

LEGALE &
COMPLIANCE

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 Legale & Compliance, 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	€ 101.821	20,2%

	RAL	VAR		RAL	VAR
LOMBARDIA	€ 110.967	20,0%	PIEMONTE	€ 100.040	20,0%
LIGURIA	€ 108.223	18,6%	MARCHE	€ 99.207	19,9%
TRENTINO-ALTO ADIGE	€ 104.775	21,8%	UMBRIA	€ 98.676	11,1%
SARDEGNA	€ 104.615	15,9%	MOLISE	€ 96.937	nd
TOSCANA	€ 104.358	16,5%	SICILIA	€ 96.232	11,1%
LAZIO	€ 104.297	17,6%	PUGLIA	€ 95.683	13,6%
VENETO	€ 103.212	15,4%	CAMPANIA	€ 95.425	18,7%
FRIULI VENEZIA GIULIA	€ 103.029	17,6%	BASILICATA	€ 92.145	11,2%
ABRUZZO	€ 102.267	13,3%	VALLE D'AOSTA	€ 90.124	17,9%
EMILIA-ROMAGNA	€ 101.084	16,9%	CALABRIA	€ 87.484	17,4%

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%

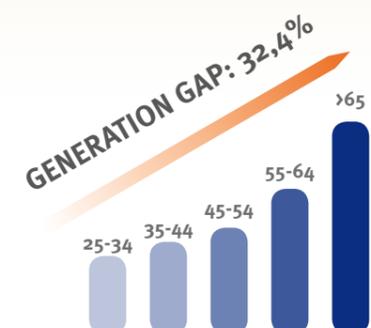
SENIORITY NEL RUOLO

	RAL	VAR
FINO A 2 ANNI	€ 99.604	18,0%
TRA 2 E 5 ANNI	€ 100.332	19,1%
OLTRE 5 ANNI	€ 109.191	19,1%



ETÀ ANAGRAFICA

	RAL	VAR
25-34 ANNI	€ 82.413	18,7%
35-44 ANNI	€ 98.427	20,4%
45-54 ANNI	€ 111.080	18,7%
55-64 ANNI	€ 109.080	18,3%



La RAL media dei Dirigenti dell'area Legale & Compliance nel 2017 è stata pari a 105.621 €, a cui si aggiunge una quota variabile pari al 19,3% 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 2° posto.

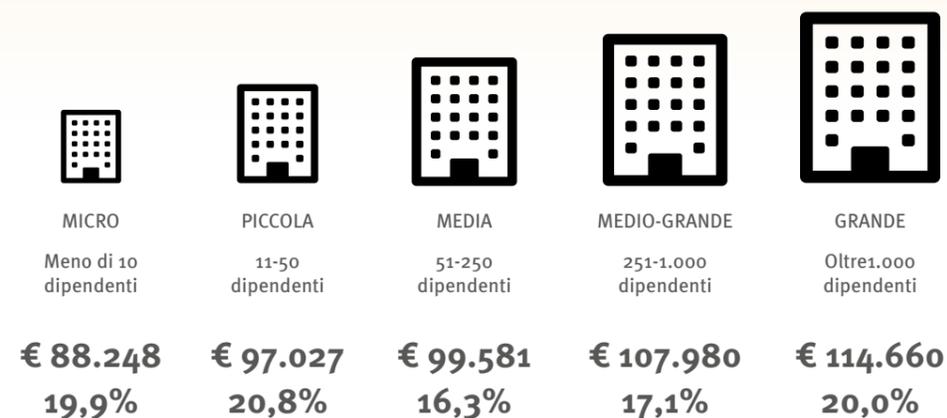
Il ranking delle retribuzioni per famiglia professionale è condizionato dalla distribuzione dei profili dirigenziali nelle aziende: all'interno delle singole aziende i dirigenti di "linea" sono meglio retribuiti dei colleghi di "staff", ma, allo stesso tempo, i dati aggregati sopravvalutano comparativamente 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 Legale & Compliance hanno registrato una variazione leggermente negativa, pari a -0,5%.

