

Politiche di compensation e livelli retributivi: il quadro italiano

Simonetta Cavasin

Miriam Quarti



ASSOLOMBARDA
Servizi

**Soluzioni concrete
per lo sviluppo delle imprese.**



TOTAL REWARD

COMPENSATION

WELFARE

TALENT &
PERFORMANCE

AMBIENTE
DI LAVORO

Indagini retributive

Struttura database e fonti dati

STRUTTURA DATABASE

SETTORE DI RIFERIMENTO

INDUSTRY 11

SECTOR 34

ACTIVITY 55

MATCHING

AREA 37

PROFESSIONALE

DISCIPLINA 145

JOB TITLE 1009

FONTI DEL DATABASE



OD&M Consulting è una società leader nel settore delle analisi retributive grazie ad un database di raccolta multicanale:

- Le OD&M Web-based Salary Survey che alimentano il Database INTERNAZIONALE CORE – Compensation REsearch
- FOCUS ITALY: fa riferimento a oltre 1.900.000 profili retributivi raccolti a partire dal 2001.. I trend relativi al 2016 fanno riferimento a ca 60.000 profili retributivi.
- Progetti di consulenza con clienti nazionali e multinazionali attraverso indagini ad hoc
- Piattaforme Internet dedicati a raccogliere i livelli retributivi dei lavoratori
- Altre fonti derivanti dalla nostra attività di consulenza per progetti di Reward svolti a livello nazionale e internazionale

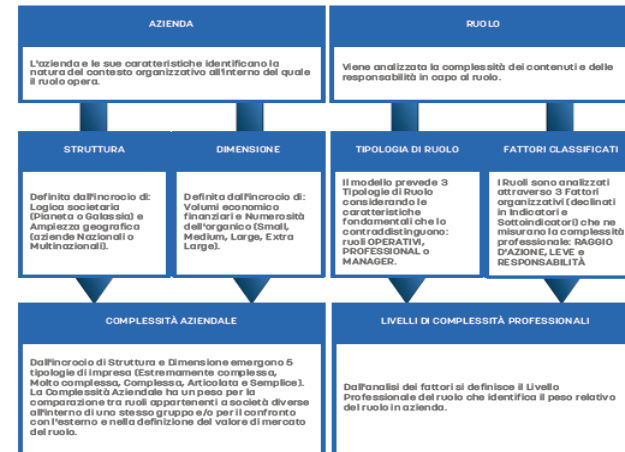
Questo approccio di raccolta dati multicanale ha permesso a OD&M di costruire negli anni uno dei più consistenti database di profili retributivi presenti sul mercato.

Approccio tipicamente ITALIANO che risponde a esigenze di LETTURA DEL MERCATO ESTERNO.



- ◆ Il Rapporto sulle retribuzioni fornisce nel dettaglio le informazioni sul mercato delle professioni contribuendo all'individuazione di linee di tendenza.
- ◆ Le rilevazioni effettuate da OD&M sulle aziende italiane tengono monitorato nel corso del tempo il "valore di mercato" di una professione e quanto il mercato per quella stessa professione è disposto a spendere. Non è oggetto di analisi, invece, la crescita retributiva di una specifica persona.
- ◆ Le professioni osservate riguardano tutti i dipendenti del settore imprese (grandi, medie e piccole) e fanno riferimento ad un universo lavorativo di oltre 15 milioni di persone. Non sono oggetto dell'analisi i dipendenti dell'amministrazione pubblica.

Approccio NAZIONALE e MULTINAZIONALE che risponde a esigenze di LETTURA DEL LIVELLO DI EQUITÀ RETRIBUTIVA INTERNA E DEL MERCATO ESTERNO.



Il modello permette di identificare in modo ancor più dettagliato il posizionamento retributivo attraverso un lavoro ad hoc sulle singole caratteristiche aziendali e specificità di ruolo legate all'organizzazione

Analisi per categoria

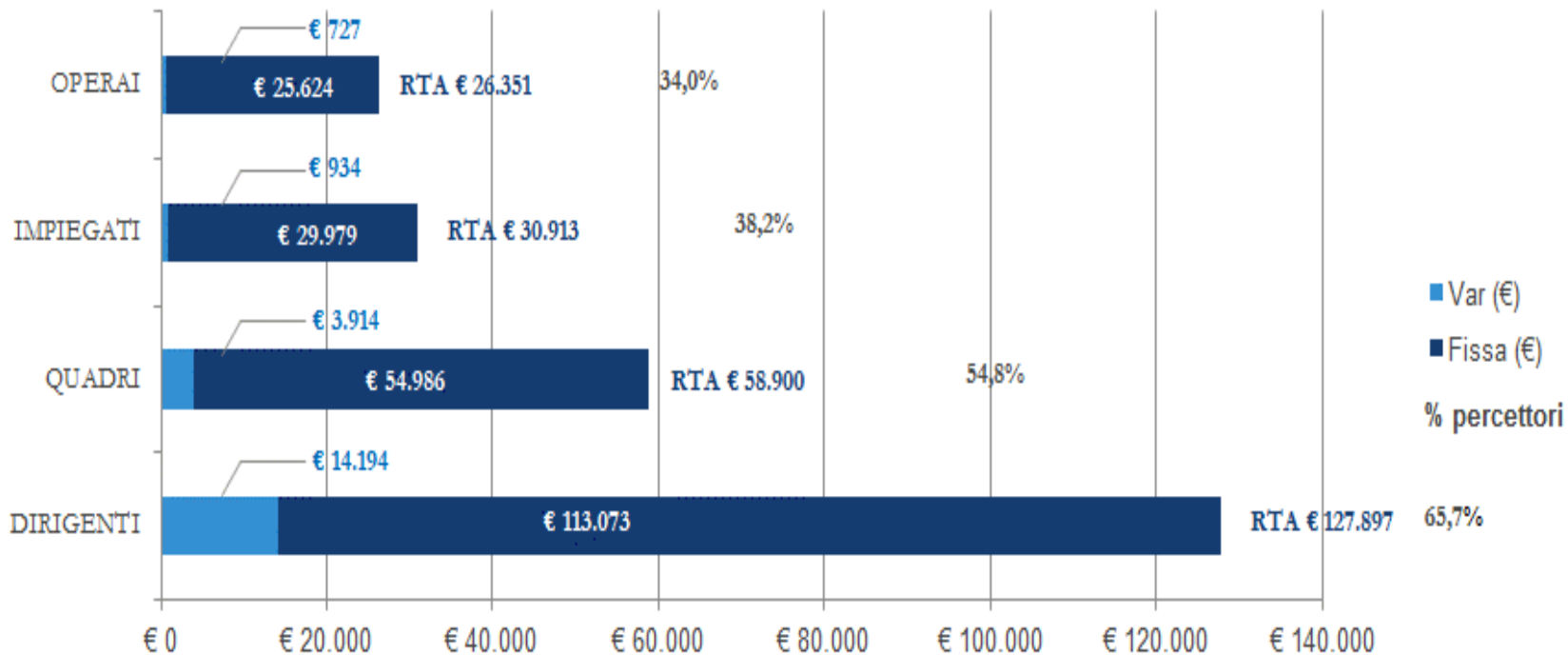
Valori relativi a retribuzione fissa

	2014	2015	2016	Trend 2016-2015
Dirigenti*	€ 103.285	€ 111.416	€ 113.703	2,1%
Quadri	€ 51.901	€ 53.332	€ 54.986	3,1%
Impiegati	€ 29.067	€ 29.320	€ 29.979	2,2%
Operai	€ 24.446	€ 25.623	€ 25.624	0,0%
Tasso di inflazione	0,2%	0,0%	-0,1%	

* Nell'analisi, tra i Dirigenti, sono esclusi gli Executives ed i Top Executives

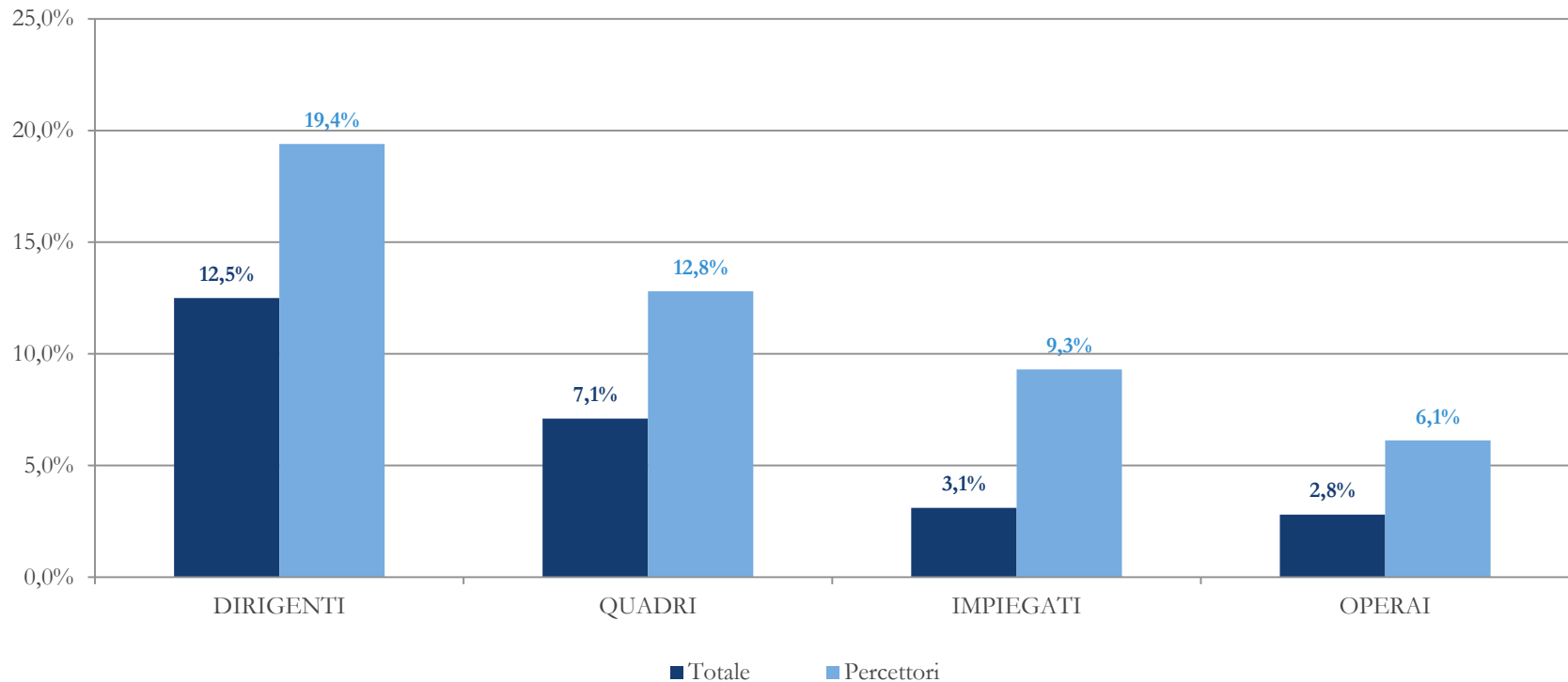
Le retribuzioni in Italia

Retribuzione fissa e variabile



Le retribuzioni in Italia (segue)

