

BADENOCH
+ CLARK

RISORSE UMANE & ORGANIZZAZIONE

SALARY GUIDE 2019

LA GUIDA 2019 ALLE RETRIBUZIONI
DEI DIRIGENTI IN ITALIA

in collaborazione con



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 400.000 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.

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 |
| • Il mercato retributivo per ruolo | 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 2018 hanno registrato un lieve decremento retributivo (-0,7%) rispetto all'anno precedente.

QUALIFICA	RAL 2017	RAL 2018	TREND 2018-2017
Dirigenti	€ 101.821	€ 101.096	-0,7%
Quadri	€ 54.021	€ 54.136	0,2%
Impiegati	€ 30.814	€ 30.770	-0,1%
Operai	€ 24.865	€ 24.780	-0,3%
TOTALE	€ 29.380	€ 29.278	-0,3%

VAR – LA RETRIBUZIONE VARIABILE

Per i dirigenti la quota variabile è consistente, pari a una media di oltre 19mila euro e riferita al 76,8% di dirigenti che nell'ultimo anno ha percepito una quota variabile. L'incidenza media sulla RAL di queste figure è pari al 20,0%.

QUALIFICA	% INCIDENZA SULLA RAL	MEDIA IN € DEI PERCETTORI	% PERCETTORI
Dirigenti	20,0%	€ 19.234	76,8%
Quadri	11,6%	€ 6.059	70,7%
Impiegati	8,3%	€ 2.485	64,3%

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 2018.

FAMIGLIE PROFESSIONALI

	RAL	VAR
DIREZIONE GENERALE	113.694 €	22,3%
LEGALE & COMPLIANCE	103.465 €	18,4%
MARKETING & COMUNICAZIONE	100.479 €	19,2%
AMMINISTRAZIONE, FINANZA & CONTROLLO	99.195 €	18,2%
VENDITE & CUSTOMER SERVICE	98.447 €	22,0%
ACQUISTI, LOGISTICA, SUPPLY CHAIN	97.550 €	17,7%
RISORSE UMANE & ORGANIZZAZIONE	97.467 €	19,0%
PRODUZIONE & QUALITÀ	94.150 €	16,6%
RICERCA & SVILUPPO	94.039 €	17,2%
IT & WEB	92.658 €	17,2%

	TREND RAL 2017-2018
VENDITE & CUSTOMER SERVICE	0,5%
ACQUISTI, LOGISTICA, SUPPLY CHAIN	0,1%
RICERCA & SVILUPPO	0,1%
MARKETING & COMUNICAZIONE	-0,4%
RISORSE UMANE & ORGANIZZAZIONE	-0,5%
IT & WEB	-0,6%
PRODUZIONE & QUALITÀ	-1,1%
AMMINISTRAZIONE, FINANZA & CONTROLLO	-1,4%
LEGALE & COMPLIANCE	-2,0%
DIREZIONE GENERALE	-2,0%

La RAL media dei Dirigenti dell'area Risorse Umane & Organizzazione nel 2018 è stata pari a 97.467 €, a cui si aggiunge una quota variabile pari al 19,0% della RAL (relativa a coloro che nell'ultimo anno ha percepito una quota variabile). Nella graduatoria delle 10 funzioni proposte, questa famiglia professionale si posiziona al 7° posto.

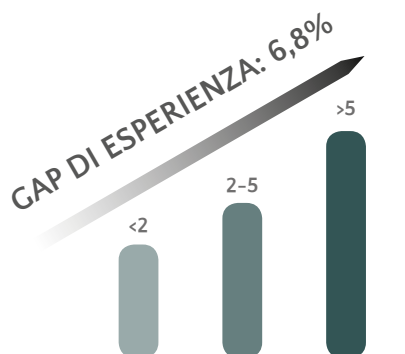
Il ranking delle retribuzioni per famiglia professionale è condizionato dalla distribuzione dei profili dirigenziali nelle aziende: all'interno delle singole aziende i dirigenti di "linea" sono meglio retribuiti dei colleghi di "staff", ma, allo stesso tempo, i dati aggregati sopravvalutano comparativamente 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 2017-2018 è stato negativo per la popolazione dirigenziale, -0,7% rispetto al 2017. I dirigenti dell'area Risorse Umane & Organizzazione hanno registrato un calo delle retribuzioni lievemente inferiore, pari a -0,5%.

