



Fondazione Giuseppe Di Vittorio

**WORK  
ING  
PAPER  
FDV**

**Occupazione e salari dei lavoratori dipendenti  
Quadri in Italia e in Lombardia (2017-2021)**

*The employment and wages of the middle manager employees in Italy and in Lombardy  
(2017-2021)*

**Giuliano Ferrucci e Nicolò Giangrande**  
Fondazione Giuseppe Di Vittorio

ISSN 2724-1882

**n.2/2024**

# Indice

<b>Introduzione</b> .....	4
<b>1. I Quadri in Italia: i numeri dell'occupazione</b> .....	5
1.1 I Quadri nel 2021.....	5
1.2 Il profilo dei “Quadri” .....	6
1.3. Andamento del numero di Quadri – anni 2017-2021 .....	14
1.3. I Quadri in Lombardia.....	17
1.4. I Quadri durante la ripresa post-pandemica: un aggiornamento al 2022 .....	20
<b>2. Il salario nominale dei quadri in Italia e in Lombardia (2017-2021)</b> .....	22
2.1 Il salario dei Quadri.....	22
2.2 Genere.....	23
2.3 Classe d'età.....	24
2.4 Tipologia contrattuale .....	26
2.5 Tempo di lavoro .....	28
2.6 Attività economiche .....	29
2.7 Il salario dei quadri rispetto alle altre qualifiche dipendenti (2021).....	31
<b>Considerazioni conclusive</b> .....	33
<b>Riferimenti bibliografici e statistici</b> .....	35

## Direttore scientifico della collana

Paolo Terranova [p.terranova@fdv.cgil.it](mailto:p.terranova@fdv.cgil.it)

## Responsabile dell'area Ricerca

Daniele Di Nunzio [d.dinunzio@fdv.cgil.it](mailto:d.dinunzio@fdv.cgil.it)

## Coordinamento redazionale

Fabiana Lippa [f.lippa@fdv.cgil.it](mailto:f.lippa@fdv.cgil.it)

## Progetto grafico e editing

Antonello Claps [a.claps@fdv.cgil.it](mailto:a.claps@fdv.cgil.it)

*La collana di pubblicazioni on line Working Paper della Fondazione Di Vittorio (WP-FDV) comprende lavori originali e inediti, espressione delle attività di studio e ricerca svolte dall'Istituto. I contributi sono da considerarsi come pre-print di lavori di ricerca, la cui diffusione risponde all'obiettivo di documentare e divulgare tempestivamente i risultati di studi e ricerche e favorire il dibattito scientifico sui temi di interesse della Fondazione. Le proposte di lavori scientifici per la pubblicazione nella collana Working Paper possono essere presentate da ricercatori e studiosi della Fondazione Di Vittorio e dai collaboratori ai progetti dell'istituto. Ogni proposta è sottoposta a un processo di referaggio, da parte di revisori selezionati dal comitato di redazione. Il WP deve essere proposto prima di una sua eventuale pubblicazione su una rivista scientifica. Non si accettano testi già pubblicati o in corso di pubblicazione. Il regolamento completo, con le istruzioni per la presentazione delle proposte, è disponibile sul sito web della Fondazione. La collana è identificata da un International Standard Serial Number (Issn) che ne consente l'identificazione e il riconoscimento come pubblicazione elettronica in serie. Ogni singolo volume della collana è numerato, in ordine progressivo. Tutti i Working Paper sono pubblicati sul sito della Fondazione Di Vittorio e accessibili gratuitamente e senza restrizioni. Il diritto d'autore rimane in capo agli autori. Le opere sono pubblicate con Licenza Creative Commons (CC-BY-NC-SA) e possono pertanto essere distribuite, modificate, create opere derivate dall'originale, ma non a scopi commerciali, a condizione che venga: riconosciuta una menzione di paternità adeguata, fornito un link alla licenza e indicato se sono state effettuate delle modifiche; e che alla nuova opera venga attribuita la stessa licenza dell'originale. Il testo contenuto all'interno dell'opera, e l'opera stessa, possono essere citati, a condizione che venga indicato l'autore, l'opera, la collana e il sito internet della Fondazione Di Vittorio, in cui la collana è pubblicata <https://www.fondazionedivittorio.it>*

N. 2/2024

ISSN 2724-1882

© 2024 FDV

ROMA, febbraio 2024



La Fondazione Giuseppe Di Vittorio è l'istituto per la ricerca storica, sociale ed economica e per l'educazione e la formazione sindacale fondato dalla Cgil.

Per commenti e/o richieste di informazioni rivolgersi a:

**Fondazione Giuseppe Di Vittorio**

**Via G. Donizetti, 7/b – 00198 Roma**

**Tel. +39 06 857971**

[wp@fdv.cgil.it](mailto:wp@fdv.cgil.it)

## Occupazione e salari dei lavoratori dipendenti Quadri in Italia e in Lombardia (2017-2021)<sup>1</sup>

Giuliano Ferrucci<sup>#</sup> e Nicolò Giangrande<sup>\*</sup>

---

### *Abstract in italiano*

Questo studio descrive la dinamica dell'occupazione e dei salari dei lavoratori dipendenti con qualifica Quadro in Italia e in Lombardia dal 2017 al 2021 sulla base di analisi originali sui microdati della Rilevazione sulle Forze di Lavoro (RFL) dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) e sui dati dell'Istituto Nazionale Previdenza Sociale (INPS). L'articolo mette a fuoco alcuni settori del Terziario e propone un approfondimento del contesto lombardo nel quale si concentra circa un quinto della totalità dei Quadri residenti in Italia.

*Parole Chiave: occupazione, salario, quadri*

*Classificazione JEL: E24, J21, J31*

### *The employment and wages of the middle manager employees in Italy and in Lombardy (2017-2021)*

---

### *Abstract in English*

*This study describes the dynamics of employment and wages of the middle manager employees in Italy and Lombardy from 2017 to 2021 on the basis of original analyses on microdata from the Labour Force Survey (RFL) of the National Institute of Statistics (ISTAT) and on the data of the National Institute for Social Security (INPS). The article focuses on some Tertiary sectors and proposes an in-depth analysis of the Lombard context in which about a fifth of all middle managers in Italy is concentrated.*

*Keywords: employment, wage, professionals, managerial staff*

*JEL classification: E24, J21, J31*

---

<sup>1</sup> Questo studio è stato commissionato dalla FILCAMS della Lombardia (Federazione italiana lavoratori commercio, albergo, mensa e servizi) e condotto in collaborazione con la FILCAMS-CGIL nazionale e APIQA (associazione affiliata alla CGIL nazionale che rappresenta le lavoratrici e i lavoratori quadri, professionisti e alte professionalità, sia dipendenti che non)

<sup>#</sup> Statistico e ricercatore della Fondazione Giuseppe Di Vittorio (FDV).

<sup>\*</sup> Economista e ricercatore della Fondazione Giuseppe Di Vittorio (FDV).

Pur essendo questo lavoro il risultato di una riflessione comune, a Giuliano Ferrucci va attribuito il primo paragrafo e a Nicolò Giangrande il secondo. *L'articolo è stato chiuso nel mese di giugno 2023.*

## Introduzione

In Italia, i Quadri costituiscono, con i dirigenti, gli impiegati e gli operai, una delle quattro categorie di lavoratori subordinati previste dalla legge all'articolo 2095 del codice civile. La figura di Quadro è stata istituita con la legge 190 del 13 maggio 1985 (art. 21): si tratta di un lavoratore subordinato che svolge con continuità “*funzioni di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell’attuazione degli obiettivi dell’impresa*”. Egli si colloca quindi in posizione intermedia tra l’impiegato, sul quale esercita una funzione di coordinamento, e il Dirigente, dal quale dipende direttamente. I requisiti che lo definiscono e i compiti che gli sono attribuiti (in alcuni casi anche ruoli direttivi) sono demandati alla contrattazione collettiva<sup>2</sup>. In Europa, con eccezione della Spagna e della Francia, la figura del Quadro intermedio non è contemplata e non è riconosciuta sul piano giuridico.

La ricerca è centrata sull’occupazione dei Quadri e sulle loro retribuzioni, in tutti i comparti e all’interno del *cluster* rappresentato dal commercio, dall’alloggio e dalla ristorazione, dall’informatica e dai servizi alle imprese, a livello nazionale e nella regione Lombardia in particolare, dove si concentra circa un quinto della totalità dei Quadri e il 30% di quelli attivi nei settori menzionati.

Lo studio è così articolato: (i) nel primo paragrafo sono rappresentate le statistiche del mercato del lavoro che risultano dall’analisi dei microdati della Rilevazione sulle Forze di Lavoro (RFL) condotta dall’Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) (stime in media/anno); (ii) nel secondo sono illustrati i risultati basati sull’elaborazione delle statistiche sulle retribuzioni nominali fornite dall’Istituto Nazionale Previdenza Sociale (INPS); nell’ultimo paragrafo sono presentate alcune considerazioni conclusive. Si specifica che, mentre le statistiche sul mercato del lavoro sono estese alla totalità dei settori produttivi, quelle relative ai salari sono riferite al solo settore privato, esclusi i comparti agricolo e domestico.

Questo studio è stato commissionato dalla FILCAMS della Lombardia (Federazione italiana lavoratori commercio, albergo, mensa e servizi) e condotto in collaborazione con la FILCAMS-CGIL nazionale e APIQA (associazione affiliata alla CGIL nazionale che rappresenta le lavoratrici e i lavoratori quadri, professionisti e alte professionalità, sia dipendenti che non).

Il progetto si inserisce in un percorso di ricerca (*ricerca-intervento*<sup>3</sup>) di lungo periodo dedicato alle professioni qualificate che si è già focalizzato sul lavoro autonomo (Di Nunzio, Ferrucci e Leonardi, 2011; Di Nunzio e Toscano, 2016) e sul lavoro informatico (Di Nunzio, Ferrucci, Mensi, 2019).

---

<sup>2</sup> Nel settore pubblico la gerarchia dei dipendenti che rientrano nella categoria dei Quadri è molto articolata: di regola svolgono quelle funzioni, con analoghi requisiti, i dipendenti inquadrati come funzionari (es. Categoria D negli Enti Locali, nella Scuola e nella Sanità).

<sup>3</sup> “Ricerca-intervento” (o “ricerca-azione”) intesa come “elaborazione collettiva” volta a costruire, anche nel confronto con la comunità scientifica, il punto di vista dei lavoratori e dei loro rappresentanti (Di Nunzio, 2022).

## 1. I Quadri in Italia: i numeri dell'occupazione

In questo paragrafo è tratteggiato il profilo dei Quadri (statistiche in media 2021) all'interno dei singoli settori di attività<sup>4</sup>, con un focus centrato su cinque settori - “Attività immobiliari, servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali”, “Commercio”, “Alloggio”, “Ristorazione” e “Informatica” - d'ora in avanti, per brevità, “settori di interesse”.

Sono descritti altresì i cambiamenti più significativi osservati nei quattro anni compresi tra il 2017 e il 2021, con un breve cenno alle ultime statistiche aggiornate al 2022.

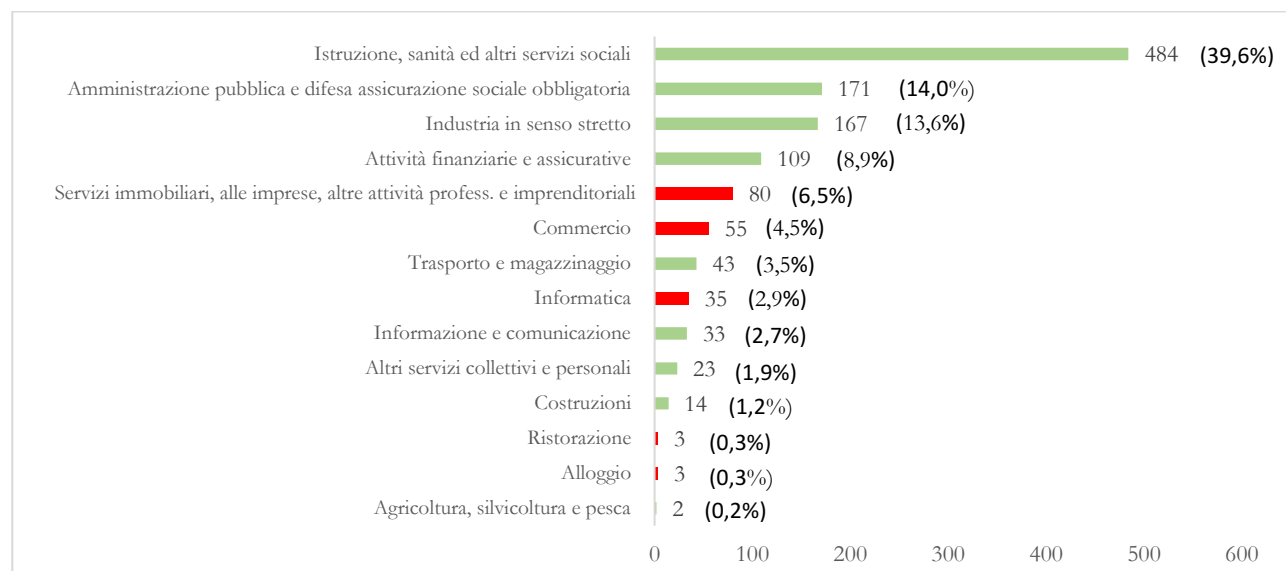
L'analisi è riferita all'intero territorio nazionale, con un approfondimento sulla regione Lombardia.

### 1.1 I Quadri nel 2021

Nel 2021 i dipendenti nella posizione di Quadro sono stimati in 1 milione 223 mila (media anno), pari al 6,9% della totalità dei dipendenti.

I Quadri sono più numerosi nel terziario, in particolare nei comparti tradizionalmente e prevalentemente pubblici (Figura 1): in particolare nel macro-settore dell'istruzione, sanità e altri servizi sociali lavorano 484 mila Quadri (4/5 dei quali nel comparto dell'istruzione), pari al 39,6% del totale, mentre in quello dell'amministrazione pubblica e difesa altri 171 mila (14,0%). Nell'industria in senso stretto i Quadri sono 167 mila, pari al 13,6% della totalità dei Quadri.

