

Human Resources  
**Human Resources**  
**Salary Survey 2009/2010**



**Michael Page**  
INTERNATIONAL

*Gentili Clienti,*

*Abbiamo il piacere di presentarvi il primo "Salary Survey Pack" di Michael Page Italia per l'anno 2009-2010.*

*L'obiettivo delle nostre Salary Survey è quello di fornire una visione accurata ed aggiornata dei livelli retributivi dei profili più richiesti, ma anche di affiancare aziende e candidati nella delicata fase di negoziazione degli aspetti salariali.*

*Questi rapporti dettagliati forniscono un quadro delle condizioni attuali del mercato, delle tendenze del lavoro e dei livelli dei salari nelle seguenti discipline:*

*Banking • Finance • Engineering & Manufacturing • Human Resources  
Procurement & Supply Chain • Property & Construction • Retail  
Tax & Legal • Technology • Sales & Marketing*

*Grazie all'esperienza maturata nel corso di 11 anni di attività, Michael Page Italia è in grado di agire come partner e consulente sia per i propri candidati (evoluzione di carriera, negoziazioni e preparazione alle interviste), che per i propri clienti (conoscenza approfondita del mercato e comprensione delle esigenze della società cliente).*

*Desidero ringraziare tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo studio e confido nel fatto che possiate trovarlo utile e ricco di informazioni.*

*I nostri consulenti sono a disposizione per fornirvi ulteriori dettagli, o per approfondire vostre specifiche esigenze.*

*Cordialmente,*

*Tomaso Mainini*

General Manager  
Michael Page International Italia  
+39 02 806 800 517  
salarysurvey@michaelpage.it

[www.michaelpage.it](http://www.michaelpage.it)

## MICHAEL PAGE INTERNATIONAL

Michael Page International è una tra le più importanti società a livello europeo e mondiale nella ricerca e selezione di personale specializzato, con un know-how d'eccellenza nell'ambito del "middle e top management" per i settori Finance, Banking, Tax & Legal, Sales & Marketing, Retail, Engineering & Manufacturing, Property & Construction, Procurement & Supply Chain, Technology, Human Resources e Healthcare & Life Sciences.

Da oltre 30 anni offre ai clienti soluzioni innovative e personalizzate per il recruitment dei migliori talenti sul mercato, sia per incarichi a tempo indeterminato sia per missioni a tempo determinato.

Nato nel 1976 e quotato alla Borsa di Londra, il Gruppo è oggi presente in 28 Paesi tra Europa, Asia-Pacifico, America del Nord e del Sud.

Il successo delle nostre missioni dipende essenzialmente dal nostro metodo d'approccio. In un contesto complesso, c'è bisogno di una relazione privilegiata, di contatti diretti e di consigli ad alto valore aggiunto. E' dunque essenziale creare delle équipes specializzate per rispondere in maniera rapida e pertinente ai bisogni dei clienti e dei candidati.

L'esperienza settoriale conferma la volontà da parte di Michael Page di portare alle aziende risposte rapide, adatte alla diversità dei loro bisogni e delle loro problematiche, stabilendo così una vera e propria partnership con il cliente.

## IL GRUPPO MICHAEL PAGE IN ITALIA

In Italia, il gruppo Michael Page è presente dal 1997 con due società: Michael Page International Italia e Page Personnel Italia, con sedi a Milano, Roma, Torino e Bologna.

Ad oggi il Gruppo si presenta così strutturato:

- **Michael Page Executive Search**, divisione di Michael Page specializzata in head hunting per posizioni direzionali e di executive management.
- **Michael Page**, divisione focalizzata in ricerca e selezione per posizioni di middle e top management.
- **Michael Page Interim Management**, specializzata nell'offerta di soluzioni di Temporary Management o a termine, tramite l'individuazione di profili middle, top ed executive.
- **Page Personnel**, Agenzia per il Lavoro del Gruppo che si occupa di ricerca e selezione, a termine e a tempo indeterminato, di impiegati specializzati fino al livello di middle management.

