



Remunerazione variabile e MBO dei Dirigenti Industriali

Analisi dei dati EUROSTAT, ISTAT e INPS

Roma, febbraio 2026

OSSERVATORIO 4.M

L'Osservatorio 4. Manager è uno strumento voluto da Confindustria e Federmanager con l'obiettivo di individuare e analizzare le tendenze economiche, di mercato, tecnologici, normativi e socioculturali che condizionano l'evolvere delle competenze manageriali nel nostro Paese. Ha inoltre l'obiettivo di monitorare e individuare le buone pratiche nel campo del welfare aziendale e dei rapporti tra imprese e manager.

Dal punto di vista operativo, l'Osservatorio raccoglie, aggrega ed elabora dati e ispira e fornisce suggerimenti di policy orientate al cambiamento della cultura industriale. Tutto ciò si traduce anche in una mappatura continuativa sia della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, sia dei gap e dei fattori di attrito all'incontro tra domanda e offerta.

L'Osservatorio coordina un Network di organismi istituzionali, università e centri-studi al fine di condividere informazioni, confrontarsi sui temi delle Politiche Attive e costruire possibili sinergie e progetti comuni; inoltre, attiva focus su aree tematiche di particolare rilievo per lo sviluppo delle PMI e del capitale manageriale, monitora le best practices e le iniziative pubbliche per la crescita e la diffusione delle competenze manageriali, attiva iniziative di open innovation nell'ambito delle policy per incentivare la diffusione delle competenze manageriali nelle imprese italiane.

TAG

Dirigenti, EUROSTAT, ISTAT, INPS, Industria, Attività manifatturiere, Retribuzioni, MBO.

SOMMARIO

Premessa.....	3
Introduzione.....	5
1. Lo scenario europeo.....	10
2. Le retribuzioni dei dirigenti italiani.....	15
2.1 Il confronto temporale.....	17
2.2 L'analisi per sezione ATECO.....	18
2.3. IL focus sulle attività manifatturiere.....	21
3. La stima della componente variabile della retribuzione dei dirigenti.....	23
3.1 Retribuzione Annuale Lorda e Retribuzione Globale Annuale.....	23
3.2 Welfare e benefit.....	27
3.2.1 I benefit.....	27
3.2.2 Il welfare aziendale.....	28
4. Le opinioni dei dirigenti in merito alla retribuzione variabile.....	29
5. Considerazioni conclusive.....	35
Appendice: fonti e definizioni.....	39
I dati EUROSTAT.....	39
I dati INPS.....	39
I dati dell'Osservatorio JobPricing.....	40
La survey dell'Osservatorio 4.Manager.....	41

PREMESSA

Il presente rapporto intende fornire un'analisi riepilogativa dei dati a disposizione dell'Osservatorio 4.Manager sui temi della remunerazione variabile e dell'MBO per i dirigenti industriali.

L'analisi si colloca successivamente all'applicazione del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti industriali siglato da Confindustria e Federmanager nel novembre del 2024, nel quale sono state introdotte importanti innovazioni sul piano della remunerazione variabile.

L'articolo 6-bis disciplina la remunerazione variabile legata a obiettivi e introduce l'obbligo per le aziende di formalizzare i compensi di importo variabile collegati a indici o risultati (*Management By Objectives - MBO*). L'obiettivo è incentivare la produttività e l'allineamento dei dirigenti ai risultati aziendali tramite sistemi di premialità chiari.

In altre parole, il CCNL promuove l'adozione di sistemi di remunerazione legati a parametri misurabili, che possono includere indicatori di performance economica o legati alla sostenibilità (ESG). Si sottolinea, inoltre, l'opportunità di integrare il trattamento complessivo con iniziative di welfare aziendale come valore aggiunto.

Al fine di rappresentare la dimensione della remunerazione variabile dei dirigenti e delle sue diverse componenti il rapporto è così strutturato:

- 1. Primo capitolo** | Confronto internazionale sulla base degli ultimi dati disponibili di fonte EUROSTAT, con particolare riguardo alle stime effettuate attraverso l'indagine "SES" (*Structure of Earnings Survey*). I dati analizzati, se pur riferiti al 2022, offrono anche alcune stime d'interesse sulla componente variabile della retribuzione dei manager.
- 2. Secondo capitolo** | Analisi della realtà italiana attraverso i dati disponibili da fonte INPS 2024 (Osservatorio sui lavoratori dipendenti delle imprese con più di 10 dipendenti), non solo con l'obiettivo di proporre confronti temporali sulle retribuzioni, ma anche di proporre alcuni approfondimenti sui settori produttivi (e in particolare sulle attività manifatturiere).
- 3. Terzo capitolo** | Approfondimento dell'analisi sulla componente variabile della retribuzione dei dirigenti sulla base dei dati forniti dall'Osservatorio *JobPricing* nel 2025¹. L'indagine non si limita a esaminare l'incidenza della quota variabile sulla retribuzione complessiva,

¹ <https://osservatoriojobpricing.it/report/salary-outlook>

ma considera anche il peso dei benefit e del welfare contrattuale nel pacchetto retributivo. Ciò consente di delineare un primo perimetro dei sistemi di incentivazione adottati e degli strumenti premiali più diffusi.

- 4. Quarto capitolo** | Rilevazione delle percezioni dei dirigenti attivi in merito alla diffusione e alla dimensione dell'MBO in azienda, attraverso l'analisi dei dati raccolti tramite una survey realizzata dall'Osservatorio a gennaio 2026, con l'obiettivo non solo di raccogliere informazioni sulla retribuzione variabile, ma anche opinioni e aspettative rispetto alle diverse forme di incentivazione previste dai contratti.

Il rapporto si conclude con alcune considerazioni basate su tutti gli elementi emersi nel corso delle diverse fasi dello studio e con spunti di riflessione su come favorire la piena implementazione delle indicazioni contrattuali in merito ad incentivi ed MBO.

INTRODUZIONE

Il tema della retribuzione variabile dei dirigenti e dell'MBO (*Management By Objectives*) è scarsamente presente in letteratura. Si tratta di un argomento complesso, molto delicato ma divenuto di attualità in relazione alle recenti indicazioni contenute nel nuovo CCNL dei dirigenti industriali sottoscritto da Confindustria e Federmanager. Il tema sullo sfondo è quello della ricerca dell'equilibrio tra sviluppo professionale del *management* e sviluppo della produttività. Per questo motivo, a partire dal *benchmark* internazionale fino all'analisi delle retribuzioni, lo studio della composizione dei modelli di remunerazione manageriale ha progressivamente assunto un ruolo sempre più centrale, anche nell'ambito delle relazioni industriali.

Tuttavia, sul tema della remunerazione variabile e, in particolare, dell'MBO, ancora non si dispone di conoscenze empiriche approfondite. Le definizioni non sempre sono esaustive e condivise e, per questo, prima di entrare nel merito della rappresentazione fenomenologica si intende definire il perimetro entro il quale si svilupperà la riflessione, partendo appunto da una breve ricostruzione storica del concetto stesso di MBO nel contesto della più ampia categoria delle retribuzioni variabili.

Le caratteristiche comuni dell'MBO, nonostante le diverse visioni degli autori che nel tempo ne hanno analizzato le diverse declinazioni, sono riconducibili alla maggiore decentralizzazione ed automazione delle funzioni e alla fiducia data ai collaboratori nello svolgimento del proprio lavoro. Dirigere per obiettivi significa che ciascun manager orienta la propria attività in funzione di risultati specifici, misurabili e concordati con la linea gerarchica, da conseguire entro un arco temporale prestabilito. La valutazione del manager si basa sul raggiungimento di tali obiettivi e non su criteri tradizionali.

A partire dai primi anni duemila, in Italia si sono diffusi modelli di valutazione del personale basati sulle prestazioni, in particolare l'MBO e il *Performance Management*, in concomitanza con l'affermarsi delle "*Lean Organization*". Ciò ha portato allo sviluppo di una cultura del risultato e della responsabilità individuale, con un progressivo spostamento della retribuzione verso la componente variabile legata ai risultati personali e aziendali, soprattutto per le fasce medio-alte dei lavoratori.

L'MBO in Italia è diffuso ma non quanto saremmo portati a immaginare. Permangono ancora ampi segmenti delle imprese e dei settori che utilizzano solo parzialmente lo strumento di incentivazione della produzione, presente soprattutto nelle aziende medio-grandi. Coinvolge principalmente dirigenti e *middle manager*, ma c'è una tendenza a estenderlo alle fasce

intermedie. Quando è presente, gli obiettivi assegnati sono prevalentemente orientati al miglioramento dei comportamenti organizzativi e riferiti al breve termine e, in alcune aziende, sono affiancati da obiettivi più di lungo periodo (*Long Term Incentives, LTI*) collegati alle *performance* aziendali.

La dimensione temporale di breve periodo - che caratterizza l'MBO - si inserisce, di solito, all'interno di un sistema più ampio di strumenti legati alla retribuzione variabile, in parte composta di benefici non monetari e, in alcuni casi, anche a forme di welfare contrattuale. Si tratta di uno scenario estremamente articolato, all'interno del quale convivono combinazioni e modulazioni di strumenti diversi e soprattutto di obiettivi incentivanti molto differenziati.

Con l'entrata in vigore dell'articolo 6-bis del CCNL Confindustria-Federmanager tale scenario è destinato a mutare e, sebbene non si disponga di dati sufficienti a valutare l'impatto delle nuove indicazioni contrattuali, è indubbio che il sistema produttivo - seppur lentamente - si stia muovendo nella direzione indicata dal contratto.

L'articolo cita testualmente: *"Le imprese devono adottare sistemi di retribuzione variabile collegati ad indici o risultati. Dell'applicazione di questi e di altri sistemi di retribuzione per obiettivi, di norma annualmente, le aziende informeranno le RSA dei dirigenti, ove presenti, circa i criteri e le modalità di attuazione e daranno seguito a un incontro ove espressamente richiesto. In ogni caso i sistemi di retribuzione variabile collegati a indici o risultati devono computare, ai fini della determinazione del compenso, i periodi di congedo parentale di maternità e paternità obbligatori e di congedo parentale"*.

Ciò sta ad indicare che le aziende dovranno:

- determinare la remunerazione variabile nel contesto della RAL;
- determinare la quota di remunerazione variabile legata ad obiettivi;
- indicare attraverso quali strumenti erogare la remunerazione variabile legata ad obiettivi (incentivi in denaro, benefit di varia natura, welfare contrattuale, servizi ecc.).

Nel precedente rapporto dell'Osservatorio 4.Manager sul tema MBO² sono già stati forniti alcuni spunti fenomenologici sul tema della remunerazione variabile dei dirigenti che meritano di essere richiamati, poiché in buona parte vengono confermati.

Nel rapporto si mettevano in evidenza le derive di trasformazione delle retribuzioni che dopo una fase di rallentamento nel 2021, erano tornate crescere in modo significativo nel biennio 2022–

² Osservatorio 4.Manager (aprile 2025), *MBO e Remunerazione variabile dei Dirigenti Industriali - Analisi dei dati INPS*.

2023, in concomitanza con la ripresa della produttività del lavoro che suggeriva un **rafforzamento del legame tra risultati economico-produttivi e remunerazione del *management***.

Sebbene la retribuzione media annua lorda dei dirigenti nel periodo 2019-2023 avesse fatto registrare un incremento complessivo superiore all'8%, il rapporto rilevava una marcata eterogeneità con il permanere di divari rilevanti per genere, area geografica, classe di età e, soprattutto, per settore e tipologia di attività economica.

