



## Retribuzioni annue di alcuni profili professionali - Ottobre 2003

### Parte prima - Il quadro di riferimento

o cura di *Andrea Fioni*

*“Studi e Analisi” presenta elaborazioni e indagini prodotte dal Centro Studi nei suoi ambiti d’interesse*

L’indagine sulle retribuzioni annue di alcuni profili professionali viene annualmente effettuata dal Centro Studi Assolombarda fin dal 1980, anno nel quale è stata avviata per la prima volta “dietro richiesta delle aziende associate al fine di ovviare agli inconvenienti sottostanti sia ad una sottovalutazione delle persone impiegate in mansioni di particolare importanza per l’organismo aziendale (che avrebbe come sicuro effetto l’abbandono dell’azienda da parte di tali persone), sia la sopravvalutazione delle stesse (con conseguente ingiustificato incremento dei già alti costi industriali)”.

La scelta delle figure professionali, tutte aventi natura impiegatizia e direttiva, è orientata dalla convergenza di almeno quattro caratteri distintivi:

- la “trasversalità”: i profili mostrano una presenza diffusa nei comparti indagati, che sono quelli tradizionalmente rappresentati in Assolombarda; le figure che caratterizzano specifici settori non sono oggetto di analisi;
- la “numerosità”: le professionalità selezionate caratterizzano - nel contesto produttivo milanese - un significativo numero di addetti; rimangono escluse quelle funzioni che, pur rappresentate in vari comparti, hanno un carattere elitario che coinvolge, a livello di sistema economico provinciale, poche decine di addetti;
- la “criticità”: le mansioni individuate hanno generalmente una funzione “chiave” nell’ambito della struttura organizzativa dell’impresa;
- l’“attualità”: per le figure professionali esaminate le aziende hanno manifestato un diffuso bisogno di conoscenza.

#### **Centro Studi**

*Giuseppe Panzeri*  
**Responsabile**

*Maria Grazia De Maglie*  
**Macroeconomia e terziario**

*Andrea Fioni*  
**Mercato del lavoro**

*Valeria Negri*  
**Macroeconomia e industria**

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[stud@assolombarda.it](mailto:stud@assolombarda.it)  
[Tel. segreteria: 02.58370.328](tel:02.58370.328)

## Indice dei contenuti

<b>1</b>	<b>Presentazione</b> .....	<b>3</b>
1.1	Obiettivi dell'indagine .....	3
1.2	Le novità dell'indagine.....	4
1.3	Le aziende oggetto di indagine .....	4
1.4	Informazioni metodologiche.....	5
1.5	Struttura del rapporto .....	7
<b>2</b>	<b>Analisi delle informazioni sulle aziende</b> .....	<b>8</b>
2.1	I fringe benefits .....	8
2.1.1	<i>I benefits di natura collettiva</i> .....	8
2.1.2	<i>I benefits di natura individuale</i> .....	8
2.2	Gli "entry bonus" .....	9
2.3	I patti di non concorrenza .....	9
2.4	I patti di stabilità.....	9
2.5	Le politiche di inserimento dei neoassunti .....	9
2.5.1	<i>I neolaureati</i> .....	9
2.5.2	<i>I neodiplomati</i> .....	10
2.5.3	<i>Le fonti di reperimento</i> .....	10
2.5.4	<i>Il contratto di assunzione</i> .....	10
2.5.5	<i>Le retribuzioni</i> .....	10
2.5.6	<i>Le politiche di sviluppo</i> .....	10
2.6	L'outsourcing delle attività aziendali .....	11
<b>3</b>	<b>Analisi delle informazioni individuali sugli addetti</b> .....	<b>12</b>
3.1	Principali risultati per l'intera popolazione e per settore .....	12
3.2	Principali risultati per qualifica.....	12
3.2.1	<i>Impiegati</i> .....	13
3.2.2	<i>Quadri</i> .....	13
3.2.3	<i>Dirigenti</i> .....	13
3.3	Il confronto con le retribuzioni per qualifica dell'Indagine Annuale sul Lavoro .....	14
3.4	La dinamica delle retribuzioni tra ottobre 2002 e ottobre 2003 .....	14
3.5	Principali risultati per sesso .....	15
3.6	Retribuzione variabile .....	16
<b>4</b>	<b>Appendice delle tabelle e dei grafici</b> .....	<b>17</b>
4.1	Tabelle.....	17
4.2	Grafici .....	34
4.3	Descrizione dei profili professionali .....	45

## 1 Presentazione

### 1.1 Obiettivi dell'indagine

L'indagine sulle retribuzioni annue di alcuni profili professionali ha per oggetto le retribuzioni e le caratteristiche professionali degli addetti che svolgono **36 mansioni** qualificate, tutte di natura impiegatizia e direttiva, selezionate tra le più rappresentative delle realtà aziendali del nostro sistema produttivo. L'elenco - suddiviso per Area Funzionale - è riportato di seguito:

#### A. STAFF

1. Segretaria di direzione
2. Responsabile relazioni esterne/ufficio stampa
3. Responsabile qualità
4. Responsabile ufficio legale

#### B. AREA COMMERCIALE

5. Responsabile vendite
6. Area manager
7. Key account

#### C. AREA MARKETING

8. Responsabile marketing
9. Product manager
10. Addetto ufficio ricerche di mercato

#### D. AREA PRODUZIONE

11. Responsabile sicurezza antinfortunistica
12. Responsabile ufficio acquisti
13. Responsabile logistica
14. Responsabile di stabilimento
15. Responsabile laboratorio prove e collaudi
16. Tecnico controllo di qualità
17. Esperto di tecniche della produzione
18. Capo reparto di produzione
19. Responsabile manutenzione e servizi industriali
20. Progettista tecnico
21. Tecnologo senior

#### E. AREA AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA

22. Responsabile contabilità generale
23. Responsabile contabilità industriale
24. Responsabile finanza
25. Controller
26. Revisore contabile

#### F. AREA INFORMATICA

27. Specialista Office System
28. Specialista Data Base/Data Communication
29. Analista EDP
30. Responsabile Information Communication & Technology
31. Addetto helpdesk

#### G. AREA RISORSE UMANE

32. Responsabile selezione
33. Responsabile formazione
34. Responsabile risorse umane
35. Responsabile relazioni industriali
36. Responsabile amministrazione paghe e contributi

La *job description* dei diversi profili è disponibile nel par. 4.3 a pag. 45

Le informazioni che sono state raccolte relativamente agli addetti hanno natura personale e professionale, e sono essenzialmente le seguenti:

1. la retribuzione totale, distinta nelle componenti *fissa* e *variabile*
2. la qualifica
3. l'età
4. l'anzianità nella mansione
5. i *fringe benefits* attribuiti in funzione del rapporto di lavoro individuale
6. il sesso
7. il titolo di studio

## 1.2 Le novità dell'indagine

Le novità, introdotte anche quest'anno nell'indagine, sono principalmente due: la finalità è, in entrambi i casi, quella di disporre di un benchmarking dei risultati ottenuti.

La prima consiste nell'estensione della rilevazione - precedentemente circoscritta al settore manifatturiero - ad un importante comparto del terziario, quello dei "Servizi alle imprese e delle telecomunicazioni. Questa innovazione, sollecitata dalle stesse aziende, permette di attribuire al dato sintetico riferito all'intero campione una maggiore rappresentatività della realtà economica milanese, della quale il settore dei servizi costituisce una parte sempre più significativa. Inoltre rende possibile un confronto tra i livelli retributivi medi che caratterizzano i principali comparti produttivi con quelli delle società che forniscono servizi: si tratta di realtà economiche diverse per quanto riguarda l'attività svolta, ma che si rivolgono allo stesso mercato del lavoro cui si rivolgono per acquisire le risorse umane.

La seconda novità consiste nella collaborazione inaugurata con l'Unione degli Industriali di Torino, che, utilizzando la stessa metodologia di indagine, ha condotto un'analoga rilevazione nell'area territoriale di competenza. I risultati ottenuti consentiranno di mettere a confronto i livelli retributivi medi a parità di mansioni svolte in due importanti aree economiche quali sono l'area milanese e quella torinese, identificando e quantificando gli eventuali differenziali retributivi. Sarà inoltre possibile verificare se, in queste due importanti aree territoriali, vengono richieste agli addetti, per lo svolgimento delle relative funzioni, caratteristiche personali e professionali diverse. E ancora: le retribuzioni d'ingresso - e in generale le condizioni di assunzione - per i neoassunti laureati e diplomati sono significativamente diverse?

La possibilità di benchmarking settoriale e territoriale mette a disposizione delle aziende uno strumento ancor più efficace per la gestione delle risorse umane.

## 1.3 Le aziende oggetto di indagine

Lo studio è stato effettuato - tramite invio di un questionario postale - nell'ottobre 2003 ed ha coinvolto circa 2.000 aziende associate ad Assolombarda, scelte tra quelle

- con più di 10 addetti
  - che applicano i principali contratti manifatturieri,
- per un totale - a livello italiano - di 600.000 addetti alle dipendenze, dei quali 210.000 in unità locali ubicate nelle province di Milano e Lodi.

Complessivamente hanno collaborato all'indagine 220 aziende (con un giro d'affari pari, nel 2002, a 42 miliardi di euro), l'11% di quelle coinvolte dalla rilevazione.

Ragguardevole e qualificante è risultato anche il peso delle aziende in termini di addetti: le 220 società che hanno aderito all'iniziativa contavano - al 31.10.2003 - 200.000 dipendenti sul territorio nazionale, un quinto dei quali - poco meno di 45.000 addetti - prestavano la propria attività in unità locali ubicate nell'Area Milanese<sup>1</sup>. Di questi, 4.000 (il 9,3%) svolgevano le mansioni oggetto dell'analisi.

In fase di elaborazione sono stati individuati - sulla base del CCNL applicato e dell'attività svolta - 7 settori manifatturieri (di cui uno residuale<sup>2</sup>) e uno dei servizi.

<sup>1</sup> costituita dalle province di Milano e Lodi

<sup>2</sup> va tenuto presente che nel comparto residuale sono stati elaborati i dati forniti da aziende che svolgono le più diverse attività; pertanto i risultati ottenuti vanno interpretati con qualche cautela in più rispetto alle altre informazioni settoriali, sicuramente caratterizzate da maggiore omogeneità

La distribuzione delle aziende che hanno collaborato è riportata di seguito:

	Aziende	Dipendenti	
		ITALIA	di cui Area Milanese
Alimentare	17	4.433	2.630
Sistema moda	7	2.153	1.414
Chimico-Farmaceutico	54	22.333	12.559
Gomma-Materie Plastiche	25	2.678	1.592
Elettronica	18	6.746	3.398
Industria meccanica (escl. Elettronica)	64	29.512	6.242
Altre manifatturiere	13	9.562	2.547
Servizi e telecomunicazioni	22	122.612	12.852
<b>TOTALE</b>	<b>220</b>	<b>200.029</b>	<b>43.234</b>

L'indagine ha per oggetto lavoratori a professionalità predefinita, per i quali non si conosce la distribuzione per settore nell'universo di riferimento: non è pertanto possibile stimare il grado di rappresentatività del campione esaminato. Si ritiene tuttavia che l'elevato numero di osservazioni assicuri la significatività dei risultati ottenuti.

Sulla base del *numero di addetti* (a livello complessivo italiano, al 31.10.2003) e dell'*ampiezza del giro d'affari* (fatturato 2002) forniti dalle imprese è stato calcolato un indicatore sintetico (il fatturato per addetto) che approssima l'intensità di lavoro che caratterizza l'attività dell'impresa.

Sono state identificate tre classi:

- meno di 150.000 euro per addetto, in cui sono incluse le aziende più *labour intensive*;
- 150.000-300.000 euro per addetto
- oltre 300.000 euro per addetto, che raggruppa le imprese maggiormente *capital intensive*.

#### 1.4 Informazioni metodologiche

1. Sono state raccolte informazioni retributive disaggregate nelle componenti fissa e variabile.

In particolare:

- ✓ la parte fissa è costituita dalla retribuzione base lorda annua dell'addetto, ottenuta applicando la seguente formula:

$$R \times M + I$$

dove R è la retribuzione mensile dell'ottobre 2003, M è il numero mensilità (13, 14, ecc.) ed I sono gli importi annualizzati - liquidati o da liquidarsi nel 2003 - di tutti gli istituti retributivi garantiti che non vengono remunerati con cadenza mensile;

- ✓ la parte variabile consiste:

- nei bonus/premi annui dell'addetto collegati alla prestazione, partecipazione agli utili, premi di risultato: ammontare delle forme retributive variabili - liquidate o da liquidarsi nel 2003, ad esclusione degli incentivi di vendita, delle indennità per turno e degli straordinari - in aggiunta alla retribuzione base lorda annua, sotto forma di bonus collegati alla prestazione/bonus collettivi, partecipazione agli utili e premi di risultato;
- nelle provvigioni annue sulle vendite dell'addetto: ammontare dei compensi finanziari - liquidati o da liquidarsi nel 2003 - in aggiunta alla retribuzione base lorda annua, collegati esclusivamente ai risultati delle vendite sotto forma di bonus di vendita o provvigione sulle vendite.

Salvo diversa indicazione le informazioni retributive contenute dalla presente indagine riguardano la retribuzione totale lorda annua (in seguito definita Retribuzione Totale) ottenuta come somma delle suddette tre componenti:

$$\text{retribuzione base} + \text{bonus/premi} + \text{provvigioni}$$

2. Alle aziende è stato richiesto di fornire dati individuali. I dati relativi a quei profili che non hanno potuto contare su almeno 4 casi osservati non vengono riportati.

3. Nel rapporto compaiono normalmente dati medi<sup>3</sup>. Le retribuzioni medie per qualifica che contraddistinguono le diverse figure professionali sono state integrate con le informazioni che permettono di quantificarne il *range* di variazione. Poiché i valori minimo e massimo - per loro natura - possono risultare condizionati da specificità personali ed aziendali - si è ritenuto più congruo il ricorso ai *quartili*<sup>4</sup>.

4. E' stata effettuata una quantificazione del *cuneo fiscale* sotteso alle retribuzioni medie per qualifica; per semplificare la lettura e l'interpretazione dei risultati, è stata posta uguale a 100 la retribuzione netta sottesa alla retribuzione totale lorda in vigore all'ottobre 2003.

Per il calcolo è stato necessario far riferimento ad una specifica fattispecie di lavoratore (assunto a tempo indeterminato e senza diritto a detrazioni per carichi familiari), e formulare alcune ipotesi:

- la retribuzione totale lorda coincide con l'imponibile previdenziale e con quella utile ai fini del calcolo del TFR;
- gli scaglioni e le aliquote fiscali sono quelli relativi all'anno 2003 e sono comprensivi dell'addizionale regionale;
- nel caso in cui la qualifica attribuita sia quella di impiegato o quadro:
  - i contributi INPS applicati sono quelli in vigore all'ottobre 2003 nelle aziende con più di 50 addetti del settore industria;
  - i contributi INAIL sono stati determinati applicando una tariffa convenzionalmente stabilita nello 0,50%;
  - non sono state prese in considerazione le trattenute a carico del lavoratore e gli oneri a carico aziendale per i fondi previsti a livello contrattuale (es.: Fonchim, Cometa);
- nel caso in cui la qualifica attribuita sia quella di dirigente:
  - i contributi INPS applicati sono quelli in vigore all'ottobre 2003 nelle aziende con più di 15 addetti del settore industria
  - i contributi INAIL sono stati determinati applicando una tariffa convenzionalmente stabilita nello 0,70%;
  - il dirigente ha aderito al FASI;
  - si tratta di dirigenti titolari di una posizione pensionistica complementare costituita presso il PREVINDAI prima del 28.4.93;
  - si tratta di dirigenti con occupazione di lavoro subordinato anteriore al 28.4.93;
  - non si tiene altresì conto di due elementi previsti dall'art. 12 del CCNL: i premi assicurativi a copertura dei rischi professionali ed extra professionali <sup>5</sup> (non quantificabili per l'estrema variabilità delle situazioni) e la polizza vita (comma 5).

L'IRAP (introdotta ai sensi dell'art. 36 D.L. n. 446 del 15.12.96 congiuntamente alla soppressione dei contributi al SSN) avendo modificato la natura di un onere per le imprese da previdenziale a fiscale non è inclusa nel computo del costo del lavoro.

5. Il titolo di studio misura il fenomeno "grado d'istruzione" su scala ordinale <sup>6</sup>. In fase di elaborazione - al fine di adottare una misurazione più congrua alle esigenze di analisi - si è convenuto di assegnare al titolo di studio un valore numerico corrispondente al numero di anni di studio successivi al conseguimento della licenza media.

Ciò comporta, ad esempio, che alla laurea è stato attribuito il valore 9, al diploma il valore 5 e così via; il quadro sinottico successivo riporta il risultato di tutte le trasformazioni effettuate:

titolo di studio	scolarità
Licenza media/Attestato professionale <sup>7</sup>	1,0 anni
Diploma	5,0 anni
Laurea/Diploma universitario <sup>8</sup>	9,0 anni

<sup>3</sup> la media è quella aritmetica, in quanto non si è a conoscenza del peso della singola mansione; dato l'alto numero di indicazioni per ogni profilo, i risultati sono da ritenersi discretamente attendibili

<sup>4</sup> il primo quartile è il valore sotto al quale si colloca il 25% dei dati, il terzo quartile è il valore sopra al quale si colloca il 25% dei dati.

<sup>5</sup> si precisa che i premi pagati per i rischi extra professionali sono soggetti a contributi ordinari; il premio, invece, pagato per rischi professionali è esente da ogni contributo.

<sup>6</sup> i fenomeni misurabili su scala ordinale sono quelli per i quali si può stabilire un ordine ma non la "distanza" tra i valori

<sup>7</sup> la scolarità indicata nel caso di licenza media/attestato professionale (1,0 anni) è stata stimata in assenza di informazioni più precise sull'incidenza dei lavoratori con licenza media (scolarità=0 anni) rispetto a quelli in possesso di attestato professionale (scolarità=3 anni)

### 1.5 Struttura del rapporto

Nel *Capitolo 2 - Analisi delle informazioni sulle aziende* vengono esposti i principali risultati relativi alle informazioni di carattere generale raccolte dall'indagine in merito ad alcuni qualificanti aspetti delle politiche del personale adottate dalle **220** aziende che hanno collaborato.

Nel *Capitolo 3 - Analisi delle informazioni individuali sugli addetti* l'analisi si riferisce alle informazioni sulle caratteristiche personali e professionali dei **4.000** addetti che - alle dipendenze di **186** diverse imprese - svolgono le 36 mansioni in esame.

Particolare attenzione va prestata nell'interpretazione delle medie retributive aggregate (per settore, classe di fatturato/addetto, titolo di studio, ecc.) che - salvo diversa indicazione - accomunano dirigenti, quadri e impiegati, la cui incidenza relativa influisce in modo determinante sul dato sintetico.

Nel *Capitolo 4 - Appendice delle tabelle e dei grafici* sono raccolti le tabelle ed i grafici che rappresentano l'indispensabile complemento all'analisi commentata dei risultati contenuti nei precedenti capitoli: si è ritenuto in questo modo di migliorare la leggibilità dell'intero rapporto.

Costituisce parte integrante del presente rapporto la *Parte Seconda - I risultati per le 36 mansioni*, in cui, in apposite sezioni monografiche, sono raccolti tutti i risultati - aggregati, e disaggregati per settore, classe di età, titolo di studio, qualifica, sesso, classe di fatturato per addetto - relativi alle figure considerate.

---

<sup>8</sup> la scolarità indicata nel caso di laurea/diploma universitario (9,0 anni) è stata stimata in assenza di informazioni più precise sull'incidenza dei lavoratori con diploma universitario (scolarità=7 anni) rispetto a quelli in possesso di laurea che prevede una durata del corso degli studi quadriennale (scolarità=9 anni) o quinquennale (scolarità=10 anni)

## 2 Analisi delle informazioni sulle aziende

I risultati riportati nei paragrafi seguenti derivano dall'analisi delle informazioni fornite dalle **220** aziende che hanno collaborato all'iniziativa.

### 2.1 I fringe benefits

L'analisi della diffusione dei fringe benefits è stata effettuata in modo distinto su quelli che risultano attribuiti a tutti i dipendenti dell'impresa in forza della *contrattazione collettiva*, rispetto a quelli di cui beneficiano singoli lavoratori per effetto di *contrattazione individuale*.

L'elenco dei benefits sottoposti ad indagine comprende:

- A) Stock options
- B) Profit sharing
- C) Piani acquisti azioni
- D) Polizze vita/infortuni
- E) Assistenza sanitaria
- F) Pensione integrativa.

A questi si aggiunge - quando si considerano quelli attribuiti a livello individuale - l'autovettura, di media (meno di 1800 cc. se benzina, meno di 1900 cc. se diesel) o di grossa cilindrata.

#### 2.1.1 I benefits di natura collettiva

Grafico 1 - Grafico 2 pagg. 34-35

**Benefits di natura collettiva sono previsti nel 42,7% delle imprese.**

La loro diffusione - calcolata come percentuale di aziende che ne hanno segnalata la presenza sul totale di quelle che hanno collaborato alla rilevazione - è risultata maggiore nelle imprese *capital intensive* (cioè caratterizzate da un più elevato fatturato per addetto).

Nel comparto chimico-farmaceutico e nel settore dei servizi alle imprese 3 aziende su 4 attribuiscono alla totalità dei loro dipendenti almeno uno dei benefits considerati.

Quali tra questi sono risultati i più diffusi?

