

# AMMINISTRAZIONE, FINANZA & CONTROLLO

## 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 Amministrazione, Finanza & Controllo, 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%

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 Amministrazione, Finanza & Controllo nel 2017 è stata pari a 100.591 €, a cui si aggiunge una quota variabile pari al 18,9% 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 4° 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 Amministrazione, Finanza & Controllo hanno registrato una crescita in linea, pari a +1,0%.

	RAL	VAR		RAL	VAR
LOMBARDIA	€ 103.081	19,5%	TOSCANA	€ 96.766	14,7%
LAZIO	€ 102.145	18,7%	PUGLIA	€ 96.360	14,4%
VENETO	€ 100.814	16,7%	UMBRIA	€ 93.989	12,5%
PIEMONTE	€ 99.819	17,9%	SICILIA	€ 92.827	14,4%
LIGURIA	€ 98.483	19,3%	CAMPANIA	€ 92.633	18,3%
TRENTINO-ALTO ADIGE	€ 98.476	16,6%	MOLISE	€ 90.694	nd
SARDEGNA	€ 98.330	16,3%	MARCHE	€ 90.121	18,5%
ABRUZZO	€ 98.304	14,1%	VALLE D'AOSTA	€ 88.075	17,5%
FRIULI VENEZIA GIULIA	€ 97.787	17,1%	BASILICATA	€ 87.439	14,1%
EMILIA-ROMAGNA	€ 97.419	15,4%	CALABRIA	€ 83.058	16,1%

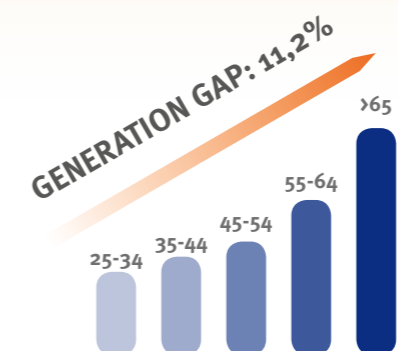
## SENIORITY NEL RUOLO

	RAL	VAR
FINO A 2 ANNI	€ 95.664	19,3%
TRA 2 E 5 ANNI	€ 96.894	18,4%
OLTRE 5 ANNI	€ 102.370	18,9%



## ETÀ ANAGRAFICA

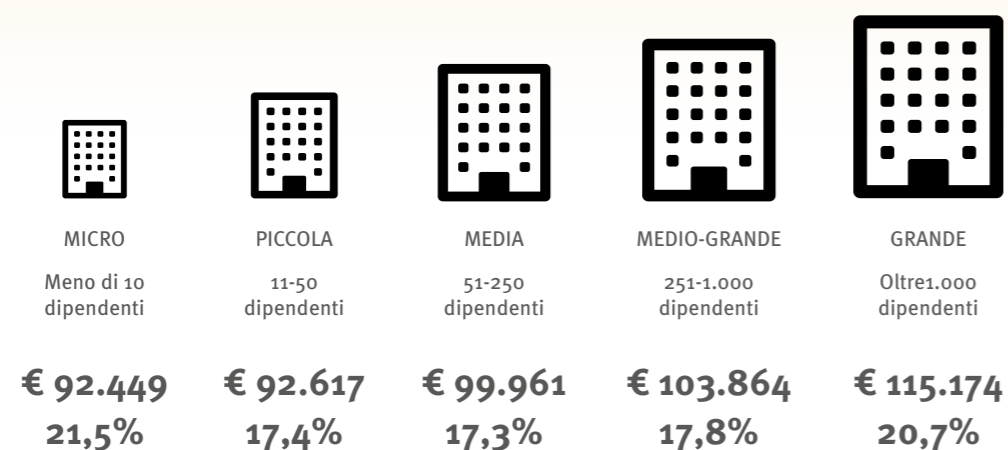
	RAL	VAR
25-34 ANNI	€ 95.330	18,1%
35-44 ANNI	€ 95.215	20,6%
45-54 ANNI	€ 102.769	18,3%
55-64 ANNI	€ 105.984	17,7%



