



HAYS ITALIA **SALARY GUIDE** > 2025



INDICE >



3 PREFAZIONE

6 METODOLOGIA

9 FUTURO DEL LAVORO

P. 10 > Trend HR e mercato del lavoro

P. 16 > Generazioni a confronto

P. 21 > IA e mercato del lavoro

P. 28 > Benessere mentale

31 FOCUS SUI SETTORI

P. 32 > Accountancy & Finance

P. 38 > Banking

P. 43 > Digital & New Media

P. 55 > Energy

P. 61 > Engineering

P. 69 > Human Resources

P. 79 > Information Technology

P. 86 > Insurance

P. 90 > Life Sciences

P. 96 > Retail

P. 100 > Sales & Marketing

P. 106 > Tax & Legal

110 CONCLUSIONE

111 HAYS IN ITALIA E NEL MONDO

P. 113 > Contatti



IL PROFESSORE

Alessandro Rosina

Professore ordinario di Demografia e Statistica sociale dell'Università Cattolica di Milano, dove dirige il Center for Applied Statistics in Business and Economics. Consigliere esperto del CNEL. Coordinatore scientifico dell'Osservatorio giovani dell'Istituto Toniolo e dell'Osservatorio sulla Condizione giovanile della Regione Lombardia. Co-coordinatore di Alleanza per l'Infanzia, membro del comitato di direzione di Osservatorio senior e di Futura Network (ASviS).

www.alessandrorosina.it

Il mondo del lavoro sta attraversando una fase di **grande trasformazione** sotto l'influsso, in particolare, della **transizione demografica** e **dell'innovazione tecnologica**. Questi cambiamenti modificano anche le condizioni per essere competitivi e le basi dello sviluppo rispetto al passato.

Da un lato, **l'aumento della longevità** ha fatto crescere il numero di generazioni contestualmente presenti nelle aziende e nelle organizzazioni. Questo pone la duplice questione di come **favorire la collaborazione intergenerazionale** e di come promuovere una lunga vita attiva. D'altro lato, tutte le economie mature avanzate sono entrate nell'era del **ricambio generazionale debole**, in cui la natalità, assestata su valori bassi, porta a coorti di ingresso nel mondo del lavoro più esigue rispetto a quelle in uscita. Attualmente, le generazioni ancora presenti nel mondo del lavoro in età matura (i Baby Boomers e, in buona parte, la Generazione X) sono demograficamente molto consistenti. Questo, insieme allo **spostamento in avanti dell'età pensionabile**, consente di compensare, ancora per qualche anno, la riduzione della platea degli occupati nelle età più giovani. Tuttavia, si va verso una fase in cui **prevarrà l'invecchiamento della popolazione occupata**, seguita da una fase in cui dominerà la riduzione quantitativa della forza lavoro potenziale, quando la generazione dei Baby Boomers sarà completamente uscita dalla condizione attiva. Sia l'invecchiamento della forza lavoro che la sua riduzione possono essere mitigati, oltre che dall'immigrazione, dall'**aumento dell'occupazione giovanile** e della





partecipazione femminile. In Italia, questi margini sono ampi, considerando che si parte da livelli tra i più bassi in Europa. Tuttavia, per raggiungere tale obiettivo, è necessario un miglioramento della capacità delle aziende e delle organizzazioni di riconoscere e valorizzare le specificità del capitale umano delle nuove generazioni e delle donne. Proprio queste componenti della forza lavoro risultano attualmente le più esposte a contratti instabili e salari inadeguati e insoddisfacenti, oltre che al part-time involontario.

Queste trasformazioni si combinano e interagiscono con cambiamenti nella percezione del lavoro e nelle aspettative sulla sua qualità. Da un lato, non diminuisce l'importanza dello stipendio e delle opportunità di carriera. Dall'altro, si affiancano sempre più dimensioni considerate cruciali, come il **work-life balance**, il **clima aziendale**, le **opportunità di formazione**, la **sintonia con i valori personali**, che fanno la differenza sulla capacità di attrazione e retention dei talenti da parte delle aziende.

I cambiamenti demografici e sociali hanno ricadute sulla produttività e la competitività delle imprese, in combinazione con **l'impatto delle nuove tecnologie**. La presenza di generazioni diverse nel medesimo ambiente

di lavoro, se gestita efficacemente, può favorire la circolazione delle conoscenze e delle competenze, aumentando la capacità innovativa delle organizzazioni. Allo stesso tempo, la crescente attenzione al **benessere mentale** e al work-life balance si traduce in una maggiore soddisfazione dei dipendenti, che, secondo numerosi e consolidati studi, è correlata a un **aumento della produttività**. Le aziende che promuovono inclusività, flessibilità e opportunità di crescita non solo migliorano l'efficienza interna, ma si posizionano meglio nel mercato del lavoro attraendo e trattenendo i migliori talenti. Garantendo, quindi, un vantaggio competitivo in un contesto economico sempre più complesso. Le aziende che cresceranno di più saranno quelle, a parità di dotazione tecnologica, in grado di **gestire meglio il fattore umano**, favorendo un circolo virtuoso in cui qualità del lavoro, produttività e retribuzioni diventano reciprocamente leva positiva.

I dati della survey si collocano in modo coerente entro questa cornice, aiutando ad arricchire ulteriormente il quadro. Esiste una generale soddisfazione rispetto al proprio lavoro. La maggioranza degli intervistati – anche tra chi ha un lavoro a tempo indeterminato ed è dipendente di aziende medio-grandi operanti nelle regioni più

dinamiche del Paese - ritiene però che il proprio stipendio dovrebbe essere meglio commisurato alle proprie responsabilità. In ogni caso risulta rilevante (oltre 4 intervistati su 10) la quota di chi si dichiara **insoddisfatto del livello in sé della retribuzione**. Si trova anche conferma che contratti meno stabili (tempo determinato) e stipendi relativamente più bassi (che espongono al rischio di diventare working poor) caratterizzano in misura maggiore i più giovani, ovvero la Generazione Zeta e i Millennials. Questo non aiuta a sviluppare il **senso di appartenenza verso l'azienda**, soprattutto quando l'insoddisfazione verso tali aspetti persiste anche oltre i primi anni di ingresso. Tali generazioni sono anche quelle che portano nell'azienda le competenze più avanzate. In particolare l'adozione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale è del tutto





comune tra esse, mentre solo una minoranza ne fa uso tra le generazioni più mature. E' quindi soprattutto **tra i giovani che si crea un disallineamento tra potenziale che si pensa di poter portare e la valorizzazione che si ottiene**. D'altro canto la più giovane età li rende più ottimisti sulle opportunità di carriera rispetto alle altre generazioni. Migliorare le condizioni di attrattività verso i giovani e fornire riscontri positivi sul percorso di valorizzazione diventa sempre più strategico a fronte della **transizione demografica** che rende le nuove generazioni una risorsa non più disponibile in modo abbondante sul mercato del lavoro.

La qualità percepita del lavoro va, come abbiamo detto, sempre più oltre l'aspetto del contratto e del trattamento economico, pur interagendo con tali fattori. Mette al centro, soprattutto, la **dimensione dell'equilibrio tra vita e lavoro** e quella del **benessere soggettivo e relazionale**. Ecco allora che proprio le generazioni più giovani, pur intravedendo maggiori margini di carriera, tra i motivi che portano a cambiare lavoro indicano come importanti il work-life balance e la flessibilità

La qualità del lavoro mette al centro la dimensione dell'equilibrio tra vita e lavoro e quella del benessere soggettivo e relazionale.

di orario. Va considerato che, nonostante l'**occupazione femminile** sia tra le più basse in Europa, essa è in continuo aumento nelle nuove generazioni. Queste dimensioni della qualità del lavoro sono, quindi, di crescente importanza perché combinano le preferenze e le sensibilità della Gen Z con le esigenze di conciliazione delle donne (anche a causa delle carenze politiche pubbliche in Italia su questo fronte rispetto al resto d'Europa, che portano maggiormente a far entrare in competizione la scelta di lavorare con quella di avere figli). In coerenza con ciò, **tra i benefit più apprezzati, ancor più dell'auto aziendale, c'è il lavoro flessibile**. Interessante è anche la quota rilevante di chi indica l'**assicurazione sanitaria** tra i benefit preferiti. Si tratta di uno strumento che andrà a crescere ancor più di importanza nei prossimi anni per le difficoltà del sistema sanitario nazionale a rispondere all'accentuato **aumento della domanda di cura e assistenza associata all'invecchiamento della popolazione**. Ma è anche in aumento la consapevolezza stessa di cittadini e lavoratori della necessità di tenersi

in buona salute e poter contare su strumenti che consentano di dar qualità agli anni in più che la longevità offre. Questo significa anche poter contare su **adeguata formazione continua che attraversa tutte le fasi della vita lavorativa**, aspetto considerato fondamentale per la crescita professionale ma attualmente più carente in Italia rispetto alle altre economie mature avanzate.

Infine, molto interessanti sono i dati che confermano la crescente importanza, trasversale a tutte le età, data al benessere mentale e relazionale. La richiesta maggiore di rafforzamento di strumenti e iniziative su questo ambito arriva dalle generazioni più giovani.

In un contesto in rapida evoluzione come quello descritto, diventa essenziale disporre di dati e analisi approfondite per **monitorare costantemente i cambiamenti e orientare politiche e strategie aziendali**. Questi strumenti consentono di affrontare in modo integrato e sistemico le sfide della produttività e del benessere lavorativo, adattandosi a esigenze che variano non solo tra settori e professioni, ma anche tra fasi della vita e generazioni diverse.

Professor Alessandro Rosina



METODOLOGIA

La Hays Italia Salary Guide è un osservatorio annuale che analizza l'andamento delle retribuzioni e del mercato del lavoro nei vari settori, redatto dagli esperti di Hays in Italia.

Con questa pubblicazione, abbiamo voluto approfondire i cambiamenti nel settore del recruitment in Italia e individuare i nuovi trend che influenzeranno il mercato occupazionale nel prossimo futuro. I dati presentati nell'edizione 2025 della Hays Italia Salary Guide sono stati raccolti **grazie al contributo di oltre 1.000 professionisti ed aziende in Italia**, che hanno condiviso con noi le proprie aspettative di crescita

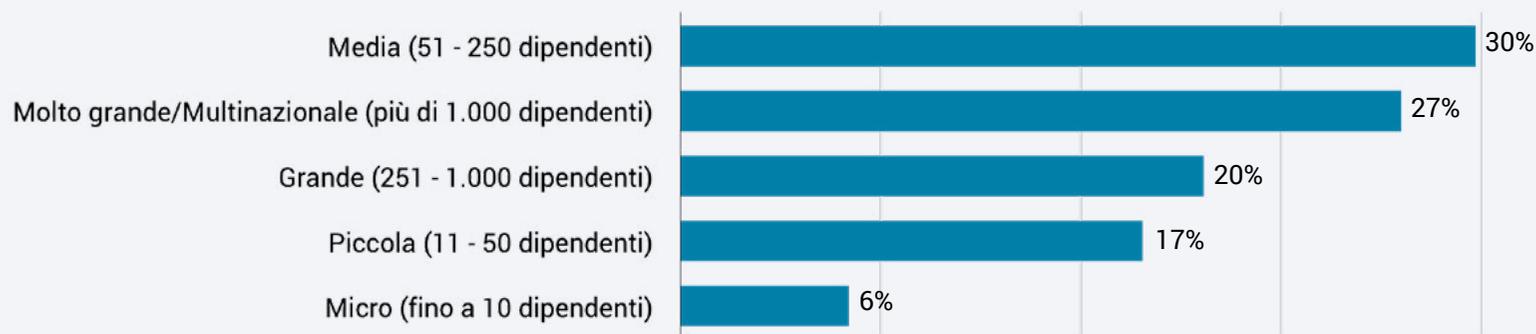
professionale, partecipando ad un sondaggio online condotto tra novembre e dicembre 2024. Nel report, forniamo anche **indicazioni sulle retribuzioni medie** per alcune delle principali figure professionali trattate da Hays, con griglie salariali indicative suddivise per città e funzione aziendale. Infine, per ciascun settore di mercato in cui operiamo, abbiamo riflettuto sui **possibili scenari futuri per il 2025**.

METODOLOGIA

Campione analizzato



Il nostro sondaggio ha coinvolto il 55% di uomini e il 45% di donne, prevalentemente impiegati in aziende private (93%), di medie dimensioni o multinazionali (rispettivamente 30% e 27%). Il campione è costituito per l'85% da dipendenti con contratto a tempo indeterminato, mentre il restante 15% comprende lavoratori temporanei, consulenti e freelance.

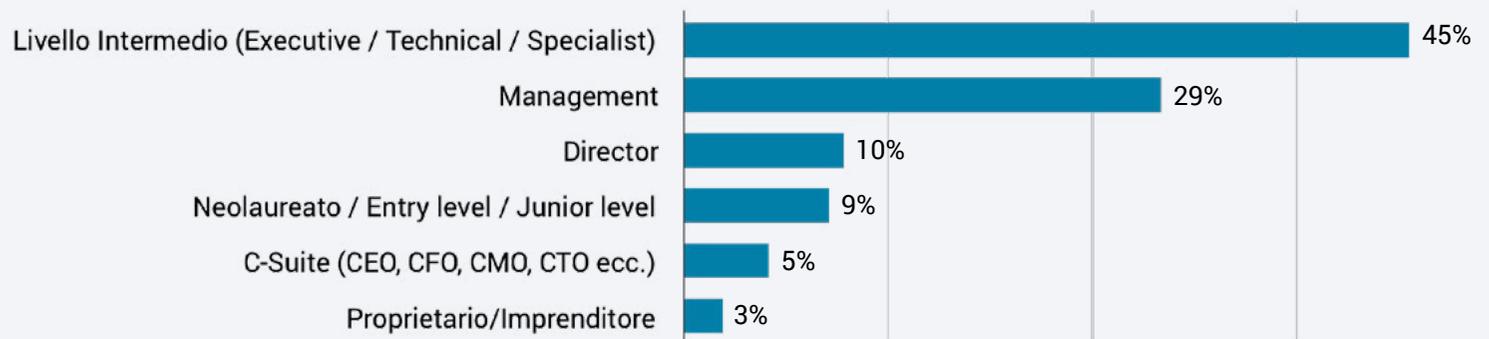


Quali sono le dimensioni dell'azienda in cui lavori?

METODOLOGIA

Campione analizzato

Il profilo più comune indicato dai partecipanti è stato quello di livello intermedio (Executive/Tecnico/Specialista), pari al 45% del campione, seguito dai Manager (29%) e dai Director (10%). I settori maggiormente rappresentati nello studio sono stati le vendite (11%) e l'informatica (10%), seguiti dall'industria manifatturiera (9%) e dall'ingegneria (9%). L'analisi demografica dei dati rivela che i Millennials (1981-1996) costituiscono il 50% del campione, seguiti dalla Generazione X (1965-1980) con il 36%. I Boomers (1946-1964) rappresentano l'8%, mentre la Gen Z (1997-2012) è al 6%.



Qual è il tuo livello di seniority lavorativa?

Ringraziamenti

Desideriamo esprimere la nostra sincera gratitudine a tutti coloro che hanno partecipato al nostro sondaggio e condiviso informazioni preziose, rendendo possibile questa pubblicazione. Ci auguriamo che questo documento possa servire come guida utile per una maggiore comprensione del mercato del lavoro in Italia, sia per le aziende che per i professionisti.



FUTURO DEL LAVORO



FUTURO DEL LAVORO **TREND HR E MERCATO DEL LAVORO**

TREND HR E MERCATO DEL LAVORO

Prospettive per le aziende

Dai dati raccolti, emerge che il livello di ottimismo riguardo al clima economico generale e alle opportunità di lavoro nei prossimi 2-5 anni è piuttosto variegato.

Le aziende stanno puntando su alcuni **obiettivi strategici** chiave, come guadagnare quote di mercato, aumentare il fatturato e migliorare l'operating profit. Altri obiettivi importanti includono l'innovazione e l'espansione del portafoglio prodotti.

Tuttavia, ci sono diverse **sfide** che potrebbero ostacolare il raggiungimento di questi obiettivi, come l'aumento dei costi, le difficoltà nel trattenere il personale e la necessità di rimanere aggiornati con le nuove tecnologie.

Quanto sei ottimista riguardo al clima economico generale e alle opportunità di lavoro che potrebbero o non potrebbero crearsi nei prossimi 2-5 anni?



Quali obiettivi strategici sono attualmente al centro dell'attenzione della tua azienda?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.

TREND HR E MERCATO DEL LAVORO

Prospettive per le aziende

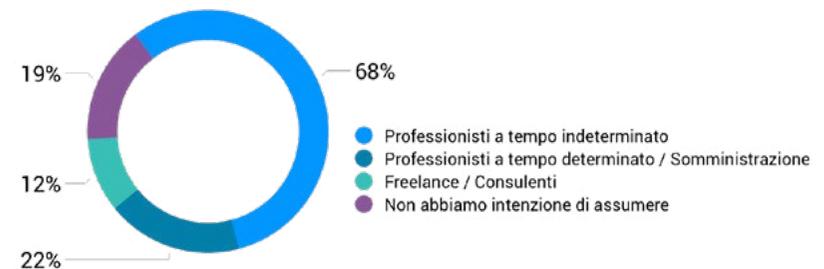
Per quanto riguarda gli **investimenti in risorse umane**, le aziende stanno concentrando i loro sforzi sull'assunzione di nuovi dipendenti, sui programmi di formazione e sulla fidelizzazione del personale esistente. Altri investimenti significativi includono l'adattamento delle strutture organizzative e l'automazione dei processi.

L'organico delle aziende ha visto diverse variazioni: molte hanno aumentato il personale, alcune lo hanno mantenuto stabile, mentre altre hanno registrato una diminuzione. Le posizioni di livello intermedio sono le più difficili da coprire, seguite da quelle di livello iniziale e manageriale. Le previsioni di assunzione per il 2025 sono positive, con molte realtà che intendono assumere nuovi dipendenti, soprattutto a tempo indeterminato. Solo una piccola percentuale prevede di avvalersi di freelance o consulenti, mentre alcune aziende non hanno intenzione di effettuare nuove assunzioni.