L'analisi settoriale mostrava, inoltre, come non fosse la dimensione occupazionale a spiegare i livelli retributivi dei dirigenti, bensì la natura dell'attività economica. Attraverso una *cluster analysis* su dati INPS emergevano, infatti, **cinque gruppi tipologici di retribuzione**, con differenze molto ampie tra il settore finanziario, le attività industriali, la salute, l'assistenza. Rilevanti le differenze in termini di gender *pay gap* e territorio, con il Nord Italia e il Centro con i livelli retributivi più elevati e il Sud e Isole ampiamente sotto la media nazionale. Tale variabilità ha rappresentato un'importante chiave interpretativa per analizzare peso e caratteristiche della remunerazione variabile e dei sistemi di incentivazione, tra cui l'MBO.

Nel rapporto, infatti, le evidenze disponibili indicavano **un'ampia diffusione della remunerazione variabile**, adottata da circa due terzi delle imprese e dalla quasi totalità delle grandi aziende, ma distribuite in modo molto asimmetrico. Nelle imprese in cui è prevista una remunerazione variabile, i dati al 2023 già indicavano l'MBO come lo strumento più utilizzato, in particolare per i dirigenti con responsabilità strategiche, con un'incidenza stimata in media tra il 15% e il 25% della retribuzione annua lorda.

In particolare, sulla base della "*Survey MBO*" condotta dall'Osservatorio 4.Manager nel 2023³, il rapporto forniva una prima griglia di obiettivi associati alle diverse forme di incentivazione MBO ed LTI adottate dalle imprese.

In merito all'MBO, il rapporto indicava che gli **obiettivi qualitativi erano utilizzati nel 18,3% dei casi, mentre una larga maggioranza si orientava soprattutto verso obiettivi quantitativi**, come performance economiche/profitti (75,3%); produttività/efficienza (64,5%); parametri finanziari (47,3%); performance di mercato/sviluppo (44,1%). Molto meno praticati gli obiettivi legati a innovazione (15,1%); sostenibilità ambientale (10,8%); sostenibilità sociale (3,2%).

³ Osservatorio 4.Manager (marzo 2023), *Survey MBO - Rilevazione continuativa sui modelli di remunerazione variabile dei dirigenti*. L'indagine, basata su un campione di 501 responsabili delle risorse umane, ha evidenziato una forte diffusione degli strumenti di incentivazione, la cui applicazione cresce in modo significativo con la dimensione aziendale: se nelle microimprese la remunerazione variabile è presente nel 50% dei casi, nelle grandi imprese raggiunge l'83,8%.

Nella maggior parte dei casi (72,0%) si trattava di obiettivi comuni a tutta l'azienda, ma spesso a questi si affiancano obiettivi individuali (59,1%) e di team (50,5%).

Decisamente meno diffusi, ma in crescita gli obiettivi collegati agli LTI (riservati principalmente al *top management*) e legati a parametri quantitativi quali performance economiche (59,4%); parametri finanziari (28,1%); produttività/efficienza (25,0%); performance di mercato/sviluppo (15,6%); sostenibilità ambientale (12,5%); sostenibilità sociale (6,3%).

Il principale strumento attraverso il quale avveniva il riconoscimento dell'incentivo di lungo periodo era tramite modalità di pagamento in denaro (43,8% delle risposte), seguito da *stock options* (21,9%) e azioni (18,8%).

Ad oggi, la gran parte delle evidenze emerse nel precedente rapporto sono confermate e sono ancora attualissime, ma meritano di essere approfondite e opportunamente integrate in questa sede.

Un primo obiettivo è costruire, sulla base dei dati EUROSTAT "*Structure of Earnings Survey 2022*", un primo *benchmark* europeo delle retribuzioni dei manager che permetta di confrontare i livelli retributivi dei manager e, laddove possibile, anche il peso della componente variabile.

Un secondo obiettivo è aggiornare i dati INPS sulle retribuzioni dei dirigenti al 2024, al fine di confrontare nel tempo e per settore i valori, evidenziando la variabilità tra i diversi comparti produttivi.

Il terzo obiettivo è quello di scomporre la retribuzione globale lorda in componente fissa e componente variabile, distinguendo tra incentivi, benefit e forme di welfare contrattuale. A tale proposito si è fatto ricorso ai dati dell'Osservatorio *JobPricing* citato in precedenza.

Infine, a partire da una recente survey condotta dall'Osservatorio 4.Manager, si è voluto arricchire il quadro fenomenologico con il punto di vista dei dirigenti in attività sul tema MBO, al fine di delineare alcune ipotesi di rafforzamento dei sistemi di retribuzione variabile collegati a indici o risultati.

Prima di entrare nel merito dell'illustrazione dei risultati delle diverse fasi di analisi, è opportuno chiarire un aspetto di natura metodologica. Le diverse fonti considerate, come sarà illustrato nelle pagine che seguono e in Appendice, adottano sistemi di classificazione e riferimenti temporali diversi. I dati in valore assoluto (retribuzioni) quindi, possono risultare non direttamente confrontabili, mentre lo sono le loro proporzioni, ossia le variazioni percentuali nel tempo e, soprattutto, il rapporto tra componente fissa e variabile delle retribuzioni.

L'oggetto dell'analisi qui proposta non è, quindi, la stima dei valori assoluti delle retribuzioni (che variano significativamente per livello e comparto), ma lo **studio della componente variabile intesa come quota della retribuzione globale lorda**, distinguendo il peso delle sue diverse componenti, tra cui l'MBO.

1. LO SCENARIO EUROPEO⁴

Per analizzare in modo appropriato il livello e la struttura delle retribuzioni dei dirigenti italiani è utile collocare l'evidenza nazionale all'interno di una **cornice comparativa europea**, che consenta di distinguere le specificità del caso italiano dalle dinamiche comuni ai principali sistemi economici dell'Unione. In questa prospettiva, i dati prodotti da EUROSTAT nella già richiamata "*Structure of Earnings Survey*" (SES) del 2022 rappresentano una fonte di riferimento particolarmente solida e comparabile.

Si tratta di un'indagine armonizzata a livello europeo che raccoglie informazioni dettagliate sulle retribuzioni dei lavoratori dipendenti nei Paesi dell'Unione, con riferimento alle imprese con almeno 10 addetti operanti nei settori economici NACE B-S, con esclusione della Pubblica Amministrazione in senso stretto (NACE O)⁵. La natura armonizzata dell'indagine consente confronti internazionali basati su definizioni condivise di occupazione, retribuzione e caratteristiche individuali, riducendo le distorsioni dovute a differenze normative o statistiche nazionali.

Il confronto europeo è costruito con riferimento alla categoria dei **manager secondo la classificazione ISCO-08**, ovvero il gruppo occupazionale che comprende le posizioni con responsabilità di direzione, pianificazione e coordinamento delle attività organizzative. È importante sottolineare che la classificazione ISCO-08 definisce i managers in base alle **funzioni svolte e al livello di responsabilità**, e non in base alla natura pubblica o privata del datore di lavoro. In linea teorica, pertanto, la categoria include sia dirigenti del settore pubblico sia del settore privato. Tuttavia, il perimetro settoriale della SES — che esclude in linea generale la Pubblica Amministrazione (NACE O) — fa sì che i dati analizzati si riferiscano prevalentemente a **dirigenti operanti nei settori di mercato**, includendo imprese private e, in alcuni casi, enti o organizzazioni pubbliche che operano al di fuori della PA in senso stretto (ad esempio sanità o istruzione, se incluse dai singoli Paesi).

L'utilizzo dei dati EUROSTAT "SES" consente, inoltre, di distinguere tra le diverse **componenti della retribuzione**. In particolare, la retribuzione lorda media annuale (*annual gross earnings*) comprende non solo la retribuzione ordinaria, ma anche tutte le componenti non standard, quali mensilità aggiuntive e premi. All'interno di questo aggregato, **la SES rende disponibile una misura specifica dei bonus annuali, che rappresentano la componente variabile della retribuzione e**

⁴ Si segnala che i valori percentuali presentati nel report sono approssimati alla prima cifra decimale, pertanto, a causa di tale arrotondamento, la somma delle percentuali potrebbe essere, talvolta, diversa da 100.

⁵ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/structure-of-earnings-survey>

costituiscono un elemento centrale nell'analisi delle politiche retributive dei dirigenti. La possibilità di **osservare** separatamente il livello delle retribuzioni complessive e l'ammontare dei bonus consente di valutare non solo quanto i manager siano retribuiti, ma anche **come sia strutturata la loro remunerazione** e quale peso assuma la componente incentivante nei diversi contesti nazionali.

Il confronto europeo è, quindi, utilizzato in questo studio come **strumento di contestualizzazione**: da un lato, permette di posizionare l'Italia rispetto alla media dell'Unione e ai principali Paesi di riferimento (in particolare Francia, Germania e Spagna); dall'altro, consente di interpretare le caratteristiche della retribuzione dei dirigenti italiani - inclusa la rilevanza della componente variabile e le differenze di genere - alla luce di modelli retributivi osservabili in altri sistemi economici avanzati. In questo senso, i dati EUROSTAT non sostituiscono l'analisi specifica del contesto italiano per due evidenti ragioni: in primo luogo, perché le classificazioni adottate da EUROSTAT differiscono da quelle nazionali e, in secondo luogo, perché riferite ad anni diversi. Ciò non toglie che i dati EUROSTAT non possano rafforzare l'interpretazione dei dati nazionali, offrendo un importante *benchmark* per comprendere la realtà italiana.

La tabella 1.1 mostra la retribuzione lorda media annuale dei dipendenti e le variazioni percentuali tra il 2018 e il 2022, da cui si evince che l'Italia si caratterizza per un'*annual gross earnings*⁶ inferiore a quella europea ma superiore alla Spagna, che si accompagna, tuttavia, alla variazione percentuale nel quadriennio più bassa tra i grandi Paesi dell'Unione (5,5%). L'EUROSTAT fornisce i dati delle retribuzioni anche in relazione agli "*annual bonuses*", che rappresentano una specificazione interna della retribuzione annua lorda e non una componente aggiuntiva (Tab. 1.2).

⁶ **Annual gross earnings** o **retribuzione lorda media annuale** copre anche tutti i "pagamenti non standard", cioè i pagamenti non effettuati in ogni periodo di paga, come i pagamenti del tredicesimo o quattordicesimo mese, i bonus per le festività, i bonus aziendali trimestrali o annuali e i pagamenti annuali in natura (*annual payments in kind*). Fonte EUROSTAT.

