

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

Struttura database e fonti dati

STRUTTURA DATABASE

Ogni azienda cliente viene matchata all'interno di un database strutturato in:

Industry	11
Sector	34
Activity	55

FONTI DEL DATABASE

Ogni ruolo oggetto d'analisi va matchato con i ruoli presenti nel database di OD&M così strutturato

Area Professionale	17
Disciplina	145
Job Title	1009

FONTI B2B:

- Progetti di consulenza con clienti nazionali e multinazionali attraverso indagini retributive ad hoc
- Altri progetti di consulenza in ambito di Total Reward svolti a livello nazionale e internazionale
- Progetti svolti con associazioni di categoria / territorio
- Aggiornamento dati su database in possesso delle aziende clienti (Compensation.kit – Gps Tool)

FONTI B2C:

- Piattaforme Internet dedicati a raccogliere i livelli retributivi dei lavoratori

RAPPORTI

Prassi di politica retributiva raccolte e aggiornati annualmente:

- Rapporto sulle retribuzioni
- Rapporto executive compensation:
- Rapporto wellbeing – welfare – pdr

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, **CORE – Compensation Research**.

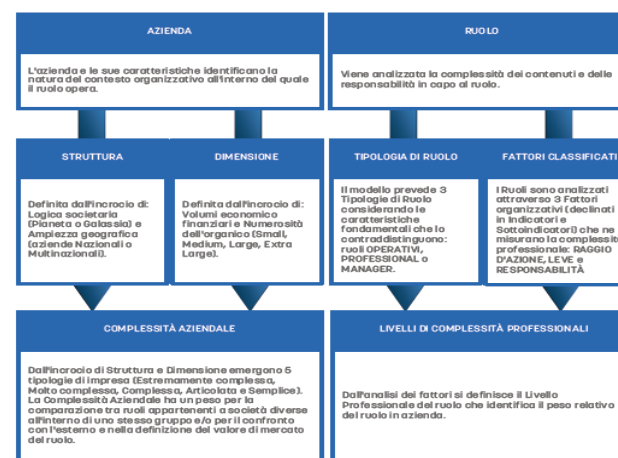
(FOCUS ITALY: Database di OD&M Consulting è il più vasto esistente in Italia che fa riferimento a circa 2.000.000 di profili retributivi raccolti a partire dal 2001)

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

RBA

Categoria d'inquadramento	2016	2017	Confronto 2016/2017
Dirigenti	€ 113.703	€ 113.790	+0,1%
Quadri	€ 54.986	€ 55.839	+1,6%
Impiegati	€ 29.979	€ 30.140	+0,5%
Operai	€ 25.624	€ 25.842	+0,9%

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

2017 conferma quanto emerso nel 1° semestre:

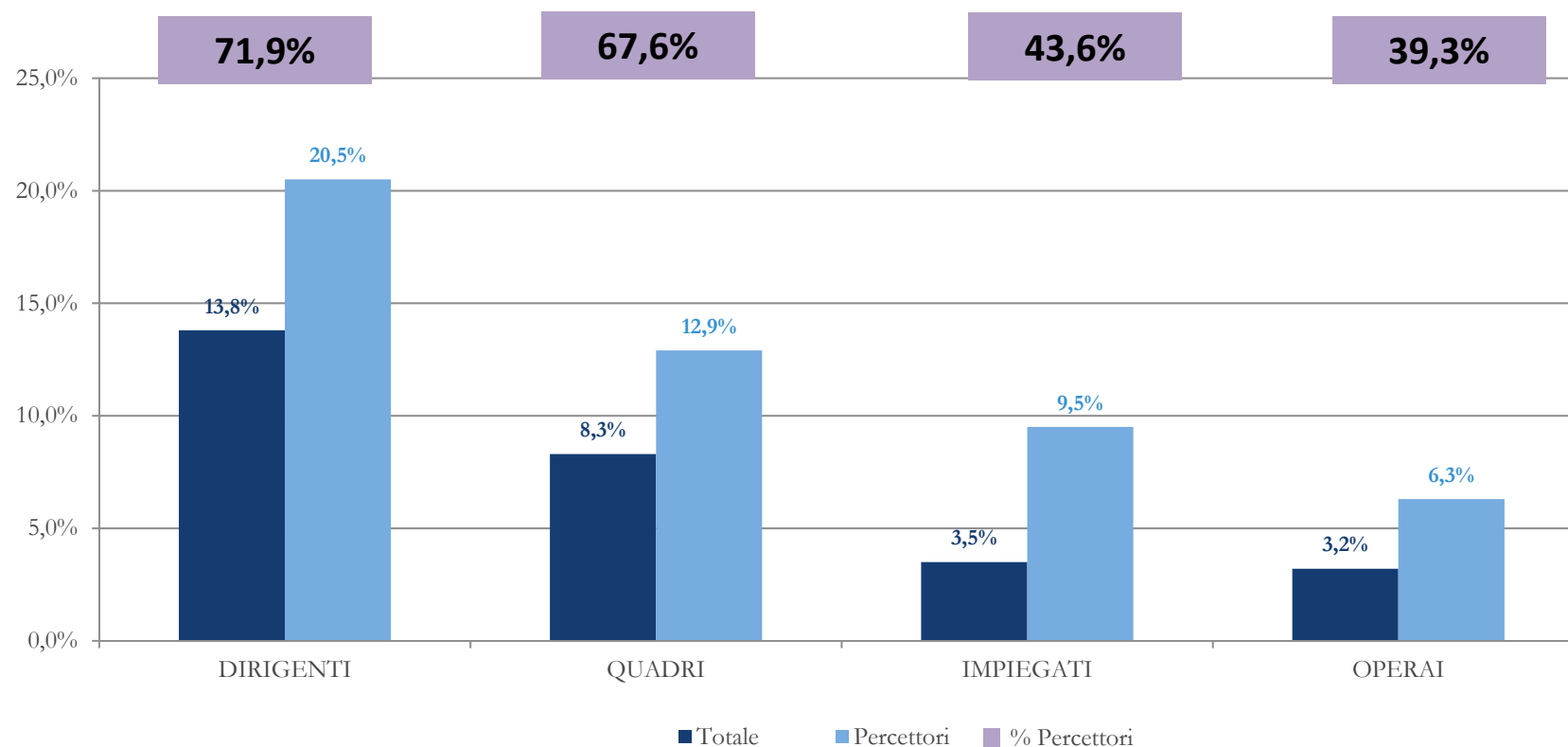
RETRIBUZIONI IN CRESCITA PER LA COMPONENTE VARIABILE INFLAZIONE: 1,2% → TREND CRESCITA RETRIBUTIVA MEDIA è DI 1,3 % QUINDI IN LINEA CON LA CRESCITA INFLAZIONE