INDUSTRY DI MERCATO

DIRIGENTI	RAL	VAR
ASSICURAZIONI	€ 115.258	17,1%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	€ 112.828	19,0%
TELECOMUNICAZIONI	€ 110.529	20,2%
CHIMICA	€ 110.396	15,8%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 110.040	21,6%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 110.007	21,1%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 107.539	22,4%
OIL & GAS	€ 107.453	23,0%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 107.300	19,4%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 107.106	22,5%
AUTOMOTIVE	€ 106.581	19,6%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 103.248	15,4%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 101.896	16,8%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	€ 101.643	17,4%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO AL DETTAGLIO	€ 101.414	18,7%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 100.609	19,1%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	€ 97.189	16,2%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	€ 94.020	15,7%

DIMENSIONE AZIENDALE



DISTANZA MICRO-GRANDI AZIENDE: +29,9%

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 Ufficio Legale

Ha la responsabilità di presidiare i rischi legali dell’azienda, secondo le indicazioni della direzione; costituisce il punto di riferimento di tutte le tematiche di natura legale, coordinando un team di risorse interne ed esterne. Di norma è un dirigente di una grande impresa.

Responsabile Legale

Provvede, direttamente o tramite un piccolo gruppo di collaboratori, alle attività dell’area legale di un’impresa; fornisce consulenza legale interna e cura i rapporti con i consulenti esterni. Nelle piccole/medie imprese è il primo responsabile della funzione; nelle grandi riporta invece al direttore.

Direttore Ufficio Legale e Affari Generali

Ha la responsabilità di presidiare i rischi legali dell’azienda secondo le indicazioni della direzione; costituisce il punto di riferimento di tutte le tematiche di natura legale, coordinando un team di risorse interne ed esterne. Si occupa inoltre delle relazioni istituzionali e dell’attività di lobbying a supporto del vertice aziendale. Di norma è un dirigente di una grande impresa.

Responsabile Legale e Affari Generali

Provvede, direttamente o tramite un piccolo gruppo di collaboratori, alle attività dell’area legale di un’impresa, di supporto e segreteria, nonché di gestione protocollo e archivio, delle relazioni istituzionali e dell’attività di lobbying a supporto del vertice aziendale. Nelle piccole/medie imprese è il primo responsabile della funzione; nelle grandi imprese riporta invece al direttore.

Direttore Compliance

Pianifica ed assicura l’implementazione delle politiche di compliance aziendale. E’ un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.

Responsabile Compliance

Gestisce, in prima persona o attraverso un gruppo di specialisti, le attività di compliance: identificazione, analisi e monitoraggio dei rischi di sanzioni e perdite finanziarie a causa del mancato rispetto di leggi e regole in vigore.

Direttore Risk Management

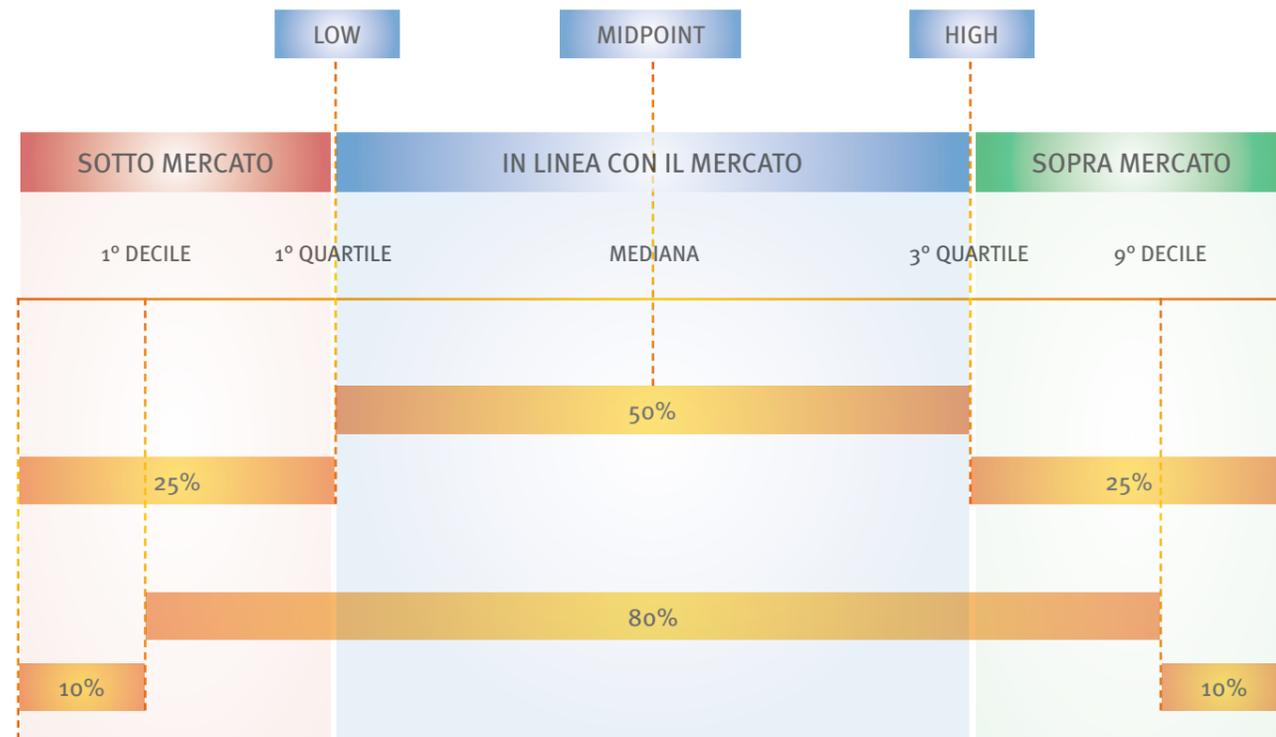
Pianifica e assicura l’implementazione delle politiche e delle strategie relative a: monitoraggio dei rischi aziendali, definizione azioni correttive, sviluppo modelli di prevenzione, piano aziendale di risk management, reportistica, etc. Figura solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.

