

**Estratto dal Capitolo 10 del “Rapporto 2008 sul Mercato del Lavoro  
nell’Industria Finanziaria”**

**LAVORO E COMPETITIVITA’ ESTERNA: RETRIBUZIONI E  
COSTO DEL LAVORO PER POSIZIONI LAVORATIVE**

**10.1 Premessa**

Facendo seguito all’analisi condotta in ordine all’andamento del costo del personale sulla base dei dati EBR, nel presente Capitolo lo studio si concentra sui livelli e sulla struttura del costo del lavoro e delle retribuzioni di fatto corrisposte nel 2007 per specifiche posizioni di lavoro. L’analisi è stata condotta grazie alla collaborazione delle Associazioni bancarie europee, di alcune aziende di credito nonché della Hay che ha consentito di raccogliere dati per Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Gran Bretagna, Grecia, Lussemburgo, Portogallo, Spagna, Svezia e Svizzera, con l’ausilio di un questionario di rilevazione ormai collaudato (1).

Come è consuetudine ormai da anni, lo studio sull’andamento del costo del personale è stato realizzato utilizzando i cambi a standard di potere di acquisto (SPA) che, come precisato nelle precedenti edizioni, consentono un confronto tra valori che non riflette delle oscillazioni dei mercati valutari che provocano inevitabili distorsioni nelle analisi (2).

---

(1) Rispetto ai dati riportati nella precedente edizione, per la Gran Bretagna i valori sono stati forniti dalla Hay e dunque non risultano confrontabili con i dati riportati in precedenti Edizioni.

(2) Sui cambi a parità di potere di acquisto (SPA) utilizzati nel presente Rapporto si veda l’Appendice Metodologica. Tali cambi, elaborati dall’OCSE, sono costruiti a partire da rilevazioni sui consumi delle famiglie, in modo da riflettere la quantità di moneta nazionale necessaria in ciascun Paese per l’acquisto di un medesimo paniere di beni e servizi; sono pertanto particolarmente adeguati per condurre confronti internazionali sui livelli di reddito e sul costo del lavoro tenendo conto soltanto in

## **10.2 Retribuzioni e costo del lavoro per alcune figure professionali**

### **10.2.1 Posizioni relative alle aree professionali**

Mantenendo inalterata la metodologia di analisi utilizzata nelle precedenti edizioni del Rapporto, i confronti tra i diversi Paesi europei sono stati condotti, nel presente paragrafo, considerando le figure professionali di seguito indicate:

- addetto ai servizi di sportello (*front-office*)
- addetto ai servizi interni di sportello (*back-office*)

con i livelli di inquadramento e l'anzianità di servizio indicati nell'Appendice metodologica ai fini dei confronti internazionali. In Italia si tratta di dipendenti collocati nel 1° livello retributivo della 3ª area professionale con 1, ovvero 2 scatti di anzianità. Per il *front-office*, inoltre, è prevista la corresponsione dell'indennità di rischio.

La scelta di tali figure, come specificato in passato, deriva dalla garanzia della omogeneità delle informazioni richieste nonché del loro contenuto professionale.

L'analisi dei dati conferma, ancora una volta, le sensibili differenze di **costo del lavoro** in ambito europeo (3).

Per quanto riguarda **l'addetto ai servizi di sportello** (*front-office*), per la Spagna si osserva il valore massimo pari a 47,9 mila € seguito dal Belgio (47,8 mila €), dall'Italia (43,3 mila €), dalla Germania (43,0 mila €), dalla Francia (40,7 mila €), dalla Svizzera (39,3 mila €), dalla Danimarca (35,8 mila €) e così proseguendo fino al valore minimo di 28,0 mila € del

---

maniera parziale delle dinamiche dei mercati valutari. Cfr. "*Main Economic Indicators*" – OECD.

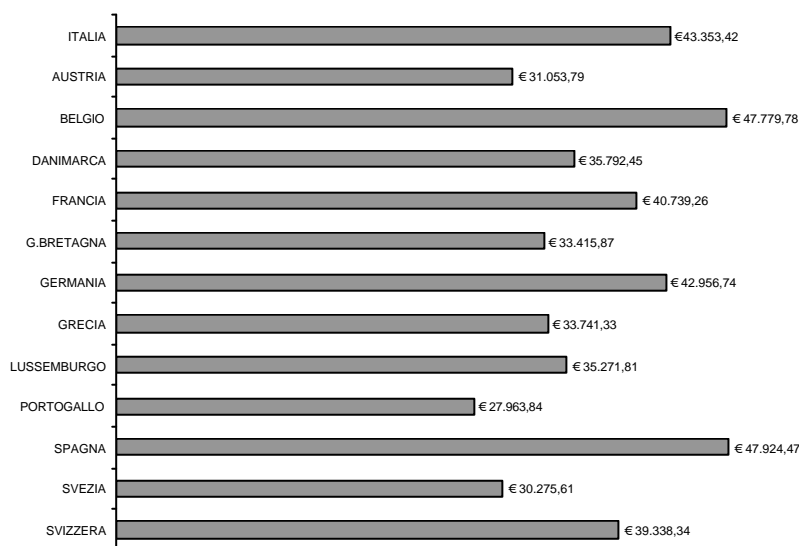
(3) I dati per l'Italia, in analogia con le precedenti elaborazioni, sono stati ricostruiti reintroducendo, nel costo, gli oneri sociali a cui eliminazione è stata finanziata con l'introduzione dell'IRAP senza peraltro considerare che gli oneri soppressi con tale imposta erano deducibili nel precedente regime fiscale mentre non lo sono nell'attuale. Sempre per il nostro Paese i dati sono quelli edittali comprensivi del premio aziendale, degli oneri connessi al lavoro straordinario, del trattamento di fine rapporto e degli oneri aziendali per previdenza complementare, assistenza sanitaria e polizze infortuni.

Portogallo.

Il *range* del costo per tale figura è quindi di circa 20 mila € pari al *gap* esistente tra la Spagna e il Portogallo.

Rispetto agli altri *partner* europei, posto pari a 100 il costo del lavoro italiano, fatta eccezione per la Spagna e per il Belgio (rispettivamente 111 e 110), tutti gli altri Paesi si attestano su valori più bassi: Germania a 99, Francia a 94, Svizzera a 91, Danimarca a 83, Lussemburgo a 81, Grecia a 78 e la Gran Bretagna a 77, con uno svantaggio dunque per l'Italia nei confronti di tali ultimi Paesi.

