

RETRIBUZIONI & BENEFIT

2011

OTTAVA INDAGINE

**FEDERMANAGER IN COLLABORAZIONE CON AON HEWITT
SUI TRATTAMENTI ECONOMICI
E SUI PROCESSI DI SVILUPPO
DEI MANAGER DELLE PMI INDUSTRIALI**

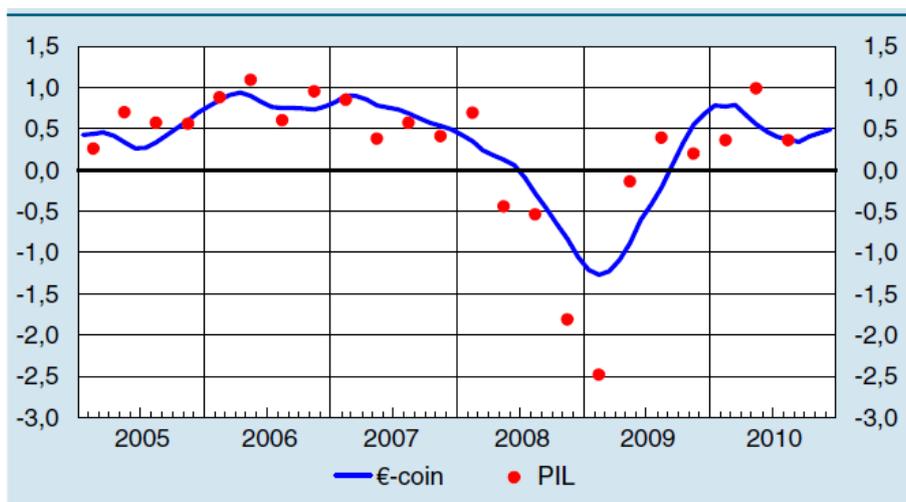
Indice

1. QUADRO MACROECONOMICO.....	3
2. PRINCIPALI EVIDENZE DELLO STUDIO.....	7
3. CARATTERISTICHE SOCIETA' PARTECIPANTI.....	11
4. ASPETTI ECONOMIC E ORGANIZZATIVI.....	13
4.1 Rapporti istituzionali.....	13
4.2 Adesione a enti bilaterali di formazione.....	13
4.3 Bilancio delle Competenze.....	14
4.4 Dati sulle Donne Dirigenti.....	14
5. ETA' ED ANZIANITA' AZIENDALE MEDIA.....	15
6. POLITICHE DI NOMINA	15
7. FORMAZIONE E SVILUPPO.....	15
8. AZIONI DURANTE E DOPO LA CRISI.....	16
8.1 Cause di Cessazione.....	16
8.2 Politiche di Rimpiazzo.....	16
8.3 Azioni al termine della crisi.....	17
9. PIANO DI INCENTIVAZIONE FORMALIZZATO.....	18
10. MODALITA' DI ASSEGNAZIONE E COMUNICAZIONE.....	20
11. UNA TANTUM-PREMI.....	21
12. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.....	21
13. AUMENTI EXTRACONTRATTUALI.....	22
14. BENEFITS.....	23
15. INCENTIVAZIONE A LUNGO TERMINE.....	25
16. RETRIBUZIONE FISSA MEDIA ANNUA LORDA.....	26
17. RETRIBUZIONE VARIABILE MEDIA ANNUA LORDA.....	29
18. RETRIBUZIONE TOTALE MEDIA ANNUA LORDA.....	32
19. TABELLE RETRIBUTIVE.....	35
20. DATI RETRIBUTIVI PER POSIZIONE.....	65
21. METODOLOGIA.....	87

1. QUADRO MACROECONOMICO¹

Dopo il periodo di recessione che ha caratterizzato le economie di tutti i paesi, le prospettive di crescita dell'economia mondiale sembrano essere sempre più solide rispetto ai mesi precedenti. Come era prevedibile, la crescita è rimasta sostenuta nelle principali economie emergenti (prime fra tutte Cina e India) al contrario dell'area Euro, dove è stata più modesta. Nel terzo trimestre del 2010 infatti, nell'area dell'Euro il PIL è aumentato dello 0,3% sul periodo precedente, contro l'1% del secondo; da ottobre l'indicatore €-coin, elaborato dalla Banca d'Italia, si è attestato su un tasso trimestrale di crescita del PIL dell'area Euro tra lo 0,4% e lo 0,5%. Leader nella crescita in Europa risulta essere la Germania che ha visto aumentare il proprio prodotto interno più della media dell'area. Le esportazioni (così come anche per l'Italia) si sono dimostrate essere il combustibile primo della crescita dei paesi europei anche se hanno riportato un calo rispetto al periodo precedente (1,9% contro il 4,4% del secondo trimestre) coerentemente con il rallentamento dell'economia mondiale.

Indicatore €-coin² e PIL dell'area euro (variazioni %)



¹Nell'utilizzo degli indicatori macroeconomici si è scelto di adottare le evidenze e le elaborazioni degli osservatori più autorevoli delle dinamiche economico-sociali del Paese: la Banca d'Italia e l'ISTAT.

² Indicatore calcolato dalla Banca d'Italia in collaborazione con il CEPR ottenuto prendendo in considerazione un vasto insieme di serie storiche macroeconomiche (es. Indice di produzione industriale, indice di borsa, esportazioni ecc.) da cui viene estratta l'informazione per la previsione della dinamica di fondo del PIL nell'area Euro. Per approfondimenti si veda il sito www.bancaditalia.it.

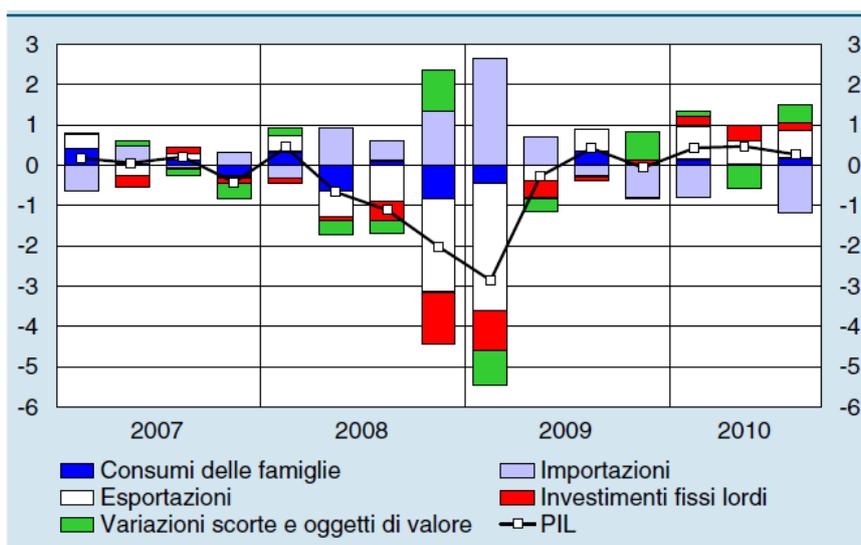
In Italia, in linea con l'andamento europeo, si è registrato un lieve rallentamento in termini di crescita rispetto al primo semestre 2010 riconducibile ad un modesto incremento dei consumi delle famiglie e a una riduzione complessiva degli investimenti. Di seguito l'andamento dei principali macroindicatori economici nazionali funzionali ad una più corretta lettura dei dati retributivi e in particolare:

- Prodotto Interno Lordo (PIL)
- Andamento dei prezzi
- Mercato del lavoro

Prodotto Interno Lordo

I dati relativi all'andamento del PIL nel terzo trimestre del 2010 hanno dimostrato un incremento dello 0,3% rispetto al trimestre precedente e dell'1,1% nei confronti dell'anno precedente (2009). Il principale driver di crescita del PIL risiede nell'incremento delle esportazioni (2,8%), a seguire degli investimenti fissi lordi (0,9%) e dei consumi finali nazionali (0,2%). Anche le importazioni di beni e servizi sono cresciute del 4,7% frenando la dinamica del prodotto per circa 0,5 punti percentuali. Analizzando l'andamento settoriale alla contribuzione della crescita del PIL si sono riscontrati andamenti positivi per il settore industriale (0,8%), quello delle costruzioni (0,4%), del comparto del credito³ (0,3%) e quello che raggruppa le attività del commercio, alberghi, trasporti e comunicazioni (0,2%). Ad influire negativamente invece sono stati i seguenti settori: agricolo (-1,2%) e altri servizi (-0,2%).

Crescita del PIL e contributi delle principali componenti della domanda e delle importazioni⁴ (variazione % su trimestri precedenti)



FONTE: elaborazione Banca d'Italia su dati ISTAT

³ Secondo i dati ISTAT il settore comprende: credito, assicurazioni, attività immobiliari e servizi professionali

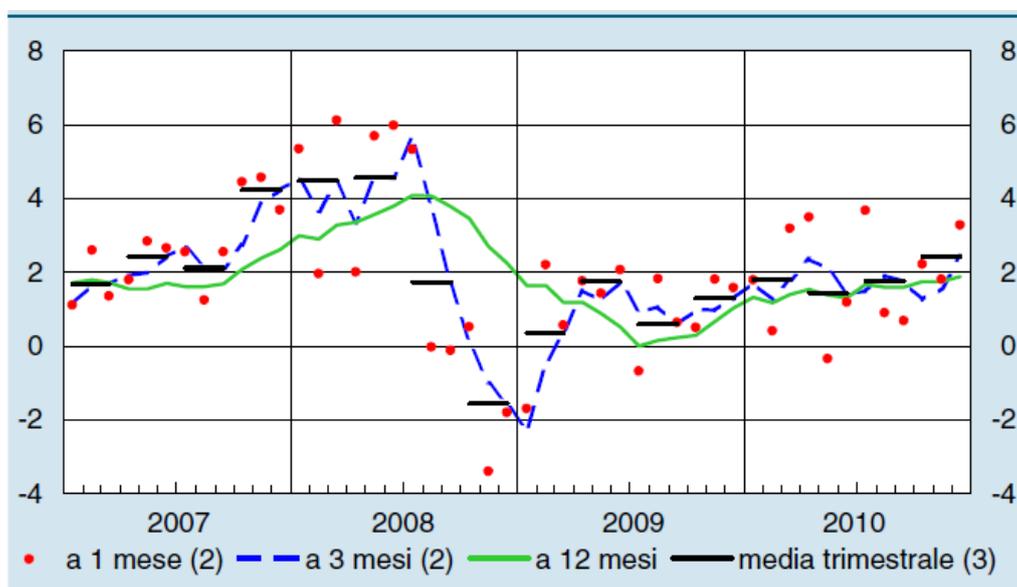
⁴ La formula per il calcolo dei contributi alla crescita reale del PIL è disponibile sul sito ISTAT

Da un confronto internazionale il PIL è aumentato dello 0,9% in Giappone, dello 0,8% nel Regno Unito, dello 0,7% in Germania dello 0,6% negli Stati Uniti e dello 0,4% in Francia.

Andamento dei prezzi

L'inflazione al consumo, misurata dalle variazioni sui dodici mesi dell'indice dei prezzi per l'intera collettività nazionale (IPC)⁵, è cresciuta dell'1,9% rispetto a dicembre 2009. Le cause primarie di tale aumento sono riconducibili principalmente alla dinamica dei prezzi dei prodotti energetici (salita al 6,4% nella media del quarto trimestre sul periodo corrispondente) e alla graduale accelerazione dei prezzi finali dei prodotti alimentari sui quali stanno progressivamente gravando i rincari dei prezzi dei prodotti all'origine. In particolare la variazione sui dodici mesi dell'indice dei prezzi alla produzioni dei prodotti industriali venduti sul mercato interno, si è portata al 4,1% (2,1% nei primi sei mesi dell'anno), tale incremento ha rispecchiato quello dei prezzi dei prodotti alimentari (3,9% rispetto a 2,2% di giugno) che ha risentito dei rialzi delle quotazioni delle materie prime.

Inflazione in Italia⁶ (variazioni %)



FONTE: elaborazione Banca d'Italia su dati ISTAT

⁵ Indice dei Prezzi al Consumo per l'intera collettività nazionale elaborato dall'ISTAT per misurare la variazione nel tempo dei prezzi di un paniere dei beni e servizi acquistabili sul mercato e destinati al consumo finale delle famiglie.

⁶ (1) Indice dei prezzi al consumo per l'intera collettività nazionale. – (2) Al netto della stagionalità e in ragione d'anno. – (3) Media nel trimestre di riferimento, dei tassi di crescita mensili al netto della stagionalità ed espressi in ragione d'anno

Il mercato del lavoro

Secondo i dati ISTAT nel terzo trimestre 2010, il numero di occupati è stato pari a 22.811.000 unità con un calo rispetto al trimestre precedente dello 0,2%. Nello stesso periodo un leggero calo si è riscontrato nell'occupazione femminile (-11000 unità) al contrario di quella maschile che ha mantenuto ritmi negativi più sostenuti (-211000 unità), complessivamente il numero di persone in cerca di occupazione risulta pari a 2.068.000 unità (-1,7% rispetto al trimestre precedente).

Disoccupati per sesso e ripartizione geografica

Ripartizioni geografiche	Valori assoluti (migliaia di unità)			Variazioni percentuali su III trim. 09		
	Maschi e femmine	Maschi	Femmine	Maschi e femmine	Maschi	Femmine
Totale	1.864	991	873	2,8	4,0	1,4
Nord	648	313	335	0,9	0,6	1,3
<i>Nord-ovest</i>	394	204	190	-0,8	5,0	-6,4
<i>Nord-est</i>	253	108	145	3,8	-6,8	13,4
Centro	363	176	187	8,4	10,1	6,8
Mezzogiorno	854	502	351	1,9	4,2	-1,2

FONTI: ISTAT

Sempre in relazione al terzo trimestre 2010, si è registrata una tendenziale riduzione del numero di occupati a tempo pieno pari all'1,6% (-316000 unità). In contrapposizione a questa tendenza si è evidenziata inoltre la crescita significativa del numero di occupati a tempo parziale (2,9%, pari a 94.000 unità).

Occupati per posizione professionale, carattere dell'occupazione e tipologia di orario

III trimestre 2010

Posizione professionale, carattere dell'occupazione e tipologia di orario	Valori assoluti (migliaia di unità)	Variazioni su III trim. 09		Incidenza %	
		Absolute (migliaia di unità)	Percentuali	III trim '09	III trim '10
Totale	22.789	-222	-1,0	100,0	100,0
a tempo pieno	19.437	-316	-1,6	85,8	85,3
a tempo parziale	3.352	94	2,9	14,2	14,7
Dipendenti	17.077	-246	-1,4	75,3	74,9
Permanenti	14.879	-258	-1,7	65,8	65,3
a tempo pieno	12.751	-349	-2,7	56,9	56,0
a tempo parziale	2.128	92	4,5	8,8	9,3
A termine	2.198	11	0,5	9,5	9,6
a tempo pieno	1.655	-6	-0,3	7,2	7,3
a tempo parziale	543	17	3,3	2,3	2,4
Indipendenti	5.712	24	0,4	24,7	25,1
a tempo pieno	5.031	40	0,8	21,7	22,1
a tempo parziale	681	-15	-2,2	3,0	3,0

FONTI: ISTAT

2. PRINCIPALI EVIDENZE DELLO STUDIO

Federmanager ha svolto in collaborazione con Aon Hewitt l'ottava indagine sui trattamenti economici e sui processi di sviluppo dei manager delle PMI industriali.

L'indagine è stata rivolta alle piccole e medie Imprese del settore industriale

All'indagine hanno partecipato 126 aziende appartenenti a diversi settori industriali.

L'85% del campione è rappresentato da aziende del Nord, il 13% da aziende del Centro e solo il 2% da aziende del Sud.

Complessivamente sono stati analizzati i dati retributivi di 840 dirigenti di cui 52 donne.

Il profilo medio dei dirigenti ha un'età media di 50 anni e un'anzianità aziendale media di 13 anni.

Le posizioni che hanno una retribuzione totale più elevata dopo quelle apicali (Amministratore Delegato, Direttore Generale e Direttore di Divisione) sono il Direttore Commerciale, il Direttore Legale, il Direttore Tecnico, il Direttore di Stabilimento, il Direttore Ricerca e Sviluppo; seguono poi il Direttore Amministrativo/Finanziario il Direttore Marketing, il Direttore Produzione e il Direttore Risorse Umane.

Le posizioni con la retribuzione totale più basse sono il Responsabile Contabilità, l'Area Manager ed il Responsabile Sicurezza

Considerando i dirigenti che hanno ricoperto la stessa posizione rispetto l'anno precedente, la crescita delle retribuzioni fisse è stata del 4,1%.

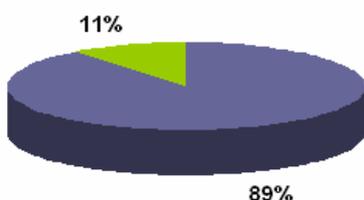
Il 66% delle aziende adotta un piano di incentivazione formalizzato, questa percentuale aumenta in funzione delle dimensioni aziendali raggiungendo il 71% nelle aziende sopra i 100 milioni di fatturato.

Nell'ultimo esercizio i bonus erogati dalle aziende (incluso anche i Dirigenti inseriti in un piano di incentivazione ma che non hanno ricevuto un bonus) sono stati pari all'11,8% della retribuzione fissa a fronte di un bonus target al raggiungimento degli obiettivi del 18%.

Se consideriamo il peso delle componenti fisse e variabili erogate, rispetto alla retribuzione totale (il cosiddetto "pay mix"), notiamo che il pacchetto retributivo è ancora fortemente incentrato sulla retribuzione fissa che rappresenta mediamente quasi il 90% della retribuzione complessiva erogata.

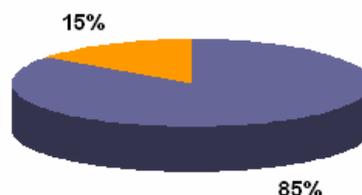
Se analizziamo il bonus target che rappresenta il bonus potenzialmente erogabile al raggiungimento degli obiettivi, troviamo una situazione simile a quella precedentemente descritta in cui il peso della retribuzione fissa è pari mediamente all'85% della retribuzione totale potenzialmente erogabile.

Pacchetto Retributivo Erogato



■ Retribuzione Fissa ■ Bonus

Pacchetto Retributivo Target



■ Retribuzione Fissa ■ Target Bonus

La metà delle aziende che ha partecipato allo studio si è trovata in difficoltà negli ultimi due anni soprattutto a causa della crisi che ha coinvolto l'intero settore.

Le aziende hanno reagito durante la crisi focalizzandosi da un lato sulla riduzione del costo del lavoro (65%) e dall'altro aumentando gli investimenti/l'automazione (50%).

Quando si è trattato di diminuire il numero di dirigenti, la causa di cessazione è stata nella maggior parte dei casi una risoluzione consensuale (53%) ed in misura minore pensionamenti (34%) e licenziamenti (28%).

Durante la crisi, in termini di politica retributiva, le aziende hanno aumentato principalmente la selettività nella concessione degli aumenti e ridotto l'entità degli aumenti.

Per il futuro invece le aziende prevedono di inserire obiettivi più sfidati nel piano di incentivazione e di aumentare il peso della retribuzione variabile nel pacchetto retributivo dei dirigenti.