Tab. 1.1 Retribuzioni lorde medie annue totali (tutti i dipendenti) per genere nelle imprese europee con più di 10 dipendenti | 2022 e 2018 | Val. ass. in € e Var.%

	RETRIBUZIONE MEDIA TOTALE 2022	RETRIBUZIONE MEDIA UOMINI 2022	RETRIBUZIONE MEDIA DONNE 2022	RETRIBUZIONE MEDIA TOTALE 2018	RETRIBUZIONE MEDIA UOMINI 2018	RETRIBUZIONE MEDIA DONNE 2018
UE	39.058	42.610	35.128	34.754	38.279	30.863
GERMANIA	51.042	56.622	44.601	44.933	50.172	38.946
SPAGNA	31.186	33.270	28.934	28.725	31.235	25.927
FRANCIA	40.679	43.725	37.341	37.956	42.104	33.563
ITALIA	36.715	39.383	33.353	34.793	37.778	31.064
	VAR. % TOTALE 2018-2022	VAR. % UOMINI 2018-2022	VAR. % DONNE 2018-2022			
UE	12,4	11,3	13,8			
GERMANIA	13,6	12,9	14,5			
SPAGNA	8,6	6,5	11,6			
FRANCIA	7,2	3,8	11,3			
ITALIA	5,5	4,2	7,4			

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT Indagine SES

Tab. 1.2 Annual bonusestotali (tutti i dipendenti) per genere nelle imprese europee con più di 10 dipendenti | 2022 e 2018 | Val. ass. in € e Var.%

	ANNUAL BONUSES TOTALE 2022	ANNUAL BONUSES UOMINI 2022	ANNUAL BONUSES DONNE 2022	ANNUAL BONUSES TOTALE 2018	ANNUAL BONUSES UOMINI 2018	ANNUAL BONUSES DONNE 2018
UE	3.626	4.361	2.812	3.028	3.638	2.355
GERMANIA	4.649	5.955	3.142	3.612	4.595	2.490
SPAGNA	3.174	3.568	2.748	2.975	3.346	2.562
FRANCIA	3.579	4.279	2.812	3.263	3.801	2.692
ITALIA	5.113	5.578	4.528	4.263	4.953	3.401
	VAR. % TOTALE 2018-2022	VAR. % UOMINI 2018-2022	VAR. % DONNE 2018-2022			
UE	19,7	19,9	19,4			
GERMANIA	28,7	29,6	26,2			
SPAGNA	6,7	6,6	7,3			
FRANCIA	9,7	12,6	4,5			
ITALIA	19,9	12,6	33,1			

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT Indagine SES

A differenza di quanto rilevato sulle retribuzioni medie, **in Italia si registrano *annual bonuses* decisamente più consistenti della media europea** (per altro cresciuti significativamente nel tempo), superiori anche a quelli della Germania. **Ciò sta ad indicare che le retribuzioni crescono più lentamente della media europea, ma la crescita è in parte legata alla componente variabile.**

Lo scenario muta radicalmente se si considerano i manager⁷ (Tab. 1.3). La retribuzione media lorda per le funzioni manageriali in Italia risulta nettamente superiore non solo alla media dei Paesi UE, ma anche a quella della Germania, con valori in crescita tra il 2018 ed il 2022 di oltre 10 punti percentuali.

Tab.1.3 Retribuzione lorda media annua dei manager per genere nelle imprese europee con più di 10 dipendenti | 2022 e 2018 | Val. ass. in € e Var.%

	RETRIBUZIONE MEDIA TOTALE 2022	RETRIBUZIONE MEDIA UOMINI 2022	RETRIBUZIONE MEDIA DONNE 2022	RETRIBUZIONE MEDIA TOTALE 2018	RETRIBUZIONE MEDIA UOMINI 2018	RETRIBUZIONE MEDIA DONNE 2018
UE	74.626	85.240	57.931	68.346	78.575	51.425
GERMANIA	118.311	131.007	85.504	114.671	123.274	87.140
SPAGNA	63.626	67.434	56.888	59.409	64.341	50.793
FRANCIA	75.695	84.547	64.444	73.077	82.359	60.929
ITALIA	129.937	148.657	87.166	117.679	130.729	77.480
	VAR. % TOTALE 2018-2022	VAR. % UOMINI 2018-2022	VAR. % DONNE 2018-2022			
UE	9,2	8,5	12,7			
GERMANIA	3,2	6,3	-1,9			
SPAGNA	7,1	4,8	12,0			
FRANCIA	3,6	2,7	5,8			
ITALIA	10,4	13,7	12,5			

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT Indagine SES

Un contributo rilevante in merito all'analisi della retribuzione variabile dei manager deriva dalla rappresentazione degli *annual bonuses* (Tab. 1.4) che, nel caso delle figure manageriali italiane, non solo superano i livelli medi UE, ma anche quelli dei nostri principali partner europei, registrando una crescita del 19,3% in quattro anni e concorrendo a consolidare il primato dei manager italiani.

⁷ La categoria "Managers" secondo la classificazione ISCO-08 comprende le posizioni con responsabilità di direzione, pianificazione e coordinamento delle attività organizzative nei settori di produzione di beni e servizi, ad esclusione della pubblica amministrazione.

Tab. 1.4 *Annual bonuses* dei manager per genere nelle imprese europee con più di 10 dipendenti | 2022 e 2018 | Val. ass. in € e Var.%

	ANNUAL BONUSSES TOTALE 2022	ANNUAL BONUSSES UOMINI 2022	ANNUAL BONUSSES DONNE 2022	ANNUAL BONUSSES TOTALE 2018	ANNUAL BONUSSES UOMINI 2018	ANNUAL BONUSSES DONNE 2018
UE	10.224	12.693	6.340	9.062	11.126	5.649
GERMANIA	20.618	24.753	9.934	17.863	20.377	9.819
SPAGNA	9.227	9.883	8.067	7.948	8.831	6.404
FRANCIA	8.431	9.343	7.271	8.624	9.471	7.515
ITALIA	30.413	36.256	17.062	25.500	29.930	11.853
	VAR. % TOTALE 2018-2022	VAR. % UOMINI 2018-2022	VAR. % DONNE 2018-2022			
UE	12,8	14,1	12,2			
GERMANIA	15,4	21,5	1,2			
SPAGNA	16,1	11,9	26,0			
FRANCIA	-2,2	-1,4	-3,2			
ITALIA	19,3	21,1	43,9			

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT Indagine SES

Come ricordato in precedenza, i bonus annuali rappresentano una componente interna della retribuzione annua lorda e non una componente aggiuntiva; da ciò deriva che l'incidenza percentuale dei bonus annuali sulla retribuzione lorda rappresenta un'indicazione di grande utilità (Tab. 1.5). Non considerando i valori assoluti (la cui confrontabilità con i dati nazionali disponibili è decisamente difficile), il dato più rilevante riguarda le proporzioni tra retribuzione lorda e bonus annuali, che può rappresentare un primo punto di riferimento.

 Tab. 1.5 Incidenza % degli *annual bonuses* dei manager nelle imprese europee con più di 10 dipendenti sul totale della retribuzione lorda | 2022 e 2018

	ANNUAL BONUSSES TOTALE 2022	ANNUAL BONUSSES UOMINI 2022	ANNUAL BONUSSES DONNE 2022	ANNUAL BONUSSES TOTALE 2018	ANNUAL BONUSSES UOMINI 2018	ANNUAL BONUSSES DONNE 2018
UE	13,7	14,9	10,9	13,3	14,2	11,0
GERMANIA	17,4	18,9	11,6	15,6	16,5	11,3
SPAGNA	14,5	14,7	14,2	13,4	13,7	12,6
FRANCIA	11,1	11,1	11,3	11,8	11,5	12,3
ITALIA	23,4	24,4	19,6	21,7	22,9	15,3

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT Indagine SES

2. LE RETRIBUZIONI DEI DIRIGENTI ITALIANI

L'analisi dei dati EUROSTAT ha permesso di contestualizzare i livelli di retribuzione dei manager rispetto all'Europa, fornendo prime indicazioni sulla componente variabile. Si è detto che, per ragioni di classificazione, per l'analisi della realtà italiana è necessario far riferimento a una diversa fonte istituzionale. A tal fine, si è fatto ricorso ai dati dell'INPS 2019-2024 messi a disposizione dall'istituto nell'ambito dell'Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo⁸ e costantemente monitorati negli anni dall'Osservatorio 4.Manager. I dati INPS forniscono tre preziose informazioni per una prima analisi delle retribuzioni dei dirigenti:

- **Numero dei lavoratori con almeno una giornata retribuita nell'anno** (nel nostro caso, con qualifica "dirigenti"). Il numero di lavoratori nell'anno è la somma delle unità statistiche (indica le "teste"). Poiché un singolo lavoratore può avere più di un rapporto di lavoro nell'anno, la retribuzione annua si ricava sommando le retribuzioni di tutti i rapporti di lavoro del singolo lavoratore.
- **Somma delle retribuzioni nell'anno.** Poiché un singolo lavoratore può avere più di un rapporto di lavoro nell'anno, la retribuzione annua si ricava sommando le retribuzioni di tutti i rapporti di lavoro del singolo.
- **Somma del numero di giornate retribuite nell'anno.** Il numero di giornate retribuite, settimane retribuite e settimane utili sono la somma dei relativi valori dei singoli rapporti di lavoro.

I tre valori proposti, riferiti alla qualifica di dirigente (CPI ISTAT 2021), per sezione ATECO⁹ e per le imprese con più di 10 dipendenti, forniscono un'importante base informativa per analizzare le retribuzioni dei dirigenti sia in termini di *stock* che in serie storiche. La tabella 2.1 presenta i dati di base relativi a tutte le qualifiche professionali, da cui si evince l'aumento tra il 2023 e il 2024 del numero di dirigenti (2,6%), delle retribuzioni (5,0%) e delle giornate lavorate (2,7%).

⁸ <https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/15>

⁹ Nota metodologica INPS: <https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici//api/getAllegato/?idAllegato=1045>

Tab. 2.1 Numero di lavoratori, retribuzioni e numero di giornate retribuite nell'anno per qualifica | Val. ass. (n. e €) e Var. % | 2024

	NUMERO LAVORATORI	RETRIBUZIONE	NUMERO GIORNATE RETRIBUITE
DIRIGENTI	141.718	23.191.217.381	42.073.356
QUADRI	552.934	39.965.531.321	166.673.813
IMPIEGATI	6.490.467	180.412.448.289	1.732.659.928
OPERAI	9.850.462	179.539.574.107	2.270.540.941
APPRENDISTI	649.396	9.487.536.723	148.440.634
ALTRO	46.025	1.568.068.221	10.832.902
<i>TOTALE</i>	<i>17.731.002</i>	<i>434.164.376.042</i>	<i>4.371.221.574</i>
	VAR. % DEL NUMERO LAVORATORI 2023-2024	VAR. % DELLA RETRIBUZIONE 2023-2024	VAR. % DEL NUMERO DI GIORNATE RETRIBUITE 2023-2024
DIRIGENTI	2,6	5,0	2,7
QUADRI	4,2	7,7	4,4
IMPIEGATI	1,8	5,2	2,1
OPERAI	2,3	5,8	2,4
APPRENDISTI	-2,4	1,2	-2,4
ALTRO	2,4	3,4	2,2
<i>TOTALE</i>	<i>2,0</i>	<i>5,6</i>	<i>2,2</i>

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

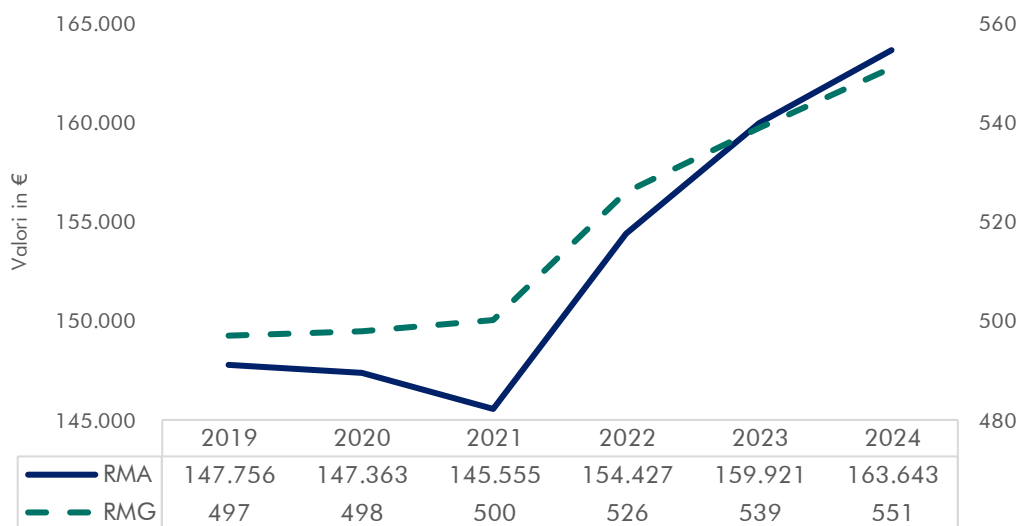
A partire dai tre valori, sono stati calcolati **due indicatori** elementari di particolare interesse per un primo *benchmark*:

- La **Retribuzione Media Annuale (RMA)** per dirigente, calcolata come il rapporto tra le retribuzioni nell'anno e il numero di dirigenti in servizio nell'anno.
- La **Retribuzione Media Giornaliera (RMG)**, calcolata come il volume della retribuzione annua diviso il numero di giornate retribuite annue.