Internal Audit Manager

Gestisce, in prima persona o attraverso un gruppo di specialisti, le attività di analisi dei processi aziendali, la valutazione del sistema di controllo e di governo societario, il monitoraggio della gestione del rischio, la prevenzione da frodi, le proposte di miglioramento, etc.

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 Ufficio Legale	D	91,7	110,0	132,0	18,5	76,2
Responsabile Legale	D	82,8	95,9	111,2	19,5	83,8
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	102,7	123,3	148,0	19,5	77,4
Responsabile Legale e Affari Generali	D	84,0	97,3	111,4	17,3	71,0
Direttore Compliance	D	91,8	110,2	128,4	21,6	77,1
Responsabile Compliance	D	90,2	104,6	121,2	16,4	90,2
Direttore Risk Management	D	91,8	110,1	132,2	21,5	76,7
Internal Audit Manager	D	82,4	95,5	109,6	16,5	79,8

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 riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annua Lorda e alla Retribuzione Variabile Annua 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

I DATI DEL MERCATO PER INDUSTRY

		ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO				APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	95,4	114,0	135,2	18,5%	89,9	106,9	128,0	19,2%
Responsabile Legale	D	85,6	98,9	111,8	17,6%	83,3	96,3	105,2	21,1%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	109,2	130,5	152,3	20,3%	101,3	120,8	144,7	21,0%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	89,0	102,9	115,8	16,2%	86,9	100,4	108,9	19,5%
Direttore Compliance	D	90,3	107,7	123,9	21,4%	82,1	98,6	117,6	22,2%
Responsabile Compliance	D	88,9	102,5	116,5	13,8%	86,8	100,3	109,5	16,6%
Direttore Risk Management	D	92,7	110,7	132,5	21,3%	88,1	103,7	123,9	22,0%
Internal Audit Manager	D	85,3	98,6	109,8	14,0%	83,6	96,5	103,1	16,8%

		CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA				EDILIZIA E COSTRUZIONI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	90,7	108,7	129,6	17,6%	89,5	106,8	127,9	17,9%
Responsabile Legale	D	76,5	85,5	98,7	20,0%	87,4	101,1	111,1	14,4%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	101,9	121,9	145,9	19,2%	100,7	120,2	144,0	19,6%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	79,3	89,2	103,0	18,5%	91,0	105,2	115,0	13,2%
Direttore Compliance	D	84,3	100,8	118,9	20,3%	83,1	99,3	117,1	20,7%
Responsabile Compliance	D	79,4	89,4	103,4	15,8%	86,8	100,3	115,5	11,3%
Direttore Risk Management	D	88,8	106,3	127,2	20,2%	87,8	105,0	125,6	20,5%
Internal Audit Manager	D	75,0	85,3	98,7	15,9%	87,6	101,1	108,8	11,4%