Figura 10.1- COSTO DEL LAVORO ANNUO PER UN  
ADDETTO AI SERVIZI DI SPORTELLO NEL 2007  
*Euro, tassi di cambio SPA*



Fonte: elaborazioni ABI

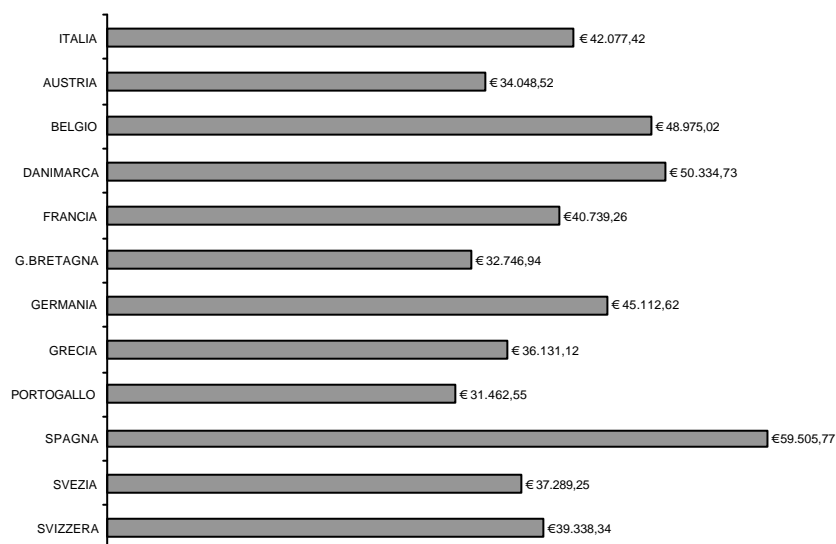
I dati evidenziano, quindi, anche nel 2007 una situazione di particolare svantaggio in termini di costi delle nostre banche rispetto ai concorrenti esteri.

Il quadro è leggermente dissimile se si analizza il costo del personale per un **addetto ai servizi interni di sportello** (*back-office*). Dai valori

emerge, infatti, come tale figura professionale sia nettamente più pagata in Spagna (59,5 mila €), seguita ad oltre 9 mila € di distanza dalla Danimarca (50,3 mila €), dal Belgio (49,0 mila €), dalla Germania (45,1 mila €), dall'Italia (42,18 mila €), dalla Francia (40,7 mila €) e così via come sintetizzato nella figura 10.2.

Anche nel caso degli addetti al *back-office*, dunque, il costo massimo risulta essere quello sostenuto dalle banche spagnole, ed il minimo da quelle portoghesi, con uno scarto di oltre 28 mila €

Figura 10.2 - COSTO DEL LAVORO ANNUO PER UN  
ADDETTO AI SERVIZI INTERNI DI SPORTELLLO NEL 2007  
Euro, tassi di cambio SPA



Fonte: elaborazioni ABI

In questo caso, posto pari a 100 il dato italiano, il costo del lavoro della Spagna e della Danimarca si colloca su valori nettamente più elevati (rispettivamente 141 e 120), mentre il Belgio e la Germania si posizionano più in alto a 116 e 107, rispettivamente. Tutte le altre realtà analizzate presentano valori inferiori a quello italiano.

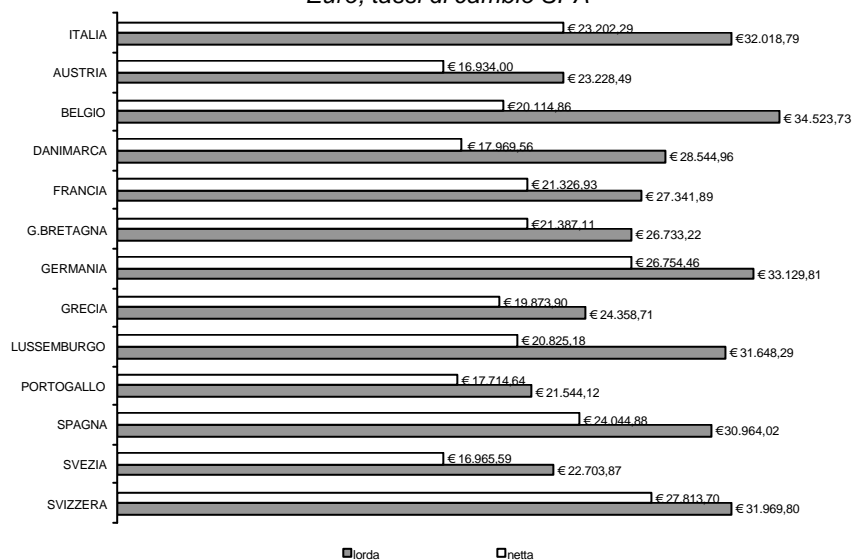
Anche i dati al 2007 confermano come, fatta eccezione per l'Italia e

per la Gran Bretagna, il costo per l'addetto al *back-office* sia più elevato di quello sostenuto per l'addetto al *front-office* in tutti i Paesi analizzati. Le rispettive retribuzioni lorde mostrano, - come si vedrà in dettaglio nel seguito - un andamento del tutto analogo.

Sempre in termini di costi è interessante notare come per l'addetto al *back-office* l'onere sostenuto da una banca danese è ben 14,5 mila € annui superiore rispetto a quanto speso per il collega allo sportello; il medesimo onere diventa pari a 11,6 mila € nelle banche spagnole e a 7 mila € in quelle svedesi.

In Francia ed in Svizzera non vi sono invece differenze retributive tra le due posizioni in esame che non siano giustificate da una diversa anzianità del personale ivi impiegato.