2.1 IL CONFRONTO TEMPORALE

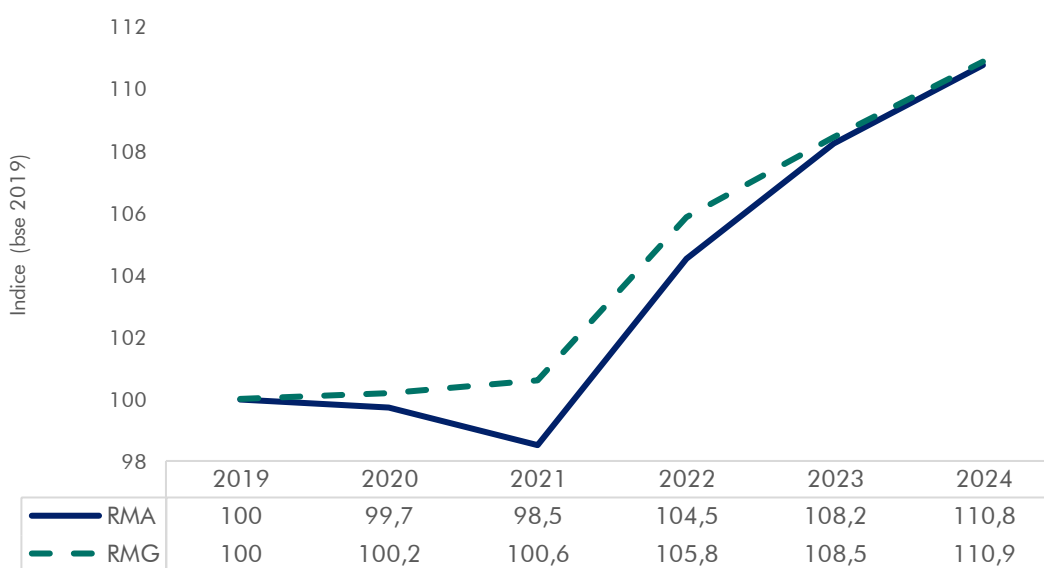
Tra il 2019 e il 2024 la RMA evidenzia un andamento altalenante e una dinamica analoga assume la RMG. Nel 2019 il valore medio si attestava rispettivamente a 147.756€ di retribuzione pro capite lorda e 497€ per giornata, mentre nel 2024 la remunerazione media annuale lorda raggiunge e supera 163 mila euro (Fig. 2.1), con una crescita del 10,8% rispetto al 2019.

Fig. 2.1 RMA e RMG dei dirigenti | 2019-2024 | Val. ass. in €



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

Fig. 2.2 RMA e RMG dei dirigenti | 2019-2024 | Indice con base 2019



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

2.2 L'ANALISI PER SEZIONE ATECO

L'Osservatorio INPS fornisce i dati per settore economico consentendo, quindi, il calcolo della RMA e della RMG anche in base all'attività economica, permettendo così di confrontare le retribuzioni per ambito economico produttivo. La tabella 2.2 fornisce i valori dell'RMA, considerando il confronto tra il 2019 e il 2024.

Tab. 2.2 RMA dei dirigenti per sezione¹⁰ ATECO | 2019-2024 | Val. ass. in € e var %

SEZIONE	RMA 2024	RMA 2019	VAR. % 19-24
Estrazione di minerali da cave e miniere	229.142	201.522	13,7
Attività manifatturiere	164.530	146.531	12,3
Fornitura di energia elettrica gas vapore e aria condizionata	182.776	177.207	3,1
Fornitura di acqua, reti fognarie attività di gestione dei rifiuti e risanamento	139.815	125.993	11,0
Costruzioni	144.570	128.054	12,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio riparazione di autoveicoli e motocicli	171.922	155.490	10,6
Trasporto e magazzinaggio	164.260	140.279	17,1
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	154.499	147.463	4,8
Servizi di informazione e comunicazione	154.306	142.999	7,9
Attività finanziarie e assicurative	230.612	198.685	16,1
Attività immobiliari	194.276	154.948	25,4
Attività professionali scientifiche e tecniche	166.437	151.247	10,0
Noleggio agenzie di viaggio servizi di supporto alle imprese	168.450	140.921	19,5
Istruzione	116.820	93.916	24,4
Sanità e assistenza sociale	69.977	66.584	5,1
Attività artistiche sportive di intrattenimento e divertimento	169.930	157.627	7,8
Altre attività di servizi	125.832	120.554	4,4
TOTALE	163.643	147.756	10,8

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

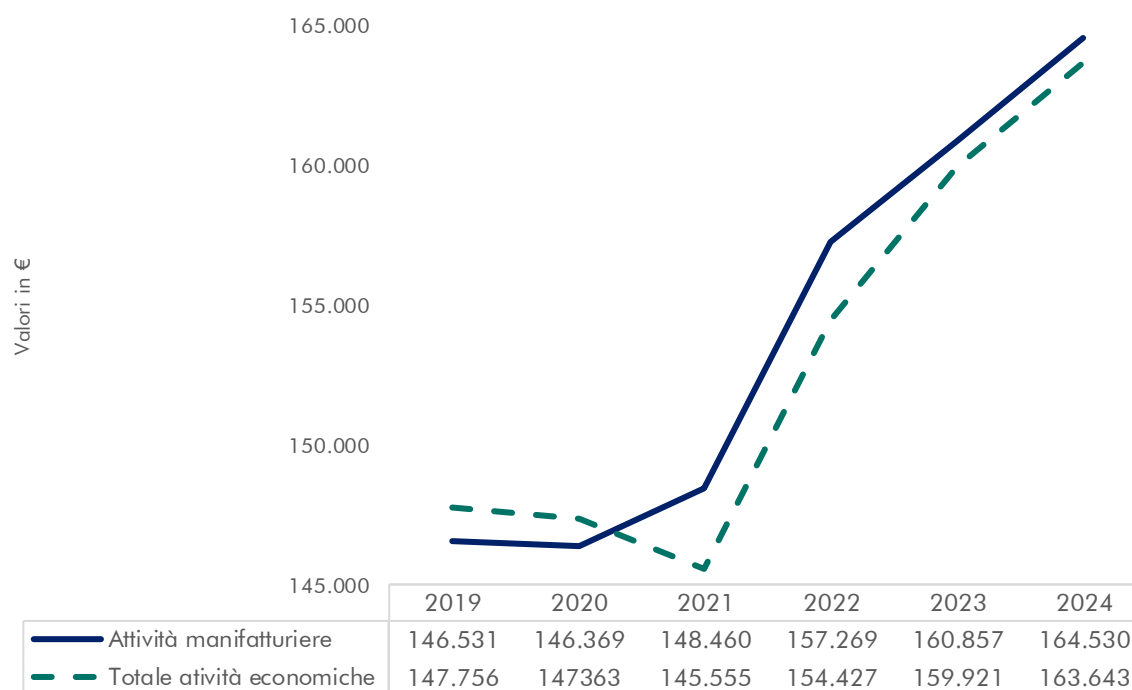
La segmentazione per settore economico restituisce un quadro eterogeneo dei livelli retributivi dei dirigenti, con alcune aree caratterizzate da compensi significativamente superiori alla media e altre con valori più contenuti. Nello specifico:

- Le **“Attività finanziarie e assicurative”** rappresentano il secondo settore con le retribuzioni pro capite più elevate in tutto il periodo analizzato, in cui si registra una crescita complessiva pari al +16,1% rispetto al 2019.

¹⁰ Esclusa “Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico, produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze”.

- Un andamento analogo si rileva nel comparto dell’**“Estrazione di minerali da cave e miniere”**, in cui si registra il valore dell’RMA più elevato e una variazione positiva, pari al 13,7%.
- Per entità della RMA, **“Attività immobiliari”** e **“Istruzione”** registrano le variazioni maggiori, rispettivamente il 25,4% ed il 24,4%.
- Sul versante opposto, i settori con le RMA più basse sono quelli della **“Sanità e assistenza sociale”** e delle **“Altre attività di servizi”**, che si mantengono su livelli nettamente inferiori dei valori medi totali.
- Le **“Attività manifatturiere”**, le cui retribuzioni si collocano praticamente in linea con la media di tutte le attività economiche, registrano una dinamica di crescita della RMA a partire dal 2021 in maniera significativa. La figura 2.3 mostra il confronto tra la RMA delle attività manifatturiere con lo stesso valore per tutte le attività economiche, da cui si evince una netta crescita rispetto al 2019 (+12.3%).

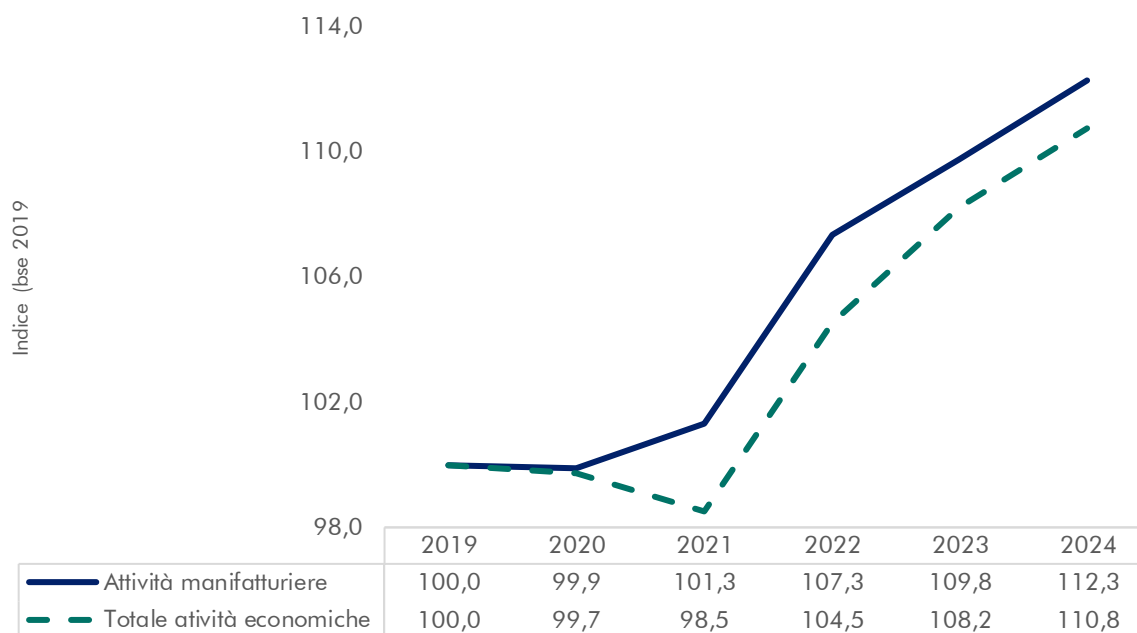
Fig. 2.3 RMA dei dirigenti nelle “Attività manifatturiere” e “Totale attività economiche”¹¹ | 2019-2024 | Val. ass. in €



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

¹¹ Esclusa “Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico, produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze”.