**Le pensioni integrative, che interessano oltre il 30% delle aziende, si collocano in cima alla graduatoria; seguono le polizze vita/infortuni con una percentuale superiore al 25%.**

E' ancora molto ridotta, ma in costante aumento, la diffusione dei cosiddetti *benefits di partecipazione* (piani acquisto azioni, stock optino, profit sharing): si tratta di strumenti di politica retributiva utilizzati nel 2-3% delle aziende che hanno collaborato.

#### 2.1.2 I benefits di natura individuale

Grafico 3 - Grafico 4 - Grafico 5 - Grafico 6 pagg. 35-37

**Il 45,5% dei lavoratori oggetto di indagine gode, per effetto del contratto di lavoro individuale, di almeno uno dei benefits in elenco.**

**La percentuale è molto più elevata se si considera il solo personale con la qualifica di dirigente (76,2%) rispetto ai quadri (49,5%) e al personale impiegatizio (26,8%).**

Le informazioni contenute in questo paragrafo sono state raccolte con riferimento ai 4.000 addetti che svolgono le mansioni oggetto di indagine, e sono state fornite da 186 imprese.

La diffusione dei benefits individuali, cioè quelli attribuiti individualmente e che interessano solo una parte del personale alle dipendenze delle imprese, è stata misurata come incidenza percentuale dei lavoratori beneficiati sul totale di quelli segnalati dalle aziende in quanto caratterizzati da un profilo professionale oggetto di indagine.

Le percentuali ottenute per le singole figure sono riportate nelle sezioni monografiche della *Parte Seconda - I risultati per le 36 mansioni*, cui si rimanda.

Ma quali sono in particolare i benefits individuali più diffusi tra il personale che svolge le mansioni oggetto di indagine?



In generale la polizza vita/infornuti interessa la percentuale maggiore di addetti (circa il 32%); seguono, con tassi di diffusione superiori al 10%, l'assistenza sanitaria, l'autovettura (di media<sup>9</sup> e di grossa cilindrata) e la pensione integrativa.

La situazione è molto diversificata se l'analisi riguarda invece il personale distinto per qualifica.

Tutti i tassi di diffusione del personale impiegatizio risultano inferiori alla media.

Per quanto riguarda i quadri si rileva una buona diffusione dei *benefits di partecipazione*: in particolare i piani acquisto azioni interessano il 6,1% del totale del personale con tale qualifica, una percentuale superiore perfino a quella che contraddistingue la popolazione di dirigenti. Anche il tasso di diffusione dei profit sharing (1%), seppure ridotto in termini assoluti, è quasi il doppio di quello relativo all'intera popolazione.

Come era lecito attendersi, i dirigenti evidenziano i tassi di diffusione più elevati, con percentuali intorno al 54% per la polizza vita/infornuti, e superiori al 40% per l'assistenza sanitaria e per le autovetture di grossa cilindrata. Da segnalare la percentuale di dirigenti che beneficiano di stock option (circa il 14%), particolarmente elevata sia rispetto alla media della popolazione, sia rispetto alle altre qualifiche.

## 2.2 Gli "entry bonus"

Grafico 7 pag. 37

Gli entry bonus sono somme erogate all'atto dell'assunzione per attirare risorse caratterizzate da un potenziale elevato e/o da professionalità di difficile reperimento sul mercato.

**Sono presenti nell'11% delle aziende che hanno partecipato all'indagine, e in particolare nelle imprese con il maggior rapporto fatturato/addetti.**

A livello di settore, gli entry bonus sono una forma di gratifica più frequente nelle aziende dei servizi.

Alle aziende che hanno segnalato la presenza di tale strumento è stato chiesto di indicarne l'eventuale utilizzo per le figure professionali considerate dall'indagine: questa eventualità ha avuto un riscontro molto limitato, ed ha interessato, in particolare, la figura del *key account*.

## 2.3 I patti di non concorrenza

Grafico 8 pag. 38

I patti di non concorrenza sono contratti con il quale i prestatori di lavoro si vincolano a non svolgere, dopo la cessazione del rapporto di lavoro, un'attività in concorrenza con quella del datore a fronte di un determinato corrispettivo.

**Il 23% delle aziende che ha collaborato all'indagine ha segnalato la stipula di accordi della fattispecie in oggetto con lavoratori alle dipendenze.**

La diffusione di questo strumento di tutela del know how aziendale risulta crescente al crescere del fatturato per addetto, quindi dell'intensità di utilizzo del fattore capitale; la percentuale più elevata (41,2%) è stata rilevata, in particolare, nell'industria elettronica.

## 2.4 I patti di stabilità

Grafico 9 pag. 38

I patti di stabilità sono accordi formalizzati con il lavoratore che subordinano la corresponsione di un compenso alla permanenza in azienda per un periodo di tempo predefinito.

**Una percentuale ridotta di aziende (6,2%) è risultata interessata a questa forma di fidelizzazione dei propri dipendenti;** la percentuale più elevata (9,5%) contraddistingue le realtà maggiormente *capital intensive* (con un rapporto fatturato/addetto superiore ai 300.000 euro) e quelle che operano nel settore dei servizi. Nel settore manifatturiero è uno strumento particolarmente utilizzato nei comparti chimico e gomma.

## 2.5 Le politiche di inserimento dei neoassunti

### 2.5.1 I neolaureati

Grafico 10 pag. 39

**Tra le aziende che hanno collaborato all'indagine, nel corso del 2003 il 30% ha assunto personale neolaureato.**

<sup>9</sup> cilindrata inferiore a 1.800 cc se a benzina, inferiore a 1.900 cc se diesel



Hanno assunto neolaureati soprattutto le realtà più *capital intensive*, tra le quali la percentuale di aziende interessate raggiunge il 37,7%.

Tra i settori manifatturieri, la percentuale più elevata è stata rilevata nel comparto chimico-farmaceutico (55,6%); nel settore dei servizi alle imprese e delle telecomunicazioni un'azienda su due ha assunto neolaureati nel corso del 2003.

#### 2.5.2 I neodiplomati

Grafico 11 pag. 39

**Tra le aziende che hanno collaborato all'indagine, nel corso del 2003 il 22% ha assunto personale neodiplomato.**

Hanno assunto neodiplomati soprattutto le realtà più *labour intensive*. L'assunzione di neodiplomati è stata più frequente nel terziario (45,5%) e - tra i settori manifatturieri - nel chimico (31,5%) e nel comparto residuale (30,8%).

#### 2.5.3 Le fonti di reperimento

Grafico 12 pag. 40

**Nel corso del 2003 la fonte di reperimento più utilizzata da parte delle aziende è stata quella dei CV spontanei: vi hanno fatto ricorso il 56,2% delle imprese che hanno assunto neolaureati ed il 56,3% di quelle che hanno assunto neodiplomati.**

Per quanto riguarda le altre fonti, si registrano differenze significative tra le due fattispecie di neoassunti: nel caso dei neolaureati le alternative più importanti sono stati gli elenchi delle università (34,3%) e le segnalazioni (29,9%), mentre nel caso dei neodiplomati è emersa una maggiore rilevanza della trasformazione di contratti interinali (37,5%).

#### 2.5.4 Il contratto di assunzione

Grafico 13 pag. 40

**L'assunzione a tempo indeterminato è la più diffusa nel caso di neolaureati: vi ha fatto ricorso il 45% delle aziende. Nel caso di neodiplomati tale opzione è meno utilizzata (23%), mentre sono più frequenti forme di contratto alternative, segnalate dal 46% delle imprese.**

#### 2.5.5 Le retribuzioni

Grafico 14 pag. 41

**Mediamente la retribuzione d'ingresso si colloca tra i 18.300 ed i 21.700 euro su base annua, a seconda che si tratti di neodiplomati o neolaureati.**

**In 36 mesi le retribuzioni aumentano rispettivamente dell'11,7% per i neolaureati e del 7,5% per i neodiplomati.**

La dinamica più accentuata dei neoassunti con titolo superiore è attribuibile soprattutto alla forte accelerazione retributiva che si verifica mediamente dopo i primi 2 anni, congiuntamente al passaggio dalla qualifica impiegatizia a quella di quadro (+16%).

#### 2.5.6 Le politiche di sviluppo

Grafico 15 pag. 41

**La formazione tecnica è prevista dal 55-60% delle aziende nel caso di neoassunti in possesso di laurea o diploma; la formazione istituzionale riguarda il 48% delle imprese nel caso di neolaurea ed il 38% delle aziende nel caso di neodiploma.**

Nel caso dei laureati poco meno del 25% delle aziende ha segnalato l'applicazione di un preciso piano di sviluppo, mentre meno diffuse (10%) sono le modalità di formazione consistenti nella job rotation e nei training esteri.

## 2.6 L'outsourcing delle attività aziendali

*Grafico 16 pag. 42 / tab. 1 pag. 17*

**Il 28,4% delle aziende che hanno collaborato all'indagine ricorre all'esternalizzazione delle proprie attività, o di parte di esse.**

Ciò accade più frequentemente nelle aziende del settore dei servizi (38,1%) e - nell'ambito delle lavorazioni manifatturiere - nelle imprese metalmeccaniche (elettroniche o della meccanica generale).

L'eventuale ricorso delle aziende all'*outsourcing* è stato oggetto della presente indagine per verificare se, e in che misura, essa riguardi le funzioni svolte dalle 36 figure professionali considerate.

**Il 12,6% delle imprese affida all'esterno le mansioni tipiche dei responsabili amministrazione paghe e contributi; meno frequentemente (6-7%) ciò avviene nel caso del revisore contabile e del responsabile ufficio legale.**

Anche per altre mansioni considerate dall'indagine l'espletamento delle funzioni precipe viene occasionalmente esternalizzato: la frequenza con cui ciò avviene è evidenziata dalla tab. 1 in appendice, nella quale i profili sono stati riordinati in funzione decrescente della percentuale rilevata.

### 3 Analisi delle informazioni individuali sugli addetti

I risultati riportati nel presente Capitolo derivano dall'analisi delle informazioni individuali fornite da **186** aziende aventi alle dipendenze **4.000** fra impiegati, quadri e dirigenti che svolgono le 36 mansioni impiegate e direttive prese in considerazione dall'indagine.

#### 3.1 Principali risultati per l'intera popolazione e per settore

Grafico 17 pag. 42 / tab. 2 - tab. 3 - tab. 4 - tab. 5 - tab. 6 - tab. 7 - tab. 8 - tab. 9 pagg. 18-25

Circa i due terzi dei 4.000 addetti che costituiscono la popolazione oggetto di indagine è alle dipendenze di aziende manifatturiere, in particolare appartenenti all'industria chimica e a quella metalmeccanica (meccanica generale ed elettronica).

Il profilo professionale comune al maggior numero di addetti è risultato quello del *progettista tecnico* (365 persone); la mansione di *responsabile della formazione* è quella che ha fatto registrare il minor numero di osservazioni (21). Il numero di osservazioni relativo a ciascuna figura è riportato, assieme alla sintesi delle principali informazioni raccolte sull'intera popolazione di addetti, nelle tabelle in appendice.

Sulla base delle 4.000 osservazioni riferite agli addetti che svolgono le 36 mansioni oggetto di indagine:

- la retribuzione totale lorda annua più elevata è risultata quella relativa al *responsabile ufficio legale* (87.007 euro), mentre all'estremo opposto si colloca l'*addetto help desk* (28.072 euro); ovviamente tale graduatoria è condizionata dalla diversa incidenza delle qualifiche di impiegato, quadro e dirigente attribuita, nell'ambito di ciascuna mansione, sulla base del carico di responsabilità che caratterizza i diversi lavoratori.  
Le differenze retributive tra mansioni debbono più opportunamente essere colte nell'ambito del personale contraddistinto dalla medesima qualifica;
- le figure caratterizzate dal maggiore peso della retribuzione variabile (costituita, come riportato a pag. 5, dalla somma di incentivi e provvigioni) sono quelle di *key account* (19,3%), di *area manager* (14,3%) e di *responsabile delle vendite* (10,0%), che fanno parte dell'Area Commerciale e quindi sono caratterizzate da una quota elevata di provvigioni;
- l'età media più elevata è risultata quella relativa al *responsabile di stabilimento* (46,4 anni), mentre all'estremo opposto si colloca l'*addetto ufficio ricerche di mercato* (35,9 anni);
- l'anzianità media nella mansione varia tra il valore massimo di 11,7 anni delle *segretarie di direzione* - ed il minimo di 4,3 anni relativo ai *product manager*;
- il grado di scolarità più elevato è risultato quello dei *responsabili ufficio legale* (mediamente 8,9 anni di studio dopo il conseguimento della licenza media), mentre all'estremo opposto si collocano i *capi reparto di produzione* (4,1 anni).

Il comparto in cui le informazioni raccolte coprono in modo più completo la griglia di funzioni esaminate è quello chimico-farmaceutico: solamente una mansione - quella dell'*esperto tecniche di produzione* - non ha raggiunto il livello minimo di significatività convenzionalmente stabilito in 4 osservazioni.

La scarsità di informazioni che, a livello settoriale, contraddistingue talune delle figure oggetto di indagine è in parte conseguente alla scelta dell'azienda di affidare all'esterno lo svolgimento delle attività aziendali meno strategiche: questa pratica è abbastanza diffusa tra le imprese che hanno collaborato (all'argomento è dedicato il par. 2.6 del rapporto), e interessa occasionalmente - seppure in diversa misura - anche le mansioni dei 36 profili professionali esaminati<sup>10</sup>.

Un altro elemento che ha in parte determinato una carenza numerica in alcuni comparti - nei quali solo alcune delle figure professionali proposte hanno superato la soglia di significatività - è costituito dalla scelta di raccogliere dati individuali, con il conseguente cospicuo onere di compilazione per le aziende.

#### 3.2 Principali risultati per qualifica

Per effettuare un confronto tra dati retributivi omogenei è opportuno fare riferimento alle informazioni disaggregate per qualifica: impiegato, quadro e dirigente.

<sup>10</sup> cfr. tab. 1 a pag. 17

### 3.2.1 Impiegati

tab. 11 pag. 27

**La retribuzione media calcolata sull'intera popolazione di impiegati (costituita da 1.788 unità) che svolgono le 36 mansioni considerate è risultata pari a 32.600 euro; la sola parte fissa ammonta a 31.524 euro.**

La figura professionale per la quale è stata rilevata la retribuzione totale media più elevata è quella del *area manager* (41.264 euro); segue il *responsabile di stabilimento* (39.096 euro). Al netto della parte variabile, quest'ultimo si collocherebbe al primo posto della graduatoria con 37.788 euro, contro i 37.462 euro dell'area manager.

Tra gli impiegati le retribuzioni medie più basse sono quelle dei *tecnici controllo qualità* (27.678 euro).

L'indagine non ha consentito di rilevare informazioni numericamente sufficienti a definire la retribuzione media del personale inquadrato come impiegato che svolge le mansioni di *responsabile legale* e le funzioni di *responsabile della formazione*; pertanto le informazioni raccolte - pur se utilizzate per la determinazione della retribuzione media di categoria - non vengono riportate tra i risultati disaggregati.

### 3.2.2 Quadri

tab. 12 pag. 28

**La retribuzione media calcolata sull'intera popolazione di quadri (costituita da 1.392 addetti) che svolgono le 36 mansioni considerate è risultata pari a 50.606 euro (46.990 al netto della parte variabile).**

Tra i quadri, la figura professionale per la quale è stata rilevata la retribuzione totale media più elevata è quella del *responsabile relazioni industriali* (64.438 euro), seguita dal *key account* (60.048 euro).

Considerando la sola parte fissa (o, per meglio dire, *garantita*) il responsabile delle relazioni industriali mantiene la prima posizione con 59.864 euro, mentre la seconda è conquistata dal *responsabile di stabilimento* con 53.798 euro.

Tra i quadri le retribuzioni medie più basse sono quelle del *tecnico controllo qualità* (38.478 euro) e della *segretaria di direzione* (41.354 euro).

Tutte le figure oggetto di indagine inquadrato con la qualifica di quadro, fatta eccezione per la figura professionale dell'*addetto help desk*, hanno raggiunto il minimo di 4 osservazioni che - per convenzione - consente di considerare le informazioni raccolte sufficientemente rappresentative.

### 3.2.3 Dirigenti

tab. 13 pag. 29

**La retribuzione media dei 635 dirigenti che svolgono le 36 mansioni considerate è risultata pari a 95.228 euro (di cui 10.984 imputabile a incentivi e/o provvigioni, per una retribuzione fissa quantificabile in 84.244 euro).**

Tra i dirigenti la figura professionale per la quale è stata rilevata la retribuzione media più elevata è quella del *responsabile risorse umane*, sia considerando il totale comprensivo della parte variabile (120.458 euro), sia al netto di incentivi e provvigioni (la sola parte fissa ammonta a 109.317 euro).

Le retribuzioni medie più basse tra il personale che svolge le mansioni analizzate ed è inquadrato con la qualifica di dirigente sono quelle degli *specialisti office system* (52.026 euro).

Le informazioni raccolte dall'indagine relativamente ai dirigenti che svolgono le mansioni di

- addetto ufficio ricerche di mercato
- esperto tecniche di produzione
- responsabile manutenzione
- tecnologo senior
- responsabile contabilità industriale
- revisore contabile
- specialista db/dc

non hanno raggiunto il limite di 4 osservazioni che consentono di giudicare attendibili le rispettive medie retributive; pertanto non vengono riportate, anche se contribuiscono alla determinazione della retribuzione media dell'intera popolazione.

Non è stato rilevato alcun addetto inquadrato con la qualifica dirigenziale che svolge le mansioni di

- segretaria di direzione
- tecnico controllo qualità

- analista edp
- addetto help desk.

### 3.3 Il confronto con le retribuzioni per qualifica dell'Indagine Annuale sul Lavoro

Le più recenti informazioni retributive raccolte dall'Indagine Annuale sul Lavoro si riferiscono al mese di dicembre 2002<sup>11</sup>.

Tale rilevazione, effettuata ogni anno dal Centro Studi, raccoglie i dati per qualifica e livello di inquadramento contrattuale nelle aziende iscritte ad Assolombarda che applicano i 5 principali CCNL di categoria: Alimentare, Chimico-Farmaceutico, Gomma-Materie plastiche, Metalmeccanico e Tessile-Abbigliamento.

Le informazioni si riferiscono alle retribuzioni normalmente corrisposte, quindi al netto delle ore di lavoro straordinario, delle maggiorazioni per turno o altro motivo, dell'eventuale pagamento di festività cadenti di domenica e delle integrazioni per carichi familiari; non si tiene conto nemmeno di eventuali una tantum erogate nel periodo di riferimento.

Scopo dell'indagine è infatti determinare la retribuzione di fatto nell'ipotesi che i prestatori d'opera siano presenti al lavoro nei giorni durante i quali la prestazione lavorativa è contrattualmente dovuta, assentandosi soltanto nei giorni festivi, durante il periodo di ferie e per permessi retribuiti.

La retribuzione lorda annua (fissa + variabile) per il personale impiegatizio è risultata pari - al dicembre 2002 - a 28.406 euro, quella del personale con la qualifica di quadro a 47.785 euro; la retribuzione lorda media annua dei dirigenti, infine, è risultata pari a 106.235 euro.

Per un corretto confronto tra le retribuzioni medie per qualifica rilevate dall'Indagine Annuale sul Lavoro e quelle riferite alla popolazione di addetti che svolgono le 36 mansioni considerate dalla presente indagine va tenuto conto:

- del diverso periodo temporale di riferimento: dicembre 2002 per l'indagine Annuale sul Lavoro e ottobre 2003 per l'indagine retributiva per profili professionali;
- della differente numerosità delle popolazioni di riferimento:
  - nell'indagine Annuale sul Lavoro è costituita da tutti i 23.500 lavoratori (1.300 dirigenti, 5.400 quadri e 16.800 impiegati) con qualifica impiegatizia e direttiva alle dipendenze delle aziende;
  - l'indagine retributiva per profili professionali analizza le informazioni retributive di 4.000 tra impiegati quadri e dirigenti, vale a dire solamente quelli che svolgono le mansioni considerate;
- della diversa natura dei dati retributivi forniti dalle aziende:
  - aggregati per qualifica e livello di inquadramento nel caso dell'indagine Annuale;
  - individuali per l'indagine per profili.

Tenendo conto di tali differenze si spiega la retribuzione media più elevata per il personale impiegatizio che svolge le 36 mansioni della presente rilevazione (32.600 euro) rispetto ai 28.406 euro attribuito alla generalità degli impiegati, nel cui ambito sono sicuramente presenti in numero elevato professionalità di contenuto inferiore.

I dirigenti con il profilo professionale definito percepiscono una retribuzione inferiore a quella media rilevata per l'insieme dei dirigenti dell'area milanese (95.228 euro contro 106.235 euro): alla determinazione di quest'ultima contribuiscono anche gli stipendi del top management, escluso dalle 36 figure oggetto della presente indagine.

Meno accentuata appare la differenza retributiva tra le due popolazioni di quadri: quella costituita dai lavoratori a professionalità definita (caratterizzata da una maggior concentrazione di figure dell'area commerciale) percepisce in media 50.606 (46.990 al netto della parte variabile), la generalità dei quadri 47.785 euro.

### 3.4 La dinamica delle retribuzioni tra ottobre 2002 e ottobre 2003

*Grafico 18 pag. 43*

Tra l'ottobre 2002 e l'ottobre 2003 l'incremento percentuale delle retribuzioni è quantificabile nel 5,1% per il personale con la qualifica di impiegato, nel 6,5% per i quadri e nell'8,5% per i dirigenti.

