

osservatorio sullo stato  
organizzativo e sui processi di sviluppo dei

# QUADRI AZIENDALI

Seconda edizione

**2006**

**presentazione dei risultati**

Auditorium Federmanager  
Via Ravenna, 14  
Roma

---

*realizzazione ciesepe*

## SOMMARIO

1. **NOTA INTRODUTTIVA**
2. **PRESENTAZIONE DELLA RICERCA**
3. **COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE**
4. **CARATTERISTICHE INDIVIDUALI**
5. **ATTITUDINI PERSONALI**
6. **ATTEGGIAMENTO VERSO IL LAVORO**
7. **L'INCARICO ATTUALE**
8. **CAMBIAMENTI DI ATTIVITA'**
9. **LA CARRIERA**
10. **IL RUOLO PROFESSIONALE**
11. **LA DIPENDENZA GERARCHICA**
12. **I CONTRATTI DI LAVORO**
13. **LE POSIZIONI DI LAVORO**
14. **LA FORMAZIONE**
15. **IL PROCESSO VALUTATIVO**
16. **RETRIBUZIONE FISSA E AUMENTI DI MERITO**
17. **RETRIBUZIONE VARIABILE**
18. **DINAMICA RETRIBUTIVA 2003-2005**
19. **AGEVOLAZIONI AZIENDALI**
20. **PROSPETTIVE DI SVILUPPO DELLA CATEGORIA**
21. **NOTA CONCLUSIVA**

## 1. NOTA INTRODUTTIVA

*Nelle aziende italiane quasi il 20% del personale impiegatizio è costituito da Quadri e Dirigenti. Questa percentuale risulta talvolta ancora più elevata nelle piccole e medie imprese ed in quelle a tecnologia avanzata come le società operanti nel settore impiantistico e informatico.*

*Lo sviluppo tecnologico e la globalizzazione dei mercati rende sempre più necessaria per le direzioni aziendali l'esigenza di poter disporre di risorse molto qualificate sia sul piano professionale che su quello manageriale.*

*In tale contesto in questi ultimi anni è notevolmente aumentato l'interesse delle imprese nei confronti dei Quadri intermedi.*

*Quanto sopra risulta confermato da una recente ricerca condotta da una importante società di consulenza secondo la quale negli ultimi tre anni è più che raddoppiato l'utilizzo dei Quadri intermedi da parte dei gruppi multinazionali.*

*Le posizioni riguardano tutte le aree funzionali particolarmente il marketing e la finanza*

*Secondo la ricerca la fascia di età privilegiata è fra i 30 // 38 anni di età . Caratteristica fondamentale di questa risorsa è la disponibilità alla mobilità sia sul territorio nazionale che all'estero particolarmente nei paesi della UE ma anche nell' Europa orientale ed in Cina.*

*Questa tendenza è altresì confermata dall'ultimo rapporto Censis nel quale emerge che nel periodo 2003-2004 il numero dei Quadri aziendali è aumentato globalmente di oltre il 10% mentre per i Dirigenti persiste una tendenza alla diminuzione. Infatti molti di questi nuovi capi hanno sostituito i Dirigenti in esubero come risulta anche dall'ultima ricerca Federmanager sui Dirigenti della PMI del settore industriale*

## 2. PRESENTAZIONE DELLA RICERCA

*Lo scorso anno dopo aver studiato attentamente i risultati di una Indagine preliminare realizzata ad hoc su un campione di posizioni genericamente definite di “alta professionalità” è stato deciso di avviare un “Osservatorio sullo stato organizzativo e sui processi di sviluppo dei Quadri aziendali”.*

*L’indagine è stata realizzata mediante l’utilizzo di due differenti tipologie di questionari: il primo destinato alle medie imprese ed inviato per posta; il secondo diretto ai Quadri aziendali e diffuso on line sul sito dell’Associazione.*

*I risultati ottenuti sono stati complessivamente positivi e gli elementi raccolti hanno confermato la validità dell’iniziativa e pertanto è stato deciso di continuare questo appuntamento annuale con le stesse modalità della precedente edizione.*

*Dall’analisi dei risultati della seconda edizione recentemente conclusa sono emerse le seguenti considerazioni generali:*

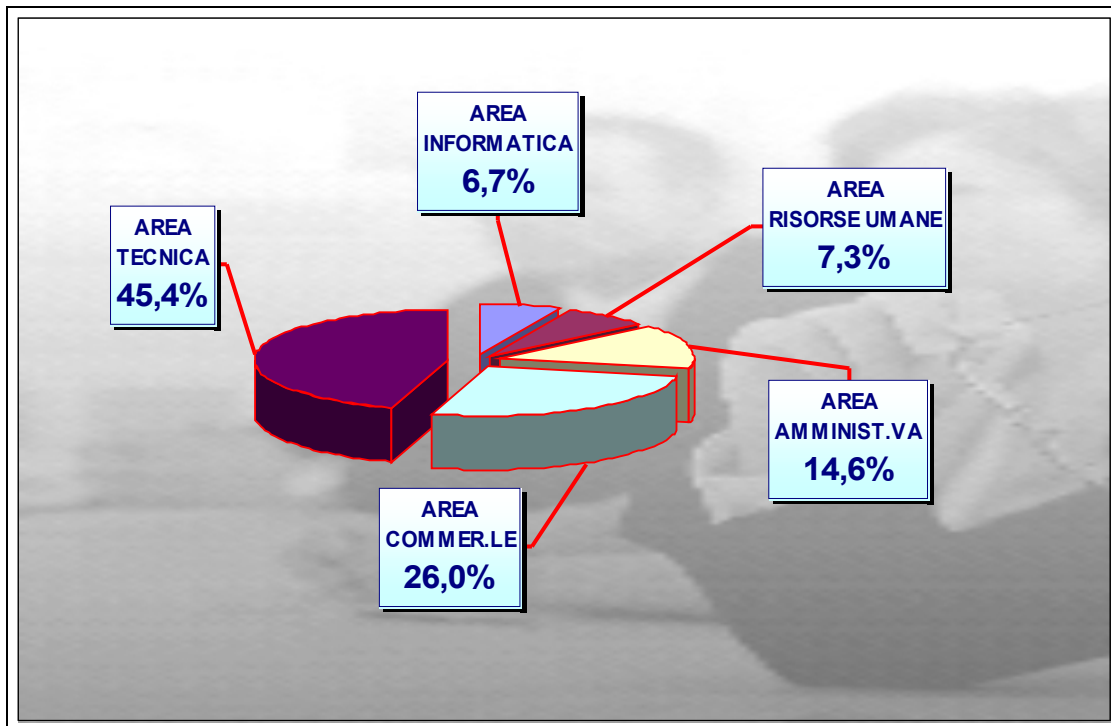
- *le posizioni con funzioni di coordinamento sono aumentate del 12,8% passando dal 58,7% del 2005 al 71,5%;*
- *il numero dei Quadri aziendali ai quali vengono assegnate funzioni precedentemente ricoperte da Dirigenti è cresciuto notevolmente;*
- *il gap retributivo tra i Quadri con funzioni gestionali ed i Dirigenti (escluso il top management) si è notevolmente ridotto;*
- *il numero di assunzioni dirette con la qualifica di Quadro e quello delle promozioni entro i primi cinque anni di anzianità è quasi raddoppiato rispetto ai risultati dello scorso anno;*
- *è aumentata la percentuale dei Quadri Aziendali nelle fasce di età fino a 40 anni;*
- *I Quadri potenziali e cioè gli impiegati inquadrati nella massima categoria contrattuale superano di circa il 40% il numero di quelli effettivi*

*Questi dati non possono essere considerati assoluti ma certamente confermano la tendenza di sviluppo di questa fondamentale risorsa aziendale.*

### 3. COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

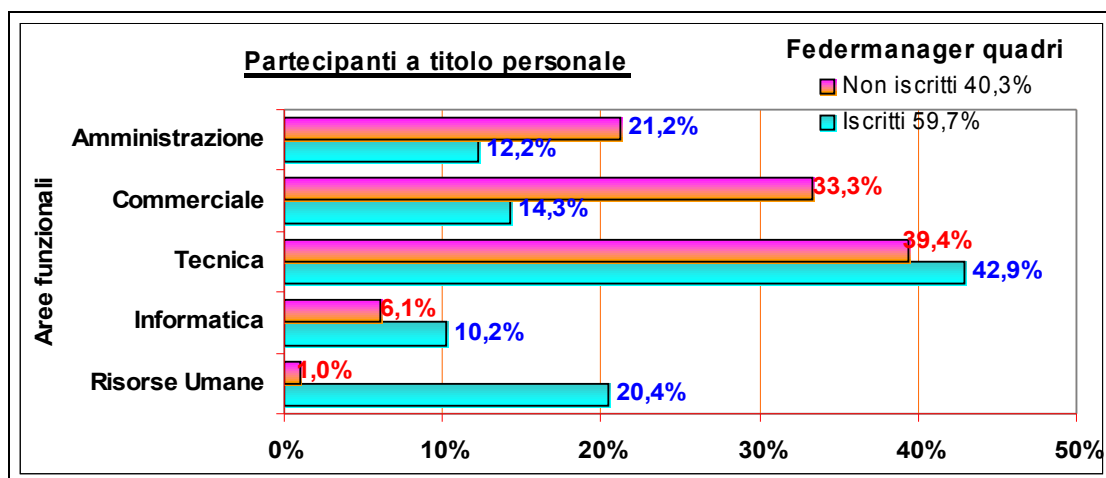
*Alla ricerca hanno aderito 176 imprese di varie dimensioni operanti in Italia nei principali settori di attività ed hanno partecipato a titolo personale numerosi Quadri aziendali, (di seguito Q/A) tramite risposte via e-mail.*

*Il campione totale di riferimento risulta costituito da oltre 1500 posizioni così percentualmente distribuite nelle varie aree funzionali di appartenenza.*

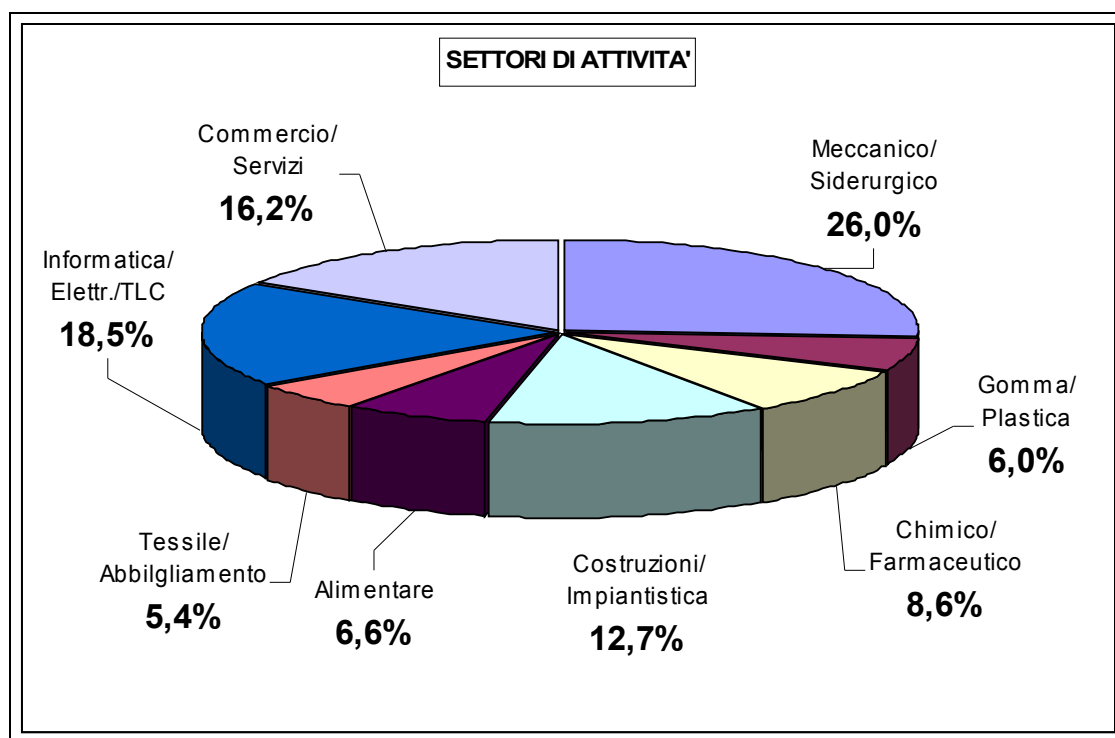


*Il 40,3% delle partecipazioni pervenute a livello individuale si riferiscono a Q/A non iscritti all'Associazione (nel 2004 era il 39,0%).*

*Nel grafico che segue sono evidenziate le percentuali tra iscritti e non per area funzionale di appartenenza.*