Fig. 2.4 RMA dei dirigenti nelle "Attività manifatturiere" e "Totale attività economiche"¹² | 2019-2024 | Indice con base 2019



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

In relazione all'**andamento delle retribuzioni per genere**, sull'insieme dei settori si evidenzia una **crescita per entrambe le componenti (RMA e RMG), pur in presenza di un divario salariale ancora marcato** a vantaggio della componente maschile. La retribuzione per dirigenti donne mostra una dinamica positiva, con valori che si mantengono pressoché stabili tra il 2019 e il 2021, per poi crescere in misura più significativa nel 2022, attestandosi nel 2023 ad oltre 147 mila euro, evidenziando un incremento del 9,8% rispetto al 2019. Nonostante l'aumento registrato, il gap retributivo permane e, nel 2023, si attesta a circa 16 mila euro a favore della componente maschile.

¹² Esclusa "Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico, produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze".

2.3. IL FOCUS SULLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE

La variabilità delle retribuzioni è fortemente influenzata dal genere, dall'età e dal territorio e ciò vale in particolare per le "Attività manifatturiere". La RMA media è pari a circa 144 mila euro e la RMG a 488 euro. La distribuzione per genere, come è noto, è ancora asimmetrica a vantaggio degli uomini: **la RMA per gli uomini è pari a circa 150 mila euro, mentre per le dirigenti donne è di 135.900 €**. Il differenziale retributivo si riduce progressivamente, ma è presente sia su base annua che giornaliera, suggerendo che non dipenda solo dal numero di giornate lavorate, ma anche dal livello retributivo.

Nelle attività manifatturiere **l'andamento retributivo è chiaramente crescente con l'età**: fino a 29 anni la RMA in media è di 112.500 € (RMG: 391 €) mentre tra i 30-49 anni sale a 132.100 € (RMG: 443 €). Tra i 50-64 anni raggiunge i 153.500 € (RMG: 512 €) e oltre 65 anni sale ulteriormente a 157.400 € (RMG: 578 €). L'aumento progressivo riflette anzianità, *seniority* e posizioni apicali, con un picco evidente nella classe più anziana, soprattutto sulla retribuzione giornaliera.

Ovviamente, **le differenze sono rilevanti soprattutto per territorio**: nel Nord-Ovest si registra la maggiore presenza di dirigenti e monte retributivo, con la RMA pari in media a 143.000 €. Nel Nord-Est e Centro i valori intermedi sono piuttosto allineati, mentre nel Sud e Isole la minore presenza dirigenziale si associa a valori della RMA più bassi (circa 131 mila euro) e una RMG più contenuta (449 €). Infine, l'Estero evidenzia livelli retributivi nettamente più elevati, con una RMA pari a circa 204.200 € e una RMG di 755 €. Il divario territoriale risulta, quindi, evidente e strutturale, con una penalizzazione del Mezzogiorno e una forte premialità per le posizioni all'estero.

Nel complesso, il livello delle retribuzioni dei dirigenti nelle attività manifatturiere appare caratterizzato da una forte eterogeneità dimensionale che si riflette nei livelli retributivi. La RMA e la RMG risultano tra loro coerenti e complementari: laddove il livello annuo è più elevato, anche la retribuzione giornaliera tende ad aumentare, segnalando differenze strutturali e non meramente quantitative nell'organizzazione del lavoro dirigenziale.

Per integrare e sintetizzare le evidenze emerse, è stata condotta una *cluster analysis* che ha considerato congiuntamente la numerosità dei dirigenti, la ripartizione territoriale, l'età, il sesso e gli indicatori retributivi (RMA e RMG). L'analisi ha individuato **quattro cluster distinti**, interpretabili come profili retributivi della dirigenza in ambito manifatturiero.

Il **primo cluster**, numericamente più ampio, rappresenta la dirigenza diffusa in contesti di piccola e media dimensione, caratterizzata da livelli retributivi relativamente contenuti. Il **secondo cluster** identifica, invece, il nucleo centrale del sistema manifatturiero, con strutture più organizzate e livelli retributivi medio-alti, tipici delle aree economicamente più dinamiche. Il **terzo cluster** è riconducibile a una *élite* retributiva, con valori eccezionalmente elevati di RMA e RMG, mentre nel quarto **cluster** rientrano i dirigenti delle grandi organizzazioni industriali, caratterizzate da un elevato numero di dirigenti e da una remunerazione stabile e consistente (Tab. 2.3).

Tab. 2.3 Profili medi dei cluster retributivi delle attività manifatturiere | RMA e RMG per cluster¹³

CLUSTER	RMA (€)	RMG (€)
CLUSTER 1 – LE PICCOLE IMPRESE MANIFATTURIERE		
Piccole/medie strutture, retribuzioni più contenute (RMA e RMG basse). Profilo tipico: territori meno dinamici, età intermedie, maggiore presenza femminile relativa.	~114.700	~388
CLUSTER 2 – “IL CORE” DELLA MANIFATTURA ITALIANA		
Dirigenza strutturata, medio-alta remunerazione. Organici dirigenziali medi, RMA e RMG elevate ma non estreme. Profilo tipico: Nord e Centro, prevalenza maschile. È il cluster “core” della manifattura italiana.	~168.900	~573
CLUSTER 3 – ÉLITE RETRIBUTIVA		
Pochissimi dirigenti, essenzialmente apicali. RMA e RMG eccezionalmente elevate. Profilo tipico: funzioni strategiche, contesti internazionali o altamente specializzati. Non un’anomalia, ma una <i>élite</i> retributiva strutturale.	~377.100	~1.295
CLUSTER 4 – GRANDI ORGANIZZAZIONI AD ALTA INTENSITÀ		
Organici dirigenziali enormi, retribuzioni elevate ma meno estreme del cluster 2, Profilo tipico: grandi gruppi industriali, forte stabilità, <i>seniority</i> elevata. Rappresenta la grande industria manifatturiera.	~174.000	~577

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

¹³ RMA e RMG sono calcolate come valori medie per cluster su dati INPS.

3. LA STIMA DELLA COMPONENTE VARIABILE DELLA RETRIBUZIONE DEI DIRIGENTI

La stima della componente variabile della retribuzione dei dirigenti è inevitabilmente complessa, a causa della diversa classificazione adottata nelle fonti istituzionali (EUROSTAT e INPS). Le diverse legislazioni nazionali in materia di lavoro e di contratti, unitamente ai criteri di classificazione della figura del manager, non permettono un confronto diretto tra i dati EUROSTAT e quelli proposti da INPS, pur trattandosi in entrambi i casi di retribuzioni annuali lorde. Proprio per questa ragione, anche il dato relativo agli *“annual bonuses”* non può essere utilizzato come unico riferimento in merito alla retribuzione variabile, ma come valore indicativo del peso della parte variabile sul totale della retribuzione lorda.

Al fine di approfondire l'analisi della composizione della remunerazione variabile sono stati considerati i dati Osservatorio *JobPricing*¹⁴, raccolti nel 2023 e 2024 e resi rappresentativi dell'universo dei lavoratori dipendenti del settore privato, che è composto per l'1,2% da dirigenti, per il 4,4% da quadri, per il 39,2% da impiegati e per il 55,2% da operai¹⁵

3.1 RETRIBUZIONE ANNUA LORDA E RETRIBUZIONE GLOBALE ANNUA

La **Retribuzione Annuale Lorda**¹⁶ (RAL, che include solo le retribuzioni fisse) - media nazionale sul totale dei dipendenti 2024 - è di 31.856 euro. La media per i dirigenti è di 106.606 euro, la media dei quadri di 56.746 euro, gli impiegati si attestano in media a 33.358 euro e gli operai a 27.266 euro. L'Osservatorio INPS fornisce, altresì, i dati relativi alla **Retribuzione Globale Annuale**¹⁷ (RGA, che include anche qualsiasi componente variabile percepita dal lavoratore) per le diverse categorie professionali.

La tabella 3.1 mostra il cosiddetto *“compensation mix”* medio, ovvero la scomposizione in termini percentuali del pacchetto retributivo tra retribuzione fissa e variabile. In media, per ogni 100 euro guadagnati, circa 98 euro sono attribuibili alla parte fissa della retribuzione e solo 2 euro alla parte variabile della retribuzione.

¹⁴ Osservatorio JobPricing (2025), *Salary outlook - L'analisi delle retribuzioni italiane*.

¹⁵ Il database di JobPricing è attualmente costituito da oltre 600mila profili di lavoratori dipendenti di aziende private. Nel panel utilizzato sono considerati lavoratori assunti con forme di lavoro dipendente, a tempo determinato, indeterminato o con contratto in somministrazione, mentre sono escluse altre forme contrattuali quali stage, collaborazioni, contratti a progetto, partite IVA.

¹⁶ Comprende tutte le voci economiche contrattuali e qualsiasi altra somma, comunque garantita, diversa da quelle previste dal CCNL.

¹⁷ Quota determinata dalla somma tra RAL e RVA, quindi retribuzione fissa e tutte le forme di retribuzione variabile.

L'ammontare della quota variabile aumenta con l'aumento della qualifica contrattuale: tra i dirigenti, sul totale della retribuzione globale annua la componente variabile è pari al 7,7%, mentre per gli operai non supera lo 0,7%.

Tab. 3.1 RAL e RGA medie nazionali per categoria professionale | 2024 | Val. ass. in € e %

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
RAL 2024	106.606	56.746	33.358	27.266
RGA 2024	115.527	59.312	33.950	27.447
DIFFERENZA (RGA-RAL)	8.921	2.566	592	181
% RGA PARTE FISSA	92,3	95,7	98,3	99,3
% RGA PARTE VARIABILE	7,7	4,3	1,7	0,7
RGA 2024	100,0	100,0	100,0	100,0

Note: Le RAL e RGA sono calcolate in "full-time equivalent", ossia le retribuzioni part-time sono riproporzionate a seconda della percentuale di ore lavorate rispetto al full-time. La composizione percentuale delle forze di lavoro per inquadramento contrattuale è calcolata sulla media annua degli anni 2022 e 2023.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Osservatorio JobPricing

La stima della parte variabile è, tuttavia, calcolata sul totale delle imprese e non sulla quota di quelle che effettivamente prevedono una remunerazione variabile. In altre parole, finora, abbiamo considerato la media nazionale dell'RGA per categoria, che è un indicatore che considera la retribuzione media sia di chi riceve forme di retribuzione variabile sia di chi non ne riceve. Considerando nel calcolo solo coloro che nel mercato del lavoro ricevono una quota variabile, lo scenario cambia radicalmente. Infatti, la retribuzione variabile interessa il 67,0% dei dirigenti, il 63,0% dei quadri, il 40,0% degli impiegati e il 28,0% degli operai.