Figura 1 - Distribuzione dei Quadri per settore – numero assoluto (migliaia) e percentuale sul totale Quadri (anno 2021)



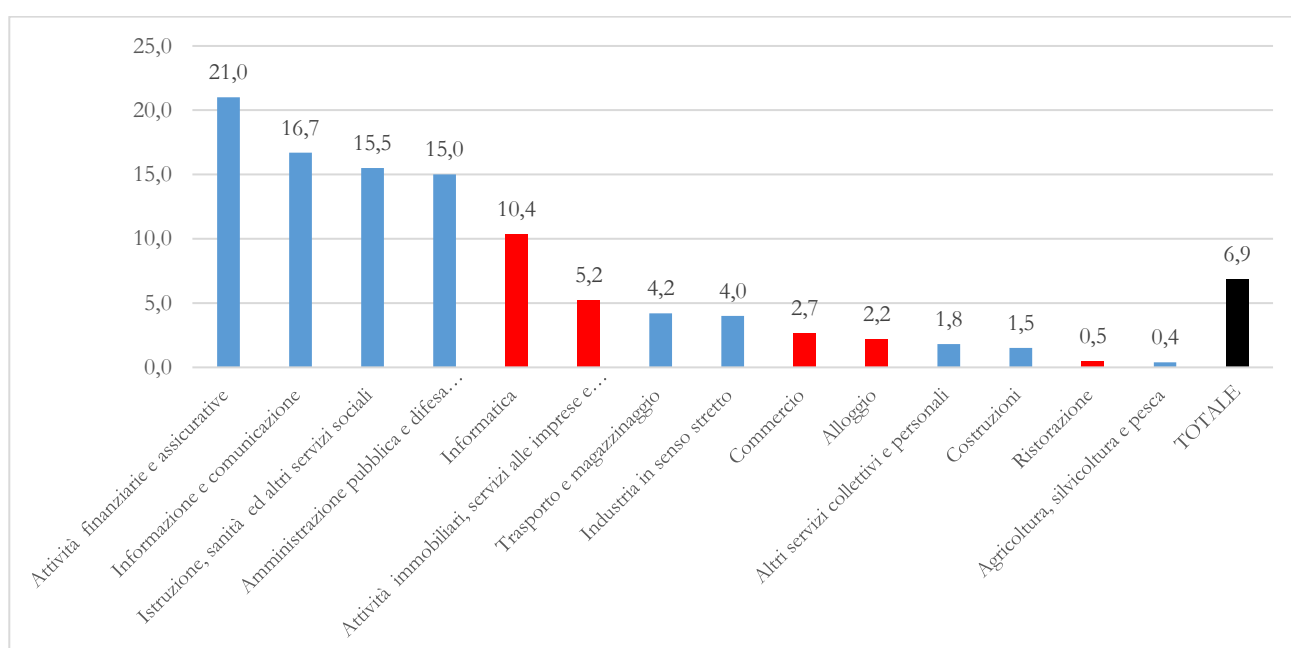
Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

<sup>4</sup> Sono considerati 14 settori di attività mutuati dalla classificazione ATECO 2007 a 12 classi, dove il comparto *Alberghi e Ristoranti* è suddiviso in *Alloggio*, da una parte, e *Ristorazione* dall'altra, e dove l'*Informatica* è separata dal comparto dell'*Informazione e Comunicazione* (nel testo che segue, quindi quest'ultimo comparto non comprende l'informatica).

I Quadri nei settori dei *servizi alle imprese* (80 mila), del *commercio* (55 mila), dell'*informatica* (35 mila), *alberghiero* (3 mila) e della *ristorazione* (3 mila) contano complessivamente 177 mila unità e rappresentano insieme il 14,5% della totalità dei Quadri (in rosso nella figura 1, di seguito settori di interesse). Il 45% dei Quadri di questi 5 comparti afferisce quindi al macro settore dei *servizi alle imprese*, il 31% al *commercio*, il 20% all'*informatica* e solo il 2% all'*alloggio* e il 2% alla *ristorazione*<sup>5</sup>.

Il settore nel quale i Quadri pesano relativamente di più sul totale dell'occupazione dipendente è quello delle attività finanziarie e assicurative (21,0%, Figura 2), seguito dal settore dell'informazione e comunicazione (16,7%). Tra i comparti di interesse, l'informatica presenta la maggiore incidenza di dipendenti nella posizione di Quadro (10,4%), seguita dai servizi alle imprese (5,2%); nella ristorazione i Quadri rappresentano solo lo 0,5% dell'occupazione dipendente.

Figura 2 - Percentuale di Quadri sul totale dipendenti nei diversi settori (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Complessivamente i Quadri nei settori di interesse rappresentano il 3,7% della totalità dei dipendenti degli stessi settori, meno della metà della percentuale di Quadri registrata nell'insieme degli altri settori (8,1%).

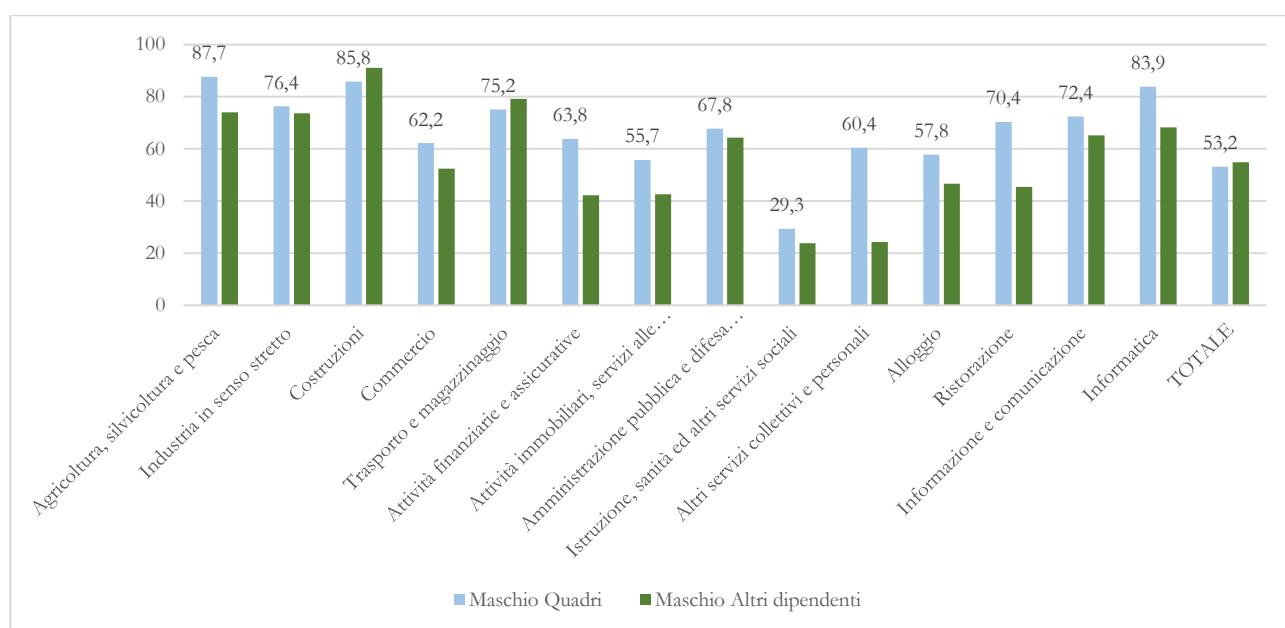
## 1.2 Il profilo dei “Quadri”

Presentiamo di seguito le distribuzioni dei Quadri per sesso (percentuale di maschi), età (percentuale di giovani), cittadinanza (percentuale di italiani), titolo (percentuale di laureati), contratto (percentuale di assunti a tempo indeterminato) e tempo di lavoro (percentuale di assunti a tempo pieno), nel confronto con le stesse distribuzioni osservate nel novero degli “altri dipendenti” (dipendenti in altra posizione).

<sup>5</sup> Questa distribuzione dei Quadri tra i comparti disegna le caratteristiche dell'insieme dei Quadri dei settori di interesse, dove i *servizi alle imprese* e il *commercio* risultano dominanti mentre l'*alloggio* e la *ristorazione* del tutto marginali.

Complessivamente la percentuale di maschi nella posizione di Quadro è prossima alla percentuale di maschi in altre posizioni dipendenti (53,2% vs 54,9%). Nel novero dei Quadri la percentuale dei maschi supera ampiamente il 50 in tutti i comparti (Figura 3a), con eccezione del settore dell'Istruzione, sanità e altri servizi sociali che però, come abbiamo visto, è di gran lunga il settore con il maggior numero di Quadri (in questo settore tutta l'occupazione dipendente è caratterizzata dalla presenza femminile). Rispetto al resto dei dipendenti, la quota di maschi risulta più bassa solo nei settori delle costruzioni e dei trasporti (dove, comunque, la prevalenza maschile è schiacciante). Da segnalare la percentuale di Quadri maschi sul totale Quadri nei Servizi collettivi e personali (60,4%), settore nel quale l'occupazione dipendente è notoriamente connotata al femminile.

Figura 3a - Quadri e "Altri dipendenti" nei diversi settori: percentuale di maschi sul totale (anno 2021)

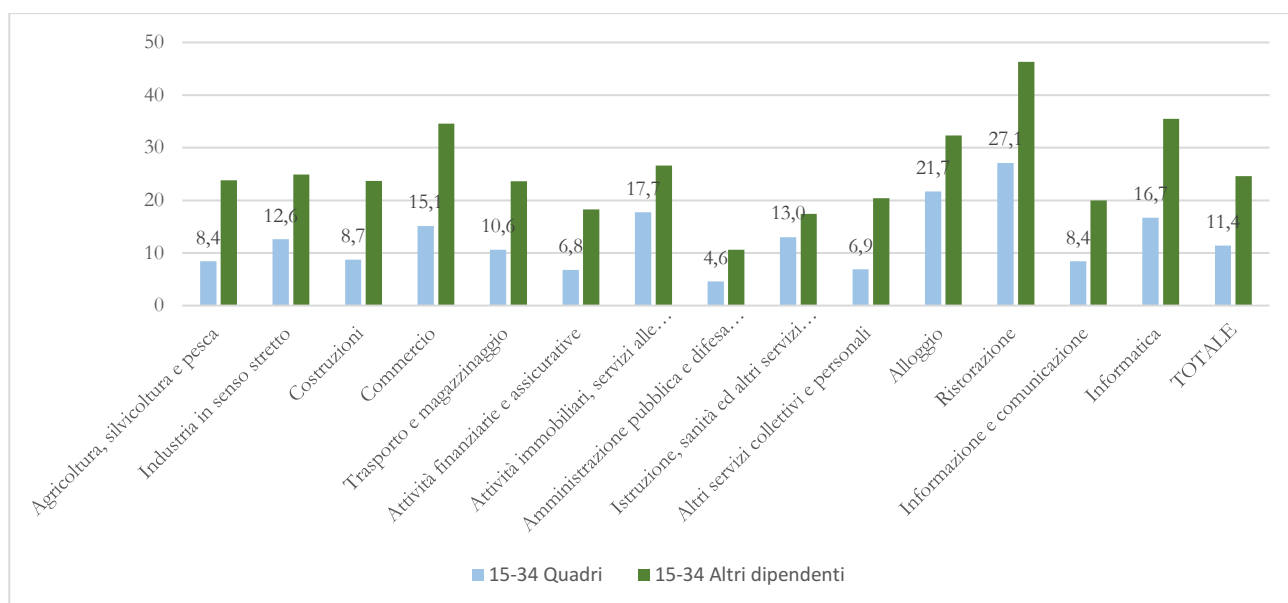


Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Il peso dei giovani Quadri under 35 sul totale Quadri (11,4%) è meno della metà del peso dei giovani in altra posizione dipendente (24,6%): in tutti i comparti produttivi la quota di giovani Quadri è infatti bassa, con eccezione dei settori alberghiero e della ristorazione dove supera, rispettivamente, il 20 e il 25% del totale Quadri (ma si tratta di settori con un numero di Quadri molto modesto, v. Figura 1).



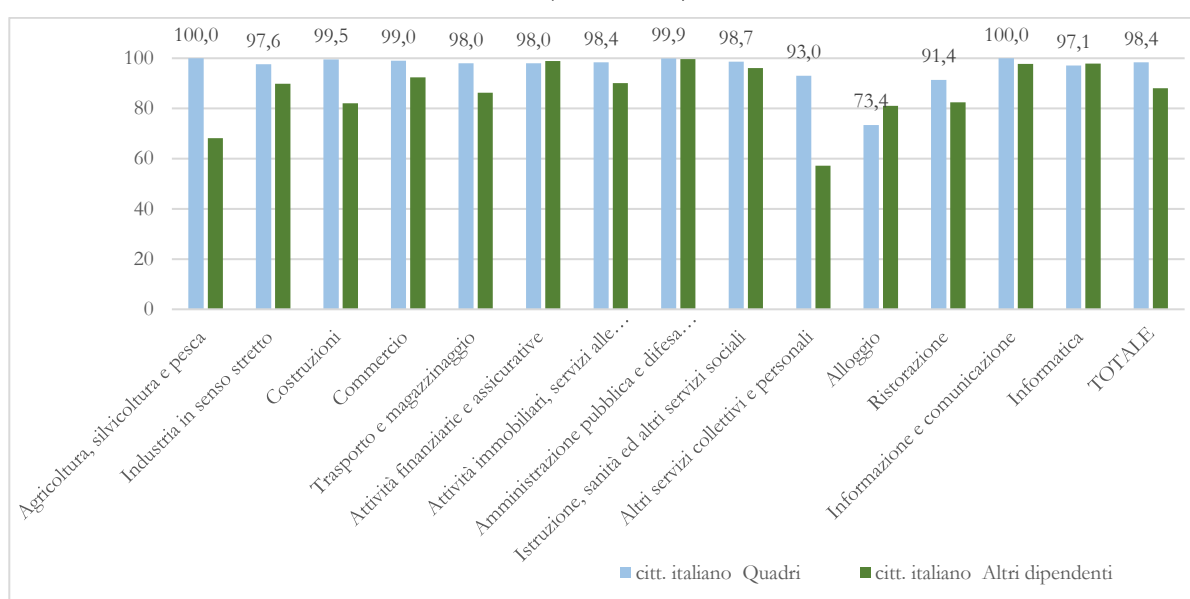
Figura 3b - Quadri e “Altri dipendenti” nei diversi settori: percentuale di under 35 sul totale (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Per quanto riguarda la cittadinanza dei Quadri, gli italiani pesano per più del 95% in quasi tutti i comparti, con eccezione dei servizi collettivi e personali (93,0%), del settore della ristorazione (91,4%) e, soprattutto, del settore alberghiero (73,4%), unico comparto nel quale la percentuale di italiani è minore tra i Quadri che tra i dipendenti in altra posizione. In tutti gli altri settori la prevalenza di italiani è maggiore tra i Quadri che tra gli altri dipendenti: la differenza maggiore si riscontra nei servizi collettivi e personali (tra i quali i servizi di cura) tradizionalmente prestati da cittadini/e stranieri/e.