Il calcolo è stato effettuato considerando solamente i circa 2.200 addetti rilevati in entrambe le indagini<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Retribuzioni di fatto nell'industria manifatturiera dell'area milanese, Centro Studi Assolombarda, giugno 2003



Sulla base delle informazioni fornite dalle aziende e tenendo conto delle scadenze contrattuali dei principali CCNL nel periodo in oggetto, è possibile stimare gli effetti - sull'aumento complessivo - di:

- aumenti della retribuzione fissa
  - contrattuali
  - di merito
- aumenti della retribuzione variabile.

Nel periodo ottobre 2002-ottobre 2003 il contratto dei dirigenti (rinnovato a gennaio 2003) ha previsto un aumento di 250 euro mensili, suddivisi in due tranches: la prima nello stesso mese di gennaio 2003 di 130 euro e la seconda di 120 euro con decorrenza settembre 2003. L'incremento retributivo derivante dalle scadenze contrattuali è pertanto stimabile - in termini percentuali - nel 3,5%.

Per la quantificazione degli aumenti contrattuali del personale con la qualifica di quadro e impiegato si sono considerati i CCNL più diffusi tra le aziende che hanno collaborato, vale a dire:

- ❑ CCNL Metalmeccanico (aumento Minimo Conglobato del luglio 2003)
- ❑ CCNL Chimico-Farmaceutico (aumento Minimo Conglobato e IPO nel giugno 2003)
- ❑ CCNL Gomma-Materie Plastiche (Aumento Minimo Tabellare nel gennaio 2003)
- ❑ CCNL Alimentare (Aumento Minimo Tabellare dal giugno 2003)
- ❑ CCNL Tessile-Abbigliamento (Aumento Minimo Conglobato nell'aprile 2003).

Gli aumenti medi ponderati sono risultati, su base annua, pari a 714 euro per i quadri e a 588 euro per il personale impiegatizio.

In termini percentuali, l'incremento retributivo derivante dalle scadenze contrattuali è quantificabile nell'1,5% per i quadri e nell'1,8% per gli impiegati.

La parte variabile della retribuzione ha fatto registrare una dinamica lievemente negativa per gli impiegati (-0,3%): per i quadri (+1,5%) e per i dirigenti (+1,9%) la variazione è stata positiva.

Gli effetti delle politiche retributive di merito sono pertanto stimabili - per differenza - nel 3,1% per i dirigenti e nel 3,5% per i quadri e per gli impiegati.

Nel corso del 2003 il tasso d'inflazione è risultato pari al 2,7%.

### 3.5 Principali risultati per sesso

*tab. 14 - tab. 15 - tab. 16 - tab. 17 pagg. 30-32*

Anche per l'analisi dei dati retributivi per sesso è opportuno - al fine di disporre di dati omogenei - fare riferimento alle informazioni disaggregate per qualifica (impiegato, quadro e dirigente) e alle sole figure per le quali il numero di osservazioni è significativo tanto per il personale maschile quanto per il personale femminile.

**In media la retribuzione del personale dirigente di sesso femminile è inferiore del 9,2% rispetto a quella relativa al personale maschile, di analogo inquadramento e che svolge le medesime mansioni.**

**Le differenze retributive per sesso si riducono nel caso di qualifiche inferiori: per i quadri l'indagine ha registrato livelli retributivi inferiori del 6,7%, e per gli impiegati del 7,6%.**

Tra le figure impiegatizie, in 3 soli casi (su 26) sono state registrate differenze retributive favorevoli al personale femminile. Si tratta di

- specialista office system
- controller
- responsabile marketing.

In tutti gli altri casi il differenziale è favorevole al personale maschile, e oscilla tra lo 0,3% dello *specialista data base/data communication* ed il 29,1% del *revisore contabile*.

Tra i quadri, in 6 casi (su 26) sono state registrate differenze retributive favorevoli al personale femminile. Si tratta di

- tecnico controllo qualità
- area manager
- capo reparto di produzione
- responsabile contabilità industriale
- key account

<sup>12</sup> Poiché i dati retributivi individuali forniti dalle aziende sono strettamente anonimi, la permanenza dell'addetto in due edizioni consecutive dell'indagine è stata in tutti i casi in cui fosse verificata la coincidenza di almeno cinque elementi: azienda, mansione, sesso, qualifica e titolo di studio

- tecnologo senior

Negli altri 20 casi il differenziale favorevole al personale maschile è più accentuato rispetto a quello verificato per il personale impiegatizio, e si colloca tra l'1,0% del *responsabile della formazione* ed il 36,5% del *responsabile finanziario*.

Tra i dirigenti, in 2 casi (su 13), quelli del *responsabile marketing* e dell'*area manager*, emerge un vantaggio retributivo per il personale femminile.

Il differenziale favorevole al personale maschile negli altri 11 casi sta tra lo 0,1% del *key account* ed il 33,1% del *responsabile logistica*.

Va tuttavia ricordato che le differenze possono essere attribuibili, almeno in parte, a differenze tra popolazione maschile e femminile che attengono alla struttura delle anzianità nella mansione e al titolo di studio.

### 3.6 Retribuzione variabile

tab. 18 - pag. 33 / Grafico 19 - Grafico 20 pagg. 43-44

Le informazioni retributive raccolte si riferiscono distintamente alla retribuzione fissa (o garantita) e a quella variabile, e - nell'ambito di quest'ultima - ai bonus e alle provvigioni.

**La retribuzione totale dell'intera popolazione dei 4.000 addetti che costituiscono il campione di riferimento dell'indagine è risultata mediamente pari a 52.312 euro: la parte fissa ammonta a 48.944 euro, quella variabile (la cui incidenza è quindi pari al 6,4%) ai residui 3.368 euro.**

La composizione della Retribuzione Totale è significativamente diversa per qualifica: il peso della retribuzione variabile è maggiore per le qualifiche più elevate, passando dal 3,3% per gli impiegati al 7,1% per i quadri, fino a raggiungere l'11,5% per i dirigenti.

**Con riferimento alle componenti della retribuzione variabile, il peso delle provvigioni è mediamente risultato pari al 20,8%.**

In questo caso le differenze sono piuttosto contenute tra impiegati (per i quali l'incidenza delle provvigioni è pari al 20,3%), quadri (22,0%) e dirigenti (19,7%).

L'incidenza della componente variabile della retribuzione è più elevata per il *key account* (19,3%), per l'*area manager* (14,3%) e per il *responsabile vendite* (10,0%), le tre figure dell'area commerciale considerate dall'indagine, per le quali il peso delle provvigioni è piuttosto significativo.

All'estremo opposto della graduatoria si colloca il *progettista tecnico*, per il quale l'incidenza della retribuzione variabile non supera il 2%.



## 4 Appendice delle tabelle e dei grafici

### 4.1 Tabelle

Per la lettura delle tabelle riportate nella presente appendice si ricorda che:

- l'indicazione (-) significa dato non disponibile (non si sono ricevute risposte per il dato in questione);
- il simbolo (+) sta ad indicare che il dato non è significativo, in quanto le risposte ottenute non hanno raggiunto il limite minimo convenzionalmente stabilito in 4 casi osservati;
- le retribuzioni sono espresse in euro;
- età, anzianità nella mansione e scolarità sono espresse in anni e decimi di anno.

### Indice delle tabelle

tab. 1 - L'outsourcing delle funzioni svolte dalle figure indagate (% di aziende).....	17
tab. 2 - Principali risultati per profilo: Intera popolazione di addetti.....	18
tab. 3 - Principali risultati per profilo: Industria Alimentare.....	19
tab. 4 - Principali risultati per profilo: Sistema moda .....	20
tab. 5 - Principali risultati per profilo: Comparto Chimico-farmaceutico .....	21
tab. 6 - Principali risultati per profilo: Industria della Gomma - Materie plastiche.....	22
tab. 7 - Principali risultati per profilo: Industria Elettronica .....	23
tab. 8 - Principali risultati per profilo: Altre industrie meccaniche.....	24
tab. 9 - Principali risultati per profilo: Altre industrie manifatturiere .....	25
tab. 10 - Principali risultati per profilo: Servizi e telecomunicazioni.....	26
tab. 11 - Le retribuzioni per profilo: personale con la qualifica di impiegato.....	27
tab. 12 - Le retribuzioni per profilo: personale con la qualifica di quadro.....	28
tab. 13 - Le retribuzioni per profilo: personale con la qualifica di dirigente.....	29
tab. 14 - Le retribuzioni per profilo, qualifica e sesso.....	30
tab. 15 - Differenziali retribuiti per profilo e sesso (impiegati).....	31
tab. 16 - Differenziali retribuiti per profilo e sesso (quadri).....	32
tab. 17 - Differenziali retribuiti per profilo e sesso (dirigenti) .....	32
tab. 18 - Incidenza % delle componenti della Retribuzione Totale (per profilo) .....	33

**tab. 1 - L'outsourcing delle funzioni svolte dalle figure indagate (% di aziende)**

36. responsabile paghe	12,6%	0,9%	30. responsabile IC&T
26. revisore contabile	6,5%	0,5%	2. responsabile relazioni esterne
4. responsabile ufficio legale	6,0%	0,5%	6. area manager
27. specialista office system	4,7%	0,5%	10. addetto ufficio ricerche mercato
3. responsabile qualità	3,3%	0,5%	13. responsabile logistica
29. analista edp	3,3%	0,5%	15. responsabile laboratorio
31. addetto help desk	3,3%	0,5%	21. tecnologo senior
11. responsabile antinf.	2,8%	0,5%	23. responsabile contabilità industr.
20. progettista tecnico	2,3%	0,5%	25. controller
22. responsabile contabilità gen.	2,3%	0,5%	32. responsabile selezione
28. specialista db/dc	1,9%	0,5%	33. responsabile formazione
24. responsabile finanza	0,9%	0,5%	35. responsabile relazioni industr.

**tab. 2 - Principali risultati per profilo: Intera popolazione di addetti**

	n° di osserv.	retribuzione totale annua (in euro)	Incidenza retribuzione variabile	Età	Anzianità nella mansione	Scolarità
				(in anni e decimi di anno)		
1) segretaria di direzione	234	31.485	2,9%	42,0	11,7	4,6
2) responsabile relazioni esterne	46	61.614	5,7%	43,5	7,6	7,2
3) responsabile qualità	91	56.161	4,4%	44,7	8,2	7,2
4) responsabile ufficio legale	33	87.007	8,3%	41,9	6,9	8,9
5) responsabile vendite	230	82.138	10,0%	45,9	7,2	6,9
6) area manager	210	64.385	14,3%	45,1	8,6	6,9
7) key account	353	59.480	19,3%	41,7	6,4	7,4
8) responsabile marketing	118	72.424	8,0%	41,7	5,9	7,8
9) product manager	126	49.717	7,2%	37,8	4,3	8,1
10) addetto ufficio ricerche mercato	43	36.495	4,2%	35,9	4,6	7,5
11) responsabile antinf.	70	47.741	3,9%	45,9	8,6	6,1
12) responsabile acquisti	190	48.527	4,7%	44,9	10,2	5,6
13) responsabile logistica	72	60.380	6,3%	44,7	7,9	6,1
14) responsabile di stabilimento	74	77.098	5,9%	46,4	7,2	6,2
15) responsabile laboratorio	57	42.081	3,0%	40,9	7,5	6,5
16) tecnico controllo qualità	100	29.730	2,1%	40,1	8,6	5,2
17) esperto tecniche produzione	33	39.147	3,3%	44,1	8,5	4,3
18) capo reparto di produzione	133	38.316	3,3%	43,5	10,7	4,1
19) responsabile manutenzione	62	42.124	3,3%	44,2	8,6	5,1
20) progettista tecnico	365	35.582	2,0%	40,2	9,5	6,1
21) tecnologo senior	160	43.918	3,1%	42,3	10,1	6,9
22) responsabile contabilità gen.	182	47.596	3,9%	43,7	10,0	5,3
23) responsabile contabilità industr.	36	45.483	3,7%	44,7	10,6	6,0
24) responsabile finanza	63	81.547	8,0%	43,9	8,5	7,4
25) controller	66	60.749	6,7%	41,1	7,1	7,7
26) revisore contabile	22	40.111	5,4%	40,9	6,7	5,4
27) specialista office system	77	44.326	4,3%	41,8	8,0	5,8
28) specialista db/dc	126	40.791	4,6%	40,7	8,7	5,6
29) analista edp	237	36.747	3,6%	39,8	9,6	5,5
30) responsabile IC&T	70	65.944	7,8%	42,1	6,7	6,4
31) addetto help desk	69	28.072	2,1%	36,8	7,7	4,7
32) responsabile selezione	26	46.585	7,0%	36,4	4,7	8,7
33) responsabile formazione	21	53.680	5,8%	42,5	7,2	7,5
34) responsabile risorse umane	65	84.227	6,6%	45,0	8,9	7,5
35) responsabile relazioni industr.	22	62.561	7,5%	43,1	8,0	7,0
36) responsabile paghe	118	43.015	3,9%	46,0	10,7	4,9

**tab. 3 - Principali risultati per profilo: Industria Alimentare**

	n° di osserv.	retribuzione totale annua  (in euro)	incidenza retribuzione variabile	età	anzianità nella mansione	scolarità
				(in anni e decimi di anno)		
1) segretaria di direzione	9	34.561	1,5%	42,0	10,5	4,6
2) responsabile relazioni esterne	4	81.913	4,9%	45,0	5,3	7,0
3) responsabile qualità	8	83.763	10,8%	49,3	9,0	8,5
4) responsabile ufficio legale	4	119.740	10,3%	46,8	10,7	9,0
5) responsabile vendite	9	90.487	2,9%	46,8	6,4	5,9
6) area manager	6	59.314	5,3%	49,2	7,7	5,0
7) key account	10	42.143	7,8%	38,0	8,0	5,8
8) responsabile marketing	9	92.629	7,9%	39,3	4,6	8,6
9) product manager	14	52.676	2,0%	33,9	2,7	8,1
10) addetto ufficio ricerche mercato	4	34.958	0,9%	30,1	1,6	9,0
11) responsabile antinf.	5	54.531	1,3%	45,6	8,8	6,6
12) responsabile acquisti	6	62.666	12,8%	45,0	5,2	6,3
13) responsabile logistica	5	54.889	2,9%	39,0	5,0	5,8
14) responsabile di stabilimento	7	69.159	3,7%	42,1	4,3	7,3
15) responsabile laboratorio	4	37.658	3,2%	40,0	7,7	7,0
16) tecnico controllo qualità	7	27.564	0,6%	34,0	5,6	5,6
17) esperto tecniche produzione	4	59.011	3,7%	47,7	5,7	5,0
18) capo reparto di produzione	8	44.605	6,9%	43,3	17,4	3,5
19) responsabile manutenzione	5	49.923	3,1%	51,0	6,4	4,2
20) progettista tecnico	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
21) tecnologo senior	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
22) responsabile contabilità gen.	8	58.762	4,7%	46,8	11,0	5,5
23) responsabile contabilità industr.	4	51.552	2,9%	53,5	17,0	6,0
24) responsabile finanza	5	101.379	8,0%	45,5	10,1	8,2
25) controller	6	68.099	5,1%	40,6	4,3	6,3
26) revisore contabile	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
27) specialista office system	5	45.767	4,2%	38,2	5,6	6,6
28) specialista db/dc	4	45.510	5,6%	32,8	7,8	6,0
29) analista edp	4	46.312	2,4%	35,8	8,0	5,0
30) responsabile IC&T	4	86.264	8,3%	44,3	4,5	6,0
31) addetto help desk	4	24.933	0,0%	36,3	6,5	5,0
32) responsabile selezione	4	42.897	2,2%	32,2	3,3	9,0
33) responsabile formazione	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
34) responsabile risorse umane	5	134.324	5,2%	45,3	10,9	7,4
35) responsabile relazioni industr.	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
36) responsabile paghe	7	53.837	1,5%	48,6	9,7	5,6

**tab. 4 - Principali risultati per profilo: Sistema moda**

	n° di osserv.	retribuzione totale annua  (in euro)	incidenza retribuzione variabile	età	anzianità nella mansione	scolarità
				(in anni e decimi di anno)		
1) segretaria di direzione	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
2) responsabile relazioni esterne	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
3) responsabile qualità	5	40.949	5,3%	44,5	8,3	7,4
4) responsabile ufficio legale	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
5) responsabile vendite	8	65.553	8,2%	43,8	6,6	7,2
6) area manager	8	40.984	16,6%	43,2	9,2	6,3
7) key account	4	34.081	6,3%	48,0	7,5	8,0
8) responsabile marketing	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
9) product manager	7	31.467	4,9%	39,7	7,1	7,3
10) addetto ufficio ricerche mercato	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
11) responsabile antinf.	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
12) responsabile acquisti	4	42.211	7,7%	43,0	5,7	5,4
13) responsabile logistica	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
14) responsabile di stabilimento	4	58.083	3,8%	50,2	11,0	4,2
15) responsabile laboratorio	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
16) tecnico controllo qualità	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
17) esperto tecniche produzione	4	44.124	0,0%	40,8	7,0	6,0
18) capo reparto di produzione	11	34.785	7,2%	42,4	8,0	3,9
19) responsabile manutenzione	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
20) progettista tecnico	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
21) tecnologo senior	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
22) responsabile contabilità gen.	5	52.157	9,2%	46,5	10,1	6,3
23) responsabile contabilità industr.	4	38.138	1,2%	37,0	1,0	7,0
24) responsabile finanza	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
25) controller	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
26) revisore contabile	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
27) specialista office system	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
28) specialista db/dc	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
29) analista edp	7	35.402	9,0%	40,0	7,2	6,2
30) responsabile IC&T	4	63.621	5,4%	40,3	6,2	7,0
31) addetto help desk	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
32) responsabile selezione	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
33) responsabile formazione	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
34) responsabile risorse umane	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
35) responsabile relazioni industr.	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
36) responsabile paghe	4	36.752	2,9%	52,5	22,8	5,0

**tab. 5 - Principali risultati per profilo: Comparto Chimico-farmaceutico**

	n° di osserv.	retribuzione totale annua  (in euro)	incidenza retribuzione variabile	età	anzianità nella mansione	scolarità
				(in anni e decimi di anno)		
1) segretaria di direzione	77	32.588	3,2%	41,6	11,4	4,9
2) responsabile relazioni esterne	13	62.436	6,5%	40,2	5,4	7,5
3) responsabile qualità	27	68.570	5,6%	44,8	7,2	8,4
4) responsabile ufficio legale	9	94.530	8,0%	42,4	7,8	9,0
5) responsabile vendite	65	84.354	10,9%	46,2	6,1	7,4
6) area manager	98	63.088	14,7%	45,5	10,1	7,0
7) key account	48	54.820	14,7%	45,7	9,7	6,8
8) responsabile marketing	29	85.590	11,5%	44,4	5,9	8,3
9) product manager	74	51.670	8,2%	38,1	4,2	8,4
10) addetto ufficio ricerche mercato	16	34.424	4,6%	37,5	5,9	7,3
11) responsabile antinf.	27	53.672	4,0%	44,7	6,8	6,6
12) responsabile acquisti	31	57.330	5,9%	46,9	11,7	6,2
13) responsabile logistica	27	77.759	7,4%	47,5	8,3	6,8
14) responsabile di stabilimento	28	95.597	6,7%	49,1	5,7	7,6
15) responsabile laboratorio	26	47.334	2,7%	41,1	6,6	7,6
16) tecnico controllo qualità	42	30.531	2,6%	38,6	9,6	5,7
17) esperto tecniche produzione	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
18) capo reparto di produzione	41	43.708	3,8%	43,7	8,8	5,4
19) responsabile manutenzione	23	47.077	3,5%	43,0	6,8	6,4
20) progettista tecnico	13	41.504	3,0%	41,3	6,4	5,9
21) tecnologo senior	15	40.739	2,5%	41,5	8,6	6,1
22) responsabile contabilità gen.	39	51.908	5,6%	44,0	9,0	5,3
23) responsabile contabilità industr.	13	52.028	4,3%	43,5	9,3	6,5
24) responsabile finanza	23	98.003	10,3%	47,2	10,0	7,6
25) controller	32	60.256	7,2%	42,2	7,8	7,6
26) revisore contabile	4	46.565	5,3%	38,0	9,8	7,0
27) specialista office system	14	41.528	5,7%	38,9	7,7	5,6
28) specialista db/dc	14	45.489	4,7%	41,2	10,0	5,0
29) analista edp	21	38.827	3,7%	39,4	10,2	5,2
30) responsabile IC&T	25	65.673	6,6%	40,6	5,5	5,8
31) addetto help desk	13	29.420	4,5%	35,6	7,1	4,7
32) responsabile selezione	9	51.328	9,1%	38,2	6,2	9,0
33) responsabile formazione	7	46.821	7,0%	36,4	5,6	7,9
34) responsabile risorse umane	25	96.395	8,5%	45,1	9,0	7,7
35) responsabile relazioni industr.	6	65.820	4,6%	44,7	8,5	7,0
36) responsabile paghe	28	46.909	6,5%	47,1	11,9	4,7

