

20
26

SALARY OUTLOOK

L'analisi delle retribuzioni italiane

OSSERVATORIO
— jobpricing



INDEX

Introduzione IL CAMBIAMENTO STA ARRIVANDO? 5

Capitolo 1 IL CONTESTO DI MERCATO E LE RETRIBUZIONI IN ITALIA E EUROPA

- 1.1 I salari in un confronto internazionale 7
- 1.2 Salari, costo del lavoro, potere d'acquisto e produttività 12
- 1.3 Le retribuzioni medie nazionali 22
- 1.4 Salari e crescita dei prezzi 25
- 1.5 Distribuzione dei salari 28

Capitolo 2 LA COMPOSIZIONE DEI PACCHETTI RETRIBUTIVI

- 2.1 La retribuzione variabile 34
- 2.2 Benefit & Welfare 38

Capitolo 3 LE DIFFERENZE RETRIBUTIVE TERRITORIALI

- 3.1 Macroregioni 44
- 3.2 Regioni 49

Capitolo 4 LE CARATTERISTICHE AZIENDALI

- 4.1 Settori di attività 59
- 4.2 Industry di mercato 64
- 4.3 Dimensione dell'azienda 78
- 4.4 Dimensione internazionale e scopo 83

Capitolo 5 LE CARATTERISTICHE INDIVIDUALI

- 5.1 Genere 87
- 5.2 Età anagrafica 93
- 5.3 Livello di istruzione 98

Allegati

- Metodologia 105
- Glossario 106

EXECUTIVE SUMMARY

JP Salary Outlook è un report “rolling” aggiornato semestralmente dall'Osservatorio JobPricing, che offre una fotografia dello stato dell'arte delle retribuzioni in Italia. Lo studio (pubblicato a partire dal 2014) rappresenta - per l'ampiezza e la profondità delle informazioni - un punto di riferimento ormai consolidato nel panorama delle analisi retributive del mercato italiano: il suo scopo è quello di dare un contributo di trasparenza e di oggettività in un campo troppo spesso dibattuto in base al senso comune, piuttosto che ai dati.

I dati sulle retribuzioni sono raccolti con una metodologia di indagine rappresentativa, con particolare attenzione ai dipendenti del settore privato. I dati sulla forza lavoro italiana si basano su quelli forniti dall'ISTAT attraverso la rilevazione sulle forze di lavoro, che viene aggiornata periodicamente e resa pubblica. Questi dati vengono elaborati e mappati e, dopo la loro validazione, alcuni dei risultati vengono resi disponibili in questo rapporto.

Il presente rapporto è suddiviso in sei capitoli. Il primo capitolo esamina le retribuzioni in Italia in relazione agli altri Paesi. Esamina inoltre il comportamento dei salari in linea con la produttività, il costo della vita, l'inflazione e la tassazione. Nel secondo capitolo, il rapporto esamina la composizione dei pacchetti retributivi. Nel capitolo 3, viene esplorata la dinamica territoriale dei salari, concentrandosi sulle diverse regioni italiane, per comprendere meglio il divario territoriale nei salari. Il capitolo 4 estende l'indagine a livello settoriale, industriale e di dimensione delle aziende del settore privato. Nell'ultimo capitolo, le caratteristiche individuali sono al centro dell'attenzione, concentrandosi in particolare su genere, età e titolo di studio.

I risultati principali del rapporto sono i seguenti:

- L'Italia si colloca al 23° posto su 34 Paesi OCSE per salario medio annuo (lo scorso anno era al 22°). Il salario medio annuo dell'Italia (\$ 51.019) è al di sotto di Paesi come Austria, Belgio, Germania, Francia e Spagna.
- Il nostro Paese è, tra i Paesi OCSE, in terz'ultima posizione per perdita di potere di acquisto dei salari nel lungo periodo (-4% nel 2024 vs 2015), dietro solo Paesi Bassi e Grecia.
- Nel 2025, la RAL media è aumentata dell'3,6% rispetto al 2024. Se si considera il 2015, l'aumento è del 15,0%. Questo aumento è significativo e segue un periodo di quattro anni in cui le retribuzioni sono in tendenza di crescita.
- Gli impiegati hanno registrato l'aumento di RAL più consistente lo scorso anno (3,8%), portando a 13,1% la crescita dal 2015. Di tutti e quattro gli inquadramenti, gli operai sono quelli che hanno registrato il maggiore aumento relativo della RAL nel lungo periodo (+16,6%).
- Nel 2025 si registra un recupero del potere di acquisto dei salari (+3,6% vs +1,5% dell'inflazione), ma la

dinamica di lungo periodo rimane negativa (+15,0% vs +22,6% dell'inflazione dal 2015 a oggi). In sostanza, i lavoratori dipendenti italiani hanno perso dal 2015 quasi 8 punti percentuali di potere di acquisto.

- In Italia, il 75% delle persone riceve una retribuzione lorda annua di meno di 35.000 €, quasi il 90% non supera i 40.000 €. Nel 2025, i più pagati del mercato (9° decile dei CEO) hanno ricevuto una cifra di 8,8 volte superiore rispetto ai meno pagati (1° decile degli operai).
- La componente variabile media delle retribuzioni tra il 2024 e il 2025 è aumentata, così come sono aumentati i percettori di variabile.
- La differenza tra le retribuzioni medie annue del nord e quelle di sud e isole è di quasi 4.400 euro. Sebbene negli ultimi anni sia prevalso il cosiddetto "catching up effect" tra le regioni del sud e quelle del nord, il salario medio delle regioni settentrionali supera ancora quello del sud di quasi il 15%.
- Lombardia, Lazio e Liguria registrano le retribuzioni più alte mentre la Basilicata ha la RAL più bassa, seguita da Calabria e Molise.
- Il settore più pagato è quello dei servizi finanziari, che è anche quello cresciuto di più nel lungo periodo, mentre nel breve periodo il settore maggiormente cresciuto è quello edilizio.
- I salari sono correlati alla dimensione numerica e organizzativa dell'azienda: più l'impresa è grande come numero di dipendenti e collegata a dinamiche multinazionali, più la retribuzione media cresce. Il miglior trend dell'ultimo anno spetta alle aziende con oltre 1.000 dipendenti.
- Il Gender pay gap sulla RAL è dell'8,5%, che cresce al 10,0% sulla RGA. Ciò dimostra la continua presenza della disuguaglianza di genere nel mercato del lavoro italiano. La differenza maggiore in termini di pay gap si rileva tra gli operai (9,5%), quella più contenuta tra i quadri (4,3%).
- La differenza retributiva tra i lavoratori in ingresso e quelli in uscita, per età anagrafica, è del 32,4%. Il salto maggiore si verifica nelle prime fasce d'età, entro i 45 anni. Negli ultimi dieci anni il tasso di crescita delle retribuzioni degli under 35 è stato sensibilmente migliore di quello di tutte le altre fasce di età.
- In media, un laureato guadagna il 36,7% in più di un non laureato. Più il livello di istruzione è elevato, più la retribuzione media cresce.

INTRODUZIONE: IL CAMBIAMENTO STA ARRIVANDO?

Negli ultimi anni il tema delle retribuzioni è tornato con forza al centro del dibattito economico e sociale nel nostro Paese. L'Italia rappresenta infatti un caso peculiare tra le economie avanzate: mentre in molti Paesi i salari reali hanno registrato una crescita significativa negli ultimi decenni, nel nostro Paese la dinamica retributiva è rimasta sostanzialmente stagnante per lungo tempo. A questa debolezza strutturale si è aggiunto negli ultimi anni l'impatto dell'inflazione, che ha contribuito a comprimere ulteriormente il potere d'acquisto dei lavoratori. È in questo contesto che si inserisce quella che sempre più spesso viene definita la "questione salariale italiana", un tema che riguarda non solo il livello delle retribuzioni, ma anche la loro capacità di riflettere i cambiamenti del mercato del lavoro, della produttività e del tessuto economico.

Comprendere come evolvono i salari, quali fattori ne influenzano la dinamica e quali differenze emergono tra territori, settori e ruoli professionali è oggi fondamentale per interpretare le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro. Il Salary Outlook dell'Osservatorio JobPricing nasce proprio con questo obiettivo: offrire una lettura basata sui dati dell'andamento delle retribuzioni in Italia, contribuendo a una maggiore consapevolezza sulle dinamiche salariali e sui principali trend che stanno ridefinendo il sistema retributivo.

A rendere ancora più attuale questo tema contribuisce anche il nuovo quadro normativo europeo. La Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva, che gli Stati membri dovranno recepire entro il 7 giugno 2026, introduce infatti nuovi obblighi per rafforzare il principio della parità di retribuzione per lavoro di pari valore e contrastare il divario retributivo di genere. La direttiva promuove una maggiore trasparenza nelle politiche salariali e incoraggia le imprese a dotarsi di sistemi retributivi basati su criteri chiari e oggettivi, segnando un passaggio importante verso modelli di gestione delle retribuzioni più strutturati e consapevoli.

In questo scenario, analizzare in modo sistematico l'evoluzione delle retribuzioni diventa sempre più importante. Attraverso l'analisi dei dati e dei principali indicatori del mercato del lavoro, il Salary Outlook si propone di offrire uno strumento utile per comprendere le dinamiche salariali del Paese e per supportare imprese, professionisti HR e osservatori del mercato del lavoro nella lettura di un fenomeno sempre più centrale per la competitività delle organizzazioni e per l'equità del sistema economico.

01

**IL CONTESTO DI MERCATO E
LE RETRIBUZIONI IN ITALIA E EUROPA**

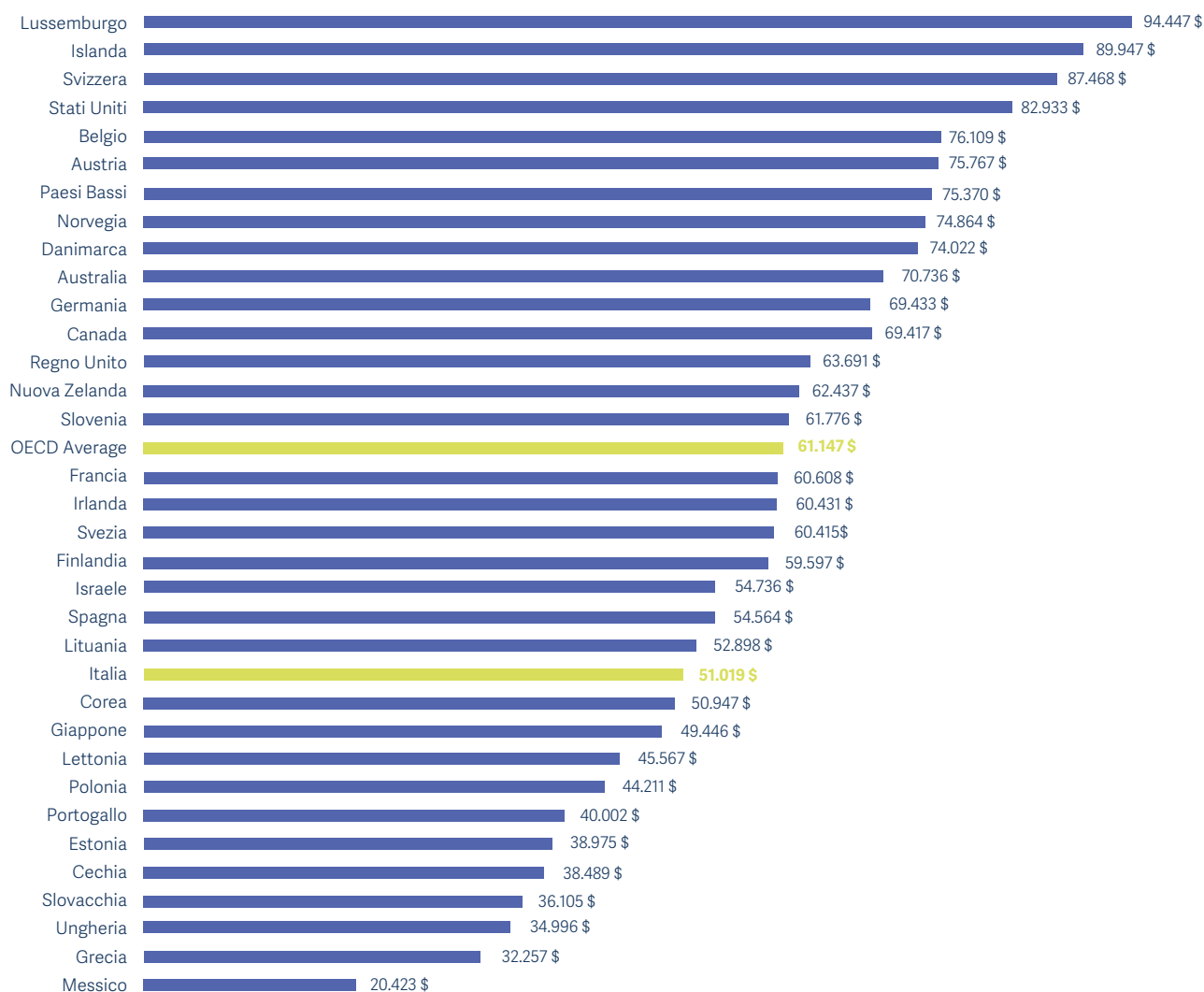
1.1 I salari in un confronto internazionale

La retribuzione media annua in Italia, nonostante il trend di crescita più sostenuto negli ultimi anni, non solo rimane una delle più basse tra i Paesi dell'OCSE e dell'Europa Unita, ma sta perdendo posizioni. Con una media di circa 51.019 \$, a parità di potere d'acquisto (PPA) si colloca al 23° posto tra i 34 Paesi dell'OCSE: rispetto allo scorso anno ci supera la Lituania. È inoltre significativamente più bassa (-10.127 \$, -16,6%) rispetto alla retribuzione media annua dell'OCSE, pari a 61.146 \$. Rispetto al Paese OCSE più alto in classifica, il Lussemburgo, il guadagno medio in Italia è inferiore di oltre 43.400 \$ (circa il 46% in meno), mentre rispetto al Messico, che è il Paese peggio classificato, il guadagno medio in Italia è superiore di circa 30.600 \$ (+150%).

Se limitiamo l'analisi ai 17 Paesi dell'Eurozona inclusi nel grafico, l'Italia, che è la terza economia dell'UE, si colloca al 10° posto, al di sotto, come preventivabile, di Paesi come Germania e Francia, ma di recente superata anche dalla Spagna, mentre la Grecia è l'ultima in classifica (32.257 \$).

Quello che desta maggiore impressione, se si analizzano i dati storici, è il trend di variazione dei salari nel nostro Paese messo a confronto con gli altri Paesi OCSE. Prendendo come riferimento di partenza l'anno 2015, e analizzando i dati fino al 2024, solo 4 dei Paesi analizzati evidenziano un trend in decrescita: Irlanda (-1%), Paesi Bassi (-6%), Grecia (-5%) e, appunto, l'Italia (-4%). Nello stesso periodo, la media OCSE è cresciuta dell'8%, e alcuni Paesi hanno registrato addirittura crescite in doppia cifra (ad esempio Ungheria, +35%, Repubblica Ceca, +15%, Portogallo, +13%, Polonia, +31%). I dati di Francia (+2%), Germania (+5%) e Spagna (+1%) non mostrano crescite enormi: il gap che si è allargato in questi anni con le maggiori economie dell'Eurozona non deriva tanto, quindi, da una notevole crescita dei salari negli altri Paesi, quanto dall'incapacità del nostro sistema economico di creare le condizioni per una crescita dei salari nel corso dell'ultimo decennio (e anche prima, a ben vedere).

● **Figura 1.1 Salario medio annuo per i Paesi OCSE, anno 2024, PPA \$**



Note: Il salario medio OCSE è ottenuto utilizzando il monte salari nazionale diviso il numero di occupati totali, corretto per il rapporto tra le ore standard full-time settimanale e le ore medie settimanali lavorate. È misurato in dollari americani a prezzi costanti, anno base 2016 in Parità di Potere d'Acquisto (PPA) per il consumo privato del medesimo anno.

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati OCSE.

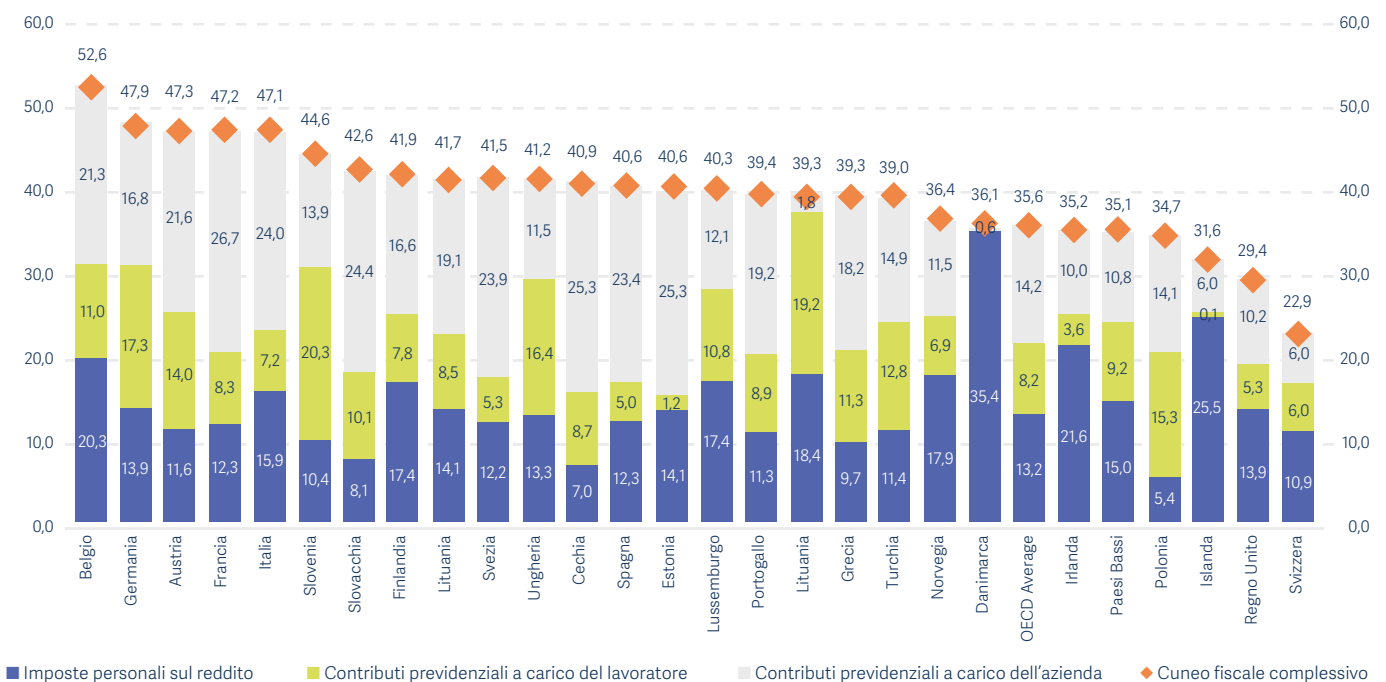
Approfondendo l'analisi relativa al livello dei salari in Italia rispetto al resto del mondo, non ci si può limitare a quanto fin qui osservato: è necessario valutare gli effetti delle politiche fiscali. Le differenze nel cuneo fiscale (cioè la differenza tra retribuzione netta e costo del lavoro, espressa come percentuale di quest'ultimo) sono decisive perché se da una parte determinano il reddito da lavoro realmente disponibile per le persone (il salario al netto di contributi sociali e imposte sul reddito), dall'altra modificano significativamente la struttura del costo del lavoro per le imprese.

La Figura 1.2 mostra il cuneo fiscale e le sue componenti nei 27 Paesi europei facenti parte dell'OCSE: tra questi, si nota che il Belgio ha il cuneo fiscale totale più alto (52,6%), seguito dalla Germania (47,9%), dall'Austria (47,3%), dalla Francia (47,2%). L'Italia è al 5° posto, con il 47,1%: contrariamente a quanto spesso

si sente sostenere, il cuneo fiscale è abbastanza allineato tra le maggiori economie europee. In fondo alla classifica, tra i Paesi europei analizzati, la Svizzera ha il cuneo fiscale più basso (22,9%).

Vediamo ora la scomposizione tra imposte personali sul reddito, contributi sociali personali e contributi sociali a carico delle aziende. Come detto, le scelte sulla base delle quali i singoli Paesi impostano la propria politica fiscale impattano fortemente sul reddito disponibile per le persone che lavorano, e di conseguenza sui consumi e sull'economia nel suo complesso. Nella figura 1.2, ciascun istogramma mostra la scomposizione tra contributi sociali (a carico delle aziende e delle persone) e imposte sui redditi personali, espresse in percentuale sul costo complessivo del lavoro per le imprese. I dati mostrano approcci piuttosto diversi nei singoli Paesi: ad esempio, la Danimarca è il Paese con la più alta tassazione media sul reddito (35,4%), ma in questo Paese di fatto non si pagano contributi sociali, né da parte dei lavoratori né da parte delle imprese. La Francia è il Paese con i più alti contributi sociali a carico delle imprese (26,7%), mentre la Lituania è quello con i più alti contributi sociali a carico dei lavoratori (19,2%). In Italia la suddivisione prevede i contributi sociali a carico dell'azienda pari al 24% del costo del lavoro e il 7,2% a carico del lavoratore (dal 6,6% del 2024). Come detto, se a prima vista l'approccio nelle grandi economie europee sembra simile (Germania, Francia e Italia hanno un cuneo fiscale complessivo abbastanza allineato), entrando nel dettaglio emergono differenze importanti: in Francia e in Italia il cuneo fiscale a carico delle aziende è più elevato, mentre in Germania sono le persone che sopportano il peso fiscale più elevato. In generale, se si allarga l'analisi ai Paesi OCSE, si nota come nella maggior parte dei Paesi del Vecchio Continente il cuneo fiscale sia più alto rispetto a Paesi non europei. Ad esempio, il cuneo fiscale in Italia è più alto di circa il 32% rispetto alla media dei Paesi OCSE (47,1% contro 35,6%), mentre negli Stati Uniti (30,1%) è più basso di oltre il 15%.

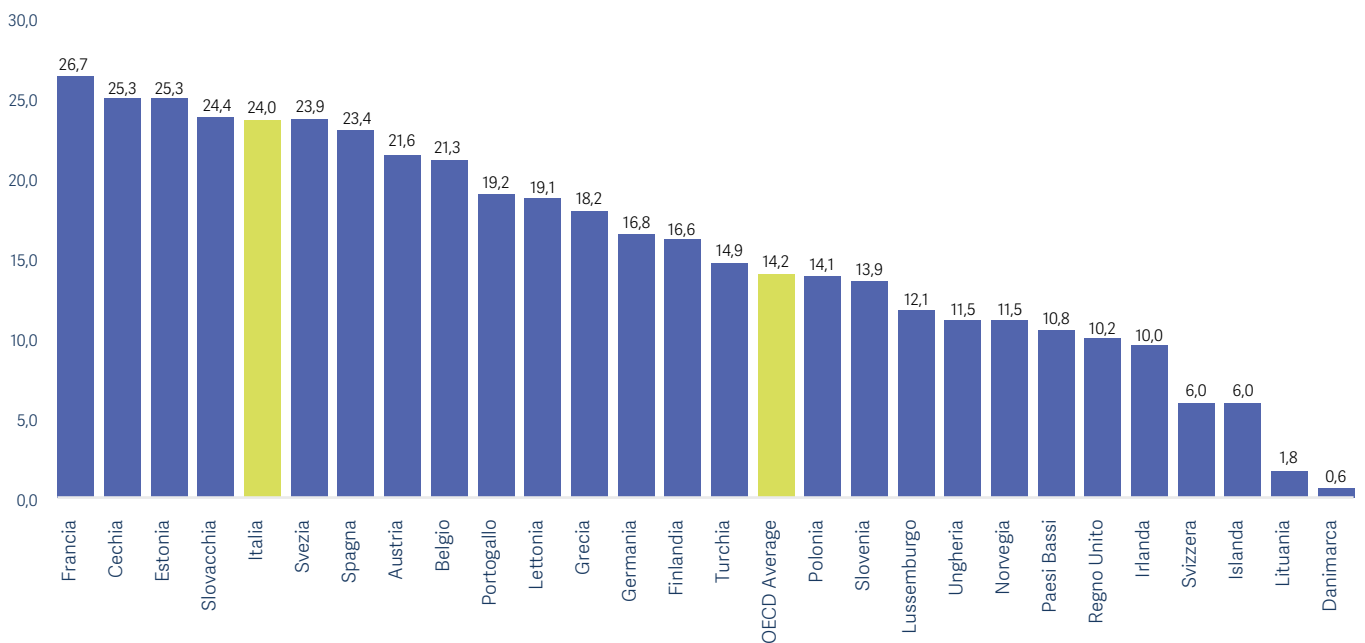
Figura 1.2 Cuneo fiscale e scomposizione (persona singola senza figli a carico), anno 2024, % sul costo del lavoro



Fonte: Taxing Wages 2025, OCSE

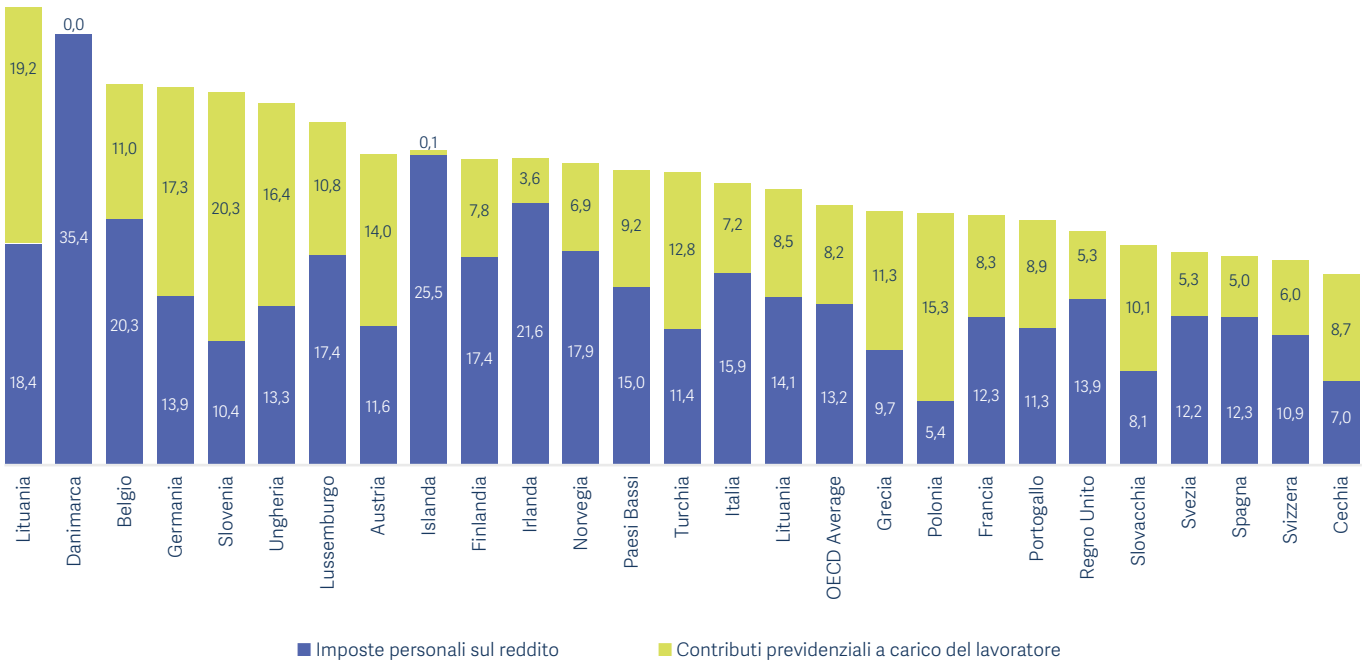
La Figura 1.2 è ulteriormente scomposta in Figura 1.3 (contributi sociali versati dal datore di lavoro) e Figura 1.4 (contributi e imposte versati dal lavoratore). Per quanto riguarda il peso del cuneo fiscale sulle imprese, l'Italia si colloca al quinto posto (24,0%) nella classifica europea, mentre per quanto riguarda la quota a carico delle persone (23,1%) si posiziona al 13° posto (era al 15° lo scorso anno), a "metà classifica", anche se leggermente sopra la media OCSE. I dipendenti in Estonia pagano la percentuale minore (15,3%), mentre quelli in Lituania pagano la percentuale più alta (37,6%). È importante sottolineare una volta di più come questi dati evidenzino l'infondatezza di alcune argomentazioni abbastanza tipiche del dibattito sulle retribuzioni nel nostro Paese, quali ad esempio il luogo comune che descrive il cuneo fiscale di Germania e Francia più basso del nostro, o il livello di tassazione dei Paesi scandinavi altissimo. In Norvegia, Finlandia, Islanda il livello di tassazione e contributi sociali personali è più elevato di poco più di un punto percentuale rispetto a quello dell'Italia, mentre in Svezia è sensibilmente inferiore. I dati parlano chiaro. Va condotta quindi una analisi più ampia: i differenziali salariali a livello internazionale sono ovviamente condizionati dal sistema fiscale e contributivo, ma sono determinati da numerosi altri fattori, quali il livello dei prezzi, la dinamica della domanda e offerta di lavoro, lo stato di salute generale dell'economia, il contesto regolatorio e, come vedremo in seguito, il livello di produttività del lavoro dei singoli Paesi.

● **Figura 1.3 Contributi previdenziali a carico dell'azienda**



Fonte: Taxing Wages 2025, OCSE

● Figura 1.4 Imposte personali e contributi previdenziali a carico del lavoratore



Fonte: Taxing Wages 2025, OCSE

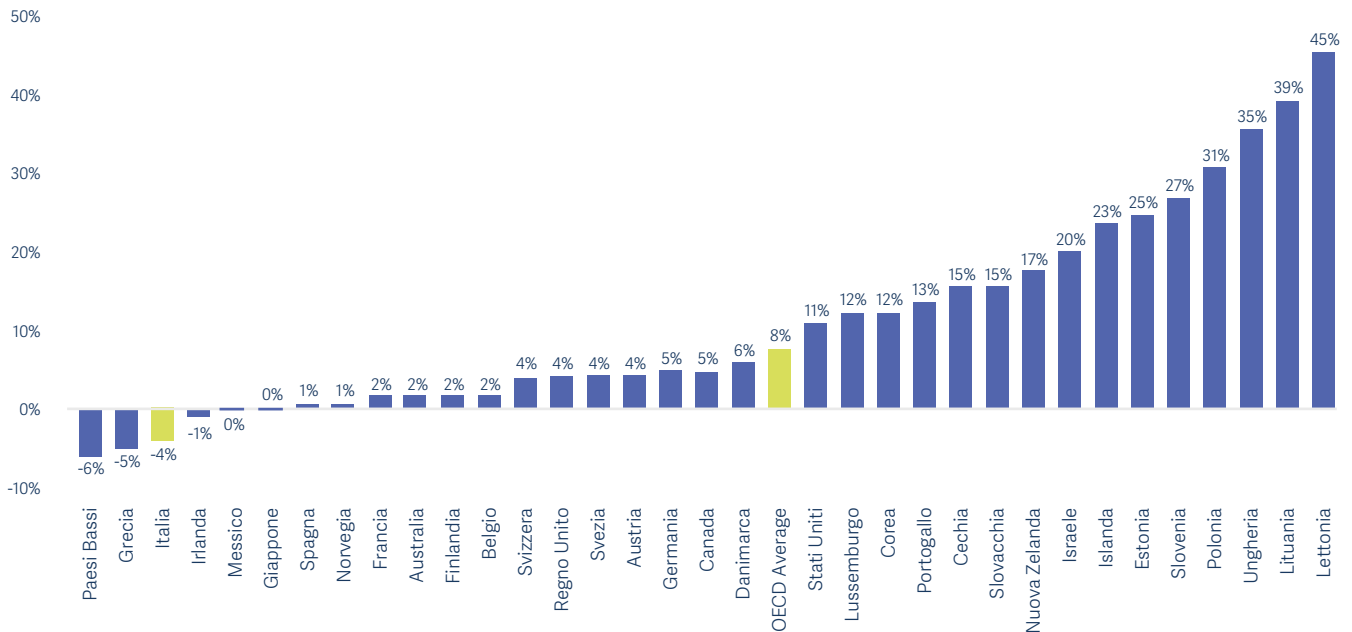
**LE RETRIBUZIONI ITALIANE SI COLLOCANO AL 23° POSTO SU 34 PAESI OCSE
NELLA CLASSIFICA PER SALARIO MEDIO ANNUO.**

1.2 Salari, costo del lavoro, potere d'acquisto e produttività

Dopo lo shock inflazionistico del 2022 e 2023, la dinamica dell'inflazione in Italia è tornata sui livelli consueti. Il dato consolidato relativo alla variazione dei prezzi al consumo nel 2025 si attesta al +1,5%, sebbene lo scenario continui a presentarsi molto incerto: rimangono attive le tensioni sui mercati derivanti dall'aggressione russa in Ucraina, dai dazi imposti dall'amministrazione Trump sulle importazioni di beni in un mercato importantissimo come quello statunitense, dall'instabilità in Medio Oriente. Questa situazione impatta pesantemente sul commercio internazionale e di conseguenza sul PIL di moltissimi Paesi, che hanno visto una frenata della crescita e, in alcuni casi, sono entrati in una fase di recessione più o meno grave. Inoltre, dal punto di vista finanziario molti Stati (come l'Italia) sono usciti fortemente provati dagli interventi straordinari necessari per sostenere l'economia durante la pandemia, e ancora faticano a investire in misure massicce di stimolo all'economia. Le Banche Centrali hanno negli ultimi anni adottato politiche di incremento dei tassi di interesse per contrastare l'inflazione, riuscendo a contenerne la crescita, ma impattando sugli investimenti e, in definitiva, sulla crescita economica. Solo di recente, stabilizzata l'inflazione, si sta vedendo una inversione di tendenza. Lo scenario, quindi, è estremamente complesso ed incerto, ma alcuni dati ci possono aiutare a comprendere meglio la situazione dei salari, a livello nazionale e internazionale.

Partiamo dall'Italia. I dati ci dimostrano un fatto molto importante: sebbene la dinamica inflazionistica si sia "raffreddata" e, come vedremo, nel corso del 2024 e del 2025 il potere di acquisto dei salari sia finalmente tornato a crescere, il livello dei prezzi si posiziona oggi ancora su livelli ben al di sopra di quelli di quattro anni fa. Va ricordato che tra il 2021 e il 2025 l'indice dei prezzi al consumo armonizzato (IPCA) è cresciuto del 19,3% (NIC 18,2%). Nel nostro Paese, le imprese non hanno certo potuto "compensare" con le sole proprie risorse la perdita di potere di acquisto dei salari, ma la spinta dell'inflazione ha sicuramente costretto ad interventi "straordinari", anche grazie ai meccanismi di rinnovo dei CCNL che in alcuni casi hanno portato ad aumenti molto significativi dei minimi contrattuali (vedi CCNL Industria Metalmeccanica).

Figura 1.5 Variazione percentuale del salario medio reale annuo 2015-2024, \$ PPA

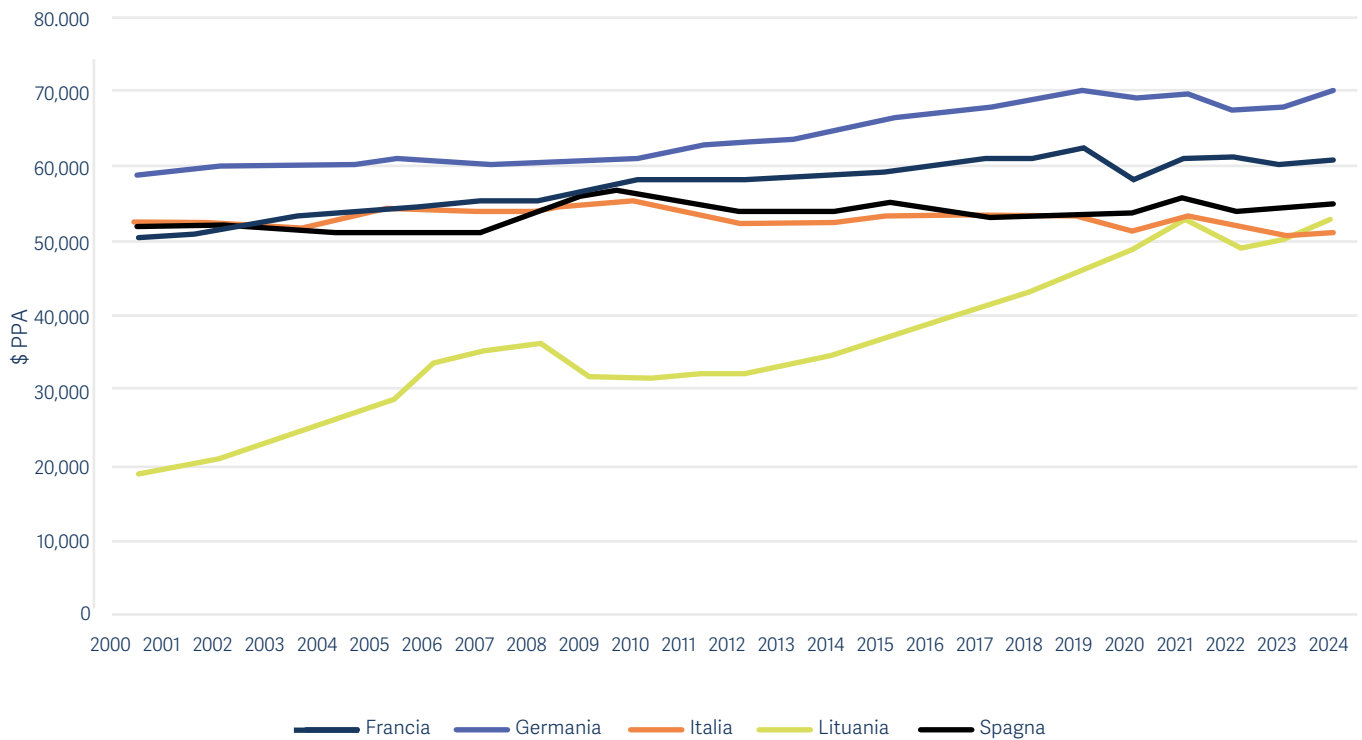


Note: Il salario medio OCSE è ottenuto utilizzando il monte salari nazionale diviso il numero di occupati totali, corretto per il rapporto tra le ore standard full-time settimanale e le ore medie settimanali lavorate. È misurato in dollari americani a prezzi costanti, anno base 2016 in Parità di Potere d'Acquisto (PPA) per il consumo privato del medesimo anno.