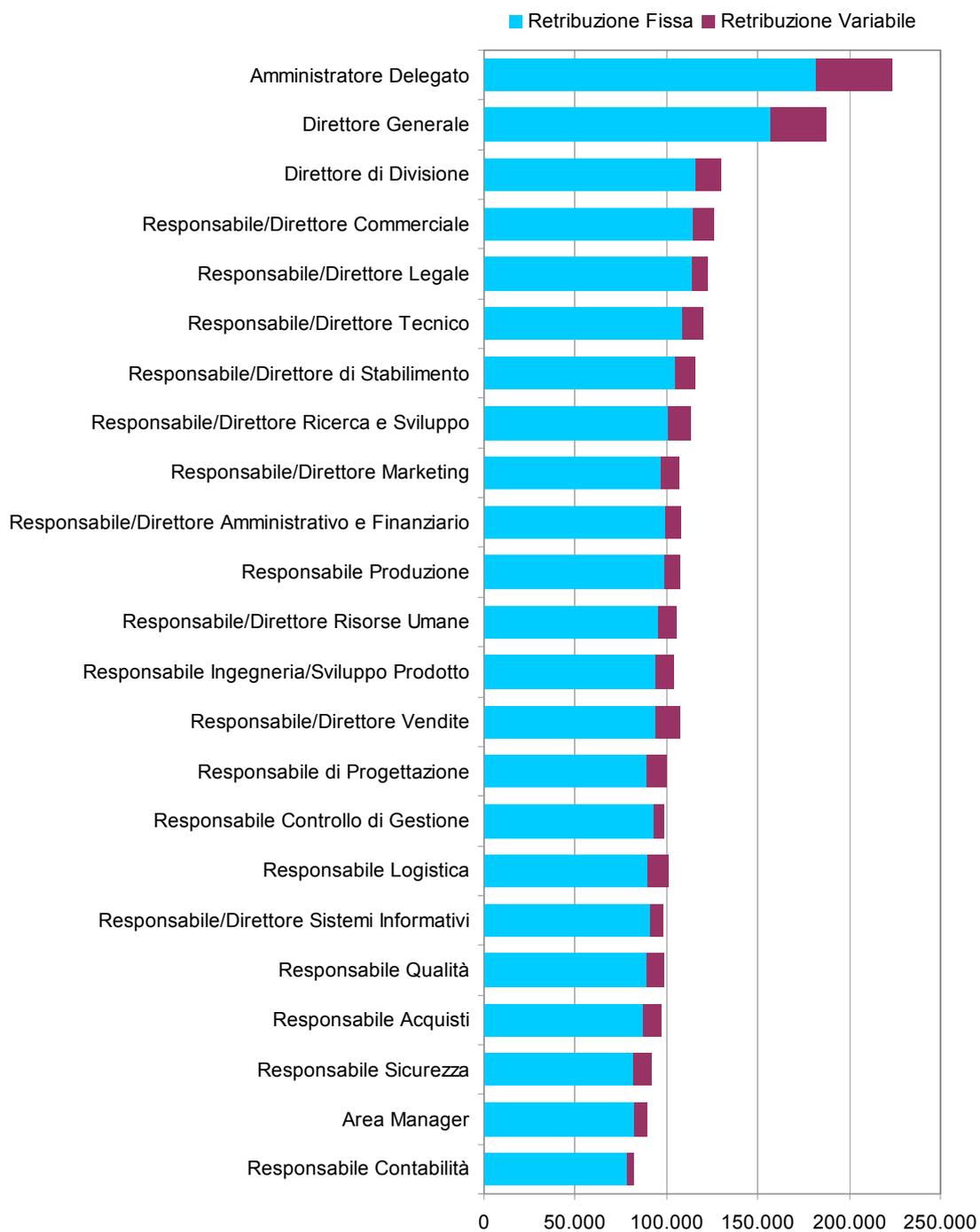
Negli ultimi mesi si è parlato molto delle quote rosa e della sostanziale assenza delle donne nelle posizioni di vertice. Questa evidenza è emersa anche in questo studio: degli 840 dirigenti analizzati, solo il 6% è rappresentato da donne.

La differenza retributiva tra uomini e donne è ancora molto accentuata. La retribuzione fissa media delle donne è stata inferiore del 20% rispetto a quella degli uomini.

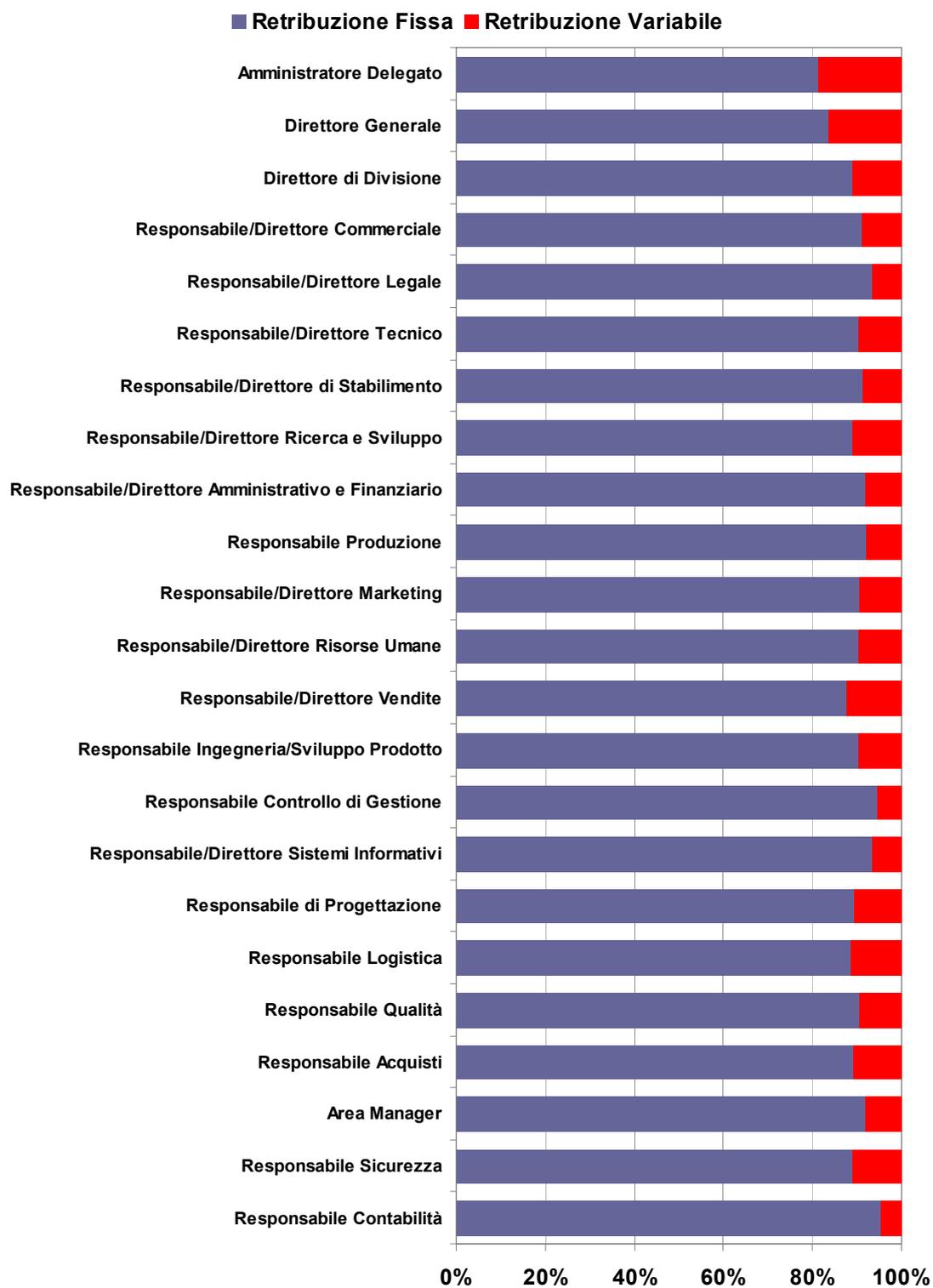
L'incentivazione di lungo periodo sia sottoforma di piani azionari, di stock option o monetari è praticamente assente nelle aziende che hanno partecipato a questa indagine.

I benefit previdenziali (migliorativo al CCNL) più diffusi tra i dirigenti sono il piano medico ed il piano morte e invalidità per infortunio che vengono offerti al 41% dei dirigenti, seguito dal piano morte e invalidità da ogni causa (39%). Un piano pensione migliorativo è invece offerto al 15% dei dirigenti.

RETRIBUZIONE TOTALE PER POSIZIONE



COMPOSIZIONE PERCENTUALE DEL PACCHETTO RETRIBUTIVO



3. CARATTERISTICHE SOCIETA' PARTECIPANTI

Sono 126 le aziende che hanno partecipato all'indagine conoscitiva sulle piccole e medie imprese e sui Dirigenti del comparto industriale promossa da Federmanager in collaborazione con Aon Hewitt.

Il fatturato medio del campione analizzato è di 91 milioni di Euro ed il numero medio di dipendenti 282.

L'85% del campione è rappresentato da aziende del Nord, il 13% da aziende del Centro e solo il 2% da aziende del Sud Italia. L'area geografica prevalente è la Lombardia che rappresenta il 38% del campione.

Il settore di attività maggiormente rappresentato è quello dell'industria meccanica, seguono poi il settore chimico/farmaceutico ed il settore gomma/plastica.

Il 76% del campione è rappresentato da società a capitale italiano ed il 69% fa parte di un gruppo.

Nel 29% delle aziende tra i dirigenti vi sono rappresentanti della Proprietà.

Entrando più nel dettaglio, il campione è composto da 840 Dirigenti e le Donne rappresentano il 6 % del campione.

Il numero medio di dipendenti in azienda è così suddiviso per categoria: 8 Dirigenti, 16 quadri, 101 impiegati, 158 operai.

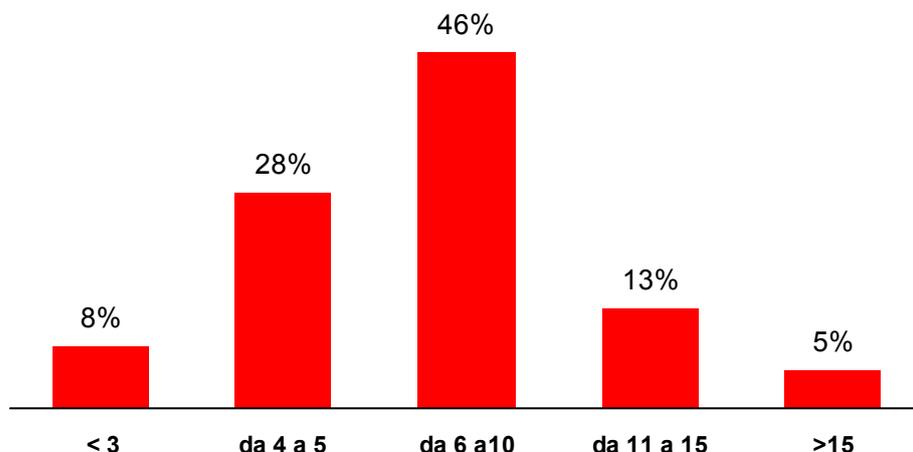
L'età media dei Dirigenti del campione è di 50 anni (il 22% ha più di 55 anni) e l'anzianità aziendale media è di 13 anni.

Nelle tabelle seguenti sono stati indicati nel dettaglio i dati relativi al fatturato, numero di dipendenti, numero di dirigenti, settore e regione delle aziende partecipanti:

Fatturato	% del Campione
0-25 milioni €	17%
da 25 a 50 milioni €	30%
50-100 milioni €	25%
maggiore di 100 milioni €	28%

N. dipendenti	% del Campione
0-100	19%
101-250	39%
251-500	28%
Più di 500	14%

Ripartizione percentuale delle Aziende per numero di Dirigenti



Il settore più rappresentativo è quello meccanico siderurgico

Settore	% Aziende
Meccanico siderurgico	41%
Gomma/plastica	10%
Chimico /farmaceutico	16%
Costruzioni/impiantistica	9%
Alimentare	3%
Tessile/Abbigliamento	4%
Informatica/Elettronica,TLC	6%
Trasporti e Servizi	3%
Altro	9%

Le regioni più rappresentate nel campione sono quelle del Nord Italia con Lombardia Veneto ed Emilia-Romagna che rappresentano il 66% del campione.

Regione	% del Campione
Lombardia	38%
Veneto	15%
Emilia-Romagna	13%
Toscana	7%
Piemonte	6%
Trentino-Alto Adige	4%
Liguria	4%
Friuli-Venezia Giulia	4%
Umbria	2%
Marche	2%
Lazio	2%
Abruzzo	2%
Puglia	1%

Tra le aziende partecipanti a questo studio, solo il 9% delle aziende prevede progetti di delocalizzazione e i principali paesi sono Asia, Paesi dell'Est e Sud America

Paesi dell'Est	Nord America	Sud America	Asia	Altro
60%	0%	40%	70%	20%

La somma delle risposte è superiore a 100% perché alcune aziende hanno fornito più di una risposta.

4. ASPETTI ECONOMICI E ORGANIZZATIVI

In base alle risposte fornite dalle aziende partecipanti sui risultati di margine operativo e fatturato rispetto a quelli dell'esercizio precedente, si nota una ripresa. Il 56% delle aziende ha aumentato fatturato ed il 47% ha incrementato il margine operativo. Il numero dei Dirigenti, dei Quadri e degli Impiegati è rimasto costante per la maggior parte delle aziende, mentre è diminuito quello degli operai.

	Aumento	Costante	Diminuzione
Fatturato	56%	21%	23%
Margine Operativo Lordo (Mol)	47%	26%	27%
Numero di Dirigenti	15%	61%	24%
Numero di Quadri	27%	60%	14%
Numero di Impiegati	27%	40%	33%
Numero di Operai	18%	34%	48%

Anche se ci sono stati segnali di ripresa la metà delle aziende negli ultimi 2 anni si è trovata in difficoltà. La maggior parte delle aziende è stata coinvolta in crisi dell'intero settore (55%), il 46% ha subito processi di ristrutturazione ed il 25% una crisi aziendale

Crisi aziendale	Crisi settoriale	Processi di ristrutturazione
25%	55%	46%

4.1 Rapporti istituzionali

In termini di rapporti istituzionali, le aziende hanno principalmente rapporti con le università

Università	Centri di ricerca	Distretti industriali	Nessun rapporto	Altro
69%	22%	22%	23%	7%

4.2 Adesione a enti bilaterali di formazione

Il 58% delle aziende ha aderito a Enti bilaterali di formazione continua costituiti da Federmanager con Confindustria o Confapi, mentre il 9% non è interessato all'adesione.

Sì	Non ancora	Non interessati
58%	33%	9%

4.3 Bilancio delle Competenze

Il bilancio delle competenze è un servizio totalmente a carico di Fondirigenti e destinato ai dirigenti delle aziende aderenti allo stesso Fondirigenti.

Il 62% delle aziende è a conoscenza che con l'ultimo rinnovo contrattuale è stato introdotto questo servizio e nel prossimo futuro il 55% delle aziende ritiene di invitare i propri dirigenti ad utilizzare questo strumento.

4.4 Dati sulle Donne Dirigenti

Solo il 6% del campione è rappresentato da donne.

La retribuzione fissa media delle donne è inferiore del 20% rispetto a quella degli uomini.

Secondo il campione di aziende che ha risposto alla domanda, il motivo per cui sono presenti in posizioni dirigenziali un numero limitato donne è dovuto principalmente alla tipologia produttiva dell'azienda (41%).

Motivi del limitato numero di donne Dirigente	
Per minore disponibilità di tempo	4%
Per minore disponibilità dei candidati	32%
Per il modello organizzativo dell'azienda	20%
Per la tipologia produttiva	41%
Per la cultura aziendale	27%

La somma delle risposte è superiore a 100% perché alcune aziende hanno fornito più di una risposta.

Il 78% delle aziende prevede di attuare interventi per agevolare l'attività lavorativa delle donne. In particolare le aziende intendono puntare sul part-time e sulla flessibilità di orario.

5. ETA' ED ANZIANITA' AZIENDALE MEDIA

Nelle tabelle che seguono è presentata la distribuzione percentuale dei Dirigenti suddiviso per fasce di età e di anzianità aziendale

Fasce di età	2004	2005	2007	2010
Fino a 40 anni	15%	13%	12%	10%
Da 41 a 45	21%	23%	21%	18%
Da 46 a 50	22%	23%	24%	26%
Da 51 a 55	21%	21%	21%	24%
Oltre 55 anni	21%	21%	21%	22%
Età media (anni)	48,6 (anni)	48,8 (anni)	49,2 (anni)	49,7 (anni)

Anzianità aziendale	2004	2005	2007	2010
Fino a 5 anni	25%	29%	21%	29%
Da 6 a 15	36%	36%	42%	36%
Da 16 a 25	24%	23%	24%	22%
Da 26 a 35	12%	11%	11%	11%
Oltre 35 anni	3%	2%	2%	2%
Anzianità media (anni)	13,0 (anni)	12,8 (anni)	12,8 (anni)	13,2 (anni)

L'età media e l'anzianità aziendale sono aumentate leggermente rispetto agli anni precedenti.

6. POLITICHE DI NOMINA

Il 44% del campione è stato assunto con la qualifica di Dirigente.

La maggior frequenza di nomina alla dirigenza dei quadri aziendali è di 6 anni di anzianità.

L'età media di nomina alla dirigenza è di 40 anni.

7. FORMAZIONE E SVILUPPO

La formazione ha riguardato il 47% dei Dirigenti del campione. La durata media dei giorni di formazione è stata di 5,5 giorni.

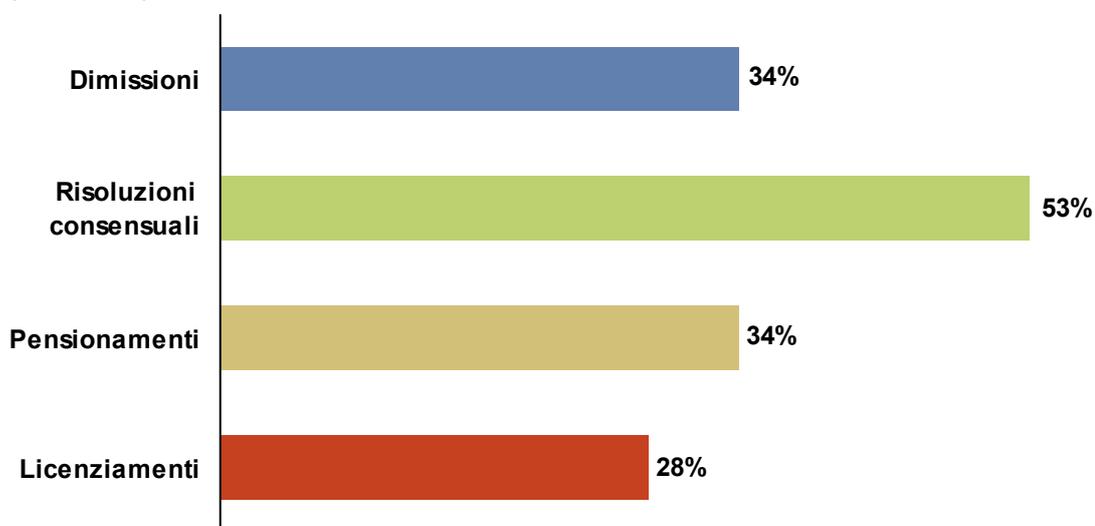
Il Responsabile Sicurezza, il Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto ed il Responsabile Acquisti sono le posizioni che hanno svolto mediamente più giorni di formazione (7-8 giorni).

8. AZIONI DURANTE E DOPO LA CRISI

Abbiamo chiesto alle aziende partecipanti come hanno reagito durante la crisi. La maggior parte di esse ha ridotto il costo del lavoro (65%), il 50% ha affermato di aver aumentato gli investimenti/l'automazione, il 24% delle aziende ha diminuito il numero dei dirigenti ed il 15% ha attuato programmi di solidarietà.