## INDUSTRY DI MERCATO

DIRIGENTI	RAL	VAR
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	€ 108.391	21,0%
ASSICURAZIONI	€ 107.649	18,7%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 107.195	19,5%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 106.352	18,9%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 103.898	13,9%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 103.854	19,3%
TELECOMUNICAZIONI	€ 103.379	17,8%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	€ 102.655	17,0%
AUTOMOTIVE	€ 102.397	18,2%
CHIMICA	€ 101.338	16,9%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 100.052	17,7%
OIL & GAS	€ 99.898	16,6%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO AL DETTAGLIO	€ 99.317	17,8%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 99.128	21,2%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 97.436	16,2%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	€ 97.165	18,4%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 97.108	16,2%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	€ 87.820	23,2%

## DIMENSIONE AZIENDALE



DISTANZA MICRO-GRANDI AZIENDE: +24,6%

## 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 Amministrazione, Finanza e Controllo

Pianifica e assicura l’implementazione delle politiche e delle strategie relative alle attività amministrative, finanziarie e di controllo di gestione, in accordo con le indicazioni del vertice aziendale e le normative vigenti. E’ un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.

### Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo

Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività amministrative, finanziarie e di controllo di gestione di un’azienda, in accordo con le indicazioni del vertice aziendale e le normative vigenti. Nelle piccole/medie imprese, è il primo responsabile della funzione.

### Direttore Amministrazione e Finanza

Pianifica e assicura l’implementazione delle politiche e delle strategie relative alle attività amministrative e finanziarie, in accordo con le indicazioni del vertice aziendale e le normative vigenti. E’ un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.

### Direttore Amministrazione

Pianifica e assicura l’implementazione delle politiche e delle strategie relative alle attività amministrative, in accordo con le indicazioni del vertice aziendale e le normative vigenti. E’ un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.

### Direttore Tesoreria e Finanza

Pianifica ed assicura l’implementazione delle politiche e delle strategie relative alle attività finanziarie dell’azienda (tesoreria, investimenti, piani finanziari, gestione linee di credito, rapporti con le banche, etc.). E’ un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.

### Credit Manager

Gestisce, in prima persona o attraverso un gruppo di specialisti e addetti, il credito commerciale: organizzazione dei processi, definizione delle policy, prevenzione del rischio, valutazione dei pericoli di insolvenza e della solidità della clientela, etc.

### Direttore Controllo di Gestione

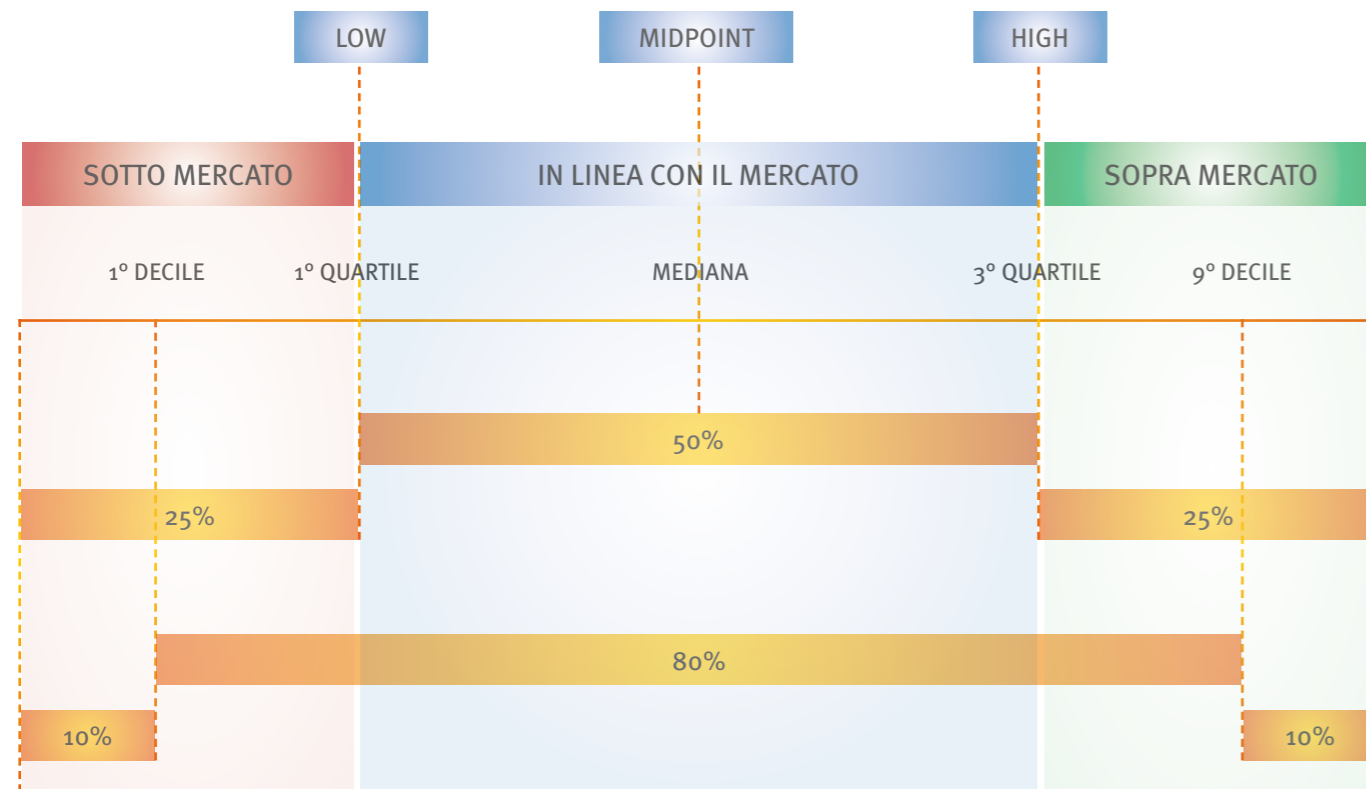
Pianifica ed assicura l’implementazione delle politiche di budgeting e controllo di un’azienda di grandi dimensioni o di un gruppo. Può coordinare un team di manager, specialisti e addetti; di norma è un dirigente di una grande impresa.

