

# SALARY SURVEY



## ENGINEERING & MANUFACTURING

**MichaelPage**

Engineering &  
Manufacturing

**Worldwide leaders in specialist recruitment**

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

Part of PageGroup

Gentili clienti,

abbiamo il piacere di presentarvi i nuovi studi di retribuzione.

Michael Page, quale leader nella ricerca e selezione di personale, si posiziona come partner ideale per tutte quelle aziende che come noi vogliono investire nel talento e nelle competenze, garantendo trasparenza e oggettività lungo tutto il processo di selezione.

Avvalersi della collaborazione di risorse competenti e produttive è infatti l'asset fondamentale perché un'azienda possa essere competitiva e raggiungere performance di livello, in un mercato sempre più sfidante.

In un ambiente in evoluzione e sempre più complesso, caratterizzato da cambiamenti economici e socio-demografici, le professioni si diversificano e caratterizzano per maggiori competenze tecniche, una più alta specializzazione e l'internazionalizzazione dei profili.

L'obiettivo delle nostre salary survey è quello di fornire una visione accurata dei livelli retributivi dei profili più richiesti, fornendo un quadro aggiornato delle condizioni attuali del mercato, delle tendenze del lavoro e dei livelli dei salari nelle seguenti discipline:

- Banking & Insurance
- Finance
- Engineering & Manufacturing
- Consulting
- Digital & New Media
- Healthcare & Life Sciences
- Human Resources
- Procurement & Supply
- Chain Property & Construction
- Retail
- Tax & Legal
- Technology
- Sales & Marketing

Grazie all'esperienza maturata in 20 anni di attività, Michael Page Italia è in grado di agire come partner e consulente sia per i propri candidati che per i propri clienti. Ringrazio tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo studio e confido possiate trovarlo ricco di informazioni utili.

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

Cordialmente,

**Tomaso Mainini**

Managing Director PageGroup



Michael Page 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 Banking e Insurance, Finance, Consulting, Engineering & Manufacturing, Digital & New Media, Healthcare & Life Sciences, Human Resources, Procurement & Supply Chain, Property & Construction, Retail, Tax & Legal, Technology, Sales & Marketing.

Da 40 anni il gruppo 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 35 Paesi tra Europa, Asia-Pacifico, America del Nord e del Sud, Medio Oriente e Africa.

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 equipe specializzate per rispondere in maniera rapida e pertinente ai bisogni dei clienti e dei candidati. L'esperienza settoriale dei nostri consulenti 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.

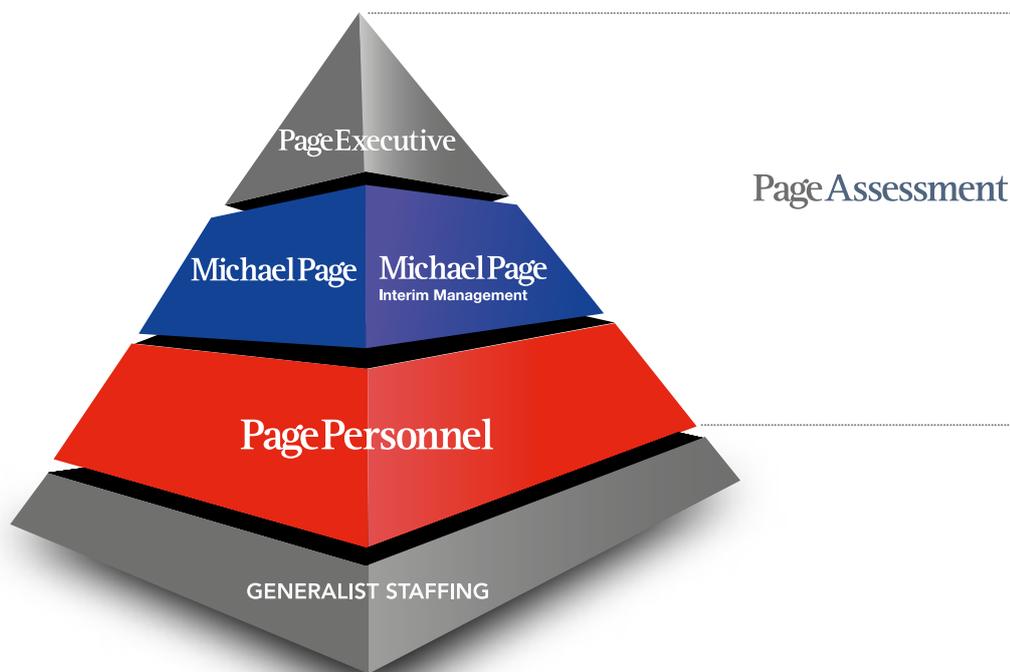


In Italia, PageGroup è presente dal 1997 con 5 sedi: Milano, Roma, Torino, Bologna, Padova.

Ad oggi il gruppo si costituisce di 3 brand:

- Page Executive, brand di PageGroup specializzata in head hunting, per figure dirigenziali a livello di comitato esecutivo. Con un approccio flessibile e dinamico strutturato per settore, Page Executive offre un servizio focalizzato alla soddisfazione del cliente grazie alla comprovata esperienza nella ricerca e selezione di dirigenti per inserimenti permanent e temporary.
- Michael Page, è specializzato nella ricerca e selezione di posizioni di middle e top management. Grazie all'esperienza di consulenti ex-operativi del settore riesce a comprendere le esigenze dei clienti e ad individuare il giusto candidato.
- Page Personnel, agenzia per il lavoro che si occupa di ricerca e selezione di impiegati e giovani professionisti qualificati, mediante somministrazione di lavoro temporaneo e assunzioni dirette a tempo determinato e indeterminato. Anche qui la specializzazione delle divisioni è uno dei principali punti di forza.

## PageGroup



Michael Page Engineering & Manufacturing è una divisione di PageGroup, leader europeo nella consulenza per la ricerca di personale qualificato. Questa divisione è nata in Italia oltre 10 anni fa per rispondere alle esigenze dei clienti ed è volta esclusivamente alla selezione di profili tecnici e scientifici. Forte della crescente fiducia che i candidati hanno sempre testimoniato, Michael Page Engineering & Manufacturing è diventato un attore di riferimento in Italia e in Europa. Contando sulla perizia di consulenti, ingegneri di formazione, la divisione Engineering & Manufacturing si è specializzata nell'identificazione, valutazione e assunzione di personale a tutti i livelli di responsabilità (ultimi livelli impiegatizi, quadri dirigenti). I nostri consulenti, forti della conoscenza maturata in ambito industriale, accompagnano i clienti lungo tutto il processo di selezione, mettendo a disposizione il loro know how e la garanzia di un intervento in un quadro qualitativo, deontologico e giuridico imposto dal gruppo Michael Page e dalla legislazione vigente.

Michael Page Engineering & Manufacturing, al fine di proporre soluzioni adeguate per ogni missione, si avvale di metodi complementari di ricerca:

- una rete di oltre 100.000 Ingegneri e Tecnici in Italia, che ogni consulente può istantaneamente contattare;
- uno spazio specificatamente dedicato ai profili tecnici e scientifici sul sito [www.michaelpage.it](http://www.michaelpage.it), oltre che sui principali job board specializzati;
- annunci di grande visibilità sulla stampa e sui maggiori siti europei per l'impiego;
- una modalità di approccio diretto dei candidati presi in considerazione.

L'adozione di tutti questi mezzi, o di parte di essi, in funzione del profilo ricercato ma anche del contesto congiunturale, ha consentito di portare a buon fine oltre 500 missioni nel 2008. Questa indagine è dunque il frutto del lavoro quotidiano dei consulenti della divisione Engineering & Manufacturing nel corso degli anni e, nello specifico, dell'analisi delle candidature ricevute e prese in considerazione ogni mese. Per ogni profilo abbiamo precisato le tendenze del mercato ad esso relativo, oltre alle possibili evoluzioni di carriera. I commenti si basano sulla percezione delle aspettative del candidato, sulla constatazione del percorso specifico e sul contesto del servizio di ricerca e selezione da noi gestito. Sebbene i profili descritti non siano adattabili a tutte le strutture aziendali, possono tuttavia contribuire a fare un po' di luce sulle attività relative a precise opportunità professionali.

Ci auguriamo che possiate trovare in questo documento informazioni e pareri complementari, in aggiunta a quanto già di vostra conoscenza. Non esitate a sottoporci i vostri commenti o a contattarci per eventuali chiarimenti.

