

# I DIRIGENTI E QUADRI IN EUROPA

les études de l'emploi cadre - avril 2010

## PROSPETTIVE DELL'IMPIEGO DEI QUADRI E DEI DIRIGENTI IN 9 PAESI

*Edizione 2010*

- Belgio
- Lussemburgo
- Francia
- Olanda
- Svizzera
- Germania
- Spagna
- Italia
- Regno Unito



## **I dirigenti e quadri in Europa - edizione 2010**

L'Apec è stata creata nel 1966 ed è amministrata da parti sociali (MEDEF, CFE-CGC, CFDT, CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Questo sondaggio è stato ideato e condotto su iniziativa di APEC, Associazione per l'Occupazione dirigente, disciplinata dalla legge del 1° luglio 1901, e pubblicato sotto l'egida e a nome della stessa. Si tratta di un'opera collettiva, di cui APEC assume la qualità d'autore.

Qualsiasi riproduzione, sia essa totale o parziale, indipendentemente dalla procedura utilizzata, salvo previa autorizzazione esplicita e congiunta da parte di APEC, è da intendersi severamente vietata e costituisce una contraffazione (articolo L.122-4 e L. 335-2 del Codice della Proprietà Intellettuale).

**I dirigenti e quadri in Europa** è un'inchiesta annuale condotta sulla congiuntura europea dell'occupazione dirigente all'interno delle aziende del settore privato, relativa ad otto paesi diversi. Tale inchiesta consente di mettere a disposizione di tutti gli operatori economici - aziende, quadri, istituti e giornalisti - un originale strumento di previsione, di gestione e di confronto su scala europea.

Creato nel 1989 da APEC, tale sondaggio è stato realizzato in Francia e in altri sette principali paesi limitrofi: Belgio, Germania, Italia, Lussemburgo, Olanda, Regno Unito e Spagna.

**In occasione della ventunesima edizione, Apec ha auspicato ampliare l'ambito del sondaggio alla Svizzera, paese che vanta una posizione strategica rispetto a Francia, Germania e Italia e il cui peso è particolarmente evidente in termini di posti di lavoro transfrontalieri.**

In ciascuna nazione, le aziende intervistate costituiscono un campione rappresentativo dell'occupazione dirigente per settore d'attività e per dimensioni aziendali.

Il sondaggio è limitato alle aziende del settore privato con più di 10 dipendenti (istruzione, salute e previdenza sociale escluse).

Nel giugno 2009, sono state intervistate 4.140 aziende:

- in Germania : 620
- nel Regno Unito : 560
- in Francia : 540
- in Spagna : 530
- in Italia : 500
- in Belgio : 460
- in Olanda : 410
- in Svizzera : 310
- nel Lussemburgo : 210

**L'ideazione, l'analisi e l'elaborazione del documento sono state realizzate dalla divisione Studi del Dipartimento Studi e Ricerca di APEC:**

**Florence Kremer e Véronique Lagandré** (Responsabili delle ricerche),

**Aurélie Bruneau e Kamel Yahyaoui** (Assistenti delle ricerche),

**Daniel Le Henry** (Grafica),

**Valérie Bazin** (Responsabile delle analisi aziendali),

**Brigitte Bos** (Responsabile de studi).

**Il sondaggio telefonico e l'elaborazione dei dati, effettuati tra giugno e luglio 2009, sono stati affidati alla società OPINIONWAY.**

Redazione ultimata il 9 novembre 2009.

# INDICE

## DATI CONTESTUALI DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE ■

<b>Frena la crescita della popolazione dirigente in Europa</b>	—	p. 5
<b>I quadri nel loro ambiente</b>	—	p. 6
<b>Livelli di occupazione dirigente che riflettono la struttura economica</b>	—	p. 7
<b>Ripartizione dell'organico quadro per settore</b>	—	p. 8
<b>Battuta d'arresto della mobilità</b>	—	p. 9

## SINTESI GRAFICA: BILANCIO 2008-2009 ■

## PREVISIONI 2009-2010 ■

<b>Segnali d'allarme per l'occupazione dipendente</b>	—	p. 15
<b>Prospettive all'insegna dell'incertezza per i quadri</b>	—	p. 16
<b>Previsioni di assunzioni di quadri per il 2009-2010</b>	—	p. 17

## NOVE PAESI SOTTO LALENTE D'INGRANDIMENTO ■

<b>Germania: degrado del mercato dell'occupazione dirigente</b>	—	p. 21
<b>Belgio: un mercato dell'occupazione dirigente a rilento</b>	—	p. 27
<b>Spagna: brusca inversione di tendenza del mercato dell'occupazione dirigente</b>	—	p. 33
<b>Francia: un mercato dell'occupazione dirigente caratterizzato da staticità</b>	—	p. 39
<b>Italia: un mercato dell'occupazione dirigente in sofferenza</b>	—	p. 45
<b>Lussemburgo: un mercato dell'occupazione dirigente inceppato</b>	—	p. 51
<b>Olanda: un mercato dell'occupazione dirigente in ribasso</b>	—	p. 57
<b>Regno Unito: un mercato dell'occupazione dirigente bloccato</b>	—	p. 63
<b>Svizzera: un mercato che resiste bene alla crisi</b>	—	p. 69
<b>Il concetto di quadro: quali equivalenze in Europa?</b>	—	p. 73
<b>Questionario</b>	—	p. 75

# DATI CONTESTUALI DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

---

- FRENA LA CRESCITA DELLA POPOLAZIONE DIRIGENTE IN EUROPA
- I QUADRI NEL LORO AMBIENTE
- LIVELLI DI OCCUPAZIONE DIRIGENTE CHE RIFLETTONO LA STRUTTURA ECONOMICA
- RIPARTIZIONE DELL'ORGANICO QUADRO PER SETTORE
- BATTUTA D'ARRESTO DELLA MOBILITÀ

## DATI CONTESTUALI DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

### FRENA LA CRESCITA DELLA POPOLAZIONE DIRIGENTE IN EUROPA

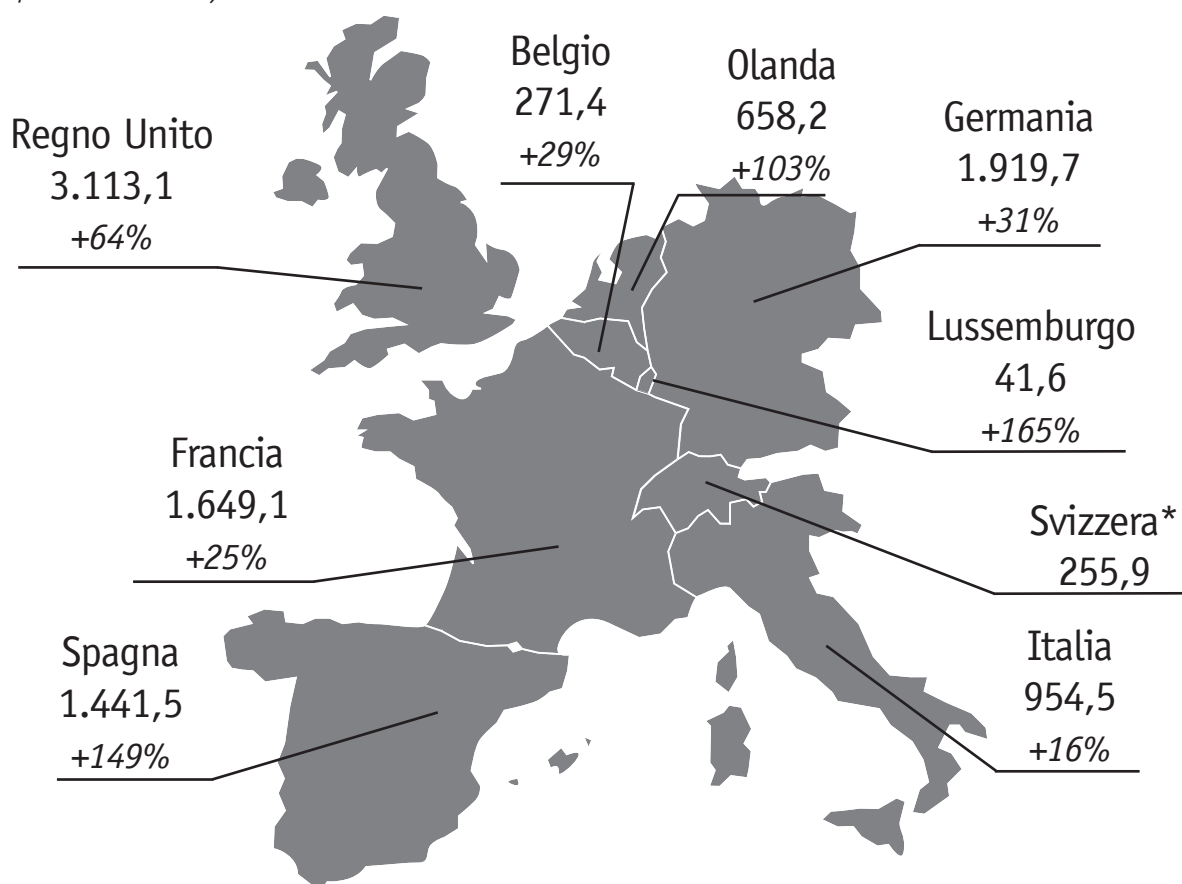
Il sondaggio condotto dall'APEC sulla popolazione dirigente in Europa rientra nell'ambito globale di seguito presentato mediante dati demografici, economici ed occupazionali per ciascuna nazione. Questi dati, omogenei ed i più recenti a disposizione (fonti Eurostat e nazionali), fungono da base di calcolo (popolazione di riferimento...) al nostro sondaggio.

In occasione della nuova edizione, oltre alle otto nazio-

nali tradizionalmente oggetto di studio, il sondaggio ha interessato un nuovo paese, la Svizzera. Pur non essendo membro dell'Unione Europea, la Svizzera vanta un peso rilevante nell'economia e nella situazione occupazionale della Francia, specie in termini di lavoratori transfrontalieri. La popolazione dirigente nazionale presenta dimensioni non trascurabili e registra livelli prossimi a quelli del Belgio.

#### Popolazione dirigente a giugno 2009 (in migliaia) e relativa evoluzione dal 1989

Quadri presenti nelle aziende del settore privato con più di 10 dipendenti (fatta eccezione per l'istruzione, la sanità e la previdenza sociale)



\* dato 1989 non disponibile

Fonte: Apec 2009

Tra luglio 2008 e giugno 2009, l'occupazione dei dirigenti nelle nove nazioni, oggetto del sondaggio, ha registrato una crescita dell'1,4%, in funzione di circa 142.000 dirigenti supplementari presso le aziende con più di dieci dipendenti del settore privato (servizi personali e domestici, istruzione, sanità e azione sociale esclusi). Si tratta di una crescita contenuta se confrontata a quelle registrate nel corso degli ultimi dieci anni. Guidano la crescita nel periodo di riferimento: la Spagna, in testa, seguita da Francia e Regno Unito. Nel periodo 2007-2008, le tre nazioni hanno rappresentato, da sole, il 70% della crescita della popolazione dirigente totale. Nel 2008-2009, con il crollo del mercato dell'occupazione diri-

gente spagnolo e il venir meno di posti di lavoro che ne è conseguito (-1,5%), solo Regno Unito e Francia hanno contribuito essenzialmente alla crescita dell'occupazione dirigente in Europa. I relativi quadri hanno registrato rispettivamente un aumento del 2,7% e dell'1,1%. La Germania è la seconda nazione ad aver sofferto una riduzione dei posti di lavoro dirigenziali (-0,6%). In Olanda (+2,1%), Belgio (+3,2%), Italia (+3,4%) e Lussemburgo (+4,5%), la popolazione dirigente ha continuato a sperimentare un trend di crescita positivo. È tuttavia in Svizzera, nazione relativamente risparmiata dalla crisi nel 2008-2009, che tale aumento ha presentato connotazioni maggiori: +8,1%.

### I QUADRI NEL LORO AMBIENTE

#### DATI CONTESTUALI E AMBITO DEL SONDAGGIO

in migliaia	Popolazione active	Popolazione in età lavorativa (più di 15 anni)	Popolazione attiva (15-64 anni)	Popolazione dipendente di più di 15 anni	Lavoratori dipendenti del settore privato e aziende con + di 10 dipendenti*	Popolazione dirigenziale*
Germania	82.200	42.000	41.400	34.400	16.400	1.919,7
Belgio	10.700	4.800	4.700	3.800	1.900	271,4
Spagna	45.300	22.900	22.700	16.700	8.000	1.441,5
Francia	63.700	28.100	27.900	23.300	11.000	1.649,1
Italia	59.600	25.100	24.700	17.400	7.700	954,5
Lussemburgo	484	210	210	190	200	41,6
Olanda	16.400	8.800	8.700	7.500	3.700	658,2
Regno Unito	61.200	31.100	30.400	25.400	13.800	3.113,1
Svizzera	7.600	4.400	4.300	3.600	2.100	255,9
<b>Totale</b>	<b>347.184</b>	<b>167.410</b>	<b>165.010</b>	<b>132.290</b>	<b>64.800</b>	<b>10.406,7</b>

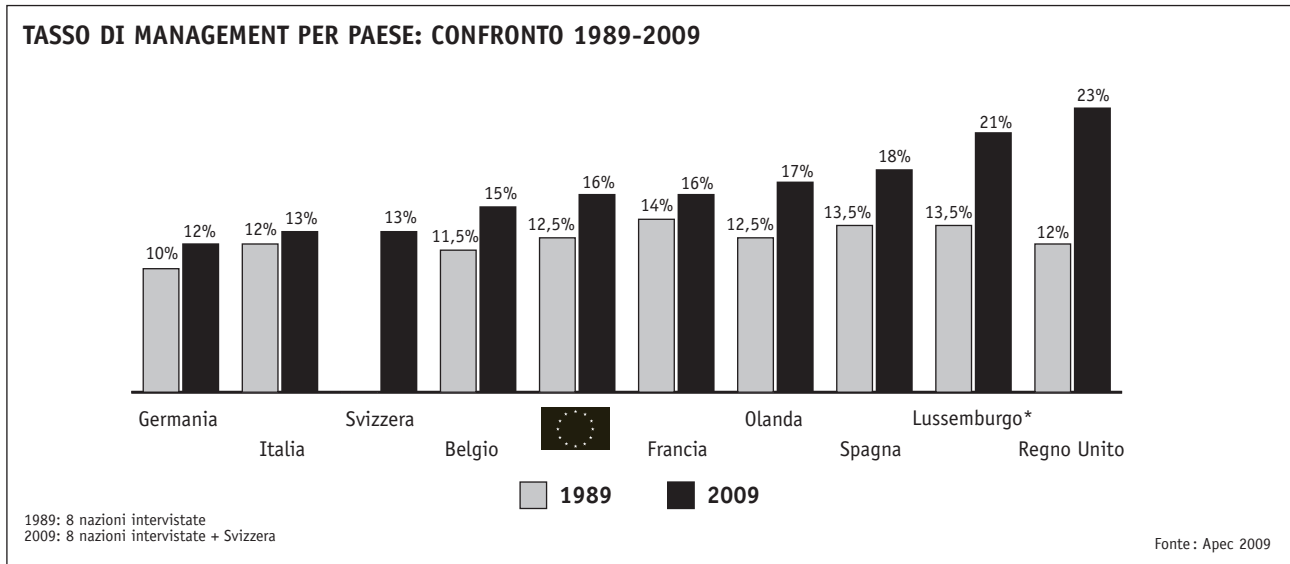
\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.

Fonte : Eurostat 2008  
Fonte : Apec 2009

Le nove nazioni in esame rappresentano il 70% della popolazione complessiva dell'Unione europea a 27 e della Svizzera. Tre nazioni rappresentano, da sole, il 65% della popolazione dirigente delle nove nazioni oggetto del sondaggio: il Regno Unito, la Germania e la Francia. Alcune situazioni demografiche sono più allarmanti di altre. La Germania registra dal 2004 un calo della

sua popolazione complessiva. L'Italia, pur non presentando ancora questo tipo di configurazione, ha visto la sua popolazione crescere a rilento sul finire degli anni '90. In una congiuntura economica segnata dalla crisi, questi elementi demografici assumono importanza in quanto fattori supplementari di ristagno del mercato.

## ■ LIVELLI DI OCCUPAZIONE DIRIGENTE CHE RIFLETTONO LA STRUTTURA ECONOMICA



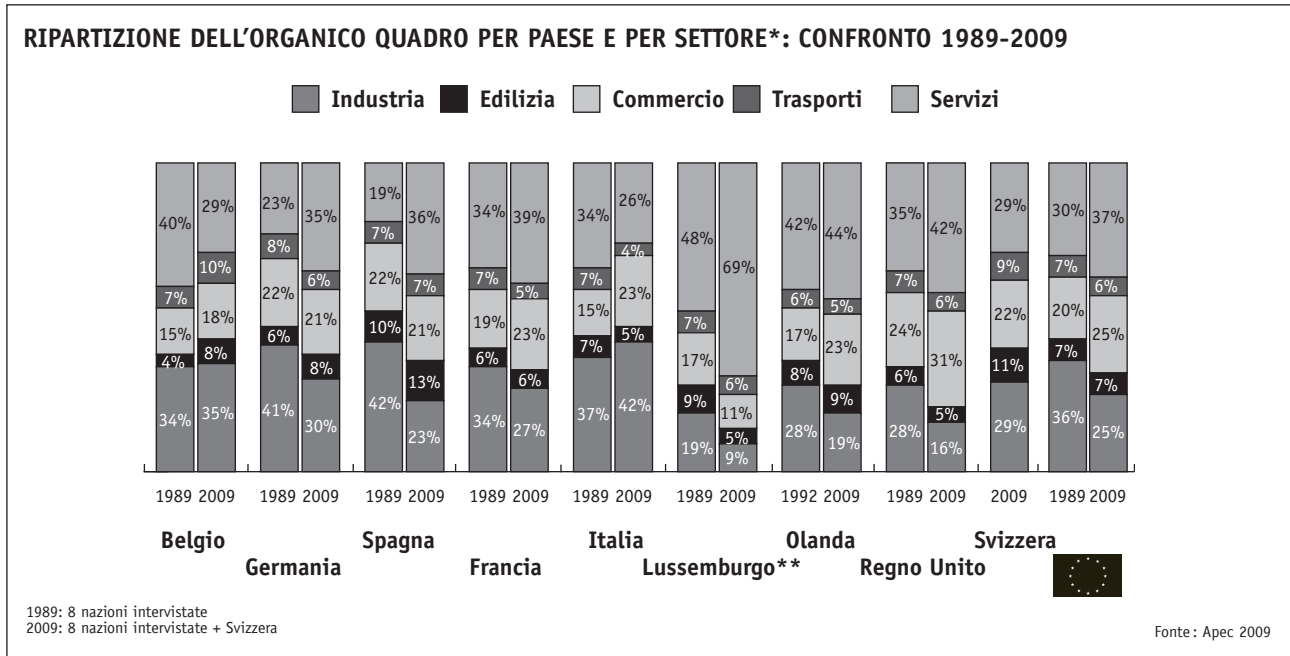
\* confronto 1992-2009

I paesi che registrano un tasso di occupazione dirigente inferiore o pari alla media delle nove nazioni in esame sono gli stessi il cui settore industriale vanta ancora un peso considerevole nell'economia (Germania, Italia, Belgio e Francia). Viceversa, quelli il cui tasso di occupazione è superiore alle media sono gli stessi in cui il settore dei servizi ha registrato uno sviluppo altrettanto rapido e significativo (Regno Unito, Lussemburgo, Spagna e Olanda). La Svizzera, con un tasso di occupazione dirigente del 12%, si colloca al di sotto della media europea. Ques-

ta situazione è, ancora una volta, emblematica della struttura economica della confederazione: l'industria continua infatti a rivestire un ruolo chiave nell'economia elvetica. Si tratta essenzialmente di un'industria dal forte valore aggiunto che investe i settori dell'elettronica, della meccanica di precisione, così come della chimica e farmaceutica. Lo stesso settore terziario vanta un peso non trascurabile, in particolare il bancario e l'assicurativo, pilastri dell'economia svizzera.

Nota: il tasso di occupazione dirigente corrisponde alla proporzione dei quadri all'interno della popolazione dipendente.

## ■ RIPARTIZIONE DELL'ORGANICO QUADRO PER SETTORE



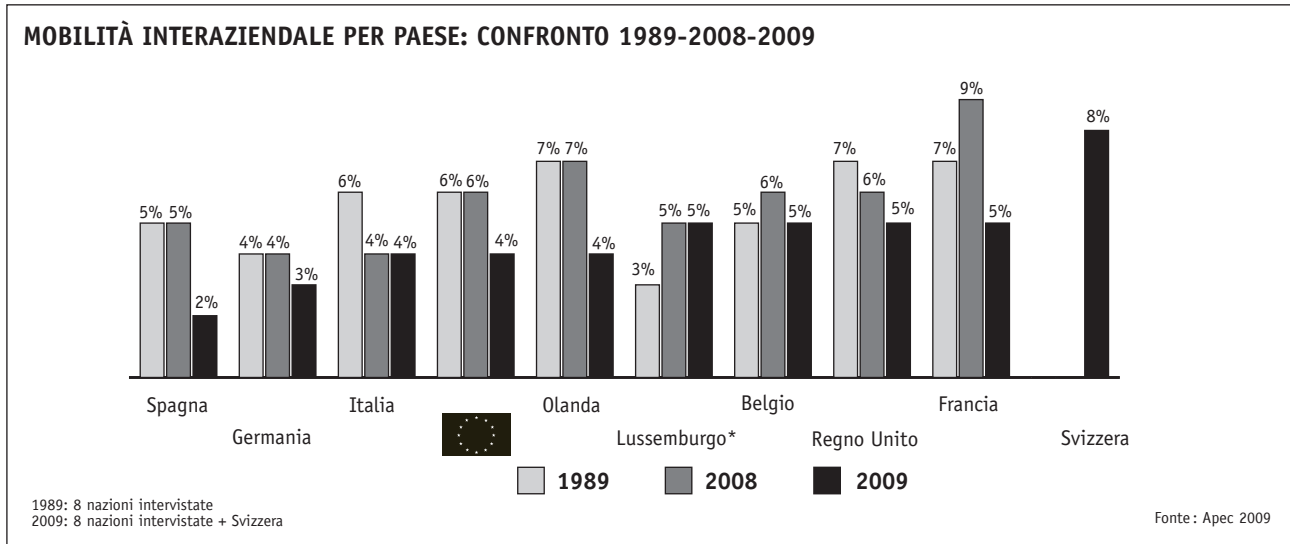
\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.  
\*\* : confronto 1992-2009.

Dal confronto emerge un profilo della popolazione dirigente principalmente incentrato sull'industria per Belgio, Italia e Germania. Viceversa, in Spagna, in Francia e soprattutto nel Regno Unito, in Olanda e in Lussemburgo, la popolazione dirigenziale è predominante nelle atti-

vità associate ai servizi. La Svizzera funge da spartiacque, con una ripartizione equivalente dell'organico quadro tra industria e servizi. Lo stesso commercio gioca un ruolo cruciale in Svizzera concentrando oltre un quadro su cinque.



## ■ BATTUTA D'ARRESTO DELLA MOBILITÀ



\* : confronto 1992-2008-2009.



A riconferma di una recessione economica pressoché generalizzata, la mobilità interaziendale<sup>1</sup>, stabile da 20 anni a questa parte, ha subito un calo improvviso di 2 punti tra il 2008 e il 2009 nel complesso delle nazioni oggetto del sondaggio. Sullo sfondo di un contesto economico tra i più incerti, i dirigenti hanno preferito rimandare i loro progetti di mobilità. Tale atteggiamento è emblematico di un clima attendista predominante. Solamente due paesi hanno mantenuto inalterato il loro livello di mobilità: l'Italia, in virtù di un mercato dell'organico dirigente oramai ristagnante da anni, e il Lussemburgo, la cui mobilità registrava già prima livelli ridotti. Al contrario,

Francia e Olanda, il cui mercato dell'organico dirigente è sempre stato caratterizzato da una mobilità sostenuta, hanno registrato un improvviso calo dei movimenti interaziendali (rispettivamente -4 e -3 punti). Stessa situazione, seppur meno grave, per il Belgio e il Regno Unito. In Spagna, la mobilità ha fatto registrare una diminuzione di 3 punti in un anno per assestarsi sul livello più basso delle nove nazioni. Di segno opposto, la Svizzera, la cui mobilità interaziendale è la più sostenuta, emblematica di un mercato dell'organico dirigente dinamico e poco toccato dalla crisi.

<sup>1</sup> Tasso di mobilità interaziendale: tasso di assunzione media di giovani quadri e quadri confermati.

## SINTESI GRAFICA: BILANCIO 2008-2009



### GLI INGRESSI DI DIRIGENTI NELLE AZIENDE TRA LUGLIO 2008 E GIUGNO 2009

	Assunzione di quadri			Promozioni interne a posti di lavoro dirigenziali		
	2007-2008	2008-2009	Andamento 07-09/08-09	2007-2008	2008-2009	Andamento 07-08/08-09
	B	20.700	14.800	-29%	6.100	9.400
D	87.400	75.300	-14%	52.200	50.700	-3%
E	87.000	30.600	-65%	45.200	20.700	-54%
F	171.200	106.600	-38%	45.000	44.600	-1%
I	38.500	36.000	-6%	44.800	39.500	-12%
L	2.500	2.400	-4%	1.600	1.800	+13%
NL	49.200	30.800	-37%	24.600	20.300	-17%
UK	190.400	166.700	-12%	82.200	63.400	-23%
CH	nd	21.900	-	nd	10.100	-
	646.900	463.200	-28%	301.700	250.400	-17%
 +CH	nd	485.100	-	nd	260.500	-

nd : dato non disponibile

Fonte : Apec 2009

### LE USCITE DI DIRIGENTI DALLE AZIENDE TRA LUGLIO 2008 E GIUGNO 2009

	Uscite di dirigenti...			Di cui pensionamenti		
	2007-2008	2008-2009	Andamento 07-09/08-09	2007-2008	2008-2009	Andamento 07-08/08-09
	B	17.300	15.900	-8%	3.500	3.000
D	112.400	137.100	+22%	24.200	38.200	+58%
E	74.000	73.000	-1%	15.700	13.100	-17%
F	165.900	133.800	-19%	23.300	25.800	+11%
I	69.700	43.800	-37%	24.200	15.000	-38%
L	2.500	2.400	-4%	300	500	+67%
NL	58.500	37.600	-36%	9.700	5.300	-45%
UK	225.800	147.300	-35%	33.300	24.100	-28%
CH	nd	12.800	-	nd	3.800	-
	726.100	590.900	-19%	134.200	125.000	-7%
 +CH	nd	603.700	-	nd	128.800	-

nd : dato non disponibile

Fonte : Apec 2009


### BILANCIO DEI MOVIMENTI DEI DIRIGENTI TRA LUGLIO 2008 E GIUGNO 2009

	Assunzioni	+ Promozioni	- Uscite	= Differenza
B	14.800	9.400	15.900	+8.300
D	75.300	50.700	137.100	-11.100
E	30.600	20.700	73.000	-21.700
F	106.600	44.600	133.800	+17.400
I	36.000	39.500	43.800	+31.700
L	2.400	1.800	2.400	+1.800
NL	30.800	20.300	37.600	+13.500
UK	166.700	63.400	147.300	+82.800
CH	21.900	10.100	12.800	+19.200
	463.200	250.400	590.900	+122.700
 +CH	485.100	260.500	603.700	+141.900

Fonte : Apec 2009

## SINTESI GRAFICA: BILANCIO 2008-2009

### RIPARTIZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PER LIVELLO D'ESPERIENZA NEL 2008-2009

	B	D	E	F	I	L	NL	UK	CH	
Quadri alle prime armi*	18%	10%	12%	18%	4%	16%	17%	4%	12%	10%
Giovani quadri**	31%	23%	32%	30%	16%	18%	31%	28%	22%	27%
Quadri confermati***	51%	67%	56%	52%	80%	66%	52%	68%	66%	63%


\*Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.

\*\* Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.

\*\*\* Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.

Fonte: Apec 2009


### RIPARTIZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PER FUNZIONE NEL 2008-2009

	Direzione generale	Finanza e contabilità	Amministrazione, gestione	Studi, Ricerca Sviluppo	Produzione Eserc. terz.*	Commerciale	Informatica
B	5%	14%	11%	15%	25%	13%	17%
D	6%	9%	14%	8%	27%	33%	3%
E	6%	10%	10%	4%	49%	17%	4%
F	3%	7%	8%	23%	25%	21%	13%
I	3%	17%	7%	6%	22%	39%	6%
L	8%	14%	4%	19%	23%	21%	11%
NL	4%	15%	11%	10%	29%	27%	4%
UK	11%	18%	6%	4%	20%	36%	5%
CH	7%	9%	7%	6%	48%	20%	3%
	6%	12%	9%	12%	28%	25%	8%

\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

Fonte: Apec 2009

### RIPARTIZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PER SETTORE D'ATTIVITÀ NEL 2008-2009

	B	D	E	F	I	L	NL	UK	CH	
Industria	32%	22%	26%	26%	32%	10%	36%	16%	33%	23%
Edilizia	11%	10%	30%	8%	5%	6%	9%	4%	9%	8%
Commercio	12%	26%	15%	22%	31%	4%	23%	36%	17%	27%
Trasporti	8%	14%	10%	6%	5%	5%	5%	7%	4%	8%
Servizi	37%	28%	19%	38%	27%	75%	27%	37%	37%	34%

Fonte: Apec 2009

---

# PREVISIONI 2009-2010

---

- SEGNALI D'ALLARME PER L'OCCUPAZIONE DIPENDENTE
- PROSPETTIVE ALL'INSEGNA DELL'INCERTEZZA PER I QUADRI
- PREVISIONI DI ASSUNZIONI DI QUADRI PER IL 2009-2010

## PREVISIONI 2009-2010

La crisi finanziaria che nel 2008 ha colpito la stragrande maggioranza dei paesi europei ha poi assunto le sembianze di una crisi economica per mutarsi infine in crisi dell'occupazione.

Al di là di una recessione economica generalizzata, la crisi si è tradotta in un massiccio aumento della disoccupazione, ma anche della sottoccupazione<sup>1</sup>, sebbene le diverse misure macroeconomiche messe a punto dai governi nazionali abbiano consentito di ammortizzare temporaneamente i devastanti effetti della crisi sull'occupazione.

Per il 2010, pur registrando alcune delle nazioni indici di una fragile ripresa, è il caso di Francia, Italia, Regno Unito, Germania, Svizzera e Lussemburgo, altre puntano invece su una crescita zero, come il Belgio, l'Olanda e la Spagna, il cui primo spiraglio di ripresa post crisi non si avrà prima del 2011. Il mercato dell'occupazione è indubbiamente quello più colpito dalla crisi e il rischio è di una ripresa decisamente più lenta rispetto a quella della produzione. Il 2010 sarà quindi contrassegnato da un nuovo aumento della disoccupazione in tutte le nazioni oggetto del sondaggio, aumento che potrebbe andare di pari passo con la perdita di nuovi posti di lavoro.

