



POLITICHE DI COMPENSATION E LIVELLI RETRIBUTIVI: IL QUADRO ITALIANO

21 settembre 2016
Assolombarda



L'APPROCCIO AL TEMA: IL TOTAL REWARD

Attraverso l'approccio del Total Reward l'azienda può puntare 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.

- CARATTERISTICHE GENERAZIONALI (Generation Mix)
- CICLO DI VITA IN AZIENDA
- EVOLUZIONI CONTESTO ESTERNO/COMPETITIVITÀ
- ATTRACTION RETENTION ENGAGEMENT



COMPENSATION



INDAGINI RETRIBUTIVE STRUTTURA DATABASE E FONTE 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: Database di OD&M Consulting è il più vasto esistente in Italia che fa riferimento a oltre 1.900.000 profili retributivi raccolti a partire dal 2001. Le informazioni di benchmark retributivo sono ottenute a partire da un Database di oltre 90.000 profili raccolti fra il 1° gennaio 2015 e il 31 dicembre 2015. I trend relativi al 2016 fanno riferimento a ca 50.500 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.



GLI APPROCCI

compensation [kit]

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

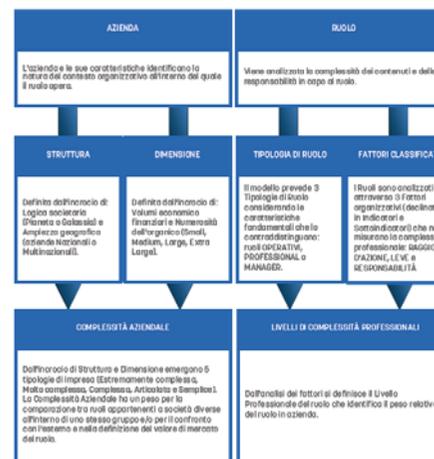


- ◆ Il Rapporto sulle retribuzioni fornisce nel dettaglio le informazioni sul mercato delle professioni contribuendo all'individuazione di linee di tendenza.
- ◆ Le rilevazioni effettuate da OD&M sulle aziende italiane tengono monitorato nel corso del tempo il "valore di mercato" di una professione e 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.



Global Professional System

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



Valore di mercato di ogni ruolo viene fornito in base alle GPS CLASS, il risultato della valutazione della COMPLESSITÀ DEL RUOLO e del CONTESTO AZIENDALE in cui esso agisce

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

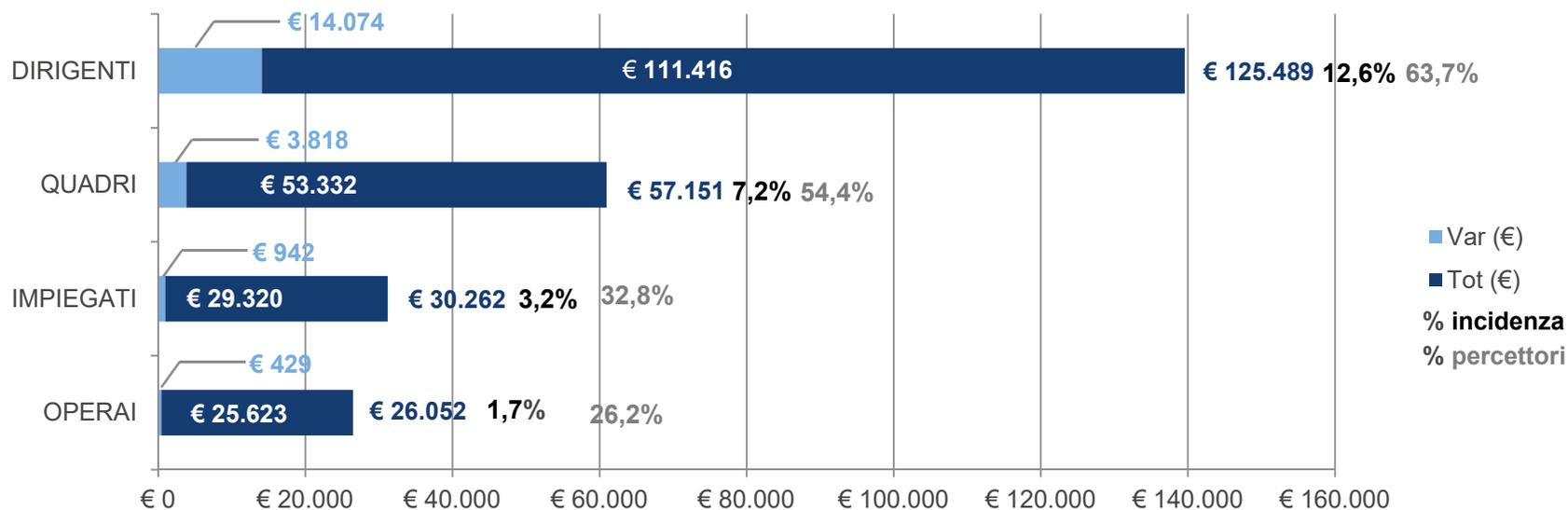
Valori relativi a retribuzione fissa

	2014	2015	2016 (Luglio)	Trend 2016-2015
DIRIGENTI *	€ 103.285	€ 111.416	€ 112.681	1,1%
QUADRI	€ 51.901	€ 53.332	€ 54.587	2,4%
IMPIEGATI	€ 29.067	€ 29.320	€ 29.863	1,8%
OPERAI	€ 24.446	€ 25.623	€ 25.820	0,8%