Buona lettura!\*

Note relative alle tabelle retributive:

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



<b>INTRODUZIONE ALLO STUDIO RETRIBUTIVO</b>	2
<b>MICHAEL PAGE</b>	3
<b>PAGEGROUP IN ITALIA</b>	4
<b>NOTE PRELIMINARI</b>	5
<b>INDEX</b>	6
<b>PRODUZIONE &amp; SERVIZI CONNESSI</b>	
Direttore Operations	7
Direttore di Stabilimento	9
Responsabile di Produzione	10
Responsabile Manutenzione	12
Responsabile Ingegneria dei Processi	14
<b>UFFICIO TECNICO / RICERCA &amp; SVILUPPO</b>	
Lean Manufacturing Engineer	15
Direttore Tecnico	16
Direttore R&D	17
IoT & System Integration Manager	19
Progettista / R&D Engineer	20
Responsabile di Laboratorio	21
<b>QUALITA'</b>	
Direttore Qualità	22
Responsabile Qualità	24
HSE Manager	26
HSE Engineer	28
<b>INGEGNERIA EPC</b>	
Project Director	30
Discipline Leader	32
Project Manager	33
Project Engineer	34
Proposal/Bid Manager	35
Application Engineer	37
Commissioning/Start Up Engineer	38
<b>I NOSTRI UFFICI</b>	40





### DIRETTORE OPERATIONS

## RESPONSABILITÀ

Riportando al DG, ha le seguenti responsabilità:

- risponde del raggiungimento degli obiettivi industriali fissati dalla Direzione Generale che possono prevedere parametri tecnici, politici e finanziari;
- elabora la strategia e la pianificazione industriale necessarie alla realizzazione degli obiettivi (prodotti, settori, regioni) definiti dalla Direzione Generale. È, di conseguenza, responsabile dei mezzi tecnici da dispiegare nel limite dei budget definiti congiuntamente alla direzione finanziaria;
- si fa carico dell'insieme di servizi, siti e unità che compongono la struttura industriale dell'azienda, incluso, all'occorrenza, il ricorso al subappalto nella produzione. Sovente gravato della responsabilità di produzione, logistica, qualità, studi, metodi, acquisti, Ricerca e Sviluppo e, talvolta, del Servizio Igiene, Sicurezza e Ambiente;
- interviene nelle operazioni di espansione esterna in merito alla stima e alla valutazione dello strumento industriale dell'azienda assorbita;
- decide in materia di esternalizzazione della produzione;
- ricopre un ruolo rappresentativo nei confronti di talune istanze professionali;
- partecipa al comitato direttivo del gruppo.



## PROFILO/TENDENZA

Il Direttore Operations è generalmente laureato in discipline tecniche e sostenuto, talvolta, da una formazione complementare in Amministrazione aziendale.

Ex Direttore di stabilimento o Direttore tecnico, talvolta ex Direttore logistico, il Direttore Operations ha necessariamente esercitato per diversi anni una funzione di coordinamento nella produzione. Il subappalto o la delocalizzazione di unità in paesi con basso costo del lavoro e la necessità di ottimizzare la redditività globale dell'insieme dei siti conferiscono al Direttore Operations un peso anche internazionale e finanziario. Spesso ha grande responsabilità in merito alle problematiche legate ad igiene, sicurezza e ambiente, lavorando in stretta collaborazione con il servizio RU e facendosi coadiuvare dai dipartimenti igiene, sicurezza e ambiente dei siti. È dunque possibile che, a livello di gruppo, possa vedersi affidata la responsabilità della sicurezza, protezione e prevenzione (RSPP).

Possono anche essergli imposti degli obiettivi economici. È una funzione che richiede una personalità dinamica e carismatica. Deve inoltre essere in grado di gestire i team a distanza, soprattutto i Direttori di stabilimento all'estero. La conoscenza della lingua inglese è sovente indispensabile. Il Direttore Operations è uno degli attori principali del miglioramento della redditività dell'impresa, specie in contesti fortemente concorrenziali dove il progresso tecnologico e l'abbattimento dei prezzi di produzione hanno un'importanza vitale. Tenuto conto del peso e dell'esperienza industriale acquisita, è una posizione che nei gruppi industriali viene raramente affidata a profili la cui esperienza sia inferiore ai 20 anni.



# STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

Adottata sistematicamente dai gruppi anglosassoni, la parte variabile sotto forma di premi o bonus annuali, in genere tra il 10% e il 30%, è diventata ormai prassi per questa funzione.

Quasi sempre viene proposta un'auto aziendale. La remunerazione varia anche in base all'effettivo di cui si è a capo.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
10/20 anni esperienza	80.000	100.000	NS*	NS*	NS*	NS*
> 20 anni esperienza	90.000	120.000	110.000	150.000	150.000	> 200.000

\*NS = non significativo





### DIRETTORE DI STABILIMENTO

## RESPONSABILITÀ

- gestisce la globalità del sito produttivo, che può comportare una o più unità di produzione. È dunque responsabile del raggiungimento degli obiettivi economici previsti;
- coordina il comitato direttivo dello stabilimento: responsabile di produzione,
- manutenzione, risorse umane, qualità, acquisti, logistica, metodi e servizi generali;
- stabilisce e contratta, coordinandosi con la direzione, il budget e l'allocatione delle risorse umane del sito;
- è parte attiva nel proporre migliorie tecniche e organizzative presso la direzione al fine di migliorare la produttività, la qualità, la sicurezza, spesso con obiettivi chiaramente definiti;
- ottimizza l'organizzazione della produzione con attenzione a tempi, costi e qualità;
- è incaricato delle relazioni sociali e locali dello stabilimento.

## PROFILO/TENDENZA

Ingegnere di formazione, il Direttore di Stabilimento possiede dai 5 ai 10 anni di esperienza nella produzione o nei servizi tecnici che gli consente di costruire solide competenze manageriali. La personalità è un elemento determinante per evolvere verso questa posizione. Vero e proprio rappresentante locale della direzione, il Direttore di Stabilimento deve gestire la sua unità come un centro di costo o di profitto in conformità con le strategie dell'azienda e con le norme vigenti (a livello locale, nazionale ed europeo). Il ruolo del Direttore di Stabilimento riveste una dimensione sociale sempre più importante: il lavoro congiunto con il servizio RU, oltre che con le parti sociali, è fondamentale per poter mantenere un sito sotto controllo.

L'attuazione dell'industrializzazione per progetti e di strutture matriciali apporta a questa funzione un'apertura più globale verso l'azienda. Il Direttore di Stabilimento non si limita solo a gestire la dimensione organizzativa legata agli imperativi di redditività, in quanto deve inoltre ottimizzare ed essere al corrente di tutti gli strumenti di miglioramento della produttività (Kaisen, TPM, Hoshin, Kanban, Smed, SPC, 5S) per poter giudicare se applicarli, in tutto o in parte, al sito.

## STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

Nella tabella sottostante la remunerazione non tiene conto della parte variabile, ormai generalizzata, in linea di massima tra il 10% e il 20%, che il Direttore di Stabilimento normalmente percepisce. Non comprende neanche i benefit di cui sovente dispone, come per esempio l'auto aziendale. La remunerazione varia soprattutto in funzione dell'effettivo del sito in questione.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
10/20 anni esperienza	60.000	80.000	90.000	120.000	100.000	150.000
> 20 anni esperienza	70.000	90.000	90.000	130.000	110.000	160.000

\*NS = non significativo



## RESPONSABILE DI PRODUZIONE

### RESPONSABILITÀ

- ha la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi di produzione soddisfacendo al contempo i criteri Qualità, Costo, Tempi definiti dalla direzione dello stabilimento;
- monitora che lo strumento produttivo sia in grado di rispondere alle esigenze del planning;
- dirige e organizza il lavoro dei responsabili delle squadre di produzione e di manutenzione (se queste ultime sono sotto la sua responsabilità);
- stila e presenta alla direzione i budget che consentono alla struttura industriale di funzionare in maniera ottimale;
- partecipa al Comitato Direttivo dello Stabilimento;
- risponde della sicurezza di uomini e macchine sotto la sua responsabilità;
- partecipa attivamente allo sviluppo dei piani d'azione RU nel suo perimetro, in collaborazione con il servizio delle risorse umane.



### PROFILO/TENDENZA

Di formazione tecnica/ingegneristica, questo ruolo è destinato a persone carismatiche, con elevate doti di leadership, in grado di motivare e condurre le proprie squadre verso il raggiungimento degli obiettivi di produzione, spesso in contesti ambiziosi e impegnativi.

Si tratta di un personaggio centrale nella struttura di una fabbrica, che ha notevole influenza sull'ambiente e sulle relazioni umane che vi si producono.

