

BADENOCH
+ CLARK

LEGALE & COMPLIANCE

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 **Legale & Compliance**, presentando in apertura una fotografia del mercato complessivo della funzione (anche in confronto con quello delle altre famiglie professionali), per poi entrare nell'analisi di dettaglio delle professionalità più significative della stessa.



I CONTENUTI DELLA SALARY GUIDE

- | | |
|--|--------|
| 1. Le retribuzioni in Italia | Pag.3 |
| 2. Il mercato retributivo per famiglia professionale | Pag.4 |
| 3. Il benchmark per ruolo | |
| • I ruoli oggetto dell'analisi | Pag.7 |
| • Come leggere il mercato retributivo | Pag.8 |
| • 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 Legale & Compliance nel 2018 è stata pari a 103.465 €, a cui si aggiunge una quota variabile pari al 18,4% della RAL (relativa a chi nell'ultimo anno ha percepito una quota variabile). Nella graduatoria delle 10 funzioni proposte, questa famiglia professionale si posiziona al 2° posto.

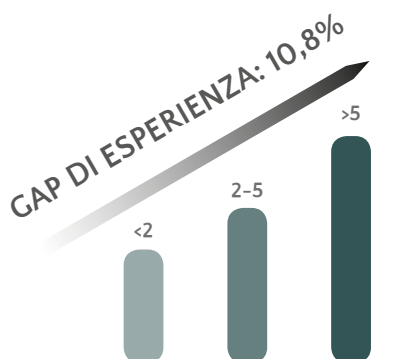
Il ranking delle retribuzioni per famiglia professionale è condizionato dalla distribuzione dei profili dirigenziali nelle aziende: all'interno delle singole aziende i dirigenti di "linea" sono meglio retribuiti dei colleghi di "staff", ma, allo stesso tempo, i dati aggregati sopravvalutano comparativamente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

Il trend 2017-2018 è stato negativo per la popolazione dirigenziale, -0,7% rispetto al 2017. I dirigenti dell'area Legale & Compliance hanno registrato una variazione particolarmente negativa, pari a -2,0%.

REGIONE

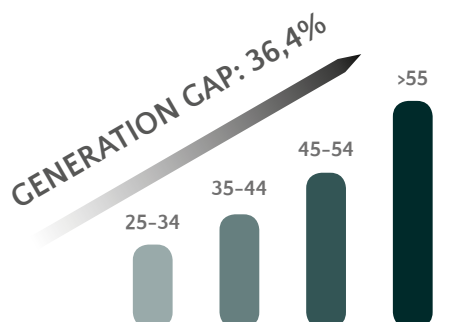
	RAL	VAR		RAL	VAR
LOMBARDIA	107.638 €	20,1%	ABRUZZO	100.836 €	14,9%
TRENTINO-ALTO ADIGE	107.540 €	19,5%	SICILIA	98.787 €	13,2%
VENETO	106.308 €	15,3%	EMILIA-ROMAGNA	98.051 €	16,8%
LIGURIA	104.976 €	18,9%	UMBRIA	96.662 €	11,1%
LAZIO	103.131 €	18,0%	PUGLIA	94.966 €	17,6%
FRIULI VENEZIA GIULIA	102.232 €	17,9%	CAMPANIA	94.861 €	19,2%
PIEMONTE	101.918 €	21,7%	MOLISE	94.029 €	nd
TOSCANA	101.718 €	16,0%	BASILICATA	89.381 €	15,2%
SARDEGNA	101.477 €	19,2%	VALLE D'AOSTA	88.284 €	16,5%
MARCHE	101.072 €	16,9%	CALABRIA	85.698 €	14,4%

SENIORITY NEL RUOLO



	RAL	VAR
FINO A 2 ANNI	98.809 €	17,2%
TRA 2 E 5 ANNI	96.933 €	20,4%
OLTRE 5 ANNI	109.489 €	19,5%

ETÀ ANAGRAFICA

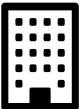
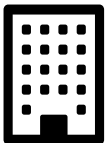
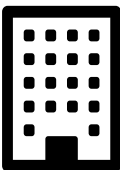
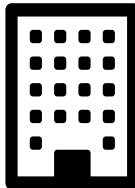


