



POLITICHE DI TOTAL REWARD E LIVELLI RETRIBUTIVI: IL QUADRO ITALIANO

12 Settembre, 2019



L'APPROCCIO DEL TOTAL REWARD

Il Total Reward può essere definito come un modello di ricompensa attraverso il quale è regolato lo scambio, economico e non, tra la persona e l'organizzazione in cui essa opera.

- Retribuzione fissa
- Retribuzione variabile

- Gestione della prestazione (performance management)
- Formazione e sviluppo competenze
- Piani di carriera/sviluppo professionale



- Benefit
- Piani di welfare aziendale
- Servizi orientati al wellbeing
- Ambiente fisico
- Employer Branding
- Clima e energia
- Stili di leadership
- Work-life balance e smartworking

Attraverso l'approccio del **Total Reward** l'impresa punta a migliorare la performance e i risultati aziendali combinando fra loro una molteplicità di processi e strumenti (monetari e non monetari) che sono percepiti dalle persone come "elementi di valore" nella relazione di lavoro. Ciò va così a influire positivamente sulla loro motivazione e soddisfazione, aumentando di fatto il contributo individuale al successo aziendale.

LIVELLI RETRIBUTIVI: IL QUADRO ITALIANO



STRUTTURA DATABASE

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

Industry	11
Sector	34
Activity	55

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 DEL DATABASE

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 territoriali
- Aggiornamento dati su database in possesso delle aziende clienti (**Compensation.kit – GpS**)

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)

GLI APPROCCI

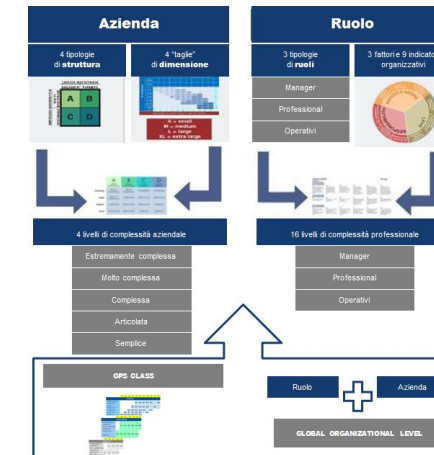
COMPENSATION KIT

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 e i ruoli executive



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

LE RETRIBUZIONI IN ITALIA

RBA

Categoria d'inquadramento	2018	Tendenza 2019	Confronto 2018/tendenza 2019
Dirigenti	€ 114.438	€ 115.913	+1,3%
Quadri	€ 57.730	€ 59.007	+2,2%
Impiegati	€ 30.879	€ 31.752	+2,8%
Operai	€ 26.186	€ 26.606	+1,6%

RTA

Categoria d'inquadramento	2018	Tendenza 2019	Confronto 2018/tendenza 2019
Dirigenti	€ 130.679	€ 133.055	+1,8%
Quadri	€ 62.611	€ 64.420	+2,9%
Impiegati	€ 32.082	€ 33.018	+2,9%
Operai	€ 27.065	€ 27.529	+1,7%

TREND	
Previsione inflazione 2019	Trend retribuzioni 2019
0,8%	2,1%

Confronto inflazione
1,3

TREND

- ↑ sopra l'inflazione (>1 punto percentuale)
- in linea con l'inflazione
- ↓ sotto l'inflazione (< -1 punto percentuale)

DIMENSIONE AZIENDALE



Grande
Media
Piccola

DIRIGENTI

Dato nazionale	€ 115.913	€ 133.055
	RBA	RTA
Grande	€ 121.696	€ 145.180
Media	€ 119.162	€ 134.023
Piccola	€ 108.749	€ 118.905

Le retribuzioni crescono al crescere della dimensione aziendale. Si registrano scostamenti significativi tra chi lavora nella grande e chi lavora nella piccola azienda.