Figura 10.3 - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA E NETTA PER UN ADDETTO AI SERVIZI DI SPORTELLLO NEL 2007  
Euro, tassi di cambio SPA



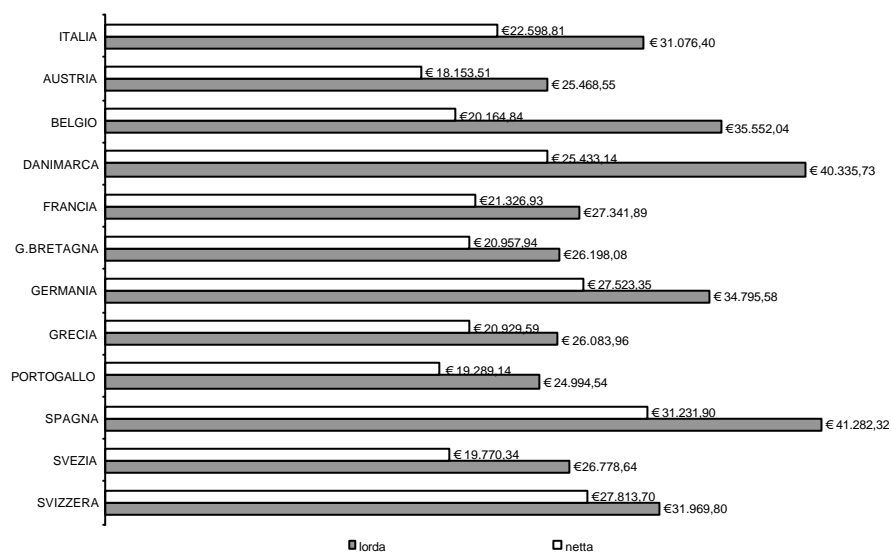
Fonte: elaborazioni ABI

L'analisi delle **retribuzioni nette** corrisposte ad un operatore di sportello mostra una situazione profondamente diversa. A fronte del valore

massimo della Svizzera e della Germania pari, rispettivamente, a 27,8 mila € ed a 26,7 mila €, la Spagna si colloca a 24,0 mila €, l'Italia a 23,2 mila €, la Gran Bretagna a 21,4 mila €, la Francia a 21,3 mila €, il Lussemburgo a 20,8 mila € ed il Belgio a 20,1 mila €

Se si analizza, invece, la situazione riferita all'addetto al *back-office*, il livello più alto della retribuzione netta si riscontra in questo caso e, così come rilevato anche lo scorso anno, in Spagna (31,2 mila €), seguita dalla Svizzera (27,8 mila €), dalla Germania (27,5 mila €), dalla Danimarca (25,4 mila €) e dall'Italia (22,6 mila €). La retribuzione annua netta più bassa dell'addetto al *back-office* viene pagata nelle banche austriache (18,1 mila €).

Figura 10.4 - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA E NETTA PER UN ADDETTO AI SERVIZI INTERNI DI SPORTELLLO NEL 2007  
Euro, tassi di cambio SPA



Fonte: elaborazioni ABI

L'esame delle **retribuzioni lorde** non fa altro che confermare la maggiore retribuzione dell'addetto ai servizi interni di sportello rispetto al cassiere, per la quasi totalità dei Paesi analizzati.

In particolare per l'addetto al *front office*, il valore massimo viene rilevato presso le banche belghe (34,5 mila €), seguite da quelle tedesche (33,1 mila €), da quelle svizzere e italiane (32,0 mila €), da quelle lussemburghesi e spagnole (rispettivamente 31,6 mila € e 31,0 mila €) e, infine, quelle danesi (28,5 mila €). I rimanenti Paesi europei presentano retribuzioni nette al di sotto di tali valori; in particolare, il Portogallo mostra in assoluto il livello più contenuto della retribuzione lorda corrisposta ad un addetto allo sportello, che è pari a 21,5 mila €

Con riferimento, invece, alle retribuzioni brde pagate all'addetto al *back office*, i dati mostrano come i livelli più alti vengano corrisposti ai bancari spagnoli (41,3 mila €), seguiti dai colleghi danesi (40,3 mila €) e quindi da quelli belgi (35,5 mila €), quelli tedeschi (34,8 mila €), quelli svizzeri (32,0 mila €) ed italiani (31,1 mila €).

In analogia con quanto svolto nelle precedenti edizioni, per un'analisi comparativa più accurata dei costi e delle retribuzioni, è utile considerare anche l'orario di lavoro svolto annualmente dai bancari nei singoli Paesi analizzati (tavola 10.1).

Tavola 10.1 – ORARI MEDI DI LAVORO PER  
ALCUNE POSIZIONI NON DIRETTIVE NEL 2007

Paesi	Orario annuo	
	A1	A2
ITALIA	1680	1680
AUSTRIA	1917	1917
BELGIO	1548	1548
DANIMARCA	1628	1628
FRANCIA	n.d.	n.d.
G.BRETAGNA	n.d.	n.d.
GERMANIA	1700	1700
GRECIA	1756	1748
LUSSEMBURGO	1728	n.d.

PORTOGALLO	1568	1568
SPAGNA	n.d.	nd
SVEZIA	1742	1742
SVIZZERA	1898	1898

Legenda:

- A1. addetto *front-office*  
A2. addetto *back-office*

Fonte: elaborazioni ABI

Sul piano dei costi orari si osserva, infatti, una riduzione dei differenziali tra l'Italia ed i Paesi che praticano un orario di lavoro annuo inferiore (Belgio, Danimarca e Portogallo) e quindi un aumento dei medesimi nel caso di orari di lavoro superiori come per Austria, Germania, Grecia Lussemburgo, Svezia e Svizzera, che hanno orari di lavoro superiori.

In estrema sintesi, analizzando la situazione dal punto di vista dei costi orari si scopre come il bancario italiano sia secondo soltanto a quello belga.

Più nel dettaglio, a fronte di un **costo orario** italiano per l'**addetto ai servizi di sportello** di 26,8 € in Belgio tale valore è pari a 30,9 € ma cala poi in Germania a 25,3 € in Danimarca a 22,0 € in Svizzera a 20,7, in Lussemburgo a 20,4 € in Grecia a 19,2 € in Portogallo a 17,8 € in Svezia a 17,4 € ed in Austria a 16,2 €

Anche analizzando i dati relativi alle **retribuzioni lorde orarie** le posizioni rimangono sostanzialmente analoghe: 22,3 € in Belgio, 19,8 € in Italia, 19,5 € in Germania, 18,3 € in Lussemburgo, 17,5 € in Danimarca e 16,8 € in Svizzera.

Situazione molto diversa emerge, invece, dall'analisi delle **retribuzioni orarie nette**: in questo caso il valore più alto viene pagato nelle banche tedesche con 15,7 € seguite da quelle svizzere con 14,7 € e quindi in quelle italiane con 14,3 € e lussemburghesi con 12,1 € La retribuzione oraria netta più bassa viene percepita dal cassiere austriaco (8,8 €).