REGIONE

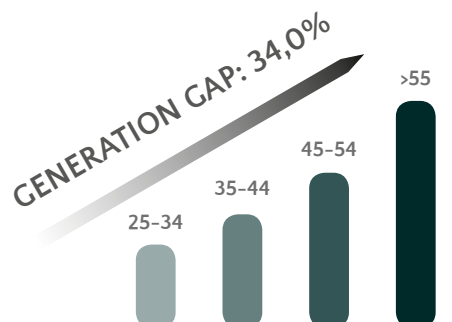
	RAL	VAR		RAL	VAR
LOMBARDIA	104.915 €	20,5%	PUGLIA	92.254 €	14,1%
LAZIO	99.885 €	20,8%	MARCHE	91.875 €	15,9%
TRENTINO-ALTO ADIGE	98.726 €	20,3%	MOLISE	90.733 €	13,3%
VENETO	98.564 €	18,1%	UMBRIA	89.609 €	10,8%
SARDEGNA	97.376 €	19,1%	CAMPANIA	89.297 €	20,4%
PIEMONTE	96.755 €	15,4%	SICILIA	89.015 €	16,1%
EMILIA-ROMAGNA	95.343 €	16,3%	TOSCANA	88.808 €	19,1%
LIGURIA	94.852 €	20,3%	VALLE D'AOSTA	85.669 €	16,7%
FRIULI VENEZIA GIULIA	94.345 €	22,0%	BASILICATA	83.518 €	15,8%
ABRUZZO	92.983 €	13,8%	CALABRIA	83.448 €	nd

SENIORITY NEL RUOLO



	RAL	VAR
FINO A 2 ANNI	93.942 €	21,5%
TRA 2 E 5 ANNI	96.319 €	20,4%
OLTRE 5 ANNI	100.334 €	18,7%

ETÀ ANAGRAFICA


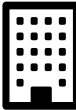
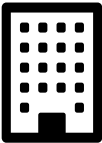
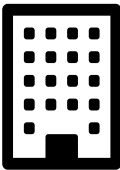
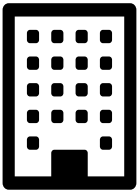


	RAL	VAR
25-34 ANNI	77.081 €	21,8%
35-44 ANNI	91.315 €	19,7%
45-54 ANNI	102.120 €	18,9%
55 ANNI O PIU'	103.282 €	17,6%

INDUSTRY DI MERCATO

	RAL	VAR
TELECOMUNICAZIONI	108.006 €	20,7%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	107.503 €	21,1%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	106.695 €	21,0%
ASSICURAZIONI	106.506 €	21,4%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	104.731 €	21,3%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	103.611 €	20,8%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	102.175 €	20,4%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	101.079 €	21,8%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	100.102 €	15,6%
METALLURGIA E SIDERURGIA	99.461 €	13,9%
AUTOMOTIVE	98.993 €	13,4%
OIL & GAS	98.768 €	18,3%
TRASPORTI E LOGISTICA	94.844 €	17,6%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	94.609 €	14,3%
CHIMICA	93.946 €	16,6%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	92.841 €	22,0%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO AL DETTAGLIO	92.756 €	23,1%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	91.380 €	14,8%

DIMENSIONE AZIENDALE

				
MICRO	PICCOLA	MEDIA	MEDIO-GRANDE	GRANDE
Meno di 10 dipendenti	11-50 dipendenti	51-250 dipendenti	251-1.000 dipendenti	Oltre 1.000 dipendenti
79.193 €	80.668 €	88.753 €	95.804 €	111.280 €
23,6%	17,1%	17,2%	17,8%	21,1%

DISTANZA MICRO-GRANDI AZIENDE: +40,5%

I RUOLI OGGETTO DELL'ANALISI

La Salary Guide contiene le 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, 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