A questo proposito, la tabella 3.2 riporta il *compensation mix* (scomposizione in quota fissa e variabile delle retribuzioni) solo per i lavoratori dipendenti percettori, il che significa che non sono inclusi i salari dei dipendenti che non ricevono quote di retribuzione variabile. In questo caso, la retribuzione variabile dei dirigenti sale a 16,4%, mentre per i quadri è pari al 10,3%, per gli impiegati è 6,9% e per gli operai il 4,8%.

Tab. 3.2 Compensation Mix | Parte fissa e variabile della RGA dei lavoratori effettivamente percettori di componenti variabili per categoria professionale | 2024 | Val. %

	PARTE FISSA %	PARTE VARIABILE %	RGA
DIRIGENTI	83,6	16,4	100,0
QUADRI	89,7	10,3	100,0
IMPIEGATI	93,1	6,9	100,0
OPERAI	95,2	4,8	100,0
MEDIA NAZIONALE	92,7	7,3	100,0

Note: Le RAL e RGA sono calcolate in "full-time equivalent", ossia le retribuzioni part-time sono riproporzionate a seconda della percentuale di ore lavorate rispetto al full-time. La composizione percentuale delle forze di lavoro per inquadramento contrattuale è calcolata sulla media annua degli anni 2022 e 2023.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Osservatorio JobPricing

In un articolo recente pubblicato su Manager Italia¹⁸ dal titolo "Le retribuzioni crescono: una nuova normalità?" si propone una rielaborazione dei dati dell'Osservatorio JobPricing, stimando la componente variabile della retribuzione per area di competenza dei dirigenti (Fig. 3.1).

Come si evince dalla distribuzione, l'eterogeneità della componente variabile della retribuzione dei dirigenti è elevata (circa tra il 10 ed il 21%):

- "Vendite", "Auditing, compliance, risk management", "Legale" e "Organizzazione/Risorse umane" sono le aree di competenza la cui parte variabile supera il 20% della retribuzione lorda complessiva
- All'opposto, "Manutenzione", "Digital", "Ambiente, salute e sicurezza" sono, invece, quelle in cui la retribuzione variabile non raggiunge il 13%
- Nella "Produzione", la percentuale della remunerazione dei dirigenti è pari al 16,6%.

Per quanto si tratti di stime, il contributo informativo è di rilevante importanza. Infatti, una delle valutazioni di maggiore criticità nelle aziende di una certa dimensione è l'individuazione del perimetro entro il quale collocare la retribuzione variabile del dirigente considerando, appunto, l'area di competenza.

¹⁸<https://www.manageritalia.it/economia/retribuzioni-in-italia/>

Del resto, la Direttiva UE 2023/970 (*Pay Transparency*) imporrà alle aziende, a partire da giugno 2026, una maggiore trasparenza nei confronti delle persone sulle proprie politiche retributive e sui criteri di determinazione dei salari, in cui la componente variabile assume un ruolo rilevante.

Fig. 3.1 Incidenza % della retribuzione variabile sulla RGA dei manager effettivamente percettori di componenti variabili per aree di competenza | 2024



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Manageritalia e Osservatorio JobPricing

3.2 WELFARE E BENEFIT

Nel più volte citato rapporto dell'Osservatorio *JobPricing*, oltre alla stima della componente variabile, sono fornite interessanti indicazioni su **benefit** e **welfare aziendale**, considerati **componenti distinte delle remunerazioni**. In particolare, per la categoria dei dirigenti, la retribuzione variabile comprende le componenti monetarie legate al raggiungimento di obiettivi individuali e/o aziendali (es. MBO, premi, bonus). A questa, si accompagnano:

- **Benefit**, che consistono prevalentemente in erogazioni in natura (auto aziendale, coperture assicurative, previdenza integrativa, servizi) e **non sono legati a logiche di performance**
- **Welfare aziendale** che, pur essendo in alcuni casi legato a premi di risultato, rappresenta una **componente accessoria e fiscalmente agevolata**, con un peso limitato sulla retribuzione complessiva.

Nel *compensation mix* dei dirigenti, la **retribuzione variabile monetaria incide in misura nettamente superiore rispetto a benefit e welfare**, mentre questi ultimi svolgono prevalentemente una **funzione di ottimizzazione fiscale, protezione e fidelizzazione** e non sostituiscono né riducono la leva incentivante del variabile. Di conseguenza, **benefit e welfare non devono essere interpretati come parte integrante della retribuzione variabile, ma come elementi complementari del sistema di *total reward***.

3.2.1 I benefit

I dirigenti sono la categoria professionale con la maggiore diffusione di **benefit** nel mercato del lavoro privato: **79,0% dei dirigenti** contro il 71,0% dei quadri, il 50,0% degli impiegati e il 26,0% degli operai. Per i dirigenti, i benefit sono quindi **quasi uno standard contrattuale**, non un elemento accessorio e si concentrano soprattutto su tre aree:

1. **Mobilità e strumenti di lavoro.** Riflettono il ruolo manageriale e la necessità di mobilità e rappresentanza e sono così distribuiti per tipologia: auto aziendale (58,0%); carta di credito aziendale (33,0%); rimborso spese casa-lavoro (17,0%); alloggio (5,0%).
2. **Sanità, previdenza e assicurazioni.** Qui i benefit hanno una funzione di protezione e fidelizzazione di medio-lungo periodo e sono così articolati: copertura sanitaria integrativa (41,0%); polizze assicurative (vita, infortuni, malattia, 37,0%); fondo pensione/previdenza integrativa (36,0%); *check-up* medico (29,0%).
3. **Servizi e famiglia.** Si tratta dei benefit meno diffusi, ma indicativi di una forte domanda di personalizzazione del pacchetto e sono così distribuiti: consulenza fiscale (12,0%);

convenzioni ricreative (11,0%); acquisti agevolati (11,0%); borse di studio/istruzione figli (4,0%); nido o scuola convenzionata (2,0%).

3.2.2 Il welfare aziendale

Per quanto riguarda la diffusione e l'entità del welfare aziendale, i dati indicano ancora una limitata diffusione dello strumento. **Nel 2024 solo il 35,9% dei dirigenti beneficia di un piano di welfare aziendale**, con un valore medio annuo pari a 5.043 € (il più alto tra tutte le categorie), in crescita del 2,0% rispetto al 2023. Anche se meno diffuso dei benefit, il welfare per i dirigenti ha un **valore economico molto elevato**: il suo valore medio è **oltre 3 volte quello dei quadri, circa 6 volte quello degli impiegati, quasi 9 volte quello degli operai**.

Nel *compensation mix* complessivo dei dirigenti che percepiscono retribuzione variabile e forme di benefit, la retribuzione fissa è pari all'83,6%; quella variabile al 16,4% e il **welfare aggiunge alla retribuzione totale l'1,5%**. Il welfare aziendale ha, invece, un legame potenziale con la retribuzione variabile solo in un caso specifico: conversione del Premio di Risultato (PdR) in welfare.

Per i dirigenti quindi, **i benefit e il welfare non riducono né sostituiscono la retribuzione variabile**, ma svolgono una **funzione accessoria e complementare**, orientata a ottimizzazione fiscale, aumento delle protezioni sanitarie e assicurative sviluppo di incentivi non monetari.

4. LE OPINIONI DEI DIRIGENTI IN MERITO ALLA RETRIBUZIONE VARIABILE

Un ulteriore ambito di approfondimento per la stima della componente variabile delle retribuzioni (che include l'MBO) è possibile sulla base dei dati rilevati dall'Osservatorio 4.Manager con l'indagine sui modelli di MBO, conclusa a gennaio 2026. L'indagine è stata somministrata mediante un breve questionario semi-strutturato a un campione bilanciato di 335 dirigenti, al fine di rilevare la percezione dei dirigenti in merito alla retribuzione variabile e all'applicazione del CCNL siglato da Confindustria e Federmanager, come rinnovato con accordo del 2024.

Il primo ambito di analisi riguarda il perimetro di **interesse dei dirigenti rispetto alle diverse forme di tutela garantite dai contratti di lavoro**. La figura 4.1 mostra la distribuzione delle "preferenze", considerando che erano ammesse più risposte.

Fig. 4.1 Percentuale di risposte alla domanda: *"A quale tra i seguenti ambiti di tutela, promossi da organismi di rappresentanza attraverso i contratti collettivi e i propri enti, sei maggiormente interessato/a?"*

Domanda a risposta multipla.



Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Le percentuali di risposta si concentrano su tutele assicurative e previdenziali (rispettivamente, 37,0% e 36,7%), seguite dalla formazione (36,1%) - considerata come un importante strumento di tutela - e da welfare contrattuale e sanità integrativa (entrambi 35,2%).

Un secondo importante ambito di analisi riguarda le risposte relative alla percezione della **presenza delle diverse forme di incentivazione per le diverse categorie di dirigenti** (C-level, Direttori generali, Dirigenti con responsabilità strategiche, Senior manager e Junior manager, tabella 4.1)

Il primo dato rilevante è, per tutti i livelli di management, la percentuale di intervistati che “preferisce non rispondere”, segnalando la delicatezza del tema. Sono, inoltre, indubbiamente elevate anche le percentuali di assenza dei diversi livelli manageriali in azienda (complessivamente, intorno al 10%), così come è elevata anche la percentuale di risposte relative all’assenza delle diverse forme di incentivazione.

L’analisi delle altre modalità di risposta evidenzia come **gli incentivi MBO siano previsti in misura pressoché uguale tra tutte le categorie manageriali, così come gli obiettivi di lungo termine (LTI)**. Di particolare interesse il dato relativo alla diffusione dei benefici non monetari, che risultano la componente più diffusa in quasi tutti i livelli. Il profilo dei Direttori generali è il più “bilanciato” nelle percentuali tra MBO, LTI e benefici non monetari.

Tab. 4.1 Percentuale di risposte alla domanda: "Nell'azienda in cui lavori, quali forme di remunerazione variabile sono previste per le figure diverse manageriali?"

Domanda a risposta multipla.

C-LEVEL¹⁹		%
Benefici non monetari		25,7%
MBO		23,0%
Nessuna		19,7%
LTI		19,1%
Il livello manageriale è assente		13,1%
Non indica		11,6%
DIRETTORI GENERALI		%
MBO		27,8%
LTI		26,3%
Benefici non monetari		26,0%
Nessuna		17,0%
Il livello manageriale è assente		7,8%
Non indica		10,1%
DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE		%
Benefici non monetari		28,7%
MBO		25,4%
LTI		21,2%
Nessuna		17,0%
Il livello manageriale è assente		10,7%
Non indica		10,7%
SENIOR MANAGER		%
Benefici non monetari		30,1%
MBO		23,3%
LTI		23,3%
Nessuna		18,5%
Il livello manageriale è assente		8,7%
Non indica		9,9%
JUNIOR MANAGER		%
Benefici non monetari		25,7%
Nessuna		25,1%
MBO		18,8%
LTI		16,7%
Il livello manageriale è assente		10,7%
Non indica		11,0%

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

¹⁹ **C-level** (o C-suite) rappresenta il vertice dirigenziale di un'azienda, composto dai massimi dirigenti il cui titolo inizia solitamente con "Chief" (Capo), come CEO, CFO, COO o CTO.