8.1 Cause di Cessazione

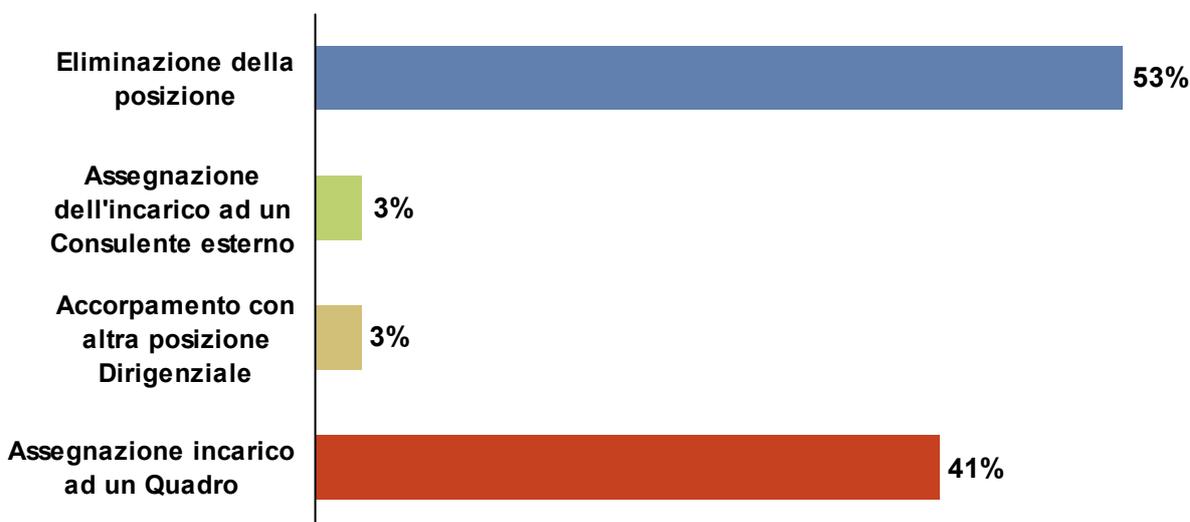
La riduzione del numero dei Dirigenti nelle società interessate si è verificata principalmente per risoluzioni consensuali.



La somma delle risposte è superiore a 100% perché alcune aziende hanno fornito più di una risposta.

8.2 Politiche di Rimpiazzo

Le posizioni rese vacanti sono state nella maggior parte dei casi eliminate o l'incarico è stato assegnato ad un Quadro in azienda.



La somma delle risposte è superiore a 100% perché alcune aziende hanno fornito più di una risposta.

Durante la crisi le aziende hanno apportato delle modifiche alla politica retributiva dei Dirigenti aumentando principalmente la selettività nella concessione degli aumenti e riducendo l'entità degli aumenti.

Modifiche alla politica retributiva dei Dirigenti durante la crisi	
Maggiore selettività nella concessione degli aumenti	46%
Riduzione dell'entità degli aumenti	41%
Blocco degli aumenti di merito	35%
Slittamento temporale degli aumenti	29%
Una tantum/premi in sostituzione degli aumenti di merito	15%
Incentivazione formalizzata in sostituzione aumenti di merito	2%
Obbiettivi meno sfidanti nel sistema di incentivazione	2%
Pagamento di incentivi malgrado il non raggiungimento di tutti gli obbiettivi	6%
Altro	4%
Nessuna modifica	23%

La somma delle risposte è superiore a 100% perché alcune aziende hanno fornito più di una risposta

8.3 Azioni al termine della crisi

In questa indagine abbiamo chiesto alle aziende come reagiranno al termine della crisi. La maggior parte aumenterà gli investimenti/l'automazione e assegnerà maggiori responsabilità a Quadri e Dirigenti.

Per quanto riguarda la politica retributiva le aziende punteranno su obiettivi più sfidanti nel sistema di incentivazione (37%) e ad un progressivo aumento del peso della parte di retribuzione variabile sul totale della retribuzione (37%). Ci sono però anche aziende che non attueranno nessuna modifica (29%).

Come reagirà l'azienda al termine della crisi	
Aumenterà gli investimenti/l'automazione	68%
Aumenterà in numero dei Dipendenti	40%
Aumenterà in numero dei Dirigenti	6%
Assegnerà maggiori responsabilità ai Dirigenti	54%
Assegnerà maggiori responsabilità ai Quadri	56%
Ridurrà il costo del lavoro	36%

La somma delle risposte è superiore a 100% perché alcune aziende hanno fornito più di una risposta

Quali modifiche apporterà alla politica retributiva dei Dirigenti?	
Incremento dell'entità degli aumenti	20%
Incremento del numero degli aumenti	4%
Incremento dell'incentivazione formalizzata	20%
Introduzione dell'incentivazione formalizzata	9%
Progressivo aumento della percentuale della parte variabile sul totale	33%
Obbiettivi più sfidanti nel sistema di incentivazione	37%
Incremento dell' una Tantum	13%
Introduzione del sistema di incentivazione di lungo periodo	13%
Altro	2%
Nessuna modifica	29%

La somma delle risposte è superiore a 100% perché alcune aziende hanno fornito più di una risposta

9. PIANO DI INCENTIVAZIONE FORMALIZZATO

Il 66% delle aziende ha un piano di incentivazione formalizzato. Nelle aziende di più grandi dimensioni la diffusione arriva al 71%.

Gli incentivi sono stabiliti in base a obiettivi Aziendali ed Individuali.

Classi di Fatturato	Diffusione di piani di incentivazione formalizzati
0-25 milioni €	60%
da 25 a 50 milioni €	64%
50-100 milioni €	67%
maggiore di 100 milioni €	71%

Aziendali	Individuali	Gruppo di lavoro	Progetto	Unità/Divisione	Gruppo/Casa Madre	Altro
80%	75%	2%	14%	13%	16%	6%

L'erogazione di *incentivi aziendali* è legata principalmente ad indicatori di profitto, fatturato e risultato operativo.

Fatturato	Profitto	Quota di mercato	Riduzione dei costi	Parametri di efficienza	Risultato operativo	Valore delle azioni	Customer satisfaction	Capitale circolante	Altro
49%	53%	6%	32%	39%	44%	1%	10%	8%	12%

L'erogazione di *incentivi individuali* è legata invece principalmente a parametri di efficienza, fatturato, riduzione dei costi e anche alla performance qualitativa.

Fatturato	Profitto	Riduzione dei costi	Parametri di efficienza	Altri obiettivi quantitativi	Performance qualitativa	Altro
53%	34%	46%	59%	33%	46%	7%

In un piano di incentivazione, il peso medio degli obiettivi aziendali è del 44% mentre quello degli obiettivi individuali è stato del 38%.

Aziendali	Individuali Quantitativi	Unità/Divisione di appartenenza	Individuali Qualitativi
44%	38%	21%	22%

Le aziende inseriscono mediamente l'89% dei dirigenti nel piano di incentivazione formalizzato.

I piani di incentivazione prevedono mediamente un bonus target al raggiungimento degli obiettivi pari al 18% della retribuzione fissa. Ove prevista, la soglia minima di raggiungimento dell'obiettivo per assegnare il bonus è il 68% dell'obiettivo e prevede l'erogazione di un bonus pari a circa il 9% della retribuzione fissa. In caso di performance superiori all'obiettivo (123%), mediamente il bonus erogabile è pari al 23% della retribuzione fissa.

Target Bonus		
	Risultato Previsto	Bonus erogabile in % della retribuzione fissa (Target Bonus)
Minimo	68%	9%
Target	100%	18%
Massimo	129%	23%

La maggior parte delle aziende utilizza i dati di budget come base di confronto dei risultati.

Base per il confronto dei risultati	
	%
Crescita rispetto allo scorso anno	41%
Dati di budget	74%
Dati dei concorrenti di riferimento	1%
Altro	10%

La somma delle risposte è superiore a 100% perché alcune aziende hanno fornito più di una risposta.

Nel 52% dei casi il sistema è stato introdotto prima del 2004

Il Sistema è stato introdotto prima del 2004	
Si	No
52%	48%

10. MODALITA' DI ASSEGNAZIONE E COMUNICAZIONE

La maggior parte dei dirigenti partecipa alla definizione degli incentivi individuali (74%) ma non alla definizione dell'incentivo target (43%).

Gli obiettivi e le percentuali di incentivo ad essi collegati vengono nella maggior parte dei casi comunicati con lettera (74%).

Gli obiettivi sono generalmente comunicati nel corso del primo trimestre.

Durante il corso dell'anno il 70% delle aziende verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e l'85% a fine periodo verifica con il Dirigente la percentuale di raggiungimento.

Nella maggior parte dei casi la comunicazione dell'obiettivo raggiunto avviene anch'esso in forma scritta.

I dirigenti partecipano alla definizione degli obiettivi individuali?

Si	No
74%	26%

I dirigenti partecipano alla definizione della percentuale di incentivo al target

Si	No
43%	57%

L'azienda comunica ai dirigenti gli obiettivi e le percentuali di incentivo ad essi collegati?

Si, Con lettera	Si, Verbalmente	No
74%	20%	11%

Quando vengono comunicati gli obiettivi del sistema di incentivazione ai Dirigenti?

Prima dell'inizio dell'anno	Nel primo trimestre	Nel secondo trimestre	Dopo il secondo trimestre
20%	68%	9%	3%

Il superiore verifica con il Dirigente il grado di raggiungimento degli obiettivi durante il corso dell'anno?

Si	no
70%	30%

A fine periodo viene verificato con il dirigente la percentuale di raggiungimento degli obiettivi?

si	no
85%	15%

La comunicazione degli obiettivi raggiunti e degli incentivi conseguiti viene effettuata:

Per scritto	77%
Verbalmente	22%
Nessuna comunicazione	4%

11. UNA TANTUM-PREMI

Il 68% delle aziende utilizza una-tantum. Nella maggior parte dei casi viene utilizzata per premiare il raggiungimento di obiettivi o performance straordinarie

Utilizzo di Una tantum	
In sostituzione degli aumenti di merito	18%
Come premio su obiettivi straordinari	47%
Come premio per performance straordinarie	44%
Come premio in assenza di sistemi di incentivazione formalizzati	21%
Come prassi aziendale	27%
Altro	4%

12. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

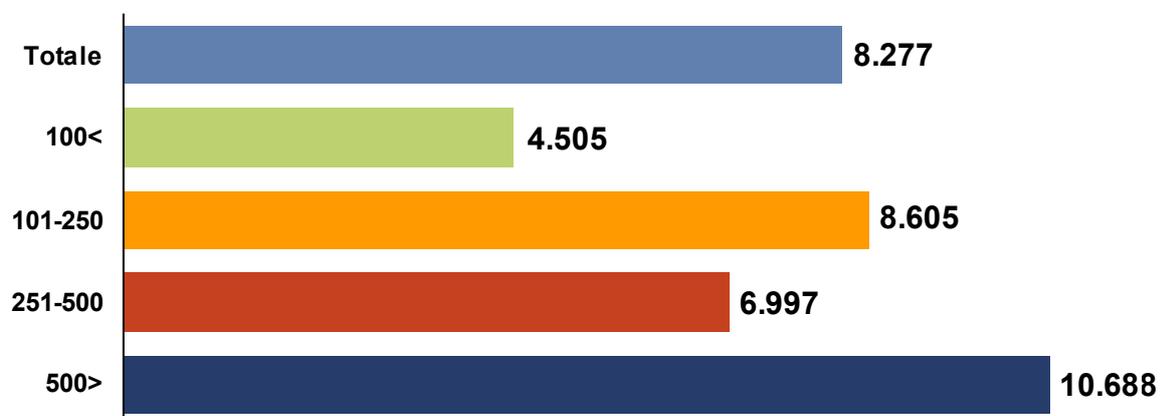
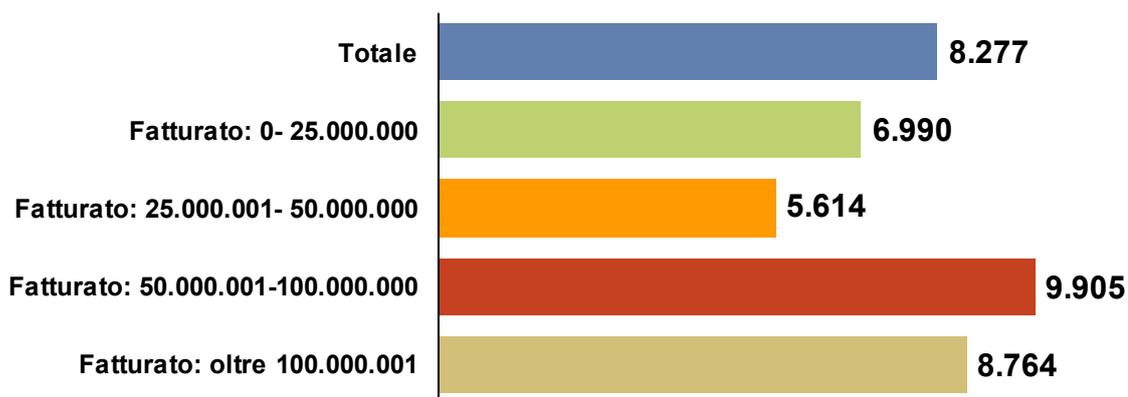
Il 46% delle aziende prevede un processo formalizzato per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti. Gli elementi tenuti maggiormente in considerazione sono le capacità manageriali, le competenze professionali e le doti di leadership

Elementi Tenuti in maggior considerazione	
Capacità manageriali	82%
Competenze professionali	71%
Capacità relazionali	27%
Doti di leadership	46%
Senso di responsabilità	34%
Lavoro in team	31%
Flessibilità	17%
Orientamento al cliente	27%
Capacità organizzative	43%
Attitudine all'innovazione	30%
Condivisione politiche aziendali	40%
Spirito di iniziativa	24%
Attenzione alla qualità	20%

13. AUMENTI EXTRA CONTRATTUALI

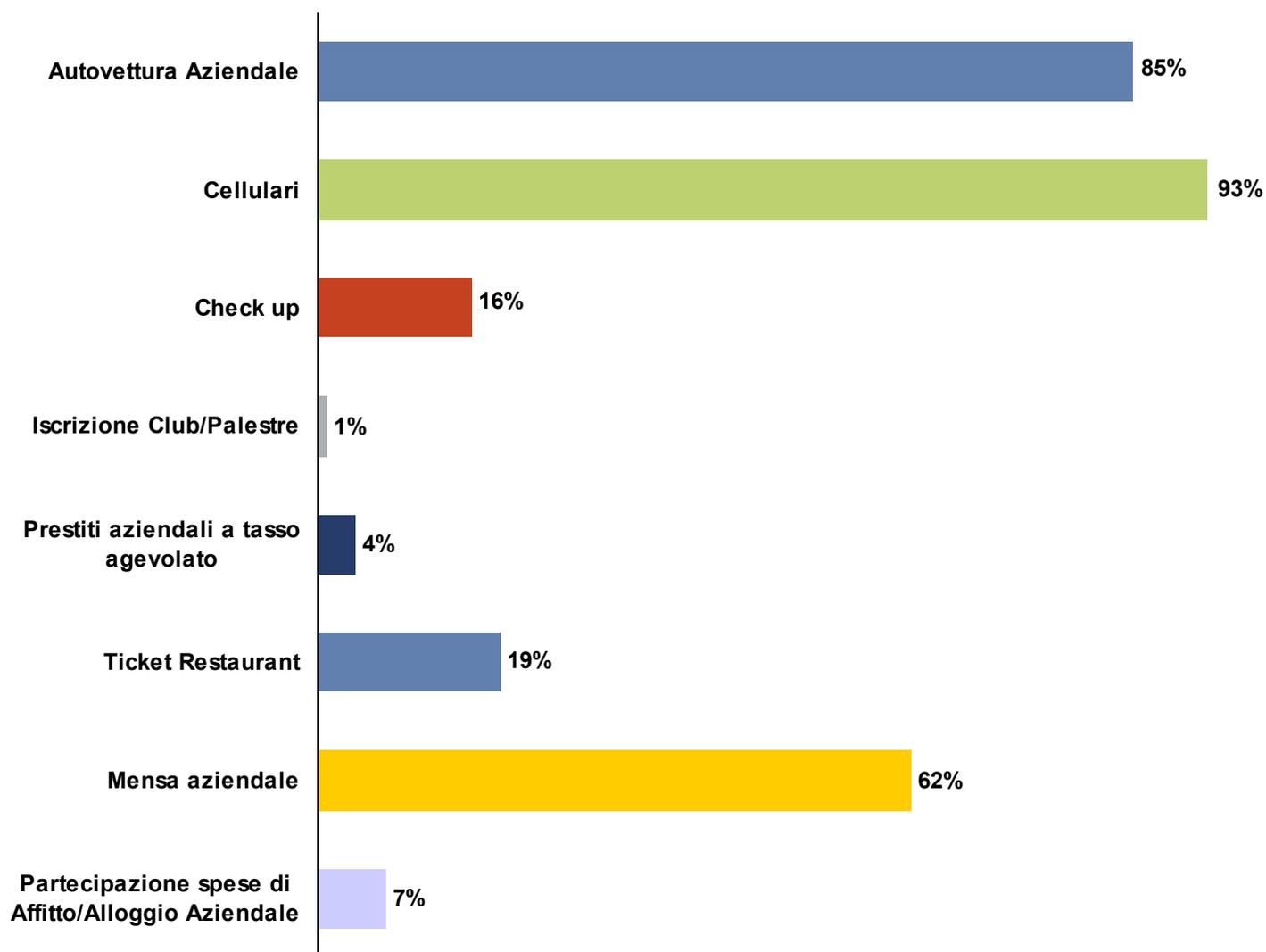
L'importo medio degli aumenti extracontrattuali è di euro 8.277.

Nei grafici che seguono sono indicati gli importi medi degli aumenti extracontrattuali per fatturato e numero di dipendenti.

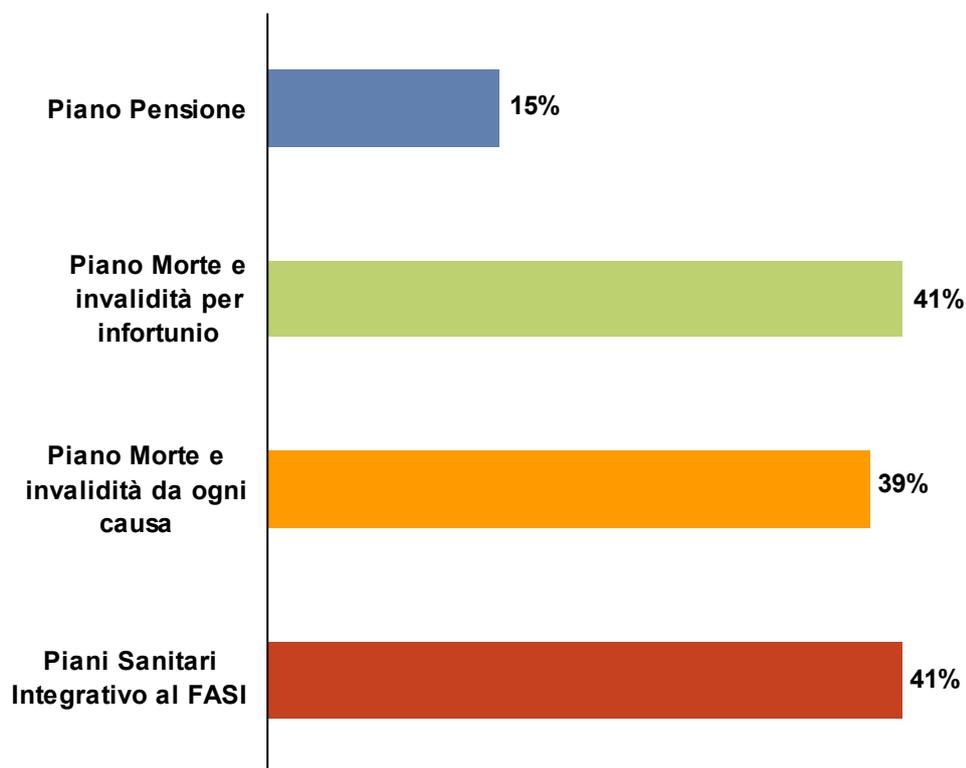


14. BENEFITS

L'autovettura aziendale ed il telefono cellulare sono i benefit più diffusi tra i dirigenti.