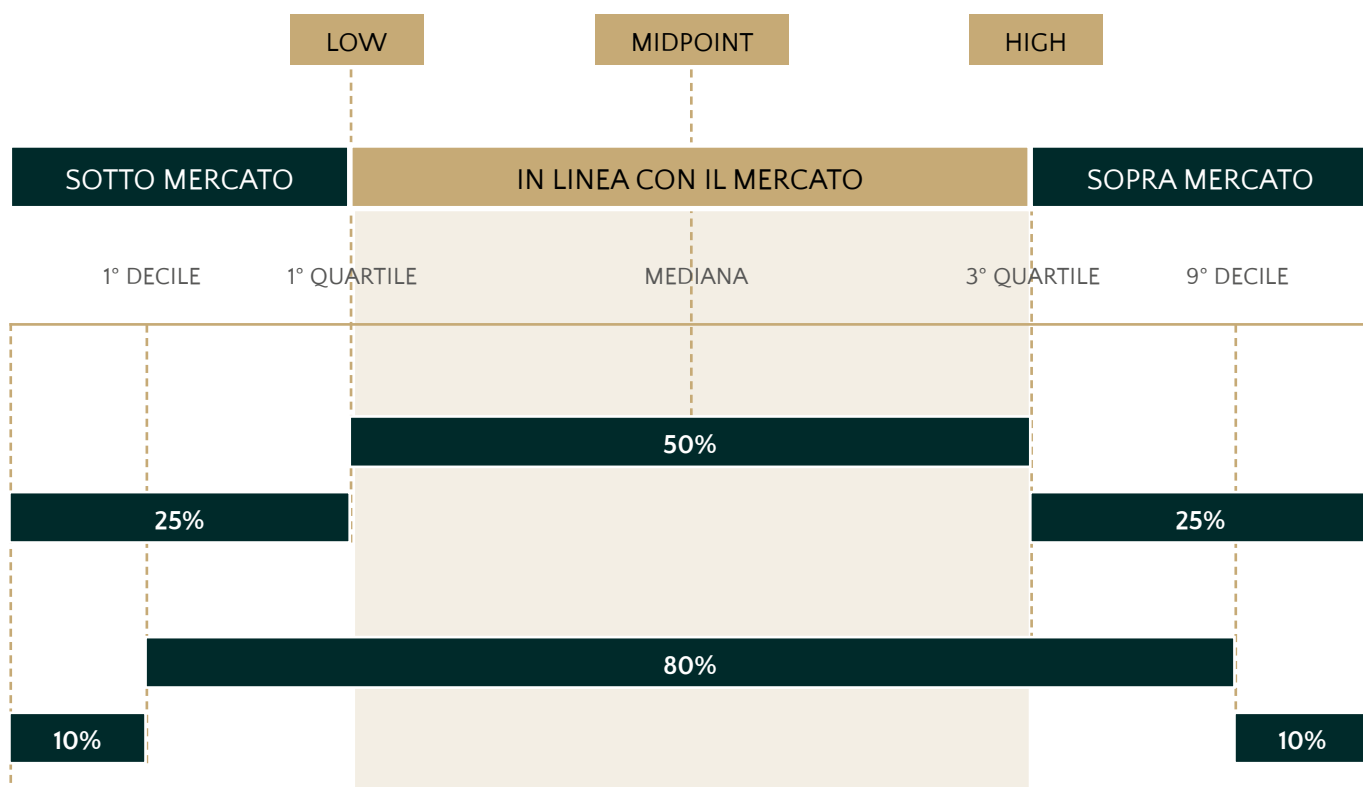
Gestisce, direttamente o tramite un piccolo gruppo di specialisti, le relazioni sindacali ai vari livelli di contrattazione: stesura dei contratti (individuali e collettivi), garanzia dell'applicazione delle leggi in vigore, interpretazione delle normative, consulenza nei progetti di ristrutturazione,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

COME LEGGERE IL MERCATO RETRIBUTIVO

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



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;

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	D	84,9	102,0	119,4	20,6	71,6
Responsabile Risorse Umane	D	76,8	88,7	102,4	20,5	87,0
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	84,4	96,8	112,0	18,5	89,1
Responsabile Compensation/Benefits	D	89,2	103,4	119,3	18,2	86,7
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	77,8	89,9	103,8	16,4	90,3
Responsabile Organizzazione	D	80,6	93,5	108,2	20,3	73,0
Responsabile Relazioni Industriali	D	80,1	92,5	106,8	17,1	57,1
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	78,4	90,0	104,2	17,0	75,0

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 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	D	91,9	110,3	124,9	19,5%	83,5	99,7	118,5	22,1%
Responsabile Risorse Umane	D	79,3	91,4	102,9	18,8%	77,9	89,3	102,9	18,9%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	85,0	97,2	112,1	17,3%	82,6	95,5	108,2	17,0%
Responsabile Compensation/Benefits	D	92,3	107,0	117,7	14,8%	90,5	104,5	111,0	13,1%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	77,2	89,0	102,4	15,1%	78,0	89,0	101,5	13,1%
Responsabile Organizzazione	D	84,7	97,6	112,2	19,1%	83,3	96,2	107,1	19,4%
Responsabile Relazioni Industriali	D	82,7	95,4	109,3	22,3%	80,7	93,3	106,3	24,2%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	78,1	89,2	102,6	14,6%	78,4	90,4	104,0	12,5%