## INDICE

<b>1. Note Preliminari</b>	<i>pag. 09</i>
<b>2. I Profili</b>	
2.1 <i>Direttore Risorse Umane</i>	<i>pag. 14</i>
2.2 <i>Responsabile Risorse Umane</i>	<i>pag. 18</i>
2.3 <i>Responsabile Formazione</i>	<i>pag. 22</i>
2.4 <i>Responsabile Selezione</i>	<i>pag. 26</i>
2.5 <i>Responsabile Organizzazione</i>	<i>pag. 30</i>
2.6 <i>Responsabile Relazioni Sindacali e Normative</i>	<i>pag. 34</i>
2.7 <i>Responsabile Compensation e Benefit</i>	<i>pag. 38</i>
2.8 <i>Responsabile Sviluppo HR e Gestione delle Carriere</i>	<i>pag. 42</i>
2.9 <i>Responsabile Sistemi Informatici Risorse Umane</i>	<i>pag. 46</i>
2.10 <i>Responsabile Amministrazione Personale e Payroll</i>	<i>pag. 50</i>
<b>3. I nostri Uffici</b>	<i>pag. 54</i>

## 1. NOTE PRELIMINARI

Michael Page Human Resources, la divisione del Gruppo specificatamente dedicata alla selezione di personale in ambito HR, è nata nel 2008 per rispondere alle esigenze dei propri clienti: selezionare professionisti in ambito HR in tutti i settori merceologici.

La forte specializzazione della Divisione Human Resources offre alle aziende un alto valore aggiunto grazie all'ex operatività dei nostri consulenti provenienti da pregresse esperienze maturate in ambito Risorse Umane. Tale ex operatività si traduce in un'approfondita conoscenza del mercato di riferimento ed una altissima capacità di individuazione delle competenze richieste dai nostri clienti.

La nostra specializzazione, inoltre, ci consente di verticalizzare l'approccio nella ricerca di candidati qualificati con esperienza di almeno 5 anni, fino al top management.

Lo studio retributivo che abbiamo il piacere di presentare è stato realizzato grazie all'approfondita conoscenza del mercato di riferimento e grazie al nostro network di contatti, nonché alla costante relazione con candidati e clienti. Le informazioni contenute in questo studio provengono dall'analisi empirica e incrociata di tre fonti di informazione:

- un ricco database di candidati e contatti nel campo delle Risorse Umane;
- la pubblicazione di annunci ad elevata visibilità grazie ad Internet ed alla stampa specializzata.

In base alle specifiche esigenze di ogni singola missione, tali metodologie possono essere completamente o parzialmente utilizzate.

Per ogni tipo di figura professionale, proponiamo un'analisi delle principali caratteristiche:

- dipendenza gerarchica (che può ovviamente variare da un'organizzazione ad un'altra);
- responsabilità;
- profilo (formazione iniziale, competenze ed esperienza);
- possibili evoluzioni della carriera;
- retribuzione.

Va inoltre specificato che i livelli retributivi indicati fanno riferimento esclusivamente alla parte fissa e non tengono conto della parte variabile.

Ci auguriamo che il presente studio Vi possa essere d'aiuto nella gestione delle vostre risorse.

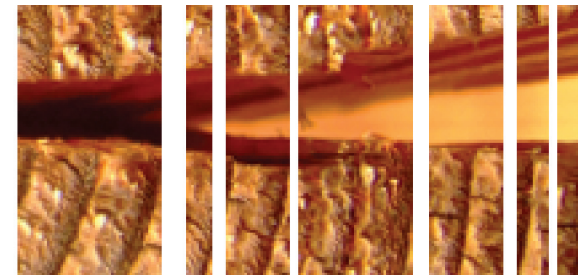
Buona lettura!

### Note relative alle tabelle retributive:

- **RAL** = Retribuzione Annuale Lorda
- Le **retribuzioni** riportate nelle tabelle retributive sono da considerarsi in **Euro**



## 2. I Profili



## ***Direttore Risorse Umane***

### **Dipendenza Gerarchica**

E' alle dirette dipendenze della Direzione Generale.

### **Responsabilità**

Il Direttore HR è responsabile dell'intero reparto delle Risorse Umane. Spesso posto direttamente alle dipendenze della Direzione Generale e membro del Comitato di Direzione, il Direttore HR delinea la strategia delle risorse umane e ne definisce le condizioni di applicazione.

I compiti che gli vengono assegnati variano a seconda delle dimensioni della struttura all'interno della quale si evolve: in un gruppo, il suo ruolo sarà più vicino all'orientamento, mentre all'interno di una PMI o di una filiale, avrà anche una funzione operativa. Lavora in collaborazione con le varie Direzioni per definire e dar vita ad una politica delle risorse umane efficace e innovativa. La sua funzione presenta spesso una dimensione internazionale.