**tab. 6 - Principali risultati per profilo: Industria della Gomma - Materie plastiche**

	n° di osserv.	retribuzione totale annua  (in euro)	incidenza retribuzione variabile	età	anzianità nella mansione	scolarità
				(in anni e decimi di anno)		
1) segretaria di direzione	9	22.540	2,0%	38,9	15,4	5,0
2) responsabile relazioni esterne	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
3) responsabile qualità	9	32.732	0,3%	38,6	5,5	6,3
4) responsabile ufficio legale	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
5) responsabile vendite	11	43.673	0,0%	44,9	9,7	5,0
6) area manager	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
7) key account	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
8) responsabile marketing	6	41.468	1,1%	37,2	6,8	7,0
9) product manager	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
10) addetto ufficio ricerche mercato	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
11) responsabile antinf.	4	32.418	0,8%	48,5	(+)	6,0
12) responsabile acquisti	8	27.865	0,6%	40,8	8,9	4,5
13) responsabile logistica	4	36.948	0,4%	47,8	6,5	5,0
14) responsabile di stabilimento	7	61.580	0,0%	42,9	10,0	6,1
15) responsabile laboratorio	4	36.470	3,6%	45,0	5,7	5,0
16) tecnico controllo qualità	6	20.447	2,2%	33,0	9,0	4,3
17) esperto tecniche produzione	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
18) capo reparto di produzione	11	30.410	0,5%	42,5	10,8	2,5
19) responsabile manutenzione	6	27.466	2,1%	41,5	11,6	2,3
20) progettista tecnico	5	30.352	0,3%	44,2	11,0	6,6
21) tecnologo senior	4	50.653	1,5%	44,7	16,0	5,0
22) responsabile contabilità gen.	14	31.735	0,5%	41,2	9,7	4,7
23) responsabile contabilità industr.	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
24) responsabile finanza	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
25) controller	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
26) revisore contabile	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
27) specialista office system	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
28) specialista db/dc	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
29) analista edp	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
30) responsabile IC&T	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
31) addetto help desk	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
32) responsabile selezione	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
33) responsabile formazione	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
34) responsabile risorse umane	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
35) responsabile relazioni industr.	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
36) responsabile paghe	5	35.353	0,4%	42,8	9,0	5,0

**tab. 7 - Principali risultati per profilo: Industria Elettronica**

	n° di osserv.	retribuzione totale annua  (in euro)	incidenza retribuzione variabile	età	anzianità nella mansione	scolarità
				(in anni e decimi di anno)		
1) segretaria di direzione	17	32.451	1,5%	45,0	15,3	3,6
2) responsabile relazioni esterne	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
3) responsabile qualità	10	49.847	5,7%	44,5	8,3	7,4
4) responsabile ufficio legale	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
5) responsabile vendite	13	91.149	14,8%	43,8	6,6	7,2
6) area manager	27	52.617	12,5%	43,2	9,2	6,3
7) key account	4	126.239	25,3%	48,0	7,5	8,0
8) responsabile marketing	10	90.312	13,6%	43,9	7,9	7,0
9) product manager	12	49.844	11,0%	39,7	7,1	7,3
10) addetto ufficio ricerche mercato	4	44.089	6,7%	34,0	2,8	8,0
11) responsabile antinf.	6	43.815	6,1%	50,5	12,8	5,7
12) responsabile acquisti	9	51.124	4,8%	43,0	5,7	5,4
13) responsabile logistica	7	50.278	9,3%	47,3	9,3	3,9
14) responsabile di stabilimento	5	84.819	9,8%	50,2	11,0	4,2
15) responsabile laboratorio	4	37.802	3,6%	43,0	7,5	5,0
16) tecnico controllo qualità	7	25.843	1,8%	41,6	8,0	5,0
17) esperto tecniche produzione	4	40.024	2,7%	40,8	7,0	6,0
18) capo reparto di produzione	7	35.559	3,6%	42,4	8,0	3,9
19) responsabile manutenzione	4	33.672	4,0%	47,8	13,5	4,0
20) progettista tecnico	15	37.382	1,9%	41,1	8,1	7,1
21) tecnologo senior	4	55.711	2,8%	50,3	14,3	5,0
22) responsabile contabilità gen.	9	56.622	4,7%	46,5	10,1	6,3
23) responsabile contabilità industr.	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
24) responsabile finanza	4	96.628	16,0%	37,8	5,0	8,0
25) controller	7	64.749	11,0%	38,2	8,0	8,4
26) revisore contabile	4	32.676	3,9%	40,0	6,0	2,0
27) specialista office system	4	43.270	4,6%	47,8	10,3	6,0
28) specialista db/dc	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
29) analista edp	10	42.030	5,9%	40,0	7,2	6,2
30) responsabile IC&T	6	70.634	10,5%	40,3	6,2	7,0
31) addetto help desk	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
32) responsabile selezione	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
33) responsabile formazione	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
34) responsabile risorse umane	4	61.907	7,0%	51,3	9,0	7,0
35) responsabile relazioni industr.	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
36) responsabile paghe	4	51.822	4,5%	52,5	22,8	5,0

**tab. 8 - Principali risultati per profilo: Altre industrie meccaniche**

	n° di osserv.	retribuzione totale annua  (in euro)	incidenza retribuzione variabile	età	anzianità nella mansione	scolarità
				(in anni e decimi di anno)		
1) segretaria di direzione	22	31.876	1,6%	43,1	12,3	4,5
2) responsabile relazioni esterne	6	52.894	1,5%	48,3	15,3	7,0
3) responsabile qualità	23	49.459	2,1%	44,1	8,7	6,0
4) responsabile ufficio legale	4	96.298	12,6%	44,5	8,5	8,0
5) responsabile vendite	48	78.091	6,0%	47,1	9,7	6,8
6) area manager	21	47.803	6,7%	43,8	8,4	6,1
7) key account	22	50.127	4,8%	43,4	7,9	6,6
8) responsabile marketing	13	46.079	2,7%	39,6	6,2	6,8
9) product manager	5	42.890	4,1%	41,6	6,0	7,4
10) addetto ufficio ricerche mercato	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
11) responsabile antinf.	16	44.683	4,4%	46,6	9,6	6,0
12) responsabile acquisti	30	46.678	3,1%	44,1	12,1	4,7
13) responsabile logistica	16	45.666	6,2%	40,0	7,5	5,8
14) responsabile di stabilimento	18	56.957	5,9%	43,4	7,6	5,2
15) responsabile laboratorio	13	37.617	3,5%	41,0	10,7	5,0
16) tecnico controllo qualità	28	32.348	1,7%	45,0	8,0	4,7
17) esperto tecniche produzione	17	35.309	4,2%	43,6	9,6	4,8
18) capo reparto di produzione	37	34.511	2,4%	43,7	12,0	3,1
19) responsabile manutenzione	20	42.037	3,1%	45,0	9,1	4,6
20) progettista tecnico	124	33.009	1,6%	39,1	8,3	5,7
21) tecnologo senior	27	43.456	3,7%	40,3	5,9	7,2
22) responsabile contabilità gen.	31	45.937	1,8%	45,6	12,3	5,0
23) responsabile contabilità industr.	9	39.414	2,9%	44,2	11,1	5,9
24) responsabile finanza	8	62.041	2,4%	43,6	9,8	8,0
25) controller	10	62.643	6,2%	40,8	7,0	7,8
26) revisore contabile	4	40.206	2,5%	43,2	3,8	6,9
27) specialista office system	7	40.136	1,8%	42,0	9,0	5,6
28) specialista db/dc	5	37.347	2,6%	41,4	9,2	5,8
29) analista edp	15	35.748	1,5%	40,8	5,4	5,8
30) responsabile IC&T	11	54.045	6,4%	43,5	10,3	6,8
31) addetto help desk	7	29.187	0,9%	42,4	7,7	4,4
32) responsabile selezione	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
33) responsabile formazione	4	59.848	6,0%	49,0	9,1	7,0
34) responsabile risorse umane	11	58.621	5,4%	43,6	7,9	7,2
35) responsabile relazioni industr.	6	67.975	5,3%	46,8	14,3	5,7
36) responsabile paghe	16	39.802	2,2%	46,9	12,7	4,8



**tab. 9 - Principali risultati per profilo: Altre industrie manifatturiere**

	n° di osserv.	retribuzione totale annua (in euro)	incidenza retribuzione variabile	età	anzianità nella mansione	scolarità
				(in anni e decimi di anno)		
1) segretaria di direzione	55	28.047	4,6%	40,9	11,1	4,2
2) responsabile relazioni esterne	5	39.380	4,0%	44,3	(+)	7,0
3) responsabile qualità	5	48.714	5,4%	43,0	(+)	8,2
4) responsabile ufficio legale	2	(+)	(+)	(+)	(-)	(+)
5) responsabile vendite	8	54.435	10,5%	40,3	5,8	5,5
6) area manager	6	55.080	4,6%	48,5	(+)	5,7
7) key account	5	45.208	12,3%	40,6	4,6	5,8
8) responsabile marketing	4	53.821	0,5%	40,0	4,0	7,0
9) product manager	12	47.909	5,8%	39,8	2,7	7,3
10) addetto ufficio ricerche mercato	2	(+)	(+)	(+)	(-)	(+)
11) responsabile antinf.	4	37.440	4,6%	36,6	(+)	5,6
12) responsabile acquisti	11	57.078	4,3%	51,0	(+)	7,2
13) responsabile logistica	6	52.223	6,8%	42,5	8,2	6,3
14) responsabile di stabilimento	4	73.219	7,9%	43,5	11,8	6,0
15) responsabile laboratorio	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
16) tecnico controllo qualità	4	30.177	3,3%	42,0	(+)	3,0
17) esperto tecniche produzione	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
18) capo reparto di produzione	6	33.513	0,5%	44,2	9,3	3,7
19) responsabile manutenzione	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
20) progettista tecnico	169	42.095	4,4%	42,8	(+)	6,7
21) tecnologo senior	93	47.496	3,8%	43,8	(+)	7,6
22) responsabile contabilità gen.	6	56.902	5,7%	43,8	17,0	5,0
23) responsabile contabilità industr.	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
24) responsabile finanza	4	46.650	5,3%	41,3	(+)	6,0
25) controller	4	43.683	4,7%	40,8	(+)	8,0
26) revisore contabile	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
27) specialista office system	4	43.138	5,0%	40,7	(+)	8,4
28) specialista db/dc	5	46.860	6,9%	46,4	(-)	5,8
29) analista edp	4	28.829	2,1%	36,0	7,5	6,0
30) responsabile IC&T	4	56.069	3,1%	41,8	4,5	7,0
31) addetto help desk	5	26.545	2,0%	45,6	3,8	4,2
32) responsabile selezione	1	(+)	(+)	(+)	(-)	(+)
33) responsabile formazione	1	(+)	(+)	(+)	(-)	(+)
34) responsabile risorse umane	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
35) responsabile relazioni industr.	1	(+)	(+)	(+)	(-)	(+)
36) responsabile paghe	5	37.255	3,0%	41,6	10,0	5,0

**tab. 10 - Principali risultati per profilo: Servizi e telecomunicazioni**

	n° di osserv.	retribuzione totale annua (in euro)	incidenza retribuzione variabile	età	anzianità nella mansione	scolarità
				(in anni e decimi di anno)		
1) segretaria di direzione	44	32.178	3,3%	42,2	9,0	4,2
2) responsabile relazioni esterne	15	61.195	6,7%	43,8	8,3	6,2
3) responsabile qualità	4	52.562	1,1%	50,2	13,2	7,0
4) responsabile ufficio legale	12	68.098	7,0%	37,2	3,3	9,0
5) responsabile vendite	68	110.500	21,7%	46,5	4,9	8,3
6) area manager	43	94.834	22,0%	45,3	4,3	8,3
7) key account	259	65.977	27,9%	39,4	3,7	8,5
8) responsabile marketing	45	57.328	6,9%	38,5	3,6	7,9
9) product manager	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
10) addetto ufficio ricerche mercato	16	39.713	3,3%	39,3	5,5	7,3
11) responsabile antinf.	7	35.696	2,4%	44,8	8,4	5,0
12) responsabile acquisti	91	42.334	4,3%	43,2	9,7	5,7
13) responsabile logistica	5	51.363	0,5%	48,2	9,8	6,6
14) responsabile di stabilimento	1	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
15) responsabile laboratorio	3	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
16) tecnico controllo qualità	4	32.461	1,0%	43,4	14,8	6,0
17) esperto tecniche produzione	0	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
18) capo reparto di produzione	12	43.730	1,7%	43,4	12,8	5,3
19) responsabile manutenzione	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
20) progettista tecnico	38	40.586	2,5%	42,3	15,5	6,6
21) tecnologo senior	15	42.358	3,0%	43,8	16,4	7,9
22) responsabile contabilità gen.	70	41.287	3,8%	40,0	7,2	5,8
23) responsabile contabilità industr.	2	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
24) responsabile finanza	16	71.382	7,4%	39,0	5,2	7,1
25) controller	5	50.683	1,9%	41,3	9,0	8,2
26) revisore contabile	9	50.264	15,0%	41,3	3,6	7,9
27) specialista office system	40	58.011	4,5%	46,0	4,3	6,1
28) specialista db/dc	95	35.191	3,9%	40,2	7,1	6,1
29) analista edp	176	33.256	2,8%	39,1	11,2	5,4
30) responsabile IC&T	15	73.609	11,8%	42,9	5,4	7,1
31) addetto help desk	38	27.700	1,6%	35,1	8,9	4,9
32) responsabile selezione	9	40.785	8,7%	33,1	4,4	8,4
33) responsabile formazione	7	61.893	6,5%	42,8	6,2	7,3
34) responsabile risorse umane	16	79.988	4,5%	44,3	5,0	7,9
35) responsabile relazioni industr.	7	47.944	6,4%	37,7	3,6	7,9
36) responsabile paghe	49	38.517	3,6%	41,2	5,8	4,9

**tab. 11 - Le retribuzioni per profilo: personale con la qualifica di impiegato**

	n° di osserv.	Retribuzione totale			incidenza % retribuzione variabile
		I quartile	media	III quartile	
		(in euro)			
1) segretaria di direzione	219	26.928	<b>30.596</b>	34.015	2,8
2) responsabile relazioni esterne	9	29.815	<b>33.872</b>	38.226	2,4
3) responsabile qualità	26	24.380	<b>30.504</b>	36.632	2,4
4) responsabile ufficio legale	2	(+)	(+)	(+)	(+)
5) responsabile vendite	20	22.185	<b>31.246</b>	38.601	4,6
6) area manager	34	34.012	<b>41.264</b>	49.258	9,2
7) key account	163	31.619	<b>36.961</b>	40.998	16,4
8) responsabile marketing	29	26.459	<b>31.618</b>	37.508	2,8
9) product manager	30	31.477	<b>35.728</b>	42.066	3,8
10) addetto ufficio ricerche mercato	27	24.368	<b>29.392</b>	36.919	2,0
11) responsabile antinf.	27	30.985	<b>35.621</b>	40.922	2,7
12) responsabile acquisti	95	23.902	<b>30.505</b>	36.438	2,5
13) responsabile logistica	23	27.745	<b>32.690</b>	36.221	2,6
14) responsabile di stabilimento	12	35.791	<b>39.096</b>	46.605	3,3
15) responsabile laboratorio	31	25.071	<b>31.510</b>	37.015	1,9
16) tecnico controllo qualità	81	23.988	<b>27.678</b>	31.234	1,9
17) esperto tecniche produzione	19	21.162	<b>29.806</b>	36.962	0,5
18) capo reparto di produzione	76	26.512	<b>33.124</b>	38.687	2,8
19) responsabile manutenzione	36	28.480	<b>37.076</b>	44.280	2,7
20) progettista tecnico	150	27.654	<b>32.097</b>	36.118	1,3
21) tecnologo senior	26	30.224	<b>36.433</b>	44.285	0,9
22) responsabile contabilità gen.	92	25.162	<b>31.828</b>	38.199	2,1
23) responsabile contabilità industr.	11	29.257	<b>35.826</b>	40.174	2,7
24) responsabile finanza	9	33.132	<b>34.350</b>	40.519	3,2
25) controller	10	31.212	<b>33.553</b>	35.523	1,3
26) revisore contabile	12	25.553	<b>31.835</b>	36.088	3,0
27) specialista office system	30	28.221	<b>34.715</b>	41.708	3,0
28) specialista db/dc	103	31.107	<b>35.388</b>	41.174	3,7
29) analista edp	200	29.481	<b>33.473</b>	37.234	2,8
30) responsabile IC&T	18	27.764	<b>34.869</b>	41.435	1,6
31) addetto help desk	68	24.613	<b>27.733</b>	31.087	2,0
32) responsabile selezione	11	30.728	<b>32.703</b>	35.917	4,9
33) responsabile formazione	3	(+)	(+)	(+)	(+)
34) responsabile risorse umane	8	31.049	<b>34.044</b>	37.754	3,6
35) responsabile relazioni industr.	8	30.899	<b>35.357</b>	42.205	5,3
36) responsabile paghe	70	29.206	<b>33.840</b>	39.457	2,8

**tab. 12 - Le retribuzioni per profilo: personale con la qualifica di quadro**

	n° di osserv.	Retribuzione totale			incidenza % retribuzione variabile
		I quartile	media	III quartile	
		(in euro)			
1) segretaria di direzione	15	33.872	<b>41.354</b>	50.092	3,2
2) responsabile relazioni esterne	19	37.861	<b>48.150</b>	55.203	3,2
3) responsabile qualità	36	38.516	<b>44.865</b>	51.952	3,6
4) responsabile ufficio legale	10	33.341	<b>46.568</b>	63.766	3,3
5) responsabile vendite	54	44.820	<b>57.117</b>	66.347	6,5
6) area manager	125	50.941	<b>57.807</b>	65.916	13,4
7) key account	129	52.801	<b>60.048</b>	67.622	18,8
8) responsabile marketing	36	40.155	<b>47.387</b>	53.785	4,2
9) product manager	91	44.600	<b>52.412</b>	57.895	8,2
10) addetto ufficio ricerche mercato	14	37.559	<b>46.312</b>	51.763	7,5
11) responsabile antinf.	31	39.755	<b>46.030</b>	49.874	3,6
12) responsabile acquisti	61	41.414	<b>48.744</b>	55.972	5,0
13) responsabile logistica	23	46.360	<b>53.956</b>	62.087	7,1
14) responsabile di stabilimento	19	44.683	<b>56.928</b>	66.087	5,5
15) responsabile laboratorio	19	37.530	<b>47.144</b>	55.923	4,6
16) tecnico controllo qualità	19	35.649	<b>38.478</b>	41.615	3,0
17) esperto tecniche produzione	11	41.960	<b>49.512</b>	53.213	6,9
18) capo reparto di produzione	52	38.538	<b>43.388</b>	48.423	3,5
19) responsabile manutenzione	24	43.319	<b>47.521</b>	50.679	3,6
20) progettista tecnico	211	39.998	<b>43.061</b>	46.637	3,6
21) tecnologo senior	131	40.965	<b>46.124</b>	48.202	4,3
22) responsabile contabilità gen.	64	40.876	<b>48.464</b>	55.512	4,4
23) responsabile contabilità industr.	22	40.050	<b>45.555</b>	49.565	3,8
24) responsabile finanza	17	39.190	<b>49.257</b>	60.810	4,0
25) controller	33	40.284	<b>49.017</b>	54.683	6,3
26) revisore contabile	9	39.449	<b>48.011</b>	58.578	5,3
27) specialista office system	39	44.206	<b>52.387</b>	58.948	5,8
28) specialista db/dc	22	42.315	<b>48.318</b>	52.198	6,1
29) analista edp	37	40.981	<b>48.338</b>	53.953	6,7
30) responsabile IC&T	28	42.682	<b>53.284</b>	60.769	6,3
31) addetto help desk	1	(+)	(+)	(+)	(+)
32) responsabile selezione	11	40.900	<b>49.377</b>	60.059	6,5
33) responsabile formazione	13	38.678	<b>46.551</b>	50.782	4,6
34) responsabile risorse umane	19	40.663	<b>49.751</b>	62.877	3,7
35) responsabile relazioni industr.	5	53.114	<b>64.438</b>	79.790	7,1
36) responsabile paghe	42	40.876	<b>49.038</b>	54.514	4,7

**tab. 13 - Le retribuzioni per profilo: personale con la qualifica di dirigente**

	n° di osserv.	Retribuzione totale			incidenza % retribuzione variabile
		I quartile	media	III quartile	
		(in euro)			
1) segretaria di direzione	0	(-)	(-)	(-)	(-)
2) responsabile relazioni esterne	18	65.153	<b>85.074</b>	109.171	9,1
3) responsabile qualità	29	74.840	<b>93.188</b>	112.628	7,1
4) responsabile ufficio legale	21	81.549	<b>109.409</b>	135.319	11,1
5) responsabile vendite	156	79.454	<b>100.750</b>	117.555	12,4
6) area manager	51	85.990	<b>101.358</b>	120.605	20,9
7) key account	61	82.855	<b>95.649</b>	99.886	25,3
8) responsabile marketing	53	81.855	<b>97.700</b>	113.062	11,5
9) product manager	5	71.952	<b>84.605</b>	98.992	8,9
10) addetto ufficio ricerche mercato	2	(+)	(+)	(+)	(+)
11) responsabile antinf.	12	62.241	<b>79.257</b>	95.784	7,2
12) responsabile acquisti	34	68.059	<b>85.646</b>	102.212	8,9
13) responsabile logistica	26	63.817	<b>90.557</b>	115.136	8,8
14) responsabile di stabilimento	43	74.454	<b>96.616</b>	129.675	6,9
15) responsabile laboratorio	7	60.189	<b>75.151</b>	87.358	3,8
16) tecnico controllo qualità	0	(-)	(-)	(-)	(-)
17) esperto tecniche produzione	3	(+)	(+)	(+)	(+)
18) capo reparto di produzione	5	60.215	<b>67.512</b>	76.422	9,1
19) responsabile manutenzione	2	(+)	(+)	(+)	(+)
20) progettista tecnico	4	52.844	<b>63.140</b>	76.020	6,1
21) tecnologo senior	3	(+)	(+)	(+)	(+)
22) responsabile contabilità gen.	26	63.691	<b>77.094</b>	86.439	6,5
23) responsabile contabilità industr.	3	(+)	(+)	(+)	(+)
24) responsabile finanza	37	69.444	<b>105.388</b>	138.374	10,8
25) controller	23	65.130	<b>89.407</b>	111.638	9,7
26) revisore contabile	1	(+)	(+)	(+)	(+)
27) specialista office system	8	44.675	<b>52.026</b>	(+)	1,9
28) specialista db/dc	1	(+)	(+)	(+)	(+)
29) analista edp	0	(-)	(-)	(-)	(-)
30) responsabile IC&T	24	77.249	<b>104.018</b>	123.941	14,0
31) addetto help desk	0	(-)	(-)	(-)	(-)
32) responsabile selezione	4	51.726	<b>65.880</b>	82.147	13,1
33) responsabile formazione	5	67.642	<b>83.144</b>	100.298	7,7
34) responsabile risorse umane	38	87.176	<b>120.458</b>	141.810	9,2
35) responsabile relazioni industr.	9	75.094	<b>85.698</b>	100.339	9,8
36) responsabile paghe	6	58.105	<b>73.142</b>	84.118	7,1