*Distribuzione percentuale del campione totale Q/A per tipologia di impresa.*



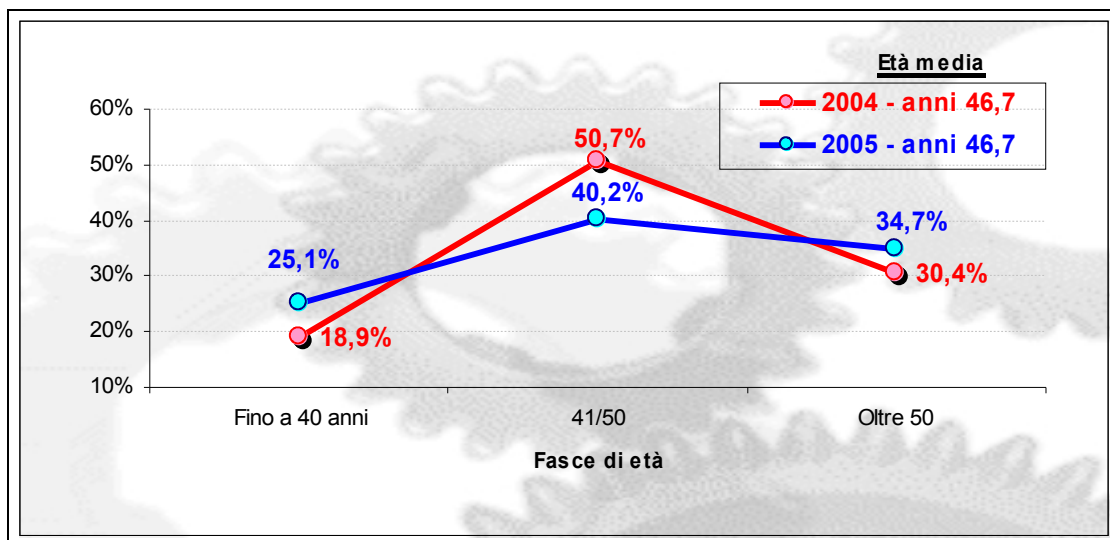
FORMA DI CAPITALE		AREA GEOGRAFICA		DIMENSIONI AZIENDALI	
Pubblico	7,6%	Nord	81,7%	Fino a 100 dip.	12,8%
				101-250	40,0%
Privato	66,1%	Centro	15,2%	251-500	24,5%
				Oltre 500 dip.	22,7%
Multinazionale	26,3%	Sud	3,1%		

#### 4. CARATTERISTICHE INDIVIDUALI

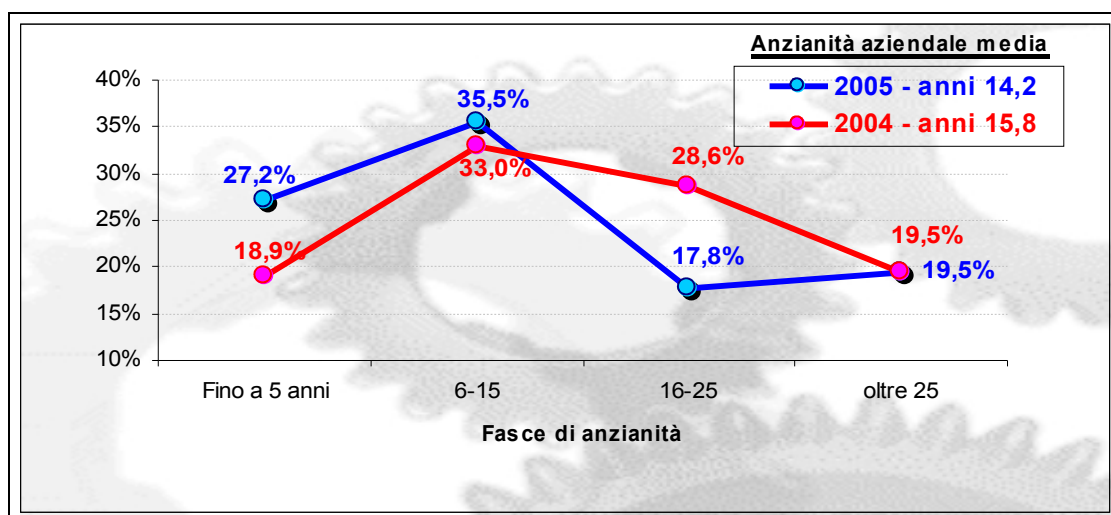
*L'88% del campione risulta costituito da uomini e il 12% da donne. L'età media è di anni 46,7 identica a quella registrata nella edizione precedente. La permanenza media nella stessa impresa risulta di 14,2 anni. Il 40% è laureato.*

*Per quanto riguarda la conoscenza delle lingue straniere l'inglese è stato indicato complessivamente dal 94% dei partecipanti (soltanto il 20% ne ha una ottima conoscenza); il francese dal 47% ed il tedesco soltanto dal 10%.*

*Rispetto al 2004, la distribuzione del campione per età evidenzia un aumento nella fascia fino a 40 anni ed una leggera flessione in quella da 41/50 come risulta dal grafico che segue.*



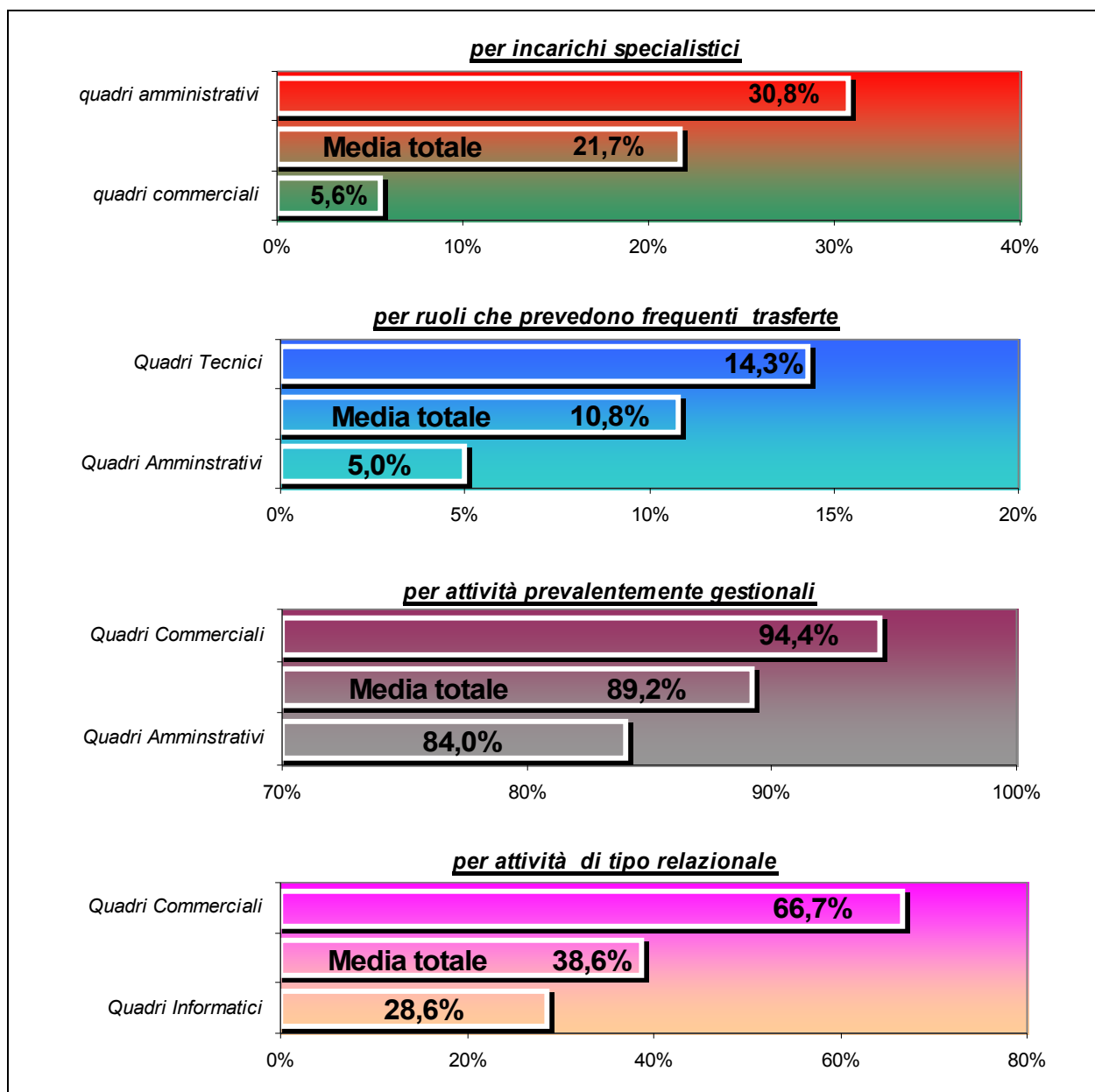
*L'anzianità aziendale media è leggermente diminuita rispetto a quella registrata nel 2004 ciò in relazione all'aumento delle posizioni nella fascia di anzianità fino a 15 anni. Il confronto dei dati nel grafico che segue.*



## 5. ATTITUDINI PERSONALI

*Dall'analisi delle risposte individuali emerge che, indipendentemente dal ruolo attualmente svolto, quasi il 90% del campione aspira ad attività di carattere prevalentemente gestionali.*

*Le elaborazioni grafiche che seguono indicano per ciascuna voce le aree funzionali nelle quali la percentuale delle risposte si discosta in più ed in meno da quella media.*

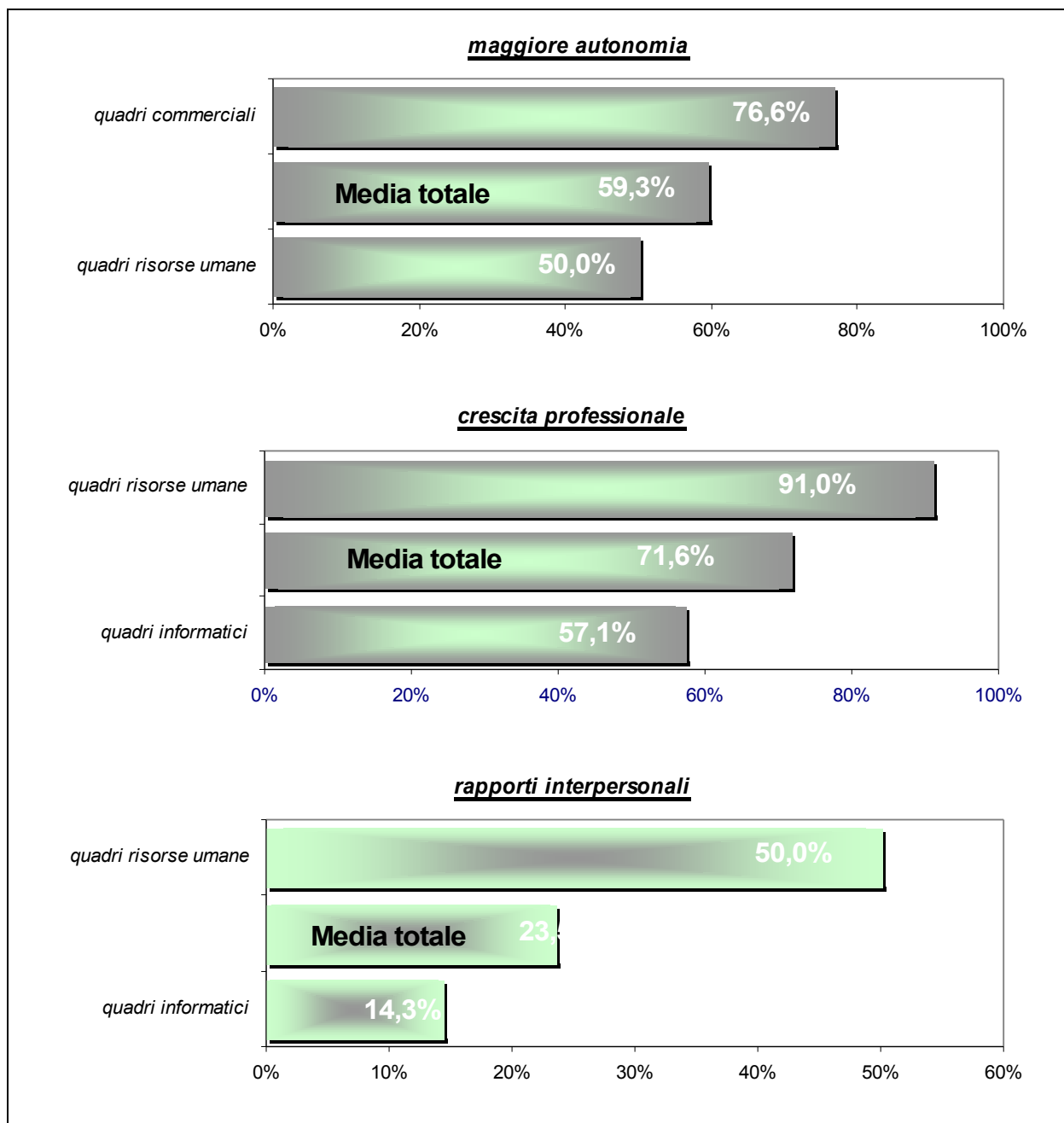


*Rispetto ai valori medi i Quadri Amministrativi risultano più interessati ad attività di tipo specialistico mentre quelli Commerciali gradiscono incarichi di natura gestionale e relazionale. I Quadri Tecnici prediligono le attività che consentono frequenti viaggi e trasferte fuori sede.*