RTA

Categoria d'inquadramento	2016	2017	Confronto 2016/2017
Dirigenti	€ 127.897	€ 129.544	+1,3%
Quadri	€ 58.900	€ 60.500	+2,7%
Impiegati	€ 30.913	€ 31.198	+0,9%
Operai	€ 26.351	€ 26.668	+1,2%

Le retribuzioni in Italia

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 e Quadri – RBA, Variabile, RTA

Dirigenti	RBA	Peso Var	RTA
Grande azienda	€ 119.523	18,3%	€ 141.407
Media azienda	€ 116.751	12,2%	€ 131.021
<i>Dato nazionale</i>	€ 113.790	13,8%	€ 129.544
Piccola azienda	€ 107.189	9,1%	€ 116.954

Quadri	RBA	Peso Var	RTA
Grande azienda	€ 56.763	9,5%	€ 62.161
Media azienda	€ 56.719	7,8%	€ 61.161
<i>Dato nazionale</i>	€ 55.839	8,3%	€ 60.500
Piccola azienda	€ 52.866	5,6%	€ 55.817



ASSOLOMBARDA
Servizi



Dimensione aziendale



Impiegati e Operai– RBA, Variabile, RTA

Impiegati	RBA	Peso Var	RTA
Grande azienda	€ 32.153	5,1%	€ 33.803
Media azienda	€ 32.091	3,9%	€ 33.347
<i>Dato nazionale</i>	€ 30.140	3,5%	€ 31.198
Piccola azienda	€ 28.282	2,2%	€ 28.905

Operai	RBA	Peso Var	RTA
Grande azienda	€ 27.450	4,9%	€ 28.783
Media azienda	€ 27.086	4,0%	€ 28.169
<i>Dato nazionale</i>	€ 25.842	3,2%	€ 26.668
Piccola azienda	€ 23.399	1,7%	€ 23.803

Comparto



I 3 comparti con le retribuzioni più elevate e i 3 con le retribuzioni meno elevate (RTA)

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai
1	Banche e società finanziarie (€ 151.960)	Farmaceutica (€ 66.487)	Farmaceutica (€ 36.901)	Farmaceutica (€ 31.949)
2	Industria dell'abbigliamento – Moda (€ 149.466)	Industria dell'abbigliamento – Moda (€ 65.179)	Industria petrolifera (€ 36.203)	Industria petrolifera (€ 31.538)
3	Assicurazioni (€ 141.365)	Assicurazioni (€ 64.618)	Auto (€ 36.194)	Auto (€ 29.702)
3	Pubblici esercizi (€ 114.647)	Consulenza e servizi ICT (€ 54.009)	Studi professionali (€ 27.402)	Corrieri / trasportatori / logistica (€ 23.254)
2	Agricoltura, allevamento, ambiente (€ 113.992)	Alberghiero (€ 52.217)	Pubblici esercizi (€ 26.826)	Edilizia (€ 22.915)
1	Alberghiero (€ 110.896)	Studi professionali (51.862)	Alberghiero (€ 26.776)	Alberghiero (€ 21.649)

Analisi territoriale



Dirigenti e Quadri – RBA, Variabile, RTA

Dirigenti	RBA	Peso Var	RTA
Nord Ovest	€ 114.097	15,0%	€ 131.156
<i>Dato nazionale</i>	€ 113.790	13,8%	€ 129.544
Nord Est	€ 113.965	13,0%	€ 128.762
Centro	€ 113.299	12,5%	€ 127.492
Sud e Isole	€ 110.571	11,3%	€ 123.021

Quadri	RBA	Peso Var	RTA
Nord Ovest	€ 56.463	8,6%	€ 61.324
<i>Dato nazionale</i>	€ 55.839	8,3%	€ 60.500
Nord Est	€ 55.683	8,1%	€ 60.179
Centro	€ 54.824	8,3%	€ 59.385
Sud e Isole	€ 51.917	7,2%	€ 55.669

Analisi territoriale



Impiegati e Operai – RBA, Variabile, RTA

Impiegati	RBA	Peso Var	RTA
Nord Ovest	€ 30.928	4,4%	€ 32.274
Nord Est	€ 30.684	3,8%	€ 31.846
<i>Dato nazionale</i>	€ 30.140	3,5%	€ 31.198
Centro	€ 29.007	4,1%	€ 30.200
Sud e Isole	€ 26.665	3,2%	€ 27.519

Operai	RBA	Peso Var	RTA
Nord Ovest	€ 26.350	3,4%	€ 27.251
Nord Est	€ 26.252	3,0%	€ 27.036
<i>Dato nazionale</i>	€ 25.842	3,2%	€ 26.668
Centro	€ 24.834	2,7%	€ 25.497
Sud e Isole	€ 24.286	2,5%	€ 24.893

Genere



Dirigenti e Quadri – RBA, Variabile, RTA

Dirigenti	RBA	Peso Var	RTA	} 11,8%
Uomini	€ 116.422	14,3%	€ 133.040	
<i>Dato nazionale</i>	€ 113.790	13,8%	€ 129.544	
Donne	€ 106.475	11,7%	€ 118.983	