## SEGNALI D'ALLARME PER L'OCCUPAZIONE DIPENDENTE

Sulla scia della crisi e del suo impatto sull'occupazione nel complesso delle nazioni oggetto del sondaggio, le prospettive di evoluzione dell'organico dipendente, acquisite a giugno 2009 presso le aziende, sono complessivamente orientate al ribasso. Tuttavia, malgrado le intenzioni di riduzione dell'organico dipendente siano ovunque superiori alle intenzioni di aumento, è possibile distinguere configurazioni diverse a seconda dei paesi.

Cinque presentano infatti previsioni nettamente sfavorevoli per la popolazione dipendente. L'Olanda è quella che si distingue per le previsioni di riduzione più elevate rispetto alle 9 nazioni oggetto del sondaggio (con il 30% delle aziende). Tali previsioni sono peraltro due volte più frequenti rispetto alle previsioni di aumento. In Italia, Germania, Lussemburgo e Spagna, circa un quarto delle aziende prevede una riduzione del proprio organico dipendente. La loro quota supera di almeno 10 punti quella delle aziende che prevedono una crescita del loro organico. Questa configurazione lascia presagire perdite di posti di lavoro dipendente significative in queste nazioni.

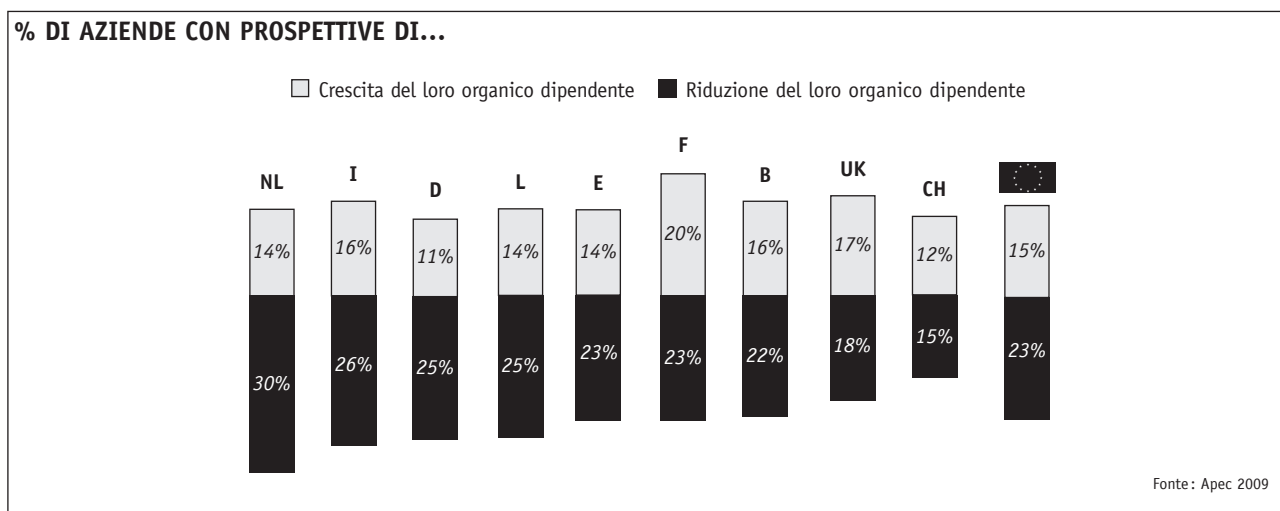
In Francia e in Belgio, la perdita di posti di lavoro potrebbe rivelarsi meno grave. In Belgio, se oltre un'azienda su 5 è orientata alla riduzione del suo organico dipendente, il 16% ne prevede un aumento. La Francia è la nazione in cui la quota d'aziende che prevede un aumento del proprio organico dipendente segna il valore maggiore (20%), mentre la quota di quelle che ne prevedono la riduzione è di poco superiore (23%).

Due nazioni registrano infine una tendenza più ponderata: Regno Unito e Svizzera.

Gli imprenditori britannici paiono aver abdicato al clima d'incertezza: le previsioni di aumento dell'organico (17%) sono grossomodo equiparabili alle previsioni di riduzione (18%).

La Svizzera si distingue per la quota maggiore di aziende orientate alla stabilità: circa i tre quarti degli imprenditori elvetici puntano a una conservazione dei posti di lavoro dipendenti per il 2009-2010. Peraltro, la nazione registra le previsioni di riduzione dell'organico più ridotte.

<sup>1</sup> L'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro) fornisce la seguente definizione di popolazione sottoccupata: «le persone provviste di un posto di lavoro dipendente o non dipendente, siano esse al lavoro o assenti dal lavoro, che prestano per ragioni indipendenti dalla loro volontà un numero di ore lavorative inferiori rispetto all'orario di lavoro standard della loro attività e che, durante il periodo di riferimento, erano alla ricerca di un secondo lavoro o erano comunque disponibili a effettuare una mansione lavorativa».



## PROSPETTIVE ALL'INSEGNA DELL'INCERTEZZA PER I QUADRI

Nella maggior parte delle nazioni oggetto del sondaggio, le aziende intervistate danno prova di una profonda incertezza e prevedono una verosimile riduzione del loro organico quadro.

Ancora una volta, le configurazioni variano a seconda dei paesi.

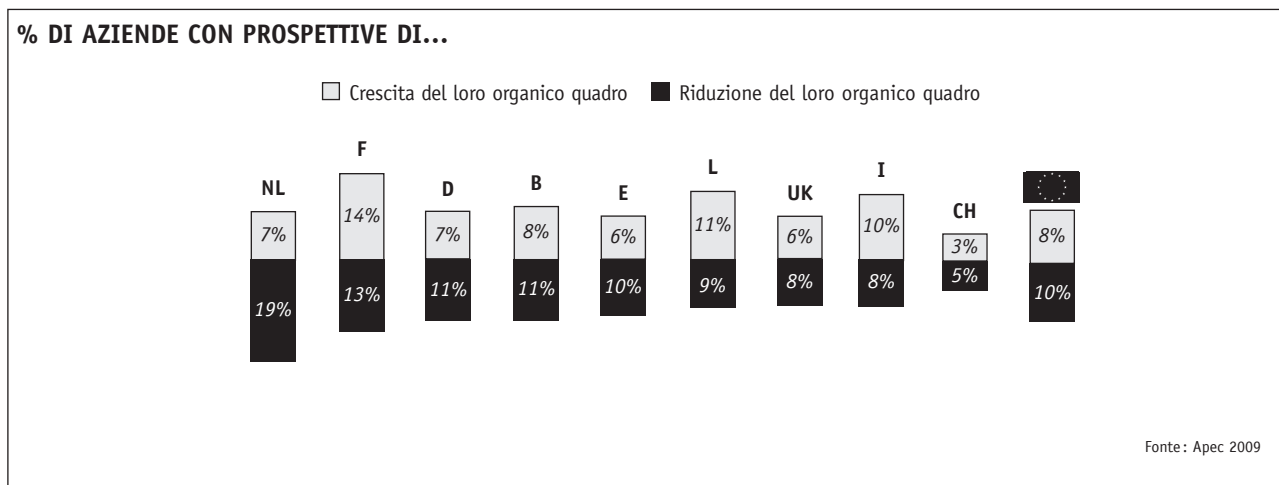
Le previsioni più pessimistiche per i quadri provengono dagli imprenditori olandesi. Il 19% di loro ipotizza infatti una riduzione dell'organico quadro. Tale orientamento, in linea con quello registrato per le previsioni relative all'organico dipendente, prefigura indubbiamente una perdita di posti di lavoro dirigenziali.

Lo stesso discorso potrebbe verificarsi per Germania, Belgio e Spagna, seppur in maniera meno rilevante. Le loro previsioni di riduzione dell'organico sono infatti due volte inferiori rispetto all'Olanda, a parità di previsioni di crescita.

Svizzera e Regno Unito si pongono ancora una volta a metà strada. Entrambe le nazioni registrano infatti previsioni di riduzione dell'organico quadro relativamente moderate e di poco superiori alle intenzioni di aumento, il che si traduce in una manifesta volontà di mantenere lo status quo. Le aziende britanniche e svizzere sono inoltre quelle che si pronunciano con maggior frequenza a favore di una stabilità del loro organico quadro (86% e 92%).

L'occupazione dirigente potrebbe essere meglio tutelata in Francia, Lussemburgo e Italia. Le loro previsioni di crescita, in ribasso e di media portata, risultano nondimeno di poco superiori alle intenzioni di riduzione. Questa diversità d'approccio è emblematica del fatto che la crisi non impatta in egual misura le aziende, in funzione delle dimensioni e del settore d'attività.

Un dettaglio interessante: la Francia è il paese in cui la percentuale di aziende che pare intenzionata a optare per un aumento del proprio organico dirigente è di gran lunga la più elevata (14%). Ciò nonostante, la percentuale di aziende che ne prevede una riduzione è egualmente importante piazzandosi al secondo posto, dopo l'Olanda (13%). Questa tendenza è significativa dell'eterogeneità del mercato dell'occupazione dirigente in Francia.



## PREVISIONI DI ASSUNZIONI DI QUADRI PER IL 2009-2010

Per il primo anno, la Svizzera rientra nel sondaggio. È dunque impossibile procedere a previsioni in termini di volumi di assunzioni per questa nazione in ragione dell'assenza di dati storici e antefatti comportamentali relativi a questo paese.

Inoltre, il 92% delle aziende svizzere pare orientato alla stabilità del proprio organico quadro per il periodo 2009-2010; si tratta della percentuale più elevata rispetto alle 9 nazioni oggetto del sondaggio, emblematica di una profonda contrazione registrata dalle aziende elvetiche. La Svizzera potrebbe conoscere un effetto ritardato della crisi. Gli economisti prevedono d'altro canto un incremento accelerato della disoccupazione in Svizzera nel 2010.

### Conseguenza della crisi: previsioni d'assunzioni di dirigenti in calo

Le previsioni raccolte presso le aziende a giugno 2009 riflettono il clima improntato al pessimismo del primo semestre 2009.

Nel complesso delle nazioni oggetto del sondaggio, le aziende prevedono assunzioni di dirigenti in calo per il 2009-2010. Se è tuttavia vero che tutte le nazioni intervistate soffrono della congiuntura economica, le previsioni assumono configurazioni diverse da paese a paese.

Gli imprenditori belgi e olandesi sono i più pessimisti in merito all'andamento delle assunzioni di dirigenti, con un calo che potrebbe assestarsi tra il -36% e il -16%.

Le prospettive economiche dei due paesi confinanti sono tutt'altro che rosee: se tecnicamente la recessione potrebbe cessare a fine 2009, per il 2010 si prevede una crescita zero<sup>2</sup> che potrebbe essere aggravata da un'acutizzazione del fenomeno disoccupazione.

ASSUNZIONI DI QUADRI IN EUROPA			
	Risultati 2008-2009	Previsioni 09-10 (forbice)	Andamento previsto
B	14.800	9.500 a 12.000	-36% a -19%
D	75.300	60.000 a 71.000	-20% a -6%
E	30.600	22.000 a 28.000	-28 a -8%
F	106.600	82.000 a 101.000	-23% a -5%
I	36.000	31.000 a 35.000	-14% a -3%
L	2.400	1.900 a 2.400	-21% a =
NL	30.800	23.000 a 26.000	-25% a -16%
UK	166.700	120.000 a 150.000	-28% a -10%
CH	ND	ND	ND
EU (media)	463.200	360.000 a 420.000	-22% a -9%

ND : dato non disponibile

Fonte : Apec 2009

<sup>2</sup> Fonti: Bureau Fédéral du Plan, Belgio, maggio 2009 e CPB Nederland (Centraal Planbureau), settembre 2009.

Anche Regno Unito e Spagna registrano previsioni di assunzioni in netta diminuzione.

Il realizzarsi della forbice previsionale bassa corrisponderebbe a un volume d'assunzioni superiore alle 100.000 unità, valore decisamente inferiore alla media del Regno Unito, mentre per la Spagna si tratterebbe del volume di assunzioni più basso ad oggi registrato.

Germania e Francia paiono orientarsi verso una contrazione più contenuta delle assunzioni di quadri. Le due nazioni puntano infatti su una forbice previsionale che oscilla tra il -23% e il -5%. Entrambi i paesi, vittime di un PIL in caduta libera dalla fine del 2008 – in funzione di un -1,4% per la Francia<sup>3</sup> e di un -3,5%<sup>4</sup> per la Germania nel corso del primo trimestre 2009 – e del graduale deterioramento del mercato del lavoro, potrebbero intravedere timidi segnali di ripresa a partire dal 2010. Gli imprenditori tedeschi e francesi forniscono quindi previsioni orientate alla prudenza. Da notare per la Germania: il realizzarsi della forbice previsionale bassa, vale a dire 60.000 assunzioni, rappresenterebbe una soglia minima mai registrata prima.

Anche nel caso della Francia, il realizzarsi delle previsioni più pessimiste corrisponderebbe a uno dei livelli più bassi mai registrati dal 1998 ad oggi.

Lussemburgo e Italia sono i due paesi che forniscono le previsioni di assunzioni meno sfavorevoli ai dirigenti: il realizzarsi della forbice previsionale alta si tradurrebbe in una quasi stabilità delle assunzioni.

Tuttavia, sebbene le previsioni di assunzioni fornite dalle due nazioni paiono ispirate alla medesima tendenza, esse riflettono situazioni nettamente diverse.

L'Italia, primo paese europeo colpito dalla crisi, ha visto il suo mercato dell'occupazione erodersi per il secondo anno consecutivo. Peraltro, il mercato dell'occupazione dirigente, in flessione da diversi anni, mostra i segni di una cronicizzazione. La stabilità delle assunzioni previste è quindi emblematica più dell'immobilismo del mercato dell'occupazione dirigente che non di un attendismo da parte degli imprenditori italiani.

Viceversa, il Lussemburgo, duramente colpito dalla crisi a fine 2008, dà prova di un cauto attendismo.

### I dirigenti commerciali dovrebbero essere le figure più richieste nel 2009-2010.


Per il 2009-2010, in seno alla maggior parte delle nazioni oggetto del sondaggio, le aziende prevedono di assumere prevalentemente quadri della funzione commerciale.

Se nel Regno Unito e in Italia, la percentuale della funzione commerciale è storicamente importante, è viceversa lecito supporre che in Germania e in Lussemburgo il peso di questa funzione a livello delle previsioni di assunzioni sia intrinsecamente connesso alla ricerca di nuovi mercati e leve di crescita entro il contesto di una congiuntura economica depressa.

La funzione produzione, esercizio terziario dovrebbe essere la seconda per importanza in termini d'assunzioni.

Peraltro, la percentuale della funzione studi, ricerca e sviluppo, il cui peso è emblematico degli investimenti realizzati nell'innovazione, dovrebbe risultare relativamente esigua nella maggior parte delle nazioni, pur rappresentando in Francia quasi un'assunzione su tre.

### STRUTTURA DELLE PREVISIONI PER FUNZIONE PER IL 2009-2010

	Finanza e contabilità	Amministrazione, gestione	Studi, Ricerca Sviluppo	Produzione Eserc. terz.*	Commerciale	Informatica	Direzione generale
B	7%	6%	14%	32%	22%	17%	2%
D	10%	14%	6%	31%	33%	3%	3%
E	8%	10%	4%	40%	26%	11%	1%
F	6%	4%	29%	26%	24%	10%	1%
I	16%	8%	5%	22%	39%	6%	4%
L	19%	3%	8%	26%	25%	14%	5%
NL	16%	9%	9%	36%	23%	4%	3%
UK	10%	8%	5%	18%	44%	4%	11%
CH	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	8%	4%	8%	34%	42%	2%	2%

\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.  
ND : dato non disponibile

Fonte : Apec 2009

<sup>3</sup> Fonte: Eurostat, ottobre 2009

<sup>4</sup> Fonte: Istituto per le previsioni economiche DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung), agosto 2009.



---

# NOVE PAESI SOTTO LALENTE D'INGRANDIMENTO

---

- GERMANIA: DEGRADO DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE
- BELGIO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE A RILENTO
- SPAGNA: BRUSCA INVERSIONE DI TENDENZA DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE
- FRANCIA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE CARATTERIZZATO DA STATICITÀ
- ITALIA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE IN SOFFERENZA
- LUSSEMBURGO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE INCEPPATO
- OLANDA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE IN RIBASSO
- REGNO UNITO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE BLOCCATO
- SVIZZERA: UN MERCATO CHE RESISTE BENE ALLA CRISI

# GERMANIA: DEGRADO DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

## DATI CONTESTUALI

	1992	2008
Popolazione complessiva	80,27 milioni	82,2 milioni
Tasso di attività	71%	77%
Tasso di lavoro dipendente	90%	88%
Lav. Dip. del set priv. e az. con più di 10 dip.*	16,5 milioni	16,45 milioni
Tasso di occupazione	64%**	71%

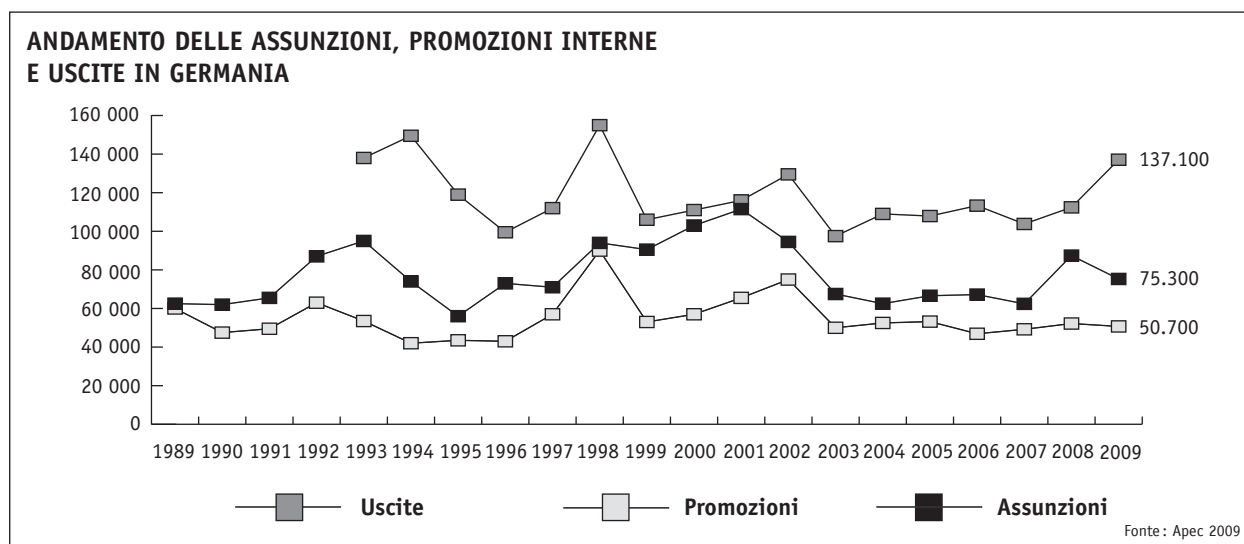
  

	1989	2009
Popolazione dirigenziale	1,460 milioni	1,92 milioni
Tasso di management	10%	12%

\*agricoltura, pesca, silvicoltura, istruzione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e previdenza sociale esclusi  
 \*\*1996

Fonti: Apec, Eurostat

## BILANCIO 2008-2009: PERDITA DI POSTI DI LAVORO DIRIGENTI



Nota: la domanda sulle uscite dei quadri è stata posta a partire dal 1993

Nel secondo semestre 2008 e nel primo trimestre 2009, la Germania è stata duramente impattata dalla recessione economica: il PIL nazionale, in calo dal terzo trimestre 2008, ha registrato una riduzione del 3,5% nel primo trimestre 2009<sup>1</sup>, per poi stabilizzarsi nel corso del secondo trimestre. Nel periodo in esame, le esportazioni hanno goduto di un trend positivo, beneficiando della ripresa della produzione seguita alla massiccia riduzione delle giacenze. Ciò nonostante, il mercato del lavoro ha continuato a soffrire le conseguenze dei risultati economici negativi: il fenomeno della disoccupazione toccava, a luglio 2009, 3,5 milioni di persone, vale a dire l'8,3% della popolazione attiva<sup>2</sup>. La popolazione dirigenziale non è sfuggita a questa dinamica, tanto che la Germania ha registrato una perdita di posti di lavoro dirigenziale tra luglio 2008 e giugno 2009 (-0,6%), dato mai registrato dal 1994-1995.

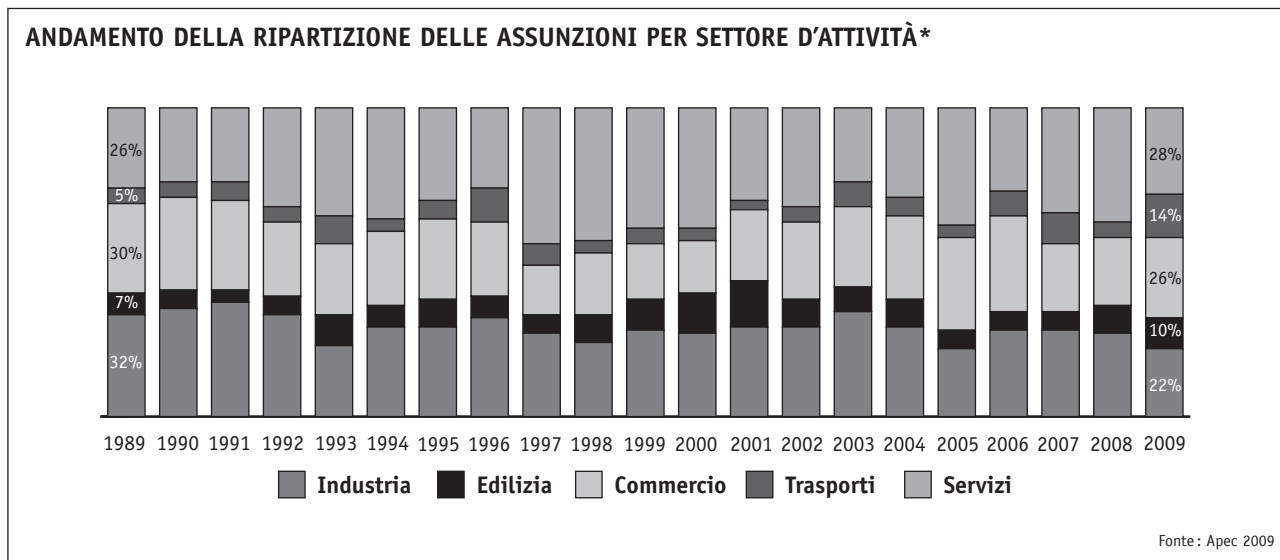
A prescindere dal numero ridotto di dirigenti assunti dalle aziende tedesche tra luglio 2008 e giugno 2009 (-14%), si tratta di una flessione contenuta giacché interviene dopo il netto aumento registrato nel periodo precedente. Il livello di assunzioni si colloca quindi al di sopra dei dati registrati tra il 2003 e il 2007, periodo di quasi stabilità delle assunzioni successivo alla crisi del post «bolla informatica». Le promozioni interne si sono mantenute pressoché stabili (-3%). Viceversa, le uscite di quadri hanno toccato quota 22%, avvicinandosi al livello raggiunto nel 1992-1993, periodo nettamente sfavorevole all'occupazione. Questo andamento rispecchia il contesto economico tutt'altro che roseo ed è stato ulteriormente aggravato dall'incremento dei pensionamenti. Questi ultimi sono infatti aumentati più rapidamente rispetto al complesso delle uscite (+58%) rappresentando il 28% delle uscite complessive, contro il 22% del 2007-2008.

<sup>1</sup> Fonte: Eurostat, ottobre 2009

<sup>2</sup> Fonte: Istituto per le previsioni economiche DIW, agosto 2009.

## GERMANIA: DEGRADO DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

### Consolidamento delle competenze dirigenziali nel commercio e nei trasporti

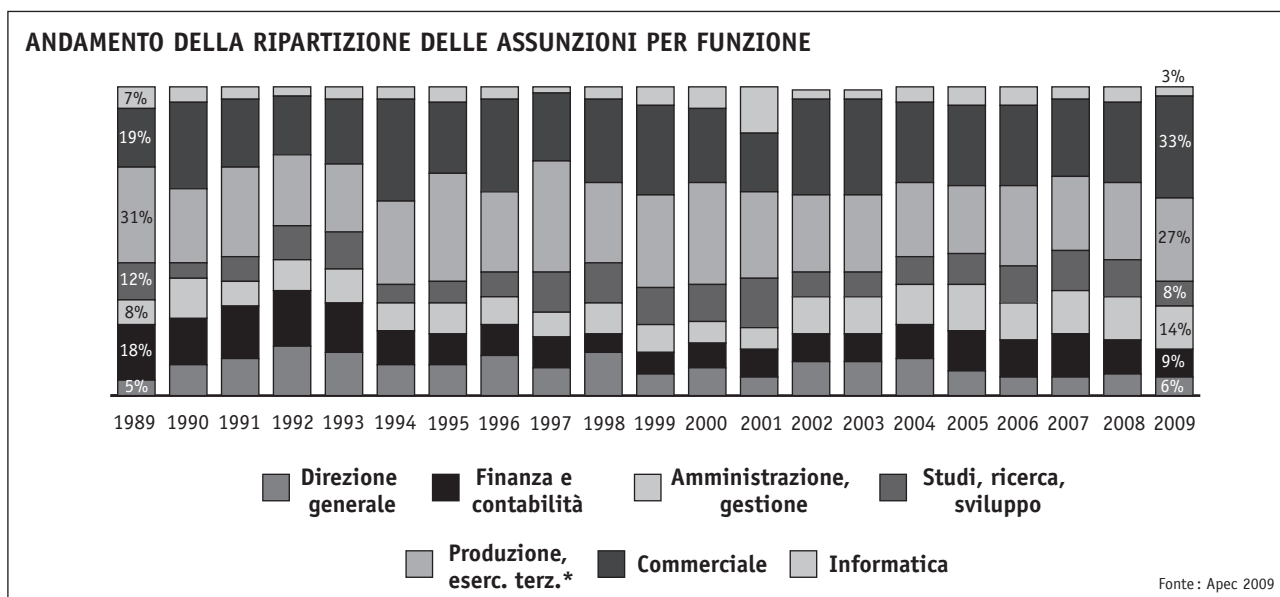


\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.

L'economia tedesca si è sviluppata su un tessuto di aziende industriali. Proprio queste strutture hanno realizzato proporzionalmente, nel corso del tempo, il maggior numero di assunzioni di dirigenti. Le stesse aziende operanti nel settore del commercio vantano un peso cruciale sul mercato dell'occupazione dirigente in virtù della strategica importanza del commercio internazionale in seno all'economia nazionale.

Tra luglio 2008 e giugno 2009, la quota delle aziende operanti nell'industria e nei servizi nelle assunzioni di quadri ha registrato una tendenza al ribasso a vantaggio dei settori dell'edilizia, del commercio e dei trasporti. Nell'industria, gli effetti della crisi economica si sono allargati a macchia d'olio per effetto di esportazioni in netto calo. Industria e servizi sono peraltro gli stessi settori in cui l'aumento delle assunzioni aveva registrato il suo picco nel 2007-2008.

### Un quadro su tre è afferente a funzioni commerciali



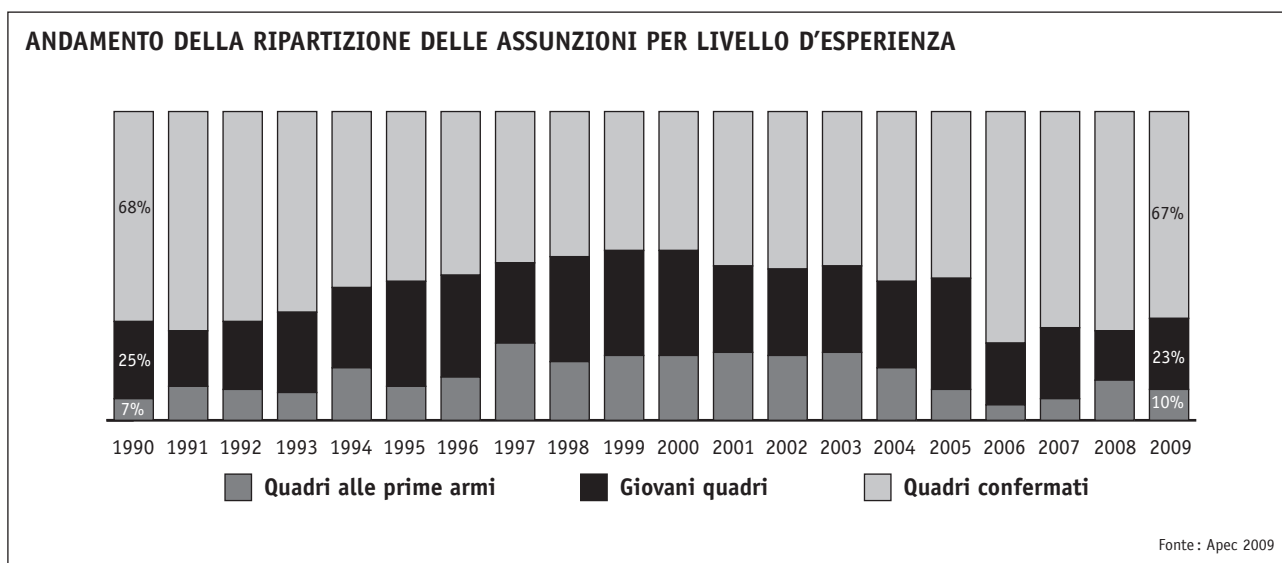
\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

## GERMANIA: DEGRADO DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

Dopo il 2003, sotto l'impulso delle aziende del settore del commercio, le aziende guardano con sempre maggior attenzione ai quadri commerciali. Tra luglio 2008 e giugno 2009, la loro quota nelle assunzioni ha registrato un sensibile aumento specie a scapito dei quadri delle

funzioni studi, ricerca e sviluppo. Per far fronte alla crisi economica, le aziende hanno ridotto gli investimenti in termini di ricerca e sviluppo per concentrarsi soprattutto sulla commercializzazione dei prodotti.

### Ancora una volta la preferenza va all'esperienza



*Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.  
Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.  
Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.*

Gli anni propizi all'occupazione dirigente nel suo complesso sono stati anche quelli che hanno maggiormente favorito i quadri alle prime armi. Questo assioma ha caratterizzato il periodo compreso tra il 1997 e il 2001, età dell'oro per l'occupazione dirigente tedesca. A partire del 2004, si assiste a una radicale inversione di tendenza tra le aziende che tendono, infatti, a privilegiare l'esperienza. La quota dei quadri alle prime armi nelle assunzioni crolla al di sotto del 10% a vantaggio dei quadri confermati che pesano sulle assunzioni per oltre il 70%.