### EVOLUZIONE

Per i migliori, questo ruolo è step necessario per ambire alla posizione di Direttore di Stabilimento.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

Come per il Direttore di stabilimento, la remunerazione è spesso legata all'effettivo di cui è responsabile e non alle dimensioni dell'azienda. È possibile prevedere una remunerazione variabile, relazionata agli obiettivi in precedenza definiti, che non è inclusa nelle remunerazioni fisse di seguito indicate. Da notare che la formazione iniziale ha notevole influenza sul livello di remunerazione e può generare differenze che si accentuano con gli anni d'esperienza.



## RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di n° persone	n° persone < 200		200 < n° persone < 500		n° persone > 500	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	35.000	45.000	40.000	50.000	NS*	NS*
10/20 anni esperienza	45.000	55.000	50.000	75.000	70.000	95.000
> 20 anni esperienza	50.000	65.000	55.000	95.000	75.000	> 100.000

\*NS = non significativo





## RESPONSABILE MANUTENZIONE

### RESPONSABILITÀ

- insieme alle sue squadre, elabora il piano di azione nella manutenzione preventiva e ordinaria;
- organizza la manutenzione curativa in funzione della disponibilità degli strumenti, in accordo con la produzione;
- è garante delle prestazioni delle attrezzature industriali per mezzo dell'ottimizzazione della manutenzione preventiva;
- apporta le modifiche tecniche mirate al miglioramento dei processi in termini di costi e di produttività, in collaborazione con i servizi R&S e la produzione;
- coordina e/o dirige la squadra di manutenzione;
- garantisce la disponibilità effettiva di energie e fluidi del sito;
- gestisce le relazioni con i subappaltatori e i fornitori;
- ottimizza il tasso di disponibilità delle attrezzature;
- all'occorrenza, mette in atto la TPM (total productive maintenance);
- è responsabile della sicurezza delle persone che utilizzano il materiale.



### PROFILO/TENDENZA

Il Responsabile Manutenzione è solitamente un ingegnere con formazione tecnicoscienza o con specializzazione prevalentemente meccanica. Non manca però un numero elevato di candidati di ottimo livello provenienti da un triennio postmaturità a indirizzo tecnico o industriale. Conoscenze in informatica industriale sono sempre più necessarie per una corretta gestione delle attrezzature. Il candidato per questa posizione ha grande forza propositiva nell'intento permanente di migliorare la produttività e la redditività, con le qualità di un uomo del mestiere capace di motivare le sue squadre. Sempre molto presente nei processi industriali pesanti e/o complessi (petrolchimico, metallurgico), la manutenzione può evolvere verso il ruolo di Responsabile di Produzione per i processi industriali più semplici.

### EVOLUZIONE

L'ingegnere di manutenzione, come l'ingegnere che si occupa di nuovi progetti, può evolvere verso posizioni di direzione tecnica o verso responsabilità nel settore metodi/industrializzazione. Questo mestiere, cui immagine risulta ad oggi offuscata, sta lentamente riacquistando la giusta considerazione che gli compete in virtù dell'evidente impatto delle prestazioni della fabbrica, oltre che di una concreta penuria di validi candidati. Questa funzione si vede spesso affidare la responsabilità dei nuovi progetti, cosa che consente di prendere in considerazione, già dalla concezione, le implicazioni di manutenzione.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

La remunerazione è in genere proporzionale alla dimensione della fabbrica e al personale da gestire.

Il livello del titolo di studio ha forte influenza sulla remunerazione.



## RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	40.000	45.000	40.000	50.000	40.000	50.000
10/20 anni esperienza	45.000	55.000	50.000	65.000	50.000	80.000

\*NS = non significativo





### RESPONSABILE INGEGNERIA DEI PROCESSI

## RESPONSABILITÀ

- pilota l'attuazione dei nuovi metodi di produzione (studi di fattibilità tecnica, scelta dell'attrezzatura e del materiale di fabbricazione, pianificazione, etc.);
- controlla le specifiche del materiale e dell'attrezzatura e partecipa all'installazione dei macchinari;
- elabora tecniche di ottimizzazione delle modalità di fabbricazione;
- dirige una squadra di tecnici superiori e di operatori;
- migliora il processo in termini di costi, qualità e tempi;
- collabora con i servizi di fabbricazione (analisi dei bisogni e delle difficoltà) e di produzione (osservazione delle condizioni di lavoro per prevenire problematiche future);
- analizza i processi e i flussi, progetta e concepisce le organizzazioni di produzione: linee e reparti di produzione, automazione;
- stabilisce e segue la base di dati tecnici (nomenclature, gamme);
- promuove progetti di investimento per l'industrializzazione tenendo conto dei limiti dei servizi utenti;
- partecipa ai gruppi di progettazione nelle organizzazioni matriciali.

## PROFILO/TENDENZA

Questa funzione è in generale occupata da ingegneri industriali. La funzione è aperta a chi entra nel mondo del lavoro e ai candidati provenienti da studi di progettazione che desiderano avvicinarsi alla produzione. Le posizioni nel settore dei tempi/metodi sono spesso considerate come tappa intermedia della carriera. L'ingegnere di processo deve possedere spirito di squadra, forte senso di organizzazione e di osservazione. Deve anche essere dotato di buone capacità di ascolto, al fine di capire i bisogni dei differenti reparti per i quali lavora. La funzione Metodi si sviluppa in virtù dell'introduzione dei processi volti alla garanzia della qualità, dei cambiamenti di organizzazione e dei metodi di lavoro. È una funzione che punta verso un accrescimento della specializzazione nei diversi settori dell'industria. La richiesta da parte del mercato di ingegneri di metodi/processi è in costante aumento.

## EVOLUZIONE

Collaborando con numerosi reparti dell'azienda, l'ingegnere dei metodi/processi può facilmente far carriera. Le possibilità di evoluzione sono numerose, poiché la funzione richiede una certa polivalenza. La continuità logica di questa esperienza può essere rappresentata da posizioni di Responsabile del servizio tecnico, di Responsabile della produzione o della manutenzione.

### RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	35.000	40.000	40.000	45.000	45.000	50.000
10/20 anni esperienza	45.000	55.000	50.000	60.000	65.000	80.000
> 20 anni esperienza	55.000	70.000	65.000	60.000	80.000	100.000

\*NS = non significativo





### LEAN MANUFACTURING ENGINEER

## RESPONSABILITÀ

- identifica i valori del progresso e ne quantifica i limiti;
- consiglia la Direzione Generale al fine di ottimizzare la produttività;
- definisce le attività di realizzazione del progresso e le accompagna sul campo;
- anima le squadre per la realizzazione e per la perpetuazione delle azioni;
- partecipa all'evoluzione delle modalità di management che consentono agli operatori di essere attori del procedimento;
- vera forza propositiva, è animatore e attore del cambiamento;
- definisce e segue gli indicatori di misura del progresso.

## PROFILO/TENDENZA

Ingegnere di formazione, il Lean Manufacturing Engineer ha spesso avuto una prima esperienza nell'industria, nella qualità, nei metodi, nella produzione o nella manutenzione che gli abbia consentito di acquisire le conoscenze nella gestione della produzione e nelle pratiche di miglioramento continuo.

La familiarità con gli strumenti di ottimizzazione quali TPM, KAIZEN, KANBAN, 5S, SMED, HOSHIN, JIT, etc. è essenziale per queste pratiche.

Forte della sua esperienza, il Lean Manufacturing Engineer agisce come forza propositiva e rimette in discussione i punti acquisiti dell'azienda.

Rigoroso, metodico e dinamico, sa di essere una forza propositiva per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.

Le sue capacità di relazionarsi e di comunicare gli consentiranno di raccogliere i team attorno a queste nuove pratiche e di formarle. Questo tipo di profilo, che conosce in genere più di una lingua straniera, è molto ricercato.

## EVOLUZIONE

La sua capacità di comunicare con qualsiasi livello gerarchico e di animare i team lo vede destinato, nel tempo, a responsabilità operative nella produzione o a funzioni di Direttore di Stabilimento.

L'esperienza media constatata per questo posto è in costante aumento, e questo conferma lo status di esperto che tale funzione assume.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	40.000	50.000	40.000	50.000	45.000	60.000
10/20 anni esperienza	50.000	65.000	55.000	75.000	60.000	100.000

\*NS = non significativo





### DIRETTORE TECNICO

## RESPONSABILITÀ

- è garante delle prestazioni, dell'affidabilità, della coerenza dei mezzi industriali di uno o più siti;
- è il portavoce della politica di investimenti decisa dalla Direzione Generale;
- mette in atto operativamente la cura e lo sviluppo delle installazioni;
- gestisce le squadre tecniche: assume, coordina, motiva;
- gestisce i servizi di manutenzione, i nuovi progetti, gli acquisti di materiale, l'ufficio progettazione, i servizi generali, il servizio igiene, sicurezza e ambiente;
- è forza propositiva presso la direzione per le nuove soluzioni tecniche;
- organizza e segue il monitoraggio tecnologico.

