

RELATORE:

Miriam Quarti 13 settembre 2017



TOTAL REWARD

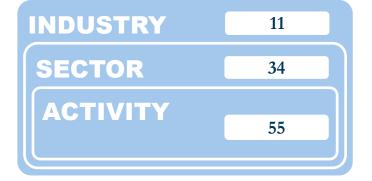


Indagini retributive Struttura database e fonti dati

STRUTTURA DATABASE

FONTI DEL DATABASE

SETTORE DI RIFERIMENTO



MATCHING









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 l'TALY: Database di OD&M Consulting è il più vasto esistente in Italia che fa riferimento a circa 2.000.000 profili retributivi raccolti a partire dal 2001.
- 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

comp€nsation kit

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

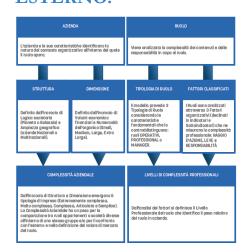


- ◆ Il Rapporto sulle retribuzioni fornisce nel dettaglio le informazioni sul mercato delle professioni contribuendo all'individuazione di linee di tendenza.
- ◆ Le rilevazioni effettuate da OD&M sulle aziende italiane tengono monitorato nel corso del tempo il "valore di mercato" di una professione e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





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 i top executives
- I dati relativi al 2016 considerano i dati raccolti fra il 1 gennaio e il 31 dicembre 2016.
- 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.

Analisi per categoria

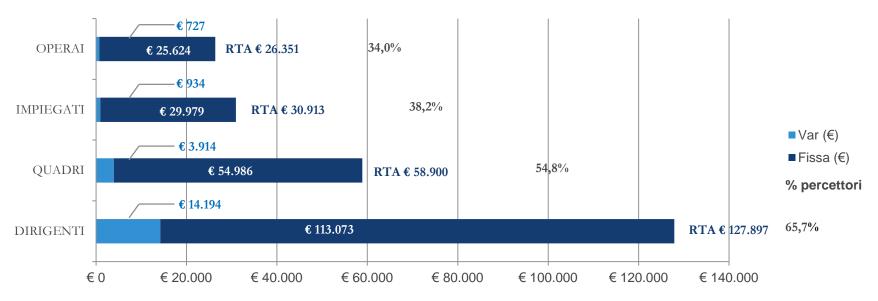
Valori relativi a retribuzione totale

	2014	2015	2016	Trend 2016- 2015		
Dirigenti*	€ 115.791	€ 125.489	€ 127.897	+1,9%		
Quadri	€ 55.402	€ 57.151	€ 58.900	+3,1%		
Impiegati	€ 29.931	€ 30.262	€ 30.913	+2,1%		
Operai	€ 24.860	€ 26.052	€ 26.351	+1,1%		
Tasso di inflazione	0,2%	0,0%	-0,1%			

- Nell'analisi, tra i Dirigenti, sono esclusi i top executives
- I dati relativi al 2016 considerano i dati raccolti fra il 1 gennaio e il 31 dicembre 2016.
- 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.