	RAL	VAR
25-34 ANNI	79.941 €	18,7%
35-44 ANNI	95.517 €	20,5%
45-54 ANNI	109.164 €	18,7%
55 ANNI O PIU'	109.002 €	17,9%

INDUSTRY DI MERCATO

	RAL	VAR
TELECOMUNICAZIONI	113.845 €	19,4%
ASSICURAZIONI	111.800 €	15,8%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	109.443 €	19,1%
CHIMICA	108.127 €	14,9%
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	107.959 €	21,6%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	107.761 €	21,7%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	106.739 €	19,6%
AUTOMOTIVE	106.449 €	19,8%
OIL & GAS	105.708 €	21,5%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	104.661 €	20,6%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	104.413 €	18,7%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	103.893 €	21,8%
METALLURGIA E SIDERURGIA	100.151 €	14,0%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	98.839 €	13,4%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO AL DETTAGLIO	98.372 €	18,9%
TRASPORTI E LOGISTICA	97.591 €	17,0%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PROD. IN METALLO	94.273 €	13,4%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	91.538 €	17,2%

DIMENSIONE AZIENDALE

			
PICCOLA	MEDIA	MEDIO-GRANDE	GRANDE
11-50 dipendenti	51-250 dipendenti	251-1.000 dipendenti	Oltre1.000 dipendenti
97.171 €	97.679 €	104.741 €	111.221 €
18,8%	15,7%	17,9%	19,9%

DISTANZA MICRO-GRANDI AZIENDE: +14,5%

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 Ufficio Legale

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

Responsabile Legale

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

Direttore Ufficio Legale e Affari Generali

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

Responsabile Legale e Affari Generali

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

Direttore Compliance

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

Responsabile Compliance

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

Direttore Risk Management

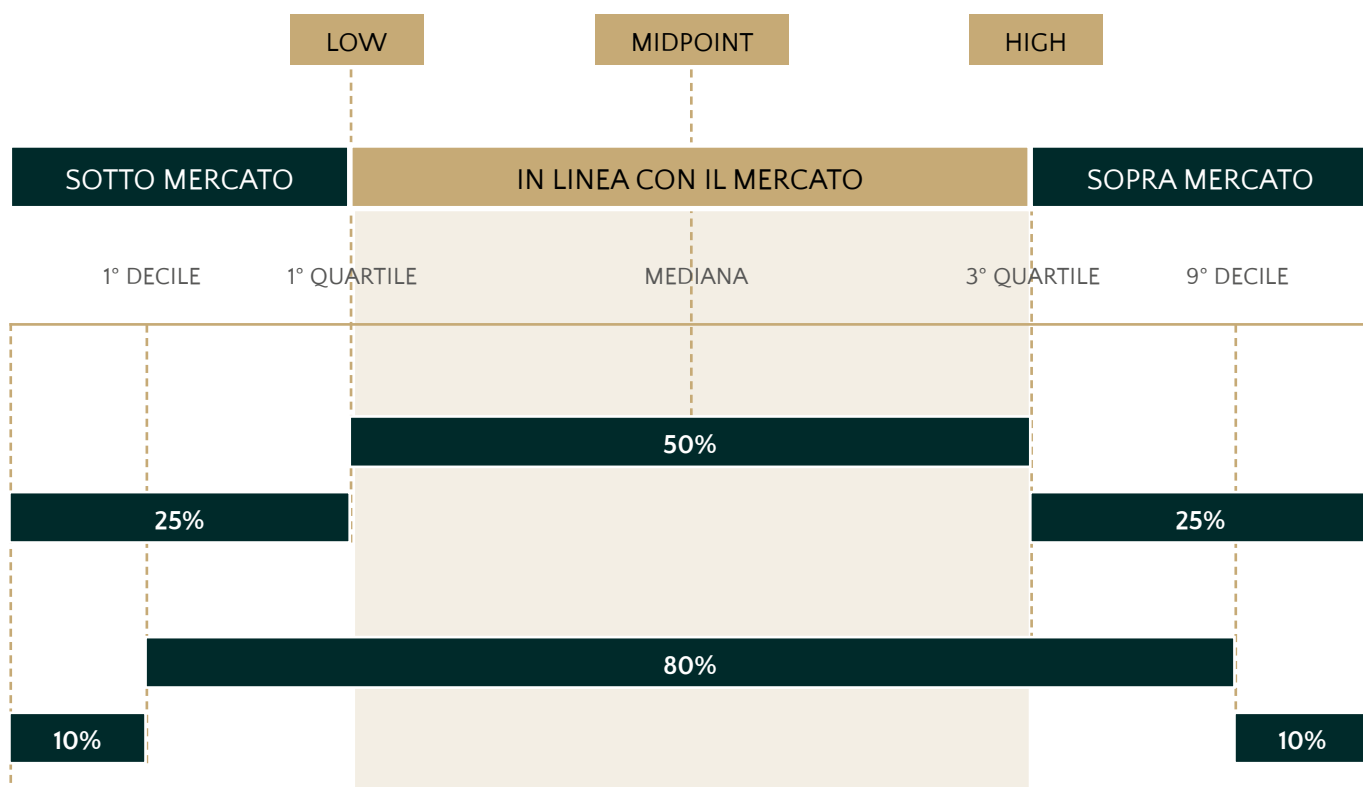
Pianifica e assicura l'implementazione delle politiche e delle strategie relative a: monitoraggio dei rischi aziendali, definizione azioni correttive, sviluppo modelli di prevenzione, piano aziendale di risk management, reportistica, etc. Figura solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire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