RTA

- Dirigenti: + 22,1%
- Operai: +21,2%
- Impiegati: +19,1%
- Quadri: +12,5%

IMPIEGATI

Dato nazionale	€ 31.752	€ 33.018
	RBA	RTA
Grande	€ 34.150	€ 35.999
Media	€ 33.172	€ 34.600
Piccola	€ 29.408	€ 30.217

QUADRI

Dato nazionale	€ 59.007	€ 64.420
	RBA	RTA
Grande	€ 59.995	€ 65.905
Media	€ 59.778	€ 65.257
Piccola	€ 55.307	€ 58.556

OPERAI

Dato nazionale	€ 26.606	€ 27.529
	RBA	RTA
Grande	€ 28.709	€ 30.182
Media	€ 27.448	€ 28.609
Piccola	€ 24.380	€ 24.908

La variabile della dimensione aziendale risulta essere particolarmente significativa per Dirigenti e Operai . Tra i Dirigenti della piccola si registra lo scostamento negativo più rilevante rispetto al dato Nazionale (RTA -10,6%) , per gli operai si registra sia lo scostamento più alto che il più basso; per chi lavora nella grande +9,6%, mentre per chi lavora nella piccola -9,5% rispetto al dato nazionale)

AREA TERRITORIALE



Nord Ovest
Nord Est
Centro
Sud e Isole

DIRIGENTI

Dato nazionale	€ 115.913	€ 133.055	Per i Dirigenti: Scostamento sempre meno significativo tra le diverse aree territoriali
	RBA	RTA	
Nord Ovest	€ 116.565	€ 134.715	
Nord Est	€ 115.514	€ 132.368	
Centro	€ 114.718	€ 131.367	
Sud e Isole	€ 111.140	€ 124.346	

IMPIEGATI

Dato nazionale	€ 31.752	€ 33.018	Scostamento più elevato tra nord ovest e sud e isole: del +17,8% per RBA e +19,2% per RTA
	RBA	RTA	
Nord Ovest	€ 32.822	€ 34.361	
Nord Est	€ 32.452	€ 33.885	
Centro	€ 30.398	€ 31.664	
Sud e Isole	€ 27.886	€ 28.815	

QUADRI

Dato nazionale	€ 59.007	€ 64.420	Scostamento significativo tra Nord ovest e sud e isole (RTA +12%)
	RBA	RTA	
Nord Ovest	€ 59.448	€ 65.266	
Nord Est	€ 59.009	€ 64.393	
Centro	€ 57.647	€ 62.805	
Sud e Isole	€ 54.072	€ 58.272	

OPERAI

Dato nazionale	€ 26.606	€ 27.529	Scostamento tra nord ovest e sud e isole del +9,4% per RBA e +10% per RTA
	RBA	RTA	
Nord Ovest	€ 27.076	€ 28.050	
Nord Est	€ 26.546	€ 27.447	
Centro	€ 25.401	€ 26.204	
Sud e Isole	€ 24.749	€ 25.501	

La variabile Area Territoriale risulta essere più significativa per Quadri e Impiegati. Lo scostamento negativo più rilevante rispetto al dato Nazionale RTA, per entrambe le categorie, si registra tra chi lavora al sud e nelle isole (-9,5% e -12,7%)

SETTORE



**Finanza
industria
Servizi
commercio e
turismo**

DIRIGENTI

Dato nazionale	€ 115.913	€ 133.055
	RBA	RTA
Finanza	€ 124.046	€ 150.170
Industria	€ 116.474	€ 133.500
Commercio e turismo	€ 115.978	€ 132.264
Servizi	€ 106.099	€ 121.990

La Finanza è il settore che paga di più per Dirigenti e Quadri, mentre per Impiegati e Operai il settore più remunerativo è quello dell'Industria.