Le sue principali responsabilità sono:

- coordinare la gestione delle Risorse Umane e del loro sviluppo;
- definire ed attuare la comunicazione interna ed esterna e la politica di reclutamento: analisi e convalida dei bisogni e dei processi di selezione, etc;
- delineare la politica di formazione;
- definire la politica di gestione delle carriere: prospettiva e sviluppo delle professioni e delle competenze, gestione degli alti potenziali, knowledge

management e sviluppo del capitale umano, valutazione delle prestazioni, compensazione & benefit;

- manovrare e incentivare i rapporti collettivi di lavoro - promozione e monitoraggio delle Istituzioni Rappresentative del Personale;
- promuovere e guidare i progetti che contribuiscono al buon risultato del reparto HR e creano valore per l'azienda: e-learning, etc;
- supportare gli specialisti: assistenza in materia di legislazione sociale (diritto del lavoro, interpretazione del contratto collettivo o di un accordo aziendale, ecc.) e di reclutamento;
- supervisionare l'amministrazione del personale (contratti, organizzazione del lavoro, obblighi sociali e legali) e la gestione delle paghe;
- anticipare gli impatti umani e sociali legati al cambiamento (ristrutturazioni, fusioni, acquisizioni, etc).

### Profilo/Tendenza

Il profilo dipende principalmente dalla dimensione dell'azienda e dal perimetro d'intervento. Tuttavia, è necessaria un'esperienza di almeno 8/10 anni per arrivare a ricoprire questo ruolo.

Le responsabilità strategiche richiedono il raggiungimento di un livello di studi pari ad un corso post universitario o ad un Master, con preferibilmente una specializzazione in diritto del lavoro. La conoscenza di un inglese fluente è sempre più indispensabile e la padronanza di una seconda lingua straniera può essere un vantaggio all'interno di un grande gruppo.

La tendenza è verso l'internazionalizzazione di questa figura professionale

che ha guadagnato notevolmente a livello di influenza negli ultimi anni. I Direttori HR affiancano la Direzione Generale nelle scelte strategiche e le Direzioni Operative nella gestione del capitale umano.

### Evoluzione

Un Direttore HR può progredire verso altri incarichi di Direzione (Direzione Generale, etc).

### Retribuzione

Dipende ovviamente dall'organico da gestire, dal proprio perimetro di intervento, così come dal fatturato realizzato dalla società.

Si può inoltre aggiungere una quota variabile (fino al 30% dello stipendio fisso) ed un'auto aziendale a disposizione.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
<i>Direttore Risorse Umane</i>	3 - 5 anni 5 - 10 anni ≥ 10 anni	NS* 100.000 120.000	NS* 120.000 150.000

\*NS = non significativo



## ***Responsabile Risorse Umane***

### **Dipendenza Gerarchica**

E' alle dirette dipendenze del Direttore Risorse Umane o della Direzione Generale.

### **Responsabilità**

Questa figura professionale implica una componente operativa forte, pur avendo una dimensione strategica attraverso l'attuazione di processi HR in conformità con le specificità dell'azienda. Il Responsabile HR si occupa del reparto HR in una casa madre, in una filiale o in una PMI o nei seguenti campi di intervento:

- Rapporti con gli Organi di Rappresentanza del Personale:
  - rapporti sociali e trattative con le organizzazioni sindacali.
- Reclutamento:
  - definizione della strategia di reclutamento in base agli obiettivi della struttura;
  - individuazione e contatto con i potenziali candidati;
  - definizione e realizzazione dei test di selezione in base alle funzioni;
  - redazione di contratti, clausole aggiuntive, schede della funzione;
  - gestione delle uscite: dimissioni, licenziamenti, transazioni.
- Formazione:
  - elaborazione del piano di formazione in conformità con la strategia aziendale;

- attuazione e sviluppo di una politica di polivalenza per le varie professioni presenti nell'azienda.
- Aspetti giuridici:
  - applicazione del diritto del lavoro e della convenzione collettiva;
  - studio del quadro legale e regolamentare della durata del lavoro.
- Amministrazione delle paghe e gestione del personale:
  - supervisione delle paghe e della gestione del personale;
  - realizzazione di report sociali e di indicatori sociali che permettano il monitoraggio della gestione del personale;
  - gestione di un team.
- Politica salariale:
  - armonizzazione della griglia dei salari e capacità di sviluppare ed erigere, in una sintesi globale, una gerarchia delle classificazioni e delle professioni basata sulle competenze.

