delle micro imprese (74%): questa è dimostrazione del fatto che il problema della globalizzazione dei mercati non è un tema che riguarda la grande industria, ma l'intero tessuto imprenditoriale del nostro paese e che le competenze manageriali in questo ambito sono decisive a prescindere dalla tipologia di azienda.

## 2.4 - LA GESTIONE DELLA CARRIERA

Per un manager la gestione della propria carriera è un aspetto fondamentale, che deve essere gestito con grande attenzione. Ma quali sono gli strumenti che i manager utilizzano in tal senso? Ricorrono a servizi professionali? Di che tipo?

Come evidenziato nella tabella sottostante, gli strumenti maggiormente utilizzati negli ultimi tre anni afferiscono la formazione con netta preponderanza per la formazione tecnico-professionale legata alle mansioni specifiche (68%). Subito dopo si trovano la valutazione delle competenze (33%) e il coaching (28%).

DI QUALI DEI SEGUENTI SERVIZI HAI USUFRUITO (IN AUTONOMIA O SU STIMOLO AZIENDALE) NEGLI ULTIMI 3 ANNI?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Sviluppo competenze finora richieste al mio lavoro	68%	65%	71%
Valutazione delle competenze	33%	29%	38%
Coaching	28%	30%	26%
Certificazione delle competenze	12%	9%	16%
Consulenza e informazioni su possibilità professionali in ambito internazionale	8%	6%	10%
Career counseling	7%	8%	7%
Consulenza e informazioni in caso di espatrio	4%	5%	4%
Servizi per la transizione professionale (outplacement)	4%	4%	4%

È molto significativo, tuttavia, che in prospettiva - considerando i prossimi tre anni - la maggior crescita nei servizi utilizzati riguarderà i servizi di career counseling (+21%) e la certificazione delle competenze (+16%), mentre sarà in fortissimo calo il training relativo alle competenze funzionali specifiche (questo trend è molto più accentuato per i profili manageriali "giovani", under 44).

DI QUALI DEI SEGUENTI SERVIZI PENSI CHE USUFRUIRAI (IN AUTONOMIA O SU STIMOLO AZIENDALE) NEI PROSSIMI 3 ANNI?

	CLASSIFICA SERVIZI UTILIZZATI NEGLI ULTIMI 3 ANNI	CLASSIFICA SERVIZI UTILIZZATI NEI PROSSIMI 3 ANNI
Sviluppo competenze finora richieste al mio lavoro	68%	41%
Coaching	28%	29%
Career counseling	7%	28%
Certificazione delle competenze	12%	28%
Valutazione delle competenze	33%	27%
Consulenza e informazioni su possibilità professionali in ambito internazionale	8%	19%
Servizi per la transizione professionale (outplacement)	4%	15%
Consulenza e informazioni in caso di espatrio	4%	7%

*N.B. in verde sono evidenziati gli strumenti in significativa crescita di utilizzo, in rosa gli strumenti in significativo calo di utilizzo*



Un simile trend sembrerebbe coerente con l'ampio dibattito in corso ormai da qualche tempo, e di cui abbiamo dato riscontro anche nel capitolo 1 di questo studio, secondo il quale la sfida della managerialità si giocherà nel prossimo futuro sulle competenze gestionali e la leadership.

### Focus: la ricollocazione professionale

Fra i servizi per la carriera dei manager, un servizio che nell'ultimo triennio è stato poco usato, ma che denota, in prospettiva, un trend di crescita significativo nel prossimo triennio è l'outplacement.

#### QUANTO HAI USUFRUITO E USUFRUIRAI DELL'OUTPLACEMENT?

##### NEGLI ULTIMI 3 ANNI



4 %

##### NEI PROSSIMI 3 ANNI



15%

Nel presente studio, abbiamo cercato di comprendere meglio il punto di vista di dirigenti e quadri in proposito. Dai dati rilevati, non stupisce innanzitutto che si tratti di un servizio poco usato, nonostante il periodo di crisi affrontato dalle figure manageriali nell'ultimo decennio. La conoscenza di questo strumento, infatti, risulta ancora molto bassa, se il 37% degli intervistati dichiara di non conoscerlo e il 48% dichiara di conoscerlo sommariamente, pur non avendone mai fatto uso (un gap di conoscenza che è nettamente più forte per i quadri rispetto ai dirigenti e che cresce via via che si scende la penisola<sup>8</sup>).

#### CONOSCI L'OUTPLACEMENT?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
No	37%	23%	50%
Sì, perché ne ho già usufruito direttamente	6%	6%	5%
Sì, perché me ne hanno parlato colleghi che ne hanno usufruito	9%	12%	7%
Sì, per aver letto e sentito qualcosa, anche se non ne ho mai usufruito	48%	59%	38%

<sup>8</sup> Sempre nella medesima direzione punta la risposta negativa alla domanda se i manager siano o meno a conoscenza che il CCNL dei dirigenti del Terziario prevede il diritto al servizio di ricollocazione in caso di licenziamento o risoluzione consensuale del rapporto di lavoro.

SEI A CONOSCENZA CHE IL CCNL DIRIGENTI DEL TERZIARIO DÀ DIRITTO A UN SERVIZIO DI OUTPLACEMENT INDIVIDUALE IN CASO DI LICENZIAMENTO O RISOLUZIONE CONSENSUALE DEL RAPPORTO DI LAVORO?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
No	66%	47%	85%
Sì, ne ho usufruito direttamente	2%	2%	2%
Sì, me ne hanno parlato colleghi che ne hanno usufruito	4%	5%	2%
Sì, ne ho sentito parlare, ma non ne ho mai usufruito	28%	45%	12%