		ASSICURAZIONI				AUTOMOTIVE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	100,8	120,2	138,6	20,1%	92,0	110,0	131,4	17,7%
Responsabile Legale	D	85,6	99,1	114,3	20,3%	84,0	97,0	111,1	19,9%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	115,1	137,7	155,9	22,0%	103,5	123,6	148,0	19,4%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	88,8	102,4	118,4	18,7%	87,4	101,1	115,1	18,4%
Direttore Compliance	D	92,7	110,9	126,8	23,3%	84,5	101,4	120,4	20,5%
Responsabile Compliance	D	89,2	102,9	119,2	16,0%	87,0	100,6	115,3	15,7%
Direttore Risk Management	D	97,2	116,4	135,7	23,1%	90,0	108,0	128,9	20,3%
Internal Audit Manager	D	84,2	97,0	112,1	16,1%	83,9	96,9	109,0	15,8%

		ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI				FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	89,8	107,5	128,4	20,5%	97,8	117,0	139,6	20,8%
Responsabile Legale	D	85,7	99,1	113,6	22,9%	83,8	94,4	109,2	20,2%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	102,0	122,0	144,7	22,4%	109,8	131,3	157,1	22,7%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	89,5	103,4	117,7	21,1%	86,7	98,4	113,4	18,6%
Direttore Compliance	D	83,6	100,0	117,8	23,7%	89,4	106,8	128,0	24,0%
Responsabile Compliance	D	89,5	103,2	118,1	18,0%	87,3	98,6	114,1	15,9%
Direttore Risk Management	D	88,1	105,2	126,2	23,5%	95,9	114,7	137,0	23,8%
Internal Audit Manager	D	85,6	98,8	111,5	18,2%	82,4	94,2	108,7	16,0%

		BANCHE E SERVIZI FINANZIARI				CHIMICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	100,0	119,6	141,8	18,2%	93,4	111,6	133,5	17,5%
Responsabile Legale	D	87,8	101,3	117,0	20,5%	84,4	97,6	112,4	14,7%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	114,5	136,9	159,8	19,9%	105,1	125,8	150,1	19,1%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	90,8	105,0	121,3	18,9%	87,4	101,0	116,8	13,6%
Direttore Compliance	D	92,4	110,4	129,7	21,0%	86,5	103,8	122,5	20,2%
Responsabile Compliance	D	91,3	105,6	121,8	16,2%	88,1	101,3	117,1	11,6%
Direttore Risk Management	D	97,4	116,5	139,2	20,9%	91,8	109,7	131,1	20,1%
Internal Audit Manager	D	87,1	100,4	115,0	16,3%	83,4	96,1	110,2	11,7%

		GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO				OIL & GAS			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	87,7	105,0	125,6	17,0%	96,1	114,6	136,8	16,3%
Responsabile Legale	D	74,7	86,1	97,3	21,2%	85,9	99,1	113,8	22,7%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	99,6	118,8	141,1	18,6%	108,1	129,4	154,5	17,9%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	77,9	90,1	101,0	19,6%	89,3	103,3	118,2	20,9%
Direttore Compliance	D	82,3	98,6	114,9	19,7%	87,9	105,3	125,6	18,9%
Responsabile Compliance	D	77,9	90,1	101,0	16,7%	89,5	103,4	118,6	17,8%
Direttore Risk Management	D	85,9	102,8	123,1	19,5%	94,1	110,9	132,3	18,8%
Internal Audit Manager	D	74,5	86,0	95,6	16,8%	86,2	99,2	112,0	18,0%

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).

I DATI DI MERCATO PER INDUSTRY

I DATI DI MERCATO PER DIMENSIONE AZIENDALE

		MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO				MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	88,1	105,4	126,2	16,6%	83,6	100,0	119,3	17,9%
Responsabile Legale	D	79,2	91,3	105,5	16,6%	80,4	93,0	107,5	16,4%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	99,3	118,5	141,9	18,1%	94,9	113,3	134,3	19,5%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	82,3	94,6	109,5	15,3%	83,6	96,5	111,2	15,1%
Direttore Compliance	D	81,0	96,5	115,7	19,2%	78,5	94,1	109,3	20,7%
Responsabile Compliance	D	82,3	95,3	109,7	13,0%	83,9	96,8	111,9	12,9%
Direttore Risk Management	D	86,7	103,4	123,6	19,0%	81,9	97,8	117,1	20,5%
Internal Audit Manager	D	77,7	89,9	103,7	13,2%	79,1	91,3	105,4	13,0%