Quali sono le aree di investimento in risorse umane della tua organizzazione per il 2024 e 2025?



Che tipologia di professionisti pensi di assumere nel 2025?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.

TREND HR E MERCATO DEL LAVORO

Prospettive per i professionisti

Dai dati raccolti, emerge che c'è un discreto dinamismo e spesso nette divisioni riguardo le opportunità di carriera, soddisfazione lavorativa o retributiva.

La maggioranza dei professionisti è **soddisfatta della propria posizione lavorativa**. Circa la metà degli intervistati si dichiara gratificata, mentre una piccola percentuale è altamente soddisfatta. Tuttavia, una parte significativa della forza lavoro manifesta insoddisfazione, indicando che c'è ancora spazio per migliorare le condizioni lavorative e aumentare la gratificazione professionale.

Sei soddisfatto del tuo attuale lavoro?



Pensi che ci sia la possibilità di progredire nella carriera all'interno della tua azienda?



Ha cambiato lavoro negli ultimi 12 mesi?

TREND HR E MERCATO DEL LAVORO

Prospettive per i professionisti

Una parte significativa dei professionisti ha cambiato impiego negli ultimi 12 mesi, principalmente a causa della mancanza di progressione di carriera, stipendi troppo bassi e mancanza di opportunità di apprendimento e sviluppo. Altri fattori includono cattivi rapporti con i manager e carichi di lavoro ingestibili. Questi dati suggeriscono che le aziende devono prestare maggiore attenzione alle opportunità di crescita professionale, alla competitività salariale e al supporto manageriale.

Rispetto al tema delle **retribuzioni**, registriamo un buon indice di soddisfazione, ma molti si dichiarano insoddisfatti, ritenendo che il proprio stipendio non sia adeguato alle responsabilità. Le aziende potrebbero dover rivedere le politiche retributive per garantire che gli stipendi siano equi e commisurati alle diverse mansioni svolte.

Quali sono state le ragioni principali del tuo cambiamento?



Quanto ti ritieni soddisfatto della tua retribuzione?



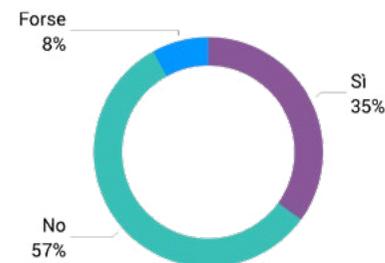
Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.

TREND HR E MERCATO DEL LAVORO

Prospettive per i professionisti

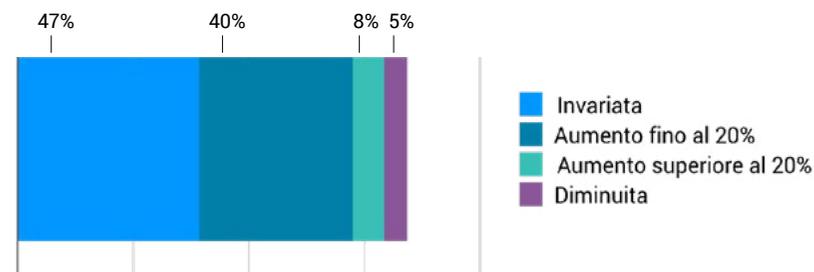
L'analisi delle **variazioni salariali** nel 2024 mostra che la retribuzione della maggioranza dei professionisti è rimasta invariata, mentre una parte ha beneficiato di aumenti salariali. Le ragioni principali per i cambiamenti nella retribuzione includono l'ottenimento di un nuovo lavoro, una promozione o un ruolo diverso all'interno della stessa organizzazione, e le prestazioni individuali.

Le aspettative salariali per il 2025 mostrano che la maggioranza dei professionisti prevede che la propria retribuzione rimarrà invariata, mentre una parte si aspetta un aumento. Questo suggerisce un certo pessimismo riguardo alle prospettive di aumento salariale per il prossimo anno. Le aziende potrebbero dover **migliorare le proprie politiche retributive** allo scopo di mantenere alta la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti.



Pensi che il tuo stipendio sia adeguato alle tue responsabilità?

Come è cambiata la tua retribuzione nel 2024?



Qual è stato il motivo del cambiamento della tua retribuzione?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.



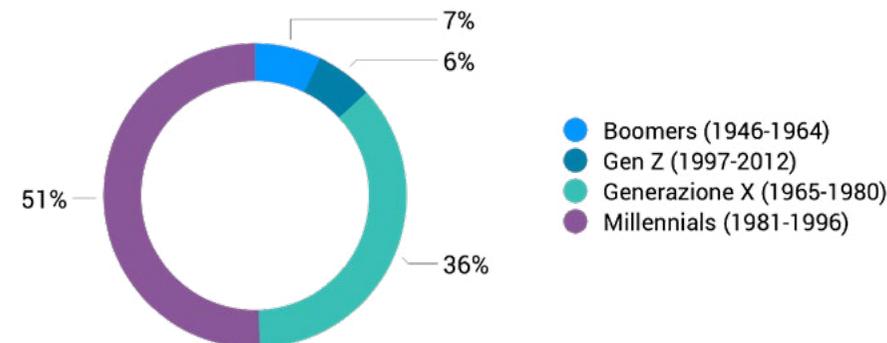
FUTURO DEL LAVORO **GENERAZIONI A CONFRONTO**

GENERAZIONI A CONFRONTO

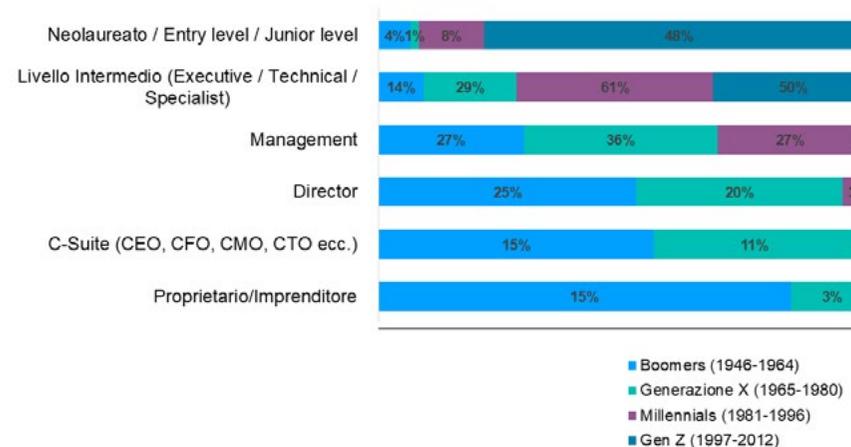
Distribuzione demografica e seniority

Il sondaggio aziendale ha coinvolto diverse generazioni, con una forte rappresentanza in Lombardia, Lazio, Piemonte ed Emilia Romagna. La Lombardia emerge come la regione con il maggior numero di partecipanti, riflettendo la sua concentrazione economica ed industriale. I **Boomers (1946-1964)** ricoprono principalmente ruoli di **management (27%)** e **direttivi (25%)**, spesso in aziende di medie e piccole dimensioni. La **Generazione X (1965-1980)** è ben rappresentata in ruoli **intermedi (29%)** e **manageriali (36%)**, distribuita equamente tra aziende di medie e grandi dimensioni. I **Millennials (1981-1996)** occupano principalmente ruoli **intermedi (61%)** e **manageriali (27%)**, lavorando in aziende di medie dimensioni e multinazionali. La **Gen Z (1997-2012)** è prevalentemente in ruoli **junior (48%)** e **intermedi (50%)**, impiegata in multinazionali e piccole aziende.

In quale fascia di età rientri?



Qual è il tuo livello di seniority lavorativa?



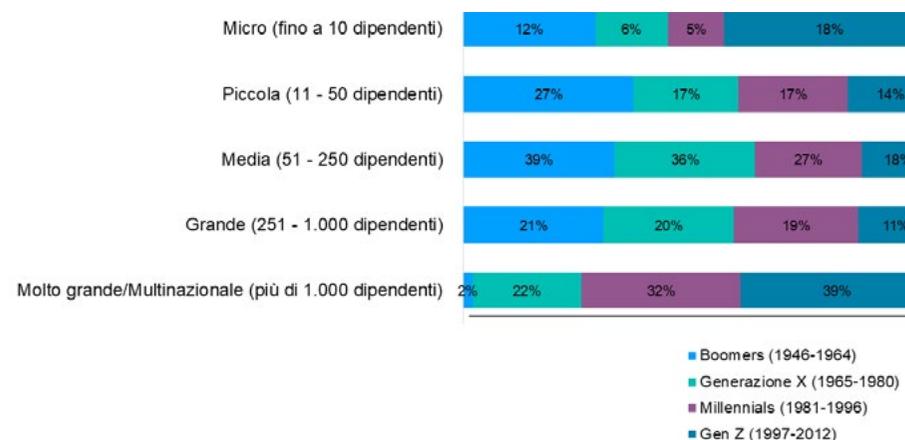
Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.

GENERAZIONI A CONFRONTO

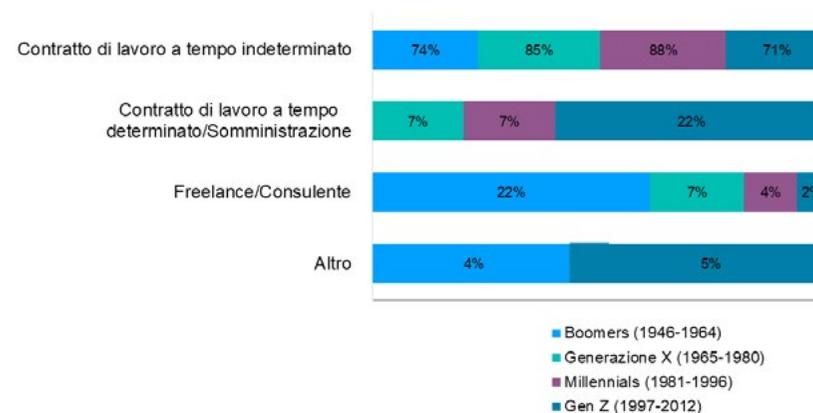
Soddisfazione, stabilità lavorativa e retribuzione

La soddisfazione lavorativa varia tra le generazioni, con una generale insoddisfazione riguardo alla trasparenza aziendale sui criteri di aumento salariale. I **Boomers** e la **Generazione X** hanno principalmente contratti a tempo indeterminato (74% e 85% rispettivamente), mentre i **Millennials** e la **Gen Z** mostrano una maggiore varietà di contratti, con una significativa presenza di quelli a **tempo determinato** tra i giovani (22%). I **Millennials** sono i più insoddisfatti della retribuzione, ritenendo che il proprio stipendio non sia commisurato alle responsabilità ricoperte (60%). L'equilibrio tra lavoro e vita privata è più soddisfacente per **Boomers** (65%) e **Gen Z** (63%).

Qual è la dimensione della tua azienda?



Come descriveresti il tuo attuale contratto di lavoro?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.

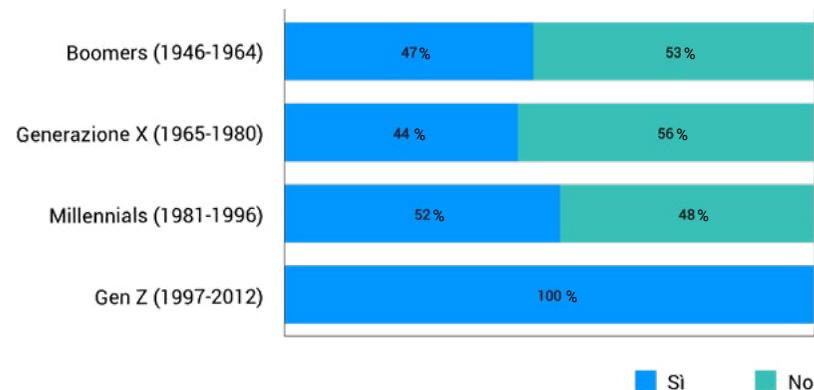
GENERAZIONI A CONFRONTO

Strategie per il benessere dei dipendenti

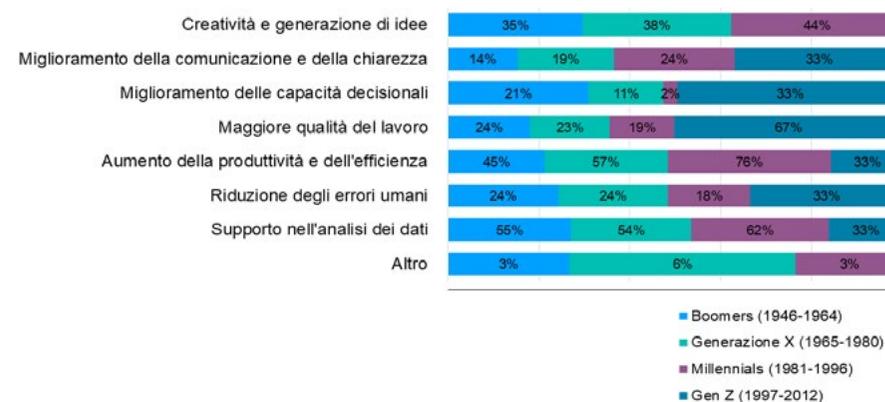
Il benessere mentale è considerato molto importante per la performance lavorativa da tutte le generazioni, con Gen Z e Millennials che riportano una maggiore necessità di supporto aziendale in termini di benessere mentale.

L'**intelligenza artificiale (IA)** rappresenta supporto lavorativo per le generazioni più giovani. Fra i vantaggi più apprezzati da **Gen Z** e **Millennials** annoveriamo l'aumento della produttività e la riduzione degli errori umani. **Boomers** e **Generazione X** apprezzano maggiormente il miglioramento delle capacità decisionali e della qualità del lavoro. Il sondaggio ha messo a confronto le diverse generazioni e rivelato alcune tendenze interessanti. La **Gen Z** è apprezzata per la sua **visione innovativa** e la **conoscenza tecnologica**, ma criticata per la superficialità. I **Boomers** sono valutati positivamente per la loro esperienza e il ruolo di **mentor**, ma considerati **poco flessibili**. In risposta, le aziende stanno adottando **strategie di integrazione generazionale** come programmi di mentorship, eventi di team building e formazione continua.

La tua azienda offre formazione o supporto per l'uso dell'IA?



Secondo te, quali sono i principali vantaggi dell'utilizzo dell'IA sul posto di lavoro?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.

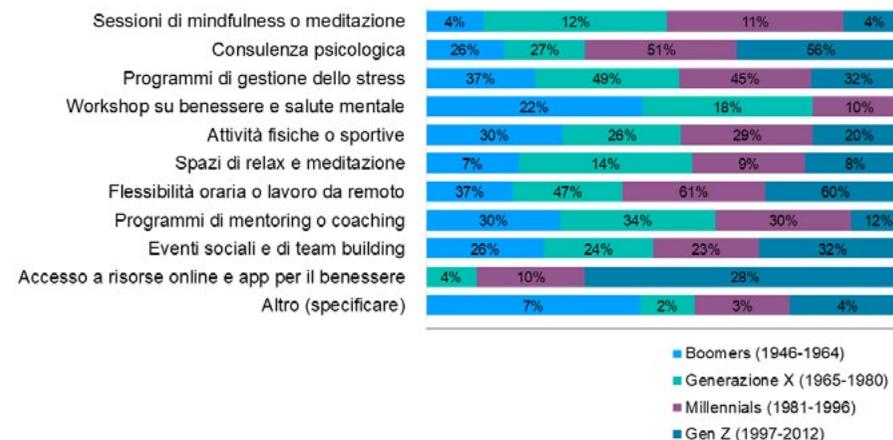
GENERAZIONI A CONFRONTO

Strategie per il benessere dei dipendenti

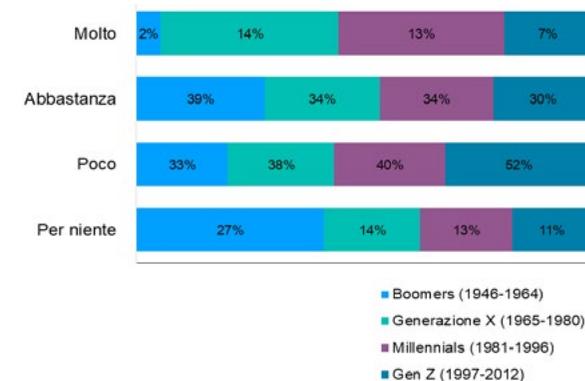
In risposta, le aziende stanno adottando **strategie di integrazione generazionale** come programmi di mentorship, eventi di team building e formazione continua.

In conclusione, il documento sottolinea l'importanza di strategie aziendali mirate per **integrare efficacemente le diverse fasce d'età** nel mondo del lavoro. Le aziende devono riconoscere e valorizzare le diverse competenze e aspettative delle generazioni, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo. Solo attraverso un approccio consapevole e adattivo sarà possibile sfruttare appieno il potenziale di ogni generazione, garantendo al contempo la soddisfazione e il benessere dei dipendenti.

Quali iniziative vorresti vedere implementate per migliorare il benessere mentale nella tua azienda?



Nell'ultimo anno, quanto spesso ti sei trovato in difficoltà nella gestione della famiglia a causa del lavoro?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.



FUTURO DEL LAVORO **IA E MERCATO DEL LAVORO**

IA E MERCATO DEL LAVORO

Opportunità ed ostacoli

Il sondaggio condotto tra professionisti e aziende in Italia nel 2024 ha rivelato dati interessanti riguardo alla **formazione** e all'**utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA)**.

