

RISORSE UMANE & ORGANIZZAZIONE

SALARY GUIDE

LA GUIDA 2018 ALLE RETRIBUZIONI
DEI DIRIGENTI IN ITALIA

 Badenoch
& Clark

in collaborazione con

 Job Pricing
All About Rewards

INTRODUZIONE

Le Salary Guide Badenoch & Clark nascono con l'obiettivo di fornire una mappa retributiva aggiornata e di facile consultazione dei manager nel mercato italiano (nello specifico i Dirigenti).

Lo studio, condotto in collaborazione con JobPricing, fa riferimento ad un campione rappresentativo di 350.000 osservazioni qualificate.

L'opera si compone di 10 guide: una guida generale, che traccia un'analisi complessiva del mercato retributivo italiano e nove guide dedicate ad altrettante famiglie professionali, che consentono un'analisi approfondita dei principali ruoli organizzativi.

Grazie alle Salary Guide Badenoch & Clark è pertanto possibile ottenere una visione puntuale e aggiornata del mercato retributivo, che viene scandagliato e analizzato sulla base di specifici "cluster" di analisi: industry, regione, dimensione aziendale, seniority, età anagrafica.

La presente guida si concentra sui ruoli della famiglia Risorse Umane & Organizzazione, presentando in apertura una fotografia del mercato complessivo della funzione (anche in confronto con quello delle altre famiglie professionali), per poi entrare nell'analisi di dettaglio delle professionalità più significative della stessa.

I CONTENUTI DELLA SALARY GUIDE

- | | |
|--|--------|
| 1. Le retribuzioni in Italia | Pag.3 |
| 2. Il mercato retributivo per famiglia professionale | Pag.4 |
| 3. Il benchmark per ruolo | |
| • I ruoli oggetto dell'analisi | Pag.7 |
| • Come leggere il mercato retributivo | Pag.8 |
| • Tutti i dati retributivi dei ruoli | Pag.9 |
| 4. Glossario e metodologia | Pag.19 |

RAL - LA RETRIBUZIONE FISSA

Nel panorama del mercato retributivo italiano, le retribuzioni dei dirigenti sono pari a circa il doppio di quelle dei quadri, il triplo di quelle degli impiegati e il quadruplo di quelle degli operai. I dirigenti nel 2017 hanno registrato un lieve incremento retributivo (+0,6%) rispetto all'anno precedente.

QUALIFICA	RAL 2016	RAL 2017	TREND 2017-2016
Dirigenti	€ 101.224	€ 101.821	0,6%
Quadri	€ 53.799	€ 54.021	0,4%
Impiegati	€ 30.894	€ 30.814	-0,3%
Operai	€ 24.608	€ 24.865	1,0%
TOTALE	€ 29.309	€ 29.380	0,2%

VAR - LA RETRIBUZIONE VARIABILE

Per i dirigenti la quota variabile è consistente, pari a una media di oltre 19mila euro e riferita al 77,8% di dirigenti che nell'ultimo anno ha percepito una quota variabile. L'incidenza media sulla RAL di queste figure è pari al 20,2%.

QUALIFICA	% INCIDENZA SULLA RAL	MEDIA IN € DEI PERCETTORI	% PERCETTORI
Dirigenti	20,2%	€ 19.459	77,8%
Quadri	11,6%	€ 6.058	70,6%
Impiegati	8,3%	€ 2.472	65,9%
Operai	7,2%	€ 1.766	76,2%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL). Laddove non indicato, tutti i valori pubblicati nel report fanno riferimento all'anno solare 2017.

FAMIGLIE PROFESSIONALI

REGIONE

DIRIGENTI	RAL MEDIA	VAR
DIREZIONE GENERALE	€ 116.046	22,6%
LEGALE & COMPLIANCE	€ 105.621	19,3%
MARKETING & COMUNICAZIONE	€ 100.924	19,5%
AMMINISTRAZIONE, FINANZA & CONTROLLO	€ 100.591	18,9%
VENDITE & CUSTOMER SERVICE	€ 97.971	21,8%
RISORSE UMANE & ORGANIZZAZIONE	€ 97.909	19,6%
ACQUISTI, LOGISTICA & SUPPLY CHAIN	€ 97.429	18,3%
PRODUZIONE & QUALITÀ	€ 95.239	16,8%
RICERCA & SVILUPPO	€ 93.937	17,0%
IT & WEB	€ 93.242	17,2%
TOTALE	€ 101.224	19,7%

DIRIGENTI	TREND RAL 2017-2016
MARKETING & COMUNICAZIONE	2,3%
PRODUZIONE & QUALITÀ	1,9%
RICERCA & SVILUPPO	1,8%
ACQUISTI, LOGISTICA & SUPPLY CHAIN	1,2%
IT & WEB	1,1%
AMMINISTRAZIONE, FINANZA & CONTROLLO	1,0%
RISORSE UMANE & ORGANIZZAZIONE	0,7%
VENDITE & CUSTOMER SERVICE	-0,2%
LEGALE & COMPLIANCE	-0,5%
DIREZIONE GENERALE	-2,8%
TOTALE	0,6%

La RAL media dei Dirigenti dell'area Risorse Umane & Organizzazione nel 2017 è stata pari a 97.909 €, a cui si aggiunge una quota variabile pari al 19,6% della RAL (relativa a chi nell'ultimo anno ha percepito una quota variabile). Nella graduatoria delle 10 funzioni proposte, questa famiglia professionale si posiziona al 6° posto.