## PROFILO/TENDENZA

I candidati per questa posizione provengono frequentemente da facoltà di ingegneria specializzate; va tuttavia notato che altre formazioni universitarie sono sempre più frequenti.

Proveniente dalla manutenzione, dalla progettazione, dai metodi o dai nuovi lavori, il Direttore tecnico ha preventivamente ricoperto una posizione di responsabilità come Caposervizio in uno di questi ambiti.

Più che mai, questa funzione deve sviluppare la nozione di servizio presso la parte operativa della produzione e dei progetti grazie alla reattività, all'esperienza, alla capacità di ascoltare i bisogni e di proporre nuove tecnologie.

Sarà in grado di utilizzare società di ingegneria dalle prestazioni sempre più elevate sugli aspetti riguardanti la manutenzione e i nuovi lavori. Il Direttore/Responsabile tecnico può essere incaricato di rendere la struttura conforme alle norme relative a igiene, sicurezza e ambiente. La conoscenza della lingua inglese è necessaria; titolo preferenziale la conoscenza della lingua madre del gruppo.

Il Direttore tecnico deve dunque saper promuovere i suoi servizi, sostenendo il suo budget per mezzo di una redditività dell'investimento quantificabile.

## STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

La parte variabile, sin qui poco presente, sta iniziando ad essere più frequente.

I benefit sono più rari, talvolta legati all'importanza della posizione e agli impegni specifici (spostamenti frequenti che possano giustificare un'auto aziendale).

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
10/20 anni esperienza	50.000	65.000	50.000	75.000	80.000	100.000
> 20 anni esperienza	55.000	70.000	60.000	80.000	90.000	150.000

\*NS = non significativo



### DIRETTORE R&D

## RESPONSABILITÀ

- elabora, congiuntamente alle Direzioni marketing e produzione, i programmi di ricerca, gli studi di fattibilità fino alla preindustrializzazione, in sintonia con la strategia definita dalla Direzione Generale;
- coordina e supervisiona l'attuazione di questi programmi;
- definisce i mezzi umani, tecnici e finanziari necessari a questi programmi;
- è pertanto responsabile di un budget;
- lavora al miglioramento permanente dei prodotti esistenti;
- garantisce il monitoraggio tecnologico a livello mondiale;
- è garante della coerenza della politica R&D in seno all'azienda, oltre che dell'omogeneità della gestione dei progetti R&D;
- supervisiona una squadra di Ingegneri e Tecnici R&D;
- partecipa alla presentazione ai clienti e a talune revisioni del progetto.



## PROFILO/TENDENZA

Formazione in Ingegneria a volte completata da un dottorato, il Direttore R&D si afferma per forza di cose in virtù delle competenze tecniche e scientifiche accumulate. Capitalizza pertanto almeno una decina di anni come Ingegnere R&D.

Un'esperienza nella produzione è un titolo preferenziale, poiché consente al candidato di assorbire pienamente la consapevolezza delle difficoltà; è tuttavia un evento raro, eccetto per i grandi gruppi, favorevoli alla mobilità nelle funzioni.

Il Direttore R&D è anche un gestore finanziario e deve sempre più avvicinarsi al cliente per meglio prevenirne i bisogni.

La lingua inglese è obbligatoria, per via delle comunicazioni e dei contatti a livello internazionale.

## EVOLUZIONE

Questa funzione costituisce un buon trampolino di lancio per un giovane laureato in discipline tecniche che desidera far carriera in azienda.

L'ingegnere deve scegliere, in capo a 4/5 anni di esperienza, se proseguire o meno nel settore tecnico / R&D. Nella seconda eventualità, può evolvere verso la gestione di progetti. La carriera in seno alla funzione può andare verso la perizia tecnologica oppure verso una funzione dirigenziale.

## STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

Alla stregua della funzione di Direttore R&D, ma in misura leggermente inferiore, i compensi, in funzione del settore, possono essere cospicui quando una data perizia è necessaria e insostituibile per l'azienda.



## RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	60.000	90.000	80.000	100.000	90.000	120.000
10/20 anni esperienza	70.000	100.000	90.000	130.000	100.000	150.000
> 20 anni esperienza	80.000	110.000	100.000	140.000	110.000	> 160.000

\*NS = non significativo





### IOT & SYSTEM INTEGRATION MANAGER

## RESPONSABILITÀ

- E' responsabile dell'integrazione di diverse piattaforme eterogenee e della loro interconnessione sviluppando il protocollo di comunicazione;
- E' responsabile della implementazione e della valutazione di nuove piattaforme connesse sia con soluzioni wired che wireless;
- E' in grado di programmare su un'architettura e piattaforma IoT cloud in grado di evolvere nel tempo con nuove funzionalità nuovi devices;
- E' in grado di sviluppare e/o collaborare e gestire fornitori per lo sviluppo di app destinate sia all'utente finale che al mondo Service per controllo remoto, monitoraggio, assistenza prodotto;
- E' in grado di gestire un cloud server per i dati ricevuti attraverso internet dalle varie apparecchiature installate presso gli utenti;



## PROFILO/TENDENZA

Il profilo è spesso un laureato in Ingegneria Elettronica, Informatica, Telecomunicazioni o affini ed ha conoscenze delle principali tecnologie utilizzate per piattaforme IoT.

E' proattivo, in grado di coordinare un team eterogeneo di professionisti in ambito software, hardware e firmware, nonché è in grado di selezionare i fornitori di soluzioni IoT sul mercato.

I settori più richiesti sono l'elettronica, l'automotive, le telecomunicazioni, energetico e manifatturiero.



### RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di n° persone	n° persone < 200		200 < n° persone < 500		n° persone > 500	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	40.000	50.000	50.000	60.000	NS*	NS*
10/20 anni esperienza	45.000	55.000	55.000	70.000	70.000	95.000
> 20 anni esperienza	50.000	75.000	55.000	95.000	75.000	> 100.000

\*NS = non significativo



### PROGETTISTA / R&D ENGINEER

## RESPONSABILITÀ

- gestisce, in seno alla squadra R&D, i progetti che gli sono affidati dalla Direzione;
- in relazione con il servizio marketing, rappresenta la capacità di innovazione tecnica dell'azienda;
- mette in atto la metodologia specifica della ricerca;
- definisce le modalità di sperimentazione;
- partecipa alla definizione dei collaudi e ai piani di convalida;
- migliora le caratteristiche tecniche, economiche ed estetiche dei prodotti e/o dei processi;
- concepisce e sviluppa nuovi prodotti;
- garantisce la fattibilità e la qualità tecnica delle soluzioni che propone;
- redige le note di sintesi e i rapporti di attività;
- è responsabile del monitoraggio tecnologico.

## PROFILO/TENDENZA

L'Ingegnere è spesso assunto appena uscito dall'università o dal dottorato. Una specializzazione in un campo di ricerca è molto apprezzata dai cacciatori di teste. Le specializzazioni più ricercate sono quelle in meccanica, chimica, automazione, aeronautica, etc. Il candidato per questa posizione deve essere creativo e propositivo, ma anche portato alla riflessione. Il gusto per l'osservazione e per l'analisi sono qualità richieste a chi si candida per questa funzione.

Deve necessariamente mantenere un adeguato livello di competenze tecniche e di conoscenze teoriche sul piano internazionale per tutto quel che è in relazione con i suoi ambiti di ricerca, il suo settore di attività.

I settori più richiesti sono l'automotive, l'elettronica, le telecomunicazioni, i materiali da costruzione, la chimica e la farmacia.

## STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

In considerazione del monopolio delle competenze di cui possono beneficiare i candidati in alcuni settori e del ruolo vitale che svolgono per le aziende, la remunerazione può essere in alcuni casi molto elevata, e dimostra la volontà delle aziende di motivare il candidato al cambiamento d'azienda.

La conseguenza per le remunerazioni di questa funzione è un massimo molto elevato e una forchetta piuttosto ampia.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	50.000	65.000	50.000	75.000	80.000	100.000
10/20 anni esperienza	55.000	70.000	60.000	80.000	90.000	150.000

\*NS = non significativo





### RESPONSABILE DI LABORATORIO

## RESPONSABILITÀ

- organizza, gestisce e pianifica il funzionamento del laboratorio;
- elabora, segue e controlla gli studi scientifici gestendo le risorse umane e materiali necessarie alla realizzazione;
- definisce le procedure e le modalità operative, le risorse e i mezzi necessari;
- propone e garantisce la messa in opera delle nuove strumentazioni (taratura, validità, etc.);
- controlla la qualità delle materie prime, dei prodotti intermedi e dei prodotti finiti;
- redige, verifica e convalida le relazioni dei test richiesti dalla Direzione;
- partecipa alla messa a punto e alla redazione di nuovi metodi di collaudo;
- rende conto dell'utilizzazione del budget che gli è stato allocato.