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati OCSE.

Ciò detto, il problema della perdita di potere di acquisto dei salari non è solo italiano, anche se l'Italia ne ha sofferto, come detto, in maniera particolare. Come mostra la figura 1.5, negli ultimi dieci anni solo pochi Paesi hanno visto i salari medi decrescere, a parità di potere di acquisto, e l'Italia è uno di questi. Il risultato peggiore lo registra l'Olanda, con un -6% rispetto al 2015, seguita dalla Grecia (-5%) e appunto dal nostro Paese (-4%). Si tratta di un fenomeno che ha visto un peggioramento in tempi recenti, ma se si analizza l'andamento dei salari reali in un periodo ancora più lungo, ci si accorge come la questione salariale italiana abbia radici profonde. La Figura 1.6 mostra la dinamica dei salari reali dal 2000 per alcuni Paesi europei: i salari italiani sono effettivamente calati anche guardando gli ultimi 25 anni (-2,3%). La Lituania ha registrato la crescita più elevata, pari al 277% (quasi triplicando il salario reale dal 2000), mentre alcuni Paesi presi come riferimento e spesso paragonati all'Italia, ovvero Francia e Germania, mostrano tassi di crescita rispettivamente del 19,7% e del 17%. La Spagna, che ha avuto per molti anni un andamento simile all'Italia, nell'ultimo periodo evidenzia una crescita del 5% che ha portato i salari a superare quelli italiani.

Figura 1.6 Salario reale medio annuo, anni 2000-2024, \$ PPA

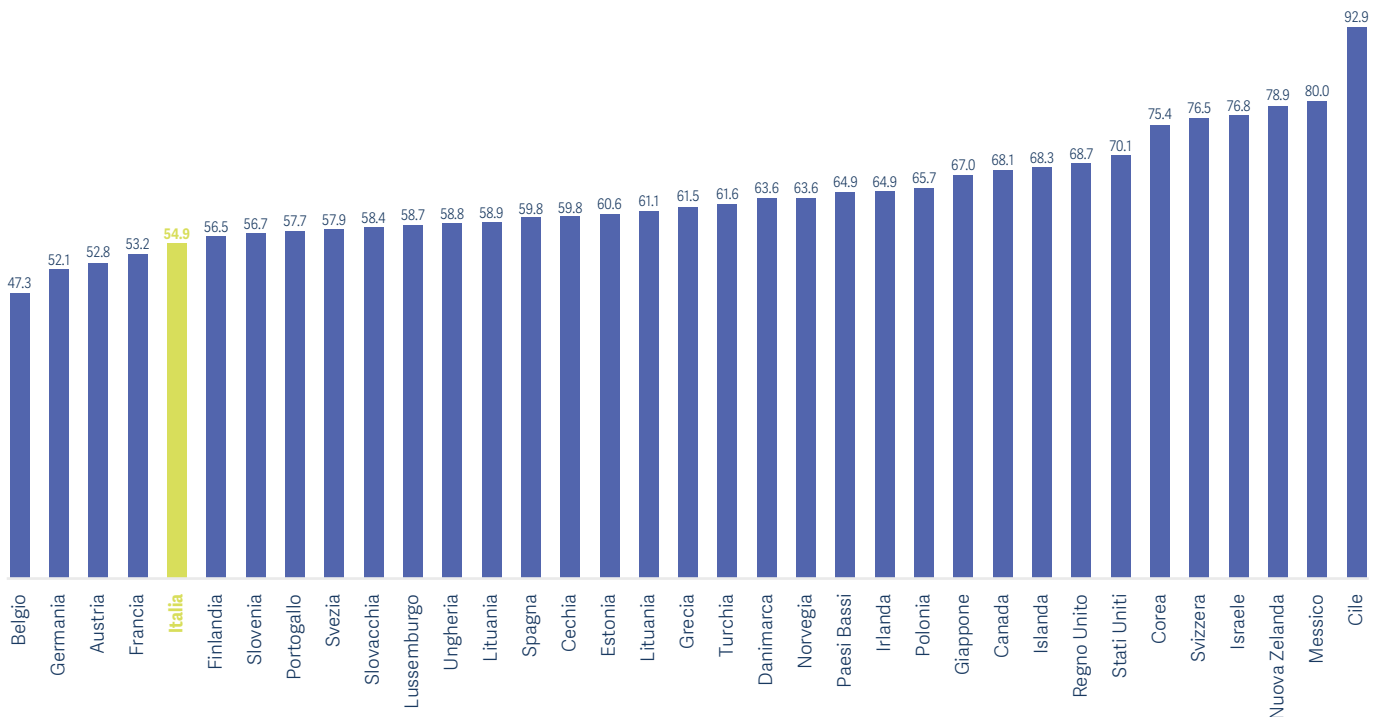


Note: Il salario medio OCSE è ottenuto utilizzando il monte salari nazionale diviso il numero di occupati totali, corretto per il rapporto tra le ore standard full-time settimanale e le ore medie settimanali lavorate. È misurato in dollari americani a prezzi costanti, anno base 2016 in Parità di Potere d'Acquisto (PPA) per il consumo privato del medesimo anno.

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati OCSE.

Se prendiamo in considerazione l'effetto delle differenti politiche fiscali e dei differenti indici di costo della vita nei vari Paesi, si possono fare ulteriori interessanti confronti. Nella figura 1.7 viene mostrata, per un gruppo di Paesi OCSE con i redditi maggiori, il rapporto percentuale tra retribuzione netta e costo del lavoro. In pratica, il grafico mostra quanto dell'investimento che un'azienda fa per i propri dipendenti finisce effettivamente nelle tasche di questi ultimi in forma di reddito disponibile per i consumi. Si tratta, a ben vedere, dell'effetto complessivo del cuneo fiscale. Analizzando i dati, appare evidente come l'Italia, insieme agli altri grandi Paesi manifatturieri europei, si posizioni nella parte bassa della classifica, davanti, anche se di poco, a Francia e Germania.

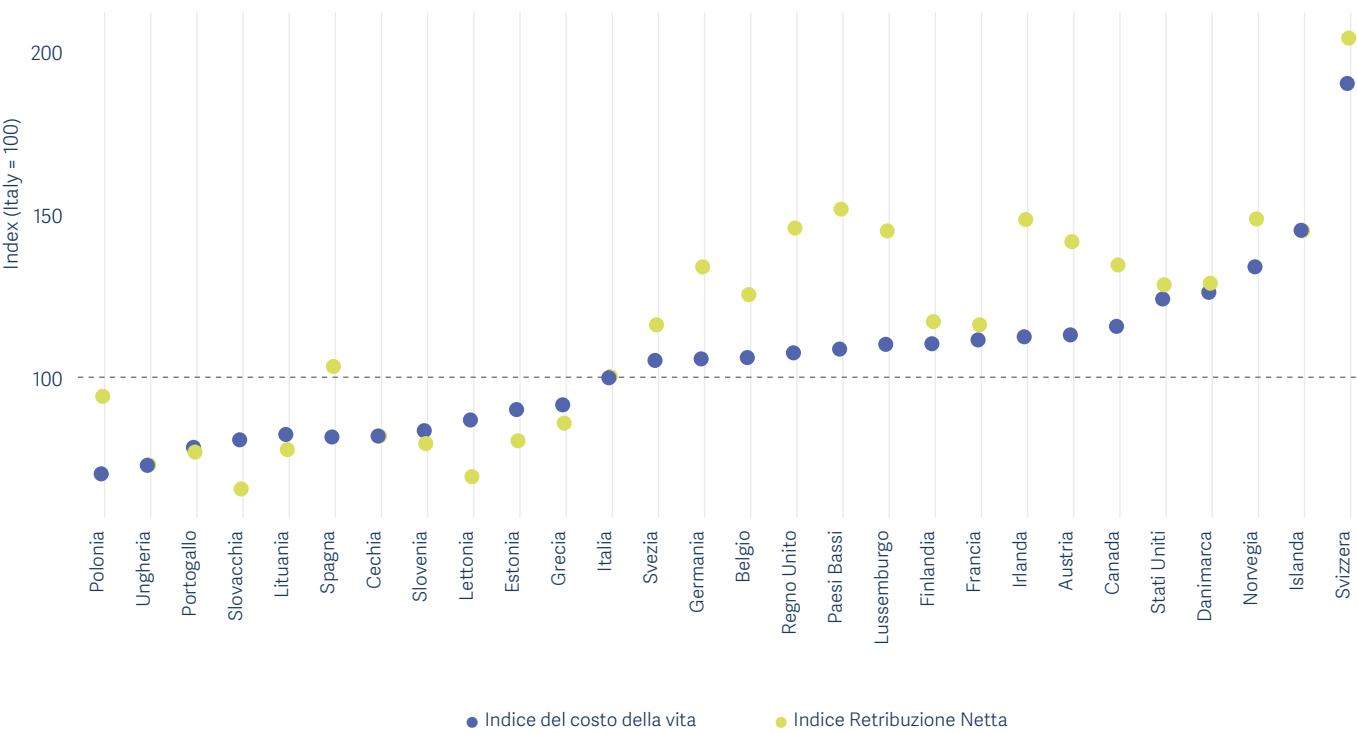
● **Figura 1.7 Retribuzione netta espressa come quota percentuale del costo del lavoro**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati OCSE, 2023.

Un ulteriore interessante confronto, che ci fa capire come i salari italiani siano posizionati rispetto al resto dei Paesi OCSE, è quello tra le retribuzioni nette e il costo della vita. Ci siamo chiesti, infatti, se i differenziali nei livelli salariali tra i vari Paesi si riflettano effettivamente in una maggiore “ricchezza” delle persone che li percepiscono. Nella figura 1.8 si fa un confronto tra gli indici delle retribuzioni nette e del costo della vita (fatto 100 il valore dell’Italia per entrambi gli indicatori). L’obiettivo è capire chi sta meglio e chi peggio di noi, indipendentemente dal valore relativo dei salari. Gli scenari possibili sono tre: i due indici sono uguali (quindi il rapporto è identico e quindi il potere di acquisto in quel Paese è identico a quello italiano), l’indice dei salari è più elevato di quello dei prezzi (quindi potere di acquisto superiore all’Italia), o viceversa (quindi potere di acquisto inferiore al nostro). Bene, di fatto solo trasferendoci in Islanda o in Danimarca troveremmo una situazione più o meno simile a quella italiana in termini di potere di acquisto. Praticamente tutti gli altri Paesi in cui i salari sono più alti che da noi il costo della vita è comparativamente favorevole. Interessante il confronto con la Spagna: come si vede i salari spagnoli hanno superato quelli italiani, ma il costo della vita rimane sensibilmente più basso. Solo Estonia, Slovenia, Slovacchia, Grecia, Lituania e Lettonia, accomunate da livelli dei salari inferiori al nostro, mostrano un costo della vita comparativamente sfavorevole. Insomma, in gran parte dei Paesi OCSE esaminati, il potere di acquisto dei salari è più alto che da noi.

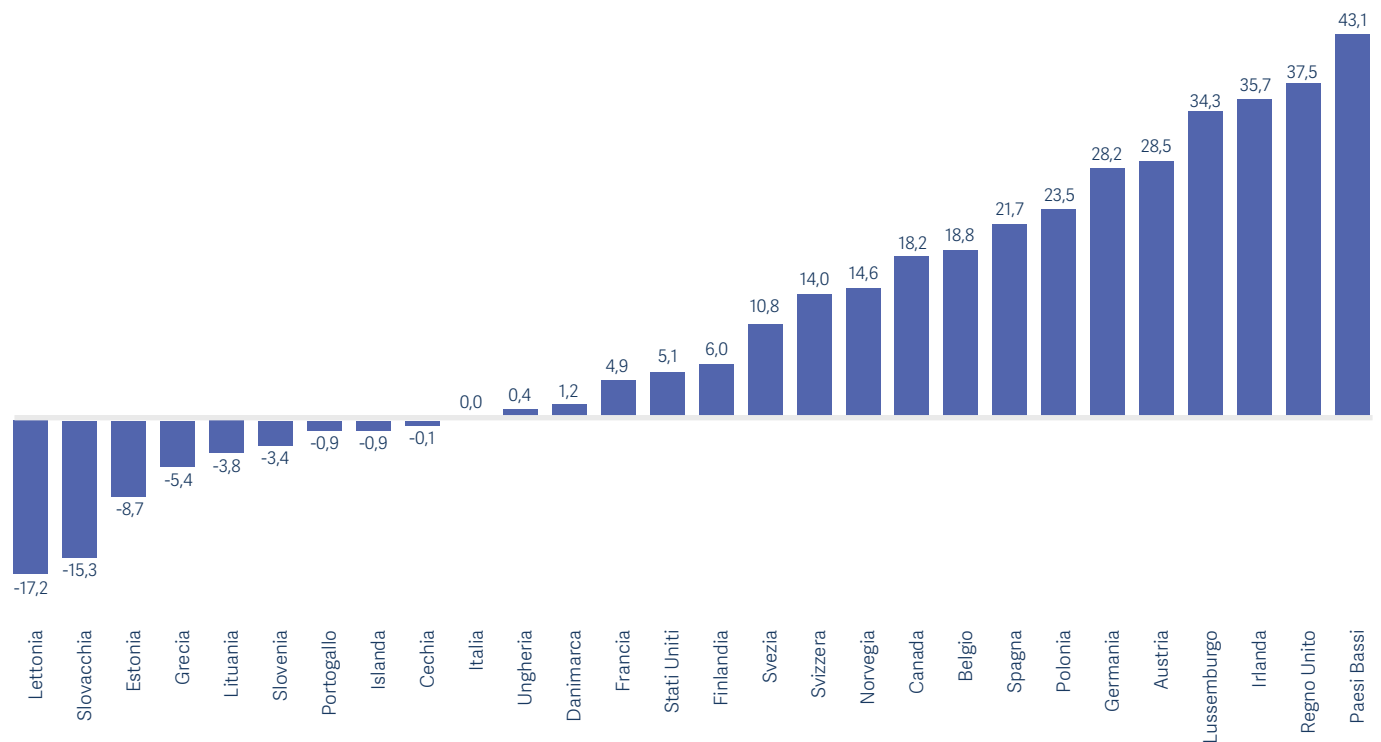
● Figura 1.8 **Indice di Retribuzione Netta e Indice del costo della vita per Paese (Italia = 100), anno 2024**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati OCSE e Numbeo., anno 2024

Nella Figura 1.9, nella quale è rappresentata la differenza tra l'indice del salario netto e quello del costo della vita, possiamo vedere in modo più intuitivo chi sta peggio rispetto a noi (valori al di sotto dello zero, a sinistra dell'Italia), e chi sta meglio (valori positivi, a destra).

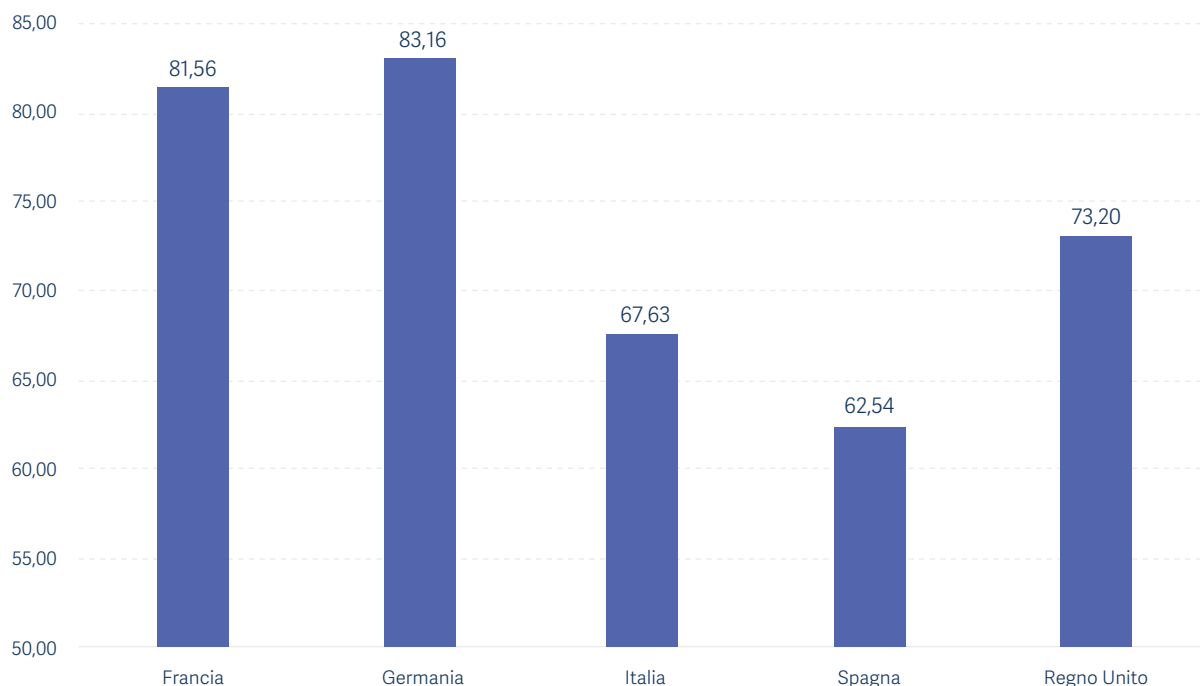
● Figura 1.9 Differenza tra gli indici di costo della vita e retribuzione netta per Paese (Italia=100), anno 2024



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati OCSE, 2024.

Rimane un punto da indagare: quali sono le ragioni dei differenti livelli salariali tra i Paesi? I fattori da prendere in considerazione sono molti, come la struttura del sistema economico dei Paesi, dimensione delle imprese, livelli di disoccupazione, aspetti regolatori e fiscali, ma c'è un elemento che riteniamo estremamente importante: le differenze relative alla produttività del lavoro. Sono infatti principalmente le aziende in grado di incrementare la produttività del lavoro (e quindi incrementare la marginalità disponibile per ora lavorata) quelle che creano lo "spazio" per incrementare i salari. Per incrementare la produttività non basta che le aziende "vadano bene", ma è necessario che sia le singole imprese che i Paesi facciano investimenti per migliorare l'efficienza, il livello tecnologico, le infrastrutture, l'accesso al credito, e così via.

● **Figura 1.10 Produttività (PIL per ora lavorata, in Dollari USA PPP), 2024**



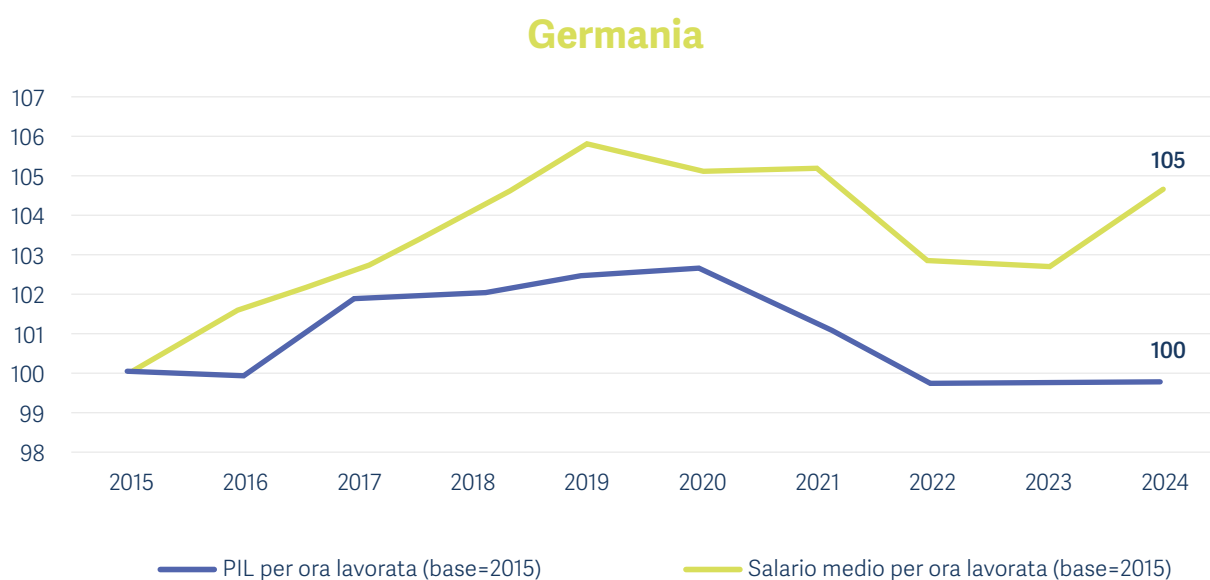
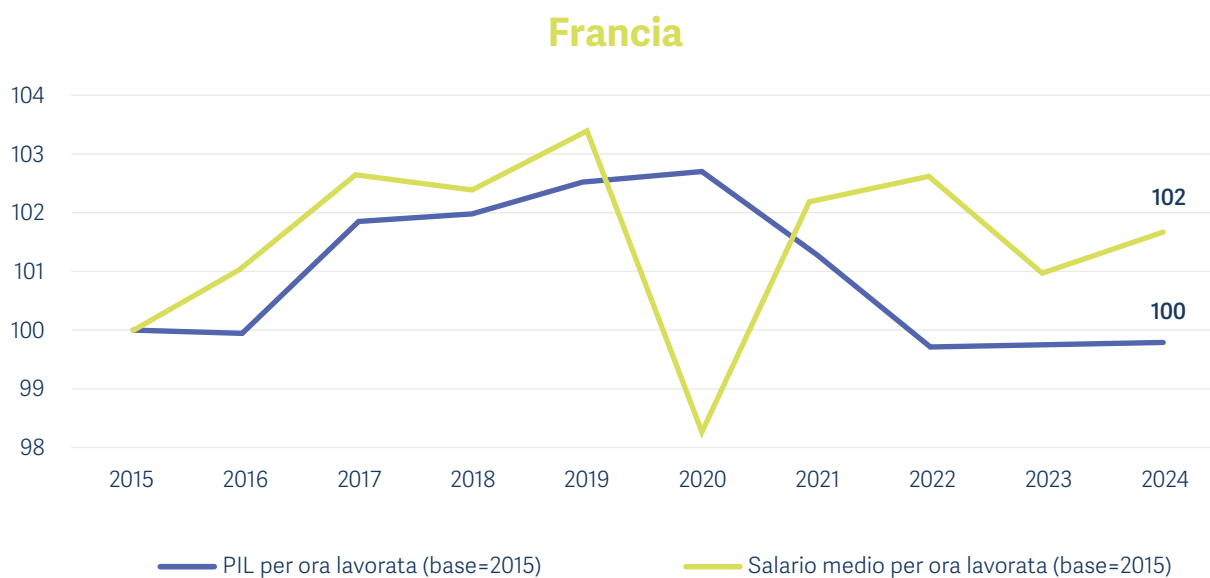
Fonte: OCSE (P=dato stimato)

Come si può vedere dalla Figura 1.10, in questa classifica l'Italia non si trova nei primi posti. Negli ultimi trent'anni la crescita media annua della produttività è stata del 2% negli Stati Uniti, dell'1,5% in Germania, dell'1% in Spagna e solo dello 0,65% in Italia, anche se il grosso della crescita nel nostro Paese si è realizzato prima dell'anno 2000, mentre successivamente questa crescita si è fermata¹. Stando agli ultimi dati pubblicati dall'OCSE, riferiti all'anno 2024, la produttività del lavoro in Italia è sensibilmente inferiore rispetto al dato delle maggiori economie europee. Per Germania e Francia il dato del PIL per ora lavorata (una misura della produttività del lavoro) è superiore agli 80 dollari americani, mentre quello dell'Italia è inferiore ai 70. La differenza rispetto alla Germania è del 18,4%, rispetto alla Francia del 16,8%. Abbastanza in linea con i differenziali relativi alle retribuzioni medie.

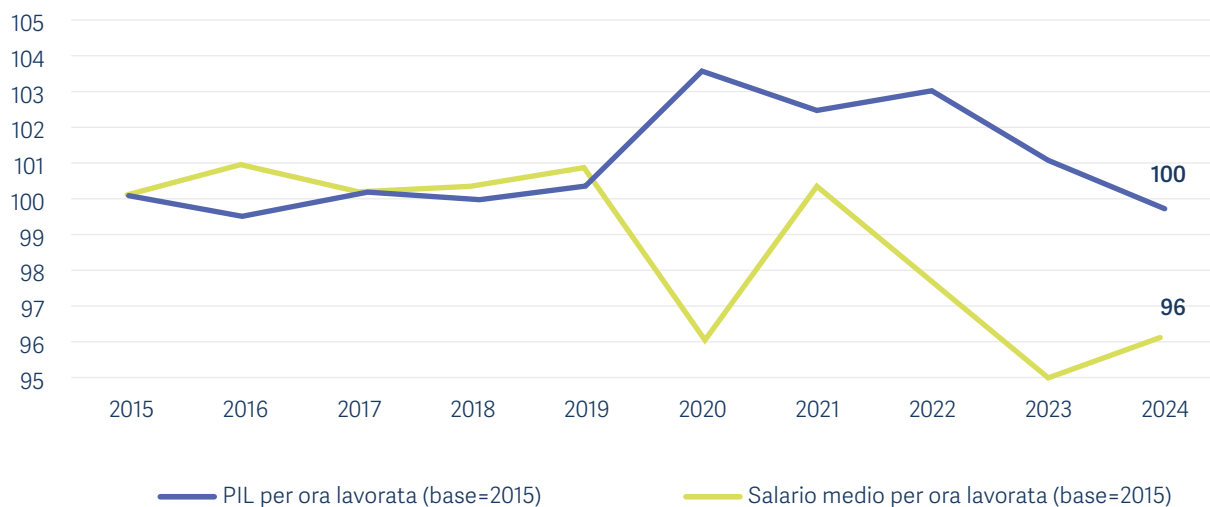
La Figura 1.11 confronta la variazione del PIL per ora lavorata con la variazione del salario medio orario dal 2015 al 2024, con il 2015 come anno base. Le ragioni della bassa produttività nel nostro Paese sono molteplici, e fuori dal perimetro di questo report. In ogni caso, quali che siano le ragioni, l'incapacità di far crescere la produttività è una delle cause principali per la mancata crescita dei salari. Evidentemente non è l'unica: guardando i grafici che seguono, risulta evidente come nel periodo post COVID le maggiori economie europee hanno visto una inversione del trend di crescita della produttività, che è quasi per tutte tornata allo stesso livello del 2015. Unica, significativa, eccezione è la Spagna, e non a caso i salari spagnoli hanno di recente raggiunto e superato quelli italiani. Solo in Italia, però, i salari sono calati rispetto al 2015, segno che negli altri Paesi la "questione salariale" è stata affrontata con maggiore successo.

¹ L.Cappellari, B.Fanfani, "La questione salariale italiana tra stagnazione e disuguaglianza", articolo pubblicato su "Vita e Pensiero", 2024

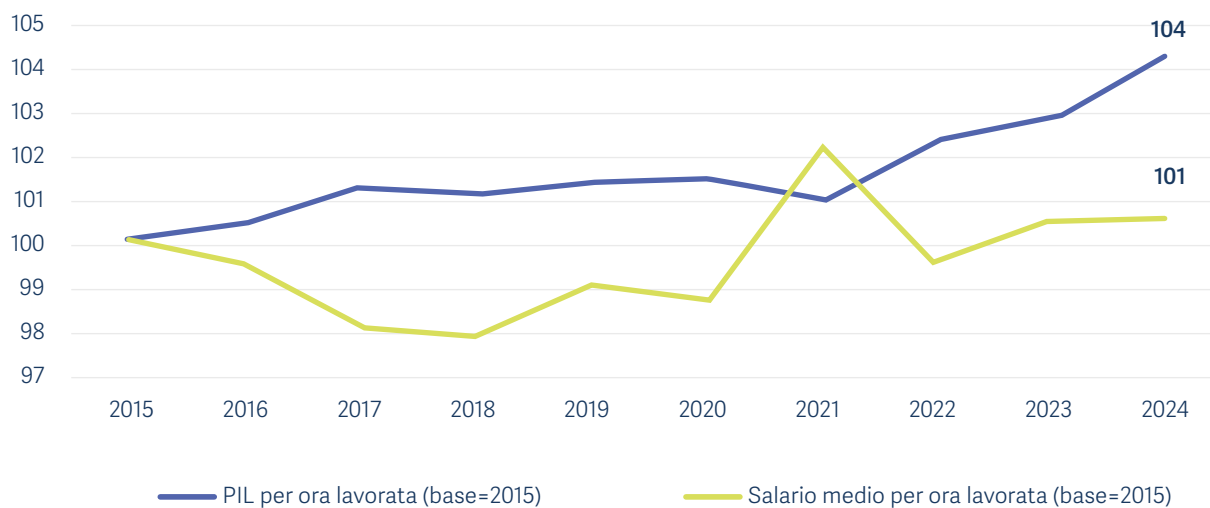
Figura I.II Produttività e salari a confronto, anni 2015-2024, base = 2015

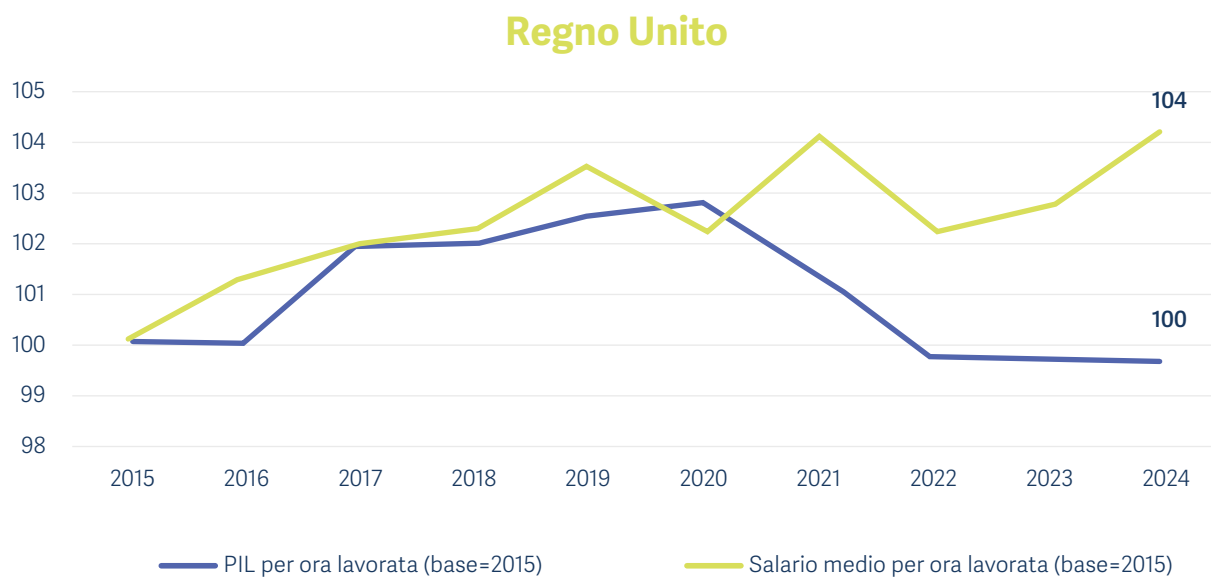


Italia



Spagna





Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati OCSE.

1.3 Le retribuzioni medie nazionali

I dati JobPricing raccolti nel 2024 e 2025 sono stati resi rappresentativi dell’universo dei lavoratori dipendenti del settore privato, che è composto per l’1,2% da dirigenti, il 4,5% da quadri, il 40% da impiegati e il 54,3% da operai.

La Retribuzione Annua Lorda (RAL, che include solo le retribuzioni fisse) media nazionale 2025 è di 32.991 euro, in crescita del 3,6% rispetto all’anno precedente. La media per i dirigenti è di 106.556 euro (sostanzialmente invariata), la media dei quadri di 58.551 euro (+3,2%), gli impiegati si attestano in media a 34.635 euro (+3,8%) ed infine gli operai a 27.909 euro (+2,4%). I dati della Retribuzione Globale Annua (RGA, che include anche qualsiasi componente variabile percepita dal lavoratore) sono significativamente differenti dalle RAL solo per i quadri e i dirigenti, che in proporzione godono di una quota variabile molto maggiore.

● Tabella 1.1 RAL e RGA medie nazionali e composizione delle forze di lavoro per inquadramenti contrattuali, anno 2025, euro e percentuale

	RAL 2025	RGA 2025	COMPOSIZIONE % FFL
Dirigenti	106.556 €	119.753 €	1,2%
Quadri	58.551 €	62.691 €	4,5%
Impiegati	34.635 €	35.420 €	40,0%
Operai	27.909 €	28.163 €	54,3%

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 (FFL) per inquadramento contrattuale è calcolata sulla media annua degli anni 2022 e 2023.

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

La retribuzione mensile netta percepita varia in virtù del numero delle mensilità contrattuali e in base all’imposizione fiscale progressiva: nella Tabella 1.2 sono riportate le retribuzioni nette mensili corrispondenti alle RAL indicate nella tabella precedente, nel caso di retribuzione distribuita su 13 o 14 mensilità.

● Tabella 1.2 RAL mensile lorda e netta per tredici e quattordici mensilità, anno 2025, euro

	13		14	
	LORDO MENSILE	NETTO MENSILE	LORDO MENSILE	NETTO MENSILE
Dirigenti	8.197 €	4.677 €	7.611 €	4.343 €
Quadri	4.504 €	2.828 €	4.182 €	2.626 €
Impiegati	2.664 €	1.983 €	2.474 €	1.841 €
Operai	2.147 €	1.699 €	1.994 €	1.578 €

Note: Nell’implementazione di questa simulazione, teniamo conto dei valori più recenti di aliquote e detrazioni fiscali e dei contributi sociali per il settore industriale. Per semplificare le informazioni, si tiene conto solo del reddito da lavoro dipendente.

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

La Tabella 1.3 mostra le retribuzioni medie nazionali e le variazioni registrate nell’ultimo anno e in un periodo di dieci anni. La variazione della RAL dal 2023 al 2024 è del 3,6%, mentre le RGA mostrano una crescita leggermente superiore, pari al 4,3%. La variazione complessiva nel periodo 2015-2024 è stata dell’15,0% per la RAL e del 14,2% per la RGA.