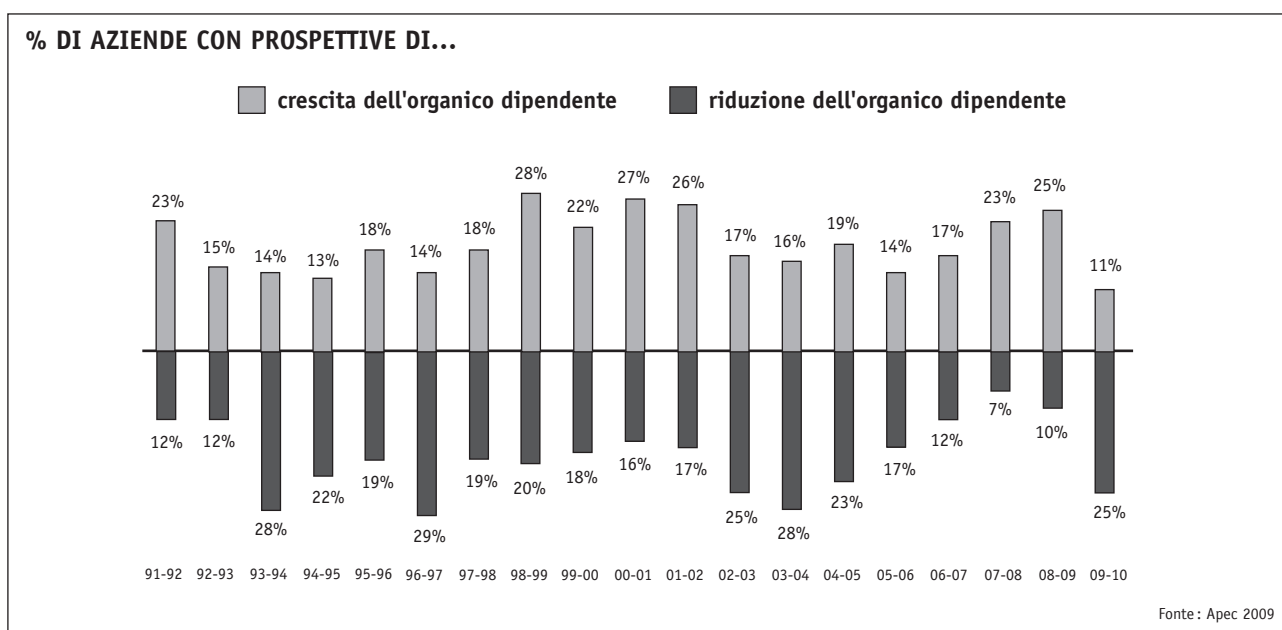
Tra luglio 2008 e giugno 2009, malgrado una domanda massicciamente orientata all'esperienza, i giovani quadri vengono maggiormente richiesti dalle aziende tedesche che nel periodo precedente. Malgrado la crisi, le aziende tedesche devono far fronte a una popolazione dirigente che invecchia e che richiede necessariamente una sostituzione, nonché a numerosi pensionamenti di dirigenti attivi. I quadri alle prime armi, che avevano visto la loro quota nelle assunzioni aumentare sensibilmente nel 2007-2008, subiscono un duro colpo a causa della crisi economica.

## ■ 2009-2010 : BRUSCA INVERSIONE DI TENDENZA DELLE PREVISIONI

Dalle più recenti previsioni economiche emerge, per il 2009, una contrazione del PIL pari al 5% circa e una debole ripresa della crescita a partire dal 2010<sup>3</sup>. Malgrado questo lieve spiraglio, il mercato del lavoro continua a essere a rischio di erosione per i mesi a venire, tanto che la disoccupazione potrebbe toccare quasi 5 milioni

di persone a fine 2010. L'incertezza la fa da padrona quanto alle possibili leve di crescita. I consumi dei nuclei familiari tedeschi, già decisamente atoni, difficilmente potranno prendere il testimone delle esportazioni, qualora queste ultime non dovessero mantenersi stabili.

### Si diffonde il pessimismo quanto all'organico dipendente



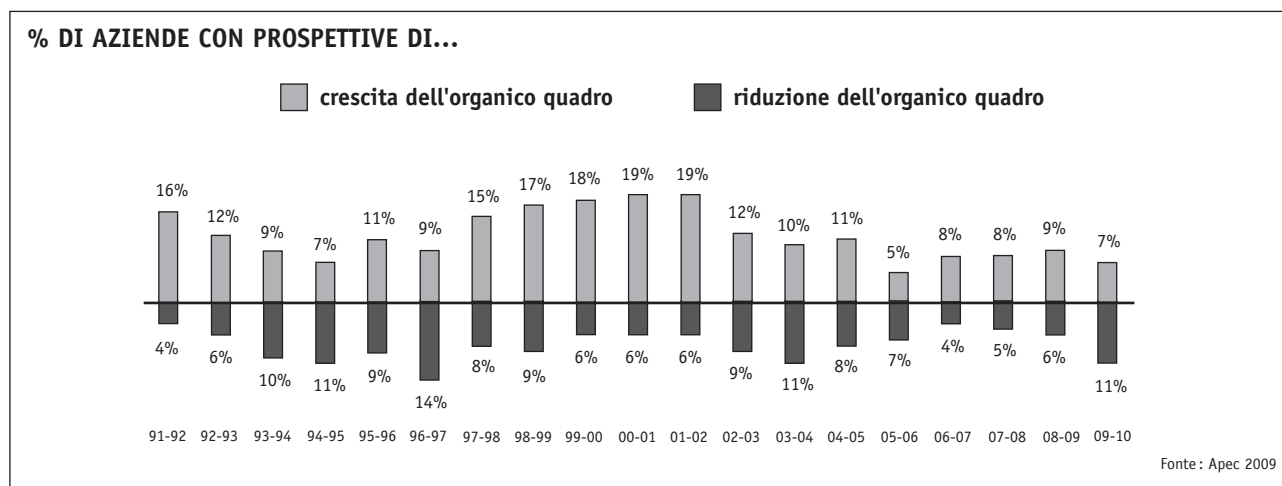
Le aziende intervistate a giugno 2009 hanno dato prova di un deciso pessimismo quanto all'aumento del loro organico dipendente per i dodici mesi successivi. Le previsioni di riduzione dell'organico dipendente hanno fatto registrare un aumento di 15 punti e interessano ormai un quarto delle aziende nazionali. Al contempo, la quo-

ta di quelle orientate a un aumento del loro organico dipendente ha visto una contrazione di 14 punti toccando il livello più basso mai registrato. Con prospettive di riduzione che superano ampiamente quelle di aumento, è lecito prevedere un meccanismo di sensibile erosione dei posti di lavoro dipendente.

<sup>3</sup> Ufficio federale di statistica, agosto 2009.

## GERMANIA: DEGRADO DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

### L'organico quadro meno colpito rispetto all'organico complessivo



L'inversione di tendenza che ha investito l'organico nel suo complesso pare attenuata rispetto all'organico quadro. Le previsioni di riduzione registrano un aumento di 5 punti, mentre quelle di crescita calano di 2 punti.

L'erosione dei posti di lavoro dirigenziali potrebbe riflettere questa stessa tendenza seppur in forma più lieve rispetto al 2008-2009.

### Previsioni di assunzioni per il 2009-2010 in netto calo

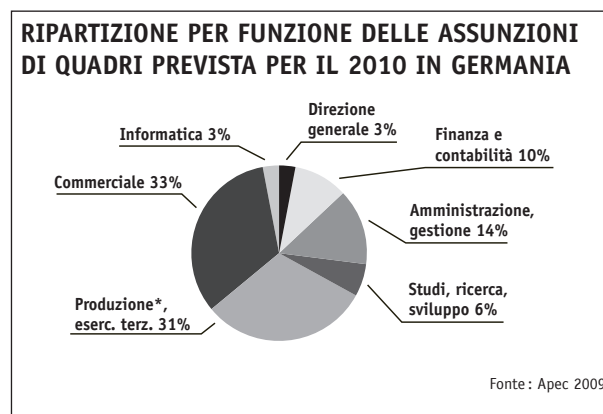
Assunzioni 2008-2009	Previsioni 2009-2010 (forbice)	Sviluppi previsti (forbice)
75.300	60.000 a 71.000	-20% a -6%

Fonte: Apec 2009

Le previsioni espresse dalle aziende tedesche per il secondo semestre 2009 e il primo semestre 2010 paiono non essere favorevoli alle assunzioni di quadri. Una battuta d'arresto quindi che potrebbe limitarsi al -6%

nella migliore delle ipotesi e toccare quota -20% nell'ipotesi peggiore. Con 60.000 assunzioni di dirigenti, le aziende tedesche si assesterebbero a livelli minimi mai registrati.

Pressoché invariata la ripartizione delle assunzioni per funzione. I quadri delle funzioni commerciale e produzione, esercizio terziario sarebbero tra più i privilegiati.



\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

# BELGIO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

## A RILENTO

Nota: nel corso delle prime tre edizioni del «Panel Europa», i paesi del Benelux sono stati oggetto di uno studio congiunto. I risultati propri al Belgio risalgono al 1990.

### DATI CONTESTUALI

	1992	2008
Popolazione complessiva	10,02 milioni	10,7 milioni
Tasso di attività	61%	67%
Tasso di lavoro dipendente	83%	86%
Lav. Dip. del set priv. e az. con più di 10 dip.*	1,80 milioni	1,94 milioni
Tasso di occupazione	56,2%**	62%

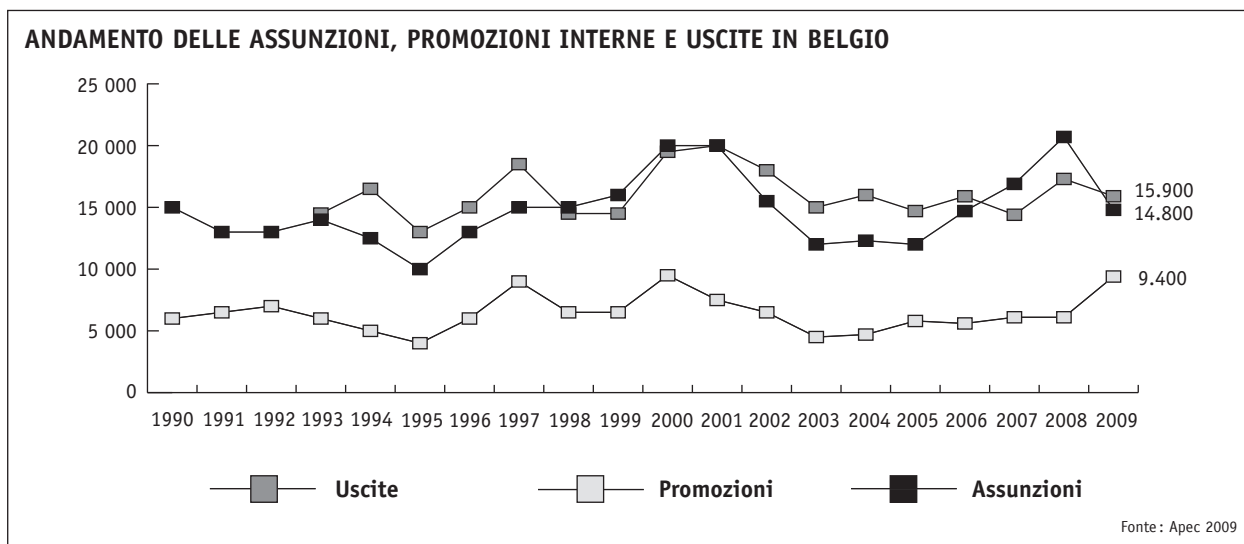
	1990	2009
Popolazione dirigenziale	210.000	271.400
Tasso di management	11,5%	15%

\*agricoltura, pesca, silvicoltura, istruzione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e previdenza sociale esclusi

Fonti: Apec, Eurostat

\*\*1996

### BILANCIO 2008-2009: LA PREFERENZA ALLE RISORSE INTERNE



Nota: la domanda sulle uscite dei quadri è stata posta a partire dal 1993.

Alla stregua delle vicine nazioni europee, il Belgio è stato duramente colpito dalla crisi economica mondiale. Il crollo degli scambi internazionali ha letteralmente trascinato l'economia belga nella peggior recessione mai registrata dal dopoguerra. Il calo del PIL, in termini di volume, dovrebbe toccare quota 4% nel 2009<sup>1</sup>. Malgrado una prima resistenza opposta dal mercato del lavoro, nel terzo trimestre 2008 la disoccupazione ha fatto registrare livelli allarmanti.

In questo contesto di morosità, le aziende belghe hanno messo freno alle assunzioni esterne di dirigenti tra luglio 2008 e giugno 2009 (-29%), privilegiando piuttosto le risorse interne. Le promozioni interne a posti di lavoro dirigenziali hanno fatto registrare una progressione del 54% rispetto al periodo 2007-2008 e rappresen-

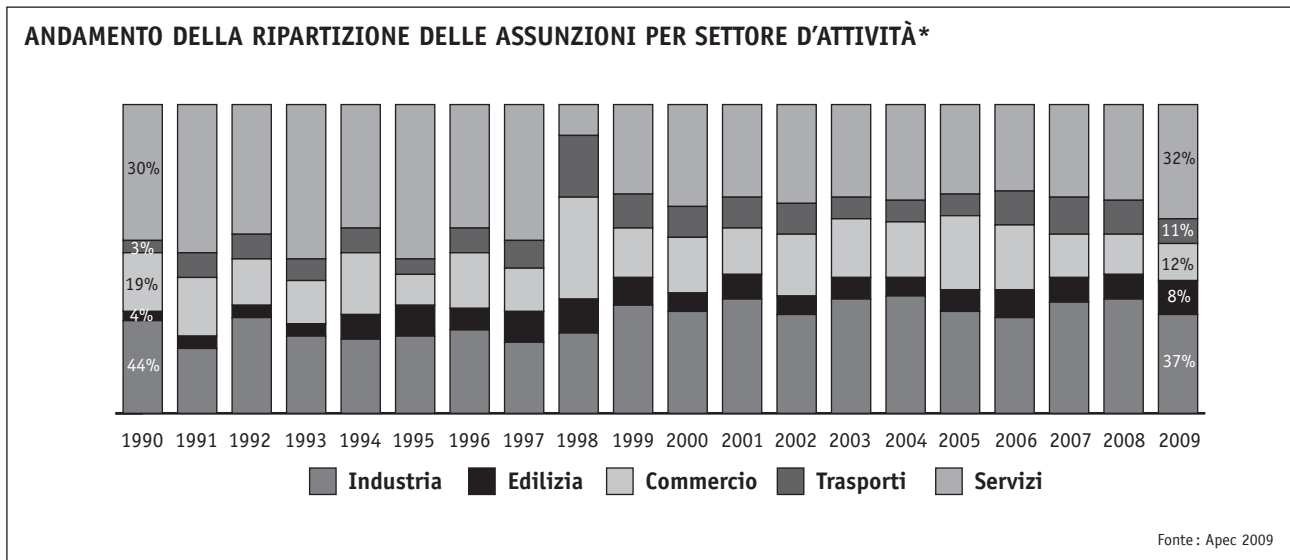
tano il 39% dei posti di lavoro dirigenziali assegnati (contro il 23%, nei 12 mesi precedenti). Tale tendenza è emblematica delle elevate esigenze delle aziende belghe in termini di competenze dirigenziali. Si tratta non dimeno di un segnale negativo in direzione del mercato esterno che non incoraggia certo i dirigenti e i neolaureati in cerca di un lavoro. Completano il quadro negativo: le uscite, pur in calo dell'8%, hanno superato le assunzioni esterne. Le aziende razionalizzano il loro organico quadro e rinnovano al minimo competenze e profili dirigenziali.

Infine, con promozioni interne che compensano la riduzione delle assunzioni esterne, la popolazione dirigenziale belga segna un risultato positivo (+3,2%).

<sup>1</sup> Bureau fédéral du Plan, maggio 2009.

## BELGIO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE A RILENTO

Una riduzione delle assunzioni che interessa tutti i settori...

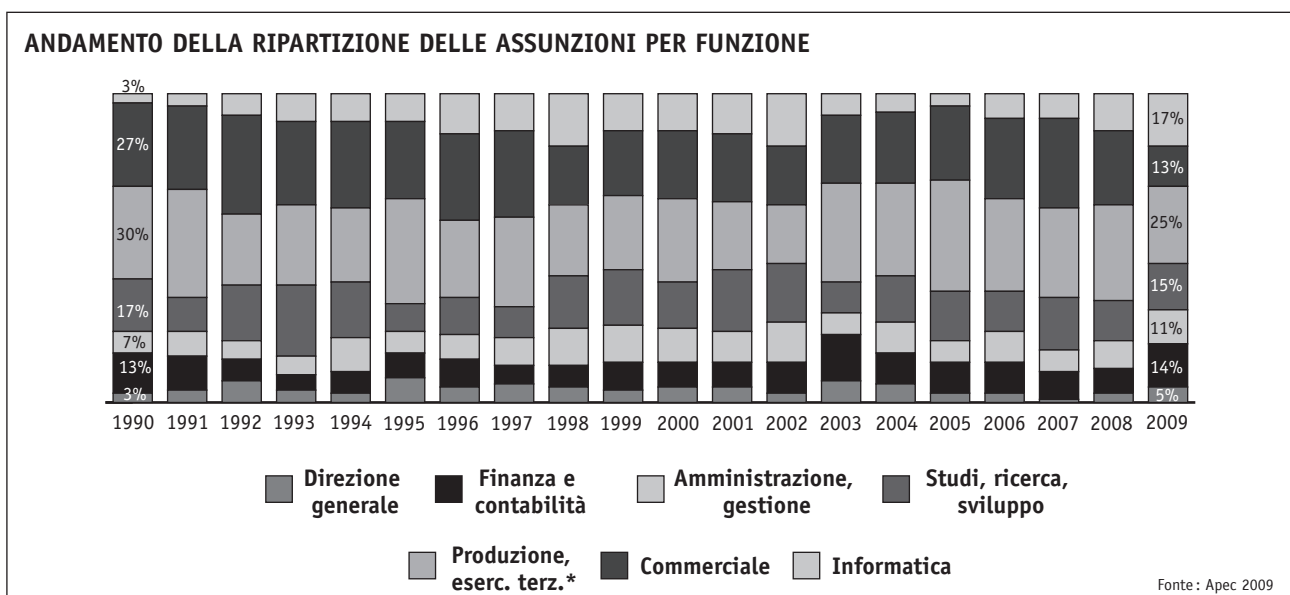


\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.

Da 20 anni a questa parte, industria e servizi si spartiscono la maggior parte delle assunzioni di dirigenti belgi. Tra luglio 2008 e giugno 2009, tutti i settori hanno assistito a una tendenza al ribasso nelle assunzioni di dirigenti. Ciò nonostante, le aziende dei servizi paiono toccate solo marginalmente da questa tendenza. La quota di questo settore nelle assunzioni di quadri ha regis-

trato un aumento nel 2008-2009 a fronte di una tendenza al ribasso avviatasi nel 2002 a vantaggio del settore industriale. L'industria è stata infatti una delle prime vittime della crisi economica mondiale in ragione della riduzione degli scambi mondiali, a differenza dei servizi che, intrinsecamente legati alla domanda interna, hanno tratto profitto da questa dinamica.

... così come la maggior parte delle funzioni



\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

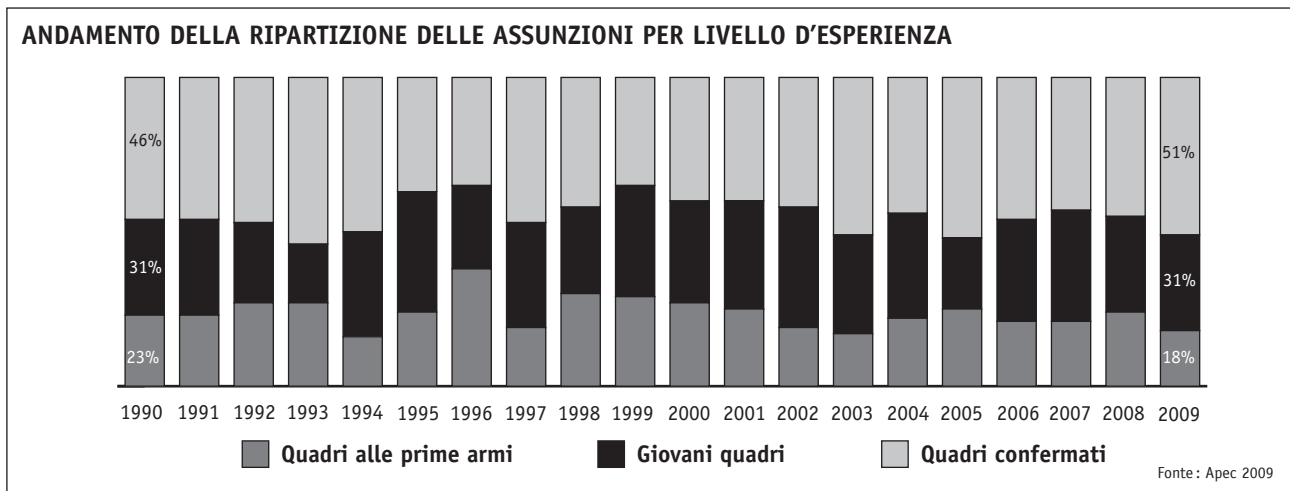


## BELGIO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE A RILENTO

La tendenza al ribasso delle assunzioni ha registrato un impatto negativo su pressoché tutte le funzioni. Le sole assunzioni di dirigenti ad aver registrato il segno positivo sono quelle della funzione finanza e contabilità. In effetti, in periodo di crisi, le competenze dirigenziali in materia di razionalizzazione dei costi e ottimizzazione

della produttività sono particolarmente richieste, specie presso uffici di consulenza e studi contabili. Viceversa, quale naturale conseguenza della riduzione degli scambi internazionali, i quadri delle funzioni commerciale e produzione hanno visto la loro quota di assunzione decrescere, rispettivamente di 11 e 6 punti.

### Privilegiata l'esperienza



*Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.  
Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.  
Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.*

Il mercato dell'occupazione dirigente belga è storicamente orientato ai quadri alle prime armi e ai giovani quadri rispetto alla media delle otto nazioni oggetto del sondaggio. Ciò nonostante, in periodo di crisi, gli imprenditori più cauti esistono a investire sui quadri alle prime armi, bisognosi di un addestramento preliminare, privilegiando piuttosto l'esperienza. Fedele a questa

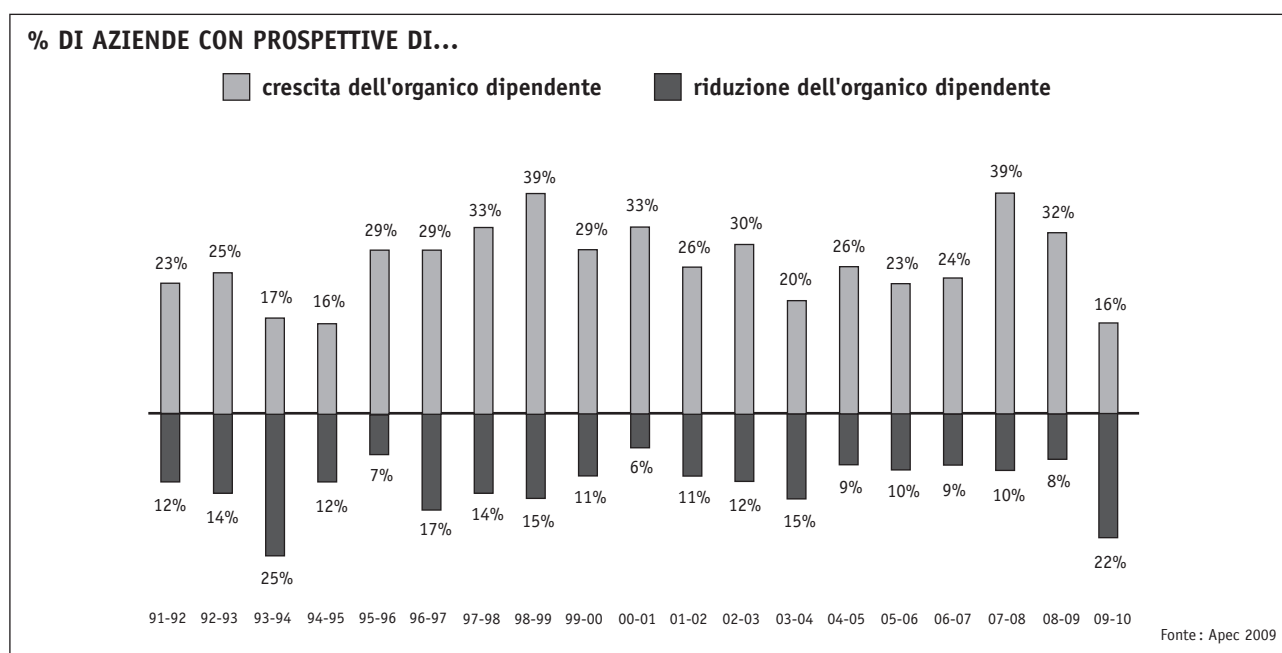
tendenza, tra luglio 2008 e giugno 2009, la quota dei quadri confermati nelle assunzioni (51%) si è avvicinata al picco massimo mai registrato (54%), mentre quella dei quadri alle prime armi ha toccato il suo minimo assestandosi al 18%. Tuttavia, accanto alla Francia, il Belgio è il paese in cui le aziende hanno assunto proporzionalmente il maggior numero di neolaureati.

## ■ 2009-2010 : PREVISIONI CUPE PER IL BELGIO

Le previsioni economiche per il Belgio sono tutt'altro che rosee. A fronte di un verosimile calo del PIL, in termini di volume, pari al 4% per il 2009, difficilmente il paese potrà parlare di ripresa post crisi prima del 2011. Il 2010 dovrebbe infatti registrare ancora una crescita zero. Gli

analisti prevedono inoltre una perdita in termini di posti di lavoro più accentuata nel 2010 rispetto al 2009. Il tasso di disoccupazione potrebbe toccare addirittura il 15%<sup>2</sup> nel 2011.

### Previsioni pessimistiche per l'organico dipendente



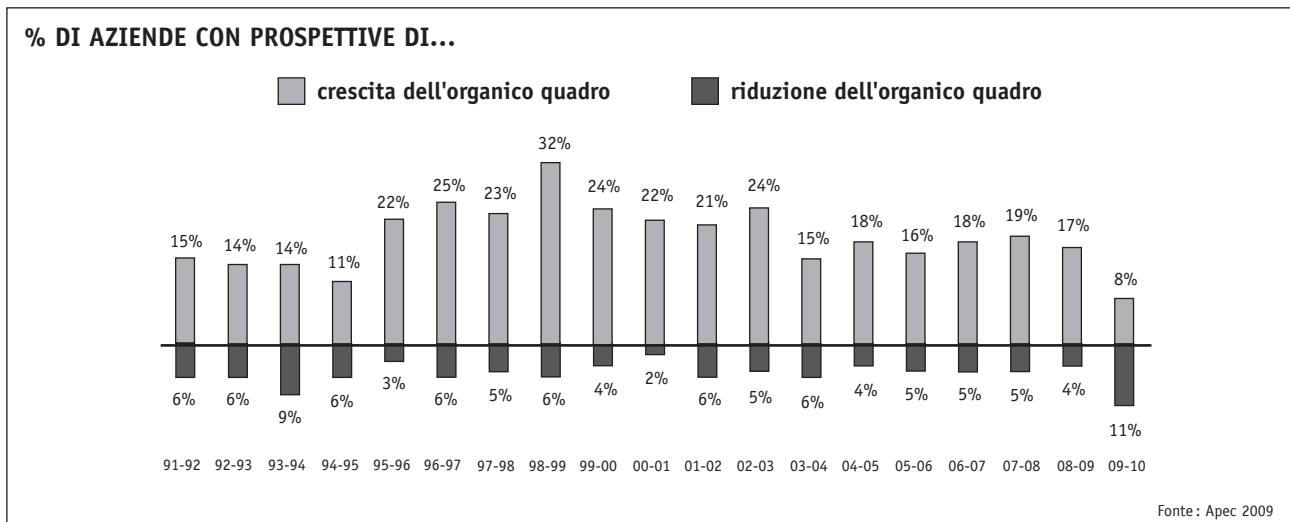
Le previsioni raccolte a giugno 2009 relativamente ai 12 mesi seguenti riflettono appieno la situazione di un mercato del lavoro gravemente eroso. Per la prima volta dal 1993-1994, la quota delle aziende propense a una riduzione del loro organico dipendente è superiore a quella orientata a un aumento. Le previsioni di riduzione han-

no infatti segnato un'impennata di 14 punti rispetto a quelle raccolte per il 2008-2009. Parallelamente, le intenzioni di aumento dell'organico dipendente si sono addirittura dimezzate. Questi dati riflettono la tendenza delle previsioni in termini di perdita di posti di lavoro per il 2009 e il 2010.

<sup>2</sup> Bureau fédéral du Plan, maggio 2009.

## BELGIO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE A RILENTO

### Clima sfavorevole anche per i dirigenti



Naturale conseguenza di un contesto economico segnato dall'incertezza, le aziende faticano a prendere posizione quanto al loro organico quadro. Oltre otto aziende su dieci propendono per una stabilità dei loro team dirigenziali. La quota di quelle orientate a una riduzione aumenta tuttavia di 7 punti, mentre quella propensa

a un aumento si riduce di 9 punti. In proporzione, le previsioni di riduzione superano quelle di crescita, una situazione assolutamente inedita in Belgio dal 1991 ad oggi e tale da far temere una significativa perdita di posti di lavoro dirigenziali.

### Un mercato dell'occupazione dirigente notevolmente rallentato

Assunzioni 2008-2009	Previsioni 2009-2010 (forbice)	Sviluppi previsti (forbice)
14.800	9.500 a 12.000	-36% a -19%

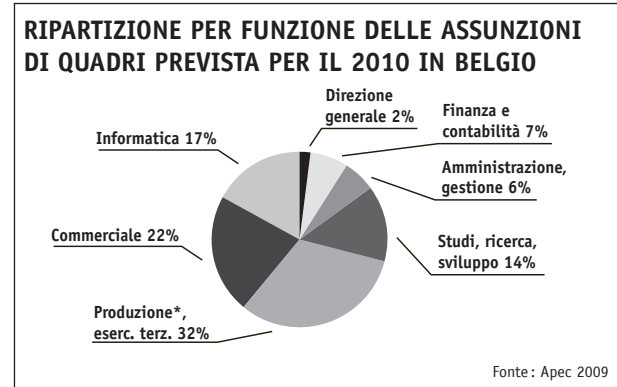
Fonte: Apec 2009

Le previsioni raccolte presso le aziende a giugno 2009 non fanno che confermare i dati economici negativi. Le assunzioni di dirigenti dovrebbero infatti registrare una

netta tendenza al ribasso: pur privilegiando la forbice previsionale alta, il volume delle assunzioni toccherebbe valori minimi.

### Particolarmente richiesti i quadri informatici

Entro un contesto sempre più fragile, gli imprenditori belgi paiono quindi privilegiare, in proporzione, i quadri direttamente connessi alla produzione, così come gli informatici.