## 6. ATTEGGIAMENTO VERSO IL LAVORO

*Secondo il 70% dei Q/A che hanno risposto a livello individuale il lavoro oltre a rappresentare una evidente necessità di tipo economico, costituisce una notevole opportunità di crescita professionale.*

*Gli elaborati grafici che seguono indicano per ciascuna voce le aree funzionali dove la percentuale si discosta in più o in meno da quella media*

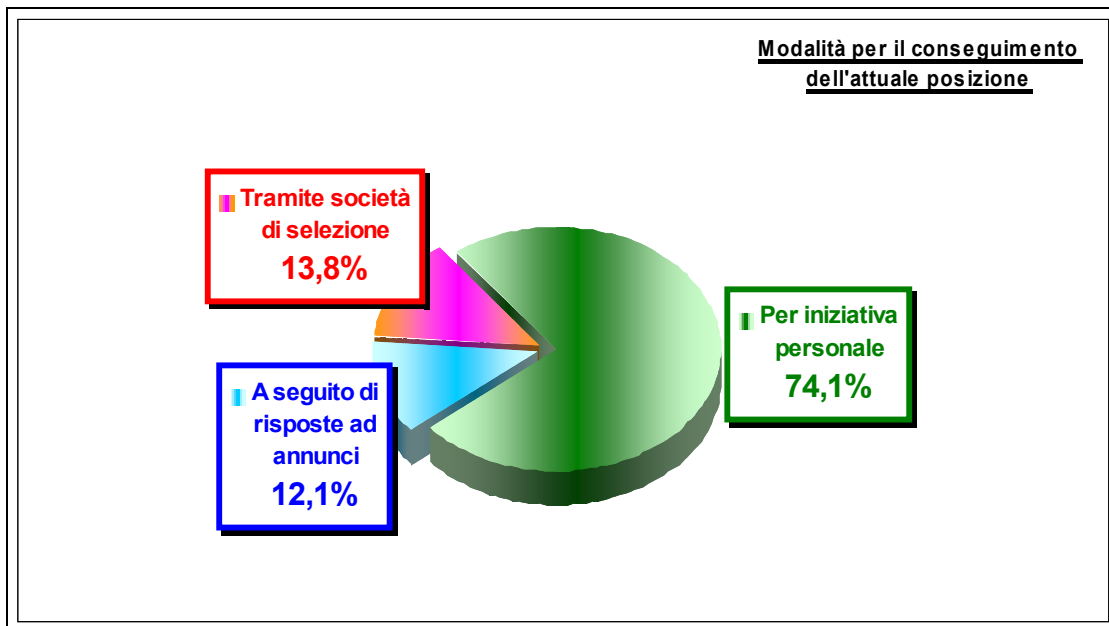


*In prevalenza i Quadri Commerciali considerano il lavoro come mezzo per acquisire maggiore autonomia personale mentre quelli dell'area risorse umane intravedono nell'attività lavorativa una crescita a livello professionale e una maggiore possibilità di stabilire rapporti interpersonali.*

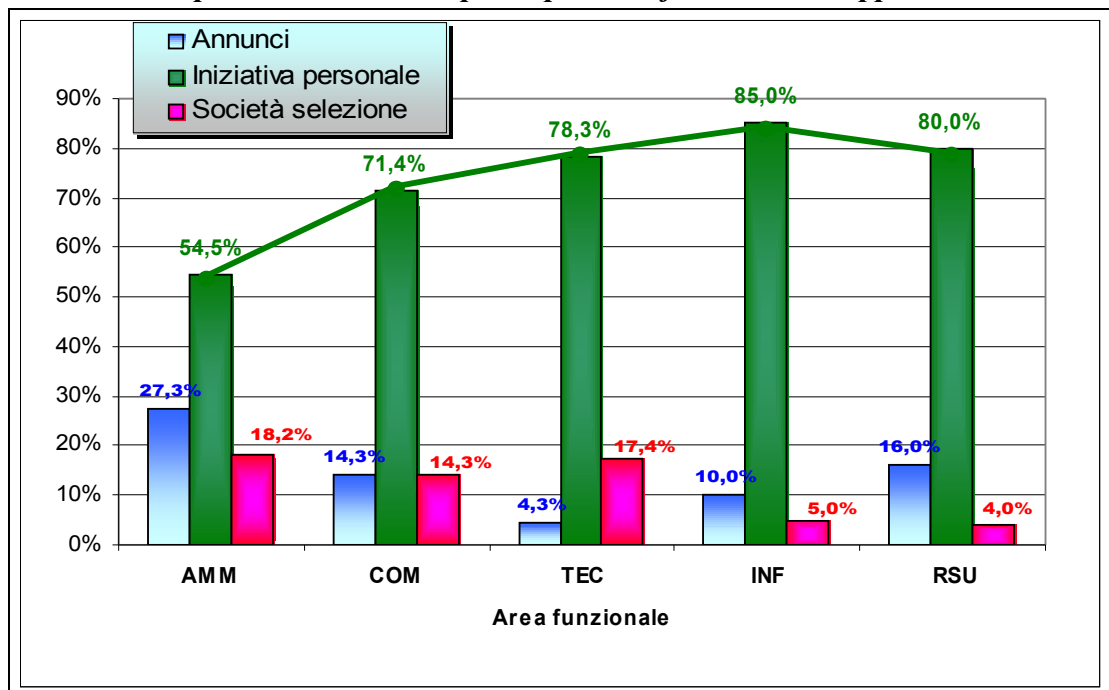
## 7. L'INCARICO ATTUALE

*Dall'analisi delle risposte individuali è emerso che la posizione attualmente ricoperta è stata conseguita nella maggior parte dei casi per iniziativa personale ma anche ricorrendo a società di selezione o rispondendo ad annunci di ricerca personale qualificato.*

*Nei grafici che seguono la suddivisione percentuale delle risposte fornite dal campione.*

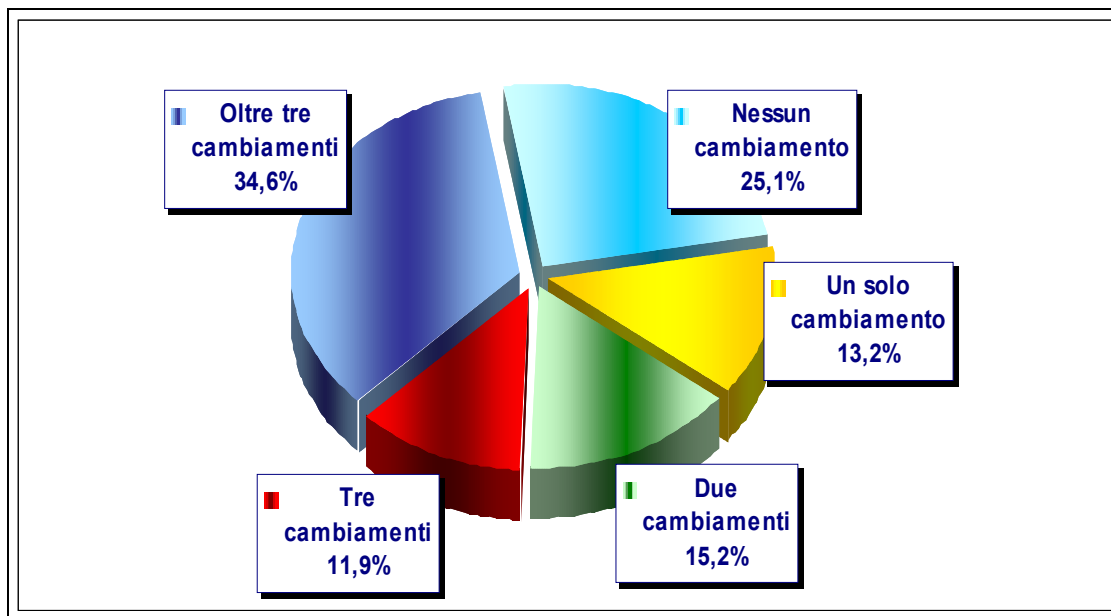


*distribuzione percentuale delle risposte per area funzionale di appartenenza.*

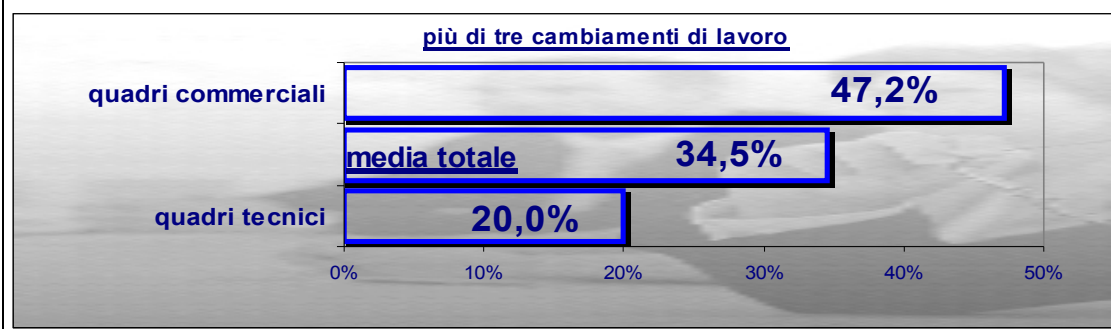
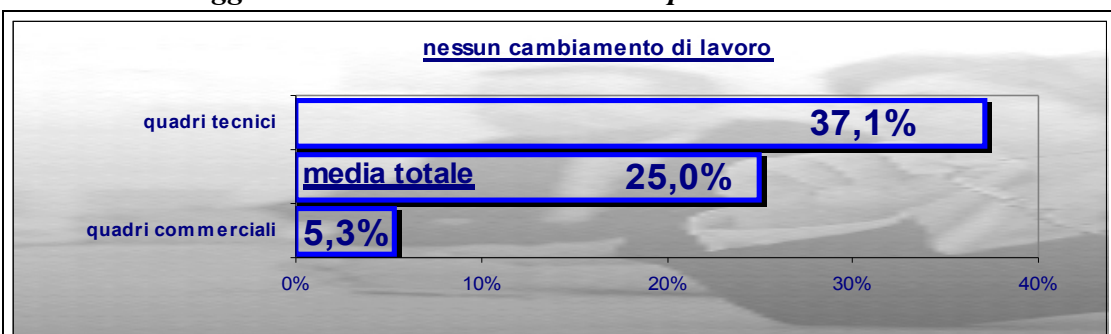


## 8. CAMBIAMENTI DI ATTIVITA'

*Dall'analisi delle risposte individuali è risultato che nel corso dell'intero periodo lavorativo nel 62% dei casi si sono verificati almeno due cambiamenti di attività o di azienda. Nel grafico che segue la distribuzione percentuale per numero di cambiamenti registrati.*



*Di seguito sono indicate le funzioni aziendali nelle quali si sono verificati il minore o il maggiore numero di cambiamenti rispetto alla media.*