Internal Audit Manager

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

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 Ufficio Legale	D	91,9	109,3	130,1	17,5	74,2
Responsabile Legale	D	80,7	93,3	107,8	20,0	82,4
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	102,1	121,5	144,6	18,8	74,6
Responsabile Legale e Affari Generali	D	81,9	94,6	109,2	15,7	67,9
Direttore Compliance	D	89,4	107,4	124,5	22,1	83,8
Responsabile Compliance	D	92,9	107,3	123,9	17,2	86,5
Direttore Risk Management	D	92,2	109,8	130,6	22,6	78,0
Internal Audit Manager	D	80,3	92,8	107,2	16,2	76,8

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

I DATI 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 Ufficio Legale	D	92,7	111,1	131,3	16,4%	89,3	105,7	125,5	18,4%
Responsabile Legale	D	83,3	96,0	108,5	17,5%	80,8	93,9	104,3	26,8%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	106,1	127,0	147,8	18,3%	101,2	119,7	142,2	20,4%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	86,5	100,2	112,3	14,3%	84,8	97,5	111,4	21,9%
Direttore Compliance	D	87,6	104,5	120,2	19,1%	79,7	96,0	114,7	21,6%
Responsabile Compliance	D	86,5	100,0	113,3	12,7%	86,3	99,4	113,7	19,6%
Direttore Risk Management	D	92,2	109,1	129,2	20,3%	88,2	105,2	124,4	22,7%
Internal Audit Manager	D	83,2	96,1	106,5	12,5%	81,2	93,7	104,3	19,1%

		ASSICURAZIONI				AUTOMOTIVE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	98,0	116,7	135,1	21,3%	93,0	110,1	131,0	17,7%
Responsabile Legale	D	85,2	98,5	113,2	23,2%	81,9	94,5	107,8	18,4%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	111,8	134,0	152,3	24,0%	105,6	125,1	148,2	19,9%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	90,8	104,7	120,0	19,0%	84,8	98,1	111,6	15,1%
Direttore Compliance	D	89,9	108,1	123,4	25,1%	83,1	98,3	116,9	20,8%
Responsabile Compliance	D	92,5	106,7	123,6	16,8%	85,8	98,4	113,1	13,6%
Direttore Risk Management	D	94,5	112,9	133,0	26,6%	92,2	109,8	130,2	22,0%
Internal Audit Manager	D	85,6	98,4	113,1	16,6%	81,6	94,4	106,3	13,4%

		BANCHE E SERVIZI FINANZIARI				CHIMICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	99,2	117,6	139,2	18,4%	92,2	108,8	129,7	14,7%
Responsabile Legale	D	86,1	99,3	114,1	23,4%	81,9	95,1	109,2	16,4%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	112,2	133,2	157,7	20,5%	104,4	123,3	146,5	16,5%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	91,9	105,4	121,1	19,1%	85,9	98,6	113,4	13,4%
Direttore Compliance	D	90,0	107,1	126,0	21,7%	84,0	100,9	119,3	17,2%
Responsabile Compliance	D	94,1	108,3	124,5	16,9%	88,2	101,3	116,4	11,8%
Direttore Risk Management	D	98,2	116,4	138,5	22,8%	91,5	108,5	128,4	18,3%
Internal Audit Manager	D	86,4	99,3	113,6	16,8%	81,1	93,7	107,0	11,6%