In questa analisi, tra i Dirigenti, non sono inclusi i Top Executives

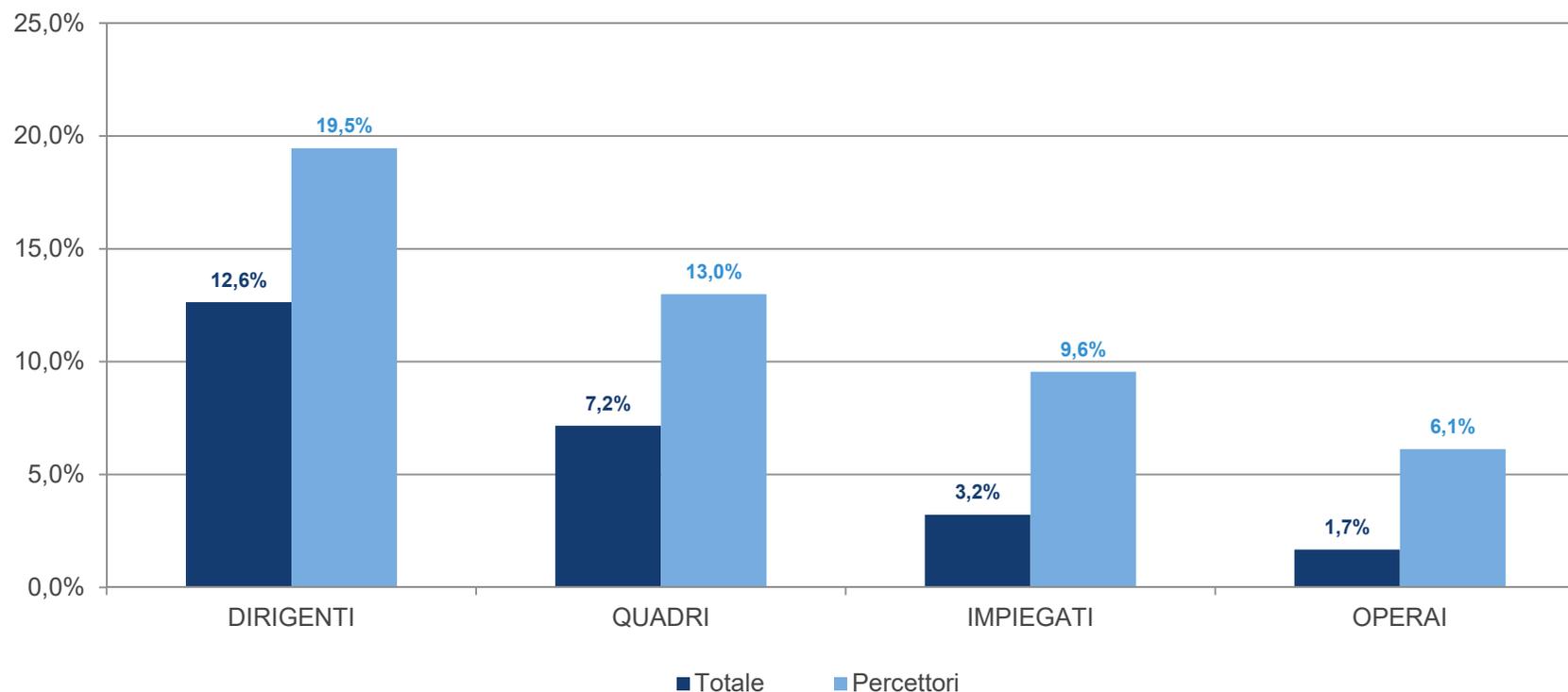
LE RETRIBUZIONI IN ITALIA

Fissa e Variabile



RETRIBUZIONE FISSA E VARIABILE

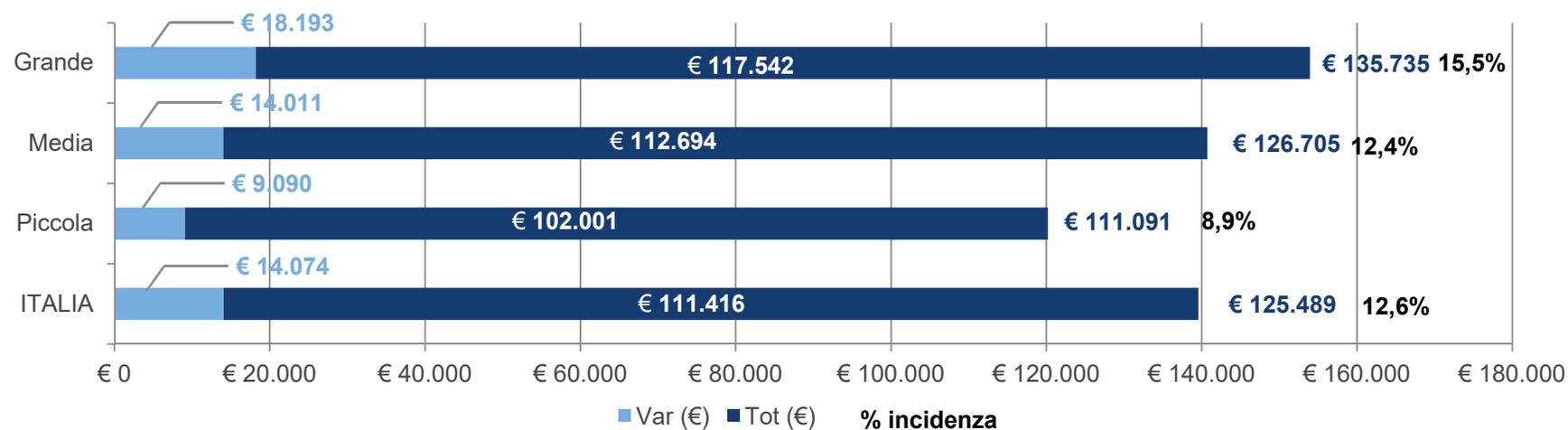
Peso del variabile



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

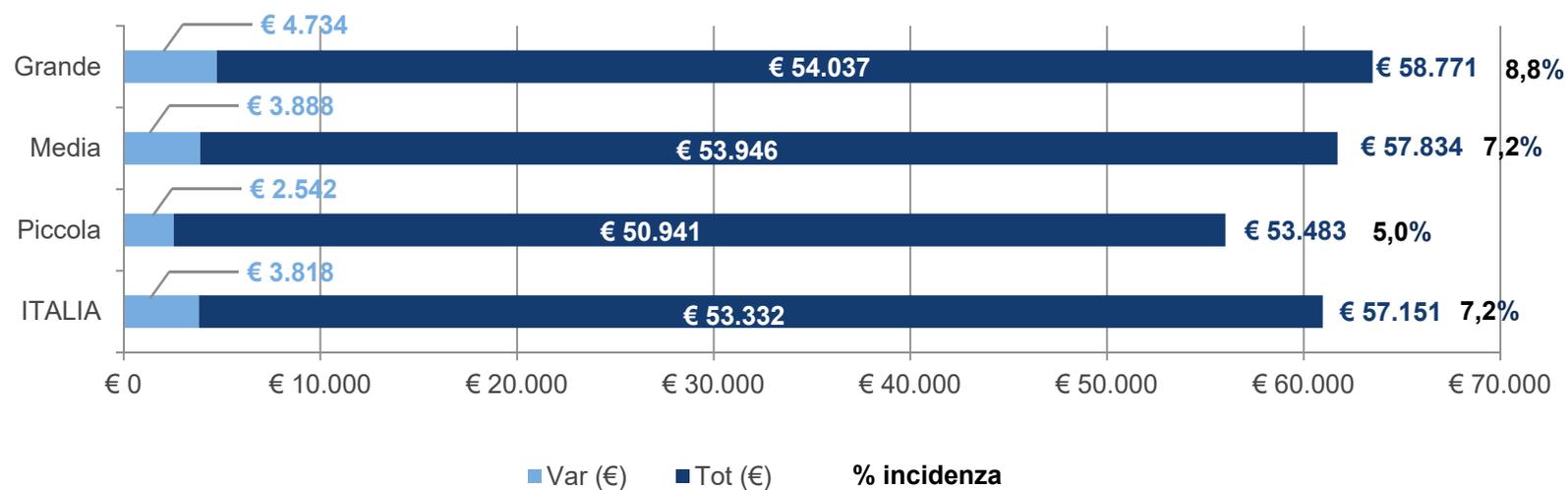
Dirigenti - RBA, Variabile, RTA



Politiche di compensazione e livelli retributivi: il quadro italiano

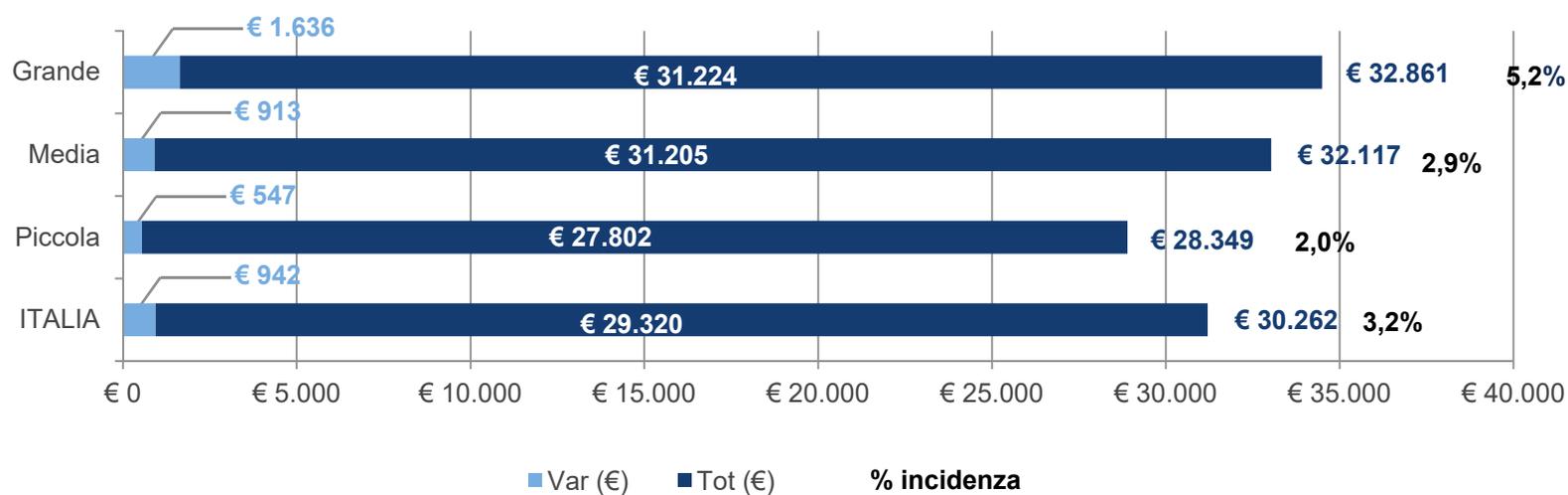
DIMENSIONE AZIENDALE

Quadri - RBA, Variabile, RTA



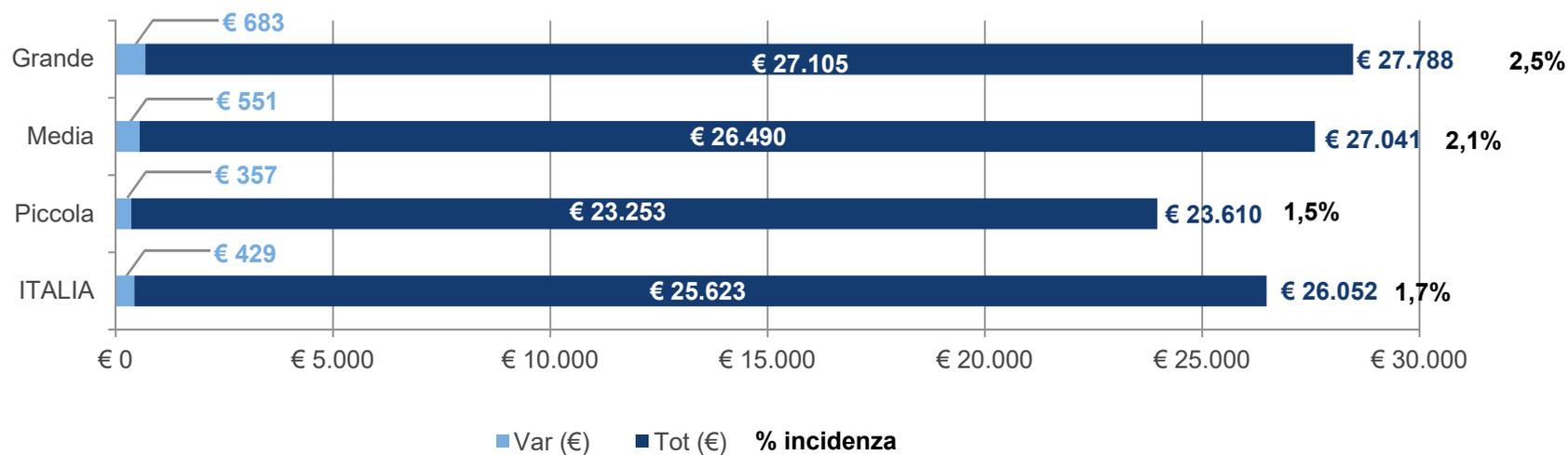
DIMENSIONE AZIENDALE

Impiegati - RBA, Variabile, RTA



DIMENSIONE AZIENDALE

Operai - RBA, Variabile, RTA



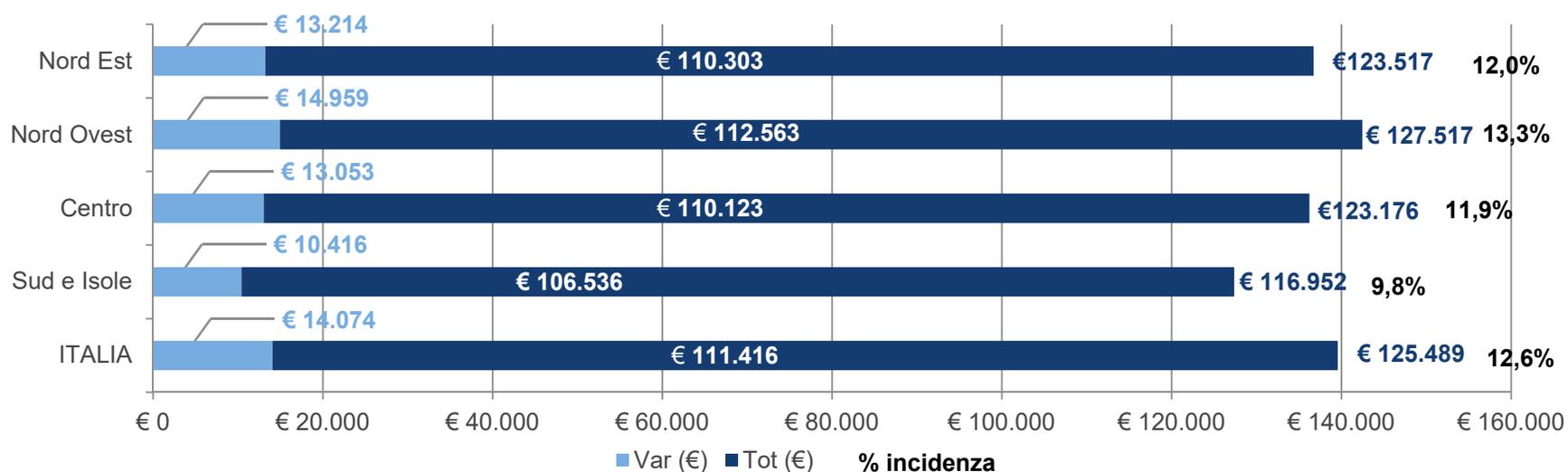
COMPARTO

I 5 comparti con le retribuzioni più elevate e i 5 con le retribuzioni meno elevate

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai
1	Banche e società finanziarie	Farmaceutica	Industria petrolifera	Industria petrolifera
2	Industria dell'abbigliamento – Moda	Banche e società finanziarie	Fabbricazione macchine e apparecchi meccanici	Farmaceutica
3	Assicurazioni	Industria dell'abbigliamento - Moda	Farmaceutica	Fabbricazione macchine e apparecchi meccanici
4	Commercio al dettaglio (no GDO)	Alimentare	Siderurgico, fonderie	Auto
5	Farmaceutica	Assicurazioni	Chimica	Chimica
5	Grande distribuzione food	Editoria/grafici	Agricoltura, allevamento, ambiente	Commercio al dettaglio (no GDO)
4	Pubblici esercizi	Cemento/laterizi/ceramica	Commercio al dettaglio (no GDO)	Corrieri/trasportatori/logistica
3	Agricoltura, allevamento, ambiente	Engineering	Alberghiero	Edilizia
2	Siderurgico, fonderie	Studi professionali	Pubblici esercizi	Alberghiero
1	Alberghiero	Alberghiero	Studi professionali	Pubblici esercizi