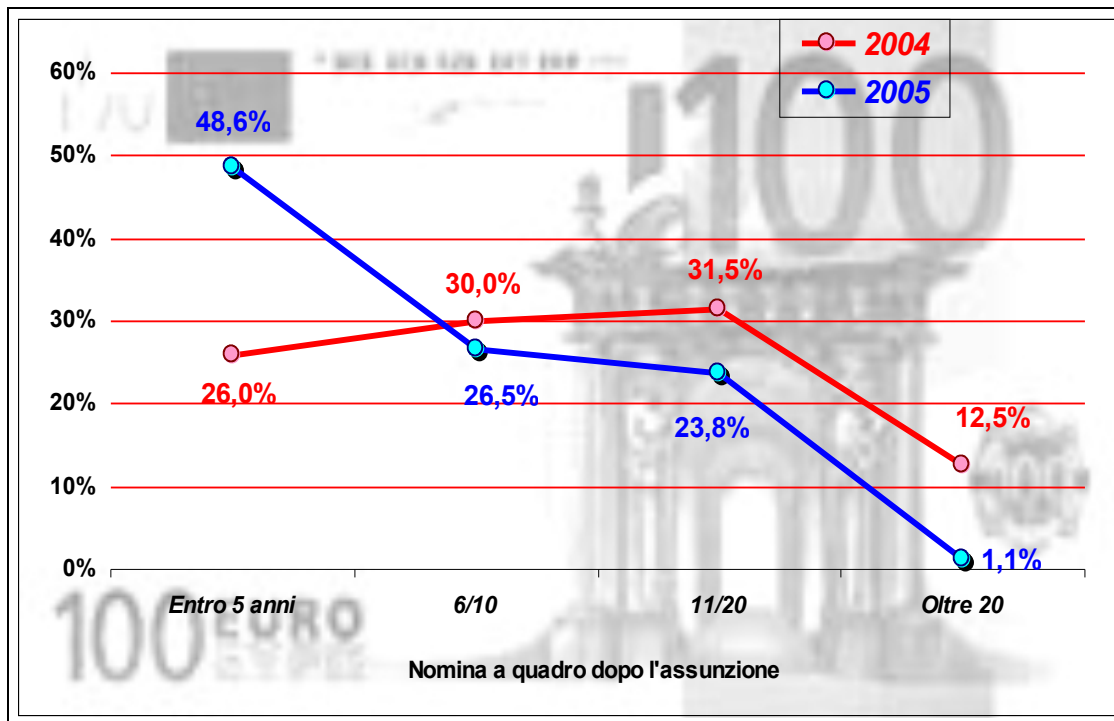


*I Quadri Tecnici risultano meno propensi al cambiamento mentre quelli Commerciali sono più disponibili a nuove e diverse opportunità professionali.*

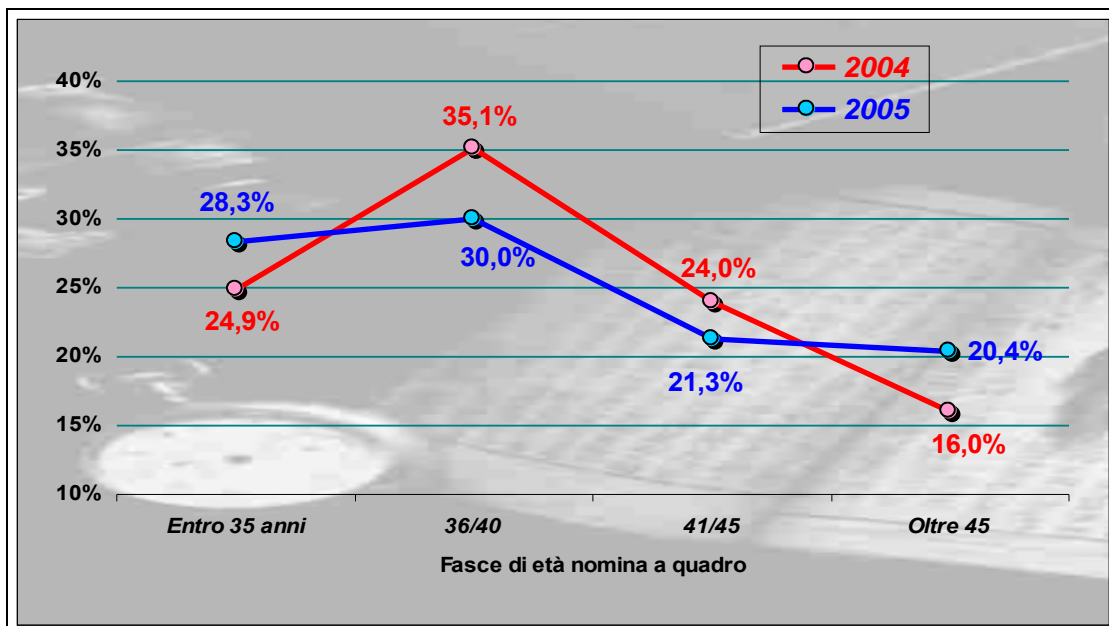
## 9. LA CARRIERA

*L'assunzione diretta con la qualifica di Quadro nell'attuale impresa ha riguardato il 30,1% del campione (nel 2005 risultava il 22,5%).*

*Nel grafico che segue è indicata la distribuzione percentuale delle nomine avvenute dopo l'assunzione a confronto con i dati del 2004.*



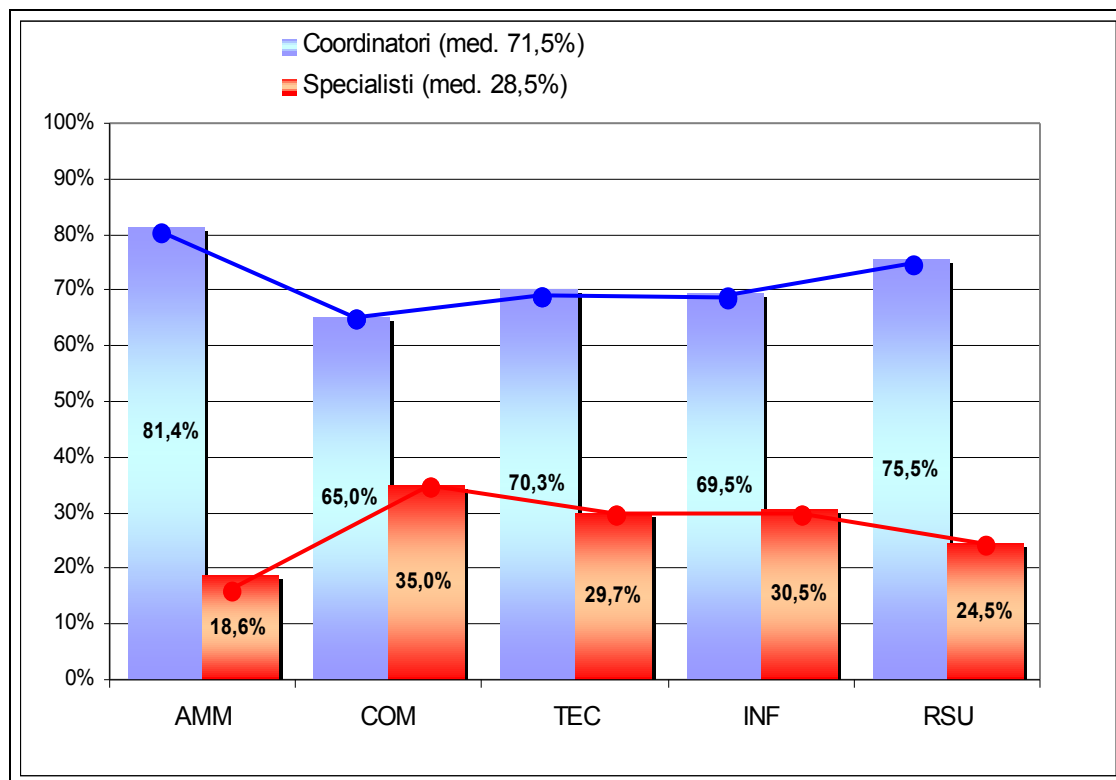
*Come si può osservare la percentuale dei Quadri nominati entro i primi cinque anni dall'assunzione è quasi raddoppiata rispetto a quella registrata nella precedente edizione. Nel grafico che segue la distribuzione percentuale delle nomine per fasce di età*



*Il passaggio alla categoria Quadri si è verificato mediamente intorno ai 40 anni.*

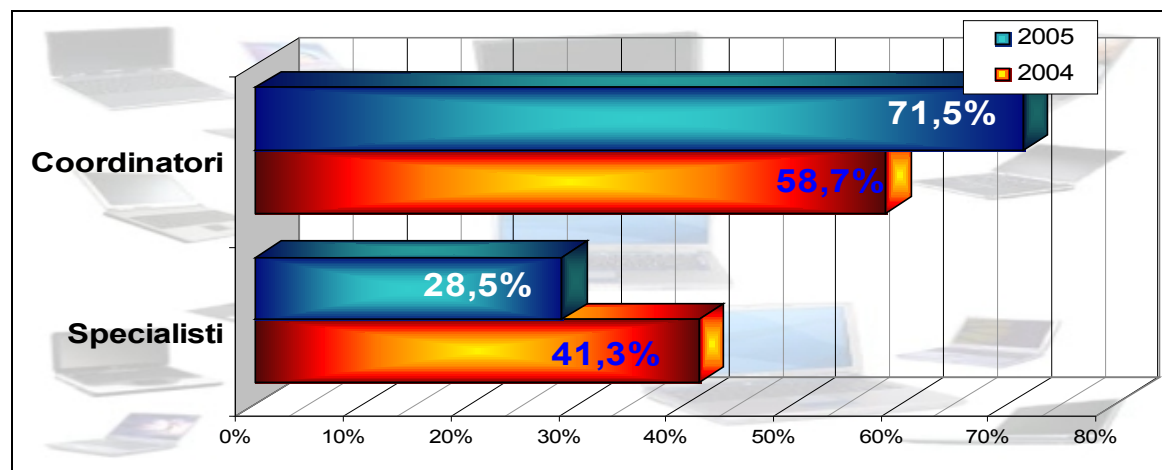
## 10. IL RUOLO PROFESSIONALE

*I Quadri che svolgono funzioni di tipo gestionale oltre che specialistiche rappresentano oltre il 70% del campione. Il grafico che segue evidenzia la suddivisione percentuale tra coordinatori e specialisti nelle varie funzioni aziendali.*



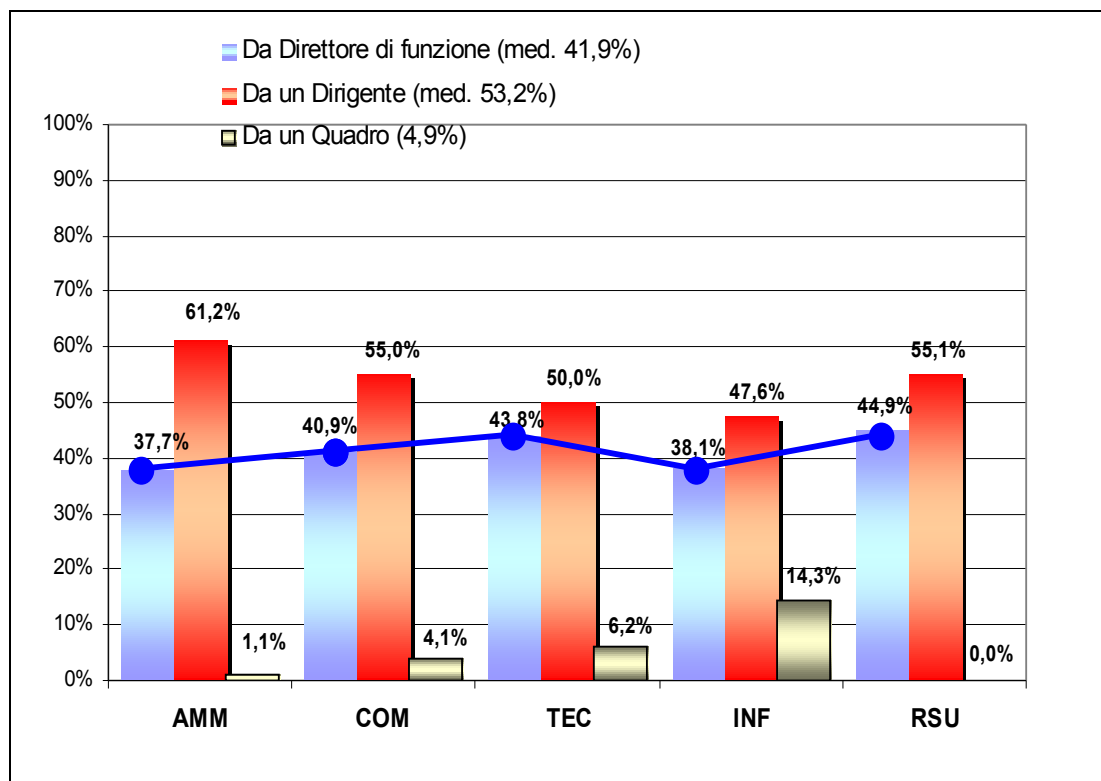
*Il 15,5% dei Q/A coordinano l'attività di un solo collaboratore. Questa tipologia prevale nella funzione amministrativa nella quale risulta molto elevata la percentuale dei Q/A, che pur svolgendo attività prevalentemente specialistica, hanno alle proprie dipendenze al massimo due collaboratori. Il 50% circa coordina l'attività da un minimo di 5 ad un massimo di 30 collaboratori ed il 10% più di 30.*

*Rispetto al 2004 risulta notevolmente aumentata la percentuale dei Q/A che svolgono attività di coordinamento come risulta dalla elaborazione grafica che segue.*