● Tabella 1.3 RAL e RGA medie nazionali - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025, euro e percentuale

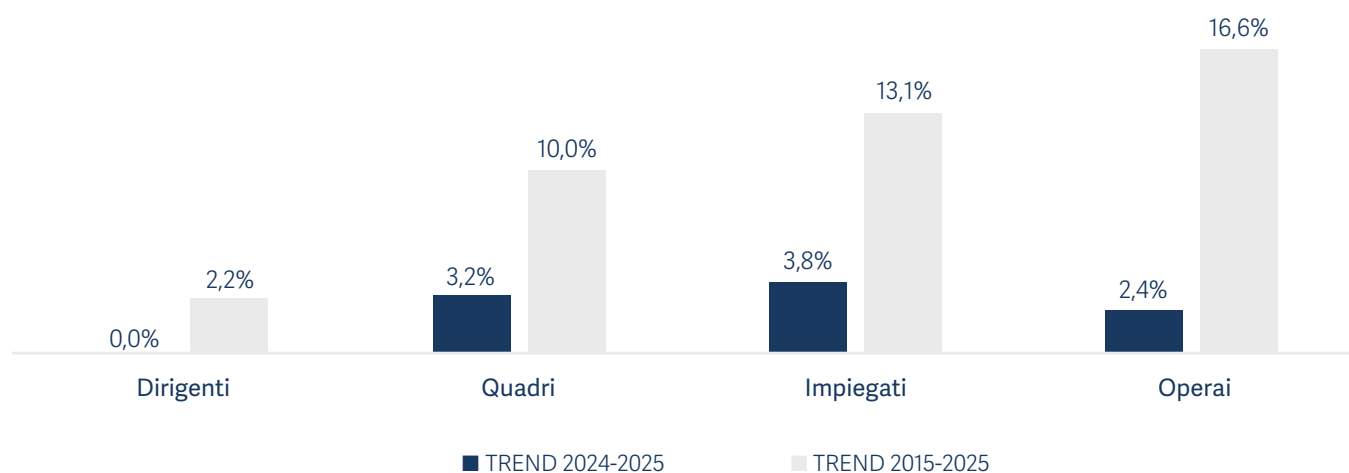
	2015	2024	2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
RAL	28.693 €	31.856 €	32.991 €	3,6%	15,0%
RGA	29.600 €	32.402 €	33.798 €	4,3%	14,2%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

La stessa dinamica è rappresentata nelle Figura 1.12 (RAL) e 1.13 (RGA) per i quattro inquadramenti contrattuali di riferimento. Si può osservare come i dirigenti, nel lungo periodo, siano la categoria che ha sofferto di più, la RAL in undici anni è cresciuta in media solo del 2,2%, mentre la RGA è cresciuta del 3,2%.

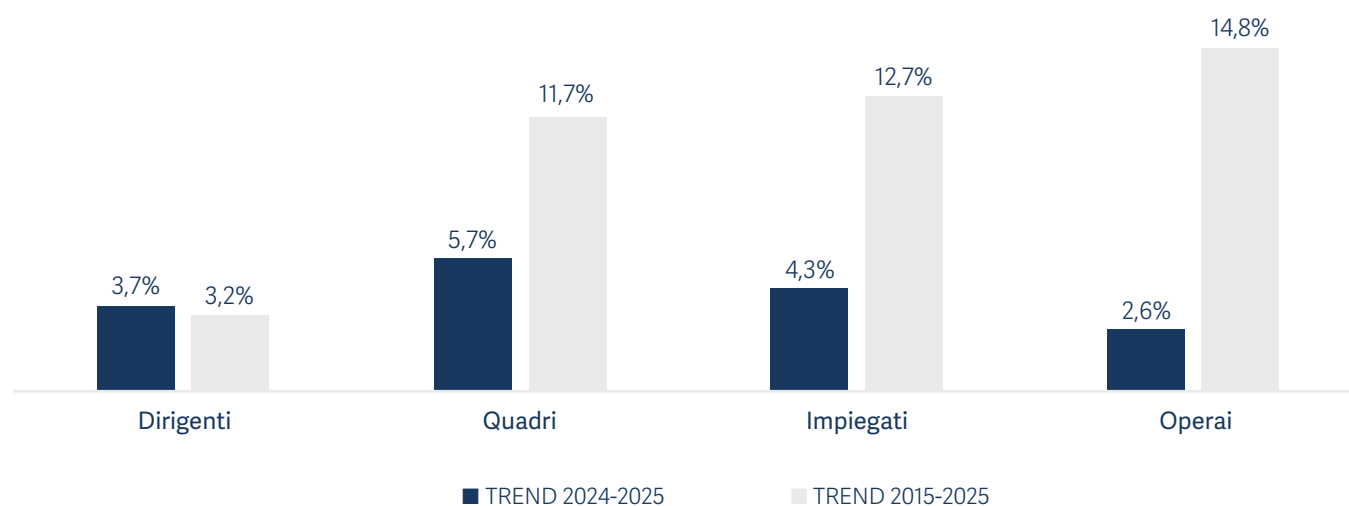
Le altre qualifiche mostrano invece una crescita di lungo periodo ben più consistente di quella dei dirigenti, con una tendenza chiara: la crescita salariale è stata più consistente tanto più la retribuzione è bassa. La crescita retributiva degli operai (+16,6% RAL, +14,8% RGA) è stata decisamente più sostenuta di quella degli impiegati e dei quadri.

● Figura 1.12 RAL media nazionale e tassi di variazione per inquadramento contrattuale, anni 2024-2025 e 2015-2025, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Figura 1.13 RGA media nazionale e tassi di variazione per inquadramento contrattuale, anni 2024-2025 e 2015-2025, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

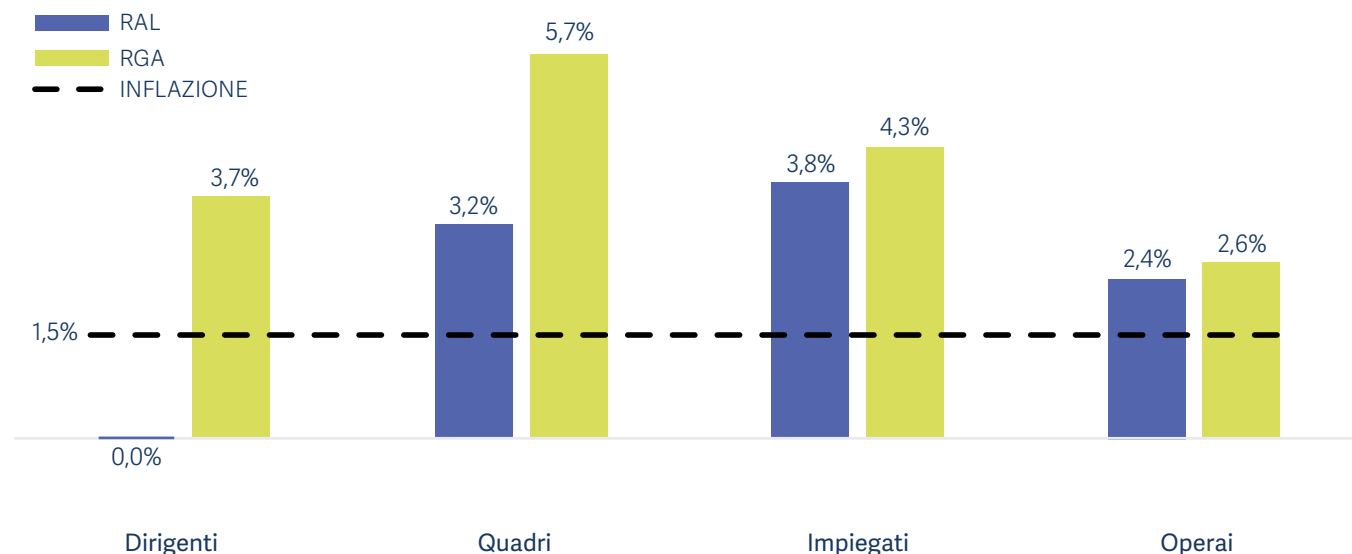
**LE RETRIBUZIONI FISSE SONO AUMENTATE IN MEDIA NELL'ULTIMO ANNO DEL 3,6%,
DEL 15% SE SI CONSIDERANO GLI ULTIMI DIECI ANNI.**

1.4 Salari e crescita dei prezzi

Quando si parla di crescita dei salari, è importante fare una differenza tra crescita nominale e reale, e in questo senso il confronto con l'inflazione permette di misurare l'eventuale aumento o perdita di potere d'acquisto dei lavoratori italiani.

La Figura 1.14 ci mostra che nel 2025 è proseguita la tendenza di recupero del potere di acquisto dei salari iniziato nel 2024. Infatti, l'inflazione, che nell'ultimo anno è stata pari all'1,5%, è stata inferiore alla crescita percentuale dei salari nominali (+3,6%). Questo significa che quasi tutte le categorie, con l'eccezione dei dirigenti, hanno beneficiato di un miglioramento del potere di acquisto. In particolare, se si considera anche l'effetto degli interventi di riduzione del cuneo fiscale portati avanti negli ultimi anni, gli impiegati e gli operai (che rappresentano oltre il 94% dei lavoratori in imprese private in Italia) hanno potuto aumentare la propria capacità di spesa, recuperando parte di quanto perso nel 2022 e 2023.

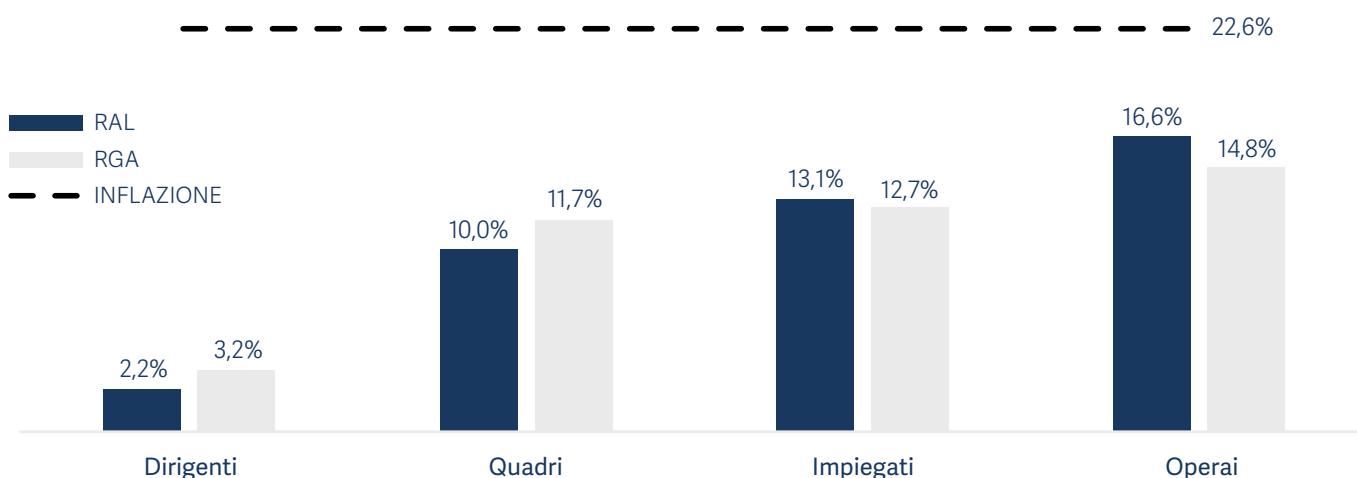
● Figura 1.14 RAL e RGA - Variazione media 2024-2025 e inflazione, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Istat e JobPricing.

La Figura 1.15 mostra lo stesso confronto per il periodo 2015-2025. Nel lungo periodo, come si vede, l'erosione del potere di acquisto dei salari è ancora piuttosto evidente, e non è ancora stato recuperato l'effetto dello shock inflazionistico degli anni 2022 e 2023: prendendo in considerazione al RAL, gli operai (quelli che sono andati meglio, grazie all'effetto dei rinnovi dei minimi dei CCNL) hanno perso tra il 2015 e il 2025 circa il 6% nel potere di acquisto, gli impiegati circa il 10%, i quadri il 13% e i dirigenti addirittura il 20%.

● Figura 1.15 RAL e RGA - Variazione media 2015-2025 e inflazione, percentuale



Note: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Istat e JobPricing.

L'INFLAZIONE PIUTTOSTO CONTENUTA NELL'ULTIMO ANNO HA PERMESSO UN PARZIALE RECUPERO DI POTERE D'ACQUISTO, PER IL SECONDO ANNO CONSECUTIVO.

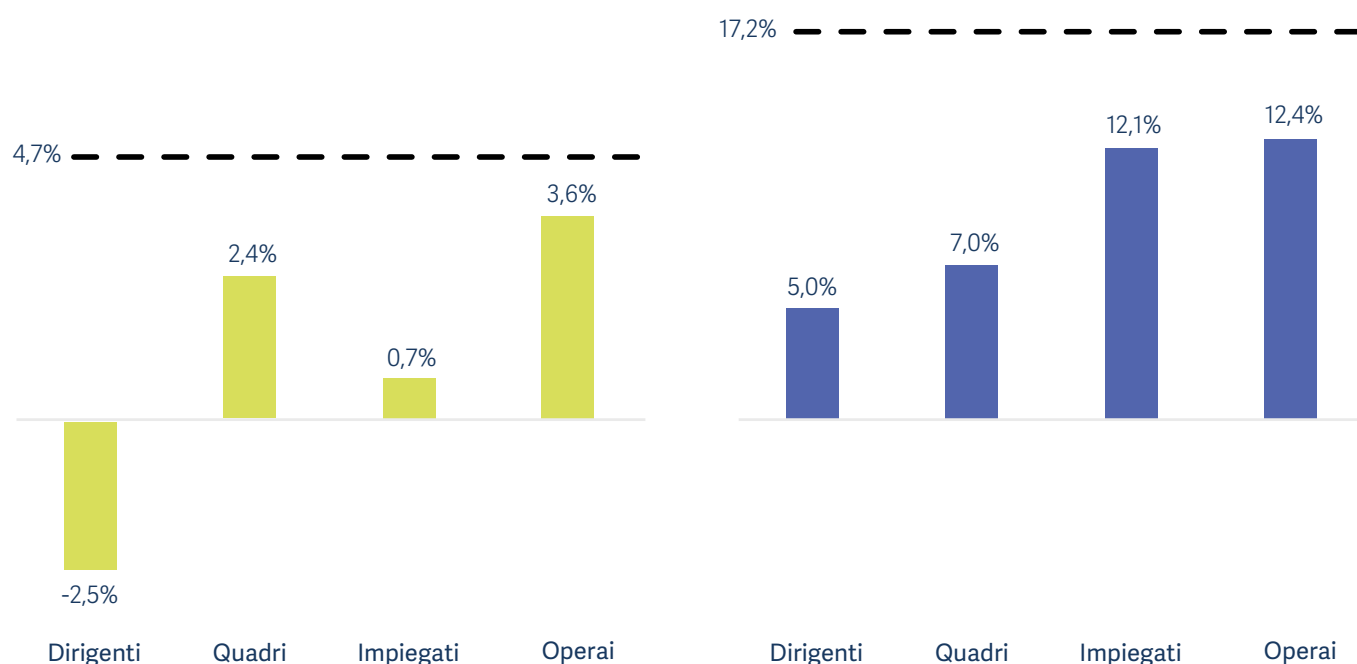
Per analizzare il decennio retributivo è opportuno suddividere questo periodo in due fasi ben distinte (rappresentate nella Figura 1.16) una prima fase che termina nel 2021 (primi sette anni) e una successiva fino ad oggi (ultimi 3 anni), con due dinamiche altrettanto differenti:

- Periodo 2015-2021: in questo periodo la dinamica retributiva è stata particolarmente stagnante, con retribuzioni che sono cresciute in maniera un minimo tangibile solo per gli operai, e addirittura un calo retributivo medio per i dirigenti. In questo periodo l'aumento dei prezzi al consumo è stato altrettanto lieve, caratterizzato anche da una leggera fase di deflazione. In questo periodo,

in sostanza, non si è apprezzato un mercato particolarmente frizzante, su cui ha pesato l'andamento economico visto in precedenza.

- Periodo 2021-2025: negli ultimi quattro anni il mercato è tornato a livelli di crescita significativi, come non si vedevano da tantissimo tempo. L'aumento complessivo delle RAL è stato pari al 12,1% per gli impiegati e al 12,4% per gli operai, intorno al 5% per dirigenti e al 7% per i quadri. La dinamica inflattiva in questo periodo è stata molto consistente: solo nel 2022 l'inflazione è stata pari all'8,2%, nel 2023 pari al 5,6%. Nel complesso, l'intero periodo vede un tasso di inflazione a +17,2%. Nella pratica, il saldo finale indica un calo di potere d'acquisto significativo, nonostante il recupero degli ultimi due anni: le categorie che hanno avuto una performance migliore (impiegati e operai) hanno comunque perso il 5% circa.

● Figura 1.16 RAL e RGA - Variazione media nei periodi 2015-2021 e 2021-2025 e inflazione, percentuale



Note: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Istat e JobPricing.

L'AUMENTO DI POTERE D'ACQUISTO RILEVATO NEL 2024 E NEL 2025 NON È COMUNQUE SUFFICIENTE A COPRIRE LA DIMINUIZIONE DELLA CAPACITÀ DI SPESA DEL 2022 E DEL 2023, ANNI IN CUI LE RETRIBUZIONI SONO CRESCIUTE SIGNIFICATIVAMENTE MENO DELL'INFLAZIONE.

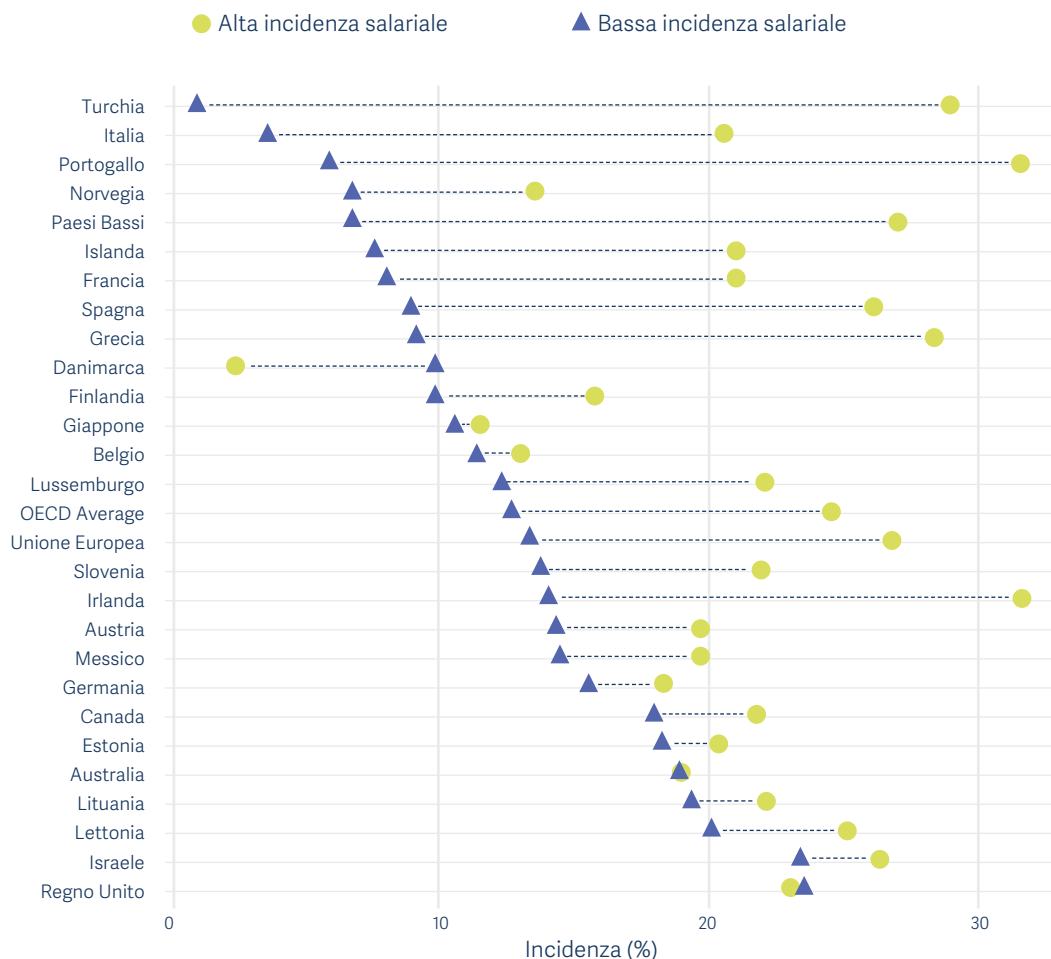
1.5 Distribuzione dei salari

Il confronto dei salari italiani con quelli internazionali, visto in precedenza, ha evidenziato una situazione non proprio rosea per le persone che lavorano in Italia. Ma il salario medio nazionale, preso da solo, non dice nulla rispetto alla distribuzione dei salari e alle disuguaglianze che caratterizzano il nostro mercato delle retribuzioni. Proviamo ad approfondire questo aspetto.

Partendo da un confronto internazionale, nella Figura 1.17 viene fatto un confronto tra la percentuale di salari “bassi”, dove per bassi si intendono salari inferiori di oltre due terzi al salario mediano nazionale, e la percentuale di salari “alti”, cioè i salari superiori a una volta e mezza il salario mediano nazionale. Per evitare distorsioni, i salari analizzati vengono ricondotti al tempo pieno.

Come noto, in numerosi Paesi esistono sistemi come il salario minimo legale, o la presenza di contrattazione collettiva, che hanno l’obiettivo di assicurare un livello salariale dignitoso per tutti e di ridurre la presenza dei cd. “working poor”, cioè persone che pur lavorando si trovano al di sotto della soglia di povertà. Non è un caso notare come l’Italia, secondo i dati OCSE, sia il secondo Paese, dopo la Turchia, con la più bassa percentuale di salari bassi (3,6%), grazie alla diffusione della contrattazione collettiva. La Repubblica Ceca, invece, è il Paese con la più alta percentuale di salari bassi (23,5%). Al contrario, lo Stato con la più alta percentuale di salari elevati è l’Irlanda (34,7%), mentre il più basso è la Danimarca (2,5%). Sebbene i salari italiani siano meno competitivi rispetto ad altri Paesi, la distribuzione tra i lavoratori a tempo pieno appare quindi meno diseguale che in altre realtà europee.

● Figura 1.17 Livelli salariali, anno più recente disponibile nel periodo 2018-2024, percentuale di salari bassi e alti



Note: La percentuale di salari bassi indica la quota di lavoratori full-time che guadagnano meno di due terzi del salario mediano nazionale. La percentuale di salari alti indica la quota di lavoratori full-time che guadagnano più di una volta e mezzo il salario mediano nazionale.

Fonte: Elaborazione Osservatorio JobPricing su dati OCSE.

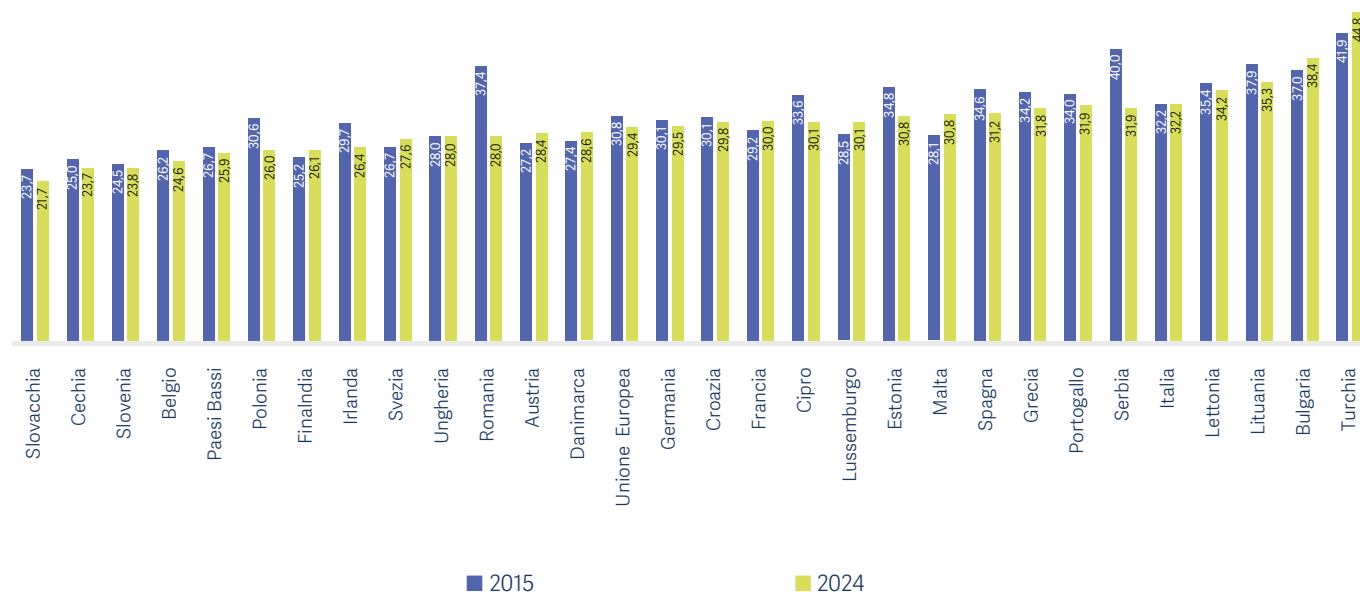
Altri indicatori che possono essere utilizzati per misurare la disuguaglianza sono il rapporto interdecilico, che indica il rapporto tra il 1° e il 9° decile della distribuzione dei salari nazionali, e l'indice di concentrazione di Gini (Figura 1.18)².

Osservando l'indice di Gini si vede come, nonostante la percentuale limitata di persone con salari bassi, rimane uno tra i mercati del lavoro caratterizzati dalla maggiore disuguaglianza in termini di reddito di-

² Per percentile di una distribuzione si intende una misura statistica che indica quanti sono gli elementi considerati fino a quella percentuale. Se, ad esempio, si hanno 100 salari ordinati dal più piccolo al più grande, il primo sarà il 1° percentile; il decimo darà il 10° percentile o 1° decile; il venticinquesimo salario corrisponderà al 25° percentile o 1° quartile; la mediana rappresenta il 50° percentile e così via. Se viene detto, quindi, che il 1° Quartile è 25mila euro, vuol dire che il 25% dei salari è più basso di 25mila euro. L'indice di Gini, invece, è compreso tra 0 e 1 (0 e 100 se espresso in percentuale): più è alto, più il reddito è concentrato nelle mani di pochi. Un indice uguale a 0 indica così completa equidistribuzione del reddito fra tutti, mentre uguale a 1 vorrebbe dire che una sola persona possiede tutto il reddito.

sponibile. Tra l'altro, se confrontiamo lo stesso indice calcolato nel 2015, l'Italia è uno dei pochi Paesi che di fatto non sono stati capaci di ridurlo (-0,6%). Questa situazione è comune a quasi tutti i grandi Paesi europei, salvo la Spagna. L'indice mostra un trend di miglioramento nei Paesi dell'est europeo, con l'eccezione della Bulgaria, mentre appare in peggioramento nei Paesi scandinavi.

● **Figura 1.18 Disuguaglianza dei redditi (indice di Gini) anni 2015 e 2024**



Fonte: Eurostat

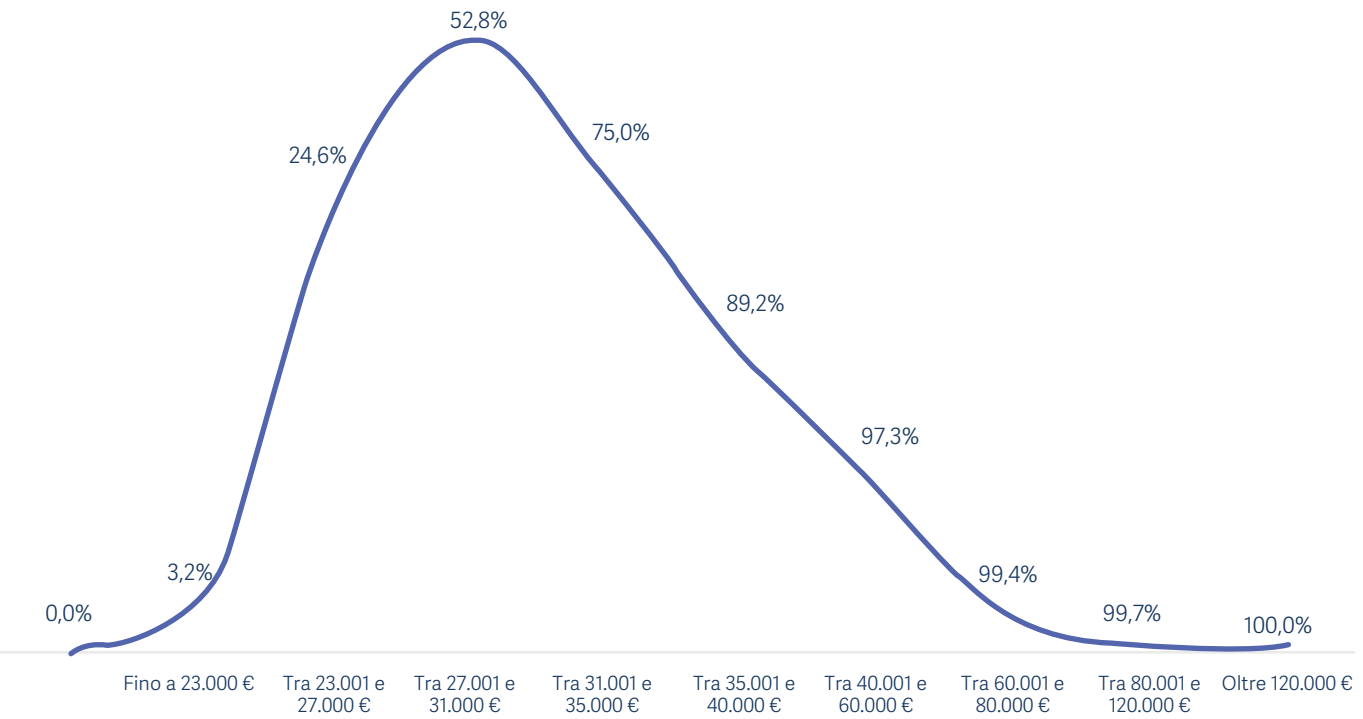
Analizziamo ora la struttura delle curve retributive, come mostrate nella Tabella 1.4. Verificare i valori associati ai punti salienti della distribuzione dei salari ci consente di comprendere meglio la struttura dei salari in Italia, nel settore privato. La prima cosa che risulta evidente è l'aumento dell'ampiezza dei "salti" retributivi man mano che si sale nella scala degli inquadramenti. Ad esempio, se le retribuzioni mediane degli impiegati e degli operai differiscono relativamente di poco, il differenziale cresce sensibilmente man mano che si passa ai quadri e infine ai dirigenti. Secondo la curva nazionale, il 90% degli stipendi è ancora inferiore a 40.670 euro. La rappresentazione grafica dell'intera curva salariale di JobPricing (Figura 1.19) mostra che circa il 75% dei lavoratori si situa, come RGA, sotto i 35.000 euro, e più della metà percepisce meno di 31.000 euro lordi.

● Tabella 1.4 RGA - Curve retributive per inquadramento, anno 2025, euro

	1° Decile	1° Quartile	Mediana	3° Quartile	9° Decile
Dirigenti	90.200 €	105.326 €	121.100 €	136.057 €	153.135 €
Quadri	51.522 €	58.692 €	64.900 €	68.900 €	72.475 €
Impiegati	30.277 €	32.323 €	34.996 €	37.899 €	41.299 €
Operai	24.644 €	26.000 €	27.774 €	30.449 €	31.675 €
Media Nazionale	25.567 €	27.557 €	31.012 €	35.294 €	40.670 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Figura 1.19 Distribuzione RGA, anno 2025, migliaia di euro



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Un ultimo indicatore che può essere utilizzato per rappresentare la differenza tra il vertice e la base della piramide aziendale, è il cosiddetto “multiplo retributivo”, che mette a rapporto la retribuzione globale posizionata nel 9° decile della curva retributiva degli amministratori delegati (escluse le aziende quotate) e il 1° decile della curva degli operai (Figura 1.20). Questo indice ammonta nel 2025 a 8,8:1. Ciò significa che i profili nella parte più elevata del mercato hanno una retribuzione quasi 9 volte superiore a quella delle figure meno pagate. Questo valore è sostanzialmente in linea con quello calcolato negli ultimi anni, ma leggermente inferiore a quello del 2020 (9,7) (Figura 1.21). Se facciamo lo stesso confronto includendo la media delle retribuzioni degli amministratori delegati delle aziende quotate, il rapporto cresce vertiginosamente, salendo a 100:1 (2.481.853 euro contro 24.644 euro).

Figura I.20 Distribuzione RGA, anno 2025, migliaia di euro

RGA AMMINISTRATORE DELEGATO

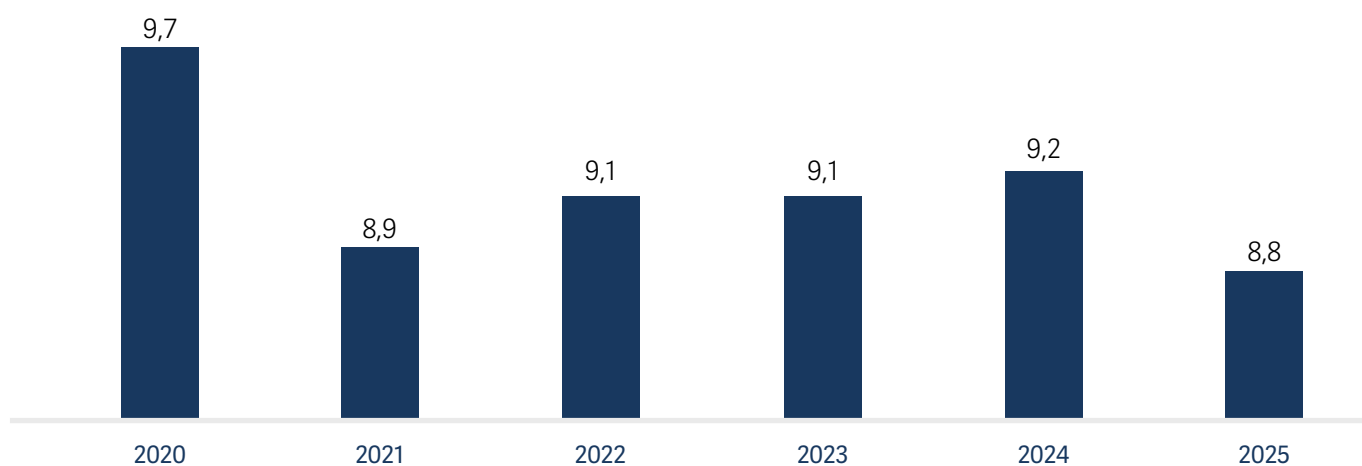
9° DECILE RGA - 218.015 €



RGA OPERAIO

1° DECILE RGA - 24.644 €

Figura I.21 Andamento del Multiplo Retributivo dal 2020 al 2025.



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

**IL 75% DEI LAVORATORI IN ITALIA NEL SETTORE PRIVATO
PERCEPISCE UNA RETRIBUZIONE INFERIORE A 35.000 EURO.**

02

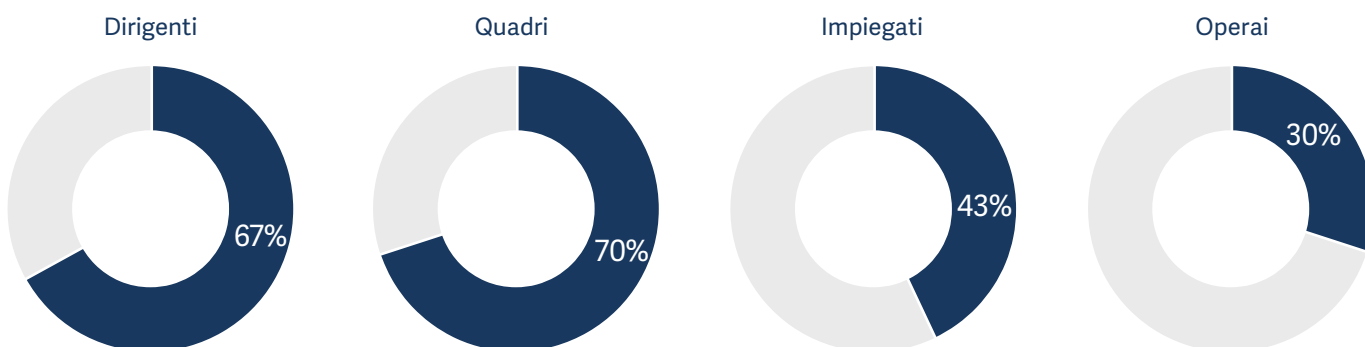
LA COMPOSIZIONE DEI PACCHETTI RETRIBUIVI

2.1 La retribuzione variabile

Finora abbiamo parlato della media nazionale RGA o 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. Cercando di isolare solo coloro che nel mercato del lavoro ricevono una quota variabile, risulta che nel 2025 solo il 37,0% di lavoratori dipendenti rientra in tale categoria, in aumento di poco più di tre punti percentuali rispetto al 2024; in altre parole, solo poco più di un dipendente su tre ha ricevuto una retribuzione variabile lo scorso anno. La Figura 2.1 riassume la distribuzione dei beneficiari di una quota di salario variabile tra le varie qualifiche contrattuali, e mostra che, in media, due dirigenti su tre percepiscono una quota di retribuzione variabile, mentre la quota di percettori tra gli operai si ferma al 30%.

Sono qui prese in considerazione tutte le forme di retribuzione variabile, siano esse derivanti da sistemi di incentivazione individuale formalizzata (come MbO e Balanced Scorecard), da sistemi di incentivazione collettiva nelle forme previste dalla legislazione vigente (come il Premio di Risultato che è, appunto, frutto della contrattazione collettiva di secondo livello, o premi di produzione) o da premi discrezionali.