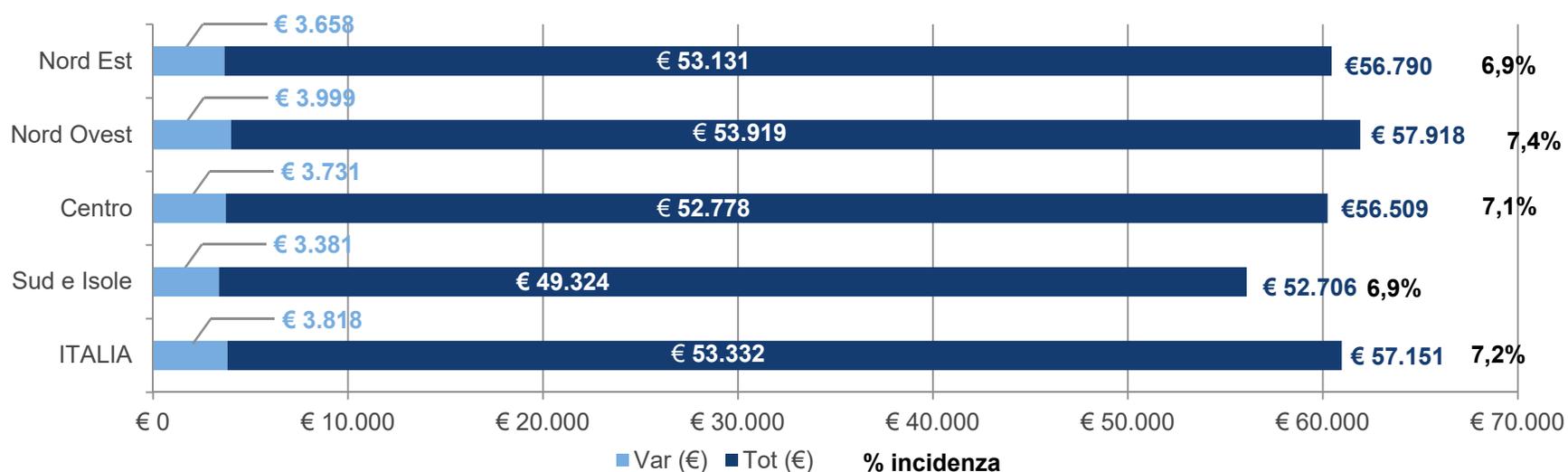
ANALISI TERRITORIALE

Dirigenti - RBA, Variabile, RTA



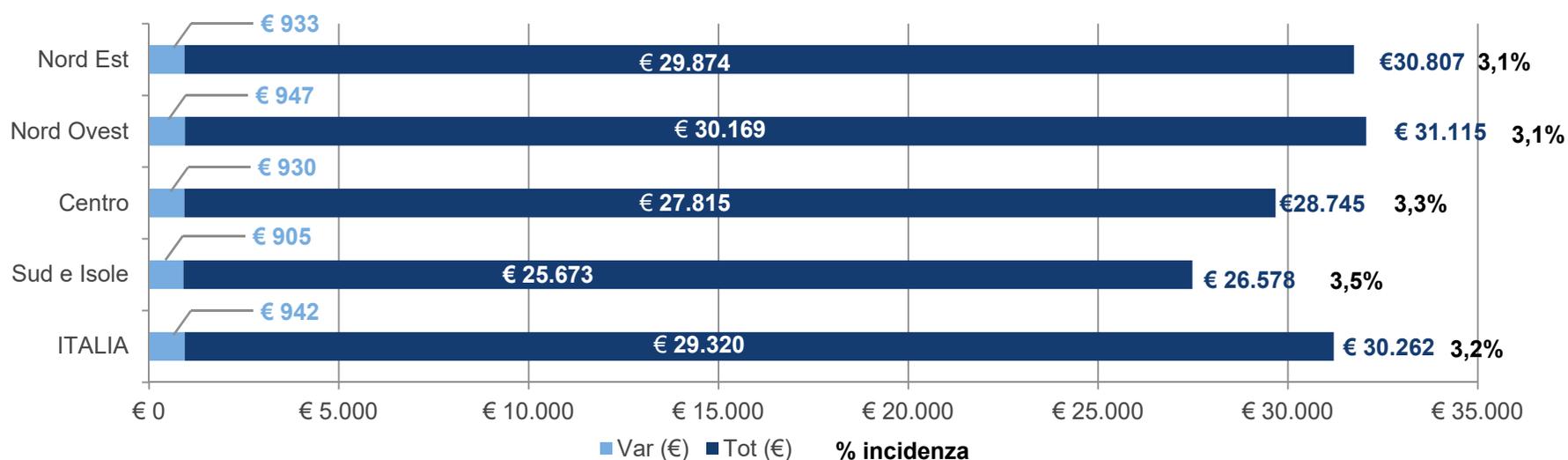
ANALISI TERRITORIALE

Quadri- RBA, Variabile, RTA



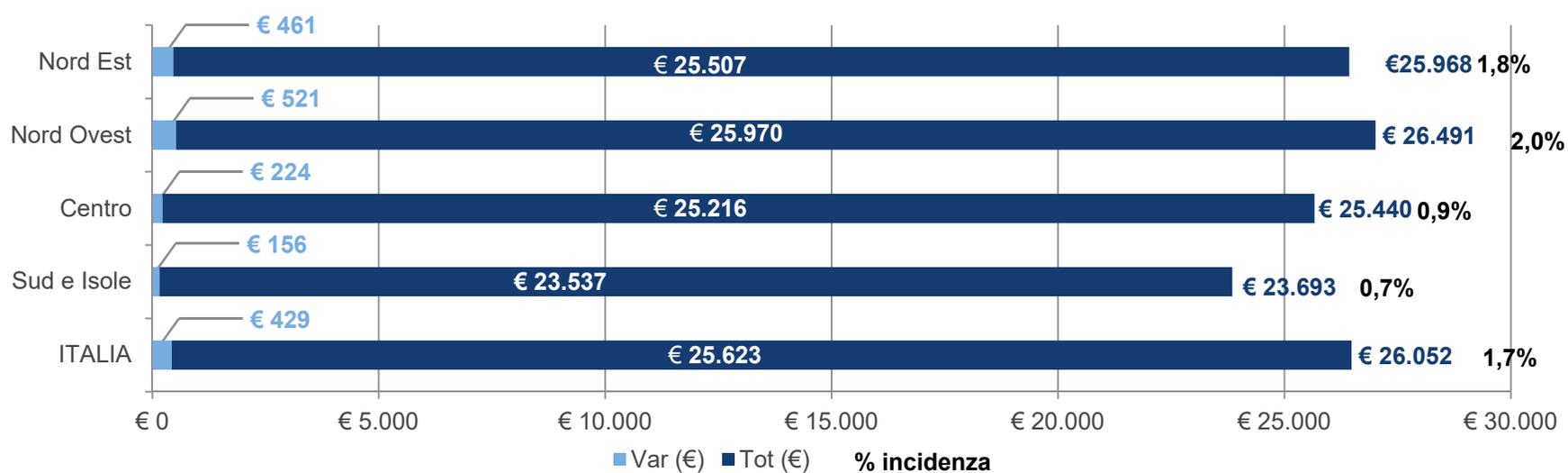
ANALISI TERRITORIALE

Impiegati - RBA, Variabile, RTA



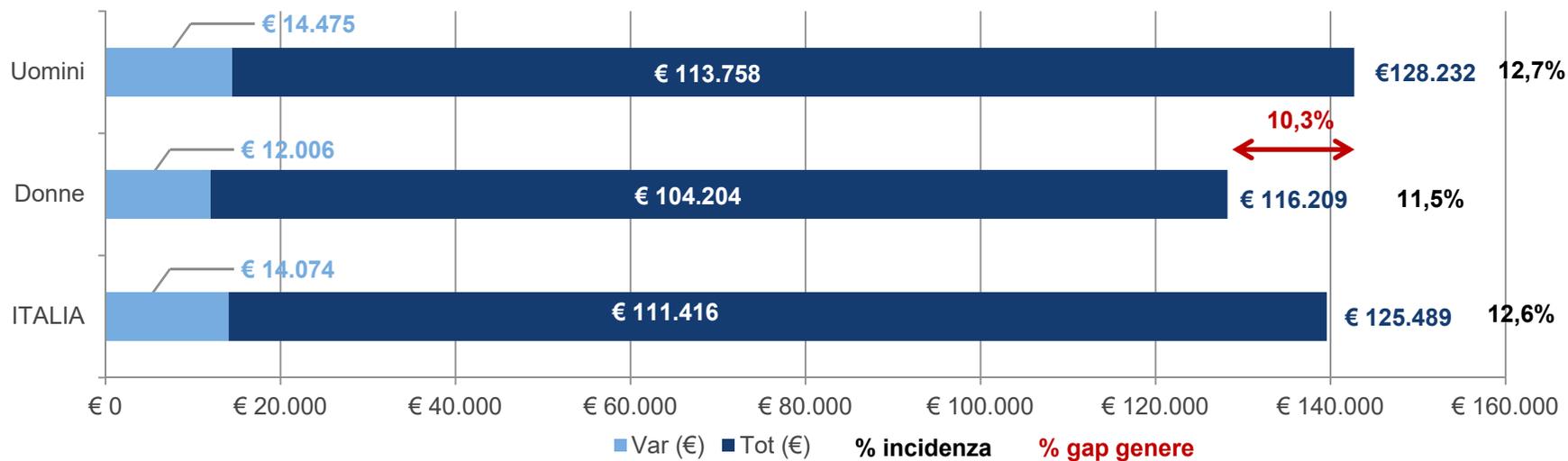
ANALISI TERRITORIALE

Operai - RBA, Variabile, RTA



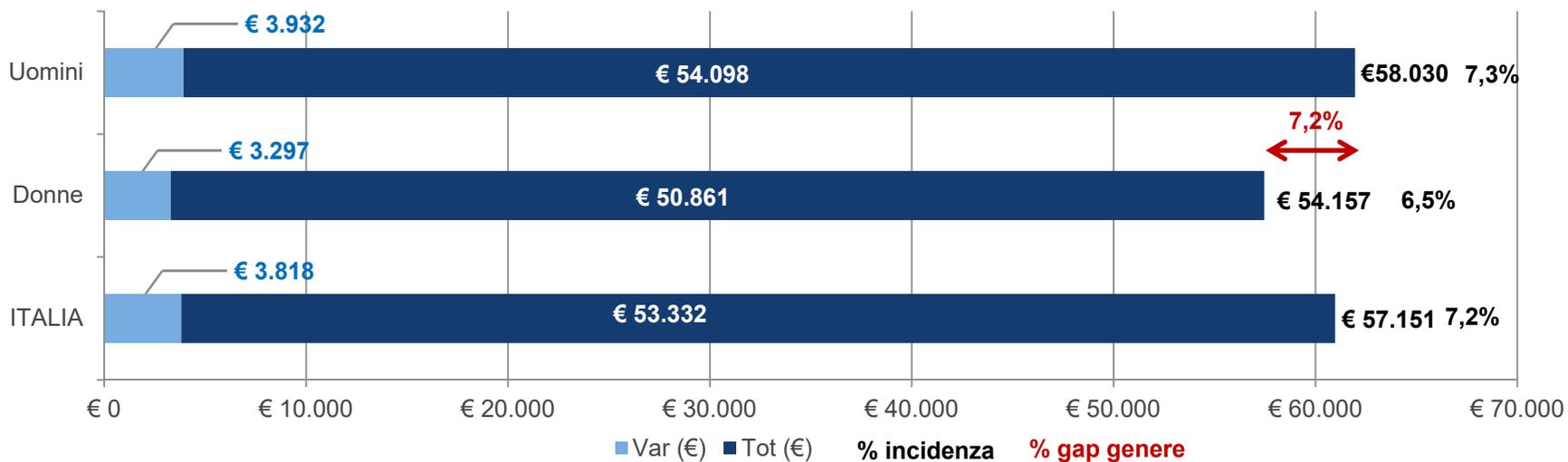
GENERE

Dirigenti - RBA, Variabile, RTA



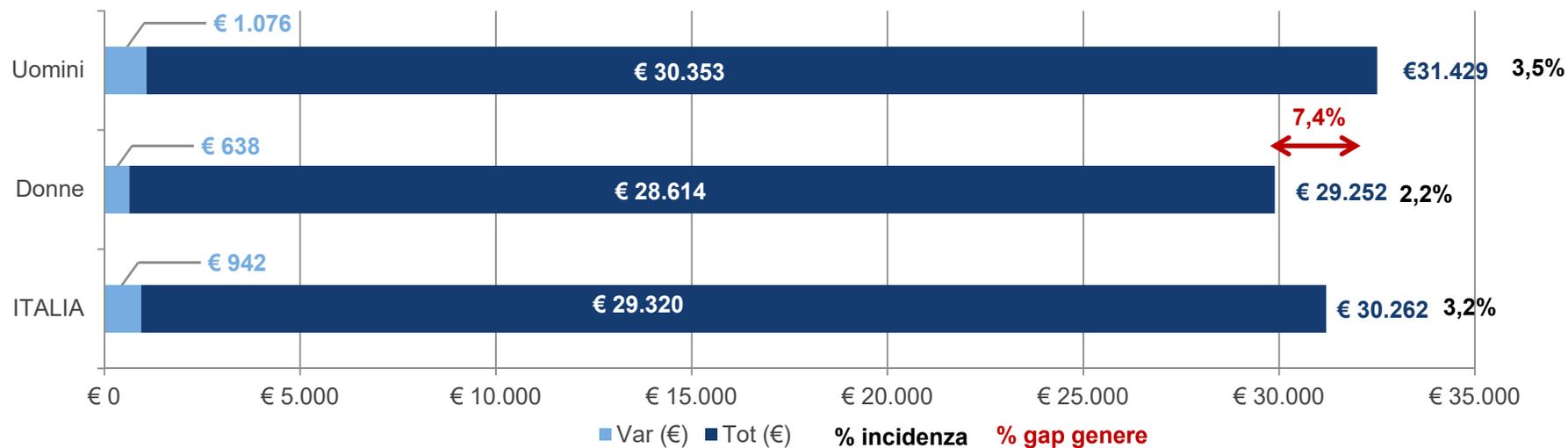
GENERE

Quadri - RBA, Variabile, RTA



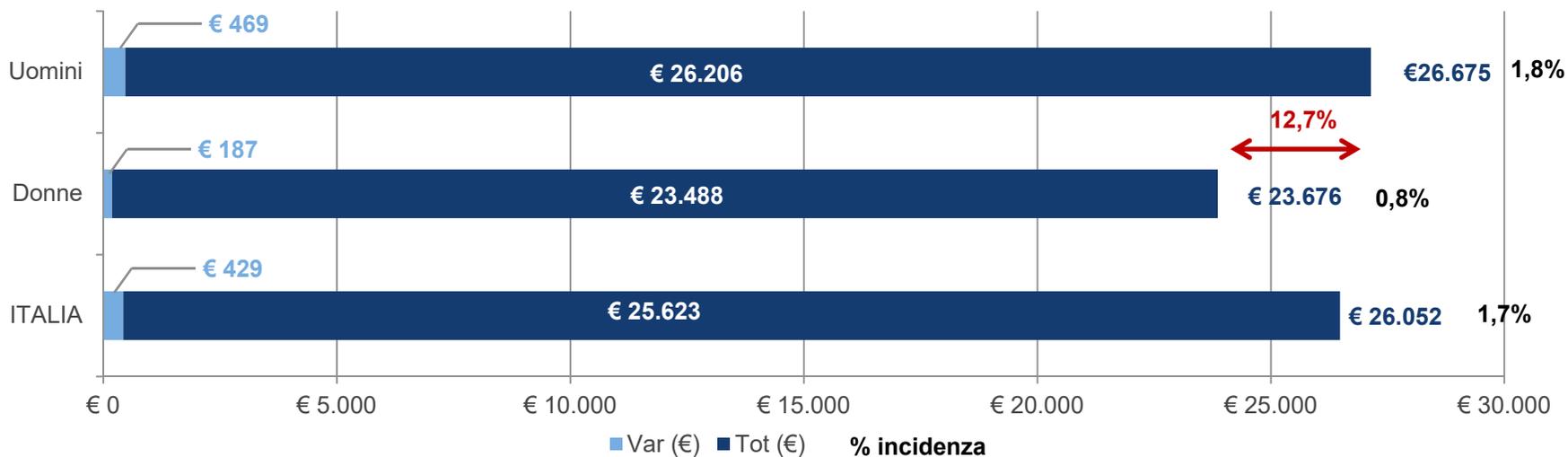