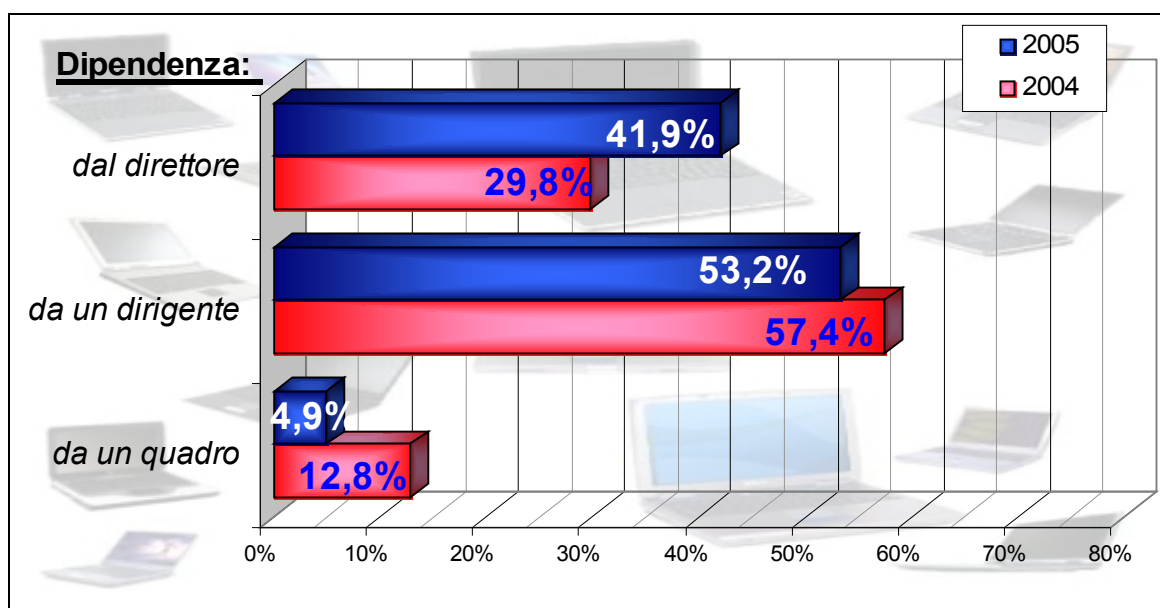


## 11. LA DIPENDENZA GERARCHICA

*Il 95% dei Q/A opera alle dipendenze di un dirigente . Il grafico che segue evidenzia la distribuzione percentuale del livello di dipendenza nelle varie aree funzionali.*

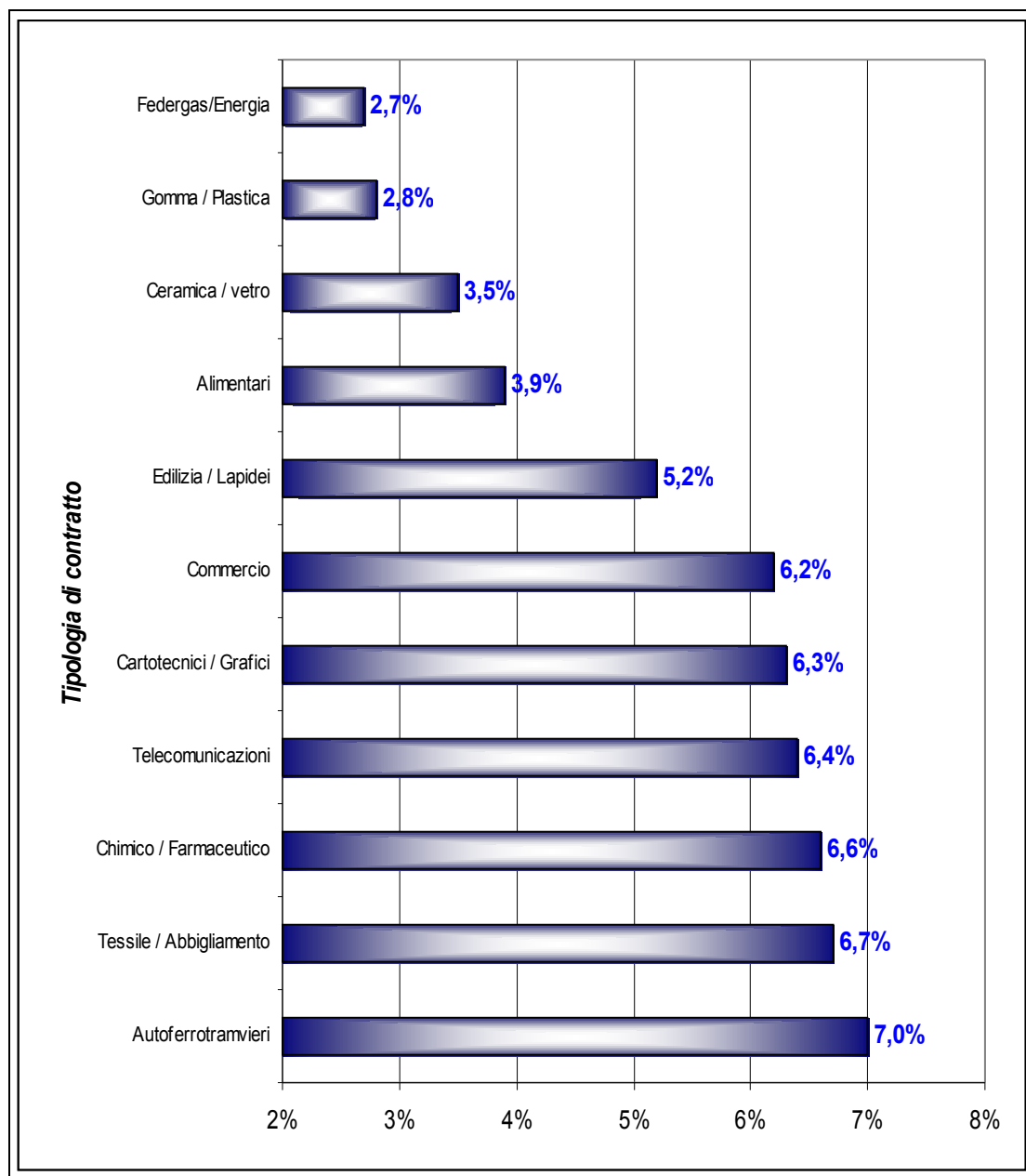


*Rispetto all'indagine 2004 risulta notevolmente aumentata la percentuale dei Q/A operanti alle dipendenze del direttore della rispettiva funzione, mentre si è ridotta quella dei Q/A dipendenti da un collega della stessa categoria come risulta dal grafico che segue.*



## 12. I CONTRATTI DI LAVORO

*Sono stati individuati oltre 20 differenti contratti di lavoro. Nel grafico che segue è evidenziata la percentuale di appartenenza dei Q/A facenti parte del campione a ciascuna tipologia contrattuale.*



*Il 57,3% del campione opera in imprese relative ai settori evidenziati nel grafico che precede. Il restante 42,7% fa parte di aziende del comparto metalmeccanico.*

### **13. LE POSIZIONI DI LAVORO**

*Sono stati individuati oltre 50 diversi ruoli professionali relativi a specialisti e coordinatori. Nelle tabelle che seguono la distribuzione delle posizioni nelle varie aree funzionali.*

<b>AREA AMMINISTRATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credit Manager</li> <li>• Approvvigionamenti</li> <li>• Budget</li> <li>• Contabilità</li> <li>• Controllo di gestione</li> <li>• Finanza</li> <li>• Investimenti</li> <li>• Pianificazione</li> <li>• Servizi Generali</li> <li>• Ragioneria</li> <li>• Costi</li> <li>• Legale</li> </ul>

<b>AREA COMMERCIALE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area Manager</li> <li>• Business Analyst</li> <li>• Business Manager</li> <li>• Customer Developer</li> <li>• Customer Service</li> <li>• Funzionario Estero</li> <li>• Product Manager</li> <li>• Commercio Estero</li> <li>• Marketing</li> <li>• Pubblicità</li> <li>• Vendite Italia</li> <li>• Vendite estere</li> </ul>

<b>AREA TECNICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution Manager</li> <li>• Plant Manager</li> <li>• Preventivista</li> <li>• Project Manager</li> <li>• Acquisti tecnici</li> <li>• Assistenza Tecnica</li> <li>• Logistica</li> <li>• Magazzino</li> <li>• Manutenzione</li> <li>• Planning</li> <li>• Produzione</li> <li>• Progettazione</li> <li>• Qualità</li> <li>• Sicurezza</li> <li>• Stabilimento</li> </ul>

<b>AREA INFORMATICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabile CED</li> <li>• Responsabile EDP</li> <li>• Sistemista</li> <li>• Programmatore</li> <li>• Capo Progetto</li> </ul>

<b>AREA RISORSE UMANE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo Organizzativo</li> <li>• Amministrazione Personale</li> <li>• Formazione</li> <li>• Relazioni Industriali</li> <li>• Selezione</li> </ul>

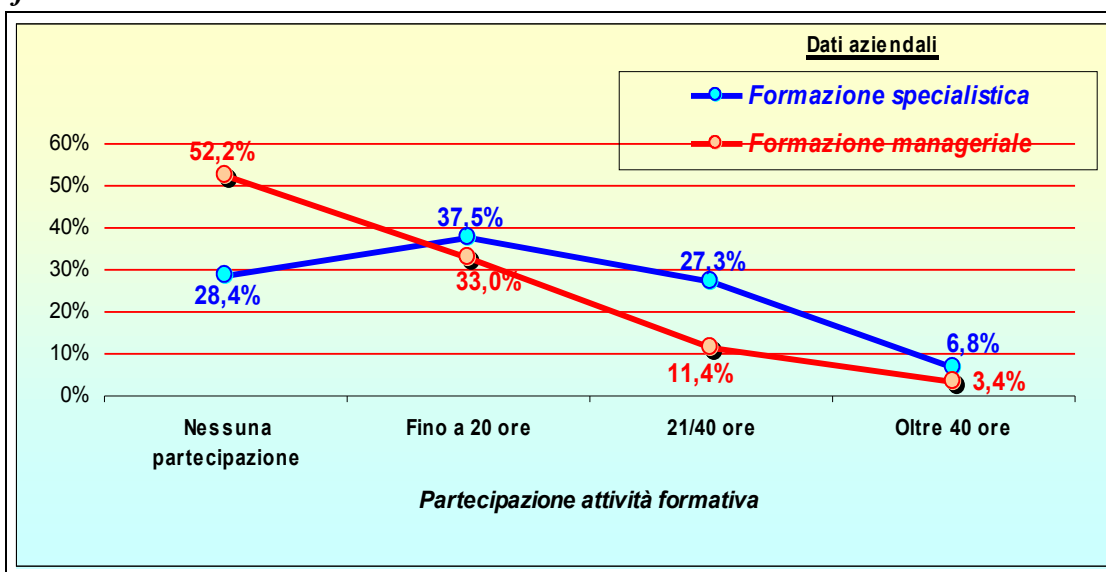
### Enti bilaterali

*Il 45,5% delle società partecipanti a questa seconda edizione dell'indagine ha già aderito agli Enti bilaterali di formazione costituiti da Sindacati e Confindustria.*

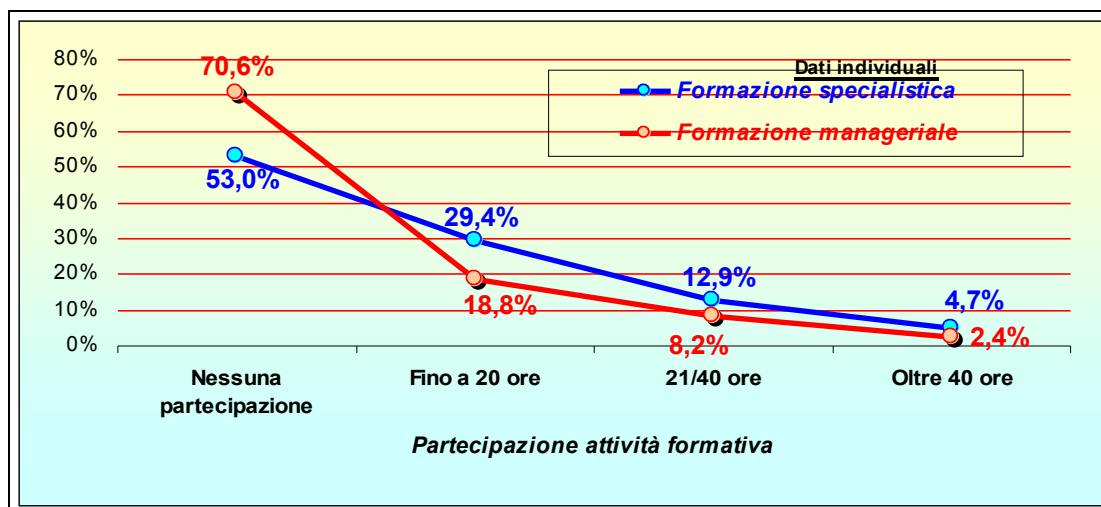
*Il 31,8% non ha ancora deciso se aderire e il 22,7% ha dichiarato di non essere interessato.*