\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

# SPAGNA: BRUSCA INVERSIONE DI TENDENZA DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

## DATI CONTESTUALI

	1992	2008
Popolazione complessiva	39 milioni	45,3 milioni
Tasso di attività	58%	73%
Tasso di lavoro dipendente	74%	82%
Lav. Dip. del set priv. e az. con più di 10 dip.*	4,9 milioni	8,05 milioni
Tasso di occupazione	48%**	64%

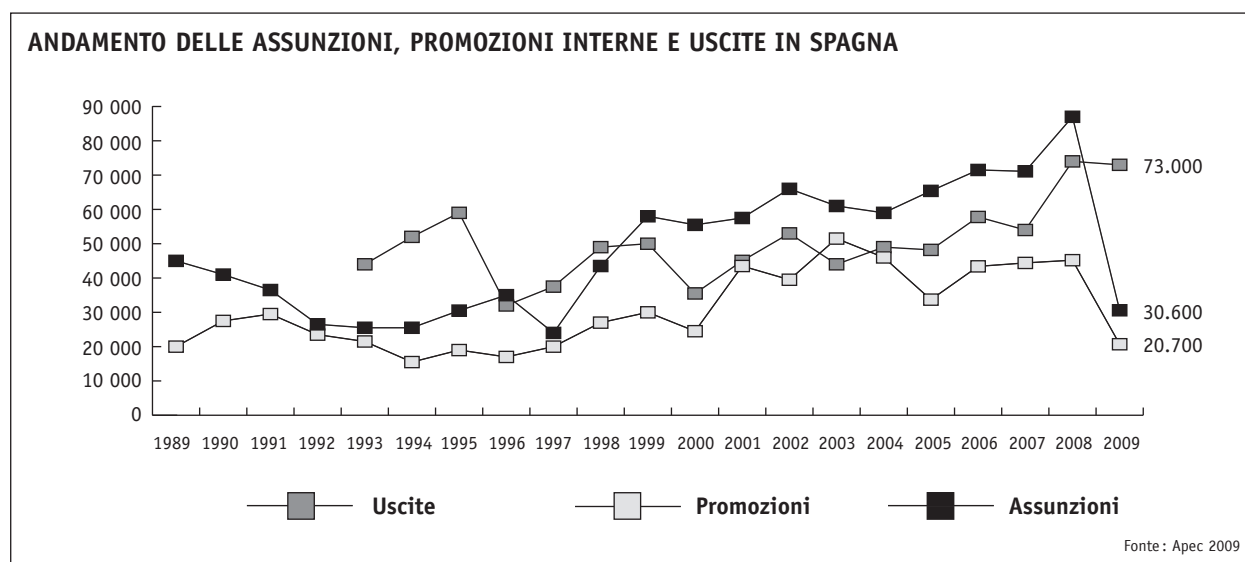
	1989	2009
Popolazione dirigenziale	580.000	1,44 milioni
Tasso di management	13,5%	18%

\*agricoltura, pesca, silvicoltura, istruzione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e previdenza sociale esclusi

Fonti: Apec, Eurostat

\*\*1996

## BILANCIO 2008-2009: PERDITA DI POSTI DI LAVORO DIRIGENTI



Nota: la domanda sulle uscite dei quadri è stata posta a partire dal 1993

Nell'ultimo ventennio, la Spagna ha assistito alla costituzione di un'autentica popolazione dirigenziale. Il peso della Spagna nella popolazione dirigenziale delle otto nazioni europee, in esame, dal 1989, è passato dal 9% nel 1992 al 15% nel 2008.

Il periodo 2008-2009 segna la fine dell'età dell'oro per la popolazione dirigenziale spagnola. Per la prima volta dal 1994-1995, il mercato spagnolo ha registrato una perdita di posti di lavoro tra i quadri. Questa brusca inversione di tendenza si colloca sullo sfondo di un contesto economico tra i più degradati. La Spagna è infatti stata vittima, a metà 2008, di una crisi economica congiunturale, come le sue vicine europee, ma anche strutturale. Il modello basato sullo sviluppo dei

settori a ridotto valore aggiunto, quali l'edilizia e il turismo di massa, fatica a far uscire il paese dal marasma. I dati relativi al terzo trimestre riflettono un calo del PIL del 4,2% in media mobile annuale<sup>1</sup>. La situazione del mercato del lavoro è catastrofica, con il tasso di disoccupazione più alto dell'intera Unione Europea (il 18% della popolazione attiva)<sup>2</sup>.

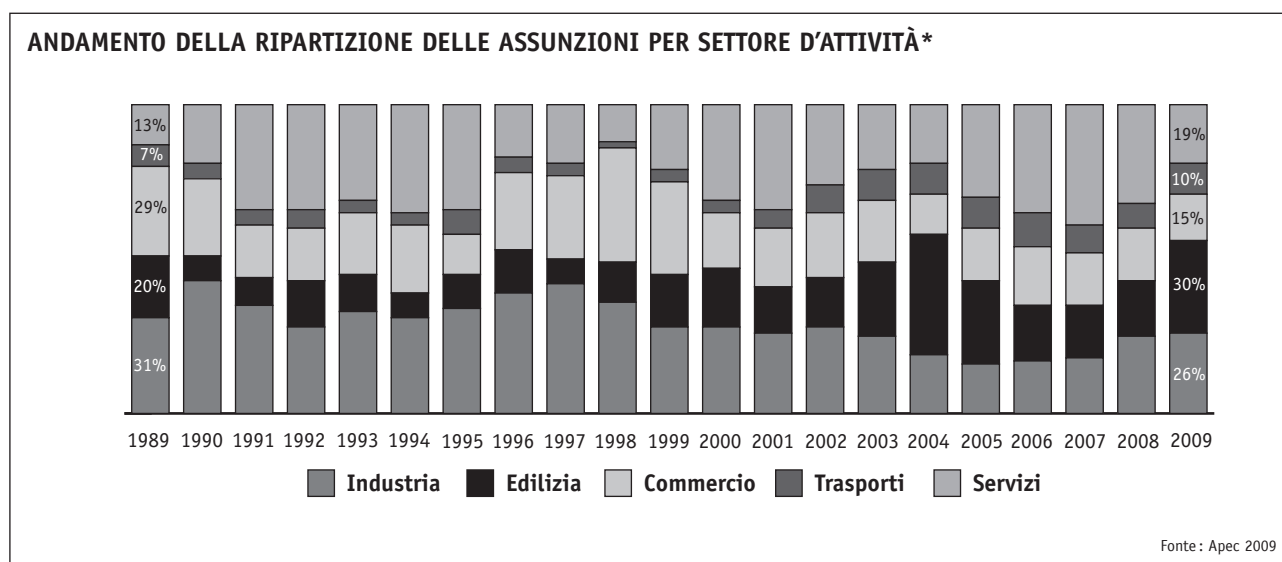
Tra luglio 2008 e giugno 2009, le assunzioni di quadri sono letteralmente crollate (-65%) a fronte di uscite stabili ed elevate. Nel 2008, un'azienda spagnola su dieci ha chiuso i battenti. A ulteriore dimostrazione del crollo del mercato, le promozioni interne non hanno compensato il calo delle assunzioni, anzi hanno fatto registrare un'importante contrazione (54%).

<sup>1</sup> Fonte: Eurostat, ottobre 2009

<sup>2</sup> Fonte: Eurostat, luglio 2009

## SPAGNA: BRUSCA INVERSIONE DI TENDENZA DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

Un calo delle assunzioni che tocca tutti i settori

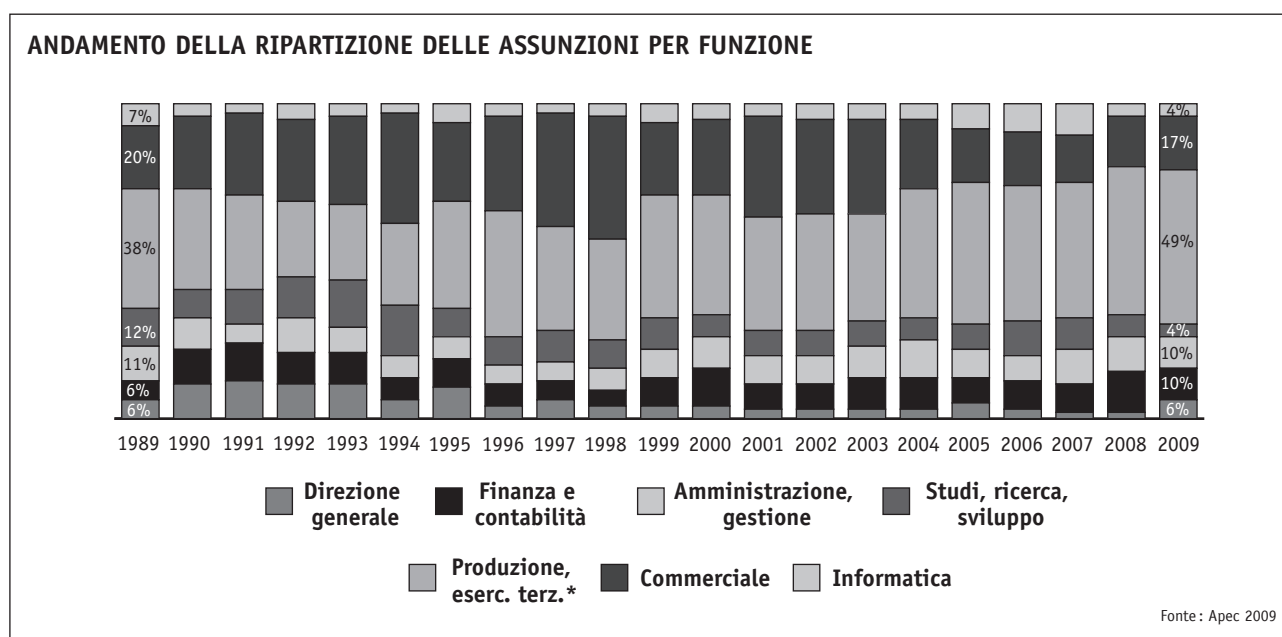


\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.

Tutti i settori hanno confermato la drastica riduzione delle assunzioni di dirigenti. I meno toccati sono tuttavia i settori dei trasporti e dell'edilizia. Il primo ha infatti beneficiato degli investimenti statali (in particolare i trasporti pubblici urbani) e il secondo ha invece tratto van-

taggio dalle misure governative anticrisi. Peraltro, nel settore edile, l'impatto della crisi è stato talmente devastante che solo le imprese più solide hanno proceduto ad assunzioni di dirigenti, mentre le altre hanno definitivamente cessato l'attività.

Quadri e tecnici di produzione industriale, di cantiere ed esercizio terziario sempre predominanti



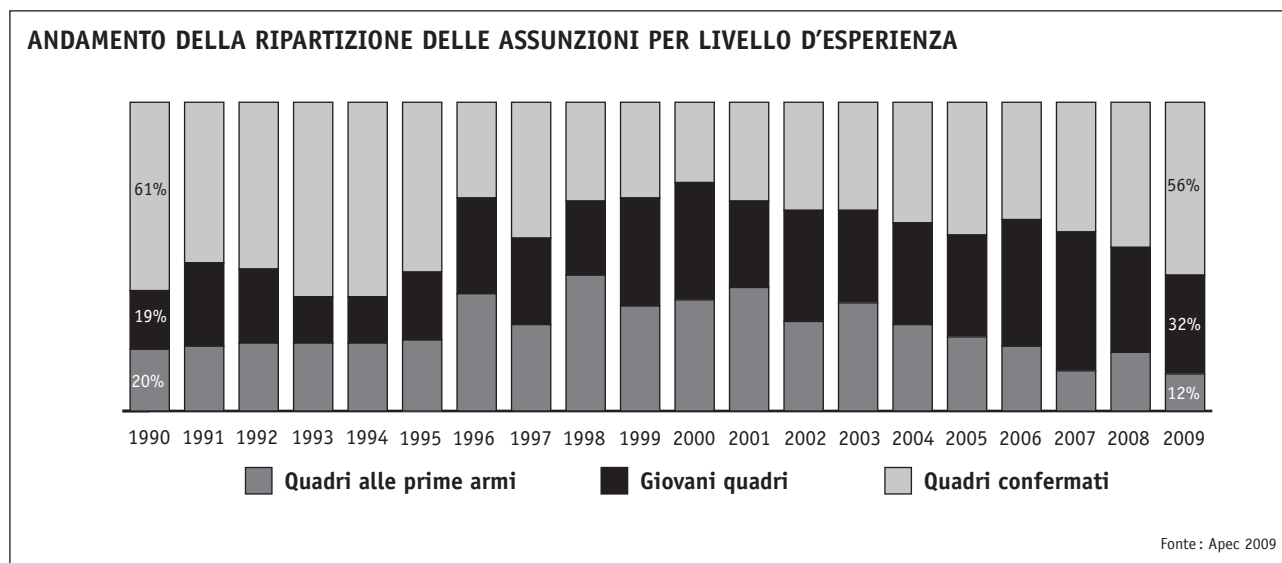
\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

## SPAGNA: BRUSCA INVERSIONE DI TENDENZA DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

Malgrado la crisi economica, le esigenze in termini di competenze dirigenziali sono ancora una volta associate alle funzioni produzione ed esercizio terziario. Al contempo, la funzione direzione generale vede aumen-

tare il proprio peso in termini di assunzioni, verosimilmente sulla scia delle ristrutturazioni aziendali e del rinnovamento dei team dirigenti, prassi abituale nei periodi di crisi.

### Esperienza nel mirino



Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.  
 Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.  
 Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.

In periodo di crisi, le aziende tendono storicamente a privilegiare esperienza e operatività. Il 2008-2009 non sfugge a questa dinamica. Le aziende spagnole che hanno contribuito alle assunzioni hanno privilegiato in oltre un caso su due un quadro confermato. Emblematica è inoltre la proporzione dei quadri alle prime armi nelle assunzioni, la più bassa mai registrata dal 1990. Una ten-

denza al ribasso tutt'altro che rassicurante in un paese in cui le condizioni occupazionali dei giovani hanno sempre destato preoccupazioni: il tasso d'occupazione «temporaneo» (contratto a tempo determinato o interinale) delle persone di meno di 25 anni ha toccato infatti il 62%, contro la media del 41% dell'UE a 25<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Istituto nazionale di statistica spagnolo (INE), 2007.

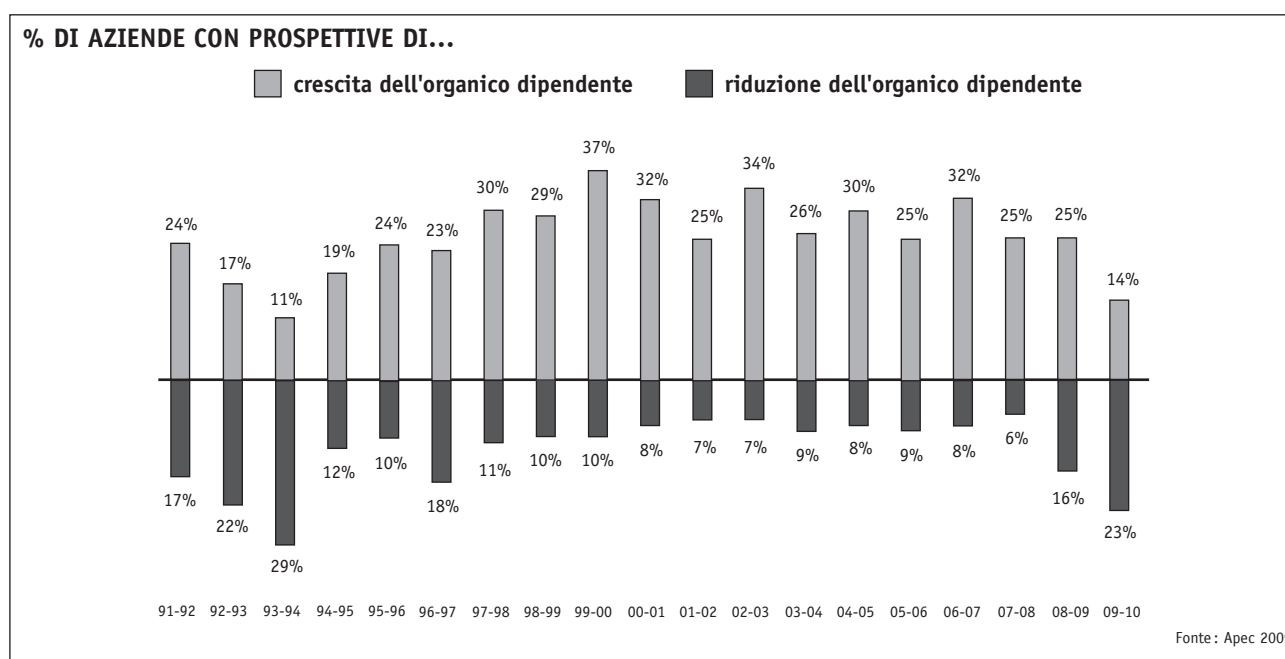
## SPAGNA: BRUSCA INVERSIONE DI TENDENZA DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

### ■ 2009-2010 : LA SPAGNA TRA LE SABBIE MOBILI

Sebbene per alcune delle nazioni europee vicine inizi a stagliarsi all'orizzonte un moderato ottimismo, la Spagna fatica a percepire una via d'uscita. In effetti, anche le più rosee previsioni parlano di una ripresa solo a par-

tire dal secondo trimestre 2010. Dal canto suo, la Commissione europea intravede uno spiraglio di crescita non prima del 2011.

#### Il pessimismo ha la meglio sull'organico dipendente...

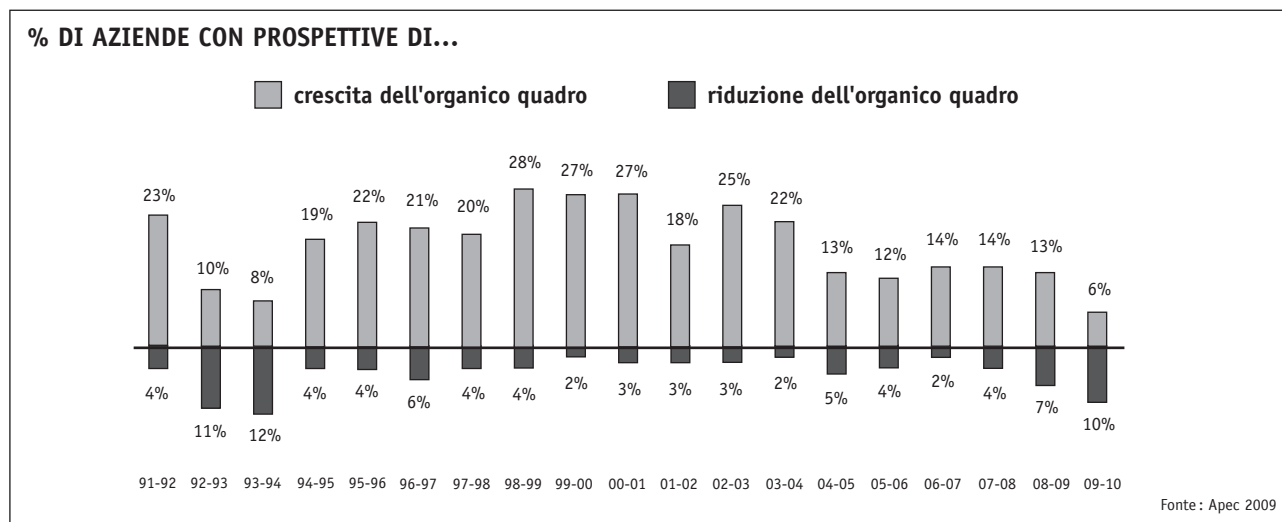


La Spagna, più rapidamente colpita dalla crisi economica rispetto agli altri paesi europei, aveva già assistito a un'ondata di pessimismo nel 2008-2009. Le previsioni per il 2009-2010 s'iscrivono in questa stessa tendenza a fronte di previsioni di riduzione dell'organico dipendente ampiamente estesesesi a circa un quarto delle aziende

(+7 punti). Viceversa, le aziende puntano meno frequentemente a un aumento del loro organico dipendente (-11 punti). Le previsioni di riduzione dell'organico dipendente superano così quelle di aumento per la prima volta dal 1993-1994, a dimostrazione di una probabile contrazione dell'occupazione dipendente spagnola.

## SPAGNA: BRUSCA INVERSIONE DI TENDENZA DEL MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE

... e su quello dirigenziale



Anche per l' organico quadro, le previsioni per fine 2009 e inizio 2010 sono tutt'altro che incoraggianti: le stime di riduzione registrano un aumento di 3 punti, mentre quelle di crescita calano di 7 punti. Emblematiche di un mercato dell'occupazione minato fin nelle fondamenta,

sono in proporzione più numerose le aziende che puntano a una riduzione del loro organico quadro piuttosto che quelle orientate a un aumento, il che lascia presagire nuove e verosimili perdite di posti di lavoro tra i quadri.

### 2009-2010: continuerebbe il crollo delle assunzioni di dirigenti

Assunzioni 2008-2009	Previsioni 2009-2010 (forbice)	Sviluppi previsti (forbice)
30.600	22.000 a 28.000	-28% a -8%

Fonte: Apec 2009

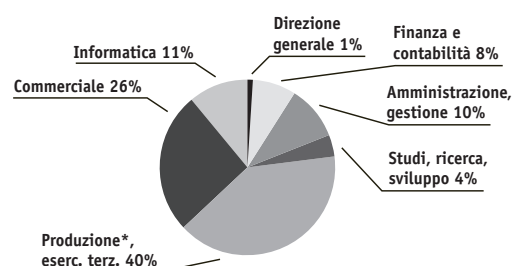
Nel 2009-2010, la Spagna potrebbe assistere a un ulteriore degrado delle assunzioni di dirigenti: tale dato potrebbe raggiungere la soglia del -8% nel migliore dei casi, il che porterebbe il livello delle assunzioni a quel-

lo registrato nel 1994-1995, o, nella peggiore delle ipotesi al -28%, in funzione di appena 20.000 assunzioni, volume mai registrato prima d'ora.

### Privilegiati i quadri commerciali

Sempre più orientate a preservare il loro posizionamento di mercato, le aziende potrebbero invece rafforzare le assunzioni di quadri commerciali nel 2009-2010: la loro quota aumenterebbe così di 9 punti. Potrebbe essere forse questo il segnale di una timida ripresa degli investimenti da parte delle aziende? Gli stessi quadri informatici potrebbero beneficiare del ricorso alle assunzioni.

### RIPARTIZIONE PER FUNZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PREVISTA PER IL 2010 IN SPAGNA



\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.



# FRANCIA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE CARATTERIZZATO DA STATICITÀ

## DATI CONTESTUALI

	1992	2008
Popolazione complessiva	58,6 milioni	63,7 milioni
Tasso di attività	67%	70%
Tasso di lavoro dipendente	85%	90%
Lav. Dip. del set priv. e az. con più di 10 dip.*	10,5 milioni	10,96 milioni
Tasso di occupazione	60%**	65%

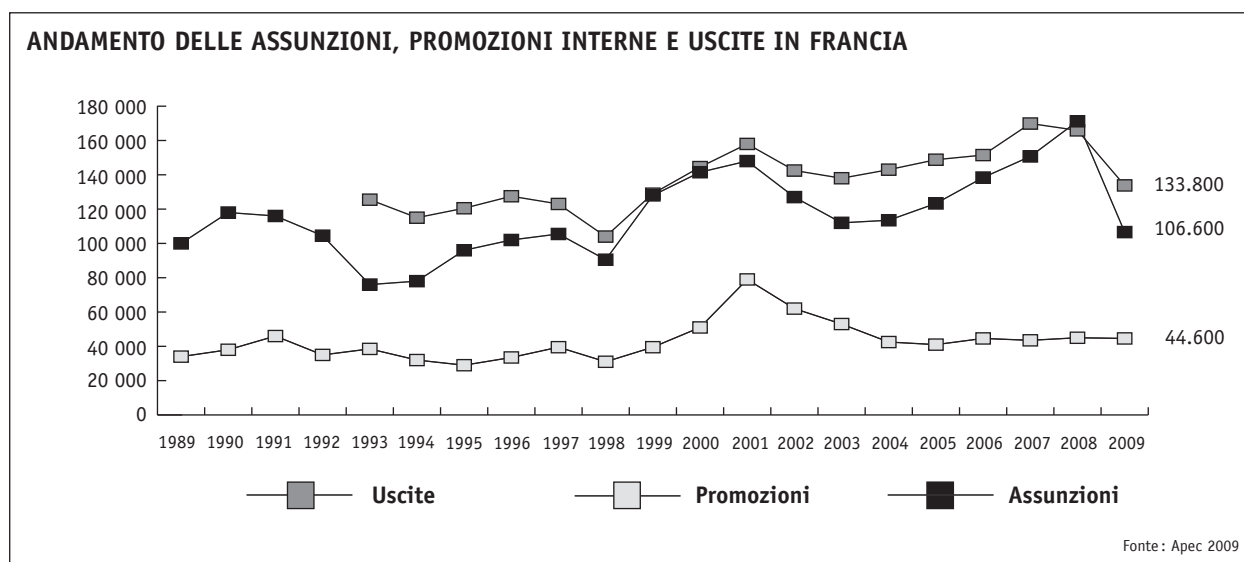
	1989	2009
Popolazione dirigenziale	1,320 milioni	1,65 milioni
Tasso di management	14%	16%

\*agricoltura, pesca, silvicoltura, istruzione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e previdenza sociale esclusi

Fonti: Apec, Eurostat

\*\*1996

## BILANCIO 2008-2009: BRUSCA BATTUTA D'ARRESTO ALLE ASSUNZIONI ESTERNE DI QUADRI



Nota: la domanda sulle uscite dei quadri è stata posta a partire dal 1993

Storicamente, il mercato dell'occupazione dirigente francese si caratterizza per assunzioni esterne ed uscite particolarmente elevate. Da 20 anni a questa parte, la tendenza globale fa registrare un aumento di entrambi gli indici. Il periodo compreso tra luglio 2008 e giugno 2009 ha posto fine alla tendenza al rialzo in essere dal 2003. La stessa congiuntura economica ha registrato un crollo sul periodo in esame: il PIL ha infatti segnato un calo dell'1,4% nel corso dell'ultimo trimestre 2008 e dell'1,4% nel primo trimestre 2009<sup>1</sup>. Il mercato dell'occupazione non naviga in acque migliori: la disoccupazione ha subito un'impennata e potrebbe presto superare la barriera simbolica del 10%<sup>2</sup>.

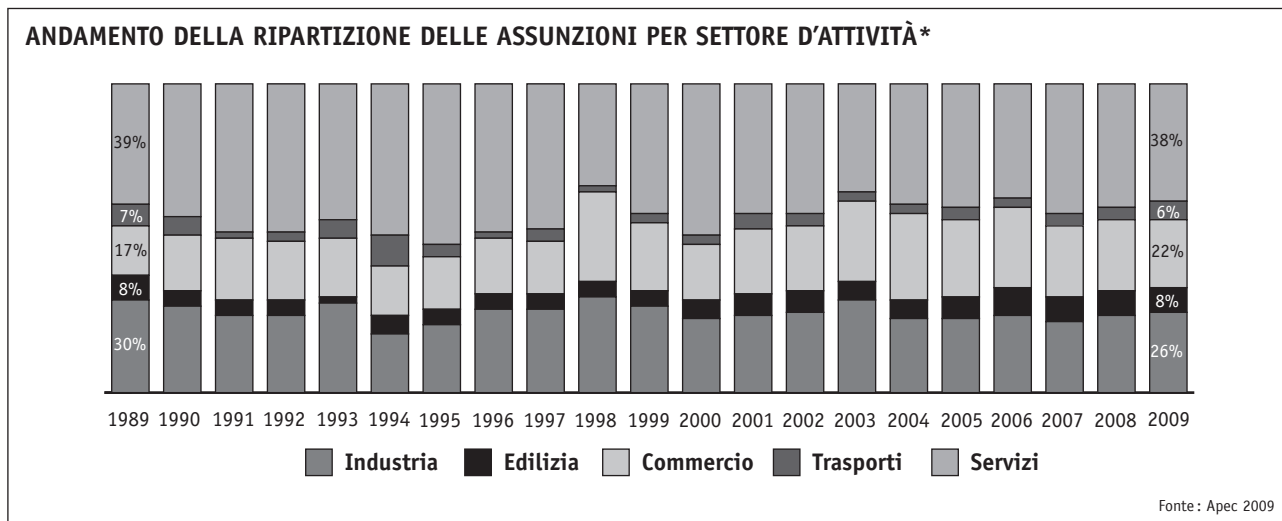
Entro questo contesto, il mercato dell'occupazione dirigente è stato vittima di una brusca inversione di tendenza: le assunzioni esterne sono crollate del 38% a fronte di uscite pari al 19%. Le aziende hanno interrotto le assunzioni di dirigenti e questi ultimi, dal canto loro, si sono rivolti con sempre minor frequenza al mercato dell'occupazione, orientandosi piuttosto a progetti di mobilità. Le aziende hanno invece continuato a ricorrere alle loro risorse interne: le promozioni interne di personale non dirigente allo stato di quadro si sono mantenute pressoché stabili. Il mercato fa quindi sfoggio d'immobilismo di fronte alle serie incertezze economiche. Sebbene nel complesso le uscite non abbiano registrato alcun aumento, i pensionamenti sono invece aumentati (+11%). Essi rappresentano circa un quinto delle uscite.

<sup>1</sup> Fonte: Eurostat, ottobre 2009.

<sup>2</sup> Fonte: Insee, Point de conjoncture, ottobre 2009.

## FRANCIA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE CARATTERIZZATO DA STATICITÀ

Invariata la ripartizione delle assunzioni per settore

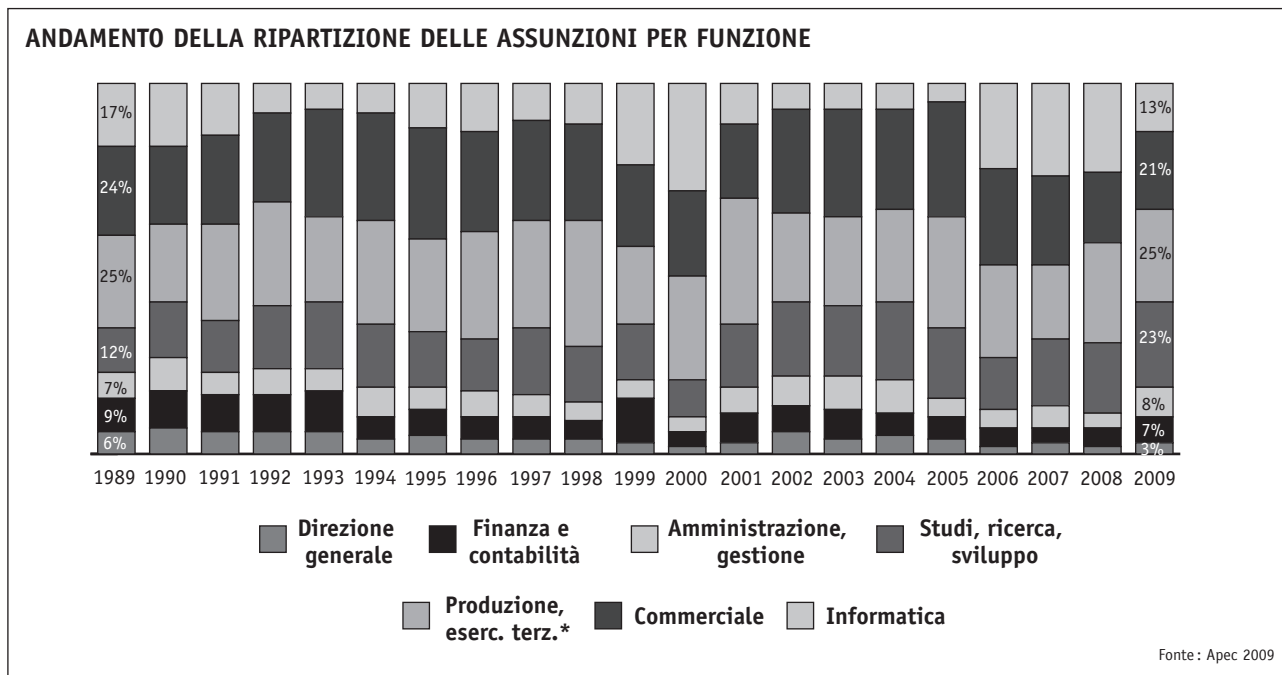


\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.