### Profilo/Tendenza

Il profilo dipende principalmente dalla dimensione dell'azienda, dal perimetro d'intervento e dal curriculum universitario del candidato. Tuttavia, è necessaria un'esperienza operativa di almeno 5 anni per progredire verso questo tipo di posizione. Un Responsabile Risorse Umane ha avuto una precedente esperienza come esperto delle HR, per esempio nel reclutamento, nello sviluppo, nell'amministrazione del personale, ecc. Anche se continua a centralizzare su di sé alcuni compiti specifici, il Responsabile Risorse Umane acquisisce la guida di un certo numero di strumenti trasversali che

coinvolgono, nei loro bisogni reali sul campo, gli altri responsabili. Questa figura professionale si trova dunque in una logica di servizio e approccio al cliente interno.

### Evoluzione

Dopo un'esperienza significativa in questo ruolo, un Responsabile Risorse Umane può progredire verso un posto di Responsabile HR di diversa entità (perimetro d'intervento più ampio) o come Direttore HR di un'unità.

### Retribuzione

La retribuzione del Responsabile delle Risorse Umane dipende dall'organico in gestione, dal suo perimetro di intervento, così come dal fatturato realizzato dalla società. Può essere aggiunto, a seconda delle aziende, una quota variabile che può arrivare fino al 20% dello stipendio fisso, e l'auto aziendale.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
Responsabile Risorse Umane	3 - 5 anni	NS*	NS*
	5 - 10 anni	50.000	70.000
	≥ 10 anni	70.000	90.000

\*NS = non significativo

## ***Responsabile Formazione***

### **Dipendenza Gerarchica**

E' alle dirette dipendenze del Direttore Risorse Umane.

### **Responsabilità**

Il Responsabile Formazione si occupa della realizzazione e del monitoraggio del piano di formazione e della gestione del relativo budget.

In un grande gruppo, sarà tenuto a coordinare l'azione di vari addetti alla formazione. Viene giudicato in base a risultati concreti quali lo sviluppo delle competenze e delle prestazioni. Mette a disposizione dei dipendenti metodi pedagogici e strumenti personalizzati, moderni ed efficaci.

La comunicazione interna gli viene generalmente delegata.

Le sue mansioni principali sono:

- individuare e censire i bisogni formativi dell'insieme delle direzioni dell'azienda;
- ideare, elaborare, creare, realizzare il piano di formazione e i vari moduli;
- organizzare ed eventualmente promuovere i seminari e i corsi di formazione;
- assicurare l'interfaccia con i collaboratori esterni;
- valutare gli apporti e i cambiamenti indotti e la loro persistenza;
- ottimizzare i finanziamenti;
- redigere un resoconto dell'attività completo e regolare, comunicando ed interfacciandosi con gli utenti e il Direttore HR.

## Profilo/Tendenza

Il profilo dipende principalmente dalla dimensione dell'azienda e dal perimetro d'intervento. Un'esperienza operativa di almeno 5 anni è necessaria per progredire verso questo tipo di posizione. Questa figura necessita di una certa maturità professionale e di ottime qualità relazionali.

Un Responsabile Formazione può provenire dai seguenti settori:

- le Risorse Umane: dopo aver svolto delle mansioni generaliste, decide di concentrarsi su questo settore specifico;
- la Formazione propriamente detta: un Responsabile di Progetto o Consulente può progredire verso la posizione di manager della funzione;
- l'Operativo : si tratta soprattutto dei migliori commerciali che fanno carriera internamente.

Da qualche anno, sono disponibili dei corsi post universitari molto mirati e di qualità per gli studenti che desiderano specializzarsi.

Sempre più sottoposta al controllo della Direzione Generale, questa posizione strategica è giustificata da obiettivi essenziali: mantenere e arricchire il potenziale del proprio personale, migliorare le prestazioni di ogni collaboratore, omogeneizzare le culture, guidare i manager attorno a sistemi di riferimento comuni provenienti dalla politica delle Risorse Umane.

I Direttori della Formazione oggi sono chiaramente associati alla guida del cambiamento all'interno della loro azienda.

La formazione di questi responsabili tende ad elevarsi in modo da rispondere ad un pubblico sempre più colto e competente.

## Evoluzione

Il Responsabile Formazione può progredire verso altre posizioni di specialista della funzione HR oppure verso un ruolo di Responsabile HR.

## Retribuzione

Dipende ovviamente dall'organico da gestire, dal proprio perimetro di intervento, così come dal fatturato realizzato dalla società.

Gli importi di seguito indicati rappresentano uno stipendio lordo fisso.