● **Figura 2.1 Diffusione della retribuzione variabile percepita per inquadramento contrattuale, anno 2024, percentuale**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● **Tabella 2.1 Retribuzione variabile - Quota di percettori, anni 2024 e 2025, percentuale e differenza in punti percentuali**

	PERCETTORI 2024	PERCETTORI 2025	DIFFERENZA 2024-2025
Dirigenti	66,9%	67,4%	+0,5%
Quadri	63,4%	70,4%	+7,0%
Impiegati	39,8%	42,7%	+2,9%
Operai	27,8%	30,0%	+2,2%
Media Nazionale	34,5%	37,4%	+2,9%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Dal 2021 al 2025 la quota di percettori del variabile è cresciuta in maniera costante anno dopo anno, passando dal 28,4% all'attuale 37,4%, con un piccolo aumento anche nell'ultimo anno (+2,9% di percettori in più).

● **Tabella 2.2 Retribuzione variabile - Incidenza % sulla RAL, anni 2024 e 2025, percentuale e differenza in punti percentuali**

	QUOTA 2024	QUOTA 2025	DIFFERENZA 2024-2025
Dirigenti	19,6%	20,1%	+0,5%
Quadri	11,5%	11,6%	+0,1%
Impiegati	7,4%	7,6%	+0,2%
Operai	5,0%	5,0%	--
Media Nazionale	7,9%	8,1%	+0,2%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Provando a isolare le due principali componenti variabili, quella derivante da sistemi di incentivazione collettiva / di 2° livello, e quelli di natura individuale (i principali sono MbO e Balanced Scorecard), si possono mettere in luce due diverse dinamiche.

La quota collettiva prevede un valore che, in incidenza % sulla RAL, è molto simile per tutte le qualifiche (con l'eccezione dei Dirigenti, il cui accesso è derivante da casi isolati): questo tipo di incentivazione, infatti, in molte situazioni prevede una quota "flat" a beneficio di tutte le persone in azienda, a prescindere dal proprio inquadramento contrattuale.

La quota individuale, al contrario, prevede in primo luogo un'accessibilità al sistema, che tocca prevalentemente le popolazioni di dirigenti e di quadri. Solo l'11% dei lavoratori italiani ha accesso a un sistema di incentivazione individuale, ma per essi la quota economica è significativa, dal 10% degli impiegati fino al 20,1% dei dirigenti (per gli operai l'accesso è particolarmente raro).

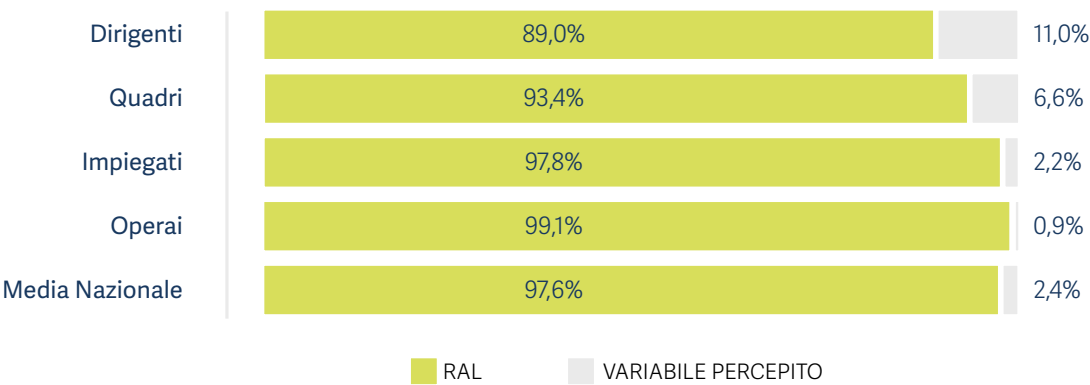
● Tabella 2.3 Retribuzione variabile collettiva e individuale - Incidenza % sulla RAL e quota di percettori, anno 2025, percentuale

	VARIABILE COLLETTIVO		VARIABILE INDIVIDUALE	
	QUOTA	PERCETTORI	QUOTA	PERCETTORI
Dirigenti	3,3%	3,3%	20,1%	66,7%
Quadri	4,7%	40,0%	13,3%	46,2%
Impiegati	5,0%	34,3%	10,0%	15,0%
Operai	4,6%	28,2%	5,2%	3,8%
Media Nazionale	4,8%	30,9%	11,9%	11,0%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

La Figura 2.2 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 la parte fissa della retribuzione e solo 2 euro sono attribuibili alla parte variabile della retribuzione. L’ammontare della quota variabile aumenta con l’aumento della qualifica contrattuale: tra i dirigenti, la variabile ammonta a quasi 8 euro ogni 100 guadagnati, mentre per gli operai è di meno di 1 euro ogni 100.

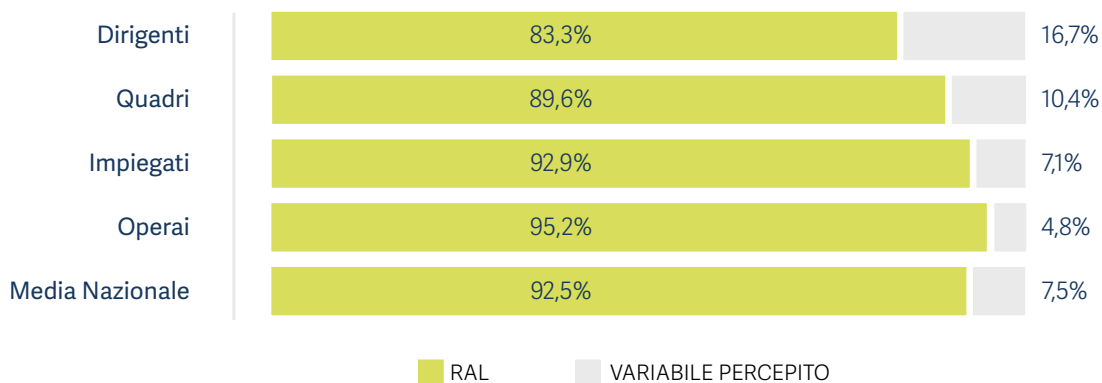
● Figura 2.2 Compensation Mix medio, anno 2025, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Al contrario, la Figura 2.3 mostra il Compensation Mix solo per i lavoratori dipendenti percettori, il che significa che non sono inclusi i salari dei dipendenti che non ricevono quote di retribuzione variabile. Per questa popolazione, la retribuzione variabile media è pari a oltre 7 euro per ogni 100 guadagnati, con una dimensione crescente al crescere dell’inquadramento contrattuale.

● Figura 2.3 Compensation Mix medio dei soli percettori di una quota variabile, anno 2025, percentuale



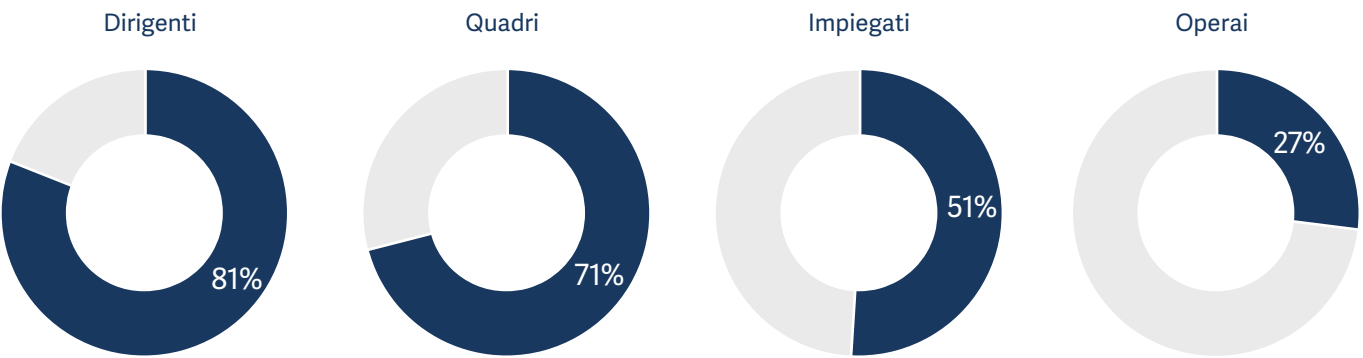
Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing

LA COMPONENTE VARIABILE MEDIA DELLE RETRIBUZIONI TRA IL 2024 E IL 2025 È LEGGERMENTE AUMENTATA, COSÌ COME SONO AUMENTATI I PERCETTORI DI VARIABILE.

2.2 Benefit & Welfare

Per completare l’analisi della componente tangibile dell’offerta retributiva complessiva, è opportuno considerare anche il ruolo dei benefit per i dipendenti e degli strumenti di welfare aziendale. Con il termine benefit (o *fringe benefit*) si fa riferimento a un insieme di prestazioni che l’azienda riconosce ai lavoratori in aggiunta alla retribuzione monetaria e a quanto previsto dal contratto collettivo. Queste misure possono essere attribuite al singolo dipendente oppure a gruppi di lavoratori, a seconda delle politiche aziendali. Nel contesto italiano, l’espressione *fringe benefit* viene utilizzata prevalentemente per indicare i benefit individuali, distinguendoli da quelli di natura collettiva. Molti di questi strumenti si configurano come erogazioni in natura, cioè prestazioni che non comportano un trasferimento diretto di denaro, ma consistono nella messa a disposizione di beni o servizi a favore del dipendente. In passato tali forme di compensazione aggiuntiva erano generalmente riservate ai livelli più alti dell’organizzazione, in particolare alla dirigenza. A partire dai primi anni Duemila, tuttavia, la diffusione dei piani di welfare aziendale e dei cosiddetti flexible benefits ha favorito un progressivo ampliamento di queste misure anche alle altre categorie contrattuali. Inoltre, la normativa fiscale italiana prevede specifiche agevolazioni per molte erogazioni in natura, che risultano esenti da imposizione entro i limiti stabiliti dal Testo Unico delle Imposte sui Redditi.

● **Figura 2.4 Diffusione di benefit per inquadramento contrattuale, anno 2025, percentuale**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● **Tabella 2.4 Benefit - Quota di percettori di almeno un benefit, anni 2024 e 2025, percentuale e differenza in punti percentuali**

	PERCETTORI 2024	PERCETTORI 2025	DIFFERENZA 2024-2025
Dirigenti	79,0%	81,0%	+2,0%
Quadri	70,7%	71,1%	+0,4%
Impiegati	49,6%	51,0%	+1,4%
Operai	25,8%	27,2%	+1,4%
Media Nazionale	37,7%	39,1%	+1,4%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

La Figura 2.4 riporta le percentuali di diffusione dei benefit tra i diversi inquadramenti. Nonostante siano ormai comuni tra tutti gli inquadramenti, la diffusione tra gli operai rimane pari a circa un quarto, contro l'81% tra i dirigenti. Tuttavia, si può rilevare come nell'ultimo anno sia aumentata la platea di lavoratori che beneficiano di almeno un benefit.

Nella Tabella 2.5, invece, si illustrano i principali benefit e la loro diffusione tra i diversi inquadramenti.

Tabella 2.5 Principali benefit e diffusione per inquadramento, anno 2025, percentuale

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai
MOBILITÀ LAVORATIVA				
Company car / Auto aziendale	67%	29%	7%	3%
Buoni pasto / Mensa o ristorante convenzionato	46%	53%	41%	21%
Carta di credito aziendale	37%	18%	6%	2%
Rimborso spese viaggio casa-lavoro	20%	10%	5%	3%
Alloggio	6%	2%	1%	1%
SANITÀ/PREVIDENZA/ASSICURAZIONI				
Copertura spese mediche o ospedaliere / Cassa sanitaria integrativa	46%	37%	20%	8%
Polizza assicurativa vita/malattie/infortuni	42%	22%	9%	3%
Piano previdenziale integrativo / Fondo pensione	42%	26%	12%	5%
Check-up medico	32%	24%	11%	5%
FAMIGLIA E SERVIZI				
Consulenza fiscale / Dichiarazione dei redditi	13%	14%	5%	2%
Convenzioni per servizi ricreativi (palestre, teatro, eventi, etc.)	13%	19%	10%	3%
Acquisti agevolati di prodotti o servizi dell'azienda	12%	19%	11%	4%
Borse di studio / rimborso spese scolastiche per i figli	5%	9%	3%	2%
Nido / scuola materna convenzionata o interna	2%	4%	2%	1%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

**NONOSTANTE SIANO ORMAI COMUNI TRA TUTTI GLI INQUADRAMENTI E IN CRESCITA,
LA DIFFUSIONE DEI BENEFIT TRA GLI OPERAI RIMANE MOLTO BASSA (27%),
CONTRO L'81% TRA I DIRIGENTI.**

Il welfare aziendale può essere definito come l'insieme delle iniziative, introdotte tramite accordi contrattuali oppure su base unilaterale dal datore di lavoro, finalizzate a migliorare il benessere dei lavoratori attraverso la messa a disposizione di beni e servizi di diversa natura.

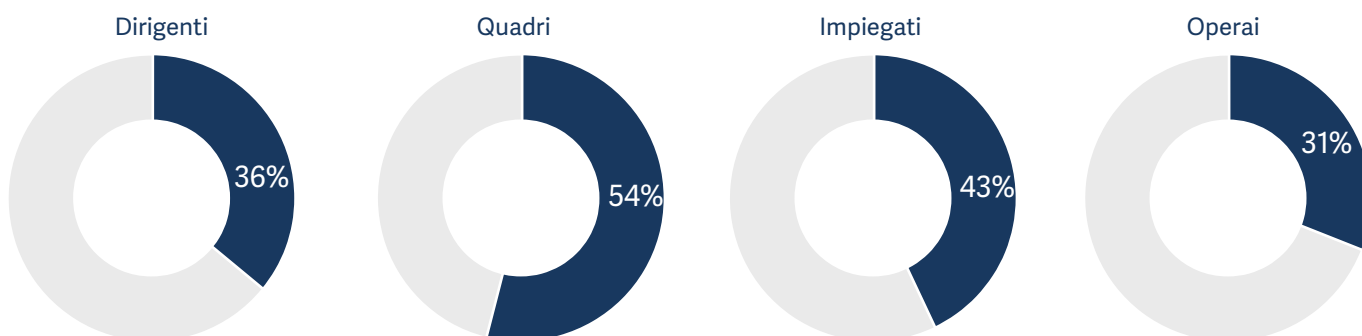
Quando si parla di servizi di welfare si fa riferimento a un paniere specifico di prestazioni individuate dalla normativa, la cui erogazione beneficia di particolari agevolazioni fiscali sia per l'azienda sia per i lavoratori. Tali servizi sono disciplinati principalmente dagli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) e, se erogati alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee di lavoratori, non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente e non comportano oneri contributivi aggiuntivi per il datore di lavoro.

Nel tempo, l'evoluzione dei sistemi di welfare aziendale ha portato alla diffusione dei cosiddetti flexible benefits. In questo caso, ai dipendenti viene attribuito un credito welfare, generalmente gestito tramite piattaforme digitali, che può essere utilizzato per scegliere autonomamente i beni e i servizi che compongono il proprio pacchetto di benefit.

I piani di welfare aziendale possono essere attivati attraverso due principali modalità. La prima consiste nella messa a disposizione diretta di beni e servizi, dando vita a piani di welfare on top (o welfare "puro"). Questa forma è spesso legata a finalità di carattere sociale e comprende, ad esempio, alcune misure previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro, come i flexible benefits obbligatori previsti dal CCNL Metalmeccanico o servizi specifici quali l'assicurazione sanitaria integrativa di base.

La seconda modalità riguarda invece la possibilità di convertire premi di risultato o premi di produzione, definiti all'interno di accordi di secondo livello e collegati a obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione, in beni e servizi di welfare. Questa opzione rappresenta oggi l'unico strumento che consente di trasformare una componente retributiva monetaria in prestazioni di welfare fiscalmente agevolate ed è stata introdotta con la Legge di Stabilità 2016 (L. 208/2015). La normativa stabilisce condizioni precise affinché i lavoratori possano beneficiare della detassazione della retribuzione variabile oppure scegliere di convertirla, in tutto o in parte, in beni e servizi completamente esenti da imposizione.

● **Figura 2.5 Diffusione di welfare per inquadramento contrattuale, anno 2025, percentuale**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 2.6 Welfare - Quota di percettori di welfare, anni 2024 e 2025, percentuale e differenza in punti percentuali

	PERCETTORI 2024	PERCETTORI 2025	DIFFERENZA 2024-2025
Dirigenti	35,9%	35,4%	-0,5%
Quadri	54,5%	54,7%	+0,2%
Impiegati	42,5%	45,0%	+2,5%
Operai	31,1%	34,4%	+3,3%
Media Nazionale	36,7%	39,6%	+2,9%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

La diffusione di piani di welfare aziendale, indipendentemente dalla fonte di finanziamento e a eccezione di quelli obbligatori previsti dai CCNL, riguarda quasi il 40% dei lavoratori nel mercato (percentuale simile a quella vista per i percettori di un variabile), con una quota media pari a 749 €.

Si può osservare come i quadri siano la qualifica ad avere un maggiore accesso a un piano welfare. La quota prevista è crescente al crescere dell'inquadramento, e seppur con percentuali lievi, la quota percepita in media dai lavoratori nel mercato è cresciuta nell'ultimo anno.

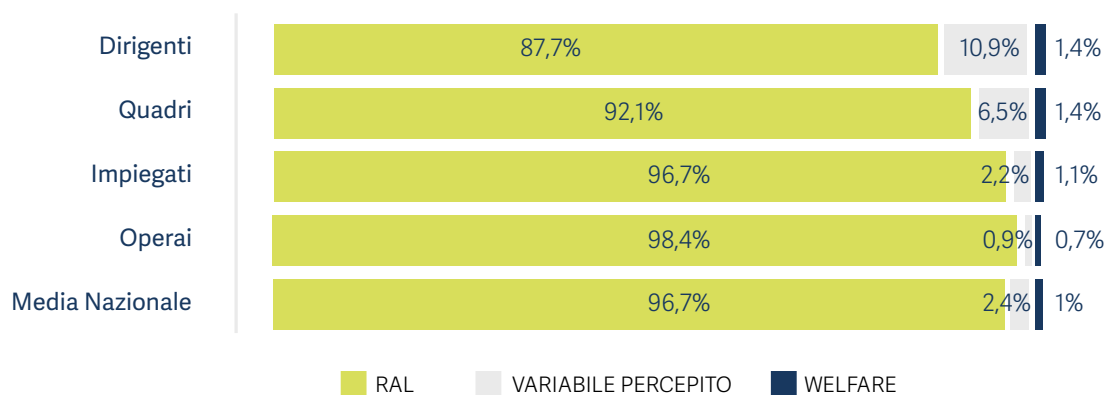
● Tabella 2.7 Welfare, valore medio anni 2024 e 2025 e differenza in punti percentuali

	PERCETTORI 2024	PERCETTORI 2025	DIFFERENZA 2024-2025
Dirigenti	5.043 €	4.862 €	-3,6%
Quadri	1.567 €	1.596 €	1,9%
Impiegati	823 €	846 €	2,8%
Operai	561 €	592 €	5,4%
Media Nazionale	759 €	794 €	4,5%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Nella Figura 2.6 si riporta, infine, il compensation mix che include anche il welfare aziendale per inquadramento contrattuale. Si può osservare come la quota legata al welfare sia decisamente ristretta rispetto alla componente monetaria composta da fisso e variabile.

● Figura 2.6 Compensation Mix medio con welfare, anno 2025, composizione percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

**RETRIBUZIONE VARIABILE, BENEFIT E WELFARE AZIENDALE SONO PERCEPITI,
PER ENTRAMBI, DA CIRCA IL 40% DEI LAVORATORI.
IL PACCHETTO RETRIBUTIVO SI ARRICCHISCE CON QUESTE QUOTE,
SEPPUR LA RETRIBUZIONE FISSA RIMANE L'ELEMENTO PRINCIPALE IN TERMINI ASSOLUTI.**

03

LE DIFFERENZE RETRIBUTIVE TERRITORIALI

3.1 Macroregioni

Una prima chiave di lettura del mercato retributivo prende in considerazione le differenze territoriali. Come era facile attendersi, la retribuzione tende a crescere in media salendo nella penisola: fra Nord e Sud e Isole vi è un gap retributivo medio di quasi 4.400 euro in termini di RAL e di circa 5.000 euro in termini di RGA. Tra Nord e Centro, invece, il differenziale è pari a circa 1.400 euro di RAL e si attesta a circa 1.600 euro di RGA.³

● Tabella 3.1 RAL e RGA medie per macroregione, anno 2025, euro

TERRITORIO	RAL MEDIA 2025	RGA MEDIA 2025
Nord	34.119 €	35.167 €
Centro	32.746 €	33.517 €
Sud e Isole	29.777 €	30.139 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

LA DIFFERENZA TRA LE RETRIBUZIONI MEDIE ANNUE DEL NORD E QUELLE DEL SUD E ISOLE È DI QUASI 4.400 EURO, CON LE RETRIBUZIONI MEDIE DEL CENTRO PIÙ VICINE A QUELLE DEL NORD CHE A QUELLE DEL SUD E ISOLE.

I divari territoriali, che si riflettono inevitabilmente nei differenziali salariali territoriali, affondano le proprie radici nelle differenze economiche e sociali che, storicamente, dividono il Paese. Il dibattito economico su questo tema rimane ampio e articolato, ma è possibile individuare alcuni fattori chiave che contribuiscono a spiegare la dinamica dei salari nominali e, di conseguenza, la formazione di questi gap:

- **Il tessuto imprenditoriale:** nelle regioni settentrionali risulta generalmente più agevole accedere al credito, innovare e investire in settori ad alto contenuto tecnologico. Questo favorisce imprese mediamente più solide e di dimensioni maggiori, con una maggiore capacità di riconoscere salari più elevati.
- **La partecipazione al mercato del lavoro:** livelli più elevati di disoccupazione tendono a ridurre il potere contrattuale dei lavoratori, che possono essere più inclini ad accettare retribuzioni inferiori

³ Sul tema della contrattazione centralizzata e l'errata allocazione dei salari si veda, tra tanti: "Ichino, A., Boeri, T., Moretti, E., & Posch, J. (2019). Wage equalization and regional misallocation: evidence from Italian and German provinces. NBER WP Series", che parte dal presupposto che i livelli salariali siano gli stessi tra le diverse regioni; e anche "Franzini, Granaglia e Reitano (2016). Bisogna tagliare i salari nel Mezzogiorno per ragioni di equità ed efficienza? Menabò n.47/2016, che evidenzia i differenziali salariali già presenti nel settore privato in termini di salari nominali.

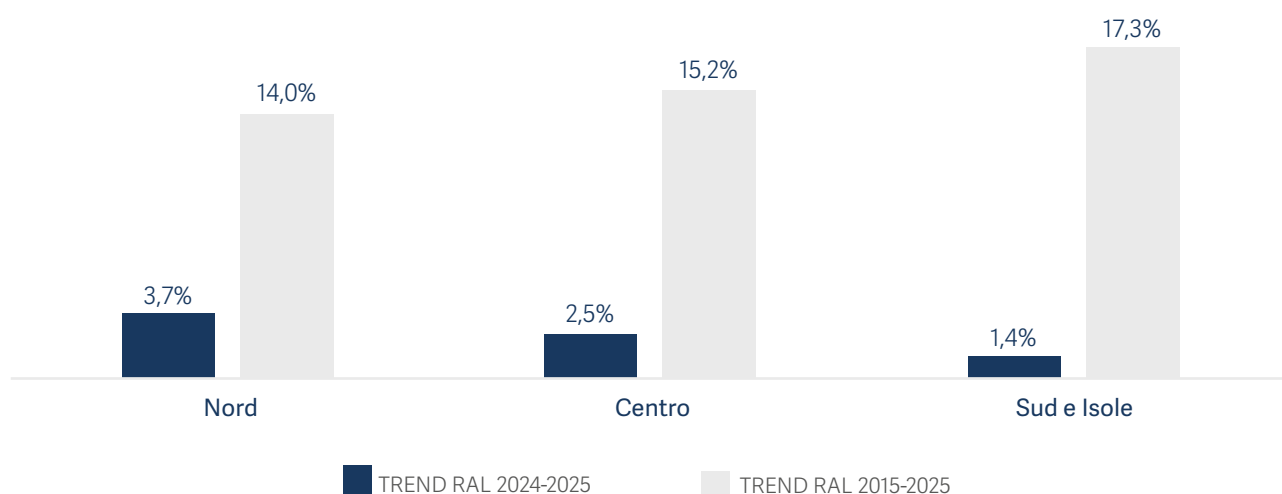
pur di evitare periodi di inattività. In questo quadro gioca un ruolo importante anche la partecipazione femminile, storicamente più bassa nelle regioni del Sud.

- **L'illegalità sulla contrattazione:** nel Mezzogiorno si registra una maggiore diffusione di violazioni dei minimi tabellari previsti dai CCNL, che rende mediamente sottopagati i lavoratori. Allo stesso tempo, risultano più diffuse forme di contrattazione irregolare e una minore presenza della rappresentanza contrattuale.
- **Il costo della vita:** in generale, il costo della vita è più elevato nelle aree settentrionali, sebbene con alcune eccezioni. Una maggiore densità abitativa, ad esempio, incide sui livelli dei prezzi – basti pensare al mercato immobiliare di città come Milano. Allo stesso tempo, però, le differenze nella quantità e nella qualità dei servizi e delle infrastrutture possono incidere sulla qualità della vita nel Sud, generando costi indiretti per le persone.

La crescita delle retribuzioni descritta nel primo capitolo si riflette anche a livello territoriale con dinamiche non necessariamente omogenee, come evidenziato nella Figura 3.1. Nell'ultimo anno sono le regioni del Nord ad aver trainato la crescita retributiva con un aumento medio del 3,7%, mentre la crescita è stata inferiore nelle regioni del Centro e del Sud e nelle Isole, dove si attesta rispettivamente al 2,5% e all'1,4%. Il miglioramento del potere d'acquisto ha quindi interessato prevalentemente la parte settentrionale della penisola.

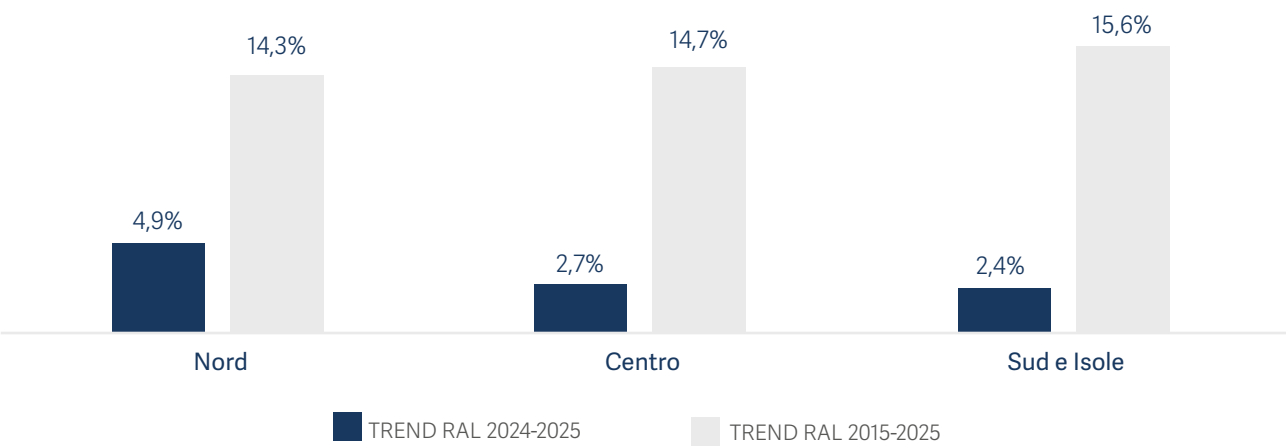
Il fenomeno di catching-up di medio-lungo periodo sembra quindi essersi parzialmente ridimensionato da questi dati: nel lungo periodo, infatti, si mantiene una dinamica più favorevole alle regioni del Sud, anche se l'ultimo anno ha ridotto l'impatto di questo fenomeno.

● Figura 3.1 RAL - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per macroregione, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Figura 3.2 RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per macroregione, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Le Tabelle 3.2 e 3.3 mettono in luce come le differenze medie di retribuzione tra Nord e Sud siano più marcate nelle fasce di mercato ad alta retribuzione, nello specifico dirigenti e quadri, a maggior ragione se si considera la parte variabile della retribuzione in aggiunta a quella fissa.

Tabella 3.2 RAL media per inquadramento e macroregione, anno 2025, euro

TERRITORIO	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Nord	106.790 €	59.773 €	35.375 €	28.710 €
Centro	106.720 €	57.695 €	34.522 €	27.292 €
Sud e Isole	100.933 €	54.290 €	32.563 €	27.421 €
Gap Nord - Sud e Isole	5,8%	10,1%	8,6%	4,7%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 3.3 RGA media per inquadramento e macroregione, anno 2025, euro

TERRITORIO	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Nord	123.907 €	63.963 €	36.273 €	29.042 €
Centro	119.941 €	61.534 €	35.321 €	27.463 €
Sud e Isole	109.782 €	57.018 €	33.005 €	27.271 €
Gap Nord - Sud e Isole	12,9%	12,2%	9,9%	6,5%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

La Tabella 3.4 mostra invece i trend retributivi di breve e medio-lungo periodo, in cui si può evincere come l'ultimo anno sia stato foriero di aumenti significativi per i lavoratori del Nord, ben più di quelli del Centro e del Sud e Isole, mentre il trend di lungo periodo mette ancora oggi in evidenza un recupero dei livelli retributivi del Mezzogiorno.

● Tabella 3.4 RAL - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per inquadramento e macroregione, percentuale

RAL	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Nord	0,0%	3,2%	4,0%	3,5%
Centro	-0,1%	0,5%	3,4%	2,1%
Sud e Isole	-1,2%	0,6%	2,7%	3,4%
RAL	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Nord	1,4%	9,1%	11,6%	16,9%
Centro	2,0%	8,9%	14,7%	17,0%
Sud e Isole	6,6%	10,6%	17,5%	22,7%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 3.5 **RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per inquadramento e macroregione, percentuale**

RGA	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Nord	3,7%	5,7%	4,7%	3,7%
Centro	-0,7%	2,0%	3,7%	1,5%
Sud e Isole	0,1%	2,7%	2,9%	3,6%
RGA	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Nord	5,3%	11,3%	11,2%	15,4%
Centro	3,8%	10,7%	14,7%	15,3%
Sud e Isole	8,2%	12,0%	16,3%	15,7%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

LE RETRIBUZIONI MEDIE PER INQUADRAMENTO CONTRATTUALE AL SUD E ISOLE SONO TUTTE INFERIORI ALLA MEDIA NAZIONALE.

IL GAP È PARTICOLARMENTE ELEVATO PER DIRIGENTI E QUADRI, CON UNA DIFFERENZA FRA I DIRIGENTI SE SI PRENDE RAL O RGA, IN VIRTÙ DEGLI IMPORTI VARIABILI MOLTO PIÙ ELEVATI PER I DIRIGENTI DEL NORD.

3.2 Regioni

Entrando nel dettaglio dei salari regionali, la Figura 3.2 mostra le RAL e le RGA medie regionali rilevate nel 2025. Le regioni con i salari più alti sono Lombardia, Lazio e Liguria; al contrario, i salari più bassi si trovano tutti al Sud e nelle Isole (Molise, Basilicata, Calabria).

● Figura 3.3 RAL e RGA medie per regione, anno 2025, euro





Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

LOMBARDIA, LAZIO E LIGURIA SONO LE REGIONI CON LA RAL E LA RGA MEDIA PIÙ ELEVATA, CHE NEI PRIMI DUE CASI SUPERA I 35.000 EURO LORDI ANNUI.

Nella Tabella 3.6 sono riportate le RAL e le RGA puntuali per regione. La Lombardia risulta la regione più pagata del Nord (spinta dalle retribuzioni medie milanesi), con 35.137 euro, il Lazio del Centro con 34.200 euro (spinta dalle retribuzioni medie della Capitale) e l'Abruzzo del Sud e Isole con una RAL media di 30.659 euro. La Basilicata è la regione ultima nella classifica, con uno stipendio fisso medio di 27.340 euro.

Tabella 3.6 RAL e RGA medie per regione, anno 2025, euro

	RAL	RGA
Valle d'Aosta	33.269 €	€ 33.800
Piemonte	33.479 €	€ 34.272
Liguria	34.008 €	€ 34.872
Lombardia	35.137 €	€ 36.331
Veneto	33.103 €	€ 33.790
Trentino-Alto Adige	33.716 €	€ 34.522
Friuli Venezia Giulia	32.643 €	€ 33.349
Emilia-Romagna	33.530 €	€ 34.295
Toscana	31.931 €	€ 32.515
Marche	31.519 €	€ 31.765
Umbria	30.043 €	€ 30.388
Lazio	34.200 €	€ 35.222
Abruzzo	30.659 €	€ 31.110
Molise	29.247 €	€ 29.797
Campania	30.267 €	€ 30.625
Puglia	29.216 €	€ 29.610
Basilicata	27.340 €	€ 27.767
Calabria	28.738 €	€ 29.146
Sicilia	29.356 €	€ 29.482
Sardegna	29.908 €	€ 30.314

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Se si analizza il trend dell'ultimo anno, la Lombardia ha guidato la crescita retributiva del Nord Italia e dell'intero Paese, per la prima volta dopo molti anni, con un aumento medio delle RAL del 4,5% (Tabella 3.7): questo fenomeno è in controtendenza rispetto all'ultimo decennio, in cui la regione lombarda è stata la più deficitaria in termini di crescita retributiva. In generale si osserva un andamento retributivo molto significativo in molte delle 20 regioni italiane, con ben 11 regioni sopra al 3% di aumento medio di RAL come di RGA, e sole tre regioni con un aumento inferiore al 2% (Trentino-Alto Adige, Umbria e Puglia).

Nel lungo periodo sono le regioni del Sud e Isole ad aver avuto un maggiore impatto positivo sulle retribuzioni, tra cui Abruzzo, Calabria e Sardegna con oltre il 20% di aumento medio della RAL, mentre è tra le regioni del Nord che si ritrovano le tendenze a una crescita retributiva più contenute, in particolare il Trentino-Alto Adige e la Lombardia che, come detto, si è risollezata grazie a quest’ultimo anno.