Nel corso dei vent'anni, oggetto del sondaggio, il settore dei servizi ha conservato un ruolo predominante quanto all'assunzione di quadri: il suo peso è infatti passato dal 33% nel 1989 a circa il 50% sul complesso delle assunzioni, registrando peraltro picchi notevoli. Tra luglio

2008 e giugno 2009, il calo delle assunzioni dei dirigenti ha interessato tutti i settori in funzione di un'intensità pressoché analoga. Questo dato non fa che confermare la posizione attendista del complesso degli imprenditori.

Privilegiate le attività funzionali



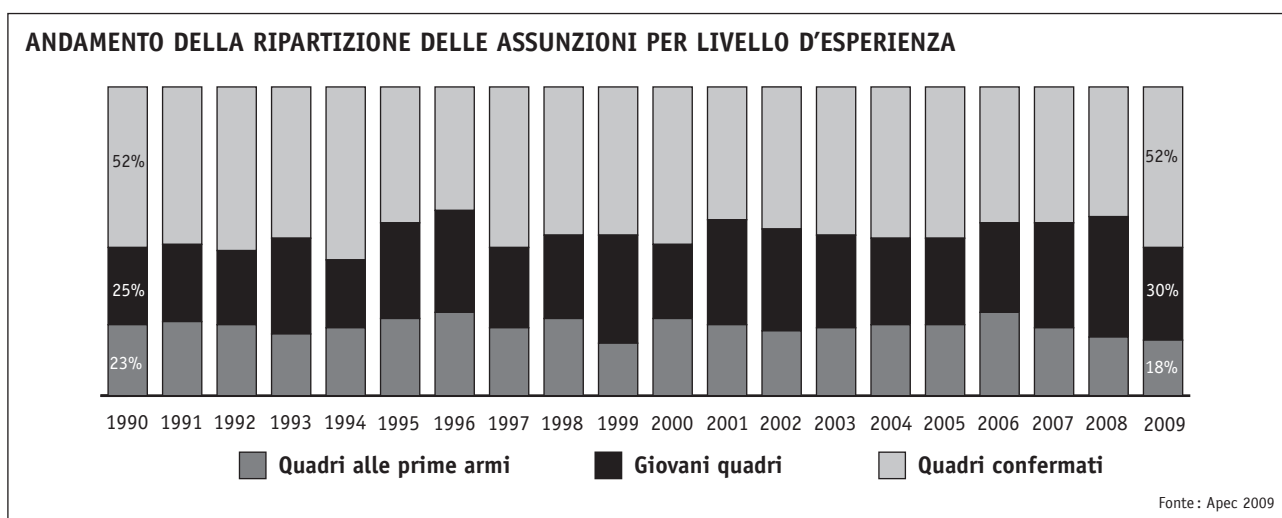
\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

## FRANCIA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE CARATTERIZZATO DA STATICITÀ

La tendenza al ribasso delle assunzioni ha investito pressoché tutte le funzioni. Ciò nonostante, la funzione amministrazione, risorse umane e comunicazione pare aver resistito meglio delle altre. È il caso dei quadri delle funzioni risorse umane, privilegiati nell'intento di rafforzare le capacità di consulenza delle aziende in materia di gestione preventiva dei posti di lavoro e delle competenze, nonché le relazioni sociali nell'ambito della messa a punto di piani societari e di ristrutturazione, così come

in vista dell'attuazione delle riforme. In proporzione, sono stati invece i quadri informatici ad aver sofferto in misura maggiore di questo calo delle assunzioni di dirigenti. In effetti, le aziende clienti hanno rivisto al ribasso le previsioni di spesa, con particolare riferimento a quelle associate ai progetti informatici, con una conseguente ripercussione sull'attività dei fornitori di servizi operanti nel settore informatico.

### La crisi risparmia i quadri alle prime armi



*Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.  
Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.  
Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.*

L'andamento dei profili ricercati riflette chiaramente la congiuntura del mercato dell'occupazione dirigente: nei periodi di crisi, le aziende, dando prova di prudenza, privilegiano l'esperienza, mentre quelli caratterizzati da una tendenza massiccia all'assunzione, favoriscono in misura preponderante i giovani quadri e i quadri alle prime armi. Ciò nonostante, tra luglio 2008 e giugno 2009, i quadri alle prime armi francesi paiono essere stati relativamente risparmiati dalla crisi, rispetto a quanto è accaduto nelle altre otto nazioni oggetto del sondaggio. Insieme al Belgio, la Francia è quindi il paese in cui le aziende hanno assunto proporzionalmente il numero maggiore di qua-

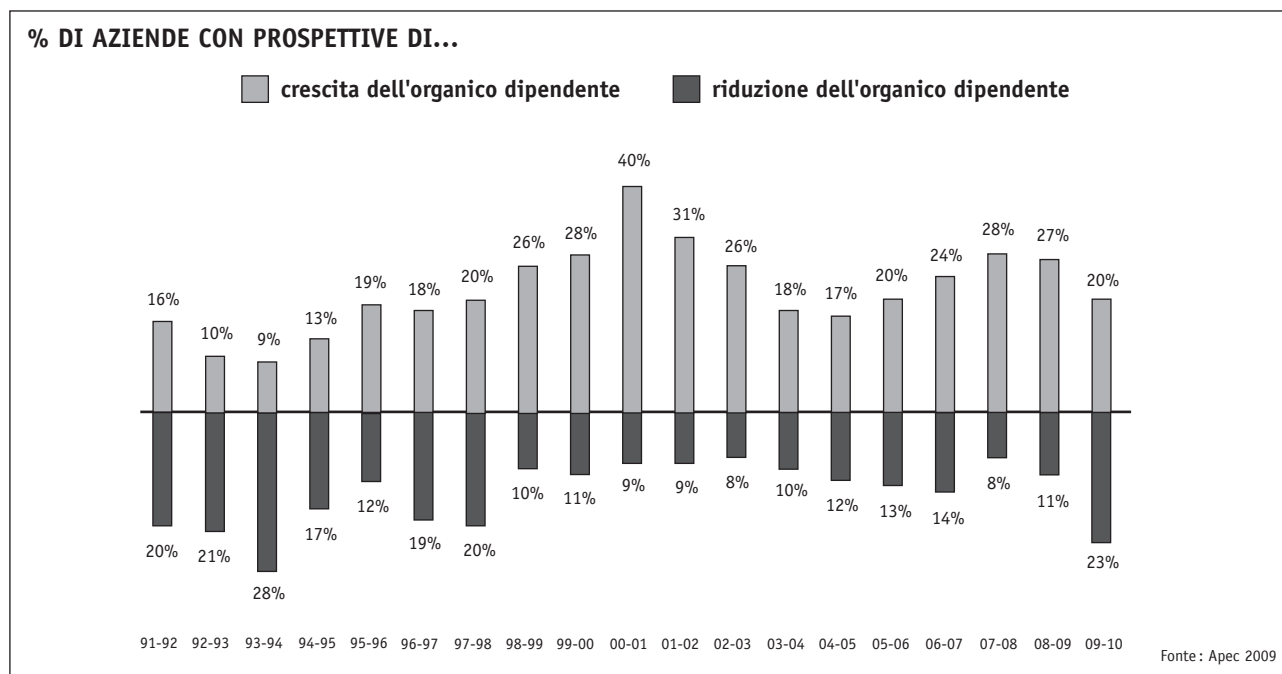
dri alle prime armi. Lo stesso ricorso all'esperienza ha fatto registrare cifre interessanti: il 52% delle aziende ha infatti privilegiato un'esperienza di almeno cinque anni, una percentuale prossima ai picchi più alti mai registrati. Sullo sfondo di un mercato in cui la mobilità interaziendale ha fatto registrare cifre pressoché dimezzate, le aziende hanno avuto maggiori difficoltà nel reperimento di giovani quadri, un profilo storicamente apprezzato dagli imprenditori francesi. La loro quota rispetto alle assunzioni si è conseguentemente ridotta di 9 punti. Le aziende hanno pertanto rivolto la loro attenzione prima ai quadri confermati, quindi ai quadri alle prime armi.

## ■ 2009-2010 : PREVISIONI SEMPRE PIÙ CUPE

A fronte di un aumento del PIL nel corso del secondo trimestre 2009 (+0,3%), le previsioni per fine 2009 sembrano favorire una ripresa<sup>3</sup>. Il PIL potrebbe infatti conservare il suo potenziale di crescita per gli ultimi due trimestri 2009, traducendosi su base annuale in un calo del 2,2%. Anche le stesse stime per il 2010 sono state riviste al rialzo e si assesterebbero intorno a un 1% della crescita del PIL. Il mercato del lavoro nel settore com-

merciale non pare tuttavia godere di questo timido ottimismo, paventando ingenti perdite di posti di lavoro dipendenti: si parla di 190.000 posti di lavoro in meno nel 2010 a fronte dei già 580.000 posti di lavoro persi verosimilmente nel 2009. A ciò si somma un tasso di disoccupazione in crescita suscettibile di pregiudicare il consumo interno, uno dei principali pilastri della crescita nazionale.

### Previsioni in netto deterioramento per l'organico dipendente



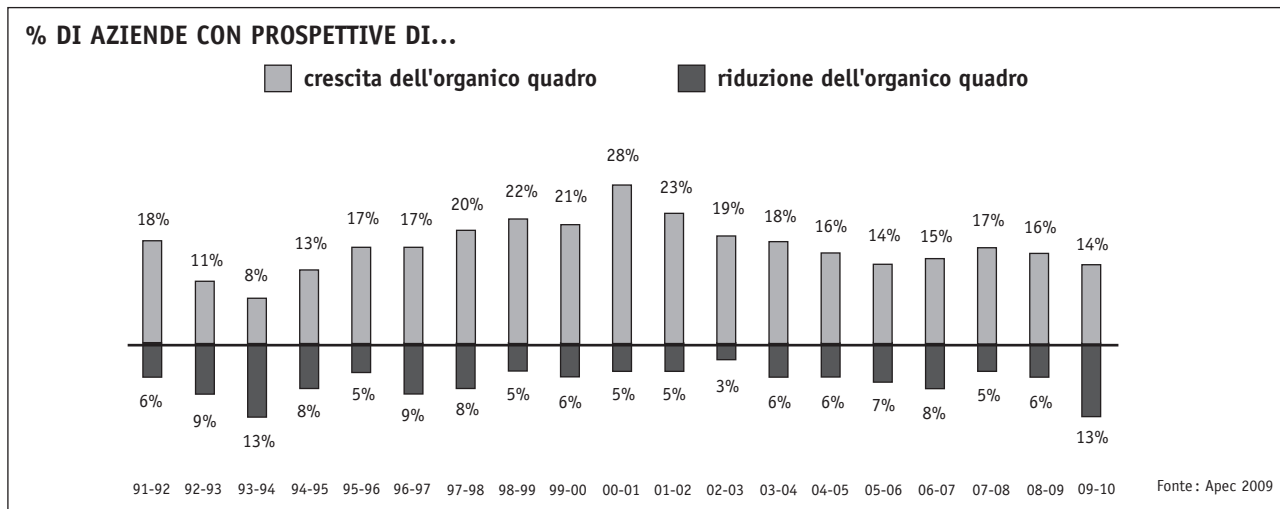
Raccolte a giugno a 2009, le previsioni delle aziende francesi in merito all'organico dipendente sono emblematiche delle difficoltà affrontate dalle aziende nel corso degli ultimi 12 mesi. Le stime di riduzione dell'organico dipendente fanno registrare un sensibile aumento (+12 punti), superando quelle orientate alla crescita. Una configura-

zione di questo tipo non si vedeva dal 1996-1997, a riprova di una possibile erosione di posti di lavoro dipendenti. Potrebbe tuttavia trattarsi di un fenomeno limitato: benché in netto calo, le previsioni di crescita si mantengono a un livello discreto.

<sup>3</sup> Insee, Point de conjuncture, ottobre 2009.

## FRANCIA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE CARATTERIZZATO DA STATICITÀ

### Un organico quadro relativamente risparmiato



Le previsioni relative ai dirigenti per il periodo compreso tra luglio 2009 e giugno 2010 non sono state oggetto di brusche inversioni di tendenza: le previsioni di riduzione aumentano sensibilmente (+7 punti), a fronte d'intenzioni di crescita grossomodo stabili (-2 punti). Le stime orientate a un aumento dell'organico si mantengono quindi superiori a quelle di riduzione. Questi dati

rispecchiano la configurazione osservata nel 1992-1993, altro periodo segnato dalla crisi economica. Si tratta d'altro canto del primo anno, dalle previsioni raccolte per il 1993-1994, in cui la quota delle aziende ipotizzanti una riduzione del loro organico è così elevata. Tuttavia, l'occupazione dirigente, pur senza registrare risultati positivi, potrebbe essere risparmiata dalla crisi.

### Previsioni al ribasso per il 2009-2010

Assunzioni 2008-2009	Previsioni 2009-2010 (forbice)	Sviluppi previsti (forbice)
106.600	82.000 a 101.000	-23% a -5%

Fonte: Apec 2009

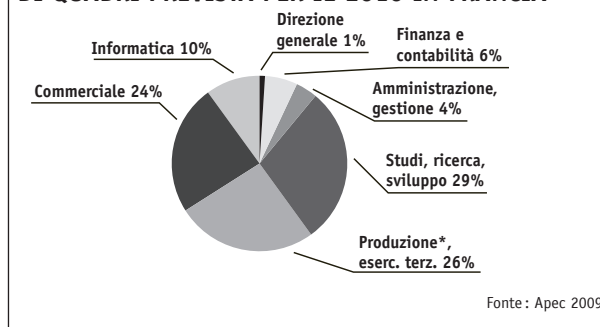
Entro questo contesto di crisi economica, le previsioni di assunzione delle aziende paiono nettamente orientate al ribasso. Nel migliore dei casi, la riduzione potrebbe limitarsi al 5%, con assunzioni oltre quota 100.000.

Le aziende potrebbero tuttavia optare per un proseguimento della sensibile riduzione delle assunzioni di dirigenti, il che porterebbe il livello delle assunzioni a valori prossimi al minimo registrato tra il 1993 e il 1994.

### Privilegiati i quadri della funzione studi, ricerca e sviluppo per il 2009-2010

Le assunzioni relative alla funzione informatica dovrebbero proseguire la loro corsa al ribasso a vantaggio delle funzioni studi, ricerca e sviluppo. Quest'ultima potrebbe infatti conquistare la vetta della classifica delle funzioni generatrici di posti di lavoro dirigenziali.

### RIPARTIZIONE PER FUNZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PREVISTA PER IL 2010 IN FRANCIA



\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

# ITALIA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE IN SOFFERENZA

## DATI CONTESTUALI

	1992	2008
Popolazione complessiva	56,77 milioni	59,6 milioni
Tasso di attività	58% **	63%
Tasso di lavoro dipendente	71%	75%
Lav. Dip. del set priv. e az. con più di 10 dip.*	7 milioni	7,67 milioni
Tasso di occupazione	51% ***	59%
	1989	2009
Popolazione dirigenziale	820.000	954.500
Tasso di management	12%	13%

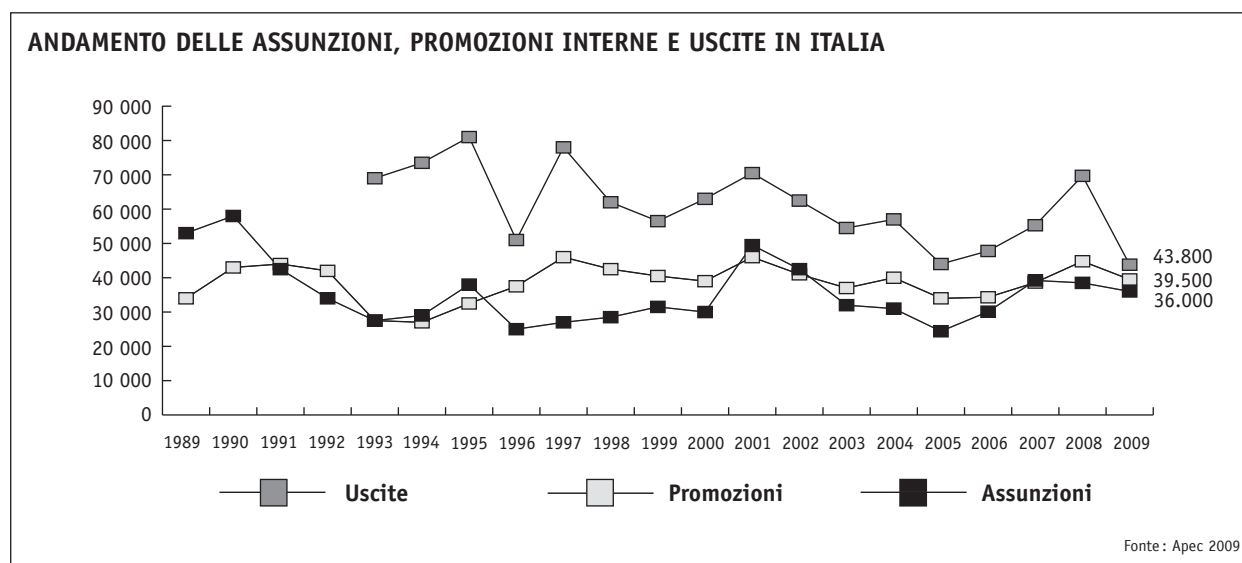
\*agricoltura, pesca, silvicoltura, istruzione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e previdenza sociale esclusi

Fonti: Apec, Eurostat

\*\*1993

\*\*\*1996

## BILANCIO 2008-2009: TUTTI GLI INDICATORI AL RIBASSO



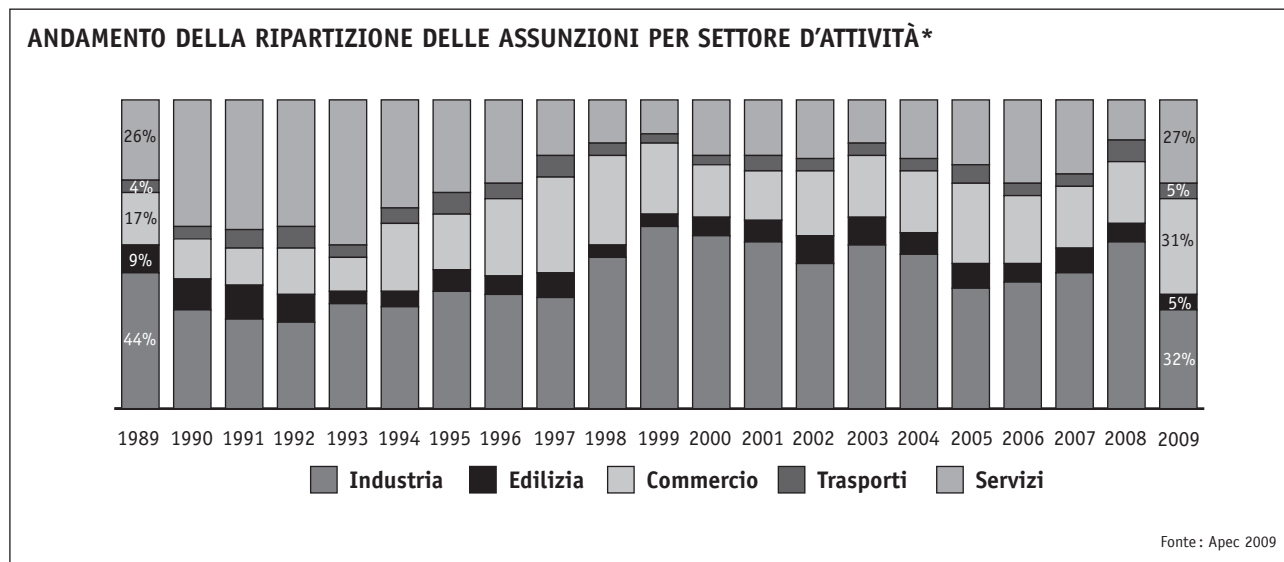
Nota: la domanda sulle uscite dei quadri è stata posta a partire dal 1993

L'Italia è stato il primo paese della zona euro ad aver affrontato la recessione a fine 2007. La crisi che attualmente investe l'Italia è la più grave mai registrata dal paese da 60 anni a questa parte: 5 trimestri consecutivi all'insegna della recessione sono bastati a vanificare i risultati dei 25 trimestri di crescita moderata che li hanno preceduti. Nel 2009, il PIL ha continuato la sua corsa al ribasso, ma nel secondo trimestre, il paese ha dovuto piegarsi al ritmo della recessione. Nel corso dei due decenni precedenti, il mercato dell'occupazione dirigente italiano si è caratterizzato per assunzioni esterne nettamente inferiori alle uscite, a riprova di un ridotto dinamismo del mercato e di creazioni di posti di lavoro dirigenziali ridotte allo stremo. Il significativo volume di uscite registrato nel 2008 era infatti associa-

to a un massiccio aumento dei pensionamenti. Questa condizione ha dato una boccata d'ossigeno a un mercato già esasperato, favorendo al contempo un debole aumento delle promozioni interne.

Nel 2009, secondo anno di recessione, il mercato pare aver cambiato fisionomia. Dopo il picco segnalato nel 2008, le uscite sono crollate (-37%), toccando un livello mai registrato nel corso del sondaggio. Le stesse assunzioni e promozioni hanno registrato un calo, seppur meno marcato (-6% e -12%). Conclude il quadro una riserva di potenziali posti di lavoro associati ai pensionamenti (-38%) pressoché esaurita. Il mercato dell'occupazione dirigente è all'asfissia. La convergenza di uscite, assunzioni e promozioni è emblematica del totale congestionamento del mercato.

## Il commercio resiste

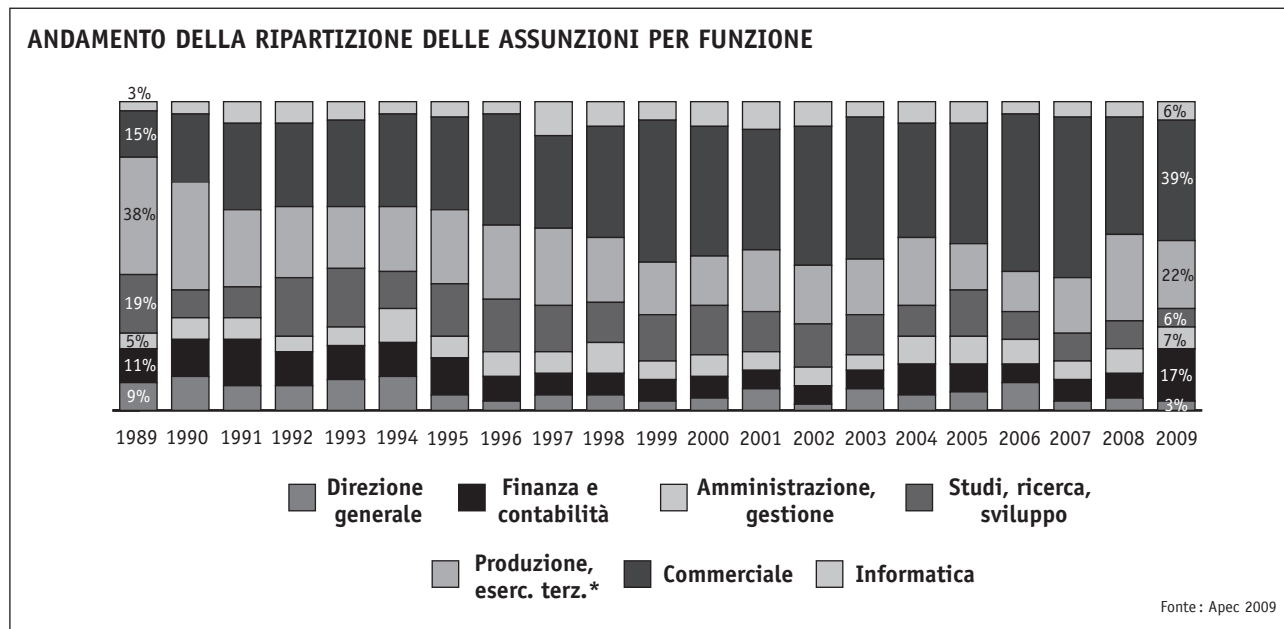


\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.

Quasi un terzo delle assunzioni realizzate tra giugno 2008 e luglio 2009 ha interessato i quadri della funzione commerciale. Questo settore ha infatti resistito alla

crisi meglio dell'industria, settore portante nazionale, la cui quota nel contesto delle assunzioni di dirigenti è diminuita considerevolmente (dal 54% al 32%).

## Solleccitati i quadri contabili e finanziari



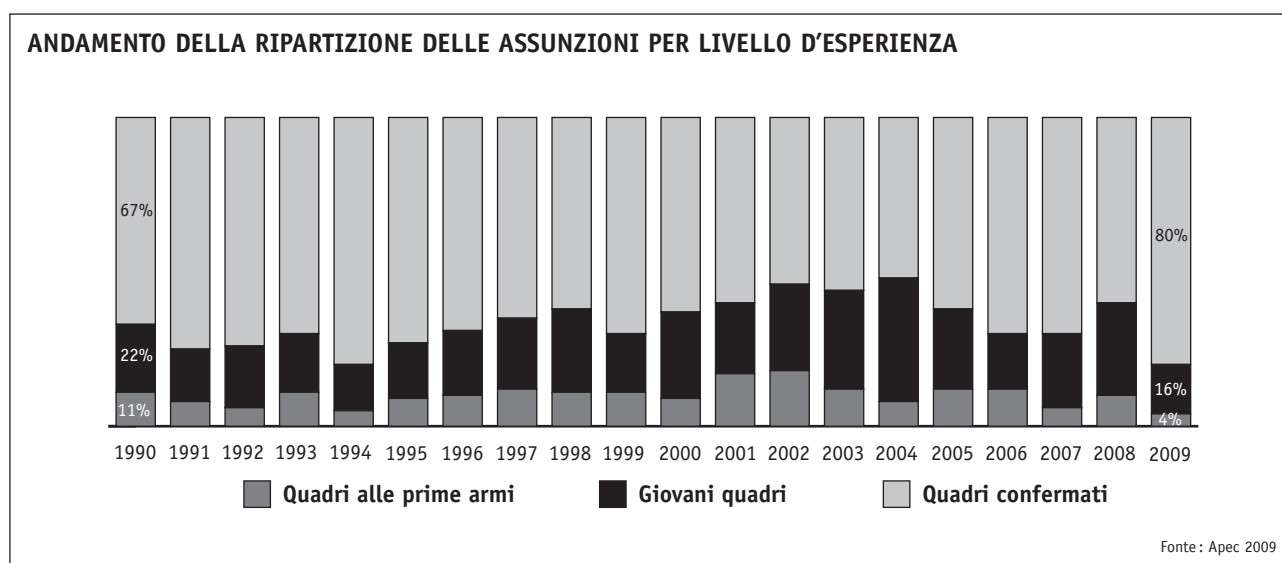
\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

## ITALIA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE IN SOFFERENZA

La quota dei quadri contabili e finanziari sul complesso delle assunzioni è più che raddoppiata. Le competenze di queste figure vengono particolarmente privilegiate ai fini di una razionalizzazione dei costi volta al superamento della crisi. Ciò nondimeno, il peso dei quadri commerciali, funzione portante del mercato dell'occupazione dirigente italiano, si è dimostrato comunque maggioritario nelle assunzioni.

Quale naturale conseguenza di una situazione industriale fortemente compromessa, la quota dei quadri della funzione produzione ha fatto registrare un calo di 6 punti. Lo stesso dicasi per la funzione studi, ricerca e sviluppo, la cui quota rispetto alle assunzioni non è mai stata tanto ridotta.

### Massiccio ripiegamento sulla comprovata esperienza



*Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.  
Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.  
Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.*

In Italia, l'inserimento dei più giovani sul mercato del lavoro si rivela storicamente complesso. Nella fattispecie, i quadri alle prime armi con meno di un anno d'esperienza risentono di tale difficoltà in misura maggiore rispetto agli omologhi delle otto nazioni oggetto del sondaggio dal 1989. In media, rappresentano solo un'assunzione di quadri su 10.

Nel 2009, come accade spesso in periodi di crisi, le aziende italiane hanno risolutamente puntato sull'esperienza: l'80% delle assunzioni ha infatti interessato qua-

dri con oltre 5 anni d'esperienza. Si tratta di un livello prossimo a quello storico del 1994. Questo trend va nettamente a scapito dei giovani quadri, il cui peso nelle assunzioni è pressoché dimezzato, così come dei quadri alle prime armi che contano ormai per il 4% sulle assunzioni, vale a dire il valore più basso mai registrato. Questa tendenza deve essere messa in relazione con il calo delle assunzioni nella funzione studi, ricerca e sviluppo, posizioni abitualmente assegnate a neolaureati o giovani quadri.