## PROFILO/TENDENZA

Sono posizioni che si rivolgono a Ingegneri R&D, qualità o collaudo dopo qualche anno di esperienza. Il personale da gestire è formato principalmente da Tecnici.

I candidati che aspirano a questa posizione devono dar prova di buone capacità di ascolto e di interpretazione, al fine di poter meglio comprendere i bisogni dei clienti.



## EVOLUZIONE

Nel caso di industrie di processo, il Responsabile di Laboratorio, se dotato di elevate competenze manageriali, può fare carriera nella produzione.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
10/20 anni esperienza	45.000	55.000	45.000	60.000	45.000	65.000
> 20 anni esperienza	50.000	60.000	50.000	65.000	55.000	80.000

\*NS = non significativo



## DIRETTORE QUALITÀ

### RESPONSABILITÀ

- concepisce, mette in atto e fa vivere la politica della qualità negli obiettivi e negli impegni dell'azienda;
- è incaricato di ottenere le certificazioni nazionali e internazionali atte a garantire la qualità dell'azienda presso i suoi clienti;
- sensibilizza tutte le professioni dell'azienda agli imperativi di qualità;
- supervisiona una squadra composta, in generale, da un laboratorio di controllo, da revisori e da responsabili della qualità sui siti. Ha anche un legame funzionale con i responsabili dei servizi connessi (Finanza, RU, Commerciale), responsabili della qualità ciascuno presso i propri servizi;
- supervisiona la garanzia di qualità offerta dai fornitori;
- può supervisionare le squadre di ingegneri nel quadro di una dinamica di miglioramento continuo e di ottimizzazione della soddisfazione della clientela;
- si fa carico della gestione e del controllo del planning degli audit interni;
- gestisce le controversie importanti derivanti da reclami sulla qualità e controlla i piani d'azione adottati;
- interviene nei processi commerciali quando la sfida della qualità è da mettere al primo posto.



### PROFILO/TENDENZA

Ingegnere di formazione, con un'esperienza di almeno 5 anni nella qualità, ha solitamente partecipato al conseguimento di una certificazione; il candidato può anche avere occupato, prima dell'esperienza nel settore qualità, una posizione operativa nella produzione oppure più funzionale come per esempio nella progettazione.

Capace di raccogliere consensi a tutti i livelli intorno ai suoi obiettivi, di far capire che la qualità non è un ostacolo ma un vantaggio, il Direttore Qualità deve possedere eccellenti doti relazionali.

È un mestiere che richiede globalità di visione e una grande capacità di analisi. La conoscenza dei processi interni, dei clienti e dei fornitori è pertanto determinante nell'orientamento della politica di qualità determinata dal Direttore Qualità. La volontà costante di mettere in discussione le idee preconcepite e l'ossessione per il progresso richiedono non solo facilità nei contatti ma anche diplomazia. Organizzato, rigoroso e metodico, sa gestire la qualità come un progetto, funzionalmente collegato a tutti i servizi dell'azienda. In precedenza destinato a ottenere una certificazione poi utilizzata dal cliente, il servizio qualità vede ora il suo ruolo evolvere e si guadagna riconoscimenti grazie ai risultati osservabili sui prodotti finiti e agli argomenti che sa fornire al reparto commerciale.

Questa evoluzione è legata alla parallela evoluzione della mentalità del Direttore Qualità, che ha saputo adattare teorie e metodi rendendoli molto operativi e orientati al risultato.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

La remunerazione rimane piuttosto stabile nel tempo, come lo è la funzione.

## RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
10/20 anni esperienza	55.000	65.000	55.000	60.000	70.000	75.000
> 20 anni esperienza	65.000	75.000	60.000	75.000	100.000	>150.000

\*NS = non significativo





## RESPONSABILE QUALITÀ

### RESPONSABILITÀ

- mette in atto e fa vivere le procedure qualità in base alle normative internazionali e in base alla politica aziendale;
- è il garante della certificazione al proprio livello;
- realizza audit preventivi a tutti gli stadi della produzione;
- identifica e analizza i problemi legati alla qualità e propone azioni correttive;
- è forza propositiva per le migliorie apportabili alla qualità dei prodotti, sempre nel rispetto degli imperativi di mantenimento o di riduzione dei prezzi di produzione;
- interviene presso il cliente al momento delle trattative commerciali e delle riunioni che riguardano tutti i problemi legati alla qualità di prodotti e servizi;
- rappresenta la qualità in seno ai gruppi di progettazione;
- anima la politica di qualità sul sito;
- rappresenta l'azienda nella valutazione dei processi da parte dei clienti;
- prepara gli audit;
- dirige i Tecnici Qualità;
- valuta i fornitori e convalida i loro processi nell'ambito delle norme definite dal gruppo.



### PROFILO/TENDENZA

Di formazione ingegnere, è preferibile che il candidato completi il percorso con una specializzazione nel settore della qualità (livello Master).

È una funzione che esige molte competenze, poiché richiede la conoscenza delle tecnologie dell'azienda, degli strumenti e dei metodi specifici della politica di qualità, valutando i risparmi che da tale politica risultano.

La qualità diventa un mezzo per differenziare il prodotto e per preservare i margini finanziari: la grande produzione in serie resta la migliore scuola di apprendistato per la qualità. Il Responsabile Qualità, grazie alla sua influenza su numerosi aspetti dell'azienda, deve essere capace di imporsi.

Deve, oltre che dirigere la sua squadra, inculcare la politica della qualità ai differenti servizi, sovente percepita in un primo tempo come ostacolante.

Il sostegno dei superiori gerarchici si rivela dunque essenziale per il successo della missione. In caso di contatti con aziende internazionali, la conoscenza di almeno una lingua straniera si profila come necessaria.

La posizione di Ingegnere Qualità è aperta agli esordienti se il settore qualità è già esistente in seno all'azienda. In caso contrario, un ingegnere agli inizi avrà difficoltà a imporsi.

Occorre notare che gli aspetti relativi ai fornitori (valutazioni, audit) hanno tendenza a svilupparsi e richiedono da parte dell'Ingegnere Qualità una spiccata sensibilità a tali processi. La funzione di Responsabile Qualità è in stagnazione. In effetti numerose aziende si sono già dotate di questa figura, e le specializzazioni che ruotano intorno alla qualità sono generalmente apprezzate dagli studenti.

# EVOLUZIONE

L'Ingegnere Qualità può accedere alla posizione di Direttore Qualità dopo qualche anno di espletamento di questa funzione.

Nelle grandi imprese, è possibile che, prima di diventare Direttore, passi a ricoprire la funzione di Ingegnere Qualità nei differenti siti produttivi.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
Esperienza	Min	Max	Min	Max	Min	Max
5 anni esperienza	35.000	40.000	35.000	40.000	35.000	40.000
10/20 anni esperienza	40.000	45.000	40.000	50.000	45.000	55.000
> 20 anni esperienza	45.000	55.000	50.000	60.000	55.000	60.000

\*NS = non significativo





## HSE MANAGER

### RESPONSABILITÀ

- valuta i rischi ambientali e adotta i piani d'azione che consentono di garantire o di massimizzare la sicurezza del personale, dell'igiene e dell'ambiente (controllo della qualità delle emissioni, del funzionamento delle costruzioni, delle condizioni di evacuazione, etc.);
- sensibilizza il personale dell'azienda affinché le misure igiene, sicurezza e ambiente siano applicate a tutti i livelli;
- dirige una squadra che può essere dislocata su più siti;
- elabora una politica di comunicazione destinata al pubblico generale, ai rappresentanti politici locali e ai rappresentanti dei movimenti ecologisti;
- forma il personale dello stabilimento ai sistemi di gestione della sicurezza;
- rappresenta l'azienda presso le autorità amministrative;
- partecipa agli audit sulla sicurezza e alle valutazioni di conformità.



### PROFILO/TENDENZA

Essendo una funzione centralizzata con la responsabilità su tutti i processi aziendali, il Direttore Ambiente deve conoscere in maniera approfondita tutte le attività e le tecniche di produzione.

La formazione ideale è quella in Ingegneria Ambientale, poiché apporta un'elevata sensibilizzazione ai rischi. Tuttavia, in quanto l'ambiente implica la messa in gioco di ambiti molteplici, il Responsabile Ambiente deve essere polivalente. È una posizione che nella maggioranza dei casi si ottiene per promozione interna in aziende a dimensione internazionale.