Interessanti indicazioni emergono anche dall'analisi dei valori relativi all'addetto al **back-office**. In questo caso, infatti, a fronte di un **costo orario** belga di 31,6 € la Danimarca presenta un valore pari a 30,9 € la



Germania pari a 26,5 € l'Italia a 26,1 € la Svezia a 21,4 € la Grecia e la Svizzera a 20,7 € Il costo più basso in assoluto viene sostenuto, anche in questo caso, dalle banche austriache con 17,8 €

Tavola 10.2 – COSTO ORARIO DEL LAVORO, RETRIBUZIONE ORARIA LORDA E RETRIBUZIONE ORARIA NETTA PER UN ADDETTO AI SERVIZI DI SPORTELLINO NEL 2007  
*importi in euro*

<b>Front-office</b>	<b>Costo orario del lavoro</b>	<b>Retribuzione oraria lorda</b>	<b>Retribuzione oraria netta</b>
ITALIA	26,8	19,8	14,3
AUSTRIA	16,2	12,1	8,8
BELGIO	30,9	22,3	13,0
DANIMARCA	22,0	17,5	11,0
FRANCIA	n.d.	n.d.	n.d.
G.BRETAGNA	n.d.	n.d.	n.d.
GERMANIA	25,3	19,5	15,7
GRECIA	19,2	13,9	11,3
LUSSEMBURGO	20,4	18,3	12,1
PORTOGALLO	17,8	13,7	11,3
SPAGNA	n.d.	n.d.	n.d.
SVEZIA	17,4	13,0	9,7
SVIZZERA	20,7	16,8	14,7

Fonte: elaborazioni ABI

Sempre per tale figura, la **retribuzione oraria lorda** più elevata viene corrisposta in Danimarca con 24,8 € e quindi in Belgio (23,0 €), in Germania (20,5 €), in Italia (19,3 €) ed in Svizzera (16,8 €), con il consueto minimo dell'Austria (13,3 €).

Anche in questo caso le retribuzioni orarie nette mostrano una situazione particolarmente diversa. I valori più alti vengono percepiti dai bancari tedeschi (16,2 €) seguiti da quelli danesi (15,6 €), quelli svizzeri e quelli italiani (13,9 €) e solo al quinto posto troviamo i colleghi belgi con 13,0 €

Tavola 10.3 – COSTO ORARIO DEL LAVORO, RETRIBUZIONE ORARIA LORDA E RETRIBUZIONE ORARIA NETTA PER UN ADDETTO AI SERVIZI INTERNI DI SPORTELLINO NEL 2007  
*importi in euro*

<b>Back-office</b>	Costo orario del lavoro	Retribuzione oraria lorda	Retribuzione oraria netta
ITALIA	26,1	19,3	13,9
AUSTRIA	17,8	13,3	9,5
BELGIO	31,6	23,0	13,0
DANIMARCA	30,9	24,8	15,6
FRANCIA	n.d.	n.d.	n.d.
G.BRETAGNA	n.d.	n.d.	n.d.
GERMANIA	26,5	20,5	16,2
GRECIA	20,7	14,9	12,0
PORTOGALLO	20,1	15,9	12,3
SPAGNA	n.d.	n.d.	n.d.
SVEZIA	21,4	15,4	11,3
SVIZZERA	20,7	16,8	14,7

Fonte: elaborazioni ABI

Le ragioni della differente dinamica del costo del lavoro in relazione alle retribuzioni lorde e nette possono trarsi dall'analisi degli oneri sociali,

previdenziali ed assistenziali, nonché delle previsioni fiscali differenziate nell'ambito dei Paesi europei esaminati.

A tale proposito nella tavola 10.4 vengono sintetizzati gli oneri sociali, previdenziali e assistenziali a carico delle aziende per un addetto ai servizi di sportello, includendo nella comparazione i contributi previdenziali complementari e quelli finalizzati all'assistenza sanitaria al fine di un raffronto omogeneo tra i competitori europei (4).

Tavola 10.4 - "ONERI SOCIALI, PREVIDENZIALI E ASSISTENZIALI"  
A CARICO DELLE AZIENDE PER UN ADDETTO AI SERVIZI  
DI SPORTELLO NEL 2007

ITALIA	35,4%
AUSTRIA	33,7%
BELGIO	38,4%
DANIMARCA	25,4%
FRANCIA	49,0%
G.BRETAGNA	25,0%
GERMANIA	29,7%
GRECIA	38,5%
LUSSEMBURGO	11,4%
PORTOGALLO	29,8%
SPAGNA	54,8%
SVEZIA	33,4%
SVIZZERA	23,0%

Fonte: elaborazioni ABI

I dati in parola evidenziano come il valore massimo di tali oneri si

(4) Tale criterio, adottato per ragioni di comparabilità dei dati tra i diversi Paesi, non consente un immediato raffronto, relativamente all'Italia, con la percentuale degli oneri sociali di legge.

riscontri presso le banche spagnole (54,8%), seguito da quello delle banche francesi (49,0%) e, quindi, da quelle greche, belghe ed italiane (rispettivamente 38,5%, 38,4% e 35,4%). La percentuale più contenuta è quella riferita ai cassieri che operano in Lussemburgo (11,4%).

Oltre all'analisi dei contributi a carico delle aziende, è interessante focalizzare l'attenzione sulle aliquote contributive e le imposte a carico del lavoratore, riportate nella tavola 10.5, e anche qui le differenze sono notevoli.

Tavola 10.5 - CONTRIBUTI ED IMPOSTE A CARICO DI UN  
ADDETTO AI SERVIZI DI SPORTELLLO NEL 2007

ITALIA	27,5%
AUSTRIA	27,1%
BELGIO	41,7%
DANIMARCA	37,0%
FRANCIA	22,0%
G.BRETAGNA	20,0%
GERMANIA	19,2%
GRECIA	18,4%
LUSSEMBURGO	34,2%
PORTOGALLO	17,8%
SPAGNA	22,3%
SVEZIA	25,3%
SVIZZERA	13,0%

Fonte: elaborazioni ABI

Per un addetto ai servizi di sportello, l'aliquota più elevata (41,7%) si

riscontra nelle banche belghe e questo spiega il motivo per cui presso tali realtà si osserva la retribuzione lorda oraria più elevata a fronte di un valore di quella netta che è al quarto posto nella graduatoria generale.