Quadri	RBA	Peso Var	RTA	} 6,2%
Uomini	€ 56.629	8,4%	€ 61.366	
<i>Dato nazionale</i>	€ 55.839	8,3%	€ 60.500	
Donne	€ 53.364	8,2%	€ 57.761	

Genere

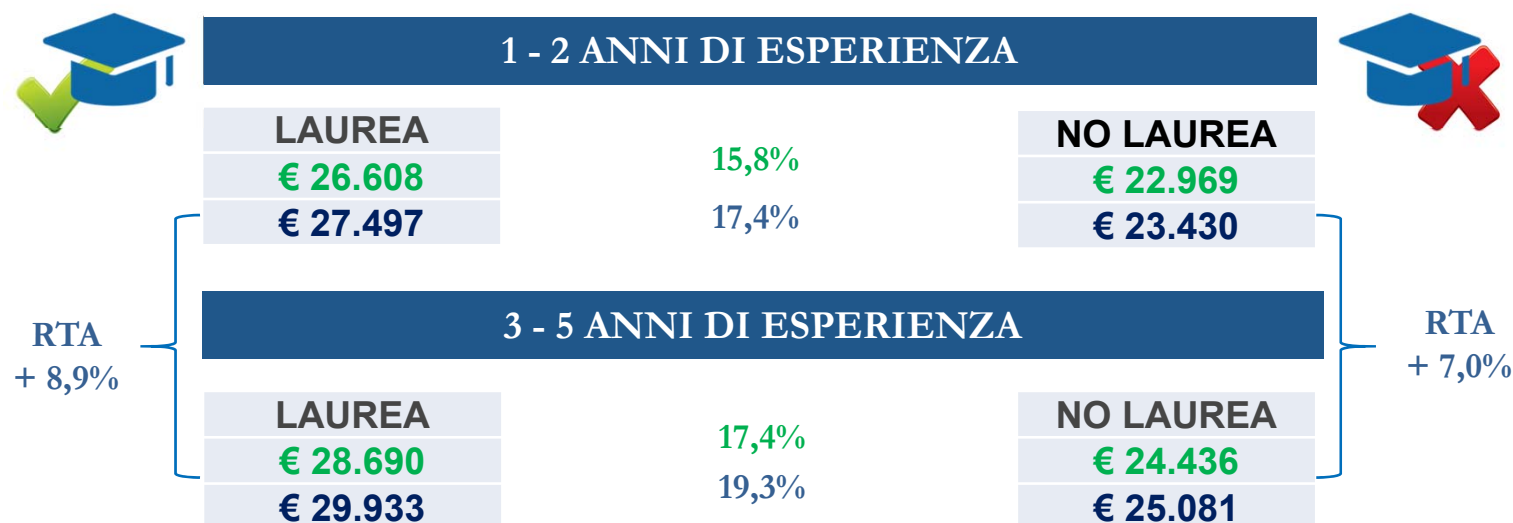


Impiegati e Operai – RBA, Variabile, RTA

Impiegati	RBA	Peso Var	RTA	} 12,6%
Uomini	€ 32.109	3,7%	€ 33.290	
<i>Dato nazionale</i>	€ 30.140	3,5%	€ 31.198	
Donne	€ 28.686	3,0%	€ 29.560	

Operai	RBA	Peso Var	RTA	} 7,4%
Uomini	€ 26.179	3,3%	€ 27.055	
<i>Dato nazionale</i>	€ 25.842	3,2%	€ 26.668	
Donne	€ 24.474	3,0%	€ 25.202	

La laurea paga?



I LAUREATI CON 1-2 ANNI DI ESPERIENZA GUADAGNANO DI PIÙ DEI NON LAUREATI CHE HANNO DAI 3 AI 5 ANNI DI ESPERIENZA

RTA: € 27.497

> 9,6%

RTA: € 25.081

Focus giovani laureati per tipologia di laurea



RETRIBUZIONE ALLA PRIMA OCCUPAZIONE:

- ♦ TRIENNALE: 23.180 €
- ♦ MAGISTRALE: 26.000 €

QUALSIASI TIPOLOGIA

25.180 € (VARIABILE: 0% - 5%)