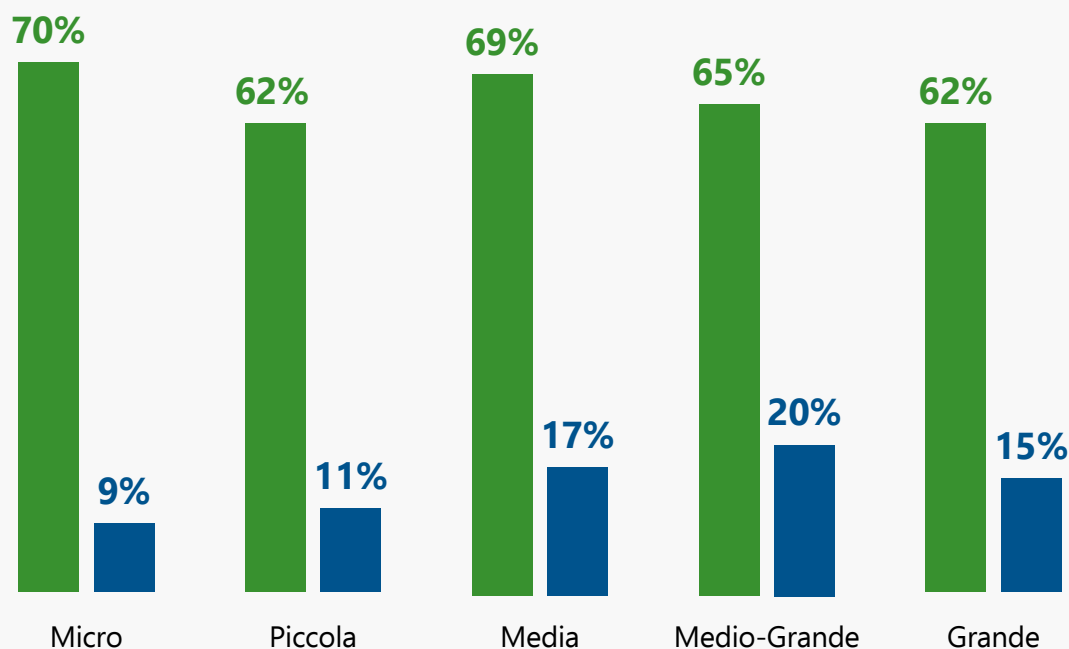
La scarsa conoscenza, tuttavia, non sembra inficiare una percezione in ultima istanza positiva. Come si può osservare nella tabella sottostante, il 66% dei manager che hanno partecipato alla ricerca ritengono la ricollocazione professionale un servizio utile e l'85% dichiara che se perdesse il lavoro, in futuro utilizzerebbe lo strumento. Il tasso di risposte positive rispetto a questi due item, però, cala in modo drastico se si prendono in considerazione i soli manager con oltre 20 anni di esperienza. Per questo segmento di popolazione manageriale, infatti, la percezione di utilità dello strumento cala al 58% e la sua predisposizione all'utilizzo al 79%. Insomma, i manager più senior sembrano essere anche i più scettici.

IN BASE ALLE INFORMAZIONI CHE HAI, PENSI CHE L'OUTPLACEMENT SIA UN SERVIZIO EFFICACE PER RICOLLOCARSI IN CASO DI PERDITA DEL LAVORO?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Molto	11%	14%	8%
Abbastanza	55%	55%	55%
Poco	28%	27%	29%
Per niente	6%	4%	8%

Altro elemento interessante di analisi è che, a quanto risulta dalle risposte raccolte, la percezione di efficacia (cfr. grafico sottostante) è minore se si lavora per un'azienda grande o medio-grande, sebbene la percentuale di utilizzo (coloro che ne hanno usufruito direttamente o hanno avuto colleghi che ne hanno usufruito) sia più alta. Sembrerebbe, cioè, che dove lo strumento sia più diffuso, siano anche maggiori i dubbi sulla sua effettiva utilità.

PERCEZIONE DELL'OUTPLACEMENT COME STRUMENTO EFFICACE (BARRE VERDI) VS. CONOSCENZA DIRETTA DELL'OUTPLACEMENT (BARRE BLU)



Quali motivazioni adducono coloro che ritengono lo strumento non efficace? In primo luogo, l'eccesso di teoria rispetto al supporto pratico, che fa il paio con l'idea che le società di outplacement siano poco in grado di intercettare opportunità lavorative concrete nel mercato (cfr. tabella sottostante).

QUALE È IL MOTIVO PRINCIPALE PER CUI RITieni CHE SIA POCO O PER NULLA EFFICACE?

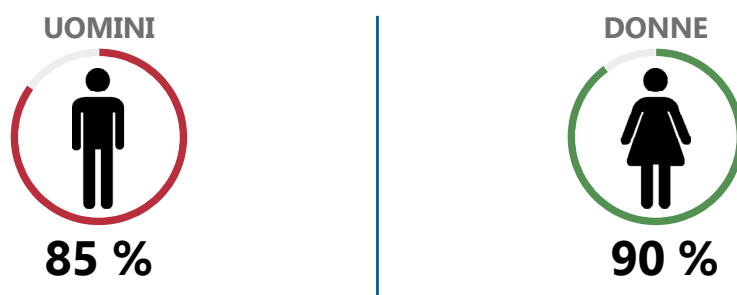
	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Perché il supporto fornito è di natura teorica o poco pratica	35%	37%	32%
Perché le società di outplacement non sono in grado di metterti in contatto con la domanda di lavoro	29%	32%	27%
Perché sono in grado di ricollocarmi più facilmente in autonomia che con il supporto di una società	17%	12%	21%
Perché le fasi di ricollocazione (quali bilancio delle competenze, coaching, etc.) non sono adeguate alle mie esigenze di ricollocaimento	8%	9%	8%
Altro	11%	10%	11%

Sulla base di quanto sopra, non stupisce più di tanto rilevare che le aziende che ricorrono all'outplacement in caso di licenziamenti dei manager siano riferibili a poco meno di 1/3 fra i dirigenti e a meno di 1/5 fra i quadri (anche se è curioso osservare che il servizio sembra essere utilizzato di più al femminile).

LA TUA AZIENDA PREVEDE IL SERVIZIO DI OUTPLACEMENT PER I MANAGER CHE VENGONO LICENZIATI?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Sì	23%	29%	18%
No	77%	71%	82%

LA TUA AZIENDA PREVEDE IL SERVIZIO DI OUTPLACEMENT PER I MANAGER CHE VENGONO LICENZIATI?



IN FUTURO, IN CASO DI PERDITA DELL'INCARICO, AVENDONE LA POSSIBILITÀ, PENSI CHE LO UTILIZZERESTI?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Sì	85%	87%	84%
No	15%	13%	16%



## CAPITOLO 3

# FOCUS: STRUMENTI DI GESTIONE DELLA CARRIERA PER I MANAGER DEL COMMERCIO E TERZIARIO



## 3 - FOCUS

Come si posizionano i manager assunti con CCNL del commercio e terziario rispetto all'analisi generale trattata nel capitolo precedente? Nello specifico, ci sono variazioni rispetto al profilo generale dei manager per quanto attiene il tema dell'outplacement e i colleghi che rientrano nel perimetro associativo di Manageritalia?

Infatti, una delle principali novità introdotte nell'ultimo rinnovo del [CCNL dei Dirigenti del Terziario](#) è l'outplacement da Contratto, già presente in precedenza, ma qui migliorato nella formula e ampliato nei destinatari. Infatti, oggi come previsto dal contratto (art. 40) il dirigente licenziato o uscito per accordo consensuale può attivare tramite l'azienda un servizio di outplacement finanziato dall'azienda (5.000 euro netti, salvo condizioni di maggior favore). E grazie alla [convenzione CFMT-AISO](#) questo dà diritto ad un percorso costruito ad hoc per gli associati Manageritalia che può sempre essere personalizzato e ampliato.