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

		CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA				EDILIZIA E COSTRUZIONI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	91,0	108,4	128,2	16,7%	90,9	107,7	127,9	16,4%
Responsabile Legale	D	74,3	83,2	95,9	21,8%	85,0	98,3	108,1	14,8%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	103,5	122,7	145,5	18,8%	103,0	122,0	145,0	18,3%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	77,0	88,1	101,5	17,7%	88,3	102,6	112,3	12,1%
Direttore Compliance	D	81,9	98,2	115,8	19,6%	80,8	96,4	113,8	19,3%
Responsabile Compliance	D	78,8	90,8	104,4	15,7%	87,4	100,2	115,3	10,9%
Direttore Risk Management	D	90,6	107,6	127,7	20,9%	90,3	107,0	127,2	20,4%
Internal Audit Manager	D	73,1	82,9	95,9	15,6%	85,4	98,4	106,1	10,7%

		ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI				FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	88,0	104,5	125,1	19,5%	98,8	117,0	138,4	19,7%
Responsabile Legale	D	83,2	96,6	110,8	23,5%	82,7	94,5	109,1	22,8%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	99,7	118,7	140,6	21,9%	111,9	132,6	156,8	22,0%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	86,9	100,6	114,9	19,2%	88,0	101,0	116,0	18,6%
Direttore Compliance	D	81,2	97,1	114,2	22,9%	87,9	104,2	124,4	23,1%
Responsabile Compliance	D	89,6	102,7	118,0	17,1%	90,3	102,3	118,2	16,5%
Direttore Risk Management	D	87,7	103,7	123,5	24,1%	98,0	116,1	137,4	24,5%
Internal Audit Manager	D	83,4	96,0	108,4	16,9%	82,5	95,0	108,7	16,5%

		GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO				OIL & GAS			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	87,1	103,3	122,8	16,0%	95,7	113,5	134,8	16,6%
Responsabile Legale	D	72,6	83,6	95,2	23,4%	83,7	96,7	110,7	21,0%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	98,6	117,0	138,7	17,8%	108,5	128,7	152,8	18,8%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	76,6	88,3	101,1	19,0%	86,6	100,6	114,9	17,1%
Direttore Compliance	D	79,8	96,1	111,4	18,7%	85,5	102,2	122,1	19,7%
Responsabile Compliance	D	78,6	90,6	104,2	17,1%	88,5	101,5	116,3	15,4%
Direttore Risk Management	D	86,6	102,6	121,9	19,9%	95,0	113,1	133,7	20,6%
Internal Audit Manager	D	72,5	83,5	95,2	16,6%	83,8	96,4	108,6	15,0%

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

		MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO				MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	87,8	103,9	123,1	16,1%	84,3	100,1	118,2	16,9%
Responsabile Legale	D	77,2	88,8	102,4	15,9%	78,1	90,3	104,5	14,2%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	99,2	117,9	139,5	18,3%	95,4	113,0	133,8	18,8%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	80,2	92,2	106,3	12,9%	81,8	94,2	108,2	11,5%
Direttore Compliance	D	78,7	93,8	112,3	19,2%	76,4	91,7	106,1	19,8%
Responsabile Compliance	D	83,0	94,9	109,4	11,5%	84,2	96,8	111,1	10,4%
Direttore Risk Management	D	86,9	103,0	122,5	20,0%	83,2	99,1	117,6	20,8%
Internal Audit Manager	D	75,5	87,2	100,9	11,3%	77,0	88,6	102,5	10,2%

		METALLURGIA E SIDERURGIA				SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	91,2	108,5	128,6	14,9%	83,1	99,0	117,4	19,6%
Responsabile Legale	D	76,9	88,6	102,3	14,0%	74,1	85,7	96,8	13,3%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	103,8	123,0	145,9	16,8%	94,2	112,1	132,4	21,9%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	82,0	94,3	108,4	11,5%	77,6	89,4	102,9	10,8%
Direttore Compliance	D	81,7	97,8	116,4	17,6%	75,2	90,3	104,5	22,9%
Responsabile Compliance	D	84,2	97,0	111,5	10,2%	80,3	92,0	105,5	9,6%
Direttore Risk Management	D	90,9	107,6	127,9	18,5%	82,9	97,9	116,6	24,3%
Internal Audit Manager	D	77,5	88,7	102,1	10,1%	74,2	85,4	96,7	9,4%