Il ranking delle retribuzioni per famiglia professionale è condizionato dalla distribuzione dei profili dirigenziali nelle aziende: all'interno delle singole aziende i dirigenti di "linea" sono meglio retribuiti dei colleghi di "staff", ma, allo stesso tempo, i dati aggregati sopravvalutano comparativamente le funzioni di "staff" (come ad es. HR), che hanno una forbice retributiva meno ampia, perché presenti soprattutto in aziende medio-grandi e grandi, che sono quelle con retribuzioni più alte.

Il trend 2017-2016 è stato lievemente positivo per la popolazione dirigenziale, +0,6% rispetto al 2016. I dirigenti dell'area Risorse Umane & Organizzazione hanno registrato un calo in linea, pari a +0,7%.

	RAL	VAR		RAL	VAR
LOMBARDIA	€ 105.391	19,2%	MARCHE	€ 93.218	20,6%
LAZIO	€ 102.974	19,5%	UMBRIA	€ 92.381	11,2%
PIEMONTE	€ 99.451	17,6%	PUGLIA	€ 90.331	13,5%
TRENTINO-ALTO ADIGE	€ 99.173	18,9%	CAMPANIA	€ 88.940	19,0%
SARDEGNA	€ 99.063	15,5%	MOLISE	€ 87.990	nd
EMILIA-ROMAGNA	€ 98.291	16,9%	TOSCANA	€ 86.479	19,5%
LIGURIA	€ 97.514	19,0%	BASILICATA	€ 86.101	nd
FRIULI VENEZIA GIULIA	€ 97.263	19,7%	SICILIA	€ 85.591	11,7%
VENETO	€ 96.771	18,6%	CALABRIA	€ 83.787	nd
ABRUZZO	€ 95.858	13,7%	VALLE D'AOSTA	€ 82.498	18,0%

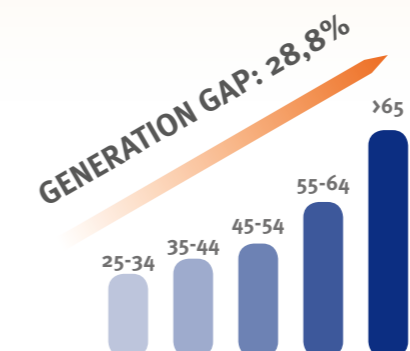
SENIORITY NEL RUOLO

	RAL	VAR
FINO A 2 ANNI	€ 93.730	21,5%
TRA 2 E 5 ANNI	€ 96.756	21,2%
OLTRE 5 ANNI	€ 100.757	18,6%



ETÀ ANAGRAFICA

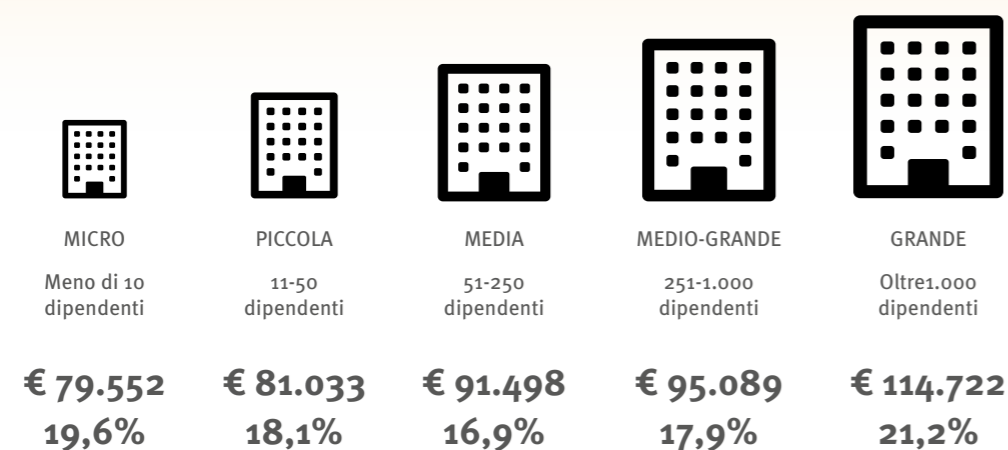
	RAL	VAR
25-34 ANNI	€ 79.465	14,3%
35-44 ANNI	€ 90.835	20,5%
45-54 ANNI	€ 100.852	20,2%
55-64 ANNI	€ 102.351	17,5%



INDUSTRY DI MERCATO

DIRIGENTI	RAL	VAR
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	€ 110.828	21,0%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 109.995	20,1%
ASSICURAZIONI	€ 106.184	20,3%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 103.956	20,4%
TELECOMUNICAZIONI	€ 103.851	19,2%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 102.376	23,5%
AUTOMOTIVE	€ 102.055	15,1%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 101.097	15,5%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	€ 100.988	19,1%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 100.460	22,6%
OIL & GAS	€ 99.684	16,9%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 97.182	14,9%
CHIMICA	€ 96.851	14,1%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 96.739	16,2%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	€ 95.712	19,5%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 94.277	20,0%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO AL DETTAGLIO	€ 93.362	20,4%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	€ 88.068	15,4%

DIMENSIONE AZIENDALE



DISTANZA MICRO-GRANDI AZIENDE: +44,2%

I RUOLI OGGETTO DELL'ANALISI

La Salary Guide contiene le 8 professioni dirigenziali più rappresentative della funzione, sulla base delle job description di seguito riportate.

Ai fini del “job matching”, ossia l’individuazione del corretto “job title” con cui confrontare una posizione interna all’azienda, è consigliabile non limitarsi alla sola “etichetta” della professione, ma verificare che essa sia effettivamente corrispondente alla posizione analizzata. Come noto, infatti, la nomenclatura delle mansioni può avere anche differenze molto significative da un’organizzazione ad un’altra. Si può ritenere che il “matching” sia corretto nella misura in cui la corrispondenza fra le finalità della posizione analizzata ed una delle job description sottostanti sia almeno del 70%.