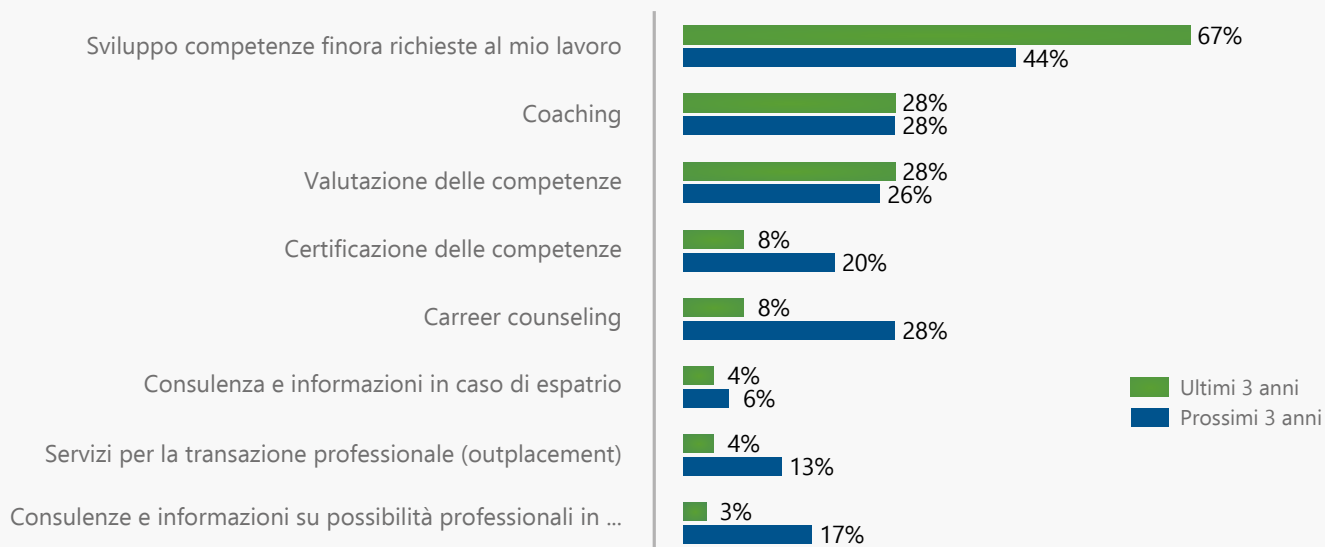
Come si posizionano i manager assunti con CCNL del commercio e terziario (che rientrano nel perimetro associativo di Manageritalia e CFMT) rispetto agli altri manager partecipanti alla presente edizione dell'Osservatorio Manageriale, per quanto attiene il tema dell'outplacement?

### DI QUALI DEI SEGUENTI SERVIZI HAI USUFRUITO (IN AUTONOMIA O SU STIMOLO AZIENDALE) NEGLI ULTIMI 3 ANNI?

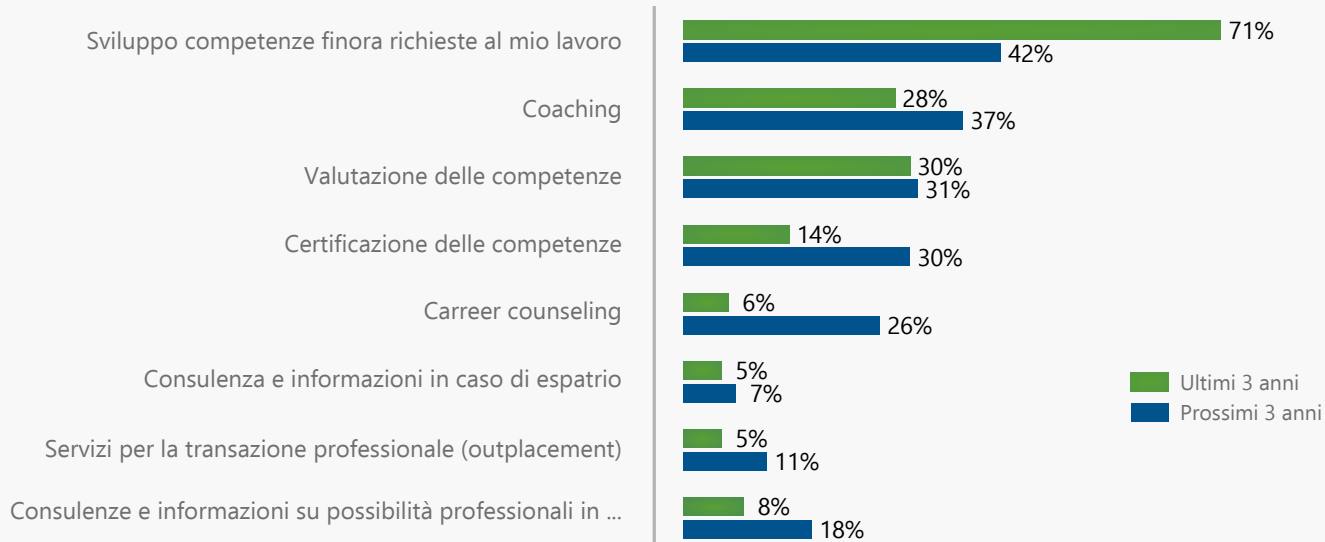
	DIRIGENTI COMMERCIO	ALTRI DIRIGENTI	QUADRI COMMERCIO	ALTRI QUADRI
Sviluppo competenze finora richieste al mio lavoro	67%	63%	71%	72%
Coaching	28%	33%	28%	26%
Valutazione delle competenze	28%	31%	30%	41%
Certificazione delle competenze	8%	9%	14%	16%
Career counseling	8%	8%	6%	7%
Consulenza e informazioni in caso di espatrio	4%	6%	5%	4%
Servizi per la transizione professionale (outplacement)	4%	4%	5%	3%
Consulenza e informazioni su possibilità professionali in ambito internazionale	3%	11%	8%	10%



### UTILIZZO DI SERVIZI NELL'ULTIMO TRIENNIO E NEL PROSSIMO TRIENNIO - DIRIGENTI CCNL TERZIARIO



### UTILIZZO DI SERVIZI NELL'ULTIMO TRIENNIO E NEL PROSSIMO TRIENNIO - QUADRI CCNL TERZIARIO



## CONOSCI L'OUTPLACEMENT?

	DIRIGENTI COMMERCIO	ALTRI DIRIGENTI	QUADRI COMMERCIO	ALTRI QUADRI
No	18%	30%	48%	51%
Sì, perché ne ho già usufruito direttamente	7%	5%	10%	4%
Sì, perché me ne hanno parlato colleghi che ne hanno usufruito	14%	10%	4%	8%
Sì, per aver letto e sentito qualcosa, anche se non ne ho mai usufruito	61%	55%	38%	37%

## SEI A CONOSCENZA CHE IL CCNL DIRIGENTI DEL TERZIARIO DÀ DIRITTO A UN SERVIZIO DI OUTPLACEMENT INDIVIDUALE IN CASO DI LICENZIAMENTO O RISOLUZIONE CONSENSUALE DEL RAPPORTO DI LAVORO?