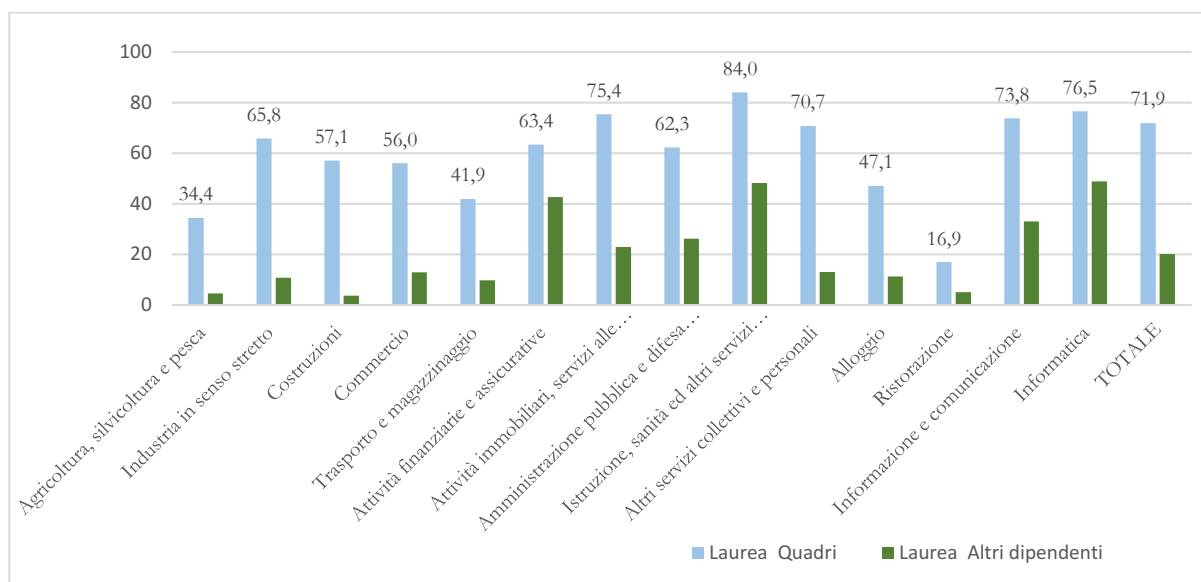
Figura 3c -Quadri e “Altri dipendenti” nei diversi settori: percentuale di italiani sul totale (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Vantano un titolo universitario il 71,9% dei Quadri contro il 20,1% dei dipendenti in altra posizione. La percentuale di Quadri laureati è molto alta in particolare nell'Istruzione, Sanità e altri servizi sociali, ma in tutti i comparti la differenza rispetto al gruppo degli "altri dipendenti" è notevolissima.

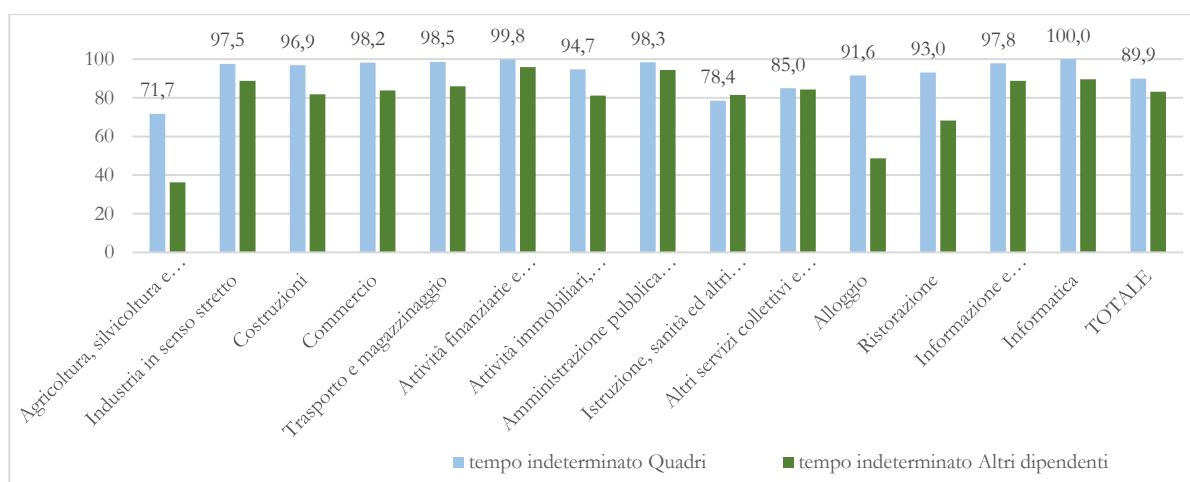
Figura 3d - Quadri e "Altri dipendenti" nei diversi settori: percentuale di laureati sul totale (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

La percentuale di Quadri con contratto a tempo indeterminato sfiora il 90% (contro l'83,1% degli altri dipendenti); la stessa percentuale risulta sotto l'80% solo nel settore dell'istruzione e della sanità (il più rilevante per numero di Quadri) e in agricoltura (dove, al contrario, i Quadri sono quasi assenti).

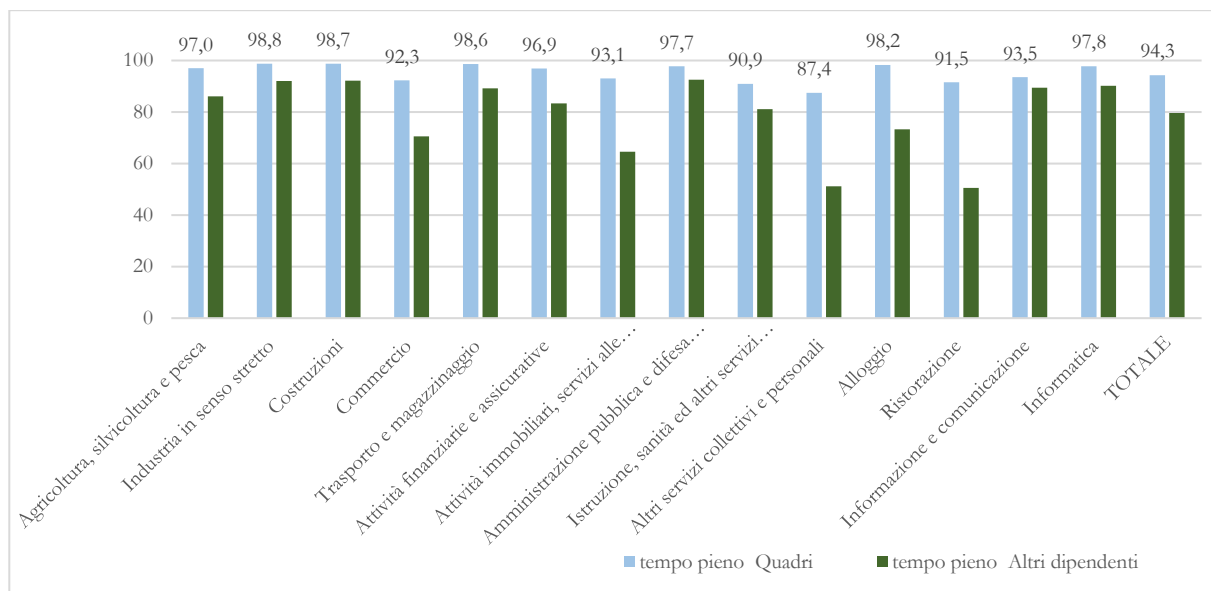
Figura 3e - Quadri e "Altri dipendenti" nei diversi settori: percentuale di occupati stabili sul totale (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

La percentuale di Quadri che lavorano a tempo pieno supera ampiamente la stessa percentuale registrata nel resto dell'occupazione dipendente, sia considerando tutti i settori insieme (94,3% vs 79,6%) che, con differenze più o meno larghe, nel dettaglio dei singoli comparti.

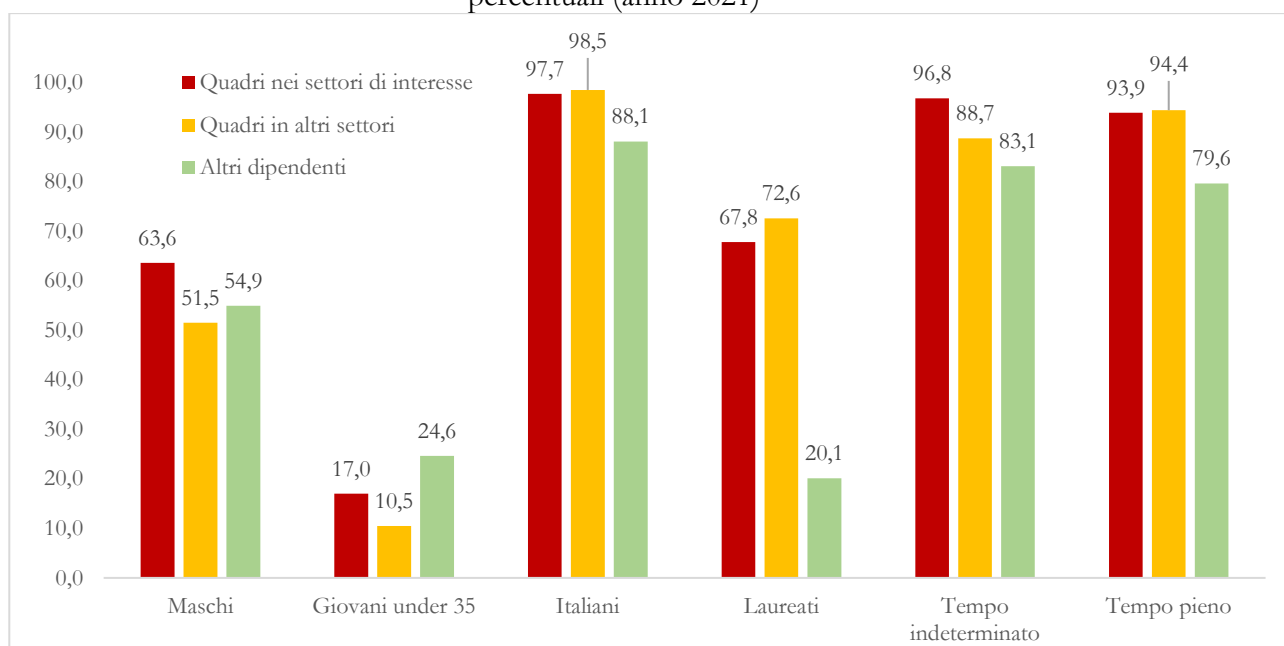
Figura 3f - Quadri e “Altri dipendenti” nei diversi settori: percentuale di occupati a tempo pieno sul totale (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

A sintesi delle distribuzioni illustrate sopra sono presentate nella Figura 4 le stesse percentuali relative ai Quadri nell'insieme dei settori di interesse e negli altri settori: da sottolineare il peso maggiore dei maschi (63,6%), dei giovani under 35 (17,0%, percentuale modesta rispetto al resto dell'occupazione dipendente ma relativamente elevata nell'universo dei Quadri) e dei contratti a tempo indeterminato nei settori di interesse. La percentuale di Quadri con titolo universitario, ancorché comunque molto elevata, risulta minore nei settori di interesse rispetto agli altri settori.

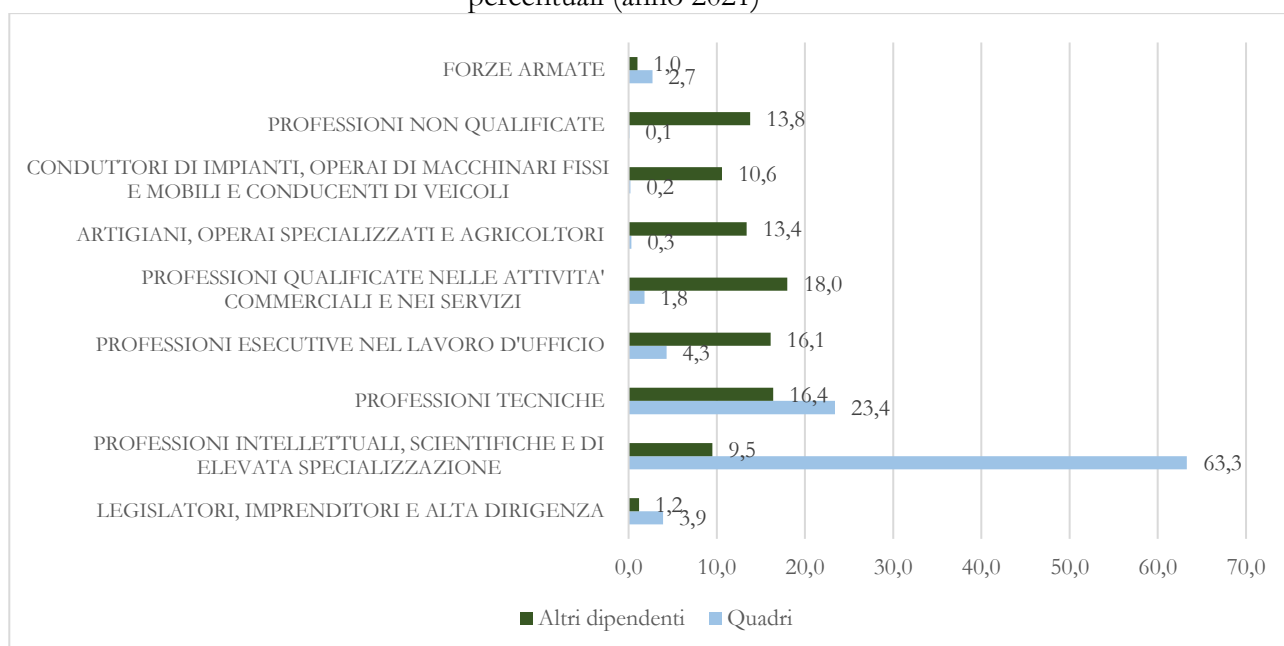
Figura 4 - Profilo dei Quadri nei settori di interesse e dei Quadri negli altri settori – valori percentuali (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

La distribuzione dei Quadri per categoria professionale (Figura 5) dimostra, come nelle attese, il peso delle professioni intellettuali, scientifiche e di alta specializzazione (63,3%), quasi sette volte il peso delle stesse professioni nell'insieme degli altri dipendenti (9,5%). Anche le professioni tecniche (col 23,4%), l'alta dirigenza (col 3,9%) e le forze armate (con il 2,7%) sono sovra-rappresentate rispetto al resto dell'occupazione dipendente.