Direttore Risorse Umane / HR Director

Pianifica e assicura l’implementazione delle politiche e delle strategie di gestione delle risorse umane, in accordo con le indicazioni del vertice aziendale. E’ un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.

Responsabile Risorse Umane / HR Manager

Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività relative alle risorse umane (assunzione, formazione, sviluppo, compensation, payroll, relazioni sindacali, etc.). Nelle piccole imprese, è il primo responsabile della funzione; nelle grandi riporta al Direttore Risorse Umane.

Responsabile Gestione RU / Business Partner

Cura tutte le attività operative di gestione risorse umane di un’area aziendale o uno stabilimento (contrattualistica, assenteismo, malattie, turni di lavoro, relazioni con il personale, relazioni sindacali, inserimento, valutazione, formazione, etc.) Può riportare al direttore di funzione o ad un direttore di business.

Responsabile Compensation/Benefits

Provvede, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, alle attività di progettazione ed implementazione di politiche, piani, programmi e procedure per gestire la retribuzione fissa, il variabile e i benefit aziendali.

Responsabile Organizzazione e Sviluppo

Assicura, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, le attività di sviluppo organizzativo: organigrammi, strutture organizzative, processi, procedure, dimensionamento organici, efficienza, etc.

Responsabile Organizzazione

Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività relative alla gestione dell’organizzazione aziendale: definizione job description, organigrammi, analisi processi, efficienza, change management, etc.

Responsabile Relazioni Industriali

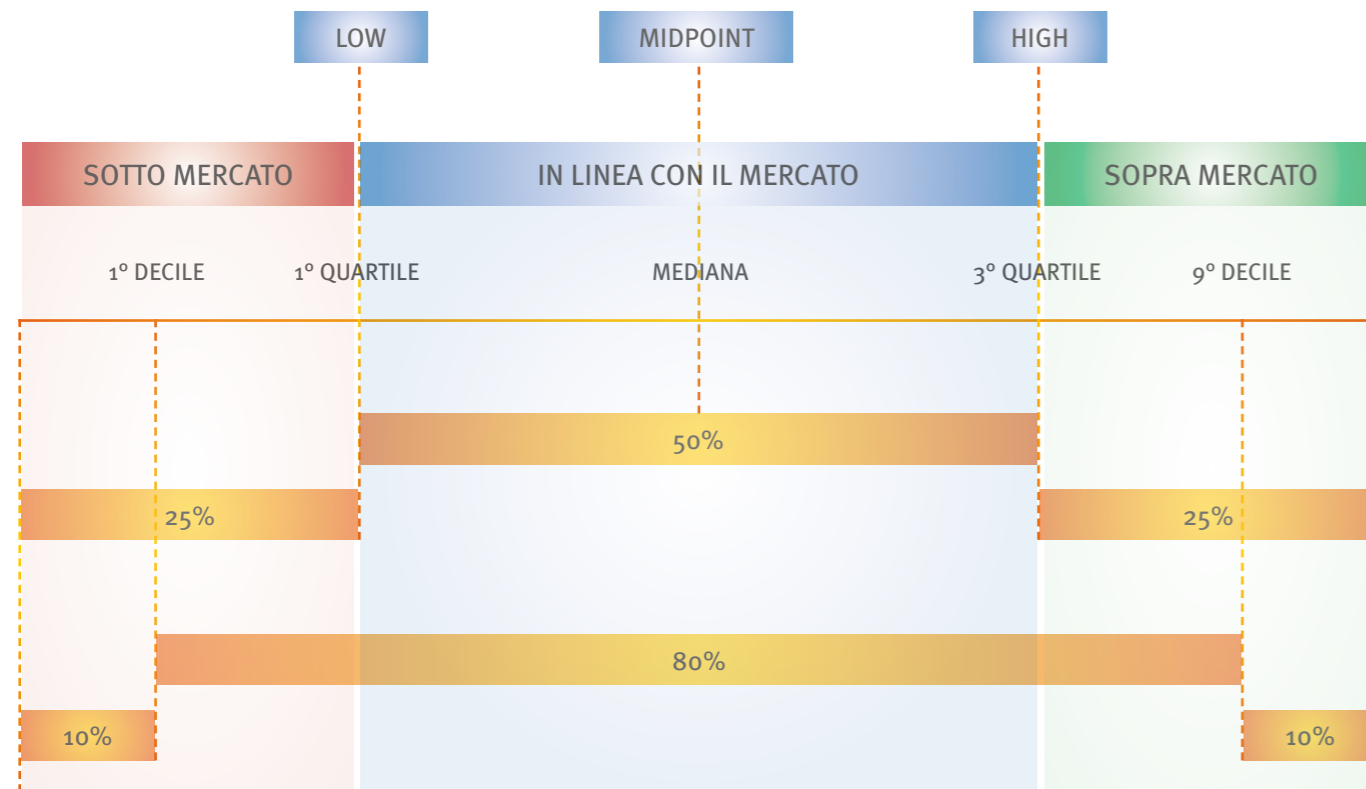
Gestisce, direttamente o tramite un piccolo gruppo di specialisti, le relazioni sindacali ai vari livelli di contrattazione: stesura dei contratti (individuali e collettivi), garanzia dell’applicazione delle leggi in vigore, interpretazione delle normative, consulenza nei progetti di ristrutturazione, acquisizione, etc. Cura il contenzioso collettivo ed individuale.