**tab. 14 - Le retribuzioni per profilo, qualifica e sesso**

	impiegato		quadro		dirigente	
	Maschio	Femmina	Maschio	Femmina	Maschio	Femmina
<b>Retribuzione totale (in euro)</b>						
1) segretaria di direzione	(+)	30.590	(+)	41.265	(-)	(-)
2) responsabile relazioni esterne	<b>35.565</b>	32.568	<b>51.399</b>	45.861	<b>89.325</b>	75.680
3) responsabile qualità	<b>31.734</b>	27.736	<b>45.191</b>	43.235	<b>96.089</b>	75.053
4) responsabile ufficio legale	(+)	(+)	<b>53.348</b>	40.832	<b>116.254</b>	98.104
5) responsabile vendite	<b>31.813</b>	29.922	<b>57.661</b>	50.953	<b>101.053</b>	91.146
6) area manager	<b>41.264</b>	(-)	<b>57.449</b>	64.889	<b>101.002</b>	102.802
7) key account	<b>38.162</b>	33.842	<b>59.933</b>	60.979	<b>95.658</b>	95.522
8) responsabile marketing	<b>31.282</b>	31.921	<b>48.168</b>	44.484	<b>95.004</b>	104.650
9) product manager	<b>35.822</b>	35.605	<b>54.507</b>	49.353	<b>85.472</b>	(+)
10) addetto ufficio ricerche mercato	<b>31.560</b>	28.272	<b>48.906</b>	43.718	(+)	(-)
11) responsabile antinf.	<b>36.640</b>	29.760	<b>46.954</b>	38.860	<b>79.257</b>	(-)
12) responsabile acquisti	<b>33.262</b>	26.067	<b>50.621</b>	38.787	<b>87.171</b>	76.787
13) responsabile logistica	<b>35.066</b>	28.237	<b>54.648</b>	50.668	<b>95.417</b>	63.826
14) responsabile di stabilimento	<b>39.096</b>	(-)	<b>56.928</b>	(-)	<b>96.616</b>	(-)
15) responsabile laboratorio	<b>32.608</b>	28.826	<b>52.918</b>	39.205	<b>75.151</b>	(-)
16) tecnico controllo qualità	<b>29.124</b>	24.438	<b>37.001</b>	42.614	(-)	(-)
17) esperto tecniche produzione	<b>31.228</b>	24.474	<b>49.512</b>	(-)	(+)	(-)
18) capo reparto di produzione	<b>33.637</b>	23.968	<b>43.294</b>	44.431	<b>69.717</b>	(+)
19) responsabile manutenzione	<b>37.076</b>	(-)	<b>47.521</b>	(-)	(+)	(-)
20) progettista tecnico	<b>32.249</b>	26.217	<b>43.082</b>	42.220	<b>63.140</b>	(-)
21) tecnologo senior	<b>36.433</b>	(-)	<b>46.119</b>	46.261	(+)	(+)
22) responsabile contabilità gen.	<b>35.950</b>	29.249	<b>50.555</b>	46.037	<b>78.732</b>	71.854
23) responsabile contabilità industr.	<b>36.680</b>	35.116	<b>45.290</b>	46.124	(+)	(-)
24) responsabile finanza	<b>35.927</b>	32.246	<b>57.261</b>	36.347	<b>106.839</b>	93.855
25) controller	<b>32.395</b>	35.290	<b>52.317</b>	45.510	<b>93.882</b>	68.152
26) revisore contabile	<b>41.193</b>	29.186	<b>48.149</b>	(+)	(+)	(-)
27) specialista office system	<b>34.617</b>	40.353	<b>52.934</b>	45.005	<b>52.026</b>	(-)
28) specialista db/dc	<b>35.406</b>	35.298	<b>48.335</b>	(+)	(-)	(+)
29) analista edp	<b>33.697</b>	32.588	<b>48.478</b>	39.299	(-)	(-)
30) responsabile IC&T	<b>34.804</b>	(+)	<b>53.961</b>	(+)	<b>103.487</b>	(+)
31) addetto help desk	<b>27.856</b>	26.729	(+)	(-)	(-)	(-)
32) responsabile selezione	(-)	32.703	(+)	48.765	(-)	65.880
33) responsabile formazione	(-)	(+)	<b>46.860</b>	46.414	<b>83.977</b>	(+)
34) responsabile risorse umane	<b>36.710</b>	31.377	<b>57.682</b>	41.643	<b>123.779</b>	94.303
35) responsabile relazioni industr.	(+)	33.054	<b>67.592</b>	(+)	<b>84.043</b>	(+)
36) responsabile paghe	<b>39.414</b>	32.138	<b>50.991</b>	46.656	<b>73.142</b>	(-)

**tab. 15 - Differenziali retribuiti per profilo e sesso (impiegati)**

	In valori assoluti	In termini percentuali
27) specialista office system	-5.736	-16,6%
25) controller	-2.896	-8,9%
8) responsabile marketing	-639	-2,0%
28) specialista db/dc	108	0,3%
9) product manager	217	0,6%
29) analista edp	1.109	3,3%
31) addetto help desk	1.126	4,0%
23) responsabile contabilità industr.	1.564	4,3%
5) responsabile vendite	1.891	5,9%
2) responsabile relazioni esterne	2.997	8,4%
24) responsabile finanza	3.681	10,2%
10) addetto ufficio ricerche mercato	3.289	10,4%
7) key account	4.321	11,3%
15) responsabile laboratorio	3.782	11,6%
3) responsabile qualità	3.998	12,6%
34) responsabile risorse umane	5.333	14,5%
16) tecnico controllo qualità	4.686	16,1%
36) responsabile paghe	7.275	18,5%
22) responsabile contabilità gen.	6.701	18,6%
20) progettista tecnico	6.032	18,7%
11) responsabile antinf.	6.880	18,8%
13) responsabile logistica	6.829	19,5%
17) esperto tecniche produzione	6.755	21,6%
12) responsabile acquisti	7.195	21,6%
18) capo reparto di produzione	9.669	28,7%
26) revisore contabile	12.007	29,1%

**Nota per la lettura della tabella:**

*il valore negativo indica un differenziale retributivo favorevole al personale femminile, e viceversa*

**tab. 16 - Differenziali retribuiti per profilo e sesso (quadri)**

	In valori assoluti	In termini percentuali
16) tecnico controllo qualità	-5.613	-15,2%
6) area manager	-7.440	-13,0%
18) capo reparto di produzione	-1.137	-2,6%
23) responsabile contabilità industr.	-835	-1,8%
7) key account	-1.046	-1,7%
21) tecnologo senior	-142	-0,3%
33) responsabile formazione	446	1,0%
20) progettista tecnico	862	2,0%
3) responsabile qualità	1.955	4,3%
13) responsabile logistica	3.980	7,3%
8) responsabile marketing	3.684	7,6%
36) responsabile paghe	4.335	8,5%
22) responsabile contabilità gen.	4.518	8,9%
9) product manager	5.154	9,5%
10) addetto ufficio ricerche mercato	5.188	10,6%
2) responsabile relazioni esterne	5.539	10,8%
5) responsabile vendite	6.709	11,6%
25) controller	6.807	13,0%
27) specialista office system	7.929	15,0%
11) responsabile antinf.	8.094	17,2%
29) analista edp	9.179	18,9%
12) responsabile acquisti	11.834	23,4%
4) responsabile ufficio legale	12.516	23,5%
15) responsabile laboratorio	13.712	25,9%
34) responsabile risorse umane	16.039	27,8%
24) responsabile finanza	20.914	36,5%

**Nota per la lettura della tabella:** il valore negativo indica un differenziale retributivo favorevole al personale femminile, e viceversa

**tab. 17 - Differenziali retribuiti per profilo e sesso (dirigenti)**

	In valori assoluti	In termini percentuali
8) responsabile marketing	-9.646	-10,2%
6) area manager	-1.800	-1,8%
7) key account	137	0,1%
22) responsabile contabilità gen.	6.878	8,7%
5) responsabile vendite	9.907	9,8%
12) responsabile acquisti	10.384	11,9%
24) responsabile finanza	12.984	12,2%
2) responsabile relazioni esterne	13.645	15,3%
4) responsabile ufficio legale	18.150	15,6%
3) responsabile qualità	21.037	21,9%
34) responsabile risorse umane	29.476	23,8%
25) controller	25.729	27,4%
13) responsabile logistica	31.591	33,1%

**Nota per la lettura della tabella:** il valore negativo indica un differenziale retributivo favorevole al personale femminile, e viceversa



**tab. 18 - Incidenza % delle componenti della Retribuzione Totale (per profilo)**

	incidenza % retribuzione FISSA	incidenza % retribuzione VARIABILE	di cui	
			incidenza % Bonus/Premi	Incidenza % Provvigioni
1) segretaria di direzione	97,1%	2,9%	2,9%	0,0%
2) responsabile relazioni esterne	94,3%	5,7%	5,7%	0,0%
3) responsabile qualità	95,6%	4,4%	4,4%	0,0%
4) responsabile ufficio legale	91,7%	8,3%	8,3%	0,0%
5) responsabile vendite	90,0%	10,0%	6,7%	3,3%
6) area manager	85,7%	14,3%	7,2%	7,1%
7) key account	80,7%	19,3%	10,6%	8,7%
8) responsabile marketing	92,0%	8,0%	7,5%	0,5%
9) product manager	92,8%	7,2%	6,6%	0,5%
10) addetto ufficio ricerche mercato	95,8%	4,2%	4,2%	0,0%
11) responsabile antinf.	96,1%	3,9%	3,9%	0,0%
12) responsabile acquisti	95,3%	4,7%	4,7%	0,0%
13) responsabile logistica	93,7%	6,3%	6,3%	0,0%
14) responsabile di stabilimento	94,1%	5,9%	5,7%	0,3%
15) responsabile laboratorio	97,0%	3,0%	3,0%	0,0%
16) tecnico controllo qualità	97,9%	2,1%	2,1%	0,0%
17) esperto tecniche produzione	96,7%	3,3%	3,3%	0,0%
18) capo reparto di produzione	96,7%	3,3%	3,3%	0,0%
19) responsabile manutenzione	96,7%	3,3%	3,3%	0,0%
20) progettista tecnico	98,0%	2,0%	2,0%	0,0%
21) tecnologo senior	96,9%	3,1%	2,7%	0,3%
22) responsabile contabilità gen.	96,1%	3,9%	3,9%	0,0%
23) responsabile contabilità industr.	96,3%	3,7%	3,6%	0,1%
24) responsabile finanza	92,0%	8,0%	7,7%	0,3%
25) controller	93,3%	6,7%	6,4%	0,3%
26) revisore contabile	94,6%	5,4%	5,4%	0,0%
27) specialista office system	95,7%	4,3%	4,1%	0,2%
28) specialista db/dc	95,4%	4,6%	4,6%	0,0%
29) analista edp	96,4%	3,6%	3,6%	0,0%
30) responsabile IC&T	92,2%	7,8%	6,2%	1,6%
31) addetto help desk	97,9%	2,1%	2,1%	0,0%
32) responsabile selezione	93,0%	7,0%	7,0%	0,0%
33) responsabile formazione	94,2%	5,8%	5,8%	0,0%
34) responsabile risorse umane	93,4%	6,6%	6,6%	0,0%
35) responsabile relazioni industr.	92,5%	7,5%	7,5%	0,0%
36) responsabile paghe	96,1%	3,9%	3,9%	0,0%

**4.2 Grafici**
**Indice dei grafici**

Grafico 1 - Diffusione benefits collettivi (per settore e classe di fatt./dip.).....	34
Grafico 2 - Diffusione delle tipologie di benefit collettivo .....	35
Grafico 3 - Diffusione dei benefits individuali (per qualifica) .....	35
Grafico 4 - Diffusione tipologie di benefit individuale tra gli impiegati.....	36
Grafico 5 - Diffusione tipologie di benefit individuale tra i quadri.....	36
Grafico 6 - Diffusione tipologie di benefit individuale tra i dirigenti .....	37
Grafico 7 - Diffusione degli "entry bonus" (per settore e classe di fatt./dip.).....	37
Grafico 8 - Diffusione dei patti di non concorrenza (per settore e classe di fatt./dip.) .....	38
Grafico 9 - Diffusione dei patti di stabilità (per settore e classe di fatt./dip.).....	38
Grafico 10 - Diffusione assunzione neolaureati nel 2003 (per settore e classe di fatt./dip.).....	39
Grafico 11 - Diffusione assunzione neodiplomati nel 2003 (per settore e classe di fatt./dip.).....	39
Grafico 12 - La fonte di reperimento per neolaureati e neodiplomati .....	40
Grafico 13 - Il contratto di assunzione per neolaureati e neodiplomati .....	40
Grafico 14 - Retribuzione d'ingresso e dinamica nei primi 36 mesi (per neolaureati e neodiplomati).....	41
Grafico 15 - Le politiche di sviluppo per neolaureati e neodiplomati .....	41
Grafico 16 - Diffusione dell'outsourcing (per settore e classe di fatt./dip.).....	42
Grafico 17 - Distribuzione addetti oggetto di indagine (per settore).....	42
Grafico 18 - Dinamica delle retribuzioni nel periodo ottobre 2002-ottobre 2003 .....	43
Grafico 19 - Le componenti della Retribuzione Totale (dato medio e per qualifica) .....	43
Grafico 20 - Le componenti della Retribuzione Variabile (dato medio e per qualifica) .....	44

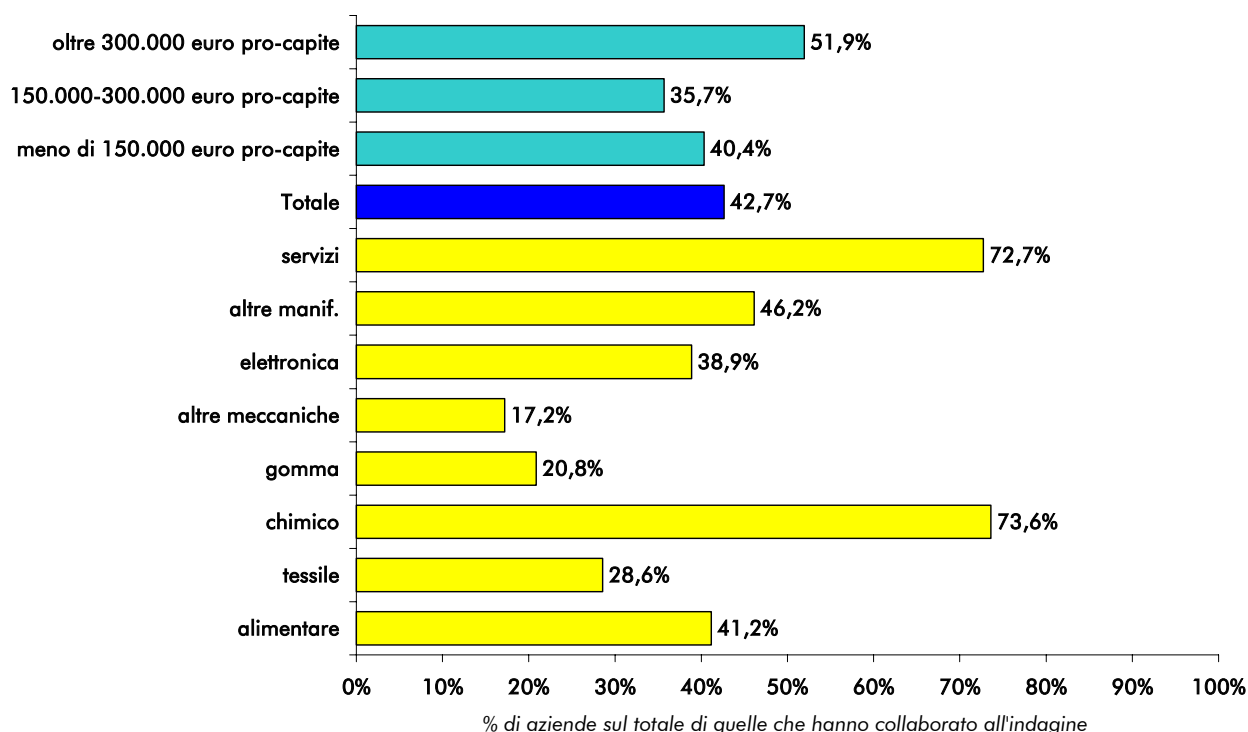
**Grafico 1 - Diffusione benefits collettivi (per settore e classe di fatt./dip.)**


Grafico 2 - Diffusione delle tipologie di benefit collettivo

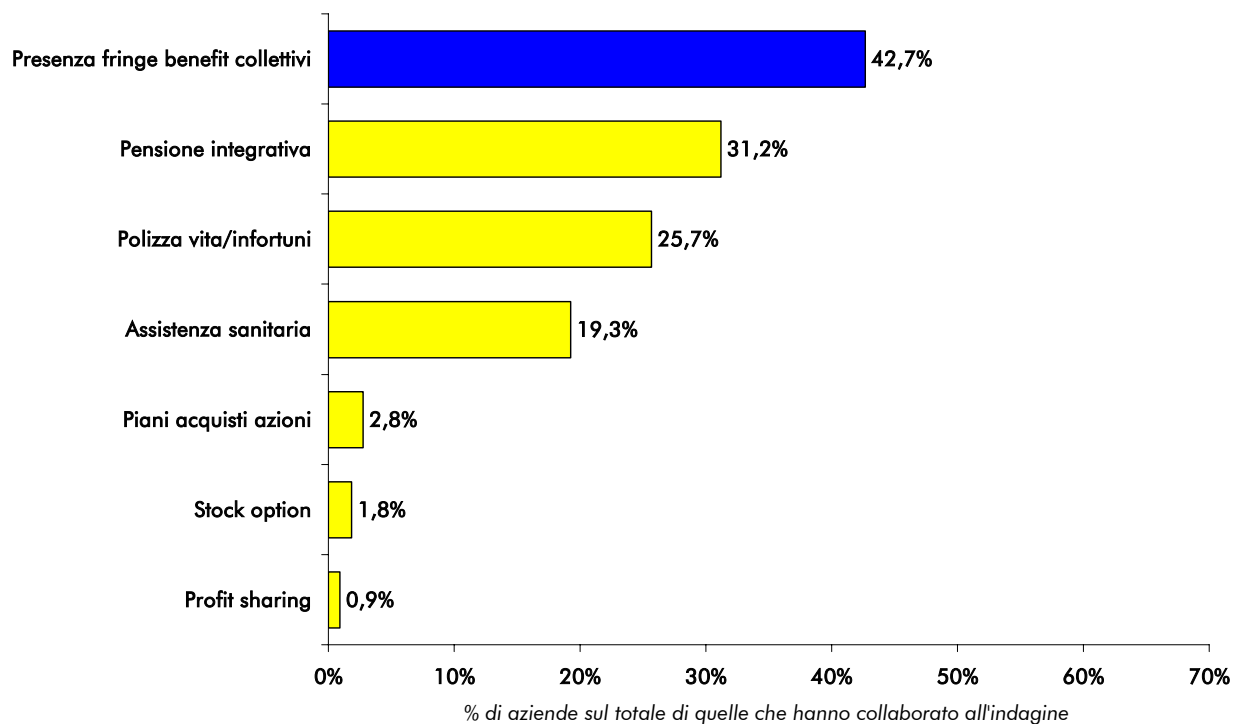


Grafico 3 - Diffusione dei benefits individuali (per qualifica)