		ASSICURAZIONI				AUTOMOTIVE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	96,5	115,7	128,0	23,5%	87,1	104,2	122,6	21,4%
Responsabile Risorse Umane	D	84,0	97,1	111,4	25,3%	77,3	89,5	102,3	19,9%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	88,5	101,9	117,7	23,2%	85,1	98,2	112,6	18,5%
Responsabile Compensation/Benefits	D	91,0	105,5	120,2	19,7%	91,2	105,3	117,0	15,7%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	83,1	93,9	108,7	20,1%	77,9	89,8	103,3	16,0%
Responsabile Organizzazione	D	87,4	100,7	116,4	25,4%	84,9	98,0	113,0	20,3%
Responsabile Relazioni Industriali	D	87,2	100,1	115,1	29,7%	81,0	93,8	108,2	23,6%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	85,0	93,3	107,6	19,6%	78,4	90,2	103,4	15,7%

		BANCHE E SERVIZI FINANZIARI				CHIMICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	96,0	115,1	130,9	22,0%	88,3	106,0	123,7	17,5%
Responsabile Risorse Umane	D	85,0	97,4	112,3	25,2%	79,4	91,5	104,7	17,6%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	90,6	104,5	120,8	23,5%	87,0	100,4	116,0	16,3%
Responsabile Compensation/Benefits	D	94,1	108,7	123,5	19,9%	89,8	104,1	118,3	14,0%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	84,7	98,2	113,0	20,1%	80,2	92,0	105,7	14,2%
Responsabile Organizzazione	D	89,4	103,8	118,8	25,8%	85,8	99,5	115,0	18,0%
Responsabile Relazioni Industriali	D	88,1	101,0	115,7	29,9%	82,7	95,4	109,8	20,9%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	86,1	96,5	111,5	19,6%	80,2	91,9	106,1	13,7%

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

		CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA				EDILIZIA E COSTRUZIONI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	85,7	102,2	119,8	20,3%	85,0	100,9	119,2	19,7%
Responsabile Risorse Umane	D	71,4	81,6	93,9	23,5%	80,9	93,3	103,8	16,0%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	78,3	84,9	98,2	21,9%	86,8	99,6	114,6	14,9%
Responsabile Compensation/Benefits	D	80,8	92,7	106,5	18,6%	94,9	109,1	116,8	12,7%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	71,5	78,9	91,0	18,9%	79,6	91,4	104,5	12,8%
Responsabile Organizzazione	D	77,8	85,4	98,2	23,9%	86,9	99,9	113,2	16,2%
Responsabile Relazioni Industriali	D	74,5	84,6	96,9	27,8%	84,7	97,7	108,8	19,0%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	72,1	77,1	89,4	18,4%	79,6	91,3	105,4	12,6%

		ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI				FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	85,7	102,6	119,0	23,4%	92,0	109,1	129,6	23,7%
Responsabile Risorse Umane	D	80,2	92,5	106,5	25,3%	81,5	93,0	107,1	24,5%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	88,2	101,5	117,2	23,6%	86,2	93,4	107,9	22,9%
Responsabile Compensation/Benefits	D	92,7	107,5	119,4	20,1%	88,4	102,4	118,2	19,4%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	81,3	93,1	107,0	20,3%	80,9	86,6	100,5	19,8%
Responsabile Organizzazione	D	86,9	100,1	115,6	26,0%	85,4	93,8	108,4	25,2%
Responsabile Relazioni Industriali	D	83,1	96,2	110,8	30,3%	84,4	96,5	111,1	29,3%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	81,8	93,7	107,7	19,8%	82,2	85,1	98,3	19,4%

		GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO				OIL & GAS			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	83,8	100,2	115,7	19,3%	89,2	106,1	127,0	20,0%
Responsabile Risorse Umane	D	70,9	81,6	93,7	25,1%	79,5	91,4	105,1	22,6%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	75,3	86,6	100,2	23,3%	87,5	101,0	115,9	21,2%
Responsabile Compensation/Benefits	D	80,8	93,3	102,5	19,9%	92,9	107,2	120,5	18,1%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	70,3	81,2	93,7	20,2%	80,5	92,5	105,8	18,3%
Responsabile Organizzazione	D	74,6	85,9	99,4	25,7%	87,1	100,7	116,1	23,1%
Responsabile Relazioni Industriali	D	73,6	84,2	97,2	29,8%	84,0	96,6	111,9	26,9%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	71,9	82,7	94,7	19,8%	80,4	92,3	106,2	17,6%

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 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	D	81,6	97,8	116,0	19,4%	79,8	95,7	110,5	20,1%
Responsabile Risorse Umane	D	74,6	85,5	98,7	17,1%	76,0	87,5	100,1	15,3%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	81,6	92,3	106,6	16,0%	83,1	95,5	110,5	14,3%
Responsabile Compensation/Benefits	D	83,6	96,1	111,6	13,6%	85,3	98,8	113,1	12,0%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	75,3	85,3	98,9	13,6%	76,4	88,1	100,9	12,2%
Responsabile Organizzazione	D	80,7	93,1	106,9	17,5%	82,2	95,2	109,5	15,6%
Responsabile Relazioni Industriali	D	77,3	89,5	103,6	20,2%	78,8	91,1	105,5	18,1%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	75,7	83,8	96,5	13,2%	76,7	87,2	100,4	12,0%