		METALLURGIA E SIDERURGIA				SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	91,5	109,4	131,0	16,3%	81,7	97,6	116,8	20,8%
Responsabile Legale	D	79,1	91,3	105,5	15,1%	76,1	87,9	99,7	14,7%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	103,2	123,4	147,2	17,8%	91,8	110,0	131,5	22,7%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	82,0	94,8	109,3	13,9%	79,5	91,9	103,2	13,5%
Direttore Compliance	D	83,9	100,3	119,9	18,8%	77,5	92,6	106,9	24,0%
Responsabile Compliance	D	82,3	95,0	110,0	11,8%	79,5	92,0	103,8	11,6%
Direttore Risk Management	D	89,8	107,3	128,3	18,7%	79,9	95,3	113,8	23,8%
Internal Audit Manager	D	77,7	89,8	103,5	12,0%	76,3	87,9	97,5	11,7%

		TELECOMUNICAZIONI				TRASPORTI E LOGISTICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	93,5	111,9	132,4	21,9%	87,2	102,5	122,6	16,4%
Responsabile Legale	D	85,9	99,1	110,3	19,2%	78,7	91,0	104,8	20,8%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	107,2	128,4	148,9	24,0%	98,3	117,5	140,3	18,0%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	89,8	103,3	114,2	17,7%	82,5	95,0	108,5	19,1%
Direttore Compliance	D	88,6	105,8	121,3	25,4%	80,1	95,7	114,4	19,0%
Responsabile Compliance	D	89,2	103,0	114,5	15,1%	82,1	94,9	108,9	16,3%
Direttore Risk Management	D	91,1	108,7	129,9	25,2%	85,5	99,5	119,2	18,9%
Internal Audit Manager	D	85,8	99,1	108,1	15,3%	78,5	90,7	102,8	16,5%

		PICCOLA				MEDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	74,6	87,4	103,4	15,2%	84,2	99,7	117,6	16,3%
Responsabile Legale	D	76,5	88,3	102,5	19,3%	78,6	91,1	105,3	18,3%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	81,9	97,1	114,2	16,2%	93,1	110,0	129,5	17,4%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	77,2	89,3	103,5	17,2%	80,3	92,8	106,2	16,2%
Direttore Compliance	D	nd	nd	nd	nd	83,1	98,2	114,6	19,9%
Responsabile Compliance	D	nd	nd	nd	nd	87,1	100,7	115,1	15,2%
Direttore Risk Management	D	72,2	84,2	99,1	17,4%	81,7	96,5	114,1	18,7%
Internal Audit Manager	D	75,0	86,9	100,5	16,1%	78,2	90,8	103,5	15,3%

		MEDIO-GRANDE				GRANDE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	88,9	105,2	124,0	17,5%	106,7	125,8	145,2	19,5%
Responsabile Legale	D	82,1	95,1	109,6	17,8%	84,1	97,4	112,9	20,1%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	98,2	115,7	136,7	18,6%	118,3	139,8	160,1	20,8%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	82,9	95,8	110,9	15,8%	85,9	99,4	113,9	17,8%
Direttore Compliance	D	88,0	104,0	121,0	21,3%	108,5	127,8	141,7	23,8%
Responsabile Compliance	D	89,6	103,6	120,1	14,8%	93,1	107,8	123,5	16,8%
Direttore Risk Management	D	86,4	101,9	120,2	20,1%	102,7	121,1	140,7	22,3%
Internal Audit Manager	D	80,7	93,1	108,0	14,9%	84,3	97,6	111,0	16,8%

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 REGIONE

I DATI DI MERCATO PER REGIONE

		VALLE D'AOSTA				PIEMONTE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	84,2	101,0	120,8	15,9%	90,7	108,8	130,2	17,6%
Responsabile Legale	D	67,9	78,8	91,2	19,3%	79,4	92,0	106,4	19,0%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	94,9	114,0	136,4	16,8%	102,3	122,5	147,1	18,6%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	70,1	81,3	92,8	17,2%	82,4	95,3	108,4	16,9%
Direttore Compliance	D	81,7	97,8	117,1	18,5%	89,0	106,7	126,2	20,4%
Responsabile Compliance	D	74,6	86,3	99,2	16,0%	87,0	100,9	116,0	15,8%
Direttore Risk Management	D	84,4	100,8	121,1	18,8%	90,9	108,8	130,2	20,8%
Internal Audit Manager	D	68,8	79,8	90,6	16,9%	80,5	93,5	105,9	16,7%