UMANISTICHE

22.400 €

GIURIDICO-
ECONOMICHE

26.067 €

TECNICO-
SCIENTIFICHE

26.600 €

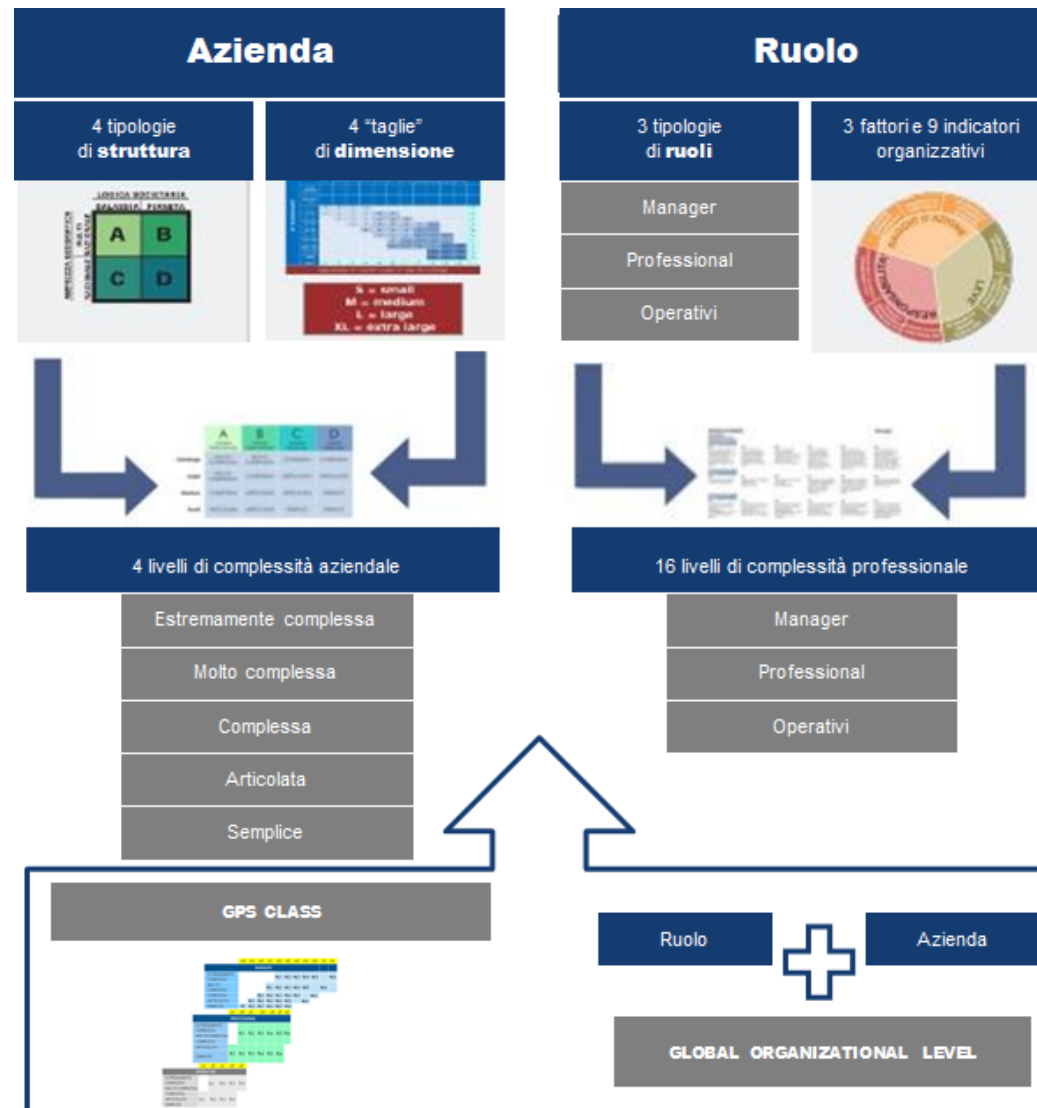
LETTERARIO

20.976 €

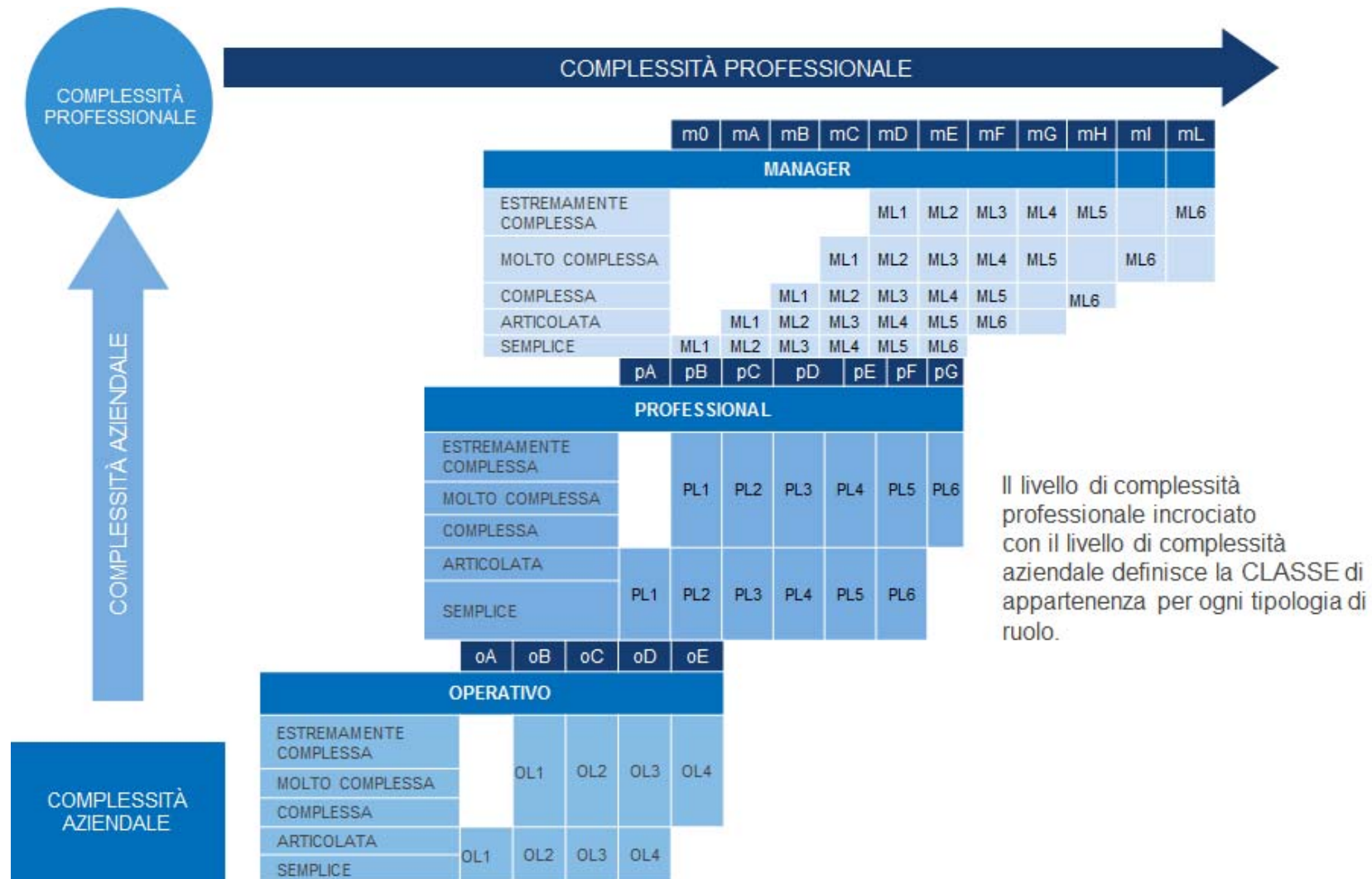
INGEGNERIA

28.180 €

La lettura del mercato attraverso il Global Professional System



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



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.