		TELECOMUNICAZIONI				TRASPORTI E LOGISTICA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	91,9	109,4	129,4	20,1%	86,7	102,7	121,6	16,3%
Responsabile Legale	D	83,3	96,5	107,4	20,1%	76,4	88,6	102,2	18,1%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	104,3	124,5	146,7	22,5%	97,8	116,2	137,9	18,0%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	87,1	100,4	111,9	16,6%	80,6	93,0	106,8	14,9%
Direttore Compliance	D	86,1	103,1	118,2	23,4%	78,0	93,0	111,6	19,1%
Responsabile Compliance	D	87,1	100,4	115,0	14,7%	82,9	95,2	109,6	13,2%
Direttore Risk Management	D	91,0	108,2	128,2	24,8%	85,7	102,0	121,1	20,0%
Internal Audit Manager	D	83,3	96,5	105,5	14,4%	76,2	88,4	100,2	13,0%

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

I DATI DI MERCATO PER DIMENSIONE

		PICCOLA				MEDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	74,1	86,7	101,6	14,0%	82,7	96,7	114,2	15,5%
Responsabile Legale	D	74,2	86,0	99,5	20,1%	76,7	88,4	102,4	18,7%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	85,2	99,9	116,7	15,8%	94,7	111,0	130,3	17,2%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	75,2	86,9	100,5	15,8%	79,1	90,7	105,0	14,7%
Direttore Compliance	D	nd	nd	nd	nd	80,9	95,5	111,2	20,2%
Responsabile Compliance	D	nd	nd	nd	nd	88,8	102,0	117,9	16,2%
Direttore Risk Management	D	74,3	87,1	102,3	17,7%	82,7	97,4	114,0	19,5%
Internal Audit Manager	D	73,0	84,6	97,6	16,3%	76,3	88,5	101,3	15,1%

		MEDIO-GRANDE				GRANDE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	86,4	102,1	120,8	16,1%	103,8	122,0	141,1	18,2%
Responsabile Legale	D	79,8	92,4	106,8	19,3%	81,7	94,7	110,0	20,3%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	99,6	116,6	136,4	17,9%	116,1	136,2	159,6	20,5%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	82,2	94,8	109,3	15,2%	84,5	97,4	112,1	16,1%
Direttore Compliance	D	85,5	100,9	117,9	21,2%	105,8	124,4	137,7	24,0%
Responsabile Compliance	D	91,9	106,2	122,4	16,5%	94,9	109,3	126,2	17,5%
Direttore Risk Management	D	87,1	101,7	119,5	20,4%	101,8	119,5	139,8	23,2%
Internal Audit Manager	D	79,3	91,4	105,6	15,7%	81,9	94,8	108,2	16,3%

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 Ufficio Legale	D	82,0	98,4	117,3	16,1%	91,4	108,7	129,3	16,7%
Responsabile Legale	D	67,9	78,8	91,2	19,3%	77,5	89,5	103,7	18,5%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	92,6	110,7	133,0	17,4%	101,8	121,0	143,9	17,9%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	70,1	81,3	92,8	17,2%	80,4	93,1	107,3	15,7%
Direttore Compliance	D	79,5	94,8	113,6	20,4%	86,3	103,9	123,0	21,1%
Responsabile Compliance	D	74,6	86,3	99,2	16,0%	90,2	104,2	120,0	16,0%
Direttore Risk Management	D	82,5	98,5	117,8	21,2%	92,2	109,7	130,4	22,0%
Internal Audit Manager	D	68,8	79,8	90,6	16,9%	78,6	90,9	104,7	15,4%

		LIGURIA				LOMBARDIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	87,5	104,6	124,0	15,2%	92,8	110,0	130,9	17,6%
Responsabile Legale	D	79,5	92,0	106,3	22,6%	81,7	94,3	109,6	19,4%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	97,4	116,0	137,9	16,5%	103,6	123,7	146,5	18,9%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	84,2	97,2	107,8	19,3%	83,8	96,3	111,1	16,5%
Direttore Compliance	D	84,4	101,1	117,8	19,3%	91,2	109,3	125,6	22,1%
Responsabile Compliance	D	89,1	102,9	118,2	19,8%	93,6	108,4	124,8	16,8%
Direttore Risk Management	D	88,4	105,2	124,9	20,1%	93,2	110,7	132,1	23,3%
Internal Audit Manager	D	82,6	95,6	105,6	19,3%	81,9	94,9	108,5	16,2%