Responsabile Formazione e Sviluppo

Provvede, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, alle attività di training, talent & leadership development, performance management, etc. Assicura il reperimento delle fonti di finanziamento e la valutazione dei progetti formativi e di sviluppo.

LA CURVA RETRIBUTIVA

L'analisi delle retribuzioni per ciascuna categoria e per ogni job title prende in considerazione come elemento principale la RAL (Retribuzione Annua Lorda), ossia la componente fissa dello stipendio.



I DATI DEL MERCATO NAZIONALE

Per ogni job title analizzato vengono identificati i valori LOW, MIDPOINT e HIGH della curva retributiva della RAL, l'incidenza percentuale media della retribuzione Variabile sulla RAL (identificata dal simbolo "%") e la sua diffusione, cioè la percentuale dei profili che percepiscono una retribuzione Variabile sul totale delle osservazioni censite (identificata dal simbolo "#").

		RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA			VAR - RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA	
		LOW	MIDPOINT	HIGH	%	#
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	87,0	104,4	122,8	21,3	76,8
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	76,5	88,7	102,8	21,3	85,0
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	81,5	93,4	108,3	18,3	93,3
Responsabile Compensation/Benefits	D	92,1	106,7	122,6	16,0	94,4
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	75,9	88,0	102,0	18,1	82,9
Responsabile Organizzazione	D	77,9	90,2	104,6	19,7	77,4
Responsabile Relazioni Industriali	D	81,3	94,2	109,1	17,2	65,0
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	78,5	86,8	100,6	13,3	77,8

La fotografia effettuata per ciascuna professione identifica un valore di riferimento "MIDPOINT" (la Mediana di mercato) un valore "LOW" (il 1° Quartile) e un valore "HIGH" (il 3° Quartile). Lo schema sottostante fornisce il posizionamento di mercato:

- le retribuzioni inferiori al valore LOW sono comparativamente sotto mercato per una data professione;
- le retribuzioni comprese nel range LOW-MID sono nella fascia medio-bassa;
- le retribuzioni comprese nel range MID-HIGH sono nella fascia medio-alta;
- le retribuzioni superiori al valore HIGH sono infine comparativamente sopra mercato.

I DATI DI MERCATO PER INDUSTRY

		ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO				APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	94,8	113,4	128,4	21,7%	85,4	102,1	122,1	22,4%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	81,1	93,6	106,0	20,3%	79,6	91,6	99,6	24,4%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	83,4	96,3	111,2	17,8%	79,8	92,1	104,5	21,4%
Responsabile Compensation/Benefits	D	95,1	109,8	121,4	13,9%	92,9	107,3	114,1	16,6%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	78,1	90,2	104,1	17,2%	75,1	85,7	97,9	20,7%
Responsabile Organizzazione	D	82,5	95,2	109,9	19,0%	80,2	92,6	103,3	22,9%
Responsabile Relazioni Industriali	D	84,9	98,0	112,5	16,1%	83,3	96,1	105,7	19,3%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	80,2	90,9	104,9	12,3%	75,4	87,1	100,5	14,8%

		ASSICURAZIONI				AUTOMOTIVE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	99,9	119,5	131,4	23,6%	89,3	106,7	124,9	20,7%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	81,2	93,8	108,3	23,5%	79,7	92,1	105,1	23,0%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	85,3	98,4	113,6	20,5%	82,7	95,5	110,3	20,1%
Responsabile Compensation/Benefits	D	94,0	108,5	124,0	16,0%	93,5	107,9	120,3	15,7%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	79,8	90,7	104,7	19,9%	77,5	89,4	103,3	19,5%
Responsabile Organizzazione	D	84,3	97,3	112,3	22,0%	81,8	94,4	109,0	21,5%
Responsabile Relazioni Industriali	D	86,2	99,5	114,9	18,5%	83,7	96,6	111,5	18,2%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	82,0	89,6	103,5	14,2%	79,6	89,5	103,3	13,9%

		BANCHE E SERVIZI FINANZIARI				CHIMICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	99,1	118,5	134,7	21,3%	91,1	108,9	126,9	20,5%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	83,2	96,0	110,9	23,7%	80,0	92,3	106,6	17,0%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	87,3	100,8	116,3	20,7%	83,9	96,9	111,9	14,9%
Responsabile Compensation/Benefits	D	96,9	111,8	127,0	16,2%	92,9	107,2	122,1	11,6%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	81,7	94,4	108,9	20,1%	78,6	90,3	104,3	14,4%
Responsabile Organizzazione	D	86,3	99,6	115,0	22,2%	83,0	95,8	110,6	15,9%
Responsabile Relazioni Industriali	D	88,3	101,9	117,7	18,7%	84,9	98,0	113,2	13,4%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	83,9	92,7	107,1	14,4%	80,7	88,6	102,3	10,3%

I DATI DEL MERCATO PER INDUSTRY

		CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA				EDILIZIA E COSTRUZIONI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	86,1	103,0	123,2	20,6%	84,9	101,5	121,4	20,9%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	72,4	83,5	96,4	23,1%	83,1	95,9	105,3	16,6%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	75,9	81,8	94,4	20,2%	83,8	96,7	110,5	14,5%
Responsabile Compensation/Benefits	D	82,9	95,2	109,9	15,8%	97,5	112,6	120,6	11,3%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	71,1	75,9	87,7	19,6%	77,6	89,6	103,4	14,1%
Responsabile Organizzazione	D	75,1	82,3	95,0	21,7%	84,0	97,0	109,2	15,5%
Responsabile Relazioni Industriali	D	76,8	85,0	98,2	18,3%	87,2	100,7	111,7	13,1%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	73,0	74,5	86,0	14,0%	79,7	92,0	106,2	10,0%

		ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI				FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	88,2	105,4	122,1	24,0%	93,0	111,3	132,7	24,3%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	81,8	94,4	107,5	26,4%	79,4	89,6	103,4	23,3%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	84,7	97,8	112,9	23,1%	83,4	90,1	104,1	20,4%
Responsabile Compensation/Benefits	D	95,4	110,1	123,2	18,0%	91,0	105,0	121,3	15,9%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	79,3	91,5	105,7	22,4%	78,1	83,6	96,5	19,8%
Responsabile Organizzazione	D	83,7	96,6	111,6	24,8%	82,4	90,7	104,7	21,8%
Responsabile Relazioni Industriali	D	85,6	98,9	114,1	20,9%	84,3	93,9	108,4	18,4%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	81,4	91,4	105,5	16,0%	80,2	82,2	94,9	14,1%

		GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO				OIL & GAS			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	86,2	103,1	119,2	19,9%	91,2	109,1	130,4	19,1%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	71,1	82,1	92,1	24,5%	81,8	94,4	107,9	26,2%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	72,5	83,7	96,7	21,4%	85,0	98,1	113,3	22,9%
Responsabile Compensation/Benefits	D	83,1	95,9	105,5	16,7%	95,4	110,2	123,6	17,8%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	67,9	78,4	90,5	20,8%	79,6	91,9	106,1	22,2%
Responsabile Organizzazione	D	71,7	82,8	95,6	23,0%	84,0	97,0	112,0	24,5%
Responsabile Relazioni Industriali	D	74,3	85,7	97,8	19,4%	86,0	99,2	114,6	20,7%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	69,8	79,6	91,9	14,8%	81,7	91,4	105,5	15,8%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I DATI DI MERCATO PER INDUSTRY

		MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO				MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	84,0	100,4	119,8	19,4%	82,3	98,5	113,5	20,9%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	75,1	86,6	100,0	19,1%	76,4	88,1	101,8	18,9%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	78,7	89,0	102,7	16,8%	80,1	92,4	106,7	16,5%
Responsabile Compensation/Benefits	D	85,9	99,2	114,5	13,1%	88,1	101,7	116,6	12,9%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	74,4	82,5	95,3	16,3%	75,0	85,5	98,8	16,0%
Responsabile Organizzazione	D	77,8	89,2	103,0	18,0%	79,2	91,4	105,6	17,7%
Responsabile Relazioni Industriali	D	79,6	91,9	106,1	15,1%	81,0	93,6	108,0	14,9%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	75,7	80,9	93,4	11,6%	77,1	84,3	97,3	11,4%

		METALLURGIA E SIDERURGIA				SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	87,0	104,0	124,4	19,0%	77,5	92,7	110,9	24,3%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	75,1	86,6	99,9	17,4%	72,4	83,6	94,3	17,0%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	78,7	88,5	102,2	15,2%	74,3	85,8	99,0	14,8%
Responsabile Compensation/Benefits	D	85,9	99,2	114,5	11,9%	84,7	97,8	108,0	11,6%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	74,4	82,1	94,7	14,8%	69,6	80,3	92,7	14,4%
Responsabile Organizzazione	D	77,8	89,0	102,8	16,3%	73,4	84,8	97,9	15,9%
Responsabile Relazioni Industriali	D	79,6	91,9	106,1	13,7%	75,9	87,6	100,1	13,4%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	75,7	80,6	93,1	10,5%	71,4	81,1	93,6	10,3%

		TELECOMUNICAZIONI				TRASPORTI E LOGISTICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	93,0	111,2	125,8	25,7%	82,9	99,1	118,6	19,2%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	81,8	94,5	104,4	22,2%	74,9	86,5	99,1	24,0%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	82,2	94,9	109,6	19,4%	78,1	90,1	104,0	21,0%
Responsabile Compensation/Benefits	D	95,5	110,3	119,6	15,1%	87,8	101,4	113,5	16,4%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	77,0	88,9	102,6	18,8%	73,1	84,4	97,4	20,3%
Responsabile Organizzazione	D	82,5	95,3	108,3	20,8%	77,2	89,1	102,8	22,5%
Responsabile Relazioni Industriali	D	85,5	98,8	110,8	17,5%	78,9	91,1	105,2	18,9%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	79,1	91,3	105,4	13,4%	75,1	84,0	96,9	14,5%

I DATI DI MERCATO PER DIMENSIONE AZIENDALE

		PICCOLA				MEDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	70,3	83,0	98,0	17,7%	79,7	94,1	111,1	19,0%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	71,0	82,2	95,1	21,2%	73,0	84,5	97,8	20,0%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	nd	nd	nd	nd	77,0	88,7	102,7	17,2%
Responsabile Compensation/Benefits	D	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	nd	nd	nd	nd	72,9	84,4	97,7	17,0%
Responsabile Organizzazione	D	nd	nd	nd	nd	74,6	86,3	99,9	18,5%
Responsabile Relazioni Industriali	D	nd	nd	nd	nd	78,4	90,7	105,0	15,6%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	nd	nd	nd	nd	74,3	82,6	95,6	12,3%