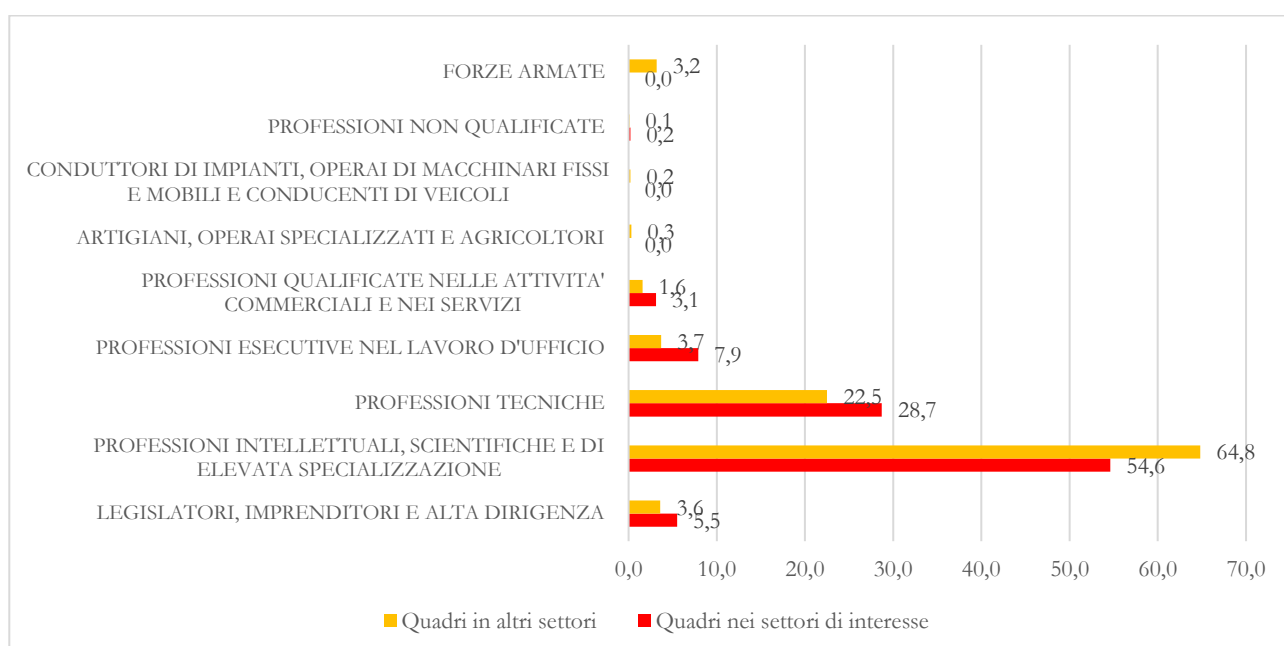
Figura 5 - Distribuzione per categoria professionale dei Quadri e degli altri dipendenti - valori percentuali (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Se confrontiamo le distribuzioni per categoria professionale dei Quadri nei settori di interesse e dei Quadri negli altri settori, i primi si distinguono per il peso maggiore delle professioni tecniche (28,7%), delle professioni esecutive nel lavoro d'ufficio (7,9%) e dell'alta dirigenza (5,5%) e per il peso minore delle professioni intellettuali e di elevata specializzazione, 10 punti percentuali in meno rispetto al peso delle stesse professioni svolte dai Quadri in altri settori (naturalmente le forze armate non sono rappresentate nei settori di interesse).

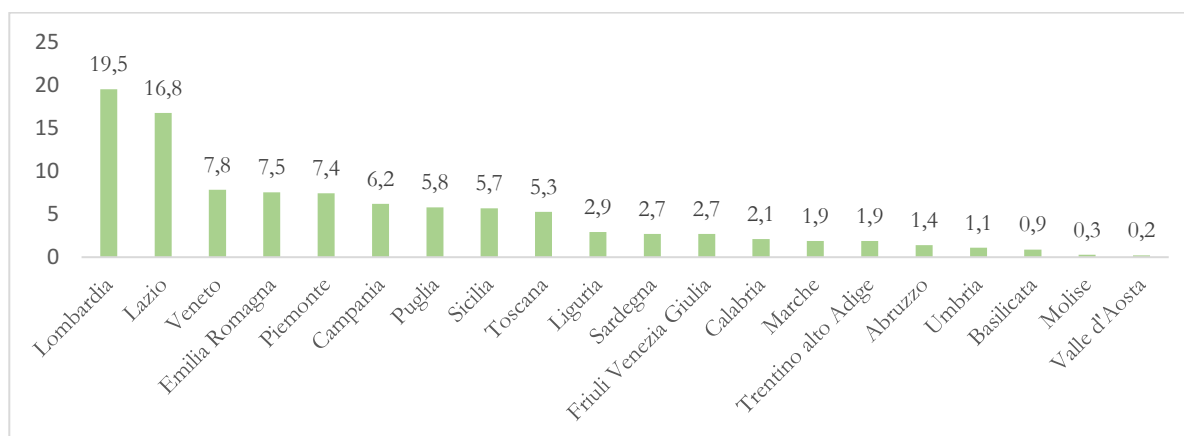
Figura 6 - Distribuzione per categoria professionale dei Quadri dei settori di interesse e dei Quadri degli altri settori - valori percentuali (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

La distribuzione regionale dei Quadri è illustrata nella figura 6: un quadro su cinque risiede in Lombardia mentre uno su sei risiede nel Lazio (nelle due regioni risiede il 36,3% della totalità dei Quadri). Quasi il 60% dei Quadri si trova nelle quattro grandi regioni del Nord e nel Lazio, per la struttura del tessuto produttivo nazionale che vede in quelle regioni il centro nevralgico dell'attività economica: nel 2019 il 37,0% del valore aggiunto delle imprese industriali e dei servizi veniva dal Nord-ovest, il 25,5% dal Nord-est e il 20,8% dal Centro, dove il Lazio - e la città metropolitana di Roma in particolare - ha un peso preponderante (ISTAT, 2021).

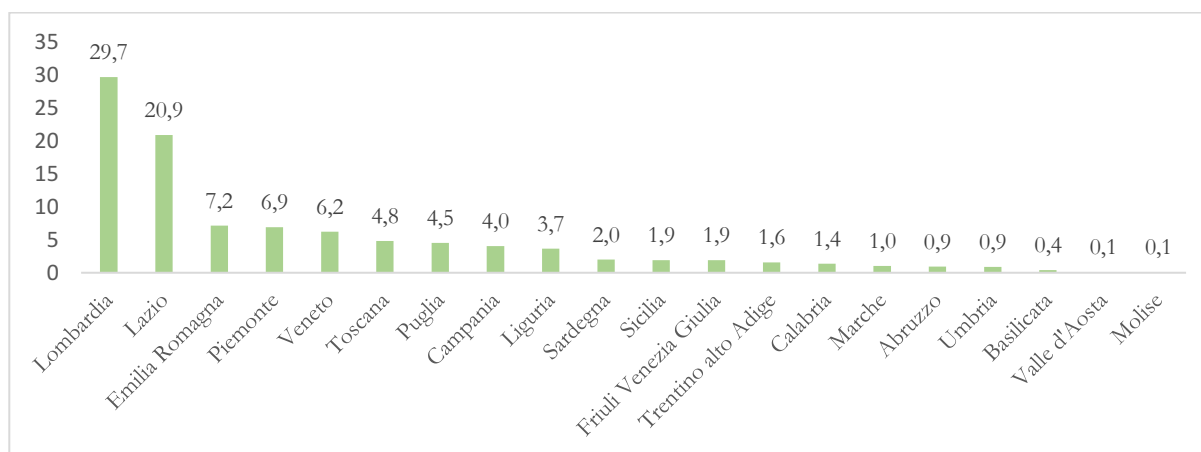
Figura 7 - Distribuzione dei Quadri per regione – valori percentuali (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Se consideriamo i settori oggetto di interesse, la distribuzione territoriale dei Quadri risulta ancora più concentrata: un Quadro su due dei 177 mila stimati in media 2021 risiede in Lombardia (29,7%) o nel Lazio (20,9%, Figura 8).

Figura 8 - Distribuzione dei Quadri nei settori di interesse, per regione – valori percentuali (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

### 1.3 Andamento del numero di Quadri – anni 2017-2021

Nelle Figure che seguono è illustrato l'andamento del numero di Quadri tra il 2017 e il 2021<sup>6</sup>.

Il numero complessivo di Quadri sale nel 2018 del +1,1% rispetto al 2017, scende nei due anni successivi (-1,8% nel 2019 e -1,9% nel 2020), per tornare nel 2021, con un aumento del +2,9%<sup>7</sup>, al livello del 2017 (Figura 9). Alla flessione del numero complessivo di quadri nel primo anno della pandemia, concentrata nei settori dei trasporti, commercio, ristorazione, ma anche istruzione, sanità e servizi sociali, segue quindi un aumento consistente nel 2021, a cui contribuisce in particolare la crescita del numero di quadri nell'istruzione, sanità e servizi sociali, nel comparto dei trasporti e in quello delle costruzioni.

Il peso dei Quadri sul totale dipendenti si attesta nel 2021 al 6,9% (come nel 2017), con un incremento di due decimi di punto rispetto al 2020.

Il numero di Quadri nell'insieme dei 5 settori di interesse segue un andamento divergente rispetto all'andamento osservato per la totalità dei Quadri (Figura 10): si segnala in particolare l'aumento registrato nel 2019 (+3,7% sul 2018), la sostanziale stabilità nell'anno della pandemia e una flessione non trascurabile nel 2021 (-2,8% sul 2020). Il peso dei quadri sul totale dipendenti nei settori di interesse è cresciuto dal 3,5% del 2017 al 3,8% del 2020, per attestarsi al 3,7% nel 2021.

Ancora con riferimento all'insieme dei settori di interesse, la tenuta dei Quadri nel primo anno della pandemia rispetto al 2019 si deve all'aumento osservato nei *servizi alle imprese* che compensa la diminuzione rilevata nel *commercio* e nella *ristorazione*. Nel 2021, invece, la diminuzione del numero di Quadri ha interessato 4 comparti su 5 (tutti salvo quello della ristorazione, nel quale il numero di quadri tiene dopo l'emorragia dell'anno precedente), risultando particolarmente accentuata in termini relativi nel settore alberghiero.

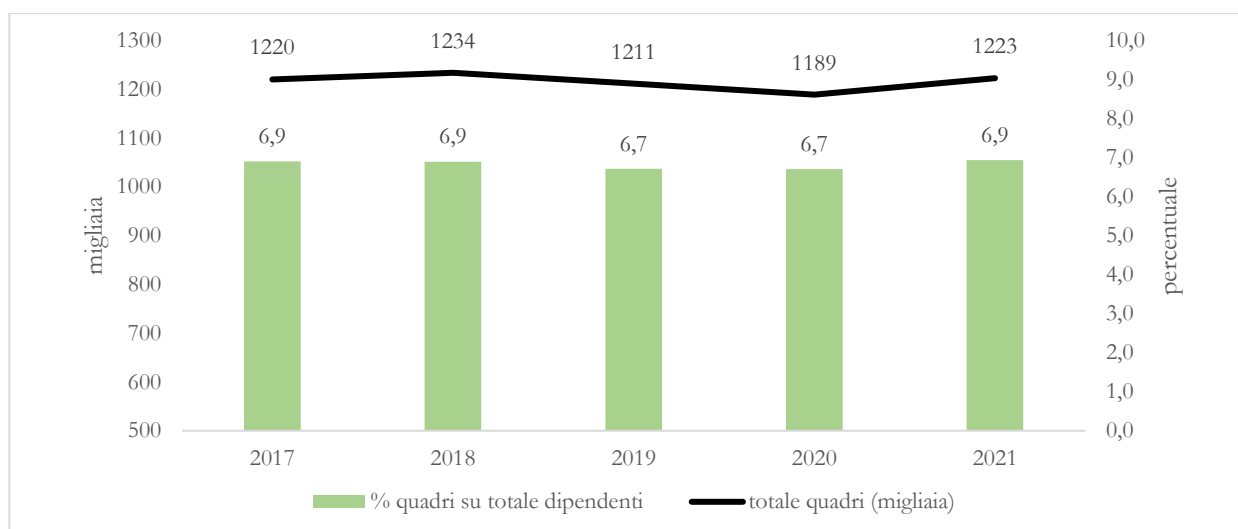
---

<sup>6</sup> Come è noto la definizione di "occupato" nella Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro è cambiata nel 2021 e, in particolare, i soggetti assenti dal lavoro per più di 3 mesi non sono più considerati occupati a meno che l'assenza non sia dovuta a ferie, stagionalità, malattia, formazione retribuita o congedo parentale. Questo comporta che i lavoratori in Cassa Integrazione per un periodo previsto maggiore di tre mesi non siano computati nel novero degli occupati mentre lo erano fino al 2020 se avessero continuato a percepire almeno il 50% della retribuzione.

Il numero di Quadri nel 2021 sconta quindi, rispetto alle stime relative agli anni precedenti, una diminuzione corrispondente al numero di Quadri in Cassa integrazione per un periodo maggiore di 3 mesi nell'arco dell'anno. In considerazione del fatto che nel 2020 i Quadri in Cassa Integrazione per più di 3 mesi sono stimati pari allo 0,3% della totalità dei Quadri (percentuale che sale a 1,2% nei settori di interesse) e che il ricorso alla CIG per un periodo prolungato ha interessato un numero minore di dipendenti nel 2021 rispetto al 2020, le alterazioni prodotte dal cambiamento dei **criteri di classificazione nelle stime** del numero di Quadri sono comunque trascurabili. Soltanto nei comparti degli Alloggi e della Ristorazione i Quadri in CIG per più di 3 mesi rappresentano percentuali rilevanti della totalità dei Quadri degli stessi settori (stimate pari a 14% e 6% rispettivamente) ma sono comunque un numero assoluto molto piccolo (pari a meno di mille unità).

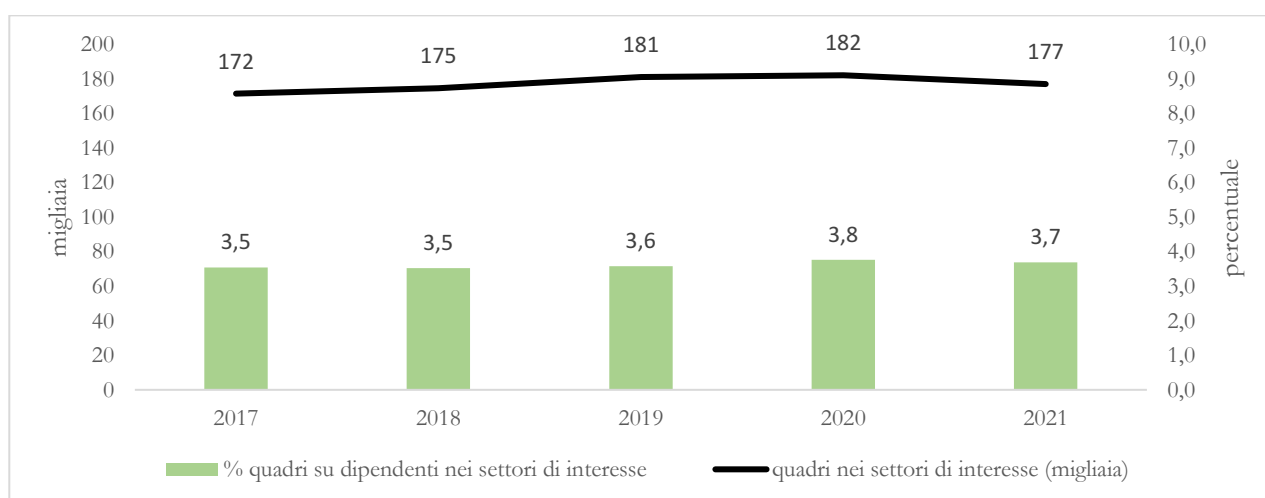
<sup>7</sup> Per le ragioni chiarite in nota 4, l'aumento osservato nel 2021 potrebbe essere leggermente sottostimato.