	DIRIGENTI COMMERCIO	ALTRI DIRIGENTI
No	34%	66%
Sì, ne ho usufruito direttamente	4%	0%
Sì, me ne hanno parlato colleghi che ne hanno usufruito	6%	4%
Sì, ne ho sentito parlare, ma non ne ho mai usufruito	56%	29%

## LA TUA AZIENDA PREVEDE IL SERVIZIO DI OUTPLACEMENT PER I MANAGER CHE VENGONO LICENZIATI?

### DIRIGENTI COMMERCIO

32%

### QUADRI COMMERCIO

14%

### ALTRI DIRIGENTI

25%

### ALTRI QUADRI

20%

## IN BASE ALLE INFORMAZIONI CHE HAI, PENSI CHE L'OUTPLACEMENT SIA UN SERVIZIO EFFICACE PER RICOLLOCARSI IN CASO DI PERDITA DEL LAVORO?

	DIRIGENTI COMMERCIO	ALTRI DIRIGENTI	QUADRI COMMERCIO	ALTRI QUADRI
Molto	15%	13%	7%	8%
Abbastanza	55%	55%	56%	54%
Poco	26%	28%	31%	29%
Per niente	4%	4%	7%	9%

### QUALE È IL MOTIVO PER CUI RITIENI CHE SIA POCO O PER NULLA EFFICACE?

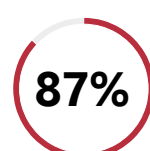
	DIRIGENTI COMMERCIO	ALTRI DIRIGENTI	QUADRI COMMERCIO	ALTRI QUADRI
Perché il supporto fornito è di natura teorica o poco pratica	13%	10%	17%	23%
Perché le società di outplacement non sono in grado di metterti in contatto con la domanda di lavoro	36%	39%	43%	29%
Perché sono in grado di ricollocarmi più facilmente in autonomia che con il supporto di una società	32%	33%	28%	26%
Perché le fasi di ricollocazione (quali bilancio delle competenze, coaching, etc.) non sono adeguate alle mie esigenze di ricollocamento	9%	9%	2%	10%
Altro	10%	9%	9%	12%

### QUALE È IL MOTIVO PER CUI RITIENI CHE SIA POCO O PER NULLA EFFICACE?

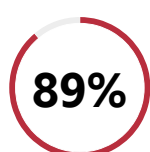
#### DIRIGENTI COMMERCIO



#### ALTRI DIRIGENTI



#### QUADRI COMMERCIO



#### ALTRI QUADRI



Sulla base delle risposte fornite, possiamo trarre le seguenti indicazioni:

- l'outplacement è un servizio ancora poco utilizzato, ma nell'immediato futuro sarà maggiormente preso in considerazione da tutti i manager, indipendentemente dal CCNL di applicazione;
- il servizio è maggiormente conosciuto dai manager del terziario rispetto ad altri manager;
- nello specifico, solo 1/3 dei dirigenti del CCNL Terziario non è a conoscenza dell'Art. 40 relativo all'outplacement (molto più di quanto non sia conosciuto da altri dirigenti, come da aspettative); tuttavia la quasi totalità di chi ne è a conoscenza ne ha solo sentito parlare, ma non ne ha mai usufruito. Ciò è dovuto anche alla poca necessità di farlo, vista la staticità del mercato dei dirigenti analizzata nel Capitolo 2;
- in generale circa 2/3 dei dirigenti ritiene l'outplacement uno strumento potenzialmente efficace, e ben l'88 per cento dei dirigenti e l'89% dei quadri lo utilizzerebbe in caso di necessità; tuttavia riscontriamo come solo il 32% dei dirigenti del commercio e il 14% dei quadri sia dipendente di un'azienda che prevede il servizio in caso di licenziamento.



CAPITOLO 4  
LA REMUNERAZIONE DEI MANAGER



## 4.1 - RETRIBUZIONE FISSA

Sulla base di quanto osservato in precedenza nel capitolo 2 (paragrafo 2.3), la prospettiva di un miglior trattamento economico è l'elemento principale per cui i manager prenderebbero in considerazione di lasciare la propria azienda.

Ma quanto guadagna un manager in Italia? E quali sono i fattori che qualificano il mercato retributivo manageriale e che possono indurre una mobilità nel mercato?

Come rilevato dall'Osservatorio JobPricing, che effettua un'analisi semestrale delle retribuzioni nel mercato italiano ([JP Salary Outlook](#)), le retribuzioni dei manager (i dirigenti e i quadri in Italia rappresentano poco meno del 6% dei lavoratori dipendenti totali), pur mantenendo un significativo gap rispetto a quelle di impiegati ed operai (un dirigente guadagna circa 4 volte un operaio, un quadro circa il doppio), hanno vissuto negli ultimi anni un trend non positivo. Per i dirigenti, infatti, tra il 2014 e il 2017 si è avuta una riduzione del 4,2% della retribuzione fissa (pari a circa 5.000 euro annui lordi in meno), mentre per i quadri si è rilevata una dinamica sostanzialmente stazionaria (+1,5%), comunque inferiore al trend complessivo del mercato (+2,5%). Il trend con segno meno legato alla popolazione dirigenziale, tuttavia, sembra - fortunatamente - aver segnato un'inversione di tendenza nel 2017, dove si registra una crescita, seppure modesta, della retribuzione dei dirigenti (+0,6%), simile a quella registrata dai quadri (+0,4%). Tale dinamica appare poi tanto più significativa se la si confronta con l'andamento generale del mercato, che di fatto appare in stagnazione (+0,2%).

La retribuzione fissa media annua di un dirigente nel 2017 risulta pari a 101.821 € lordi, mentre quella di un quadro ammonta a 54.021 € lordi.

### RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA DAL 2014 AL 2017 E TREND 2014-2017

QUALIFICA	2014	2015	2016	2017	TREND 2017-2016	TREND 2017-2014
DIRIGENTI	€ 106.230	€ 104.266	€ 101.224	€ 101.821	0,6%	-4,2%
QUADRI	€ 53.231	€ 53.217	€ 53.799	€ 54.021	0,4%	1,5%
IMPIEGATI	€ 30.465	€ 30.624	€ 30.894	€ 30.814	-0,3%	1,1%
OPERAI	€ 23.707	€ 23.937	€ 24.608	€ 24.865	1,0%	4,9%
<b>TOTALE</b>	<b>€ 28.665</b>	<b>€ 28.693</b>	<b>€ 29.309</b>	<b>€ 29.380</b>	<b>0,2%</b>	<b>2,5%</b>



Da punto di vista dei settori, come si può osservare nella tabella sottostante, i servizi finanziari rimangono il settore di mercato che mediamente “paga meglio” i manager, sia dirigenti sia quadri. L’agricoltura, invece, è ancora il fanalino di coda. Ampliando poi la vista, risulta che i settori industriali mediamente sono più remunerativi per i manager rispetto al commercio ed ai servizi.

RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA 2017 E TREND 2014-2017 - DIRIGENTI E QUADRI - APPROFONDIMENTO PER SETTORE

SETTORE	RAL MEDIA 2017		TREND 2014-2017	
	DIRIGENTI	QUADRI	DIRIGENTI	QUADRI
AGRICOLTURA	€ 90.267	€ 48.794	1,9%	-2,2%
INDUSTRIA DI PROCESSO	€ 105.676	€ 54.797	-5,5%	-2,3%
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	€ 104.365	€ 55.785	-2,1%	1,4%
EDILIZIA	€ 102.525	€ 55.436	0,0%	-1,5%
UTILITIES	€ 102.528	€ 56.519	-5,7%	4,5%
COMMERCIO	€ 101.632	€ 52.863	-5,1%	0,8%
SERVIZI	€ 96.934	€ 51.458	-4,6%	1,1%
SERVIZI FINANZIARI	€ 110.122	€ 56.498	-1,6%	3,3%

Oltre al settore, un importante fattore di differenziazione per i livelli retributivi dei manager è la dimensione dell’azienda: il delta fra una microimpresa (meno di 10 dipendenti) e una grande (oltre 1.000 dipendenti) è pari a più di 19.000 euro lordi nel caso dei dirigenti e a circa 3.300 euro lordi nel caso dei quadri.

La piccola azienda, tuttavia, sembra aver retto meglio la pressione al ribasso sugli stipendi dei dirigenti, risultando infatti l’unico segmento con un trend non in riduzione, ma sostanzialmente piatto dal 2014.

RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA 2017 E TREND 2014-2017 - DIRIGENTI E QUADRI - APPROFONDIMENTO PER DIMENSIONE AZIENDALE

DIMENSIONE AZIENDALE	RAL MEDIA 2017		TREND 2014-2017	
	DIRIGENTI	QUADRI	DIRIGENTI	QUADRI
MICRO (meno di 10 dip.)	€ 90.575	€ 51.690	-9,3%	4,1%
PICCOLA (11-50 dip.)	€ 96.268	€ 53.420	0,0%	2,5%
MEDIA (51-250 dip.)	€ 103.776	€ 54.827	-6,6%	-0,7%
MEDIO-GRANDE (251-1.000 dip.)	€ 103.806	€ 55.366	-3,2%	1,0%
GRANDE (oltre 1000 dip.)	€ 109.269	€ 54.920	-6,6%	1,6%

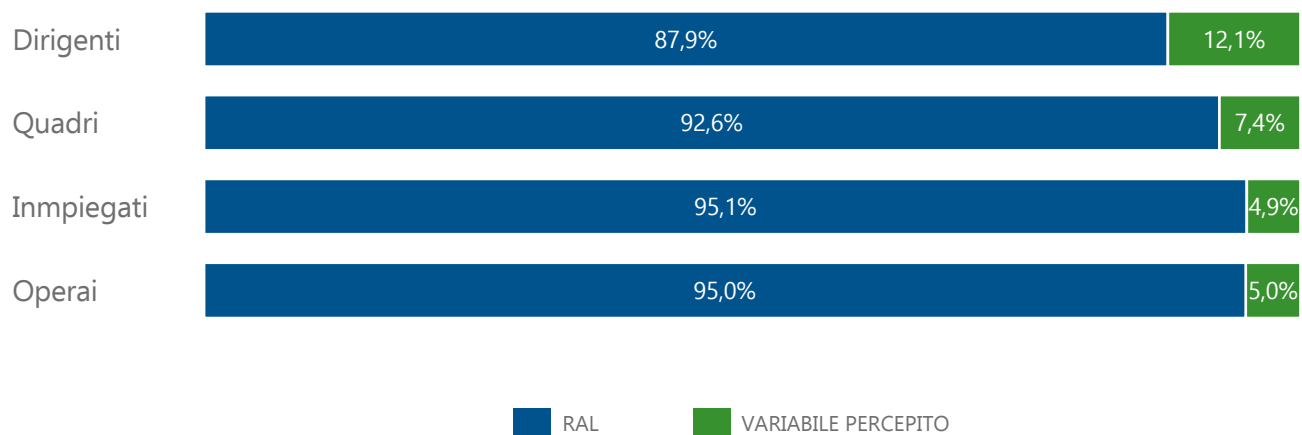
## 4.2 - INCENTIVI E PERFORMANCE

Naturalmente una valutazione delle retribuzioni manageriali non può prescindere oggi da un'analisi delle componenti variabili, che sono sempre più diffuse non soltanto fra i vertici aziendali: nel 2017 quasi l'80% dei dirigenti e poco più del 70% dei quadri hanno percepito un incentivo.

L'obiettivo di queste politiche incentivanti, come noto, è quello di collegare la retribuzione in modo significativo alla prestazione individuale del manager, sia dal punto di vista del valore creato per l'azienda nel medio-lungo termine, sia per fungere da stimolo rispetto alla performance economico-finanziaria ed operativa su base annuale.

Ma quanto vale la parte variabile per un manager nel Compensation Mix? Come si può evincere dal grafico sottostante, per ogni 100 euro guadagnati da un dirigente, 12 sono retribuzione variabile. Per i quadri si scende a 8.

### COMPENSATION MIX - RAL E RETRIBUZIONE VARIABILE 2017



Se si considera come nelle società quotate in Borsa, che sono quelle con la maggior diffusione di questa forma di compensation, le retribuzioni variabili dei dirigenti con responsabilità strategica rappresentino circa il 30% del Compensation Mix, è lecito aspettarsi che nel prossimo futuro i sistemi di incentivazione avranno sempre maggior peso nel package retributivo dei manager, costituendo per altro una forma di "compensazione" rispetto alla pressione al ribasso sugli stipendi fissi, rilevata sia nel breve periodo (ultimo anno) sia nel medio periodo (2014-2017) e evidenziata nelle tabelle successive.

#### RAL, VAR E RGA -TREND 2016-2017 - DIRIGENTI E QUADRI

QUALIFICA	RAL	VAR	RGA
DIRIGENTI	0,6%	6,1%	1,2%
QUADRI	0,4%	14,7%	1,3%

#### RAL, VAR E RGA -TREND 2014-2017 - DIRIGENTI E QUADRI

QUALIFICA	RAL	VAR	RGA
DIRIGENTI	-4,2%	34,4%	-0,7%
QUADRI	1,5%	83,3%	5,0%

Considerando i soli percettori di una quota variabile, questa per i dirigenti ammonta nel 2017 al 16,8% sulla RAL, per i quadri al 10,4%, con oltre il 70% di manager che nel 2017 ha avuto accesso a una quota variabile.