La quota di professionisti che dichiara di utilizzare tecnologie o strumenti di IA Generativa **è passata dal 20% del 2023 a ben il 43% nel 2024**, con punte che arrivano al 58% tra i più giovani, convinti che possa portare vantaggi in termini di aumento della produttività e dell'efficienza, supporto nell'analisi dei dati, creatività e generazione di idee e riduzione dell'errore umano. Il **46%** dei partecipanti ha dichiarato che la propria azienda raccomanda l'uso di tecnologie o strumenti di intelligenza artificiale (IA) sul posto di lavoro.

Tuttavia, una maggioranza del **54%** ha risposto negativamente, indicando che le realtà in cui lavorano non promuovono attivamente l'adozione di tali strumenti. Tale risultato suggerisce che, sebbene ci sia un interesse crescente per l'IA, molte aziende potrebbero ancora essere in una fase di valutazione oppure potrebbero affrontare difficoltà nell'integrazione di tali tecnologie nei loro processi operativi.

Formazione e Supporto per l'IA

Il **48%** delle aziende offre **formazione** o **supporto** per l'uso dell'IA, mentre il **52%** non lo fa. Questo dato evidenzia una significativa divisione tra le realtà che investono nella preparazione dei propri dipendenti per l'adozione delle nuove tecnologie e quelle che, invece, non la considerano una priorità. La formazione è un asset cruciale per garantire che i professionisti possano utilizzare efficacemente tali strumenti, migliorando così la produttività e l'efficienza aziendale.

La tua azienda offre formazione o supporto per l'uso dell'IA?



IA E MERCATO DEL LAVORO

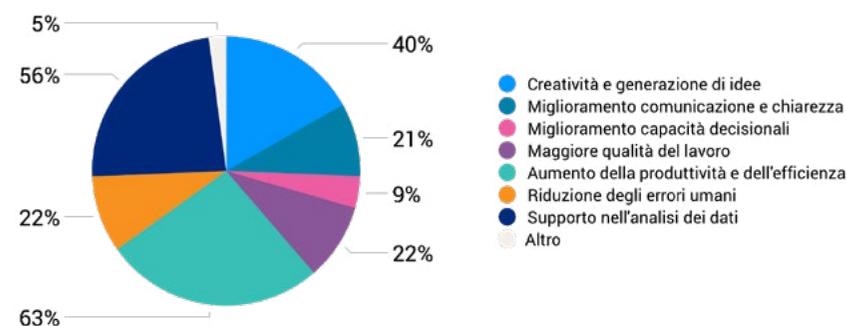
Ragioni per non utilizzare l'IA

Tra le ragioni principali per cui le aziende non utilizzano l'IA, il **25%** ha citato **considerazioni etiche e legali**. Questo riflette le preoccupazioni riguardo alla conformità normativa ed alle implicazioni etiche dell'uso di tale tecnologia, come ad esempio la trasparenza degli algoritmi e il rispetto della privacy. Il **19%** dei partecipanti, poi, ha menzionato **problemi di proprietà intellettuale**, indicando dubbi riguardo alla protezione delle innovazioni e delle tecnologie sviluppate, ed il **13%** ha indicato **l'impatto sulla forza lavoro esistente**, sottolineando timori per la possibile sostituzione dei lavoratori umani con le macchine. **Problemi legati alla privacy (28%)** ed al **controllo della qualità (13%)** sono ulteriori barriere che le aziende devono affrontare per implementare con successo l'IA.

Quali sono le ragioni per cui la tua azienda non utilizzerà l'IA?



Secondo te, quali sono i principali vantaggi dell'utilizzo dell'IA sul posto di lavoro?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.

IA E MERCATO DEL LAVORO

Vantaggi dell'utilizzo dell'IA

D'altro canto, i principali vantaggi percepiti dall'uso dell'IA sul posto di lavoro includono l'**aumento della produttività e dell'efficienza (63%)**. Questo è sicuramente uno dei benefici più citati, poiché, se usate in modo corretto, queste nuove tecnologie possono automatizzare compiti ripetitivi e migliorare i processi aziendali. Il **miglioramento delle capacità decisionali** è un altro vantaggio significativo indicato dai partecipanti alla survey, in quanto l'IA può analizzare grandi quantità di dati e fornire insights utili per prendere decisioni più informate.

La **riduzione degli errori umani (22%)** è un ulteriore beneficio, poiché l'IA può eseguire compiti con una precisione maggiore rispetto agli esseri umani. Altri vantaggi includono il **miglioramento della comunicazione e della chiarezza** dei messaggi condivisi, che possono contribuire a dar vita ad un ambiente di lavoro più collaborativo e innovativo.

Conclusioni

Questi dati evidenziano l'importanza crescente dell'IA nel mercato del lavoro italiano e la necessità di affrontare le sfide legate alla sua implementazione. Le aziende che investono nella formazione e nel supporto per l'uso delle nuove tecnologie possono trarre vantaggio da una maggiore produttività e da decisioni più informate, mentre quelle che non lo fanno rischiano di rimanere indietro. È essenziale che le organizzazioni considerino sia i benefici che le sfide dell'adozione dell'IA per poter rimanere competitive nel mercato globale.





FUTURO DEL LAVORO **BENEFIT E WELFARE**

BENEFIT E WELFARE

La nuova normalità

Nel mercato del lavoro odierno professionisti e aziende devono far fronte a diverse sfide e necessità, dettate da dinamiche sempre più veloci e frenetiche. Il **45%** degli intervistati ha dichiarato di trovarsi spesso in difficoltà nella gestione della famiglia a causa del lavoro. Le principali cause di queste difficoltà includono la **gestione dei bambini piccoli** e la cura di **genitori anziani non autosufficienti**.

Il **71%** degli intervistati ritiene che il congedo parentale previsto dalla legge sia insufficiente, mentre il **60%** ritiene che l'azienda offra un livello adeguato di **flessibilità oraria** per gestire le responsabilità familiari. Solo il **15%** delle aziende offre ulteriori sostegni concreti oltre alle misure previste dalla legge, come **congedi parentali aggiuntivi** e **servizi di baby-sitting**.

> PROFESSIONISTI

Quali benefit apprezzati di più?



> AZIENDE

Quali benefit specifici sono offerti ai dipendenti come standard?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.

BENEFIT E WELFARE

La nuova normalità

I professionisti apprezzano particolarmente i **benefit** che migliorano la **qualità di vita** e offrono maggiore **flessibilità** e **sicurezza**. Oltre allo stipendio, essi considerano diversi fattori quando valutano un nuovo lavoro. Un **ambiente lavorativo positivo, opportunità di crescita professionale** e **flessibilità** sono elementi chiave per attrarre e trattenere i migliori talenti. Inoltre, la crescente importanza del **lavoro da remoto** e delle iniziative di **conciliazione vita privata-lavoro** riflette un cambiamento nelle priorità dei dipendenti, che cercano un equilibrio migliore tra vita professionale e personale.

In conclusione, per competere efficacemente nel mercato del lavoro del 2025, le aziende devono adottare un approccio olistico che consideri sia la retribuzione che i benefit, creando un ambiente di lavoro che promuova la **soddisfazione** e la **motivazione** dei dipendenti, investendo in **politiche di welfare aziendale** più efficaci per creare un ambiente di lavoro più sano, produttivo e soddisfacente per tutti. Le imprese italiane hanno l'opportunità di **fare la differenza**, offrendo una maggiore **flessibilità** e **sostegni concreti** per la gestione familiare, migliorando la qualità della vita e il benessere dei propri dipendenti.

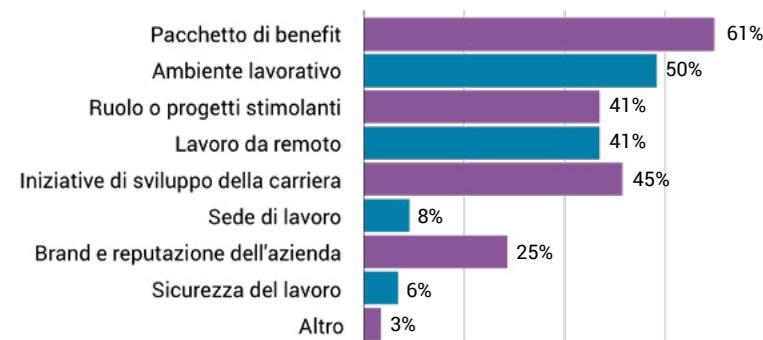
> PROFESSIONISTI

A parte lo stipendio, quali dei seguenti fattori sono più importanti per te quando prendi in considerazione un nuovo lavoro?



> AZIENDE

Quali sono i fattori più importanti per attrarre e trattenere il personale, a parte la retribuzione?





FUTURO DEL LAVORO

BENESSERE MENTALE

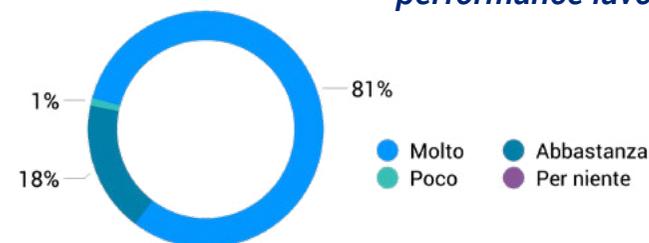
BENESSERE MENTALE

La marcia in più

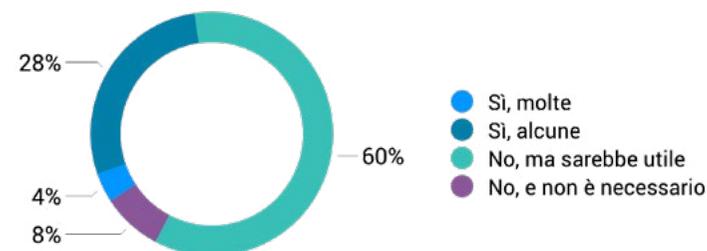
Il sondaggio condotto tra professionisti e aziende in Italia nel 2024 ha evidenziato l'importanza crescente del **benessere mentale** sul posto di lavoro. Il **92%** dei partecipanti, infatti, ha dichiarato che questo è un elemento **molto importante da ritrovare quotidianamente in azienda**. Solo una piccola percentuale lo considera **poco rilevante**. I dati raccolti sottolineano come la maggior parte dei professionisti riconosca la necessità di poter godere di un ambiente di lavoro sano e supportivo.

In termini di **performance lavorativa**, l'**81%** degli intervistati ha affermato che il benessere mentale influisce molto sulle loro prestazioni: ciò a dimostrazione di quanto oggi questa tematica non solo è riconosciuta come un valore importante, ma di come possa anche avere un impatto diretto sulla **produttività** e **sull'efficacia lavorativa**.

Quanto ritieni che il benessere mentale influisca sulla tua performance lavorativa?



La tua azienda offre attualmente iniziative o programmi per il benessere mentale?



Quali benefici hai riscontrato dalle iniziative di benessere mentale offerte dalla tua azienda?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.

BENESSERE MENTALE

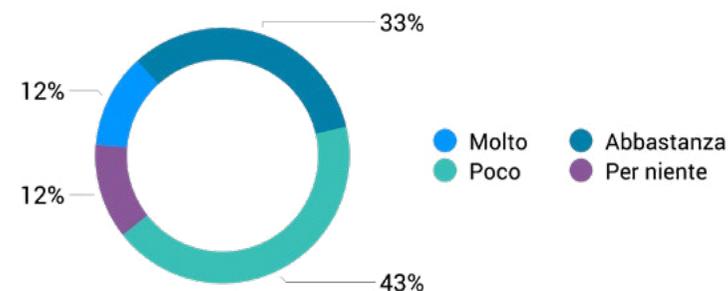
La marcia in più

Nonostante questa consapevolezza, solo il **37%** dei partecipanti si sente molto supportato dalla propria azienda in termini di benessere mentale, mentre il **26%** pare non esserlo affatto. È evidente che c'è ancora molta strada da fare per migliorare il **supporto aziendale** in questo ambito.

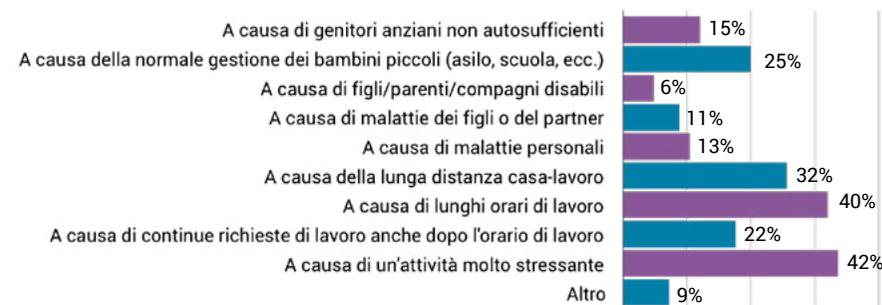
Per quanto riguarda le **iniziative aziendali** atte a promuovere il miglioramento della salute mentale dei propri team di lavoro, il **35%** delle aziende ne offre molteplici durante l'anno, mentre il **65%** non ne offre alcuna. Tuttavia, il **63%** degli intervistati ritiene che queste non siano sufficienti, indicando che c'è un margine di miglioramento significativo per le organizzazioni italiane nel fornire supporto adeguato ai professionisti.

Il sondaggio del 2024 ha evidenziato l'importanza cruciale del **benessere mentale** sul lavoro, con la maggioranza dei partecipanti che riconosce il suo impatto positivo sulle **performance lavorative**. Tuttavia, molte aziende hanno ancora margini di miglioramento nel fornire il supporto adeguato.

Nell'ultimo anno, quanto spesso ti sei trovato in difficoltà nella gestione della famiglia a causa del lavoro?



Per cosa ti sei trovato in difficoltà?



Oltre alle misure previste dalla legge, in ottica di welfare, l'azienda offre ulteriori sostegni concreti per la cura dei figli o dei genitori?



Per alcune domande gli intervistati hanno avuto la possibilità di selezionare le prime 3 o tutte le opzioni/risposte pertinenti.



FOCUS SUI SETTORI



FOCUS SUI SETTORI **ACCOUNTANCY & FINANCE**

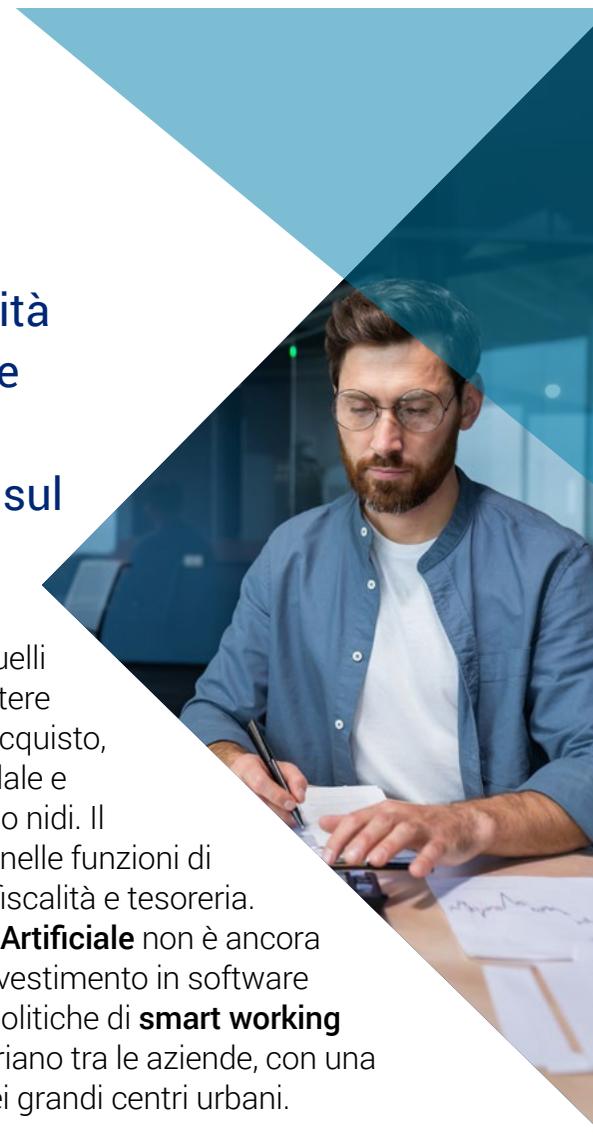
ACCOUNTANCY & FINANCE

Overview del settore

Il settore Accountancy & Finance si distingue per la sua stabilità in termini di opportunità lavorative, grazie agli obblighi di legge che alcune funzioni devono assolvere. Sebbene la tipologia di professionisti richiesti possa variare, il numero di opportunità sul mercato rimane costante.

Il 2024 ha già visto una domanda di competenze diverse rispetto agli anni precedenti e questa tendenza continuerà nel 2025. Le sfide HR più rilevanti non riguardano un calo dei talenti specifici, ma la **difficoltà nel trovare professionisti per ruoli tradizionali** come senior accountant e fiscalista, a causa della diminuzione del numero di professionisti disponibili, specialmente quelli provenienti dalle società di consulenza. Per quanto riguarda l'engagement e la produttività, le aziende che offrono un buon work-life balance e una gestione efficace dei carichi di lavoro risultano più attraenti, soprattutto per le posizioni non apicali, dove la componente femminile è predominante. Le politiche di reskilling e upskilling sono presenti solo in poche aziende mature. I **benefit**

più apprezzati sono quelli che aiutano a combattere la perdita di potere d'acquisto, come il welfare aziendale e i contributi per scuole o nidi. Il turnover è più elevato nelle funzioni di controllo di gestione, fiscalità e tesoreria. L'uso dell'**Intelligenza Artificiale** non è ancora diffuso, ma cresce l'investimento in software gestionali evoluti. Le politiche di **smart working** e lavoro da remoto variano tra le aziende, con una maggiore adozione nei grandi centri urbani.





Cooperazione e
intelligenza emotiva:
le soft skill per chi
punta ai ruoli più alti.



Per il futuro: una
crescente domanda di
competenze digitali e
sostenibili.