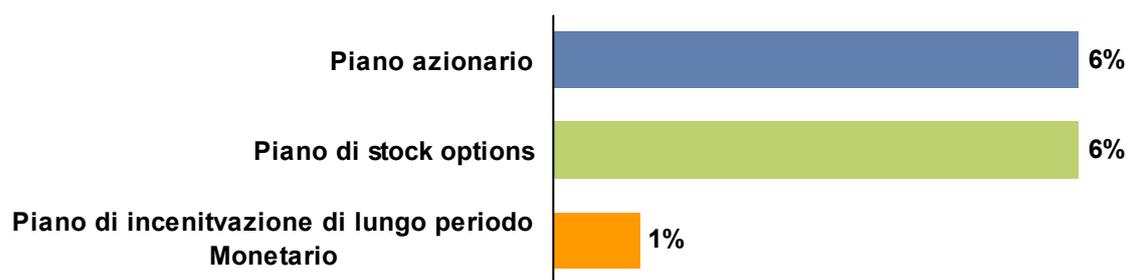


I benefit previdenziali (migliorativo al CCNL) più diffusi tra i dirigenti sono il piano medico ed il piano morte e invalidità per infortunio che vengono offerti al 41% dei dirigenti, seguito dal piano morte e invalidità da ogni causa (39%). Il piano pensione migliorativo è invece offerto al 15% dei dirigenti.



15. INCENTIVAZIONE A LUNGO TERMINE

I piani di incentivazione di lungo periodo sono ancora poco diffusi. Solo il 6% dei dirigenti partecipa a piani azionari o di stock options e solo pochissimi ad un piano di incentivazione monetario di lungo periodo.



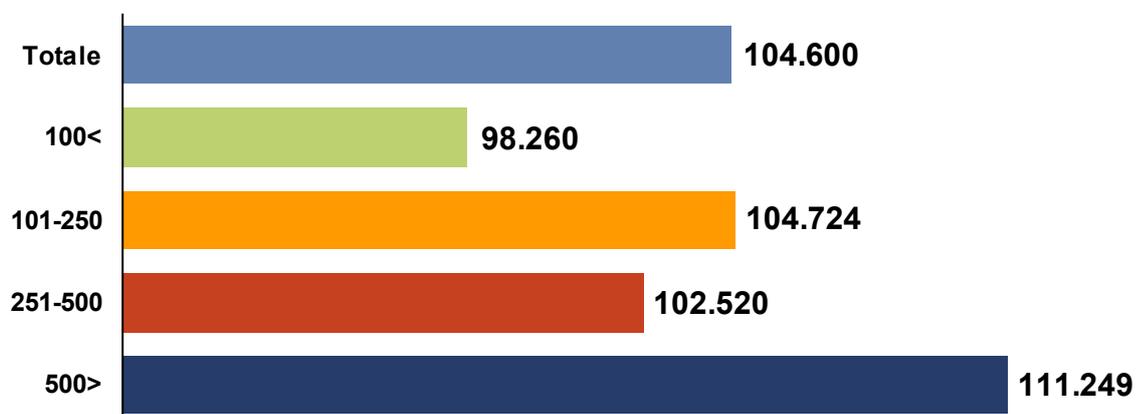
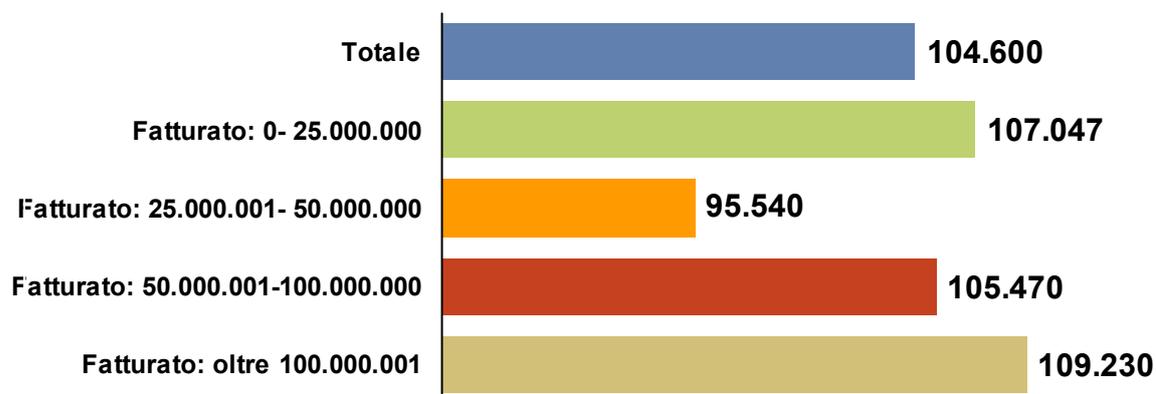
16. RETRIBUZIONE FISSA MEDIA ANNUA LORDA

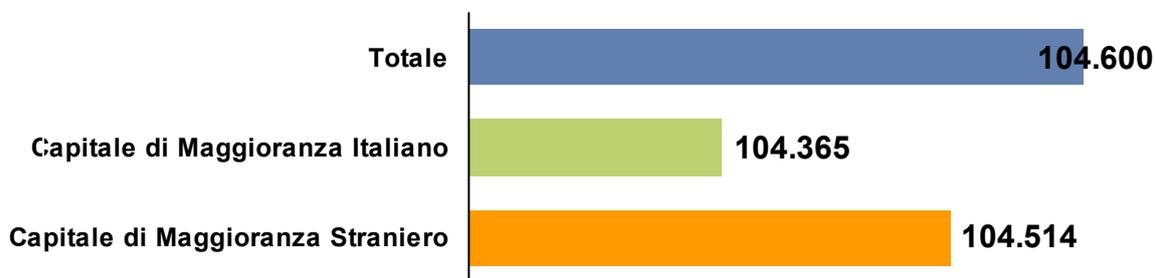
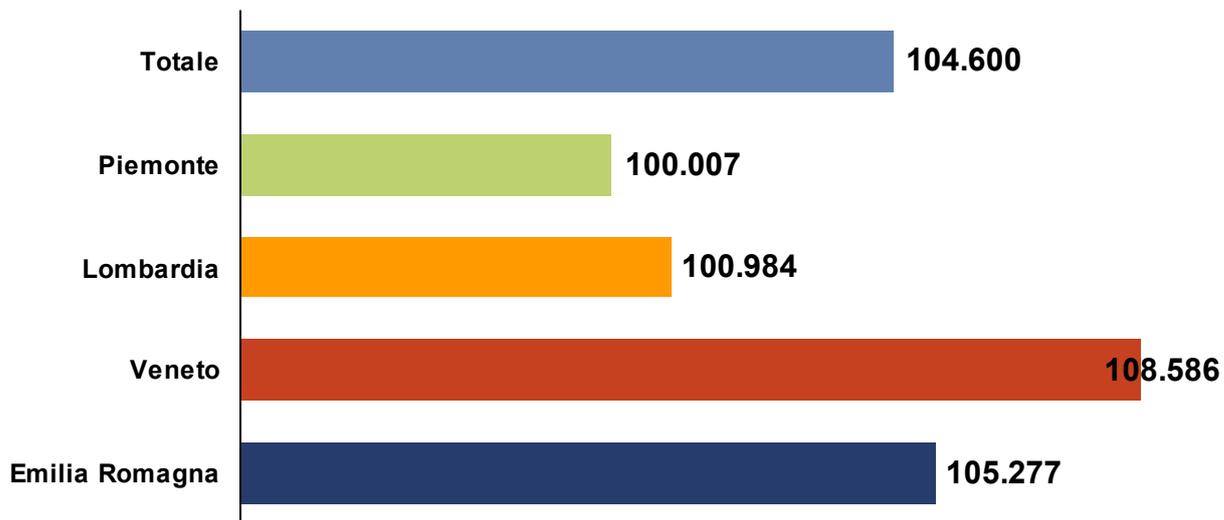
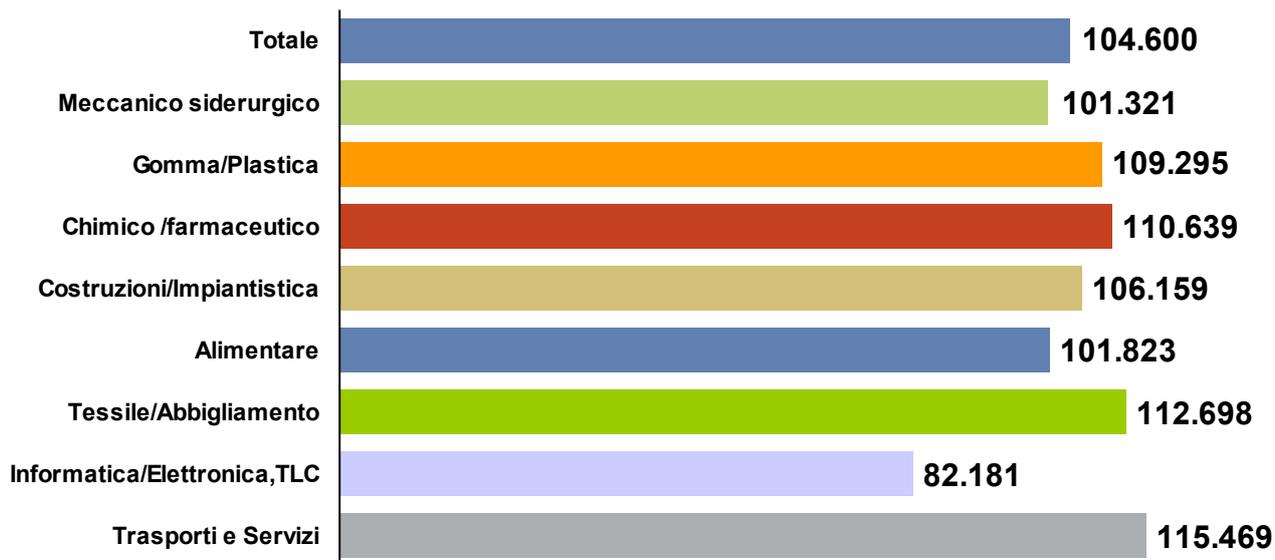
L'importo medio della retribuzione fissa è di euro 104.600.

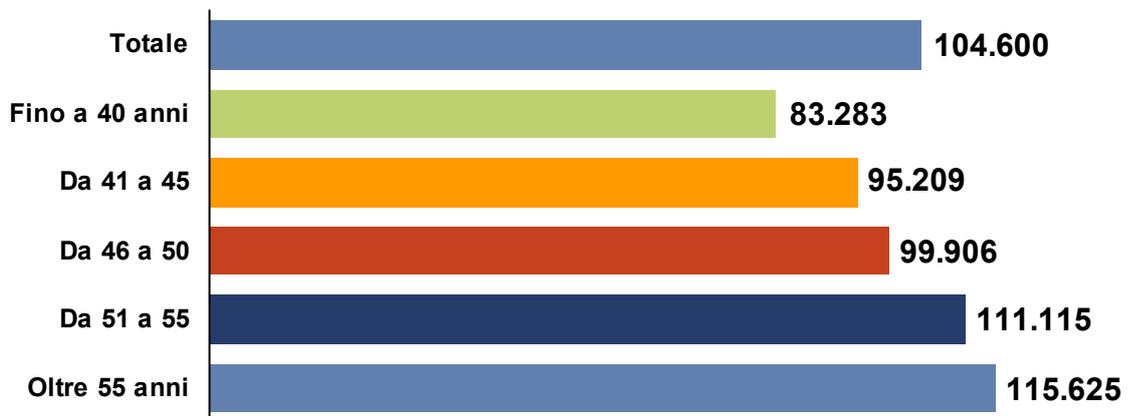
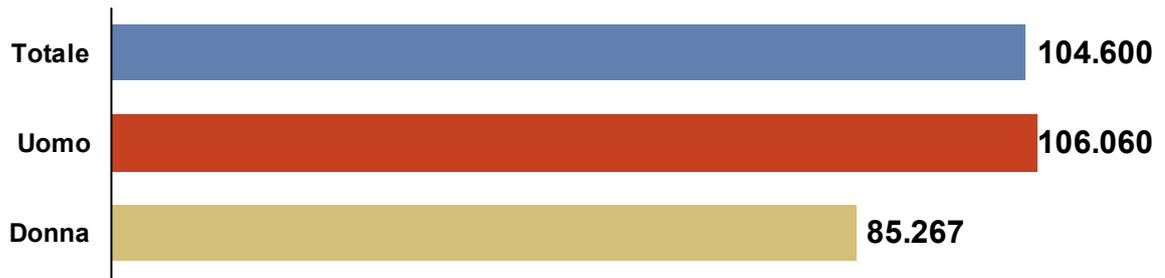
Nei grafici che seguono sono indicati gli importi medi della retribuzione fissa per fatturato, numero di dipendenti, settore, area geografica, capitale di maggioranza, sesso ed età.

I Dirigenti che lavorano in aziende con più di 100 milioni di fatturato, più di 500 dipendenti registrano i livelli di retribuzione fissa media più elevati.

Le retribuzioni fisse delle donne sono state inferiori mediamente del 20% rispetto alle retribuzioni degli uomini.





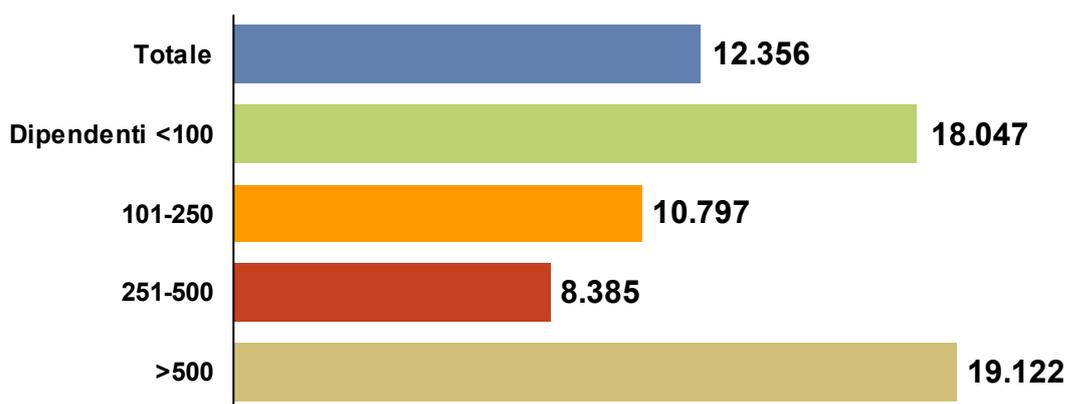
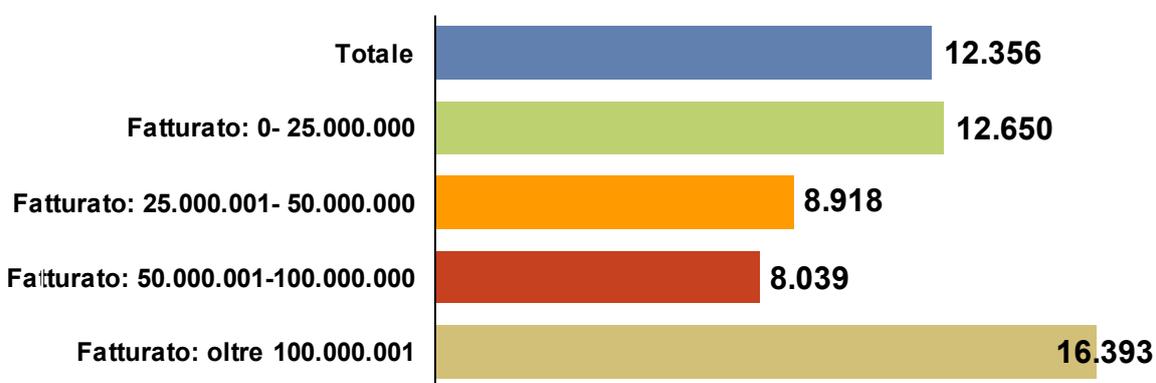


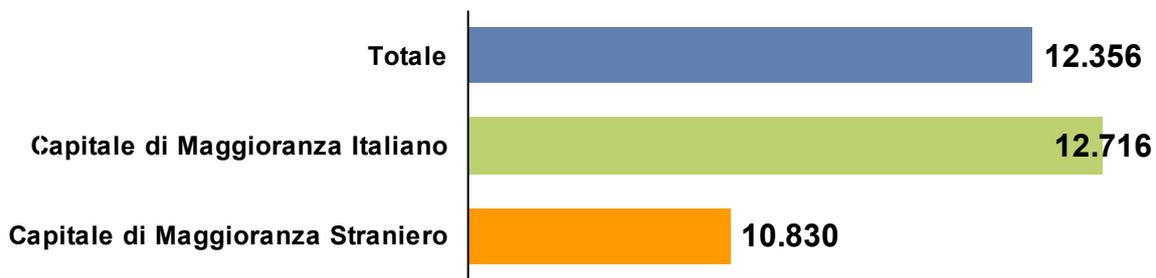
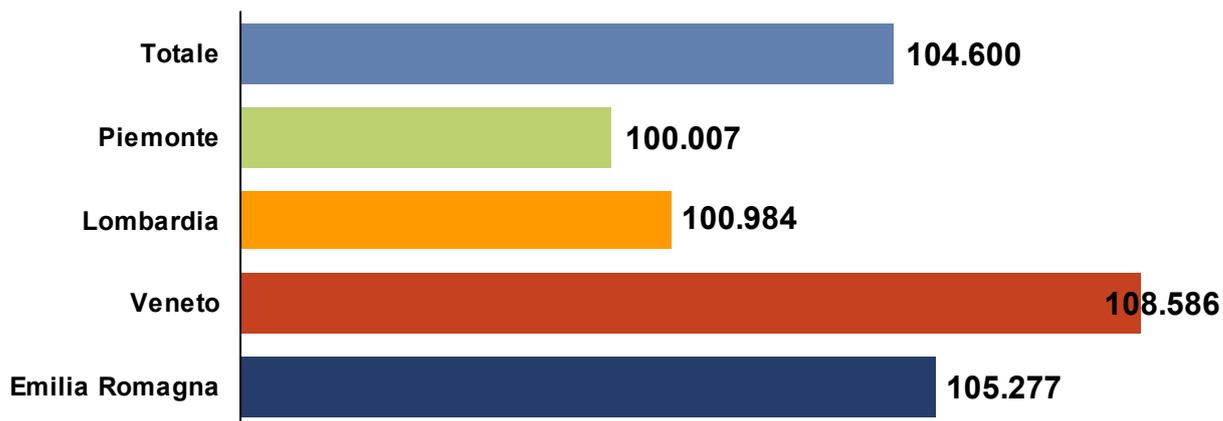
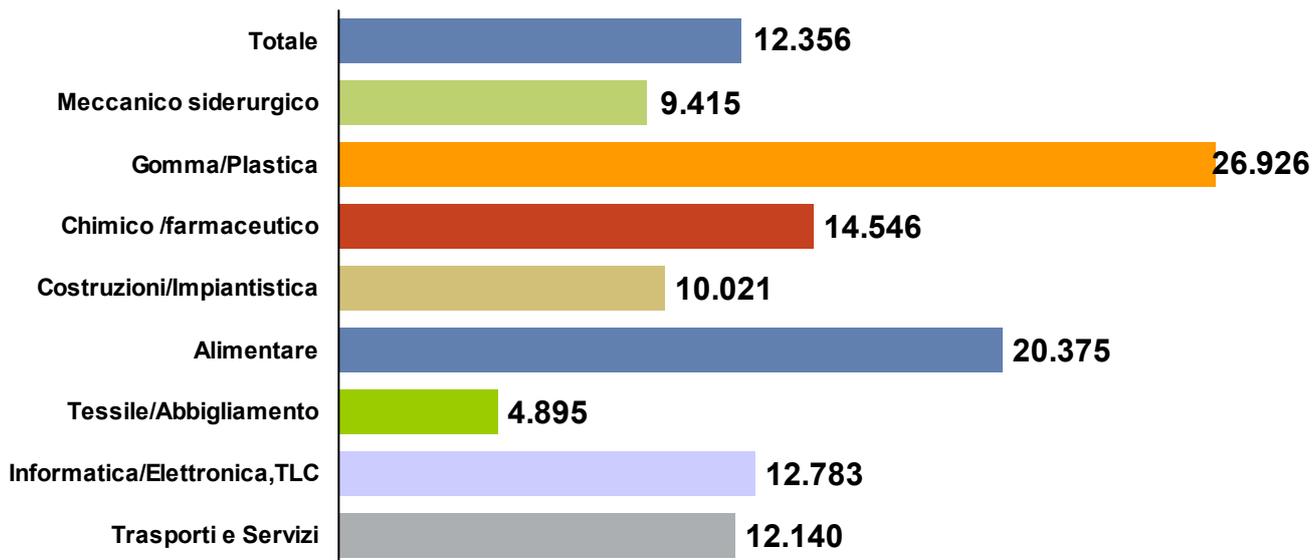
17. RETRIBUZIONE VARIABILE MEDIA ANNUA