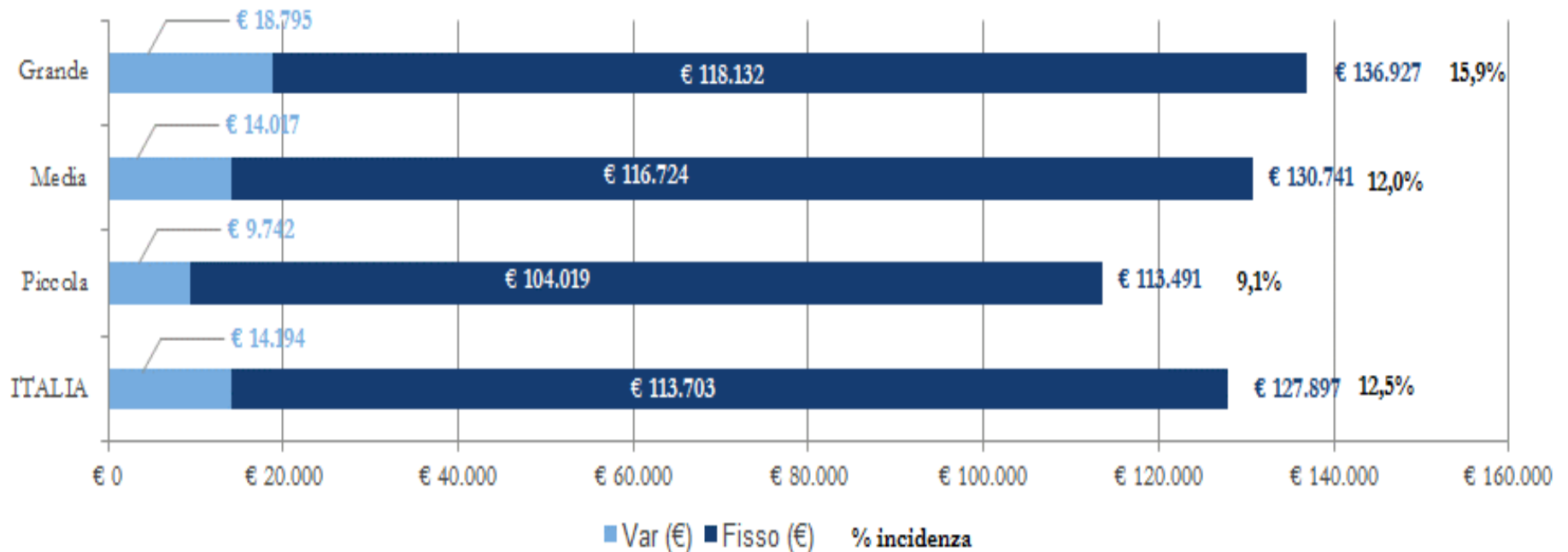
Peso del variabile



Il «peso del variabile» è ottenuto dividendo la retribuzione variabile per la retribuzione fissa (RBA) e moltiplicando il risultato per 100. In questo modo si ottiene quale è il valore medio in percentuale della retribuzione variabile rispetto alla retribuzione fissa. I dati riguardano tutta la popolazione analizzata (quindi anche chi non ha percepito la parte variabile della retribuzione) e quella parte della popolazione che ha effettivamente percepito il variabile

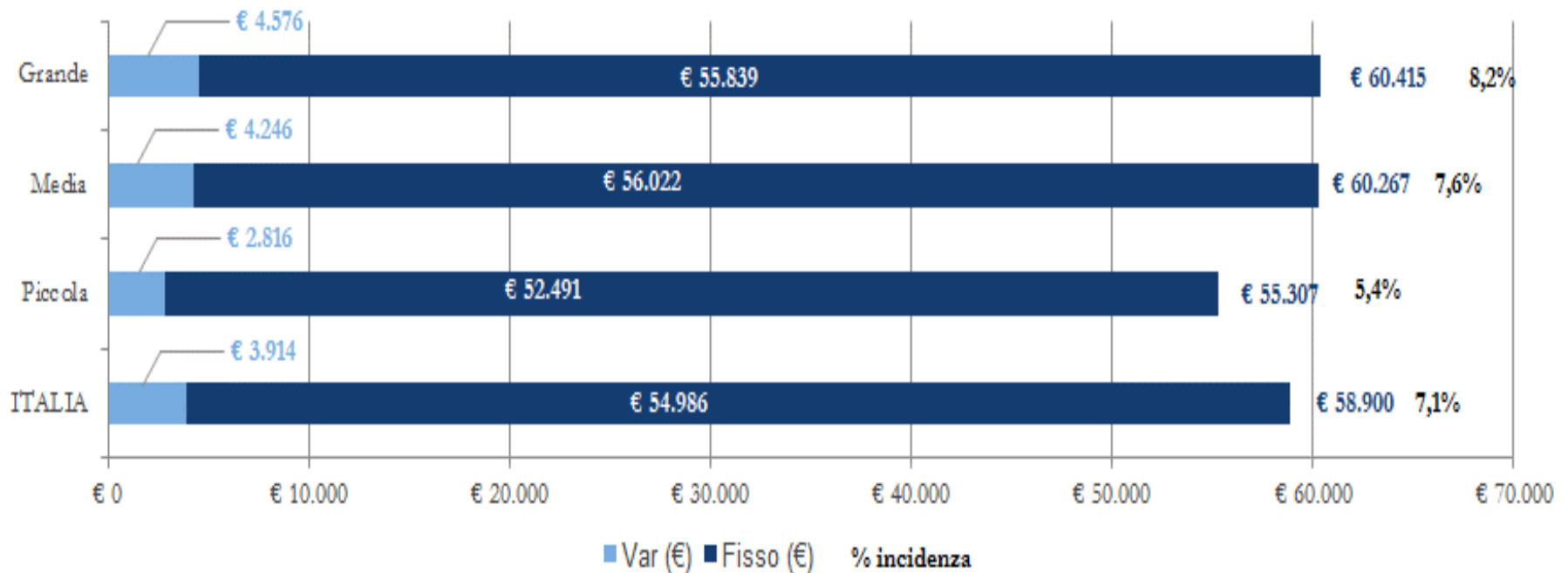
Dimensione aziendale

Dirigenti – RBA, Variabile, RTA



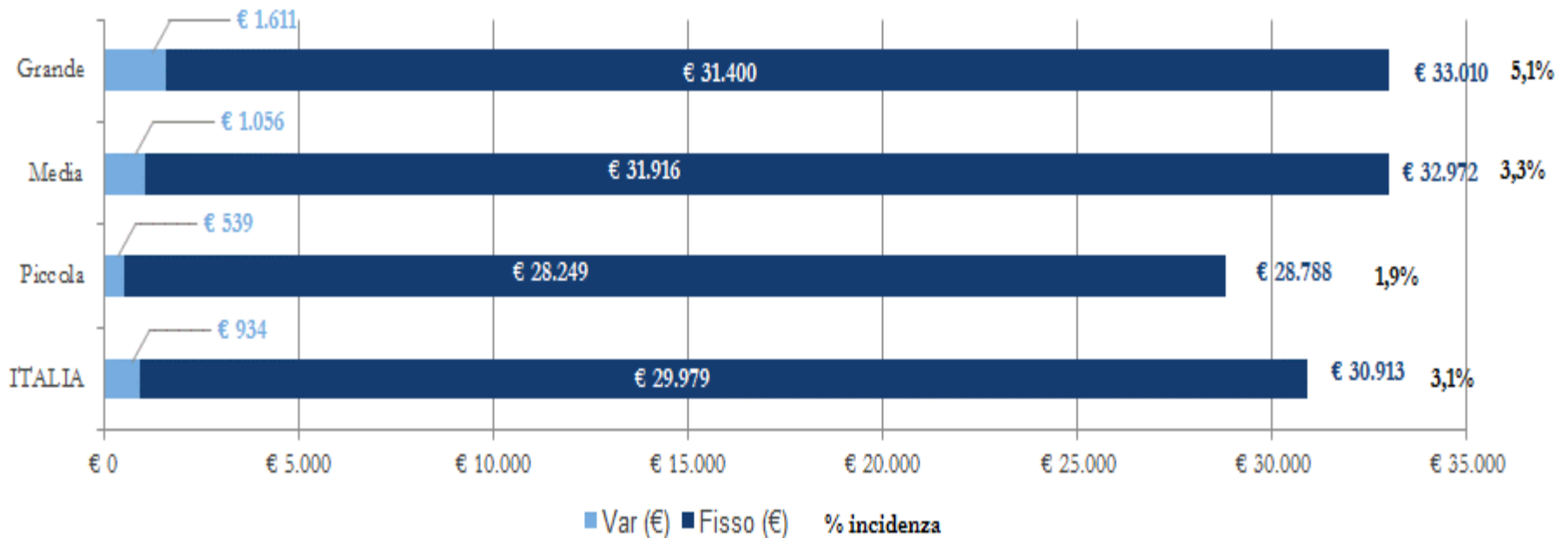
Dimensione aziendale (segue)