GENERE

Impiegati - RBA, Variabile, RTA



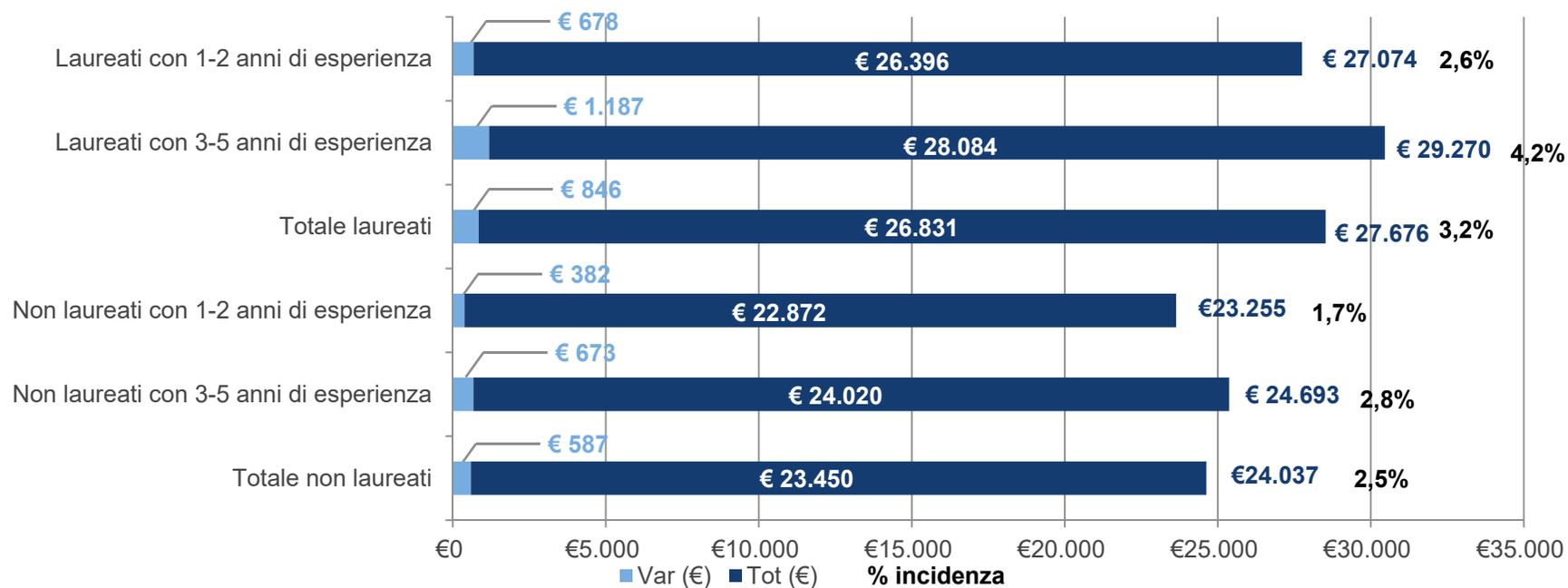
GENERE

Operai - RBA, Variabile, RTA



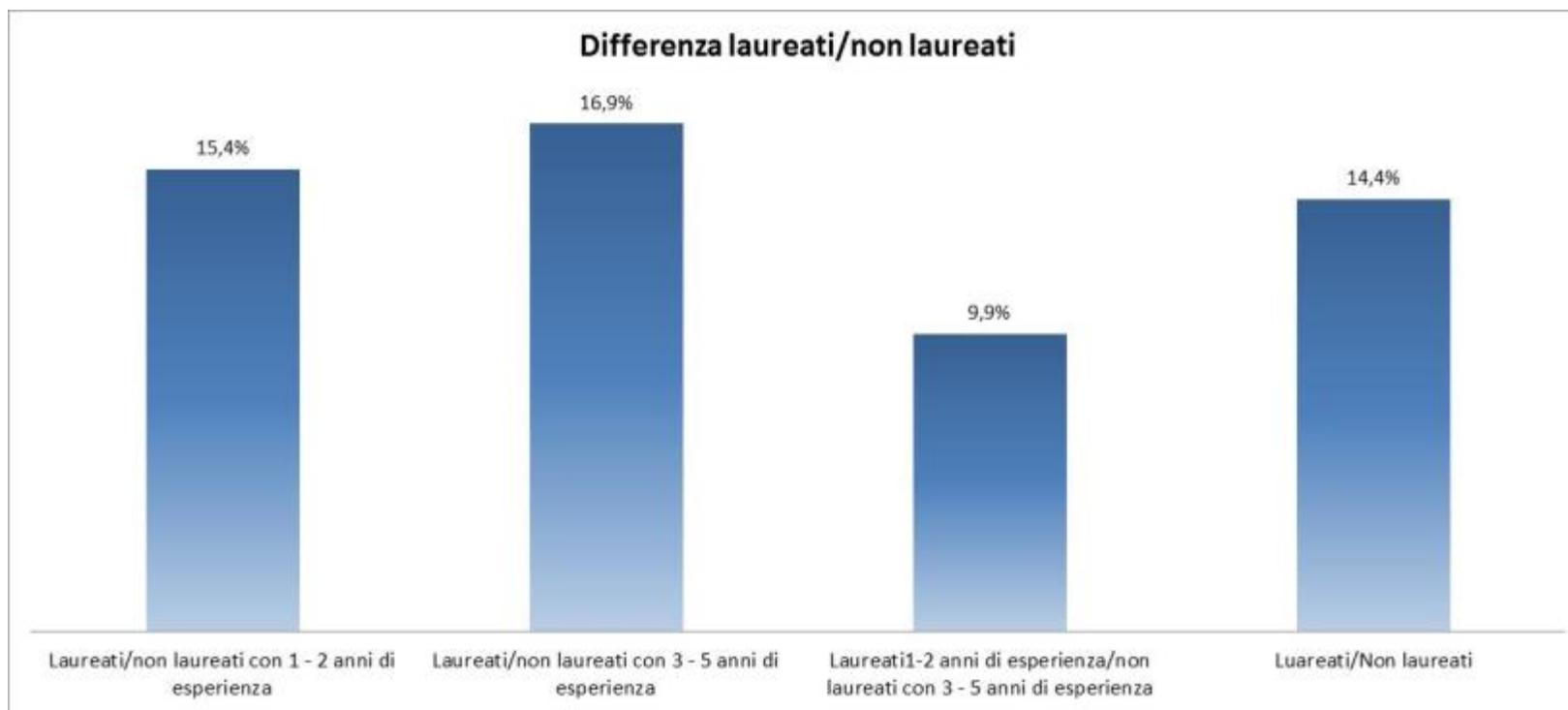
GIOVANI LAUREATI

Impiegati



GIOVANI LAUREATI

Percentuale di scarto



La retribuzione dei giovani laureati è sempre superiore dei giovani con un titolo di studio inferiore, sia considerato quelli che hanno gli stessi anni di esperienza lavorativa, sia considerato quelli che hanno più esperienza

WELFARE AZIENDALE



DA UNA GESTIONE TRADIZIONALE DEI BENEFIT AL WELFARE AZIENDALE



LETTURA TRADIZIONALE Diffusione principali benefit Rivolti ai soli dipendenti

La tabella mostra i principali benefit diffusi sul mercato e indica i trends di diffusione

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Fuel	➡ 48%	➡ 19%	➡ 7%
Credit Card	➡ 31%	➡ 16%	➡ 6%
Smartphone	➡ 75%	➡ 62%	⬆ 34%
Medical Check Up	➡ 22%	➡ 11%	➡ 4%
Company Car	➡ 65%	➡ 29%	➡ 10%
Laptop	➡ 59%	➡ 46%	➡ 22%
Food vouchers/Canteen	➡ 39%	➡ 46%	⬆ 42%
Life, Accident and Disability Insurance	➡ 31%	➡ 16%	➡ 5%
Pension Plan	➡ 33%	➡ 14%	➡ 5%
Reimbursement of travel office-house	➡ 21%	➡ 12%	➡ 5%
Private Medical Plan	➡ 31%	➡ 18%	➡ 6%