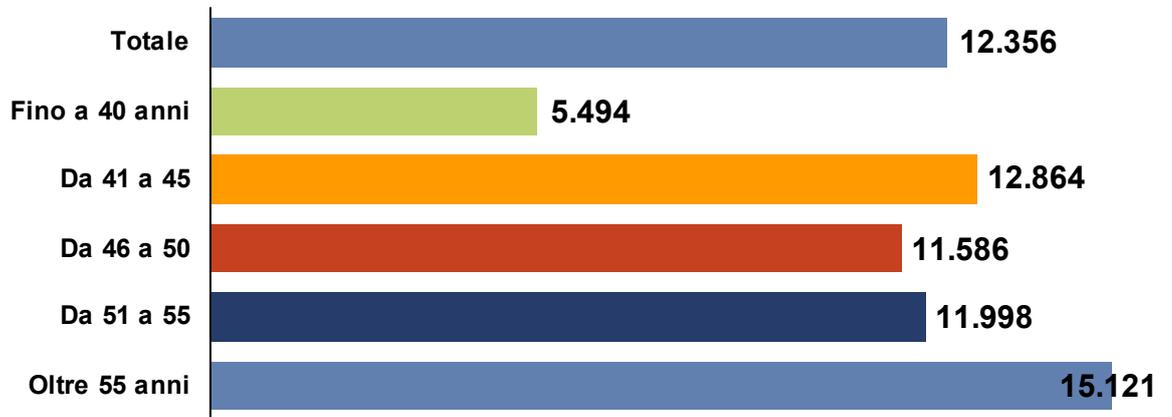
L'importo medio della retribuzione variabile del campione erogata in base ad un sistema formalizzato di incentivazione è di euro 12.356 (12% della retribuzione fissa).

Nei grafici che seguono sono indicati gli importi medi della retribuzione variabile per fatturato, numero di dipendenti, settore, area geografica, capitale di maggioranza, sesso ed età.

Le aziende con un fatturato maggiore di 100 milioni e con più di 500 dipendenti hanno distribuito gli incentivi maggiori.







18. RETRIBUZIONE TOTALE MEDIA ANNUA

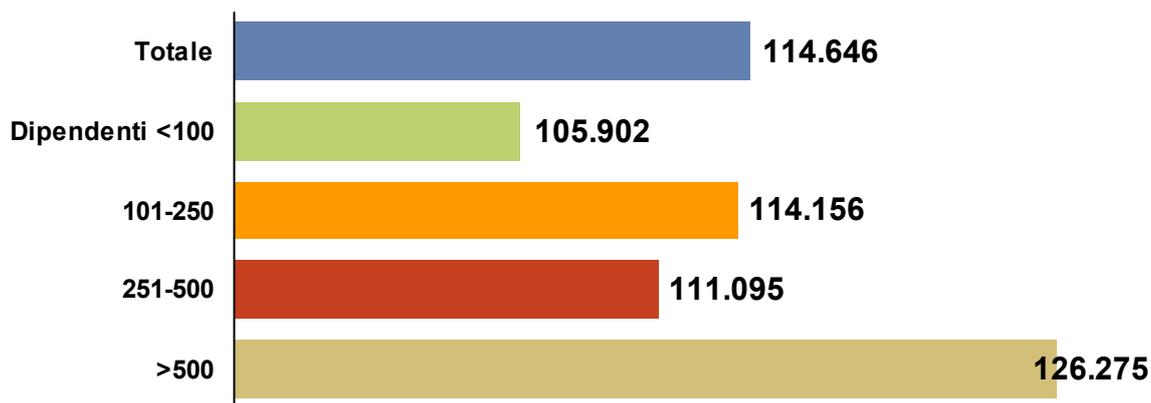
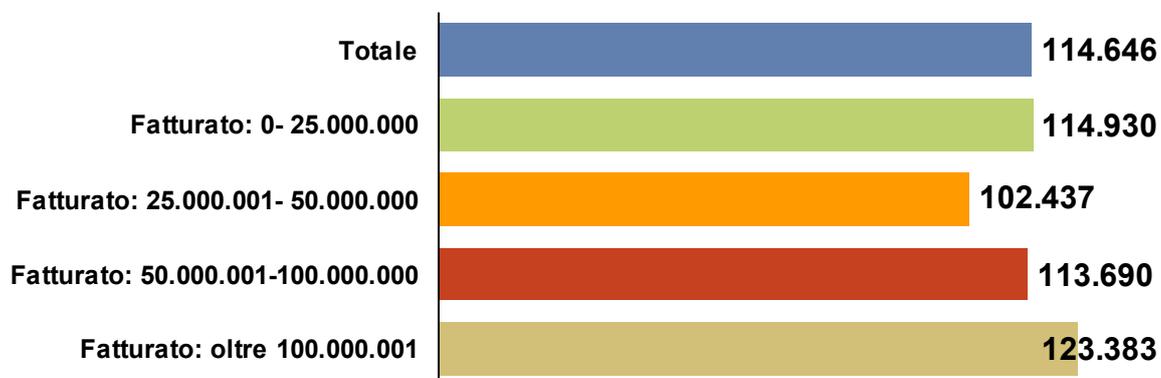
L'importo medio della retribuzione totale del campione è di euro 114.646

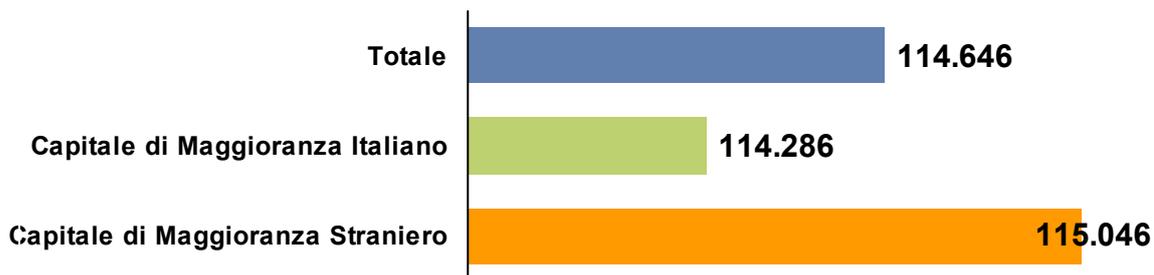
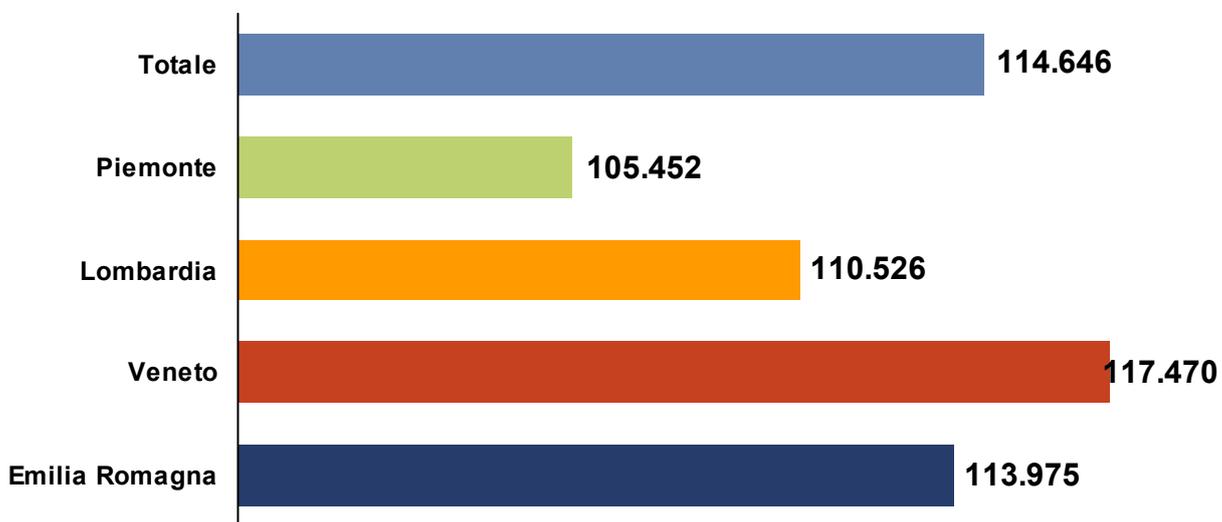
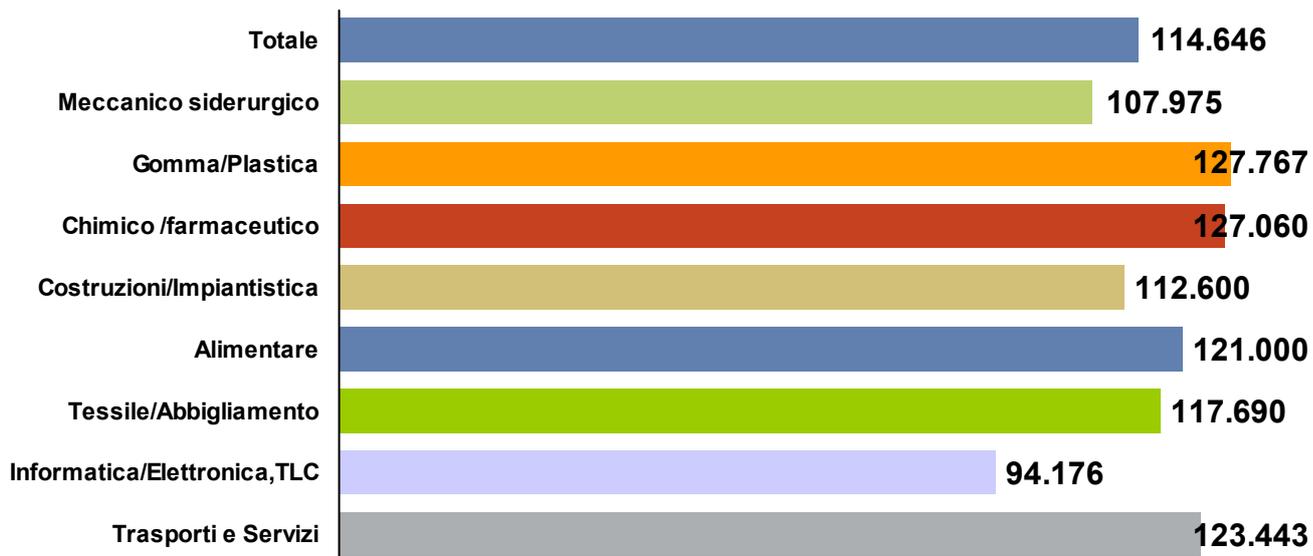
La retribuzione totale è stata calcolata come somma di retribuzione fissa, variabile e una-tantum erogata.

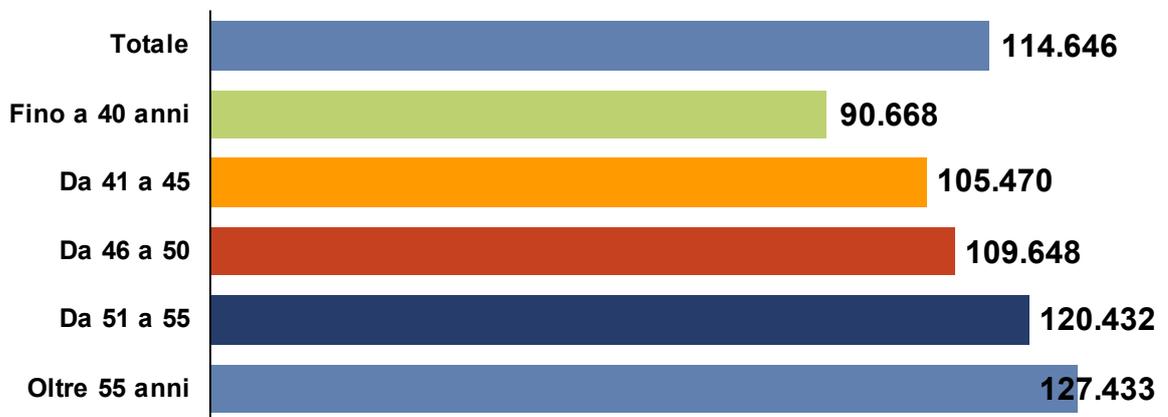
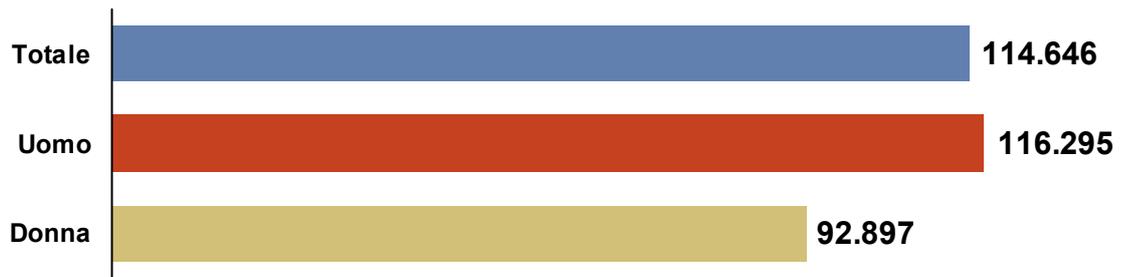
Nei grafici che seguono sono indicati gli importi medi della retribuzione totale per fatturato, numero di dipendenti, settore, area geografica, capitale di maggioranza, sesso ed età.

I dipendenti che operano nelle aziende con un fatturato superiore a 100 milioni di euro e con più di 500 dipendenti percepiscono la retribuzione totale più elevata.

La retribuzione totale delle donne è inferiore del 20% rispetto a quella degli uomini.







19.TABELLE RETRIBUTIVE

Retribuzione Media Fissa				
Posizione	2003	2005	2007	2010
Amministratore Delegato	Posizione non presente negli scorsi anni			181.467
Direttore Generale	159.500	160.700	154.795	156.785
Direttore di Divisione	Posizione non presente negli scorsi anni			130.339
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	93.600	91.500	97.082	99.286
Responsabile Contabilità	67.500	69.900	77.152	78.635
Responsabile Controllo di Gestione	73.000	73.300	88.297	92.935
Responsabile/Direttore Commerciale	104.300	102.300	105.787	114.426
Responsabile/Direttore Vendite	78.600	78.100	87.708	93.879
Responsabile/Direttore Marketing	76.300	83.000	87.154	96.717
Area Manager	75.100	77.600	73.456	82.007
Responsabile/Direttore Tecnico	98.900	101.000	93.821	108.762
Responsabile/Direttore di Stabilimento	80.900	81.700	90.606	105.191
Responsabile Produzione	72.400	75.100	81.988	98.795
Responsabile Qualità	72.000	72.600	75.369	89.124
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	77.000	82.600	88.821	100.607
Responsabile Logistica	73.800	81.400	86.173	89.446
Responsabile Acquisti	83.700		82.841	86.717
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	71.700	76.400	84.322	91.224
Responsabile/Direttore Risorse Umane	78.900	85.100	94.903	95.260
Responsabile Sicurezza	Posizione negli scorsi anni analizzata insieme al Resp.Logistica			78.123
Responsabile/Direttore Legale	Posizione non presente negli scorsi anni			88.456
Responsabile Progettazione	Posizione negli scorsi anni analizzata insieme al Resp.Produzione			82.686
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	Posizione non presente negli scorsi anni			93.834
Totale	87.700	91.900	97.152	104.600

Retribuzione media fissa per Dipendenti						
legenda						
1 Aziende fino a 100 dipendenti		3 Aziende da 251-500 dipendenti				
2 Aziende da 101-250 dipendenti		4 Aziende oltre 500 dipendenti				
Posizione	1	2	3	4	totale	
Amministratore Delegato	196.997	176.850	174.356		181.467	
Direttore Generale		163.966	129.476	198.029		
Direttore di Divisione		146.201	109.808	113.750	115.653	
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	90.998	97.249	101.725	107.258	99.286	
Responsabile Contabilità		86.286			78.635	
Responsabile Controllo di Gestione		96.525	84.217	114.022	92.935	
Responsabile/Direttore Commerciale	92.369	111.072	118.467	126.800	114.426	
Responsabile/Direttore Vendite	74.847	96.618	94.837	101.879	93.879	
Responsabile/Direttore Marketing	88.847	105.408	92.789	96.657	96.717	
Area Manager		78.429	83.675		82.007	
Responsabile/Direttore Tecnico	68.766	102.843	113.593	138.695	108.762	
Responsabile/Direttore di Stabilimento	87.491	100.798	114.803	108.382	105.191	
Responsabile di Produzione	105.940	97.677	104.888	87.763	98.795	
Responsabile Qualità		82.015	96.327	94.454	89.124	
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	94.616	81.389	115.132	122.207	100.607	
Responsabile Logistica		75.826	81.689	97.992	89.446	
Responsabile Acquisti	82.071	81.116	83.653	102.928	86.717	
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi		72.414	97.053	106.800	91.224	
Responsabile/Direttore Risorse Umane		86.025	95.855	105.809	95.260	
Responsabile Sicurezza		83.457			81.447	
Responsabile/Direttore Legale				126.112	114.421	
Responsabile Progettazione	83.991	97.701	77.945		89.646	
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto		93.368	107.262		93.834	
Totale	98.260	104.724	102.520	111.249	104.600	