● Tabella 3.7 RAL - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per regione, percentuale

	TREND RAL 2024-2025	TREND RAL 2015-2025
Valle d’Aosta	3,6%	12,9%
Piemonte	3,5%	17,7%
Liguria	2,5%	16,3%
Lombardia	4,5%	12,9%
Veneto	4,2%	14,9%
Trentino-Alto Adige	0,5%	12,1%
Friuli-Venezia Giulia	3,1%	12,9%
Emilia-Romagna	3,9%	12,4%
Toscana	3,0%	15,4%
Marche	3,9%	15,7%
Umbria	1,9%	17,4%
Lazio	2,9%	15,5%
Abruzzo	4,0%	20,7%
Molise	2,7%	18,7%
Campania	3,3%	15,0%
Puglia	1,5%	16,8%
Basilicata	0,4%	14,0%
Calabria	2,6%	21,2%
Sicilia	2,2%	15,0%
Sardegna	3,3%	20,1%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

**LOMBARDIA, VENETO E ABRUZZO HANNO REGISTRATO LE VARIAZIONI POSITIVE PIÙ ELEVATE
NELL’ULTIMO ANNO; TRENTINO ALTO-ADIGE, PUGLIA E UMBRIA LE PIÙ CONTENUTE.**

● Tabella 3.8 RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per regione, percentuale

	TREND RGA 2024-2025	TREND RGA 2015-2025
Valle d'Aosta	3,7%	12,9%
Piemonte	4,0%	17,2%
Liguria	2,8%	15,8%
Lombardia	5,0%	12,2%
Veneto	4,5%	13,7%
Trentino-Alto Adige	1,1%	11,6%
Friuli-Venezia Giulia	4,0%	12,1%
Emilia-Romagna	4,1%	11,7%
Toscana	3,2%	14,7%
Marche	4,6%	13,6%
Umbria	1,5%	16,3%
Lazio	2,9%	15,3%
Abruzzo	4,4%	19,7%
Molise	3,4%	20,6%
Campania	3,3%	13,5%
Puglia	2,5%	15,4%
Basilicata	0,6%	13,5%
Calabria	2,6%	20,5%
Sicilia	2,0%	12,3%
Sardegna	4,1%	18,6%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 3.9 RAL e RGA media dirigenti per regione e variazioni medie e complessive, anno 2025, euro e percentuale

DIRIGENTI	RAL			RGA		
	2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025	2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
Valle d'Aosta	101.633 €	0,0%	6,0%	113.103 €	3,7%	13,0%
Piemonte	104.571 €	4,8%	3,3%	115.649 €	1,6%	3,2%
Liguria	104.092 €	2,6%	2,8%	120.260 €	6,1%	6,9%
Lombardia	108.661 €	1,1%	-0,3%	125.047 €	2,5%	1,5%
Veneto	103.701 €	-1,6%	-1,8%	113.662 €	-1,2%	-3,6%
Trentino-Alto Adige	101.828 €	-2,9%	4,2%	108.660 €	-2,0%	2,3%
Friuli-Venezia Giulia	105.573 €	-0,4%	0,5%	114.732 €	2,2%	-1,1%
Emilia-Romagna	109.881 €	4,0%	8,6%	121.102 €	7,1%	9,5%
Toscana	106.776 €	-1,4%	7,4%	116.090 €	-1,7%	7,7%
Marche	105.264 €	1,9%	6,8%	113.974 €	0,2%	6,3%
Umbria	96.524 €	-0,1%	12,6%	102.116 €	-0,7%	11,3%
Lazio	107.310 €	0,4%	0,6%	122.452 €	1,5%	3,4%
Abruzzo	104.265 €	-0,8%	1,3%	114.804 €	-0,9%	2,8%
Molise	89.115 €	-1,2%	3,5%	91.028 €	0,1%	-0,2%
Campania	102.473 €	1,1%	10,8%	113.031 €	3,7%	13,2%
Puglia	100.183 €	-1,2%	6,6%	106.420 €	0,1%	3,3%
Basilicata	86.117 €	-1,2%	-0,9%	90.610 €	0,1%	-1,9%
Calabria	95.865 €	3,5%	10,8%	109.902 €	2,4%	20,4%
Sicilia	98.584 €	-1,2%	6,8%	107.992 €	0,1%	10,9%
Sardegna	104.194 €	5,0%	3,0%	114.872 €	7,2%	9,6%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 3.10 RAL e RGA media quadri per regione e variazioni medie e complessive, anno 2025, euro e percentuale

QUADRI	RAL			RGA		
	2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025	2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
Valle d'Aosta	56.532 €	-0,5%	10,4%	60.144 €	3,3%	15,3%
Piemonte	58.005 €	1,4%	13,0%	62.134 €	4,3%	15,3%
Liguria	60.027 €	0,5%	11,2%	63.415 €	2,8%	10,8%
Lombardia	60.425 €	1,5%	9,3%	65.696 €	2,6%	11,6%
Veneto	59.634 €	2,4%	10,8%	63.200 €	3,2%	11,8%
Trentino-Alto Adige	58.105 €	0,3%	7,5%	60.354 €	1,2%	6,0%
Friuli-Venezia Giulia	61.528 €	4,0%	19,5%	65.265 €	4,8%	21,3%
Emilia-Romagna	59.666 €	4,6%	9,4%	63.607 €	4,8%	10,4%
Toscana	57.038 €	-0,1%	9,0%	60.435 €	0,5%	11,8%
Marche	57.581 €	-0,6%	9,0%	61.199 €	3,9%	9,3%
Umbria	54.848 €	4,4%	3,4%	56.275 €	1,8%	2,9%
Lazio	58.215 €	2,0%	9,7%	62.469 €	3,5%	11,4%
Abruzzo	55.053 €	1,1%	9,0%	57.290 €	-1,2%	8,3%
Molise	51.162 €	-1,5%	5,1%	53.994 €	-2,9%	7,5%
Campania	54.859 €	-1,8%	12,9%	58.539 €	0,1%	16,3%
Puglia	54.872 €	1,5%	10,3%	57.266 €	2,8%	11,4%
Basilicata	51.419 €	0,6%	3,0%	55.522 €	2,7%	8,7%
Calabria	51.775 €	1,7%	6,3%	56.821 €	1,4%	10,8%
Sicilia	52.739 €	2,6%	9,7%	55.153 €	4,3%	10,3%
Sardegna	54.855 €	4,2%	9,2%	58.965 €	6,3%	13,5%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 3.II RAL e RGA media impiegati per regione e variazioni medie e complessive, anno 2025, euro e percentuale

IMPIEGATI	RAL			RGA		
	2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025	2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
Valle d'Aosta	36.633 €	4,0%	18,2%	36.985 €	3,6%	18,1%
Piemonte	33.780 €	2,8%	9,4%	34.541 €	3,1%	8,8%
Liguria	34.494 €	2,5%	11,8%	35.236 €	2,6%	11,3%
Lombardia	35.858 €	4,7%	10,6%	36.917 €	5,3%	10,5%
Veneto	34.954 €	3,9%	11,8%	35.677 €	4,2%	11,1%
Trentino-Alto Adige	35.997 €	1,1%	12,3%	36.657 €	1,0%	11,4%
Friuli-Venezia Giulia	34.835 €	3,3%	11,7%	35.613 €	4,4%	11,6%
Emilia-Romagna	35.229 €	3,7%	12,3%	36.091 €	4,2%	12,0%
Toscana	34.342 €	3,3%	15,2%	35.010 €	3,6%	14,8%
Marche	33.673 €	3,0%	14,4%	34.368 €	3,1%	14,7%
Umbria	33.505 €	2,0%	18,5%	33.932 €	1,2%	17,9%
Lazio	34.894 €	3,9%	13,9%	35.842 €	4,3%	14,2%
Abruzzo	32.876 €	2,8%	12,6%	33.395 €	3,8%	11,5%
Molise	32.423 €	2,8%	17,6%	32.483 €	2,8%	15,8%
Campania	33.101 €	4,3%	17,6%	33.419 €	4,0%	16,0%
Puglia	32.159 €	2,5%	16,3%	32.739 €	3,0%	15,4%
Basilicata	32.901 €	3,0%	26,9%	33.305 €	3,4%	26,2%
Calabria	31.141 €	3,3%	22,7%	32.054 €	3,6%	23,4%
Sicilia	32.363 €	2,0%	17,0%	32.791 €	2,1%	15,7%
Sardegna	32.467 €	1,1%	18,4%	32.891 €	1,5%	17,2%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 3.12 RAL e RGA media operai per regione e variazioni medie e complessive, anno 2025, euro e percentuale

OPERAI	RAL			RGA		
	2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025	2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
Valle d'Aosta	29.977 €	3,5%	11,3%	30.459 €	3,7%	11,2%
Piemonte	28.755 €	4,1%	20,9%	29.046 €	4,7%	19,8%
Liguria	28.281 €	2,6%	17,2%	28.657 €	2,9%	15,8%
Lombardia	28.540 €	4,8%	16,1%	28.887 €	5,1%	14,2%
Veneto	28.967 €	4,3%	16,2%	29.274 €	4,3%	14,3%
Trentino-Alto Adige	29.186 €	0,9%	15,9%	29.820 €	1,9%	15,7%
Friuli-Venezia Giulia	28.243 €	2,5%	15,3%	28.499 €	2,4%	13,3%
Emilia-Romagna	28.972 €	4,0%	15,8%	29.252 €	3,9%	14,6%
Toscana	27.937 €	3,4%	16,7%	28.186 €	3,6%	15,1%
Marche	27.816 €	4,7%	16,5%	28.226 €	5,6%	15,3%
Umbria	26.200 €	1,8%	19,2%	26.299 €	1,8%	17,4%
Lazio	27.008 €	2,4%	17,3%	27.085 €	1,1%	15,7%
Abruzzo	27.709 €	4,2%	25,6%	27.966 €	4,2%	24,6%
Molise	27.156 €	3,4%	30,0%	27.387 €	3,6%	28,5%
Campania	27.012 €	1,7%	14,1%	27.159 €	1,6%	12,2%
Puglia	26.237 €	1,2%	16,1%	26.424 €	1,3%	14,4%
Basilicata	24.231 €	-0,7%	7,9%	24.397 €	-0,7%	6,6%
Calabria	26.117 €	2,2%	21,2%	26.266 €	2,1%	20,1%
Sicilia	26.171 €	2,3%	14,8%	26.218 €	1,8%	11,9%
Sardegna	26.291 €	0,8%	18,7%	26.489 €	0,9%	16,3%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

04

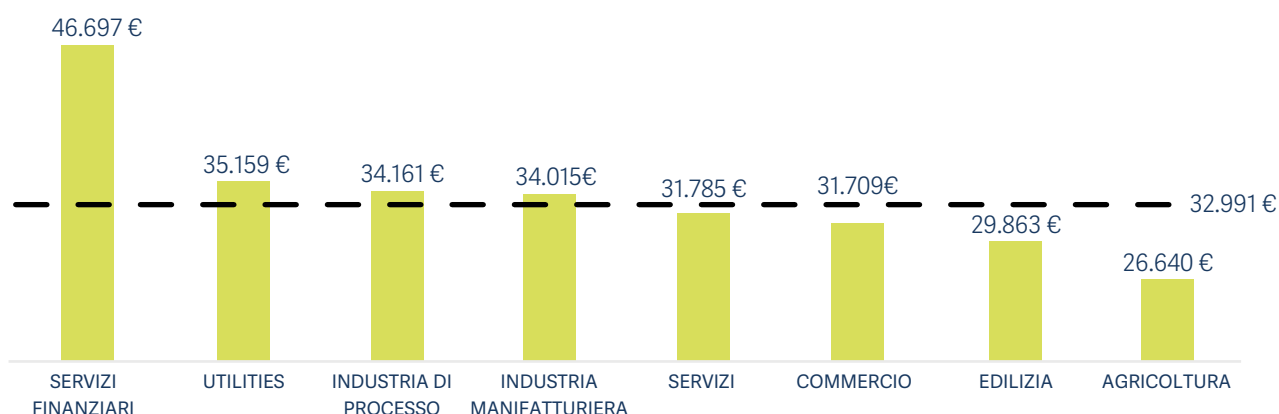
LE CARATTERISTICHE AZIENDALI

4.1 Settori di attività

Le caratteristiche della domanda di lavoro che incidono sui livelli salariali di mercato sono strettamente connesse alle peculiarità delle imprese presso cui lavorano le persone. In particolare, il settore di attività rappresenta uno degli elementi più rilevanti nella determinazione delle retribuzioni. Ogni comparto presenta infatti specificità proprie: diversi contratti collettivi di riferimento, una diversa composizione della forza lavoro, livelli differenti di innovazione e tecnologia nei processi produttivi, grado di apertura ai mercati internazionali, marginalità media e dimensione delle imprese che vi operano. Tutti questi fattori contribuiscono, in misura significativa, a definire il livello delle retribuzioni riconosciute ai lavoratori.

La Figura 4.1 mostra la RAL media per settore aggregato e il confronto con la media nazionale. I Servizi finanziari sono il settore storicamente caratterizzato dalle retribuzioni medie più elevate, con una RAL media di 46.697 euro; al contrario, l'Agricoltura presenta il salario medio più contenuto, con 26.640 euro. Rispetto alla media nazionale, al di sopra della media oltre ai Servizi finanziari troviamo i settori industriali e le Utilities, con una RAL media superiore ai 34mila euro, mentre al di sotto, insieme all'Agricoltura, troviamo il mercato legato ai Servizi e al Commercio (meno di 31mila euro), cui si aggiunge il settore edilizio, sotto i 30mila euro. Speculari sono le RGA medie della Figura 4.2: la graduatoria è infatti la medesima, ma ci mostra in aggiunta come nei Servizi finanziari la quota variabile ha un valore medio maggiore rispetto agli altri settori (oltre 3.500 euro).

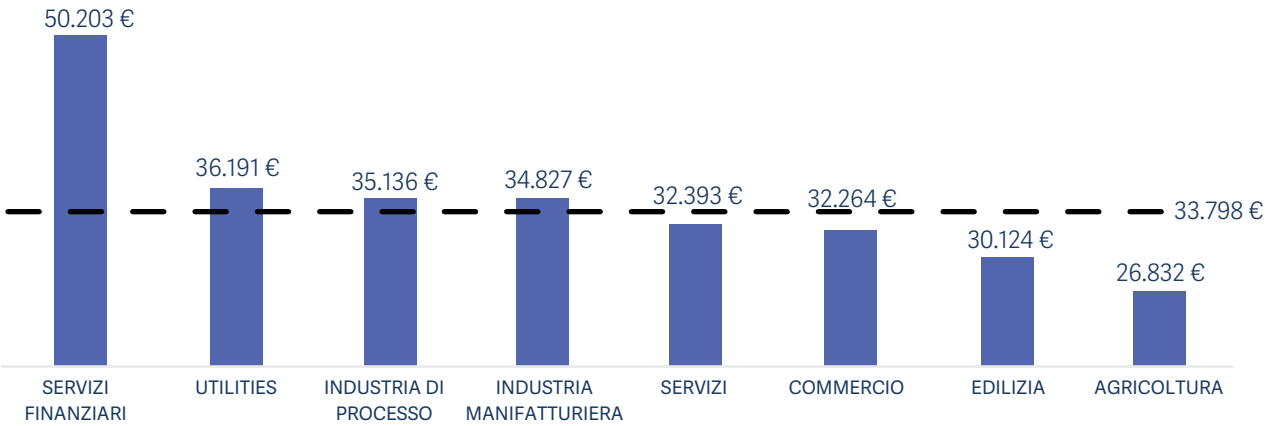
● Figura 4.1 RAL media per settore di attività, anno 2025, euro



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

IL SETTORE PIÙ PAGATO È QUELLO DEI SERVIZI FINANZIARI, MENTRE I SETTORI INDUSTRIALI PRESENTANO SALARI MEDI SUPERIORI A QUELLI DEL SETTORE TERZIARIO.

Figura 4.2 RGA media per settore di attività, anno 2025, euro



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Le differenze tra i vari settori, come già accennato, dipendono da molteplici fattori, tra cui la composizione della forza lavoro per livello di inquadramento. Quanto maggiore è la presenza di lavoratori con qualifiche contrattuali basse, tanto più contenuto è il livello medio delle retribuzioni nel settore. Come evidenziato nella Tabella 4.1, i due comparti agli estremi della classifica riflettono proprio questa dinamica: da un lato l'Agricoltura, caratterizzata da una forte presenza di operai, dall'altro i Servizi Finanziari, dove la concentrazione di figure dirigenziali e di quadro arriva al 30%.

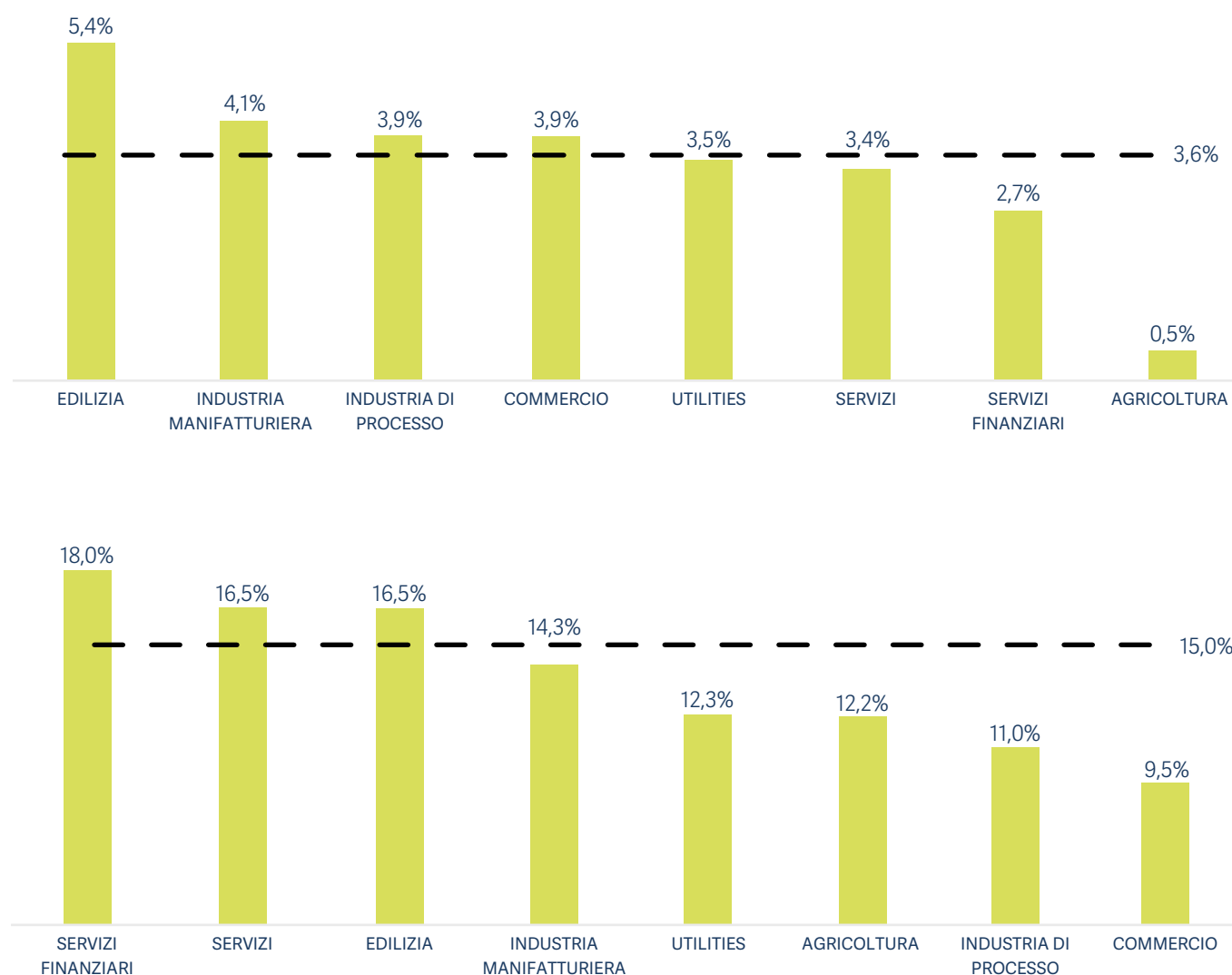
Tabella 4.1 Distribuzione dei lavoratori per inquadramento contrattuale e settore, media anni 2024-2025, percentuale

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
AGRICOLTURA	0,1%	0,2%	5,4%	94,3%
INDUSTRIA DI PROCESSO	1,5%	4,8%	29,4%	64,3%
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	1,4%	3,8%	29,6%	65,1%
EDILIZIA	0,5%	1,3%	18,0%	80,1%
UTILITIES	1,6%	5,3%	38,9%	54,1%
COMMERCIO	0,7%	3,1%	53,4%	42,8%
SERVIZI	1,2%	4,5%	46,3%	48,0%
SERVIZI FINANZIARI	5,5%	24,9%	69,1%	0,5%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro, ISTAT.

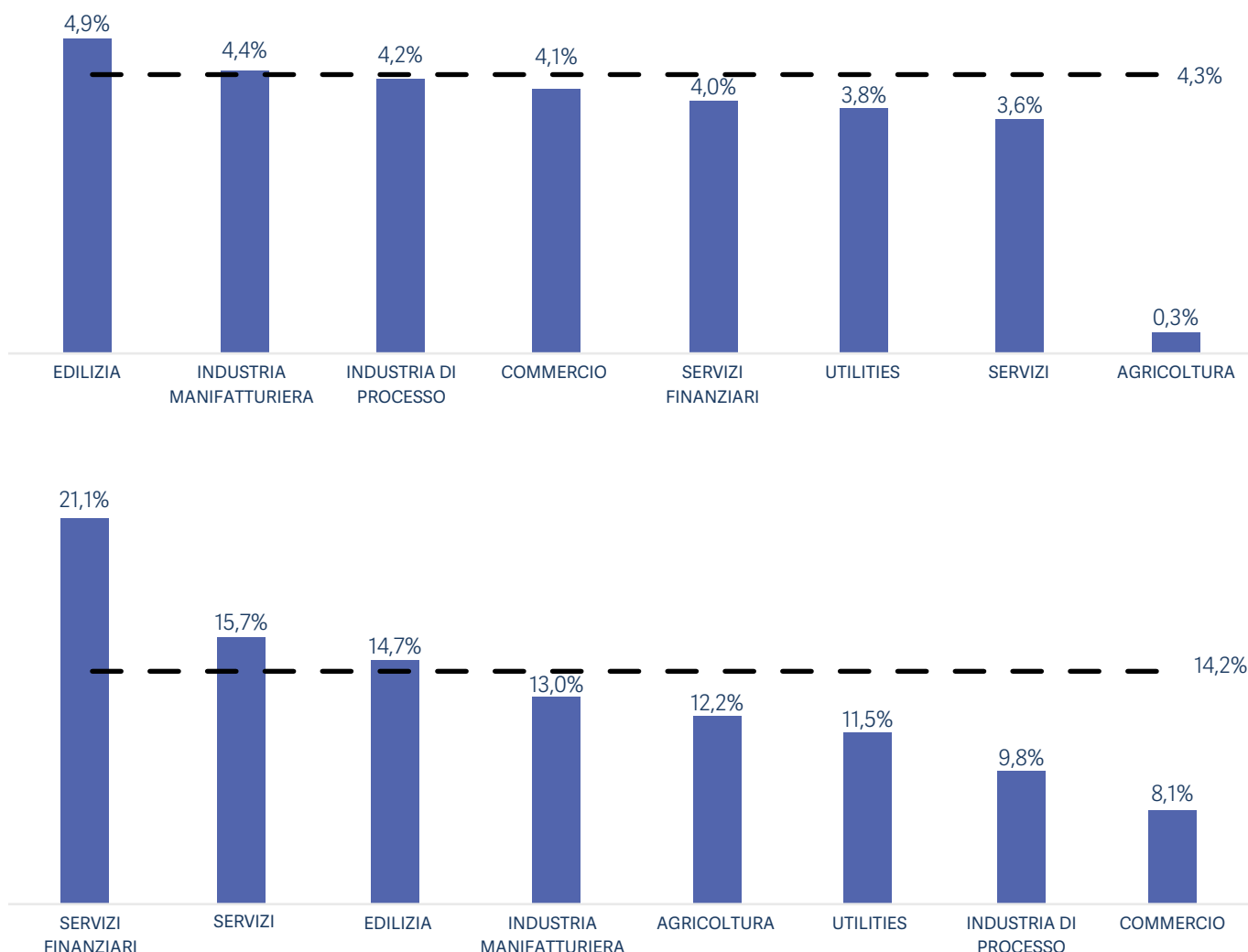
Le Figure 4.3 e 4.4 presentano gli andamenti retributivi di breve e di medio-lungo periodo di RAL e RGA per settore di attività. Nel breve periodo, il settore edilizio presenta la variazione più elevata della RAL, mentre nel lungo periodo l'aumento più considerevole riguarda il settore dei servizi finanziari. Lo stesso vale per la RGA, dove questi due settori hanno registrato l'aumento più elevato nel medio-lungo periodo. L'andamento retributivo del settore manifatturiero nell'ultimo anno è molto significativo, e segue l'onda lunga generata dagli aumenti dei minimi del CCNL metalmeccanico degli ultimi tre anni, che hanno avuto un particolare effetto soprattutto nel 2023 e 2024.

● **Figura 4.3 RAL - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2024 per settore di attività, percentuale**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Figura 4.4 RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per settore di attività, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

I SEGMENTI EDILIZIO E INDUSTRIALE HANNO VISTO CRESCERE IN MANIERA PIÙ SIGNIFICATIVA IL PROPRIO LIVELLO RETRIBUTIVO MEDIO NEL 2025.
NEL LUNGO PERIODO, IL SETTORE DEI SERVIZI FINANZIARI HA REGISTRATO L'INCREMENTO MAGGIORE.

Le Tabelle 4.2 e 4.3 riportano i livelli medi di RAL e RGA per qualifica contrattuale e settore di attività. Il comparto dei Servizi finanziari, oltre a beneficiare di una composizione occupazionale favorevole, si distingue per livelli retributivi medi elevati in tutte le qualifiche. In particolare, tra i dirigenti registra i valori più alti in graduatoria, con una RAL media di 117.283 euro e una RGA media di 139.293 euro.

All'estremo opposto si colloca il settore agricolo, dove gli operai, oltre a rappresentare la componente più numerosa, risultano anche i meno retribuiti. Si tratta di una categoria nella quale, invece, il comparto dell'industria manifatturiera presenta livelli retributivi sensibilmente più elevati rispetto agli altri settori. Per quanto riguarda quadri e impiegati, i livelli retributivi più alti si registrano nell'industria di processo e nelle utilities. Infine, il commercio e i servizi risultano tra i settori con i livelli retributivi medi più contenuti trasversalmente a tutte le qualifiche contrattuali, insieme al già citato comparto agricolo.

● **Tabella 4.2 RAL medie per inquadramento e settore di attività, anno 2025, euro**

RAL	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI	MEDIA
AGRICOLTURA	101.968 €	49.500 €	33.373 €	25.785 €	26.640 €
INDUSTRIA DI PROCESSO	116.301 €	61.337 €	36.969 €	29.285 €	34.161 €
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	114.454 €	60.229 €	37.015 €	29.329 €	34.015 €
EDILIZIA	106.096 €	57.550 €	34.756 €	27.804 €	29.863 €
UTILITIES	109.264 €	61.588 €	37.904 €	28.564 €	35.159 €
COMMERCIO	102.776 €	56.579 €	32.114 €	27.667 €	31.709 €
SERVIZI	98.022 €	56.422 €	33.346 €	27.112 €	31.785 €
SERVIZI FINANZIARI	117.283 €	61.104 €	37.170 €	--	46.697 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● **Tabella 4.3 RGA medie per inquadramento e settore di attività, anno 2025, euro**

RGA	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI	MEDIA
AGRICOLTURA	110.589 €	51.582 €	33.761 €	25.931 €	26.832 €
INDUSTRIA DI PROCESSO	130.903 €	66.433 €	38.111 €	29.720 €	35.136 €
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	119.053 €	64.527 €	38.064 €	29.744 €	34.827 €
EDILIZIA	113.252 €	60.191 €	35.229 €	27.934 €	30.124 €
UTILITIES	118.803 €	66.056 €	39.162 €	28.837 €	36.191 €
COMMERCIO	110.665 €	59.535 €	32.735 €	27.831 €	32.264 €
SERVIZI	109.254 €	59.845 €	33.964 €	27.252 €	32.393 €
SERVIZI FINANZIARI	139.293 €	66.332 €	39.089 €	--	50.203 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

4.2 Industry di mercato

Per analizzare in modo più dettagliato le differenze tra comparti, JobPricing propone una classificazione settoriale articolata in 34 industry. La Tabella 4.4 riporta i valori medi di RAL e RGA secondo questa classificazione, insieme alla relativa posizione rispetto alla media nazionale.

In cima alla graduatoria si colloca il settore dei Servizi bancari e finanziari, con una RAL media di 48.259 euro e una RGA media di 51.793 euro, seguito dal comparto Ingegneria, che registra una RAL media di 44.033 euro e una RGA media di 45.251 euro. Le industry con i livelli retributivi più elevati sono generalmente quelle caratterizzate da una maggiore presenza di lavoratori altamente qualificati, impegnati in professioni a elevato contenuto specialistico, e che quindi beneficiano di salari medi più alti. All'estremo opposto si trovano invece i settori nei quali la quota di occupazione altamente qualificata è più contenuta. Tra questi rientrano l'Agricoltura (26.640 euro di RAL; 26.832 euro di RGA), i Servizi alla persona (28.013 euro di RAL; 28.280 euro di RGA) e il comparto Hotel e ristorazione (28.344 euro di RAL; 28.477 euro di RGA).

 **Tabella 4.4 RAL e RGA medie per Industry, anno 2025, euro**

	RAL	RGA
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	48.259 €	51.793 €
INGEGNERIA	44.033 €	45.251 €
TELECOMUNICAZIONI	41.914 €	44.249 €
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	40.906 €	43.350 €
OIL & GAS	40.134 €	41.834 €
ASSICURAZIONI	39.950 €	44.448 €
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	39.649 €	41.373 €
AERONAUTICA	38.302 €	40.520 €
CHIMICA	36.972 €	38.473 €
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	36.250 €	37.357 €
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	36.085 €	37.276 €
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	35.159 €	36.191 €
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI IND. E PROD. IN METALLO	34.382 €	35.197 €
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	34.382 €	35.359 €
GOMMA E PLASTICA	33.887 €	34.868 €
METALLURGIA E SIDERURGIA	33.861 €	34.720 €
TRASPORTI E LOGISTICA	33.699 €	34.365 €
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	33.229 €	33.941 €
AUTOMOTIVE	32.363 €	33.114 €
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	32.257 €	32.696 €
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	31.808 €	31.989 €
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	31.709 €	32.264 €



SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	31.488 €	32.070 €
MODA E LUSO	31.470 €	32.066 €
NAVALE	31.450 €	32.083 €
CARTA	31.121 €	31.953 €
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	30.726 €	31.123 €
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	30.489 €	30.897 €
LEGNO	30.046 €	30.567 €
EDILIZIA E COSTRUZIONI	29.863 €	30.124 €
TURISMO E VIAGGI	29.796 €	30.499 €
AGENZIE PER IL LAVORO	29.645 €	30.422 €
HOTEL E RISTORAZIONE	28.344 €	28.477 €
SERVIZI ALLA PERSONA	28.013 €	28.280 €
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	26.640 €	26.832 €

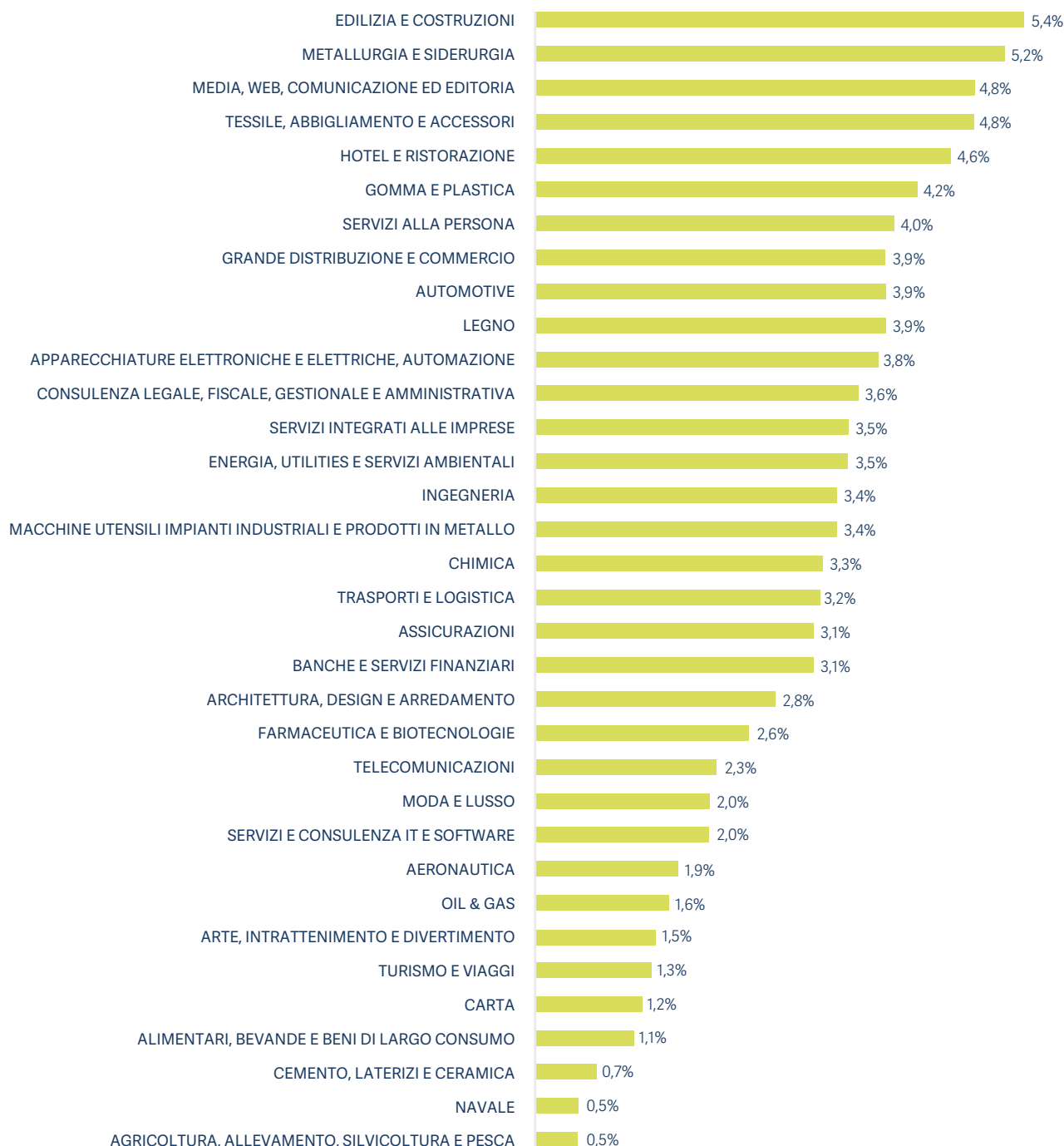
Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

IL MERCATO PENALIZZA I SETTORI CON UNA MAGGIORE PREVALENZA DI PROFESSIONALITÀ PIÙ GENERICHE E PREMIA QUELLI CON COMPETENZE ALTAMENTE SPECIALIZZATE.

Nell'ultimo anno non esiste una industry con andamento retributivo di segno negativo (Tabella 4.5). Le retribuzioni che hanno registrato l'incremento maggiore sono invece quelle del settore edilizio (5,4%) e metallurgico e siderurgico (5,2%). Quest'ultima industry primeggia nella classifica relativa alla RGA (Tabella 4.6), seguita dai settori della Gomma e Plastica e Media, Web, Comunicazione e Editoria.

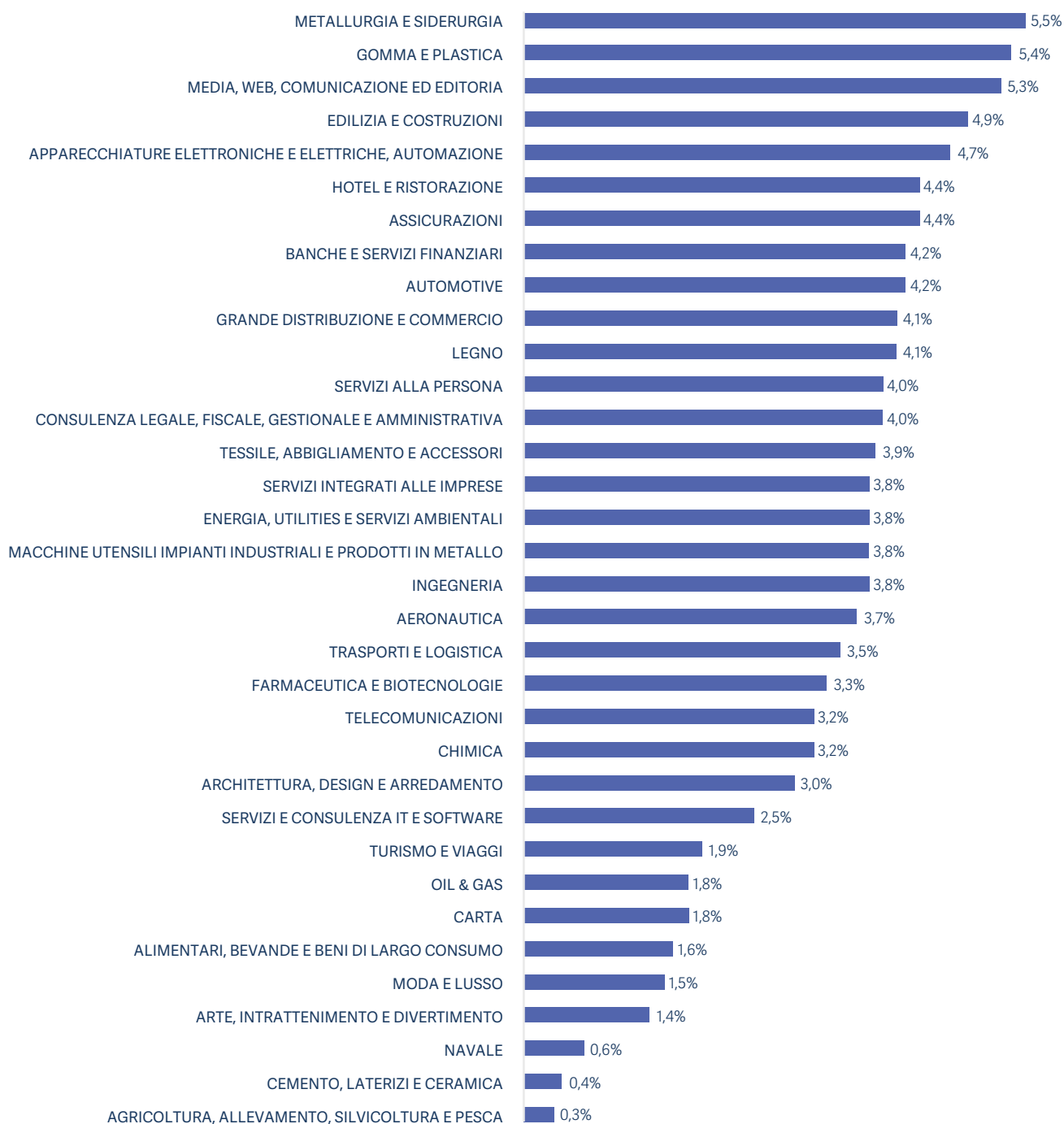
I trend di medio-lungo periodo (Figure 4.7-4.8) dicono che il settore Hotel e Ristorazione (+16,3% RAL), è quello cresciuto di più negli ultimi 11 anni, con ottimi trend anche per il settore della Moda e Lusso, del Legno e del settore bancario. Nel lungo periodo spicca in negativo l'andamento delle retribuzioni del settore farmaceutico, rimasto indicativamente sui medesimi livelli del 2015 sia considerando la RAL sia la RGA.