Competenze chiave e retribuzioni

Le **competenze tecniche** e soft skill più richieste nel settore Accountancy & Finance includono l'inglese fluente, la capacità di lavorare su sistemi gestionali complessi e il lavoro multidisciplinare come "business partner". In termini di **formazione**, sono valorizzati il percorso di laurea e le certificazioni sulla lingua inglese. Le competenze richieste variano con la seniority: mentre le competenze tecniche rimangono simili, le soft skill come l'**intelligenza emotiva** e la capacità di lavorare tra team diventano cruciali per i ruoli più alti.

Le **figure più ricercate** sono Industrial Controller, Tax Specialist e Business o Sales Controller, mentre Finance Manager, Audit Manager e Responsabile Amministrativo sono meno richiesti.

Prospettive e sfide per il futuro

Nel 2025, il settore Accountancy & Finance non affronterà sfide sostanzialmente diverse rispetto al 2024, ma sarà cruciale per i professionisti riuscire a integrarsi perfettamente nel ciclo aziendale come business partner. La **digitalizzazione** è matura sulla carta, ma incontra ancora resistenze nelle PMI. Sul fronte **ESG**, il 2025 segnerà un punto di non ritorno: tutte le aziende dovranno produrre un bilancio di sostenibilità. Alcune coglieranno l'opportunità per acquisire nuove competenze, mentre altre cercheranno di adempiere agli obblighi senza apportare innovazioni significative.

Si prevede una **crescita dell'occupazione** tra il 2% e il 5% rispetto al 2024, con una crescente domanda di competenze digitali e sostenibili.

ACCOUNTANCY & FINANCE

Salary Tables

Administrative		Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Department Secretary	>10 anni	37.548 €	43.806 €	40.677 €	36.505 €	
	5-10 anni	30.247 €	35.462 €	32.333 €	33.376 €	
	2-5 anni	23.989 €	27.118 €	25.032 €	25.032 €	
Management Secretary	>10 anni	34.419 €	46.935 €	42.763 €	46.935 €	
	5-10 anni	40.677 €	39.634 €	36.505 €	36.505 €	
Office Manager	> 10 anni	40.677 €	46.935 €	42.763 €	52.150 €	
	5-10 anni	35.462 €	41.720 €	38.591 €	46.935 €	
	2-5 anni	29.204 €	33.376 €	31.290 €	31.290 €	
Presidencial Secretary	>10 anni	46.935 €	54.236 €	50.064 €	54.236 €	
	5-10 anni	40.677 €	46.935 €	42.763 €	46.935 €	
Consulenza fiscale		Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Accountant	2-5 anni	25.032 €	29.204 €	27.118 €	28.161 €	
Consultant	2-5 anni	29.204 €	33.376 €	31.290 €	31.290 €	
Partner	>10 anni	88.655 €	104.300 €	94.913 €	93.870 €	
Senior Accountant	5-10 anni	35.462 €	41.720 €	38.591 €	36.505 €	
Senior Consultant	5-10 anni	44.849 €	52.150 €	47.978 €	44.849 €	

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

ACCOUNTANCY & FINANCE

Salary Tables

Energy

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
CFO	>10 anni	84.483 €	99.085 €	90.741 €	78.225 €
Consolidation & Reporting Manager	5-10 anni	53.193 €	62.580 €	57.365 €	46.935 €
Financial Controller	5-10 anni	53.193 €	62.580 €	57.365 €	52.150 €
Internal Auditor	2-5 anni	34.419 €	39.634 €	36.505 €	34.419 €

Engineering

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
CFO	>10 anni	80.311 €	93.870 €	85.526 €	78.225 €
Project Cost Controll Coordinator	5-10 anni	49.021 €	57.365 €	53.193 €	41.720 €
Project Cost Controll Manager	>10 anni	66.752 €	78.225 €	71.967 €	67.795 €
Project Cost Controller	2-5 anni	40.677 €	46.935 €	42.763 €	41.720 €

GDO/Retail

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
CFO	>10 anni	102.214 €	119.945 €	109.515 €	83.440 €
Retail Controller	5-10 anni	44.849 €	52.150 €	47.978 €	41.720 €
Sales Controller	2-5 anni	39.634 €	45.892 €	42.763 €	36.505 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

ACCOUNTANCY & FINANCE

Salary Tables

Industry	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
CFO	>10 anni	76.139 €	88.655 €	81.354 €	67.795 €
Controller	2-5 anni	35.462 €	41.720 €	38.591 €	31.290 €
Controller Filiali Estere	5-10 anni	53.193 €	62.580 €	57.365 €	46.935 €
Controller/Finance Manager	>10 anni	62.580 €	73.010 €	66.752 €	57.365 €
Junior Controller	2-5 anni	29.204 €	33.376 €	31.290 €	33.376 €
Payroll Coordinator	5-10 anni	44.849 €	52.150 €	47.978 €	46.935 €
Payroll Specialist	2-5 anni	29.204 €	33.376 €	31.290 €	29.204 €
Resp.Co.Gestione	>10 anni	58.408 €	67.795 €	62.580 €	57.365 €
Senior Controller	5-10 anni	46.935 €	54.236 €	50.064 €	41.720 €
Metalmeccanico	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Addetto Contabilità Clienti e Recupero Crediti	2-5 anni	30.247 €	35.462 €	32.333 €	28.161 €
CFO	>10 anni	66.752 €	78.225 €	71.967 €	67.795 €
Credit Manager	>10 anni	49.021 €	57.365 €	53.193 €	57.365 €
Credit Specialist	5-10 anni	32.333 €	37.548 €	34.419 €	36.505 €
Internal Auditor	5-10 anni	40.677 €	46.935 €	42.763 €	43.806 €
Junior Internal Auditor	2-5 anni	29.204 €	33.376 €	31.290 €	33.376 €
Senior Internal Auditor	>10 anni	46.935 €	54.236 €	50.064 €	50.064 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **BANKING**

BANKING

Overview del settore

Nel settore Banking si osserva un'attività limitata in termini di movimenti, ma quando questi si verificano sono significativi, spesso determinati da fusioni, riorganizzazioni o trasformazioni all'interno dei grandi gruppi bancari.

Non emergono nuovi attori o trend particolarmente innovativi, ma alcuni cambiamenti improvvisi possono creare scenari complessi, influenzando strutture commerciali, strategie di mercato e dinamiche occupazionali. Le sfide principali riguardano l'ottimizzazione delle strutture organizzative interne, l'attrazione di talenti con competenze tecnologiche avanzate

e la formazione continua dei dipendenti. Questi aspetti sono fondamentali per affrontare il processo di digitalizzazione e per rimanere competitivi in un contesto in continua evoluzione.





Competenze chiave e retribuzioni

Via libera al lavoro agile e pacchetti welfare avanzati per attrarre talenti.

Le competenze più ricercate nel settore bancario sono soprattutto di **natura tecnologica**, con un focus particolare su Cybersecurity, Data Science, Risk Management e AML. Sono molto apprezzati i **professionisti con esperienza nella gestione dei dati e competenze avanzate di analisi**. I percorsi accademici più valorizzati comprendono lauree in Informatica, Ingegneria Informatica, Matematica e Statistica, elementi che rappresentano un punto di partenza cruciale per accedere a posizioni specializzate all'interno del settore. I ruoli dirigenziali, in particolare quelli nelle aree Compliance, Risk e Investment Banking, sono tra i più retribuiti. Questo risultato è legato sia ad un'alta preparazione accademica che ad una significativa esperienza internazionale. Per migliorare la permanenza dei professionisti, le banche puntano sempre di più su fattori come l'adozione del **lavoro agile** e su **pacchetti welfare avanzati**, elementi fondamentali per attrarre talenti nel contesto attuale.



La tendenza è quella di andare verso la sostenibilità e la trasparenza

Prospettive e sfide per il futuro

Le prospettive future per il settore Banking sono fortemente **orientate verso la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica**, con l'obiettivo di migliorare sia l'efficienza interna che l'esperienza del cliente. Accanto a questi trend si affermano tematiche come la **sostenibilità** e la gestione delle **questioni ESG**, che spingono le istituzioni a comunicare in modo trasparente con i clienti e a investire in strategie con un minor impatto ambientale. Si prevede un'espansione dell'occupazione in settori come IT, Sostenibilità, Funzioni Digitali e Controlli Interni. Questo fenomeno sarà guidato dalla necessità di affrontare fusioni, acquisizioni e cambiamenti strutturali, con un'attenzione particolare alla formazione continua dei dipendenti attraverso **l'aggiornamento delle competenze**.

BANKING

Salary Tables

Asset Management

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Sales Role				
>10 anni	99.085 €	99.085 €	99.085 €	99.085 €
5-10 anni	73.010 €	73.010 €	78.225 €	73.010 €
2-5 anni	52.150 €	52.150 €	52.150 €	52.150 €

Consumer Finance

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Credit Analysis Role				
>10 anni	52.150 €	52.150 €	52.150 €	52.150 €
5-10 anni	41.720 €	41.720 €	41.720 €	41.720 €
2-5 anni	31.290 €	31.290 €	33.376 €	31.290 €
Sales Role				
>10 anni	93.870 €	93.870 €	93.870 €	93.870 €
5-10 anni	73.010 €	73.010 €	73.010 €	73.010 €
2-5 anni	52.150 €	52.150 €	52.150 €	52.150 €

Corporate & Investment Banking

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Analysis Role				
>10 anni	104.300 €	104.300 €	104.300 €	104.300 €
5-10 anni	83.440 €	83.440 €	83.440 €	83.440 €
2-5 anni	62.580 €	62.580 €	62.580 €	62.580 €
Analyst				
1-3 anni	41.720 €	52.150 €	46.935 €	41.720 €
Associate				
4-6 anni	78.225 €	83.440 €	78.225 €	73.010 €
Vice President				
> 6 anni	119.945 €	135.590 €	125.160 €	114.730 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

BANKING

Salary Tables

	Esperienza	Credit			
		Bologna	Milano	Roma	Torino
Securitization Manager	5-8 anni	83.440 €	104.300 €	83.440 €	83.440 €
	Esperienza	NPL			
		Bologna	Milano	Roma	Torino
Asset Manager	5-10 anni	52.150 €	73.010 €	52.150 €	52.150 €
	2-5 anni	41.720 €	52.150 €	41.720 €	41.720 €
Head of Credit	>10 anni	104.300 €	156.450 €	125.160 €	104.300 €
Portfolio Analyst	2-5 anni	36.505 €	46.935 €	36.505 €	36.505 €
Portfolio Manager	5-6 anni	62.580 €	73.010 €	67.795 €	62.580 €
	Esperienza	Private Banking			
		Bologna	Milano	Roma	Torino
PB Role	>10 anni	104.300 €	104.300 €	104.300 €	104.300 €
	5-10 anni	78.225 €	78.225 €	78.225 €	78.225 €
	2-5 anni	52.150 €	52.150 €	52.150 €	52.150 €
	Esperienza	Private Equity			
		Bologna	Milano	Roma	Torino
Investment Analyst	2-3 anni	39.634 €	52.150 €	41.720 €	41.720 €
	3-4 anni	56.322 €	62.580 €	60.494 €	52.150 €
Investment Manager	> 5 anni	78.225 €	-	-	-
	> 6 anni	114.730 €	125.160 €	119.945 €	109.515 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **DIGITAL & NEW MEDIA**

DIGITAL & NEW MEDIA

Overview del settore

Nel 2024, il settore digitale e dei nuovi media in Italia ha registrato una crescita significativa, raggiungendo un valore di circa 80 miliardi di euro, con un incremento del 2,8% rispetto all'anno precedente. I segmenti trainanti sono stati:



L'intelligenza artificiale, con soluzioni come l'IA generativa e ChatGPT, ha avuto un impatto notevole. Le principali **sfide HR** includono l'aggiornamento continuo delle competenze e il mantenimento dell'engagement e del benessere dei dipendenti. In termini di **talent retention**, la gestione del lavoro ibrido e la promozione della diversità e inclusione sono essenziali per attrarre e trattenere talenti. Le politiche di reskilling e upskilling sono fondamentali per affrontare i cambiamenti tecnologici e normativi. I principali driver includono opportunità di crescita professionale, una cultura aziendale positiva, compensazioni competitive, coinvolgimento dei dipendenti e comunicazione trasparente. L'**AI** sta rivoluzionando la creazione e distribuzione

dei contenuti, migliorando la personalizzazione dell'esperienza utente e automatizzando processi creativi. Il cloud computing e l'IoT facilitano la gestione dei dati e l'efficienza operativa. Le **politiche di lavoro flessibile**, come il lavoro da remoto, sono comuni, ma richiedono strategie per mantenere il benessere dei dipendenti e garantire la sicurezza dei dati. Molte aziende adottano modelli di lavoro ibridi per offrire flessibilità e interazione diretta.





**Leadership e
problem solving
sono le soft skill
più ricercate nei
ruoli senior.**

Competenze chiave e retribuzioni

Nel settore Digital e New Media, sia le competenze tecniche che le soft skill sono fondamentali per il successo. Le **competenze tecniche** più richieste includono l'analisi dei dati, il marketing digitale e la cybersecurity. Strumenti come SQL, R, Python, Tableau e Power BI sono essenziali per l'analisi dei dati, mentre SEO, SEM e PPC sono cruciali per il marketing digitale. Le **soft skill** più richieste comprendono il problem solving, la comunicazione virtuale, la collaborazione e l'adattabilità.

In termini di **formazione**, le certificazioni più valorizzate includono lauree in Marketing Digitale, Informatica, Ingegneria Informatica e master in Data Science e Digital Media. Le

competenze richieste variano con la seniority: i ruoli junior richiedono competenze tecniche specifiche, mentre i ruoli senior richiedono soft skill come leadership e problem solving. Le **figure più pagate** includono Chief Digital Officer, Data Scientist, Cybersecurity Manager ed E-commerce Manager, grazie alla loro importanza strategica e alle competenze avanzate. Le **figure meno pagate**, come Copywriter, Social Media Manager, SEO Specialist e Graphic Designer, tendono ad avere salari inferiori a causa della minore domanda di competenze tecniche avanzate. Le differenze retributive riflettono la domanda di competenze specializzate e l'impatto strategico dei ruoli.



Sono i trend
tecnologici
emergenti a
plasmare il futuro
del settore.

Prospettive e sfide per il futuro

Il settore Digital e New Media è in **continua evoluzione**, con trend tecnologici emergenti che potrebbero plasmare il futuro nei prossimi anni. Tra i principali trend da monitorare ci sono l'Intelligenza Artificiale generativa, la blockchain, la sicurezza post-quantum, la sostenibilità e le tecnologie verdi, oltre alla realtà aumentata (AR) e alla realtà virtuale (VR). Per adattarsi ai cambiamenti globali, il settore sta integrando tecnologie emergenti come l'IA, il machine learning e l'Internet of Things (IoT) per migliorare l'efficienza operativa e creare nuovi modelli di business. La **sostenibilità** è diventata centrale, con molte aziende che adottano pratiche per ridurre l'impatto ambientale, come l'uso di

energie rinnovabili e strategie di economia circolare. Inoltre, le aziende stanno sempre più integrando i criteri ESG nelle proprie strategie, promuovendo trasparenza, inclusione e responsabilità sociale.

Le proiezioni per la **crescita dell'occupazione** nel settore sono promettenti, con un aumento della domanda di competenze specifiche come l'IA, il machine learning, la sostenibilità, la business intelligence e la sicurezza informatica. La formazione continua e la riqualificazione saranno cruciali per adattarsi a questi cambiamenti, con le aziende che investono sempre di più in programmi di sviluppo delle competenze digitali.