Retribuzione media fissa per Settore di Attività											
legenda											
1 Meccanico/Siderurgico	6 Tessile/Abbigliamento										
2 Gomma/Plastica	7 Informatica/Elettronica										
3 Chimico/Farmaceutico	8 Trasporti e Servizi										
4 Costruzioni/Impiantistica	9 Imprese a capitale italiano										
5 Alimentare	10 Imprese a capitale estero										
Posizione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	totale
Amministratore Delegato	185.485	229.471	169.827						203.962	158.973	181.467
Direttore Generale	157.801	166.753							156.667	157.216	156.785
Direttore di Divisione	138.430	112.301	120.193	92.138			92.964		114.049	123.998	115.653
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	103.826	96.925	89.122	104.368		103.627	79.928		97.531	103.719	99.286
Responsabile Contabilità	88.542								79.964		78.635
Responsabile Controllo di Gestione	85.926								93.255		92.935
Responsabile/Direttore Commerciale	104.849	109.850	126.796	131.905	104.250	135.542			116.818	106.586	114.426
Responsabile/Direttore Vendite	90.140	110.963	102.918				86.075		90.962	97.892	93.879
Responsabile/Direttore Marketing	94.739		86.459	106.372					97.836	93.922	96.717
Area Manager	81.252						75.665		82.711	77.785	82.007
Responsabile/Direttore Tecnico	109.223	110.460	144.345	99.478		111.518		123.613	107.874	109.743	108.762
Responsabile/Direttore di Stabilimento	110.945	95.991	113.065						105.373	104.336	105.191
Responsabile di Produzione	97.478	89.079	85.770						102.143	90.982	98.795
Responsabile Qualità	92.164		94.905						87.860	93.549	89.124
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	108.440	107.190	101.281				87.311		98.304	105.212	100.607
Responsabile Logistica	103.474	86.035							76.835	103.458	89.446
Responsabile Acquisti	86.548		85.776	93.861					82.981	92.440	86.717
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	93.898								89.787		91.224
Responsabile/Direttore Risorse Umane	93.819	118.938	92.384						91.828	105.554	95.260
Responsabile Sicurezza			85.254						76.714		81.447
Responsabile/Direttore Legale									114.421		114.421
Responsabile Progettazione	101.609						74.300		84.255	104.740	89.646
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	88.654	80.750	100.154						96.953	85.724	93.834
Totale	101.321	109.295	110.639	106.159	101.823	112.698	82.181	115.469	104.365	104.514	104.600

Retribuzione media fissa per fasce di Fatturato					
legenda					
1	Fatturato: 0- 25.000.000				
2	25.000.001- 50.000.000				
3	50.000.001-100.000.000				
4	100.000.001 e oltre				
Posizione	1	2	3	4	totale
Amministratore Delegato	186.436	173.944	186.930	179.137	181.467
Direttore Generale	143.567	158.385	138.500	188.201	156.785
Direttore di Divisione	102.600	128.985	136.701	103.781	115.653
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	109.873	90.103	95.145	106.567	99.286
Responsabile Contabilità					78.635
Responsabile Controllo di Gestione	119.119	76.771	86.831	91.741	92.935
Responsabile/Direttore Commerciale	117.506	104.100	120.456	114.650	114.426
Responsabile/Direttore Vendite	81.784	97.186	85.031	100.998	93.879
Responsabile/Direttore Marketing	134.119	86.789	77.878	100.898	96.717
Area Manager		74.476	81.289	93.549	82.007
Responsabile/Direttore Tecnico	89.469	95.364	107.833	127.927	108.762
Responsabile/Direttore di Stabilimento	86.719	95.990	118.236	108.642	105.191
Responsabile di Produzione	109.490	84.791	96.562	100.096	98.795
Responsabile Qualità	81.658		71.211	100.694	89.124
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	94.883	77.658	130.335	111.549	100.607
Responsabile Logistica			81.405	98.009	89.446
Responsabile Acquisti		80.585	69.768	98.079	86.717
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi		73.213		97.024	91.224
Responsabile/Direttore Risorse Umane	79.944	81.124	93.594	110.160	95.260
Responsabile Sicurezza					81.447
Responsabile/Direttore Legale					114.421
Responsabile Progettazione	81.455			111.140	89.646
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	86.012		101.433	97.312	93.834
Totale	107.047	95.540	105.470	109.230	104.600

Retribuzione media fissa per area geografica												
Posizioni	Importo Medio Annuo Lordo											
	Piem.	Lomb	Veneto	Emilia Rom.	NORD	CENT.	SUD	Totale				
Amministratore Delegato		150.543		229.707	173.008	212.715		181.467				
Direttore Generale		130.243	170.517	152.542	154.885	158.730		156.785				
Direttore di Divisione	121.897	106.237		124.313	115.448	97.084		115.653				
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario		94.614	109.418	96.640	99.885	90.923		99.286				
Responsabile Contabilità					83.245			78.635				
Responsabile Controllo di Gestione		97.825			92.482			92.935				
Responsabile/Direttore Commerciale	90.132	118.923	109.587	103.700	113.850	109.875		114.426				
Responsabile/Direttore Vendite		90.418	100.855		94.786	84.442		93.879				
Responsabile/Direttore Marketing		84.087	106.013	86.625	91.719	117.168		96.717				
Area Manager		81.486	76.672	75.749	81.460			82.007				
Responsabile/Direttore Tecnico	93.078	100.374	156.121	82.280	107.460	101.202		108.762				
Responsabile/Direttore di Stabilimento	95.979	110.488	121.828	119.635	109.615	82.286		105.191				
Responsabile di Produzione	113.989	90.984	101.698	92.615	95.913	114.087		98.795				
Responsabile Qualità		83.484	101.424		88.839	77.661		89.124				
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo		94.771	100.275		100.849	74.831		100.607				
Responsabile Logistica		97.615	86.726		89.166			89.446				
Responsabile Acquisti	82.520	76.040	82.437	94.750	82.257			86.717				
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi		95.519			92.434			91.224				
Responsabile/Direttore Risorse Umane	85.981	85.629	93.152	81.038	90.330	88.790		95.260				
Responsabile Sicurezza					79.136			81.447				
Responsabile/Direttore Legale					119.325			114.421				
Responsabile Progettazione					84.509	80.866		89.646				
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto		97.388			93.388			93.834				
Totale	100.007	100.984	108.586	105.277	103.289	104.614		104.600				

Retribuzione media fissa per fasce di Età						
legenda						
1 Fino a 40 anni						
2 Da 41 a 45						
3 Da 46 a 50						
4 Da 51 a 55						
5 Oltre 55 anni						
Posizione	1	2	3	4	5	totale
Amministratore Delegato			126.189	178.353	215.217	181.467
Direttore Generale		114.744	173.094	166.949	157.307	156.785
Direttore di Divisione		124.496	102.245	136.541	111.005	115.653
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	72.000	107.081	93.394	111.253	96.091	99.286
Responsabile Contabilità						78.635
Responsabile Controllo di Gestione	65.460	91.839		109.894		92.935
Responsabile/Direttore Commerciale	105.965	116.021	102.109	123.722	124.531	114.426
Responsabile/Direttore Vendite	83.119	101.590	96.695	91.962	94.973	93.879
Responsabile/Direttore Marketing	72.318	88.370	89.878	130.649	103.417	96.717
Area Manager			73.988		88.222	82.007
Responsabile/Direttore Tecnico	77.280	96.201	132.029	99.598	110.836	108.762
Responsabile/Direttore di Stabilimento	96.826	98.775	98.062	117.103	107.384	105.191
Responsabile di Produzione	72.939	92.849	99.814	114.518	100.083	98.795
Responsabile Qualità			70.065	100.529	86.628	89.124
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo		80.497	97.814	96.896	116.866	100.607
Responsabile Logistica		77.954		87.086	107.340	89.446
Responsabile Acquisti		67.575	87.899	84.425	97.937	86.717
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi		77.813	93.656			91.224
Responsabile/Direttore Risorse Umane		68.938	97.604	89.765	127.621	95.260
Responsabile Sicurezza				74.095		81.447
Responsabile/Direttore Legale					120.625	114.421
Responsabile Progettazione		81.200		80.209	102.519	89.646
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto			90.999	101.265	95.974	93.834
Totale	83.283	95.209	99.906	111.115	115.625	104.600

Retribuzione media fissa per Sesso

Retribuzione media fissa per Sesso			
legenda			
1 Uomini			
2 Donne			
Posizione	1	2	totale
Amministratore Delegato	182.860		181.467
Direttore Generale	158.872		156.785
Direttore di Divisione	115.653		115.653
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	101.013	88.613	99.286
Responsabile Contabilità	78.530		78.635
Responsabile Controllo di Gestione	95.024	75.315	92.935
Responsabile/Direttore Commerciale	114.589		114.426
Responsabile/Direttore Vendite	94.219		93.879
Responsabile/Direttore Marketing	98.514		96.717
Area Manager	82.359		82.007
Responsabile/Direttore Tecnico	109.739		108.762
Responsabile/Direttore di Stabilimento	105.590		105.191
Responsabile di Produzione	98.983		98.795
Responsabile Qualità	86.432	100.969	89.124
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	101.233		100.607
Responsabile Logistica	85.748		89.446
Responsabile Acquisti	87.064		86.717
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	92.113		91.224
Responsabile/Direttore Risorse Umane	98.623	79.021	95.260
Responsabile Sicurezza	82.477		81.447
Responsabile/Direttore Legale	119.173		114.421
Responsabile Progettazione	91.636		89.646
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	93.834		93.834
Totale	106.060	85.267	104.600

Retribuzione Media Variabile				
Posizione	2003	2005	2007	2010
Amministratore Delegato	Posizione non presente negli scorsi anni			41.924
Direttore Generale	36.900	35.200	43.499	30.426
Direttore di Divisione	Posizione non presente negli scorsi anni		16.236	14.290
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	16.100	15.600	19.280	8.871
Responsabile Contabilità	9.100	10.900	-	4.030
Responsabile Controllo di Gestione	8.500	7.000	20.362	5.415
Responsabile/Direttore Commerciale	19.400	19.800	22.465	11.212
Responsabile/Direttore Vendite	11.400	13.300	15.810	13.151
Responsabile/Direttore Marketing	9.300	13.500	15.890	10.170
Area Manager	12.000	18.900	17.315	7.259
Responsabile/Direttore Tecnico	15.900	16.600	21.664	11.746
Responsabile/Direttore di Stabilimento	9.400	10.900	14.381	10.184
Responsabile Produzione	8.800	10.700	11.606	8.620
Responsabile Qualità	6.100	8.300	10.995	9.447
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	12.500	14.200	19.311	12.600
Responsabile Logistica	9.900	9.900	10.067	11.576
Responsabile Acquisti	10.800		8.037	10.444
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	12.500	13.800	12.261	6.504
Responsabile/Direttore Risorse Umane	11.800	13.500	18.714	10.423
Responsabile Sicurezza	Posizione negli scorsi anni analizzata insieme al Resp.Logistica		12.911	
Responsabile/Direttore Legale	Posizione non presente negli scorsi anni		12.800	8.061
Responsabile Progettazione	Posizione negli scorsi anni analizzata insieme al Resp.Produzione		10.462	10.541
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	Posizione non presente negli scorsi anni			10221
Totale	14.200	16.600	19.623	12.356

Retribuzione media Variabile per Dipendenti					
legenda					
1 Aziende fino a 100 dipendenti	da 251-500 dipendenti				
2 Aziende da 101-250 dipendenti	e oltre 500 dipendenti				
Posizione	1	2	3	4	totale
Amministratore Delegato		40.147			41.924
Direttore Generale		25.089	28.492	39.817	
Direttore di Divisione			11.451		14.290
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario		7.421	6.339	18.636	8.871
Responsabile Contabilità					4.030
Responsabile Controllo di Gestione					5.415
Responsabile/Direttore Commerciale	12.000	12.598	5.915	13.521	11.212
Responsabile/Direttore Vendite		11.671	10.480	12.120	13.151
Responsabile/Direttore Marketing		12.639	6.237		10.170
Area Manager			8.936		7.259
Responsabile/Direttore Tecnico		6.414	9.017	23.308	11.746
Responsabile/Direttore di Stabilimento		8.676	8.751	14.501	10.184
Responsabile di Produzione		7.465	7.027	12.453	8.620
Responsabile Qualità			6.569	17.966	9.447
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo		4.427	7.605	24.942	12.600
Responsabile Logistica				18.394	11.576
Responsabile Acquisti			5.369		10.444
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi					6.504
Responsabile/Direttore Risorse Umane			8.185	19.478	10.423
Responsabile Sicurezza					
Responsabile/Direttore Legale					8.061
Responsabile Progettazione			8.048		10.541
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto					10.221
Totale	18.047	10.797	8.385	19.122	12.356

Retribuzione media Variabile per Settore di Attività												
legenda												
1 Meccanico/Siderurgico	6 Tessile/Abbigliamento											
2 Gomma/Plastica	7 Informatica/Elettronica											
3 Chimico/Farmaceutico	8 Trasporti e Servizi											
4 Costruzioni/Impiantistica	9 Imprese a capitale italiano											
5 Alimentare	10 Imprese a capitale estero											
Posizione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	totale	
Amministratore Delegato	54.381		28.452						53.649	36.062	41.924	
Direttore Generale	35.760								25.973	38.697	30.426	
Direttore di Divisione			17.901	15.938			11.989		11.592	26.432	14.290	
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	10.189		9.950						7.421	12.617	8.871	
Responsabile Contabilità											4.030	
Responsabile Controllo di Gestione									4.905		5.415	
Responsabile/Direttore Commerciale	8.032		22.086						9.999	14.202	11.212	
Responsabile/Direttore Vendite	5.718		15.489						10.279	22.998	13.151	
Responsabile/Direttore Marketing	12.429		13.869	7.416					8.259	14.947	10.170	
Area Manager							7.723		8.227		7.259	
Responsabile/Direttore Tecnico	11.189			14.316					9.943	17.874	11.746	
Responsabile/Direttore di Stabilimento	9.983		11.232						9.994	10.649	10.184	
Responsabile di Produzione	9.095		9.877						7.379	10.147	8.620	
Responsabile Qualità	10.054		9.744						6.793	15.286	9.447	
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	16.773		12.234						6.590	24.621	12.600	
Responsabile Logistica	18.980									15.946	11.576	
Responsabile Acquisti	13.699								4.914	15.360	10.444	
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi									5.005		6.504	
Responsabile/Direttore Risorse Umane	13.160		12.393						6.686	17.524	10.423	
Responsabile Sicurezza												
Responsabile/Direttore Legale									8.061		8.061	
Responsabile Progettazione	14.386								7.080		10.541	
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto										12.228	10.221	
Totale	9.415	26.926	14.546	10.021	20.375	4.895	12.783	12.140	12.716	10.830	12.356	

Retribuzione media Variabile per fasce di Fatturato						
legenda						
1	Fatturato: 0- 25.000.000					
2	25.000.001- 50.000.000					
3	50.000.001-100.000.000					
4	100.000.001 e oltre					
Posizione	1	2	3	4	totale	
Amministratore Delegato	56.415			69.277	41.924	
Direttore Generale		20.073		47.200	30.426	
Direttore di Divisione		21.638		15.295	14.290	
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario		7.670	7.112	13.513	8.871	
Responsabile Contabilità					4.030	
Responsabile Controllo di Gestione					5.415	
Responsabile/Direttore Commerciale	7.375	8.897	9.514	15.305	11.212	
Responsabile/Direttore Vendite			9.212	11.783	13.151	
Responsabile/Direttore Marketing		11.611		9.760	10.170	
Area Manager					7.259	
Responsabile/Direttore Tecnico		11.375		14.133	11.746	
Responsabile/Direttore di Stabilimento			9.830	10.644	10.184	
Responsabile di Produzione		7.293	6.119	11.373	8.620	
Responsabile Qualità				13.816	9.447	
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	13.811	5.359		19.020	12.600	
Responsabile Logistica				17.150	11.576	
Responsabile Acquisti				11.768	10.444	
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi					6.504	
Responsabile/Direttore Risorse Umane			9.247	14.195	10.423	
Responsabile Sicurezza						
Responsabile/Direttore Legale					8.061	
Responsabile Progettazione	4.455			22.200	10.541	
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto					10.221	
Totale	12.650	8.918	8.039	16.393	12.356	

Retribuzione media Variabile per area geografica												
Posizioni	Importo Medio Annuo Lordo											
	Piem.	Lomb	Veneto	Emilia Rom.	NORD	CENT.	SUD	Totale				
	Amministratore Delegato		50.171			42.188			41.924			
Direttore Generale			24.155		24.645	36.521		30.426				
Direttore di Divisione		12.750			10.403			14.290				
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario		7.268	9.988		7.490	10.379		8.871				
Responsabile Contabilità								4.030				
Responsabile Controllo di Gestione		7.200			5.415			5.415				
Responsabile/Direttore Commerciale		7.108	12.796		8.961	17.921		11.212				
Responsabile/Direttore Vendite		20.228	9.008		12.376			13.151				
Responsabile/Direttore Marketing		5.272			7.329	18.728		10.170				
Area Manager				8.227	7.259			7.259				
Responsabile/Direttore Tecnico		7.682			9.241			11.746				
Responsabile/Direttore di Stabilimento		7.871	9.230		9.893			10.184				
Responsabile di Produzione		6.614			6.404	13.098		8.620				
Responsabile Qualità		4.722			5.292			9.447				
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo		16.462			10.906			12.600				
Responsabile Logistica					9.018			11.576				
Responsabile Acquisti	7.643				5.922			10.444				
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi					4.542			6.504				
Responsabile/Direttore Risorse Umane		9.619	5.358		8.360			10.423				
Responsabile Sicurezza												
Responsabile/Direttore Legale					9.376			8.061				
Responsabile Progettazione					7.101			10.541				
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto					7.314			10.221				
Totale	8.866	11.227	9.042	8.770	10.178	15.673		12.356				

Retribuzione media Variabile per fasce di Età						
legenda						
1 Fino a 40 anni						
2 Da 41 a 45						
3 Da 46 a 50						
4 Da 51 a 55						
5 Oltre 55 anni						
Posizione	1	2	3	4	5	totale
Amministratore Delegato			52.005	37.249	43.240	41.924
Direttore Generale			29.197		29.294	30.426
Direttore di Divisione		21.997	10.520		22.636	14.290
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario		13.208	9.936	6.267		8.871
Responsabile Contabilità						4.030
Responsabile Controllo di Gestione						5.415
Responsabile/Direttore Commerciale		10.193	14.444	9.223	12.984	11.212
Responsabile/Direttore Vendite			5.501	22.947	17.373	13.151
Responsabile/Direttore Marketing			10.656	17.640	10.684	10.170
Area Manager			7.758			7.259
Responsabile/Direttore Tecnico					17.390	11.746
Responsabile/Direttore di Stabilimento		11.959	11.698	12.706	7.611	10.184
Responsabile di Produzione		12.930		6.844	7.407	8.620
Responsabile Qualità					13.410	9.447
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo			11.761		11.314	12.600
Responsabile Logistica						11.576
Responsabile Acquisti				8.720	20.728	10.444
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi						6.504
Responsabile/Direttore Risorse Umane			9.756	7.166		10.423
Responsabile Sicurezza						
Responsabile/Direttore Legale						8.061
Responsabile Progettazione					16.827	10.541
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto						10.221
Totale	5.494	12.864	11.586	11.998	15.121	12.356

Retribuzione media Variabile per Sesso

Retribuzione media Variabile per Sesso			
legenda			
1 Uomini			
2 Donne			
Posizione	1	2	totale
Amministratore Delegato	42.668		41.924
Direttore Generale	30.426		30.426
Direttore di Divisione	14.290		14.290
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	9.049	7.771	8.871
Responsabile Contabilità			4.030
Responsabile Controllo di Gestione	5.828		5.415
Responsabile/Direttore Commerciale	10.890		11.212
Responsabile/Direttore Vendite	13.590		13.151
Responsabile/Direttore Marketing	10.924		10.170
Area Manager	6.437		7.259
Responsabile/Direttore Tecnico	11.746		11.746
Responsabile/Direttore di Stabilimento	9.691		10.184
Responsabile di Produzione	8.620		8.620
Responsabile Qualità	7.244	14.295	9.447
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	12.256		12.600
Responsabile Logistica	10.041		11.576
Responsabile Acquisti	10.444		10.444
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	6.317		6.504
Responsabile/Direttore Risorse Umane	10.594		10.423
Responsabile Sicurezza			
Responsabile/Direttore Legale	8.616		8.061
Responsabile Progettazione	10.249		10.541
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	10.221		10.221
Totale	12.424	10.281	12.356