Dopo il Belgio si trova l'aliquota della Danimarca (37,0%), del Lussemburgo (34,2%), dell'Italia (27,5%) e quindi quella austriaca e svedese (rispettivamente 27,1% e 25,3%). Ancora una volta la Svizzera rappresenta il Paese con i contributi a carico del lavoratore più bassi in assoluto e pari al 13,0%, circa 29 punti percentuali in meno rispetto all'aliquota massima pagata in Belgio e circa 15 punti in meno rispetto a quella italiana.

Per concludere, nella tavola 10.6 viene evidenziato il rapporto esistente tra la retribuzione lorda, il costo del lavoro e la retribuzione netta per l'addetto al *front-office*.

Dalla disamina dei valori si osserva come in Italia il rapporto tra la retribuzione netta percepita dal lavoratore ed il relativo costo aziendale sia pari a 1:1,87, a fronte di valori più elevati per il Belgio (1:2,38), la Spagna e la Danimarca (1:1,99), la Francia (1:1,91), e valori più contenuti per tutti gli altri *partner* europei.

Tavola 10.6 - CUNEO FISCALE E CONTRIBUTIVO PER UN ADDETTO AI SERVIZI DI SPORTELLINO IN ALCUNI PAESI NEL 2007

Paesi	Retribuzione Lorda	Costo del Lavoro	Retribuzione Netta	Cuneo
ITALIA	100	135,4	72,5	62,9
AUSTRIA	100	133,7	72,9	60,8
BELGIO	100	138,4	58,3	80,1
DANIMARCA	100	125,4	63,0	62,4
FRANCIA	100	149,0	78,0	71,0
G.BRETAGNA	100	125,0	80,0	45,0
GERMANIA	100	129,7	80,8	48,9
GRECIA	100	138,5	81,6	56,9
LUSSEMBURGO	100	111,4	65,8	45,6

PORTOGALLO	100	129,8	82,2	47,6
SPAGNA	100	154,8	77,7	77,1
SVEZIA	100	133,4	74,7	58,6
SVIZZERA	100	123,0	87,0	36,0

Fonte: elaborazioni ABI

### **10.2.2 Posizioni relative ai quadri direttivi di 3° e 4° livello retributivo ed ai dirigenti**

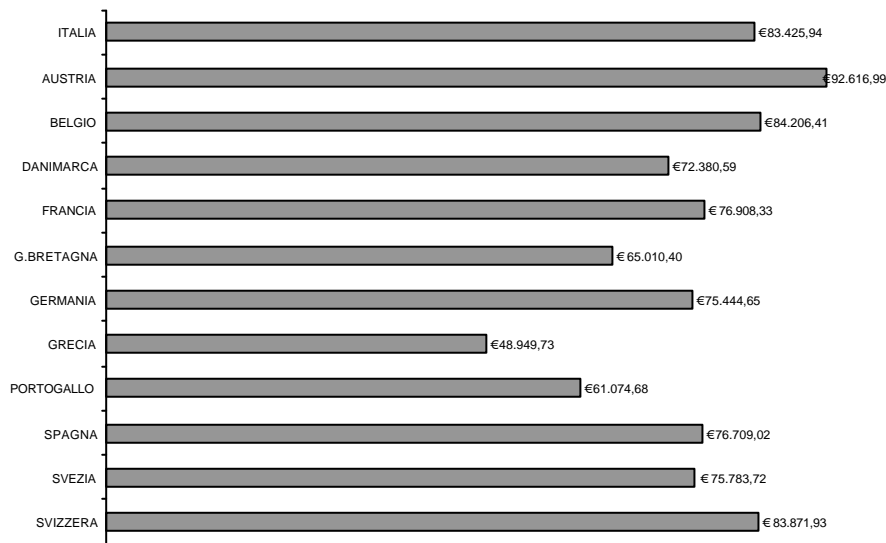
Lo studio sulle posizioni manageriali relative ai quadri direttivi di 3° e 4° livello retributivo ed ai dirigenti si basa, anche nella presente edizione, sulla individuazione dei ruoli tipici di ciascuna figura professionale abbinati ad un *range* di punteggi Hay, in modo da ottenere dati comparabili e più aderenti alla realtà dei singoli Paesi esaminati (5). In tale ottica, i dati relativi alla figura del dirigente italiano tengono conto, a far tempo dalla presente edizione, anche del numero medio degli ex punti di maggiorazione, al fine di rendere i dati retributivi e di costo più omogenei con la figura individuata mediante il punteggio Hay riportato in appendice.

(5) Si veda l'Appendice Metodologica. Per Germania e la Svizzera non è stato possibile raccogliere dati relativi ai quadri di 4° livello ed ai Dirigenti mentre per il Lussemburgo mancano anche quelli riferiti al 3° livello retributivo dei quadri direttivi. Si noti che per l'Italia le retribuzioni considerate per il 3° e il 4° livello dei quadri direttivi sono, in realtà, riferite alle figure di un ex funzionario di livello minimo e di livello massimo che, a seguito della riforma degli inquadramenti del 1999, sono stati collocati rispettivamente al 3° ed al 4° livello dei quadri direttivi medesimi, mantenendo sotto forma di ad personam le differenze rispetto ai minimi tabellari. I dati riportati di seguito sono, quindi, quelli riferiti al valore medio di ciascun intervallo - salvo diverse indicazioni fornite dai rispondenti stessi - in corrispondenza del quale si colloca anche la figura considerata per l'Italia: questa scelta assicura una migliore confrontabilità dei dati. Al fine, inoltre, di rendere del tutto omogenei i raffronti, anche i dati italiani sono stati integrati con elementi retributivi di fatto quali le erogazioni a titolo di *bonus*, incentivi e produttività (negli importi mediani riferibili a ciascuna figura professionale), sulla base della rilevazione condotta da ABI presso le aziende conferenti mandato di rappresentanza sindacale.

Sulla base di tale rilevazione, è possibile osservare che il **costo di un quadro direttivo di 3° livello retributivo** con anzianità di servizio iniziale nella categoria è pari a 92,6 mila € in Austria seguito dagli 84,2 mila € del Belgio, dagli 83,9 mila € della Svizzera e dagli 83,4 mila € dell'Italia. Valori più bassi si registrano per gli altri concorrenti: 76,9 mila € per la Francia, 76,7 mila € per la Spagna e 75,4 mila € per la Germania.