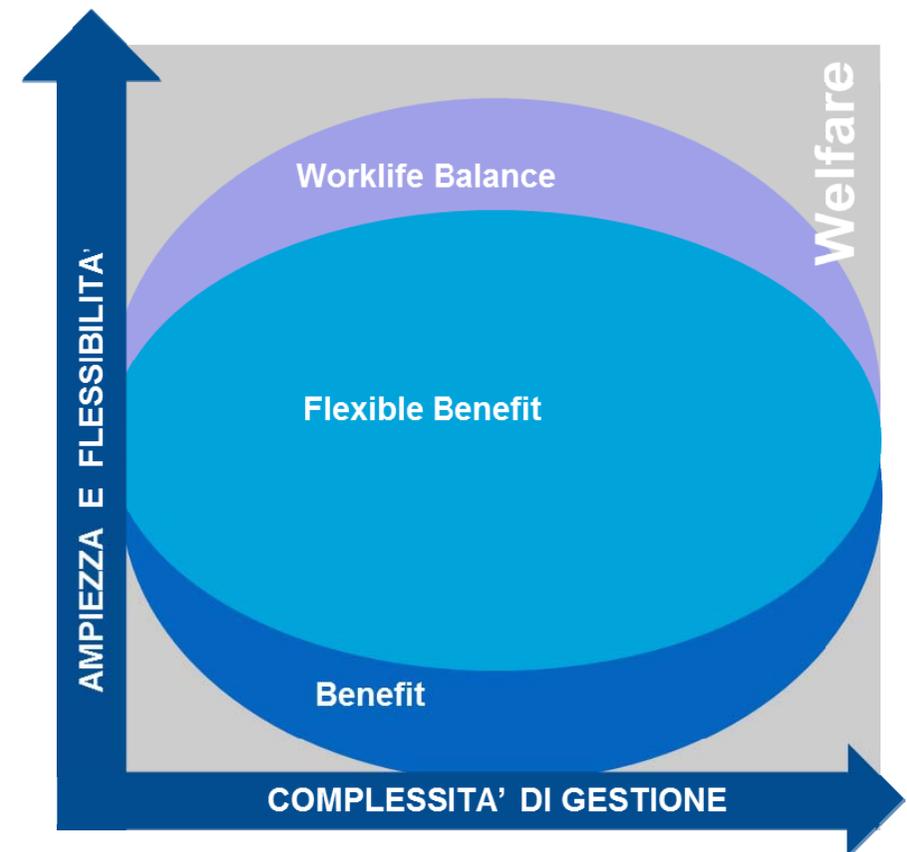
Notes: ⬆ = crescita maggiore del 3%; ➡ = crescita tra 3% e -3%; ⬇ = diminuzione maggiore del -3%

DA UNA GESTIONE TRADIZIONALE DEI BENEFIT AL WELFARE AZIENDALE



LETTURA IN LINEA CON LE NUOVE PRASSI

- Ampiezza e flessibilità nella scelta dei servizi
- Più ampio il numero dei beneficiari
- Servizi rivolti non solo ai dipendenti ma anche ai loro familiari
- Finalità legata a compensation , clima, engagement
- Processo di gestione più sistemico



COSA È IL WELFARE AZIENDALE?

Per Welfare aziendale si intende la **GESTIONE INTEGRATA** dell'insieme di tutte le iniziative e servizi che le aziende mettono in atto, sia per **AUTONOMA DECISIONE** che **PER ACCORDO CON LE RAPPRESENTANZE SINDACALI**, per venire incontro alle esigenze dei lavoratori e dei loro famigliari nei campi più vari, dall'assistenza sanitaria alla necessità di cura dei figli, dall'accesso al credito, al tempo libero.

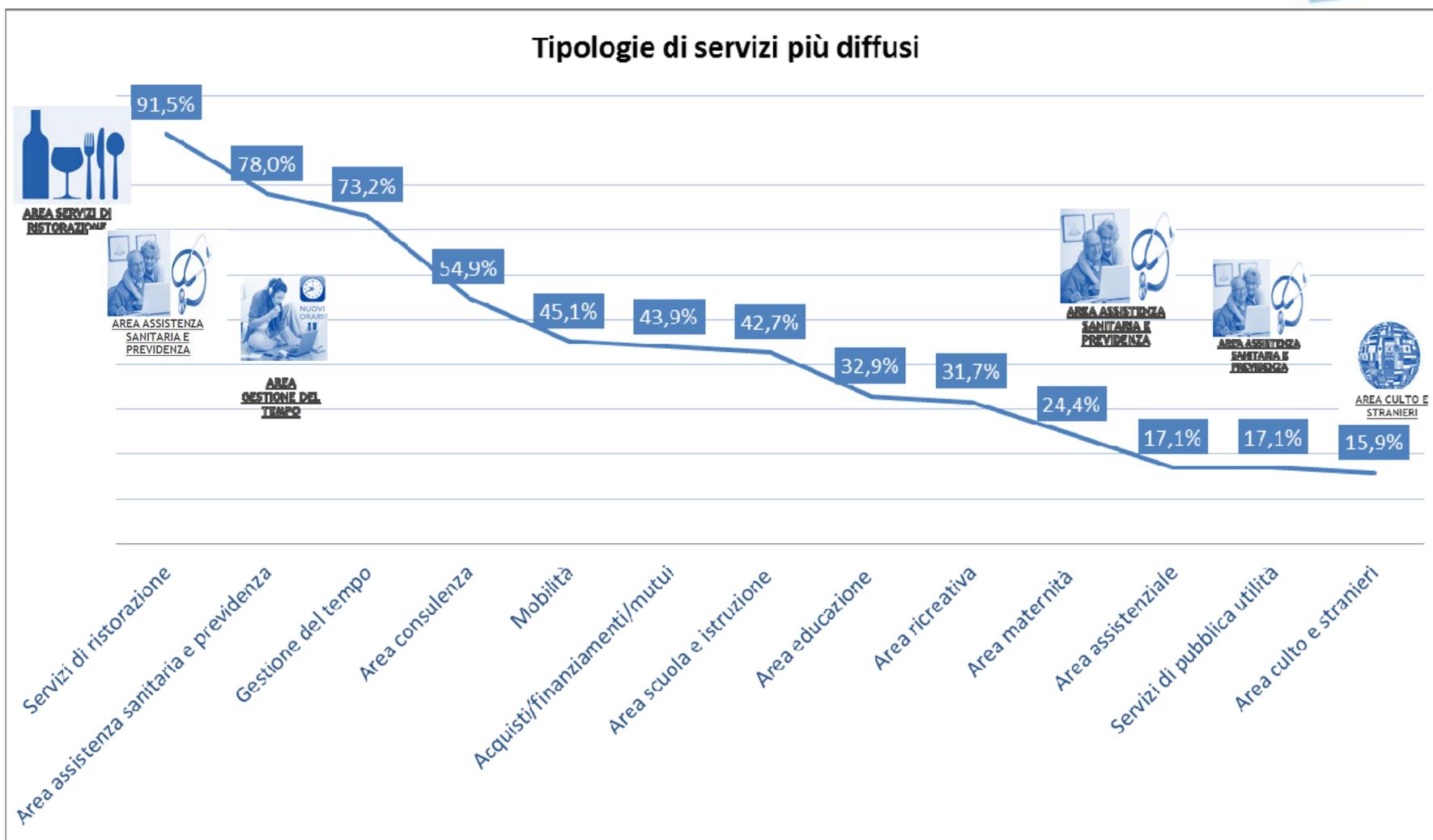
- Il Welfare aziendale parte dall'assunto che, se ogni persona vive meglio le sue giornate sul posto di lavoro, aumenta il **CLIMA AZIENDALE** e il beneficio individuale tende a diventare benessere collettivo con conseguente aumento del livello di produttività
- Alcuni di questi servizi sono soggetti a regolamentazione del Testo Unico delle Imposte dei Redditi e implementandoli in azienda si può usufruire di **AGEVOLAZIONI FISCALI**



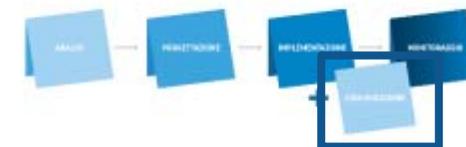
- **BENESSERE INDIVIDUALE**
- **BENESSERE FAMILIARE**
- **OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE DEL TEMPO E MIGLIOR RAPPORTO TRA VITA LAVORATIVA E VITA PRIVATA**
- **SUPPORTO ALL'ATTUALE POTERE D'ACQUISTO**