### Responsabile Controllo di Gestione

Gestisce, in prima persona o attraverso un gruppo di specialisti e addetti, le attività di definizione del budget, reporting, analisi scostamenti, flussi informativi, etc. Nelle piccole imprese è il primo responsabile della funzione, mentre nelle grandi riporta ad un direttore.

## 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 Amministrazione, Finanza e Controllo	D	87,9	105,5	124,9	20,0	74,2
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	82,0	95,0	110,1	16,7	62,1
Direttore Amministrazione e Finanza	D	85,0	101,6	121,9	17,5	66,8
Direttore Amministrazione	D	79,6	95,5	114,6	20,4	76,5
Direttore Tesoreria e Finanza	D	89,0	106,8	128,1	19,7	71,7
Credit Manager	D	84,7	98,1	113,7	16,8	82,1
Direttore Controllo di Gestione	D	85,6	102,8	123,3	19,9	82,0
Responsabile Controllo di Gestione	D	76,7	87,5	101,4	19,9	86,5

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 Amministrazione, Finanza e Controllo	D	95,7	114,1	130,3	20,4%	86,8	103,8	124,0	21,1%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	85,5	98,5	113,8	15,4%	80,4	92,9	106,8	18,5%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	88,8	106,4	127,3	18,1%	84,5	97,5	116,6	18,7%
Direttore Amministrazione	D	84,0	100,3	120,1	21,1%	80,0	93,0	110,9	21,8%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	91,5	109,4	129,9	20,1%	86,5	102,6	122,6	20,8%
Credit Manager	D	84,1	97,2	112,2	15,4%	81,0	93,4	105,4	18,5%
Direttore Controllo di Gestione	D	91,6	109,7	125,8	20,2%	83,6	99,9	119,6	20,9%
Responsabile Controllo di Gestione	D	78,6	90,8	104,9	17,5%	74,7	85,3	98,6	21,0%

		ASSICURAZIONI				AUTOMOTIVE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	100,6	120,3	133,6	22,2%	89,9	107,7	127,0	19,5%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	87,3	99,1	114,3	17,7%	84,7	97,6	112,9	17,4%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	91,8	109,8	130,3	19,7%	86,6	103,5	123,7	17,3%
Direttore Amministrazione	D	87,4	104,8	123,0	22,9%	81,7	97,5	116,6	20,1%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	96,4	115,5	133,2	21,9%	88,4	105,6	126,5	19,2%
Credit Manager	D	86,0	99,3	114,7	17,8%	83,6	96,4	111,4	17,4%
Direttore Controllo di Gestione	D	97,2	116,0	128,9	22,0%	86,6	103,4	122,2	19,3%
Responsabile Controllo di Gestione	D	80,4	89,2	102,9	20,2%	77,9	89,0	102,7	19,8%