Proseguendo l'analisi, la tabella 4.2 mostra le risposte alla domanda relativa alla **stima percentuale dell'MBO rispetto alla retribuzione annua**, considerando unicamente i rispondenti che hanno fornito un'indicazione quantitativa della quota variabile. Circa il 52% dei dirigenti rispondenti indica un'incidenza dell'MBO che oscilla tra 15 ed il 20%, confermando le stime indicate nel rapporto precedente²⁰.

Tab. 4.2 Percentuale di risposte alla domanda: *“Potresti indicare, rispetto alla retribuzione annua, a quanto ammonta, in percentuale, l’incentivo variabile a breve termine (MBO) effettivamente erogato?”*

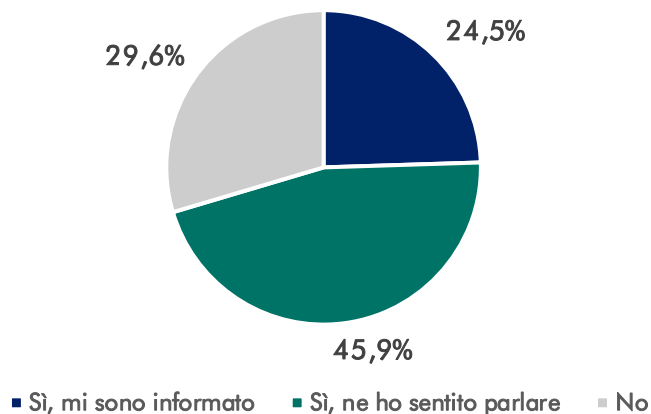
FASCE DI MBO	%
MINORE DI 10	21,4
DA 10 A 15	31,1
DA 16 A 20	21,4
DA 21 A 30	14,6
OLTRE 30	11,7
TOTALE	100,0

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Altro dato di notevole rilevanza riguarda la percezione dei dirigenti sulla **conoscenza della disciplina introdotta dal – più volte citato - CCNL siglato nel 2024 tra Confindustria e Federmanager, in merito all’istituto dell’MBO** (Fig. 4.2). Solo il 24,5% si dichiara informato; il 45,9% ne ha soltanto sentito parlare; circa il 30% non ne è a conoscenza, evidenziando quanto ancora le nuove regole degli incentivi debbano essere metabolizzate dai dirigenti.

²⁰ Cfr. Osservatorio 4.Manager (aprile 2025), *MBO e Remunerazione variabile dei Dirigenti Industriali - Analisi dei dati INPS*.

Fig. 4.2 Percentuali di risposte alla domanda: "Sei a conoscenza della disciplina prevista dall'art.6-bis del CCNL siglato tra Confindustria e Federmanager relativa all'istituto del Management By Objective (MBO), così come sottoscritto nell'accordo di rinnovo del 2024?"

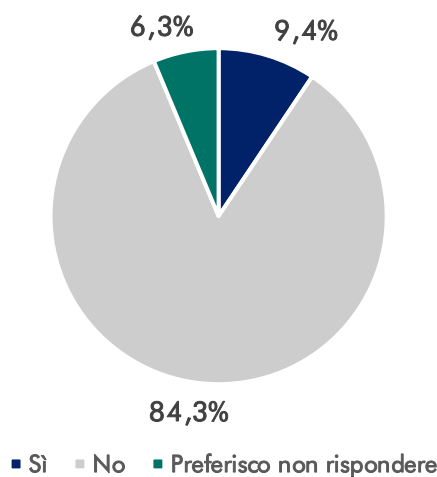


Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Sempre restando sulle percezioni dei dirigenti riguardo alle implementazioni del nuovo CCNL, la figura che segue mostra le percentuali di risposta rispetto ai cambiamenti finora generati.

Ben l'84,3% dei rispondenti dichiara di non aver percepito cambiamenti, mentre solo per il 9,4% dei dirigenti gli effetti sono stati visibili; la restante parte (6,3%) ha preferito non rispondere.

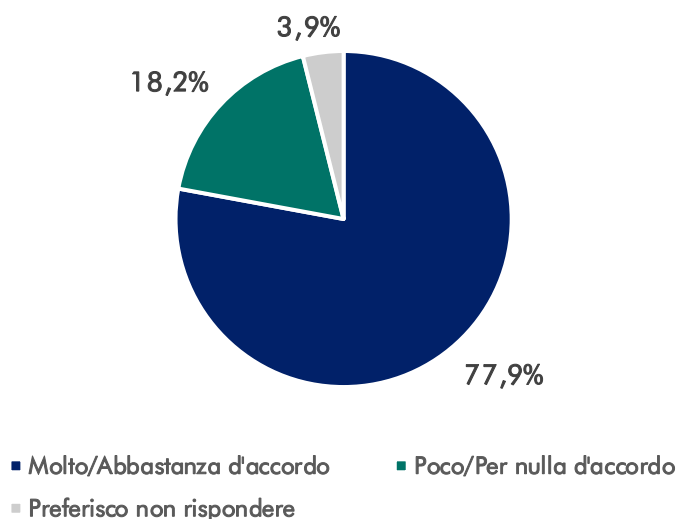
Fig. 4.3 Percentuali di risposte alla domanda: "Nel corso dell'ultimo anno, a seguito dell'entrata in vigore della nuova e pocanzi richiamata disciplina del CCNL, hai riscontrato dei cambiamenti sul modello di remunerazione variabile?"



Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Un ultimo ambito di analisi sulle percezioni dei dirigenti riguarda l'utilizzo dell'MBO come premio di risultato legato alla performance complessiva aziendale, piuttosto che come strumento di valorizzazione della performance individuale del singolo dirigente. Si tratta di un tema dirimente, che fornisce preziose indicazioni sullo sviluppo delle forme di incentivazione. La figura 4.4 mostra gli orientamenti dei dirigenti da cui si evince come, in larghissima maggioranza (77,9%), si dichiarino "molto o abbastanza d'accordo" con l'idea che il sistema MBO sia un premio di risultato legato alla performance complessiva aziendale; mentre il 18,2% non concorda con l'affermazione. Il dato assume particolare rilievo in quanto evidenzia una sostanziale convergenza tra le percezioni dei dirigenti e l'impostazione delineata dall'art. 6-bis del CCNL, che invita le imprese ad adottare sistemi di retribuzione variabile collegati a indici o risultati misurabili. In tale prospettiva, le performance aziendali, nel breve e nel medio periodo, si configurano come un parametro quantitativamente solido e coerente con l'impianto contrattuale.

Fig. 4.4 Percentuale di accordo all'affermazione: "Secondo alcuni studi e analisi sul tema, il sistema di Management By Objectives (MBO) adottato nelle imprese tende a configurarsi più come un premio di risultato legato alla performance complessiva aziendale che come uno strumento di valorizzazione della performance individuale del singolo dirigente".



Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi fin qui condotta ha consentito di ricostruire, attraverso un approccio multi-fonte e integrato, il perimetro e le caratteristiche della remunerazione variabile dei dirigenti industriali in Italia, collocandole nel contesto europeo e mettendole in relazione con le recenti innovazioni introdotte dal rinnovo contrattuale Confindustria–Federmanager del 2024.

Ripercorrendo quanto analizzato, i dati dell'indagine EUROSTAT "SES" collocano il caso italiano in una **prospettiva comparata europea**, mostrando come l'Italia presenti livelli di **retribuzione complessiva dei manager superiori alla media UE**, accompagnati da un'**incidenza della componente variabile (annual bonuses) particolarmente elevata** rispetto ai principali Paesi UE. Pur con i limiti di comparabilità delle classificazioni, il confronto europeo ha fornito un *benchmark* utile non solo per interpretare la dinamica retributiva ed il posizionamento dell'Italia rispetto ai grandi Paesi europei ma, soprattutto, per disporre di una prima stima della quota della componente variabile sulla retribuzione annuale lorda, pari al 23,4% della retribuzione lorda nel 2022, circa due punti percentuali in più rispetto al 2018.

Sulla base dei dati INPS è stata, poi, analizzata l'evoluzione delle retribuzioni dei dirigenti italiani nel periodo 2019-2024 da cui è emersa una **crescita significativa della retribuzione media annua e giornaliera per dirigente, caratterizzata da rilevanti differenze strutturali per settore, territorio, genere ed età**. Le attività manifatturiere presentano livelli retributivi in linea con la media ma con una dinamica di crescita superiore nel periodo post-pandemico. L'analisi settoriale e la *cluster analysis* hanno, inoltre, mostrato come **la retribuzione dirigenziale sia fortemente influenzata dalla natura dell'attività economica** più che dalla dimensione occupazionale dell'impresa.

Ancora, sulla base dei dati dell'Osservatorio *JobPricing* è stato possibile migliorare la stima della retribuzione variabile, tenendo conto delle diverse forme di incentivo che la compongono. Considerando che la componente variabile della retribuzione interessa circa **due terzi dei dirigenti (67,0%)** e, restringendo l'osservazione a questi ultimi, **la retribuzione variabile presenta un'incidenza media pari a circa il 16% della retribuzione annua; al suo interno, l'MBO rappresenta la principale forma di incentivo a breve termine**. I benefit, ampiamente diffusi spesso non legati alla performance e il welfare contrattuale, pur meno diffuso, assume un valore economico elevato e crescente.

A questo punto, le evidenze emerse permettono di formulare alcune considerazioni conclusive articolate su tre dimensioni principali:

- La consistenza e la struttura della componente variabile

- Il ruolo crescente del welfare contrattuale
- Le possibili strategie per rafforzare l'attuazione dell'articolo 6-bis del CCNL dirigenti industriali.

LA CONSISTENZA E LA STRUTTURA DELLA COMPONENTE VARIABILE: DIMENSIONE, DIFFUSIONE E CARATTERISTICHE

I risultati dello studio confermano che la remunerazione variabile rappresenta oggi una componente strutturale della retribuzione dirigenziale, seppur caratterizzata da una forte eterogeneità in termini di diffusione, intensità e strumenti adottati.

Come pocanzi richiamato, dal confronto europeo emerge come i dirigenti italiani si collochino su livelli retributivi complessivi elevati, accompagnati da una incidenza della componente variabile (*annual bonuses*) superiore alla media UE e ai principali Paesi europei. Negli ultimi anni la crescita delle retribuzioni si è sviluppata in parallelo con l'aumento della produttività ed è proprio la componente variabile, che registra l'incremento più significativo, maggiormente legata alla produttività dell'azienda.

La crescita delle retribuzioni medie lorde per dirigente è confermata dai dati INPS 2024 che evidenziano una forte variabilità settoriale, variabilità presente anche all'interno delle attività manifatturiere, in cui permangono differenze di genere, età ma soprattutto differenze per dimensione di impresa.

Le stime sulla componente variabile tratte dai dati dell'Osservatorio JobPricing confermano e rafforzano questo quadro: tra i dirigenti che percepiscono un incentivo a breve termine, la retribuzione variabile - che include l'MBO - si colloca tra il 10 ed il 21%, in funzione delle maggiori o minori responsabilità strategiche, legate all'area di competenza manageriale.