		METALLURGIA E SIDERURGIA				SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	85,1	101,1	121,3	17,9%	77,7	92,2	109,5	23,6%
Responsabile Risorse Umane	D	76,0	87,6	100,5	15,2%	72,3	82,7	95,4	14,4%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	81,6	91,7	106,2	14,1%	77,3	89,2	102,7	13,3%
Responsabile Compensation/Benefits	D	83,5	96,3	111,0	12,1%	82,8	95,1	105,0	11,2%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	76,6	85,2	98,3	12,1%	71,9	83,5	95,9	11,4%
Responsabile Organizzazione	D	80,6	92,4	106,2	15,3%	76,2	87,7	101,5	14,5%
Responsabile Relazioni Industriali	D	79,0	90,5	103,7	17,9%	74,7	85,5	98,5	17,1%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	76,9	83,7	96,9	11,9%	72,8	84,0	96,3	11,3%

		TELECOMUNICAZIONI				TRASPORTI E LOGISTICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	90,6	108,0	122,5	24,2%	80,8	96,7	115,5	19,5%
Responsabile Risorse Umane	D	79,2	92,0	104,1	21,6%	74,6	85,7	98,7	19,5%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	85,1	98,6	113,4	20,3%	81,2	93,2	108,1	18,0%
Responsabile Compensation/Benefits	D	93,1	107,7	116,2	17,2%	85,6	98,6	110,0	15,5%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	79,1	91,4	105,0	17,6%	75,5	86,7	99,6	15,6%
Responsabile Organizzazione	D	85,9	98,9	112,1	22,1%	80,0	92,7	106,9	19,7%
Responsabile Relazioni Industriali	D	83,2	96,0	107,9	25,8%	77,1	88,9	102,5	23,1%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	79,4	91,7	105,2	17,1%	75,8	87,1	100,2	15,3%

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 DI MERCATO PER DIMENSIONE

		PICCOLA				MEDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	71,1	82,8	97,5	17,0%	78,7	92,5	108,5	18,8%
Responsabile Risorse Umane	D	70,4	80,7	93,4	20,7%	73,6	84,5	97,8	19,4%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	nd	nd	nd	nd	80,1	92,0	106,4	17,3%
Responsabile Compensation/Benefits	D	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	nd	nd	nd	nd	75,4	86,9	100,2	15,6%
Responsabile Organizzazione	D	nd	nd	nd	nd	77,4	89,4	104,0	19,0%
Responsabile Relazioni Industriali	D	nd	nd	nd	nd	77,1	89,2	102,7	15,8%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	nd	nd	nd	nd	74,6	85,5	98,7	15,9%

		MEDIO-GRANDE				GRANDE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	82,8	97,2	113,7	19,6%	100,4	117,8	133,3	22,3%
Responsabile Risorse Umane	D	76,3	88,2	101,8	20,0%	78,4	90,6	104,7	20,8%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	83,1	93,0	107,9	18,0%	85,3	98,6	114,0	18,7%
Responsabile Compensation/Benefits	D	86,8	99,9	115,8	17,4%	90,2	104,2	118,9	18,2%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	78,3	88,8	103,0	16,0%	80,5	92,6	107,3	16,8%
Responsabile Organizzazione	D	80,9	93,5	107,8	19,7%	82,9	95,7	111,0	20,6%
Responsabile Relazioni Industriali	D	80,3	92,2	106,5	16,2%	82,5	95,0	109,7	16,9%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	77,7	86,7	100,4	16,3%	79,9	92,1	106,3	17,3%

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 DI MERCATO PER REGIONE

		VALLE D'AOSTA				PIEMONTE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	76,4	92,1	110,0	19,4%	84,2	100,7	119,3	19,9%
Responsabile Risorse Umane	D	64,1	74,2	85,9	22,4%	76,2	87,8	101,3	20,3%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	67,9	78,6	91,0	19,1%	79,4	91,7	106,3	18,0%
Responsabile Compensation/Benefits	D	76,2	88,3	100,1	15,8%	86,7	100,5	113,7	17,1%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	63,1	73,1	84,6	18,9%	73,8	88,2	102,1	15,9%
Responsabile Organizzazione	D	65,6	75,9	87,9	19,7%	76,9	88,8	102,8	18,6%
Responsabile Relazioni Industriali	D	67,8	78,5	90,8	18,1%	80,1	92,5	106,3	16,9%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	65,4	73,5	85,1	13,2%	77,8	86,0	99,1	16,5%