Scostamento più significativo tra settore che paga di più e quello che paga meno si registra tra i Dirigenti (+23,1%) seguono Impiegati: +14,5% Quadri: +12,4 %

QUADRI

Dato nazionale	€ 59.007	€ 64.420
	RBA	RTA
Finanza	€ 60.816	€ 66.714
Industria	€ 59.933	€ 65.556
Commercio e turismo	€ 57.216	€ 63.711
Servizi	€ 54.450	€ 59.380

IMPIEGATI

Dato nazionale	€ 31.752	€ 33.018
	RBA	RTA
Industria	€ 35.061	€ 36.534
Società di servizi	€ 32.073	€ 33.115
Finanza	€ 30.926	€ 32.497
Commercio e turismo	€ 30.402	€ 31.907

OPERAI

Dato nazionale	€ 26.606	€ 27.529
	RBA	RTA
Industria	€ 27.071	€ 28.053
Commercio e turismo	€ 24.731	€ 25.572

La variabile settore risulta essere particolarmente significativa per Dirigenti Quadri e Impiegati. Tra i Dirigenti che lavorano nella finanza si registra lo scostamento più alto rispetto al dato Nazionale di RTA +12.9%; la stessa evidenza vale per i Quadri (+3,6%) . Lo scostamento più significativo per gli impiegati rispetto al dato medio nazionale di categoria si registra tra chi lavora nell'industria (+10,6%)

GENERE

GENDER GAP RISPETTO AL 2018

IN DIMINUZIONE



STABILE



IN CRESCITA



Uomini
Donne

DIRIGENTI

Dato nazionale € 115.913 € 133.055

	RBA		RTA	
Uomini	€ 117.525	+8,0%	€ 134.981	+8,9%
Donne	€ 108.863	-1,0	€ 123.913	-2,3

IMPIEGATI

Dato nazionale € 31.752 € 33.018

	RBA		RTA	
Uomini	€ 33.434	+8,9%	€ 34.816	+9,7%
Donne	€ 30.692	-1,4	€ 31.751	-1,5

QUADRI

Dato nazionale € 59.007 € 64.420

	RBA		RTA	
Uomini	€ 59.451	+4,8%	€ 64.963	+4,9%
Donne	€ 56.745	+0,3	€ 61.904	+0,7

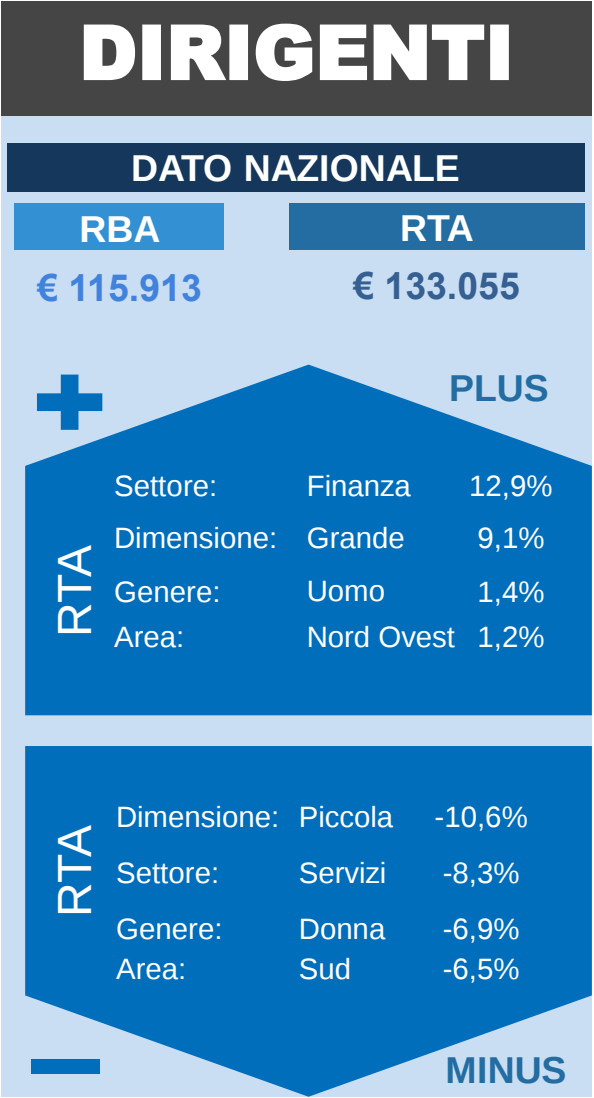
OPERAI

Dato nazionale € 26.606 € 27.529

	RBA		RTA	
Uomini	€ 27.139	+9,5%	€ 28.115	+10,0%
Donne	€ 24.788	+1,4	€ 25.567	+1,3

Per tutte le categorie di inquadramento la variabile genere risulta non essere mai quella che incide in modo più significativo.