Figura 4.5 RAL - Variazione media 2024-2025 per industry, percentuale



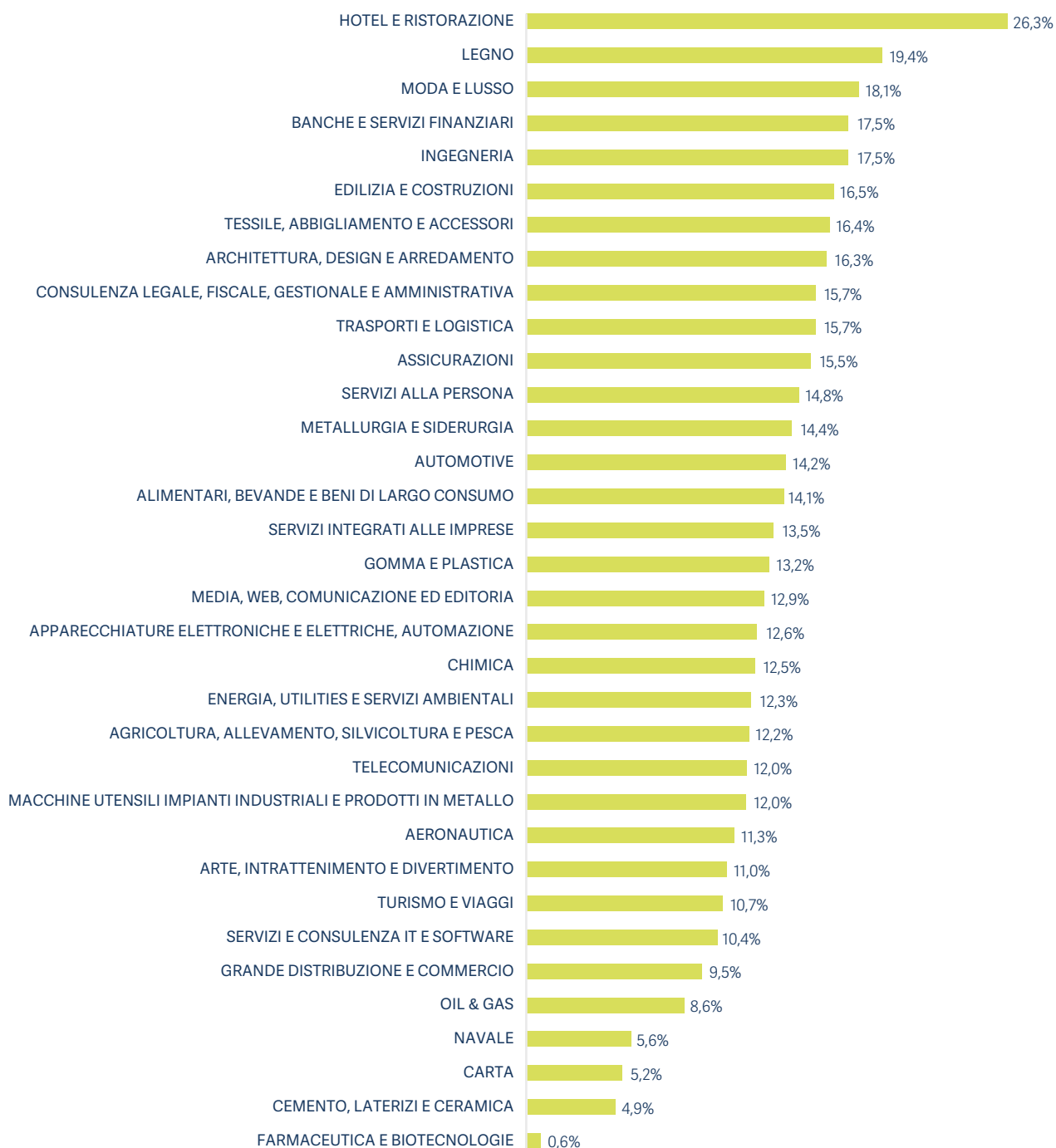
Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● **Figura 4.6 RGA - Variazione media 2024-2025 per industry, percentuale**



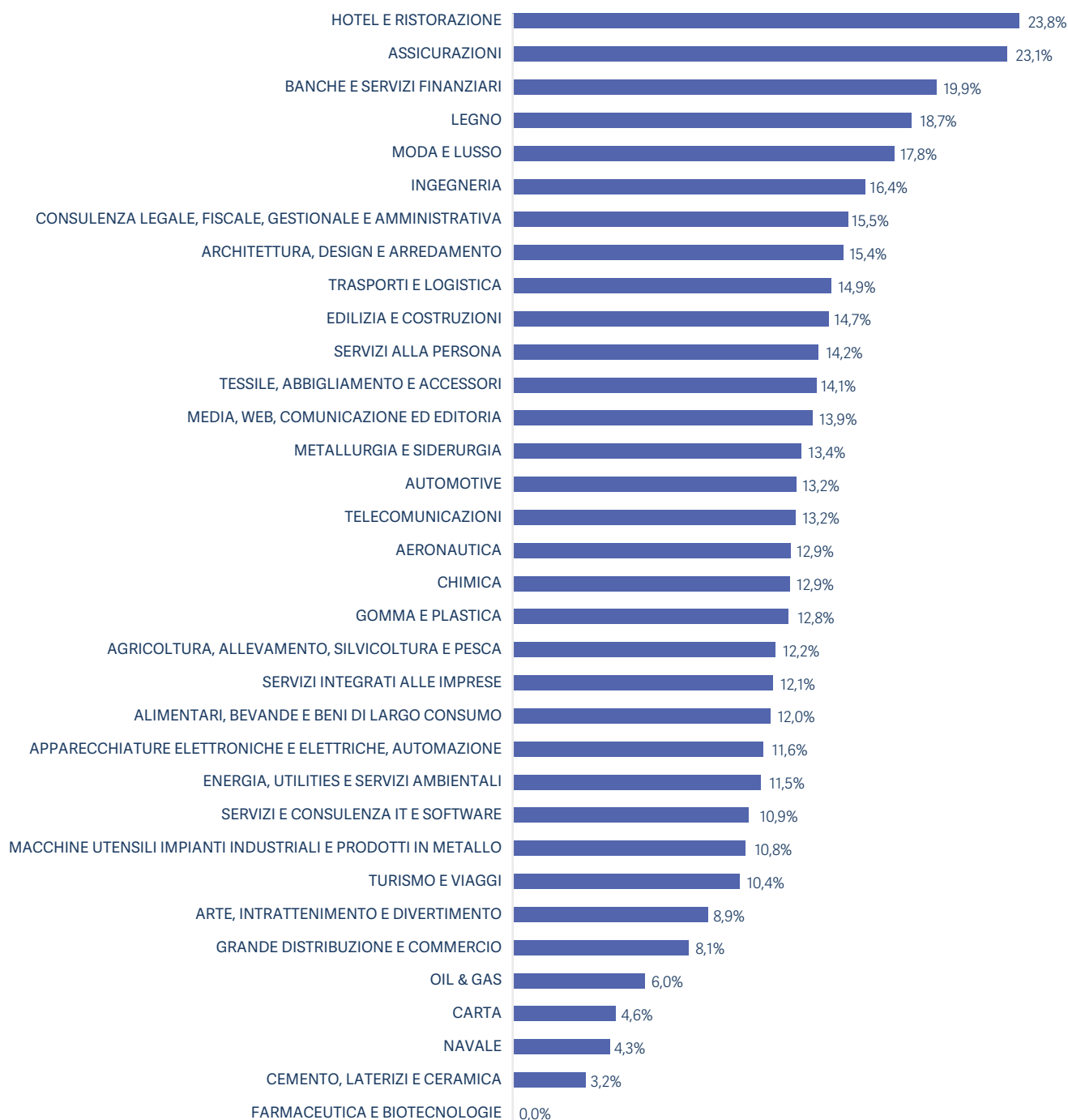
Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Figura 4.7 RAL - Variazione complessiva 2015-2025 per industry, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● **Figura 4.8 RGA - Variazione complessiva 2015-2025 per industry, percentuale**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Approfondendo l'analisi delle retribuzioni per settore con una visione della situazione per inquadramento (Tabelle 4.5-4.12), si nota che i dirigenti più pagati sono quelli dell'industria della Moda e del lusso (123.756 euro), i quadri e gli impiegati dell'Oil & Gas (rispettivamente 64.943 euro e 41.242 euro) e gli operai delle Telecomunicazioni (31.577 euro).

● Tabella 4.5 RAL media dirigenti per industry 2025, variazioni medie 2024-2025 e variazioni complessive 2015-2025, euro e percentuale

DIRIGENTI	RAL 2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
MODA E LUSO	€ 123.756	1,6%	3,5%
CHIMICA	€ 122.970	6,2%	15,6%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 122.845	4,4%	9,7%
ASSICURAZIONI	€ 120.523	1,1%	0,8%
AERONAUTICA	€ 117.890	0,6%	9,5%
GOMMA E PLASTICA	€ 115.197	-0,2%	11,3%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	€ 114.149	0,9%	2,2%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	€ 114.044	3,0%	5,7%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 113.400	4,1%	5,2%
AUTOMOTIVE	€ 113.366	1,4%	1,2%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	€ 111.965	-0,4%	13,1%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 111.919	5,6%	7,1%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 110.004	2,0%	-1,0%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 109.264	0,0%	4,8%
CARTA	€ 108.472	3,9%	11,2%
TELECOMUNICAZIONI	€ 108.154	-0,8%	-3,9%
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	€ 108.142	-0,2%	0,6%
NAVALE	€ 107.981	-0,8%	4,3%
OIL & GAS	€ 106.909	0,8%	13,2%
INGEGNERIA	€ 106.874	2,4%	6,6%
MEDIA NAZIONALE DIRIGENTI	€ 106.556	0,0%	2,2%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 106.199	-1,8%	2,4%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 106.096	0,2%	7,1%
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	€ 105.342	-0,2%	0,8%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	€ 102.776	0,8%	-3,4%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	€ 102.595	0,6%	9,9%
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	€ 102.429	-0,2%	0,0%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 102.349	-1,9%	-2,2%
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	€ 101.968	-0,5%	12,1%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	€ 101.709	1,6%	-2,7%
HOTEL E RISTORAZIONE	€ 101.471	1,9%	-1,3%
LEGNO	€ 101.059	-0,8%	4,6%
TURISMO E VIAGGI	€ 96.721	-0,2%	-5,2%
SERVIZI ALLA PERSONA	€ 96.087	-2,0%	5,6%
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	€ 95.624	-1,9%	-1,4%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.6 **RGA media dirigenti per industry 2025, variazioni medie 2024-2025 e variazioni complessive 2015-2025, euro e percentuale**

DIRIGENTI	RGA 2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	140.929 €	6,0%	7,8%
CHIMICA	137.903 €	6,0%	13,4%
MODA E LUSO	136.902 €	5,7%	8,8%
ASSICURAZIONI	135.191 €	0,0%	-1,8%
AERONAUTICA	132.266 €	0,7%	8,3%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	128.716 €	5,9%	6,2%
AUTOMOTIVE	127.234 €	2,1%	0,5%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	126.892 €	7,0%	11,0%
TELECOMUNICAZIONI	125.591 €	-0,7%	-1,6%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	124.307 €	1,3%	11,1%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	123.254 €	1,1%	3,2%
METALLURGIA E SIDERURGIA	122.209 €	1,5%	5,4%
OIL & GAS	121.236 €	1,5%	14,5%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	120.710 €	6,7%	5,1%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	120.083 €	2,1%	-3,6%
MEDIA NAZIONALE DIRIGENTI	119.753 €	3,7%	3,2%
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	119.729 €	0,1%	0,3%
CARTA	119.493 €	4,0%	14,6%
GOMMA E PLASTICA	119.001 €	1,5%	2,9%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	118.803 €	-0,5%	0,9%
NAVALE	117.669 €	-1,8%	0,6%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	115.546 €	0,4%	10,2%
TRASPORTI E LOGISTICA	115.271 €	-0,7%	1,4%
INGEGNERIA	115.159 €	4,7%	4,8%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	113.252 €	1,7%	5,1%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	112.870 €	-2,9%	-2,3%
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	111.586 €	0,4%	-2,5%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	110.665 €	-0,1%	-4,3%
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	110.589 €	0,3%	6,1%
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	109.206 €	0,4%	0,2%
HOTEL E RISTORAZIONE	107.647 €	6,4%	-3,9%
SERVIZI ALLA PERSONA	106.608 €	0,4%	11,2%
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	105.437 €	-1,2%	0,5%
TURISMO E VIAGGI	105.092 €	-0,7%	-8,6%
LEGNO	102.488 €	-2,6%	0,6%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.7 **RAL media quadri per industry 2025, variazioni medie 2024-2025 e variazioni complessive 2015-2025, euro e percentuale**

QUADRI	RAL 2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
OIL & GAS	€ 64.943	3,9%	15,2%
NAVALE	€ 63.531	3,0%	22,9%
MODA E LUSO	€ 62.496	2,6%	15,6%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 61.967	-1,0%	6,8%
INGEGNERIA	€ 61.650	3,7%	18,5%
LEGNO	€ 61.649	2,5%	19,6%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 61.588	1,3%	10,6%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 61.581	1,9%	12,5%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	€ 61.166	0,8%	11,6%
ASSICURAZIONI	€ 60.908	4,0%	6,8%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	€ 60.799	0,4%	7,3%
CHIMICA	€ 60.530	1,3%	11,2%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 60.192	0,1%	11,8%
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	€ 59.945	-0,7%	6,3%
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	€ 59.640	2,5%	12,9%
GOMMA E PLASTICA	€ 58.841	4,3%	4,0%
CARTA	€ 58.824	-1,0%	4,8%
MEDIA NAZIONALE QUADRI	€ 58.551	3,2%	10,0%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	€ 58.305	0,2%	8,3%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 58.258	6,0%	15,0%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 58.204	-1,7%	5,6%
TELECOMUNICAZIONI	€ 57.842	-0,1%	8,7%
SERVIZI ALLA PERSONA	€ 57.747	3,4%	28,3%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 57.550	4,5%	3,8%
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	€ 57.414	3,3%	13,3%
AERONAUTICA	€ 57.298	-0,8%	10,0%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	€ 57.262	2,7%	11,5%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	€ 57.222	2,5%	11,0%
AUTOMOTIVE	€ 56.935	1,9%	10,5%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	€ 56.579	3,2%	10,6%
HOTEL E RISTORAZIONE	€ 54.919	4,4%	0,6%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 54.243	-0,2%	5,3%
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	€ 53.809	-0,3%	9,4%
TURISMO E VIAGGI	€ 50.740	-0,1%	2,2%
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	€ 49.500	-2,3%	-2,3%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.8 **RGA media quadri per industry 2025, variazioni medie 2024-2025 e variazioni complessive 2015-2025, euro e percentuale**

QUADRI	RGA 2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
OIL & GAS	69.624 €	5,0%	16,1%
MODA E LUSO	67.567 €	3,1%	19,1%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	66.796 €	4,9%	13,9%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	66.583 €	1,6%	15,0%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	66.511 €	-1,1%	6,8%
NAVALE	66.292 €	3,0%	21,9%
LEGNO	66.235 €	4,1%	23,5%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	66.056 €	1,8%	13,2%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	65.922 €	2,0%	13,3%
ASSICURAZIONI	65.818 €	6,0%	8,7%
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	64.903 €	0,5%	9,6%
CHIMICA	64.828 €	2,8%	13,7%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	64.680 €	4,5%	9,2%
INGEGNERIA	63.983 €	4,9%	18,6%
TELECOMUNICAZIONI	63.462 €	2,9%	12,3%
MEDIA NAZIONALE QUADRI	62.691 €	5,7%	11,7%
GOMMA E PLASTICA	62.627 €	6,7%	5,5%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	62.370 €	4,7%	14,3%
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	61.637 €	5,8%	16,2%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	61.589 €	5,6%	13,7%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	61.382 €	0,5%	9,9%
AERONAUTICA	61.258 €	2,0%	11,9%
TRASPORTI E LOGISTICA	60.734 €	5,7%	14,2%
CARTA	60.279 €	-1,1%	2,4%
SERVIZI ALLA PERSONA	60.233 €	4,0%	30,7%
AUTOMOTIVE	60.194 €	2,3%	10,9%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	60.191 €	6,5%	4,1%
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	59.741 €	2,1%	7,4%
METALLURGIA E SIDERURGIA	59.672 €	-1,7%	3,3%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	59.535 €	5,3%	10,7%
HOTEL E RISTORAZIONE	58.080 €	6,5%	2,4%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	57.063 €	0,3%	6,4%
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	55.526 €	0,9%	9,4%
TURISMO E VIAGGI	53.081 €	1,2%	2,1%
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	51.582 €	-0,7%	-2,0%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.9 RAL media impiegati per industry 2025, variazioni medie 2024-2025 e variazioni complessive 2015-2025, euro e percentuale

IMPIEGATI	RAL 2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
OIL & GAS	€ 41.242	3,2%	18,9%
INGEGNERIA	€ 38.191	3,4%	23,4%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 37.940	4,6%	9,7%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 37.904	3,6%	13,4%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	€ 37.773	4,1%	18,9%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	€ 37.586	2,8%	7,3%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 37.193	1,2%	11,6%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 37.152	3,6%	8,5%
AERONAUTICA	€ 37.014	3,3%	5,6%
CHIMICA	€ 36.940	5,2%	10,7%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 36.755	2,7%	6,8%
TELECOMUNICAZIONI	€ 36.656	3,1%	11,1%
NAVALE	€ 36.583	1,5%	3,2%
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	€ 36.486	0,3%	8,0%
ASSICURAZIONI	€ 36.358	3,2%	21,6%
AUTOMOTIVE	€ 36.211	3,3%	11,2%
GOMMA E PLASTICA	€ 35.922	4,4%	6,5%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	€ 35.316	3,7%	13,9%
MODA E LUSO	€ 35.032	3,4%	13,3%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 35.003	2,4%	12,3%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 34.756	3,8%	8,4%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 34.667	6,0%	16,3%
MEDIA NAZIONALE IMPIEGATI	€ 34.635	3,8%	13,1%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	€ 34.465	5,3%	17,1%
CARTA	€ 34.307	1,7%	3,7%
LEGNO	€ 33.381	1,2%	11,4%
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	€ 33.373	4,0%	5,4%
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	€ 33.286	2,6%	11,4%
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	€ 32.810	2,9%	11,6%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	€ 32.114	4,2%	8,9%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	€ 31.849	3,7%	16,5%
SERVIZI ALLA PERSONA	€ 31.230	5,2%	14,6%
HOTEL E RISTORAZIONE	€ 31.133	3,0%	15,6%
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	€ 30.394	1,3%	10,5%
TURISMO E VIAGGI	€ 30.318	1,2%	9,7%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.10 **RGA media impiegati per industry 2025, variazioni medie 2024-2025 e variazioni complessive 2015-2025, euro e percentuale**

IMPIEGATI	RGA 2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
OIL & GAS	42.600 €	3,9%	16,8%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	39.761 €	5,1%	21,4%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	39.365 €	5,9%	10,0%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	39.162 €	3,9%	13,7%
INGEGNERIA	39.017 €	3,5%	23,1%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	38.783 €	4,0%	9,2%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	38.539 €	3,1%	6,5%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	38.267 €	1,9%	11,1%
AERONAUTICA	38.180 €	3,5%	5,2%
CHIMICA	38.133 €	5,5%	11,1%
TELECOMUNICAZIONI	38.052 €	3,5%	12,0%
NAVALE	38.051 €	2,2%	4,8%
METALLURGIA E SIDERURGIA	37.846 €	3,4%	6,8%
ASSICURAZIONI	37.715 €	4,5%	22,2%
AUTOMOTIVE	37.444 €	3,6%	11,8%
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	37.107 €	0,3%	6,7%
GOMMA E PLASTICA	36.808 €	5,4%	5,6%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	36.325 €	4,1%	14,4%
MODA E LUSO	35.801 €	4,2%	9,4%
TRASPORTI E LOGISTICA	35.688 €	2,5%	11,9%
MEDIA NAZIONALE IMPIEGATI	35.420 €	4,3%	12,7%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	35.403 €	6,6%	16,6%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	35.229 €	4,0%	7,4%
CARTA	35.113 €	2,6%	2,9%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	34.921 €	5,9%	8,9%
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	33.761 €	4,0%	3,5%
LEGNO	33.638 €	1,0%	9,6%
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	33.567 €	2,6%	10,0%
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	33.472 €	3,2%	10,8%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	32.735 €	4,6%	8,3%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	32.364 €	4,0%	15,7%
SERVIZI ALLA PERSONA	31.505 €	6,0%	13,4%
HOTEL E RISTORAZIONE	31.373 €	3,1%	13,5%
TURISMO E VIAGGI	30.825 €	1,9%	9,0%
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	30.721 €	1,3%	9,2%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.II **RAL media operai per industry 2025, variazioni medie 2024-2025 e variazioni complessive 2015-2025, euro e percentuale**

OPERAI	RAL 2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
TELECOMUNICAZIONI	€ 31.577	3,4%	15,2%
INGEGNERIA	€ 30.805	5,5%	20,1%
OIL & GAS	€ 30.604	4,0%	13,2%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	€ 30.140	4,0%	15,7%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 29.982	5,3%	14,5%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 29.780	2,1%	11,9%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 29.639	1,2%	21,0%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 29.548	3,4%	13,4%
CHIMICA	€ 29.467	3,5%	11,4%
AERONAUTICA	€ 29.272	2,8%	14,9%
AUTOMOTIVE	€ 29.219	4,2%	15,8%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 28.948	1,1%	18,1%
GOMMA E PLASTICA	€ 28.798	3,5%	11,8%
NAVALE	€ 28.789	0,1%	8,7%
CARTA	€ 28.662	0,9%	5,0%
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	€ 28.640	1,0%	3,6%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 28.564	3,8%	9,0%
LEGNO	€ 28.328	4,6%	22,4%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 28.130	2,5%	14,1%
MEDIA NAZIONALE OPERAI	€ 27.909	2,4%	16,6%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 27.804	5,5%	20,3%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	€ 27.667	3,6%	14,1%
MODA E LUSO	€ 27.541	0,6%	20,0%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	€ 27.468	4,8%	22,2%
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	€ 26.830	3,0%	14,9%
HOTEL E RISTORAZIONE	€ 26.782	5,2%	27,2%
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	€ 26.535	4,3%	18,9%
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	€ 26.333	3,4%	12,5%
SERVIZI ALLA PERSONA	€ 26.162	3,4%	12,9%
TURISMO E VIAGGI	€ 26.064	3,4%	22,7%
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	€ 25.785	0,3%	12,6%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.12 RGA media operai per industry 2025, variazioni medie 2024-2025 e variazioni complessive 2015-2025, euro e percentuale

OPERAI	RGA 2025	TREND 2024-2025	TREND 2015-2025
TELECOMUNICAZIONI	32.230 €	3,6%	14,6%
OIL & GAS	31.634 €	4,7%	9,6%
INGEGNERIA	31.139 €	5,5%	18,5%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	30.683 €	2,5%	14,1%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	30.581 €	4,2%	14,2%
METALLURGIA E SIDERURGIA	30.491 €	5,3%	13,0%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	30.102 €	4,0%	12,0%
CHIMICA	30.085 €	2,6%	10,4%
AERONAUTICA	30.034 €	3,0%	15,0%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	29.992 €	1,6%	19,0%
AUTOMOTIVE	29.663 €	4,6%	14,5%
CARTA	29.309 €	0,7%	3,9%
GOMMA E PLASTICA	29.202 €	4,2%	10,6%
TRASPORTI E LOGISTICA	29.192 €	1,3%	16,5%
NAVALE	29.085 €	0,0%	6,3%
LEGNO	28.992 €	5,0%	22,6%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	28.837 €	4,1%	6,7%
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	28.752 €	0,4%	1,5%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	28.411 €	2,4%	13,2%
MEDIA NAZIONALE OPERAI	28.163 €	2,6%	14,8%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	27.934 €	4,5%	18,2%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO	27.831 €	3,5%	11,1%
MODA E LUSO	27.726 €	-0,6%	17,6%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	27.668 €	3,2%	20,7%
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	26.884 €	1,3%	13,7%
HOTEL E RISTORAZIONE	26.825 €	4,9%	24,4%
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	26.617 €	4,4%	16,8%
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	26.551 €	3,6%	11,4%
SERVIZI ALLA PERSONA	26.301 €	3,0%	12,1%
TURISMO E VIAGGI	26.293 €	3,0%	21,5%
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	25.931 €	0,1%	12,8%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

4.3 Dimensione dell'azienda

Le dimensioni dell'impresa sono una caratteristica impattante sullo stipendio medio dei lavoratori in Italia. Utilizzando come driver dimensionale l'headcount (numero di dipendenti), si può osservare come esista una forte correlazione tra stipendio e dimensione dell'impresa, e nello specifico come le grandi imprese garantiscano stipendi in media superiori rispetto a quelli delle imprese di dimensioni inferiori. Come si evince dalla Tabella 4.13 la RAL media per le microimprese è di 29.254 euro, mentre per i lavoratori delle grandi imprese arriva a 40.578 euro: la differenza è pari al 37,4%.

Inoltre, si possono identificare due dinamiche ben chiare: in primo luogo, confrontando i livelli di RAL con quelli di RGA, più le aziende diventano grandi e strutturate, più è elevato l'impatto della leva variabile, per cui all'aumentare delle dimensioni aziendali aumenta la differenza tra RAL e RGA. Non a caso il gap retributivo tra grandi aziende e microimprese è più elevato (da 37,4% si passa a 44,8%): questo fenomeno trova un forte punto di stacco tra le imprese medie (la differenza tra RAL e RGA è di quasi 700 euro) e quelle medie grandi, dove la differenza tra RAL e RGA arriva a circa 1.800 euro. In secondo luogo, la crescita dei salari passando da una classe dimensionale all'altra è molto lineare, con valori tra il 7% e il 10% e con solo l'ultimo "scalino" tra aziende medio-grandi e aziende grandi lievemente inferiore (4,9%).

● Tabella 4.13 RAL e RGA media per dimensione aziendale, anno 2025, euro

	MICRO	PICCOLA	MEDIA	MEDIO-GRANDE	GRANDE	GRANDE vs. MICRO
	Fino a 10 dip.	11-50 dip.	51-250 dip.	251-1.000 dip.	Oltre 1.000 dip.	
RAL	€ 29.524	€ 32.438	€ 35.010	€ 38.671	€ 40.578	37,4%
RGA	€ 29.738	€ 33.012	€ 35.696	€ 40.485	€ 43.065	44,8%
CRESCITA tra fasce RAL	--	9,9%	7,9%	10,5%	4,9%	--
CRESCITA tra fasce RGA	--	11,0%	8,1%	13,4%	6,4%	--

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Questa differenza di stipendio tra aziende di differente dimensione è determinata in buona parte dalla composizione occupazionale, al pari di quanto visto in precedenza per i settori di attività. Dalla tabella 4.14 si può facilmente identificare questa dinamica: più l'azienda cresce di dimensioni, più la forza lavoro si sposta dalla dimensione operaia a quella impiegatizia, con un aumento rilevante di quadri e dirigenti, tanto che anche solo nelle piccole aziende quest'ultima componente rappresenta il 2,1% del totale dei lavoratori, mentre nelle imprese medio-grandi questa percentuale sale al 15,4%. Viceversa, la percentuale media di operai passa dal 61,7% delle microimprese al 38,0% nelle aziende con oltre 250 dipendenti.

● Tabella 4.14 **Distribuzione dei lavoratori per inquadramento contrattuale e dimensione aziendale, media anni 2024-2025, percentuale**

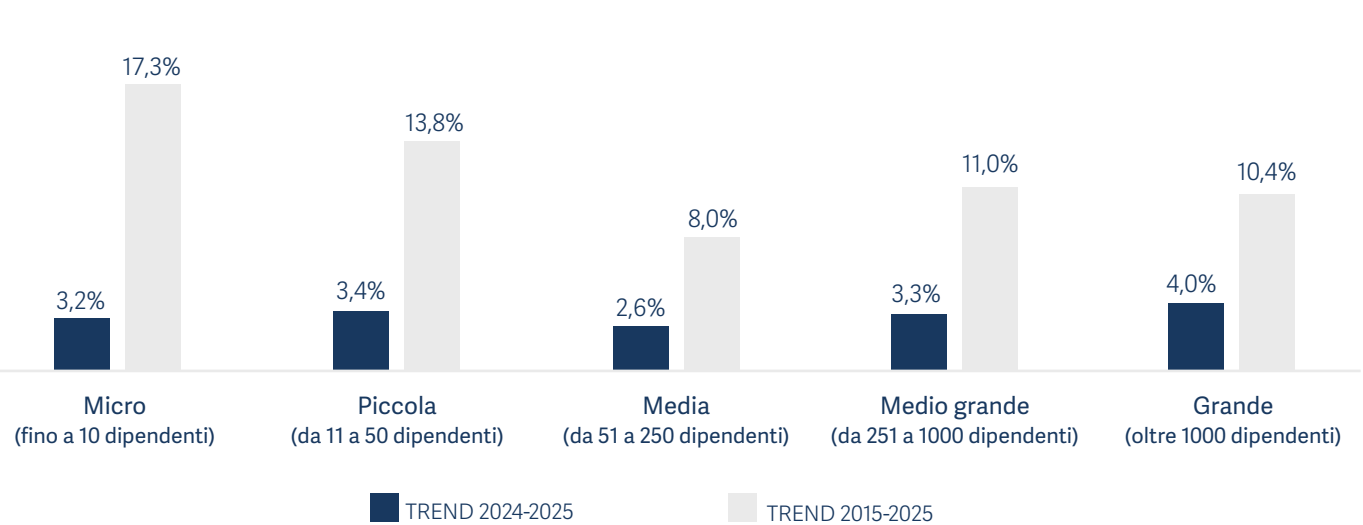
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Micro (fino a 10 dipendenti)	0,4%	1,7%	36,1%	61,7%
Piccola (da 11 a 50 dipendenti)	1,1%	3,8%	40,1%	55,0%
Media (da 51 a 250 dipendenti)	2,1%	6,8%	42,5%	48,5%
Medio grande e Grande (oltre 250 dipendenti)	3,3%	12,1%	46,6%	38,0%

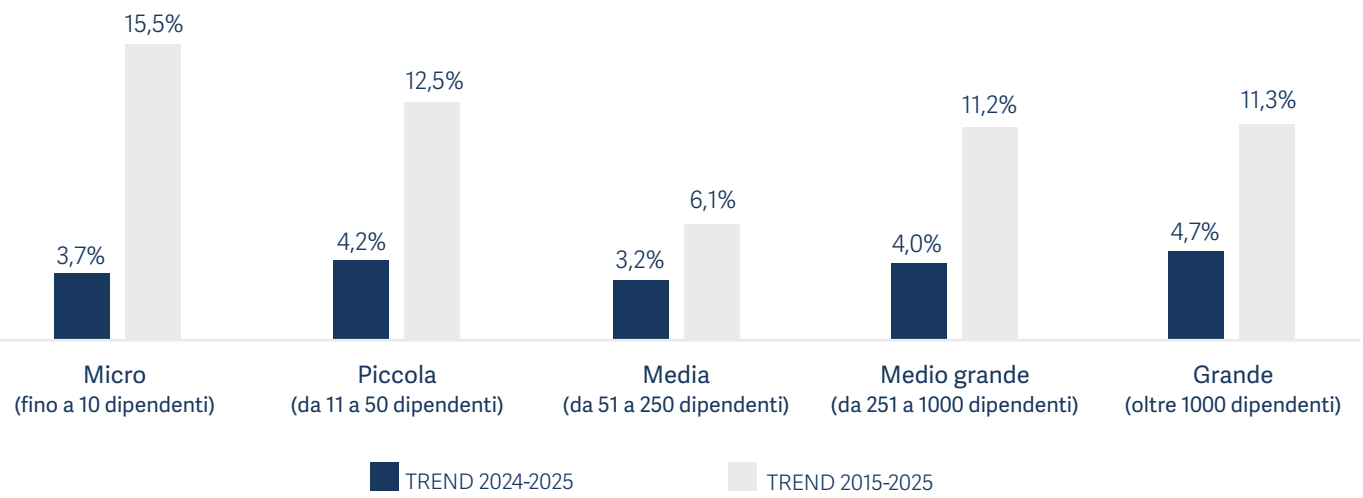
Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro, ISTAT.

Tornando all’aspetto retributivo nella Figura 4.9 vediamo che nell’ultimo anno le grandi aziende registrano l’aumento più rilevante della retribuzione fissa, pari al 4,0%, con un trend che comunque è molto lineare tra le varie dimensioni aziendali (mai sotto 2,6%, rilevato nelle medie aziende). In altri termini, la crescita delle retribuzioni è stata trasversale, a prescindere dalla dimensione dell’impresa.

L’andamento di lungo periodo mette invece in luce un maggior impatto sull’aumento delle retribuzioni nelle aziende di piccole dimensioni, e in particolare delle microimprese (+17,3% per la RAL). Una ragione di questo trend potrebbe risiedere nell’aumento di competizione in termini di domanda/offerta di competenze, che potrebbe aver spinto le aziende più piccole ad aumentare la propria attrattività e quindi offrire retribuzioni più interessanti; a questo si aggiunge la dinamica già ampiamente commentata in precedenza, che ha portato negli ultimi anni ad aumentare visibilmente le fasce di popolazione con retribuzione mediamente più bassa. Analizzando le dimensioni aziendali più elevate, nel breve e nel medio-lungo periodo la media azienda si è dimostrata quella con gli aumenti più contenuti, con una crescita media delle RGA che è pari solamente al 6,1%.

● Figura 4.9 **RAL e RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per dimensione aziendale, percentuale**





Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Entrando nel dettaglio dei livelli salariali per inquadramento contrattuale, l’incidenza dei differenziali per dimensione diventa più marcata. Dalle tabelle 4.15 e 4.16 si evince che il differenziale più alto per tutti gli inquadramenti si registra quando si passa dalla micro alla piccola impresa, per tutte le qualifiche ad eccezione della categoria dei dirigenti (dove, tuttavia, la componente dirigenziale è molto marginale), e in generale la tendenza è quella di un differenziale sempre più ridotto nei vari passaggi dalla micro alla grande azienda. Osserviamo un differenziale rilevante nel passaggio impiegatizio tra media azienda e impresa di medio-grandi dimensioni (+6,6% per la RAL, +8,5% per la RGA).

Confrontando gli estremi per dimensione, il delta tra le RAL delle micro e delle grandi imprese va da un minimo dell’11,7% riscontrato per gli operai a un massimo del 19,5% per gli impiegati. Tale differenza assume toni più marcati prendendo a riferimento la RGA, in particolare tra i dirigenti, il cui peso della quota variabile nelle aziende di grandi dimensioni è decisamente più significativo.

● Tabella 4.15 RAL per inquadramento e dimensione aziendale, anno 2025, euro

RAL	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Micro (fino a 10 dipendenti)	100.031 €	53.727 €	32.247 €	26.766 €
Piccola (da 11 a 50 dipendenti)	101.259 €	57.487 €	34.319 €	28.030 €
Media (da 51 a 250 dipendenti)	106.822 €	59.001 €	35.556 €	29.103 €
Medio grande (da 251 a 1.000 dipendenti)	107.074 €	61.251 €	37.914 €	29.578 €
Grande (oltre 1.000 dipendenti)	112.231 €	60.808 €	38.535 €	29.902 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.16 **RAL - Differenziale tra le fasce di dimensione aziendale per inquadramento, anno 2025, percentuale**

RAL	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Micro – Piccola	1,2%	7,0%	6,4%	4,7%
Piccola - Media	5,5%	2,6%	3,6%	3,8%
Media - Medio-Grande	0,2%	3,8%	6,6%	1,6%
Medio grande - Grande	4,8%	-0,7%	1,6%	1,1%
Micro - Grande	12,2%	13,2%	19,5%	11,7%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

I SALARI DELLE MEDIE AZIENDE HANNO REGISTRATO LA CRESCITA MINORE NELL'ULTIMO ANNO E ANCHE NEL LUNGO PERIODO.