		FRIULI VENEZIA GIULIA				EMILIA-ROMAGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	86,2	103,5	123,9	18,8%	89,7	107,7	128,9	17,2%
Responsabile Legale	D	80,9	93,4	108,4	20,0%	77,5	90,1	104,1	15,2%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	97,6	116,9	139,9	19,9%	101,3	121,5	145,6	18,1%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	85,3	98,7	110,2	17,9%	80,2	92,6	106,1	13,6%
Direttore Compliance	D	84,0	100,5	120,3	21,8%	87,5	104,8	125,2	19,9%
Responsabile Compliance	D	90,4	104,6	117,9	16,7%	84,7	97,9	113,4	12,6%
Direttore Risk Management	D	86,5	103,8	124,3	22,2%	89,9	107,9	129,1	20,3%
Internal Audit Manager	D	83,7	96,9	108,0	17,6%	78,6	91,0	103,7	13,4%

		LIGURIA				LOMBARDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	87,1	104,2	125,0	15,8%	93,2	111,4	133,5	18,5%
Responsabile Legale	D	81,7	94,6	109,0	20,4%	84,1	97,1	112,6	18,8%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	98,3	117,9	141,3	16,7%	106,3	127,4	150,8	19,6%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	86,3	99,7	111,0	18,2%	85,6	99,2	114,5	16,8%
Direttore Compliance	D	86,8	104,0	121,3	18,3%	93,6	112,2	129,5	21,5%
Responsabile Compliance	D	91,6	105,9	118,7	16,9%	91,3	105,9	122,5	15,7%
Direttore Risk Management	D	87,1	104,4	125,0	18,7%	93,0	111,6	133,8	21,9%
Internal Audit Manager	D	85,2	98,3	108,7	17,9%	84,1	97,4	111,8	16,6%

		TOSCANA				MARCHE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	85,0	101,7	121,9	15,7%	84,8	101,8	122,0	19,3%
Responsabile Legale	D	80,4	92,5	107,3	17,2%	77,4	89,4	103,7	20,7%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	96,0	114,7	137,6	16,6%	95,5	114,7	137,7	20,4%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	81,9	94,7	109,7	15,4%	78,6	91,2	105,7	18,4%
Direttore Compliance	D	83,7	100,3	118,3	18,3%	82,1	98,8	118,0	22,4%
Responsabile Compliance	D	87,7	101,4	117,5	14,3%	84,3	97,4	112,9	17,2%
Direttore Risk Management	D	84,9	101,7	121,9	18,6%	84,9	101,5	121,5	22,8%
Internal Audit Manager	D	80,0	92,7	107,4	15,1%	77,1	89,2	103,2	18,2%

		VENETO				TRENTINO-ALTO ADIGE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	88,4	105,9	126,9	17,3%	84,8	101,4	121,4	17,8%
Responsabile Legale	D	80,3	93,2	107,7	14,9%	83,2	96,2	111,5	24,1%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	100,0	119,6	143,2	18,3%	95,6	114,4	137,3	18,8%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	83,1	96,4	109,5	13,3%	84,9	98,2	113,8	21,5%
Direttore Compliance	D	87,9	105,4	123,3	20,1%	83,3	99,7	117,8	20,7%
Responsabile Compliance	D	88,3	102,1	117,4	12,4%	90,8	105,0	121,6	20,0%
Direttore Risk Management	D	88,6	106,1	127,2	20,5%	84,9	101,5	121,8	21,0%
Internal Audit Manager	D	81,8	94,6	107,2	13,1%	83,2	96,5	111,2	21,2%

