

MARKET  
OVERVIEW

# 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 oltre 350.000 osservazioni qualificate.

L'opera si compone di 10 guide: una guida generale, che traccia un'analisi complessiva del mercato retributivo italiano, e 9 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.

## I CONTENUTI DELLA SALARY GUIDE

- Le retribuzioni in Italia Pag.3
- Il mercato retributivo per famiglia professionale e industry Pag.4
- Il mercato retributivo per dimensione, regione, età e seniority Pag.5
- Reward insight: Benefit Pag.6
- Reward insight: Education Pag.8
- Reward Insight: Gender Pag.9
- Reward Insight: Salary Satisfaction Pag.10
- Metodologia Pag.11

## 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 quasi 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%

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.

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

	RAL	VAR
DIREZIONE GENERALE	€ 116.076	22,3%
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%

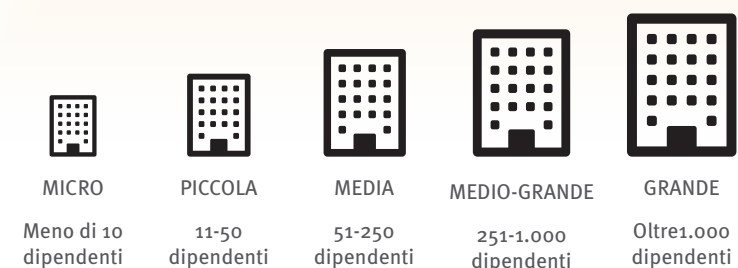
## INDUSTRY DI MERCATO

	RAL	VAR
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	€ 110.794	22,0%
ASSICURAZIONI	€ 109.942	21,3%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 109.189	19,7%
CHIMICA	€ 107.621	18,7%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 105.911	22,0%
AUTOMOTIVE	€ 105.551	18,4%
TELECOMUNICAZIONI	€ 104.359	22,9%
APPAR. ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 103.937	21,1%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 103.452	18,4%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI IND. E PROD. IN METALLO	€ 103.331	18,2%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 102.528	21,8%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 102.525	19,3%
OIL & GAS	€ 101.898	18,7%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO AL DETTAGLIO	€ 101.632	18,6%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 100.330	20,1%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 99.706	18,1%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	€ 98.461	23,0%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	€ 88.682	22,6%

All'interno delle famiglie professionali si può osservare come, ad esclusione dei ruoli di Direzione Generale, i ruoli dell'area legale e compliance presentino la RAL media più elevata fra i dirigenti, in particolare per la loro presenza prevalente in aziende di grandi dimensioni. La retribuzione variabile è invece un elemento che pesa in modo particolare per le figure legate alle vendite.

Fra le industry analizzate, le retribuzioni più elevate per i dirigenti si trovano nel settore bancario e assicurativo e nel settore degli alimentari, bevande e beni di largo consumo, mentre i dirigenti delle società di servizi legati all'information technology sono in fondo alla graduatoria. Il variabile più elevato è invece rilevato nel settore della consulenza legale, fiscale, gestionale e amministrativa.

## DIMENSIONE AZIENDALE



DISTANZA MICRO-GRANDI AZIENDE: +20,6%

	RAL	VAR
MICRO	€ 90.575	19,7%
PICCOLA	€ 96.268	18,9%
MEDIA	€ 103.776	19,2%
MEDIO-GRANDE	€ 103.806	19,8%
GRANDE	€ 109.269	21,1%

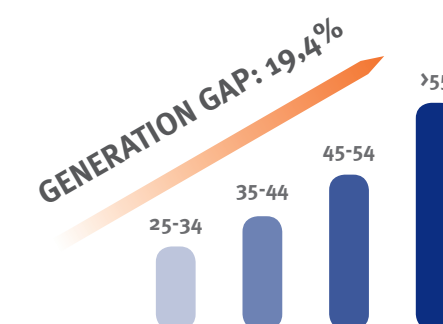
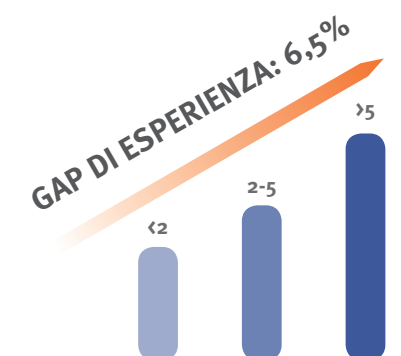
## REGIONE