#### VAR - RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA 2017 - % PERCETTORI, MEDIA IN € E INCIDENZA % SULLA RAL - VALORI RELATIVI AI SOLI PERCETTORI

QUALIFICA	% PERCETTORI	RETRIBUZIONE VARIABILE MEDIA	INCIDENZA % DELLA VAR SULLA RAL
DIRIGENTI	77,8%	€ 19.459	16,8%
QUADRI	70,6%	€ 6.058	10,4%



## 4.3 - BENEFIT

A completamento del pacchetto di Total Compensation, alla retribuzione fissa e alla retribuzione variabile vanno aggiunti i benefit, di cui forniamo la percentuale di diffusione nel mercato (in aggiunta ai benefit già previsti dai CCNL di riferimento):

BENEFIT	DIRIGENTI	QUADRI
Smartphone aziendale	73,5%	55,1%
Company car / Auto aziendale	67,0%	24,6%
Buoni pasto / Mensa o ristorante convenzionato	48,0%	60,0%
Polizza assicurativa vita/malattie/infortuni	46,6%	29,2%
Copertura spese mediche o ospedaliere / Cassa sanitaria integrativa	43,5%	34,1%
Piano previdenziale integrativo / Fondo pensione	36,2%	24,8%
Carta di credito aziendale	33,7%	19,1%
Check-up medico	24,5%	16,5%
Rimborso spese viaggio casa-lavoro	21,0%	12,4%
Consulenza fiscale / Dichiarazione dei redditi	11,6%	14,0%
Convenzioni per servizi ricreativi (palestre e impianti sportivi, teatro, eventi, etc.)	8,4%	12,3%
Alloggio	7,7%	1,7%
Acquisti agevolati di prodotti/servizi dell'azienda	5,6%	9,3%
Borse di studio / rimborso spese scolastiche per i figli	2,8%	5,0%
Nido / scuola materna convenzionata o interna	2,7%	4,0%

Il mercato prevede in maniera molto diffusa l'assegnazione della company car e del cellulare aziendale, sebbene quest'ultimo - non diversamente dal pc portatile - sia considerato più uno strumento di lavoro, che un benefit.

Ampia è inoltre la diffusione di benefit legati al mondo medico, assistenziale e assicurativo (on top rispetto a quelli già previsti dai CCNL di riferimento).



## 4.4 - INTERVENTI FUTURI E AUSPICATI

A fronte di questa fotografia, è senz'altro molto interessante chiedersi che cosa i manager si aspettino nel futuro dal punto di vista delle politiche e delle prassi retributive.

A tal fine, nell'ambito della presente ricerca sono state indagate tutte le aree del TOTAL REWARD (compensation, benefit & welfare, workplace, sviluppo e carriera), interrogando i manager su ciò che pensano succederà nel prossimo futuro e su ciò che, a loro parere, sarebbe auspicabile.

SU QUALI ELEMENTI, MONETARI E NON, RITENI CHE LA TUA AZIENDA INTERVERRÀ SU DI TE NEI PROSSIMI 2 ANNI (INCREMENTANDOLI, RIDUCENDOLI O INTRODUCENDOLI)?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Benefit / Welfare - servizi ai dipendenti	41%	38%	46%
Retribuzione fissa	37%	37%	37%
Training e formazione / Possibilità di sviluppo di carriera	35%	31%	40%
Retribuzione variabile di breve periodo	30%	34%	25%
Flessibilità orari / Work Life Balance	22%	19%	25%
Retribuzione variabile di medio-lungo periodo	19%	21%	16%
Nessuno di questi elementi	15%	16%	15%
Ambiente di lavoro (spazio, location, arredamento, etc.)	15%	13%	15%
Altri premi non monetari (es. viaggi, gadget tecnologici, buoni benzina, etc.)	7%	6%	7%

SU QUALI ELEMENTI, MONETARI E NON, VORRESTI CHE LA TUA AZIENDA INTERVENISSE SU DI TE NEI PROSSIMI 2 ANNI (INCREMENTANDOLI, MODIFICANDOLI O INTRODUCENDOLI)?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Retribuzione fissa	59%	51%	67%
Benefit / Welfare - servizi ai dipendenti	44%	38%	49%
Training e formazione / Possibilità di sviluppo di Carriera	42%	39%	46%
Retribuzione variabile di medio-lungo periodo	31%	34%	28%
Flessibilità orari / Work Life Balance	30%	25%	35%
Retribuzione variabile di breve periodo	23%	26%	20%
Ambiente di lavoro (spazio, location, arredamento, etc.)	18%	15%	21%
Altri premi non monetari (es. viaggi, gadget tecnologici, buoni benzina, etc.)	15%	16%	15%
Nessuno di questi elementi	4%	5%	2%



I manager, a quanto pare, non hanno un'opinione ben precisa su come i datori di lavoro interverranno sul loro pacchetto di reward nell'immediato futuro. La percezione è che sarà l'ambito welfare/benefit quello privilegiato (41%) e che, oltre alla retribuzione fissa (37%), sarà l'area dello sviluppo e della formazione quella su cui le aziende investiranno di più (35%). Tra i manager i quadri ritengono che le aziende interverranno su di loro meno sull'aspetto monetario (fisso e variabile), più sul lato welfare (46%), formazione e sviluppo di carriera (40%).

LEVE DEL TOTAL REWARD	INTERVENTI DELL'AZIENDA IPOTIZZATI	INTERVENTI AUSPICATI DAI MANAGER
Retribuzione fissa	37%	59%
Benefit / Welfare - servizi ai dipendenti	41%	44%
Training e formazione / Possibilità di sviluppo di Carriera	35%	42%
Retribuzione variabile di medio-lungo periodo	19%	31%
Flessibilità orari / Work Life Balance	22%	30%
Retribuzione variabile di breve periodo	30%	23%
Ambiente di lavoro (spazio, location, arredamento, etc.)	15%	18%
Altri premi non monetari (es. viaggi, gadget tecnologici, buoni benzina, etc.)	7%	15%
Nessuno di questi elementi	15%	4%

*N.B. in verde sono evidenziate le leve cui i manager si auspicano un intervento maggiore rispetto a quanto ipotizzato dall'azienda, in rosso il contrario*

Non sorprende invece come i manager abbiano un'aspettativa futura più incentrata su un rafforzamento della quota fissa della retribuzione (59%), ben più di quanti pensano che l'azienda interverrà a modificarla (37%). Questa aspettativa è estremamente più diffusa fra i Quadri.