		LIGURIA				LOMBARDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	81,2	97,1	114,4	18,2%	87,9	105,3	121,8	21,1%
Responsabile Risorse Umane	D	76,7	88,4	100,1	25,2%	79,1	91,7	105,5	21,3%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	82,8	95,5	109,9	22,2%	84,0	95,9	111,0	18,7%
Responsabile Compensation/Benefits	D	91,3	105,2	116,7	21,0%	90,4	104,9	120,3	17,8%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	75,8	87,3	100,4	19,6%	80,0	91,8	105,9	16,8%
Responsabile Organizzazione	D	80,7	92,8	107,4	23,1%	81,1	93,8	108,4	19,8%
Responsabile Relazioni Industriali	D	79,1	91,7	106,1	20,8%	83,2	96,2	110,9	17,9%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	76,9	88,9	102,5	20,4%	81,1	89,8	108,0	17,3%

		VENETO				TRENTINO-ALTO ADIGE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	82,4	99,0	116,3	19,1%	80,5	95,8	113,8	20,6%
Responsabile Risorse Umane	D	78,2	90,3	104,3	16,9%	78,5	91,0	105,3	26,1%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	80,4	92,9	107,5	15,0%	83,1	95,1	110,0	22,7%
Responsabile Compensation/Benefits	D	87,6	101,8	114,8	14,1%	93,9	107,9	124,8	21,8%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	74,5	86,3	100,1	13,2%	77,4	89,4	103,5	20,4%
Responsabile Organizzazione	D	77,6	89,8	104,0	15,5%	80,4	93,0	107,6	23,9%
Responsabile Relazioni Industriali	D	82,3	94,8	109,6	14,2%	82,9	96,3	111,4	21,6%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	80,2	87,2	100,9	13,8%	80,3	89,0	102,9	21,1%

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

		FRIULI VENEZIA GIULIA				EMILIA-ROMAGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	83,2	99,5	117,8	20,6%	82,2	98,0	117,6	19,4%
Responsabile Risorse Umane	D	77,2	88,8	102,7	26,2%	72,8	84,5	97,5	17,2%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	80,9	93,4	108,3	22,9%	80,6	92,6	106,9	15,0%
Responsabile Compensation/Benefits	D	89,8	104,0	116,1	21,9%	84,6	97,3	111,5	14,5%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	77,7	89,7	103,6	20,5%	73,6	84,7	98,1	13,4%
Responsabile Organizzazione	D	78,2	90,4	104,5	24,0%	74,8	90,1	104,0	15,8%
Responsabile Relazioni Industriali	D	81,1	93,5	108,2	21,7%	76,6	88,3	101,9	14,4%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	79,3	91,1	105,2	21,3%	75,0	86,1	99,4	14,0%

		TOSCANA				MARCHE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	79,1	94,0	111,4	17,8%	81,6	97,2	115,6	20,1%
Responsabile Risorse Umane	D	74,0	85,6	99,3	18,9%	73,0	84,5	97,8	18,5%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	81,1	89,6	103,9	16,6%	77,2	87,4	101,3	16,2%
Responsabile Compensation/Benefits	D	85,9	99,7	115,1	16,0%	83,8	97,1	111,9	15,4%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	74,6	85,8	98,8	14,7%	71,9	82,9	95,9	14,4%
Responsabile Organizzazione	D	79,3	91,5	105,1	17,4%	74,6	86,6	100,1	17,1%
Responsabile Relazioni Industriali	D	78,1	89,5	104,2	15,9%	77,0	89,3	103,3	15,5%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	75,7	83,7	100,4	15,4%	74,5	81,6	94,6	15,0%

		UMBRIA				LAZIO			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	78,5	93,0	110,7	15,5%	88,0	106,2	122,2	21,4%
Responsabile Risorse Umane	D	71,8	83,2	95,1	9,4%	78,5	90,8	104,6	22,5%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	76,8	88,2	102,3	8,2%	82,2	94,3	109,0	19,9%
Responsabile Compensation/Benefits	D	85,5	98,9	110,3	8,0%	88,7	102,3	117,8	18,9%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	69,9	80,8	93,0	7,5%	79,1	91,2	105,1	17,5%
Responsabile Organizzazione	D	74,8	86,0	99,6	8,7%	79,6	92,0	106,4	20,8%
Responsabile Relazioni Industriali	D	74,7	86,4	100,6	7,9%	82,5	95,1	110,0	18,7%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	72,2	82,9	96,1	7,8%	80,7	88,1	101,8	18,4%