	RAL	VAR		RAL	VAR
LOMBARDIA	€ 104.051	21,3%	SICILIA	€ 96.913	19,1%
PIEMONTE	€ 101.893	18,7%	CAMPANIA	€ 96.826	17,8%
VENETO	€ 101.410	19,4%	SARDEGNA	€ 95.294	21,0%
FRIULI VENEZIA GIULIA	€ 101.305	19,8%	VALLE D'AOSTA	€ 95.197	17,8%
LAZIO	€ 100.547	20,1%	PUGLIA	€ 94.148	19,3%
ABRUZZO	€ 99.384	18,1%	TRENTINO-ALTO ADIGE	€ 92.669	21,1%
LIGURIA	€ 98.055	17,7%	UMBRIA	€ 89.344	14,4%
EMILIA-ROMAGNA	€ 97.778	18,7%	CALABRIA	€ 88.676	16,7%
MARCHE	€ 97.460	18,9%	MOLISE	€ 85.639	15,4%
TOSCANA	€ 97.123	16,8%	BASILICATA	€ 83.330	12,9%

## ETÀ ANAGRAFICA E SENIORITY NEL RUOLO

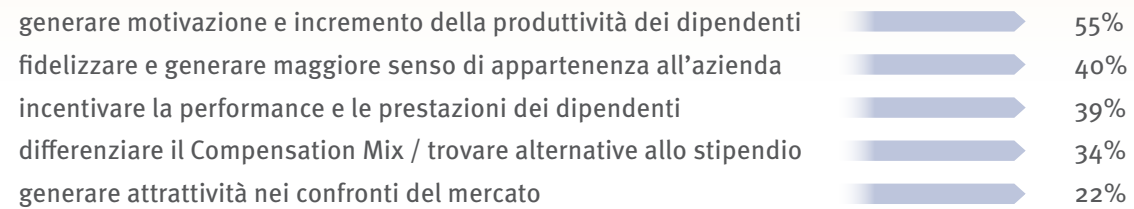
	RAL	VAR
FINO A 2 ANNI	€ 97.269	19,6%
TRA 2 E 5 ANNI	€ 100.385	20,9%
OLTRE 5 ANNI	€ 103.606	20,1%

	RAL	VAR
25-34 ANNI	€ 89.518	21,0%
35-44 ANNI	€ 93.994	20,8%
45-54 ANNI	€ 103.277	20,3%
55 ANNI O PIU'	€ 106.870	18,8%



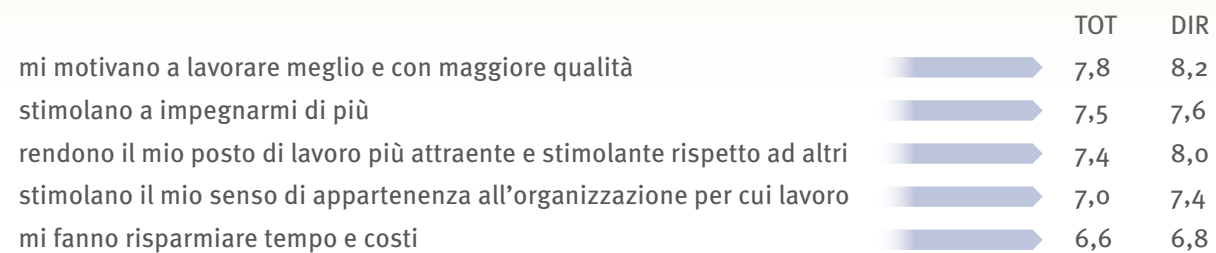
## IL PUNTO DI VISTA DEI MANAGER

Quali sono le finalità, gli obiettivi, i principi su cui è basato un piano benefit in azienda?



## IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI

Qual è l'effetto, da 0 a 10, che determina la presenza dei benefit nel pacchetto retributivo?



Le principali caratteristiche dei piani benefit in azienda

- Differenziazione dei benefit in base all'inquadramento e al ruolo, non a caratteristiche anagrafiche del lavoratore.
- Policy strutturata per definire l'erogazione dei benefit.
- La scelta del budget e la gestione dell'aspetto fiscale sono le maggiori criticità nella gestione del piano benefit.
- Oltre la metà delle aziende non prevede discrezionalità nell'assegnazione dei benefit, ma segue regole ben precise.
- Per i dirigenti, il piano è presente da almeno 3 anni nell'82% delle aziende.
- Budget a disposizione superiore a 3.000 € nel 65% delle aziende.