QUADRO SINOTTICO - RTA



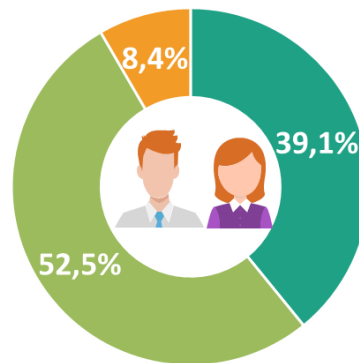
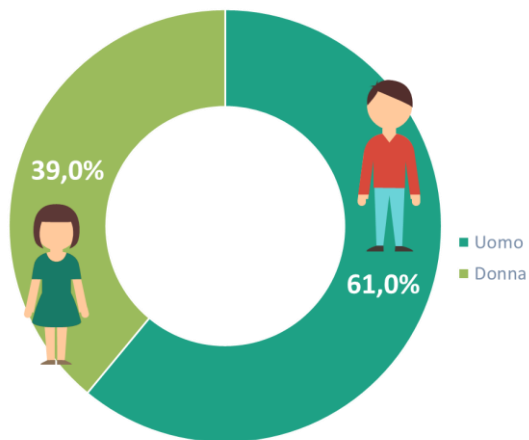
**TOTAL REWARD:
COSA NE PENSANO I LAVORATORI**



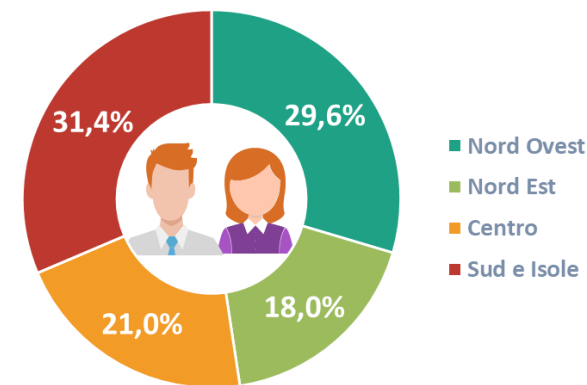
TOTAL REWARD

Anagrafica

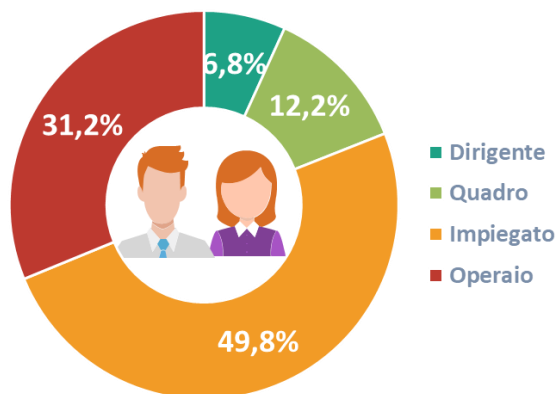
La survey è stata condotta su un campione di 500 lavoratori italiani statisticamente rappresentativo



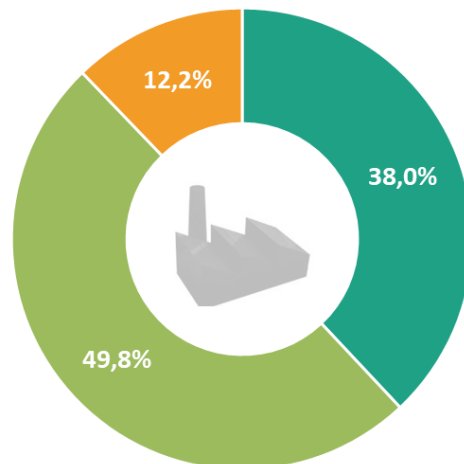
- Generazione Y (1981 - 2000)
- Generazione X (1961 - 1980)
- Baby Boomers (1941 - 1960)