### Attività formative realizzate

*L'indagine ha messo ancora una volta in evidenza la limitata realizzazione di progetti formativi da parte delle imprese particolarmente in materie manageriali. Secondo i dati forniti dalle Direzioni Aziendali il 52% del campione non ha partecipato ad alcun intervento su temi manageriali. Nel grafico che segue la distribuzione percentuale relativamente alla partecipazione alle varie attività formative.*



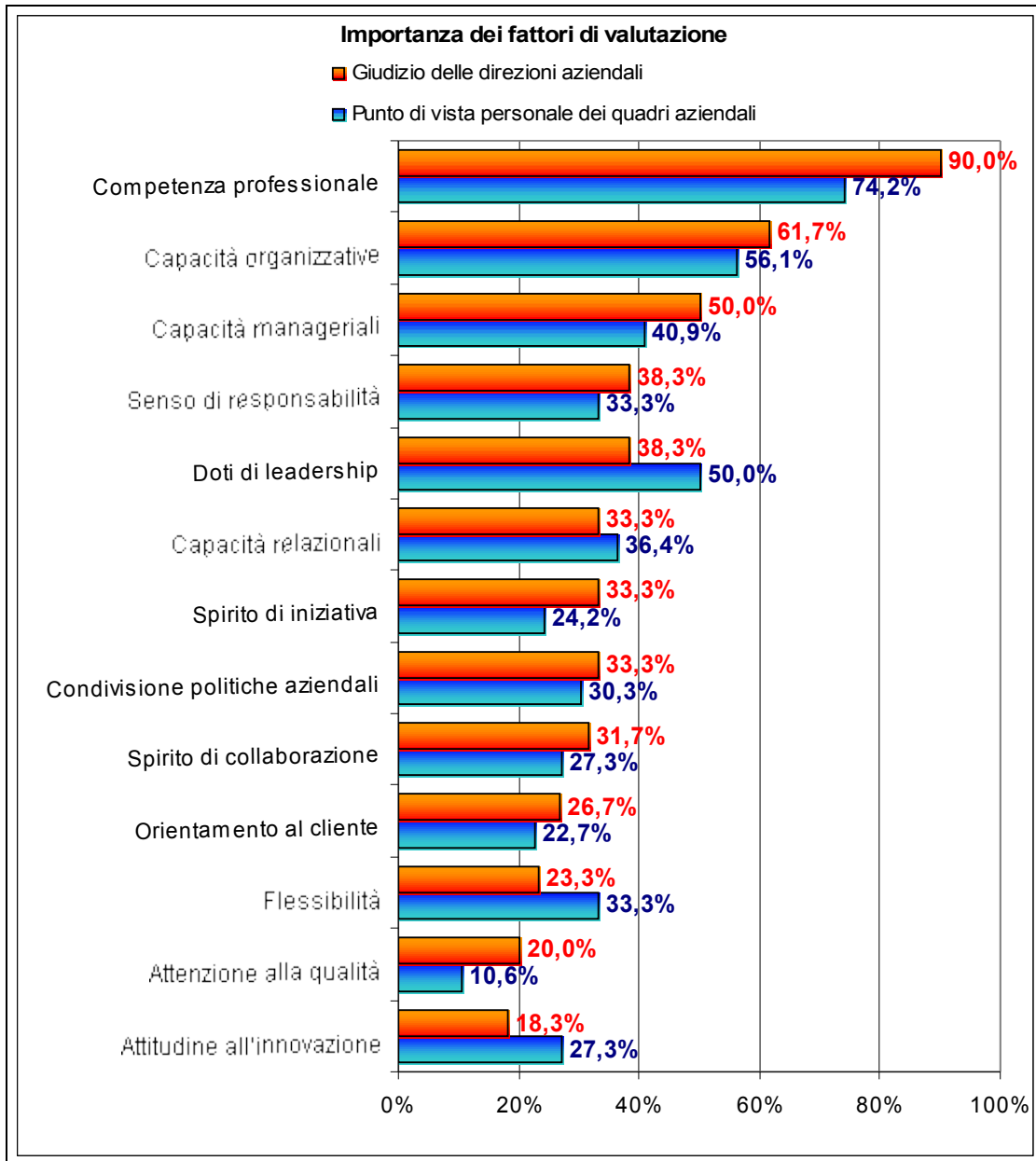
*Mediamente nel 90% dei casi la durata media su base annua è risultata inferiore alle 40 ore. Si ritiene opportuno precisare che la percezione a livello individuale dei Q/A risulta ancora più negativa dei dati forniti dalle Aziende come risulta dalla elaborazione grafica che segue.*



## 15. IL PROCESSO VALUTATIVO

*Sul tema della valutazione i risultati di questa seconda edizione confermano i dati rilevati lo scorso anno. Infatti soltanto il 45,5% delle imprese del campione dispone di una procedura per valutare le prestazioni dei Q/A.*

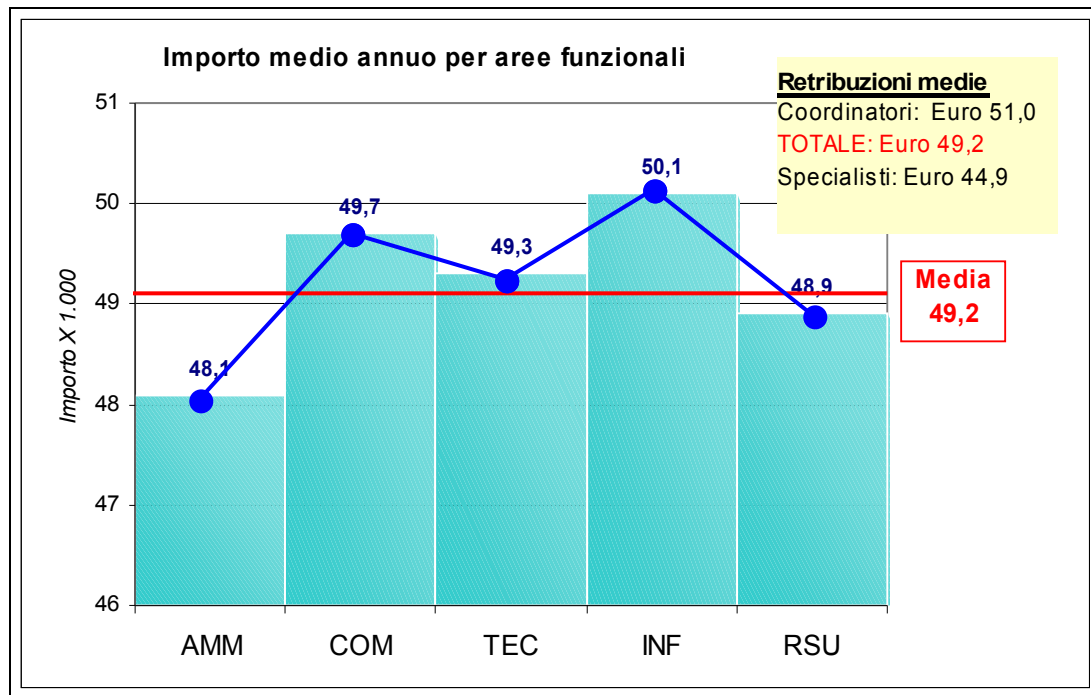
*Le opinioni che hanno i diretti interessati sulla importanza dei fattori di valutazione risulta differente da quella espressa dalle direzioni aziendali come evidenziato nel grafico che segue.*



*Gli unici elementi di convergenza, anche se in percentuali diverse riguardano l'importanza attribuita ai primi quattro fattori; per tutti gli altri le opinioni sono diverse ed in alcuni casi contrastanti.*

## 16. RETRIBUZIONE FISSA E AUMENTI DI MERITO

*La retribuzione media annua lorda riferita all'ultimo trimestre 2005 è risultata di Euro 49,226. Il livello retributivo degli specialisti è nettamente inferiore a quello della media totale in tutte le aree funzionali mentre quello dei coordinatori è superiore. Nel grafico che segue la retribuzione media per area funzionale.*



*Nell'ultimo anno il 36,2% dei Q/A del campione ha percepito un aumento extra contrattuale medio di Euro 3.182. Nella tabella che segue l'importo medio per area funzionale e la relativa percentuale dei beneficiari.*

AUMENTI DI MERITO E BENEFICIARI						
Area Funzionale	AMM	COM	TEC	INF	RSU	TOT
<b>Aumenti</b>	<b>2836</b>	<b>3843</b>	<b>3103</b>	<b>2505</b>	<b>2234</b>	<b>3182</b>
<b>% Ben.</b>	<b>37,6%</b>	<b>41,9%</b>	<b>32,0%</b>	<b>39,5%</b>	<b>38,4%</b>	<b>36,2%</b>

*L'importo medio più elevato è stato rilevato nel settore commerciale che peraltro registra anche la più elevata percentuale di beneficiari. I suddetti importi sono già compresi nella retribuzione media indicata nel grafico che precede.*

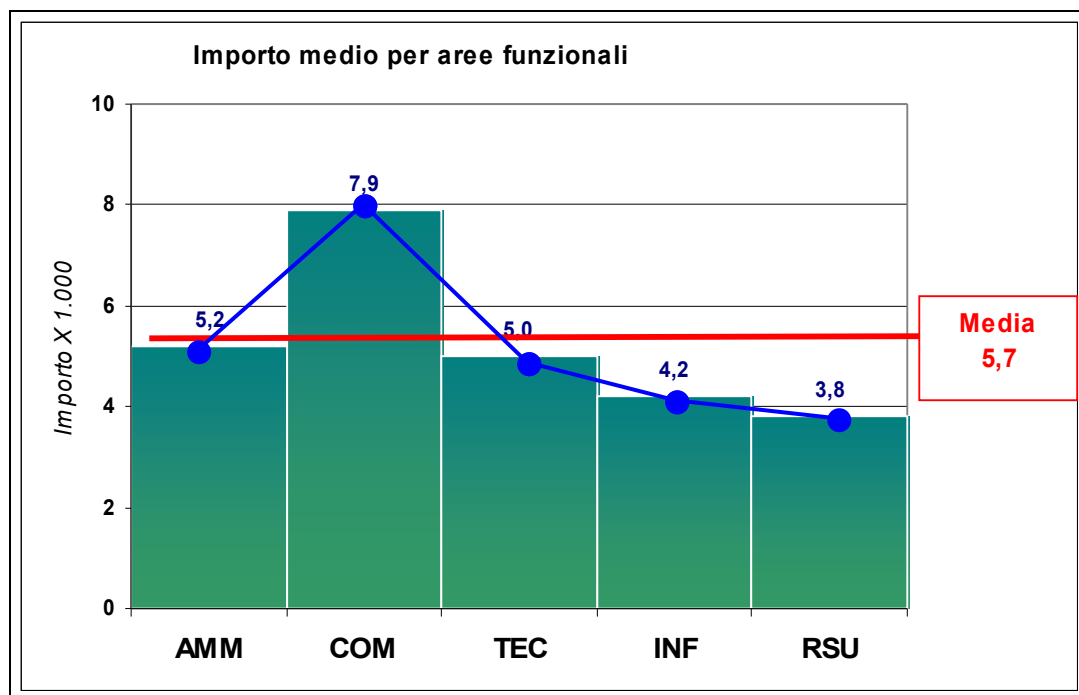
## 17. RETRIBUZIONE VARIABILE

*La politica aziendale di corrispondere un importo variabile su base annua strettamente collegato ai risultati di obiettivi precedentemente affidati, è risultato applicato dal 40% delle società partecipanti.*

*A tale proposito è però necessario sottolineare che la percentuale dei Q/A che hanno beneficiato della una retribuzione variabile è del 60% circa, in quanto in molti casi le aziende hanno corrisposto una gratifica una-tantum non collegata agli obiettivi.*

*L'importo medio totale della retribuzione variabile è risultato di Euro 5.733.*

*Nel grafico che segue l'importo medio della retribuzione variabile per area funzionale.*