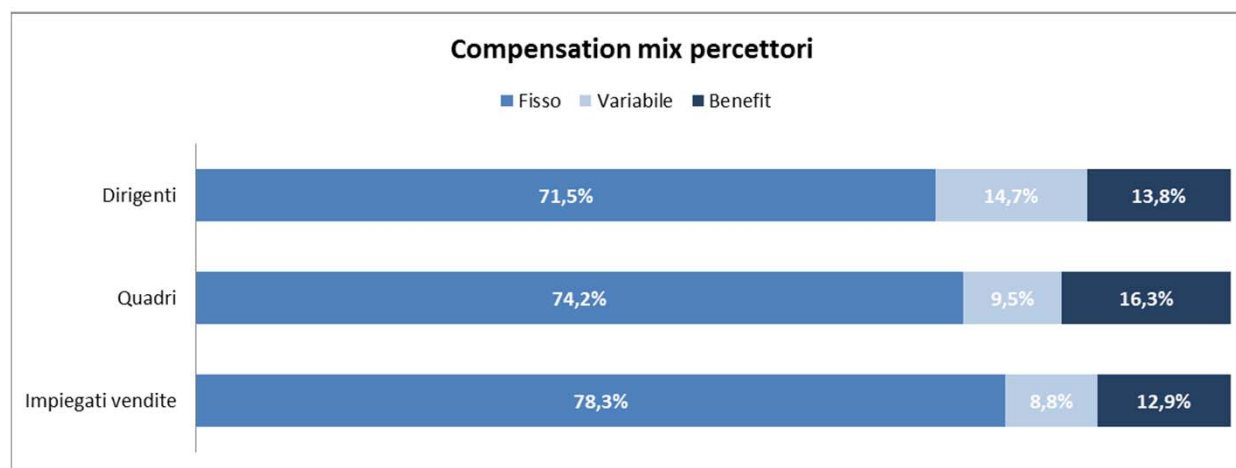
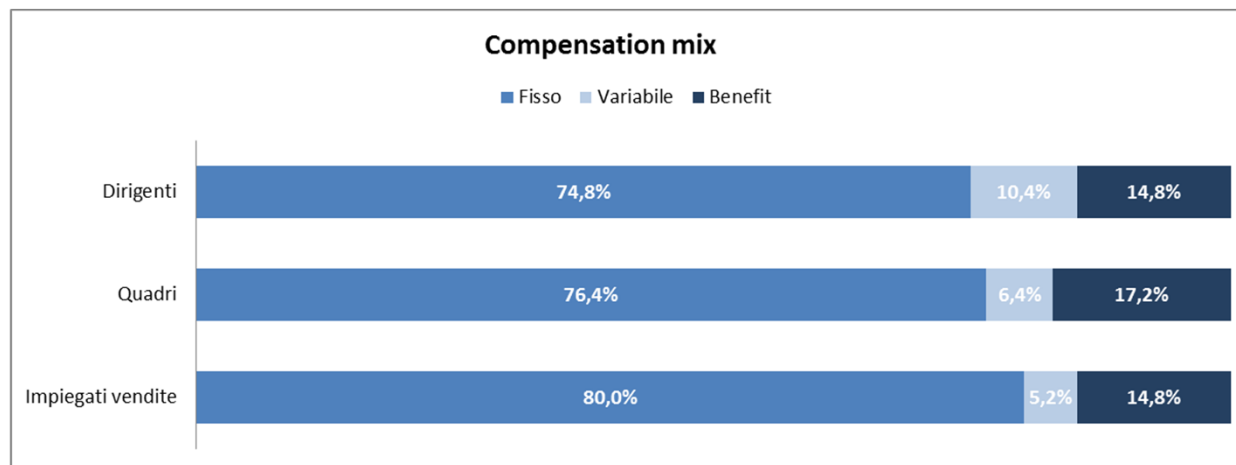
TOTAL REMUNERATION (segue)

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



WELFARE AZIENDALE

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



Welfare e Wellbeing

Per Welfare aziendale si intende la **gestione integrata** dell'insieme di tutte le iniziative e servizi che le aziende mettono in atto, (sia **perché definito da CCNL, sia tramite accordo con le rappresentanze sindacali, sia per autonoma decisione**) per venire incontro alle esigenze dei lavoratori e dei loro familiari nei campi più vari, dall'assistenza sanitaria alla necessità di cura dei figli, dall'accesso al credito, al tempo libero.