Si può inoltre applicare una quota variabile (fino al 30% dello stipendio fisso) ed un'auto aziendale a disposizione.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
<i>Responsabile Formazione</i>	<i>3 - 5 anni</i>	<i>NS*</i>	<i>NS*</i>
	<i>5 - 10 anni</i>	<i>45.000</i>	<i>60.000</i>
	<i>≥ 10 anni</i>	<i>50.000</i>	<i>70.000</i>

\*NS = non significativo

## **Responsabile Selezione**

### **Dipendenza Gerarchica**

E' alle dirette dipendenze del Direttore Risorse Umane.

### **Responsabilità**

Il Responsabile Selezione gestisce l'intero processo di reclutamento, dalla definizione dei bisogni all'inserimento dei candidati in struttura.

Agisce in stretta collaborazione con la linea al fine di definire bisogni.

A seconda delle dimensioni dell'azienda, può essere chiamato a gestire un'equipe e segue il piano di reclutamento controllando le seguenti azioni:

- ideazione, elaborazione e formalizzazione dei processi interni di reclutamento;
- analisi dei bisogni;
- ricerca dei candidati specifici tramite un'azione di comunicazione esterna (annunci, forum, etc) o facendo ricorso a collaboratori (agenzie di reclutamento, agenzie per il lavoro, etc);
- preselezione dei candidati: realizzazione di colloqui di lavoro destinati a mettere in evidenza la corrispondenza tra il profilo dei candidati e i bisogni dell'azienda oltre che a rivelare le qualità umane ricercate nei collaboratori;
- integrazione dei candidati e loro monitoraggio.

Infine, il Responsabile Selezione può essere anche incaricato della gestione delle carriere e della mobilità interna dei quadri.

## Profilo/Tendenza

Il profilo dipende principalmente dalle dimensioni dell'azienda e dal perimetro d'intervento.

E' indispensabile un'esperienza di almeno 5 anni nel settore del reclutamento, in azienda o in un ufficio di reclutamento.

Il reclutamento dei futuri collaboratori è una delle sfide maggiori delle Risorse Umane.

Deve essere sempre effettuato nell'ottica di sviluppare il potenziale umano e di assicurarne la flessibilità. E' sempre più difficile attrarre e fidelizzare dei potenziali, perciò questa figura è strategica in tutte le condizioni di crescita o con un elevato turnover.

## Evoluzione

Il Responsabile Selezione può essere portato a progredire verso una posizione di Responsabile HR o verso un'altra posizione di specialista della funzione HR.

Può anche entrare in uno studio di consulenza nel campo della selezione.

## Retribuzione

La retribuzione del Responsabile della Selezione dipende dall'organico gestito, dal suo perimetro d'intervento e dal fatturato realizzato dalla società. Si può applicare una quota variabile dal 10% al 15% del fisso.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
<i>Responsabile Selezione</i>	<i>3 - 5 anni</i>	<i>NS*</i>	<i>NS*</i>
	<i>5 - 10 anni</i>	<i>45.000</i>	<i>60.000</i>
	<i>≥ 10 anni</i>	<i>50.000</i>	<i>70.000</i>

\*NS = non significativo

## ***Responsabile Organizzazione***

### **Dipendenza Gerarchica**

È alle dirette dipendenze del Direttore Risorse Umane o del Responsabile Formazione, Sviluppo e Organizzazione.

### **Responsabilità**

Il Responsabile Organizzazione è la figura che all'interno dell'area Risorse Umane si occupa della gestione dei progetti di organizzazione aziendale come responsabile delle attività di analisi e valutazione dei ruoli, del disegno dell'organizzazione e della mappatura dei processi e delle procedure aziendali.

Questa figura è inoltre coinvolta nelle seguenti attività:

- analisi e gestione dei processi aziendali;
- progettazione dei sistemi di valutazione delle prestazioni e i piani di compensation;
- implementazione dei piani di reporting a supporto del processo decisionale.

## Profilo/Tendenza

Il profilo dipende principalmente dalle dimensioni dell'azienda e dal perimetro d'intervento.

Un'esperienza di almeno 3-5 anni nell'analisi organizzativa di strutture complesse è necessaria per ricoprire il ruolo unita ad una forte capacità analitica. Frequente e auspicabile è la provenienza da società di consulenza. L'area dell'organizzazione dialoga costantemente con i vari ambiti delle RU e con tutte le direzioni aziendali.

La funzione assume un ruolo strategico nella gestione del cambiamento (es. acquisizioni/fusioni, dismissioni, etc.).