Il rafforzamento del contributo economico non legato agli andamenti aziendali è invece di maggiore auspicio per i manager quando si tratta di medio-lungo periodo (31%). Di contro, ai Manager la leva variabile di breve periodo va bene come è: solo il 23% si auspica un intervento dell'azienda nei prossimi 2 anni.

Più che sul variabile, i Manager ritengono che le aziende dovrebbero lavorare sul lato benefit/welfare (44%), e sul lato formativo necessario a garantire uno sviluppo di carriera (42%), elemento trattato già in un paragrafo specifico del Capitolo 2.

Nel confronto, è sicuro che i manager vogliono una revisione del loro pacchetto: solo il 4% vorrebbe infatti mantenere intatta l'offerta erogata dall'azienda, mentre il 15% pensa che l'azienda non farà nulla in proposito. In sintesi, i pacchetti retributivi dei manager sono in continua evoluzione e revisione. I manager peraltro sembrano chiedere questo: per tutte le leve essi si auspicano un intervento: in misura maggiore di quanto invece pensano che le aziende faranno qualcosa.

## 4.5 - RETRIBUZIONE E SODDISFAZIONE

I manager si auspicano una sempre maggiore e continua revisione del proprio pacchetto di reward, e le aziende sembrano sensibili a questa necessità. Ma i manager sono realmente soddisfatti del loro stipendio?

L'Osservatorio JobPricing monitora la soddisfazione dei lavoratori nei confronti del loro stipendio attraverso il Salary Satisfaction Index, un indice da 0 a 10, con soglia intermedia posta a 5 che determina totale soddisfazione o insoddisfazione. Lo studio raccoglie nel dettaglio la percezione dei lavoratori in relazione a una serie di aspetti che influiscono sulla soddisfazione della propria condizione retributiva.

SALARY SATISFACTION INDEX	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA (Sono soddisfatto in generale del mio pacchetto retributivo)	5,1	5,5	4,9
EQUITA' INTERNA (Sono retribuito equamente rispetto alle altre persone che in azienda svolgono il mio stesso lavoro)	6,0	6,9	5,7
COMPETITIVITA' ESTERNA (Il livello retributivo che mi garantisce l'azienda è in linea con altre realtà simili (concorrenti, aziende di dimensioni e settore simili))	5,6	6,4	5,4
PERFORMANCE E RETRIBUZIONE (Sono retribuito secondo il mio reale contributo al raggiungimento degli obiettivi della mia unità organizzativa)	5,0	5,6	4,8
TRASPARENZA (Mi sono noti i motivi per cui in azienda si prevede un riconoscimento di merito (premio, bonus, avanzamenti di livello, etc.)	5,8	6,4	5,6
MERITOCRAZIA (C'è meritocrazia nell'azienda per cui lavoro (es. le promozioni vanno a chi le merita di più))	4,5	5,1	4,2

La soddisfazione dei manager è a un livello "medio", 5,1 in una scala che va da 0 a 10. Si può tuttavia osservare come i dirigenti siano mediamente più soddisfatti dei quadri (ed era un'aspettativa concreta, visti i livelli retributivi analizzati in precedenza). Il dettaglio su cui è scomposta la soddisfazione è invece più interessante. Si osserva ad esempio come la meritocrazia del sistema retributivo sia l'elemento più critico a giudizio dei manager: leggermente positivo dai Dirigenti e leggermente negativo dai Quadri.

Il collegamento tra performance e retribuzione è l'altro elemento cui i Quadri danno giudizio leggermente negativo: essi non si sentono quindi retribuiti in base al reale contributo apportato all'azienda.

In generale si può osservare poi come la trasparenza sia un aspetto su cui i Manager, e soprattutto i Dirigenti, danno giudizio positivo. La conoscenza dei criteri per i quali è previsto un riconoscimento, economico o di carriera, è l'elemento che crea più soddisfazione ed è atteso alla luce del fatto che carriera e lavoro, come già spiegato nei precedenti capitoli, sono elementi imprescindibili nella continuazione del rapporto in azienda.



## 4.5 - RETRIBUZIONE E SODDISFAZIONE

QUALI SONO LE LEVE PER I QUALI I MANAGER OGGI CAMBIEREBBERO IL POSTO DI LAVORO?

	MANAGER	DIRIGENTI	QUADRI
Retribuzione fissa	68,2%	64,2%	69,5%
Retribuzione variabile individuale	41,1%	38,7%	41,8%
Training e formazione / Possibilità di sviluppo di carriera	37,9%	35,0%	38,8%
Il contenuto del lavoro (attività interessanti, importanti, con mansioni ricche)	35,5%	38,7%	34,5%
Flessibilità orari - Work Life Balance	28,6%	25,5%	29,6%
Benefit / Welfare - servizi ai dipendenti	25,2%	26,3%	24,8%
Relazioni interpersonali positive con capi, colleghi e collaboratori	18,9%	22,6%	17,7%
Retribuzione variabile aziendale contrattuale	15,4%	12,4%	16,3%
Essere parte di un'organizzazione con una missione di valore per clienti e per società	11,8%	19,0%	9,5%
Essere parte di un'organizzazione con una missione di valore per clienti e per società	11,8%	19,0%	9,5%

La retribuzione fissa, tuttavia, rimane la leva su cui si gioca la principale partita per i manager. Abbiamo visto in precedenza come essa sia la leva su cui dirigenti e quadri si auspicano un intervento da parte delle proprie imprese: va da sé che la quota fissa del compenso è quindi il principale elemento decisionale se cambiare azienda o no.