		MEDIO-GRANDE				GRANDE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	84,1	99,3	117,2	20,4%	102,7	121,3	137,2	22,7%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	76,1	88,1	102,0	19,5%	78,2	90,5	104,8	22,0%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	80,3	89,6	103,7	16,7%	82,5	95,2	110,2	18,9%
Responsabile Compensation/Benefits	D	89,0	103,0	119,2	14,2%	92,9	107,5	122,5	16,0%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	76,1	85,8	99,3	16,6%	78,1	90,4	104,7	18,7%
Responsabile Organizzazione	D	77,8	90,0	104,2	18,0%	79,9	92,5	107,0	20,3%
Responsabile Relazioni Industriali	D	81,7	94,6	109,5	15,2%	83,9	97,2	112,4	17,2%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	77,5	83,6	96,7	12,0%	79,6	88,7	102,6	13,5%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I DATI DI MERCATO PER REGIONE

I DATI DI MERCATO PER REGIONE

		VALLE D'AOSTA				PIEMONTE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	78,9	94,5	113,3	18,6%	85,8	102,8	122,1	20,5%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	64,1	74,2	85,9	22,4%	75,0	86,8	100,5	22,1%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	67,9	78,6	91,0	19,1%	79,4	91,9	106,4	18,9%
Responsabile Compensation/Benefits	D	76,2	88,3	100,1	15,8%	89,1	103,1	117,1	15,6%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	63,1	73,1	84,6	18,9%	73,8	85,5	98,9	18,6%
Responsabile Organizzazione	D	65,6	75,9	87,9	19,7%	76,7	88,8	102,8	19,5%
Responsabile Relazioni Industriali	D	67,8	78,5	90,8	18,1%	79,3	91,8	106,2	17,8%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	65,4	73,5	85,1	13,2%	76,5	86,0	99,6	13,0%

		FRIULI VENEZIA GIULIA				EMILIA-ROMAGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	81,0	97,1	116,3	22,0%	84,2	100,9	120,9	20,0%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	77,8	90,1	102,2	23,3%	73,3	84,9	98,3	17,7%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	80,8	93,5	108,2	19,9%	77,6	89,4	103,5	15,1%
Responsabile Compensation/Benefits	D	92,4	106,9	119,1	16,5%	86,5	100,1	114,5	12,5%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	75,1	86,9	100,6	19,7%	72,2	83,5	96,7	14,9%
Responsabile Organizzazione	D	78,2	90,5	104,6	20,5%	75,0	86,8	100,5	15,6%
Responsabile Relazioni Industriali	D	80,6	93,3	108,1	18,8%	77,5	89,7	103,8	14,3%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	77,8	89,1	103,2	13,7%	74,8	83,8	97,0	10,4%

		LIGURIA				LOMBARDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	83,6	100,2	117,2	18,4%	90,2	108,1	125,3	21,6%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	78,6	91,0	102,9	23,7%	79,2	91,7	106,1	21,9%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	81,3	94,1	108,9	20,2%	83,8	95,8	110,9	18,7%
Responsabile Compensation/Benefits	D	93,6	108,4	119,9	16,7%	92,9	107,5	123,7	15,5%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	75,6	87,5	101,3	20,0%	78,0	90,2	104,5	18,5%
Responsabile Organizzazione	D	79,3	91,8	105,3	20,9%	81,0	93,8	108,6	19,3%
Responsabile Relazioni Industriali	D	81,4	94,3	108,8	19,1%	83,7	96,9	112,2	17,7%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	78,3	90,5	104,8	13,9%	80,8	89,7	103,9	12,9%

		TOSCANA				MARCHE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	80,9	96,9	114,3	18,4%	79,5	95,3	114,2	22,5%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	76,0	87,9	101,8	20,0%	73,0	84,5	97,8	24,0%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	80,4	89,3	103,4	17,1%	77,2	87,3	101,0	20,6%
Responsabile Compensation/Benefits	D	88,5	102,4	118,6	14,2%	85,0	98,4	113,9	17,0%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	74,8	84,9	98,3	16,9%	71,8	82,8	95,8	20,3%
Responsabile Organizzazione	D	77,7	89,7	103,8	17,7%	74,6	86,4	100,0	21,2%
Responsabile Relazioni Industriali	D	80,3	92,3	106,9	16,2%	77,1	89,3	103,3	19,4%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	77,5	83,7	96,8	11,8%	74,4	81,7	94,6	14,2%

		VENETO				TRENTINO-ALTO ADIGE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	84,8	101,7	119,1	20,2%	80,2	96,1	113,9	20,8%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	75,9	87,8	101,6	17,3%	78,6	91,0	105,3	28,0%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	80,3	92,9	107,6	14,8%	83,2	95,0	110,0	24,0%
Responsabile Compensation/Benefits	D	90,1	104,3	118,4	12,2%	92,0	106,5	122,7	19,8%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	74,7	86,4	100,1	14,6%	77,4	89,6	103,7	23,7%
Responsabile Organizzazione	D	77,6	89,8	104,0	15,2%	80,4	93,1	107,7	24,7%
Responsabile Relazioni Industriali	D	80,2	92,8	107,4	14,0%	83,1	96,2	111,3	22,6%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	77,4	87,2	101,0	10,2%	80,2	88,7	102,7	16,5%

		UMBRIA				LAZIO			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	78,6	94,2	112,9	16,4%	90,9	108,9	125,3	22,2%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	74,1	85,7	97,5	12,8%	77,7	89,9	104,1	24,1%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	77,0	89,1	103,2	10,9%	82,2	94,1	108,9	20,6%
Responsabile Compensation/Benefits	D	88,2	102,1	113,5	9,0%	91,4	105,8	121,2	17,0%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	71,6	82,9	95,9	10,8%	76,4	88,5	102,4	20,3%
Responsabile Organizzazione	D	74,6	86,3	99,7	11,3%	79,4	91,9	106,4	21,2%
Responsabile Relazioni Industriali	D	76,9	89,0	103,0	10,3%	82,1	95,0	110,0	19,4%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	74,2	85,2	98,6	7,5%	79,2	88,2	102,1	14,2%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I DATI DI MERCATO PER REGIONE