Quadri – RBA, Variabile, RTA



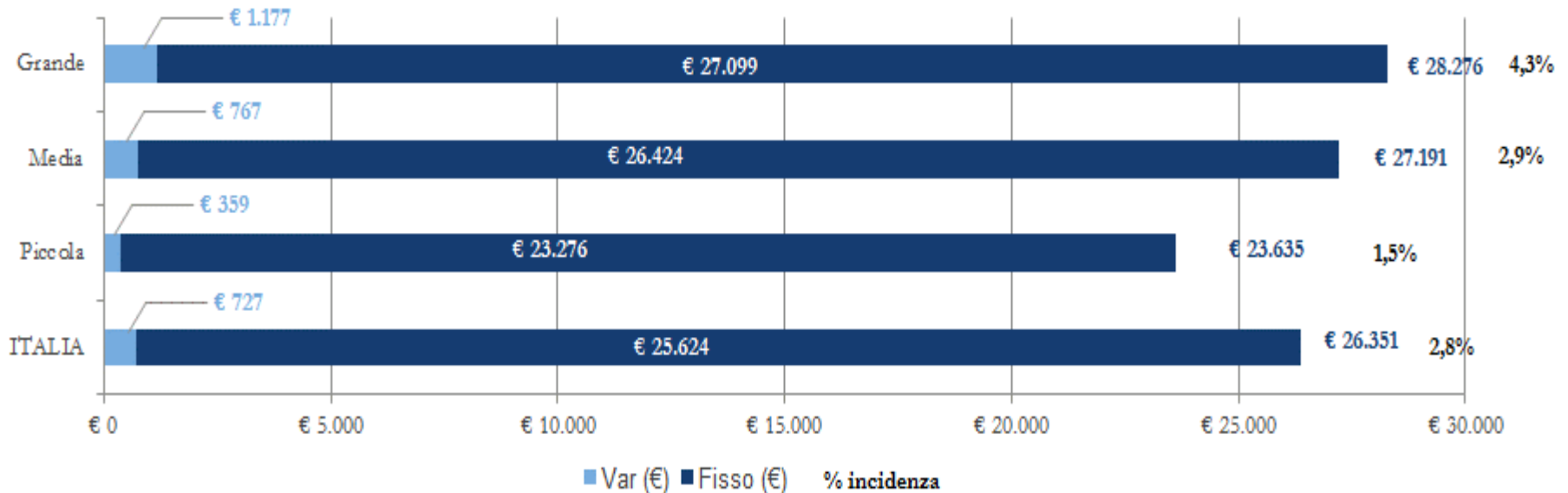
Dimensione aziendale (segue)

Impiegati – RBA, Variabile, RTA



Dimensione aziendale

Operai – RBA, Variabile, RTA



Comparto

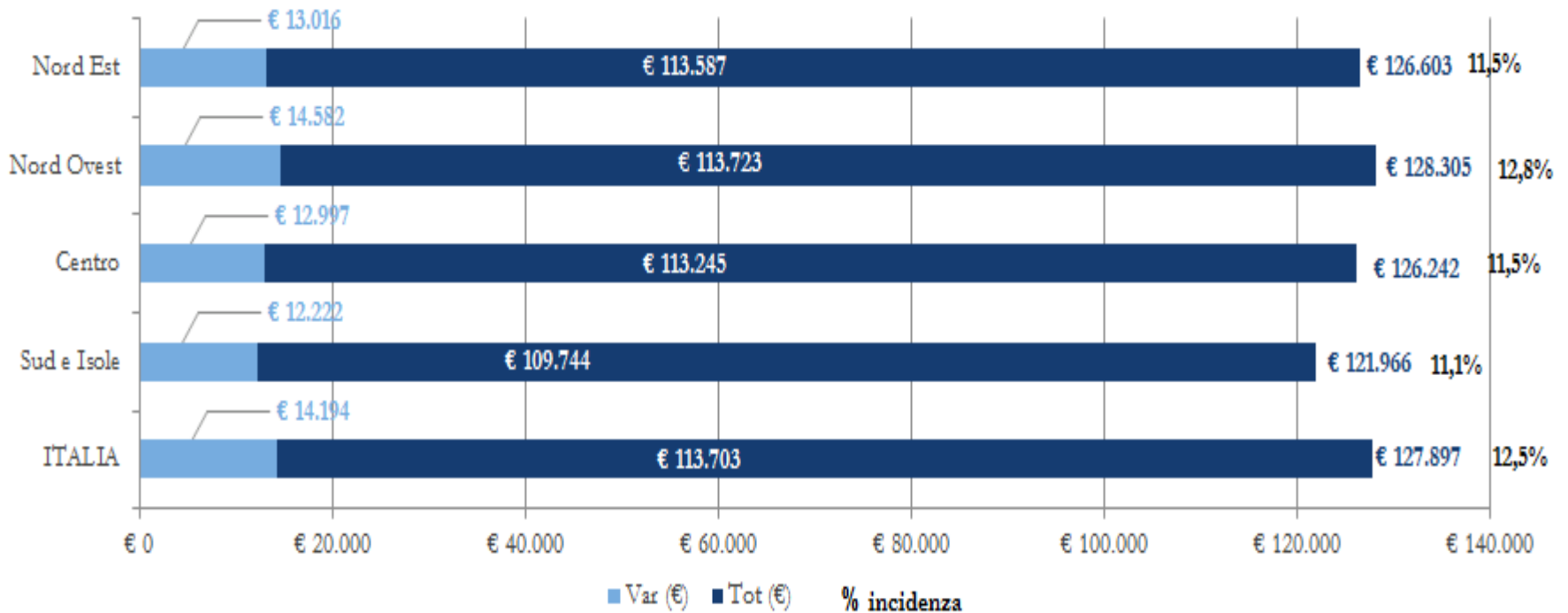
I 5 comparti con le retribuzioni più elevate e i 5 con le retribuzioni meno elevate (RTA)

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai
1	Banche e società finanziarie (€ 143.226)	Industria dell'abbigliamento – Moda (€ 63.507)	Industria petrolifera (€ 36.047)	Farmaceutica (€ 31.299)
2	Industria dell'abbigliamento – Moda (€ 142.246)	Banche e società finanziarie (€ 63.405)	Farmaceutica (€ 35.830)	Industria petrolifera (€ 30.644)
3	Assicurazioni (€ 136.062)	Farmaceutica (€ 63.276)	Fabbricazione macchine e apparecchi meccanici (€ 34.816)	Industria Auto (€ 29.583)
4	Commercio al dettaglio (no GDO) (€ 135.629)	Elettromeccanica (€ 61.582)	Industria Auto (€ 34.358)	Industria Chimica (€ 28.845)
5	Farmaceutica (€ 130.876)	Assicurazioni (€ 61.230)	Industria Elettromeccanica (€ 34.336)	Fabbricazione macchine e apparecchi meccanici (€ 28.334)

5	Grande distribuzione food (€ 112.970)	Pubblici esercizi (€53.983)	Agenzie viaggi/Tour operator (€ 27.443)	Industria Tessile (€ 24.335)
4	Siderurgico, fonderie (€109.886)	Edilizia (€ 53.719)	Comunicazione e advertising (€ 27.137)	Calzaturiero (€ 24.315)
3	Agricoltura, allevamento, ambiente (€ 108.806)	Consulenza e servizi ICT (€ 53.401)	Alberghiero (€ 26.177)	Industria del mobile (€ 24.012)
2	Pubblici esercizi (€ 108.799)	Studi professionali (€ 50.642)	Studi professionali (€ 26.060)	Edilizia (€ 22.868)
1	Alberghiero (€ 108.677)	Alberghiero (€ 49.658)	Pubblici esercizi (€ 25.299)	Corrieri/Trasportatori/Logistica (€ 22.204)