Al tempo stesso, dalla survey dell'Osservatorio 4.Manager emerge una percezione diffusa dell'MBO come strumento prevalentemente legato alla performance complessiva aziendale piuttosto che alla valutazione individuale, segnalando un'applicazione ancora parziale del paradigma "*Management By Objectives*" in senso stretto.

Nel complesso, la remunerazione variabile appare, dunque, consolidata ma non ancora pienamente sistematizzata: permane una forte asimmetria tra imprese, settori, livelli manageriali e aree funzionali, che riflette differenti gradi di maturità organizzativa e di cultura della *performance*.

IL RUOLO CRESCENTE DEL WELFARE CONTRATTUALE NEL SISTEMA RETRIBUTIVO DEI DIRIGENTI

Accanto alla componente variabile monetaria, lo studio evidenzia il progressivo rafforzamento del welfare contrattuale e dei benefit come elementi strutturali del sistema di total reward dirigenziale.

I dati mostrano come i **benefit** siano ormai uno standard contrattuale per la dirigenza, diffusi a circa l'80% dei dirigenti, con una forte concentrazione su mobilità e strumenti di lavoro, sanità, previdenza e assicurazioni. Al contempo, il **welfare aziendale**, pur coinvolgendo una quota ancora minoritaria di dirigenti (circa il 36%), presenta valori economici medi elevati e nettamente superiori a quelli delle altre categorie professionali.

Il **welfare contrattuale** svolge, oggi, una funzione prevalentemente complementare rispetto alla retribuzione monetaria: ottimizzazione fiscale, rafforzamento delle tutele sanitarie e previdenziali, fidelizzazione di medio-lungo periodo. Tuttavia, **nella percezione dei dirigenti**, esso non si configura più come un elemento accessorio/complementare, ma come una **componente strutturale e sempre più rilevante del pacchetto retributivo complessivo**, al pari della formazione e delle coperture assicurative. In tale ottica assume una valenza strategica nell'evoluzione dei sistemi di incentivazione, soprattutto in un contesto caratterizzato da crescente attenzione alla sostenibilità sociale, all'equilibrio vita-lavoro e alla personalizzazione delle politiche retributive.

LE POSSIBILI STRATEGIE PER RAFFORZARE L'ATTUAZIONE DELL'ARTICOLO 6-BIS DEL CCNL DIRIGENTI INDUSTRIALI

Le evidenze raccolte suggeriscono che l'articolo 6-bis del CCNL dirigenti industriali rappresenti una svolta rilevante sul piano normativo, ma che la sua effettiva applicazione sia ancora in una fase iniziale. La quota di dirigenti che dichiara di aver riscontrato cambiamenti concreti nei modelli di remunerazione a seguito del rinnovo contrattuale è, infatti limitata e la conoscenza della disciplina risulta ancora parziale. Per favorirne una più efficace implementazione, emergono alcune possibili linee strategiche:

- **Chiarezza e formalizzazione degli obiettivi.** Rafforzare la qualità dei sistemi MBO attraverso una maggiore chiarezza nella definizione degli obiettivi, nella misurabilità dei risultati e nella distinzione tra obiettivi individuali, di team e aziendali.
- **Integrazione tra remunerazione variabile e welfare contrattuale.** Valorizzare in modo esplicito la possibilità di convertire, su base volontaria, il premio di risultato in strumenti di welfare, rafforzando il legame tra *performance*, benessere e sostenibilità del lavoro dirigenziale.

- **Trasparenza e comunicazione interna.** Promuovere una maggiore diffusione delle informazioni sui criteri di calcolo della remunerazione variabile, anche in vista delle future implicazioni della citata Direttiva UE sulla *pay transparency*, che renderà sempre più centrale la tracciabilità delle componenti retributive.
- **Rafforzamento del ruolo informativo e di accompagnamento.** Valorizzare la funzione degli organismi bilaterali e degli osservatori di settore, al fine di supportare le imprese - in particolare le PMI - nella progettazione di sistemi di incentivazione coerenti con il nuovo quadro contrattuale.
- **Sperimentazione di modelli ibridi di incentivazione.** Favorire modelli di premio che combinino incentivi monetari, welfare contrattuale e strumenti non monetari, in una logica di *total reward* capace di rispondere alle nuove esigenze del *management*.

La remunerazione variabile dei dirigenti industriali in Italia rappresenta una componente strutturale del sistema retributivo, in un contesto caratterizzato da dinamiche evolutive e da un progressivo affinamento degli strumenti di incentivazione. Il rinnovo contrattuale del 2024 delinea un quadro orientato al rafforzamento della trasparenza, dell'equità e dell'integrazione tra componente variabile e welfare contrattuale, all'interno di un modello coerente con le trasformazioni organizzative e regolative in atto. L'effettiva implementazione di tali innovazioni richiederà la loro traduzione in pratiche organizzative diffuse e strutturate, capaci di coniugare produttività, responsabilità manageriale e sostenibilità complessiva.

APPENDICE: FONTI E DEFINIZIONI

I DATI EUROSTAT

Indagini “SES” 2022 e 2018. Condotte da EUROSTAT, in accordo con gli istituti di statistica nazionali, le due indagini forniscono dati comparabili sulle retribuzioni annue lorde e sugli “*annual bonus*” della componente “managers” secondo la classificazione ISCO 08 nei paesi europei. I dati EUROSTAT costruiscono, quindi, il contesto di riferimento entro il quale considerare il fenomeno nella dimensione italiana, anche grazie a un primo confronto temporale.

Annual gross earnings | Nella classificazione delle retribuzioni, EUROSTAT definisce “*mean annual gross earnings*” come le retribuzioni annue lorde medie che includono la retribuzione ordinaria e tutte le componenti non standard, quali mensilità aggiuntive.

Annual bonuses | Rappresenta una specificazione interna della retribuzione annua lorda e non una componente aggiuntiva della retribuzione.

I DATI INPS

Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo per le imprese con più di 10 dipendenti. Pur con metodi di classificazione diversi rispetto all’EUROSTAT, forniscono indicazioni sul numero di dirigenti attivi, sul monte retribuzioni lorde annuali e sul numero di giornate lavorate, consentendo di analizzare l’andamento delle retribuzioni annuali lorde per dirigente e per giornata lavorata.

Retribuzione annuale lorda | Con il termine “retribuzione nell’anno”, l’INPS fa riferimento all’imponibile previdenziale comprensivo dei contributi a carico del lavoratore che il datore comunica mediante modello UNIEMENS, che contiene anche la parte di retribuzione variabile (MBO). Indica l'ammontare lordo delle retribuzioni corrisposte ai lavoratori dipendenti, sulle quali sono stati calcolati i contributi previdenziali (imponibile previdenziale). La retribuzione nell’anno contiene, quindi, la retribuzione diretta: (paga base tabellare, scatti di anzianità, superminimi e indennità varie) e le componenti variabili premi di produzione, bonus e compensi per lavoro straordinario.

Numero di lavoratori | Rappresenta il numero di lavoratori dipendenti (operai, impiegati, quadri, dirigenti) del settore privato che hanno avuto un contratto attivo nel periodo di riferimento, inclusi i lavoratori somministrati e intermittenti. Tale conteggio comprende tutti i lavoratori che hanno

almeno una posizione contributiva accreditata, anche se per una parte dell'anno e non rappresenta solo la forza lavoro "media".

Giornate lavorate (periodo retribuito) | Si riferisce al numero di giornate (o settimane) per le quali è stato versato il contributo previdenziale. Nel contesto INPS, tale dato è spesso misurato in settimane o giorni (es. 312 giorni equivalgono a un anno lavorativo pieno). Non di rado, il dato esclude le giornate non coperte da contribuzione, come la malattia, cassa integrazione o altri periodi di assenza non retribuiti dal datore.

RMA (Retribuzione Media Annuale per dirigente) | Si tratta di un indicatore calcolato come il rapporto tra la retribuzione totale diviso il numero di dirigenti secondo la seguente formula: $RMA = \text{Retribuzione totale} / \text{Numero di dirigenti} * 100$.

RMG (Retribuzione Media per Giornata lavorata) | Si tratta di un indicatore calcolato come il rapporto tra la retribuzione totale diviso il numero di dirigenti secondo la seguente formula: $RMG = \text{Retribuzione totale} / \text{Numero di giornate lavorate} * 100$.

I DATI DELL'OSSERVATORIO JOBPRICING

I dati elaborati dall'Osservatorio JobPricing per il 2025 propongono un'ulteriore classificazione delle retribuzioni. Tali dati derivano essenzialmente da due fonti:

- Individui: le informazioni sono raccolte mediante risposta in forma anonima al sondaggio presente sul sito JobPricing.it
- Aziende: i dati forniti dalle direzioni HR delle aziende clienti sono rielaborati in forma anonima e costituiscono un panel di controllo fondamentale.

Il *database* di JobPricing è attualmente costituito da oltre 600mila profili di lavoratori dipendenti di aziende private. Nel panel utilizzato sono considerati lavoratori assunti con forme di lavoro dipendente a tempo determinato, indeterminato o con contratto in somministrazione, mentre sono escluse altre forme contrattuali (stage, collaborazioni, contratti a progetto, partite IVA, ecc.).

RAL (Retribuzione Annuale lorda) | Rappresenta la retribuzione cosiddetta "fissa", che comprende tutte le voci economiche contrattuali e qualsiasi altra somma comunque garantita diversa da quelle previste dal CCNL.

RVA (Retribuzione Variabile Annuale) | Comprende le quote di retribuzione variabile percepite dal lavoratore su base annua, tra cui quote derivanti da sistemi di incentivazione individuale e/o di gruppo (es. MBO), quote *una tantum* e bonus discrezionali non formalizzati, quote derivanti da

sistemi di incentivazione contrattualizzati/di secondo livello (premio di risultato, premio di produzione, ecc.)

RGA (Retribuzione Globale Annu) | Rappresenta la somma tra retribuzione fissa e tutte le forme di retribuzione variabile (RAL e RVA).

Benefits (dall'inglese *fringe benefits*, benefici accessori) | Si intende un insieme di benefici erogati ai dipendenti, in aggiunta a quanto previsto dal CCNL e alla retribuzione monetaria, che possono essere assegnati sia individualmente sia collettivamente, generalmente a un gruppo di lavoratori organizzativamente definito (es. settore vendite, dirigenti, ecc.). Gran parte di questi benefits consistono in erogazioni "in natura", poiché non prevedono un trasferimento di denaro al lavoratore, ma esclusivamente la messa a disposizione di un bene o un di un servizio. I valori riportati sono riferiti alla diffusione % del singolo benefit nel mercato.

Welfare contrattuale | Si intende l'insieme delle iniziative, contrattuali o unilaterali, introdotte dal datore di lavoro e finalizzate ad incrementare il benessere del lavoratore attraverso la fornitura di beni e servizi di differente natura. I dati riportati fanno riferimento alla quota economica a disposizione del lavoratore che usufruisce di un piano welfare aziendale, comprensiva della quota prevista dal CCNL di riferimento.

LA SURVEY DELL'OSSERVATORIO 4.MANAGER

Indagine condotta a gennaio 2026 su un campione di 335 dirigenti in attività, intervistati tramite un questionario semi-strutturato somministrato in modalità CAWI. L'obiettivo è stato quello di rilevare gli orientamenti, le percezioni e i *desiderata* dei dirigenti in merito alle tutele contrattuali, con particolare riguardo agli strumenti di incentivazione e di welfare e di quanto previsto dal CCNL per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi sul tema MBO.