La natura incentivante dei benefit risulta particolarmente significativa per i dirigenti, probabilmente anche in considerazione della maggior "qualità" dei pacchetti riservati a tale categoria. Tuttavia, è interessante osservare come sia l'aspetto "simbolico", più che l'effettivo impatto economico (risparmio), a denotare apprezzamento. I benefit, di conseguenza, hanno evidenti ricadute in termini di retention e attraction.

## LA DIFFUSIONE DEI BENEFIT NEL MERCATO

	POSSEDUTI	POSSEDUTI E RITENUTI UTILI	POSSEDUTI E RITENUTI INUTILI
Cellulare / Smartphone aziendale	87%	83%	4%
PC portatile / tablet / handbook	85%	81%	4%
Company car / auto aziendale	79%	79%	1%
Copertura spese mediche (dentistiche, oculistiche, ecc.) o ospedaliere	79%	79%	0%
Coperture mediche per tutta la famiglia	75%	74%	1%
Carta carburante / rimborso chilometrico	73%	71%	2%
Piano previdenziale integrativo	71%	70%	1%
Polizza infortuni	67%	64%	3%
Carta di credito aziendale	66%	58%	8%
Connect card o chiavetta internet per PC	65%	59%	6%
Polizza assicurativa vita/morte - malattie gravi o invalidanti	65%	64%	1%
Check-up medico	63%	63%	1%
Piani protezione famiglia in caso di decesso del dipendente	47%	46%	2%
Buoni pasto / ticket restaurant	47%	43%	4%
Mensa e/o bar aziendale convenzionato	44%	37%	7%
Parcheggio agevolato o convenzionato	43%	33%	10%
Rimborso spese viaggio casa-lavoro	42%	37%	5%
Acquisti agevolati di prodotti/servizi	40%	20%	21%
Agevolazioni per c/c bancari	39%	15%	24%
Agenzia viaggi interna o convenzionata	38%	12%	27%
Consulenza fiscale e/o dichiarazione redditi	31%	25%	6%
Convenzioni con hotel, residence, case vacanza, ecc.	26%	11%	15%
Convenzioni con centri benessere, fitness, palestre, impianti sportivi	25%	11%	14%
Alloggio	23%	8%	15%
Aspettativa (periodi sabbatici non retribuiti)	23%	10%	13%
Mutui e/o prestiti agevolati	22%	10%	13%
Espletamento pratiche amministrative (posta, utenze, ecc.)	19%	5%	13%
Consulenza psicologica	19%	2%	17%
Ristoranti convenzionati	19%	5%	13%
Asilo nido / scuola materna convenzionata o interna	18%	8%	10%
Consulenza finanziaria, legale e/o immobiliare	17%	4%	13%
Servizio di lavanderia	17%	5%	12%
Borse di studio per i figli / rimborso spese scolastiche	17%	13%	4%
Copertura o agevolazione per servizi di lavoro domiciliare (pulizie, colf)	15%	4%	12%
Assistenza domiciliare per anziani	13%	3%	11%
Servizio di prenotazione (stadio, teatro, evento musicale, ecc.)	10%	2%	8%