Aumento extra contratt. medio				
Posizione	2003	2005	2007	2010
Amministratore Delegato	Posizione non presente negli scorsi anni			16.612
Direttore Generale	11.800	12.900	13.467	12.666
Direttore di Divisione	Posizione non presente negli scorsi anni			9.924
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	8.200	6.900	6.366	8.192
Responsabile Contabilità	5.700	4.300	-	
Responsabile Controllo di Gestione	5.400	4.900	7.558	7.708
Responsabile/Direttore Commerciale	9.700	8.500	8.768	11.496
Responsabile/Direttore Vendite	6.200	6.100	4.514	7.310
Responsabile/Direttore Marketing	5.600	4.800	5.328	4.578
Area Manager	5.600	5.000	4.182	3.490
Responsabile/Direttore Tecnico	9.500	7.900	5.194	7.870
Responsabile/Direttore di Stabilimento	5.700	6.000	7.149	9.179
Responsabile Produzione	5.300	5.400	5.545	6.924
Responsabile Qualità	4.900	4.400	4.477	7.131
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	4.800	5.500	4.544	5.910
Responsabile Logistica	6.300	6.400	4.698	5.971
Responsabile Acquisti	4.900		4.303	5.766
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	6.300	3.700	4.946	1.261
Responsabile/Direttore Risorse Umane	5.800	5.300	5.804	4.858
Responsabile Sicurezza	Posizione negli scorsi anni analizzata insieme al Resp.Logistica			2.759
Responsabile/Direttore Legale	Posizione non presente negli scorsi anni			17.000
Responsabile Progettazione	Posizione negli scorsi anni analizzata insieme al Resp.Produzione			6.843
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	Posizione non presente negli scorsi anni			10.842
Totale	7.000	6.700	6.772	8.277

Aumento extra contratt. medio per Dipendenti						
legenda						
1 Aziende fino a 100 dipendenti		3 Aziende da 251-500 dipendenti				
2 Aziende da 101-250 dipendenti		4 Aziende oltre 500 dipendenti				
Posizione	1	2	3	4	totale	
Amministratore Delegato	5.485	25.482			16.612	
Direttore Generale		13.350	11.998	13.640		
Direttore di Divisione			8.184		9.924	
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	5.761	7.993	7.625	10.974	8.192	
Responsabile Contabilità						
Responsabile Controllo di Gestione		6.358	9.784		7.708	
Responsabile/Direttore Commerciale	5.531	9.175	10.020	17.880	11.496	
Responsabile/Direttore Vendite		5.454	5.801	10.737	7.310	
Responsabile/Direttore Marketing		1.431	6.180		4.578	
Area Manager		1.425	4.964		3.490	
Responsabile/Direttore Tecnico		4.099	6.596	15.318	7.870	
Responsabile/Direttore di Stabilimento		12.687	5.522	9.799	9.179	
Responsabile di Produzione		4.346	5.278	11.753	6.924	
Responsabile Qualità			6.284	6.962	7.131	
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	3.504	6.684	4.912	8.895	5.910	
Responsabile Logistica				9.750	5.971	
Responsabile Acquisti	5.293	5.507	5.070	7.500	5.766	
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi					1.261	
Responsabile/Direttore Risorse Umane		4.290	5.249	4.882	4.858	
Responsabile Sicurezza						
Responsabile/Direttore Legale				12.033	14.227	
Responsabile Progettazione			4.367		4.552	
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto		9.248	13.795		10.842	
Totale	4.505	8.605	6.997	10.688	8.277	

Aumento extra contratt. medio per Settore di Attività											
legenda											
1 Meccanico/Siderurgico	6 Tessile/Abbigliamento										
2 Gomma/Plastica	7 Informatica/Elettronica										
3 Chimico/Farmaceutico	8 Trasporti e Servizi										
4 Costruzioni/Impiantistica	9 Imprese a capitale italiano										
5 Alimentare	10 Imprese a capitale estero										
Posizione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	totale
Amministratore Delegato	15.637		18.965						24.382	8.842	16.612
Direttore Generale	10.478								14.666	7.000	12.666
Direttore di Divisione				7.638					9.544		9.924
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	7.948	9.350	8.893						8.423	7.006	8.192
Responsabile Contabilità											
Responsabile Controllo di Gestione	8.553								8.357		7.708
Responsabile/Direttore Commerciale	9.077	8.815	8.131		13.750				12.916	6.292	11.496
Responsabile/Direttore Vendite	5.658		8.246						8.106	4.820	7.310
Responsabile/Direttore Marketing	4.432			3.395					5.666	2.222	4.578
Area Manager	1.896						6.125		3.490		3.490
Responsabile/Direttore Tecnico	7.085			3.709					7.863	7.581	7.870
Responsabile/Direttore di Stabilimento	10.893		8.732						10.612	4.268	9.179
Responsabile di Produzione	8.493	10.086	3.001						5.957	8.738	6.924
Responsabile Qualità	8.206		10.081						6.137	8.920	7.131
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	5.398	10.550	6.588				5.394		6.922	4.674	5.910
Responsabile Logistica	9.000									5.892	5.971
Responsabile Acquisti	5.539								6.009	5.307	5.766
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi									1.076		1.261
Responsabile/Direttore Risorse Umane	4.911		4.844						5.742	3.384	4.858
Responsabile Sicurezza											
Responsabile/Direttore Legale									14.227		14.227
Responsabile Progettazione	4.655								3.825		4.552
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto			6.385						16.056	3.021	10.842
Totale	7.107	9.226	8.522	7.013	12.225	17.842	5.905	3.718	7.922	9.011	8.277

Aumento extra contratt. medio per fasce di Fatturato					
legenda					
1	Fatturato: 0- 25.000.000				
2	25.000.001- 50.000.000				
3	50.000.001-100.000.000				
4	100.000.001 e oltre				
Posizione	1	2	3	4	totale
Amministratore Delegato	5.598	22.009	30.218	9.381	16.612
Direttore Generale		8.250	10.120	19.999	12.666
Direttore di Divisione				10.658	9.924
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	6.275	6.172	11.013	8.325	8.192
Responsabile Contabilità					
Responsabile Controllo di Gestione			8.246	7.564	7.708
Responsabile/Direttore Commerciale	10.139	5.050	15.609	9.800	11.496
Responsabile/Direttore Vendite		3.960	6.739	9.021	7.310
Responsabile/Direttore Marketing		1.801		5.406	4.578
Area Manager		2.404			3.490
Responsabile/Direttore Tecnico		2.777	9.105	9.331	7.870
Responsabile/Direttore di Stabilimento	5.188	6.455	9.438	11.506	9.179
Responsabile di Produzione		2.335	7.226	11.557	6.924
Responsabile Qualità				8.011	7.131
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	6.332			6.535	5.910
Responsabile Logistica			5.328	9.325	5.971
Responsabile Acquisti		4.723	6.538	6.294	5.766
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi					1.261
Responsabile/Direttore Risorse Umane		3.938	4.833	5.675	4.858
Responsabile Sicurezza					
Responsabile/Direttore Legale					14.227
Responsabile Progettazione	1.904				4.552
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto				10.250	10.842
Totale	6.990	5.614	9.905	8.764	8.277

Aumento extra contratt. medio per area geografica								
Posizioni	Importo Medio Annuo Lordo							
	Piem.	Lomb	Veneto	Emilia Rom.	NORD	CENT.	SUD	Totale
	Amministratore Delegato		11.147			16.960		
Direttore Generale		6.200	13.340	21.375	13.140	10.960		12.666
Direttore di Divisione		9.110			6.516	11.222		9.924
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario		8.237	4.849	10.412	7.355	11.121		8.192
Responsabile Contabilità								
Responsabile Controllo di Gestione		7.822			7.179			7.708
Responsabile/Direttore Commerciale		16.866	5.062	9.026	11.725	10.200		11.496
Responsabile/Direttore Vendite		6.776	7.026		7.338	8.595		7.310
Responsabile/Direttore Marketing		2.282			3.436			4.578
Area Manager				3.917	3.490			3.490
Responsabile/Direttore Tecnico		8.068	6.635		6.992	9.607		7.870
Responsabile/Direttore di Stabilimento		7.686	7.075		7.589	18.426		9.179
Responsabile di Produzione		5.152			5.209	6.675		6.924
Responsabile Qualità					5.951			7.131
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo		5.147	4.486		5.233	6.850		5.910
Responsabile Logistica		4.963			4.588			5.971
Responsabile Acquisti	5.818	5.008		5.700	4.915			5.766
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi					1.076			1.261
Responsabile/Direttore Risorse Umane		4.287	4.288		4.679			4.858
Responsabile Sicurezza								
Responsabile/Direttore Legale					14.227			14.227
Responsabile Progettazione					3.289			4.552
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto		8.403			11.269			10.842
Totale	4.040	7.919	6.398	9.631	7.506	10.086		8.277

Aumento extra contratt. medio per fasce di Età						
legenda						
1 Fino a 40 anni						
2 Da 41 a 45						
3 Da 46 a 50						
4 Da 51 a 55						
5 Oltre 55 anni						
Posizione	1	2	3	4	5	totale
Amministratore Delegato			6.417	23.891	17.180	16.612
Direttore Generale		11.500	15.083	10.400	12.853	12.666
Direttore di Divisione			5.857		6.022	9.924
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario		13.164	7.482	5.375	8.486	8.192
Responsabile Contabilità						
Responsabile Controllo di Gestione		8.978		11.723		7.708
Responsabile/Direttore Commerciale	26.760	13.399	10.703	7.986	6.786	11.496
Responsabile/Direttore Vendite		2.514	9.628	7.231	8.273	7.310
Responsabile/Direttore Marketing		5.298	1.596		5.227	4.578
Area Manager					2.612	3.490
Responsabile/Direttore Tecnico	8.389		5.253	7.337	10.047	7.870
Responsabile/Direttore di Stabilimento		6.530	5.735	11.045	12.327	9.179
Responsabile di Produzione	3.890	11.662	9.290		3.228	6.924
Responsabile Qualità				6.031		7.131
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo			5.800	7.117	5.611	5.910
Responsabile Logistica				4.281		5.971
Responsabile Acquisti				6.748	4.543	5.766
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi						1.261
Responsabile/Direttore Risorse Umane			5.322	6.028	2.487	4.858
Responsabile Sicurezza						
Responsabile/Direttore Legale						14.227
Responsabile Progettazione					5.550	4.552
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto						10.842
Totale	8.463	8.834	7.079	8.560	8.320	8.277

Aumento extra contratt. medio per per Sesso			
legenda			
1 Uomini			
2 Donne			
Posizione	1	2	totale
Amministratore Delegato	17.381		16.612
Direttore Generale	12.106		12.666
Direttore di Divisione	9.924		9.924
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	8.004	5.580	8.192
Responsabile Contabilità			
Responsabile Controllo di Gestione	7.764		7.708
Responsabile/Direttore Commerciale	11.533		11.496
Responsabile/Direttore Vendite	7.310		7.310
Responsabile/Direttore Marketing	5.051		4.578
Area Manager	3.352		3.490
Responsabile/Direttore Tecnico	7.870		7.870
Responsabile/Direttore di Stabilimento	9.466		9.179
Responsabile di Produzione	6.785		6.924
Responsabile Qualità	3.945	12.864	7.131
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	5.489		5.910
Responsabile Logistica	5.745		5.971
Responsabile Acquisti	5.981		5.766
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	1.261		1.261
Responsabile/Direttore Risorse Umane	5.095		4.858
Responsabile Sicurezza			
Responsabile/Direttore Legale	17.408		14.227
Responsabile Progettazione	4.980		4.552
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	10.842		10.842
Totale	8.230	7.421	8.277

Retribuzione Media Totale				
Posizione	2003	2005	2007	2010
Amministratore Delegato	Posizione non presente negli scorsi anni			216.609
Direttore Generale	196.400	195.900	180.318	179.329
Direttore di Divisione	Posizione non presente negli scorsi anni			140.766
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	109.700	107.100	108.308	105.618
Responsabile Contabilità	76.600	80.800	81.641	84.425
Responsabile Controllo di Gestione	81.500	80.300	97.460	99.061
Responsabile/Direttore Commerciale	123.700	122.100	121.407	124.106
Responsabile/Direttore Vendite	90.000	91.400	95.819	103.472
Responsabile/Direttore Marketing	85.600	96.500	95.452	105.915
Area Manager	87.100	96.500	79.337	89.944
Responsabile/Direttore Tecnico	114.800	117.600	104.424	116.590
Responsabile/Direttore di Stabilimento	90.300	92.600	97.127	112.546
Responsabile Produzione	81.200	85.800	89.183	105.169
Responsabile Qualità	78.100	80.900	82.582	96.073
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	89.500	96.800	101.290	111.190
Responsabile Logistica	83.700	91.300	92.199	98.707
Responsabile Acquisti	94.500	-	87.989	92.768
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	84.200	90.200	89.504	97.344
Responsabile/Direttore Risorse Umane	90.700	98.600	106.451	103.956
Responsabile Sicurezza	Posizione negli scorsi anni analizzata insieme al Resp.Logistica			84.355
Responsabile/Direttore Legale	Posizione non presente negli scorsi anni			100.822
Responsabile Progettazione	Posizione negli scorsi anni analizzata insieme al Resp.Produzione			88.235
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	Posizione non presente negli scorsi anni			103.563
Totale	101.900	108.500	108.122	114.646

Retribuzione media totale per Dipendenti				
legenda				
1 Aziende fino a 100 dipendenti	3 Aziende da 251-500 dipendenti			
2 Aziende da 101-250 dipendenti	4 Aziende oltre 500 dipendenti			
Posizione	1	2	3	4 totale
Amministratore Delegato	221.157	211.373	206.030	216.609
Direttore Generale		182.560	152.921	235.729
Direttore di Divisione		154.201	119.375	133.900
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	94.104	103.326	107.607	118.062
Responsabile Contabilità		91.158		84.425
Responsabile Controllo di Gestione		102.530	86.819	129.022
Responsabile/Direttore Commerciale	99.869	122.335	125.503	137.388
Responsabile/Direttore Vendite	85.943	105.700	104.060	111.552
Responsabile/Direttore Marketing	100.562	118.499	98.135	106.557
Area Manager		81.872	95.907	89.944
Responsabile/Direttore Tecnico	72.886	108.130	122.075	154.512
Responsabile/Direttore di Stabilimento	89.301	107.145	121.651	120.204
Responsabile di Produzione	106.074	103.874	109.916	99.770
Responsabile Qualità		86.009	102.983	104.937
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	107.898	85.374	124.617	145.014
Responsabile Logistica		84.519	84.709	113.037
Responsabile Acquisti	87.487	85.526	87.890	114.910
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi		75.269	101.731	118.572
Responsabile/Direttore Risorse Umane		89.517	103.838	120.945
Responsabile Sicurezza		91.006		91.575
Responsabile/Direttore Legale				132.138
Responsabile Progettazione	85.829	102.331	88.069	99.856
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto		103.459	117.945	103.563
Totale	105.902	114.156	111.095	126.275

Retribuzione media totale per Settore di Attività												
legenda												
1 Meccanico/Siderurgico	6 Tessile/Abbigliamento											
2 Gomma/Plastica	7 Informatica/Elettronica											
3 Chimico/Farmaceutico	8 Trasporti e Servizi											
4 Costruzioni/Impiantistica	9 Imprese a capitale italiano											
5 Alimentare	10 Imprese a capitale estero											
Posizione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	totale	
Amministratore Delegato	222.016	309.503	204.612						243.751	189.467	216.609	
Direttore Generale	181.354	223.378							175.206	194.272	179.329	
Direttore di Divisione	148.497	127.321	138.094	108.076			104.953		122.459	145.143	126.117	
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	109.587	107.170	96.844	106.363		110.847	87.657		102.813	113.491	105.618	
Responsabile Contabilità	95.329								86.316		84.425	
Responsabile Controllo di Gestione	87.679								99.187		99.061	
Responsabile/Direttore Commerciale	110.264	136.191	148.550	135.959	124.250	140.636			125.308	120.166	124.106	
Responsabile/Direttore Vendite	94.052	124.748	119.527				115.674		98.534	111.457	103.472	
Responsabile/Direttore Marketing	106.107		100.244	111.669					104.843	108.595	105.915	
Area Manager	84.640						84.624		91.617	79.907	89.944	
Responsabile/Direttore Tecnico	115.723	126.460	162.901	110.241		116.235		131.835	114.380	123.754	116.590	
Responsabile/Direttore di Stabilimento	117.282	102.821	125.677						111.956	115.321	112.546	
Responsabile di Produzione	103.678	101.276	98.338						107.099	100.665	105.169	
Responsabile Qualità	98.718		103.700						93.155	106.288	96.073	
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	120.591	118.662	114.252				106.063		104.700	124.171	111.190	
Responsabile Logistica	117.031	99.635							82.667	116.528	98.707	
Responsabile Acquisti	94.481		92.893	96.361					85.793	105.008	92.768	
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	98.784								94.757		97.344	
Responsabile/Direttore Risorse Umane	104.610	140.200	105.286						98.008	121.798	103.956	
Responsabile Sicurezza			96.728						88.171		91.575	
Responsabile/Direttore Legale									121.773		121.773	
Responsabile Progettazione	115.184						76.997		92.278	121.074	99.856	
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	95.173	87.925	113.749						105.487	98.558	103.563	
Totale	107.975	127.767	127.060	112.600	121.000	117.690	94.176	123.443	114.286	115.046	114.646	

Retribuzione media totale per fasce di Fatturato					
legenda					
1	Fatturato: 0- 25.000.000				
2	25.000.001- 50.000.000				
3	50.000.001-100.000.000				
4	100.000.001 e oltre				
Posizione	1	2	3	4	totale
Amministratore Delegato	218.130	190.449	216.467	247.758	216.609
Direttore Generale	161.494	173.478	150.000	236.823	179.329
Direttore di Divisione	105.754	144.441	142.947	116.316	126.117
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	113.966	95.565	100.112	116.156	105.618
Responsabile Contabilità					84.425
Responsabile Controllo di Gestione	129.119	81.589	91.731	97.350	99.061
Responsabile/Direttore Commerciale	122.668	111.949	130.806	126.585	124.106
Responsabile/Direttore Vendite	96.578	104.484	92.365	111.649	103.472
Responsabile/Direttore Marketing	144.912	98.238	82.873	109.851	105.915
Area Manager		77.314	92.620	109.023	89.944
Responsabile/Direttore Tecnico	92.546	100.794	112.402	142.368	116.590
Responsabile/Direttore di Stabilimento	90.290	100.912	129.255	116.570	112.546
Responsabile di Produzione	113.229	90.159	100.940	109.968	105.169
Responsabile Qualità	88.222		74.356	110.905	96.073
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	106.559	81.978	138.154	128.345	111.190
Responsabile Logistica			87.999	110.871	98.707
Responsabile Acquisti		85.074	71.748	107.389	92.768
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi		79.501		107.668	97.344
Responsabile/Direttore Risorse Umane	89.944	85.548	102.238	121.510	103.956
Responsabile Sicurezza					91.575
Responsabile/Direttore Legale					121.773
Responsabile Progettazione	86.747			132.664	99.856
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	92.272		113.057	109.428	103.563
Totale	114.930	102.437	113.690	123.383	114.646