Frequentemente la funzione Organizzazione è inserita all'interno di un'unica area di attività correlata alla selezione, alla formazione ed allo sviluppo.

## Retribuzione

La retribuzione del Responsabile Organizzazione dipende dall'organico gestito, dal suo perimetro d'intervento e dal fatturato realizzato dalla società. Si può applicare una quota variabile fino al 20% del fisso.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
Responsabile Organizzazione	3 - 5 anni	NS*	NS*
	5 - 10 anni	40.000	50.000
	≥ 10 anni	50.000	60.000

\*NS = non significativo



## ***Responsabile Relazioni Sindacali e Normative***

### **Dipendenza Gerarchica**

È alle dirette dipendenze del Direttore delle Risorse Umane.

### **Responsabilità**

Il Responsabile Relazioni Sindacali e Normative si occupa di tutti gli affari sociali del gruppo. E' il garante della stabilità del clima sociale ed è tenuto ad assicurare la corretta applicazione del diritto del lavoro all'interno dell'azienda, il che significa soprattutto:

- supervisionare la corretta applicazione della normativa del lavoro;
- dirimere e controllare tutte le questioni relative al diritto sociale: consulenza agli operativi, gestione di tutte le controversie in corso relative alle rappresentanze sindacali interne;
- assicurare il controllo legislativo: leggi e decreti, negoziazioni di settore e aggiornamenti dei contratti collettivi;
- condurre o partecipare a tutte le trattative sulle varie pratiche;
- gestire i rapporti con le parti sociali.

## Profilo/Tendenza

Il profilo dipende principalmente dalle dimensioni dell'azienda e dal perimetro d'intervento.

Il collaboratore ha una formazione post universitaria in Risorse Umane e/o giuridica, completata da una comprovata esperienza sul terreno pertinente, che gli ha permesso di acquisire una certa dimestichezza nelle relazioni oltre che un certo aplomb indispensabile per questa posizione.

Un'ottima conoscenza del diritto del lavoro è indispensabile.

Data la continua evoluzione del diritto del lavoro e dell'importanza crescente delle relazioni sociali nell'azienda, questa figura ricopre un'importanza strategica.

## Retribuzione

A questa retribuzione fissa è possibile considerare anche una quota variabile dal 10% al 20%.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
<i>Responsabile Relazioni Sindacali e Normative</i>	<i>3 - 5 anni</i>	<i>NS*</i>	<i>NS*</i>
	<i>5 - 10 anni</i>	<i>40.000</i>	<i>50.000</i>
	<i>≥ 10 anni</i>	<i>50.000</i>	<i>80.000</i>

\*NS = non significativo

## ***Responsabile Compensation e Benefit***

### **Dipendenza Gerarchica**

È alle dirette dipendenze del Direttore delle Risorse Umane o, più raramente, del Direttore Amministrativo e Finanziario.

### **Responsabilità**

Si occupa di tutti gli aspetti relativi ai sistemi di retribuzione.

Ha il ruolo di forza propositrice in occasione della definizione della politica salariale, elemento motivante e fidelizzante per il personale. A seconda delle dimensioni del gruppo in cui lavora, può supervisionare un'equipe di analisti che lo assiste nel suo compito.

Le sue principali prerogative:

- partecipa insieme alla DHR alla definizione delle politiche salariali;
- assicura la gestione operativa delle retribuzioni dirette e indirette, individuali e collettive, oltre che il monitoraggio dell'applicazione di tale politica;
- ha un ruolo di analisi e studio dell'evoluzione dei sistemi retributivi nelle società del gruppo e nel mercato di riferimento.

Più precisamente, il suo ruolo consiste nel:

- mantenere l'equità dei sistemi di retribuzione basati sulle prestazioni;
- assicurare un controllo concorrenziale costante;
- garantire la competitività globale delle offerte sui salari e i benefits;

- effettuare le indagini salariali;
- analizzare i risultati;
- consigliare le misure correttive e/o proporre nuovi package;
- preparare le revisioni dei salari;
- coordinare i programmi e assicurare la comunicazione con il management;
- classificare le funzioni.

### Profilo/Tendenza

Il profilo dipende principalmente dalle dimensioni dell'azienda e dal perimetro d'intervento. Tuttavia, deve avere un'esperienza operativa precedente di almeno 5 anni relativa agli aspetti della retribuzione e della gestione salariale (in azienda o in uno studio di consulenza specializzato).

La conoscenza informatica, soprattutto del programma Access, è un elemento apprezzabile per portare a termine con successo questa missione. Le aziende si preoccupano in misura sempre maggiore della politica salariale, con l'obiettivo di motivare e fidelizzare i dipendenti.