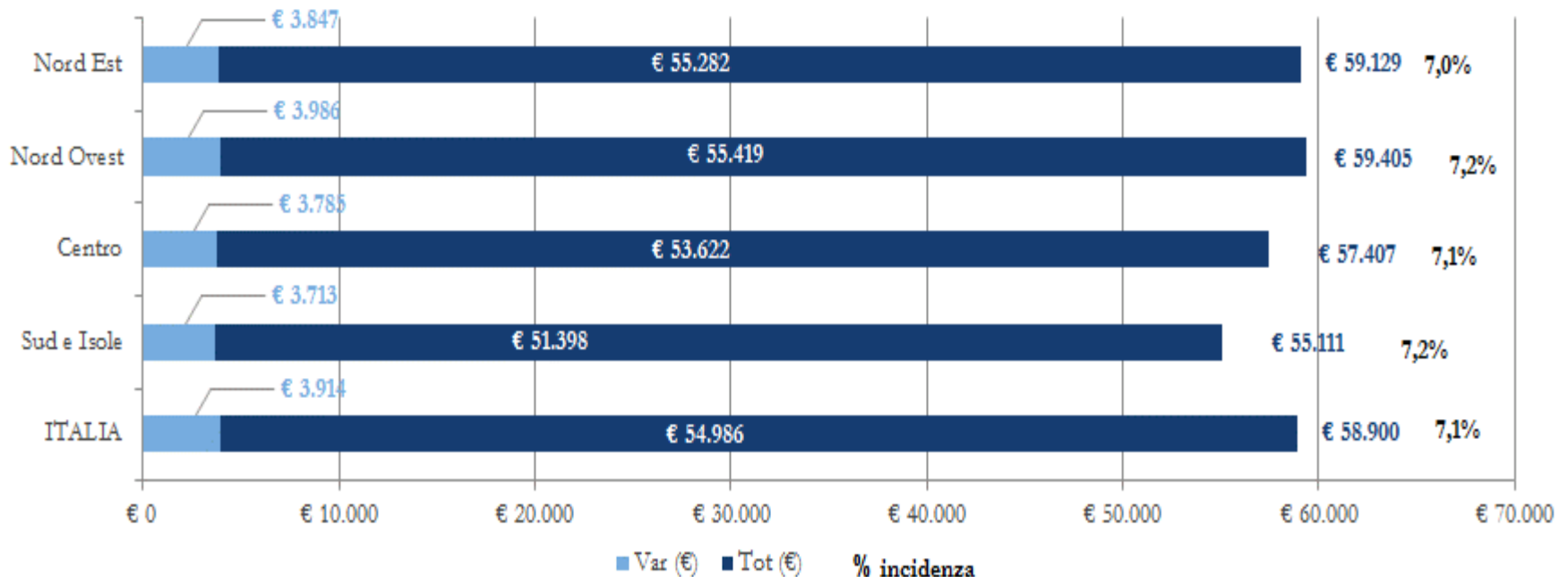
Analisi territoriale

Dirigenti – RBA, Variabile, RTA



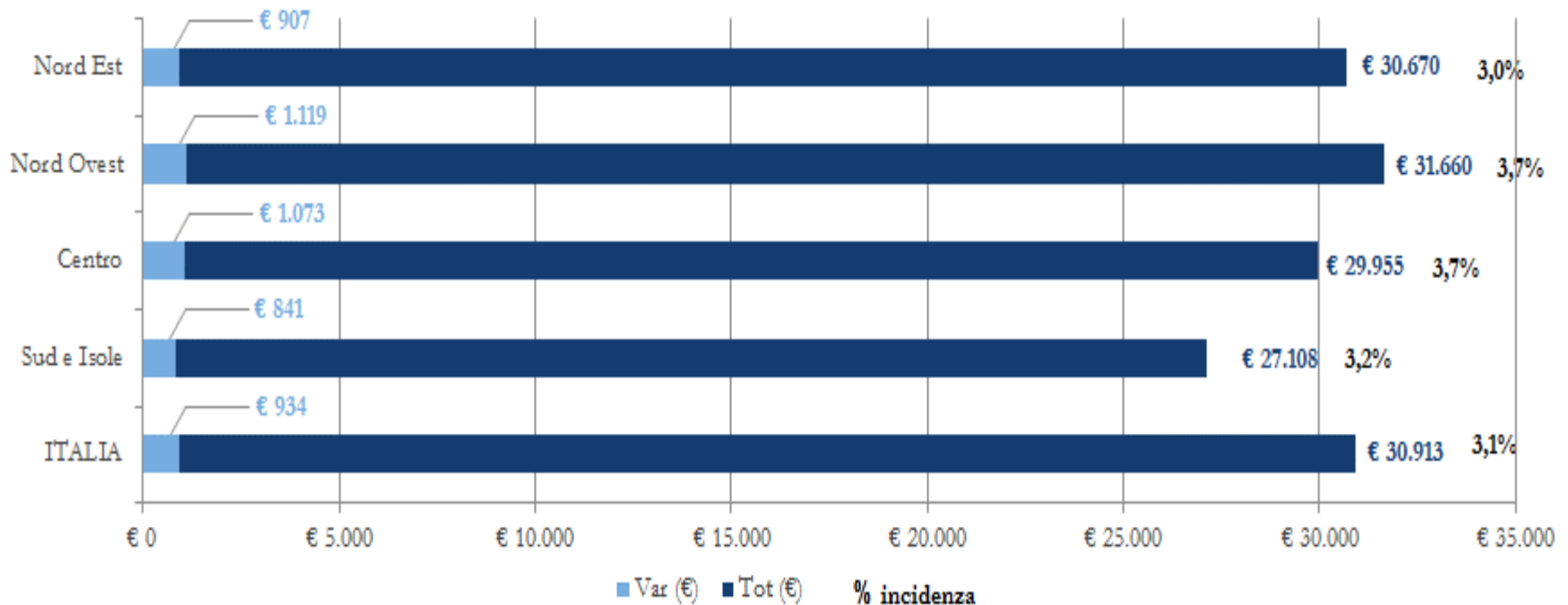
Analisi territoriale (segue)

Quadri – RBA, Variabile, RTA



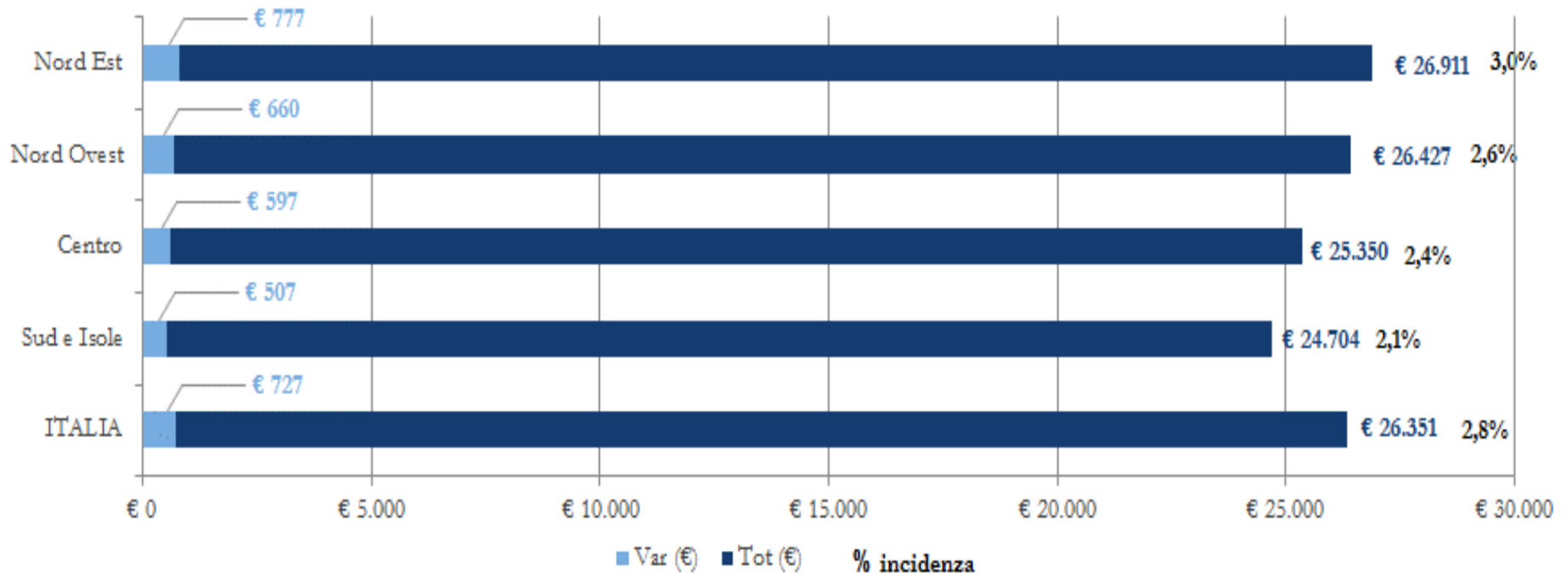
Analisi territoriale (segue)

Impiegati – RBA, Variabile, RTA



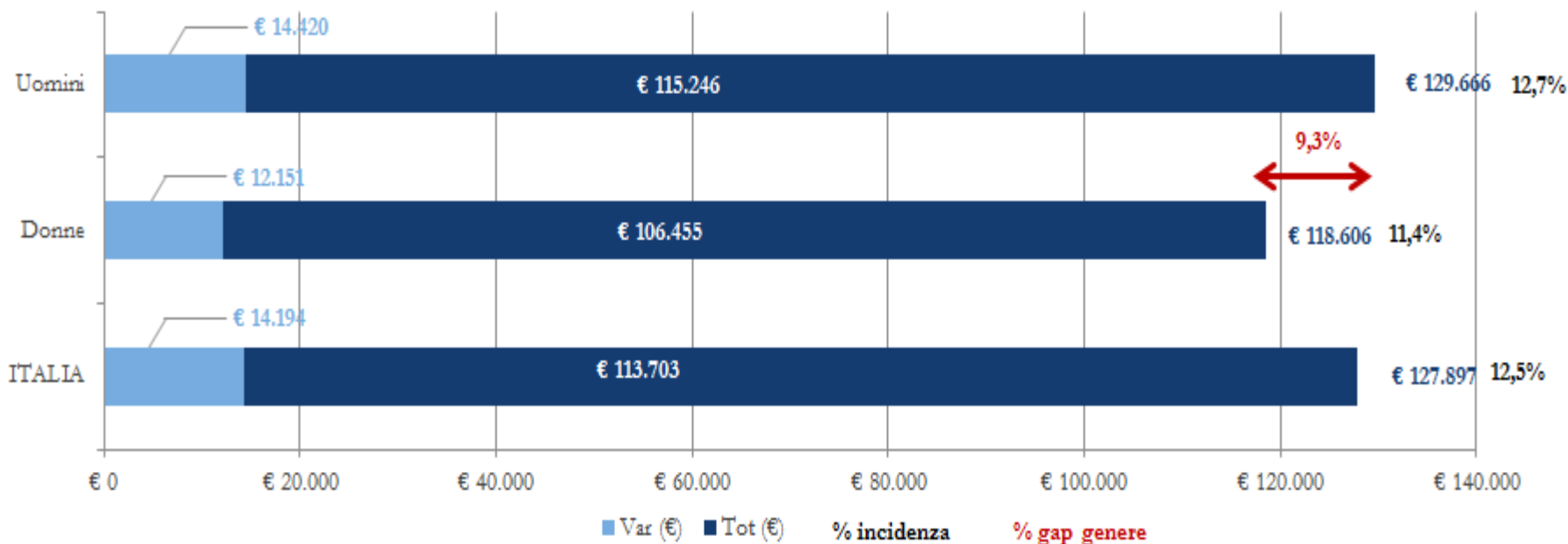
Analisi territoriale (segue)