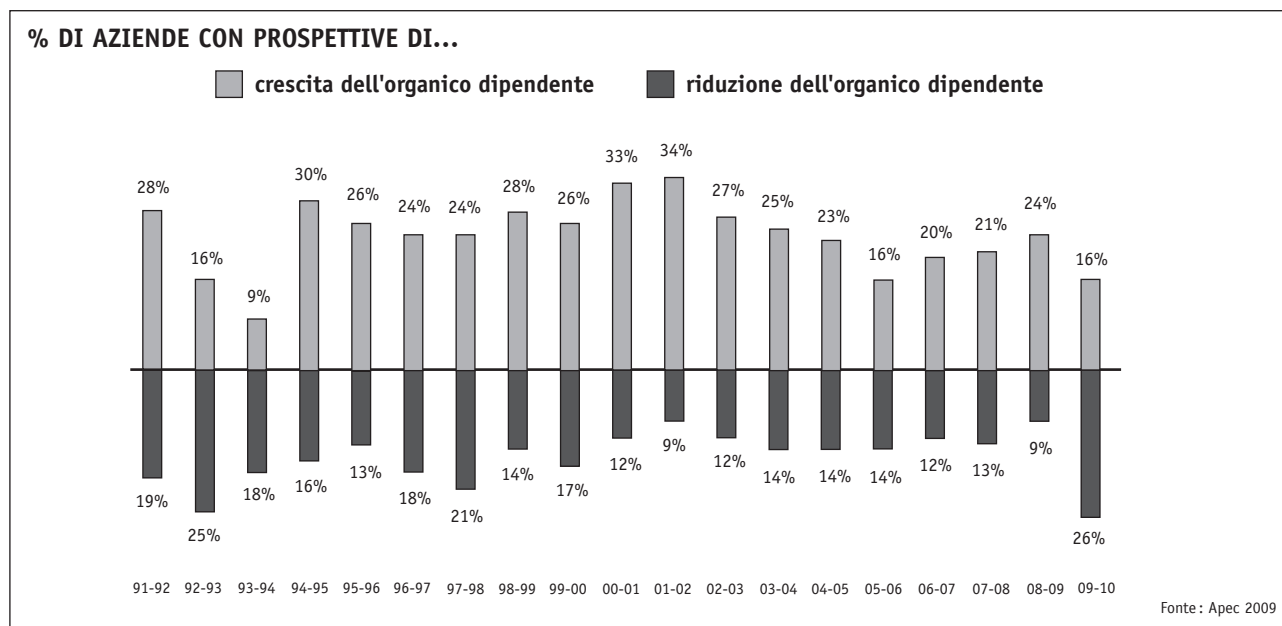


## ■ 2009-2010 : UN CLIMA INCERTO

La terza potenza economica della zona euro potrebbe intravedere la fine della crisi nel 2010, in funzione di una possibile crescita del PIL stimata allo 0,7%. Il lento emergere dalla crisi potrebbe essere guidato dai consumi dei nuclei domestici, una delle principali leve che consentirebbe all'economia italiana di uscire dalla recessione, dal momento che le famiglie italiane sono le meno indebitate secondo i dati OCSE. Nel corso degli ultimi mesi, le decisioni d'acquisto delle famiglie italiane sono state trainate da una serie di circostanze, quali la rinnovata fiducia dei consumatori, la disinflazione e le misure fiscali propizie al consumo, specie nel settore

automobilistico. Queste condizioni potrebbero perdurare nel 2010, pur trattandosi in parte di politiche temporanee, come le misure fiscali. Ciò nonostante, il contributo conferito all'economia dai consumi privati rischia di non essere sufficiente a trainare una ripresa sostenibile. In effetti, il mercato dell'occupazione potrebbe essere vittima di una nuova erosione e l'incremento della disoccupazione potrebbe portare le famiglie a orientarsi nuovamente al risparmio. Il ritmo della ripresa italiana dipenderà quindi, nei prossimi mesi, dal sostegno che esportazioni e investimenti sapranno apportare al consumo.

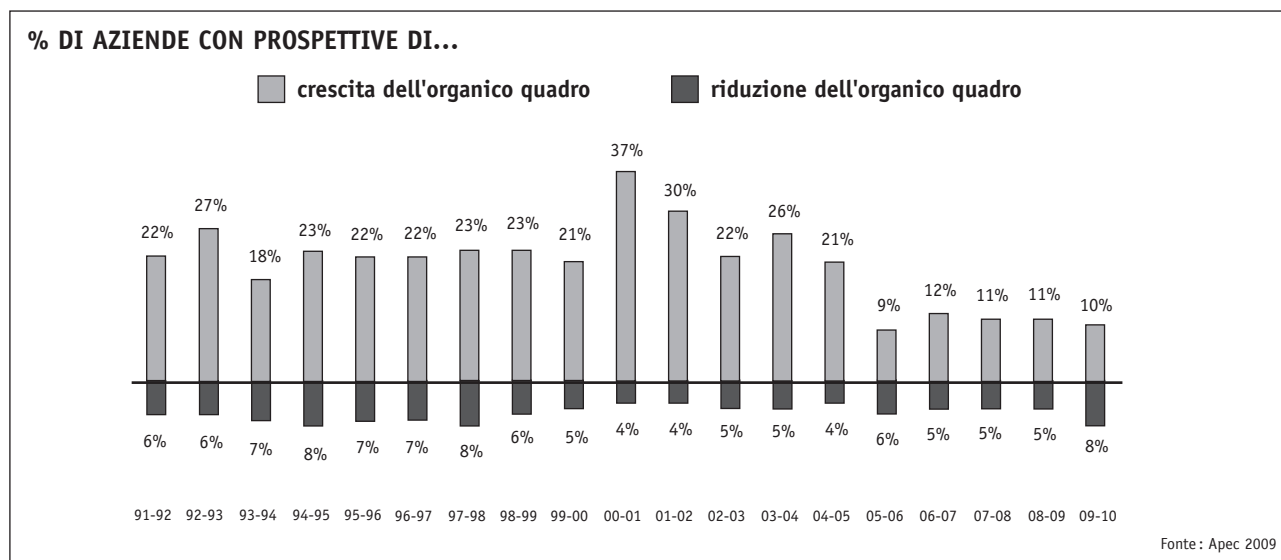
### Previsioni pessimistiche per l'organico dipendente



A giugno 2009, sulla scia di una congiuntura economica tutt'altro che promettente, le aziende italiane davano prova di un misurato pessimismo quanto all'andamento del loro organico dipendente: il 26% prevedeva infatti una riduzione per il 2009-2010, in funzione di +15 punti rispetto alle previsioni raccolte nel periodo precedente. Al

contempo, le previsioni di crescita registravano un calo di 8 punti, nettamente sopravanzate dalle intenzioni di riduzione. Il quadro che emerge non è diverso da quello che ha caratterizzato il periodo del 1992-1994, ultima grande crisi dell'occupazione, il che lascia presagire probabili perdite di posti di lavoro dipendente.

## Previsioni relative ai quadri in leggero ribasso



A giugno 2009, le previsioni di crescita relative all'organico quadro registravano un leggero calo rispetto al periodo precedente, ancora una volta emblematico di un atteggiamento cauto delle aziende italiane. Le previsioni di aumento segnavano infatti una riduzione di 1 pun-

to percentuale, mentre quelle orientate alla riduzione progredivano di 3 punti, pur essendo le meno frequenti. È interessante notare come i programmi di riduzione delle assunzioni siano più frequentemente evocati dalle grandi imprese e nel settore industriale.

## Previsioni di assunzioni di quadri in ribasso

Assunzioni 2008-2009	Previsioni 2009-2010 (forbice)	Sviluppi previsti (forbice)
36.000	31.000 a 35.000	-14% a -3%

Fonte: Apec 2009

Entro un contesto economico segnato dall'incertezza, le assunzioni previste per il 2009-2010 si collocherebbero tra le 31.000 e le 35.000, in funzione di un andamento variabile tra il -21% e la stabilità. Il concretiz-

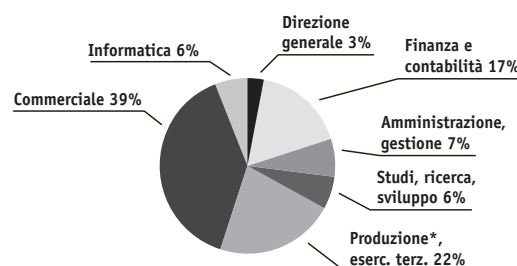
zarsi della forbice previsionale bassa ricorderebbe da vicino il livello osservato nel 2003-2004, periodo del post «bolla Internet».

## I quadri commerciali: sempre maggioritari nel 2009-2010

La ripartizione delle assunzioni per funzioni dovrebbe mantenersi pressoché stabile.

A fronte di quasi 4 assunzioni su 10, i quadri della funzione commerciale resterebbero i maggiormente richiesti dalle aziende.

## RIPARTIZIONE PER FUNZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PREVISTA PER IL 2010 IN ITALIA



\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

# LUSSEMBURGO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE INCEPPATO

Nota: nel corso delle prime tre edizioni del «Panel Europa», i paesi del Benelux sono stati oggetto di uno studio congiunto. I risultati propri nel Lussemburgo risalgono al 1992.

## DATI CONTESTUALI

	1992	2008
Popolazione complessiva	390 000	484 000
Tasso di attività	63%	67%
Tasso di lavoro dipendente	90%	93%
Lav. Dip. del set priv. e az. con più di 10 dip.*	120 000	202 979**
Tasso di occupazione	59%***	63%

	1992	2009
Popolazione dirigenziale	15.700	41.600
Tasso di management	13,5%	21%

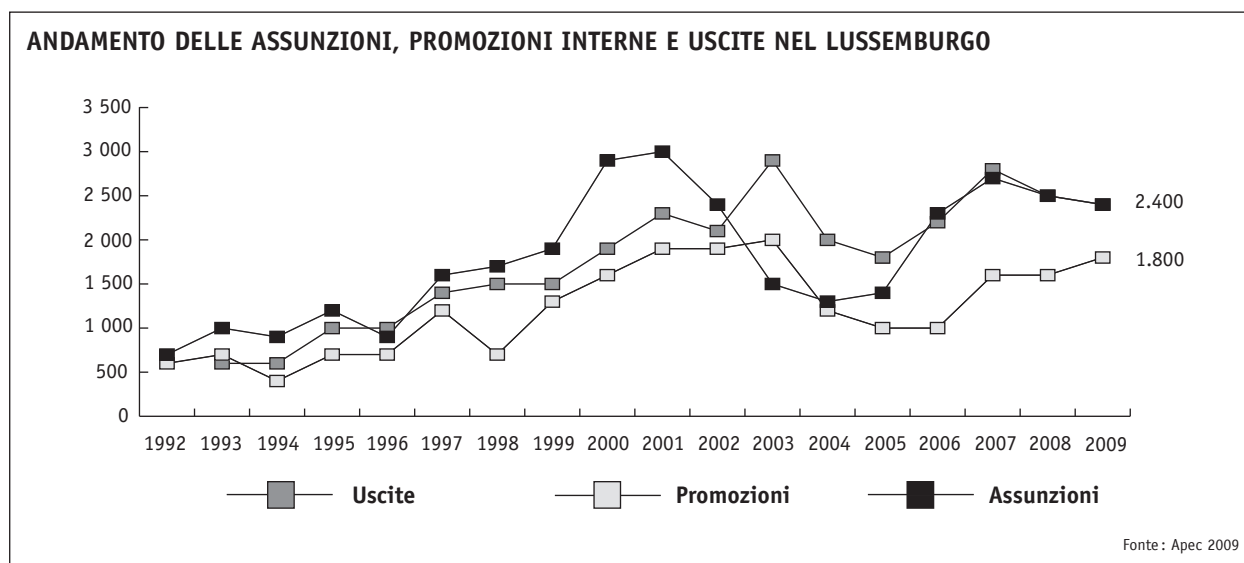
\*agricoltura, pesca, silvicoltura, istruzione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e previdenza sociale esclusi

Fonti: Apec, Eurostat

\*\*transfrontalieri compresi

\*\*\*1996

## BILANCIO 2008-2009: LE PROMOZIONI INTERNE RIMPIAZZANO LE ASSUNZIONI



Nota: la domanda sulle uscite dei quadri è stata posta a partire dal 1993

Il Lussemburgo è stato colpito dalla recessione nel terzo trimestre 2008<sup>1</sup>. Il paese ha quindi subito una brusca inversione di tendenza tradottasi, nella fattispecie, in un sensibile aumento della disoccupazione su uno dei mercati dell'occupazione dirigente tra i più dinamici d'Europa. La recessione ha inoltre investito il primo semestre 2009, seppur in forma più lieve (calo del PIL dello 0,3% nel secondo trimestre<sup>2</sup>). Nel 2009, il paese ha continuato a soffrire l'impatto della crisi in funzione di un tasso di crescita del PIL che dovrebbe assestarsi al -3%<sup>3</sup>, mentre il tasso di disoccupazione è prossimo a livelli storici con un 6%<sup>4</sup>. Per il secondo anno consecutivo, le assunzioni, equivalenti alle uscite, registrano una flessione pur mantenendosi a un livello elevato.

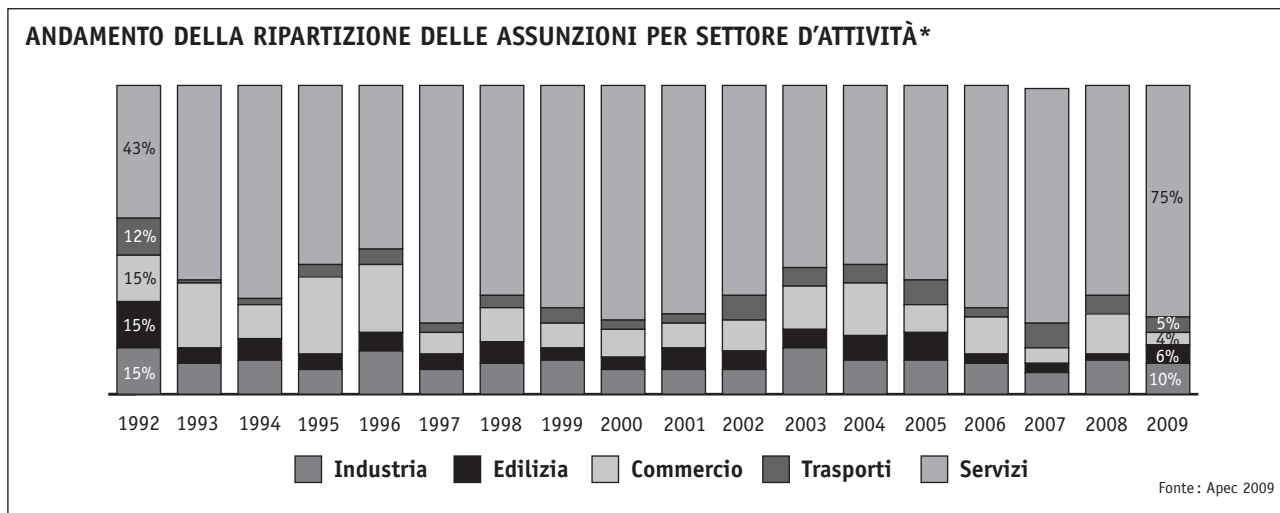
Il mercato esterno dell'occupazione dirigente registra un trend negativo: il calo di assunzioni e uscite è emblematico della prudenza di dirigenti e aziende quanto alla mobilità.

Viceversa, la promozione interna, che aveva già registrato un lieve aumento nel periodo precedente, s'inscrive in questa stessa tendenza a riprova di aziende che continuano a pescare nel vivaio interno per rimpiazzare pensionamenti in sensibile aumento (da 300 a 500 pensionamenti). Infine, il numero dei nuovi posti dirigenziali aumenta del 13% rispetto al 2007-2008, raggiungendo quota 1.800, configurazione piuttosto rara quest'anno.

<sup>1, 2</sup> Fonte: Eurostat, ottobre 2009

<sup>3, 4</sup> Fonte: previsioni dell'OCSE ottobre 2009

## Un peso preponderante del settore dei servizi nelle assunzioni di dirigenti



\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.

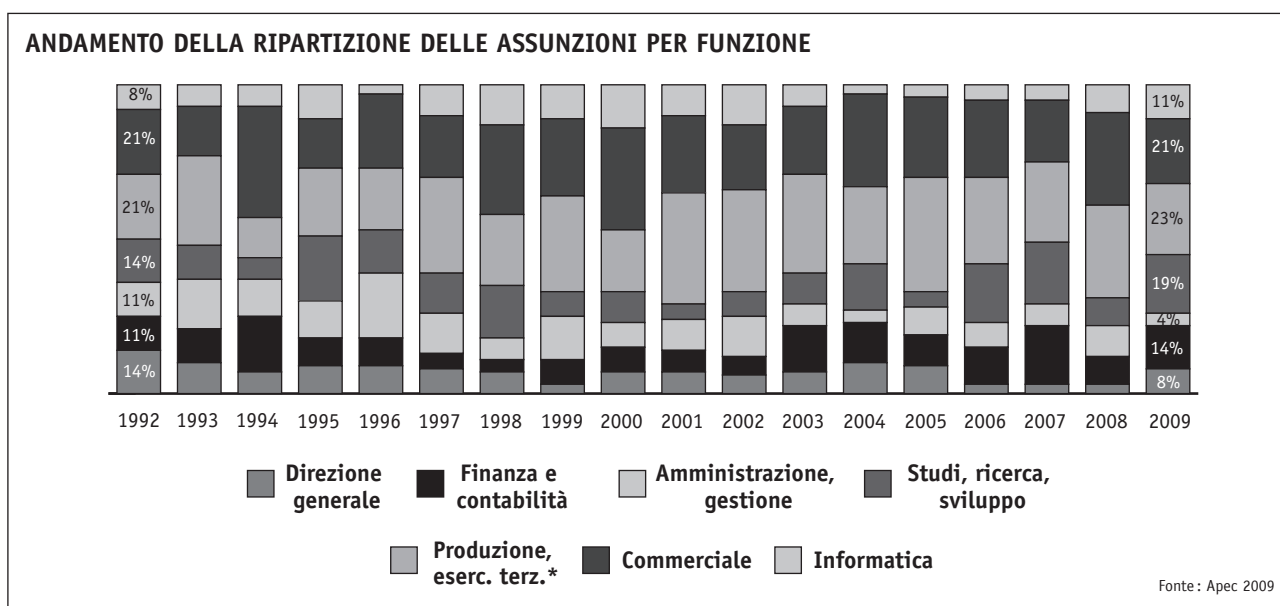
Nel 2008-2009, i tre quarti delle assunzioni sono stati realizzati dai servizi, in funzione di un aumento di 7 punti rispetto al periodo precedente. Il settore ha infatti usufruito della buona tenuta dei servizi non finanziari fino a fine 2008.

La quota delle assunzioni nel settore edile aumenta di 4 punti, a riprova di un'attività che ha saputo contrastare la crisi, specie in ambito non residenziale. Quanto all'industria, duramente colpita dalla crisi, la sua quota nelle assunzioni registra un leggero calo, tenden-

za indubbiamente lenita dagli ammortizzatori sociali a vantaggio della disoccupazione parziale. I dirigenti che hanno infatti usufruito di questo dispositivo sono notevolmente aumentati in questo settore.

Parimenti colpite dalla crisi e dal venir meno della fiducia dei nuclei domestici, le aziende del commercio, alle quali non è più permesso fare affidamento sul consumo privato, vedono il loro peso ridursi nelle assunzioni in funzione di una perdita di 9 punti.

## Finanza e contabilità: funzione chiave in periodi di crisi



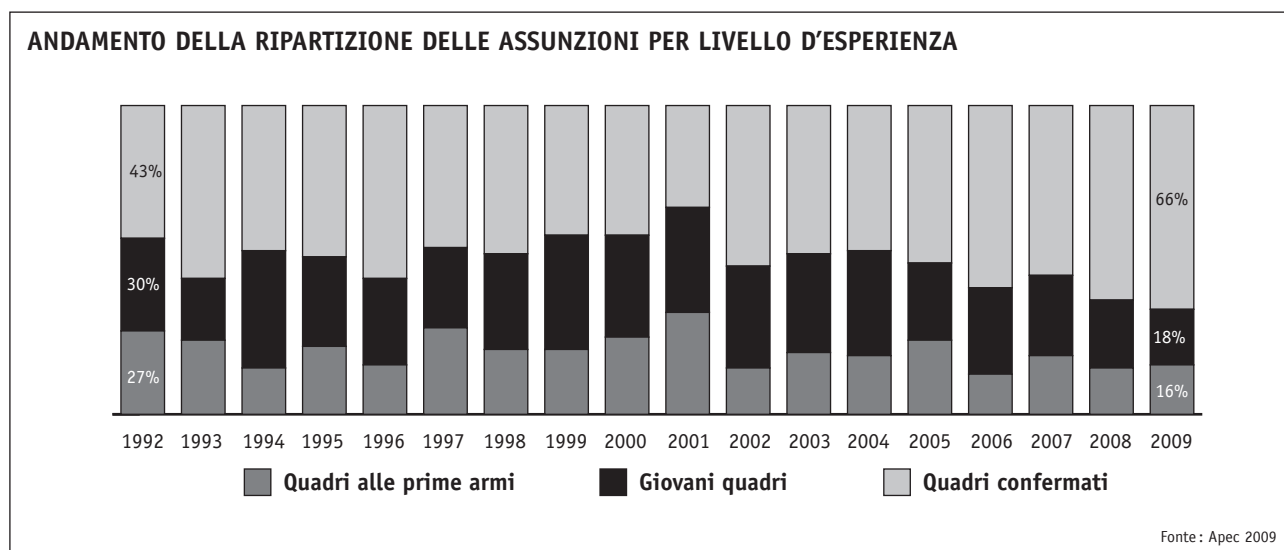
\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

## LUSSEMBURGO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE INCEPPATO

Trainata tanto dalla buona tenuta delle attività connesse al credito, quanto dalla domanda di quadri esperti nella revisione contabile, la quota dei quadri della funzione finanza e contabilità ha fatto registrare un aumento di 5 punti rispetto al complesso delle assunzioni.

Viceversa, riflesso della congiuntura economica, le due funzioni faro del mercato dell'occupazione dirigente del Lussemburgo, commerciale e produzione, esercizio terziario, hanno visto la loro quota nelle assunzioni ridursi rispettivamente di 9 e 7 punti.

### Privilegiata l'esperienza comprovata



*Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.*

*Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.*

*Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.*

Si conferma ancora una volta la tendenza osservata nel 2007-2008: entro un contesto improntato all'incertezza, le aziende ricorrono in modo massiccio ai quadri più esperti. Queste figure si aggiudicano infatti 7 assunzio-

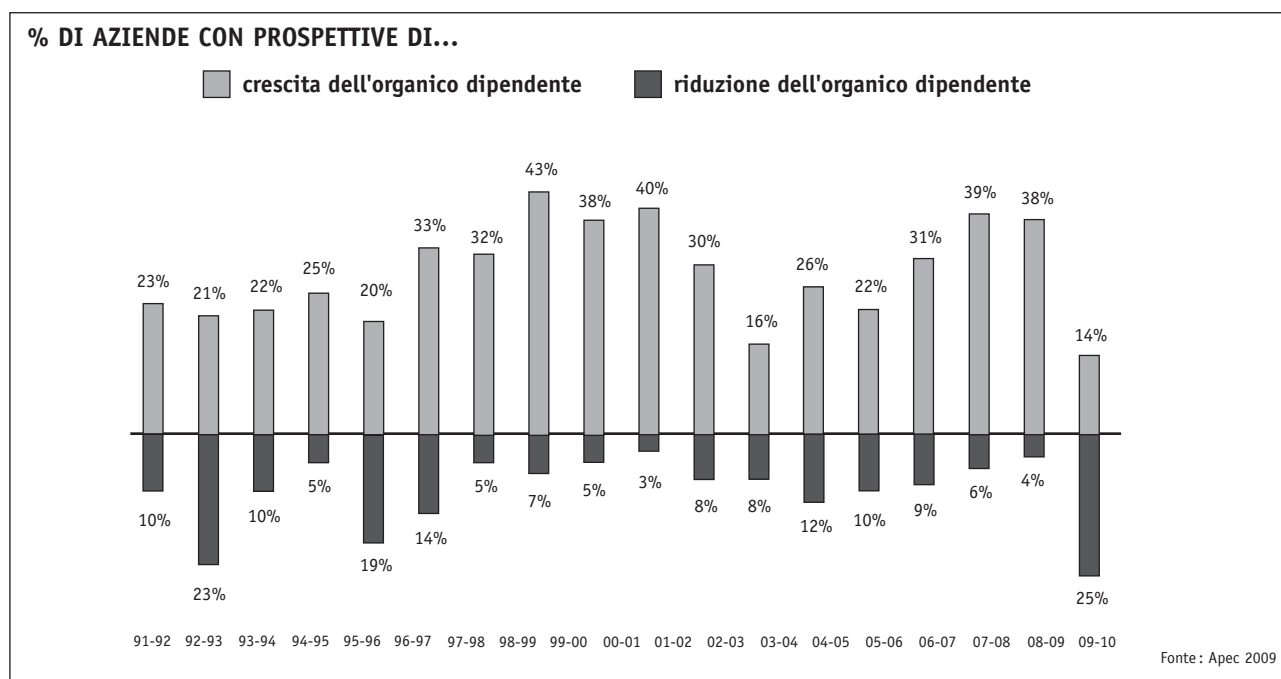
ni su 10. Questa progressione va esclusivamente a scapito dei giovani quadri che hanno maturato da 1 a 5 anni d'esperienza, in funzione di una quota stabile dei quadri alle prime armi.

## ■ 2009-2010 : ATTENDISMO

Dopo un anno all'insegna della recessione, il Lussemburgo potrebbe tornare nel 2010 a un trend di crescita che, secondo alcune stime, dovrebbe assestarsi al +0,1%<sup>5</sup>. Si tratterebbe tuttavia di un timido accenno a una debole

ripresa. Il clima d'incertezza regna infatti sovrano: la brusca erosione del mercato dell'occupazione ha colpito profondamente le finanze pubbliche e il consumo dei nuclei domestici.

### Previsioni all'insegna della morosità per l'organico dipendente

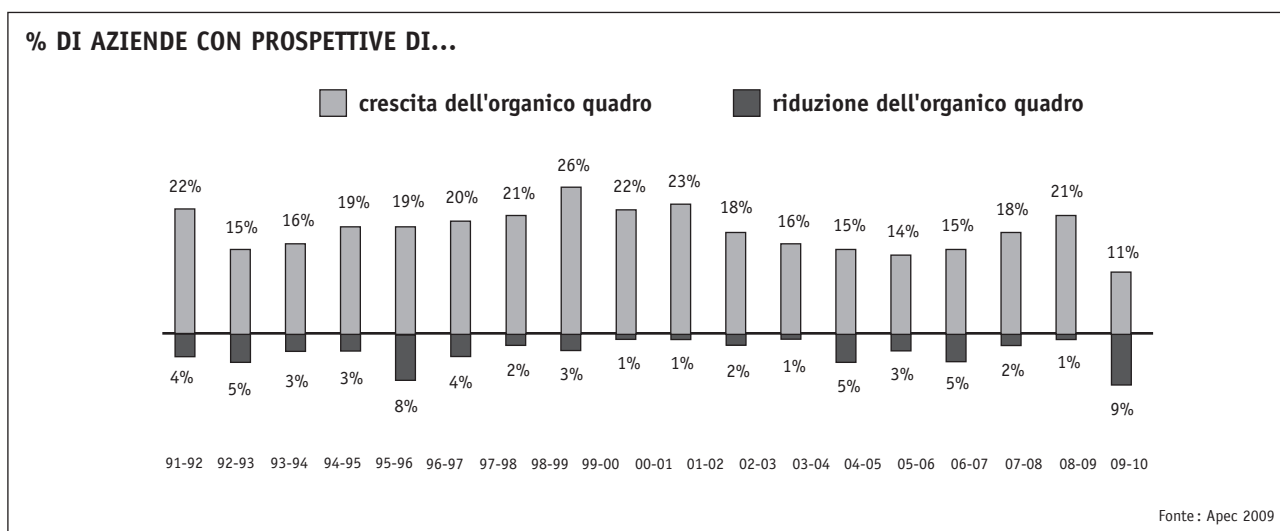


Intervistati a giugno 2009, gli imprenditori lussemburghesi hanno dato prova di una seria preoccupazione paventando previsioni piuttosto cupe quanto al loro organico dipendente: un quarto di loro prevede infatti una riduzione (pari a un aumento di 21 punti). Al contempo, le previsioni di crescita (14%) dell'organico dipendente si riducono di 24 punti, dimezzandosi rispetto alle

intenzioni di riduzione espresse. Poco più di 6 responsabili d'azienda su 10 prevedono una stabilizzazione del loro organico dipendente per il 2010. Le aziende lussemburghesi non sono mai state tanto pessimiste. Quello che si staglia all'orizzonte è un netto taglio di posti di lavoro dipendente.

<sup>5</sup> Fonte : OCSE ottobre 2009

## Previsioni a mezzetinte per i quadri



Le previsioni avanzate dalle aziende lussemburghesi quanto al loro organico quadro riflettono appieno l'incerto contesto dell'economia in generale e sono emblematiche di una certa divisione: la quota delle aziende che prevede un aumento del proprio organico quadro si assesta all'11% (in funzione di un ribasso di 10 punti e del valore più basso mai registrato), mentre quella delle aziende

che prevedono di optare per una riduzione sale al 9% (in funzione di un incremento percentuale di 8 punti e del valore più alto mai osservato). Ciò nonostante, 8 responsabili d'azienda su 10 si dichiarano orientati a una stabilizzazione dell'organico quadro, un dato che corrisponderebbe grossomodo alla media osservata nel complesso delle 9 nazioni in esame (82%).

## Stima al ribasso per le assunzioni di quadri

Assunzioni 2008-2009	Previsioni 2009-2010 (forbice)	Sviluppi previsti (forbice)
2.400	1.900 a 2.400	-21% a 0%

Fonte: Apec 2009

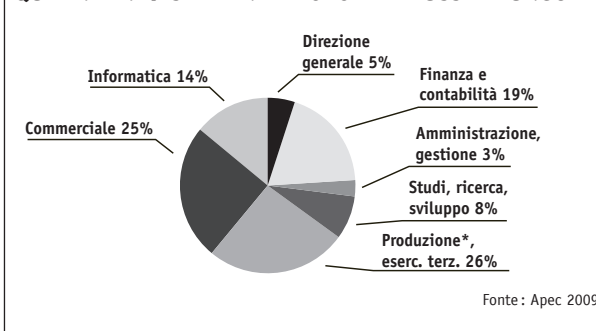
La prudenza, di rigore per quanto concerne le previsioni, e decisamente orientata al pessimismo, si ripercuote anche a livello delle previsioni relative alle assunzioni. Nel 2009-2010, le assunzioni potrebbero oscillare tra il -21% e una

stagnazione. Ciò comporterebbe, nell'ipotesi in cui si dovesse realizzare la forbice previsionale bassa, un livello ancora inferiore ai minimi del post «bolla Internet» del 2003-2005.

## I quadri della funzione contabilità e finanza meno colpiti dal contesto finanziario internazionale

I quadri della funzione contabilità e finanza, che avevano visto il loro peso aumentare sul complesso delle assunzioni nel 2008-2009, potrebbero beneficiare di questa stessa dinamica nel 2010 e registrare un ulteriore aumento di 5 punti. I quadri commerciali e quelli della funzione produzione, esercizio terziario vedrebbero la loro quota progredire rispetto alle assunzioni fino a rappresentare oltre la metà delle assunzioni, configurazione peraltro abituale in questo paese a partire dal 1997.

## RIPARTIZIONE PER FUNZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PREVISTA PER IL 2010 NEL LUSSEMBURGO



\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

# OLANDA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE IN RIBASSO

Nota: nel corso delle prime tre edizioni del «Panel Europa», i paesi del Benelux sono stati oggetto di uno studio congiunto. Si dispone pertanto di risultati specifici all'Olanda a partire dal 1990.