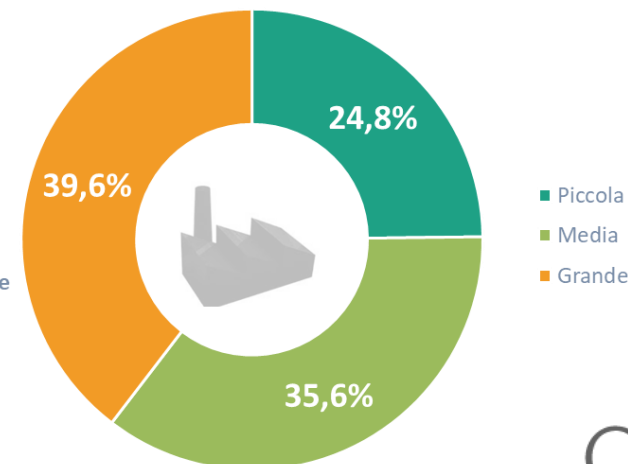
- Nord Ovest
- Nord Est
- Centro
- Sud e Isole



- Dirigente
- Quadro
- Impiegato
- Operaio



- Industria
- Servizi
- Commercio, alberghi e ristoranti



- Piccola
- Media
- Grande

TOTAL REWARD: COSA NE PENSANO I LAVORATORI

DOMANDE ANALIZZATE

1

In questo momento della tua carriera professionale, potessi scegliere direttamente le caratteristiche dell'azienda in cui vorresti lavorare e gli elementi che determinano il tuo sistema di ricompensa. Quali sceglieresti ?

2

In questo periodo della tua vita professionale che importanza dai a ciascuno di essi nel breve periodo?



**CARATTERISTICHE
DELL'AZIENDA**

COMPENSATION

WELFARE

TALENT &
PERFORMANCE

AMBIENTE DI
LAVORO

VARIABILI ANALIZZATE



BB

X

Y

GENERATION MIX



INQUADRAMENTO

* Generazione Y: 19-38 anni
Generazione X: 39-58 anni
Baby Boomers: dai 59 anni in su

TOTAL REWARD: ANALISI GENERALE

CARATTERISTICHE
▪ STABILITÀ FINANZIARIA ▪ BRAND REPUTATION ▪ DISTANZA DA CASA ▪ TIPOLOGIA SERVIZIO/PRODOTTO ▪ DIMENSIONE

1 COMPENSATION	2 WELFARE
2 TALENT & PERFORMANCE	2 AMBIENTE

	COMPENSATION	WELFARE	TALENT & PERFORMANCE	AMBIENTE
ANALISI GENERALE	▪ Meritocrazia ▪ Equità retributiva interna esterna ▪ Chiarezza politiche (fisso e variabile ..) ▪ Chiarezza percorsi retributivi nel medio periodo	▪ Welfare strutturale e diffuso per tutta la popolazione ▪ Chiarezza politiche di assegnazione ▪ Flessibilità scelta servizi ▪ Wellbeing: formazione su temi inerenti il benessere	▪ Chiarezza percorsi di carriera ▪ Investimento formazione ▪ Mappatura e valutazione competenze per sviluppo ▪ Multi-assessment ▪ Feedback continui	▪ Buone relazioni con colleghi e superiori ▪ Sicurezza posto lavoro ▪ Lavorare smart / flessibilità ▪ Spazi

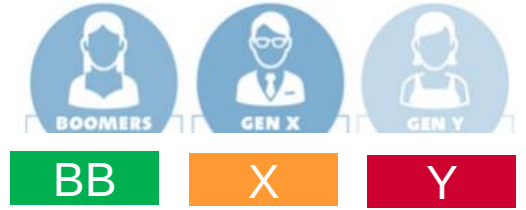
EQUITÀ
CHIAREZZA
MERITOCRAZIA

CHIAREZZA
ALLARGATO A TUTTI
ORIENTATO A WELLBEING

CHIAREZZA /OGGETTIVITÀ
MULTI ASSESSMENT
COMPETENZE e FEEDBACK
COSTANTE

RELAZIONI
TEMPO/SPAZIO
SICUREZZA

TOTAL REWARD: GENERATION MIX



≠ BABY BOOMER

- Cresce significativamente la leva del Compensation
- Diminuisce significativamente Talent & Performance
- Stabile peso del welfare , cresce leggermente peso dei benefit tradizionali