Operai – RBA, Variabile, RTA



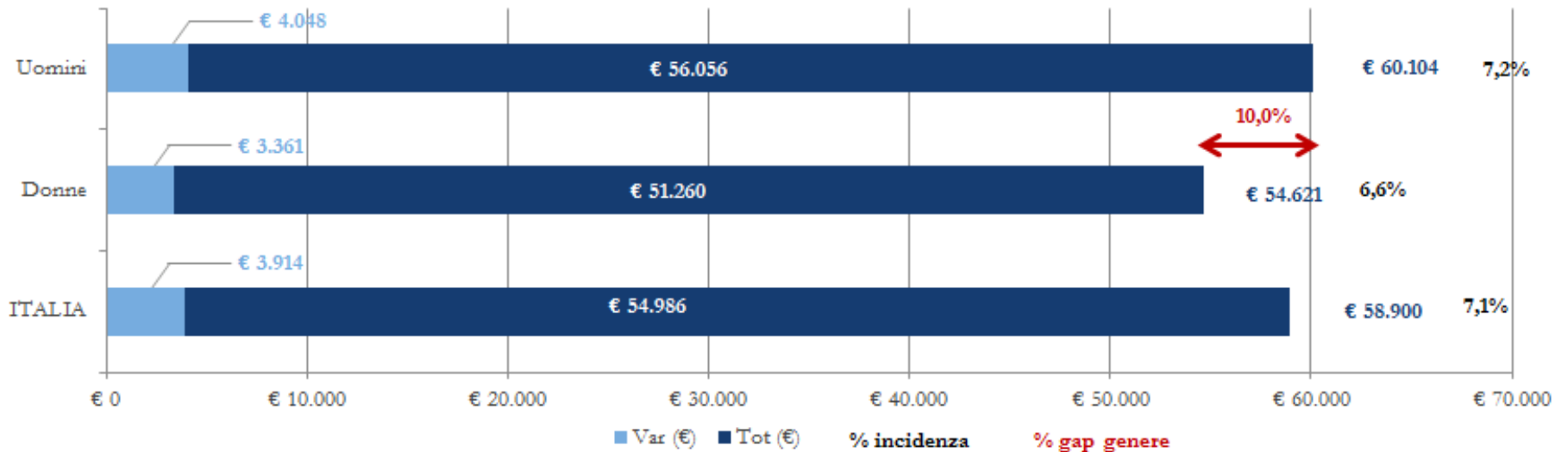
Genere

Dirigenti – RBA, Variabile, RTA



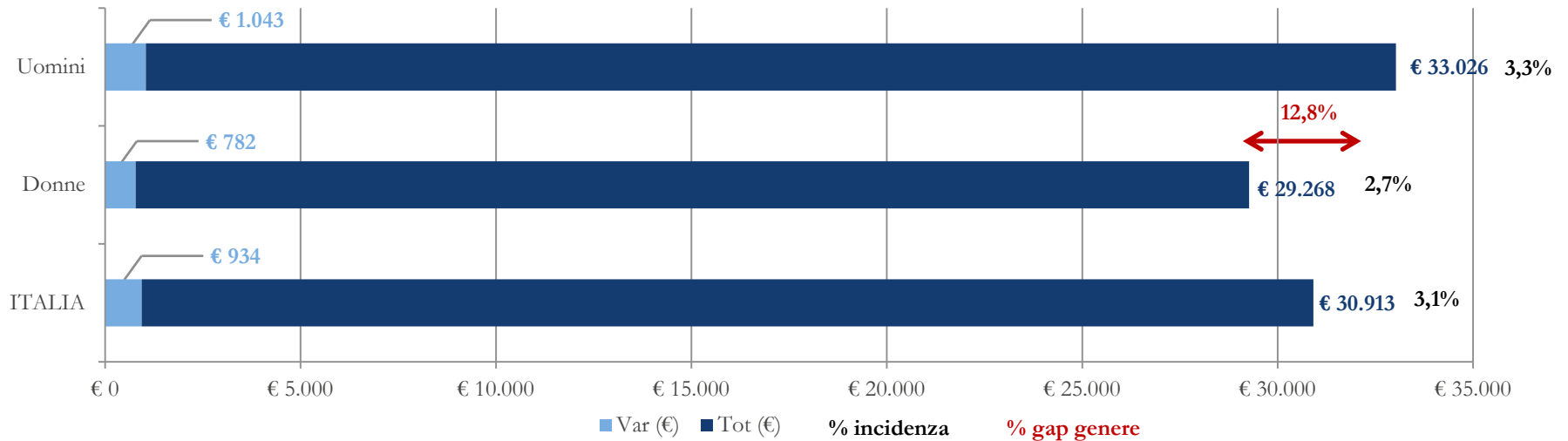
Genere (segue)

Quadri – RBA, Variabile, RTA



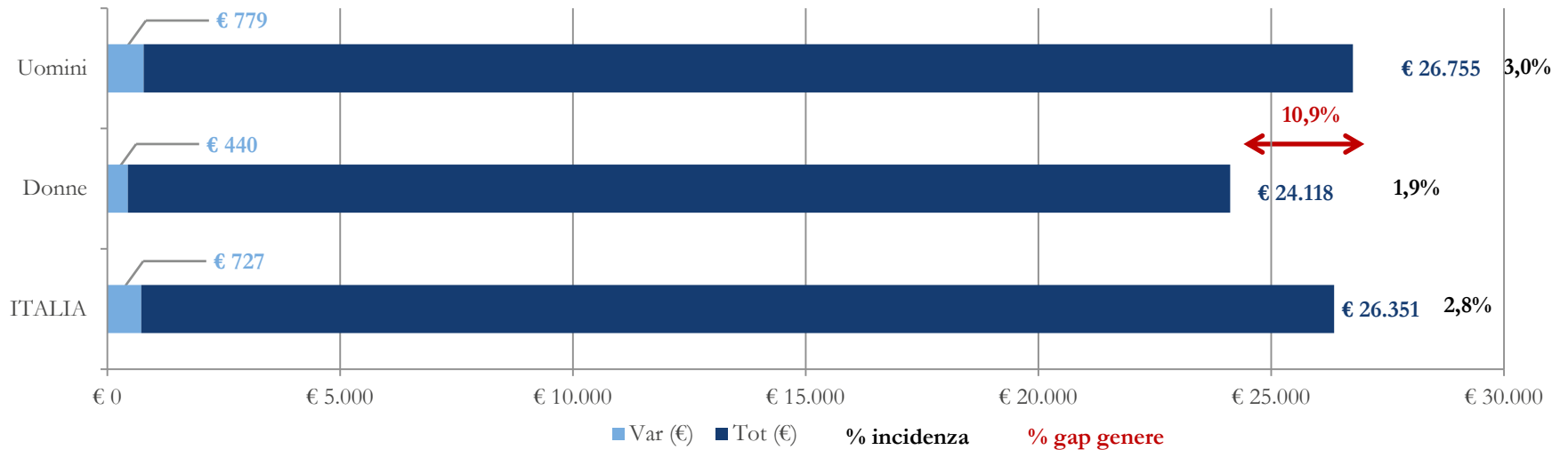
Genere (segue)

Impiegati – RBA, Variabile, RTA



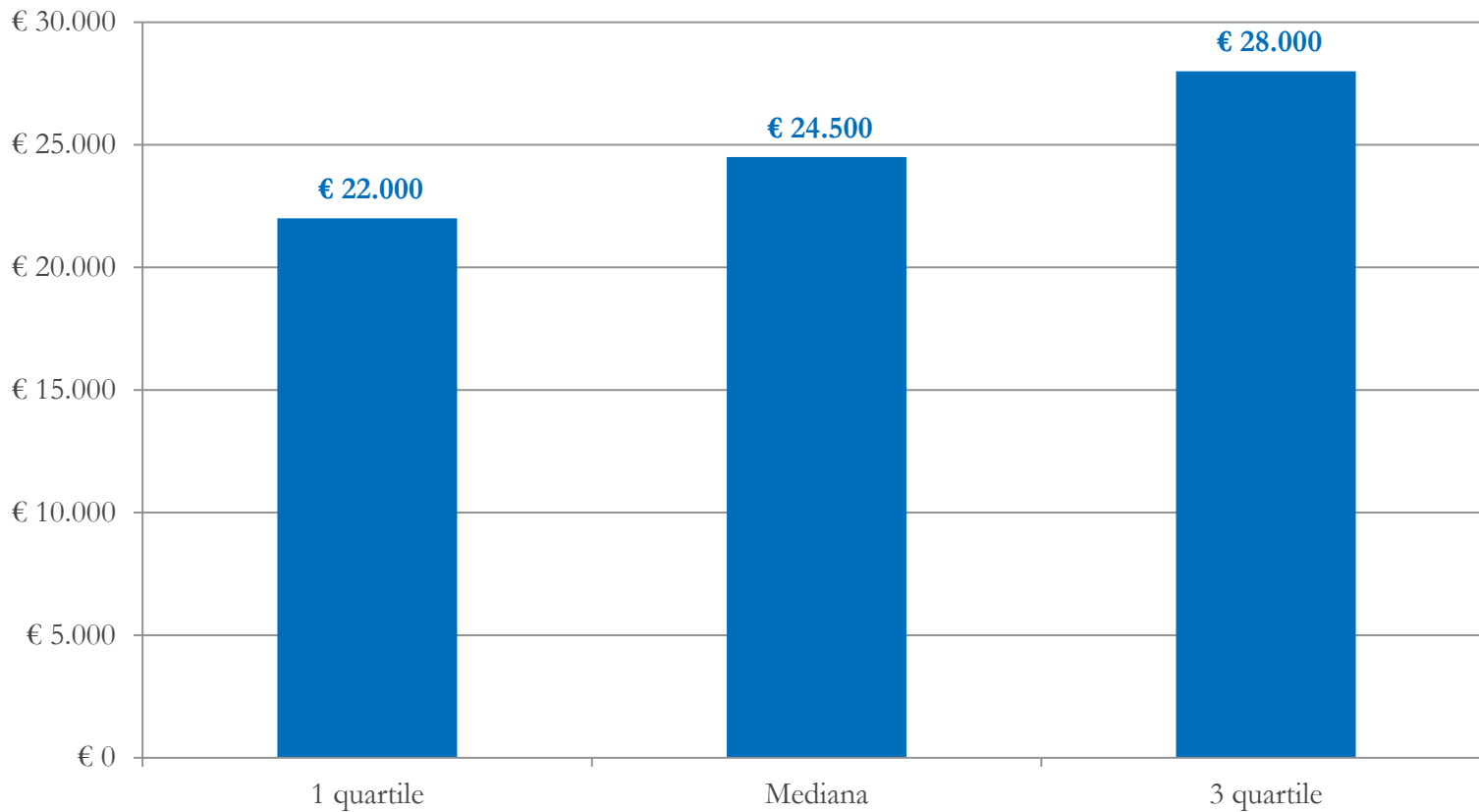
Genere (segue)