Il Direttore Ambiente, Sicurezza, Igiene deve avere spiccato senso del dialogo, attitudine alla negoziazione nonché facoltà persuasive. Deve anche saper resistere alle pressioni, tanto interne quanto esterne, poiché un buon numero delle sue scelte possono apparire come ostacolanti agli occhi dei direttori funzionali. Da ormai qualche anno, la nozione di sviluppo sostenibile è sempre più riconosciuta dalle aziende.

La maggior parte dei servizi diretti dal Direttore Ambiente, Sicurezza, Igiene sono normalmente piccole unità che non superano i 10 elementi (la media è di circa 4 persone). Questa funzione non sarà dunque particolarmente generatrice di impieghi, tanto più che sono interessati solo profili che vantano una solida esperienza.

Occorre tuttavia sottolineare come le politiche di sviluppo sostenibile coinvolgano una serie di altri molteplici aspetti (politica commerciale, acquisti, relazioni sociali) e non vanno pertanto confuse con la politica igiene, sicurezza e ambiente.

### EVOLUZIONE

L'Ingegnere Qualità può accedere alla posizione di Direttore Qualità dopo qualche anno di espletamento di questa funzione.

Nelle grandi imprese, è possibile che, prima di diventare Direttore, passi a ricoprire la funzione di Ingegnere Qualità nei differenti siti produttivi.



## RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
10/20 anni esperienza	45.000	50.000	50.000	60.000	50.000	70.000
> 20 anni esperienza	50.000	70.000	60.000	90.000	70.000	100.000

\*NS = non significativo





## HSE ENGINEER

### RESPONSABILITÀ

- propone una politica globale per il miglioramento delle prestazioni ambientali dell'azienda (investimenti, modificazione dei procedimenti, formazione del personale, etc.);
- definisce le priorità e i budget necessari a intraprendere tale politica;
- è garante della conformità delle strumentazioni e delle protezioni individuali rispetto alle costrizioni ambientali;
- realizza (analisi ambientale del sito, programmazione di azioni) e controlla il sistema di gestione ambientale (ISO 14000) dell'azienda;
- propone e difende qualunque miglioria, tanto industriale quanto organizzativa, al fine di ridurre i rischi di inquinamento;
- segue, sul campo, l'applicazione della politica che ha definito;
- porta avanti azioni informative, di formazione e di consulenza relative alle sue aree di competenza;
- controlla il rispetto delle consegne in materia ambientale;
- segue i risultati (analisi) dei procedimenti di trattamento applicati all'interno dell'azienda (depurazione dei fumi, dell'acqua, tassi di riciclaggio degli scarti, etc);
- garantisce il monitoraggio regolamentare;
- rappresenta l'azienda presso le autorità locali.



### PROFILO/TENDENZA

È una posizione che si adatta ai profili di Ingegneri che hanno maturato brevi ma significative esperienze nel settore ambiente (3-5 anni esperienza).

Deve essere persuasivo nel proporre i cambiamenti in linea con una politica di cost saving e di soddisfazione del personale. Inoltre, deve dar prova di estremo rigore per quanto riguarda l'applicazione di norme e regolamenti.

Riveste a tal titolo il ruolo di referente normativo e deve imperativamente tenersi informato sui nuovi obblighi. La capacità di conoscerne l'applicazione su altri siti industriali (concorrenti o meno) sarà determinante per la sua efficacia in questa posizione.

Poco frequente nelle piccole e medie imprese industriali fino a pochi anni fa, questa posizione è oggi usata nei siti industriali.

### EVOLUZIONE

È una posizione che, per la sua natura trasversale, offre la possibilità di sviluppare competenze comunicative, di rigore e di ascolto dell'altro.

Ha frequenti relazioni con i servizi qualità e nuovi lavori, e un'evoluzione della carriera verso tali funzioni è assolutamente nella norma.

## RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	35.000	40.000	40.000	45.000	45.000	55.000
10 / 20 anni esperienza	40.000	50.000	45.000	55.000	55.000	56.000

\*NS = non significativo





## PROJECT DIRECTOR

### RESPONSABILITÀ

- dirige e coordina l'insieme dei progetti di sua competenza, coadiuvato dai Project Manager assegnati ad ogni commessa e in linea con le direttive dell'ufficio tecnico;
- supervisiona il corretto svolgimento delle differenti tappe dei progetti,
- facendo attenzione a mantenere, se non addirittura a migliorare, i margini;
- risponde del raggiungimento degli obiettivi e del budget del suo perimetro;
- interviene nel corso di riunioni strategiche con i clienti o durante situazioni critiche che possano richiedere un intervento da parte della direzione;
- garantisce il monitoraggio tecnico delle commesse di cui si occupa, oltre a un monitoraggio relazionale in maniera da poter cooptare alcune risorse in caso di carenza interna.



### PROFILO/TENDENZA

Ingegnere di formazione, il Project Director ha esercitato per almeno 5 anni la funzione di Project Manager, e ciò gli ha conferito un background sufficiente a formare e consigliare i suoi riporti diretti.

Vero e proprio referente, spesso sollecitato in caso di situazioni critiche o di derive del progetto, il Project Director ha un ruolo preponderante nell'immagine e nella reputazione della società che lo impiega.

La sua capacità di risolvere situazioni delicate, interne ma soprattutto relative al cliente, gli conferisce una credibilità e una reputazione che sono i garanti del suo successo futuro.

È evidente che tenendo conto del contesto internazionale dei progetti, la padronanza di 2 o addirittura 3 lingue è indispensabile.

### EVOLUZIONE

Questa funzione, al suo apice, costituisce un approdo di carriera. La remunerazione, non sempre soggetta a limitazione, può evolvere in termini di vero e proprio riconoscimento dell'operato.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

Le remunerazioni evolvono verso l'alto in ragione dell'esperienza, della tipologia di commesse e della professionalità maturata dai candidati.

Le aziende che intervengono nel settore dell'Oil&Gas e dell'Energia non possono permettersi, in ragione del numero e della complessità dei progetti, di lasciarsi sfuggire profili-chiave come questi. La remunerazione è tipicamente comprensiva di una parte variabile che può raggiungere il 40% del valore complessivo.



## RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
10/20 anni esperienza	90.000	100.000	90.000	100.000	110.000	130.000
> 20 anni esperienza	100.000	120.000	100.000	14.000	> 150.000	> 300.000

\*NS = non significativo





## DISCIPLINE LEADER

### RESPONSABILITÀ

- Coordinamento delle risorse sullo sviluppo delle differenti commesse;
- Organizzazione e gestione delle attività in riferimento alle esigenze dei Project Manager;
- Verifica dello sviluppo delle fasi di avanzamento dei progetti sulle competenze strumentali e di automazione;
- Gestione e supervisione dei vendor esterni sulla disciplina;
- Supporto alla definizione delle risorse umane e finanziarie necessarie alla realizzazione del progetto.

### PROFILO/TENDENZA

Ingegnere di formazione, il Discipline Leader ha esercitato per almeno 7 anni la funzione di Project Engineer di disciplina, e ciò gli ha conferito un background sufficiente a formare e consigliare i suoi riporti diretti.

Il Discipline Leader ha un ruolo di coordinamento della disciplina di riferimento (processo, civile, strumentazione, meccanica, macchine rotanti, ecc..) gestendo i team di progettisti in funzione delle commesse.

Anche in questo caso, il contesto internazionale dei progetti imputa le necessità di conoscere 2 lingue è indispensabile.

### EVOLUZIONE

Questa funzione può portare a concorrere, insieme agli altri Discipline Leader, al ruolo di Project Director.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

Le remunerazioni evolvono verso l'alto in ragione dell'esperienza, della tipologia di commesse e della professionalità maturata dai candidati. La remunerazione è tipicamente comprensiva di una parte variabile che può raggiungere il 15% del valore complessivo.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
10/20 anni esperienza	50.000	60.000	60.000	70.000	70.000	80.000
> 20 anni esperienza	70.000	80.000	80.000	90.000	90.000	100.000

\*NS = non significativo





## PROJECT MANAGER

### RESPONSABILITÀ

- Identificazione e pianificazione degli obiettivi del progetto da raggiungere in accordo alle prescrizioni del contratto, gestendo direttamente i rapporti con il cliente;
- Controllo e coordinamento delle attività di ingegneria, fornitura, montaggio ed installazione;
- Coordinamento delle attività tecniche collegate all'approvvigionamento dei materiali;
- Gestione, coordinamento e controllo del progetto, nel pieno rispetto dei termini contrattuali e verifica periodica dello stato di avanzamento delle attività programmate;
- Pianificazione e controllo in termini di tempo e di costi delle attività dei contrattisti coinvolti nel progetto;
- Gestione della documentazione tecnica interna e dei contrattisti;
- Definizione delle risorse umane e finanziarie necessarie alla realizzazione del progetto.