		BANCHE E SERVIZI FINANZIARI				CHIMICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	99,7	119,2	136,9	20,1%	92,1	109,8	128,8	19,3%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	89,1	102,9	119,0	17,9%	85,8	98,5	113,7	12,8%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	93,4	111,7	133,5	17,8%	87,8	105,1	125,6	17,1%
Direttore Amministrazione	D	88,0	105,3	126,0	20,7%	82,8	99,1	118,8	19,9%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	95,7	114,7	136,4	19,8%	90,0	107,4	128,4	19,0%
Credit Manager	D	88,2	101,8	117,6	18,0%	84,7	97,7	113,1	12,9%
Direttore Controllo di Gestione	D	95,9	115,0	132,1	19,8%	88,6	106,1	124,1	19,1%
Responsabile Controllo di Gestione	D	82,5	92,7	106,8	20,4%	79,3	88,6	102,6	14,6%

## I DATI DEL MERCATO PER INDUSTRY

		CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA				EDILIZIA E COSTRUZIONI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	88,5	106,2	125,1	19,4%	87,7	105,0	123,4	19,7%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	77,8	82,7	95,7	17,5%	84,6	97,7	112,9	12,5%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	85,3	102,3	122,0	17,2%	84,2	100,8	120,5	17,5%
Direttore Amministrazione	D	80,6	96,2	115,3	20,0%	79,4	95,0	113,4	20,4%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	87,2	104,2	124,8	19,1%	86,2	102,9	123,1	19,4%
Credit Manager	D	76,7	83,0	95,7	17,5%	84,6	97,9	111,3	12,6%
Direttore Controllo di Gestione	D	85,9	102,5	120,7	19,2%	84,4	101,0	119,0	19,5%
Responsabile Controllo di Gestione	D	71,6	74,5	85,7	19,9%	78,3	90,2	104,1	14,3%

		ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI				FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	89,0	106,5	124,3	22,6%	94,4	112,9	134,7	22,9%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	86,5	100,1	115,5	20,0%	85,4	91,0	104,8	17,6%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	84,8	101,2	121,2	20,0%	91,9	108,2	129,5	20,3%
Direttore Amministrazione	D	79,7	95,6	114,3	23,3%	86,7	103,6	124,0	23,6%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	86,6	103,3	123,6	22,3%	93,9	112,4	134,6	22,6%
Credit Manager	D	85,5	98,6	113,9	20,0%	84,3	91,4	105,5	17,7%
Direttore Controllo di Gestione	D	85,9	102,5	119,6	22,4%	91,1	108,9	130,1	22,6%
Responsabile Controllo di Gestione	D	80,0	91,3	105,5	22,8%	78,6	81,9	94,5	20,1%

		GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO				OIL & GAS			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	87,4	104,1	121,2	18,7%	92,5	110,9	132,5	18,0%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	74,3	85,5	98,7	18,5%	86,7	100,3	115,9	19,8%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	82,4	98,6	118,0	16,6%	90,5	104,4	124,7	16,0%
Direttore Amministrazione	D	78,0	93,1	111,6	19,3%	85,1	99,8	119,4	18,6%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	84,4	101,0	120,5	18,5%	92,3	110,1	131,7	17,8%
Credit Manager	D	73,1	84,6	97,7	18,6%	85,6	99,1	114,6	19,8%
Direttore Controllo di Gestione	D	83,8	100,3	116,6	18,5%	89,2	107,0	127,8	17,8%
Responsabile Controllo di Gestione	D	68,6	79,0	91,1	21,1%	80,2	91,1	105,2	22,6%

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 Amministrazione, Finanza e Controllo	D	85,1	101,8	121,9	18,3%	83,1	99,1	115,4	19,7%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	80,6	89,8	103,9	14,5%	82,1	93,1	107,5	14,3%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	83,1	97,5	116,6	16,2%	78,7	94,1	112,5	17,5%
Direttore Amministrazione	D	78,5	92,9	110,8	18,8%	74,1	88,6	106,0	20,3%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	84,9	101,5	121,2	18,0%	80,4	96,2	114,7	19,4%
Credit Manager	D	79,6	90,1	104,0	14,5%	80,9	93,4	107,9	14,3%
Direttore Controllo di Gestione	D	82,2	98,0	117,4	18,1%	79,9	95,5	111,4	19,5%
Responsabile Controllo di Gestione	D	74,9	80,6	93,4	16,5%	75,5	83,8	96,6	16,3%