		UMBRIA				LAZIO			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	83,7	100,5	120,6	14,0%	93,6	112,0	133,6	19,0%
Responsabile Legale	D	77,2	89,3	103,5	11,0%	82,2	95,1	110,3	20,7%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	94,6	113,4	135,9	14,8%	107,3	128,4	150,9	20,1%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	81,2	94,1	105,1	9,8%	83,9	97,2	112,2	18,5%
Direttore Compliance	D	81,5	97,6	117,0	16,3%	94,3	112,9	129,8	22,1%
Responsabile Compliance	D	86,1	99,7	112,5	9,1%	89,6	103,9	120,0	17,2%
Direttore Risk Management	D	83,8	100,8	120,6	16,6%	93,2	111,5	133,9	22,5%
Internal Audit Manager	D	79,8	92,5	102,7	9,6%	82,9	95,7	109,8	18,2%

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

I DATI DI MERCATO PER ETÀ ANAGRAFICA

		ABRUZZO				CAMPANIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	89,8	107,9	129,2	15,9%	81,0	96,7	110,1	15,6%
Responsabile Legale	D	78,9	91,3	105,7	12,4%	79,2	88,2	102,2	20,5%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	101,3	121,8	145,7	16,8%	92,8	111,0	124,3	16,5%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	81,3	94,0	107,5	11,0%	80,6	93,3	108,1	18,3%
Direttore Compliance	D	89,3	107,3	125,4	18,5%	81,7	97,7	106,8	18,2%
Responsabile Compliance	D	86,4	100,0	115,1	10,3%	86,4	98,7	114,6	17,0%
Direttore Risk Management	D	90,1	107,9	129,3	18,8%	80,5	96,3	110,0	18,5%
Internal Audit Manager	D	80,4	92,8	105,2	10,9%	78,8	91,2	105,6	18,0%

		MOLISE				PUGLIA				BASILICATA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	85,5	96,9	116,1	nd	82,6	99,3	118,9	17,7%	76,4	91,8	109,7	12,9%
Responsabile Legale	D	73,6	85,2	98,8	nd	74,2	85,9	99,7	12,5%	73,0	84,2	97,7	10,7%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	nd	nd	nd	nd	93,5	112,1	134,4	18,7%	87,7	104,8	123,8	13,7%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	nd	nd	nd	nd	76,1	88,1	101,2	11,2%	nd	nd	nd	nd
Direttore Compliance	D	nd	nd	nd	nd	81,0	97,0	115,2	20,6%	77,4	92,7	106,7	15,0%
Responsabile Compliance	D	nd	nd	nd	nd	80,7	93,5	108,3	10,4%	nd	nd	nd	nd
Direttore Risk Management	D	nd	nd	nd	nd	83,1	99,2	118,9	20,9%	76,7	91,6	110,1	15,3%
Internal Audit Manager	D	nd	nd	nd	nd	74,9	86,6	99,0	11,0%	72,4	84,0	97,4	9,4%

		CALABRIA				SICILIA				SARDEGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	76,0	90,9	109,3	15,8%	85,3	102,5	122,5	17,6%	84,4	101,4	121,3	17,2%
Responsabile Legale	D	nd	nd	nd	nd	74,1	80,3	92,9	11,3%	83,1	96,5	111,4	15,6%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	85,8	102,9	123,1	16,7%	96,3	115,4	138,2	18,6%	97,0	116,3	136,9	18,2%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	nd	nd	nd	nd	75,6	84,8	98,1	10,1%	84,6	98,0	113,6	13,9%
Direttore Compliance	D	73,7	88,4	105,8	18,4%	82,9	99,3	119,2	20,4%	85,7	102,7	117,6	20,0%
Responsabile Compliance	D	nd	nd	nd	nd	80,8	90,1	104,2	9,4%	90,5	105,0	121,2	13,0%
Direttore Risk Management	D	76,0	91,1	109,1	18,7%	85,3	102,0	122,1	20,8%	84,7	101,4	121,4	20,3%
Internal Audit Manager	D	nd	nd	nd	nd	73,6	83,3	96,5	9,9%	82,7	95,9	110,8	13,7%

		25-34 ANNI				35-44 ANNI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	79,8	95,5	114,5	16,7%	87,4	104,5	125,2	18,7%
Responsabile Legale	D	74,2	85,8	99,1	13,8%	79,8	92,4	107,1	20,6%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	89,5	106,9	128,0	17,8%	97,7	117,0	139,9	19,9%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	74,5	86,4	99,6	12,3%	81,5	94,2	107,6	18,3%
Direttore Compliance	D	76,3	91,6	109,4	19,9%	84,6	101,3	119,7	22,2%
Responsabile Compliance	D	80,0	92,4	106,7	11,8%	86,2	99,6	115,2	17,5%
Direttore Risk Management	D	79,5	95,0	113,7	19,8%	87,0	103,9	124,2	22,1%
Internal Audit Manager	D	72,2	83,8	96,5	11,8%	79,9	92,2	104,4	17,6%