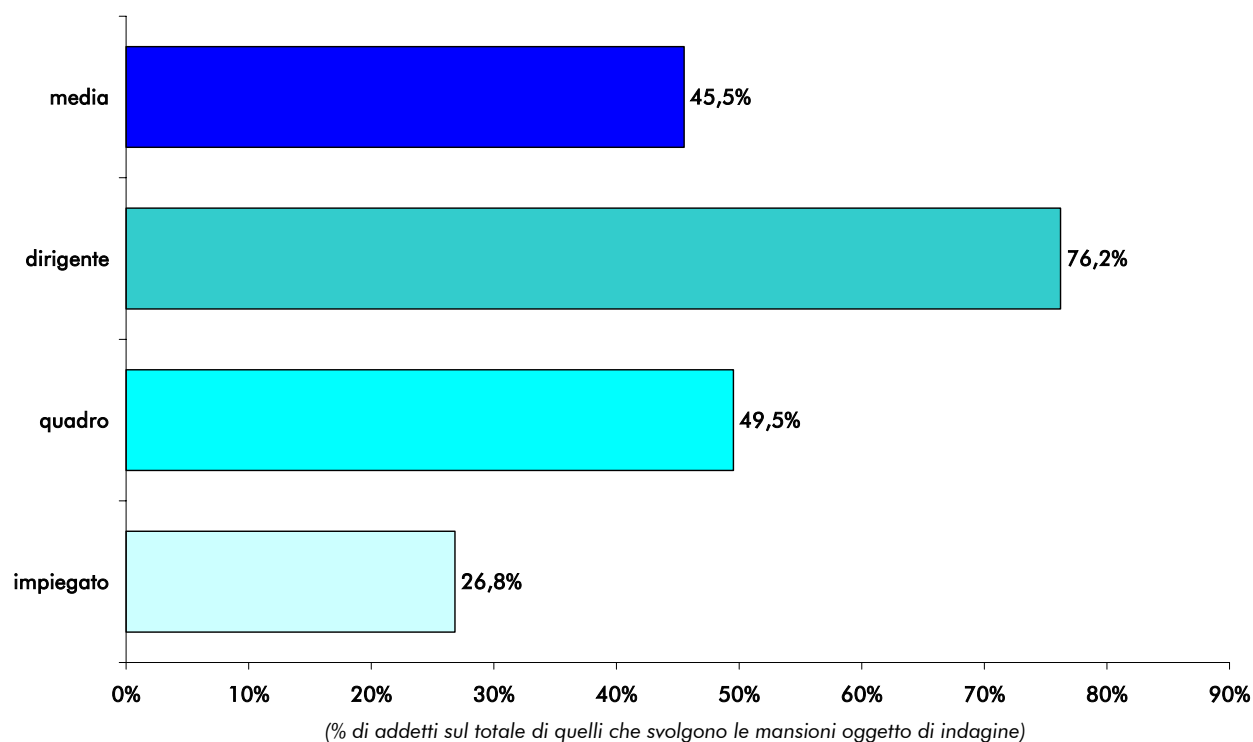


Grafico 4 - Diffusione tipologie di benefit individuale tra gli impiegati

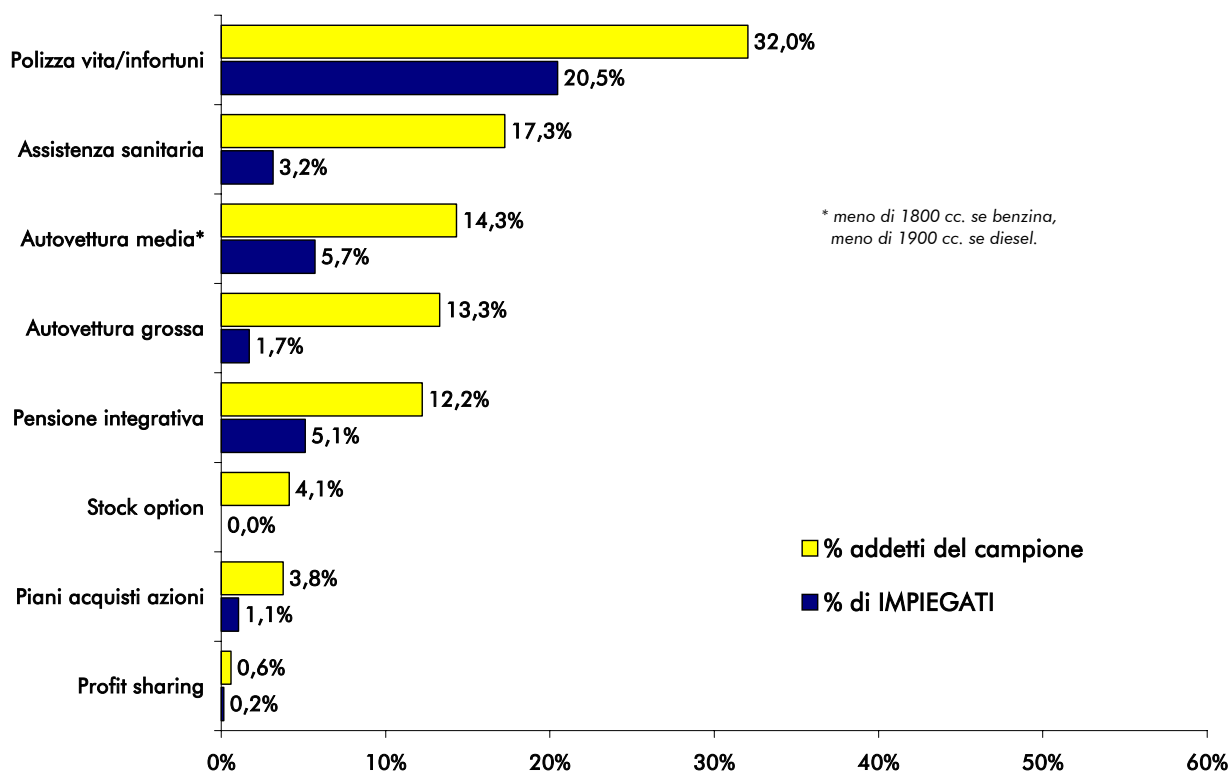


Grafico 5 - Diffusione tipologie di benefit individuale tra i quadri

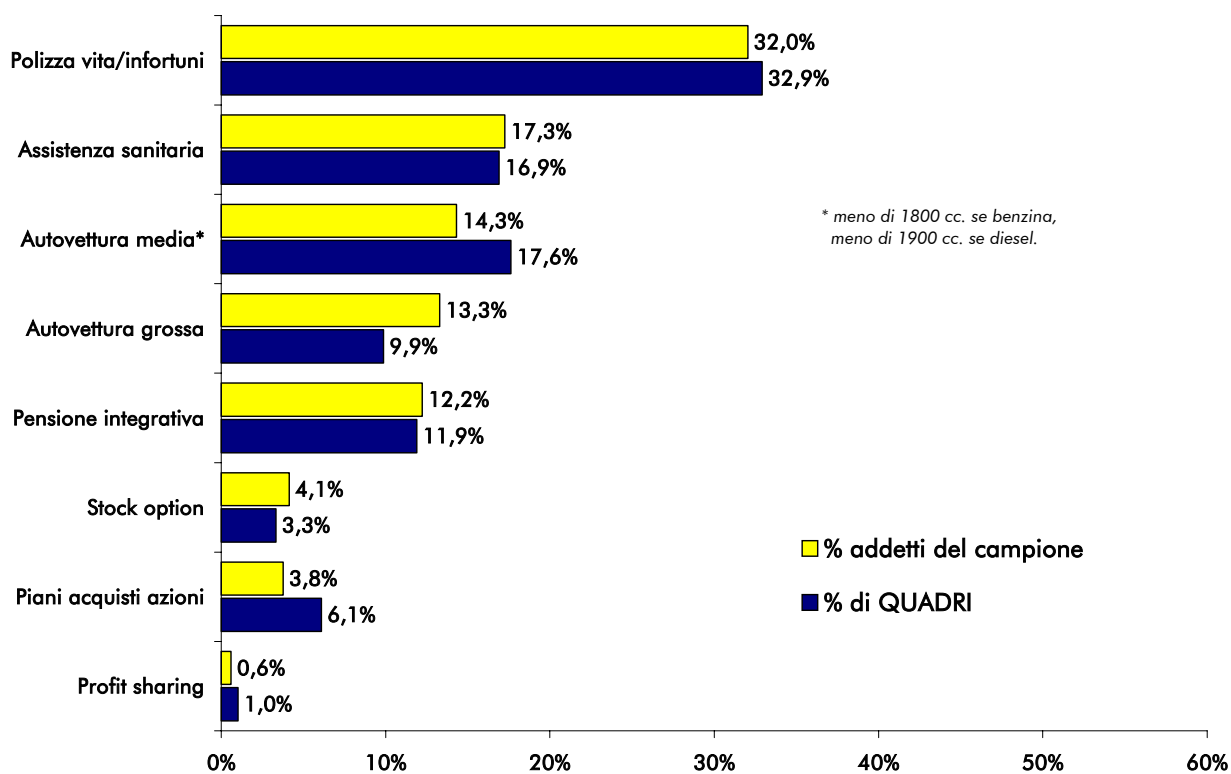


Grafico 6 - Diffusione tipologie di benefit individuale tra i dirigenti

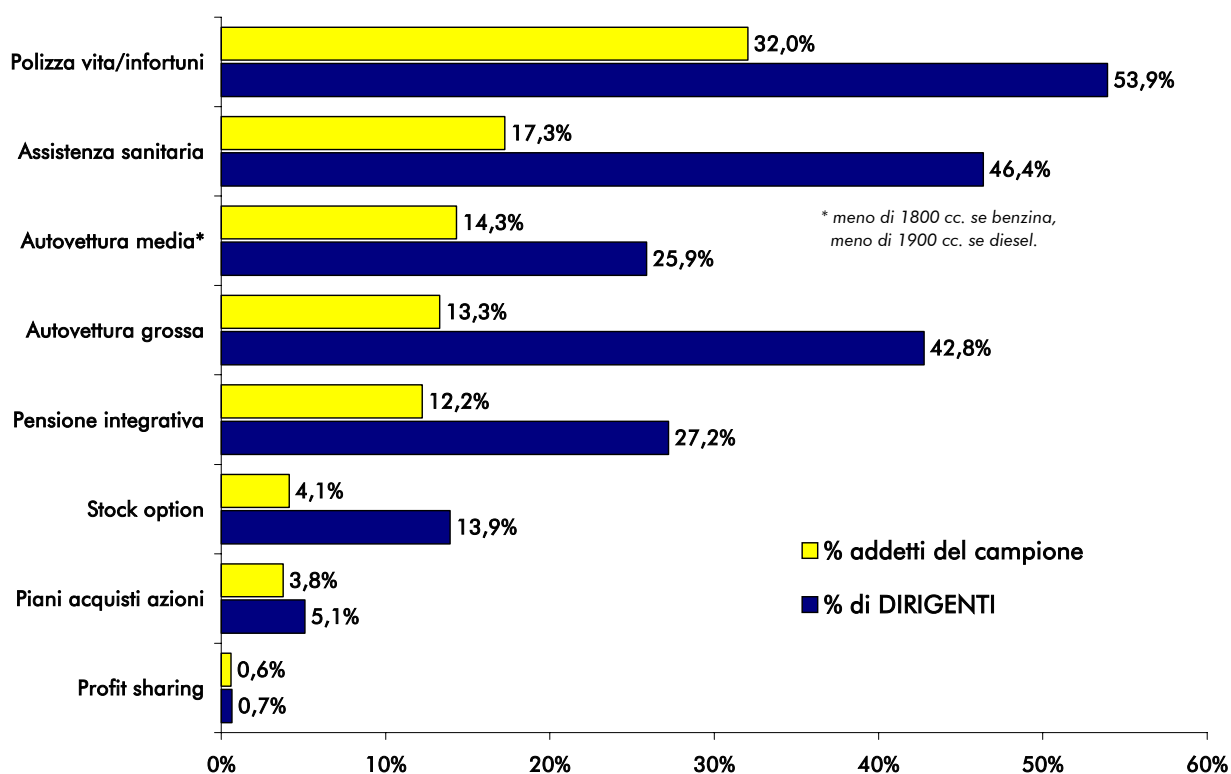
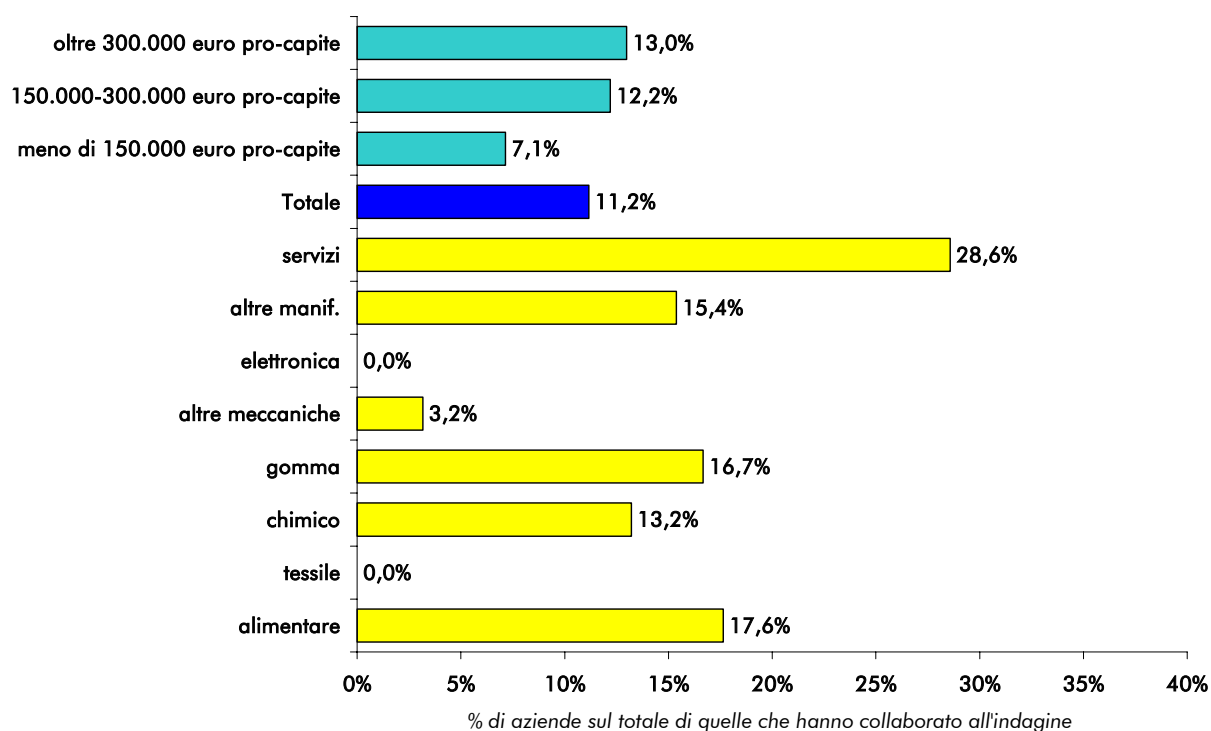


Grafico 7 - Diffusione degli "entry bonus" (per settore e classe di fatt./dip.)



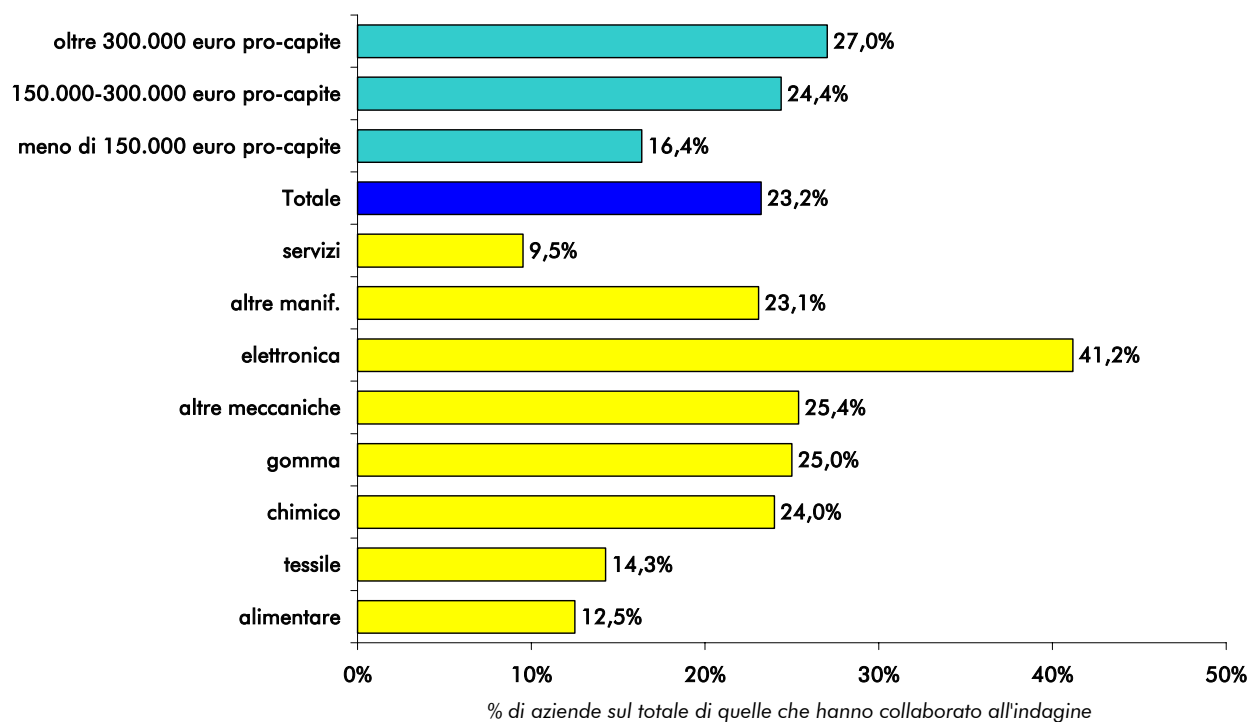
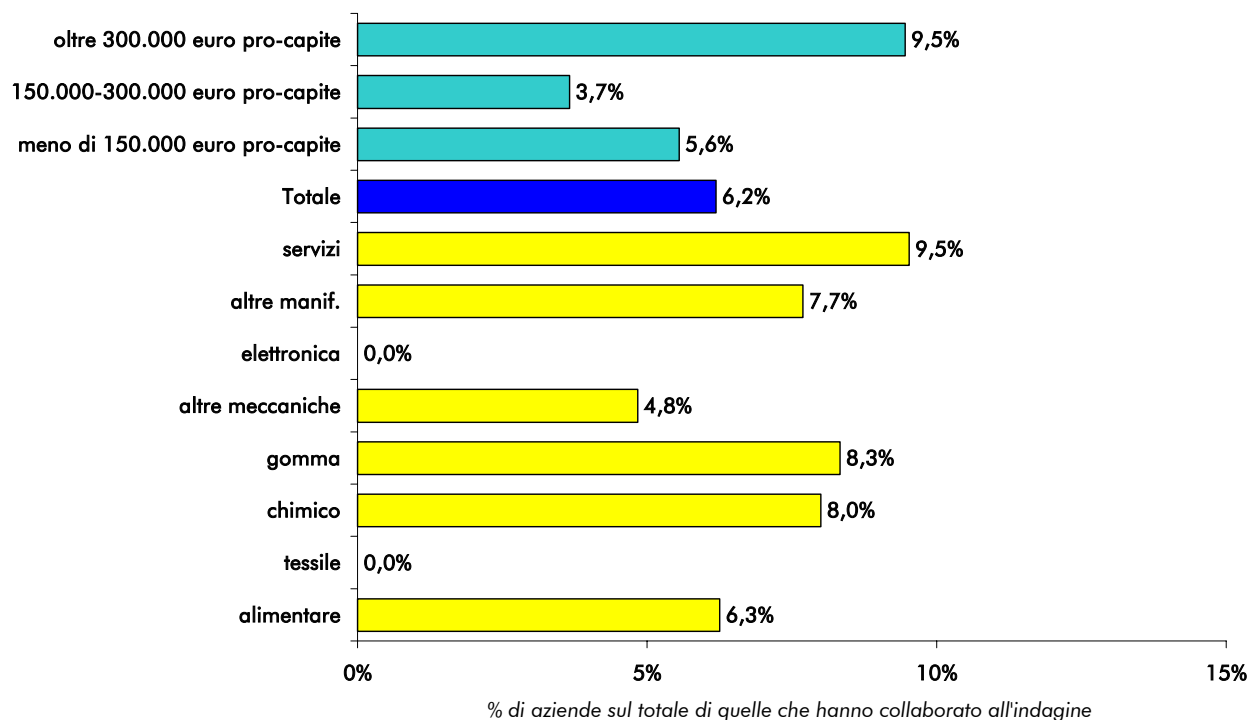
**Grafico 8 - Diffusione dei patti di non concorrenza (per settore e classe di fatt./dip.)**

**Grafico 9 - Diffusione dei patti di stabilità (per settore e classe di fatt./dip.)**


Grafico 10 - Diffusione assunzione neolaureati nel 2003 (per settore e classe di fatt./dip.)