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 DI MERCATO PER REGIONE

		ABRUZZO				CAMPANIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	83,9	100,9	117,5	19,3%	80,6	95,7	103,2	19,2%
Responsabile Risorse Umane	D	75,1	86,9	100,3	13,2%	72,6	82,7	96,2	25,5%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	78,7	91,3	105,6	11,6%	76,6	87,8	101,3	22,2%
Responsabile Compensation/Benefits	D	85,7	99,5	113,3	11,0%	84,8	98,0	113,3	21,1%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	75,4	87,4	100,8	10,3%	71,6	80,6	92,5	19,7%
Responsabile Organizzazione	D	76,2	88,3	102,0	12,2%	74,5	85,4	99,0	23,2%
Responsabile Relazioni Industriali	D	79,2	90,9	105,1	11,0%	76,6	85,8	99,0	21,0%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	76,9	85,3	102,6	10,8%	74,3	81,7	94,3	20,5%

		MOLISE				PUGLIA				BASILICATA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	78,0	93,8	112,6	nd	77,7	92,9	110,3	21,0%	72,2	86,9	100,4	17,5%
Responsabile Risorse Umane	D	69,6	80,6	93,0	nd	69,8	80,6	93,3	21,6%	66,9	77,6	89,7	19,9%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	73,7	83,9	96,7	nd	76,7	85,3	102,5	18,9%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Compensation/Benefits	D	80,5	93,0	107,3	nd	80,1	93,0	106,3	18,1%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	68,6	79,2	91,8	nd	70,4	81,3	93,7	16,8%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Organizzazione	D	71,2	82,1	95,4	nd	71,8	83,0	95,9	19,8%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Relazioni Industriali	D	73,6	85,0	98,7	nd	73,2	84,8	97,6	17,8%	nd	nd	nd	nd
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	70,9	78,4	90,9	nd	71,5	82,2	95,2	17,4%	nd	nd	nd	nd

		CALABRIA				SICILIA				SARDEGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	72,7	86,2	102,4	13,1%	81,0	96,0	114,2	22,2%	81,2	96,5	114,3	17,9%
Responsabile Risorse Umane	D	nd	nd	nd	nd	69,8	77,5	90,0	18,1%	78,3	90,5	104,1	26,6%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	nd	nd	nd	nd	74,0	77,6	89,8	15,7%	86,2	93,3	108,0	23,4%
Responsabile Compensation/Benefits	D	nd	nd	nd	nd	80,5	93,0	107,5	15,2%	88,7	102,9	119,5	22,4%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	nd	nd	nd	nd	68,8	73,4	85,3	14,2%	78,8	90,5	104,4	20,7%
Responsabile Organizzazione	D	nd	nd	nd	nd	71,5	78,0	90,4	16,7%	80,2	96,4	111,7	24,3%
Responsabile Relazioni Industriali	D	nd	nd	nd	nd	74,0	79,9	92,8	15,0%	82,1	94,8	109,2	22,2%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	nd	nd	nd	nd	71,2	72,5	83,8	14,7%	80,0	87,3	100,9	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 DI MERCATO PER ETÀ ANAGRAFICA

		25-34 ANNI				35-44 ANNI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	73,7	87,2	103,4	18,2%	78,8	94,9	112,0	21,2%
Responsabile Risorse Umane	D	67,4	77,8	89,5	15,6%	73,9	85,2	97,8	22,7%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	75,7	87,2	100,6	14,1%	82,2	94,7	109,7	20,3%
Responsabile Compensation/Benefits	D	78,9	91,2	105,6	13,5%	85,5	98,7	113,4	19,5%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	68,4	79,1	91,0	12,2%	75,1	86,6	99,8	18,0%
Responsabile Organizzazione	D	71,5	82,3	94,8	15,8%	76,8	88,9	102,4	22,8%
Responsabile Relazioni Industriali	D	69,1	79,6	91,9	13,6%	75,7	87,2	101,0	19,6%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	68,6	79,1	91,7	12,9%	75,5	86,9	100,4	18,6%

		45-54 ANNI				55 ANNI O PIÙ			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Risorse Umane	D	86,2	103,4	120,4	20,8%	91,8	109,9	125,9	19,6%
Responsabile Risorse Umane	D	77,8	90,1	103,6	19,8%	79,3	91,0	105,5	19,1%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	87,9	101,3	116,9	17,7%	88,2	101,4	117,0	17,2%
Responsabile Compensation/Benefits	D	91,8	106,7	122,5	17,2%	91,8	105,9	122,3	16,4%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	79,0	91,4	105,4	15,6%	80,2	92,9	106,8	15,2%
Responsabile Organizzazione	D	82,6	95,8	110,1	20,0%	82,5	95,4	110,4	19,1%
Responsabile Relazioni Industriali	D	80,4	92,4	106,5	17,3%	81,0	93,8	108,3	16,5%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	79,8	92,1	106,4	16,3%	81,1	91,8	106,3	15,7%