Operai – RBA, Variabile, RTA



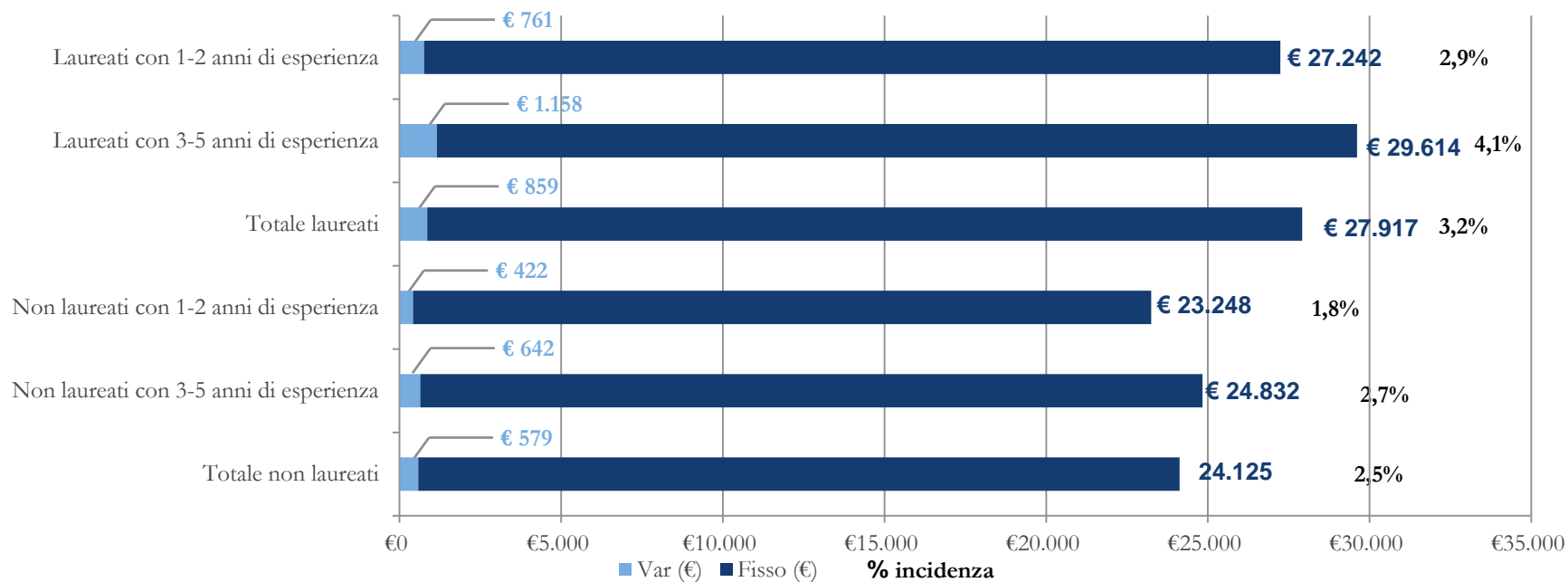
Neo Laureati

Retribuzione alla prima occupazione

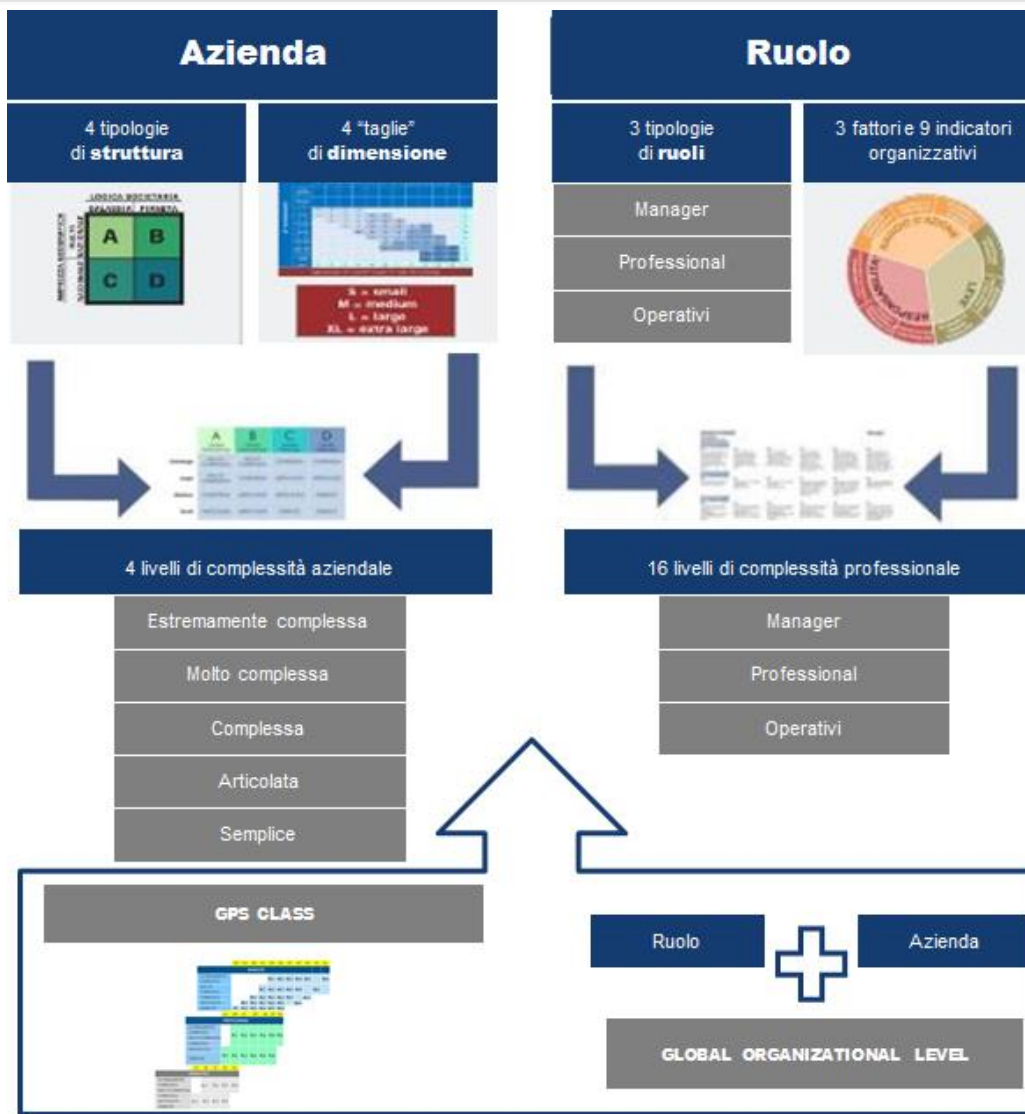


Giovani Laureati

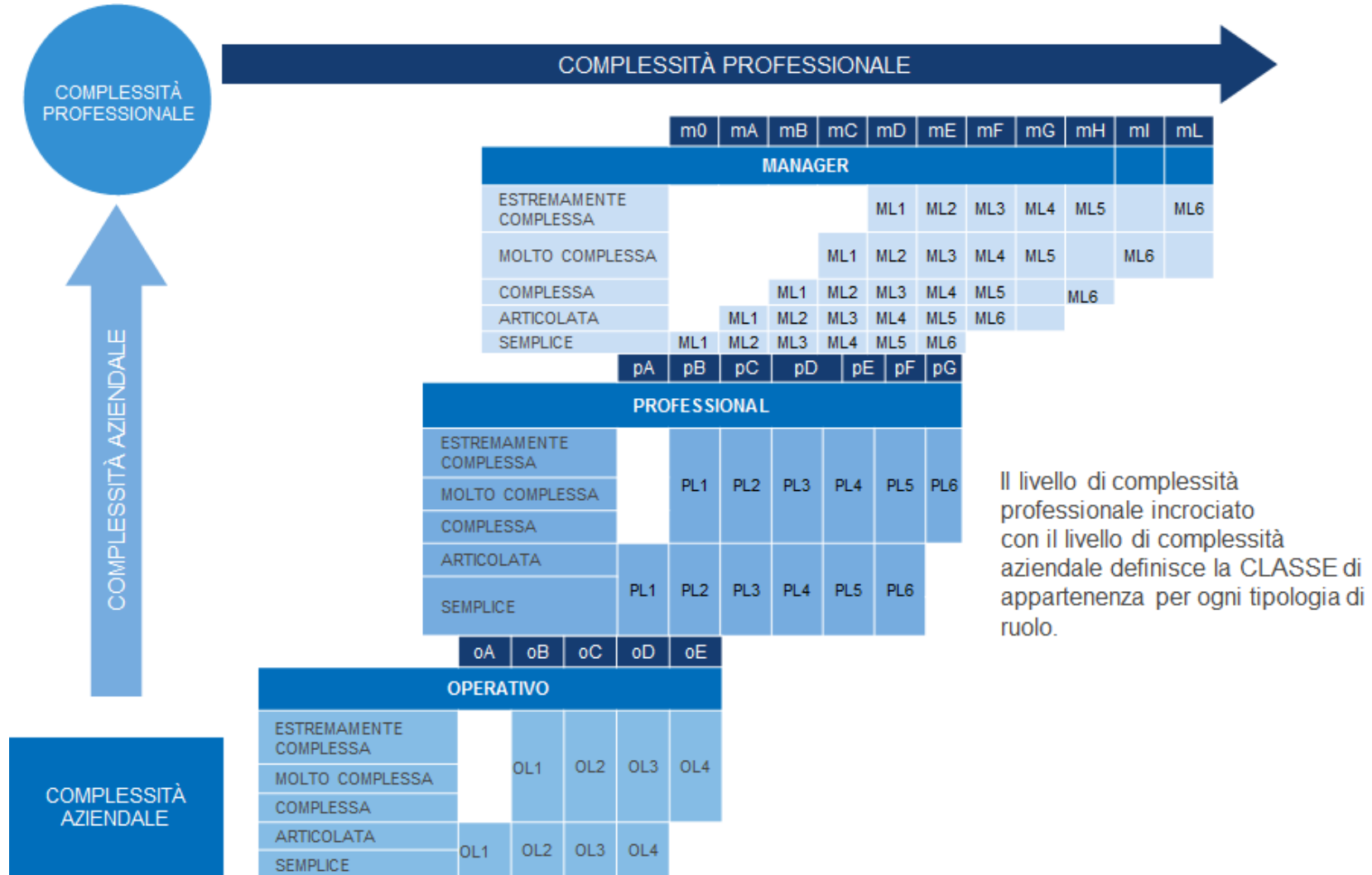
Impiegati



La lettura del mercato attraverso il Global Professional System



La lettura del mercato attraverso il Global Professional System (segue)



Il livello di complessità professionale incrociato con il livello di complessità aziendale definisce la CLASSE di appartenenza per ogni tipologia di ruolo.

TOTAL REMUNERATION

Metodologia

Nell'**analisi della Total Remuneration** sono considerate tutte le componenti, monetarie e non, della retribuzione. Alla retribuzione fissa e variabile si affianca:

- Welfare aziendale
- Benefits

Attraverso il database di OD&M Consulting è stato calcolato il valore medio del welfare aziendale e dei principali benefit (auto aziendale, cellulare, sanità integrativa, previdenza integrativa, polizze integrative) in «termini monetari»; abbiamo considerato il **valore che ha per il dipendente** e non il costo aziendale.

E' stato poi calcolato il «**valore lordo**», cioè quale dovrebbe essere il valore lordo dei benefit, se fosse inserito in busta paga, affinché, una volta detratte le tasse, il rimanente sia uguale all'effettivo valore dei benefit forniti.

TOTAL REMUNERATION (segue)

I benefit analizzati

- ❑ **Auto aziendale:** abbiamo considerato quale è il **valore medio annuale di usufrutto dell'auto**, compresi i costi quali: bollo auto, copertura assicurativa, manutenzione ordinaria e straordinaria, pneumatici. Abbiamo considerato le autovetture più diffuse fra quelle fornite dalle aziende (dalla ricerca “Company Car” svolta da OD&M nel 2016 i marchi più diffusi sono: Audi, Volkswagen e BMW).