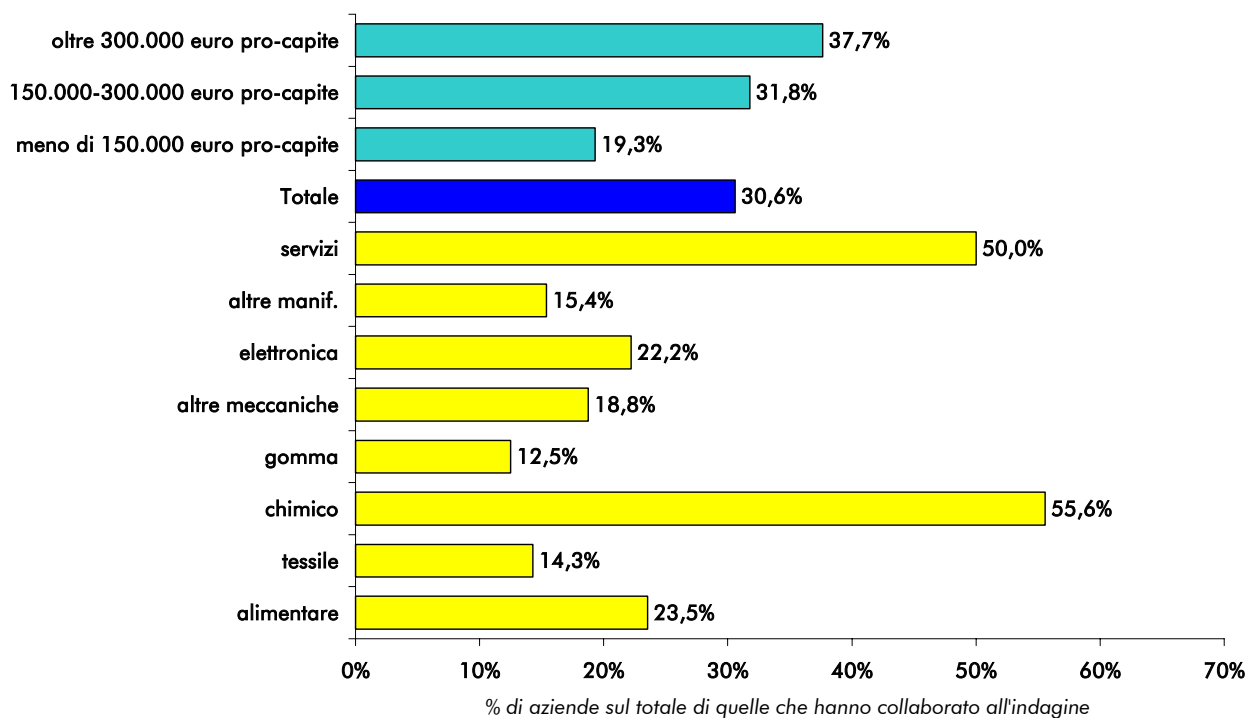


Grafico 11 - Diffusione assunzione neodiplomati nel 2003 (per settore e classe di fatt./dip.)

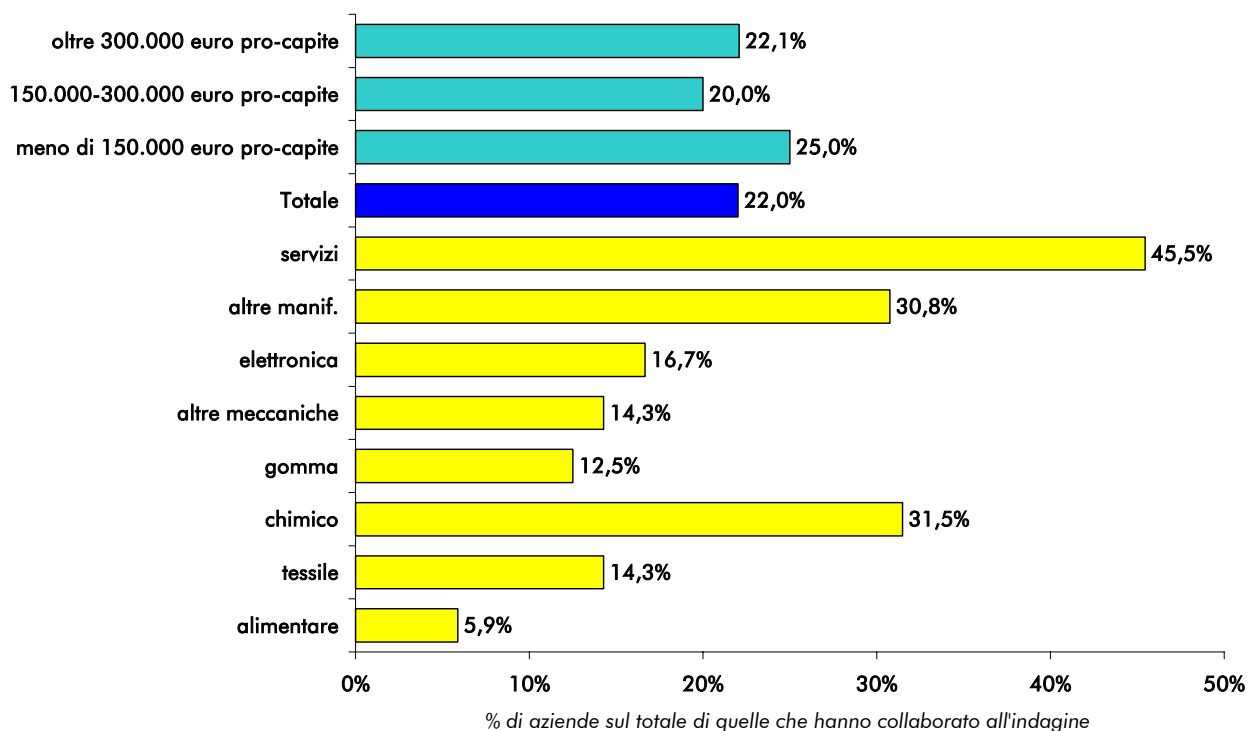


Grafico 12 - La fonte di reperimento per neolaureati e neodiplomati

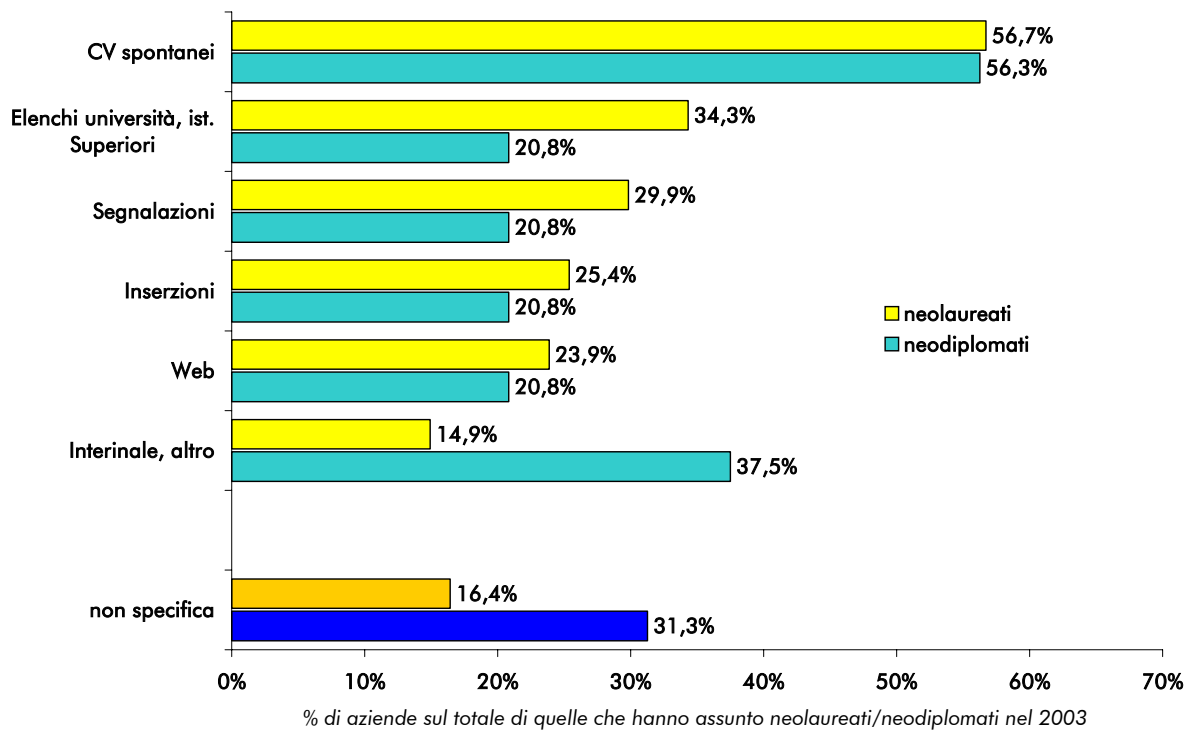
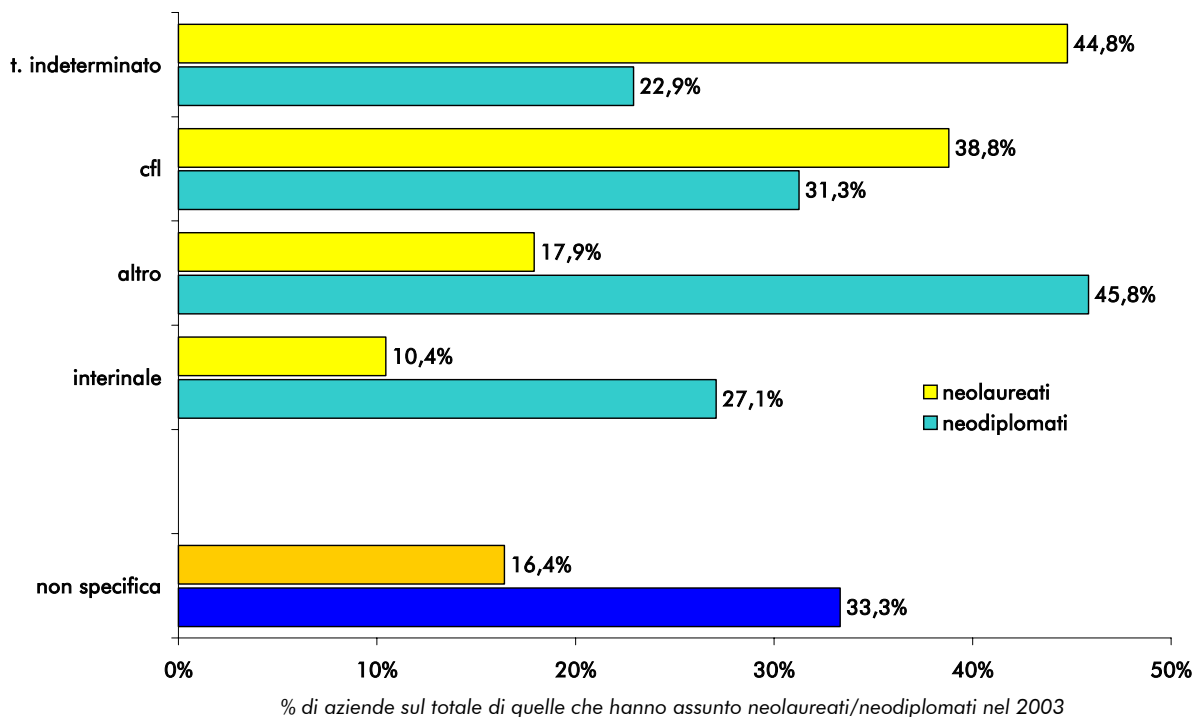


Grafico 13 - Il contratto di assunzione per neolaureati e neodiplomati





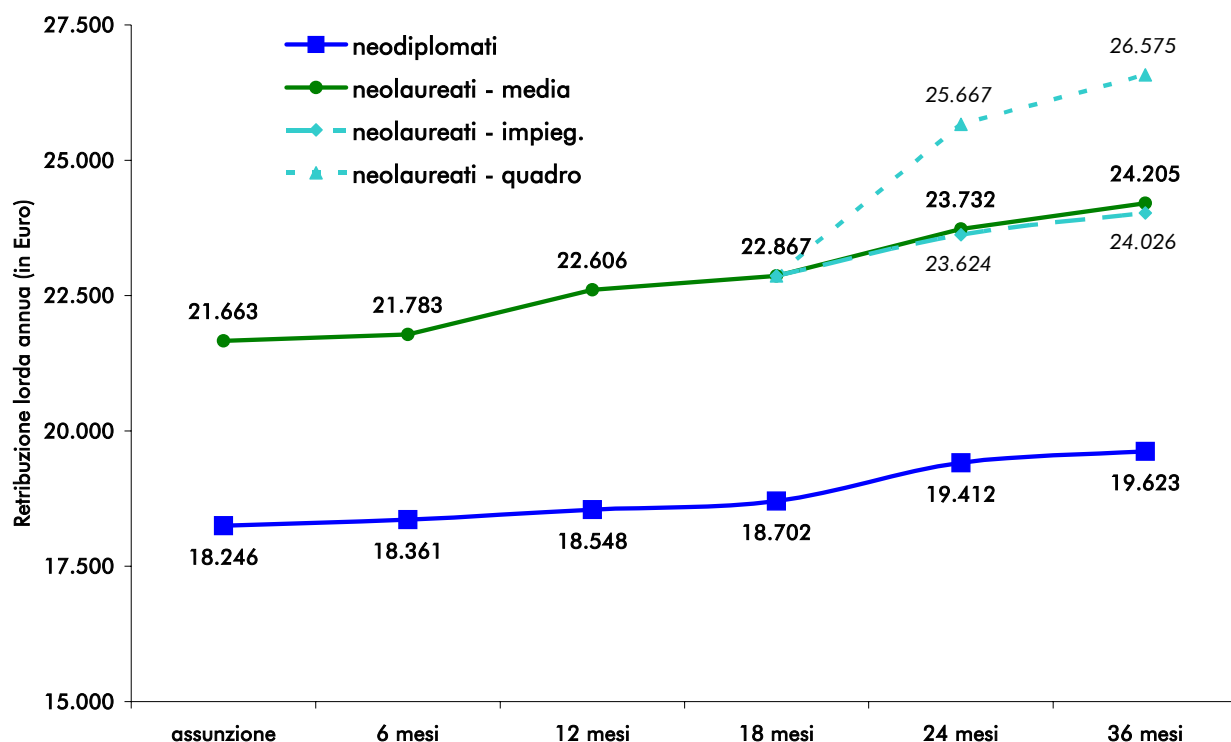
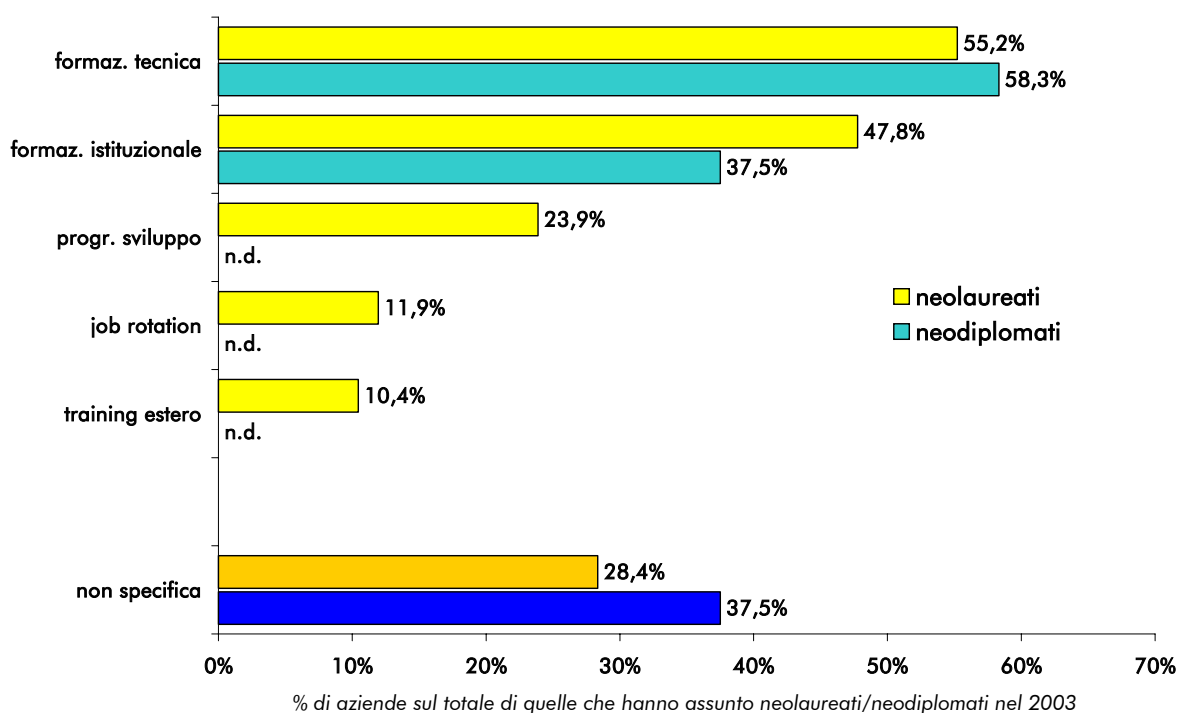
**Grafico 14 - Retribuzione d'ingresso e dinamica nei primi 36 mesi (per neolaureati e neodiplomati)**

**Grafico 15 - Le politiche di sviluppo per neolaureati e neodiplomati**


Grafico 16 - Diffusione dell'outsourcing (per settore e classe di fatt./dip.)

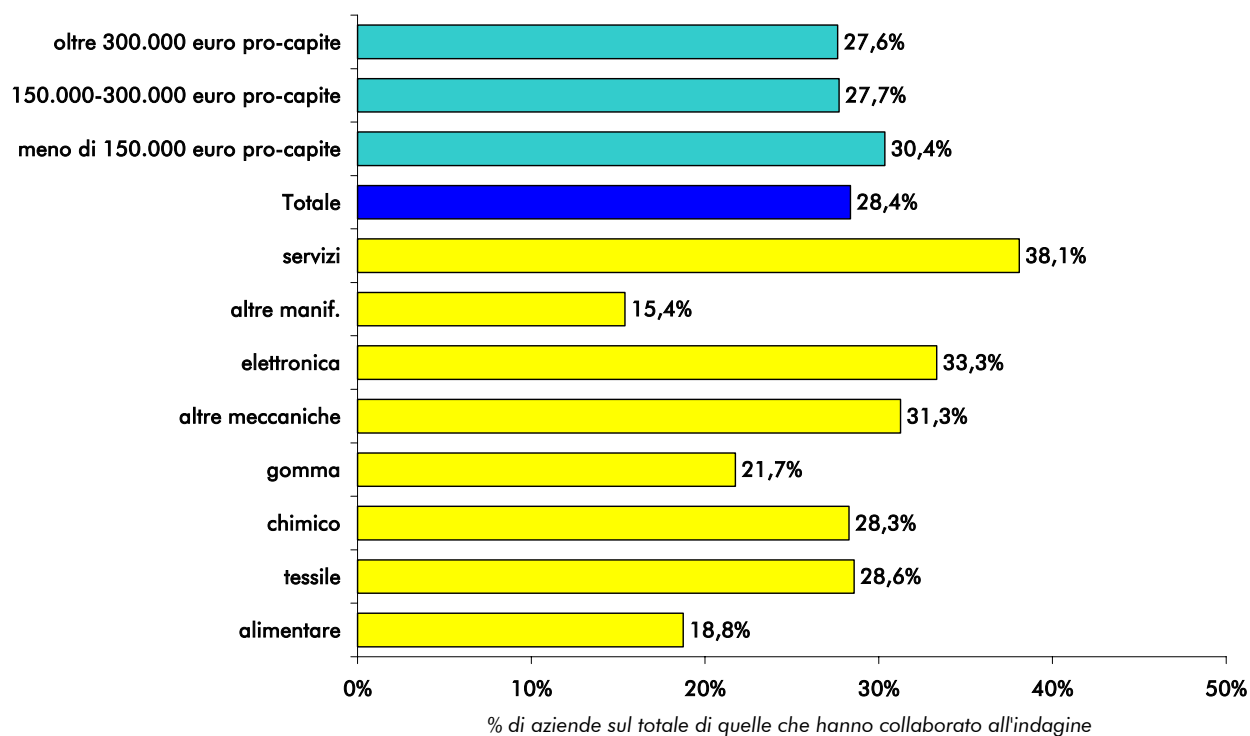


Grafico 17 - Distribuzione addetti oggetto di indagine (per settore)