### PROFILO/TENDENZA

Ingegnere di formazione, il Project Manager ha esercitato per almeno 5 anni la funzione di Project Engineer interdisciplinare, e ciò gli ha conferito un background sufficiente nella gestione delle commesse dal punto di vista tecnico.

Il Project Manager ha un ruolo di coordinamento e gestione delle commesse legato ai tempi e costi delle stesse. Il contesto internazionale dei progetti imputa le necessità di conoscere 2 lingue.

### EVOLUZIONE

Questa funzione può portare a concorrere, insieme agli altri Project Manager, al ruolo di Project Director.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

Le remunerazioni evolvono verso l'alto in ragione dell'esperienza, della tipologia di commesse e della professionalità maturata dai candidati. La remunerazione è tipicamente comprensiva di una parte variabile che può raggiungere il 20% del valore complessivo.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
10/20 anni esperienza	50.000	60.000	60.000	70.000	70.000	80.000
> 20 anni esperienza	70.000	80.000	80.000	90.000	90.000	100.000

\*NS = non significativo





## PROJECT ENGINEER

### RESPONSABILITÀ

- si occupa di tutta la parte tecnica di sviluppo commessa, curando i rapporti tecnici con la controparte del cliente o dell'ingegneria committente;
- pianifica le fasi di progettazione in base ai tempi di esecuzione stabiliti dalla commessa, definendo i tempi di emissione dei documenti tecnici e richieste di acquisto;
- organizza, coordina e gestisce le attività di progettazione (disegni e calcoli), oltre che controllare personalmente che le specifiche contrattuali e i codici di calcolo/costruzione siano rispettati. I documenti redatti vengono inviati al cliente e distribuiti ai vari dipartimenti per la prosecuzione delle attività di competenza;
- elabora procedure, schede materiali, disegni di lavorazione per le richieste d'acquisto e in fase di emissione ordini materiali segue gli allineamenti tecnici. Effettua vaglio tecnico di quanto proposto dai fornitori che suggeriscono alternative;
- durante tutta la fase di progettazione si interfaccia con i vari dipartimenti per condividere scelte di fabbricazione/lavorazione e saldatura. In fase di fabbricazione segue l'avanzamento della di tipo matriciale, facendo da interfaccia tra squadra e cliente;

### PROFILO/TENDENZA

Ingegnere di formazione, il Project Engineer ha spesso alle spalle una prima esperienza in progettazione, metodi o produzione, che gli ha consentito di acquisire la conoscenza del prodotto, dei meccanismi della sua azienda nonché la maturità necessaria per questa funzione.

Considerando l'internazionalizzazione dei mercati, il candidato poliglotta sarà molto ricercato..

### EVOLUZIONE

L'evoluzione può avvenire in maniera trasversale, verso una funzione operativa, oppure in seno alla struttura dei progetti, se possibile, assumendo la responsabilità dei progetti gestendone tempi e costi.

Il Project Engineer diventa così Project Manager.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

Le remunerazioni evolvono verso l'alto in ragione dell'esperienza, della tipologia di commesse e della professionalità maturata dai candidati. La remunerazione è tipicamente comprensiva di una parte variabile che può raggiungere il 20% del valore complessivo.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	40.000	45.000	45.000	50.000	45.000	50.000
10/20 anni esperienza	50.000	60.000	55.000	65.000	60.000	70.000

\*NS = non significativo



## PROPOSAL/BID MANAGER

### RESPONSABILITÀ

- si fa carico dell'insieme degli studi del costo di progetti di installazioni di impianti, che possono comprendere opere grosse e/o interventi secondari su operazioni riguardanti commesse industriali e impiantistiche, di nuova costruzione o in ristrutturazione ("revamping");
- analizza i dossier delle gare d'appalto e l'insieme dei documenti contrattuali riguardanti le operazioni da valutare;
- realizza il preventivo delle commesse con costo da valutare su progetto o sul campo;
- valuta il dossier in relazione con il Project Director/Project Manager e l'Ufficio Tecnico;
- consulta i subappaltatori e i fornitori;
- costituisce il dossier dell'offerta per la gara d'appalto (redazione dei documenti scritti e preventivi);
- propone varianti e soluzioni tecniche che consentano di presentare un'offerta finanziariamente competitiva e/o tecnicamente di successo;
- partecipa alla trattativa del contratto con il cliente e con il responsabile commerciale o il Project Director;
- garantisce il passaggio del dossier alle squadre di progetto.



### PROFILO/TENDENZA

Ingegnere di formazione generale, se possibile con una specializzazione nei processi industriali o un master ad hoc, il Proposal/Tender Manager deve dimostrare grandi doti di organizzazione e rigore.

Sa lavorare nell'urgenza e sotto forte pressione. Necessaria la conoscenza di almeno due lingue europee, dato il frequente contatto con clienti e fornitori.

### EVOLUZIONE

La carriera del Proposal/Tender Manager evolve dopo qualche anno di esperienza verso funzioni di Project Manager/Project Director, più raramente verso posizioni più spiccatamente commerciali.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

La parte variabile della retribuzione per il Proposal/Tender Manager può arrivare ad un 25% del valore complessivo.

## RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 60 M		60 M < Fatturato < 150 M		Fatturato > 150 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	45.000	60.000	45.000	65.000	40.000	70.000
> 10 anni esperienza	50.000	65.000	60.000	80.000	70.000	100.000

\*NS = non significativo





## APPLICATION ENGINEER

### RESPONSABILITÀ

- in collaborazione con i Responsabili Key Account interviene sulle parti tecniche delle offerte contrattuali;
- garantisce l'interfaccia tecnica tra le squadre commerciali e i centri tecnici in Italia o in Europa;
- costituisce inoltre un collegamento tra i centri tecnici clienti e i servizi interni dell'azienda, includendo gli aspetti qualità, servizio clienti e tempistica;
- partecipa talvolta alle trattative commerciali e assiste eventualmente il servizio commerciale nel lavoro di prospezione;
- interviene anche in fase di progetto, collaborando con i capi progetto per "il periodo di commercializzazione" quando sono necessarie precisazioni sullo storico contrattuale o quando sono stati proposti sviluppi;
- ricopre inoltre il ruolo dell'esperto per le tecnologie o specifiche gamme di prodotti.

### PROFILO/TENDENZA

Ingegnere di formazione, il candidato per questo tipo di funzione deve presentare reali capacità relazionali ma anche una sensibilità commerciale molto spiccata. È un tipo di funzione supporto che richiede una reale perizia tecnica; ciò ne fa una posizione completa.

Questa completezza data da qualità tecniche e relazionali lo rende un profilo molto ricercato, soprattutto quando il candidato ha padronanza di più lingue straniere.

### EVOLUZIONE

La funzione dell'Application Engineer è molto richiesta nel settore automotive, e ciò consente ai candidati che abbiano occupato questo ruolo di evolvere per esempio verso la gestione di progetti oppure verso una funzione di Key Account per un costruttore di automobili. È raro passare tutta la carriera in questa posizione.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

La remunerazione dell'Ingegnere Applicativo include spesso una parte variabile che può andare fino al 20%. Nella tavola seguente è inclusa in misura corrispondente al 10%. Viene talvolta proposta un'auto aziendale.

RETRIBUZIONE						
Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
Esperienza	Min	Max	Min	Max	Min	Max
5 anni esperienza	40.000	50.000	40.000	50.000	45.000	55.000
10/20 anni esperienza	45.000	55.000	45.000	55.000	45.000	60.000

\*NS = non significativo





## COMMISSIONING/START UP ENGINEER

### RESPONSABILITÀ

- è incaricato di mettere in opera, sul sito di installazione, le attrezzature fino al collaudo con il cliente;
- in base alle organizzazioni, alla dimensione degli affari e delle squadre implicate, può anche partecipare all'installazione dei macchinari;
- intermediario delle squadre di engineering sul campo, consente di trasmettere ai superiori gli eventuali problemi riscontrati e pertanto di migliorare l'affidabilità delle attrezzature;
- all'occorrenza, interviene durante le fasi di manutenzione (preventiva e curativa) al fine di riazionare le macchine;
- fa sovente affidamento a squadre reperite con contratti di subappalto locale, che deve guidare.



### PROFILO/TENDENZA

Il Commissioning/Start Up Engineer proviene normalmente da una facoltà di Ingegneria a indirizzo Meccanico/Automazione o più tipicamente è un perito con ampie esperienze direttamente sul campo.