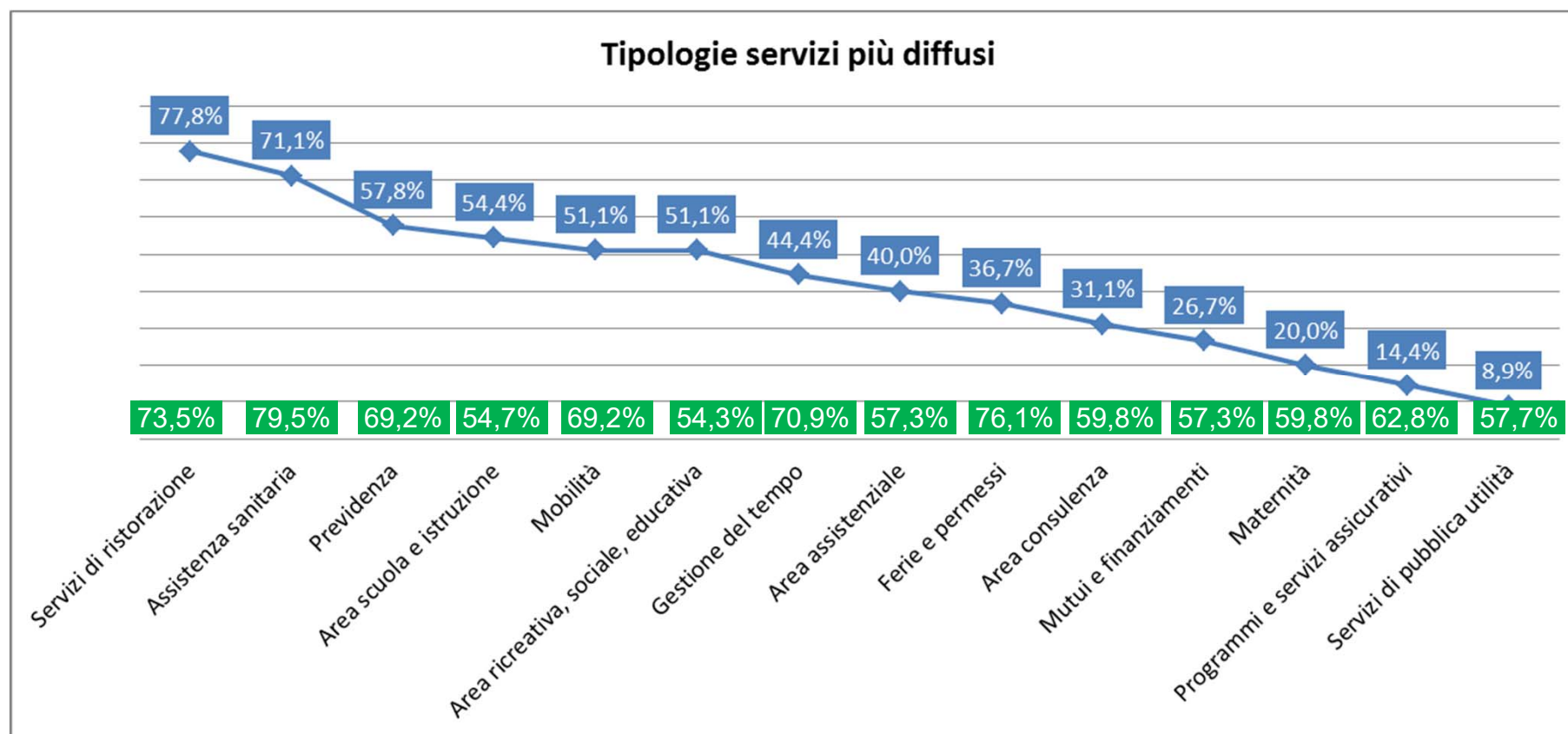


Il **WELLBEING** è lo stato di benessere nel quale l'individuo è in grado di sfruttare al meglio le sue capacità cognitive ed emozionali, esercitando la propria funzione all'interno della sua vita professionale e privata, rispondendo alle esigenze quotidiane della vita, stabilendo relazioni soddisfacenti e mature con gli altri, partecipando costruttivamente ai mutamenti del contesto in cui è inserito.

Il livello di wellbeing delle persone incide sul livello di energia presente in azienda, principio che impatta sul benessere organizzativo e sui risultati dell'azienda.

DIFFUSIONE SERVIZI WELFARE

Frecce indicano un incremento superiore ai 3 punti percentuale rispetto all'anno scorso per quanto riguarda la diffusione dei servizi



 % diffusione nelle aziende

 % soddisfazione bisogno dipendenti

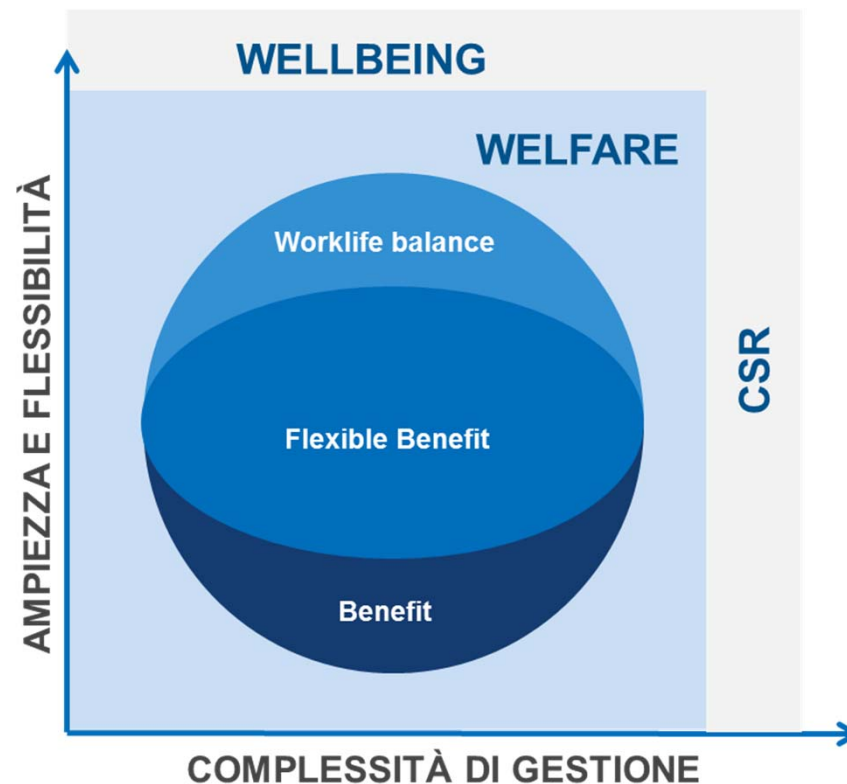
PRINCIPALI EVIDENZE – BEST PRACTICE

CHIAVI DI SUCCESSO PER I DIPENDENTI: AMPIEZZA E FLESSIBILITÀ

- ◆ Coinvolgimento dei dipendenti nella definizione del paniere dei servizi
- ◆ Flessibilità nella scelta dei servizi
- ◆ Fare in modo che i servizi offerti soddisfino gli effettivi bisogni dei dipendenti e sino orientati al loro wellbeing