		METALLURGIA E SIDERURGIA				SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	88,5	105,6	126,3	17,9%	78,7	94,4	112,5	22,9%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	80,4	89,6	103,4	13,1%	75,8	87,6	101,3	12,8%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	86,4	100,9	121,0	15,9%	76,9	89,5	107,4	20,3%
Direttore Amministrazione	D	81,3	96,3	115,2	18,5%	72,4	85,4	101,9	23,6%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	87,9	105,2	125,8	17,7%	78,6	93,7	112,4	22,6%
Credit Manager	D	79,3	89,9	103,9	13,2%	75,0	86,6	99,8	12,9%
Direttore Controllo di Gestione	D	85,4	101,9	121,8	17,7%	76,1	90,9	108,8	22,6%
Responsabile Controllo di Gestione	D	74,6	80,5	92,9	15,0%	70,2	80,8	93,5	14,6%

		TELECOMUNICAZIONI				TRASPORTI E LOGISTICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	94,1	112,2	127,8	24,2%	84,4	100,8	120,3	18,1%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	83,9	97,0	112,0	16,8%	80,0	92,1	106,3	18,1%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	87,3	104,4	124,8	21,4%	82,3	93,5	111,9	16,1%
Direttore Amministrazione	D	82,2	98,2	117,5	25,0%	77,7	89,2	106,8	18,7%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	90,0	107,6	127,4	23,8%	83,9	98,6	117,6	17,9%
Credit Manager	D	83,2	96,0	110,7	16,8%	78,8	90,9	105,0	18,2%
Direttore Controllo di Gestione	D	90,4	108,1	123,4	23,9%	81,3	97,3	116,0	17,9%
Responsabile Controllo di Gestione	D	77,4	89,4	103,5	19,1%	73,5	83,5	96,2	20,7%

		PICCOLA				MEDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	75,7	89,2	105,6	17,3%	85,8	101,3	119,6	18,6%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	78,2	89,0	103,1	16,8%	80,1	92,8	107,6	15,9%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	74,4	85,2	100,7	15,2%	84,6	99,8	117,5	16,3%
Direttore Amministrazione	D	68,2	80,4	95,0	17,5%	77,1	91,2	107,6	18,8%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	70,9	82,9	98,0	16,0%	80,0	94,6	111,9	17,2%
Credit Manager	D	78,3	88,7	102,8	17,0%	80,5	93,1	107,8	16,1%
Direttore Controllo di Gestione	D	67,7	79,6	94,1	16,4%	76,7	90,3	106,7	17,6%
Responsabile Controllo di Gestione	D	70,9	78,1	90,5	19,6%	72,9	83,7	97,2	18,5%

		MEDIO-GRANDE				GRANDE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	91,1	107,3	126,3	20,0%	111,7	131,8	147,8	22,2%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	83,8	96,4	111,7	15,4%	86,1	99,5	114,9	17,5%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	88,9	105,0	124,1	17,5%	104,2	123,3	145,4	19,4%
Direttore Amministrazione	D	81,5	96,2	113,5	20,2%	97,8	115,6	132,7	22,4%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	84,5	100,0	118,0	18,5%	101,2	119,4	138,1	20,6%
Credit Manager	D	84,0	96,3	111,3	15,6%	86,3	99,9	115,5	17,7%
Direttore Controllo di Gestione	D	81,0	95,2	112,6	18,9%	98,6	116,1	132,0	21,0%
Responsabile Controllo di Gestione	D	76,1	84,5	97,9	18,0%	77,8	89,9	104,1	20,3%

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 Amministrazione, Finanza e Controllo	D	80,4	96,2	115,6	17,7%	87,0	104,3	124,5	19,5%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	68,4	79,4	91,6	16,9%	80,0	92,5	107,4	16,7%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	79,1	92,6	110,9	15,4%	85,2	100,9	120,9	17,0%
Direttore Amministrazione	D	73,9	88,5	106,2	18,1%	79,6	95,6	114,4	19,9%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	83,0	99,1	118,8	17,4%	89,1	106,9	128,2	19,2%
Credit Manager	D	69,5	80,7	93,4	17,8%	81,6	94,2	109,2	17,5%
Direttore Controllo di Gestione	D	78,8	94,7	113,5	17,4%	85,3	102,1	122,1	19,2%
Responsabile Controllo di Gestione	D	63,7	73,4	85,1	20,0%	74,6	85,9	99,5	19,7%