		ABRUZZO				CAMPANIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	86,2	103,3	121,1	18,6%	80,3	96,2	115,3	18,3%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	74,4	86,2	99,8	14,4%	69,5	80,5	93,2	23,8%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	78,8	91,2	105,6	12,3%	73,6	85,2	98,6	20,4%
Responsabile Compensation/Benefits	D	88,1	102,0	116,2	10,2%	82,4	95,4	108,5	16,8%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	73,3	84,8	98,2	12,1%	68,4	79,2	91,7	20,1%
Responsabile Organizzazione	D	76,1	88,1	102,0	12,7%	71,1	82,3	95,3	21,0%
Responsabile Relazioni Industriali	D	78,7	91,1	105,4	11,6%	73,5	85,1	98,5	19,2%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	75,9	85,3	98,7	8,5%	70,9	79,7	92,2	14,0%

		MOLISE				PUGLIA				BASILICATA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	76,4	91,6	103,1	nd	77,9	93,4	111,5	20,7%	74,5	89,3	102,9	nd
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	74,7	83,8	97,1	nd	70,1	81,1	93,9	14,5%	69,1	80,0	92,2	nd
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	79,1	83,8	97,0	nd	74,2	85,4	98,9	12,4%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Compensation/Benefits	D	87,0	99,5	115,2	nd	82,5	95,5	109,4	10,3%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	73,5	79,6	92,1	nd	69,0	79,8	92,4	12,3%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Organizzazione	D	76,4	84,2	97,5	nd	71,7	83,0	96,0	12,8%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Relazioni Industriali	D	78,9	86,6	100,2	nd	74,1	85,7	99,2	11,8%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	76,2	78,4	90,7	nd	71,5	79,8	92,3	8,6%	nd	nd	nd	nd

		CALABRIA				SICILIA				SARDEGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	71,2	85,3	102,2	nd	80,0	95,9	115,0	20,5%	82,3	98,6	113,7	20,1%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	nd	nd	nd	nd	70,0	77,4	89,6	13,1%	78,5	90,8	105,2	18,1%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	nd	nd	nd	nd	74,1	77,6	89,8	11,2%	83,1	93,3	108,0	15,5%
Responsabile Compensation/Benefits	D	nd	nd	nd	nd	81,5	92,0	106,5	9,3%	91,4	105,8	122,5	12,8%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	nd	nd	nd	nd	68,9	73,5	85,1	11,1%	77,2	88,4	102,4	15,3%
Responsabile Organizzazione	D	nd	nd	nd	nd	71,6	77,7	90,0	11,6%	80,3	92,9	107,6	16,0%
Responsabile Relazioni Industriali	D	nd	nd	nd	nd	74,0	80,0	92,6	10,6%	82,9	96,0	111,1	14,7%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	nd	nd	nd	nd	71,4	72,4	83,8	7,7%	80,0	87,4	101,2	10,7%

I DATI DI MERCATO PER ETÀ ANAGRAFICA

		25-34 ANNI				35-44 ANNI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	73,4	87,9	105,1	19,6%	81,2	97,2	115,1	21,9%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	67,6	78,2	90,4	15,2%	73,0	84,4	97,6	22,6%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	73,2	83,7	96,8	13,3%	79,0	91,4	105,8	19,7%
Responsabile Compensation/Benefits	D	81,0	93,7	108,4	11,3%	87,9	101,7	117,0	16,9%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	67,1	77,1	89,2	12,9%	72,4	83,7	96,9	19,2%
Responsabile Organizzazione	D	68,6	79,4	91,8	14,1%	74,1	85,7	99,1	21,1%
Responsabile Relazioni Industriali	D	70,6	81,7	94,5	12,5%	76,2	88,2	102,0	18,6%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	70,0	76,1	88,0	9,4%	75,5	83,8	97,0	14,0%

		45-54 ANNI				55 ANNI O PIÙ			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	88,6	106,0	123,6	21,7%	94,8	113,4	129,7	20,1%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	78,5	90,8	105,1	20,9%	78,4	90,6	104,8	20,2%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	85,1	98,4	113,8	18,2%	84,9	97,6	112,9	17,7%
Responsabile Compensation/Benefits	D	94,3	109,1	126,0	15,6%	94,0	108,7	125,7	15,1%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	77,9	90,2	104,3	17,8%	77,8	89,6	103,7	17,2%
Responsabile Organizzazione	D	79,7	92,2	106,6	19,4%	79,5	92,0	106,4	18,8%
Responsabile Relazioni Industriali	D	82,1	94,9	109,8	17,2%	81,9	94,7	109,6	16,6%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	81,3	89,7	103,7	13,0%	81,1	88,5	102,4	12,6%

I DATI DI MERCATO PER SENIORITY NEL RUOLO

		FINO A 2 ANNI				TRA 2 E 5 ANNI				OLTRE 5 ANNI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane / HR Director	D	80,5	96,5	115,7	21,0%	84,2	101,0	119,9	22,1%	89,0	106,6	124,5	21,1%
Responsabile Risorse Umane / HR Manager	D	77,0	89,2	103,4	20,5%	75,4	87,4	100,5	22,9%	77,2	89,5	103,7	20,6%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	81,8	92,8	107,6	17,9%	79,5	92,1	106,8	20,0%	82,0	94,0	109,0	18,0%
Responsabile Compensation/Benefits	D	91,4	105,9	122,7	15,7%	91,8	106,4	119,3	17,6%	93,3	108,1	123,0	15,8%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	76,3	87,6	101,5	17,6%	74,2	86,0	99,6	19,7%	76,5	88,7	102,7	17,7%
Responsabile Organizzazione	D	78,3	90,8	105,2	18,9%	76,2	88,2	102,3	21,2%	78,5	91,0	105,4	19,1%
Responsabile Relazioni Industriali	D	81,6	94,6	109,6	16,9%	79,3	91,9	106,5	18,9%	81,8	94,8	109,8	17,0%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	79,0	85,8	99,4	12,9%	76,8	86,8	100,6	14,4%	79,2	87,0	100,8	13,0%

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL).