Il compito di questa figura professionale consiste nell'adattare al meglio la politica di retribuzione relativa al singolo dipendente intervenendo su tutte le componenti dello stipendio e i benefits. Questa figura, emergente nei gruppi francesi, risponde alla problematica di fidelizzazione dei dipendenti. La politica di retribuzione e di assegnazione dei benefits deve essere di sostegno al corretto sviluppo della strategia globale dell'azienda.

### Retribuzione

Può essere aggiunta una quota variabile che può raggiungere il 15% a seconda delle aziende.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
<i>Responsabile Relazioni Sindacali e Normative</i>	<i>3 - 5 anni</i>	<i>NS*</i>	<i>NS*</i>
	<i>5 - 10 anni</i>	<i>40.000</i>	<i>50.000</i>
	<i>≥ 10 anni</i>	<i>50.000</i>	<i>70.000</i>

\*NS = non significativo

## ***Responsabile Sviluppo HR e Gestione delle Carriere***

### **Dipendenza Gerarchica**

È alle dirette dipendenze del Direttore delle Risorse Umane, o del Responsabile delle Risorse Umane.

### **Responsabilità**

E' incaricato dello sviluppo delle competenze. A tale scopo, interviene su problematiche di mobilità interna, di promozioni e più in generale di gestione delle carriere dei collaboratori all'interno dell'azienda.

Questa figura professionale necessita di un'ottima conoscenza delle figure professionali dell'azienda e dei gruppi di lavoro presenti.

Numerosi strumenti si sono sviluppati o affinati negli ultimi dieci anni per fornire sostegno a questi professionisti:

- definizione delle posizioni;
- tavole di rimpiazzo;
- valutazione delle competenze;
- valutazione delle performance;
- metodo Hay.

## Profilo/Tendenza

Come per le altre funzioni delle risorse umane, la formazione in discipline umanistiche o economiche è molto apprezzata, così come una formazione più generica come un corso in scienze politiche.

Essendo richiesta una buona conoscenza delle varie figure professionali dell'azienda o del settore di attività, il responsabile dovrà possedere una comprovata esperienza di 4 anni in una funzione HR.

Questa professione acquista un'importanza non trascurabile nella politica delle risorse umane.

Il Responsabile dello Sviluppo svolge un ruolo specifico nella flessibilità del capitale umano, soprattutto tramite la mobilità interna.

Deve garantire ai dipendenti di poter sviluppare le loro competenze e mantenere la loro occupabilità.

Infine, i vari strumenti utilizzati permettono di fidelizzare i dipendenti.

## Evoluzione

Il Responsabile Sviluppo HR e Gestione delle Carriere può progredire verso una posizione di specialista della funzione HR oppure verso una funzione di Responsabile HR.

## Retribuzione

La retribuzione di un Responsabile dello Sviluppo HR e della Gestione delle Carriere dipende dall'organico gestito, dal suo perimetro d'intervento, oltre che dal fatturato realizzato dalla società.

Si può aggiungere una quota variabile dal 10% al 20%.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
<i>Responsabile Sviluppo HR e Gestione delle Carriere</i>	<i>3 - 5 anni</i>	<i>NS*</i>	<i>NS*</i>
	<i>5 - 10 anni</i>	<i>45.000</i>	<i>60.000</i>
	<i>≥ 10 anni</i>	<i>50.000</i>	<i>70.000</i>

\*NS = non significativo

## ***Responsabile Sistemi Informatici Risorse Umane***

### **Dipendenza Gerarchica**

È alle dipendenze del Direttore delle Risorse Umane o Responsabile Informatico.

### **Responsabilità**

Assicura la realizzazione e il controllo di tutti i sistemi informatici HR. E' in contatto con gli operativi per sviluppare uno strumento informatico affidabile, facile da utilizzare e il più vicino possibile alle esigenze dei collaboratori.

## Profilo/Tendenza

Questa figura professionale non richiede un'esperienza precedente nelle Risorse Umane, ma necessita delle qualità di capo progetto che vengono spesso sviluppate in uno studio di consulenza informatica nell'ambito delle Risorse Umane.

Inoltre, è necessario un percorso accademico di almeno 5 anni (facoltà di commercio, d'ingegneria o Master).

Per lungo tempo limitate alla parte delle paghe, le soluzioni informatiche attuali specifiche per gli HR si sono arricchite di numerosi moduli che permettono di gestire l'intera funzione (moduli di selezione, formazione, sviluppo etc).