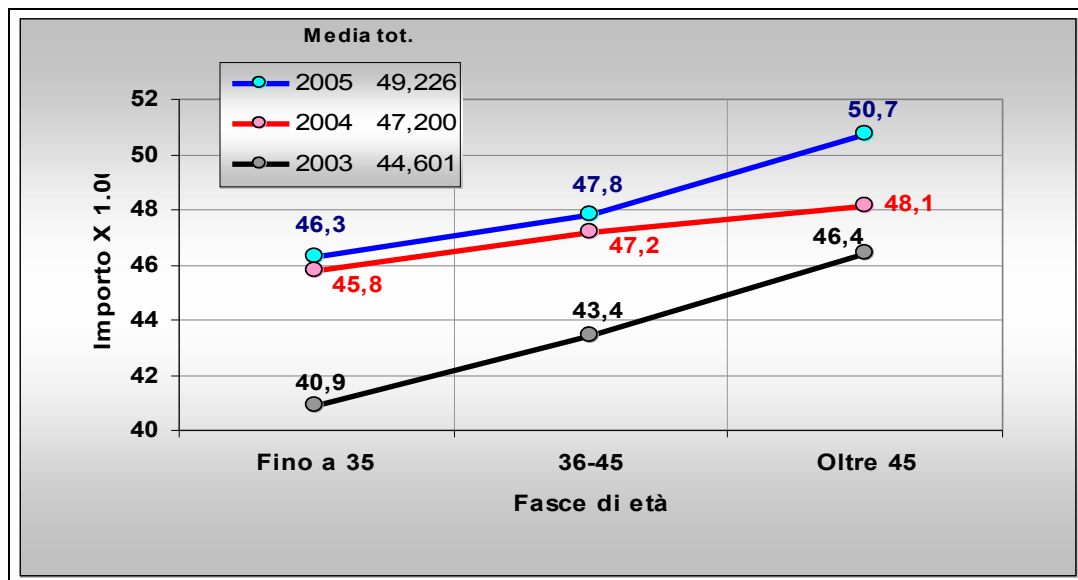
*Nella fascia di età fino a 40 anni l'importo della retribuzione variabile è risultato di Euro 6.859, mentre nelle fasce successive è al di sotto della media totale. Nella tabella che segue la distribuzione percentuale dei beneficiari per aree funzionali.*

### Percentuale Beneficiari

AMM	COM	TEC	INF	RSU	TOT
54,1%	60,6%	57,2%	60,5%	56,4%	56,8%

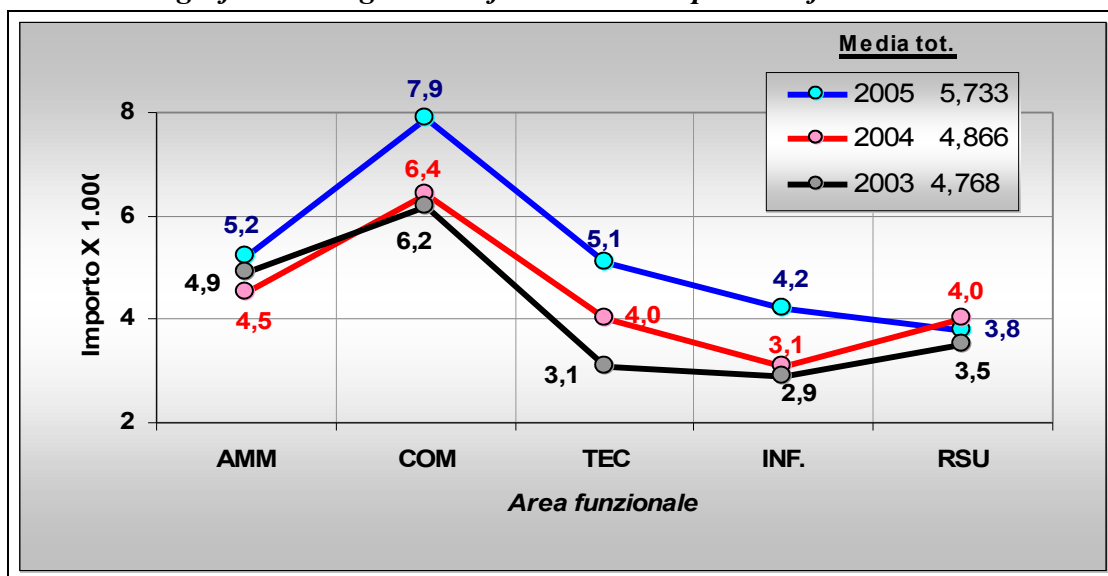
### Retribuzione fissa

Nel triennio 2003-2005 la retribuzione media fissa è cresciuta del 10,3% passando da Euro 44,6 del 2003 a Euro 49,2. L'incremento medio più elevato è stato registrato nella fascia di età fino a 35 anni, e tende a ridursi nelle fasce di età successive. Nel grafico che segue il confronto dei dati retributivi medi per fasce di età.



### Retribuzione variabile

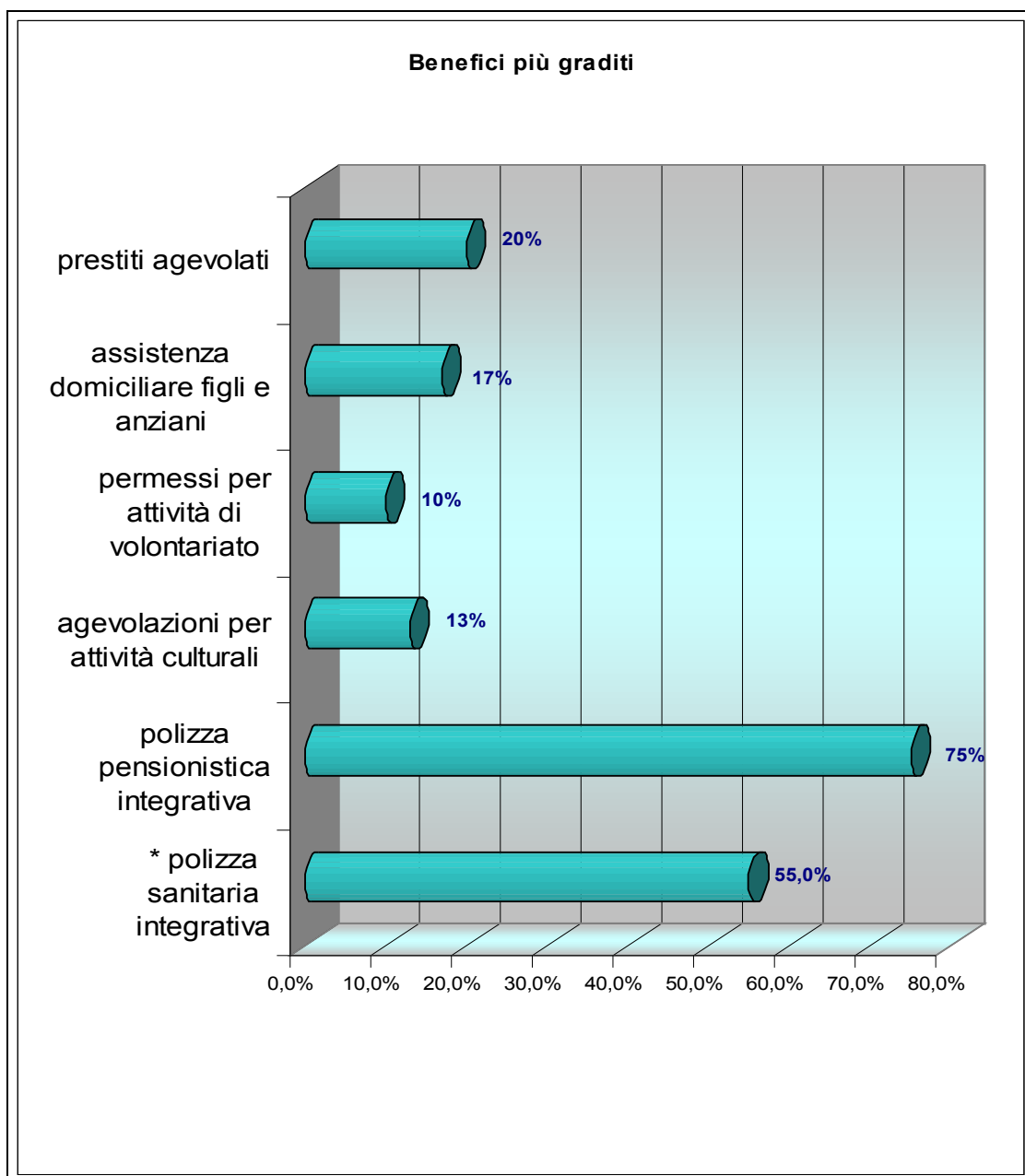
L'importo medio della retribuzione variabile è aumentato di circa il 20% passando da Euro 4.768 del 2003 a 5.733. L'incremento medio più elevato è stato registrato nelle aree tecnico/commerciali; il più basso in quelle amministrativa e risorse umane. Nel grafico che segue il confronto dei dati per area funzionale.



*Mediamente quasi il 50% dei Q/A facenti parte del campione dispone, in misura diversa ed in relazione alla tipologia dell'incarico ricoperto, dell'auto aziendale, del telefono cellulare e del personal computer portatile.*

*A tale proposito è però opportuno sottolineare che questa tipologia di benefici nella maggior parte dei casi costituisce di fatto uno strumento di lavoro.*

*Ai partecipanti è stato richiesto di indicare quale tipologia di agevolazione indipendentemente da quelle attualmente beneficiate, risulterebbe maggiormente gradita. Il dettaglio dei risultati è contenuto nel grafico che segue.*

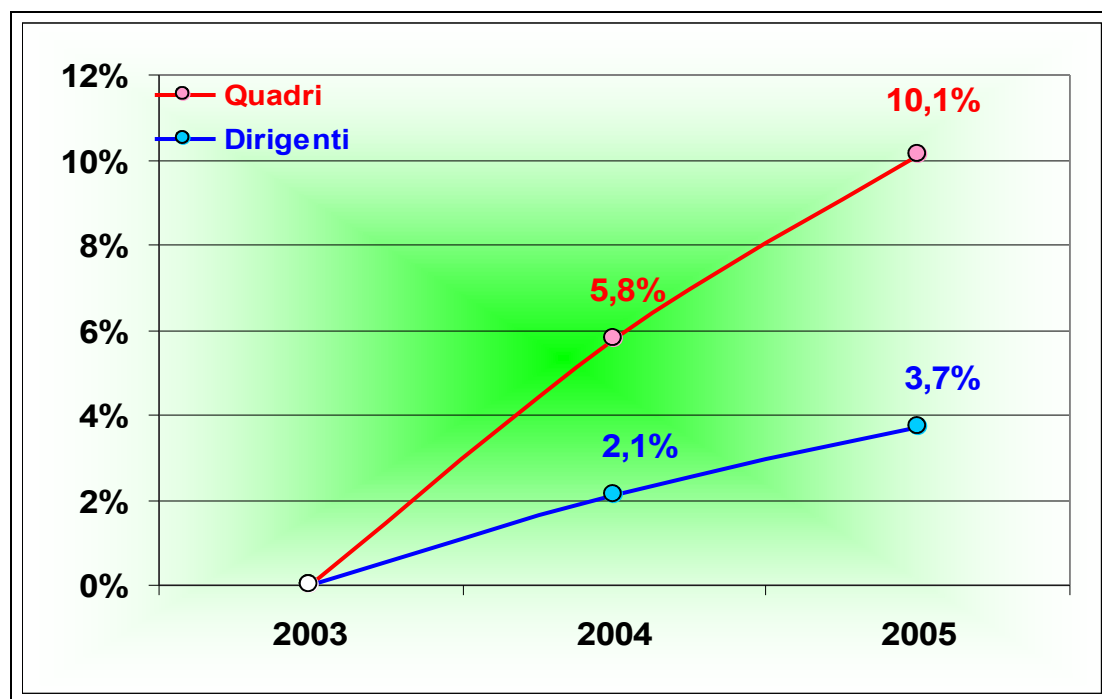


*(\*) Tra i benefits indicati nel grafico che precede il 38% dei Q/A dispone attualmente di una polizza sanitaria integrativa.*

## **20. PROSPETTIVE DI SVILUPPO DELLA CATEGORIA**

*Nel triennio 2003-2005 le retribuzioni medie dei Q/A sono cresciute del 10,1% mentre quelle dei Dirigenti di medio livello, escludendo pertanto i Direttori di funzione, soltanto del 3,7% come risulta dalla tabella e dal grafico che seguono.*

ANNO	QUADRI		DIRIGENTI	
	RAL	Diff % su 2003	RAL	Diff % su 2003
2003	44,6	-	75,6	-
2004	47,2	+ 5,8%	77,7	+ 2,7%
2005	49,2	+ 10,3%	78,5	+ 3,8%