		45-54 ANNI				55 ANNI O PIÙ			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	93,7	112,2	134,4	18,5%	98,5	118,1	140,9	17,2%
Responsabile Legale	D	86,2	99,8	115,0	19,0%	85,9	99,5	114,8	18,4%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	104,8	125,8	150,3	19,7%	111,6	133,3	157,8	18,3%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	87,6	101,3	115,7	16,9%	86,5	99,9	115,4	16,4%
Direttore Compliance	D	92,0	110,0	128,7	22,1%	98,4	117,6	135,1	20,4%
Responsabile Compliance	D	92,6	107,4	124,1	16,2%	92,5	107,1	123,8	15,7%
Direttore Risk Management	D	93,3	111,7	133,5	21,9%	99,0	118,5	140,2	20,3%
Internal Audit Manager	D	85,5	98,8	112,3	16,3%	84,0	97,4	112,1	15,8%

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 Ufficio Legale	D	86,8	104,0	124,8	18,3%	89,8	107,9	129,2	19,2%	93,4	112,0	134,0	18,4%
Responsabile Legale	D	83,2	96,3	111,7	19,1%	80,6	93,6	108,3	21,4%	83,4	96,5	111,8	19,2%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	96,8	116,3	139,3	19,4%	100,5	120,5	144,4	20,4%	104,2	125,1	150,0	19,5%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	83,3	96,5	111,8	16,9%	83,8	97,1	108,7	18,9%	84,2	97,6	112,1	17,0%
Direttore Compliance	D	85,0	101,8	121,7	21,3%	88,7	106,4	126,1	22,4%	93,6	112,1	130,7	21,4%
Responsabile Compliance	D	90,9	105,7	122,4	15,7%	89,5	103,8	118,7	17,5%	91,3	105,9	122,5	15,8%
Direttore Risk Management	D	87,1	104,3	125,0	21,3%	90,3	107,9	129,5	22,4%	93,5	112,0	134,3	21,4%
Internal Audit Manager	D	81,7	94,9	110,0	16,3%	82,5	95,6	107,0	18,2%	83,2	96,0	110,0	16,4%

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.

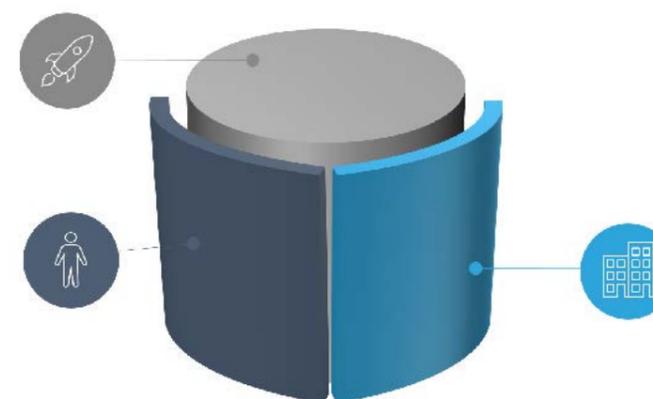
Le fonti utilizzate sono:

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

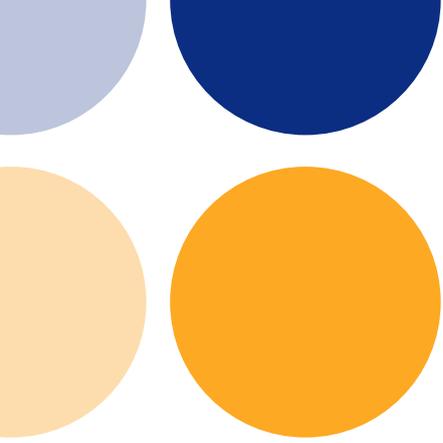
i dati forniti dalle direzioni HR delle aziende clienti vengono rielaborati in forma anonima e costituiscono un panel di controllo fondamentale



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