Figura 9 - Andamento del numero di Quadri (migliaia) e del peso percentuale dei Quadri sul totale dipendenti (anni 2017 – 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Figura 10 - Andamento del numero di Quadri nei settori di interesse (migliaia) e del peso percentuale dei Quadri sul totale dipendenti negli stessi settori (anni 2017 – 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

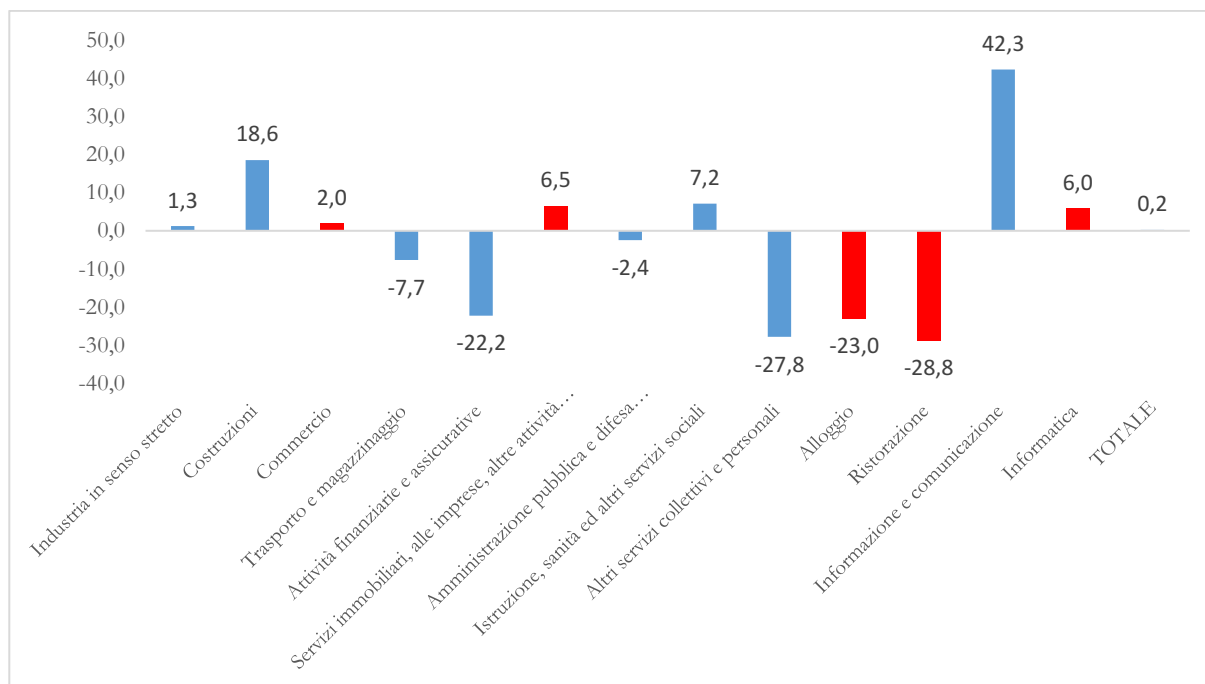
Nell'arco dei 4 anni compresi tra il 2017 e il 2021 il numero di Quadri diminuisce notevolmente nei servizi collettivi e personali (-27,8%) e nelle attività finanziarie (-22,2%, Figura 11) mentre registra un aumento molto significativo nel comparto dell'informazione e comunicazione (+42,3%).

Nell'insieme dei settori di interesse la variazione cumulata del numero di quadri tra il 2017 e il 2021 è risultata pari a +3,2%, a sintesi di variazioni marcatamente negative nei comparti alberghiero (-



23,0%)<sup>8</sup> e della ristorazione (-28,8%)<sup>9</sup>, positive nel commercio (+2,0%), nell'informatica (+6,0%) e nei servizi alle imprese (+6,5%).

Figura 11 - Variazione percentuale del numero di Quadri nei singoli settori (2021 su 2017)



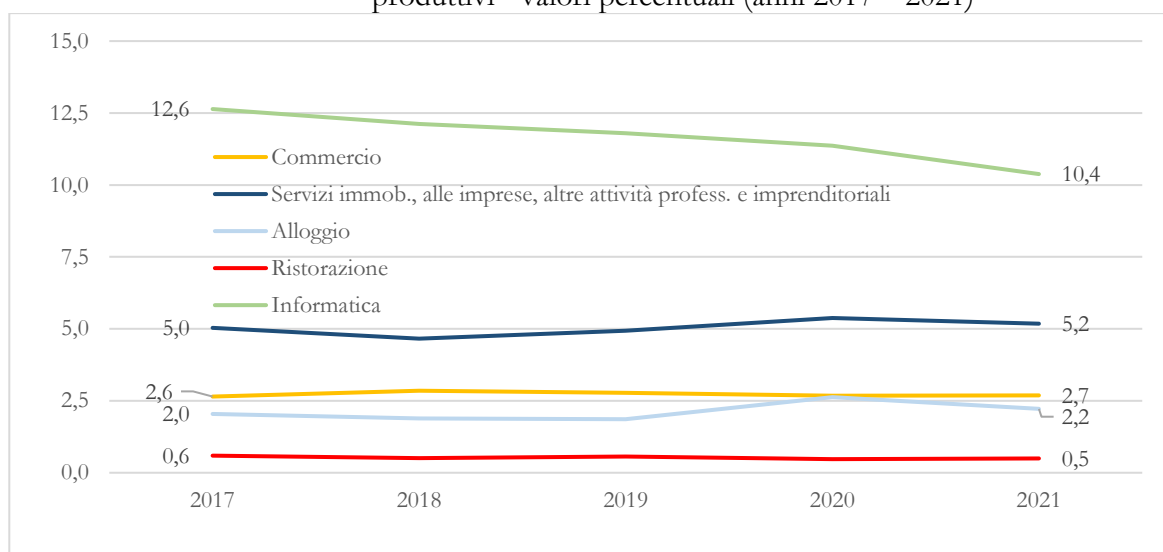
Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Ancora con riferimento ai singoli settori di interesse, il peso dei quadri sul totale dipendenti è diminuito progressivamente tra il 2017 e il 2021 solo nel comparto dell'informatica (-2,2 p.p. la variazione cumulata), mentre negli altri comparti, dove la percentuale di Quadri sull'occupazione dipendente si muove su valori molto più bassi, non si riconosce un trend lineare, né positivo né negativo, nell'arco dei quattro anni considerati (Figura 12).

<sup>8</sup> La stima della variazione percentuale nei comparti dove il numero di Quadri è particolarmente basso (Alloggi e Ristoranti, poche migliaia) va valutata con grande cautela.

<sup>9</sup> Come sopra

Figura 12 - Andamento del peso dei quadri sul totale dipendenti in determinati settori produttivi - valori percentuali (anni 2017 – 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Con riferimento all'insieme dei settori di interesse, osserviamo che tra il 2017 e il 2021 i giovani Quadri under 34 aumentano del +39,2%<sup>10</sup> e il loro peso sul totale Quadri guadagna 4,4 punti percentuali. Il peso delle donne, di contro, aumenta nello stesso arco temporale in misura contenuta (0,4 punti percentuali).

#### 1.4 I Quadri in Lombardia

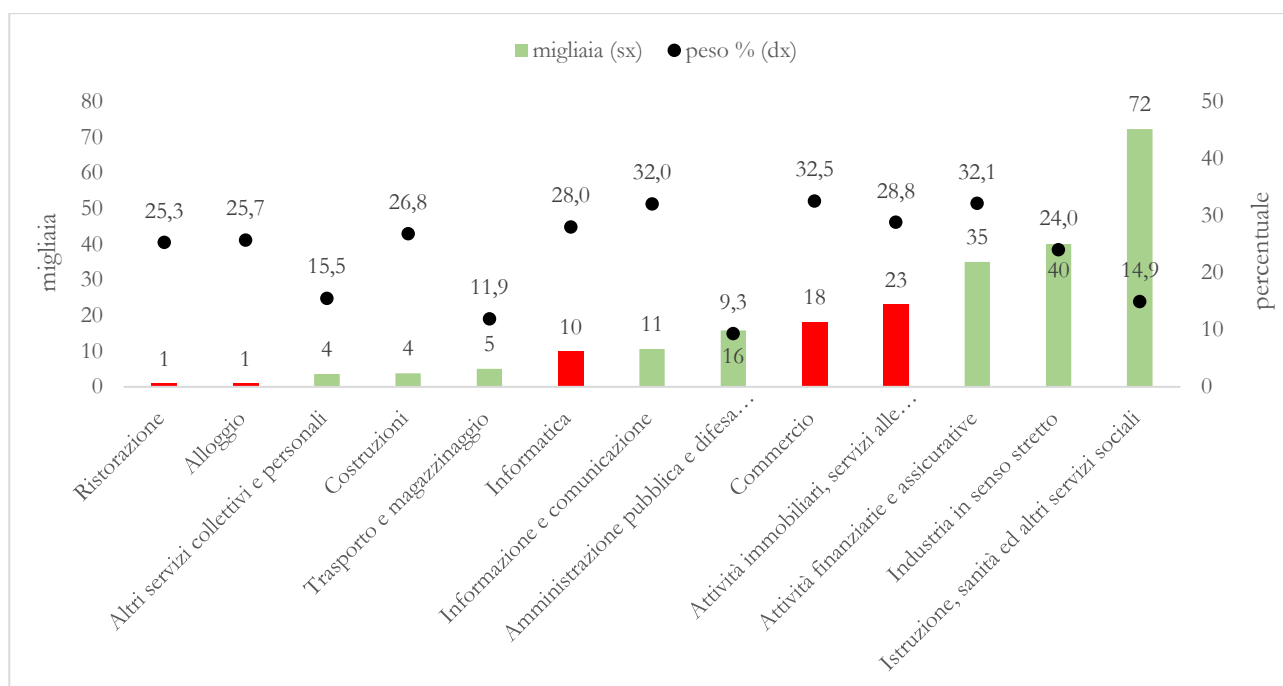
Nel 2021 i Quadri residenti in Lombardia sono stimati pari a 239 mila, il 19,5% della totalità dei Quadri e il 6,8% della totalità dei dipendenti della regione (3 milioni 497 mila). Nel dettaglio dei singoli comparti (Figura 13), il settore dell'istruzione, sanità e altri servizi sociali è il più rilevante per numero complessivo di Quadri, seguito dal settore manifatturiero e dalle attività finanziarie.

Il peso dei Quadri lombardi sul totale Quadri all'interno dei singoli comparti supera il 30% nel commercio, nelle attività finanziarie e nell'informazione e comunicazione mentre è sotto il 15% nell'istruzione, sanità e altri servizi sociali e nei trasporti.

I Quadri nei settori di interesse (servizi alle imprese, commercio, informatica, alloggio e ristorazione, in rosso nella figura) sono in Lombardia complessivamente 53 mila, poco meno del 30% del totale Quadri negli stessi settori.

<sup>10</sup> Anche per il contributo dei giovani Quadri nell'Informatica, il cui incremento tra il 2017 e il 2021 è stimato nell'ordine del +200%

Figura 13 - Quadri in Lombardia nei diversi settori - numero assoluto (migliaia) e percentuale sul totale Quadri del settore (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

La distribuzione per provincia conferma la centralità del territorio di Milano: la città metropolitana e la provincia di Monza ospitano insieme quasi il 60% dei Quadri lombardi e circa il 70% di quelli impegnati nei settori di interesse (Tabella 1).

Tabella 1 - Distribuzione dei Quadri lombardi per provincia di residenza (anno 2021)

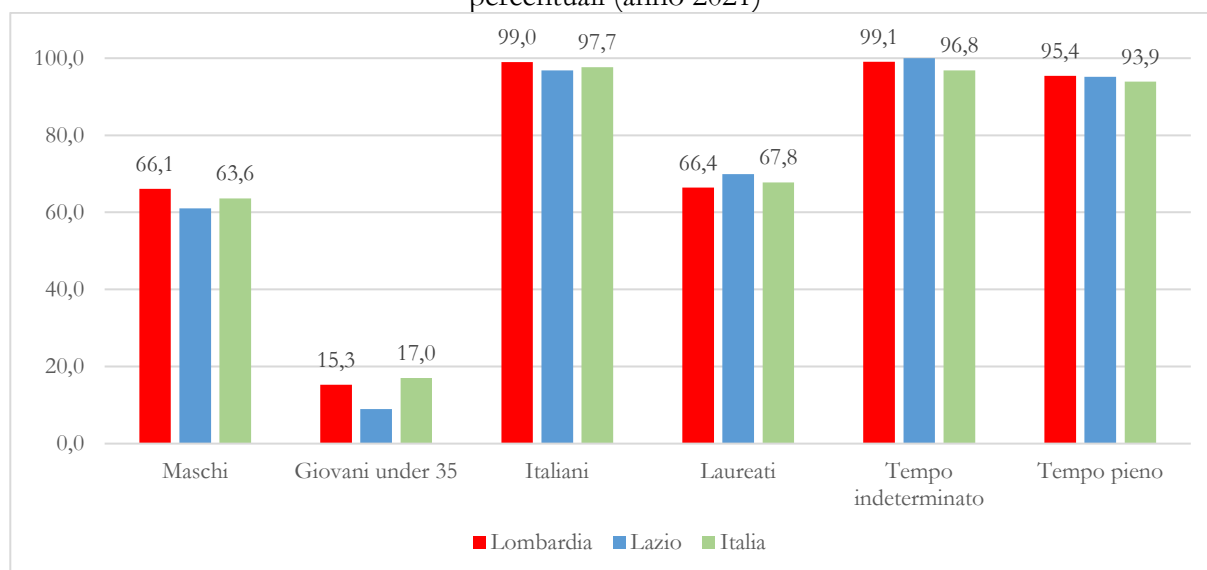
	Quadri nei settori: Commercio, Alberghi e Ristoranti, Informatica e Servizi alle imprese		Quadri in altri settori		TOTALE	
	Migliaia	%	Migliaia	%	Migliaia	%
Varese	5	8.7	15	8.2	20	8.3
Como	2	3.6	9	4.9	11	4.6
Sondrio	1	1.0	2	1.3	3	1.2
Bergamo	4	6.9	18	9.5	21	8.9
Brescia	1	2.2	13	7.1	14	6.1
Pavia	1	2.1	9	4.7	10	4.1
Cremona	1	2.1	4	2.4	6	2.3
Mantova	0	0.2	3	1.9	4	1.5
Lecco	1	2.7	4	2.3	6	2.4
Lodi	0	0.5	4	2.1	4	1.7
Monza E Brianza	5	10.2	18	9.9	24	10.0
Milano	32	60.0	85	45.6	116	48.8
<b>Lombardia</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>	<b>239</b>	<b>100.0</b>

Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Nella figura seguente è illustrato il profilo dei Quadri nei settori di interesse in Lombardia, nel Lazio e nella totalità delle regioni italiane: non si riscontrano differenze rilevanti ma merita un cenno la

maggiore percentuale di maschi (due Quadri su tre) in Lombardia e la bassa percentuale di giovani under 35 (9,0%) nella regione Lazio.