		FRIULI VENEZIA GIULIA				EMILIA-ROMAGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	82,5	98,9	118,7	20,9%	85,9	102,8	123,2	19,0%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	81,5	94,4	109,3	17,6%	78,1	90,6	104,9	13,3%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	80,9	94,6	113,5	18,2%	84,4	99,2	118,8	16,6%
Direttore Amministrazione	D	75,9	90,7	108,7	21,3%	79,0	94,5	113,5	19,4%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	85,0	101,7	122,1	20,6%	88,2	105,8	127,0	18,7%
Credit Manager	D	82,8	96,0	110,9	18,5%	79,5	92,0	106,6	14,0%
Direttore Controllo di Gestione	D	81,2	97,3	116,5	20,5%	84,1	100,9	120,8	18,7%
Responsabile Controllo di Gestione	D	75,8	87,6	101,5	20,8%	72,8	83,3	96,0	15,8%

		LIGURIA				LOMBARDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	84,4	101,5	119,7	17,5%	91,3	109,6	127,6	20,5%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	82,2	94,7	109,8	17,9%	84,5	97,9	113,2	16,5%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	81,7	97,8	117,3	15,3%	87,2	104,5	125,3	17,9%
Direttore Amministrazione	D	76,7	91,8	109,9	17,9%	81,8	98,2	117,7	21,0%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	85,7	102,8	123,1	17,2%	91,3	109,7	131,3	20,2%
Credit Manager	D	83,5	96,7	111,8	18,8%	86,1	99,8	115,1	17,4%
Direttore Controllo di Gestione	D	81,7	98,1	117,3	17,2%	87,8	105,3	125,6	20,2%
Responsabile Controllo di Gestione	D	76,1	88,4	102,3	21,2%	78,5	89,5	103,7	19,6%

		TOSCANA				MARCHE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	81,7	98,0	116,5	17,4%	81,2	97,0	116,4	21,4%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	81,0	92,3	107,1	15,1%	77,8	90,0	104,2	18,1%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	79,4	94,8	113,4	15,2%	79,4	91,9	110,0	18,6%
Direttore Amministrazione	D	74,5	89,3	107,3	17,8%	74,6	88,2	105,6	21,8%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	83,5	100,2	120,0	17,2%	83,2	99,5	119,4	21,0%
Credit Manager	D	82,6	93,3	107,7	15,9%	79,1	91,3	105,6	19,1%
Direttore Controllo di Gestione	D	79,5	95,5	114,5	17,2%	79,8	95,2	114,5	21,0%
Responsabile Controllo di Gestione	D	75,4	83,5	96,7	17,9%	72,5	81,4	94,2	21,5%

		VENETO				TRENTINO-ALTO ADIGE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	85,9	102,7	121,6	19,2%	81,4	97,4	116,2	19,8%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	80,9	93,8	108,6	13,0%	83,8	97,1	112,3	21,1%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	83,1	99,3	119,2	16,7%	79,5	94,5	113,2	17,2%
Direttore Amministrazione	D	77,8	93,0	111,5	19,6%	74,4	89,1	106,8	20,2%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	86,8	104,4	124,9	18,9%	83,0	99,8	119,6	19,5%
Credit Manager	D	82,4	95,5	110,5	13,7%	85,4	98,8	114,5	22,2%
Direttore Controllo di Gestione	D	82,9	99,6	119,2	18,9%	79,2	95,1	113,9	19,5%
Responsabile Controllo di Gestione	D	75,3	86,9	100,8	15,5%	78,0	88,6	102,5	25,1%

		UMBRIA				LAZIO			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	80,3	96,1	115,2	15,5%	92,3	110,3	127,6	21,1%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	77,6	89,7	104,3	9,6%	82,9	96,2	111,2	18,2%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	78,5	91,8	110,1	13,5%	87,4	104,7	125,4	18,4%
Direttore Amministrazione	D	73,7	87,8	105,2	15,9%	81,9	98,2	117,5	21,5%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	82,5	99,0	118,5	15,3%	91,6	109,5	131,6	20,8%
Credit Manager	D	79,0	91,3	105,7	10,1%	84,2	97,8	112,9	19,1%
Direttore Controllo di Gestione	D	78,6	94,5	112,9	15,3%	88,4	105,9	125,2	20,8%
Responsabile Controllo di Gestione	D	72,1	83,5	96,8	11,4%	77,0	87,8	101,7	21,5%