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

- ◆ Presidio dell'intero processo di realizzazione del piano e degli attori coinvolti
- ◆ Identificare la modalità di implementazione più coerente con la finalità de piano
- ◆ Comunicazione efficace



TOTAL REWARD



TALENT: «TALENTSUMER»

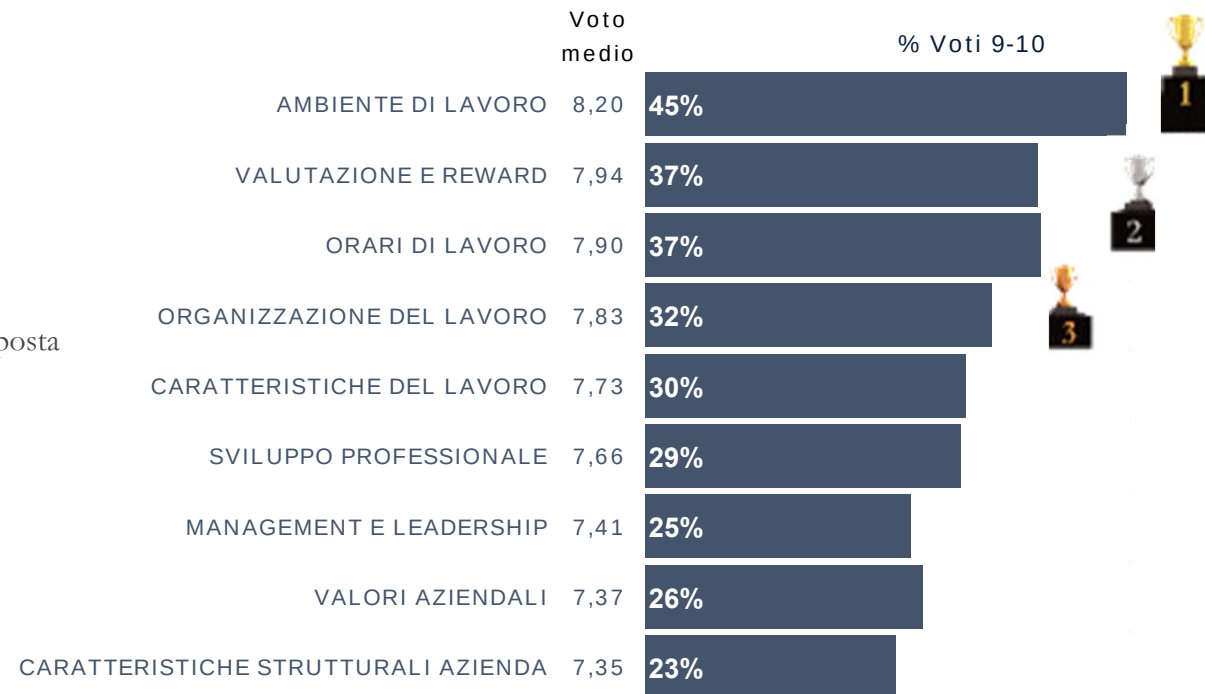
- ◆ **SELEZIONANO L'AZIENDA PER CUI LAVORARE**
(dopo essersi informati su sue caratteristiche e su opportunità che può offrire)
- ◆ **CERCANO UN'ESPERIENZA DI «VALORE»**
(non il «posto per la vita» ma **un'alleanza** temporanea basata su accordi chiari che permettano uno sviluppo professionale e personale)
- ◆ **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)



Elementi di attraction



Per scegliere se accettare una proposta di lavoro è considerato essenziale l'**AMBIENTE di LAVORO**.