Rispetto ai principali concorrenti europei emerge, dunque, uno svantaggio per le nostre banche, in termini di costo, che va da un massimo di 18,2 mila € con la Gran Bretagna, a 8,0 mila € con la Germania, e 6,7 mila € e 6,5 mila € rispettivamente con la Spagna e con la Francia.

Figura 10.5 - COSTO DEL LAVORO ANNUO PER UN  
QUADRO DIRETTIVO DI 3° LIVELLO RETRIBUTIVO NEL 2007  
*Euro, tassi di cambio SPA*



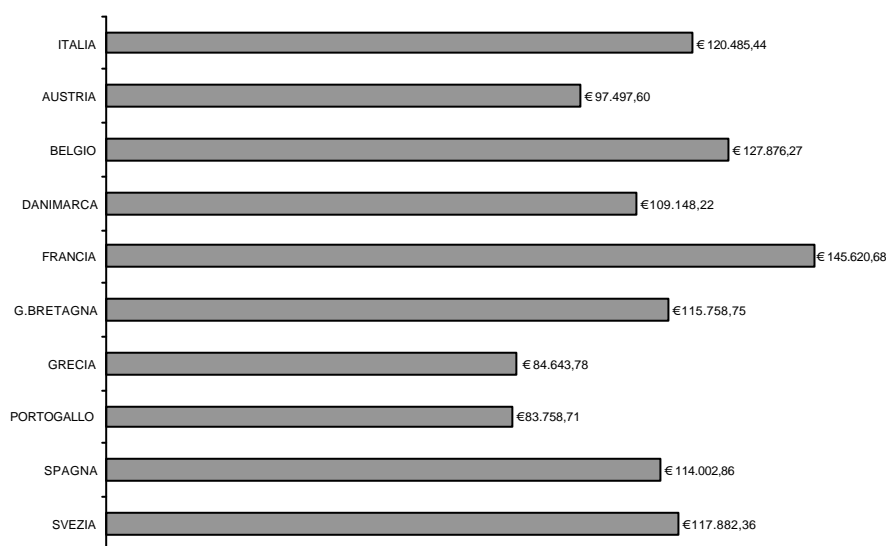
Fonte: elaborazioni ABI

La situazione si presenta diversa qualora si analizzino i dati relativi al

**quadro direttivo di 4° livello retributivo.** In questo caso, infatti, il costo rilevato presso le banche italiane raggiunge i 120,5 mila € e risulta inferiore soltanto al valore dei colleghi francesi (145,6 mila €) e belgi (127,9 mila €). Importi più contenuti si riscontrano invece per la Svezia (117,9 mila €), per la Gran Bretagna (115,8 mila €) e per la Spagna (114,0 mila €).

Anche per la figura corrispondente al **dirigente**, la Francia registra il costo del lavoro più elevato in assoluto e pari a 300,0 mila € a fronte dei 274,3 mila € della Spagna, dei 253,1 mila € dell'Italia, dei 228,1 mila € della Svezia ed i 217,1 mila € del Belgio.

Figura 10.6 - COSTO DEL LAVORO ANNUO PER UN  
QUADRO DIRETTIVO DI 4° LIVELLO RETRIBUTIVO NEL 2007  
*Euro, tassi di cambio SPA*



Fonte: elaborazioni ABI

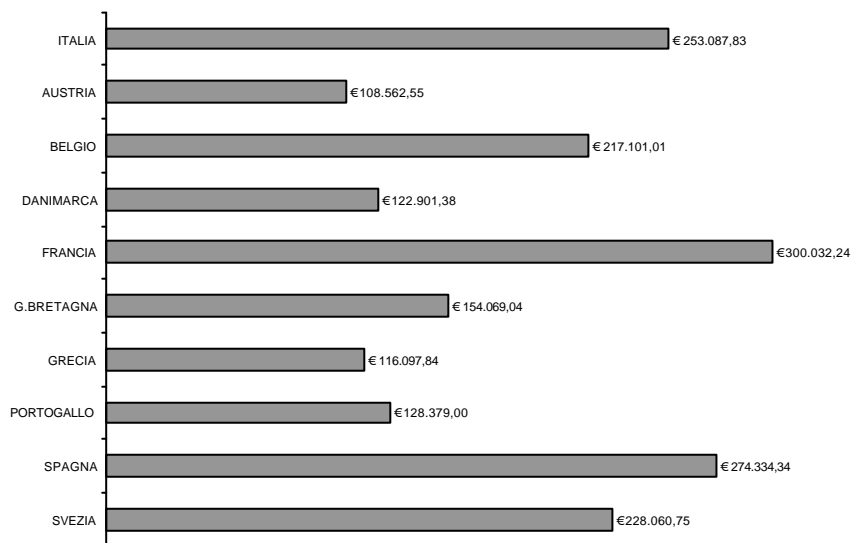
Il costo del lavoro più basso in Europa per il dirigente viene sostenuto in Austria con appena 108,6 mila € come mostra la figura 10.7.



In analogia con quanto fatto per le figure non direttive, accanto ai dati del costo del lavoro si analizzano le retribuzioni lorde e nette per le posizioni lavorative in esame per meglio comprendere le diverse dinamiche riscontrate.

Iniziando dalle **retribuzioni annue lorde** si osserva come per un **quadro direttivo di 3° livello retributivo**, i valori più alti si rilevano per l'Austria e per la Svizzera con, rispettivamente, 72,5 mila € e 68,2 mila €, seguite dai 61,6 mila € dell'Italia, dai 60,6 mila € del Belgio, dai 58,2 mila € della Germania e della Danimarca e dai 56,2 mila € della Spagna. Anche i dati 2007 evidenziano il valore minimo di 34,4 mila € della Grecia.