## DATI CONTESTUALI

	1992	2008
Popolazione complessiva	15,12 milioni	16,4 milioni
Tasso di attività	67,5%	79%
Tasso di lavoro dipendente	88%	87%
Lav. Dip. del set priv. e az. con più di 10 dip.*	2,80 milioni	3,7 milioni
Tasso di occupazione	66%**	77%

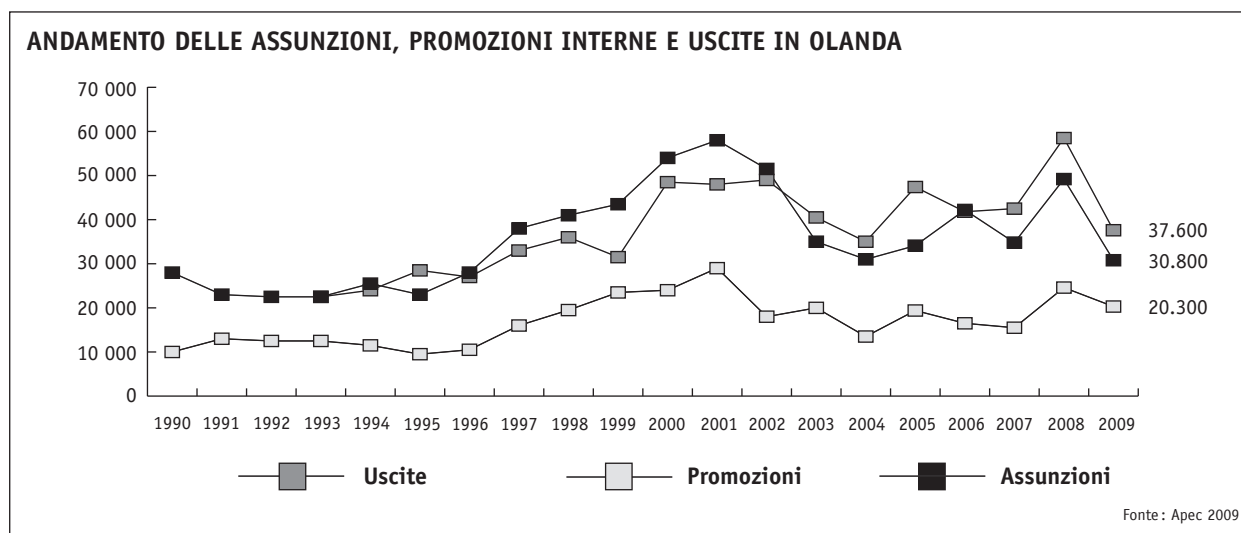
	1990	2009
Popolazione dirigenziale	325.000	658.200
Tasso di management	12,5%	17%

\*agricoltura, pesca, silvicoltura, istruzione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e previdenza sociale esclusi

Fonti: Apec, Eurostat

\*\*1996

## BILANCIO 2008-2009: BATTUTA D'ARRESTO DELLA MOBILITÀ DIRIGENZIALE



Nota: la domanda sulle uscite dei quadri è stata posta a partire dal 1993

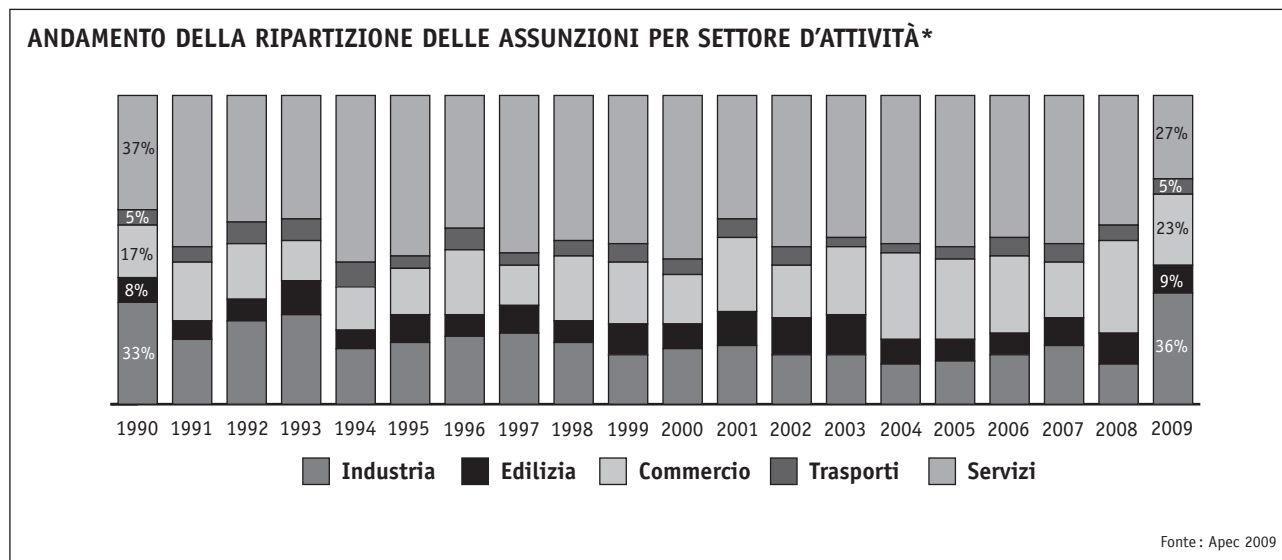
Il periodo compreso tra luglio 2005 e giugno 2008 si era dimostrato particolarmente propizio all'occupazione dirigenziale: tutti gli indicatori, testimoni di uno dei livelli più alti mai registrati, riflettevano la fluidità del mercato dell'occupazione dirigenziale olandese. Tuttavia, l'Olanda, la cui economia, particolarmente aperta, poggia sull'esportazione e la riesportazione, è stata duramente colpita dalla crisi mondiale. L'aggravarsi della crisi finanziaria, associata al crollo degli scambi commerciali, ha influito pesantemente sull'economia olandese. La tendenza negativa registrata dalle esportazioni e dall'investimento ha accompagnato il paese nella recessione a inizio 2009, più tardivamente comunque rispetto alle nazioni vicine. Gli olandesi hanno visto così stagliarsi nuovamente lo spettro della disoccupazione, dopo una situazione di pressoché tota-

le occupazione registrata prima del 2008, caratterizzata da tensioni su determinate professioni. Sulla scia della rapida erosione del contesto economico, il livello delle assunzioni esterne, così come quello delle uscite, ha fatto registrare un crollo improvviso nel periodo 2008-2009 (-37% e -36%). Le promozioni interne, inferiori ad assunzioni e uscite, sono parimenti in calo, seppur in modo più contenuto (-17%). La configurazione e il livello di questi tre indicatori ricordano da vicino il periodo 2003-2004 successivo allo scoppio della «bolla Internet». Questo contesto, tutt'altro che favorevole all'occupazione dirigenziale, spinge le aziende a una contrazione delle assunzioni e i quadri a mantenere le posizioni ricoperte, come testimonia la storica riduzione del tasso di mobilità interaziendale, con un conseguente immobilismo del mercato dell'occupazione dirigenziale.



## OLANDA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE IN RIBASSO

### I servizi, il settore più duramente colpito dalla crisi

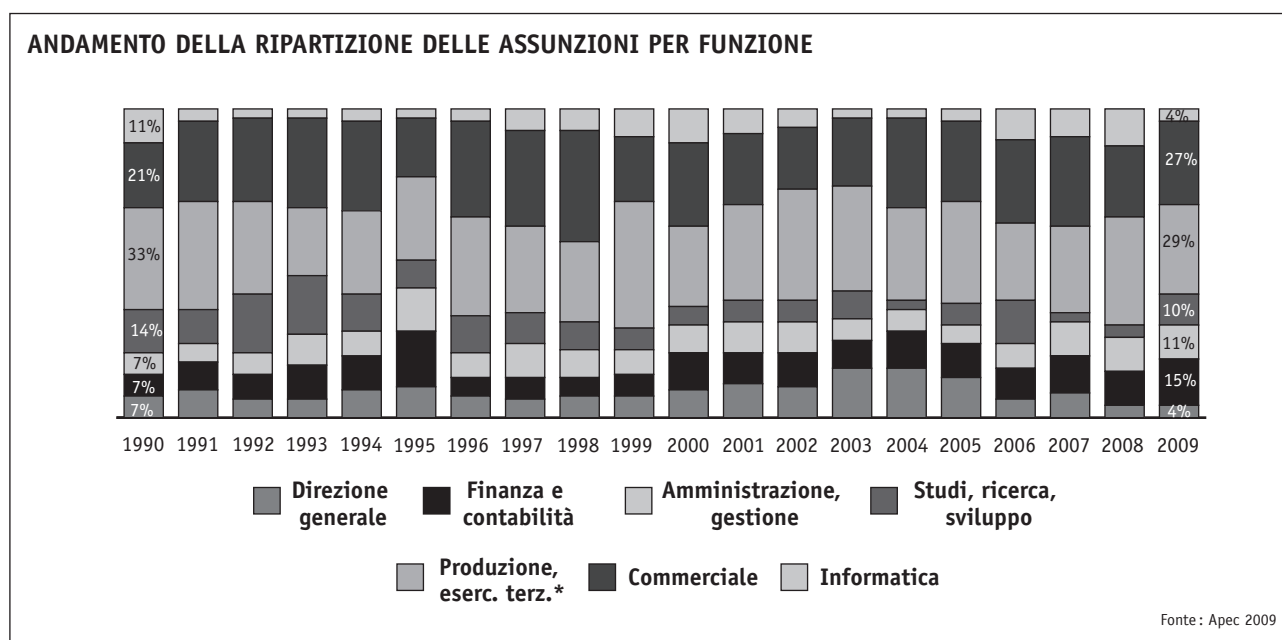


\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.

I servizi, colonna portante dell'economia olandese, che da 20 anni a questa parte rappresentano da 4 a 6 assunzioni su 10, vedono la loro quota ridursi di 15 punti rispetto al periodo precedente. Al contempo, il commercio, tradizionalmente tra i più prolifici generatori di posti di lavoro dirigenziali, è stato indebolito dal calo della

domanda interna e vede la sua quota ridursi di 7 punti rispetto al complesso delle assunzioni. L'occupazione dirigente nell'industria è stata interessata solo marginalmente. Questo settore ha quindi registrato meccanicamente un aumento rispetto al suo peso sulle assunzioni.

### Consolidamento delle assunzioni per la funzione studi, ricerca e sviluppo



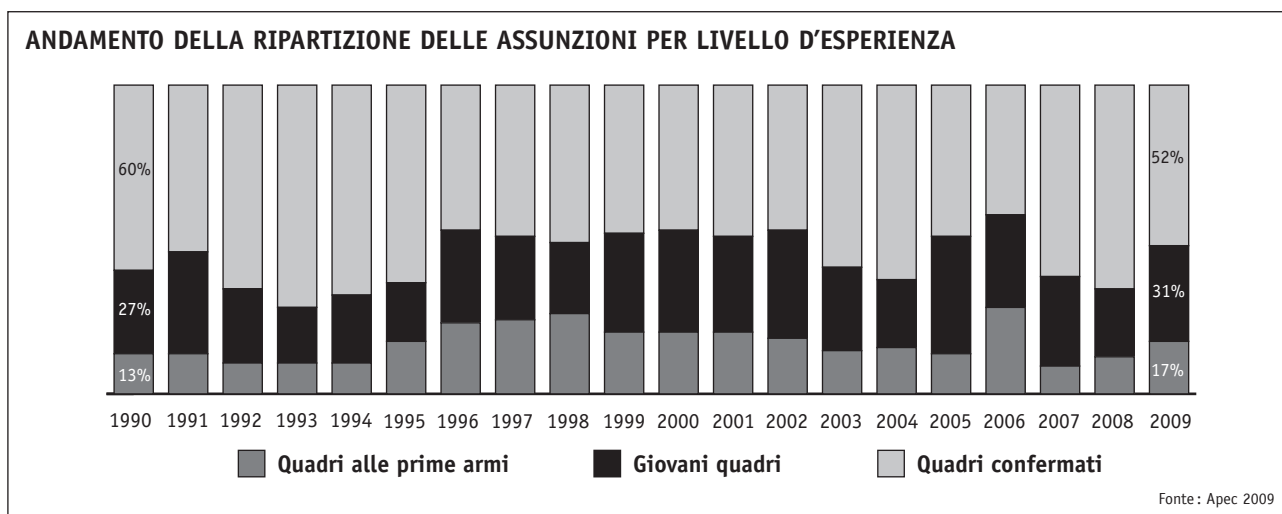
\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

## OLANDA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE IN RIBASSO

Emblematica della crisi, la quota della assunzioni nelle funzioni commerciale e finanza e contabilità ha registrato un aumento di 4 punti. Le aziende hanno privilegiato i profili orientati alla vendita e alla ricerca di mercati, così come quelli in grado di ottimizzare la razionalizzazione dei costi. Al contempo, le aziende paiono non aver trascurato il medio termine, conferendo un

peso rilevante alle assunzioni nella funzione studi, ricerca e sviluppo. Viceversa, i quadri della funzione informatica, particolarmente sensibile alla congiuntura, hanno subito il duro colpo della crisi e hanno visto il loro peso diminuire di 8 punti rispetto al complesso delle assunzioni.

### Guadagnano terreno i quadri con meno di 5 anni d'esperienza



*Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.*

*Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.*

*Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.*

Sebbene le aziende olandesi continuino a privilegiare l'assunzione di quadri confermati in funzione di poco più di un'assunzione su 2, i giovani quadri hanno visto il loro peso aumentare di 9 punti rispetto al complesso delle assunzioni. Questi ultimi hanno infatti rappresentato quasi un terzo delle assunzioni.

Seppur in misura minore, la quota delle assunzioni dei quadri alle prime armi ha fatto registrare un aumento (+ 5 punti). Tale tendenza è di segno opposto a quanto osservato nelle restanti nazioni oggetto del sondaggio.

Da una parte, il privilegio conferito dalle aziende ai profili di quadri meno esperti è indubbiamente da mettersi in relazione con l'aumento delle assunzioni nella funzione studi, ricerca e sviluppo, storicamente appannaggio dei giovani quadri e dei quadri alle prime armi. Dall'altra, il contesto sfavorevole ha spinto i quadri occupati a conservare il loro posto in azienda. Malgrado la crisi, si ravvisano alcune tensioni su determinate professioni, quali quelle dell'ingegneria. Per sanare la penuria di queste figure, le aziende si sono rivolte con sempre maggior frequenza ai quadri meno esperti o ai neolaureati.

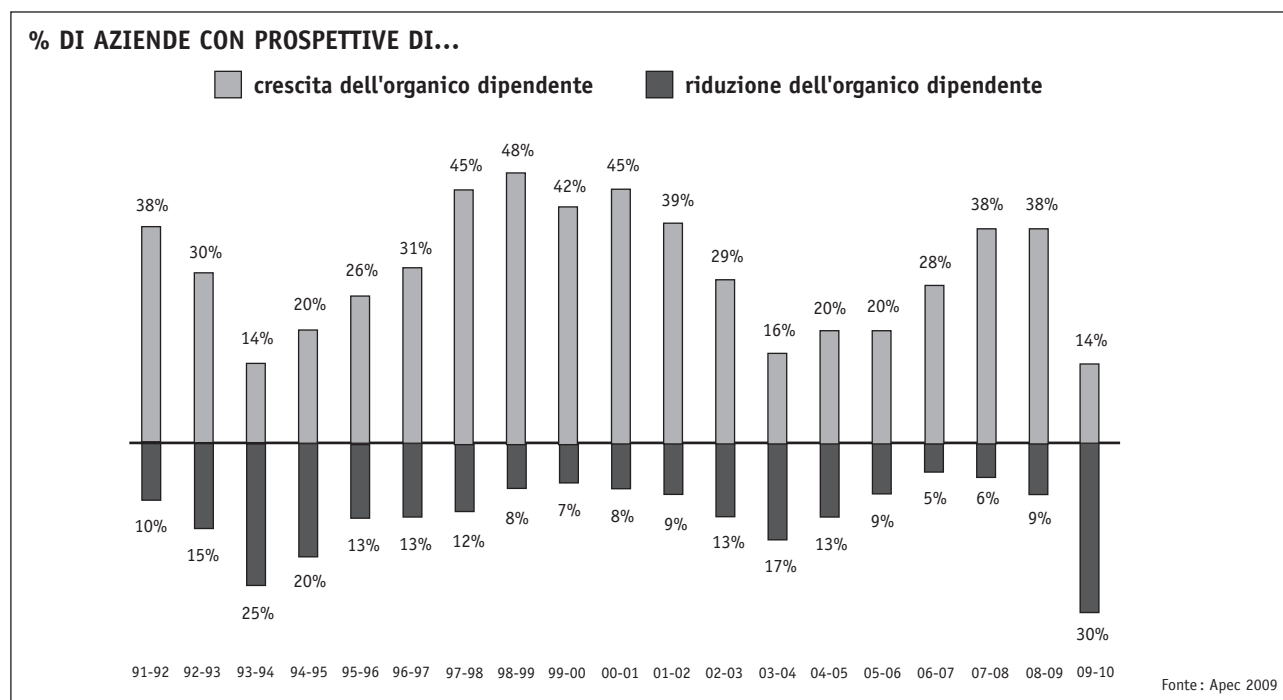
## ■ 2009-2010 : UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DURAMENTE COLPITO DALLA CRISI ECONOMICA MONDIALE

L'economia olandese potrebbe aver toccato il suo livello più basso a fine primo trimestre 2009, anche se la recessione dovrebbe perdurare fino a fine anno. Sebbene il crollo sembri essersi arrestato, le previsioni macroeconomiche non vanno nel senso di un'autentica ripresa. Il 2010 potrebbe quindi aprirsi all'insegna di una congiuntura associante una crescita zero, un nuovo calo del consumo delle famiglie e delle aziende. A rincarare la dose, il tasso di disoccupazione, già raddoppiato nel 2009, dovrebbe aumentare ulteriormente. Il mercato

dell'occupazione ne risulterebbe quindi duramente colpito<sup>1</sup>.

Tuttavia, paradossalmente, la ripresa suscita non meno preoccupazioni: il riemergere delle tensioni, se non addirittura dei fenomeni di penuria precisi. La popolazione attiva olandese invecchia e i giovani tendono a espatriare. L'Olanda è quindi l'unico paese dell'Europa occidentale a presentare un saldo migratorio leggermente negativo.

### Previsioni all'insegna del pessimismo per l'organico dipendente...



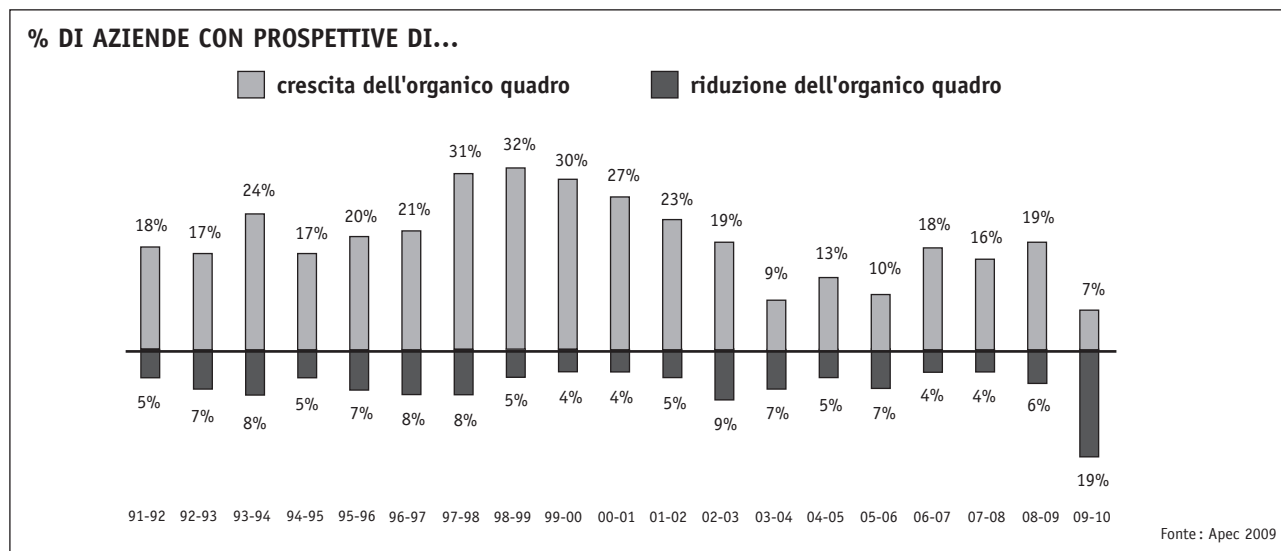
Raccolte a giugno 2009, le previsioni in merito all'andamento dell'organico dipendente erano particolarmente pessimiste: il 30% degli imprenditori ne ipotizzava infatti una riduzione, facendo registrare la proporzione più alta mai segnalata. Quanto alla quota delle aziende

orientate a un aumento del loro organico, quest'ultima si riduce di 24 punti assestandosi al 14%. Questa configurazione, la più negativa mai osservata fino ad oggi, lascia presagire perdite di posti di lavoro dipendenti.

<sup>1</sup> Fonte: CPB settembre 2009

## OLANDA: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE IN RIBASSO

... e per quello dirigenziale



Relativamente all'organico quadro, le posizioni assunte dalle aziende olandesi erano decisamente pessimiste. Le previsioni di riduzione aumentano di 13 punti rispetto al periodo precedente, mentre le prospettive di crescita calano di 12 punti.

Inoltre, la proporzione delle aziende propense a una stabilità del loro organico quadro si assesta al 74%, sotto la media delle 9 nazioni oggetto del sondaggio. Come per l'organico dipendente, si tratta della configurazione più cupa ad oggi mai osservata. L'occupazione dirigenziale olandese potrebbe registrare perdite tra luglio 2009 e giugno 2010.

### Previsioni d'assunzione all'insegna del pessimismo

Assunzioni 2008-2009	Previsioni 2009-2010 (forbice)	Sviluppi previsti (forbice)
30.800	23.000 a 26.000	-25% a -16%

Fonte: Apec 2009

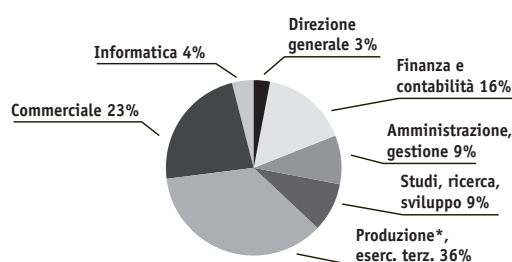
Le difficoltà attraversate dall'economia olandese si riflettono nelle previsioni di assunzione dei quadri. La tendenza al ribasso delle assunzioni dovrebbe continuare. Le previsioni raccolte tra le aziende a giugno 2009 si

assestano infatti tra le 23.000 e le 26.000 assunzioni, in funzione di un ribasso compreso tra il 25% e il 16%. Le aziende olandesi potrebbero pertanto far registrare i minimi storici in termini di assunzioni.

### Possibile ripresa delle assunzioni dei quadri della funzione produzione

Per il 2009-2010, gli imprenditori olandesi prevedono di rafforzare la quota delle assunzioni degli ingegneri di produzione e dei quadri della funzione esercizio terziario (+7 punti). Potrebbe trattarsi di una resistenza per questa funzione faro del mercato dell'occupazione dirigenziale olandese, a fronte del ripiegamento registrato nel 2008-2009. Tale configurazione andrebbe essenzialmente a scapito dei quadri commerciali (-4 punti).

### RIPARTIZIONE PER FUNZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PREVISTA PER IL 2010 IN OLANDA



\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

# REGNO UNITO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE BLOCCATO

## DATI CONTESTUALI

	1992	2008
Popolazione complessiva	57,5 milioni	61,2 milioni
Tasso di attività	76%	76%
Tasso di lavoro dipendente	86%	86%
Lav. Dip. del set priv. e az. con più di 10 dip.*	13 milioni	13,8 milioni
Tasso di occupazione	69%**	72%

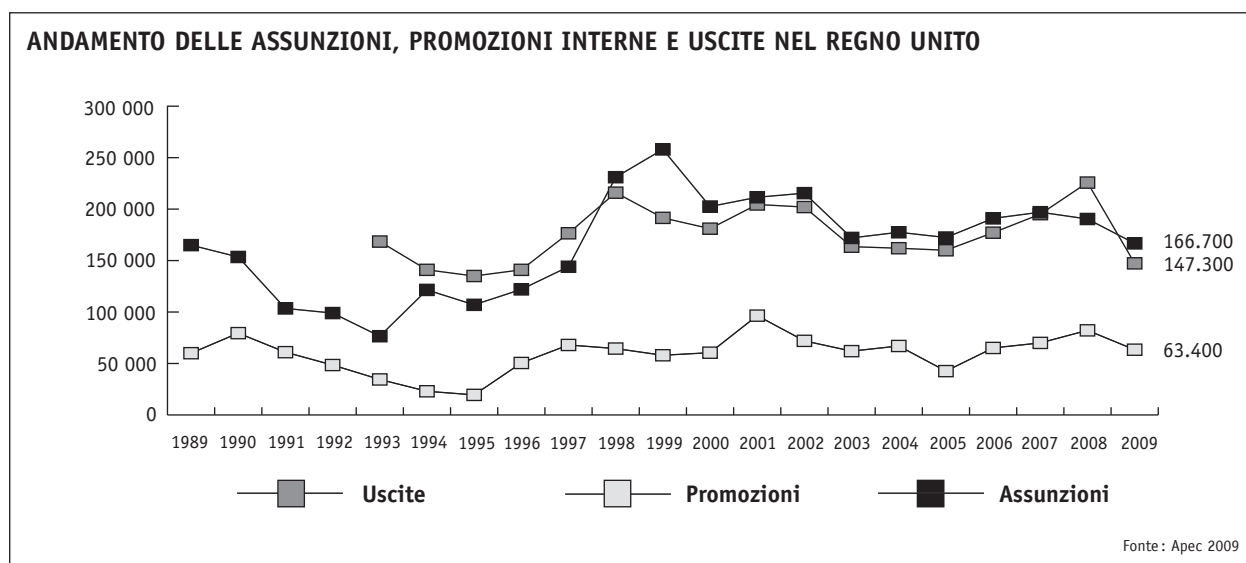
	1989	2009
Popolazione dirigenziale	1,900 milioni	3,11 milioni
Tasso di management	12%	23%

\*agricoltura, pesca, silvicoltura, istruzione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e previdenza sociale esclusi

Fonti: Apec, Eurostat

\*\* 1996

## BILANCIO 2008-2009: MOBILITÀ DIRIGENZIALE IN CALO SU TUTTI I FRONTI



Nota: la domanda sulle uscite dei quadri è stata posta a partire dal 1993

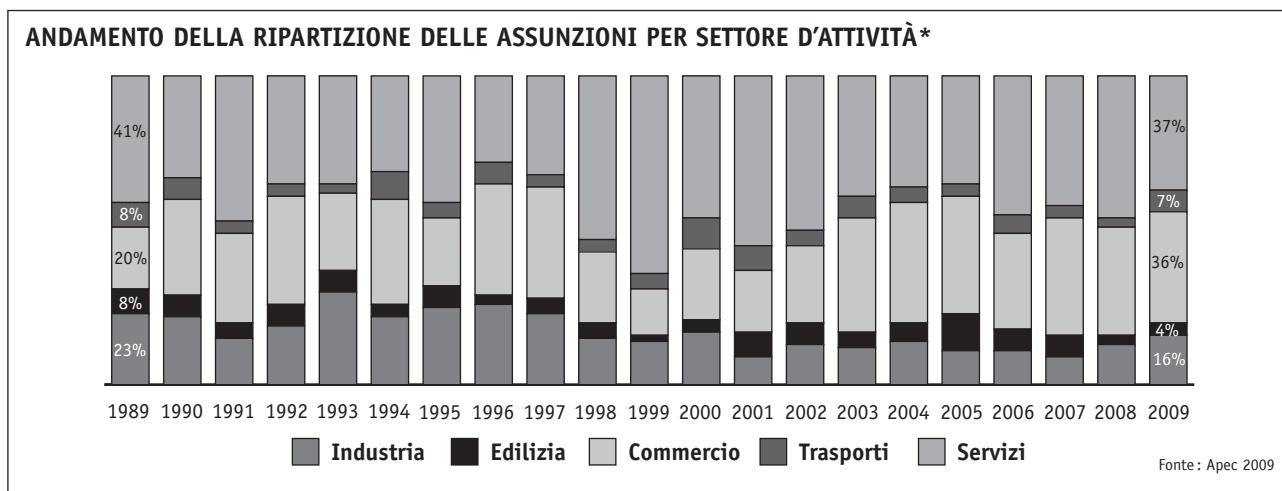
Il Regno Unito, alla stregua delle nazioni vicine europee, affronta una grave recessione economica. Gli ultimi dati relativi all'andamento del PIL testimoniano un rallentamento del ritmo di decrescita, del -0,6% nel corso del secondo trimestre contro il -2,5% rispetto al primo. Il 2009 dovrebbe pertanto chiudersi con un calo del PIL nell'ordine del 3,7%<sup>1</sup>. Il mercato dell'occupazione britannico ha sofferto di questi risultati negativi registrando il livello più basso dal 1995. Il tasso di disoccupazione ha fatto segnare quota 7,8% della popolazione attiva<sup>2</sup>.

Entro un contesto di questo tipo, la tendenza al ribasso registrata dalle assunzioni esterne tra luglio 2007 e giugno 2008 si è protratta nel corso dei 12 mesi seguenti. Ciò nonostante, dopo un primo aumento delle uscite, queste ultime hanno fatto registrare una significativa contrazione tra luglio 2008 e giugno 2009 (-35%). Le promozioni interne, che non hanno saputo compensare la diminuzione delle assunzioni esterne, registrano una flessione del 23%. Pur in presenza di un saldo in termini di posti di lavoro dirigenziali superiore alle 80.000 unità, naturale conseguenza delle tendenze illustrate, il mercato dell'occupazione dirigente sembra oggi bloccato dopo anni all'insegna della fluidità e della flessibilità.

<sup>1</sup> Fonte: Eurostat

<sup>2</sup> Fonte: OCSE

## I servizi duramente colpiti dal calo delle assunzioni

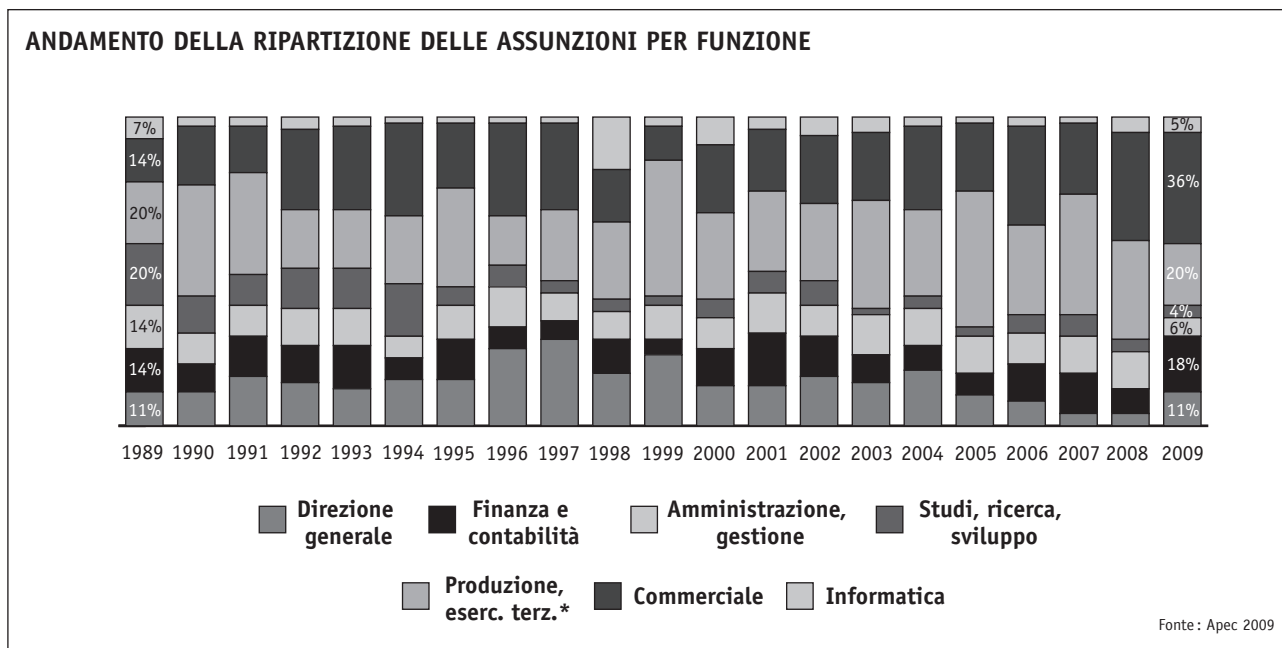


\*agricoltura, pesca, silvicoltura, educazione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e azione sociale esclusi.