La figura può evolvere verso altri progetti trasversali che favoriscano la realizzazione della politica gestionale e il raggiungimento degli obiettivi perseguiti dall'azienda.

## Evoluzione

Può progredire verso una posizione di Responsabile HR oppure diventare manager in uno studio di consulenza sui sistemi informatici.

## Retribuzione

La retribuzione del Responsabile dei Sistemi Informatici delle Risorse Umane dipende dall'organico gestito, dal suo perimetro d'intervento e dal fatturato realizzato dalla società.

Si può aggiungere una quota variabile dal 10% al 20%.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
<i>Responsabile Sistemi Informatici Risorse Umane</i>	<i>3 - 5 anni</i>	<i>NS*</i>	<i>NS*</i>
	<i>5 - 10 anni</i>	<i>40.000</i>	<i>50.000</i>
	<i>≥ 10 anni</i>	<i>50.000</i>	<i>60.000</i>

\*NS = non significativo



## ***Responsabile Amministrazione Personale e Payroll***

### **Dipendenza Gerarchica**

È alle dipendenze del Direttore delle Risorse Umane o Direttore Amministrativo e Finanziario o Responsabile delle Risorse Umane.

### **Responsabilità**

Ha il compito principale di occuparsi dell'insieme dell'Amministrazione del Personale e del Payroll. Si tratta di una funzione di primaria importanza e che richiede estrema riservatezza. Controlla un team di addetti alla gestione delle paghe, svolgendo le seguenti attività:

- redigere i contratti di lavoro e le eventuali clausole addizionali;
- assicurare l'insieme delle affiliazioni alle varie casse e dichiarazioni dei contributi;
- monitorare l'elaborazione delle paghe dei dipendenti (talvolta realizzate da un collaboratore esterno);
- gestire le mancate presenze (ferie pagate, malattie, assenze varie, etc).
- garantire gli adempimenti fiscali e presidenziali;
- garantire il rapporto con gli enti sociali;
- controllare la stesura delle dichiarazioni sociali e legali (formazione, apprendistato, disabili, etc);
- assicurare la corretta applicazione del contratto collettivo;
- realizzazione di resoconti sociali, massa salariale, indagini, controllo dell'organico e dei posti di lavoro);

- garantire la stesura di report di monitoraggio del personale;
- analisi del costo del lavoro e gestione del budget del personale.

### Profilo/Tendenza

Il profilo dipende principalmente dalle dimensioni dell'azienda e dal perimetro d'intervento.

Tuttavia, un ruolo di Amministrazione del Personale e Payroll necessita di un'esperienza di almeno 5 anni nella posizione. Inoltre, è spesso richiesta una formazione post-diploma o una cultura universitaria.

La tendenza è verso un aumento delle responsabilità e si può dire che il fenomeno sia solo all'inizio. I Responsabili Amministrazione del Personale e Payroll cooperano maggiormente e in modo più qualitativo con le risorse e il management. L'ampliamento della funzione accresce le possibilità di evoluzione verso una posizione di Responsabile delle Risorse Umane.

### Evoluzione

Un Responsabile Paghe e Amministrazione del Personale può progredire verso funzioni di Responsabile HR.

### Retribuzione

La retribuzione di un Responsabile Amministrazione del Personale e Payroll dipende dall'organico gestito, dal suo perimetro di intervento e dal fatturato realizzato dalla società.

Questo ruolo può raggiungere una retribuzione variabile del 20%.

Ruolo	esperienza	RAL Min	RAL Max
<i>Responsabile Amministrazione Personale e Payroll</i>	<i>3 - 5 anni 5 - 10 anni ≥ 10 anni</i>	<i>NS* 40.000 50.000</i>	<i>NS* 50.000 70.000</i>

\*NS = non significativo

## I nostri uffici:

### **Sede di Milano:**

Via Spadari, 1 - 20123 Milano  
Tel. : +39 02 806 800 20  
Fax: +39 02 720 151 67

### **Sede di Roma:**

Via Arcangelo Corelli, 10 - 00198 Roma  
Tel: +39 06 853 770 20  
Fax: +39 06 85 40 850

### **Sede di Torino:**

Via Buozzi, 6 - 10121 Torino  
Tel: +39 011 55 70 570  
Fax: +39 011 55 70 580

### **Sede di Bologna:**

Via De Rolandis, 7 - 40126 Bologna  
Phone: +39 051 0923091  
Fax: +39 051 0923087