Figura 10.7 - COSTO DEL LAVORO ANNUO PER UN DIRIGENTE NEL 2007  
*Euro, tassi di cambio SPA*



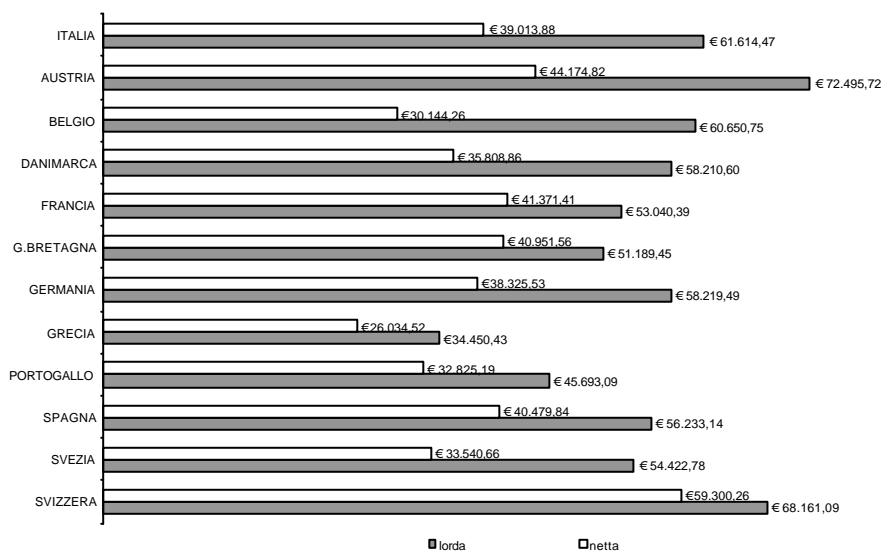
Fonte: elaborazioni ABI

A fronte di tali retribuzioni lorde, quelle nette, come registrato anche per le altre figure professionali, presentano una differente graduatoria che vede anche quest'anno la Svizzera al primo posto con 59,3 mila €, seguita a

distanza dai 44,2 mila € dell'Austria, dai 41,4 mila € della Francia, dai 40,9 mila € della Gran Bretagna e dai 40,5 mila € e 39,0 mila € rispettivamente della Spagna e dell'Italia.

La graduatoria appare molto simile qualora si analizzino i valori relativi ai **quadri direttivi di 4° livello retributivo**, dai quali emerge che le retribuzioni lorde dei bancari italiani si collocano al quarto posto con 89,0 mila € dopo quelle dei colleghi francesi (95,2 mila €), quelli spagnoli (93,5 mila €) e quelli belgi (93,3 mila €). Anche in questo caso sono i quadri direttivi di 4° livello greci a percepire la retribuzione lorda più bassa e pari a 59,1 mila €

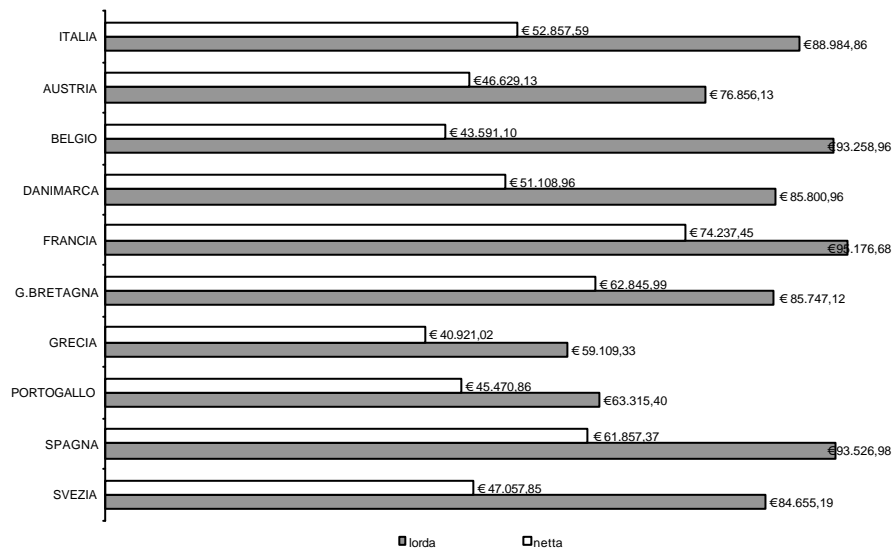
Figura 10.8 - RETRIBUZIONE LORDA E NETTA ANNUA PER UN QUADRO DIRETTIVO DI 3° LIVELLO RETRIBUTIVO NEL 2007  
*Euro, tassi di cambio SPA*



Fonte: elaborazioni ABI

Sempre con riferimento a tale figura, invece, la retribuzione netta più elevata è quella della Francia (74,2 mila €), a cui segue la Gran Bretagna (62,8 mila €), la Spagna (61,9 mila €) e, quindi, l'Italia con 52,9 mila € come mostra la figura 10.9.

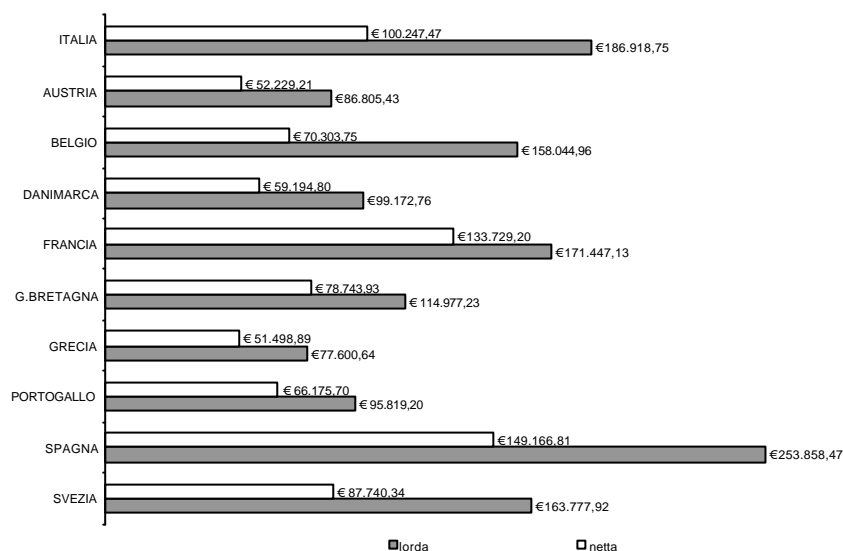
Figura 10.9 - RETRIBUZIONE LORDA E NETTA PER UN  
QUADRO DIRETTIVO DI 4° LIVELLO RETRIBUTIVO NEL 2007  
*Euro, tassi di cambio SPA*



Fonte: elaborazioni ABI

Figura 10.10 - RETRIBUZIONE LORDA E NETTA ANNUA PER UN

**DIRIGENTE NEL 2007**  
*Euro, tassi di cambio SPA*



Fonte: elaborazioni ABI

Infine, analizzando la **retribuzione lorda** corrisposta a un **dirigente**, il valore massimo risulta in Spagna con 253,9 mila €, e valori nettamente più contenuti si hanno in Italia e Francia (rispettivamente, 186,9 mila € e 171,4 mila €), in Svezia (163,8 mila €), in Belgio (158,0 mila €) ed in Gran Bretagna (115,0 mila €), con il minimo di 77,6 mila € della Grecia (figura 10.10).