- **STIMA/ATTACCAMENTO ALL'AZIENDA/ LIVELLO DI FIDELIZZAZIONE**
- **Migliorare il CLIMA AZIENDALE**
- **Migliorare l'EFFICIENZA e quindi la PRODUTTIVITÀ**
- **ATTARRE TRATTENERE E MOTIVARE LE RISORSE**
- **Abbassare il livello di ASSENTEISMO**
- **CONTENERE I COSTI** attraverso il risparmio previsto da agevolazioni fiscali normate dal TUIR
- **Aumentare la BRAND REPUTATION**

DIFFUSIONE



FINALITÀ DEL PIANO WELFARE



Principali finalità (primo e secondo posto)	AZIENDE		LAVORATORI
	CHI HA PIANI ATTIVI	CHI STA PER ATTIVARE DEI PIANI	
Aumentare performance e produttività in azienda attraverso nuova spinta motivazionale	46,3%	58,9%	50,8%
Prendersi cura dei dipendenti attraverso un'integrazione dei servizi previsti dal Welfare Pubblico	53,7%	45,2%	24,2%
Spinta esterna (relazioni sindacali, brand reputation/reputazione azienda, moda, allineamento a direttive di CSR , ecc.)	32,9%	20,5%	45,2%
Spinta interna (rappresentanti sindacali, ascolto richieste dei dipendenti, ecc.)	39,0%	30,1%	20,2%
Contenere costi del personale in termini di leve di compensation tradizionali (fisso e variabile)	28,0%	45,2%	59,7%

INTERESSE PER LA TEMATICA DEL WELFARE POST LEGGE DI STABILITÀ

Il vostro interesse per la tematica del welfare è aumentato a seguito della nuova legge di stabilità?	Tot	CHI HA PIANI ATTIVI	CHI INTENDE IMPLEMENTARLI
Sì	66,5%	59,3%	74,1%
No	33,5%	40,7%	25,9%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%

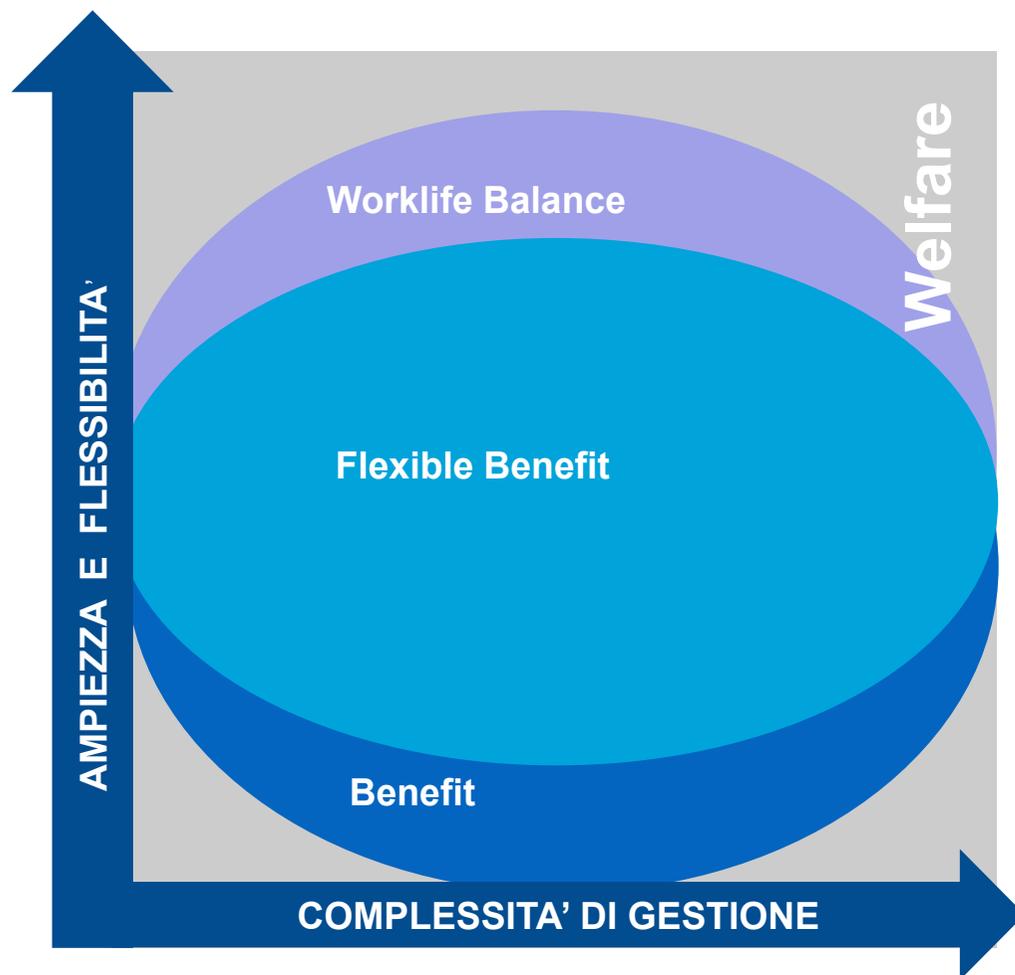
SODDISFAZIONE NOVITÀ LEGGE STABILITÀ

Soddisfazione rispetto agli item	Non sapevo	Insoddisfatto	Soddisfatto
Tassazione agevolata del premio di produttività per un massimo di 2.000 Euro di importo / 2.500 Euro se l'azienda introdurrà dei sistemi di coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro	14,6%	48,8%	51,2%
Reddito massimo dei beneficiari che possono godere dell'agevolazione fissato a 50.000 Euro	12,6%	56,3%	43,7%
Possibilità di convertire tutta o una parte del premio in servizi welfare. Scelta libera da parte del dipendente	16,1%	38,9%	61,1%
Ampliamento servizi area istruzione (Rimborso tasse per scuole di ogni ordine e grado; Servizi in età prescolare, compresi quelli integrativi e di mensa ad essi connessi; Ludoteche e centri estivi e invernali; Borse di studio e testi scolastici)	16,6%	30,1%	69,9%
Rimborso spese per servizi a supporto dei familiari non autosufficienti e servizi di cura per familiari anziani	17,6%	27,4%	72,6%
Ampliamento dei servizi inseribili in contrattazione di secondo livello (inclusi di servizi con finalità che fanno riferimento all'articolo 100)	20,6%	34,2%	65,8%
Possibilità di erogare beni e servizi anche mediante documenti di legittimazione o voucher, in formato cartaceo ed elettronico	16,6%	31,3%	68,7%

+ per chi ha già il piano

+ per chi implementerà

LE BEST PRACTICE



CHIAVI DI SUCCESSO PER I DIPENDENTI: AMPIEZZA E FLESSIBILITA'

1. COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI NELLA DEFINIZIONE DI UN PIU' AMPIO PANIERE DI BENEFIT/SERVIZI
2. FLESSIBILITA' NELLA SCELTA DEI SERVIZI
3. FARE IN MODO CHE I SERVIZI OFFERTI SODDISFINO I BISOGNI DEI DIPENDENTI (FAVORENDO EQUILIBRIO TRA VITA PRIVATA E VITA LAVORATIVA)

CHIAVI DI SUCCESSO PER L'AZIENDA: CAPACITA' DI GESTIRE LA COMPLESSITA'

4. PRESIDIO DELL'INTERO PROCESSO DI REALIZZAZIONE DEL PIANO
5. RICONOSCERE LA NECESSITA' DI PROFESSIONALITA' SPECIFICHE PER OGNI FASE DEL PROGETTO
6. COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI E COMUNICAZIONE EFFICACE



www.odmconsulting.com

P.zza IV Novembre, 5 – Milano
Tel. 02 444 110 90 – Fax 02 444 110 80
odm@odmconsulting.com

OD&M CONSULTING
è una società di Gi Group,
la prima multinazionale
italiana del lavoro.