		VENETO				TRENTINO-ALTO ADIGE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	89,0	105,9	125,9	16,0%	87,2	104,0	123,4	17,3%
Responsabile Legale	D	79,9	91,7	106,1	15,3%	86,3	99,8	115,5	23,5%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	99,3	118,1	140,2	17,1%	97,3	115,5	137,0	18,6%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	82,8	95,4	109,8	13,0%	88,2	102,0	117,8	20,1%
Direttore Compliance	D	85,7	102,2	120,2	19,9%	81,0	96,9	114,5	21,5%
Responsabile Compliance	D	91,4	106,0	121,5	13,2%	94,3	108,7	126,4	20,5%
Direttore Risk Management	D	89,9	107,0	127,2	21,1%	88,1	104,8	124,2	22,6%
Internal Audit Manager	D	80,6	93,2	107,3	13,0%	86,3	100,3	115,1	19,8%

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

I DATI DI MERCATO PER REGIONE

		FRIULI VENEZIA GIULIA				EMILIA-ROMAGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	89,7	107,6	128,1	17,3%	89,4	106,2	126,0	16,3%
Responsabile Legale	D	78,7	90,7	105,6	23,7%	75,4	87,7	101,4	15,6%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	100,5	119,7	142,1	18,7%	98,8	117,9	141,2	17,5%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	83,2	95,9	108,1	20,1%	77,7	89,9	102,9	13,4%
Direttore Compliance	D	83,5	99,1	118,0	21,7%	84,8	101,7	121,6	20,4%
Responsabile Compliance	D	91,3	105,6	122,0	20,6%	86,2	100,0	115,2	13,5%
Direttore Risk Management	D	89,8	107,7	128,8	22,6%	90,0	107,0	126,8	21,4%
Internal Audit Manager	D	81,2	94,4	106,0	20,0%	76,4	88,4	100,7	13,0%

		TOSCANA				MARCHE			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	85,6	102,0	121,1	14,7%	88,1	105,3	125,1	16,8%
Responsabile Legale	D	78,1	90,0	104,5	17,1%	79,2	91,3	105,5	16,7%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	95,0	112,8	134,1	16,0%	98,3	117,1	139,3	18,1%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	79,5	92,0	106,6	14,7%	81,4	94,7	109,8	14,2%
Direttore Compliance	D	81,5	97,5	115,1	18,5%	82,0	97,3	115,9	21,1%
Responsabile Compliance	D	87,4	100,8	116,5	14,8%	87,6	100,8	117,0	14,4%
Direttore Risk Management	D	86,0	102,4	121,9	19,3%	88,3	105,3	125,9	22,0%
Internal Audit Manager	D	77,6	90,4	104,6	14,3%	80,2	92,6	107,0	14,2%

		UMBRIA				LAZIO			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	85,0	101,2	120,1	13,0%	93,6	111,5	132,4	17,9%
Responsabile Legale	D	74,9	86,6	100,4	8,4%	80,1	92,3	107,6	20,2%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	94,1	111,9	133,2	14,0%	104,6	124,6	147,0	19,2%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	79,2	91,7	102,1	7,3%	82,7	95,6	110,5	17,4%
Direttore Compliance	D	79,3	94,7	114,1	16,1%	91,6	109,7	126,5	22,4%
Responsabile Compliance	D	83,6	97,2	109,6	7,5%	92,9	107,3	123,7	17,8%
Direttore Risk Management	D	85,7	101,9	121,1	17,0%	94,8	112,4	133,7	23,4%
Internal Audit Manager	D	77,5	89,8	99,8	7,2%	80,9	93,4	107,7	17,1%