## IL LIVELLO DI ISTRUZIONE

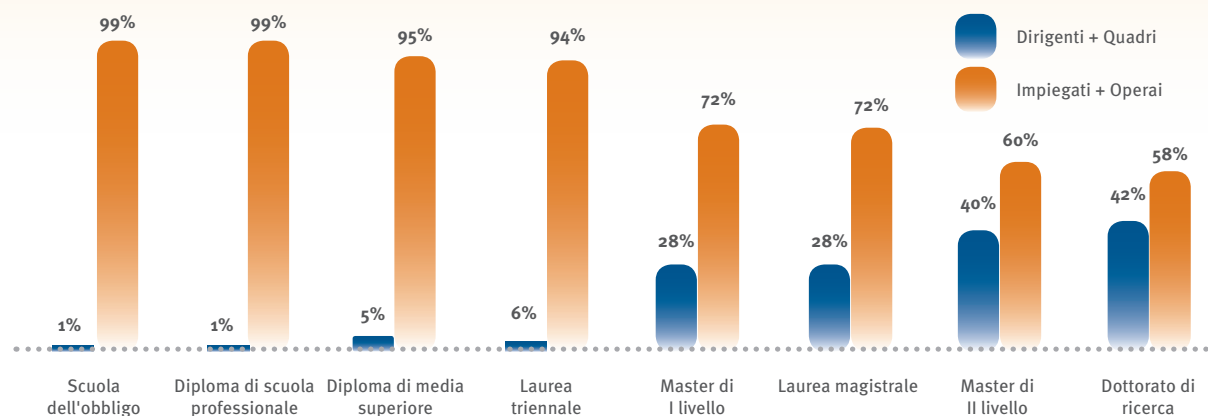
RAL MEDIA DIRIGENTI	
Non laureati	€ 99.416
Laureati	€ 103.413
<b>UNIVERSITY GAP</b>	<b>4,0%</b>

## LE UNIVERSITÀ DOVE SI FA IL MIGLIORE INVESTIMENTO

	RAL MEDIA DIRIGENTI	U_P_I
Politecnico di Milano	€ 107.091	12,6
Università Commerciale Luigi Bocconi	€ 123.022	13,2
Università Cattolica del Sacro Cuore	€ 117.439	13,8
Politecnico di Torino	€ 103.740	14,0
Università degli Studi di Parma	€ 110.800	14,7

- I dirigenti in possesso di un titolo universitario percepiscono in media livelli retributivi più elevati di quelli dei colleghi sprovvisti di una laurea (+4,0%).
- La laurea non determina differenze retributive rilevanti in generale, ma impatta in maniera significativa sulla carriera lavorativa: conseguire una laurea quinquennale o un master aumenta infatti la probabilità di ottenere una qualifica dirigenziale.
- Le università private si confermano una scelta “vincente” per quanto riguarda non solo la retribuzione di partenza, ma anche per l’opportunità di carriera che si può raggiungere. Non solo, l’U\_P\_I (University Payback Index) indica che frequentare un’università privata o un politecnico è sì più costoso, ma garantisce un tempo minore nel rientro dell’investimento fatto per studiare nell’ateneo.

## LA COMPOSIZIONE OCCUPAZIONALE



Fonte: JobPricing - University Report

## IL GAP DI GENERE



GENDER GAP: 9,6%

	RAL MEDIA 2016	RAL MEDIA 2017	TREND 2017-2016
UOMINI	€ 102.847	€ 103.405	0,5%
DONNE	€ 91.675	€ 94.315	2,9%
<b>TOTALE</b>	<b>€ 101.224</b>	<b>€ 101.821</b>	<b>0,6%</b>

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
UOMINI	72%	55%	43%	65%
DONNE	28%	45%	57%	35%

Il mercato evidenzia una disparità di retribuzioni tra uomini e donne. Il gap è significativo e pari al 9,6%, con una differenza media di oltre 9.000 € lordi annui. Il trend del 2017 indica che le retribuzioni delle donne crescono con un'intensità superiore a quella degli uomini. I dati occupazionali indicano che le donne faticano ancora a trovare spazio nella popolazione dirigenziale: solo il 28% dei dirigenti è infatti di sesso femminile.

Fonte: JobPricing - JP Salary Outlook - Gender Gap Report

## SODDISFAZIONE GENERALE

Da 0 a 10, un lavoratore dipendente quanto è soddisfatto della sua retribuzione?

### SODDISFAZIONE COMPLESSIVA

SONO SODDISFATTO IN GENERALE DEL MIO PACCHETTO RETRIBUTIVO

### EQUITÀ INTERNA

SONO RETRIBUITO EQUAMENTE RISPETTO ALLE ALTRE PERSONE CHE IN AZIENDA SVOLGONO IL MIO STESSO LAVORO

### COMPETITIVITÀ ESTERNA

IL LIVELLO RETRIBUTIVO CHE MI GARANTISCE L'AZIENDA È IN LINEA CON ALTRE REALTÀ SIMILI (CONCORRENTI, AZIENDE DI DIMENSIONI E SETTORE SIMILI)

### PERFORMANCE E RETRIBUZIONE

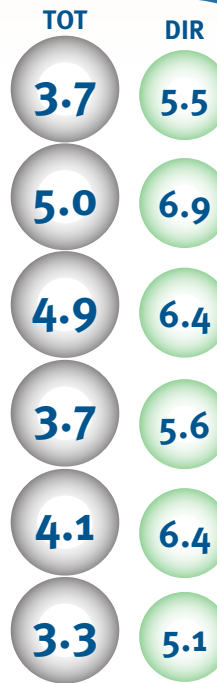
SONO RETRIBUITO SECONDO IL MIO REALE CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA MIA UNITÀ ORGANIZZATIVA (UFFICIO, REPARTO, ETC.)