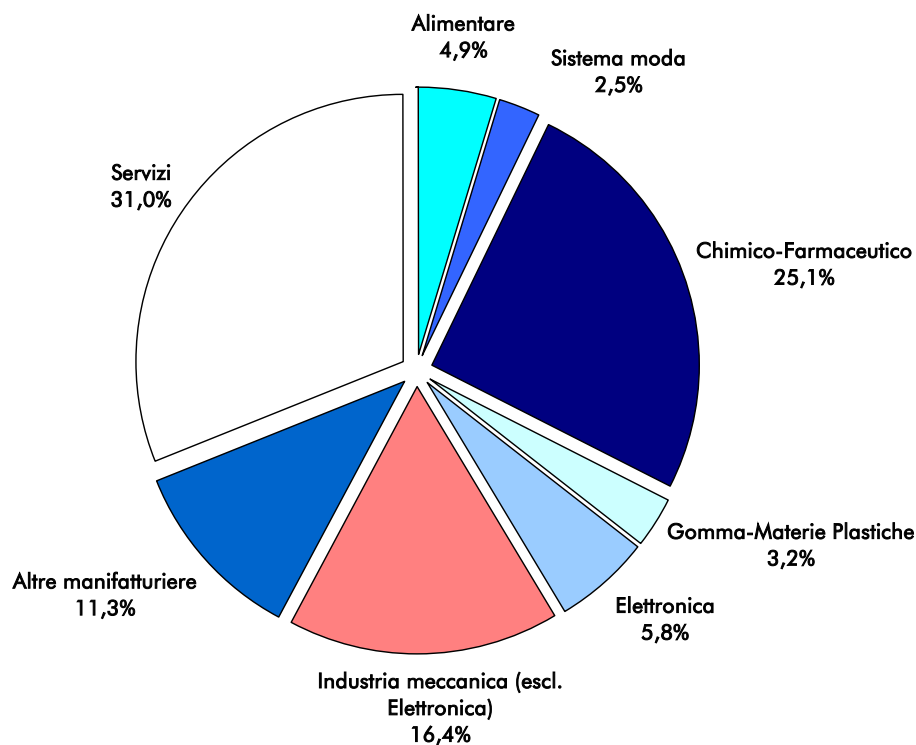


Grafico 18 - Dinamica delle retribuzioni nel periodo ottobre 2002-ottobre 2003

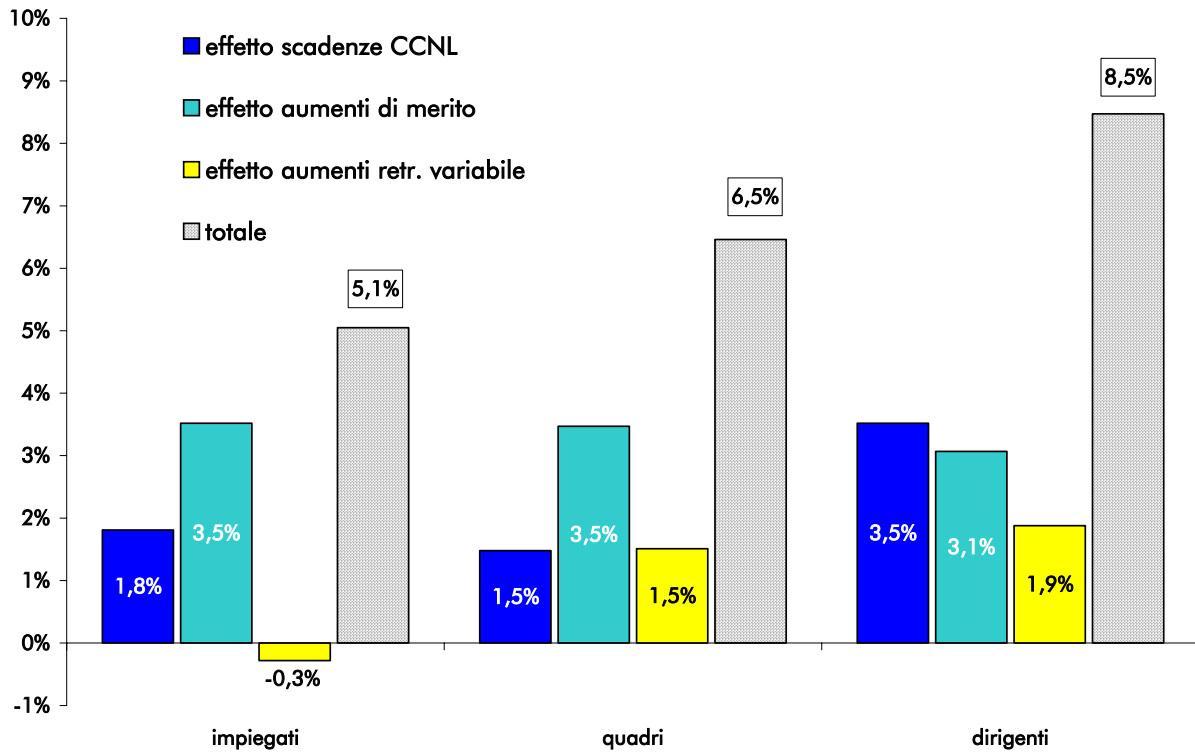


Grafico 19 - Le componenti della Retribuzione Totale (dato medio e per qualifica)

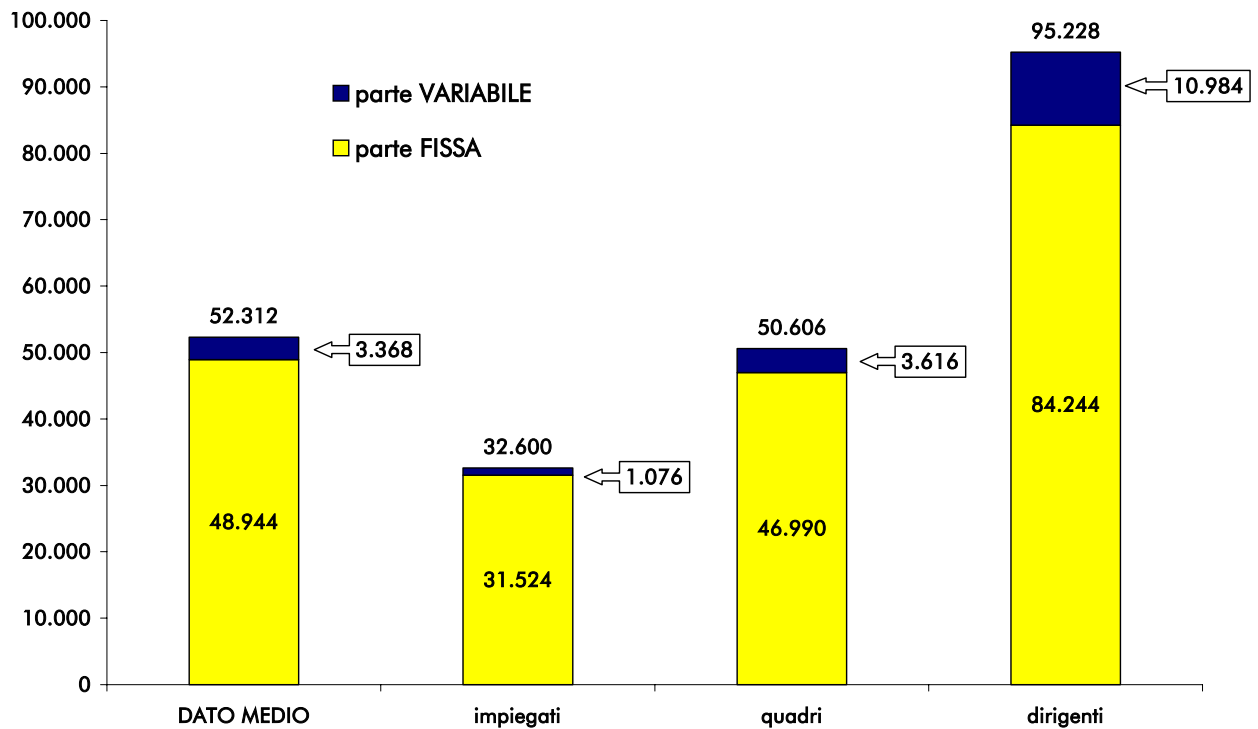
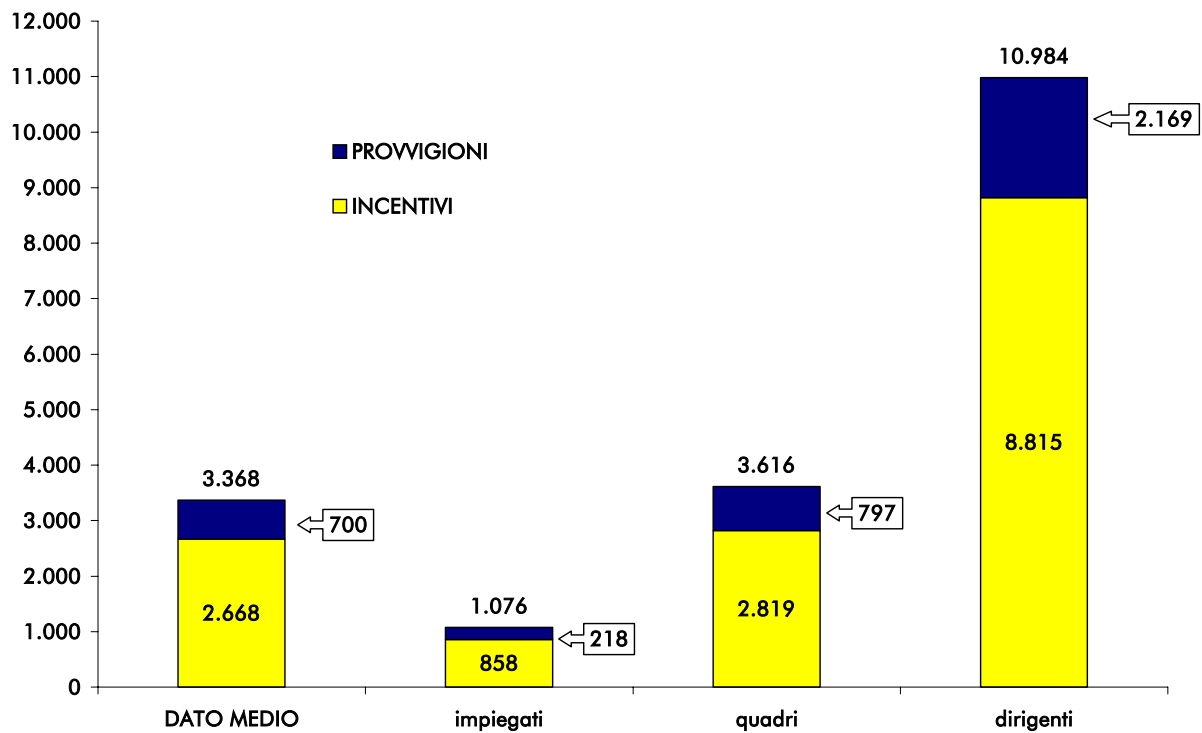


Grafico 20 - Le componenti della Retribuzione Variabile (dato medio e per qualifica)



#### 4.3 Descrizione dei profili professionali

##### A. STAFF

###### 1. Segretaria di Direzione

Fornisce servizi completi di segreteria alla Direzione Generale. Può rispondere alle richieste dei clienti ed occuparsi del coordinamento, della gestione e della formazione del personale segretariale. Assolve mansioni amministrative di varia complessità, può correggere la corrispondenza e le relazioni preparate da altri e presentate alla firma del Direttore Generale; conosce due o tre lingue ed ha una lunga e qualificata esperienza professionale.

###### 2. Responsabile relazioni esterne/ufficio stampa

Cura l'immagine aziendale e gestisce i rapporti con i canali di comunicazione. Può coordinare l'organizzazione di incontri e convegni, anche a carattere nazionale e internazionale.

###### 3. Responsabile qualità

Assicura che sia istituito, applicato e mantenuto attivo un sistema qualità conforme alla norma. Riferisce alla Direzione Generale sull'andamento del sistema qualità al fine di permetterne il riesame ed il miglioramento. Mantiene i rapporti con gli enti istituzionali internazionali e nazionali che si occupano di qualità e funge da punto di riferimento aziendale per tutti i processi di miglioramento attuati nelle varie Direzioni.

###### 4. Responsabile ufficio legale

Fornisce alle varie funzioni dell'azienda e alle sue filiali consulenza legale e servizi concernenti i diritti contrattuale, commerciale, del lavoro e tributario.

Gestisce i contatti con i professionisti esterni per le problematiche di maggiore complessità.

##### B. AREA COMMERCIALE

###### 5. Responsabile vendite

Nell'ambito della direzione commerciale, e per il prodotto/i di sua competenza, elabora il budget, coordina e gestisce la rete di vendita e le politiche promozionali. Si occupa altresì della individuazione e del lancio di nuovi prodotti.

###### 6. Area manager

Coordina l'azione dei venditori nelle rispettive aree di competenza (es. aree Nielsen).

###### 7. Key account

Propone i piani di vendita e negozia le condizioni di vendita con i grandi clienti dell'azienda. Segue i contratti conclusi, verifica periodicamente gli andamenti delle vendite ed individua e mette in atto le azioni correttive più appropriate.

##### C. AREA MARKETING

###### 8. Responsabile marketing

Elabora i programmi promozionali dell'azienda, coordinando l'attività delle agenzie esterne, con cui definisce i contratti. Predispone le comunicazioni commerciali e collabora alla stesura dei piani di vendita. Coordina l'attività degli addetti al marketing (product managers, analisti di marketing, responsabili pubblicità, category managers, ecc.).

###### 9. Product manager

Elabora e propone, nell'ambito delle strategie concordate con i superiori, il piano di marketing per il prodotto - o la linea di prodotti - di sua competenza. Assicura la realizzazione delle attività di sviluppo e di gestione dei prodotti, di supporto alle forze di vendita e di controllo degli andamenti per conseguire gli obiettivi di fatturato e di profitto concordati.

###### 10. Addetto ufficio ricerche di mercato

Nell'ambito della direzione commerciale e in base alle direttive ricevute, cura l'impostazione e la successiva realizzazione di ricerche di mercato, elaborando, sulla base degli studi effettuati, previsioni di vendita per la determinazione delle strategie e delle politiche commerciali.

##### D. AREA PRODUZIONE

###### 11. Responsabile sicurezza antinfortunistica

Assicura che i processi produttivi avvengano nel rispetto delle norme igieniche ed antinfortunistiche vigenti, provvedendo anche alla realizzazione degli accorgimenti necessari. Organizza gli interventi formativi e di sensibilizzazione per tutti i dipendenti e fornisce consulenza a tutte le unità aziendali per le materie di competenza. Tiene i contatti con gli enti competenti (ENPI, Ispettorato del Lavoro, INAIL, ecc.)

###### 12. Responsabile ufficio acquisti

Si occupa dei contatti con i fornitori e della loro selezione; esamina le offerte e concorda i prezzi di acquisto.

###### 13. Responsabile logistica

È responsabile delle attività inerenti la pianificazione, la programmazione ed il controllo della produzione, la distribuzione, la gestione dei magazzini, la movimentazione interna ed i trasporti. Assicura il servizio alle vendite, alla produzione ed ai clienti. In alcune aziende è responsabile anche dell'import-export.

**14. Responsabile di stabilimento**

È responsabile della direzione e gestione di uno stabilimento per quanto attiene agli aspetti produttivi, alla manutenzione e, in alcuni casi, anche alla logistica. Propone investimenti relativamente allo stabilimento ed alla produzione di competenza e ne segue la corretta esecuzione ed il rispetto dei tempi e dei costi definiti. Contribuisce alla definizione del budget di produzione e ne assicura la realizzazione per la parte relativa allo stabilimento gestito. Può avere la responsabilità della manutenzione degli impianti produttivi e del controllo qualità dei prodotti finiti.

**15. Responsabile laboratorio prove e collaudi**

Alle dipendenze del direttore di un'unità produttiva, imposta, coordinandone la realizzazione, i programmi di prove e collaudi sulla base della potenzialità di produzione della fabbrica e dei tipi di controllo richiesti dai capitolati, al fine di assicurare la conformità del prodotto a quanto prescritto nelle specifiche e nei capitolati.

**16. Tecnico controllo di qualità**

Alle dipendenze di un dirigente di un'unità produttiva, predispone e realizza i piani di controllo della rispondenza del prodotto agli standard qualitativi prefissati.

**17. Esperto di tecniche della produzione**

Alle dipendenze di un dirigente, è preposto all'organizzazione tecnica di un'unità produttiva. Imposta e coordina il lavoro degli analisti tempi e metodi per lo studio e la razionalizzazione dei cicli produttivi.

**18. Capo reparto di produzione**

Nell'ambito della direzione tecnica, alle dipendenze del responsabile dell'unità, imposta e coordina il lavoro delle funzioni dipendenti per la realizzazione dei programmi previsti, curando l'ottimale utilizzo delle risorse disponibili.

**19. Responsabile manutenzione e servizi industriali**

Alle dipendenze di un direttore di un'unità produttiva collabora con il superiore e/o direttamente con i responsabili della produzione alla programmazione degli interventi di manutenzione al fine di coordinarne tempi e modalità definendone e coordinandone successivamente la realizzazione. Provvede, inoltre, all'installazione e/o modifica di impianti, macchinari o attrezzature, e assicura la produzione e distribuzione di energia elettrica, termica e fluida.

**20. Progettista tecnico**

Nell'ambito della direzione tecnica, alle dipendenze di un dirigente, imposta e sviluppa nuovi progetti relativi a impianti e macchinari complessi, ne prepara i preventivi di costo e ne segue la realizzazione.

**21. Tecnologo senior**

Nell'ambito di una direzione tecnica, imposta e sviluppa studi e progetti per realizzare nuovi processi e/o prodotti. Apporta inoltre miglioramenti - sotto il profilo tecnico-economico - a quelli esistenti, curando anche la predisposizione delle specifiche tecniche e coordinando le necessarie sperimentazioni e/o collaudi.

**E. AREA AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA**

**22. Responsabile contabilità generale**

Assicura l'impostazione e il coordinamento delle registrazioni contabili secondo un piano di conti, cura la redazione periodica di bilanci ed i connessi adempimenti fiscali.

**23. Responsabile contabilità industriale**

Cura la predisposizione del budget di esercizio e coordina l'analisi dei costi industriali.

**24. Responsabile finanza**

Partecipa all'elaborazione del piano finanziario e ne segue direttamente l'attuazione. Si occupa del reperimento delle risorse finanziarie, della proposta delle condizioni di vendita e del recupero crediti, della gestione finanziaria operativa (cash pooling). Mantiene i rapporti con gli istituti di credito al più alto livello.

Coordina un gruppo di collaboratori ai quali affida le attività e dei quali verifica il risultato operativo

**25. Controller**

È responsabile della direzione dei controlli finanziari; disegna, sviluppa e armonizza le procedure di controllo di gestione, e ne sovrintende/coordina l'attuazione.

Analizza i risultati rispetto ai budgets, identifica le cause di discrepanza e propone soluzioni pertinenti; assiste eventualmente i responsabili di divisione e di settore nel disegno dei budgets.

**26. Revisore contabile**

Alle dipendenze del controller assume la responsabilità di un programma di revisione, eventualmente anche presso sedi distaccate e società del gruppo.

Redige relazioni di commento alla situazione rilevata evidenziando irregolarità ed anomalie.

## F. AREA INFORMATICA

### 27. Specialista Office System

Alle dipendenze del responsabile di area studia, implementa e gestisce ambienti/strumenti EDP; supporta l'utenza nella fase di:

- valutazione economica di benefici ipotizzabili con l'utilizzo di strumenti Office System;
- determinazione di hardware, software ed ambiente più appropriato alla soluzione dei problemi;
- disegno dell'applicazione e dell'avviamento all'uso degli strumenti.

Identifica le strutture dei dati necessari a soddisfare le richieste di elaborazione. Disegna gli archivi e ne coordina l'utilizzo, salvaguardando al meglio le esigenze applicative e di prestazione.

### 28. Specialista Data Base/Data Communication

Alle dipendenze del responsabile di area studia e valuta strumenti tecnico/applicativi di supporto DB/DC, proponendo azioni atte a migliorare l'utilizzo, l'affidabilità, la sicurezza, l'integrità e la riservatezza dei dati memorizzati su DB e del sistema DB/DC nel suo complesso. Partecipa, con gli altri enti coinvolti, alla scelta dei mezzi tecnici con cui si sviluppa un progetto; identifica le strutture dei dati necessari a soddisfare le richieste elaborative; supporta gli enti di sviluppo nella fase di disegno preliminare e nelle scelte tecnico/applicative durante la fase realizzativa.

Definisce le caratteristiche di produzione per archivi DB e sistema DC; disegna i Data Bases fisici e logici, salvaguardando al meglio le esigenze applicative e di prestazione.

### 29. Analista EDP

Alle dipendenze del responsabile dello sviluppo, definisce con i responsabili delle varie unità aziendali interessate, le caratteristiche informative dei vari problemi; studia, in base alle esigenze evidenziate con l'utente, la meccanizzazione e le modalità di raccolta e trasmissione dei dati e segue la realizzazione delle susseguenti elaborazioni meccanografiche.

### 30. Responsabile Information Communication & Technology

Dirige e coordina l'attività inerente il sistema informativo aziendale nel suo complesso; pianifica gli sviluppi dei sistemi informativi aziendali (sw e hw). Definisce le linee guida e l'architettura del sistema di trasmissione dati tra tutte le unità operative.

### 31. Addetto helpdesk

Rispondendo al responsabile IC&T Manager, assiste gli utenti per le problematiche di tipo informatico (hardware, stampanti, modem, linee ISDN).

## G. AREA RISORSE UMANE

### 32. Responsabile selezione

E' responsabile delle attività di selezione dell'azienda. A tal fine analizza insieme ai responsabili delle varie aree aziendali le necessità di risorse umane da assumere, definisce i metodi di selezione e organizza le azioni di selezione più appropriate, organizza e conduce la fase di pre-selezione dei candidati.

### 33. Responsabile formazione

E' responsabile delle attività di formazione del personale. Elabora e attua la politica ed i piani di formazione: analizza con i responsabili di funzione i bisogni di formazione, definisce le azioni ed i programmi di formazione più idonei, concepisce e organizza i corsi di formazione interni e coordina i corsi di formazione che si realizzano all'esterno dell'azienda da parte di società di formazione.

Gestisce il budget di formazione.

### 34. Responsabile Risorse Umane

Nell'ambito della Direzione Risorse Umane coordina, in relazione ai fabbisogni, il reclutamento e la selezione dei candidati effettuando direttamente alcune interviste e presentando i candidati prescelti al management.

Inoltre coordina l'attività di progettazione e di realizzazione dei corsi di formazione progettando e curando direttamente la realizzazione di quelli di particolare importanza.

### 35. Responsabile relazioni industriali

E' responsabile della gestione e del mantenimento delle relazioni industriali all'interno dell'azienda. Formula e gestisce la politica delle relazioni sindacali della società nel rispetto degli orientamenti definiti dalla Direzione e dei vincoli giuridici-legislativi vigenti. Rappresenta la direzione della società nei contatti con i sindacati per tutte le materie riguardanti azioni disciplinari, promozioni, trasferimenti, sospensioni dal lavoro, adeguamenti di stipendi e salari.

### 36. Responsabile amministrazione paghe e contributi

Assicura la gestione di stipendi e paghe e si occupa di tutti i problemi di carattere previdenziale e normativo inerenti al rapporto di lavoro; predispone il budget del personale.



*Documento: MI\_08\_retrprofili1.doc*