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

		ABRUZZO				CAMPANIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	87,1	104,7	123,5	17,7%	79,7	95,6	105,0	17,3%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	79,4	92,0	106,5	10,9%	79,8	88,1	102,1	18,0%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	84,3	101,3	121,3	15,4%	73,0	87,6	103,3	15,1%
Direttore Amministrazione	D	79,2	94,7	113,7	18,0%	69,8	83,6	96,6	17,7%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	88,7	106,1	127,0	17,4%	78,8	94,6	108,4	17,1%
Credit Manager	D	80,8	93,8	108,3	11,4%	81,3	88,8	102,8	18,9%
Direttore Controllo di Gestione	D	84,3	101,2	121,3	17,4%	76,6	91,8	103,1	17,1%
Responsabile Controllo di Gestione	D	73,9	85,1	98,6	12,9%	74,1	79,5	92,1	21,3%

		MOLISE				PUGLIA				BASILICATA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	nd	nd	nd	nd	79,1	95,0	113,6	19,6%	75,4	90,5	104,9	14,3%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	nd	nd	nd	nd	74,9	86,5	100,1	11,0%	nd	nd	nd	nd
Direttore Amministrazione e Finanza	D	nd	nd	nd	nd	77,7	91,9	110,0	17,1%	71,8	85,9	102,8	12,5%
Direttore Amministrazione	D	nd	nd	nd	nd	72,8	87,1	104,4	20,1%	67,1	80,6	96,7	14,6%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	nd	nd	nd	nd	81,6	97,8	116,9	19,4%	75,3	90,1	107,8	14,1%
Credit Manager	D	nd	nd	nd	nd	76,1	88,1	102,1	11,5%	nd	nd	nd	nd
Direttore Controllo di Gestione	D	nd	nd	nd	nd	77,6	93,1	111,8	19,4%	72,3	86,8	103,1	14,1%
Responsabile Controllo di Gestione	D	nd	nd	nd	nd	69,5	79,6	92,2	13,0%	nd	nd	nd	nd

		CALABRIA				SICILIA				SARDEGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	72,6	87,1	104,3	17,5%	81,6	97,8	117,3	19,5%	83,4	99,9	116,0	19,1%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	nd	nd	nd	nd	74,8	80,0	92,3	9,9%	84,0	96,3	111,4	13,7%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	71,0	83,6	99,9	15,3%	80,1	92,4	110,7	17,0%	79,1	95,0	113,7	16,6%
Direttore Amministrazione	D	66,8	80,0	95,7	17,9%	75,1	88,6	105,8	19,9%	74,3	89,0	106,6	19,5%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	74,6	89,7	107,5	17,3%	84,1	100,1	119,9	19,2%	82,9	99,5	119,5	18,8%
Credit Manager	D	nd	nd	nd	nd	76,2	81,1	93,7	10,4%	85,2	97,4	112,9	14,4%
Direttore Controllo di Gestione	D	71,3	85,3	102,2	17,3%	80,0	95,9	115,2	19,2%	80,3	96,2	113,7	18,8%
Responsabile Controllo di Gestione	D	nd	nd	nd	nd	69,6	72,3	83,4	11,7%	78,1	87,0	100,3	16,2%

## I DATI DI MERCATO PER ETÀ ANAGRAFICA

		25-34 ANNI				35-44 ANNI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	75,6	90,1	108,0	18,3%	83,2	99,5	118,3	20,4%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	73,4	84,4	97,4	12,0%	79,3	91,9	106,2	17,8%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	73,5	84,4	100,8	16,1%	80,7	95,3	113,9	17,9%
Direttore Amministrazione	D	67,9	79,8	95,5	19,0%	74,2	88,9	106,6	21,2%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	78,5	91,7	109,9	18,1%	85,9	102,6	122,8	20,2%
Credit Manager	D	74,9	86,5	99,9	12,0%	81,1	93,5	108,1	17,8%
Direttore Controllo di Gestione	D	75,5	90,4	108,2	18,2%	82,7	98,9	118,7	20,3%
Responsabile Controllo di Gestione	D	68,8	77,0	89,2	14,3%	74,1	84,7	98,1	21,3%