ELEMENTI RETRIBUTIVI

- **RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA:** è la quota retributiva fissa corrisposta annualmente a un dipendente; rappresenta il salario erogato dall'azienda sulla base del lavoro effettuato. La RAL è composta da minimo contrattuale, scatto di anzianità, contingenza, superminimo, terzo elemento. Sono esclusi gli straordinari.
- **VAR - RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA:** è quella parte della retribuzione corrisposta al raggiungimento degli obiettivi (di norma si aggiunge alla retribuzione base). Può essere rappresentata da diversi fattori: bonus, incentivi, premi di risultato, premi di partecipazione, etc.

DIMENSIONI AZIENDALI

- **PICCOLA AZIENDA:** fino a 50 dipendenti
- **MEDIA AZIENDA:** tra 51 e 250 dipendenti
- **MEDIO-GRANDE AZIENDA:** tra 251 e 1.000 dipendenti
- **GRANDE AZIENDA:** oltre 1.000 dipendenti

METODOLOGIA

Le Salary Guide BADENOCH & CLARK sono realizzate in collaborazione con JobPricing, leader italiano delle indagini retributive, sulla base di un database di oltre 350.000 profili retributivi di aziende private.

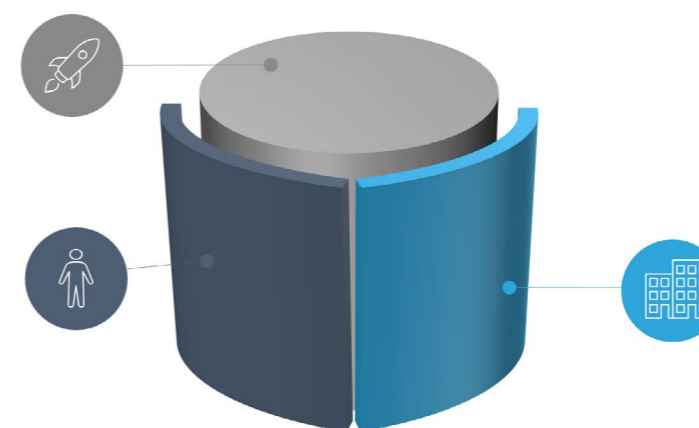
Le fonti utilizzate sono:

INDIVIDUI

Le informazioni vengono raccolte direttamente dagli individui che rispondono, in forma del tutto anonima, al sondaggio online presente sul sito www.jobpricing.it

AZIENDE

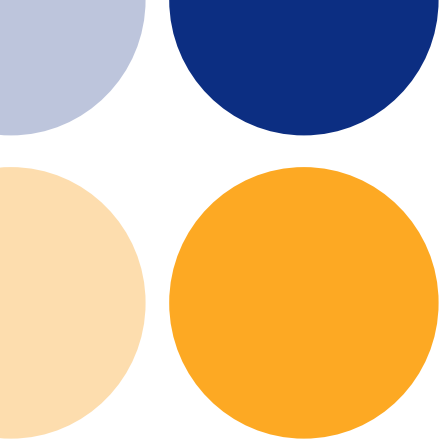
i dati forniti dalle direzioni HR delle aziende clienti vengono rielaborati in forma anonima e costituiscono un panel di controllo fondamentale



Nel panel utilizzato sono considerati lavoratori assunti con forme di lavoro dipendente, a tempo determinato, indeterminato o con contratto in somministrazione, mentre sono escluse altre forme contrattuali quali stage, collaborazioni, partite IVA.

All'interno del report, la citazione "nd" sta a indicare che il dato non è stato pubblicato in quanto non rilevante (il numero di dati disponibili è insufficiente per un'elaborazione statisticamente significativa), o non presente nel mercato.

Tutte le informazioni retributive contenute nella presente Salary Guide sono aggiornate al 31 dicembre 2017.



Grazie a un network internazionale di consulenti preparati, Badenoch & Clark offre soluzioni mirate di recruiting di Manager, C-Level ed Executive.

Mettendo a disposizione delle aziende clienti gli strumenti più sofisticati di head hunting e recruitment, Badenoch & Clark seleziona e colloca profili di spicco all'interno del panorama aziendale internazionale per un servizio unico, specializzato e innovativo.

Dal 1978 accompagna i professionisti nelle loro scelte lavorative e offre elevati servizi di consulenza nella ricerca e selezione per aziende clienti operanti nei più svariati settori, dalle piccole e medie imprese alle grandi multinazionali.

JobPricing, grazie al monitoraggio continuativo effettuato su lavoratori, aziende e fonti istituzionali, rappresenta oggi il più ampio, qualificato ed aggiornato database sul mercato delle retribuzioni italiane e sulle pratiche HR in ambito Compensation & Benefit.



JobPricing è un marchio JobValue S.r.l.
Tutti i diritti riservati - Riproduzione riservata

www.jobpricing.it



Milano - Piazza Diaz 7 - 02 2332 9200
Roma - Via G. G. Belli 122 - 06 8882 0900

www.badenochandclark.it