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

		ABRUZZO				CAMPANIA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	88,0	104,7	125,7	16,0%	84,0	100,4	114,2	15,9%
Responsabile Legale	D	76,8	88,8	102,7	12,1%	77,1	85,8	99,3	22,9%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	98,3	118,1	141,6	17,3%	96,4	115,0	128,6	17,2%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	79,5	91,4	105,3	10,3%	78,5	91,0	105,0	19,5%
Direttore Compliance	D	87,0	104,4	122,2	20,2%	80,8	95,9	111,0	20,0%
Responsabile Compliance	D	88,8	103,0	118,4	10,3%	83,9	96,1	111,7	20,0%
Direttore Risk Management	D	89,2	105,7	126,0	21,1%	83,5	100,2	113,8	20,9%
Internal Audit Manager	D	78,1	90,0	103,1	10,1%	76,4	88,4	102,7	19,4%

		MOLISE				PUGLIA				BASILICATA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	83,3	94,0	112,6	nd	84,6	100,7	119,1	17,4%	76,1	90,5	107,6	14,6%
Responsabile Legale	D	76,0	87,8	101,1	nd	72,0	83,8	97,2	19,5%	70,8	81,9	95,1	18,0%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	nd	nd	nd	nd	93,9	111,3	132,5	19,0%	85,1	101,6	120,2	15,8%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	nd	nd	nd	nd	74,0	85,6	98,2	16,6%	nd	nd	nd	nd
Direttore Compliance	D	nd	nd	nd	nd	78,8	94,6	111,9	22,0%	75,4	90,3	103,5	18,3%
Responsabile Compliance	D	nd	nd	nd	nd	82,8	95,3	109,9	16,8%	nd	nd	nd	nd
Direttore Risk Management	D	nd	nd	nd	nd	85,0	101,0	120,1	23,0%	76,7	91,1	108,7	19,1%
Internal Audit Manager	D	nd	nd	nd	nd	73,0	84,4	96,4	16,4%	70,5	81,8	95,0	15,2%

		CALABRIA				SICILIA				SARDEGNA			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	78,5	93,4	111,2	11,1%	87,9	104,3	123,6	18,4%	87,7	104,2	124,4	15,0%
Responsabile Legale	D	nd	nd	nd	nd	76,0	83,3	96,6	16,2%	81,0	94,1	108,3	23,9%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	87,2	103,9	123,6	12,0%	97,5	115,5	137,6	20,0%	97,4	115,9	138,2	16,2%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	nd	nd	nd	nd	78,3	88,2	101,5	13,9%	82,5	95,4	110,6	20,6%
Direttore Compliance	D	72,6	86,5	102,8	13,8%	80,7	96,3	115,6	23,1%	83,1	99,8	114,6	18,7%
Responsabile Compliance	D	nd	nd	nd	nd	83,7	93,7	108,2	14,1%	92,4	107,0	122,9	20,8%
Direttore Risk Management	D	78,8	94,5	111,9	14,4%	88,5	105,1	124,8	24,4%	87,9	105,1	125,0	19,6%
Internal Audit Manager	D	nd	nd	nd	nd	76,5	86,6	100,3	13,8%	80,6	93,1	107,9	20,1%

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 ETÀ ANAGRAFICA

		25-34 ANNI				35-44 ANNI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	81,5	96,6	114,7	15,2%	87,7	103,9	123,1	17,6%
Responsabile Legale	D	72,0	83,4	96,6	15,0%	78,0	90,0	104,2	21,7%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	90,9	108,2	128,4	16,5%	97,4	115,9	137,4	19,2%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	72,9	84,6	97,0	11,7%	80,3	92,6	106,7	17,1%
Direttore Compliance	D	75,4	90,0	106,5	19,5%	82,3	98,3	116,1	22,4%
Responsabile Compliance	D	81,9	94,2	108,6	13,0%	89,5	103,2	119,1	18,8%
Direttore Risk Management	D	81,7	96,8	115,3	19,9%	87,5	104,3	123,5	22,8%
Internal Audit Manager	D	70,4	81,4	94,0	12,4%	77,8	89,5	103,0	18,0%

		45-54 ANNI				55 ANNI O PIÙ			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	93,8	111,3	132,1	17,6%	97,5	115,3	136,8	16,6%
Responsabile Legale	D	83,6	97,3	111,7	18,9%	83,6	96,6	111,3	18,2%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	105,0	124,2	147,8	19,0%	108,7	129,7	153,1	17,9%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	85,0	98,6	112,5	14,9%	86,1	99,2	114,1	14,4%
Direttore Compliance	D	89,6	106,9	125,0	22,3%	95,5	114,5	131,3	21,1%
Responsabile Compliance	D	94,6	109,0	126,1	16,4%	95,8	110,6	128,0	15,9%
Direttore Risk Management	D	94,1	111,7	132,4	22,7%	97,5	115,9	137,4	21,4%
Internal Audit Manager	D	83,2	95,9	108,9	15,9%	83,1	95,8	109,9	15,1%