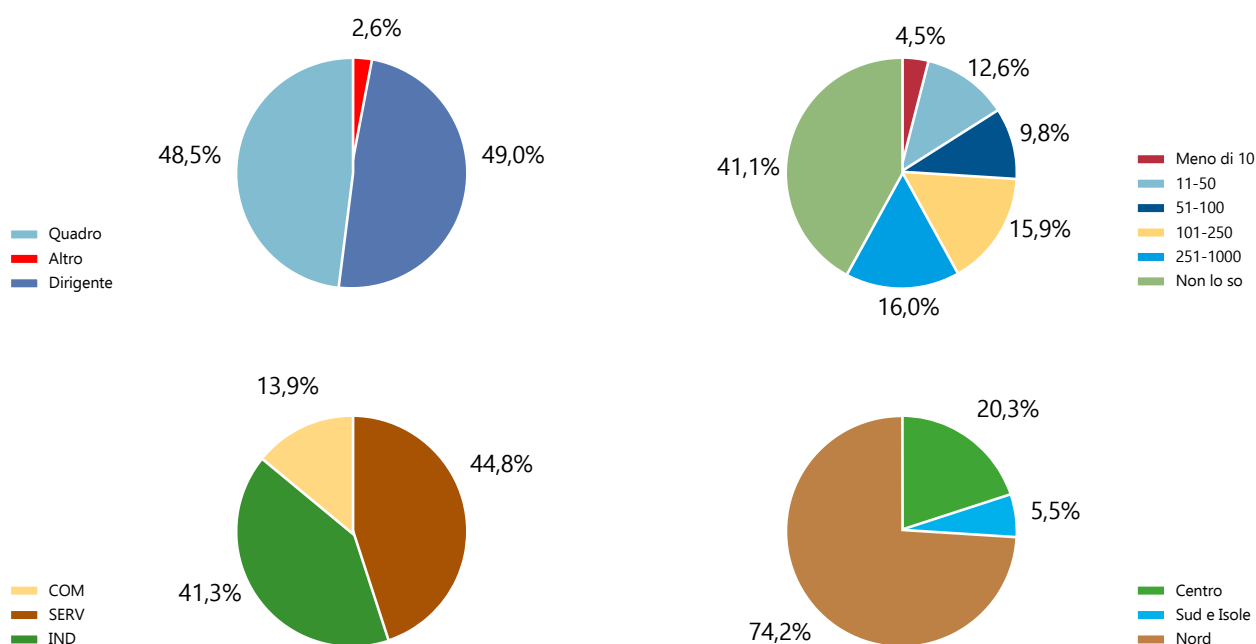
In altri termini, le aziende possono sviluppare sistemi per l'accrescimento delle competenze, lo sviluppo di carriera, ma per i manager, come per qualsiasi altro lavoratore, la retribuzione fissa continua ad essere l'elemento chiave nella valutazione di un posto di lavoro, e primo elemento di soddisfazione.



# NOTA METODOLOGICA

La Survey è stata realizzata nel 1° semestre 2018 somministrando questionari online a compilazione volontaria. Al questionario di rilevazione hanno risposto 1.054 Manager. La composizione del panel di rispondenti è riportata, con valori in percentuale sul totale, nei grafici di questa pagina.

I risultati complessivi dell'analisi presentata nella seguente edizione dell'Osservatorio Manageriale tengono conto della composizione del panel di rispondenti. Si precisa che all'interno dell'elaborato sono state inserite delle analisi di trend, nelle quali il confronto temporale non è stato tuttavia elaborato sulla base dello stesso panel di rispondenti o in base a un campionamento sistematico. In questo senso le analisi forniscono informazioni a titolo puramente indicativo, sebbene sulla base di una mole di dati comunque significativa.



Il Database dell'Osservatorio di JobPricing per le informazioni sulle retribuzioni (Capitolo 2) è costituito da circa 400mila profili di lavoratori dipendenti di aziende private. Nel panel utilizzato sono considerati Manager assunti con forme di lavoro dipendente, mentre sono escluse differenti forme contrattuali quali contratto di collaborazione, contratto a progetto, partita IVA.

L'elaborato contiene infine una serie di informazioni appartenenti ad altri studi e altre fonti istituzionali; ogni informazione pubblicata, che non sia di titolarità di Manageritalia o di JobValue, riporta la fonte nel testo o in nota a piè di pagina.



# JP analytics

**Il più completo sistema software di consultazione dei  
profili retributivi italiani**

**Manageritalia**, in collaborazione con JobValue, ti propone **JP Analytics**, il più completo sistema software di consultazione dei profili retributivi italiani, con oltre 1.900 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati.

Attiva un account di JP Analytics  
dalla tua area riservata "**My Manageritalia**"

Potrai ottenere gratuitamente e in un ambiente esclusivo  
la valutazione retributiva di mercato di due posizioni  
e avere uno sconto dedicato sull'acquisto di altre schede retributive.

**<http://manageritalia.jpanalytics.it>**

**[info@jobpricing.it](mailto:info@jobpricing.it)**

Manageritalia rappresenta dal 1945 a livello contrattuale i dirigenti del terziario privato e dal 2003 associa anche quadri e professional. Offre ai manager: rappresentanza istituzionale e contrattuale, valorizzazione e tutela verso la politica, le istituzioni e la società, servizi per la professione



e la famiglia, network professionale e culturale. Promuove e valorizza il ruolo e il contributo del management allo sviluppo economico e sociale. Oggi Manageritalia associa 35.000 manager: 23.000 dirigenti in attività che lavorano in 9.000 aziende, oltre a 7.000 dirigenti pensionati, e 2.000 quadri e 3.000 professional. La Federazione è presente sul territorio nazionale con 13 Associazioni che offrono un completo sistema di servizi: formazione, consulenze professionali, sistemi assicurativi e di previdenza integrativa, assistenza sanitaria ai manager e alla famiglia, iniziative per la cultura e il tempo libero.

Via Nazionale, 163 - 00184 Roma | Via Stoppani, 6 - 20129 Milano

Tel. 06/69942441 - 02/6253501 | [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it) | [manageritalia@manageritalia.it](mailto:manageritalia@manageritalia.it)



Il CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario) nasce nel 1994, per iniziativa della Confcommercio e Manageritalia, con l'obiettivo di costituire una scuola di formazione per il management (22.000 dirigenti) e le aziende del settore (9.000) perseguendo finalità di valorizzazione

e sviluppo delle tematiche formative e culturali specifiche del terziario.

Ad oggi CFMT, che è frequentato ogni anno da quasi 10.000 dirigenti e oltre 3.000 aziende, ha formato nei 16 anni di attività 20.000 dirigenti provenienti da 7.000 aziende per un totale di quasi 100.000 partecipazioni. Questo pone oggi il Centro quale riconosciuta business school del terziario, altamente specializzata con un'innovativa offerta formativa per l'aggiornamento e lo sviluppo professionale costante del management e delle imprese del settore.

Via Palestro, 32 - 00185 Roma | Via Decembrio, 28, 6 - 20137 Milano  
Tel. 06/5043053 - 02/5406311 | [www.cfmt.it](http://www.cfmt.it) | [milano@cfmt.it](mailto:milano@cfmt.it) - [roma@cfmt.it](mailto:roma@cfmt.it)

JobPricing è la specializzazione di JobValue Human Capital Consulting dedicata alla consulenza aziendale in ambito Total Reward (analisi e politiche retributive, benchmarking, budgeting e cost-controlling).



L'Osservatorio JobPricing si propone come punto di riferimento per lo studio del mercato del lavoro e delle dinamiche retributive: le sue pubblicazioni ne fanno oggi una fra le fonti dati più accreditate in Italia.

Via Borgo Palazzo, 116 - 24125 Bergamo

Tel: 035/0785199 | [www.jobpricing.it](http://www.jobpricing.it) | [info@jobpricing.it](mailto:info@jobpricing.it)

© 2018 Osservatorio Manageriale  
Tutti i diritti riservati - Riproduzione riservata