Per via delle tecnologie che si trova a utilizzare, deve avere una buona comprensione complessiva delle attrezzature e deve poter dialogare facilmente con specialisti dell'elettricità, del controllo-comando, delle automazioni, dei processi, della strumentazione e perfino della meccanica e idraulica.

Tenuto conto dei siti in cui opera e delle limitazioni logistiche, deve avere una pronunciata passione per i ruoli autonomi e di responsabilità e amare il lavoro sul campo.

### EVOLUZIONE

L'approfondita conoscenza delle macchine gli consente in seguito di fare carriera in funzioni differenti: engineering e gestione di progetti.

### STUDIO RETRIBUTIVO IN BASE AGLI ANNI DI ESPERIENZA

A causa dei frequentissimi spostamenti per periodi che possono andare da una settimana a più mesi in generale, la remunerazione degli ingegneri di messa in esercizio si articola intorno a una base fissa completata dal rimborso spese per (grandi) spostamenti che vengono regolarmente maggiorati in funzione del paese in cui interviene. In questo modo la remunerazione globale può talvolta essere raddoppiata grazie a questi rimborsi complementari. La seguente tavola tiene conto unicamente della parte fissa della retribuzione.

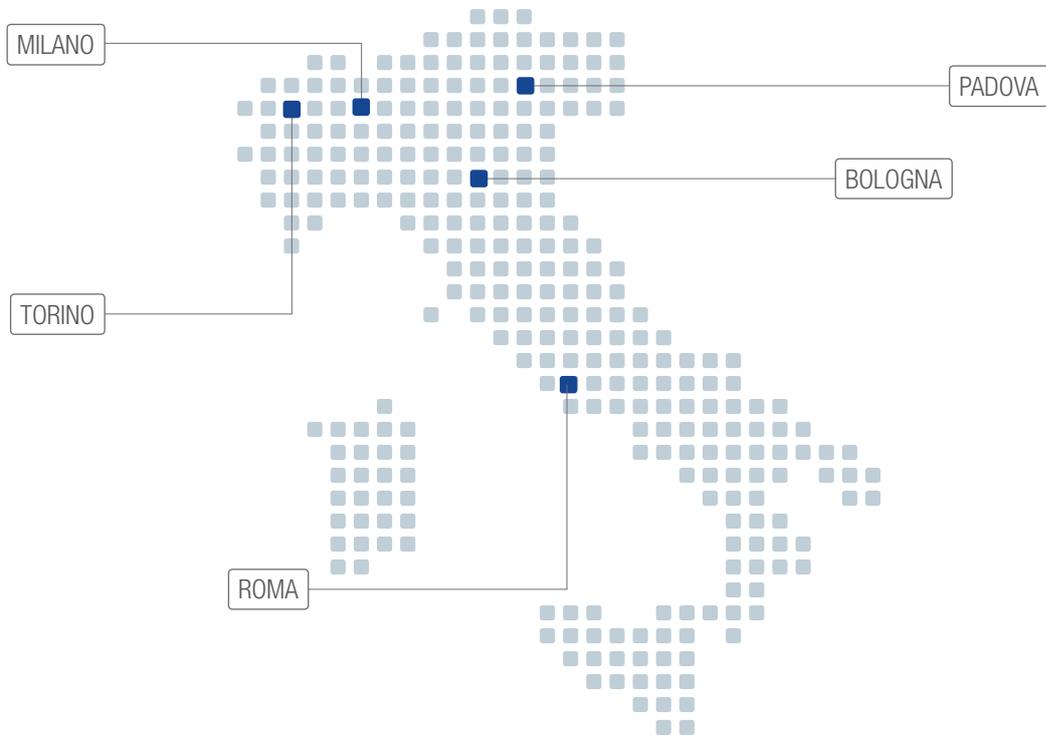


## RETRIBUZIONE

Dimensioni azienda in termini di fatturato	Fatturato < 50 M		50 M < Fatturato < 100 M		Fatturato > 100 M	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Esperienza						
5 anni esperienza	40.000	45.000	40.000	45.000	40.000	45.000
10/20 anni esperienza	45.000	60.000	50.000	60.000	50.000	70.000
> 20 anni esperienza	50.000	70.000	50.000	70.000	60.000	80.000

\*NS = non significativo





**Milano**

Via Spadari 1  
20123 Milano  
Tel. 0039 02 806 800 1

**Roma**

Via Arcangelo Corelli 10  
00198 Roma  
Tel. 0039 06 853 770 1

**Torino**

Via G. Botero 18  
10122 Torino  
Tel. 0039 011 55 70 555

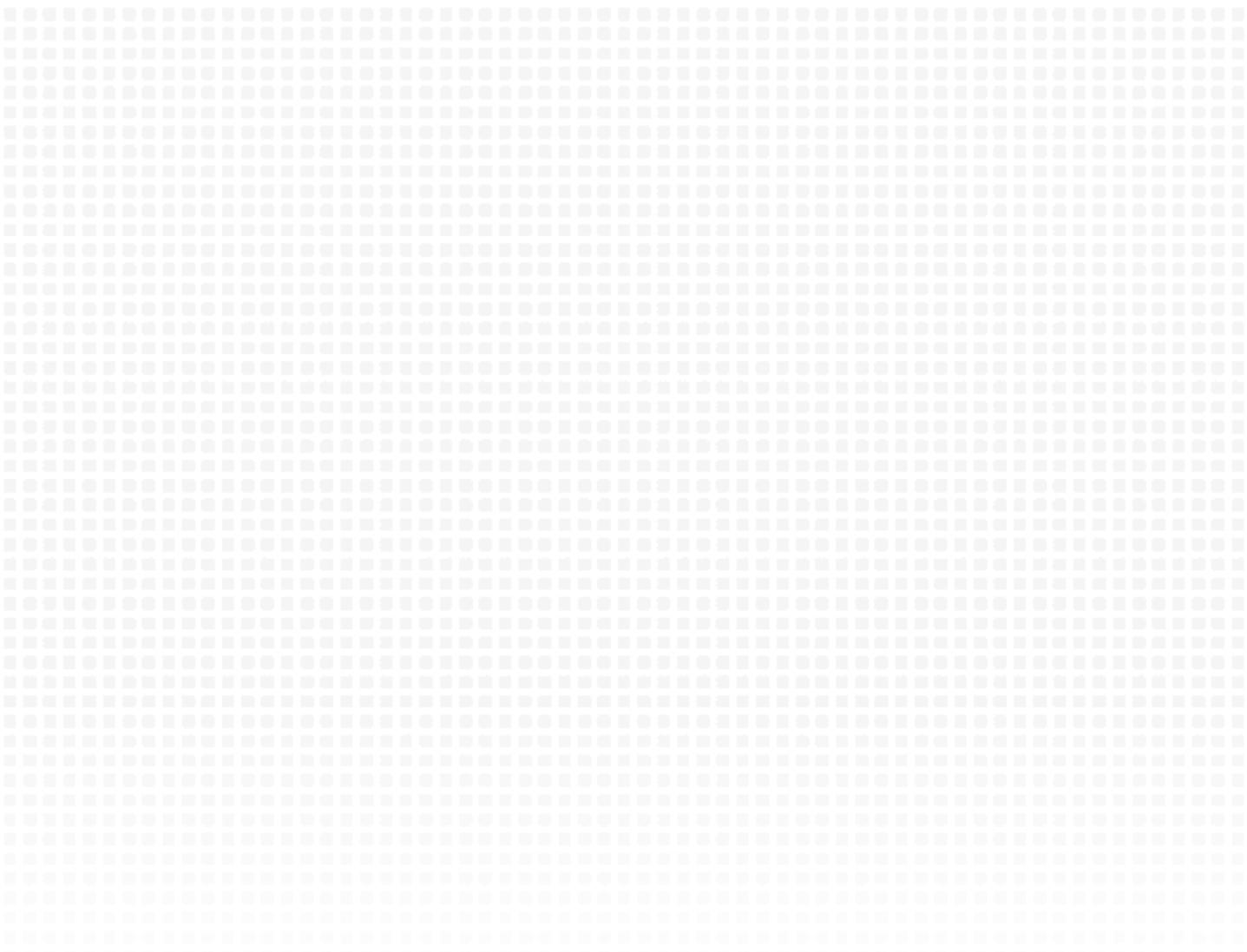
**Bologna**

Via Calzolerie 2  
40125 Bologna  
Tel. 0039 051 09 23 091

**Padova**

Via Cesare Battisti 3  
35121 Padova  
Tel. 0039 049 7844 101





# Michael Page