● Tabella 4.17 **RGA per inquadramento e dimensione aziendale, anno 2025, euro**

RGA	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Micro (fino a 10 dipendenti)	106.546 €	55.830 €	32.542 €	26.835 €
Piccola (da 11 a 50 dipendenti)	108.437 €	60.569 €	34.982 €	28.228 €
Media (da 51 a 250 dipendenti)	118.887 €	63.052 €	36.379 €	29.543 €
Medio grande (da 251 a 1.000 dipendenti)	120.283 €	66.613 €	39.465 €	30.342 €
Grande (oltre 1.000 dipendenti)	131.227 €	66.357 €	40.473 €	30.787 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.18 **Differenziale tra le fasce di dimensione aziendale per inquadramento, anno 2025, percentuale**

RGA	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Micro - Piccola	1,8%	8,5%	7,5%	5,2%
Piccola - Media	9,6%	4,1%	4,0%	4,7%
Media - Medio-Grande	1,2%	5,6%	8,5%	2,7%
Medio-Grande - Grande	9,1%	-0,4%	2,6%	1,5%
Micro - Grande	24,1%	16,0%	21,9%	11,4%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Infine, le tabelle 4.19 e 4.20 mostrano i tassi di variazione di RAL e RGA per classificazione.

● Tabella 4.19 **RAL - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per inquadramento e dimensione aziendale, percentuale**

RAL	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Micro (fino a 10 dipendenti)	-1,9%	1,1%	3,5%	3,1%
Piccola (da 11 a 50 dipendenti)	0,2%	4,1%	3,1%	3,0%
Media (da 51 a 250 dipendenti)	-0,5%	0,4%	3,3%	2,3%
Medio-grande (da 251 a 1.000 dipendenti)	-0,1%	2,8%	4,2%	2,7%
Grande (oltre 1.000 dipendenti)	0,3%	3,2%	4,4%	4,1%
RAL	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Micro (fino a 10 dipendenti)	4,1%	8,9%	16,4%	16,7%
Piccola (da 11 a 50 dipendenti)	7,0%	9,6%	11,4%	17,1%
Media (da 51 a 250 dipendenti)	-0,7%	7,4%	8,3%	13,7%
Medio-grande (da 251 a 1.000 dipendenti)	-0,1%	11,7%	11,7%	11,9%
Grande (oltre 1.000 dipendenti)	-3,3%	11,9%	10,6%	11,2%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.20 **RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per inquadramento e dimensione aziendale, percentuale**

RGA	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Micro (fino a 10 dipendenti)	0,7%	1,5%	3,7%	3,0%
Piccola (da 11 a 50 dipendenti)	0,2%	6,5%	3,6%	3,5%
Media (da 51 a 250 dipendenti)	4,0%	3,3%	3,7%	2,6%
Medio-grande (da 251 a 1.000 dipendenti)	1,3%	4,6%	5,1%	2,7%
Grande (oltre 1.000 dipendenti)	2,6%	4,9%	5,4%	3,9%
RGA	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Micro (fino a 10 dipendenti)	3,0%	8,7%	14,9%	14,6%
Piccola (da 11 a 50 dipendenti)	4,6%	9,6%	10,8%	15,0%
Media (da 51 a 250 dipendenti)	-0,6%	8,7%	7,6%	12,1%
Medio-grande (da 251 a 1.000 dipendenti)	-0,3%	14,2%	12,3%	10,6%
Grande (oltre 1.000 dipendenti)	-1,5%	15,2%	12,0%	12,1%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

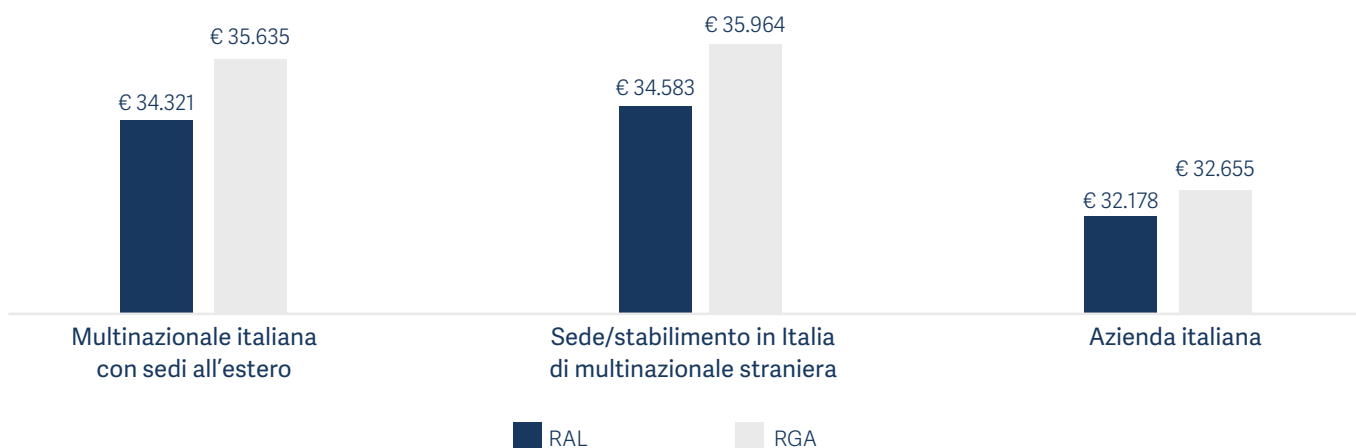
4.4 Dimensione internazionale e scopo

Integrata alla dimensione dell'impresa intesa come headcount, analizzata nel precedente paragrafo, non può non essere presa a riferimento anche la dimensione multinazionale dell'azienda.

Si può osservare come, in generale, lavorare per un'azienda con logiche multinazionali sia premiante dal punto di vista retributivo, rispetto a (Figura 4.10). Lavorare per la sede italiana di una multinazionale straniera o per un'azienda italiana con sedi all'estero non genera particolari differenze (34.321 euro nel primo caso, 34.583 nel secondo, considerando la RAL). Le aziende che operano esclusivamente nel contesto nazionale offrono invece retribuzioni nettamente più basse (32.178 euro RAL), inferiori del 6,2% rispetto a sedi italiane di multinazionali estere, e del 7,0% rispetto ad aziende italiane multinazionali.

Non essendo disponibile, dalle fonti statistiche, la composizione occupazionale dei lavoratori all'interno delle categorie analizzate, per ottenere la RAL e la RGA media complessiva è stata utilizzata la composizione occupazionale media. Va sottolineato che utilizzare questa proxy potrebbe portare a distorsioni nei risultati: spesso e volentieri, infatti, c'è una correlazione tra la tipologia dell'organizzazione e la sua dimensione (ad esempio, spesso le multinazionali sono anche imprese di grandi dimensioni), quindi utilizzare il dato della composizione occupazionale media potrebbe fare sì che il gap messo in evidenza risulti nella realtà anche più significativo.

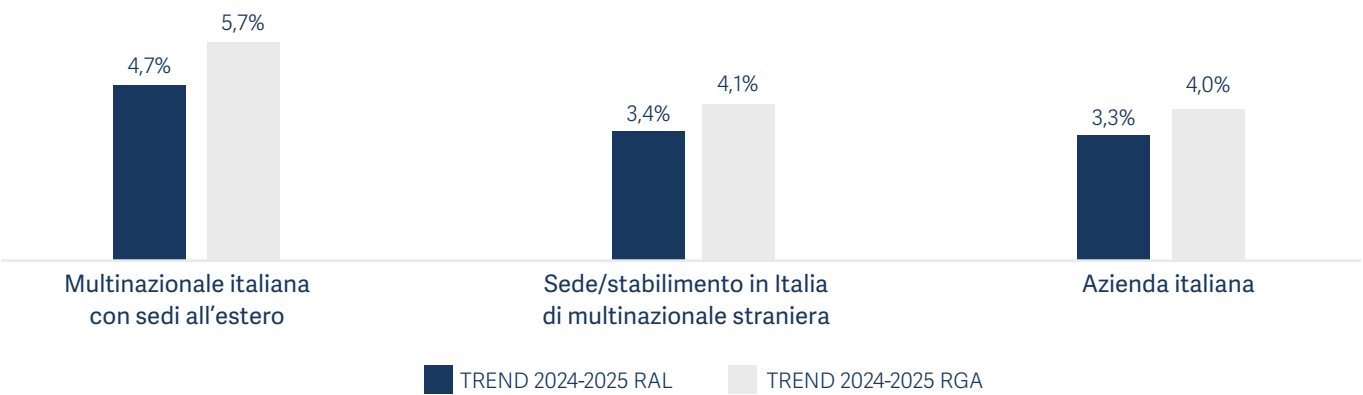
● Figura 4.10 RAL e RGA medie per multinazionalità dell'azienda, anno 2025, euro



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

In termini di trend, si può osservare come nell'ultimo anno siano aumentate con maggior intensità le retribuzioni legate a multinazionali italiane con sedi all'estero, rispetto alle altre due tipologie di azienda.

Figura 4.11 RAL e RGA - Variazione media 2024-2025 per multinazionalità dell'azienda, percentuale



Le differenze retributive viste in precedenza si ripercuotono in tutto e per tutto anche nelle singole qualifiche contrattuali, come si evince dalle Tabelle 4.21 e 4.22. Risulta tuttavia interessante osservare come i dirigenti di società multinazionali, probabilmente in virtù del proprio ruolo non esclusivamente di vertice nazionale ma di vertice globale, presentano un valore retributivo in media superiore ai dirigenti delle country italiane di multinazionale estera, il cui impatto è esclusivamente sulla country italiana e non con una dimensione “di gruppo”. Per tutte le altre qualifiche, lavorare per una country italiana di multinazionale estera risulta più redditizio.

In termini di trend di breve periodo (Tabelle 4.21) chi lavora per società multinazionali italiane ha ottenuto in media un incremento della retribuzione superiore, in particolare per impiegati e operai.

Tabella 4.21 RAL media per inquadramento e multinazionalità dell'azienda, anno 2025, euro

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Multinazionale italiana con sedi all'estero	112.011 €	59.002 €	36.417 €	28.938 €
Sede in Italia di multinazionale straniera	109.098 €	60.672 €	36.578 €	29.227 €
Azienda italiana	101.682 €	56.870 €	33.509 €	27.553 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Tabella 4.22 RGA media per inquadramento e multinazionalità dell'azienda, anno 2025, euro

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Multinazionale italiana con sedi all'estero	€ 129.062	€ 63.512	€ 37.695	€ 29.664
Sede in Italia di multinazionale straniera	€ 126.308	€ 66.076	€ 37.983	€ 29.902
Azienda italiana	€ 109.719	€ 59.920	€ 33.956	€ 27.669

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 4.23 **RAL e RGA - Variazione media 2024-2025 e per inquadramento e multinazionalità dell'azienda, percentuale**

RAL	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Multinazionale italiana con sedi all'estero	-0,2%	3,4%	4,8%	4,0%
Sede in Italia di multinazionale straniera	0,2%	2,8%	3,7%	2,4%
Azienda italiana	0,3%	3,3%	3,6%	2,2%

RGA	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Multinazionale italiana con sedi all'estero	3,6%	6,0%	5,6%	4,7%
Sede in Italia di multinazionale straniera	3,6%	5,3%	4,3%	2,6%
Azienda italiana	4,2%	5,8%	4,1%	2,5%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

05

LE CARATTERISTICHE INDIVIDUALI

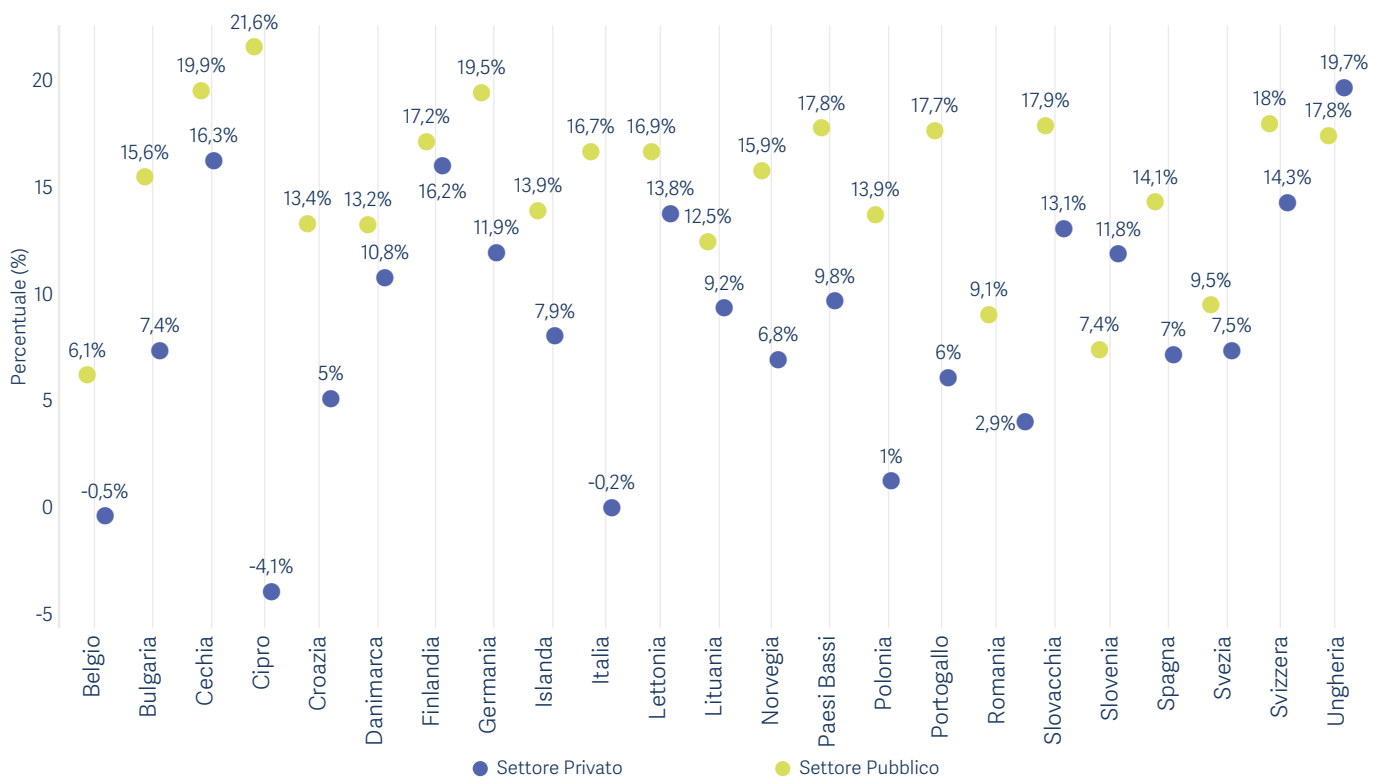
5.1 Genere

Il gender pay gap è stato nel tempo argomento di discussione e di interventi, soprattutto a livello legislativo: l'ultimo in ordine di tempo è la Direttiva UE 2023/970, recepita nel mese di febbraio 2026 anche dal Governo italiano, e che fra le varie indicazioni introduce una "valutazione congiunta" delle retribuzioni tra impresa e sindacato quando c'è una differenza del livello retributivo medio tra donne e uomini pari ad almeno il 5% in una qualsiasi categoria di lavoratori, e l'azienda non ha motivato tale differenza di livello retributivo medio sulla base di criteri oggettivi e non l'ha corretta.

A parità di caratteristiche, ancora oggi esiste un divario di genere a sfavore della componente femminile del mercato del lavoro. Tale differenziale si è generato per numerose cause: in primis, le donne ad oggi in Italia partecipano in quantità inferiore alla forza lavoro, lavorano meno ore degli uomini, hanno contratti di lavoro meno stabili.

Il divario retributivo in Italia è significativamente influenzato dal settore in cui si lavora, come si osserva nella Figura 5.1: il settore pubblico, le cui logiche di assegnazione delle retribuzioni sono molto più legate ai contratti collettivi, registra un divario retributivo nullo (-0,2%) secondo i dati di Eurostat, mentre nel mercato privato questo gap è molto più significativo (16,7%).

● Figura 5.1 Pay gap non aggiustato annuo pubblico e privato, anno 2023, percentuale

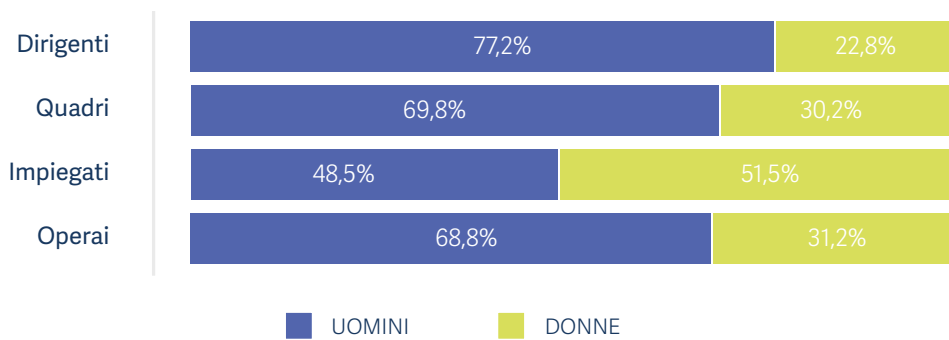


Note: Il pay gap non aggiustato è calcolato utilizzando i salari dei lavoratori impiegati in aziende con più di 10 dipendenti, indipendentemente dalle ore lavorate e dalla durata del contratto.

Fonte: Eurostat.

Le ricerche economiche, tra l’altro, mostrano come, in Italia, proprio la minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro porti a un “abbassamento” del divario salariale. Le donne meno qualificate non partecipano attivamente al mercato del lavoro: tuttavia, se lo facessero, probabilmente percepirebbero salari bassi, aumentando ulteriormente il divario salariale con i colleghi uomini. La situazione, in altre parole, sembra migliore di quanto non sia in realtà.

● **Figura 5.2** Distribuzione media degli inquadramenti contrattuali per genere nel settore privato, media anni 2024-2025, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro, ISTAT.

Le dinamiche che generano questo gap significativo sono tra l’altro, legate a una distribuzione della composizione occupazionale in cui il genere femminile si riduce via via “salendo” nella gerarchia delle imprese. A tal proposito la Figura 5.2 indica come fra gli impiegati la componente maschile e femminile è paritaria, mentre nelle qualifiche contrattuali superiori le donne si riducono, tanto che fra i dirigenti è presente solamente una donna su cinque (fenomeno cosiddetto “soffitto di cristallo”).

Secondo la rilevazione di JobPricing (tabella 5.1), oggi la differenza retributiva media “full-time equivalent” tra uomini e donne è pari all’8,5% a favore dei primi, che cresce al 10,0% se alla componente fissa della retribuzione si aggiunge quella variabile.

● **Tabella 5.1** RAL e RGA medie per genere e pay gap⁴, anno 2025, euro e percentuale

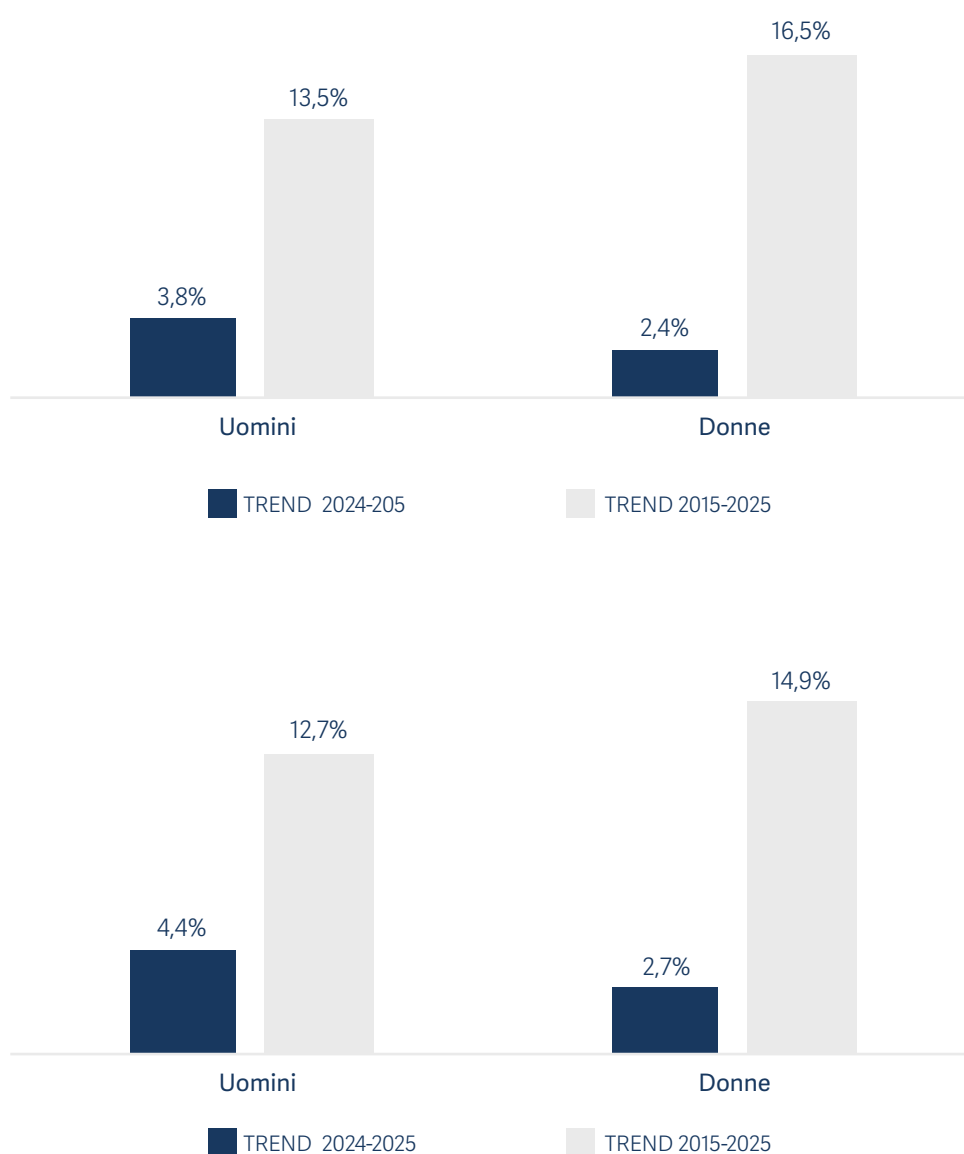
	RAL	RGA
Uomini	34.027 €	34.990 €
Donne	31.141 €	31.486 €
Gender Pay Gap	8,5%	10,0%

Note: Il pay gap non aggiustato in termini di RAL e RGA in FTE.
Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

⁴ Il gap calcolato da JobPricing è un gap cosiddetto non-aggiustato, che prende a riferimento le RAL e le RGA in “full-time equivalent”, cioè non tiene conto delle differenze in ore lavorate ed è quindi rappresentativo per le lavoratrici full-time e sottostimato per le part-time. Dal calcolo sono esclusi i lavoratori della sanità, l’istruzione privata, i lavoratori atipici e i cosiddetti “top income”, come ad esempio i componenti dei C.d.A. delle società quotate.

La Figura 5.3 mostra le variazioni di RAL e RGA nell'ultimo anno e nel lungo periodo analizzato in questo report. Nell'ultimo anno l'aumento delle retribuzioni è stato significativo, ma lo è stato di più per gli uomini; questo trend accorcia una tendenza di lungo periodo in cui l'aumento retributivo è stato (e lo è ancora oggi) più significativo per la componente femminile del mercato (16,5% contro 13,5% degli uomini). Questo risultato potrebbe essere spiegato dagli sforzi che, negli ultimi anni, sono stati fatti sia dalle istituzioni nazionali ed europee, sia da parte delle imprese per garantire una maggiore equità nei salari tra uomini e donne.

● Figura 5.3 RAL e RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per genere, percentuale

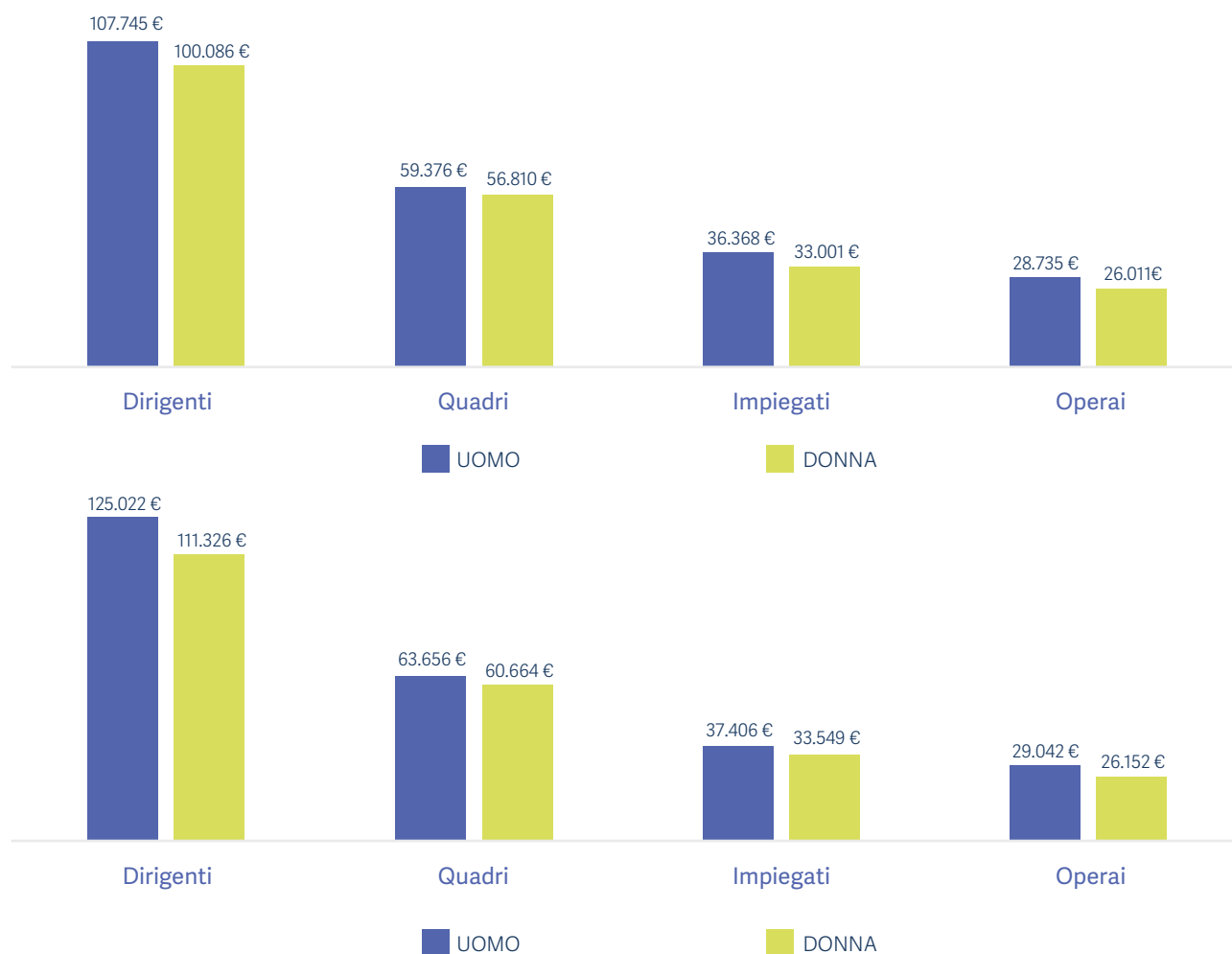


Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Come visto per le precedenti analisi presentate nel report, anche in questo caso il dato aggregato non può spiegare appieno lo stato del gap salariale, e quindi per capire come uomini e donne si confrontano in termini di RAL e RGA viene proposta la suddivisione per inquadramento contrattuale.

La Figura 5.4 mostra il divario retributivo medio per inquadramento e genere, che non è omogeneo tra tutte le categorie: tra i dirigenti il divario retributivo è dell'7,1% sulla RAL e dell'11,0% sulla RGA; tra i quadri, del 4,3% e del 4,7%; tra gli impiegati, del 9,3% e del 10,3%; e per gli operai, del 9,5% e del 10,0%. In generale, le donne con una qualifica contrattuale più bassa sembrano avere gap nella RAL più elevati rispetto agli uomini, considerando peraltro che impiegati e operai rappresentano oltre il 94% della popolazione lavorativa. In ogni caso, in tutti gli inquadramenti, gli uomini guadagnano più delle donne.

● **Figura 5.4 RAL e RGA media per genere e inquadramento, anno 2025, euro**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

LA DIFFERENZA MAGGIORE IN TERMINI DI PAY GAP SULLA RETRIBUZIONE FISSA SI RILEVA TRA GLI OPERAI (9,5%), QUELLA PIÙ CONTENUTA TRA I QUADRI (4,3%).

Le Tabelle 5.2 e 5.3, che riportano le variazioni medie di breve e lungo periodo, mostrano alcune differenze interessanti da analizzare. In primo luogo, si nota un andamento nell'ultimo anno molto più significativo per gli uomini tra gli impiegati (4,6% contro 2,1% delle donne), che, come si è visto in precedenza, è la qualifica contrattuale con la crescita retributiva maggiore; nelle altre tre categorie il trend della componente femminile del mercato è superiore, seppur con una differenza più contenuta. Questa tendenza è visibile anche considerando la RGA, con la sola differenza di un aumento retributivo superiore per gli uomini dirigenti, la cui componente variabile nel 2025 è aumentata in modo molto netto.

Se si analizza il lungo periodo, si osserva invece come le retribuzioni delle donne siano cresciute ben più di quelle degli uomini per tutte le quattro qualifiche contrattuali, e in particolare tra i dirigenti (5,6% contro 1,7%) e gli impiegati (14,0% contro 11,8%), mentre tra quadri e operai la variazione decennale è molto simile. In tutte le qualifiche il trend della RGA è ulteriormente ridotto nella differenza uomini-donne rispetto a quello della RAL, sintomo di un trattamento sulla retribuzione variabile di cui oggi beneficia di più, seppur di poco, la componente maschile del mercato.

● Tabella 5.2 RAL - Variazione media 2024-2025 e variazione media 2015-2025 per inquadramento e genere, percentuale

RAL	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Uomini	-0,3%	2,8%	4,6%	2,2%
Donne	0,8%	4,2%	2,1%	2,7%
RAL	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Uomini	1,7%	10,2%	11,8%	16,0%
Donne	5,6%	10,7%	14,0%	17,1%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

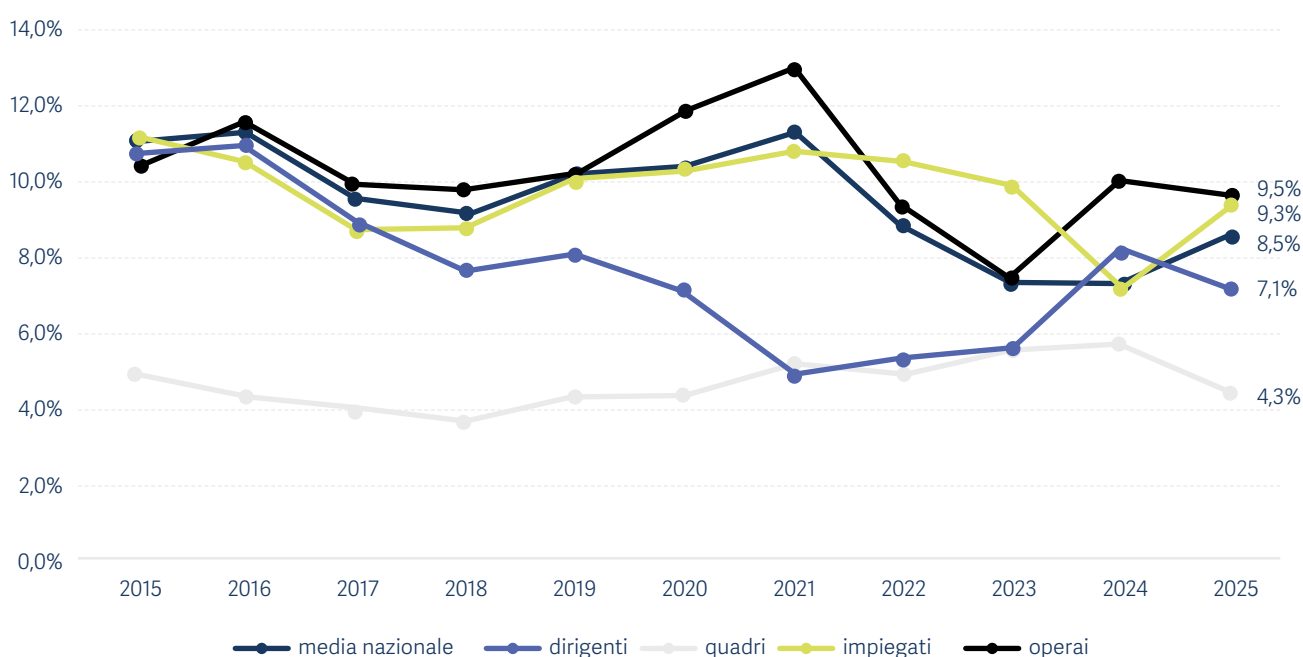
● Tabella 5.3 RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione media 2015-2025 per inquadramento e genere, percentuale

RGA	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Uomini	3,7%	5,4%	4,5%	2,4%
Donne	1,9%	6,7%	2,3%	3,0%
RGA	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Uomini	5,6%	11,9%	11,8%	14,2%
Donne	8,1%	12,4%	13,0%	15,3%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Il pay gap di genere, come si osserva nella Figura 5.5, dal 2015 ad oggi mostra un andamento ondulatorio, dettato da anni di restringimento e anni di allargamento del gap retributivo di genere. Si può osservare come negli ultimi 10 anni il gap ha avuto comunque una tendenza di lenta riduzione dal 2021, ma gli andamenti non propriamente omogenei esprimono come il sistema ad oggi non abbia ancora preso una direzione netta di progressiva eliminazione dei gap salariali di genere.

Figura 5.5 RAL - Dinamica del gender pay gap per inquadramento, anni 2015-2025, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

IL PAY GAP NEL TEMPO HA REGISTRATO UN MOVIMENTO ONDULATORIO, CON PERIODI DI ALLARGAMENTO E PERIODI DI RESTRINGIMENTO; NEL 2025 IL GAP È AUMENTATO PER GLI IMPIEGATI, LEGGERMENTE DIMINUITO NELLE ALTRE CATEGORIE.

5.2 Età anagrafica

L'età di un individuo è un fattore concretamente rilevante nel determinare il suo reddito. Salari e età anagrafica hanno una correlazione diretta evidente, in cui la retribuzione cresce con l'età ma la crescita % man mano si assottiglia. I salari aumentano man mano che si accumula esperienza e si sviluppa la carriera; tuttavia, nelle fasi più avanzate questo processo di crescita rallenta.

L'esperienza derivante dal "tempo trascorso sul lavoro" è collegata, ad esempio, agli scatti di anzianità contrattuali. L'esperienza porta anche allo sviluppo di capacità che spesso consentono di ottenere retribuzioni maggiori, anche nello stesso ruolo. La retribuzione di una persona aumenta in modo significativo nel corso della carriera lavorativa se questa assume via via ruoli che richiedono responsabilità crescenti; se, invece, la persona rimane nella stessa posizione per tutta la sua vita lavorativa, la retribuzione aumenta in modo meno significativo.

● **Tabella 5.4 RAL e RGA - Differenziale salariale medio tra classi di età, anno 2025, percentuale**

	15-24 ANNI	25-34 ANNI	35-44 ANNI	45-54 ANNI	55-64 ANNI
RAL	--	10,4%	10,1%	5,5%	3,2%
Age Pay Gap			32,4%		
RGA	--	12,0%	10,9%	5,7%	3,7%
Age Pay Gap			36,1%		

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Come riportato nella Tabella 5.4, il "salto" più grande avviene dopo i primi anni di lavoro: la crescita nel percorso professionale di una persona è del 32,4% se si considera la RAL, 36,1% se si considera la RGA, poi diventa più contenuto.