- ❑ **Cellulare:** abbiamo valutato il valore medio di un abbonamento annuale telefonico, considerando i modelli più diffusi di Smartphone.
- ❑ **Sanità integrativa:** l'assistenza sanitaria integrativa è un'assistenza di tutela che va a sostituire o integrare le prestazioni del Servizio Sanitario Pubblico.
- ❑ **Previdenza integrativa:** la previdenza integrativa permette di versare annualmente una cifra a un istituto privato, che andrà a integrare quella che sarà la pensione pubblica.
- ❑ **Polizze integrative:** un abbiamo considerato le **polizze integrative long term care e dread disease**, si tratta di polizze assicurative che, versando un premio annuale o mensile, mette a disposizione un vitalizio in caso di infortunio o malattia disabilitanti o comunque nel caso l'assicurato si trovasse in condizioni di non autosufficienza.

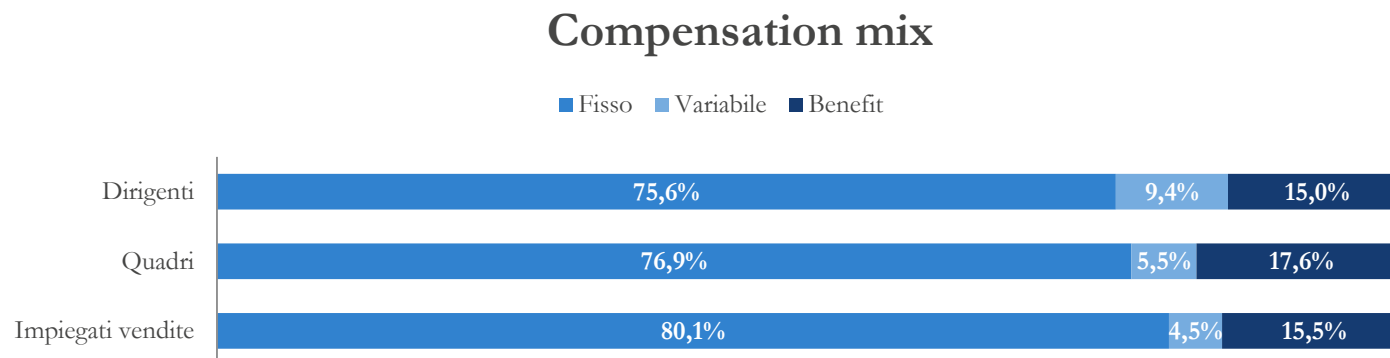
TOTAL REMUNERATION (segue)

Valore netto e lordo del Welfare e dei benefit

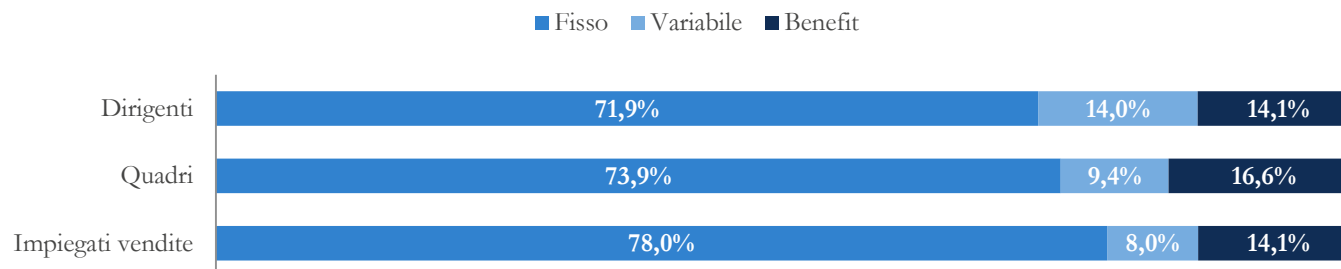
	Welfare		Auto		Cellulare		Sanità integrativa		Previdenza integrativa		Polizze integrative		Totale	
	Netto	Lordo	Netto	Lordo	Netto	Lordo	Netto	Lordo	Netto	Lordo	Netto	Lordo	Netto	Lordo
Dirigenti	€ 1.500	€ 3.014	€ 6.840	€ 13.742	€ 450	€ 904	€ 1.000	€ 2.009	€ 1.000	€ 2.009	€ 400	€ 804	€ 11.190	€ 22.481
Quadri	€ 600	€ 1.163	€ 3.840	€ 7.444	€ 360	€ 698	€ 500	€ 969	€ 1.000	€ 1.939	€ 200	€ 388	€ 6.500	€ 12.601
Impiegati vendite	€ 300	€ 552	€ 2.520	€ 4.641	€ 250	€ 460	--	--	--	--	--	--	€ 3.070	€ 5.654

TOTAL REMUNERATION (segue)

Compensation mix



Compensation mix percettori



WELFARE AZIENDALE

L'APPROCCIO AL TEMA

LETTURA TRADIZIONALE

Diffusione benefit rivolti ai soli dipendenti

CRITERI:

- Tipologia di ruolo
- Categoria di inquadramento



NUOVE PRASSI

Diffusione di beni e servizi rivolti a dipendenti e familiari

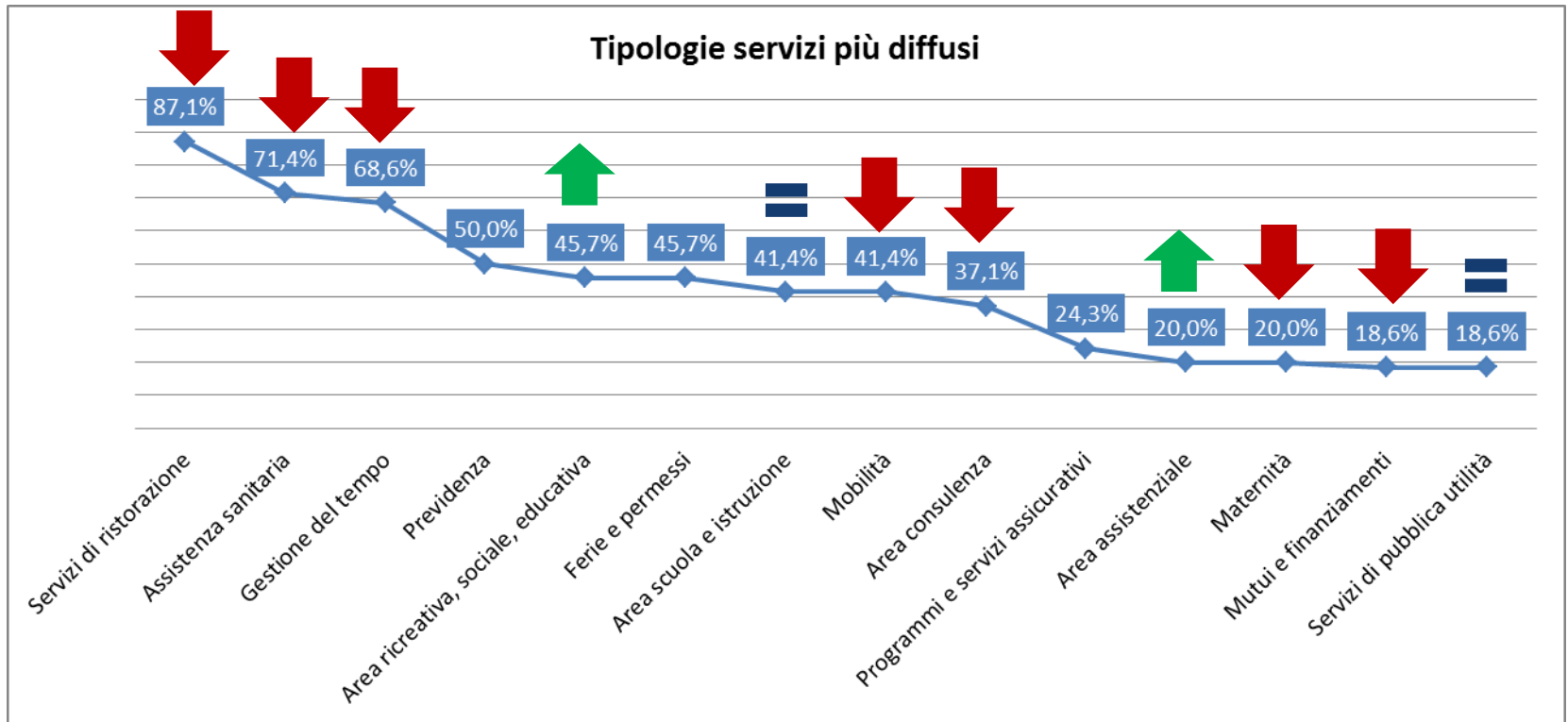
CRITERI:

- Bisogni dei dipendenti



DIFFUSIONE SERVIZI WELFARE

- Si confermano ai primi 4 posti servizi di ristorazione, assistenza sanitaria e gestione del tempo e previdenza integrativa
- Sale l'area ricreativa sale dal nono al quinto posto (probabile effetto legge di stabilità che ha ampliato servizi inseribili in contrattazione di secondo livello)
- Si mantiene costante nella graduatoria l'area istruzione (ma con % di diffusione più alta)



- Freccette indicano % sopra o sotto il 3% di diffusione rispetto allo scorso anno

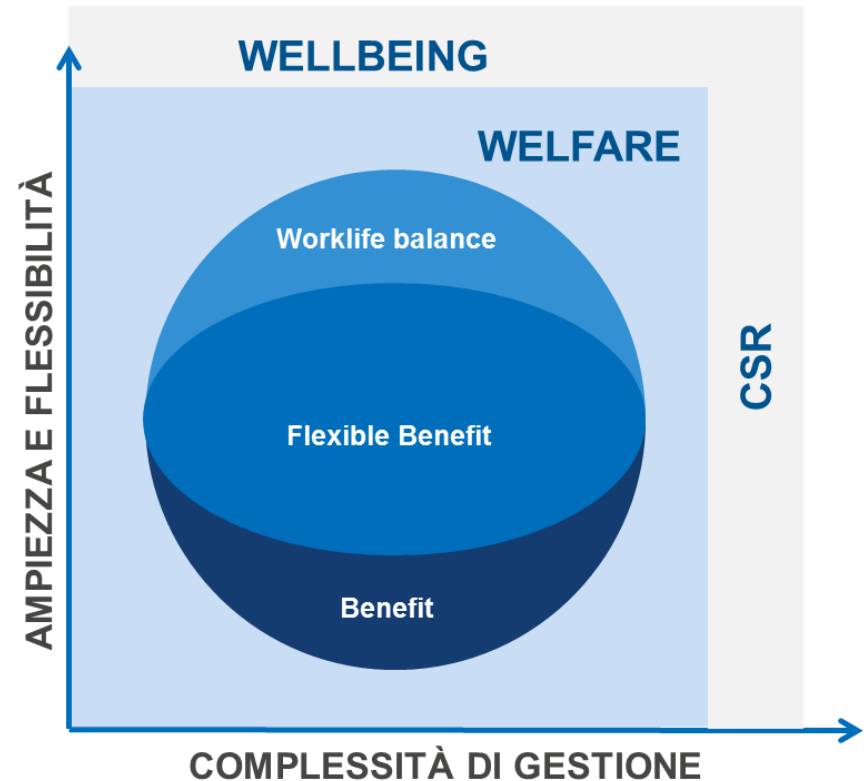
PRINCIPALI EVIDENZE – BEST PRACTICE

CHIAVI DI SUCCESSO PER I DIPENDENTI: AMPIEZZA E FLESSIBILITÀ

- ◆ Coinvolgimento dei dipendenti nella definizione di un più ampio paniere di benefit/servizi
- ◆ Flessibilità nella scelta dei servizi
- ◆ Fare in modo che i servizi offerti soddisfino gli effettivi bisogni dei dipendenti

CHIAVI DI SUCCESSO PER L'AZIENDA: CAPACITÀ DI GESTIRE LA COMPLESSITÀ

- ◆ Presidio dell'intero processo di realizzazione del piano
- ◆ Riconoscere la necessità di professionalità specifiche per le diverse fasi del progetto
- ◆ Coinvolgimento dei lavoratori e comunicazione efficace



TOTAL REWARD



TALENT: «TALENTSUMER»

- ◆ **SELEZIONANO L'AZIENDA PER CUI LAVORARE**
(dopo essersi informati su sue caratteristiche e su opportunità che può offrire)
- ◆ **CERCANO UN'ESPERIENZA DI «VALORE»**
(non il «posto per la vita» ma **un'alleanza** temporanea basata su accordi chiari che permettano uno sviluppo professionale e personale)
- ◆ **VOGLIONO UN LAVORO «SFIDANTE», CUI ATTRIBUISCANO «SENSO» E CHE RISPONDA A ESIGENZE WLB**
- ◆ **AMBIENTE «POSITIVO»**
(azienda con **capacità di sviluppo**; relazioni di fiducia e collaborazione)



PERFORMANCE MANAGEMENT

Da ...

PROCESSO DI PERFORMANCE MANAGEMENT TOP-DOWN ANNUALE
Approccio Top-Down con obiettivi a cascata
Evento annuale ampia burocrazia
Diversi documenti e automazione
Focalizzato su classificazioni (ratings) e distribuzioni forzate o proporzionali
Remunerazione è connessa direttamente alle classificazioni
Processo guidato dall'HR e HR-Centrico

A.....

PERFORMANCE MANAGEMENT E FEEDBACK CONTINUI
Attenzione al Team – obiettivi allineati a livello centrale ma con obiettivi locali
Processo continuo: settimanale, mensile, con registrazioni
Strumenti semplici, agili, mobile, facili da utilizzare
Focalizzato su Sviluppo Continuo No Classificazioni
Remunerazione dipende da diversi fattori
Guidato dal Management, diventa elemento chiave della Cultura aziendale

AMBIENTE DI LAVORO

HIGH	Organization Wellbeing Index						
MIDDLE	Management e Leadership	Sviluppo Professionale	Qualità della vita lavorativa	Comunicazione	Identità e valori	Organizzazione del lavoro	Valutazione e reward
LOW	FIDUCIA						
	CONSAPEVOLEZZA E APPROCCIO AL CAMBIAMENTO						
	TRADIZIONALISTI	NEGOZIATORI	DISPONIBILI	PROPULSORI			



COMPANY ENERGY INDEX

HIGH	People Wellbeing Index			
MIDDLE	Psicologico <ul style="list-style-type: none"> • atteggiamento mentale positivo • chiarezza obiettivi • gestione ansia e stress 	Fisico <ul style="list-style-type: none"> • corretta alimentazione • forma fisica • prevenzione medica 	Relazionale <ul style="list-style-type: none"> • aspetto e immagine • comunicazione personale • relazioni e networking 	Valoriale <ul style="list-style-type: none"> • crescita personale • il senso del proprio operato • valori in atto
LOW				
	13 Servizi Welfare			

IN SINTESI

- ❑ La retribuzioni crescono in modo lento e costante
- ❑ E' opportuno incrementare il livello di retribuzione variabile (con collegamento chiaro al raggiungimento di obiettivi) per diventare più competitivi in termini di Total Cash
- ❑ Il peso dei benefits in termini di compensation mix è significativo -> comunicare!
- ❑ Rendere visibile quello che le aziende fanno per la parte di talent, performance e ambiente di lavoro

- ◆ Retribuzione fissa
- ◆ Retribuzione variabile

COMPENSATION

- ◆ Piani di welfare aziendale

WELFARE

- ◆ Formazione e opportunità di apprendimento
- ◆ Piani di carriera
- ◆ Performance management

TALENT & PERFORMANCE

- ◆ Clima organizzativo
- ◆ Stili di leadership
- ◆ Work-life balance
- ◆ Ambiente fisico

AMBIENTE DI LAVORO