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	D	79,7	94,8	112,3	20,1%	81,8	98,3	116,9	21,2%	86,3	103,4	121,1	20,5%
Responsabile Risorse Umane	D	77,6	89,8	103,4	21,1%	75,0	86,5	100,1	22,7%	77,5	89,2	103,2	19,1%
Responsabile Gestione RU / Business Partner	D	84,5	96,2	111,5	19,4%	82,6	95,6	110,7	20,8%	84,9	97,3	113,2	17,6%
Responsabile Compensation/Benefits	D	89,0	102,9	119,4	19,9%	89,4	103,5	115,7	21,3%	90,9	105,3	120,0	18,0%
Responsabile Organizzazione e Sviluppo	D	78,7	90,6	104,7	16,9%	76,1	87,8	101,7	18,2%	78,2	90,5	104,2	15,5%
Responsabile Organizzazione	D	81,1	93,8	109,2	21,0%	79,3	91,7	106,0	22,6%	81,2	94,1	109,5	19,2%
Responsabile Relazioni Industriali	D	80,9	93,6	108,1	18,3%	78,3	90,4	104,8	19,4%	80,9	93,3	107,5	16,5%
Responsabile Formazione e Sviluppo	D	78,9	89,4	103,7	17,5%	76,8	88,7	102,0	18,7%	78,6	90,2	104,8	15,9%

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

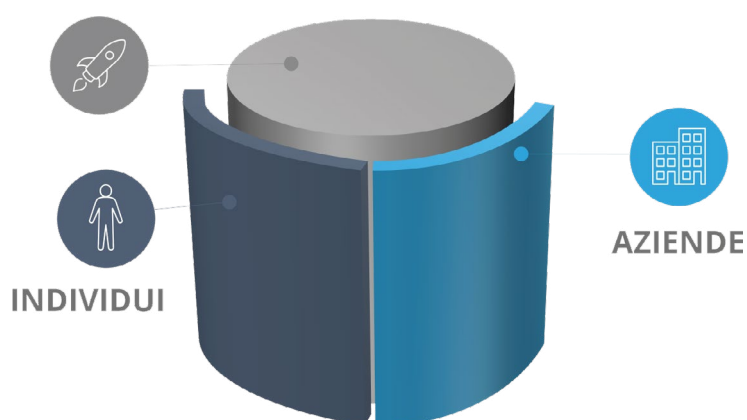
MEDIO-GRANDE AZIENDA: tra 251 e 1.000 dipendenti

GRANDE AZIENDA: oltre 1.000 dipendenti

IL DATABASE

Le Salary Guide BADENOCH & CLARK sono realizzate in collaborazione con JobPricing, leader italiano delle indagini retributive, sulla base di un database di oltre 400.000 profili retributivi di aziende private.

Le fonti utilizzate sono:

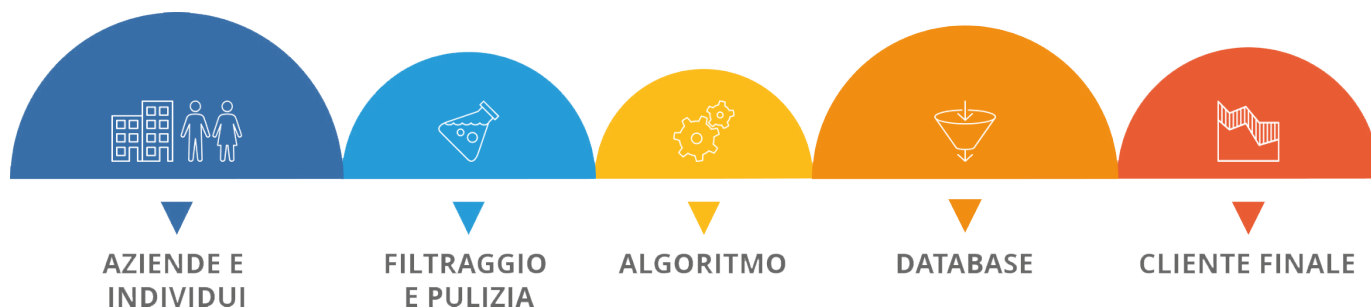


INDIVIDUI

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 "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 2018.



JobPricing è un marchio JobValue S.r.l.
www.jobpricing.it

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.

LEADERS OF TOMORROW

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.

BADENOCH
+ CLARK

www.badenochandclark.it