		45-54 ANNI				55 ANNI O PIÙ			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo	D	90,7	108,5	126,9	20,2%	96,8	116,1	133,3	18,8%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	85,4	98,7	114,3	16,4%	85,4	97,9	113,5	15,9%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	86,8	103,7	123,9	17,8%	90,7	108,8	130,3	16,5%
Direttore Amministrazione	D	80,0	95,6	114,4	21,0%	83,6	100,1	119,7	19,5%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	92,3	110,3	131,9	20,1%	96,5	115,4	138,1	18,6%
Credit Manager	D	87,0	100,6	116,7	16,5%	86,8	100,7	116,5	15,9%
Direttore Controllo di Gestione	D	88,9	106,5	127,3	20,1%	94,2	112,7	133,4	18,7%
Responsabile Controllo di Gestione	D	79,8	91,0	105,3	19,6%	79,6	89,6	103,8	19,0%

## 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 Amministrazione, Finanza e Controllo	D	82,1	98,3	117,8	19,7%	85,5	102,5	122,1	20,8%	89,9	107,9	126,9	19,9%
Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo	D	82,2	94,9	109,7	16,2%	80,0	92,6	107,5	18,1%	82,5	95,5	110,9	16,3%
Direttore Amministrazione e Finanza	D	80,5	94,8	113,8	17,3%	83,1	99,2	119,1	18,2%	86,7	103,7	124,2	17,4%
Direttore Amministrazione	D	74,9	89,5	107,1	20,2%	77,3	92,7	111,3	21,2%	80,5	96,3	115,7	20,3%
Direttore Tesoreria e Finanza	D	84,2	101,1	120,9	19,4%	87,3	104,7	125,2	20,4%	90,7	108,8	130,2	19,5%
Credit Manager	D	84,7	98,3	113,9	16,6%	82,4	95,6	110,7	18,5%	84,8	98,5	114,3	16,7%
Direttore Controllo di Gestione	D	81,1	97,5	116,6	19,6%	84,1	101,0	120,7	20,6%	87,5	104,6	125,4	19,7%
Responsabile Controllo di Gestione	D	76,9	86,5	100,3	19,3%	75,1	86,8	100,5	21,6%	77,3	87,4	101,2	19,4%

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.

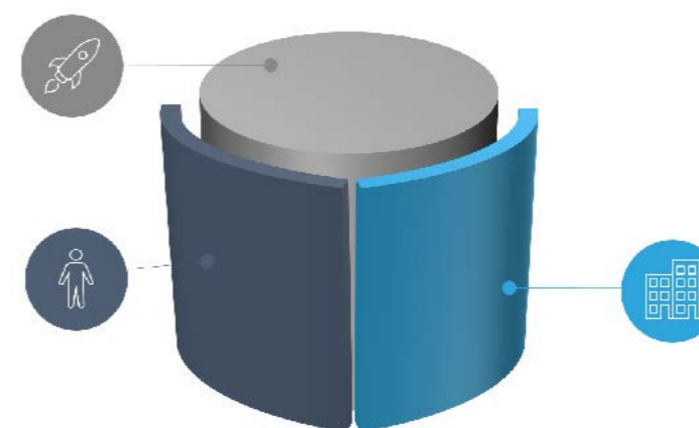
Le fonti utilizzate sono:

### INDIVIDUI

Le informazioni vengono raccolte direttamente dagli individui che rispondono, in forma del tutto anonima, al sondaggio online presente sul sito [www.jobpricing.it](http://www.jobpricing.it)

### AZIENDE

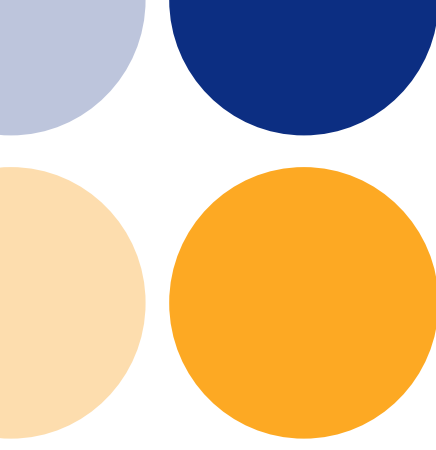
i dati forniti dalle direzioni HR delle aziende clienti vengono rielaborati in forma anonima e costituiscono un panel di controllo fondamentale



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 "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](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)



Badenoch  
& Clark