DIGITAL & NEW MEDIA

Salary Tables

Agenzia di comunicazione

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Account Director	5-10 anni	48.500 €	52.150 €	50.064 €	47.457 €
Account Executive	2-5 anni	33.950 €	36.505 €	35.045 €	33.220 €
Art Director	2-5 anni	35.890 €	38.591 €	37.047 €	35.118 €
Community Manager	5-10 anni	48.500 €	52.150 €	50.064 €	47.457 €
Content Manager	2-5 anni	36.860 €	39.634 €	38.049 €	36.067 €
Copywriter	2-5 anni	35.890 €	38.591 €	37.047 €	35.118 €
Direttore Creativo	5-10 anni	48.500 €	52.150 €	50.064 €	47.457 €
Head of Content	5-10 anni	53.349 €	57.365 €	55.070 €	52.202 €
Head of Social Media	5-10 anni	49.469 €	53.193 €	51.065 €	48.406 €
Social Media Manager	2-5 anni	36.860 €	39.634 €	38.049 €	36.067 €
Strategist	2-5 anni	29.100 €	31.290 €	30.038 €	28.474 €

Agenzia di pubbliche relazioni

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Event Manager	5-10 anni	46.560 €	50.064 €	48.061 €	45.558 €
Event Specialist	2-5 anni	31.040 €	33.376 €	32.041 €	30.372 €
Influencer Marketing Manager	2-5 anni	32.980 €	35.462 €	34.044 €	32.270 €
PR Account Director	5-10 anni	48.500 €	52.150 €	50.064 €	47.457 €
PR Account Manager	2-5 anni	32.010 €	34.419 €	33.042 €	31.321 €
Senior Talent Manager	5-10 anni	46.560 €	50.064 €	48.061 €	45.558 €
Talent Manager	2-5 anni	32.010 €	34.419 €	33.042 €	31.321 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

DIGITAL & NEW MEDIA

Salary Tables

Agenzia Media	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Biddable Specialist	2-5 anni	36.860 €	39.634 €	38.049 €	36.067 €
Digital Analyst	2-5 anni	36.860 €	39.634 €	38.049 €	36.067 €
Digital Analyst Manager	5-10 anni	53.349 €	57.365 €	55.070 €	52.202 €
Head of biddable	5-10 anni	53.349 €	57.365 €	55.070 €	52.202 €
Performance Manager	5-10 anni	58.199 €	62.580 €	60.077 €	56.948 €
Performance Specialist	2-5 anni	38.800 €	41.720 €	40.051 €	37.965 €
Programmatic Manager	5-10 anni	58.199 €	62.580 €	60.077 €	56.948 €
Programmatic Specialist	2-5 anni	41.710 €	44.849 €	43.055 €	40.813 €
SEO Manager	5-10 anni	49.469 €	53.193 €	51.065 €	48.406 €
SEO Specialist	2-5 anni	33.950 €	36.505 €	35.045 €	33.220 €

Industry	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Automation Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	65.709 €	64.666 €
Automation Specialist	2-5 anni	34.419 €	36.505 €	33.376 €	33.376 €
Content Manager	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €
CRM Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	65.709 €	64.666 €
Digital Analyst	2-5 anni	34.419 €	36.505 €	33.376 €	33.376 €
Digital Marketing Manager	5-10 anni	62.580 €	67.795 €	61.537 €	61.537 €
Digital Marketing Specialist	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €
Social Media Manager	5-10 anni	49.021 €	52.150 €	47.978 €	46.935 €
Social Media Specialist	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

DIGITAL & NEW MEDIA

Salary Tables

	B2B	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Automation Manager		5-10 anni	66.752 €	71.967 €	65.709 €	64.666 €
Automation Specialist		2-5 anni	34.419 €	36.505 €	33.376 €	33.376 €
Community Manager		5-10 anni	53.193 €	57.365 €	52.150 €	52.150 €
Content Manager		2-5 anni	35.462 €	52.150 €	35.462 €	34.419 €
CRM Manager		5-10 anni	73.010 €	78.225 €	71.967 €	70.924 €
Digital Analyst		2-5 anni	28.161 €	30.247 €	27.118 €	27.118 €
Digital Marketing Manager		5-10 anni	77.182 €	83.440 €	76.139 €	75.096 €
Digital Marketing Specialist		2-5 anni	41.720 €	44.849 €	40.677 €	40.677 €
E-commerce Manager		5-10 anni	83.440 €	89.698 €	82.397 €	80.311 €
E-commerce Specialist		2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €
Performance Manager		5-10 anni	62.580 €	66.752 €	60.494 €	60.494 €
Performance Specialist		2-5 anni	41.720 €	44.849 €	40.677 €	40.677 €
Social Media Manager		5-10 anni	53.193 €	57.365 €	52.150 €	52.150 €
Social Media Specialist		2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

DIGITAL & NEW MEDIA

Salary Tables

Banking & Insurance	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Automation Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	69.881 €	69.881 €
Automation Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	35.462 €	34.419 €
Community Manager	5-10 anni	62.580 €	67.795 €	62.580 €	61.537 €
Content Manager	2-5 anni	52.150 €	55.279 €	50.064 €	50.064 €
CRM Manager	5-10 anni	77.182 €	83.440 €	76.139 €	75.096 €
Digital Analyst	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.965 €	37.548 €
Digital Marketing Manager	5-10 anni	73.010 €	78.225 €	71.967 €	70.924 €
Digital Marketing Specialist	2-5 anni	49.021 €	52.150 €	47.978 €	46.935 €
Performance Manager	5-10 anni	67.795 €	73.010 €	66.752 €	65.709 €
Performance Specialist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
SEO Manager	5-10 anni	73.010 €	78.225 €	70.924 €	70.924 €
SEO Specialist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
Social Media Manager	5-10 anni	58.408 €	62.580 €	57.365 €	56.322 €
Social Media Specialist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

DIGITAL & NEW MEDIA

Salary Tables

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Community Manager	5-10 anni	59.451 €	63.623 €	58.408 €	57.365 €
Content Manager	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
Creative Director	5-10 anni	77.182 €	83.440 €	76.139 €	75.096 €
CRM Manager	5-10 anni	83.440 €	88.655 €	80.311 €	80.311 €
Digital Analyst	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €
Digital Marketing Manager	5-10 anni	77.182 €	83.440 €	76.139 €	75.096 €
Digital Marketing Specialist	2-5 anni	40.677 €	43.806 €	39.634 €	39.634 €
E-commerce Manager	5-10 anni	91.784 €	99.085 €	89.698 €	89.698 €
E-commerce Specialist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
Performance Manager	5-10 anni	53.193 €	57.365 €	52.150 €	52.150 €
Performance Specialist	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €
SEO Manager	5-10 anni	58.408 €	62.580 €	57.365 €	56.322 €
SEO Specialist	2-5 anni	34.419 €	37.548 €	34.419 €	33.376 €
Social Media Manager	5-10 anni	58.408 €	62.580 €	57.365 €	56.322 €
Social Media Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	35.462 €	34.419 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

DIGITAL & NEW MEDIA

Salary Tables

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Life Sciences					
Automation Manager	5-10 anni	73.010 €	78.225 €	70.924 €	70.924 €
Automation Specialist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
Community Manager	5-10 anni	58.408 €	62.580 €	57.365 €	56.322 €
Content Manager	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
CRM Manager	5-10 anni	77.182 €	83.440 €	76.139 €	75.096 €
Digital Analyst	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
Digital Marketing Manager	5-10 anni	82.397 €	88.655 €	80.311 €	80.311 €
Digital Marketing Specialist	2-5 anni	53.193 €	57.365 €	52.150 €	52.150 €
E-commerce Manager	5-10 anni	96.999 €	104.300 €	94.913 €	93.870 €
E-commerce Specialist	2-5 anni	49.021 €	52.150 €	47.978 €	46.935 €
SEO Manager	5-10 anni	58.408 €	62.580 €	57.365 €	56.322 €
SEO Specialist	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €
Social Media Manager	5-10 anni	62.580 €	67.795 €	61.537 €	61.537 €
Social Media Specialist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

DIGITAL & NEW MEDIA

Salary Tables

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Retail					
Automation Manager	5-10 anni	67.795 €	73.010 €	66.752 €	65.709 €
Automation Specialist	2-5 anni	34.419 €	36.505 €	33.376 €	33.376 €
Community Manager	5-10 anni	58.408 €	62.580 €	57.365 €	56.322 €
Content Manager	2-5 anni	41.720 €	44.849 €	40.677 €	40.677 €
CRM Manager	5-10 anni	77.182 €	83.440 €	76.139 €	75.096 €
Digital Analyst	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €
Digital Marketing Manager	5-10 anni	77.182 €	83.440 €	76.139 €	75.096 €
Digital Marketing Specialist	2-5 anni	41.720 €	44.849 €	40.677 €	40.677 €
E-commerce Manager	5-10 anni	93.870 €	101.171 €	91.784 €	90.741 €
E-commerce Specialist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
SEO Manager	5-10 anni	62.580 €	67.795 €	61.537 €	61.537 €
SEO Specialist	2-5 anni	41.720 €	44.849 €	40.677 €	40.677 €
Social Media Manager	5-10 anni	58.408 €	62.580 €	57.365 €	56.322 €
Social Media Specialist	2-5 anni	38.591€	41.720 €	38.591 €	37.548 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

DIGITAL & NEW MEDIA

Salary Tables

Servizi	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Automation Manager	5-10 anni	69.881 €	75.096 €	68.838 €	67.795 €
Automation Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	35.462 €	34.419 €
Community Manager	5-10 anni	59.451 €	63.623 €	58.408 €	57.365 €
Content Manager	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €
CRM Manager	5-10 anni	82.397 €	88.655 €	80.311 €	80.311 €
Digital Analyst	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €
Digital Marketing Manager	5-10 anni	67.795 €	73.010 €	66.752 €	65.709 €
Digital Marketing Specialist	2-5 anni	41.720 €	44.849 €	40.677 €	40.677 €
Digital Media Planner	5-10 anni	58.408 €	62.580 €	57.365 €	56.322 €
E-commerce Manager	5-10 anni	83.440 €	89.698 €	81.354 €	80.311 €
E-commerce Specialist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
Performance Manager	5-10 anni	67.795 €	73.010 €	66.752 €	65.709 €
Performance Specialist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	42.763 €	42.763 €
SEO Manager	5-10 anni	53.193 €	57.365 €	52.150 €	52.150 €
SEO Specialist	2-5 anni	34.419 €	37.548 €	34.419 €	33.376 €
Social Media Manager	5-10 anni	58.408 €	62.580 €	57.365 €	56.322 €
Social Media Specialist	2-5 anni	38.591 €	41.720 €	37.548 €	37.548 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **ENERGY**

ENERGY

Overview del settore

Il mercato dell'energia in Italia continua a crescere nel 2024, con ottime previsioni per il 2025. Il settore delle rinnovabili e dell'efficiamento energetico è un punto di riferimento per le assunzioni in ambito ingegneristico ed economico.

Il solare, grazie alla riduzione dei costi di produzione e agli incentivi, guida la transizione green, seguito da agrivoltaico, eolico, battery storage e idrogeno.

Tuttavia, il settore affronta una **carezza di talenti nei mercati di nicchia** come idrogeno, battery storage e data center, con una candidate experience limitata a 5-10 anni. Questo impone ai dipartimenti HR di sviluppare programmi interni per migliorare le competenze. La **modalità ibrida di lavoro** (ufficio/smartworking) è sempre più diffusa, migliorando il work-life balance.

Le aziende all'avanguardia adottano politiche di reskilling e upskilling per rispettare i vincoli normativi europei e mantenere alto il know-how. I principali driver di retention includono

opportunità di crescita professionale, compensazioni competitive, un ambiente di lavoro positivo e flessibilità lavorativa.

La transizione digitale accompagna quella energetica, con l'IA che contribuisce alla gestione delle energie verdi e i big data che migliorano l'affidabilità delle reti. Le politiche di lavoro flessibile, come lo smart working, sono comuni, con una preferenza per modalità ibride.





Per i senior:
visione strategica
e competenza
nell'uso di nuove
tecnologie

Competenze chiave e retribuzioni

Le competenze tecniche e soft skill più richieste nel settore riflettono le trasformazioni tecnologiche e le sfide legate alla sostenibilità. Tra le **competenze tecniche** più richieste ci sono l'analisi dei dati, la gestione delle tecnologie, l'ingegneria ambientale e l'economia circolare. Le soft skill più apprezzate includono adattabilità, flessibilità, competenze comunicative e una spiccata capacità di problem solving per gestire situazioni non ordinarie.

In termini di **formazione**, le certificazioni più richieste includono l'EGE (Esperto in Gestione dell'Energia), i Certificati Bianchi (TEE) e gli Attestati di Prestazione Energetica (APE). I titoli di studio più valorizzati sono la laurea in materie energetiche, il Master in Diritto

dell'Energia e Transizione Energetica e i corsi di formazione per Energy Manager.

Le competenze richieste variano con la seniority: i junior devono avere conoscenze di base in ingegneria energetica e data analysis, i middle devono gestire progetti energetici e conoscere le normative, mentre i senior devono avere una visione strategica e esperienza nell'implementazione di nuove tecnologie.

Le **figure più pagate** includono Energy Manager, Ingegneri Energetici (R&D) e Project/Construction Manager, mentre le **meno remunerate** sono tecnici di manutenzione, operatori di impianti e assistenti amministrativi. Le differenze salariali sono determinate dal livello di specializzazione e dalle responsabilità del ruolo.



Salute e benessere dei dipendenti sono una priorità ora e nel futuro.

Prospettive e sfide per il futuro

Nei prossimi anni, il settore energetico sarà plasmato da diversi trend futuri. L'**adozione di energie rinnovabili** come solare, eolica e idroelettrica continuerà a crescere, grazie alla riduzione dei costi e all'aumento dell'efficienza. La **digitalizzazione del settore**, insieme all'uso dell'intelligenza artificiale, sta rivoluzionando la gestione delle risorse energetiche. Sul fronte della gestione del capitale umano, l'uso di software avanzati per la gestione delle risorse umane e la flessibilità lavorativa, inclusa la possibilità di lavorare da remoto, sono diventati pratiche standard. La rapida evoluzione tecnologica richiede un **costante aggiornamento delle competenze**, traducendosi in una necessità di formazione continua e upskilling. La **salute e il benessere dei dipendenti sono diventati una priorità**, con aziende che implementano programmi di

supporto psicologico, attività di team building e iniziative per promuovere uno stile di vita sano.

Il settore si sta adattando ai cambiamenti globali investendo in tecnologie pulite e rinnovabili, migliorando l'efficienza energetica e adottando pratiche di governance rigorose. La sostenibilità è al centro delle strategie aziendali, con modelli di economia circolare per ridurre gli sprechi. La **rivoluzione green** influenzerà il mercato del lavoro, con l'Agenzia Internazionale per l'Energia che prevede 8 milioni di nuovi posti di lavoro nell'energia pulita entro il 2030. Saranno richiesti ingegneri specializzati in nuove tecnologie, economisti, esperti di finanza, informatici ambientali e specialisti in progetti di sostenibilità.

ENERGY

Salary Tables

	Energy	Esperienza	Nationwide
Buyer - Senior Buyer	>10 anni	55.279 €	
	2-10 anni	41.720 €	
	Entry	34.419 €	
Commissioning Engineer - Manager	>10 anni	67.795 €	
	2-10 anni	50.064 €	
	Entry	39.634 €	
Construction Manager	>10 anni	109.515 €	
	2-10 anni	-	
	Entry	-	
Electrical Engineer	>10 anni	65.709 €	
	2-10 anni	50.064 €	
	Entry	36.505 €	

	Energy	Esperienza	Nationwide
Engineering Manager	>10 anni	93.870 €	
Field Service Engineer	>10 anni	57.365 €	
	2-10 anni	46.935 €	
	Entry	31.290 €	
HSE Engineer	>10 anni	60.494 €	
	2-10 anni	39.634 €	
	Entry	31.290 €	
Instrumentation & Automation Engineer	>10 anni	50.064 €	
	2-10 anni	44.849 €	
	Entry	34.419 €	
Piping Engineer	>10 anni	52.150 €	
	2-10 anni	41.720 €	
	Entry	34.419 €	
Process Engineer	>10 anni	62.580 €	
	2-10 anni	41.720 €	
	Entry	34.419 €	
Procurement Director	>10 anni	99.085 €	

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

ENERGY

Salary Tables

Energy	Esperienza	Nationwide
Project Engineer	>10 anni	46.935 €
	2-10 anni	36.505 €
	Entry	29.204 €
Project Management Director	>10 anni	93.870 €
Project Manager	>10 anni	62.580 €
	2-10 anni	50.064 €
	Entry	39.634 €
Proposal Engineer	>10 anni	55.279 €
	2-10 anni	39.634 €
	Entry	33.376 €
QA/QC Engineer - Manager	>10 anni	60.494 €
	2-10 anni	50.064 €
	Entry	36.505 €
Quality Director	>10 anni	78.225 €
Sales & Proposal Manager	>10 anni	99.085 €
Site Engineer - Manager	>10 anni	78.225 €
	2-10 anni	46.935 €
	Entry	39.634 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **ENGINEERING**

ENGINEERING

Overview del settore

Il settore Engineering in Italia continua a risentire di sfide protratte da anni, influenzato da scenari politico-internazionali in evoluzione e da una carenza di professionisti qualificati. Nonostante ciò, la domanda di talenti rimane elevata, con l'Italia che si conferma il settimo Paese al mondo per presenza industriale

Le PMI italiane cercano **professionisti capaci di guidare trasformazioni industriali ed efficientamenti produttivi**.

La talent shortage è la sfida HR più rilevante, con difficoltà nel colmare le vacancy a causa della mancanza di laureati adeguati. Questo rallenta lo sviluppo dell'industria italiana. Nei ruoli tecnico-produttivi, lavorare da remoto è complicato, mentre nei ruoli commerciali è più comune il lavoro ibrido. Alcune PMI sono ancora scettiche sulla flessibilità lavorativa.

Le aziende adottano politiche di upskilling e reskilling per far fronte alla carenza di professionisti qualificati, sebbene queste siano meno attuabili per ruoli tecnici specifici. I principali driver di retention includono **benefit** come l'automobile e politiche di

flessibilità e wellbeing, apprezzate soprattutto dai giovani.

L'industria si orienta sempre più verso l'**automazione** e l'**uso dell'IA**, con una crescente domanda di competenze in Data Analytics e IoT.

Le politiche di lavoro flessibile, come lo smart working, sono attuate quando possibile, ma molte PMI restano scettiche, penalizzando l'attrazione di nuove risorse.





Continua
formazione
e lavoro di
squadra sono fra
le attitudini più
apprezzate

Competenze chiave e retribuzioni

Nel settore ingegneristico industriale, le competenze tecniche più richieste includono specializzazioni in ambito elettrico, elettronico, automazione/meccatronica e meccanico. La domanda di professionisti qualificati in questi settori è elevata, con una preferenza per laureati in ingegneria o periti. Le **soft skill** più apprezzate comprendono la capacità di lavorare in squadra e di comunicare efficacemente a vari livelli aziendali, oltre alla volontà di migliorarsi attraverso corsi professionali. In termini di **formazione**, i titoli di studio più richiesti sono i diplomi di perito e le lauree triennali o magistrali in ingegneria.

Le competenze richieste variano con la seniority: per i ruoli junior, sono fondamentali le competenze tecniche specifiche, mentre per i ruoli senior sono richieste competenze gestionali e la capacità di avere una visione integrata dell'azienda.

Le **figure più pagate** sono i professionisti con competenze tecniche altamente specialistiche, come i tecnici dell'area Service e i tecnici interni specializzati, difficili da reperire sul mercato. Al contrario, le **figure meno pagate** sono quelle con competenze meno specifiche, che non richiedono "hard skill" particolarmente avanzate.



Grande attenzione
all'IA, alla
digitalizzazione e
alle competenze in
ambito green.

Prospettive e sfide per il futuro

Nei prossimi anni, la digitalizzazione e l'Intelligenza Artificiale (IA) avranno un **ruolo sempre più rilevante** nelle organizzazioni industriali. Specializzarsi in questi ambiti renderà i professionisti molto richiesti sul mercato. Anche le **competenze in ambito green** e sostenibilità saranno altamente valutate dalle aziende. Per adattarsi ai cambiamenti globali, le aziende stanno rapidamente inserendo professionisti con competenze specifiche non presenti internamente, rispondendo così alle

nuove normative governative in materia di sostenibilità.