1  COMPENSATION	2 = WELFARE
TALENT & PERFORMANCE 3 	= 2 AMBIENTE

≠ GENERAZIONE X

- Cresce significativamente la leva del Compensation
- Diminuisce leggermente Talent & Performance
- Costanti Welfare e Ambiente

1  COMPENSATION	2 = WELFARE
TALENT & PERFORMANCE 2 	2 = AMBIENTE

≠ GENERAZIONE Y

- Cresce significativamente la leva del Talent & Performance
- Diminuisce significativamente la leva del Compensation
- Welfare e Ambiente crescono leggermente di peso

1  COMPENSATION	2  WELFARE
TALENT & PERFORMANCE 1 	2  AMBIENTE

CARATTERISTICHE AZIENDA

- STABILITÀ FINANZIARIA
- BRAND
- DISTANZA
- TIPOLOGIA SERVIZIO/PRODOTTO
- DIMENSIONE

COMPENSATION

- Meritocrazia
- Equità retributiva interna esterna
- Chiarezza politiche (fisso)
- Chiarezza politiche (variabile) - Y
- Chiarezza percorsi retributivi nel medio periodo
- Chiarezza passaggi livelli inquadramento

WELFARE WELLBEING

- Welfare strutturale e diffuso su tutta la popolazione
 - Chiarezza politiche assegnazione benefit
 - Flessibilità scelta
 - Equità assegnazione benefit +B
- Wellbeing: stimolare le relazioni e a mantenere controllo sul livello di stress
- Wellbeing: formazione temi salute e movimento fisico

TALENT & PERFORMANCE

- Chiarezza percorsi +Y
- Investimento formazione
- Mappatura competenze per sviluppo
- Multi-assessment
- Feedback continui
- Esperienza estero

≠ BABY BOOMER

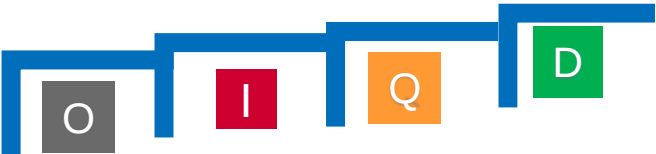
≠ GENERAZIONE X

≠ GENERAZIONE Y

AMBIENTE

- Buone relazioni con colleghi e superiori +Y
 - Sicurezza posto lavoro
 - Lavorare smart +Y
 - Flessibilità
 - Spazi