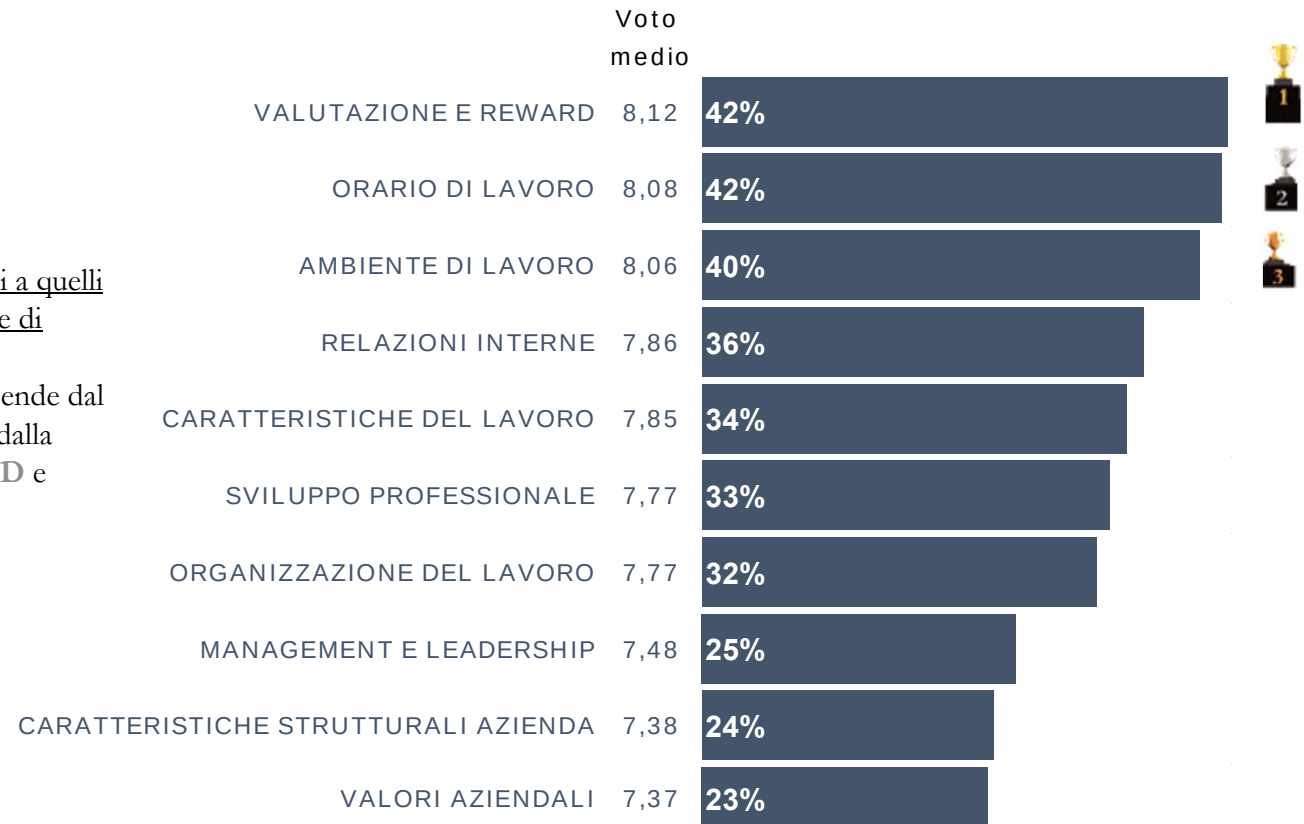


CAMPIONE COMPLESSIVO

Elementi di Retention



I fattori di Retention sono simili a quelli di Attraction ma cambia l'ordine di importanza ad essi attribuito: l'AMBIENTE DI LAVORO scende dal 1° al 3° posto e viene superato dalla **VALUTAZIONE E REWARD** e dall'ORARIO DI LAVORO.



CAMPIONE COMPLESSIVO

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



COMPANY ENERGY INDEX

HIGH	People Wellbeing Index			
	Psicologico • atteggiamento mentale positivo • chiarezza obiettivi • gestione ansia e stress	Fisico • corretta alimentazione • forma fisica • prevenzione medica	Relazionale • aspetto e immagine • comunicazione personale • relazioni e networking	Valoriale • crescita personale • il senso del proprio operato • valori in atto
MIDDLE				
LOW				
13	Servizi Welfare			

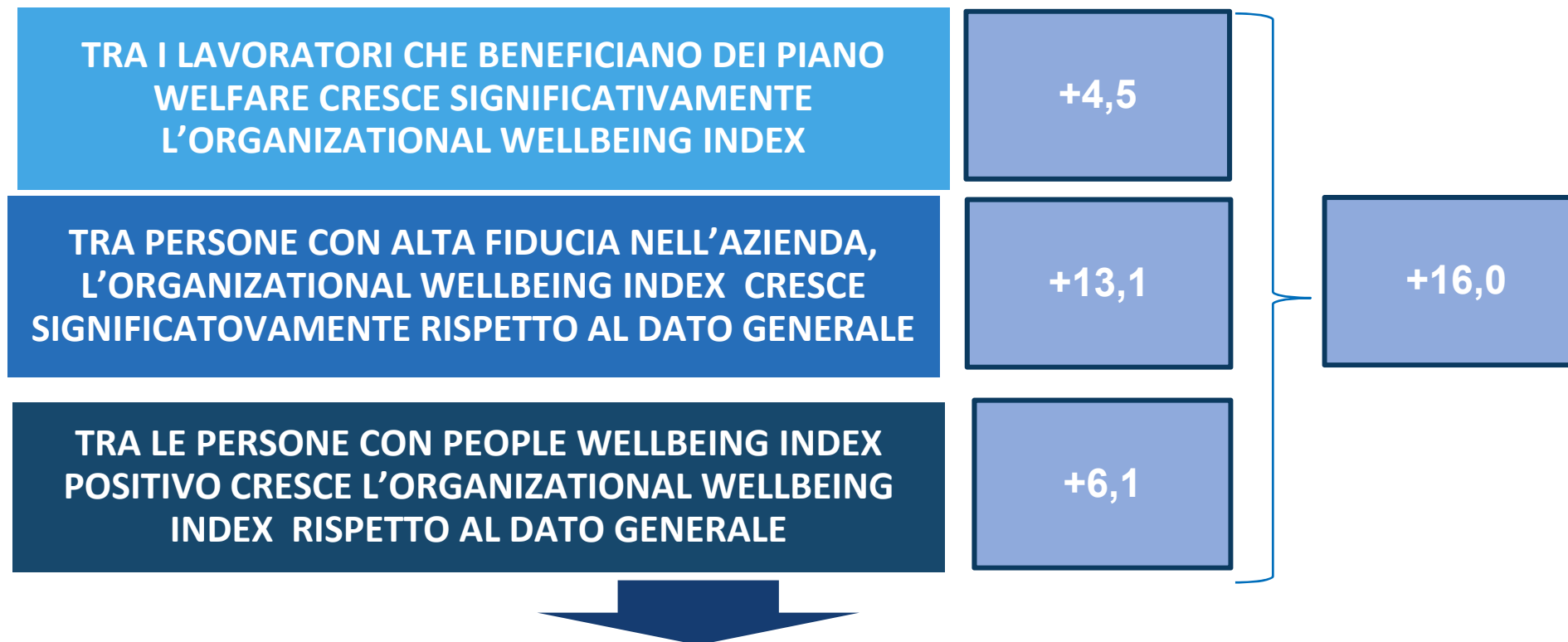


ASSOLOMBARDA
Servizi



PERCHÉ INVESTIRE SUL PEOPLE WELLBEING?

Il 90% dei lavoratori pensa che i servizi di welfare possano impattare positivamente sul benessere personale



IMPORTANTE COINVOLGERE LE PERSONE NEI PROGETTI CHE LI RIGUARDANO DIRETTAMENTE, COME I PROGETTI DI WELFARE AZIENDALE AL FINE DI GUADAGNARE LA FIDUCIA DEI LAVORATORI E MIGLIORARE IL LORO LIVELLO DI WELLBEING, ELEMENTI CHE IMPATTANO SUL CLIMA ORGANIZZATIVO

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