Rimanere competitivi è cruciale in un mercato globale in rapida evoluzione, con cicli sempre più brevi e imprevedibili. Le proiezioni indicano che la domanda di impiegati qualificati continuerà a crescere nei prossimi anni. Tuttavia, la capacità degli atenei italiani di fornire un numero sufficiente di professionisti per soddisfare le esigenze del mercato rimane limitata, creando uno squilibrio tra domanda e offerta di talenti qualificati.

ENGINEERING

Salary Tables

Alimentare

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Addetto R&D				
2-5 anni	33.376 €	36.505 €	34.419 €	36.505 €
Buyer				
2-5 anni	31.290 €	41.720 €	34.419 €	34.419 €
Direttore acquisti				
>10 anni	78.225 €	83.440 €	62.580 €	73.010 €
Direttore R&D				
>10 anni	78.225 €	83.440 €	67.795 €	73.010 €
Responsabile Acquisti				
>10 anni	57.365 €	62.580 €	44.849 €	62.580 €
Responsabile R&D				
5-10 anni	57.365 €	46.935 €	46.935 €	46.935 €

Automotive

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Direttore Acquisti				
>10 anni	83.440 €	93.870 €	62.580 €	73.010 €
Plant Manager				
>10 anni	83.440 €	83.440 €	78.225 €	83.440 €
5-10 anni	60.494 €	67.795 €	65.709 €	73.010 €
2-5 anni	39.634 €	52.150 €	53.193 €	57.365 €
Progettista Meccanico				
2-5 anni	36.505 €	36.505 €	32.333 €	37.548 €
Progettista Meccanico Senior				
5-10 anni	44.849 €	52.150 €	42.763 €	41.720 €
Program Manager				
>10 anni	67.795 €	67.795 €	67.795 €	57.365 €
Project Leader				
2-5 anni	41.720 €	52.150 €	36.505 €	46.935 €
Project Manager				
5-10 anni	52.150 €	57.365 €	52.150 €	52.150 €
Responsabile Acquisti				
5-10 anni	57.365 €	62.580 €	46.935 €	62.580 €
Responsabile Produzione				
>10 anni	83.440 €	62.580 €	78.225 €	67.795 €
5-10 anni	60.494 €	57.365 €	59.451 €	60.494 €
2-5 anni	44.849 €	46.935 €	50.064 €	50.064 €
Responsabile Progettazione				
>10 anni	67.795 €	62.580 €	59.451 €	57.365 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

ENGINEERING

Salary Tables

Construction

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Site Manager Junior 2-5 anni	36.505 €	41.720 €	44.849 €	36.505 €
Site Manager Senior 5-10 anni	52.150 €	62.580 €	59.451 €	52.150 €

Energie rinnovabili

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Capo Cantiere >10 anni	62.580 €	73.010 €	59.451 €	62.580 €
5-10 anni	52.150 €	52.150 €	44.849 €	57.365 €
2-5 anni	44.849 €	41.720 €	37.548 €	41.720 €
Project Manager >10 anni	78.225 €	73.010 €	78.225 €	62.580 €
5-10 anni	62.580 €	52.150 €	59.451 €	57.365 €
2-5 anni	41.720 €	41.720 €	38.591 €	36.505 €

Energy

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Project Manager >10 anni	73.010 €	73.010 €	73.010 €	67.795 €
5-10 anni	57.365 €	52.150 €	59.451 €	52.150 €
2-5 anni	39.634 €	41.720 €	39.634 €	39.634 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

ENGINEERING

Salary Tables

Ingegneria

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Progettista Meccanico	>10 anni	55.279 €	57.365 €	55.279 €	57.365 €
	5-10 anni	41.720 €	46.935 €	41.720 €	41.720 €
	2-5 anni	34.419 €	41.720 €	34.419 €	36.505 €
Project Engineer	>10 anni	52.150 €	57.365 €	57.365 €	52.150 €
	5-10 anni	41.720 €	46.935 €	43.806 €	41.720 €
	2-5 anni	34.419 €	36.505 €	39.634 €	37.548 €

Oil & Gas

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Direttore Tecnico di Commessa	>10 anni	83.440 €	78.225 €	83.440 €	73.010 €
Project Engineer	2-5 anni	36.505 €	46.935 €	31.290 €	36.505 €
Project Manager	5-10 anni	57.365 €	62.580 €	59.451 €	57.365 €
Proposal	2-5 anni	36.505 €	46.935 €	36.505 €	36.505 €
Proposal Senior	5-10 anni	52.150 €	62.580 €	52.150 €	52.150 €
Responsabile Tecnico Commerciale	>10 anni	78.225 €	73.010 €	78.225 €	67.795 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

ENGINEERING

Salary Tables

Packaging

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Junior Project Manager	2-5 anni	36.505 €	41.720 €	33.376 €	36.505 €
Project Engineer	2-5 anni	33.376 €	38.591 €	31.290 €	31.290 €
Project Leader	5-10 anni	41.720 €	46.935 €	38.591 €	41.720 €
Project Manager	>10 anni	62.580 €	73.010 €	59.451 €	62.580 €
Responsabile Ufficio Tecnico	5-10 anni	52.150 €	52.150 €	54.236 €	46.935 €
	>10 anni	67.795 €	73.010 €	57.365 €	62.580 €

Tessile/Abbigliamento

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Direttore Operation	>10 anni	88.655 €	104.300 €	96.999 €	83.440 €
Modellista	2-5 anni	31.290 €	44.849 €	41.710 €	31.290 €
Modellista Senior	5-10 anni	46.935 €	52.150 €	48.500 €	41.720 €
Responsabile Modelli	>10 anni	67.795 €	73.010 €	67.899 €	46.935 €
Supply Chain	2-5 anni	31.290 €	41.720 €	38.800 €	36.505 €
Supply Chain Manager	5-10 anni	52.150 €	62.580 €	58.199 €	46.935 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **HUMAN RESOURCES**

HUMAN RESOURCES

Overview del settore

Il settore delle risorse umane è in crescita e sta acquisendo sempre maggiore rilevanza anche tra le PMI italiane, pur continuando a giocare un ruolo strategico più forte nelle medie e grandi aziende, dove influenza decisioni direzionali e organizzative.

Le sfide principali riguardano l'attrazione dei talenti, strettamente legata a fattori come il work-life balance e la cultura aziendale, piuttosto che alla carenza di competenze specifiche. Tuttavia, contesti di riorganizzazione o cost-saving mettono le funzioni HR sotto pressione, con risorse limitate e scarso budget. Lo smart working è percepito sia come uno

strumento gestionale che di engagement, ma la flessibilità rimane limitata, con poche politiche dedicate esclusivamente al lavoro remoto o alla flessibilità oraria.





Competenze richieste:
**comprensione del
business e mente
strategica.**



**Focus su: business
partnering e job
rotation.**

Competenze chiave e retribuzioni

Le competenze più richieste nel settore HR includono una **solida comprensione del business**, la capacità di progettare iniziative di gestione del personale orientate al valore aggiunto, e un'eccellente conoscenza dell'inglese. Le **soft skill**, soprattutto per i ruoli dirigenziali, spaziano dalla gestione delle relazioni all'elaborazione di strategie. A livello **formativo**, master specifici in HR sono molto valorizzati. Le retribuzioni variano significativamente: i **profili meno pagati** sono legati al payroll, spesso esternalizzato, mentre ruoli come HR business partner e talent acquisition specialist presentano elevati livelli di turnover, riflettendo l'elevata richiesta sul mercato.

Prospettive e sfide per il futuro

Il futuro del settore HR si focalizzerà su temi come il **business partnering** e la **job rotation**, puntando a integrare sempre più le funzioni HR nei cicli di business aziendali. La digitalizzazione e la sostenibilità emergono come driver fondamentali, con le risorse umane spesso coinvolte in iniziative ESG e CSR. La crescita dell'occupazione sarà lenta ma costante, con un equilibrio tra aziende che tagliano e altre che potenziano le funzioni HR. Il divario retributivo e la scelta tra pacchetti salariali e progetti professionali rappresentano una sfida per il reclutamento e la retention.

HUMAN RESOURCES

Salary Tables

B2B

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Compensation & Benefits Manager	5-10 anni	62.580 €	66.752 €	58.408 €	61.537 €
Compensation & Benefits Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	34.419 €	35.462 €
HR Administration & Payroll Manager	5-10 anni	60.494 €	64.666 €	57.365 €	58.408 €
HR Administration & Payroll Specialist	2-5 anni	30.247 €	32.333 €	29.204 €	29.204 €
HR Business Partner	5-10 anni	69.881 €	75.096 €	66.752 €	68.838 €
HR Director	>10 anni	93.870 €	101.171 €	89.698 €	91.784 €
HR Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
HR Specialist / Generalist	2-5 anni	36.505 €	40.677 €	35.462 €	36.505 €
HR Training & Development Manager	5-10 anni	62.580 €	66.752 €	58.408 €	61.537 €
HR Training & Development Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €
Junior HR Manager	2-5 anni	51.107 €	55.279 €	49.021 €	50.064 €
Recruiting Manager	5-10 anni	62.580 €	66.752 €	58.408 €	61.537 €
Recruiting Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

HUMAN RESOURCES

Salary Tables

Banking & Insurance

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Compensation & Benefits Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
Compensation & Benefits Specialist	2-5 anni	41.720 €	44.849 €	38.591 €	40.677 €
HR Administration & Payroll Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
HR Administration & Payroll Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	34.419 €	35.462 €
HR Business Partner	5-10 anni	83.440 €	89.698 €	80.311 €	82.397 €
HR Director	>10 anni	134.547 €	144.977 €	128.289 €	131.418 €
HR Manager	5-10 anni	77.182 €	83.440 €	74.053 €	75.096 €
HR Specialist / Generalist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	41.720 €	42.763 €
HR Training & Development Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
HR Training & Development Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	34.419 €	35.462 €
Junior HR Manager	2-5 anni	56.322 €	61.537 €	54.236 €	55.279 €
Recruiting Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
Recruiting Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	34.419 €	35.462 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

HUMAN RESOURCES

Salary Tables

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
FMCG					
Compensation & Benefits Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	64.666 €	65.709 €
Compensation & Benefits Specialist	2-5 anni	36.505 €	40.677 €	35.462 €	36.505 €
HR Administration & Payroll Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	64.666 €	65.709 €
HR Administration & Payroll Specialist	2-5 anni	33.376 €	35.462 €	31.290 €	32.333 €
HR Business Partner	5-10 anni	74.053 €	80.311 €	70.924 €	71.967 €
HR Director	>10 anni	104.300 €	111.601 €	100.128 €	102.214 €
HR Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
HR Specialist / Generalist	2-5 anni	38.591 €	42.763 €	37.548 €	37.548 €
HR Training & Development Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	64.666 €	65.709 €
HR Training & Development Specialist	2-5 anni	34.419 €	36.505 €	32.333 €	33.376 €
Junior HR Manager	2-5 anni	51.107 €	55.279 €	49.021 €	50.064 €
Recruiting Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	64.666 €	65.709 €
Recruiting Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

HUMAN RESOURCES

Salary Tables

Industry	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Compensation & Benefits Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
Compensation & Benefits Specialist	2-5 anni	41.720 €	44.849 €	38.591 €	40.677 €
HR Administration & Payroll Manager	5-10 anni	62.580 €	66.752 €	58.408 €	61.537 €
HR Administration & Payroll Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €
HR Business Partner	5-10 anni	69.881 €	75.096 €	66.752 €	68.838 €
HR Director	>10 anni	124.117 €	133.504 €	118.902 €	122.031 €
HR Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
HR Specialist / Generalist	2-5 anni	36.505 €	40.677 €	35.462 €	36.505 €
HR Training & Development Manager	5-10 anni	65.709 €	69.881 €	62.580 €	63.623 €
HR Training & Development Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	34.419 €	35.462 €
Junior HR Manager	2-5 anni	51.107 €	55.279 €	49.021 €	50.064 €
Recruiting Manager	5-10 anni	65.709 €	69.881 €	62.580 €	63.623 €
Recruiting Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

HUMAN RESOURCES

Salary Tables

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Life Sciences					
Compensation & Benefits Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
Compensation & Benefits Specialist	2-5 anni	36.505 €	40.677 €	35.462 €	36.505 €
HR Administration & Payroll Manager	5-10 anni	68.838 €	74.053 €	66.752 €	67.795 €
HR Administration & Payroll Specialist	2-5 anni	34.419 €	36.505 €	32.333 €	33.376 €
HR Business Partner	5-10 anni	83.440 €	89.698 €	80.311 €	82.397 €
HR Director	>10 anni	129.332 €	138.719 €	124.117 €	127.246 €
HR Manager	5-10 anni	83.440 €	89.698 €	80.311 €	82.397 €
HR Specialist / Generalist	2-5 anni	43.806 €	46.935 €	41.720 €	42.763 €
HR Training & Development Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
HR Training & Development Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	34.419 €	35.462 €
Junior HR Manager	2-5 anni	56.322 €	61.537 €	54.236 €	55.279 €
Recruiting Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
Recruiting Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	34.419 €	35.462 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

HUMAN RESOURCES

Salary Tables

		Bologna	Milano	Roma	Torino
Retail	Esperienza				
Compensation & Benefits Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	64.666 €	65.709 €
Compensation & Benefits Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	34.419 €	35.462 €
HR Administration & Payroll Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	64.666 €	65.709 €
HR Administration & Payroll Specialist	2-5 anni	33.376 €	35.462 €	31.290 €	32.333 €
HR Business Partner	5-10 anni	74.053 €	80.311 €	70.924 €	71.967 €
HR Director	>10 anni	113.687 €	123.074 €	109.515 €	111.601 €
HR Manager	5-10 anni	69.881 €	75.096 €	66.752 €	68.838 €
HR Specialist / Generalist	2-5 anni	38.591 €	42.763 €	37.548 €	37.548 €
HR Training & Development Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	64.666 €	65.709 €
HR Training & Development Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €
Junior HR Manager	2-5 anni	46.935 €	50.064 €	44.849 €	45.892 €
Recruiting Manager	5-10 anni	66.752 €	71.967 €	64.666 €	65.709 €
Recruiting Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

HUMAN RESOURCES

Salary Tables

Servizi	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Compensation & Benefits Manager	5-10 anni	62.580 €	66.752 €	58.408 €	61.537 €
Compensation & Benefits Specialist	2-5 anni	35.462 €	38.591 €	34.419 €	35.462 €
HR Administration & Payroll Manager	5-10 anni	62.580 €	66.752 €	58.408 €	61.537 €
HR Administration & Payroll Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €
HR Business Partner	5-10 anni	62.580 €	66.752 €	58.408 €	61.537 €
HR Director	>10 anni	104.300 €	111.601 €	100.128 €	102.214 €
HR Manager	5-10 anni	71.967 €	77.182 €	68.838 €	70.924 €
HR Specialist / Generalist	2-5 anni	32.333 €	34.419 €	30.247 €	31.290 €
HR Training & Development Manager	5-10 anni	62.580 €	66.752 €	58.408 €	61.537 €
HR Training & Development Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €
Junior HR Manager	2-5 anni	51.107 €	55.279 €	49.021 €	50.064 €
Recruiting Manager	5-10 anni	62.580 €	66.752 €	58.408 €	61.537 €
Recruiting Specialist	2-5 anni	31.290 €	33.376 €	30.247 €	30.247 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **INFORMATION TECHNOLOGY**

INFORMATION TECHNOLOGY

Overview del settore

La situazione del recruitment nel settore Technology è complessa e dinamica, con una domanda elevata di professionisti altamente qualificati, nonostante la prudenza delle aziende dovuta all'incertezza politica internazionale.

Le principali sfide HR includono la retention dei candidati, l'attrazione di talenti e l'engagement dei professionisti. Le aziende devono adattarsi rapidamente alle richieste del mercato ICT, offrendo adeguamenti retributivi, smart working, flessibilità oraria e iniziative di employer branding per migliorare la retention. I driver principali per la retention sono corsi di formazione per upskilling, salary reviews programmate e un chiaro career path. Le società di consulenza, ad esempio, hanno introdotto politiche di flessibilità e attività socializzanti per ridurre il turnover. L'impatto delle nuove tecnologie è significativo, con una crescente domanda di competenze in Data, Big Data e IA.

Le aziende devono formare e acquisire queste competenze per rimanere competitive. Infine, le politiche di lavoro flessibile, introdotte con il COVID, non sono sempre applicate efficacemente. Molte aziende preferiscono la presenza fisica e mostrano resistenza alla flessibilità oraria.





L'affidabilità
e le capacità
organizzative sono
valori apprezzati.



IA e Machine Learning
faranno una rivoluzione
nel settore tech.

Competenze chiave e retribuzioni

Le **competenze tecniche** più richieste nel settore includono Cyber Security, Data Analytics, Cloud, Software Development ed ERP. Le **soft skill** più apprezzate sono affidabilità, adattabilità, imprenditorialità, capacità organizzative e comunicative. Le certificazioni più valorizzate sono ISO 27001, Cloud (AWS, Azure), PMP, e Machine Learning. I titoli di studio richiesti includono lauree in materie STEM e dottorati di ricerca. Per i professionisti junior, si richiedono competenze tecniche elevate e specializzate. Per i senior, oltre alla specializzazione tecnica, sono importanti le competenze manageriali e la conoscenza del settore di business. Le **figure meno pagate** sono quelle che operano su infrastrutture, come help desk e system admin. Le **posizioni più retribuite** sono quelle che impattano direttamente il business, come gli esperti in area applicativa.