TOTAL REWARD: INQUADRAMENTO



1 COMPENSATION	2 WELFARE
TALENT & PERFORMANCE 2	AMBIENTE 2

DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI																
• Cresce significativamente la leva del Compensation • Diminuisce significativamente Talent & Performance • Diminuisce anche il peso dell'Ambiente a favore del Welfare che sale in seconda posizione (benefit tradizionali)	• Cresce leggermente il peso dell'area Talent & Performance e diminuisce leggermente il peso di Welfare e Ambiente	• In linea con analisi generale, si riscontra un peso leggermente più alto per l'Ambiente di lavoro	• Diminuisce peso del Compensation • Si alza il peso di Welfare e Talent & Performance • Rimane costante il peso della leva Ambiente																
<table><tr><td>1 ↑ COMPENSATION</td><td>2 ↖ WELFARE</td></tr><tr><td>TALENT & PERFORMANCE 3 ↓</td><td>AMBIENTE 4 ↓</td></tr></table>	1 ↑ COMPENSATION	2 ↖ WELFARE	TALENT & PERFORMANCE 3 ↓	AMBIENTE 4 ↓	<table><tr><td>1 = COMPENSATION</td><td>3 ↖ WELFARE</td></tr><tr><td>TALENT & PERFORMANCE 2 ↖</td><td>AMBIENTE 3 ↖</td></tr></table>	1 = COMPENSATION	3 ↖ WELFARE	TALENT & PERFORMANCE 2 ↖	AMBIENTE 3 ↖	<table><tr><td>1 = COMPENSATION</td><td>2 = WELFARE</td></tr><tr><td>TALENT & PERFORMANCE 2 =</td><td>AMBIENTE 2 ↖</td></tr></table>	1 = COMPENSATION	2 = WELFARE	TALENT & PERFORMANCE 2 =	AMBIENTE 2 ↖	<table><tr><td>1 ↓ COMPENSATION</td><td>2 ↖ WELFARE</td></tr><tr><td>TALENT & PERFORMANCE 2 ↖</td><td>AMBIENTE 2 =</td></tr></table>	1 ↓ COMPENSATION	2 ↖ WELFARE	TALENT & PERFORMANCE 2 ↖	AMBIENTE 2 =
1 ↑ COMPENSATION	2 ↖ WELFARE																		
TALENT & PERFORMANCE 3 ↓	AMBIENTE 4 ↓																		
1 = COMPENSATION	3 ↖ WELFARE																		
TALENT & PERFORMANCE 2 ↖	AMBIENTE 3 ↖																		
1 = COMPENSATION	2 = WELFARE																		
TALENT & PERFORMANCE 2 =	AMBIENTE 2 ↖																		
1 ↓ COMPENSATION	2 ↖ WELFARE																		
TALENT & PERFORMANCE 2 ↖	AMBIENTE 2 =																		

CARATTERISTICHE AZIENDA

- STABILITÀ FINANZIARIA • BRAND • DISTANZA -D
- TIPOLOGIA SERVIZIO/PRODOTTO
- LAVORARE PER LA CAPO GRUPPO
- DIMENSIONE

COMPENSATION

- Meritocrazia
- Equità retributiva interna
- Equità retributiva esterna -O
- Chiarezza politiche (fisso) +D
- Chiarezza politiche (variabile) +Q
- Chiarezza percorsi retributivi nel medio periodo
- Chiarezza passaggi livelli inquadramento

TALENT & PERFORMANCE

- Chiarezza percorsi +I
- Investimento formazione
- Mappatura competenze per sviluppo
- Multi-assessment
- Feedback continui -D
- Sistema formalizzato performance management
- Esperienza estero

WELFARE WELLBEING

- Welfare strutturale e diffuso su tutta la popolazione
 - Chiarezza politiche assegnazione benefit
 - Flessibilità scelta
 - Wellbeing: stimolare le relazioni e a mantenere controllo sul livello di stress +I +O
 - Equità assegnazione benefit +D
- Wellbeing: formazione su salute e movimento fisico

≠ DIRIGENTI •

≠ QUADRI

≠ IMPIEGATI

≠ OPERAI

AMBIENTE

- Buone relazioni con colleghi e superiori
 - Sicurezza posto lavoro
 - Lavorare smart-O
 - Flessibilità
 - Spazio
- Mission e valori in linea con i propri principi
 - Attenzione alla diversity & inclusion

CARATTERISTICHE AZIENDA

• **STABILITÀ FINANZIARIA** • **BRAND REPUTATION** • **DISTANZA**

• **TIPOLOGIA SERVIZIO/PRODOTTO** • **DIMENSIONE**

COMPENSATION

- + Baby boomer
- + Dirigenti
- - Generazione Y

WELFARE WELLBEING

- + Baby boomer (benefit tradizionali)
- + Dirigenti (benefit tradizionali)
- + Generazione Y

TALENT & PERFORMANCE 2

- + Generazione Y
- + Quadri
- - Dirigenti

1 COMPENSATION	3 WELFARE
2 TALENT & PERFORMANCE	2 AMBIENTE

AMBIENTE

- + Impiegati
- - Dirigenti
- + Generazione Y

POSSIBILI AZIONI DA ADOTTARE

COMUNICAZIONE

- COMUNICAZIONE PIÙ DIFFUSA DELL' ANDAMENTO AZIENDALE e POSIZIONAMENTO DEL BRAND
- DISTINTIVITÀ E SVILUPPO DEL PRODOTTO/SERVIZIO



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

miriam.quarti@odmconsulting.com