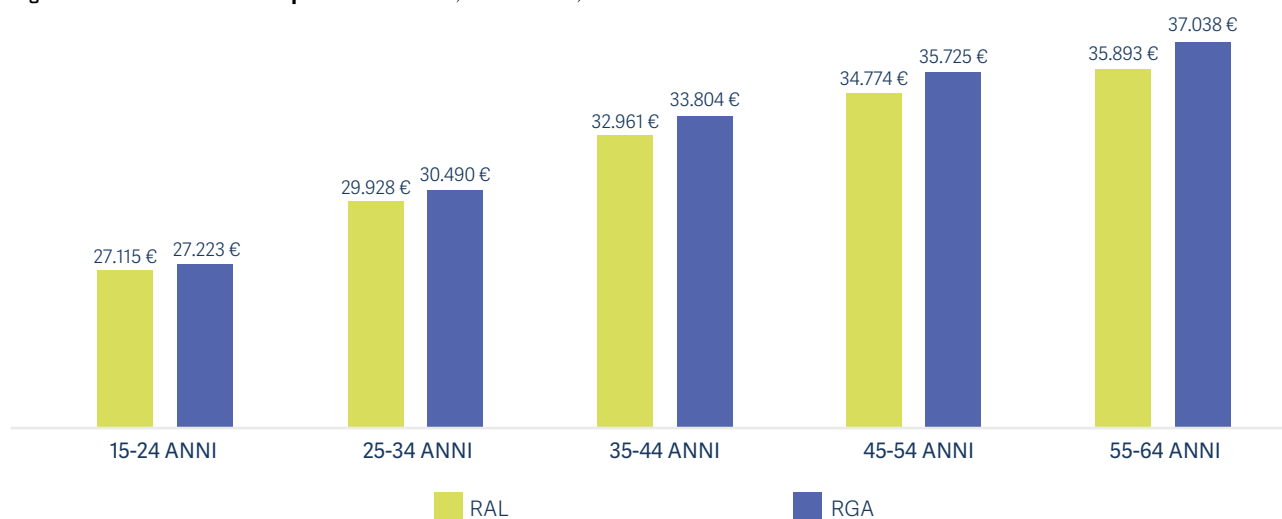
● **Tabella 5.5 RAL e RGA medie per classi di età, anno 2025, euro**

	15-24 ANNI	25-34 ANNI	35-44 ANNI	45-54 ANNI	55-64 ANNI
RAL	27.115 €	29.928 €	32.961 €	34.774 €	35.893 €
RGA	27.223 €	30.490 €	33.804 €	35.725 €	37.038 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

La retribuzione fissa media per coloro che entrano nel mercato del lavoro nel 2025 è di 27.115 euro (Figura 5.6); per coloro che si avvicinano al momento dell'uscita dal mercato del lavoro, la RAL media è pari a 35.893 RAL. Percorso retributivo simile, in media, caratterizza la RGA.

● Figura 5.6 RAL e RGA medie per classi di età, anno 2025, euro



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

LA CRESCITA MEDIA DEI SALARI NEL CORSO DELLA CARRIERA LAVORATIVA È DEL 32,4%.
IL SALTO RETRIBUTIVO MAGGIORE AVVIENE NEI PRIMI ANNI DELLA CARRIERA.

Le tabelle 5.6 e 5.7 mostrano le RAL e le RGA medie, rispettivamente per inquadramento e fascia d'età. Tra le qualifiche contrattuali analizzate, il differenziale maggiore tra inizio e fine carriera si riscontra tra gli impiegati (25,6% per la RAL e 27,4% per la RGA), e la variazione minore tra gli operai (9,6% per la RAL, 10,1% per la RGA).

● Tabella 5.6 RAL media per inquadramento e classe di età, anno 2025, euro

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
15-24 anni			29.332 €	25.895 €
25-34 anni	95.117 €	52.574 €	31.738 €	26.796 €
35-44 anni	96.842 €	57.314 €	34.993 €	27.931 €
45-54 anni	110.123 €	59.549 €	36.618 €	28.798 €
55-64 anni	112.154 €	61.131 €	36.838 €	28.374 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro, ISTAT.

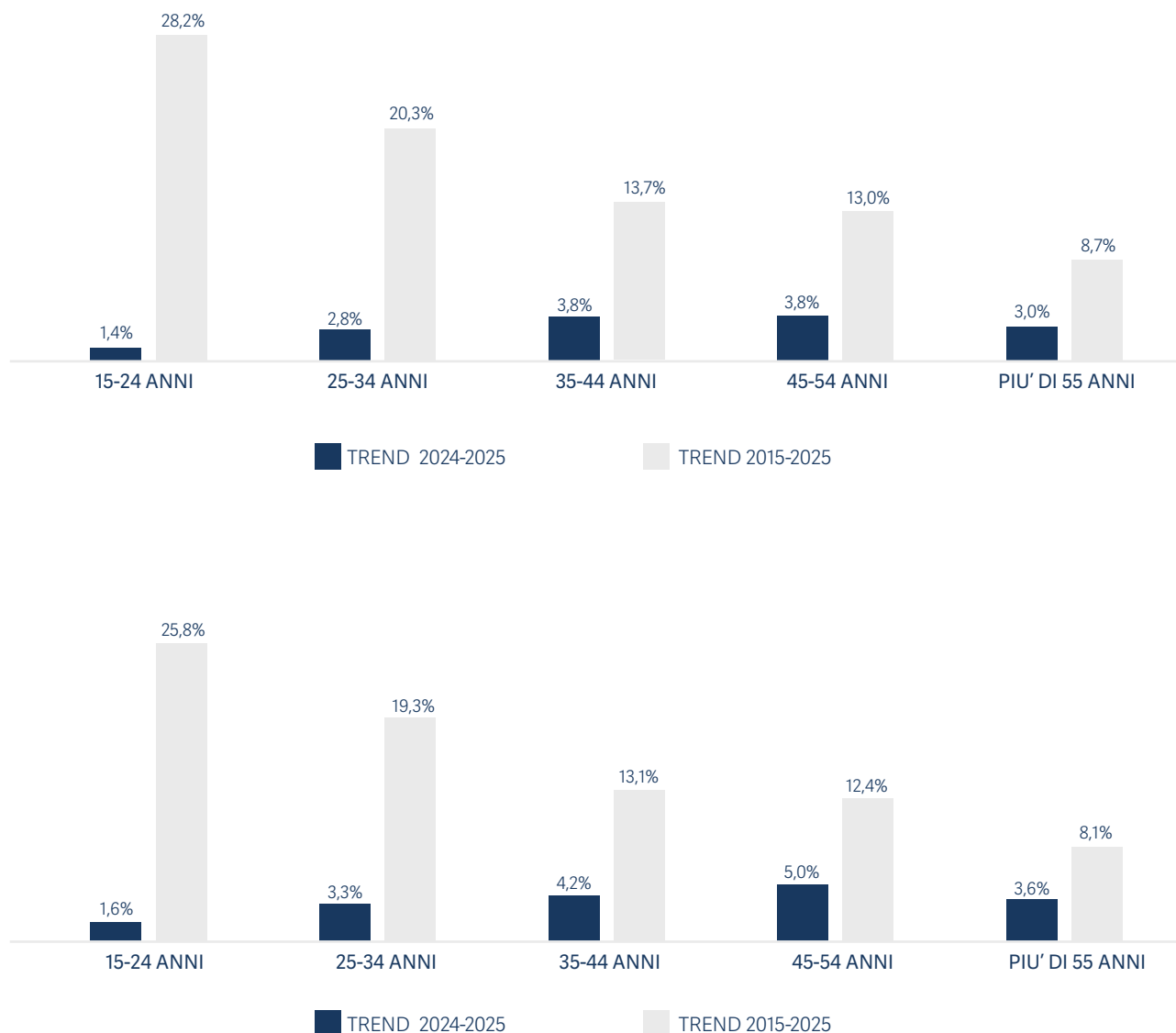
● Tabella 5.7 RGA media per inquadramento e classe di età, anno 2025, euro

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
15-24 anni			29.479 €	26.014 €
25-34 anni	98.125 €	56.390 €	32.434 €	27.059 €
35-44 anni	107.242 €	61.826 €	35.935 €	28.199 €
45-54 anni	118.245 €	63.814 €	37.507 €	29.074 €
55-64 anni	126.728 €	65.020 €	37.567 €	28.637 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro, ISTAT.

I salari medi per fascia d'età, sia che ci si riferisca al RAL che al RGA, hanno avuto variazioni positive nell'ultimo anno, che sono particolarmente significative nelle fasce d'età centrali (Figura 5.9). Nel lungo periodo, le RAL degli under 35 hanno avuto le variazioni maggiori, crescendo mediamente del 28,2% per la RAL e del 25,8% della RGA per gli under 24, intorno al 20% per la fascia 25-34 anni, nettamente di più delle altre classi di età.

● **Figura 5.9 RAL e RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per classi di età, percentuale**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

NEGLI ULTIMI ANNI IL TASSO DI CRESCITA DELLE RETRIBUZIONI DEGLI UNDER 35 È STATO SENSIBILMENTE MIGLIORE DI QUELLO DI TUTTE LE ALTRE CLASSI DI ETÀ.

Tra le qualifiche professionali, si osservano variazioni quasi esclusivamente in crescita sia nelle RAL che nelle RGA, con riferimento sia all'ultimo anno che al periodo 2015-2025. Le fasce di età inferiori sono quelle ad aver beneficiato di aumenti più consistenti: questo fenomeno può essere spiegato da una parte con

il fatto che il livello retributivo mediamente più basso è nel tempo stato maggiormente influenzato dai rinnovi dei CCNL, dall'altra l'aumento della presenza di nuove competenze (digitali, stem) nelle figure più giovani, che ne ha innalzato il valore sul mercato; in ultimo, la carenza di manodopera qualificata nei gruppi più giovani che porta probabilmente a una rapida crescita dei loro salari.

● Tabella 5.8 **RAL - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per inquadramento e classi di età, percentuale**

RAL	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
15-24 anni			1,6%	0,2%
25-34 anni	-2,8%	0,5%	3,7%	1,3%
35-44 anni	-1,4%	3,3%	4,6%	2,5%
45-54 anni	0,2%	3,0%	4,0%	2,6%
55-64 anni	1,5%	1,8%	3,1%	3,1%
RAL	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
15-24 anni			28,3%	27,3%
25-34 anni	8,3%	10,6%	20,9%	19,0%
35-44 anni	1,7%	10,4%	12,5%	14,1%
45-54 anni	2,7%	9,4%	9,4%	16,6%
55-64 anni	2,9%	9,9%	6,4%	13,5%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 5.9 **RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per inquadramento e classi di età, percentuale**

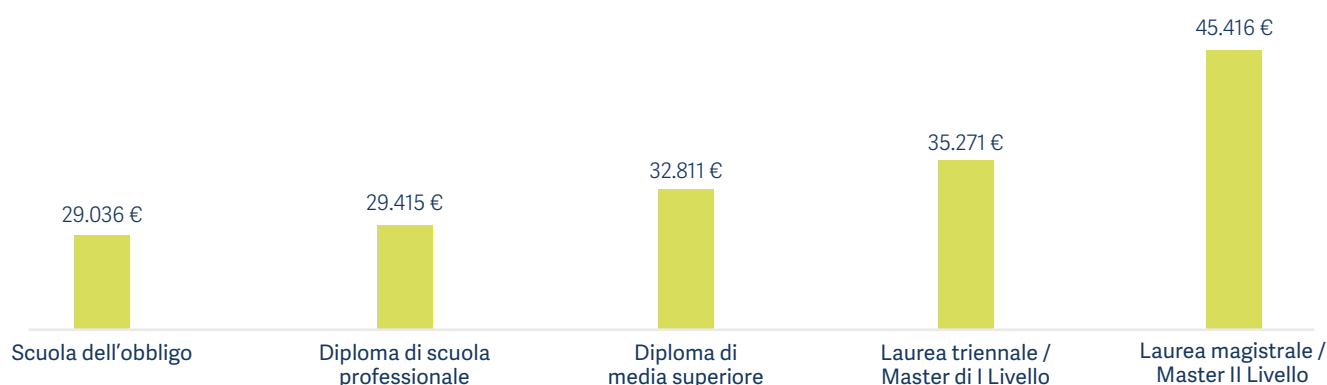
RGA	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
15-24 anni			1,9%	0,4%
25-34 anni	-3,6%	4,7%	4,0%	1,5%
35-44 anni	-0,1%	4,9%	4,8%	2,6%
45-54 anni	0,7%	6,2%	4,9%	2,9%
55-64 anni	4,5%	2,9%	3,6%	3,7%
RGA	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
15-24 anni			26,3%	24,8%
25-34 anni	0,4%	10,7%	20,1%	17,4%
35-44 anni	0,8%	12,1%	12,5%	12,3%
45-54 anni	-1,4%	11,6%	9,2%	15,1%
55-64 anni	5,4%	12,1%	5,7%	11,4%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

5.3 Livello di istruzione

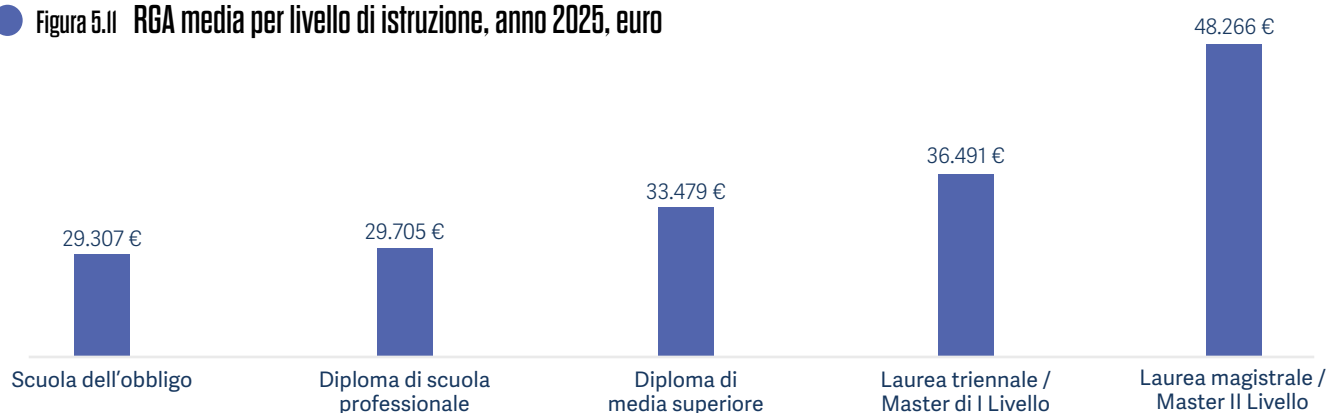
L'ultima variabile importante per comprendere le differenze salariali nel mercato italiano è il livello di istruzione. Come per l'età anagrafica, è possibile osservare una correlazione ben consolidata: a livelli di istruzione più elevati corrispondono stipendi in media più elevati. La RAL media dei laureati per il 2025 è di 42.378 euro rispetto ai 30.999 euro dei non laureati. Il divario tra le due categorie è del 36,7%. Le figure 5.10 e 5.11 mostrano la RAL e la RGA medie, e ci indicano come il principale scalino retributivo avviene nel passaggio tra il conseguimento di una laurea triennale e quello di una laurea quinquennale / magistrale: tra la RAL media di un laureato triennale e quella di un laureato magistrale ci sono oltre 10.000 euro di differenza.

● Figura 5.10 RAL media per livello di istruzione, anno 2025, euro



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Figura 5.11 RGA media per livello di istruzione, anno 2025, euro

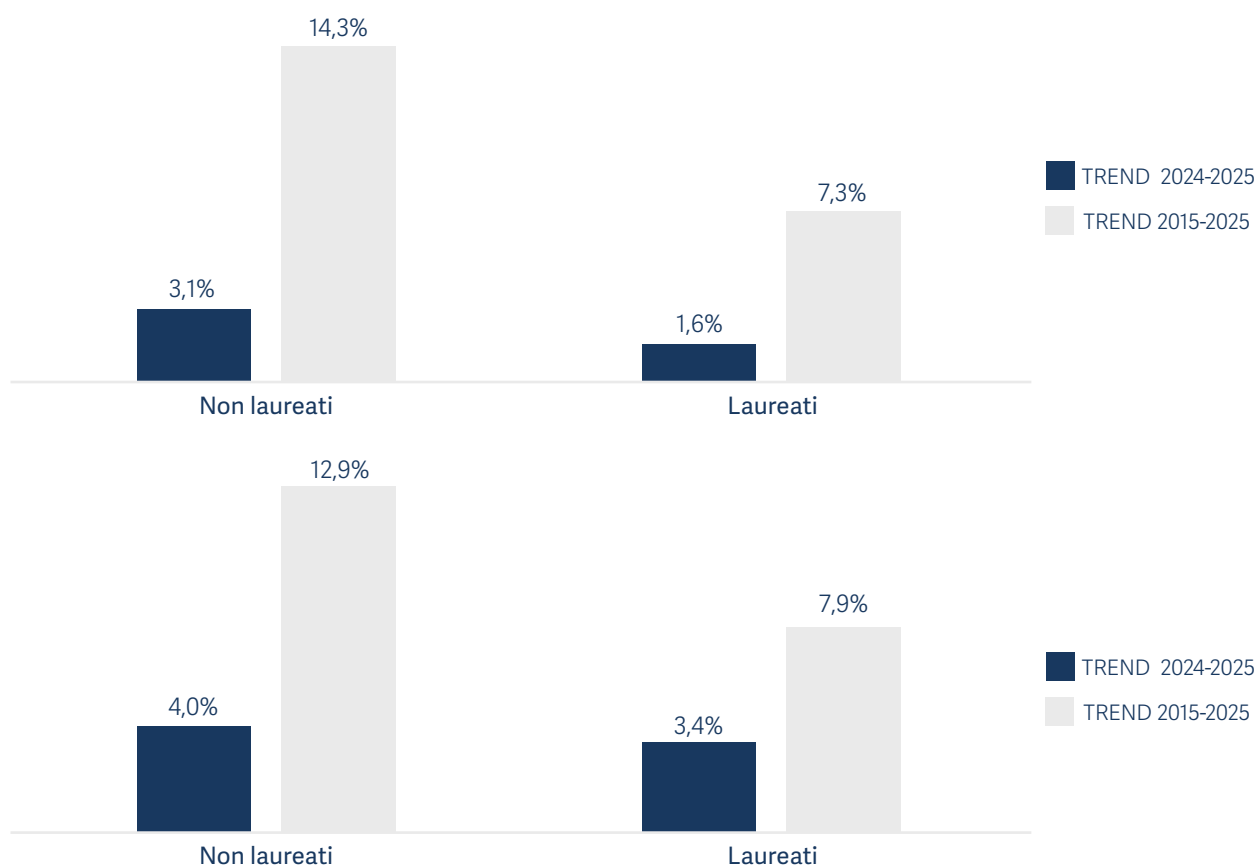


Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

Passando alle variazioni rispetto all'ultimo anno, le RAL dei non laureati sono aumentate mediamente più di quelle dei laureati: 3,1% contro 1,6% (Figura 5.12), in continuità con il 2024; questo risultato è deducibile dall'andamento del mercato generale, in cui la componente operaia nel 2024, composta quasi esclusivamente da figure non laureate, e quella impiegatizia nel 2025, composta in prevalenza da profili non laureati, ha visto aumentare con maggiore impatto le proprie retribuzioni rispetto alle altre qualifiche contrattuali.

Una tendenza molto simile si riscontra nel lungo periodo, con una crescita retributiva più evidente per i profili non laureati. Questo tipo di andamento rispecchia l'andamento nazionale, con un restringimento avvenuto negli ultimi dieci anni tra i low wage earners e i top earners, che si è osservato sia nel confronto tra dirigenti e operai, sia nel confronto tra fasce d'età giovani e meno giovani.

● Figura 5.12 RAL e RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per titolo di studio, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

**PIÙ ELEVATO È IL LIVELLO DI ISTRUZIONE DELLA PERSONA, PIÙ LA RETRIBUZIONE MEDIA È ELEVATA.
IN MEDIA, UN LAUREATO GUADAGNA IL 36,7% IN PIÙ DI UN NON LAUREATO,
IN RELAZIONE ALLA RETRIBUZIONE FISSA.**

Osservando le retribuzioni per inquadramento contrattuale, le tabelle 5.10 e 5.11 mostrano come la differenza tra le due categorie non sia in generale molto elevata (il massimo si trova tra dirigenti e impiegati, con una differenza intorno al 6%).

La qualifica operaia presenta valori medi molto simili fra laureati e non laureati, con una leggera differenza a favore dei secondi (-3,7%), seppur questo dato deve essere integrato dal fatto che la componente dei laureati in questa categoria è molto limitata.

Questi dati sono coerenti con un assunto: l'istruzione universitaria è un "accelerante" per l'avanzamento di carriera. L'importante differenza salariale tra i due gruppi di lavoratori è principalmente dettata dalla maggior possibilità dei laureati di accedere a posizioni aziendali più importanti, con livelli contrattuali migliori e, conseguentemente, stipendi più elevati. Più in generale, nel mercato il livello di competenza sembra finalmente aver soppiantato le logiche premianti tradizionalmente associate all'anzianità in azienda. In altri termini, le aziende tendono a premiare retributivamente non più il livello di esperienza in termini temporali, ma le competenze effettivamente possedute, a prescindere dagli anni di lavoro.

● **Tabella 5.10 RAL media per inquadramento e livello di istruzione, anno 2025, euro**

RAL	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI	MEDIA
Non laureati	101.742 €	58.171 €	34.069 €	27.934 €	30.999 €
Laureati	107.801 €	58.837 €	35.974 €	26.891 €	42.378 €
Education Pay Gap	6,0%	1,1%	5,6%	-3,7%	36,7%

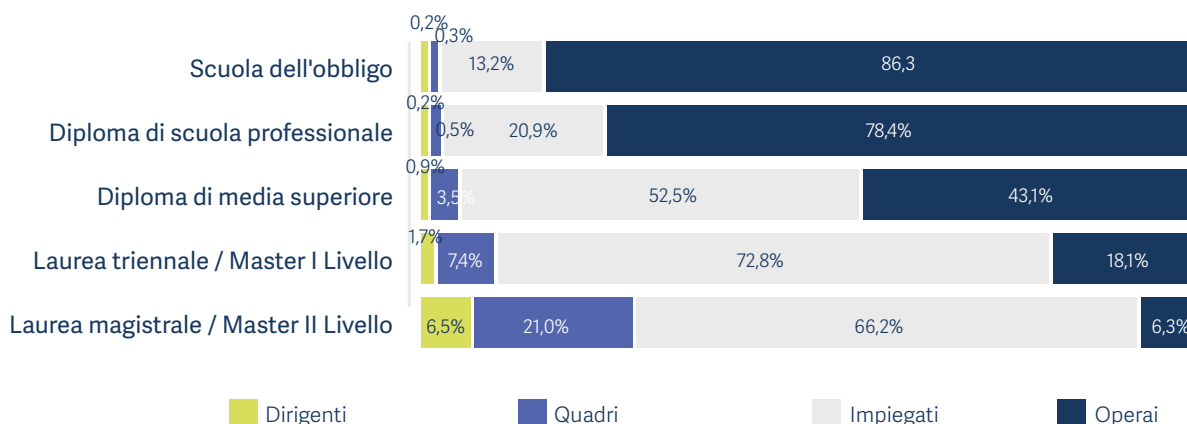
Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● **Tabella 5.11 RGA media per inquadramento e livello di istruzione, anno 2025, euro**

RGA	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI	MEDIA
Non laureati	111.049 €	61.740 €	34.690 €	28.189 €	31.475 €
Laureati	122.355 €	63.312 €	37.150 €	27.172 €	44.739 €
Education Pay Gap	10,2%	2,5%	7,1%	-3,6%	42,1%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● **Figura 5.13 Distribuzione media degli inquadramenti contrattuali nei singoli livelli di istruzione, media anni 2023-2024, percentuale**



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro, ISTAT.

Le Tabelle 5.10 e 5.11 suddividono la RAL e la RGA medie per inquadramento e livelli di istruzione. In generale, la regola per la quale più importante è il titolo di studio e più elevata è la retribuzione, vale anche all'interno delle diverse qualifiche contrattuali. Tuttavia, ci sono delle eccezioni: ad esempio, i dirigenti con un titolo di studio equivalente alla sola scuola dell'obbligo presentano retribuzioni più elevate a quelle di chi ha un diploma di scuola secondaria superiore e una laurea triennale. Questo non stupisce, in quanto è altamente probabile che questi pochi dirigenti non scolarizzati rappresentino la classe dirigente più "anziana": in passato, infatti, era più frequente per un lavoratore "scalare" la piramide aziendale arrivando al vertice senza possedere particolari titoli di studio.

Si può in generale osservare come, in media, in tutte le qualifiche l'ottenimento di un titolo di studio di scuola secondaria superiore (che si tratti di liceo, istituto tecnico o altre tipologie) è associato a retribuzioni superiori a chi ha ottenuto la laurea triennale. Ciò può lasciar intendere come il mercato riconosca in quest'ultimo titolo di studio un percorso non ancora "completo", per aver le competenze abilitanti a una carriera retributivamente appetibile. Non a caso, come si può evincere dalla Figura 5.13, solo il 9,1% dei laureati triennali ha accesso a una qualifica di quadro o dirigente, mentre laurea magistrale o Master di II livello garantiscono l'accesso a queste qualifiche ad almeno il 27% dei lavoratori. D'altra parte, la laurea triennale ha una storia ancora breve (per quanto sia presente ormai dal 2000), quindi è probabile che chi la possiede non abbia ancora "fatto in tempo" a percorrere tutti gli step della sua carriera lavorativa, con conseguente impatto sulle retribuzioni medie del raggruppamento in questione.

UN LIVELLO DI ISTRUZIONE SUPERIORE, IN PARTICOLARE UNA LAUREA MAGISTRALE, È UN FATTORE AMPIAMENTE PREMIANTE DAL PUNTO DI VISTA RETRIBUTIVO.

● Tabella 5.12 RAL media per inquadramento e titolo di studio, anno 2025, euro

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Scuola dell'obbligo	105.619 €	56.192 €	32.786 €	28.221 €
Diploma di scuola professionale	99.866 €	56.907 €	34.164 €	27.874 €
Diploma di media superiore	101.245 €	58.360 €	34.302 €	27.531 €
Laurea triennale / Master di I livello	100.115 €	56.761 €	33.747 €	26.662 €
Laurea magistrale / Master II livello	108.653 €	59.152 €	37.024 €	27.169 €

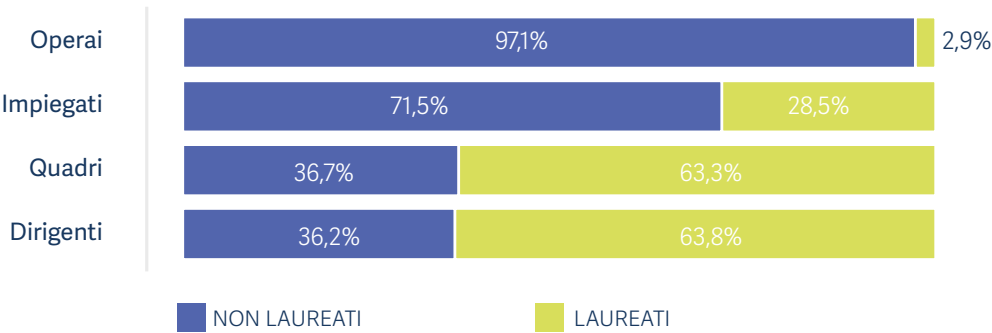
Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 5.13 RGA media per inquadramento e titolo di studio, anno 2025, euro

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Scuola dell'obbligo	112.731 €	58.698 €	33.396 €	28.453 €
Diploma di scuola professionale	106.165 €	59.348 €	34.584 €	28.141 €
Diploma di media superiore	110.952 €	62.045 €	34.943 €	27.817 €
Laurea triennale / Master di I livello	111.024 €	60.934 €	34.664 €	26.909 €
Laurea magistrale / Master II livello	123.611 €	63.673 €	38.321 €	27.493 €

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Figura 5.14 Distribuzione media degli inquadramenti contrattuali per livello di istruzione, media anni 2024-2025, percentuale



Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro, ISTAT.

Le variazioni di breve periodo indicano un maggiore impatto sui non laureati per tutte le qualifiche eccetto gli impiegati. Gli andamenti delle retribuzioni rilevati nell'ultimo decennio invece danno un'indicazione ben precisa: seppur con differenze non particolarmente marcate, il livello salariale dei laureati è cresciuto più di quello dei non laureati, in particolare nella categoria dove entrambe le categorie sono ben presenti, ossia gli impiegati. Per questa qualifica il trend della retribuzione fissa è del 14,1% per i laureati, del 12,2% per i laureati.

● Tabella 5.14 **RAL - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per inquadramento e titolo di studio, percentuale**

RAL	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Non laureati	2,7%	4,1%	3,6%	2,4%
Laureati	-2,7%	2,4%	4,2%	0,3%
RAL	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Non laureati	2,8%	9,6%	12,2%	16,7%
Laureati	0,1%	10,3%	14,1%	11,5%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

● Tabella 5.15 **RGA - Variazione media 2024-2025 e variazione complessiva 2015-2025 per inquadramento e titolo di studio, percentuale**

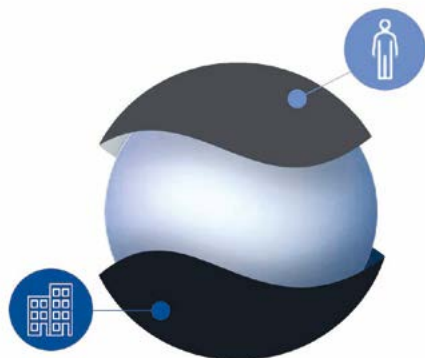
RGA	TREND 2024-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Non laureati	3,3%	6,3%	4,2%	3,2%
Laureati	2,7%	5,5%	4,5%	0,4%
RGA	TREND 2015-2025			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Non laureati	1,8%	10,8%	11,3%	14,9%
Laureati	1,5%	12,1%	14,5%	10,8%

Fonte: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing.

ALLEGATI

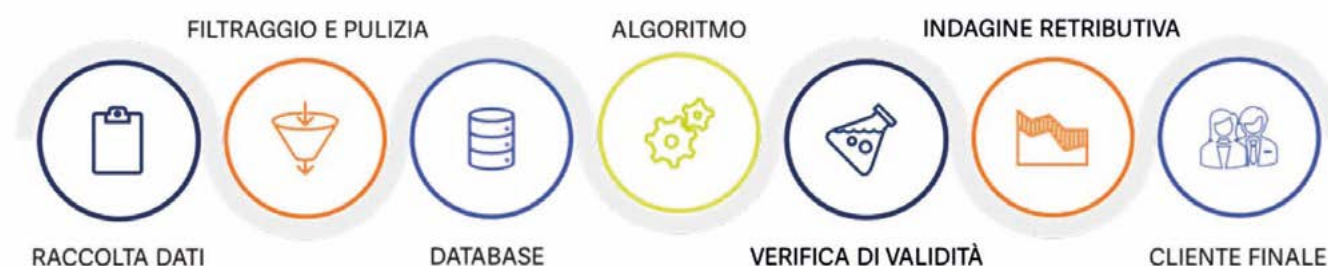
METODOLOGIA

Il database di JobPricing viene alimentato da due fonti principali:



- **INDIVIDUI:** le informazioni vengono raccolte dagli individui che rispondono in forma anonima al sondaggio presente sul sito stipendiogiusto.it
- **AZIENDE:** i dati forniti dalle direzioni HR delle aziende clienti vengono 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 quali stage, collaborazioni, contratti a progetto, partite IVA.



I dati provenienti dalle diverse fonti vengono omogeneizzati, normalizzati e ricondotti alla classificazione prevista dal modello di indagine retributiva di JobPricing. Prima di poter essere inserita nel database retributivo, ogni informazione passa attraverso un rigoroso processo di filtraggio e pulizia che ne determina l'accettazione.

Tutti i dati presenti nel presente studio sono il risultato di un algoritmo di calcolo ex-post, denominato "Riporto all'Universo", che assegna a ciascun profilo retributivo presente nel Database il corrispettivo peso che esso detiene nell'intero universo dei lavoratori dipendenti, ossia il numero di lavoratori che possiedono le medesime caratteristiche di quel profilo retributivo nel mercato del lavoro italiano. I pesi sono stati ricavati dalla "Rilevazione trimestrale sulle Forze di Lavoro ISTAT".

Il sistema prevede due modelli di calcolo: il primo, quello principale, prevede uno schema il cui profilo retributivo è rappresentato dalle variabili "inquadramento", "dimensione aziendale", "industry" e "regione sede di lavoro" (prediligendo quindi caratteristiche dell'azienda); il secondo prevede invece "inquadra-

mento", "titolo di studio", "genere" ed "età anagrafica" (prediligendo quindi caratteristiche individuali del lavoratore). Per poter applicare questa metodologia è stato quindi necessario effettuare un matching fra le classificazioni di ISTAT e le classificazioni di JobPricing. Questa metodologia ha permesso di eliminare le possibili distorsioni del Database di JobPricing e rendere quindi i valori pubblicati rappresentativi del mercato del lavoro italiano. JobPricing, tramite tale metodo, è in grado oggi di rappresentare un panel di oltre 13 milioni di lavoratori di aziende private.

All'interno del Report, tutte le informazioni retributive relative al 2025 sono da intendersi aggiornate al 31 dicembre, e quindi riferite all'intero anno solare.

Glossario

RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA

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

RGA - RETRIBUZIONE GLOBALE ANNUA

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

RVA - RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA PERCEPITA

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 (MbO, Balanced Scorecard, etc.), quote Una Tantum e bonus discrezionali non formalizzati, quote derivanti da sistemi di incentivazione contrattualizzati / di secondo livello (Premio di Risultato, Premio di Produzione, etc.)

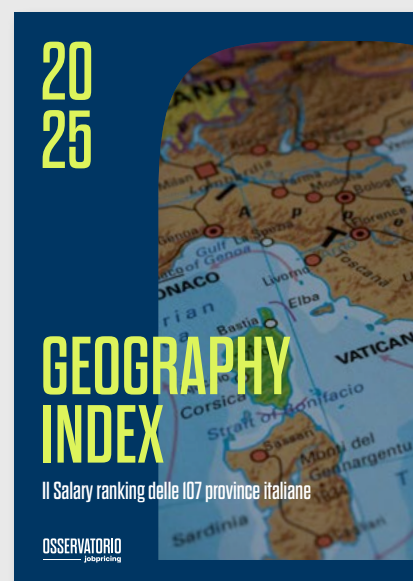
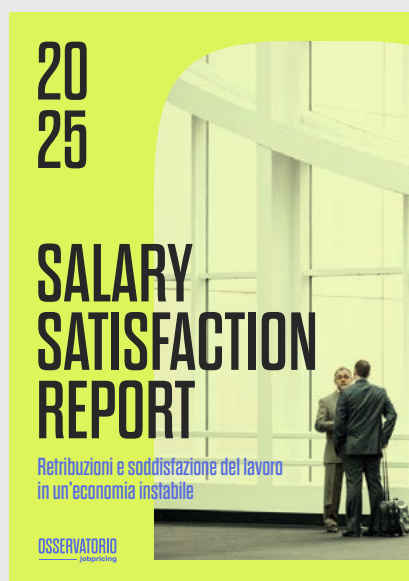
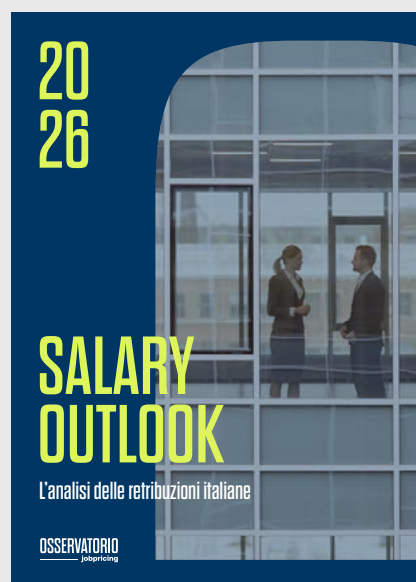
BENEFIT

Per benefit (dall'inglese fringe benefit, 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 al singolo lavoratore sia collettivamente, generalmente a un gruppo di lavoratori organizzativamente definito (es. forza vendita, dirigenti, etc.). Gran parte di questi benefit 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 nel tool sono riferiti alla diffusione % del singolo benefit nel mercato, on top rispetto a quelli previsti dal CCNL di riferimento.

WELFARE

Per welfare aziendale 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 nel tool fanno riferimento alla quota economica a disposizione del lavoratore che usufruisce di un piano welfare aziendale, comprensiva della quota prevista dal CCNL di riferimento.

I WHITEPAPER DI JOBPricing



Scaricali ora scannerizzando il QR Code!



OSSERVATORIO

jobpricing

Le risposte sono nei dati

L'Osservatorio JobPricing è l'**ente di ricerca fondato da JobPricing**. Si pone come punto di riferimento nello studio del mercato del lavoro e delle dinamiche retributive. Grazie alle sue pubblicazioni, è riconosciuto come una delle fonti più autorevoli in Italia. Collabora con le maggiori testate giornalistiche e con numerosi esperti del settore.

Scopri di più su osservatoriojobpricing.it



Lavoriamo per rendere
il mondo delle retribuzioni
sempre più trasparente.

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

Oltre ai servizi di consulenza, grazie al software online JPAalytics, JobPricing consente ai propri clienti e partner di accedere direttamente al più ampio ed aggiornato database sulle retribuzioni italiane con oltre 550.000 osservazioni qualificate nei principali settori economici.

Scopri di più su jobpricing.it

OSSERVATORIO

jobpricing

Powered by



Vieni a trovarci

Viale Antonio Gramsci
32/A - 43126 Parma

Oppure contattaci

05211801817
info@jobpricing.it