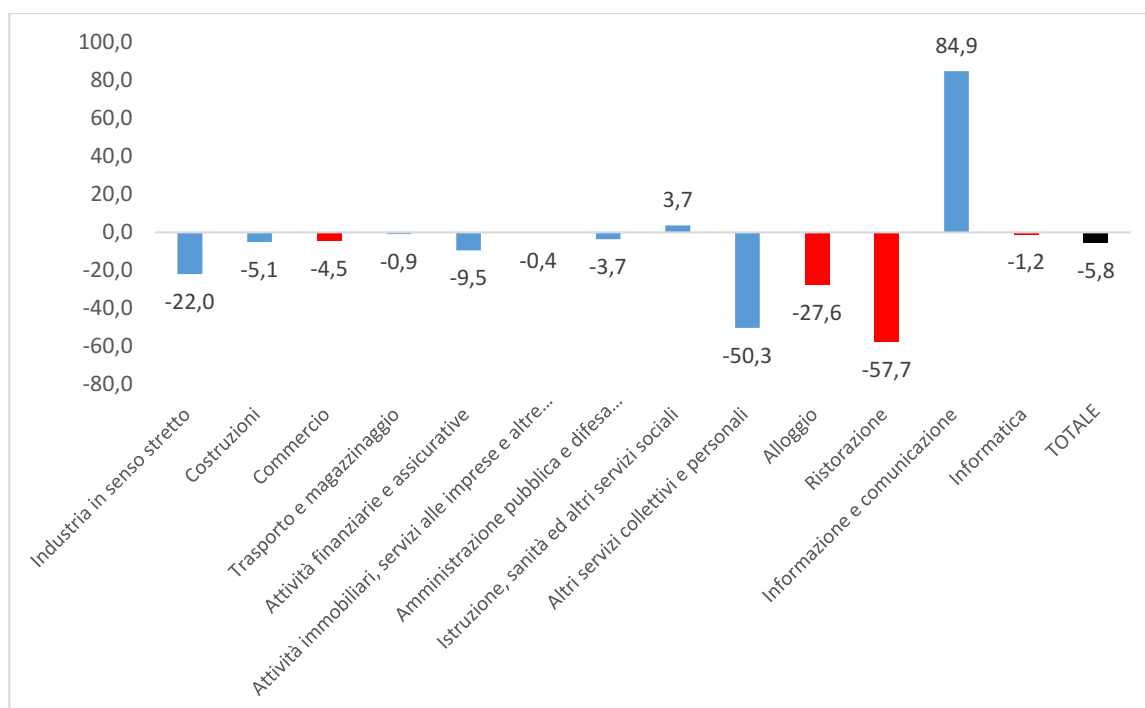
Figura 14 - Profilo dei Quadri nei settori di interesse in Lombardia, Lazio e Italia - valori percentuali (anno 2021)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

La variazione complessiva del numero di Quadri nell'arco dei 4 anni presi in considerazione è negativa (-5,8%, pari a -15 mila unità): l'unico comparto nel quale si registra un aumento è quello dell'informazione e comunicazione (+84,9%, pari a +5 mila) mentre l'emorragia è significativa nel manifatturiero (-22,0%, pari a -11 mila) e nei servizi collettivi e personali (-50,3%, pari a -4 mila). Nel settore alberghiero e, più ancora, in quello della ristorazione si rileva una diminuzione notevole in termini relativi ma contenuta in numero assoluto.

Figura 15 - Lombardia: variazione percentuale del numero di Quadri nei singoli settori (2021 su 2017)



Fonte: elaborazioni FDV su dati ISTAT

Complessivamente nei settori di interesse la diminuzione del numero di Quadri tra il 2017 e il 2021 in Lombardia è stimata nell'ordine di - 3 mila unità, pari a -4,7%.

### 1.5 I Quadri durante la ripresa post-pandemica: un aggiornamento al 2022

Nel 2022, anno di sensibile aumento dell'occupazione in generale (+545 mila rispetto al 2021, pari a +2,4%) e dell'occupazione dipendente in particolare (+493 mila, pari a +2,8%), il numero di quadri registra una modesta diminuzione (-0,6%, pari -8 mila), sintesi di un aumento della componente maschile (+4,6%, pari a +30 mila) e di una contrazione di quella femminile (-38 mila, pari a - 6,6%), e scende a 1 milione 215 mila: il peso dei Quadri sul totale dipendenti perde due decimi di punto rispetto al 2021 e si attesta al 6,7%.

Nei settori di interesse (Commercio, Alberghi e Ristoranti, Informatica e Servizi alle imprese) i quadri sono 205 mila (il 16,9% della totalità dei quadri): l'incremento sul 2021 (+15,7%, pari a +28 mila unità) è il risultato di nuove posizioni standard a tempo pieno e indeterminato, presenta una marcata connotazione di genere (+26 mila i quadri di sesso maschile, pari a +22,7%), interessa diplomati (+21,5%) e laureati (+15,1%), è più accentuato nella classe degli over 49 (+25,4%, pari a +17 mila) e riguarda tutti e cinque i comparti in oggetto, con incrementi relativi che arrivano fino a +59% nella ristorazione. Il peso dei Quadri nei settori di interesse sul totale dipendenti degli stessi settori sale dal 3,7% del 2021 al 4,2% del 2022.

Negli altri settori, di contro, si rileva una diminuzione del numero di quadri (-3,4%, pari a -36 mila).

Nel 2022 il numero stimato di Quadri in Lombardia è pari a 236 mila complessivamente (il 19,5% della totalità dei quadri), in leggera diminuzione sul 2021 (-0.9%), mentre nel Commercio, Alberghi, Ristoranti, Informatica e Servizi alle imprese sono 60 mila (il 25,6% dei quadri della regione), in crescita del +15,1% sul 2021 (+8 mila): all'aumento dei quadri nell'insieme dei settori di interesse contribuiscono tutti e cinque i comparti (nell'alberghiero e nella ristorazione l'incremento è molto modesto in termini assoluti ma non trascurabile in termini relativi) e partecipano in misura equivalente maschi e femmine (+4 mila) ma l'incremento è nettamente maggiore per le seconde in termini relativi (+23,1% vs +11,0%). Ancora con riferimento agli stessi settori va sottolineato l'aumento relativo del numero di giovani quadri lombardi (+42,5%, pari a +3 mila), il cui peso sul totale quadri sale dal 15,3% del 2021 al 19,0% del 2022.

## 2. Il salario nominale dei quadri in Italia e in Lombardia (2017-2021)

In questo paragrafo è presentata un'analisi relativa al salario nominale lordo annuale medio<sup>11</sup> dei lavoratori e delle lavoratrici con qualifica “quadro” nel settore privato, esclusi i settori agricolo e domestico, dal 2017 al 2021. Si tratta di un contributo che si inserisce negli studi sulla questione salariale italiana condotti dalla Fondazione Di Vittorio (Birindelli, 2019; Giangrande, 2020; 2023).

I dati dell'Osservatorio sui lavoratori dipendenti dell'INPS qui presentati si riferiscono al lavoratore con almeno una giornata retribuita nell'anno. Il lavoratore che nel corso dell'anno abbia avuto più di un rapporto di lavoro viene considerato una sola volta e classificato in base al suo ultimo rapporto di lavoro mentre il salario nominale si riferisce alla somma di tutti i suoi rapporti di lavoro nell'anno. Il salario nominale lordo annuale medio è stato calcolato come rapporto tra massa salariale (somma complessiva delle retribuzioni che risultano dalla contrattazione collettiva, aziendale e individuale, pari al totale dell'imponibile previdenziale di tutti i lavoratori con almeno una giornata retribuita nell'anno) e numero di lavoratori che hanno contribuito a produrla. Si chiarisce che nella massa salariale complessiva non sono incluse le eventuali giornate di Cassa Integrazione Guadagni (CIG), malattia, ecc. e, pertanto, nella riduzione dei salari, in particolare quella osservata nel 2020, non è considerato l'eventuale ricorso agli ammortizzatori sociali di cui hanno beneficiato anche i lavoratori quadri. Inoltre, si specifica che nel calcolo del salario medio dei quadri a tempo determinato sono stati inclusi anche i quadri classificati come stagionali. Infine, si sottolinea che nello studio ci si riferisce sempre al salario nominale lordo annuale medio e che, se non diversamente specificato, tutte le variazioni percentuali nominali indicate si intendono rispetto all'anno precedente<sup>12</sup>.

Il lavoro è suddiviso in due parti: nella prima si osservano le dinamiche salariali nominali dei quadri dal 2017 al 2021 in relazione al genere, alle classi d'età, alla tipologia contrattuale, al tempo di lavoro e ad alcune specifiche attività economiche del settore terziario, sia in Italia che in Lombardia; nella seconda è presentato un confronto tra il salario nominale medio dei quadri e delle altre tre qualifiche dei lavoratori dipendenti (operai, impiegati e dirigenti) nel 2021, sia in Italia che in Lombardia.

### 2.1 Il salario dei Quadri

Il salario lordo annuale medio dei quadri in Italia nel 2017 si attestava a 62,9 mila euro. Nei due anni successivi si è registrato un incremento (+1,5% e +1,2%), poi una flessione nel 2020 (-0,9%) e, infine, un ulteriore aumento nel 2021 (+2,5%). Il salario medio nel 2021 si è attestato, quindi, a 65,6 mila euro (+4,3% rispetto al 2017).

In Lombardia, nel 2017, si registrava un salario lordo annuale medio pari a 66,8 mila euro. Le variazioni percentuali che si osservano negli anni successivi in Lombardia sono analoghe a quelle

---

<sup>11</sup> Per salario nominale si intende quello *monetario*, ovvero la quantità di moneta che il lavoratore percepisce come corrispettivo del proprio lavoro.

<sup>12</sup> Dalla nostra elaborazione dei dati ISTAT, nel periodo 2017-2021 la media semplice delle variazioni annuali dell'indice dei prezzi al consumo (IPCA) risulta del +1,0%.

registrate per l'Italia, ad eccezione del 2021 in cui si osserva un incremento leggermente inferiore (+2,4%). Il salario medio di un quadro in Lombardia nel 2021 si attesta, quindi, a 69,7 mila euro (+4,3% rispetto al 2017), un livello più alto di +6,2% rispetto a quello registrato a livello nazionale.

Figura 16 - Salario nominale lordo annuale medio dei quadri in Italia e in Lombardia nel 2017 e 2021 (in euro)



Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

## 2.2 Genere

In Italia, nel 2017, il salario medio dei quadri uomini era pari a 65,8 mila euro. Negli anni 2018 e 2019 si è registrato, rispettivamente, un aumento di +1,4% e +1,2%, seguito da una flessione nel 2020 (-0,9%) e da una crescita nel 2021 di +2,7%. Quindi, nel 2021, il salario medio dei quadri uomini si attesta a 68,7 mila euro (+4,4% rispetto al 2017).

Il salario medio dei quadri donne nel 2017 si attestava, in Italia, a 56,0 mila euro. Negli anni 2018 e 2019 si osserva un incremento di +2,0% e +1,2%, per poi contrarsi nel primo anno della pandemia di -0,5% e aumentare nel 2021 di +2,4%. Nel 2021, quindi, il salario medio dei quadri donne è di 58,9 mila euro (+5,1% rispetto al 2017).

Tabella 2 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per genere in Italia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Maschi</b>	65.781	66.673	67.491	66.855	68.682
<b>Femmine</b>	56.047	57.181	57.861	57.543	58.909
<b>Totale</b>	62.903	63.840	64.574	63.979	65.595

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

In Lombardia, nel 2017, il salario medio dei quadri uomini si attestava a 69,8 mila euro. Nel 2018 e 2019 si osserva un incremento percentuale di +1,4% e +1,2%. Nel primo anno della pandemia si registra una contrazione di -0,9% e, nell'anno successivo, un aumento di +2,6%. Nel 2021, quindi, il salario dei quadri uomini si attesta a 72,9 mila euro (+4,4% rispetto al 2017).

Per quanto riguarda i quadri donne in Lombardia, nel 2017, il loro salario si attestava a 60,1 mila euro. Nei primi due anni si registrano incrementi percentuali superiori rispetto agli uomini: +1,9% nel 2018 e +1,5% nel 2019. Nel 2020 il salario medio dei quadri donne flette in misura più ridotta (-0,7%) per poi incrementare nel 2021 in maniera più contenuta (+2,3%). Infine, nel 2021, il salario dei quadri donne si attesta a 63,2 mila euro (+5,2% rispetto al 2017).



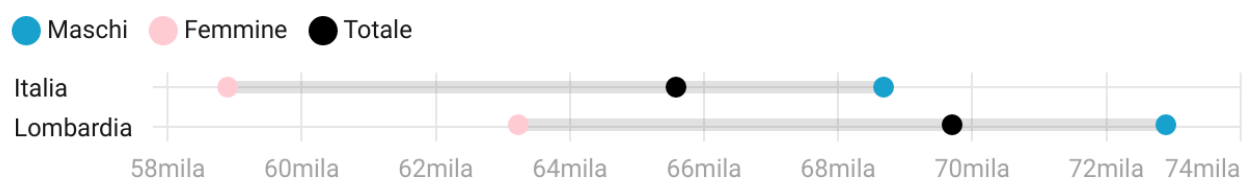
Tabella 3 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per genere in Lombardia  
(2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Maschi</b>	69.818	70.805	71.683	71.033	72.897
<b>Femmine</b>	60.136	61.281	62.201	61.786	63.235
<b>Totale</b>	66.786	67.796	68.643	68.022	69.685

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

Nell'arco temporale analizzato il differenziale salariale di genere<sup>13</sup> in Italia si è ridotto da -14,8% del 2017 a -14,2% del 2021 (+0,6 punti percentuali) mentre, nello stesso periodo, in Lombardia è diminuito da -13,9% a -13,3% (+0,6 p.p.). Quindi, nel 2021, i quadri donne in Lombardia hanno un minor differenziale salariale di genere rispetto a quello registrato a livello nazionale e percepiscono un salario medio più alto di +7,3% rispetto alle loro colleghe a livello nazionale.