Prospettive e sfide per il futuro

Nei prossimi anni, l'**adozione di tecnologie** come l'AI e il Machine Learning rivoluzionerà il settore tech, migliorando notevolmente l'efficienza e la velocità di esecuzione delle attività. Dopo la pandemia, il lavoro agile è diventato un requisito fondamentale per attrarre i migliori talenti. Anche se alcune aziende preferiscono il lavoro in presenza, la **flessibilità oraria** e lo **smart working** rimangono altamente richiesti dai lavoratori. Il settore tecnologico si sta adattando ai cambiamenti globali, integrando la sostenibilità nei propri modelli operativi. La "Green Tech" e le soluzioni ICT ecosostenibili, come hardware ad alta efficienza energetica e datacenter a basso impatto, stanno diventando sempre più importanti. Si prevede una **crescita costante delle figure professionali nel settore IT**. Tuttavia, la domanda si trasformerà, concentrandosi su competenze in Data, IA, Machine Learning, Cyber Security e IT Governance. Queste nuove professionalità sostituiranno i ruoli tradizionali legati ai sistemi fisici e alle infrastrutture.

INFORMATION TECHNOLOGY

Salary Tables

Cloud & DevOps

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Cloud Architect	5-10 anni	66.000 €	72.000 €	68.000 €	66.000 €
Cloud Engineer	2-5 anni	43.000 €	48.000 €	45.000 €	44.000 €
DevOps	2-5 anni	45.000 €	48.000 €	47.000 €	46.000 €
	5-10 anni	60.000 €	65.000 €	62.000 €	60.000 €
Senior Cloud Engineer	5-10 anni	52.000 €	55.000 €	53.000 €	52.000 €

Data & Advanced analytics

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
BI Developer	2-5 anni	39.000 €	42.000 €	40.000 €	40.000 €
Business Intelligence Manager	5-10 anni	53.000 €	58.000 €	55.000 €	54.000 €
Data Analyst	2-5 anni	35.000 €	40.000 €	38.000 €	38.000 €
Data Architect	5-10 anni	58.000 €	67.000 €	62.000 €	60.000 €
Data Engineer	2-5 anni	42.000 €	48.000 €	45.000 €	44.000 €
Data Scientist	2-5 anni	43.000 €	47.000 €	46.000 €	45.000 €
Data Visualization Analyst	2-5 anni	37.000 €	41.000 €	38.000 €	38.000 €
Database Developer	2-5 anni	35.000 €	40.000 €	38.000 €	37.000 €
DBA	2-5 anni	36.000 €	45.000 €	40.000 €	38.000 €
Lead Data Scientist	5-10 anni	62.000 €	65.000 €	63.000 €	62.000 €
Machine Learning Engineer	2-5 anni	43.000 €	47.000 €	46.000 €	45.000 €
Senior DBA	5-10 anni	50.000 €	58.000 €	55.000 €	52.000 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

INFORMATION TECHNOLOGY

Salary Tables

Digital Tech

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
Senior UX/UI Designer	5-10 anni	35.000 €	40.000 €	38.000 €	35.000 €
UX/UI Designer	2-5 anni	32.000 €	35.000 €	33.000 €	32.000 €
Web Analytics Specialist	2-5 anni	32.000 €	35.000 €	34.000 €	32.000 €

ERP & CRM

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
Dynamics Developer	2-5 anni	42.000 €	47.000 €	44.000 €	43.000 €
ERP Functional Analyst	2-5 anni	40.000 €	45.000 €	43.000 €	42.000 €
Project Manager Salesforce	5-10 anni	60.000 €	65.000 €	60.000 €	60.000 €
SAP / ABAP Technical Architect	5-10 anni	65.000 €	70.000 €	65.000 €	65.000 €
SAP ABAP Developer	2-5 anni	40.000 €	45.000 €	44.000 €	42.000 €
SAP Project Manager	5-10 anni	62.000 €	68.000 €	64.000 €	63.000 €

IT Executive

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
Business Unit Manager	>10 anni	65.000 €	70.000 €	68.000 €	65.000 €
CIO / CTO	>10 anni	90.000 €	100.000 €	90.000 €	90.000 €

IT Sales

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
IT Business Development Manager	5-10 anni	66.000 €	73.000 €	68.000 €	68.000 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

INFORMATION TECHNOLOGY

Salary Tables

IT Security

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
CISO / Cyber Security Manager	>10 anni	66.000 €	75.000 €	73.000 €	70.000 €
IT Security - GRC	2-5 anni	45.000 €	47.000 €	47.000 €	45.000 €
IT Security - VAPT	2-5 anni	46.000 €	50.000 €	48.000 €	47.000 €

IT Support

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
HW/SW Technical Support	2-5 anni	24.000 €	28.000 €	28.000 €	25.000 €
IT Office Support Manager	5-10 anni	38.000 €	43.000 €	40.000 €	38.000 €
Senior Technical Support	5-10 anni	33.000 €	36.000 €	34.000 €	33.000 €
Service Manager	5-10 anni	54.000 €	58.000 €	57.000 €	55.000 €

Project & Change Management

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
IT Business Analyst	2-5 anni	34.000 €	38.000 €	36.000 €	35.000 €
Project Manager	2-5 anni	40.000 €	43.000 €	42.000 €	40.000 €
Senior Business Analyst	5-10 anni	47.000 €	52.000 €	48.000 €	47.000 €
Senior Project Manager	5-10 anni	48.000 €	55.000 €	52.000 €	50.000 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

INFORMATION TECHNOLOGY

Salary Tables

Software Development

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
Application Manager	>10 anni	53.000 €	58.000 €	54.000 €	52.000 €
Junior Developer	2-5 anni	35.000 €	40.000 €	38.000 €	37.000 €
Senior Developer	5-10 anni	45.000 €	50.000 €	48.000 €	46.000 €
Software Architect	>10 anni	64.000 €	68.000 €	65.000 €	64.000 €
Software Delivery Manager	>10 anni	72.000 €	78.000 €	75.000 €	72.000 €

System & Network

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
Network Engineer	2-5 anni	36.000 €	42.000 €	40.000 €	37.000 €
Senior Systems Engineer	5-10 anni	44.000 €	47.000 €	46.000 €	45.000 €
System Architect	>10 anni	55.000 €	60.000 €	58.000 €	55.000 €
System Engineer	2-5 anni	37.000 €	40.000 €	39.000 €	38.000 €
System Project Manager	>10 anni	48.000 €	52.000 €	50.000 €	48.000 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **INSURANCE**

INSURANCE

Overview del settore

Il settore assicurativo sta attraversando un periodo di trasformazione significativa, guidato dalla digitalizzazione e dall'adozione di nuove tecnologie come l'Intelligenza artificiale (IA).

Le compagnie devono affrontare sfide organizzative interne, tra cui l'attrazione e il mantenimento di talenti qualificati per sostenere l'innovazione tecnologica. La gestione del bilanciamento tra smart working e carico di lavoro è diventata cruciale per mantenere produttività ed engagement dei dipendenti. Le aziende stanno inoltre implementando politiche di reskilling e upskilling per rispondere a cambiamenti normativi

e tecnologici, investendo in programmi di formazione continua e tecnologie avanzate per ottimizzare i processi interni e migliorare il servizio ai clienti.





La flessibilità lavorativa e i benefit aiutano ad attrarre i talenti.



Nel futuro aumenterà il focus sul work-life balance.

Competenze chiave e retribuzioni

Le **competenze tecniche** più richieste riguardano la cybersecurity e l'analisi dei dati, mentre tra le soft skill emergono capacità di adattamento e collaborazione. I profili giuridici e con una laurea in economia sono particolarmente valorizzati. Le **figure più retribuite** includono esperti in cybersecurity e attuari, per l'impatto diretto che hanno sul core business aziendale. La **flessibilità lavorativa**, compresa la possibilità di smart working e benefit come piani di welfare, contribuisce ad attrarre e trattenere talenti, influenzando positivamente il turnover. Un **ambiente inclusivo e collaborativo** è fondamentale per rafforzare il senso di appartenenza e migliorare la produttività.

Prospettive e sfide per il futuro

Nel futuro, il settore assicurativo sarà modellato da trend quali **digitalizzazione, sostenibilità e integrazione dei criteri ESG** (ambientali, sociali e di governance). L'adozione dell'IA e dei big data migliorerà la gestione dei rischi e la personalizzazione delle polizze. Le aziende continueranno a investire in competenze digitali e **formazione** per affrontare le sfide tecnologiche e normative. La crescita occupazionale si concentrerà su profili specializzati in tecnologie emergenti, come IA, data analytics e sicurezza informatica. Inoltre, si prevede un maggiore focus sul **work-life balance** e sull'offerta di soluzioni assicurative sostenibili, allineate alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

INSURANCE

Salary Tables

Insurance	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Actuarial Role	>10 anni	67.795 €	67.795 €	62.580 €	67.795 €
	5-10 anni	52.150 €	52.150 €	52.150 €	52.150 €
	2-5 anni	36.505 €	36.505 €	36.505 €	36.505 €
Claims Role	>10 anni	46.935 €	52.150 €	46.935 €	52.150 €
	5-10 anni	36.505 €	41.720 €	36.505 €	36.505 €
	2-5 anni	29.726 €	29.726 €	29.204 €	29.726 €
Underwriting Role	>10 anni	62.580 €	73.010 €	57.365 €	67.795 €
	5-10 anni	46.935 €	50.064 €	46.935 €	52.150 €
	2-5 anni	41.720 €	41.720 €	41.720 €	41.720 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **LIFE SCIENCES**

LIFE SCIENCES

Overview del settore

Il comparto delle Life Sciences, comprendente aziende Biotech, Farmaceutiche e di Dispositivi Medici, sta affrontando una significativa carenza di personale qualificato, considerata la principale sfida del momento.

Con l'espansione delle attività e il progresso delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, la domanda di talenti altamente specializzati è in forte crescita. Tuttavia, attrarre nuove risorse rimane una sfida costante a causa della carenza di professionisti con competenze digitali e tecniche avanzate. La competitività è elevata, e molte aziende stanno adottando politiche di retention di emergenza, offrendo retribuzioni superiori al mercato per trattenere i migliori talenti.

L'attrattiva aziendale in termini di engagement e work-life balance è cruciale per attirare e fidelizzare i migliori talenti, con orari di lavoro flessibili e possibilità di lavoro da remoto che permettono ai dipendenti di gestire meglio le loro responsabilità personali e professionali. Nonostante la necessità di reskilling e upskilling post-COVID, poche aziende conducono valutazioni approfondite per identificare le competenze mancanti e future.

I **principali driver di retention** includono opportunità di crescita e

sviluppo professionale, programmi di formazione continua e benefits che aumentano l'engagement, come welfare, contributi per scuole, asili nido aziendali, ticket e iniziative per la salute mentale.

Le nuove tecnologie, in particolare l'intelligenza artificiale, stanno avendo un impatto significativo nel settore, accelerando la scoperta di nuovi farmaci e migliorando la diagnostica e le terapie. Le politiche di lavoro flessibile variano tra le aziende, con una maggiore adozione di smart working nelle multinazionali rispetto alle corporate italiane.





**Conoscenza
delle normative
internazionali e
locali sono soft
skill cruciali.**

Competenze chiave e retribuzioni

Identificare le **competenze tecniche e soft skill** più richieste nel settore può essere complesso, poiché variano notevolmente a seconda del segmento di mercato. Tuttavia, la conoscenza delle normative internazionali e locali è cruciale per affrontare le sfide del settore e contribuire all'innovazione e allo sviluppo di nuove soluzioni terapeutiche. Adattabilità, flessibilità e un approccio multidisciplinare sono essenziali per emergere in un settore in continua evoluzione.

In termini di **formazione**, le certificazioni più richieste includono lauree in Ingegneria Biomedica e Chimica e Tecnologia Farmaceutiche (CTF).

Per quanto riguarda le competenze richieste per le varie seniority, i professionisti junior

devono avere una solida comprensione di biologia, chimica, bioinformatica o ingegneria biomedica, oltre a buone capacità di comunicazione e apprendimento. Con l'aumentare della seniority, le competenze tecniche consolidate sono date per scontate, mentre si richiede una visione strategica e capacità di mentorship per contribuire significativamente al successo aziendale. Le **figure più pagate** includono Medical Affairs, Sales Manager, Brand Manager e Quality, a causa della loro stretta connessione con il business diretto delle aziende. Al contrario, i tecnici di laboratorio tendono ad avere salari più bassi, riflettendo la natura più esecutiva e meno strategica del loro ruolo.



Un settore
in continua
espansione e
crescita anche nei
prossimi anni.

Prospettive e sfide per il futuro

Con l'evoluzione delle tecnologie, le aziende del settore Life Sciences dovranno implementare **programmi di formazione continua** per aggiornare le competenze dei dipendenti e prepararli alle sfide future.

L'uso dell'Intelligenza Artificiale (IA) nei dipartimenti HR permetterà di analizzare i dati relativi alla gestione delle performance e all'engagement dei dipendenti, personalizzando la formazione e le esperienze lavorative. Numerose aziende stanno già adottando pratiche sostenibili nei laboratori e nei plant produttivi per ridurre l'impatto ambientale,

migliorare l'efficienza energetica e promuovere pratiche di approvvigionamento responsabile. Il settore delle Life Sciences è in **continua espansione** e si prevede una crescita significativa dell'occupazione nei prossimi anni, con un forte investimento nei dipartimenti di Ricerca e Sviluppo (R&D) per sviluppare nuovi farmaci, dispositivi medici e tecnologie biomediche. L'Italia, uno dei principali poli farmaceutici a livello internazionale, impiega oltre 65.000 persone nel settore, con una crescente domanda di professionisti specializzati in Biotech e MedTech.

LIFE SCIENCES

Salary Tables

Clinical Affairs

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
Clinical Lead/Coordinator	2-5 anni	51.107 €	56.322€	56.322 €	51.107 €
Clinical Project Manager	2-5 anni	61.537 €	64.666 €	64.666 €	56.322 €
Clinical Research Associate	2-5 anni	39.634 €	42.763€	42.763 €	39.634 €
Clinical Research Director	>10 anni	113.687 €	118.902 €	118.902 €	90.741 €
Clinical Research Manager	5-10 anni	61.537 €	67.795 €	67.795 €	61.537 €
Clinical Team Manager	>10 anni	84.483 €	90.741€	90.741 €	84.483 €
Clinical Trial Assistant	2-5 anni	34.419 €	34.419 €	34.419 €	34.419 €
Clinical Trial Manager	>10 anni	84.483 €	90.741€	90.741 €	84.483 €

Medical Affairs

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
Medical Advisor	5-10 anni	78.225 €	90.741 €	84.483 €	84.483 €
Medical Director	>10 anni	135.590 €	168.966 €	168.966 €	135.590 €
Medical Manager	>10 anni	84.483 €	102.214 €	102.214 €	84.483 €
Regional Medical Liaison	5-10 anni	61.537 €	67.795 €	67.795 €	67.795 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

LIFE SCIENCES

Salary Tables

PVG/DRUG Safety

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
PVG Assistant	2-5 anni	34.419 €	35.462 €	35.462 €	32.333 €
PVG Directors	>10 anni	113.687 €	124.117€	124.117 €	90.741 €
PVG Manager	>10 anni	84.483 €	90.741€	90.741 €	78.225 €
PVG Officer	2-5 anni	42.763 €	47.978 €	47.978 €	42.763 €
PVG Specialist	5-10 anni	51.107 €	59.451€	59.451€	51.107 €

Quality Assurance

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
QA Director	>10 anni	96.999 €	106.386 €	106.386 €	102.214 €
QA Manager	>10 anni	84.483 €	90.741 €	90.741 €	84.483 €
QA Specialist	5-10 anni	46.935 €	50.064 €	46.935 €	46.935 €

Regulatory Affairs

Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino	
RA Assistant	2-5 anni	34.419 €	35.462 €	35.462 €	34.419 €
RA Director	>10 anni	113.687 €	124.117 €	124.117 €	102.214 €
RA Manager	>10 anni	73.010 €	80.311€	80.311€	73.010 €
RA Officer	2-5 anni	39.634 €	42.763 €	42.763 €	39.634 €
RA Specialist	5-10 anni	56.322 €	59.451€	59.451€	51.107 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **RETAIL**

RETAIL

Overview del settore

Il settore retail sta vivendo profondi cambiamenti, in particolare nel recruiting e nella gestione delle risorse umane. L'attrazione e la retention dei talenti sono sfide cruciali, acuite dalla carenza di personale in alcune sotto-categorie, come il Retail Farmaceutico.

Questo ha spinto molte aziende a implementare strategie di marketing per il recruiting e ad utilizzare nuovi canali come i social network. Parallelamente, il settore è stato trasformato dall'introduzione di tecnologie avanzate, come l'e-commerce, divenuto una componente fondamentale delle vendite. Le competenze richieste variano per seniority, ma includono capacità tecniche, come la gestione dei dati, e soft skill, come comunicazione ed empatia. Retribuzioni e benefit differiscono

notevolmente tra i profili operativi nei punti vendita e quelli delle sedi aziendali, con i dirigenti e i manager che godono di compensi significativamente più elevati rispetto al personale di base.





Grande richiesta
di flessibilità e
smart working tra i
dipendenti.



I trend globali vanno
dalla digitalizzazione
alla sostenibilità.

Competenze chiave e retribuzioni

Le **hard skill** più richieste includono la gestione dell'inventario, l'analisi dei dati e la conoscenza del commercio elettronico, mentre tra le **soft skill** si evidenziano la comunicazione efficace, l'adattabilità e la capacità di problem solving. A livello formativo, spiccano lauree in economia e ingegneria gestionale, oltre a certificazioni in logistica, e-commerce e data analytics. Le retribuzioni mostrano ampie disparità: figure come store manager e sales manager possono guadagnare fino a 60.000 euro annui, mentre ruoli entry-level come commessi o magazzinieri si attestano su circa 20.000-25.000 euro. Tra i benefit più apprezzati vi sono la flessibilità oraria, lo smart working per i dipendenti corporate, e misure di welfare come i buoni pasto per il personale operativo.