I servizi, il cui peso sulle assunzioni di quadri è storicamente predominante, sono stati colpiti in pieno dalla crisi. La loro quota rispetto al complesso delle assunzioni è infatti diminuita di 9 punti, assestandosi al 37%. Pur mantenendo la testa della classifica dei principali generatori di posti di lavori dirigenziali, la netta tendenza al ribasso registrata dai servizi si è tradotta, per compensazione, in una quota aumentata dei restanti setto-

ri. È, nella fattispecie, il caso dei settori il cui organico quadro è meno rappresentato (industria, trasporti). Da notare anche come il commercio, altra leva dell'economia britannica, nonché importante generatore di posti di lavoro dirigenziali, pare aver relativamente meglio assorbito il colpo della crisi rispetto ai servizi. Questo settore ha infatti pesato per il 36% sulle assunzioni di quadri, contro il 35% dei dodici mesi precedenti.

## Consolidamento delle funzioni finanza e contabilità e direzione generale

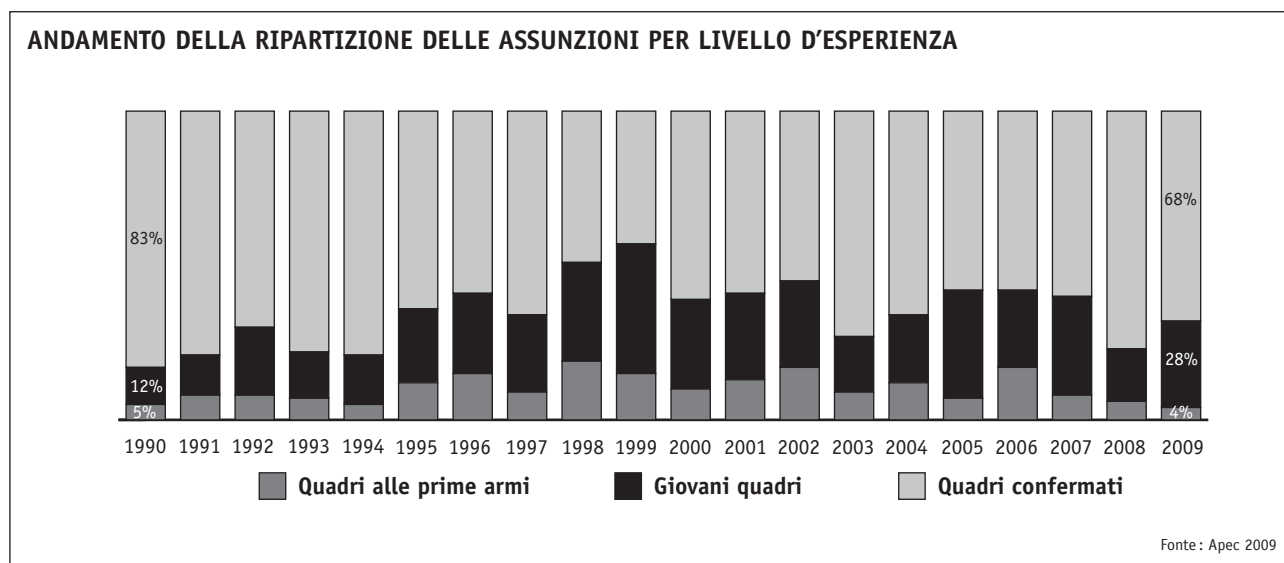


\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

A fronte del calo della quota dei servizi rispetto al complesso delle assunzioni, i quadri della funzione produzione ed esercizio terziario hanno visto il loro peso ridursi di 12 punti nelle assunzioni. Le aziende britanniche hanno tuttavia privilegiato due funzioni in particolare: finanza e contabilità e direzione generale. In

effetti, la crisi economica porta con sé una razionalizzazione dei costi o riorganizzazioni aziendali tali da richiedere competenze specifiche in ambito contabile e consulenza organizzativa. Al contempo, le difficoltà riscontrate dalle aziende possono tradursi in un rinnovamento dei team dirigenti.

### I giovani quadri beneficiano della minore fluidità del mercato



Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.  
 Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.  
 Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.

Se i quadri più esperti continuano a restare il target privilegiato delle aziende britanniche, i giovani quadri che hanno maturato un'esperienza tra 1 e 5 anni fanno registrare un'impennata nelle assunzioni realizzate tra luglio 2008 e giugno 2009: quasi tre assunzioni su dieci contro il 17% dei dodici mesi precedenti. Entro un contesto economico incerto, i quadri confermati si sono resi meno disponibili sul mercato del lavoro, portando le aziende a orientarsi su quadri meno esperti.

I quadri alle prime armi sono quelli che hanno sofferto maggiormente degli effetti della crisi: la loro quota ha fatto registrare un calo di 2 punti per toccare una soglia minima mai segnalata (4%). Una situazione preoccupante che interessa tutti i lavoratori britannici di età compresa tra i 16 e i 24 anni, dei quali il 14% sta già sperimentando una situazione di disoccupazione<sup>3</sup>.

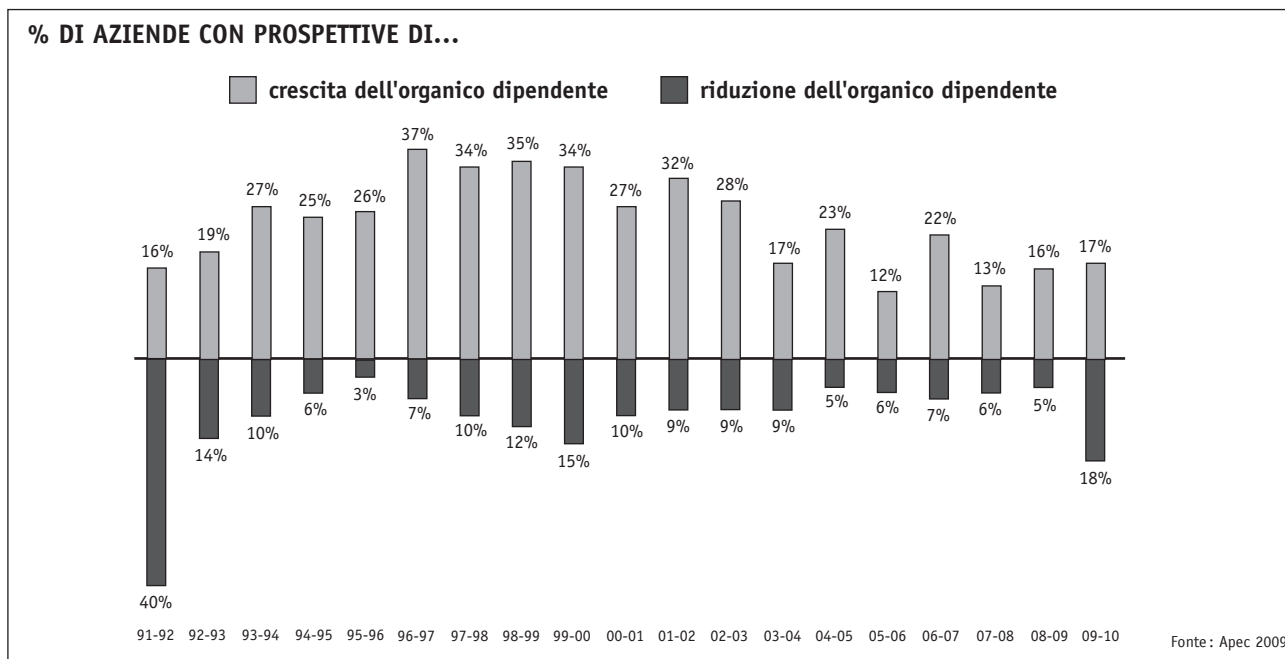
<sup>3</sup> Fonte: OCSE 2008

## ■ 2009-2010 : IL REGNO UNITO SPROFONDA NELLA CRISI

Le previsioni relative all'andamento del PIL migliorano: s'ipotizza infatti una crescita dell'1,1% per il 2010<sup>4</sup> in luogo dello 0,6% previsto a giugno 2009. La disoccupazio-

zione dovrebbe, tuttavia, continuare la sua corsa al rialzo, per arrivare a toccare il 10% entro il 2010<sup>5</sup>.

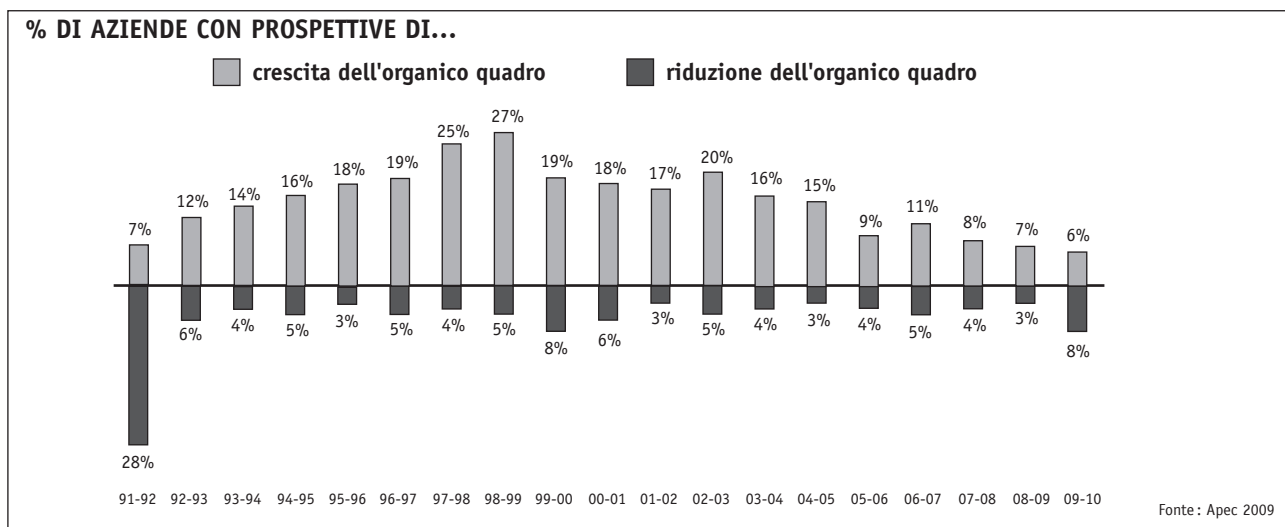
### Aziende britanniche divise sul destino del loro organico dipendente



Confrontate alle difficoltà economiche, le aziende britanniche danno prova di un deciso pessimismo: il 18% di loro ipotizza una riduzione dell'organico dipendente in funzione di una progressione di 13 punti rispetto al 2008-2009.

Ciò nonostante, la quota delle aziende orientata a un aumento dell'organico dipendente si mantiene stabile al 17%. Questa situazione di status quo dell'organico dipendente riflette un totale immobilismo del mercato.

### Il pessimismo guadagna terreno a scapito dell'organico quadro



<sup>4,5</sup> Fonte: camere di commercio britanniche, settembre 2009



## REGNO UNITO: UN MERCATO DELL'OCCUPAZIONE DIRIGENTE BLOCCATO

La stragrande maggioranza delle aziende britanniche pensa al futuro con circospezione: l'86% degli imprenditori britannici dichiara di essere intenzionato a mantenere il proprio organico quadro. Le previsioni di riduzione, tuttavia, aumentano: dal 3% delle aziende per il 2008-2009 all'8% per il 2009-2010. Solo il 6% delle

aziende auspica un aumento del proprio organico quadro, la quota più bassa ad oggi mai registrata. Le uscite dei quadri non sarebbero in tal caso compensate. La creazione di posti di lavoro dirigenziali sarebbe in netto calo. Il mercato dell'occupazione dirigente non potrà che risentirne in termini di fluidità.

### Assunzioni di quadri in caduta libera

Recrutements 2008-2009	Prévisions 2009-2010 (fourchette)	Évolutions prévues (fourchette)
166.700	120.000 a 150.000	-28% a -10%

Fonte: Apec 2009

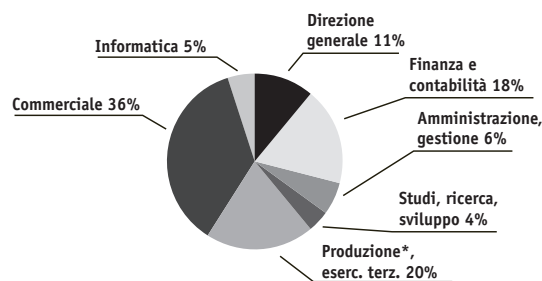
Durante il periodo compreso tra luglio 2009 e giugno 2010, le assunzioni di quadri dovrebbero proseguire la loro caduta libera. Questa flessione potrebbe limitarsi al -10%, in funzione di un livello d'assunzioni prossimo a quello registrato nel 1996-1997, epoca in cui il mercato

stava faticosamente uscendo dalla crisi post 1993. qualora si dovesse concretizzare la forbice previsionale più bassa, le assunzioni di quadri potrebbero crollare al -28% per assestarsi attorno alle 120.000 unità, un livello oltremodo basso rispetto alla media del Regno Unito.

### La funzione commerciale ancora in primo piano.

Entro un contesto dell'occupazione dirigente degradato, le aziende britanniche paiono orientarsi prevalentemente verso le competenze commerciali e quelle proprie alla funzione produzione o esercizio terziario.

### RIPARTIZIONE PER FUNZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PREVISTA PER IL 2010 NEL REGNO UNITO



Fonte: Apec 2009

\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

## SVIZZERA: UN MERCATO CHE RESISTE BENE ALLA CRISI

Nota: a giugno 2009, nell'ambito del sondaggio «I dirigenti e quadri in Europa», sono state intervistate per la prima volta anche le aziende svizzere.

### DATI CONTESTUALI

	1996	2008
Popolazione complessiva	7,06milioni	7,6 milioni
Tasso di attività	80%	82%
Tasso di lavoro dipendente	81%	84%
Lav. Dip. del set priv. e az. con più di 10 dip.*	nd	2,1 milioni
Tasso di occupazione	76,9%**	80%
	1989	2009
Popolazione dirigenziale	nd	255.900
Tasso di management	nd	13%

\*agricoltura, pesca, silvicoltura, istruzione, servizi personali e domestici, amministrazione pubblica, sanità e previdenza sociale esclusi

Fonti: Apec, Eurostat

\*\* 1997

nd : dato non disponibile

### BILANCIO 2008-2009: UN MERCATO FAVOREVOLE ALLA CREAZIONE DI POSTI DI LAVORO DIRIGENZIALE MALGRADO LA CRISI

Pur essendo stato, tra i paesi europei, l'unico ad aver tenuto testa alla crisi, la Svizzera è entrata ufficialmente in recessione a giugno 2009. La strenua resistenza svizzera al contesto di crisi mondiale è in parte dovuta alla buona tenuta del consumo dei nuclei domestici elvetici. Il commercio al dettaglio e il settore edile hanno infatti mantenuto il loro livello d'attività.

Viceversa, gli intermediari finanziari, con particolare riferimento alle banche, hanno subito il duro colpo della crisi finanziaria. Nell'industria, l'impatto ha assunto diverse sfumature a seconda delle specialità industriali: il settore automobilistico e l'orologeria, per esempio, sono stati tra i più colpiti.

Tra luglio 2008 e giugno 2009, l'assunzione esterna si è rivelata la principale modalità di assegnazione di posti di lavoro dirigenziali. A confronto, il ricorso alla promozione interna si è addirittura dimezzato. Il livello delle assunzioni si è dimostrato nettamente super-

	2008-2009
Assunzioni	21.900
Promozioni interne	10.100
Uscite	12.800
Saldo dei nuovi posti di lavoro dirigenziale	19.200

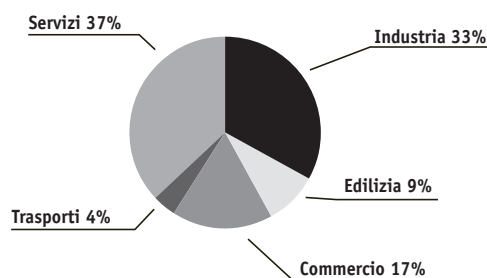
Fonte: Apec 2009

iore a quello delle uscite, a testimonianza di un mercato particolarmente propizio a quadri e giovani alle prime armi. Peraltro, il tasso di mobilità interaziendale è stato il più elevato tra le nazioni oggetto del sondaggio, elemento che non fa che confermare il dinamismo del mercato, così come il fatto che, a giugno 2009, l'occupazione dirigente svizzera non era ancora stata toccata dalla crisi. In questa nazione, l'andamento dell'occupazione dirigente è quello che ha fatto registrare i risultati più positivi nel 2008-2009.

### I servizi e l'industria, principali fornitori di posti di lavoro dirigenziali

I servizi, strutturalmente tra i principali fornitori di posti di lavoro dirigenziale, sfoggiano la percentuale più elevata di assunzioni di quadri (37%). In effetti, le attività bancarie, finanziarie e assicurative rappresentano altrettanti pilastri dell'economia elvetica. L'industria, secondo settore per importanza dell'economia svizzera, specializzata nei mercati di nicchia e incentrata sui prodotti ad alto valore aggiunto (è il caso dell'industria farmaceutica, dell'orologeria, della meccanica, degli strumenti di precisione e dell'elettronica, tra i tanti), rappresenta da sola un terzo delle assunzioni.

**RIPARTIZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PER SETTORE**



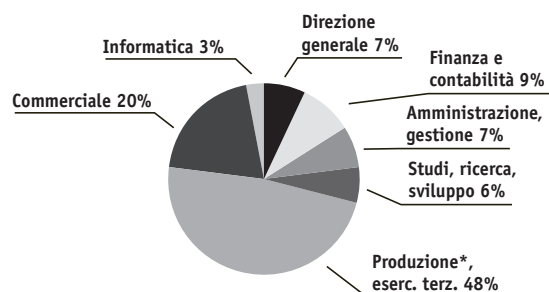
Fonte: Apec 2009

### Produzione, esercizio terziario: la funzione che genera il maggior numero di assunzioni di quadri

Nel 2008-2009, in correlazione con la struttura stessa dell'economia elvetica, i quadri svizzeri sono stati chiamati a ricoprire essenzialmente posizioni associate alla funzione produzione o esercizio terziario. Questa funzione ha infatti pesato per quasi 1 assunzione su 2, la quota più elevata tra le 9 funzioni oggetto del sondaggio. La funzione commerciale si è assestata in seconda posizione tra i fornitori di posti di lavoro dirigenziali. Quasi 1 quadro su 10 ha ricoperto posizioni associate alla funzione finanza e contabilità.

La quota della funzione studi, ricerca e sviluppo, rispetto al complesso delle assunzioni, è tra le più basse registrate nell'ambito del sondaggio.

**RIPARTIZIONE DELLE ASSUNZIONI DI QUADRI PER FUNZIONE**

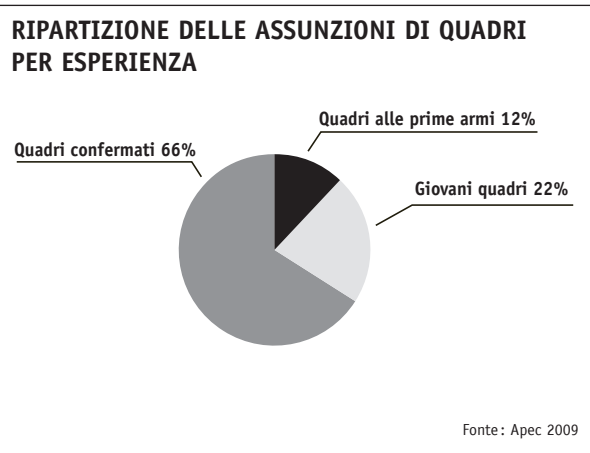


Fonte: Apec 2009

\* Produzione, esercizio terziario: professioni della produzione nei settori dell'industria e dell'edilizia, nei servizi (bancario, assicurativo, immobiliare...), acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza.

### Priorità alla comprovata esperienza

Sull'esempio della maggior parte delle altre nazioni europee, in Svizzera, il mercato dell'occupazione dirigente favorisce in larga misura i quadri confermati. Questi ultimi hanno rappresentato, nel 2008-2009, circa 7 assunzioni su 10 (contro poco più di 6 assunzioni su 10 del complesso delle nove nazioni oggetto del sondaggio). I giovani quadri, meno ricercati rispetto alla maggior parte degli omologhi delle altre nazioni, sono stati interessati da poco meno di un quarto delle assunzioni. Quanto ai quadri alle prime armi, costoro si sono limitati a pesare, nel 2008-2009, per il 12% delle assunzioni.



*Quadri alle prime armi: meno di un anno di esperienza.*

*Giovani quadri: prima esperienza da 1 a 5 anni.*

*Quadri confermati: più di 5 anni d'esperienza.*

## ■ 2009-2010 : PRUDENZA

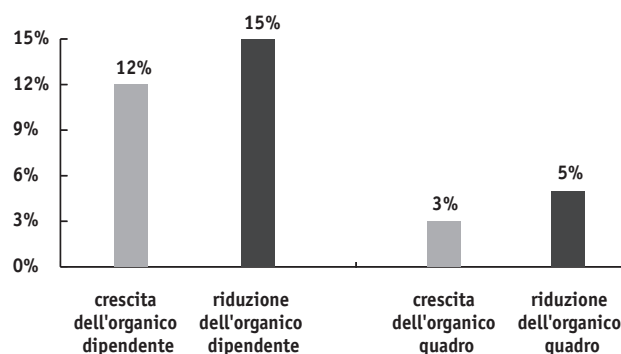
La tendenza al ribasso dell'attività economica elvetica dovrebbe persistere fino a fine 2009 in ragione dell'arretramento degli scambi mondiali. Una lenta ripresa dovrebbe affacciarsi nel 2010, alimentata dal progressivo rilancio delle esportazioni e da un consumo domestico

sostenuto. La situazione dovrebbe tuttavia continuare a mantenersi tesa sul mercato dell'occupazione: la disoccupazione dovrebbe superare la soglia del 5%<sup>1</sup> nel 2010 contro il quasi 4% previsto per il 2009<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Fonte : SECO, settembre 2009

<sup>2</sup> Fonte : Eurostat, ottobre 2009

### QUOTA DELLE AZIENDE CHE PREVEDE UNA CRESCITA O UNA RIDUZIONE DEL PROPRIO ORGANICO PER IL 2009-2010



Fonte: Apec 2009

### Previsioni all'insegna dell'incertezza per l'organico dipendente

A giugno 2009, sullo sfondo di uno scenario economico incerto, le aziende elvetiche sembravano piuttosto divise quanto all'andamento del loro organico dipendente: il 15% ne prevedeva una riduzione, mentre il 12% sembrava orientato a un aumento. Il pessimismo più marcato era ravvisabile nelle previsioni avanzate dal settore dell'edilizia e

dei lavori pubblici. Al contempo, il 73% degli imprenditori elvetici puntava sulla stabilità del proprio organico dipendente, proporzione nettamente superiore a quella del complesso delle nove nazioni oggetto del sondaggio (62%).

### Attendismo e stabilità per l'organico quadro

Quanto ai quadri, le aziende sembravano dare prova di un cauto attendismo: la quota d'imprenditori che ipotizza una stabilità del proprio organico è la più alta (92%) tra quelle registrate nelle nazioni intervistate (82% nel com-

plesso). Sebbene paiano puntare più spesso a una crescita del loro organico (3%), le aziende ottimiste erano poco meno di quelle piuttosto propense a una riduzione (5%).

### Previsioni di assunzione

Per il primo anno, la Svizzera rientra nel sondaggio. È dunque impossibile procedere a previsioni in termini di volumi di assunzioni per questa nazione in ragione dell'assenza di dati storici e antefatti di comportamento. Inoltre, il 92% delle aziende svizzere pare orientato alla stabilità del proprio organico quadro per il 2009-2010; si tratta della percentuale più elevata rispetto alle 9 nazioni oggetto del sondaggio ed emblematica di una profonda contrazione registrata dalle aziende elvetiche.

La Svizzera potrebbe conoscere un effetto ritardato della crisi.

Gli economisti prevedono d'altronde un'accelerazione dell'aumento della disoccupazione in Svizzera nel 2010.

## **IL CONCETTO DI QUADRO: QUALI EQUIVALENZE IN EUROPA?**

*Il termine francese «cadre» non è traducibile nell'accezione letterale del termine. Tuttavia, l'obiettivo della nostra analisi comparativa dell'occupazione dei quadri europei ci imponeva di oltrepassare la difficoltà della diversa suddivisione delle categorie socio-professionali presso i nostri vicini. A costo di ricorrere ad alcune perifrasi, i membri del campione europeo hanno potuto rappresentare una realtà abbastanza omogenea.*

### **B Définition du terme «cadre» dans l'enquête :**

Salariés dirigeants ou responsables d'unité et salariés assurant des fonctions d'expertises techniques ou manageriales dans l'entreprise - ou ensemble des personnels de direction, des employés non barémisés.

### **D Definition der Begriff «Führungskräfte» und leitende Angestellte innerhalb der Umfrage :**

Gruppenleiter und Angestellte mit Sachverständigen oder Manageraufgaben im Unternehmen sowie der aussertarifliche Angestellte und leitende Angestellte, alle Führungskräfte und leitende Angestellte inbegriffen.

### **E Definición del termino «cuadro» en la encuesta :**

Asalariados dirigentes o encargados de unidad y asalariados que ocupan funciones periciales o directivas en la empresa o conjunto de directores, ejecutivos y profesionales.

### **I Definizione dei termini «quadri» e dirigenti nell'indagine :**

Stipendiati dirigenti o responsabili di unità e dipendenti con mansioni di perizia tecnica o manageriale nell'impresa - o insieme dei dirigenti, funzionari, quadri e impiegati del massimo livello previsto dal vostro contratto.

### **L Définition du terme «cadre» dans l'enquête :**

Salariés dirigeants ou responsables d'unité et salariés assurant des fonctions d'expertises techniques ou manageriales dans l'entreprise.

### **NL Definitie van de in de enquête gebruikte term «manager en middenkader» :**

Directeuren in loondienst of afdelingschefs en werknemers die de functie van technisch deskundige of manager bekleden binnen de onderneming.

### **UK Definition of «executive» as used in this survey :**

All salaried firm directors or managers of department and salaried staff assuming duties requiring technical or managerial expertise within the firm. Or directors, managers and professionals.

### **CH Définition du terme «cadre» dans l'enquête :**

Salariés dirigeants ou responsables d'unité et salariés assurant des fonctions d'expertises professionnelles ou d'encadrement dans l'entreprise.

### **F Définition des articles 4 et 4 bis de l'AGIRC :**

**Art 4 :** ingénieurs et cadres, personnes exerçant des fonctions de direction, lorsqu'elles sont considérées comme salariées au sens de la législation de la Sécurité Sociale ; voyageurs représentants placiers (VRP) ; médecins salariés ; conseillers du travail ; surintendants d'usine diplômés.

**Art 4 bis :** ce sont les "assimilés cadres". Employés, techniciens et agents de maîtrise sont "assimilés cadres" lorsqu'ils occupent des fonctions classées à une cote hiérarchique brute égale ou supérieure à l'échelon 300 ou classés dans une position équivalente dans des classifications d'emploi résultant de conventions collectives professionnelles.

# L'organico della vostra impresa

I

- **Attualmente**, quanti dipendenti conta in totale la vostra impresa ?
- **Sempre attualmente**, quanti quadri sono occupati nella vostra impresa ?

(fare un cerchio intorno al segno corrispondente)

- **Negli ultimi 12 mesi**, quale è stata l'evoluzione del totale dei dipendenti nella vostra impresa ?    +       =       -
- Nello stesso periodo**, quale è stata l'evoluzione del totale dei quadri ?                +       =       -
- **Nei prossimi 12 mesi**, quale sarà l'evoluzione del totale dei dipendenti ?            +       =       -
- E quella del totale dei quadri nello stesso periodo** ?                                    +       =       -

## Le vostre assunzioni di quadri

Indicate il numero corrispondente, anche se "0"

	Assunzioni fatte Luglio 2008 à Giugno 2009	Previsioni o stime Luglio 2009 à Giugno 2010
● <b>Numero di quadri assunti</b> <span style="float: right;"><b>TOTALE :</b></span>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
● <b>Numero di quadri assunti suddivisi per tipo di esperienza :</b> (la somma dei tre dati deve essere uguale al TOTALE)		
Quadri alla 1 <sup>a</sup> esperienza (meno di un anno di esperienza)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Giovani quadri (esperienza da 1 a 5 anni)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Quadri esperti (più di 5 anni di esperienza)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
● <b>Numero dei quadri assunti raggruppati per funzione :</b> (la somma delle 8 funzioni deve essere uguale al TOTALE)		
Finanza, contabilità	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Amministrazione, personale	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ricerca, studi, Progettazione	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Produzione, esercizio, acquisti, qualità, manutenzione, logistica, sicurezza (Industria, costruzioni-lavori pubblici, terziario)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Commerciale, marketing	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Informatica	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Direzione generale	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Altre funzioni non indicate sopra, da precisare : .....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
● <b>Quanti quadri hanno lasciato la vostra azienda negli ultimi 12 mesi ?</b> (per dimissioni, licenziamento, pensionamento...)	<input type="text"/>	
● <b>Numero degli usciti di quadri per pensionamento</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
● <b>Numero degli avanzamenti di non quadri a posizioni di quadro :</b> (numero delle promozioni interne, compreso lo "0")	<input type="text"/>	<input type="text"/>

● <b>L'attuale crisi economica ha un impatto in termini di:</b>	<b>In primo luogo</b>	<b>Secondariamente</b>
	(una risposta)	(sono possibili più risposte)
riposizionamento dell'attività della Sua azienda	<input type="text"/>	<input type="text"/>
diminuzione dell'attività della Sua azienda	<input type="text"/>	<input type="text"/>
nuova organizzazione lavorativa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
politica di riduzione o di ottimizzazione dei costi operativi	<input type="text"/>	<input type="text"/>
assunzione di posti a responsabilità (quadri) rimandata o sospesa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
aumento delle uscite di quadri (licenziamento o pensionamento)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ISSN 1771-0111

I DIRIGENTI E QUADRI IN EUROPA

**Association Pour l'Emploi des Cadres**  
**51, boulevard Brune - 75689 Paris Cedex 14**



**[www.apec.fr](http://www.apec.fr)**

CENTRE RELATION CLIENTS : 0810 805 805\* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

\*prix d'un appel local