Retribuzione media totale per area geografica												
Posizioni	Importo Medio Annuo Lordo											
	Piem.	Lomb	Veneto	Emilia Rom.	NORD	CENT.	SUD	Totale				
Amministratore Delegato		193.479		282.620	209.438	237.615		216.609				
Direttore Generale		135.843	213.364	160.656	175.263	184.817		179.329				
Direttore di Divisione	130.930	116.863		131.333	122.667	105.733		126.117				
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario		100.073	115.839	101.890	105.413	97.609		105.618				
Responsabile Contabilità					90.235			84.425				
Responsabile Controllo di Gestione		105.395			98.914			99.061				
Responsabile/Direttore Commerciale	92.207	124.989	121.922	113.373	121.566	125.235		124.106				
Responsabile/Direttore Vendite		99.124	109.128		103.613	91.714		103.472				
Responsabile/Direttore Marketing		89.753	119.461	89.400	98.928	129.654		105.915				
Area Manager		87.310	77.432	83.600	89.681			89.944				
Responsabile/Direttore Tecnico	94.820	107.062	163.121	85.905	114.051	107.598		116.590				
Responsabile/Direttore di Stabilimento	101.838	117.854	130.759	123.849	117.027	87.026		112.546				
Responsabile di Produzione	118.684	96.243	105.262	98.973	100.792	122.497		105.169				
Responsabile Qualità		88.387	107.524		93.347	91.148		96.073				
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo		106.579	107.022		110.222	78.071		111.190				
Responsabile Logistica		107.909	91.656		96.247			98.707				
Responsabile Acquisti	88.634	79.059	88.842	97.313	86.400			92.768				
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi		99.635			96.262			97.344				
Responsabile/Direttore Risorse Umane	94.616	94.222	99.127	84.166	97.857	92.595		103.956				
Responsabile Sicurezza					88.434			91.575				
Responsabile/Direttore Legale					127.436			121.773				
Responsabile Progettazione					93.883	82.661		99.856				
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto		107.046			101.199			103.563				
Totale	105.452	110.526	117.470	113.975	112.249	114.426		114.646				

Retribuzione media totale per fasce di Et�						
legenda						
1 Fino a 40 anni						
2 Da 41 a 45						
3 Da 46 a 50						
4 Da 51 a 55						
5 Oltre 55 anni						
Posizione	1	2	3	4	5	totale
Amministratore Delegato			171.009	209.879	250.167	216.609
Direttore Generale		132.265	191.693	184.358	180.425	179.329
Direttore di Divisione		142.826	112.714	139.281	123.940	126.117
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	76.100	115.343	100.880	116.066	100.638	105.618
Responsabile Contabilit�						84.425
Responsabile Controllo di Gestione	71.592	98.314		118.465		99.061
Responsabile/Direttore Commerciale	110.388	128.470	113.621	131.992	135.081	124.106
Responsabile/Direttore Vendite	87.472	108.432	101.646	109.164	105.900	103.472
Responsabile/Direttore Marketing	74.395	96.357	98.918	148.289	113.033	105.915
Area Manager			81.357		97.597	89.944
Responsabile/Direttore Tecnico	83.180	102.616	137.116	107.870	120.991	116.590
Responsabile/Direttore di Stabilimento	102.826	109.375	106.767	124.598	112.573	112.546
Responsabile di Produzione	79.405	102.255	106.837	118.007	106.295	105.169
Responsabile Qualit�			74.367	105.503	96.335	96.073
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo		100.143	107.205	103.542	128.466	111.190
Responsabile Logistica		85.569		91.800	124.580	98.707
Responsabile Acquisti		67.575	92.562	88.541	111.252	92.768
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi		89.434	99.853			97.344
Responsabile/Direttore Risorse Umane		72.367	108.252	96.842	141.883	103.956
Responsabile Sicurezza				84.493		91.575
Responsabile/Direttore Legale					123.978	121.773
Responsabile Progettazione		94.151		81.396	114.539	99.856
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto			97.932	110.828	105.134	103.563
Totale	90.668	105.470	109.648	120.432	127.433	114.646

Retribuzione media totale per Sesso			
legenda			
1 Uomini			
2 Donne			
Posizione	1	2	totale
Amministratore Delegato	218.234		216.609
Direttore Generale	182.041		179.329
Direttore di Divisione	126.117		126.117
Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	107.615	94.105	105.618
Responsabile Contabilità	82.546		84.425
Responsabile Controllo di Gestione	102.281	78.447	99.061
Responsabile/Direttore Commerciale	124.033		124.106
Responsabile/Direttore Vendite	104.220		103.472
Responsabile/Direttore Marketing	108.127		105.915
Area Manager	89.834		89.944
Responsabile/Direttore Tecnico	117.528		116.590
Responsabile/Direttore di Stabilimento	112.758		112.546
Responsabile di Produzione	105.763		105.169
Responsabile Qualità	91.484	116.264	96.073
Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo	111.710		111.190
Responsabile Logistica	93.857		98.707
Responsabile Acquisti	93.123		92.768
Responsabile/Direttore Sistemi Informativi	98.069		97.344
Responsabile/Direttore Risorse Umane	107.639	85.168	103.956
Responsabile Sicurezza	93.328		91.575
Responsabile/Direttore Legale	126.083		121.773
Responsabile Progettazione	102.238		99.856
Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto	103.563		103.563
Totale	116.295	92.897	114.646

20. DATI RETRIBUTIVI PER POSIZIONE

Amministratore Delegato										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	36	36	36	20	15	14	12	36		
Media	54	16	181.467	16.612	41.924	23	32.058	216.609		
1° Quartile	52	9	123.509	2.063	-	17	7.095	147.420		
Mediana	54	15	160.700	6.750	27.038	21	20.000	195.500		
3° Quartile	57	24	207.750	14.844	68.939	30	39.735	270.000		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	97%	68%	49%	94%	14%	3%	6%	15%	60%	17%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	21%	44%	41%	54%	9%	15%	3%			

Direttore Generale	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	37	37	37	23	18	12	8	37		
Media	53	17	156.785	12.666	30.426	23	28.196	179.329		
1° Quartile	48	7	114.000	4.500	16.600	20	13.891	127.567		
Mediana	52	17	149.494	10.000	26.465	26	15.000	166.001		
3° Quartile	58	25	181.882	19.000	35.375	30	21.250	219.200		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	86%	62%	71%	95%	22%	0%	8%	19%	66%	17%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	14%	42%	42%	43%	11%	5%	5%			

Direttore di Divisione										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	30	30	31	13	17	18	1	31		
Media	51	10	115.653	9.924	14.290	20		126.117		
1° Quartile	47	2	90.000	5.000	5.968	10		95.750		
Mediana	50	8	105.000	9.888	9.158	15		117.618		
3° Quartile	55	17	135.000	13.000	21.095	29		150.000		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	100%	68%	55%	100%	13%	0%	0%	32%	60%	3%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	16%	52%	48%	52%	13%	10%	0%			

Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	82	82	82	51	30	31	17	82		
Media	50	15	99.286	8.192	8.871	17	8.105	105.618		
1° Quartile	47	6	75.363	2.572	-	12	5.000	83.096		
Mediana	49	13	91.980	5.500	7.800	15	7.000	98.000		
3° Quartile	52	21	119.866	10.000	13.375	20	10.000	132.250		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	78%	52%	50%	91%	14%	1%	6%	19%	64%	5%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	13%	33%	27%	37%	8%	3%	1%			

Responsabile Controllo di Gestione	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	21	21	21	11	6	6	6	21		
Media	48	10	92.935	7.708	5.415	15	12.417	99.061		
1° Quartile	43	5	72.000	2.232	-	11	5.000	73.000		
Mediana	48	9	86.539	7.800	873	15	7.500	91.000		
3° Quartile	54	12	102.000	11.500	6.864	18	19.375	121.768		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	95%	62%	43%	91%	19%	0%	5%	10%	81%	0%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	10%	45%	48%	48%	0%	0%	0%			

Responsabile Contabilità										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	9	9	9	2	4	4	3	9		
Media	47	12	78.635		4.030	21		84.425		
1° Quartile	43	4	68.000					69.300		
Mediana	48	4	70.000		1.590	20		85.000		
3° Quartile	51	23	87.999					96.999		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	100%	56%	70%	100%	30%	0%	0%	20%	70%	10%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativi al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	10%	20%	30%	30%	0%	0%	0%			

Responsabile/Direttore Legale										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	7	7	7	5	5	4	2	7		
Media	56	17	114.421	14.227	8.061	16		121.773		
1° Quartile	50	12	88.707	2.134	5.840			99.012		
Mediana	58	16	112.535	19.500	6.950	16		123.000		
3° Quartile	62	23	121.500	23.000	10.610			130.295		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	71%	50%	50%	88%	25%	13%	0%	63%	25%	0%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	13%	0%	0%	25%	13%	0%	0%			

Responsabile/Direttore Commerciale										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	75	76	77	42	31	39	10	77		
Media	50	14	114.426	11.496	11.212	23	16.235	124.106		
1° Quartile	44	5	88.000	4.000	-	15	6.974	94.500		
Mediana	49	12	108.000	8.000	7.250	20	9.301	120.000		
3° Quartile	54	22	134.000	12.225	16.570	30	21.312	150.000		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	95%	61%	48%	97%	9%	1%	4%	16%	66%	6%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	12%	41%	39%	33%	3%	5%	0%			

Responsabile/Direttore Vendite	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	49	49	49	25	20	22	6	49		
Media	48	13	93.879	7.310	13.151	20	10.397	103.472		
1° Quartile	41	5	81.000	3.640	-	11	7.556	83.000		
Mediana	49	13	95.035	7.995	11.000	19	9.613	97.500		
3° Quartile	54	20	105.000	10.400	18.000	29	11.022	118.500		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	96%	61%	49%	90%	14%	0%	4%	12%	57%	4%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio,miglior ativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali,miglior ativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	16%	43%	45%	37%	6%	6%	0%			

Responsabile/Direttore Marketing										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	35	35	35	19	21	21	3	35		
Media	49	14	96.717	4.578	10.170	15		105.915		
1° Quartile	43	6	81.500	930	2.194	11		89.649		
Mediana	49	12	92.185	3.250	7.630	15		100.500		
3° Quartile	56	17	99.000	4.596	18.375	18		110.375		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	91%	66%	54%	86%	21%	3%	3%	12%	59%	0%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	12%	34%	37%	34%	11%	3%	0%			

Area Manager	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	28	28	28	12	9	13	10	28		
Media	52	11	82.007	3.490	7.259	20	9.884	89.944		
1° Quartile	48	5	72.435	481	-	15	3.000	74.000		
Mediana	50	9	76.723	3.000	4.950	20	6.827	81.050		
3° Quartile	58	15	87.680	5.000	8.694	25	9.622	94.795		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	89%	66%	97%	14%	0%	4%	50%	31%	0%	0%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	7%	31%	31%	41%	10%	10%	0%			

Responsabile/Direttore Tecnico										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	56	56	56	27	17	18	17	56		
Media	51	16	108.762	7.870	11.746	14	10.587	116.590		
1° Quartile	46	9	77.675	2.843	7.000	10	5.862	81.406		
Mediana	52	15	97.260	5.000	10.600	13	7.500	103.611		
3° Quartile	58	22	123.110	10.400	18.000	20	10.087	138.514		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	89%	58%	49%	89%	14%	4%	5%	19%	60%	4%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	11%	41%	43%	30%	7%	2%	2%			

Responsabile di Progettazione										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	19	19	19	10	10	8	5	19		
Media	51	18	89.646	4.552	10.541	18	13.501	99.856		
1° Quartile	45	12	72.316	1.309	3.313	15	7.000	76.340		
Mediana	53	16	78.000	3.750	5.650	15	11.823	86.381		
3° Quartile	59	26	96.065	4.000	11.913	23	20.000	109.150		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	79%	30%	53%	90%	20%	0%	5%	25%	70%	5%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	15%	30%	20%	35%	15%	5%	0%			

Responsabile/Direttore di Stabilimento	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	57	57	57	31	23	21	8	57		
Media	51	13	105.191	9.179	10.184	17	12.939	112.546		
1° Quartile	46	6	81.000	3.726	-	10	8.427	85.180		
Mediana	52	11	103.138	8.000	10.125	15	12.000	110.400		
3° Quartile	58	20	127.000	10.000	13.968	20	16.875	138.744		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	86%	61%	55%	95%	19%	0%	4%	10%	63%	14%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	9%	38%	38%	36%	2%	4%	0%			

Responsabile Produzione										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	50	50	50	23	23	23	11	50		
Media	50	14	98.795	6.924	8.620	15	6.246	105.169		
1° Quartile	44	6	77.134	2.550	3.675	9	2.047	82.217		
Mediana	51	13	87.046	5.452	7.300	12	7.000	95.815		
3° Quartile	56	19	107.525	9.750	12.000	19	10.000	114.702		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	86%	51%	43%	88%	20%	2%	4%	8%	65%	4%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	28%	47%	43%	40%	4%	4%	2%			

Responsabile Logistica	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	19	19	19	10	9	10	4	19		
Media	50	17	89.446	5.971	11.576	17	6.366	98.707		
1° Quartile	46	7	72.823	3.388	-	10		78.973		
Mediana	51	15	84.500	5.880	9.405	17	6.555	97.850		
3° Quartile	56	27	100.000	8.000	17.000	20		109.753		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	95%	58%	44%	95%	10%	0%	0%	15%	75%	10%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	30%	50%	45%	45%	0%	16%	0%			

Responsabile Acquisti	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	34	34	34	19	12	16	5	34		
Media	51	14	86.717	5.766	10.444	16	5.634	92.768		
1° Quartile	47	7	71.996	2.592	-	10	2.880	74.001		
Mediana	52	13	83.000	5.000	9.000	14	5.000	84.500		
3° Quartile	55	22	95.391	7.400	12.680	20	5.789	99.850		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	85%	47%	61%	100%	18%	0%	6%	9%	69%	12%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativi al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	15%	35%	39%	47%	6%	6%	0%			

Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	39	39	39	20	18	17	7	39		
Media	51	16	100.607	5.910	12.600	18	10.362	111.190		
1° Quartile	46	10	72.400	943	-	13	2.737	77.191		
Mediana	51	15	86.807	4.819	7.800	15	10.000	94.000		
3° Quartile	57	23	109.735	8.944	15.201	20	15.186	124.980		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	85%	51%	41%	93%	21%	0%	3%	15%	67%	0%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	13%	49%	42%	49%	5%	10%	0%			

Responsabile Qualità										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	26	26	27	14	12	9	6	27		
Media	52	15	89.124	7.131	9.447	17	6.078	96.073		
1° Quartile	46	11	73.673	850	2.460	10	3.930	77.923		
Mediana	53	15	79.400	3.000	6.750	15	6.000	85.347		
3° Quartile	56	19	101.743	12.602	12.163	25	9.250	103.201		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	78%	52%	52%	88%	24%	0%	0%	16%	68%	17%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	20%	46%	36%	50%	8%	8%	0%			

Responsabile Sicurezza										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	7	7	7	2	2	1	4	7		
Media	54	16	81.447				12.849	91.575		
1° Quartile	54	6	73.634					81.929		
Mediana	55	14	80.000				10.304	84.113		
3° Quartile	56	25	87.706					98.500		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	86%	50%	50%	100%	25%	0%	0%	13%	75%	13%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativi al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	25%	38%	50%	50%	0%	13%	0%			

Responsabile/Direttore Sistemi Informativi										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	17	17	17	5	7	9	3	17		
Media	49	9	91.224	1.261	6.504	17		97.344		
1° Quartile	45	3	70.000	370	-	12		75.610		
Mediana	48	8	80.000	1.733	2.180	15		85.750		
3° Quartile	51	15	104.000	2.000	8.750	20		124.644		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	82%	47%	60%	87%	21%	0%	8%	21%	73%	15%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	14%	40%	33%	50%	0%	7%	0%			

Responsabile/Direttore Risorse Umane										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	44	44	44	24	19	22	9	44		
Media	50	14	95.260	4.858	10.423	15	8.927	103.956		
1° Quartile	47	5	72.500	2.000	8.650	12	3.447	79.310		
Mediana	50	12	86.427	4.500	11.900	15	7.000	98.138		
3° Quartile	55	23	104.250	6.163	15.000	18	10.000	115.000		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	80%	46%	58%	91%	12%	0%	3%	24%	62%	5%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio, migliorativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali, migliorativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	15%	42%	40%	48%	2%	2%	0%			

Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto										
	Età	Azianità Aziendale	Ret. Fissa	Aumento Extra Contratt.	Ret. Variabile	Ret. Target in % Ret. Fissa	Una Tantum/ Premi percepiti	Retribuzione Totale		
<i>n.dati</i>	18	18	18	10	7	6	7	18		
Media	51	15	93.834	10.842	10.221	20	10.416	103.563		
1° Quartile	47	10	71.480	2.685	1.555	15	900	80.057		
Mediana	51	13	86.500	6.500	10.022	18	10.000	94.150		
3° Quartile	57	21	103.000	20.341	17.088	28	18.381	121.334		
	Auto	Contributo aziendale spese carburante per uso privato	canone Uso privato dell'auto	Telefoni Cellulari	Check up	Club/Palestre	Prestiti aziendali a tasso agevolato	Ticket Restaurant	Mensa aziendale	Partecipazione spese di Affitto/Alloggio Aziendale
Diffusione	83%	61%	35%	95%	22%	0%	12%	0%	78%	0%
	Piano Pensione migliorativo rispetto al CCNL	Piano Morte e invalidità per infortunio,miglior ativo CCNL	Piano Morte e invalidità per cause Naturali,miglior ativo CCNL	Piani Sanitari Integrativo al FASI	Piano azionario	Piano di stock options	Incentivazione monetaria di Lungo periodo			
Diffusione	22%	58%	47%	50%	0%	6%	0%			

21. METODOLOGIA

Lo studio ha raccolto le informazioni per i seguenti ruoli dirigenziali:

Amministratore Delegato

Direttore Generale

Direttore di Divisione

Responsabile/Direttore Amministrativo e Finanziario

Responsabile Contabilità

Responsabile Controllo di Gestione

Responsabile/Direttore Commerciale

Responsabile/Direttore Vendite

Responsabile/Direttore Marketing

Area Manager

Responsabile/Direttore Tecnico

Responsabile/Direttore di Stabilimento

Responsabile Produzione

Responsabile Qualità

Responsabile/Direttore Ricerca e Sviluppo

Responsabile Logistica

Responsabile Acquisti

Responsabile/Direttore Sistemi Informativi

Responsabile/Direttore Risorse Umane

Responsabile Sicurezza

Responsabile/Direttore Legale

Responsabile Progettazione

Responsabile Ingegneria/Sviluppo Prodotto

Sono state analizzati i seguenti elementi retributivi:

- Retribuzione Fissa
- Aumento Extra Contrattuale
- Retribuzione Variabile
- Una Tantum
- Retribuzione Totale, calcolata sommando la retribuzione fissa, variabile e una tantum

Sono state elaborate le seguenti statistiche per ogni posizione:

3° quartile: è il valore retributivo a metà fra la mediana e il massimo. Il 75% dei titolari di posizione ha una retribuzione inferiore a tale valore.

mediana: è il valore retributivo a metà fra il minimo e il massimo. Il 50% dei titolari di posizione ha una retribuzione inferiore a tale valore ed il 50% ha una retribuzione superiore a tale valore.

1° quartile: è il valore retributivo a metà fra il minimo e la mediana. Il 25% dei titolari di posizione ha una retribuzione inferiore a tale valore.

media: la somma delle retribuzioni divisa per il numero dei relativi titolari.

Per fornire le statistiche sono state utilizzate le seguenti regole di elaborazione:

	Numero minimo di Dati
3° quartile	5
Mediana	4
Media	4
1° quartile	5

Tutte le statistiche sono state calcolate escludendo gli "0" tranne che per la retribuzione variabile (calcolata "0" inclusi).

Nelle tabelle in cui la somma delle percentuali delle risposte è superiore a 100%, ciò è dovuto al fatto che le aziende hanno fornito più di una risposta tra le opzioni disponibili.