### TRASPARENZA

MI SONO NOTI I MOTIVI PER CUI IN AZIENDA SI PREVEDE UN RICONOSCIMENTO DI MERITO (PREMIO, BONUS, AVANZAMENTI DI LIVELLO, ETC.)

### MERITOCRAZIA

C'È MERITOCRAZIA NELL'AZIENDA PER CUI LAVORO (ES. LE PROMOZIONI VANNO A CHI LE MERITA DI PIÙ)



## LEVE DI SODDISFAZIONE

A quali leve di reward è associato il maggior livello di soddisfazione?

	INDICE GENERALE	INDICE DIRIGENTI
Retribuzione variabile individuale (incentivi collegati a risultati)	5.0	6.0
Retribuzione variabile aziendale contrattuale (es. contratto di II livello e/o PdR)	4.5	4.9
Bonus/gratifica a fine anno (a discrezione della direzione/proprietà)	4.9	5.5
Altri premi non monetari (es. viaggi, gadget tecnologici, buoni benzina, etc.)	5.5	6.4
Benefit / Welfare - servizi ai dipendenti	5.1	6.0
Incentivi di lungo termine (variabile di medio-lungo periodo, stock option/grants, etc.)	6.3	6.5
Nessun elemento eccetto la retribuzione fissa	2.9	4.5

- La salary satisfaction dei dirigenti è pari a 5.5, contro il 3.7 rilevato su scala nazionale. Siamo poco sopra la soglia tra soddisfazione e insoddisfazione, in un mercato che vede mediamente i lavoratori insoddisfatti del proprio stipendio.
- L'equità interna, la competitività esterna e la trasparenza sono elementi di soddisfazione per i dirigenti, molto meno lo è l'aspetto della meritocrazia.
- La soddisfazione dei dirigenti è più elevata quando nel pacchetto di reward è presente un sistema di incentivazione di medio-lungo periodo.

## 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.

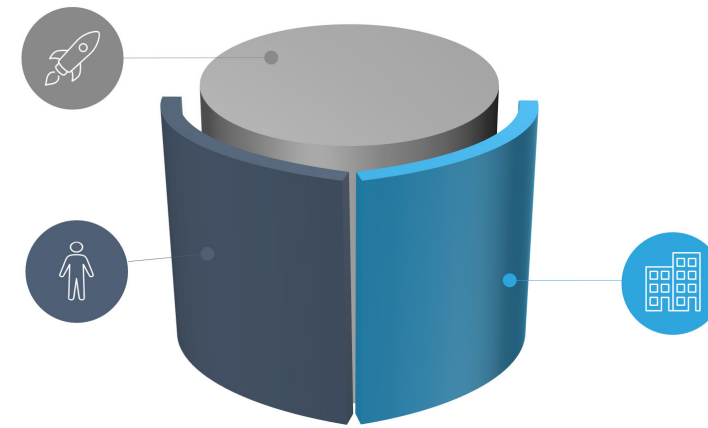
Le fonti utilizzate sono:

### INDIVIDUI

Le informazioni vengono raccolte direttamente dagli individui che rispondono, in forma del tutto anonima, al sondaggio online presente sul sito [www.jobpricing.it](http://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 "nr" sta ad 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. Tutte le informazioni pubblicate sono elaborazioni ad hoc del database di JobPricing o estratti di studi ad hoc realizzati nel 2016, 2017 e 2018 (JP Salary Outlook, Salary Satisfaction Report, University Report, Gender Gap Report, Survey Benefit).



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, si propone come punto di riferimento per lo studio del mercato del lavoro e delle dinamiche retributive: le sue pubblicazioni ne fanno oggi una fra le fonti dati più accreditate in Italia.



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

[www.jobpricing.it](http://www.jobpricing.it)

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

[www.badenochandclark.it](http://www.badenochandclark.it)