Prospettive e sfide per il futuro

Il futuro del retail sarà influenzato da **trend globali** quali la digitalizzazione, la sostenibilità e l'integrazione ESG. Le aziende stanno investendo in tecnologia, riduzione dell'impatto ambientale e inclusività, rispondendo così alle aspettative dei consumatori e alle normative emergenti. La crescita dell'occupazione si concentrerà su ruoli tecnologici, come quelli legati all'intelligenza artificiale, che potrebbero aumentare del 30% entro il 2027, e sull'e-commerce. Tuttavia, il settore dovrà affrontare sfide legate alla stabilità occupazionale, alla gestione del turnover e all'adattamento delle competenze dei lavoratori alle nuove esigenze tecnologiche. L'obiettivo sarà **bilanciare le innovazioni tecnologiche con il benessere dei dipendenti**, migliorando produttività e engagement.

RETAIL

Salary Tables

		GDO				
		Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
	Area Manager	8 anni	58.408 €	58.408 €	58.408 €	58.408 €
	Area Manager Discount	5 anni	46.935 €	46.935 €	46.935 €	46.935 €
	Buyer	5 anni	50.064 €	53.193 €	46.935 €	53.193 €
	Capo Reparto Freschi	4 anni	36.505 €	36.505 €	31.290 €	36.505 €
	Capo Reparto Grocery	5 anni	36.505 €	36.505 €	31.290 €	36.505 €
	Category Manager	3 anni	50.064 €	53.193 €	46.935 €	53.193 €
	Direttore Ipermercato	8 anni	63.623 €	63.623 €	63.623 €	63.623 €
	Direttore punto vendita canale Discount	3 anni	37.548 €	37.548 €	35.462 €	37.548 €
	Direttore punto vendita medie metrature	5 anni	47.978 €	47.978 €	47.978 €	47.978 €
	Tecnico di mestiere (mondo freschi)	5 anni	47.978 €	47.978 €	47.978 €	47.978 €
	Tecnico di mestiere canale Discount	5 anni	31.290 €	31.290 €	31.290 €	31.290 €
		GDO/Retail				
		Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
	Espansionista immobiliare	8 anni	63.623 €	63.623 €	63.623 €	63.623 €
		Retail				
		Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
	Floor Manager	2-3 anni	31.290 €	31.290 €	31.290 €	31.290 €
	Store Manager (Fashion/Cosmetics)	5 anni	37.548 €	37.548 €	37.548 €	37.548 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **SALES & MARKETING**

SALES & MARKETING

Overview del settore

Il settore dei beni di largo consumo (FMCG) in Italia ha registrato una crescita significativa nel 2024, principalmente grazie all'aumento dei prezzi di prodotti alimentari e per la cura della persona.

Tra i principali trend che influenzano il recruitment troviamo la trasformazione digitale, con una crescente domanda di competenze in e-commerce, marketing digitale e data analytics, e l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA) per ottimizzare processi e selezionare i talenti. Anche la sostenibilità è un fattore cruciale: le aziende cercano competenze

in ambiti come il packaging sostenibile e l'ottimizzazione della supply chain. Inoltre, la pandemia ha consolidato il lavoro da remoto, rendendo la flessibilità lavorativa una priorità per i candidati.





Data analytics, marketing digitale e intelligenza emotiva: competenze senior.



Competenze green e digitali saranno sempre più essenziali.

Competenze chiave e retribuzioni

Le **competenze più richieste** includono data analytics, marketing digitale e intelligenza emotiva per i ruoli senior. A **livello tecnico**, la padronanza dell'inglese e titoli come MBA o lauree in economia, ingegneria gestionale e scienze alimentari sono altamente valorizzati, così come certificazioni in IA e Big Data. Le **figure meglio retribuite** operano in ambiti strategici come supply chain, analytics e vendite, grazie alla loro capacità di generare vantaggi competitivi. Tuttavia, il settore presenta sfide in termini di talent retention, dovute a benefit inadeguati, cultura aziendale poco motivante e difficoltà a bilanciare vita-lavoro, soprattutto per ruoli ad alta pressione.

Prospettive e sfide per il futuro

Il futuro del FMCG sarà plasmato da **trend** come IA, sostenibilità e digitalizzazione, con impatti significativi sul recruitment e sulla gestione del personale. Le aziende stanno integrando pratiche ESG per migliorare sostenibilità e governance, adottando innovazioni come packaging ecologico e coltivazioni verticali. Le **competenze green e digitali** saranno sempre più essenziali, accompagnate da investimenti in formazione per colmare le lacune. Il settore vedrà un **aumento di ruoli tecnici e specializzati**, con nuove opportunità grazie a digitalizzazione e transizione ecologica, ma richiederà pensiero critico e creativo per affrontare le sfide globali.

SALES & MARKETING

Salary Tables

Automotive

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Key Account Manager	5-10 anni	55.279 €	61.537 €	55.279 €	61.537 €
Marketing D'Acquisto	2-5 anni	36.505 €	41.720 €	36.505 €	38.591 €
Project Manager	2-5 anni	38.591 €	47.978 €	38.591 €	44.849 €
Sales Manager	>10 anni	89.698 €	101.171 €	89.698 €	94.913 €

B2B

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Brand Manager	5-10 anni	50.064 €	55.279 €	50.064 €	50.064 €
Channel Manager	5-10 anni	50.064 €	58.408 €	50.064 €	50.064 €
Marketing Director	>10 anni	77.182 €	89.698 €	77.182 €	77.182 €
Marketing Manager	>10 anni	66.752 €	71.967 €	66.752 €	66.752 €
Product Manager	2-5 anni	41.720 €	49.021 €	44.849 €	41.720 €
Trade Marketing Manager	>10 anni	55.279 €	61.537 €	61.537 €	55.279 €

Comunicazione

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Creative director	>10 anni	87.612 €	91.784 €	83.440 €	88.655 €

Digital

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Digital Marketing Manager	5-10 anni	69.881 €	74.053 €	66.752 €	67.795 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

SALES & MARKETING

Salary Tables

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
FMGC					
Brand Manager	5-10 anni	50.064 €	55.279 €	55.279 €	50.064 €
Channel Manager	5-10 anni	55.279 €	66.752 €	61.537 €	55.279 €
Marketing Director	>10 anni	83.440 €	101.171 €	101.171 €	77.182 €
Marketing Manager	>10 anni	55.279 €	66.752 €	66.752 €	55.279 €
Product Manager	2-5 anni	37.548 €	42.763 €	42.763 €	35.462 €
Trade Marketing Manager	>10 anni	66.752 €	71.967 €	66.752 €	66.752 €
Media					
Digital Media Manager	>10 anni	91.784 €	92.827 €	89.698 €	89.698 €
Sales Manager	>5 anni	54.236 €	61.537 €	50.064 €	57.365 €
Social Media Manager	>5 anni	52.150 €	56.322 €	50.064 €	54.236 €
Pharma					
Brand Manager	2-5 anni	55.279 €	61.537 €	61.537 €	55.279 €
Business Unit Manager	>10 anni	101.171 €	111.601 €	111.601 €	111.601 €
Key Account Manager	5-10 anni	50.064 €	60.494 €	55.279 €	50.064 €
Marketing Director	>10 anni	83.440 €	101.171 €	83.440 €	83.440 €
Marketing Manager	5-10 anni	55.279 €	62.580 €	55.279 €	55.279 €
Product Manager	2-5 anni	33.376 €	33.376 €	33.376 €	33.376 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.

SALES & MARKETING

Salary Tables

Retail

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Marketing & Communication coordinator	2-5 anni	38.591 €	44.849 €	40.677 €	36.505 €
Marketing & Communication Director	>10 anni	89.698 €	101.171 €	101.171 €	92.827 €
Marketing & Communication manager	5-10 anni	55.279 €	61.537 €	55.279 €	55.279 €
Merchandising Manager	5-10 anni	55.279 €	62.580 €	55.279 €	55.279 €
Project Manager	5-10 anni	50.064 €	53.193 €	50.064 €	50.064 €
Retail Manager	>10 anni	71.967 €	83.440 €	77.182 €	71.967 €
Stock Optimator Planner	5-10 anni	55.279 €	61.537 €	55.279 €	55.279 €
Trade Mktg Manager	>10 anni	77.182 €	84.483 €	77.182 €	66.752 €

Servizi

	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Marketing Director	>10 anni	61.537 €	71.967 €	71.967 €	55.279 €
Marketing Manager	5-10 anni	44.849 €	52.150 €	52.150 €	38.591 €
Product Manager	2-5 anni	32.333 €	36.505 €	36.505 €	31.290 €
Sales Manager	>10 anni	66.752 €	77.182 €	77.182 €	66.752 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



FOCUS SUI SETTORI **TAX & LEGAL**

TAX & LEGAL

Overview del settore

Il settore Legal, soprattutto nella consulenza, evidenzia una costante richiesta di figure specializzate in diritto societario, tributario, compliance, GDPR e diritto del lavoro, con un crescente interesse per aree emergenti come blockchain, IP e tech law.

Nel Tax, la domanda supera nettamente l'offerta, con una migrazione dei professionisti verso ruoli aziendali a scapito della libera professione. Tuttavia, le funzioni Tax e Legal interne alle aziende rimangono limitate, favorendo l'esternalizzazione. Le sfide principali riguardano la talent shortage e l'attrazione di profili altamente specializzati, che richiedono competenze aggiornate, flessibilità lavorativa e percorsi di carriera chiari.

Il work-life balance è una criticità, con carichi di lavoro elevati e modelli di smartworking spesso inadeguati, evidenziando l'urgenza di soluzioni ibride bilanciate e investimenti in tecnologia.





La conoscenza della lingua inglese è ormai ritenuta imprescindibile.



Cresce la domanda di competenze legate alla trasformazione digitale.

Competenze chiave e retribuzioni

Le **competenze richieste** nel settore spaziano da una solida preparazione tecnica a soft skill come resilienza, spirito imprenditoriale e capacità di adattamento tecnologico. L'inglese, spesso affiancato da una seconda lingua, è imprescindibile, insieme a percorsi formativi eccellenti, come master o certificazioni specifiche (LLM). La **seniority** determina un accento su business development e leadership, soprattutto nella gestione di team giovani. In termini retributivi, i professionisti più valorizzati operano in studi legali internazionali, boutique Tax e Legal di M&A e grandi corporate, mentre competenze linguistiche limitate penalizzano i salari, indipendentemente dal livello di esperienza.

Prospettive e sfide per il futuro

Il **futuro del settore** sarà plasmato da una maggiore digitalizzazione, l'adozione di IA e l'integrazione di modelli flessibili di lavoro. Studi e aziende dovranno adeguare le loro politiche per attrarre talenti, sviluppando nuove pratiche su temi emergenti come ESG, cybersecurity e sostenibilità. Crescerà la domanda di competenze specifiche legate alla **trasformazione digitale**, con un mercato sempre più orientato ai candidati, soprattutto giovani professionisti con percorsi accademici internazionali e specializzati. L'attenzione alle necessità dei talenti sarà determinante per la competitività e l'adattamento ai cambiamenti globali.

TAX & LEGAL

Salary Tables

Tax & Legal	Esperienza	Bologna	Milano	Roma	Torino
Associate	2-5 anni	40.677 €	46.935 €	42.763 €	37.548 €
Avvocato Junior	2-5 anni	32.333 €	37.548 €	34.419 €	33.376 €
Avvocato Neo Abilitato	0-2 anni	26.075 €	29.204 €	27.118 €	27.118 €
Compliance Manager	5-10 anni	60.494 €	70.924 €	64.666 €	62.580 €
Dottore Commercialista	5-10 anni	52.150 €	60.494 €	55.279 €	52.150 €
Equity Partner	5-10 anni	93.870 €	109.515 €	100.128 €	104.300 €
Head of Regulatory	>10 anni	76.139 €	88.655 €	81.354 €	78.225 €
Junior Partner	2-5 anni	88.655 €	104.300 €	95.956 €	73.010 €
Legal Director	>10 anni	88.655 €	104.300 €	95.956 €	93.870 €
Praticante Avvocato	0-2 anni	21.903 €	21.903 €	21.903 €	21.903 €
Senior Associate	5-10 anni	64.666 €	76.139 €	69.881 €	62.580 €
Tax Manager	5-10 anni	58.408 €	67.795 €	62.580 €	62.580 €
Tax Specialist	2-5 anni	34.419 €	39.634 €	36.505 €	41.720 €

Le retribuzioni indicate fanno riferimento alla RAL (Retribuzione Annuale Lorda). Eventuali bonus o componenti salariali variabili non sono stati considerati.



La Hays Italia Salary Guide 2025 ha messo in luce tendenze e sfide significative che le aziende dovranno affrontare nel prossimo futuro per rimanere competitive nel mercato del lavoro.



È evidente che il **benessere mentale** dei lavoratori sia ormai diventato una **priorità cruciale** per essi: molti partecipanti ne hanno sottolineato l'importanza per poter migliorare la propria **performance lavorativa**, ma solo una parte si sente adeguatamente supportata dalle proprie aziende in questo senso. Inoltre, i responsabili aziendali sono chiamati a vincere la sfida di **trattenere i migliori talenti**, con una parte significativa dei professionisti che si dichiara insoddisfatta della propria posizione lavorativa. Investire in **welfare aziendale** e offrire concrete opportunità di **crescita professionale**, è fondamentale per attrarre e mantenere nel proprio organico tutte le skill necessarie al raggiungimento dei propri obiettivi strategici. Le aziende devono anche considerare l'importanza di creare un **ambiente di lavoro positivo e inclusivo**.

Inoltre, l'indagine ha evidenziato che molti professionisti ritengono che il proprio **stipendio** non sia adeguato alle responsabilità che ricoprono. Questo suggerisce che le aziende potrebbero dover rivedere le **politiche retributive** per garantire che gli stipendi siano equi e commisurati alle diverse mansioni, al fine di migliorare la **soddisfazione** e la motivazione dei propri team. Le aspettative salariali per il futuro mostrano un

certo pessimismo riguardo alle prospettive di aumento, suggerendo che si dovrebbe pensare di attuare misure correttive in tale direzione per mantenere alta la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori.

Infine, la ricerca ha rivelato che molti professionisti ricevono attualmente dei **benefit**, con il lavoro flessibile al primo posto, seguito da assicurazione sanitaria o copertura medica privata. Questi dati confermano che i dipendenti li apprezzano particolarmente, poiché migliorano la loro **qualità di vita** ed offrono maggiore **flessibilità e sicurezza**. Le aziende, pertanto, devono oggi prestare sempre più attenzione non solo alla retribuzione, ma anche ai benefit ed alle condizioni di lavoro offerte.

In sintesi, quelle realtà aziendali che negli anni a venire sapranno adattarsi a queste esigenze ed investire nel benessere dei propri dipendenti riusciranno a prosperare nel mercato del lavoro del futuro, traendone un vantaggio competitivo importante rispetto alla concorrenza e garantendo una maggiore produttività e soddisfazione dei propri team.

Carlos Manuel Soave
Managing Director, Hays Italia



HAYS IN ITALIA E NEL MONDO



Hays in Italia

In Italia il Gruppo è presente nelle città di Milano, Roma, Torino e Bologna e vanta oltre 150 Consulenti e 17 aree di expertise.

17

AREE DI
EXPERTISE

+150

CONSULENTI

6

SEDI IN ITALIA

19

ANNI DI ESPERIENZA
NEL MERCATO
ITALIANO

Hays nel mondo

Hays, società quotata al London Stock Exchange, è uno dei **leader mondiali** nel recruitment specializzato. Il Team di Hays Worldwide è composto da oltre 11.120 persone che ogni giorno danno energia al mondo del lavoro. Presente in 236 uffici dislocati in **33 mercati nel mondo**, da oltre cinquant'anni Hays supporta i professionisti a progredire nella propria carriera e le aziende ad aver successo. La nostra profonda expertise nei diversi segmenti di mercato ci permette di fornire ai nostri clienti il miglior servizio possibile, indipendentemente dalle sfide che sono chiamati ad affrontare.

HAYS È PRESENTE IN 33 MERCATI:

- Australia
- Austria
- Belgio
- Brasile
- Canada
- Cile
- Cina
- Colombia
- Danimarca
- Francia
- Germania
- Giappone
- Hong Kong SAR
- Irlanda
- Italia
- Lussemburgo
- Malesia
- Messico
- Nuova Zelanda
- Paesi Bassi
- Polonia
- Portogallo
- Repubblica Ceca
- Romania
- Singapore
- Spagna
- Svezia
- Svizzera
- Thailandia
- UAE
- Ungheria
- USA



Conoscenza locale, expertise globale

In Italia siamo presenti con uffici che coprono l'intero territorio nazionale:



MILANO

Corso Italia, 13
Milano, 20122

T: +39 02 888931
E: milano@hays.it

Via Carlo O. Cornaggia, 10
Milano, 20123

T: +39 02 888931
E: milano@hays.it



ROMA

Via Leonida Bissolati, 76
Roma, 00187

T: +39 06 4202841
E: roma@hays.it

Via Antonio Salandra,
18 Roma, 00187

T: +39 06 4202841
E: roma@hays.it



TORINO

Via Alfieri, 19
Torino, 10121

T: +39 011 561601
E: torino@hays.it



BOLOGNA

Galleria Ugo Bassi, 1
Bologna, 40121

T: +39 051 275711
E: bologna@hays.it

**PER SAPERNE DI
PIÙ SUL NETWORK
INTERNAZIONALE DI
HAYS, VISITATE
WWW.HAYSPLC.COM**



hays.it

HAYS Working for
your tomorrow

© Copyright Hays PLC 2025. The HAYS word, the H devices, 'Hays Working for your tomorrow' and 'Powering the world of work' and associated logos and artwork are trademarks of Hays PLC. The H devices are original designs protected by registration in many countries. All rights are reserved.
© Hays S.r.l. Sede Legale: Corso Italia 13 - 20122 Milano - Società di ricerca e selezione del personale con Socio Unico, soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte di Hays Plc. Accreditata presso Min.Lav. - Aut. Min. N. 13/I/0007145/03.04 del 1 Aprile 2008.