Anche considerando le **retribuzioni nette** il primo posto nella graduatoria rimane alla Spagna con 149,2 mila € seguita dalla Francia (133,7 mila €), dall'Italia (100,2 mila €) e quindi dalla Svezia (87,7 mila €), dalla Gran Bretagna (78,7 mila €) e dal Belgio (70,3 mila €).

Tavola 10.7 - RETRIBUZIONI RELATIVE PER POSIZIONI DIRETTIVE  
*Numeri indici, quadro direttivo di 3° livello = 100*

Paesi	Posizioni di lavoro	
	1	2
ITALIA	144,4	303,4

AUSTRIA	106,0	119,7
BELGIO	153,8	260,6
DANIMARCA	147,4	170,4
FRANCIA	179,4	323,2
G.BRETAGNA	167,5	224,6
GERMANIA	n.d.	n.d.
GRECIA	171,6	225,3
PORTOGALLO	138,6	209,7
SPAGNA	166,3	451,4
SVEZIA	155,6	300,9
SVIZZERA	n.d.	n.d.

Legenda: 1: quadro direttivo di 4° livello;  
2: dirigente di livello minimo.

Fonte: elaborazioni ABI

Sulla base dei risultati precedenti, la tavola 10.7 evidenzia i differenziali, all'interno di ciascun Paese, tra le figure professionali analizzate.

In particolare per i quadri direttivi di 3° e 4° livello la differenza più consistente si rileva per la Francia (79%), seguita dalla Grecia (72%), dalla Gran Bretagna (68%) e dalla Spagna (66%), fino alla differenza minima registrata per l'Austria (6%).

Il differenziale, invece, tra il quadro direttivo di 3° livello ed il dirigente di livello minimo vede la Spagna al primo posto (351%), seguita dalla Francia (223%), dall'Italia (203%), dalla Svezia (201%), dal Belgio (161%), quindi dalla Grecia e dalla Gran Bretagna (125%).

Per completare il quadro, la tavola 10.8 riporta la misura degli oneri sociali a carico delle aziende, comprensivi dei trattamenti previdenziali integrativi, di quelli sanitari e delle polizze infortuni, per un quadro direttivo di 3° livello retributivo, ricavati rapportando il costo del lavoro alle retribuzioni lorde.

Tavola 10.8 - ONERI SOCIALI, PREVIDENZIALI E ASSISTENZIALI  
A CARICO DELLE AZIENDE PER UN QUADRO DIRETTIVO DI 3° LIVELLO  
NEL 2007

ITALIA	35,4%
AUSTRIA	27,8%
BELGIO	38,8%
DANIMARCA	24,3%
FRANCIA	45,0%
G.BRETAGNA	27,0%
GERMANIA	29,6%
GRECIA	42,1%
PORTOGALLO	33,7%
SPAGNA	36,4%
SVEZIA	39,3%
SVIZZERA	23,0%

Fonte: elaborazioni ABI

Anche i dati al 2007 confermano il valore più consistente degli oneri sociali in Francia (45,0%) e Grecia (42,1%), seguite dalla Svezia (39,3%), dal Belgio (38,8%), dalla Spagna (36,4%), dall'Italia (35,4%) e dal Portogallo (33,7%).

### 10.3 Conclusioni

L'analisi dei dati al 2007 per specifiche figure professionali evidenzia quest'anno, ancora una volta, come il costo del lavoro a livello europeo sia particolarmente differenziato tra i diversi Paesi a causa, da un lato, di retribuzioni tabellari di diversa entità e, dall'altro, di oneri sociali, genericamente intesi, di differente peso. Ciò implica, quindi, l'esistenza di una grande dispersione tra il costo del personale, le retribuzioni lorde e

quelle nette tra i *partner* europei.

In un'ottica prettamente comparativa, permane per l'Italia una situazione di svantaggio nei confronti dei principali competitori europei. Ciò è ancora più significativo tenuto conto che con i contratti collettivi nazionali di lavoro sottoscritti l'8 dicembre 2007 ed il 10 gennaio 2008 rispettivamente per le aree professionali, i quadri direttivi e per i dirigenti del credito, è stata riconosciuta a copertura del biennio 2006-2007 una "una tantum" erogata nel 2008 - e tabellizzata con decorrenza 1° gennaio 2008 - che chiaramente modifica in maniera rilevante gli importi tabellari di competenza dei dipendenti bancari. L'analisi che sarà condotta il prossimo anno consentirà di valutare con esattezza le conseguenze derivanti dagli interventi di natura economica concordati con i richiamati rinnovi contrattuali.

Fermo quanto sopra, focalizzando, ad esempio, l'attenzione sul costo del lavoro per un addetto allo sportello emerge per il 2007 come, posto pari a 100 il valore italiano, soltanto il Belgio e la Spagna si collochino ad un livello superiore (rispettivamente 111 e 110), rispetto invece a livelli ben inferiori dei rimanenti competitori europei (la Germania a 95, la Francia a 90, la Svizzera a 87 e la Gran Bretagna a 74).

Se invece si analizza la posizione relativa all'addetto al *back-office* i dati mostrano una situazione lievemente dissimile. In questo caso i costi più alti si registrano nelle banche spagnole, danesi, belghe, e tedesche (rispettivamente, 141, 120, 116 e 107) seguite da vicino da quelle italiane.

Anche con riferimento al 3° e 4° livello dei quadri direttivi i valori evidenziano come i livelli medi di costo per le banche italiane si collochino sempre ai primi posti nella graduatoria tra i principali concorrenti esteri sebbene, come detto, gli interventi messi in atto nell'ambito degli ultimi rinnovi contrattuali a livello nazionale abbia agito in senso positivo, riducendo il *gap* rilevato gli scorsi anni.

Il costo del lavoro italiano per un 3° livello dei quadri direttivi risulta inferiore soltanto a quello austriaco, belga e svizzero mentre per il 4° livello dei quadri direttivi siamo sempre secondi rispetto alla Francia e al Belgio. Il costo per un dirigente bancario italiano è inferiore a quello francese e a quello spagnolo, ma nettamente superiore a quello delle altre banche europee.