Figura 17 - Salario nominale lordo annuale medio dei quadri per genere in Italia e in Lombardia nel 2021 (in euro)



Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

### 2.3 Classe d'età

In Italia, nel 2017, il salario medio di un quadro giovane (qui inteso fino a 34 anni) si attestava a 53,6 mila euro. Si tratta dell'unica classe d'età che negli anni successivi registra continui incrementi percentuali: +2,1% nel 2018, +1,8% nel 2019, +0,1% nel 2020 e +0,9% nel 2021. Nel 2021, quindi, il salario medio di un quadro giovane si attesta a 56,3 mila euro (+4,9% rispetto al 2017).

Il salario medio dei quadri con età compresa tra 35 e 49 anni si attestava in Italia a 62,5 mila, registrando nei due anni a seguire un incremento percentuale di +1,5% e +1,2%. Nel 2020 si osserva una contrazione di -0,7% e nel 2021 una crescita di +2,2%. Nel 2021, quindi, il salario medio dei quadri 35-49enni in Italia si colloca a 65,2 mila euro (+4,3% rispetto al 2017).

I quadri tra 50 e 64 anni, nel 2017, registravano in Italia un salario medio di 64,3 mila euro annui. Nel 2018 e nel 2019 si osserva un aumento percentuale, rispettivamente, di +1,5% e +1,1%, una flessione più marcata nel primo anno della pandemia (-1,0%) e, infine, una crescita più alta nel 2021 (+2,9%). Il salario medio di un quadro 50-64enne, nel 2021, si attesta a 67,2 mila euro (+4,5% rispetto al 2017).

<sup>13</sup> Il differenziale salariale di genere è stato calcolato come segue:

$$\frac{\text{salario lordo annuale medio}_{(femmine)} - \text{salario lordo annuale medio}_{(maschi)}}{\text{salario lordo annuale medio}_{(maschi)}} \times 100$$

Il salario medio dei quadri con 65 anni e più, nel 2017, si attestava, in Italia, a 53,8 mila euro. Si tratta della classe d'età che negli anni successiva registra le variazioni percentuali più marcate: +3,5% nel 2018, +2,3% nel 2019, -6,0% nel 2020 e +6,6% nel 2021. Il salario medio nel 2021 di un quadro con 65 anni e più si attesta a 57,0 mila euro (+6,0% rispetto al 2017).

Tabella 4 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per classe d'età in Italia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Fino a 34 anni</b>	53.632	54.738	55.712	55.742	56.265
<b>35-49 anni</b>	62.492	63.427	64.203	63.724	65.155
<b>50-64 anni</b>	64.276	65.216	65.943	65.309	67.191
<b>65 anni e più</b>	53.767	55.634	56.920	53.482	56.991
<b>Totale</b>	62.903	63.840	64.574	63.979	65.595

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

In Lombardia, nel 2017, il salario medio di un quadro giovane si attestava a 57,8 mila euro. Così come evidenziato a livello nazionale, si tratta dell'unica classe d'età che negli anni a seguire registra variazioni percentuali positive: +2,0% nel 2018, +1,6% nel 2019, +1,5% nel 2020 e +0,7% nel 2021. Pertanto, nel 2021 il salario medio di un quadro fino a 34 anni si attesta a 61,2 mila euro (+6,0% rispetto al 2017).

Il salario medio dei quadri della classe 35-49 anni, nel 2017, si attestava, in Lombardia, a 66,7 mila. Successivamente, nel 2018 e nel 2019, questa classe d'età registra un incremento percentuale di +1,6% e +1,4%, poi una contrazione nel 2020 di -0,3% e, infine, una crescita di +2,4% nel 2021. Il salario medio di un quadro 35-49enne in Lombardia, nel 2021, si attesta a 70,1 mila euro (+5,2% rispetto al 2017).

Nel 2017, a livello regionale, i quadri della classe 50-64 anni percepivano un salario medio di 68,4 mila euro. Nel 2018 e 2019 si osserva una crescita di +1,3% e +1,2%, seguita da una flessione più accentuata nel primo anno pandemico di -1,5% e, infine, un incremento di +2,8% nel 2021. Alla fine dell'arco temporale analizzato, il salario medio dei quadri 50-64enni si attesta, quindi, a 70,9 mila euro (+3,8% rispetto al 2017).

Infine, il salario medio dei quadri con 65 anni e più si attestava in Lombardia a 59,3 mila euro nel 2017. Nei due anni successivi si osserva un incremento percentuale di +2,0% nel 2018 e di +3,1% nel 2019. Nel 2020 si registra una contrazione molto marcata di -9,8% e nel 2021 una crescita di +6,9%. Pertanto, nel 2021, a livello regionale, il salario medio dei quadri con 65 anni ed oltre si attesta a 60,1 mila euro (+1,4% rispetto al 2017).

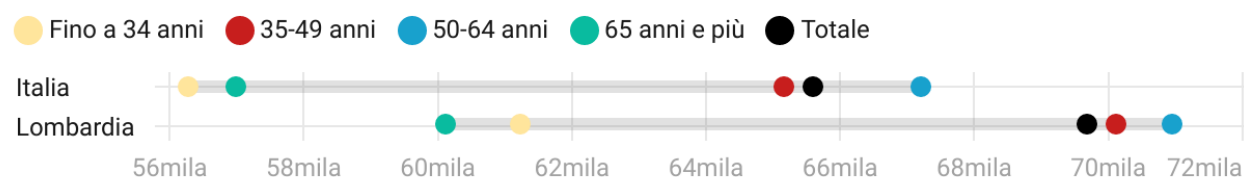
Tabella 5 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per classe d'età in Lombardia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Fino a 34 anni</b>	57.761	58.938	59.870	60.774	61.219
<b>35-49 anni</b>	66.639	67.728	68.672	68.482	70.119
<b>50-64 anni</b>	68.362	69.269	70.070	69.009	70.948
<b>65 anni e più</b>	59.294	60.457	62.335	56.222	60.117
<b>Totale</b>	66.786	67.796	68.643	68.022	69.685

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

Nel periodo considerato, quindi, il differenziale salariale generazionale<sup>14</sup> in Italia è diminuito da -15,3% del 2017 a -14,9% del 2021 (+0,4 p.p.) mentre, nello stesso arco temporale, in Lombardia si è ridotto in misura maggiore da -14,3% a -13,0% (+1,3 p.p.). Pertanto, nel 2021, i quadri giovani in Lombardia registrano un minor differenziale salariale generazionale in confronto a quello osservato a livello nazionale e percepiscono un salario medio più alto di +8,8% rispetto ai loro colleghi coetanei in Italia.

Figura 18 - Salario nominale lordo annuale medio dei quadri per classe d'età in Italia e in Lombardia nel 2021 (in euro)



Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

## 2.4 Tipologia contrattuale

In Italia il salario di un quadro a tempo determinato si attestava, nel 2017, a 45,2 mila euro. Nel 2018 si registra un incremento di +0,9%, mentre nei due anni successivi si osserva una flessione di -2,6% nel 2019 e -4,5% nel 2020 e, infine, una crescita nel 2021 di +0,6%. Quindi, nel 2021 il salario medio di un quadro a tempo determinato si attesta a 42,7 mila euro (-5,6% rispetto al 2017)<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Il differenziale salariale generazionale è stato calcolato come segue:

$$\frac{\text{salario lordo annuale medio}_{(\text{fino a 34 anni})} - \text{salario lordo annuale medio}_{(\text{35 anni e più})}}{\text{salario lordo annuale medio}_{(\text{35 anni e più})}} \times 100$$

<sup>15</sup> Si segnala che la diminuzione del salario lordo annuale medio di un quadro a tempo determinato in Italia è contestuale ad una riduzione del numero di giornate medie retribuite nell'anno. A livello nazionale, le giornate retribuite in un anno si sono ridotte da 226,1 del 2017 a 217,5 del 2021 (-3,8%).

Il salario medio di un quadro a tempo indeterminato nel 2017 in Italia si attestava a 63,1 mila euro annui. Nel 2018 e 2019 si osserva un aumento percentuale di +1,5% e +1,1%, una caduta nel 2020 di -0,9% e, infine, un incremento di +2,5% nel 2021. Pertanto, nel 2021 il salario medio si attesta a 65,7 mila euro (+4,2% rispetto al 2017).

Tabella 6 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per tipologia contrattuale in Italia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Tempo determinato</b>	45.242	45.642	44.443	42.450	42.724
<b>Tempo indeterminato</b>	63.088	64.021	64.730	64.121	65.741
<b>Totale</b>	62.903	63.840	64.574	63.979	65.595

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

In Lombardia il salario di un quadro a tempo determinato nel 2017 si attestava a 49,2 mila euro. Si tratta di una categoria che registra delle variazioni percentuali negative in tutti gli anni successivi: -0,4% nel 2018, -5,8% nel 2019, -1,0% nel 2020 e, infine, -2,3% nel 2021. Quindi, nel 2021, il salario medio si attesta a 44,6 mila euro (-9,3% rispetto al 2017)<sup>16</sup>.

Il salario medio di un quadro a tempo indeterminato nel 2017 in Lombardia si attestava a 67,0 mila euro. Gli incrementi percentuali registrati negli anni successivi sono simili a quelli registrati nel caso italiano. Quindi, nel 2021, il salario medio si attesta a 69,8 mila euro (+4,3% rispetto al 2017).

Tabella 7 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per tipologia contrattuale in Lombardia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Tempo determinato</b>	49.190	48.979	46.123	45.667	44.634
<b>Tempo indeterminato</b>	66.963	67.972	68.794	68.162	69.837
<b>Totale</b>	66.786	67.796	68.643	68.022	69.685

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

Il differenziale salariale per tipologia contrattuale<sup>17</sup> è aumentato in Italia da -28,3% del 2017 a -35,0% del 2021 (-6,7 p.p.) mentre in Lombardia, nello stesso periodo, è cresciuto da -26,5% a -36,1% (-9,5 p.p.). Inoltre, il salario medio di un quadro a tempo determinato, nel 2021, corrisponde al 65,0% di un salario di un quadro a tempo indeterminato in Italia e al 63,9% in Lombardia.

<sup>16</sup> Anche la diminuzione del salario lordo annuale medio di un quadro a tempo determinato in Lombardia è concomitante ad una contrazione del numero di giornate medie retribuite nell'anno. A livello regionale, le giornate retribuite in un anno sono diminuite da 230,5 nel 2017 a 216,2 nel 2021 (-6,2%).

<sup>17</sup> Il differenziale salariale per tipologia contrattuale è stato calcolato come segue:

$$\frac{\text{salario lordo annuale medio}_{(\text{tempo determinato})} - \text{salario lordo annuale medio}_{(\text{tempo indeterminato})}}{\text{salario lordo annuale medio}_{(\text{tempo indeterminato})}} \times 100$$

Figura 19 - Salario nominale lordo annuale medio dei quadri per tipologia contrattuale in Italia e in Lombardia nel 2021 (in euro)



Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

## 2.5 Tempo di lavoro

In Italia, nel 2017, il salario medio di un quadro a tempo parziale si attestava a 39,0 mila euro. Negli anni successivi si registra dapprima un incremento percentuale di +1,9% nel 2018, una variazione pressoché nulla nel 2019 (0,0%), una flessione nel 2020 di -0,6% e, infine, una crescita di +1,0% nel 2021. Quindi, nel 2021, il salario medio si attesta a 39,9 mila euro (+2,3% rispetto al 2017).

Nel 2017, in Italia, il salario medio di un quadro a tempo pieno si attestava a 64,0 mila euro annui. Successivamente, si registra un incremento nel 2018 (+1,5%) e nel 2019 (+1,2%), una contrazione nel 2020 (-1,0%) e, infine, una crescita nel 2021 (+2,5%). Pertanto, nel 2021, il salario medio si attesta a 66,7 mila euro (+4,3% rispetto al 2017).

Tabella 8 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per tempo di lavoro in Italia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Tempo parziale</b>	38.984	39.742	39.737	39.493	39.880
<b>Tempo pieno</b>	63.988	64.919	65.697	65.067	66.708
<b>Totale</b>	62.903	63.840	64.574	63.979	65.595

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

Nel 2017, in Lombardia, il salario medio di un quadro a tempo parziale si attestava a 43,4 mila euro. Negli anni successivi si registrano sempre incrementi percentuali: +1,7% nel 2018, +1,1% nel 2019, +1,4% nel 2020 e, infine, +0,4% nel 2021. Quindi, il salario medio nel 2021 si attesta a 45,4 mila euro (+4,7% rispetto al 2017).

In Lombardia, nel 2017, il salario medio di un quadro a tempo pieno si attestava a 67,8 mila euro. Negli anni a seguire, a livello regionale, si osservano delle variazioni percentuali analoghe a quelle registrate a livello nazionale, ad eccezione del 2021 in cui si osserva un incremento leggermente inferiore (+2,4%). Infine, nel 2021 il salario medio si attesta a 70,6 mila euro (+4,1% rispetto al 2017).

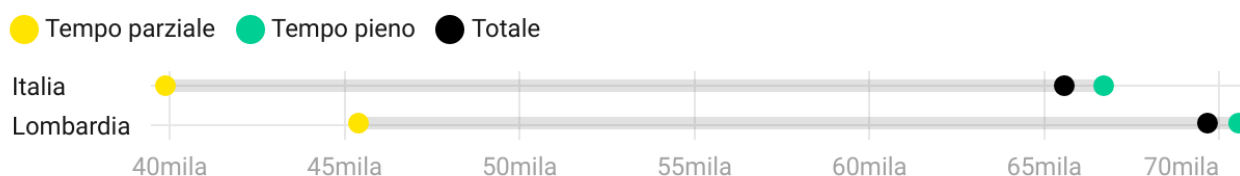
Tabella 9 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per tempo di lavoro in Lombardia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Tempo parziale</b>	43.391	44.112	44.585	45.220	45.411
<b>Tempo pieno</b>	67.782	68.776	69.590	68.908	70.551
<b>Totale</b>	66.786	67.796	68.643	68.022	69.685

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

Il differenziale salariale per tempo di lavoro<sup>18</sup> in Italia è aumentato da -39,1% del 2017 a -40,2% del 2021 (-1,1 p.p.) mentre in Lombardia, nello stesso periodo, è diminuito da -36,0% a -35,6% (+0,4 p.p.). Inoltre, il salario medio di un tempo parziale, nel 2021, corrisponde al 59,8% di un salario di un tempo pieno in Italia e al 64,4% in Lombardia.