I DATI DI MERCATO PER SENIORITY NEL RUOLO

		FINO A 2 ANNI				TRA 2 E 5 ANNI				OLTRE 5 ANNI			
		LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR	LOW	MID	HIGH	VAR
Direttore Ufficio Legale	D	88,1	104,8	124,1	17,1%	90,7	107,8	127,9	18,1%	93,4	111,1	132,2	17,3%
Responsabile Legale	D	81,1	93,5	108,8	20,7%	78,5	91,0	105,4	22,0%	80,9	94,0	108,5	18,6%
Direttore Ufficio Legale e Affari Generali	D	97,4	116,1	138,2	18,4%	100,6	119,7	141,9	19,5%	103,4	123,3	146,8	18,8%
Responsabile Legale e Affari Generali	D	82,4	95,4	109,8	16,5%	81,6	94,3	106,7	17,7%	82,0	94,7	109,3	15,0%
Direttore Compliance	D	82,5	99,2	118,5	21,4%	86,1	103,7	122,5	22,8%	91,1	109,1	127,2	21,8%
Responsabile Compliance	D	93,8	108,5	125,3	17,6%	91,3	105,1	121,4	18,9%	93,5	108,0	124,8	16,1%
Direttore Risk Management	D	88,3	105,0	124,9	22,2%	91,5	108,5	128,7	23,4%	94,2	111,7	133,1	22,6%
Internal Audit Manager	D	81,0	93,2	107,8	17,1%	80,0	92,8	104,5	18,4%	80,9	93,2	107,4	15,7%

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).

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

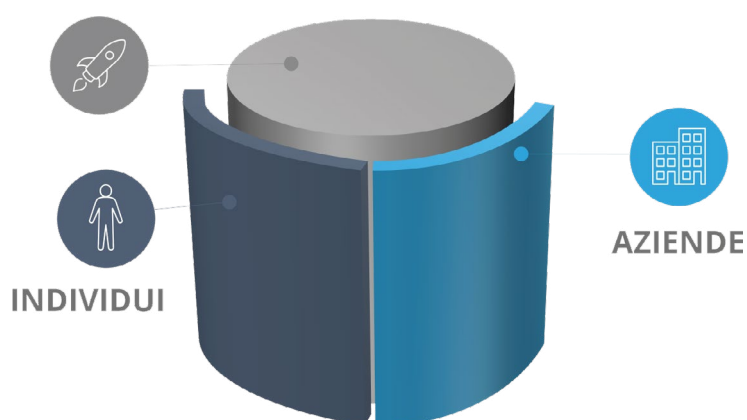
MEDIO-GRANDE AZIENDA: tra 251 e 1.000 dipendenti

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:

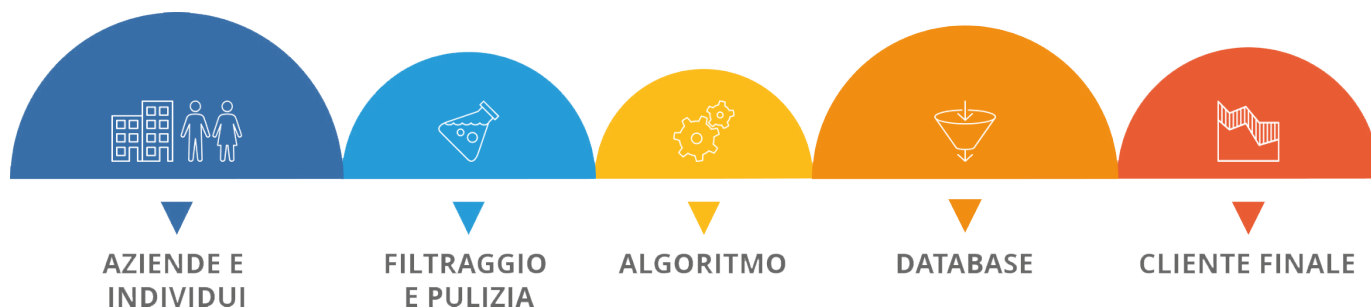


INDIVIDUI

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