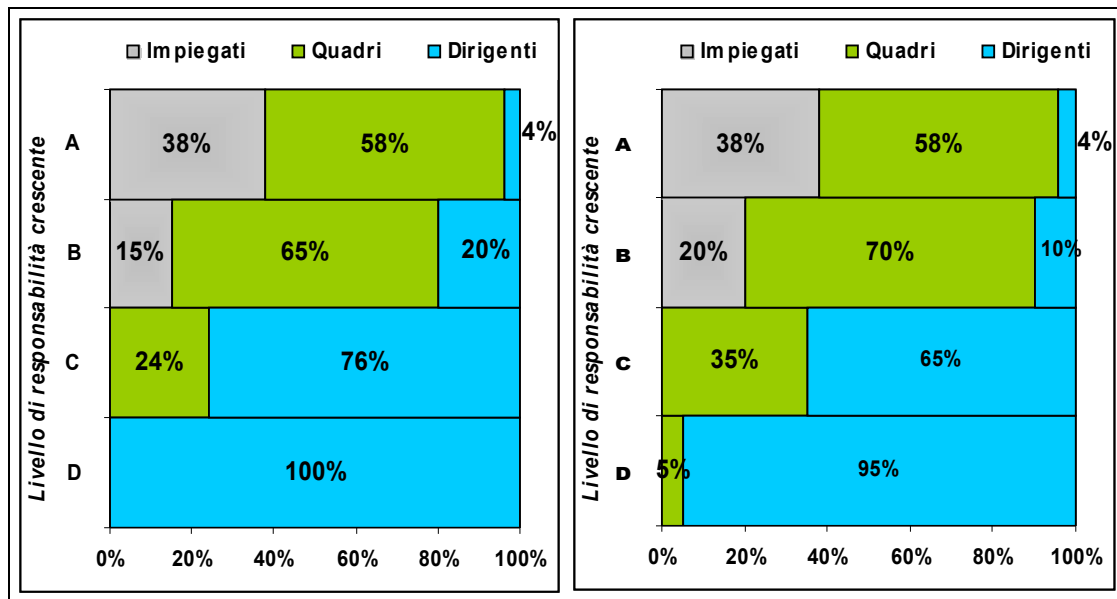
*Alcuni indicatori come la riduzione del gap retributivo tra Quadri e Dirigenti, l'aumento delle assunzioni dirette con la qualifica di Quadro, l'incremento delle promozioni entro i primi anni dall'assunzione nonché la più frequente assegnazione ai Quadri di funzioni precedentemente affidate a Dirigenti consentono ragionevolmente di poter ipotizzare un effettivo costante sviluppo professionale della categoria come evidenziato nelle elaborazioni grafiche delle pagine seguenti.*

**ELABORATO A**

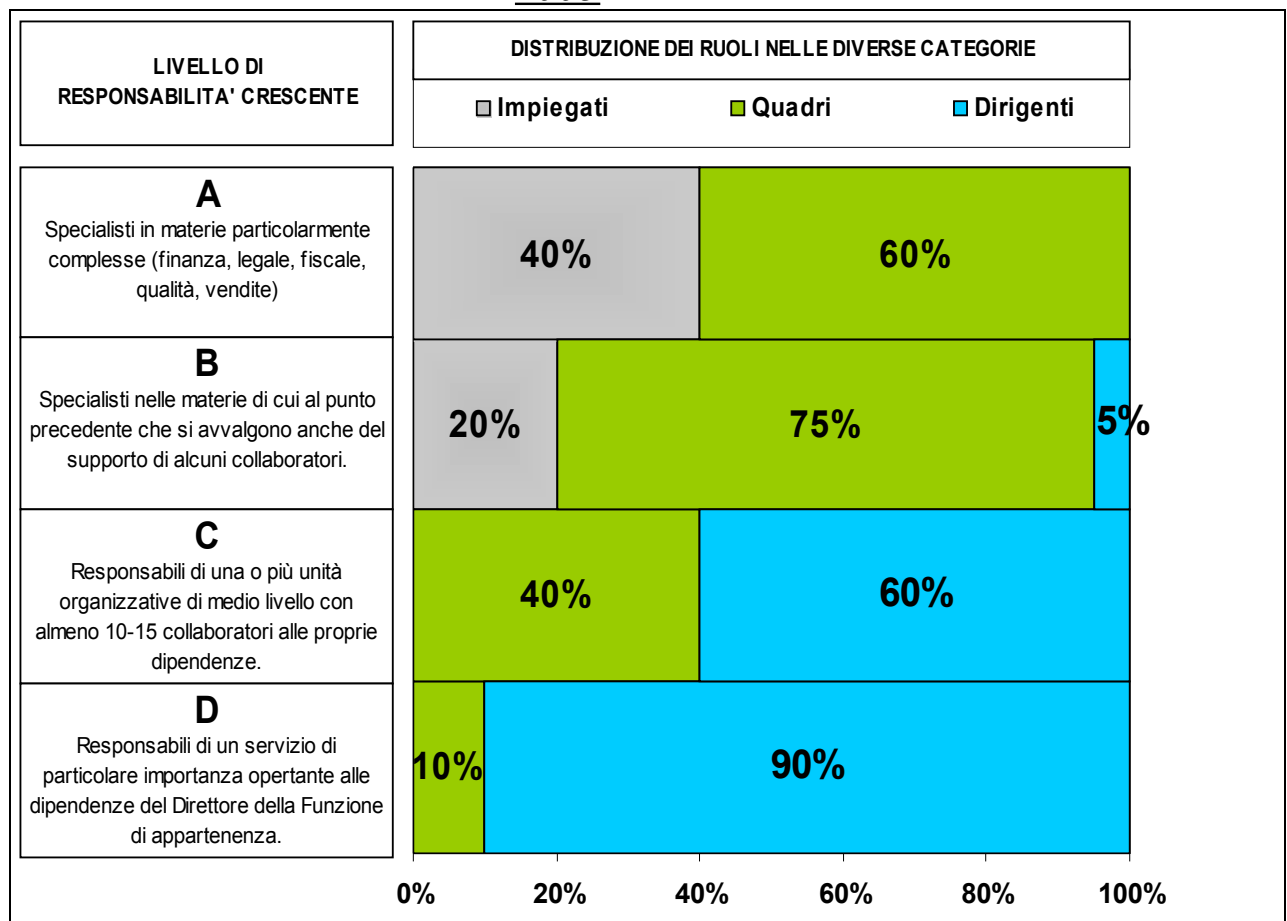
*Negli elaborati grafici che seguono è evidenziata la distribuzione percentuale delle diverse categorie nei vari livelli di responsabilità ipotizzata nel triennio 2003-2005.*

**2003**

**2004**

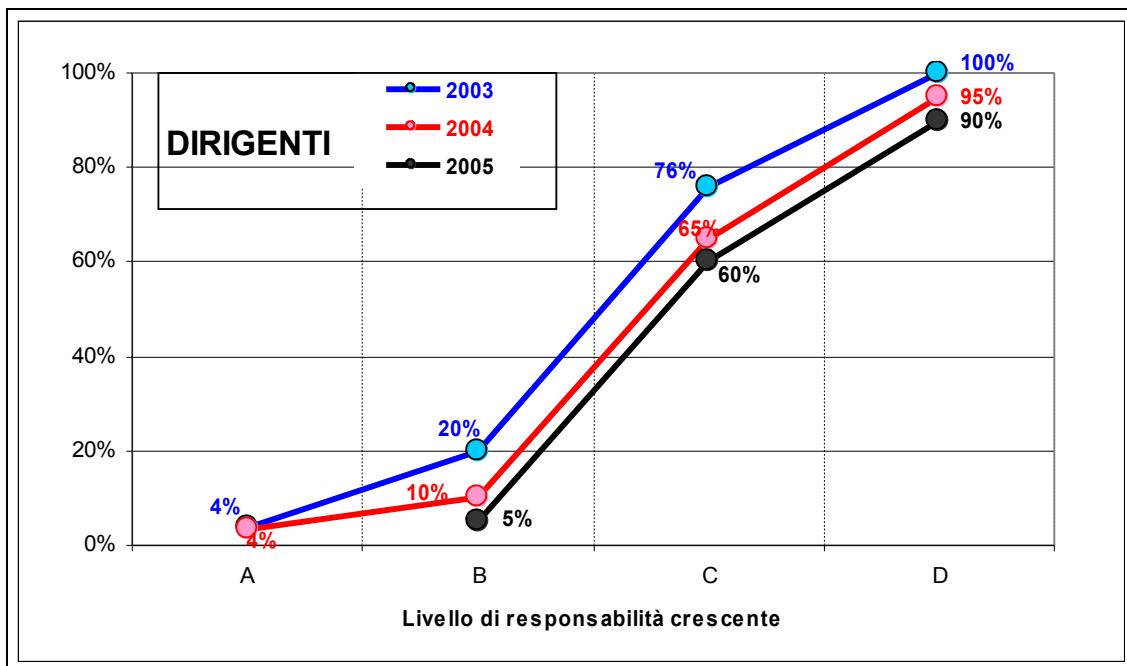
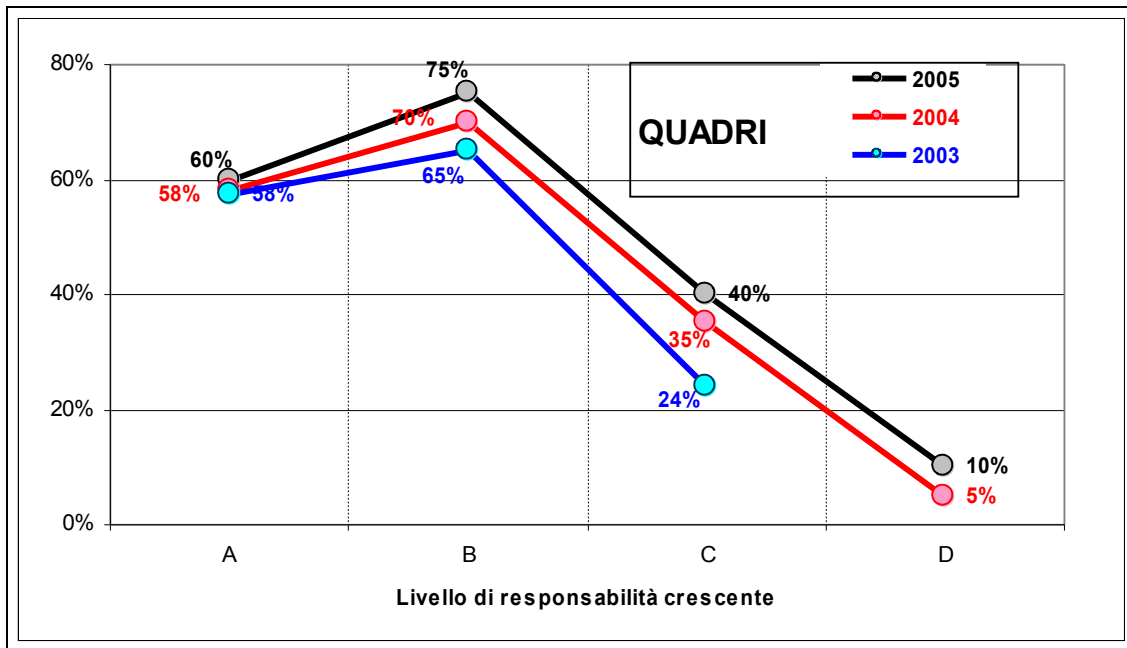


**2005**



**ELABORATO B**

*Di seguito il confronto Quadri/Dirigenti relativo alla distribuzione percentuale nei vari livelli di responsabilità nel triennio 2003-2005.*



*Interpretando i dati rappresentati nei due grafici che precedono emerge una tendenza in aumento dei Q/A nelle fasce di responsabilità più elevate.*

## 21. NOTA CONCLUSIVA

*L'appuntamento annuale sull'Osservatorio Quadri Aziendali sta incontrando sempre maggiore interesse sia da parte delle Direzioni aziendali dato il crescente numero di partecipazioni che dai media in relazione ai numerosi articoli che compaiono sulle più prestigiose testate nelle pagine che trattano temi di economia.*

*Gli elementi raccolti in queste due prime edizioni della ricerca, confermano che è stato avviato un processo conoscitivo di sicuro interesse per la categoria e che i dati e le informazioni raccolte saranno di grande utilità per la programmazione delle prossime edizioni per verificare il trend di sviluppo del fenomeno Quadri nelle imprese italiane.*

*Il termine fenomeno ci sembra appropriato in quanto uno dei più prestigiosi organismi di ricerca, il Censis, attribuisce alla categoria una crescita superiore al 10% negli ultimi tre anni e da parte di altre fonti risulta confermato sempre più che le imprese tendono a sostituire le posizioni rese vacanti da Dirigenti con quelle di Quadri aziendali.*

*Certamente non è compito di questa ricerca quello di spiegare il fenomeno ma semplicemente quello di registrare i cambiamenti che si verificano.*