Figura 20 - Salario nominale lordo annuale medio dei quadri per tempo di lavoro in Italia e in Lombardia nel 2021 (in euro)



Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

## 2.6 Attività economiche

In Italia, il salario medio dei quadri del settore “Commercio all’ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli” si attestava, nel 2017, a 65,2 mila euro. Nei due anni successivi si osserva un incremento di +2,7% nel 2018 e +0,6% nel 2019, seguito da una contrazione di -3,2% nel 2020 e, infine, da una crescita di +2,9% nel 2021. Quindi nel 2021 il salario medio si attesta a 67,1 mila euro (+2,9% rispetto al 2017).

Il salario medio dei quadri del settore “Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione” si attestava, nel 2017, a 53,9 mila euro. Successivamente si registra dapprima un incremento di +1,5%, sia nel 2018 che nel 2019, poi una contrazione molto marcata nel 2020 (-19,0%) e, infine, una crescita di +6,7% nel 2021. Quindi, il salario medio nel 2021 si colloca a 48,0 mila euro (-10,9% rispetto al 2017).

Nel settore “Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese” il salario medio dei quadri, nel 2017, si attestava a 60,0 mila euro. Nel 2018 si registra una variazione positiva di +1,7%,

<sup>18</sup> Il differenziale salariale per tempo di lavoro è stato calcolato come segue:

$$\frac{\text{salario lordo annuale medio}_{(\text{tempo parziale})} - \text{salario lordo annuale medio}_{(\text{tempo pieno})}}{\text{salario lordo annuale medio}_{(\text{tempo pieno})}} \times 100$$

nel 2019 di +1,6%, una contrazione di -2,2% nel 2020 e, infine, nel 2021 una crescita di +3,7%. Nel 2021, quindi, il salario medio di un quadro nel settore si attesta a 62,9 mila euro (+4,8% rispetto al 2017).

In tutte le altre attività economiche, nel 2017, in Italia, il salario medio di un quadro si attestava a 62,8 mila euro. Negli anni successivi si osserva un incremento di +1,3% nel 2018 e +1,2% nel 2019, a cui segue una flessione di -0,4% nel 2020 e, infine, una crescita di +2,4% nel 2021. Quindi, nel 2021, il salario medio di un quadro in tutte le altre attività economiche si attesta a 65,7 mila euro (+4,5% rispetto al 2017).

Tabella 10 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per attività economica in Italia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli</b>	65.212	66.949	67.348	65.200	67.072
<b>Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione</b>	53.927	54.760	55.594	45.009	48.031
<b>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</b>	60.021	61.053	62.059	60.688	62.929
<b>Tutte le altre attività economiche</b>	62.842	63.691	64.446	64.165	65.702
<b>Totale</b>	62.903	63.840	64.574	63.979	65.595

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

In Lombardia, il salario medio di un quadro nel settore “Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli” nel 2017 si attestava a 72,8 mila euro. Negli anni a seguire, si osservano incrementi di +2,6% nel 2018 e +1,3% nel 2019, una contrazione di -3,0% nel 2020 e, infine, una crescita di +3,5% nel 2021. Nell'ultimo anno del periodo considerato, il salario medio di un quadro nel settore si attesta a 75,9 mila euro (+4,3% rispetto al 2017).

Nel 2017 in Lombardia nel settore “Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione” il salario medio di un quadro si attestava a 56,1 mila euro. Successivamente si registra un incremento nei primi due anni (+2,3% nel 2018 e +1,1% nel 2019), una forte contrazione nel 2020 pari a -17,0% e, infine, un +5,6% nel 2021. Quindi, nel 2021, il salario medio di un quadro del settore si attesta a 50,8 mila euro (-9,4% rispetto al 2017).

Nel settore “Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese” il salario medio di un quadro nel 2017 si attestava a 61,8 mila euro. Negli anni successivi si registra una crescita di +1,7% nel 2018 e +1,5% nel 2019, un crollo nel 2020 di -2,4% e, infine, un incremento di +3,9% nel 2021. Quindi, il salario medio di un quadro del settore, nel 2021, si attesta a 64,7 mila euro (+4,7% rispetto al 2017).

In tutte le altre attività economiche, nel 2017, il salario medio di un quadro si attestava a 66,1 mila euro. Si osserva un incremento nel 2018 e 2019 di, rispettivamente, +1,3% e +1,2%, nel 2020 una

contrazione di -0,3% e, infine, nel 2021 una crescita di +2,2%. Infine, nel 2021 il salario medio di un quadro si attesta a 69,1 mila euro (+4,5% rispetto al 2017).

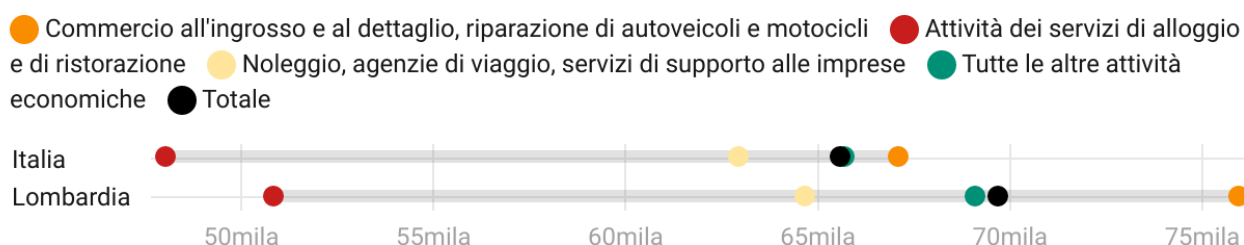
Tabella 11 - Salario nominale lordo annuale medio in euro dei quadri per attività economica in Lombardia (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli</b>	72.780	74.653	75.636	73.350	75.941
<b>Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione</b>	56.089	57.381	58.033	48.140	50.816
<b>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</b>	61.763	62.810	63.769	62.236	64.663
<b>Tutte le altre attività economiche</b>	66.148	67.027	67.855	67.635	69.102
<b>Totale</b>	66.786	67.796	68.643	68.022	69.685

Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

Nel 2021 in Lombardia, rispetto all'Italia, si percepisce un salario medio più alto di +13,2% nel settore "Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli", di +5,8% nel settore "Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione", di +2,8% nel settore "Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese" e, infine, di +5,2% in tutte le altre attività economiche.

Figura 21 - Salario nominale lordo annuale medio dei quadri per attività economiche in Italia e in Lombardia nel 2021 (in euro)



Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

## 2.7 Il salario dei quadri rispetto alle altre qualifiche dipendenti (2021)

In questo paragrafo è presentata una comparazione tra il salario medio dei quadri e delle altre tre qualifiche dei lavoratori dipendenti (operai, impiegati e dirigenti) nel 2021, sia in Italia che in Lombardia.

Nel 2021, in Italia, il salario medio di un quadro si attesta a 65,6 mila euro. Si tratta di un importo superiore di +49,4 mila rispetto ad un operaio e di +40,7 mila euro ad un impiegato e, infine, inferiore di -79,9 mila euro ad un dirigente. In Lombardia, nello stesso anno, per un quadro si registra un salario medio di 69,7 mila euro che consiste in un ammontare superiore di +51,2 mila euro rispetto ad un operaio e di +41,7 mila euro ad un impiegato e, infine, inferiore di -90,0 mila



euro ad un dirigente. La comparazione dei livelli salariali medi dei quadri con quelli delle altre tre categorie consente di evidenziare come un quadro - pur percependo un salario tra due volte e mezzo e tre volte quello di un operaio, circa una volta e mezzo quello di un impiegato e meno della metà di quello di un dirigente - si collochi, in termini monetari, molto più vicino agli operai e agli impiegati che ai dirigenti.

Figura 22 - Salario nominale lordo annuale medio dei lavoratori dipendenti del settore privato, extra agricolo-domestico, per qualifica in Italia e in Lombardia nel 2021 (in euro)



Fonte: elaborazione FDV su dati INPS

Inoltre, il salario medio dei quadri in Lombardia è quello che registra la differenza percentuale più contenuta (+6,2%) in confronto al corrispondente salario medio dei quadri a livello nazionale mentre i salari medi degli operai, impiegati e dirigenti a livello regionale registrano differenze percentuali più alte, pari a, rispettivamente, +14,1%, +12,2% e +9,7% rispetto all'Italia.

## Considerazioni conclusive

I Quadri rappresentano una categoria di lavoratori dipendenti formalmente riconosciuta con la legge del 1985 e prevista nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) che ne definiscono i requisiti in relazione ai diversi rami di produzione e alla particolare struttura dell'impresa. Essi si distinguono per la possibilità di gestire risorse, per l'autonomia decisionale e la responsabilità esercitata nel perseguire gli obiettivi assegnati. Le loro condizioni di lavoro dipendono necessariamente dal contesto in cui operano, dal settore di attività e dal modello di direzione strategica adottato dall'impresa.

La figura di Quadro, naturalmente, esisteva in Italia nei fatti prima ancora che la legge istituisse la corrispondente categoria contrattuale, categoria peraltro riconosciuta in quasi nessuno dei Paesi europei, con eccezione di Spagna e Francia. Il numero dei Quadri in rapporto alla totalità degli occupati è in Italia relativamente basso a causa di un modello di sviluppo e di organizzazione del lavoro che, almeno negli ultimi 30 anni, non ha premiato le professionalità più qualificate: per un confronto internazionale ci limitiamo ad osservare che circa due Quadri su tre nel nostro Paese sono classificati tra i “*professionals*” o tra i “*managers*” (ISCO-08) e che questi due grandi gruppi hanno insieme un peso, sulla totalità dei dipendenti, molto più basso rispetto a quello registrato dagli stessi gruppi nelle altre grandi economie continentali (EUROSTAT, 2023).

Ancora oggi è difficile reperire statistiche relative alla categoria dei Quadri, i cui dati vengono frequentemente aggregati a quelli di altri gruppi professionali, in genere ai Dirigenti. La presente ricerca è svolta sui microdati della RFL dell'ISTAT e sui dati dell'Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo dell'INPS sulla base della classificazione in qualifiche degli occupati dipendenti (Dirigente, Quadro, Impiegato, Operaio).

Nel 2021 i Quadri in Italia sono stimati pari a 1 milione e 223 mila, il 6,9% dell'occupazione dipendente, più della metà dei quali impegnati nei settori a vocazione pubblica (in quello dell'istruzione, sanità e altri servizi sociali e in quello dell'amministrazione pubblica e difesa). Nei cinque settori di interesse (*servizi alle imprese, commercio, informatica, alloggio e ristorazione*) i Quadri sono 177 mila, il 14,5% della totalità dei Quadri e il 3,7% della totalità dei dipendenti negli stessi settori.

I Quadri si concentrano in poche regioni (uno su cinque risiede in Lombardia e uno su sei nel Lazio), hanno quasi tutti contratti a tempo pieno e indeterminato, si caratterizzano per la formazione universitaria, per le professioni scientifiche e di alta specializzazione, per l'età media relativamente elevata. Nel novero dei Quadri la percentuale dei maschi supera ampiamente il 50 in tutti i comparti, con eccezione del settore dell'Istruzione, sanità e altri servizi sociali (che però è di gran lunga il settore con il maggior numero di Quadri).

I Quadri attivi nell'insieme dei settori di interesse si distinguono da quelli degli altri settori per il peso maggiore dei maschi, dei giovani (comunque basso) e dei contratti a tempo indeterminato, e per il peso minore di chi è laureato e di chi svolge professioni scientifiche e di elevata specializzazione. La distribuzione territoriale dei Quadri in questi settori risulta ancora più

concentrata: un Quadro su due dei 177 mila stimati in media 2021 risiede in Lombardia (29,7%) o nel Lazio (20,9%).

Nel 2022, a fronte di un aumento sostenuto dell'occupazione (+2,4% sul 2021), il numero complessivo di Quadri non cresce (il peso dei Quadri sulla totalità dei dipendenti scende così al 6,7%) mentre sale in misura significativa (+15,7% sul 2021) il numero di Quadri nei settori di interesse (il loro peso sui dipendenti degli stessi settori arriva al 4,2%).

Nel 2022 in Lombardia il numero stimato di Quadri è pari a 236 mila complessivamente (il 19,5% della totalità dei Quadri), in leggera diminuzione sul 2021 (-0.9%), mentre nei settori di interesse i Quadri sono 60 mila (il 25,6% dei Quadri della regione), in crescita del +15,1% sul 2021 (+8 mila).

L'analisi sui salari nominali dei lavoratori dipendenti con qualifica di Quadro del settore privato (esclusi i settori agricoltura e domestico) rivela che il salario lordo medio annuale di un Quadro si colloca molto più vicino a quello medio di operai e impiegati che a quello medio dei dirigenti. L'approfondimento regionale dimostra che il salario medio dei Quadri è maggiore in Lombardia che a livello nazionale in tutti i gruppi osservati (per genere, per classe di età, per tipologia contrattuale, per tempo di lavoro e per attività economica) e che il differenziale generazionale e di genere è meno accentuato che nel resto del Paese.

## Riferimenti bibliografici e statistici

Birindelli L. (2019). *Retribuzioni e mercato del lavoro: l'Italia a confronto con le maggiori economie dell'Eurozona*, Fondazione Di Vittorio, <https://bit.ly/3MzZEPd>

Di Nunzio D. (2022). *Ricerca-intervento e azione sindacale: teoria, metodo e esperienze per un modello adattivo*, Working Paper n. 2, Fondazione Di Vittorio, <https://bit.ly/42JSBsM>

Di Nunzio D., Ferrucci G., Mensi M. (2019). *Il lavoro informatico: reti organizzative, condizioni di lavoro e azione sindacale*, Roma, Ediesse, <https://bit.ly/3MCKhFB>

Di Nunzio D., Toscano E. (2016). *I professionisti autonomi in Italia. Condizioni, aspettative e rappresentanza*, Quaderni Di Rassegna Sindacale. Lavori, vol. XVII, p. 61-79.

Di Nunzio D., Ferrucci G., Leonardi S. (2011). *I professionisti. A quali condizioni?*, Ires, Rapporto di ricerca n. 03/2011.

EUROSTAT (2023). *Employment by sex, age, professional status and occupation (1.000) [LFSQ\_EGAIS]*, <https://bit.ly/3OkMWF6>

Giangrande N. (2020). *La questione salariale in Italia. Un confronto con le maggiori economie dell'Eurozona*, Working Paper 3, Fondazione Di Vittorio, <https://bit.ly/41RLux8>

Giangrande N. (2023). *Il reddito dei lavoratori parasubordinati in Italia. Un'analisi della Gestione Separata dell'INPS (2019-2021)*, Working Paper n. 2, Fondazione Di Vittorio, <https://bit.ly/3BGPB4o>

INPS (2022). *Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo*, <https://bit.ly/3Whs3Nl>

ISTAT (2021). *Risultati economici delle unità locali di imprese e multinazionali | anno 2019*, Statistiche Report

ISTAT (2023). *Prezzi al consumo - Aprile 2023*, 16 maggio, <https://bit.ly/3MBSr0S>