Le retribuzioni in Italia

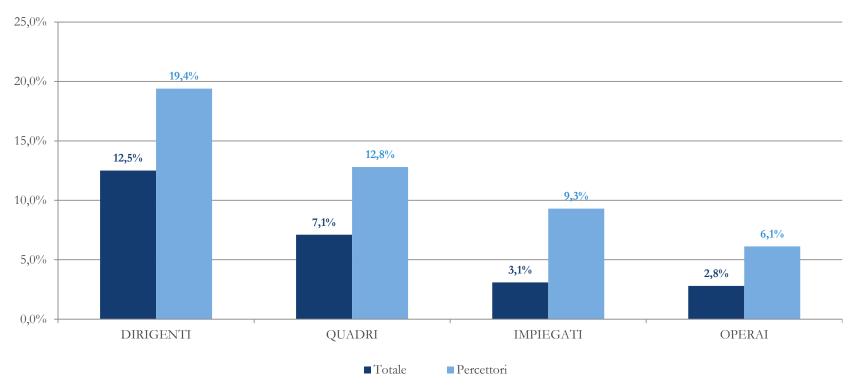
Fisso e variabile



- Nel 2016 la **retribuzione totale media** dei Dirigenti è di poco inferiore ai 130 mila Euro, quella dei Quadri sfiora i 60 mila Euro, quella degli Impiegati supera i 30 mila Euro e quella degli Operai i 26 mila Euro.
- La **retribuzione fissa** è pari a circa 113 mila Euro per i Dirigenti, a circa 55 mila per i Quadri, a circa 30 mila per gli impiegati e sfiora i 26 mila Euro nel caso degli Operai.
- La componente variabile della retribuzione è pari a poco più di 14 mila Euro, pari all'11% della retribuzione totale, per i Dirigenti, corrisponde a circa 3.900 Euro, il 6,6% della retribuzione totale, per i Quadri, a circa 1000 Euro, il 3,0% della RTA, per gli Impiegati e sfiora i 700 Euro, il 2,8% della RTA, per gli Operai

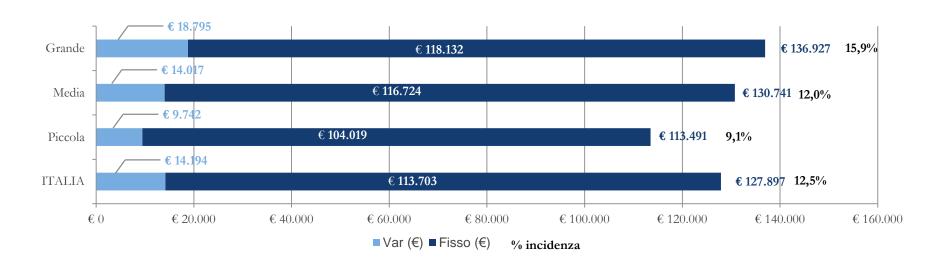
Le retribuzioni in Italia

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

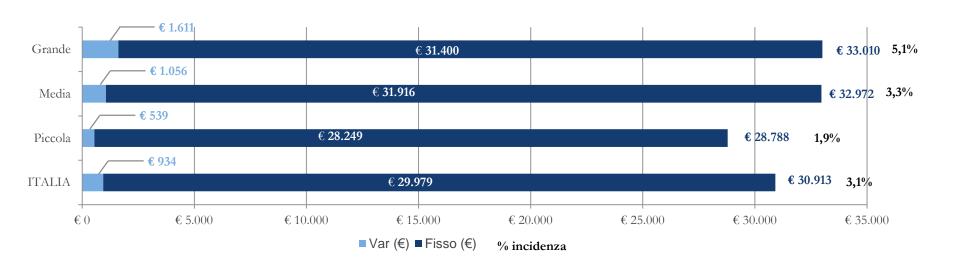
Dirigenti – RBA, Variabile, RTA



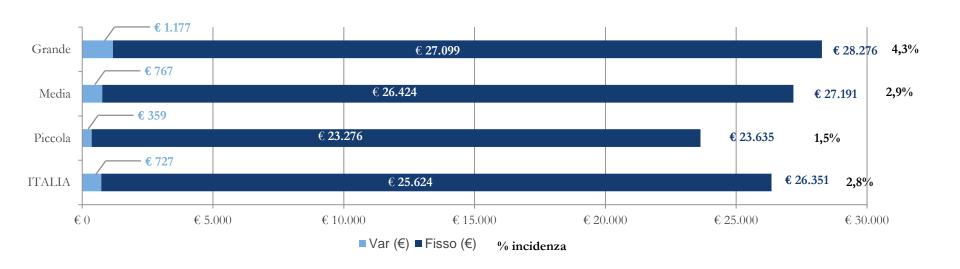
Quadri – RBA, Variabile, RTA



Impiegati – RBA, Variabile, RTA



Operai – RBA, Variabile, RTA

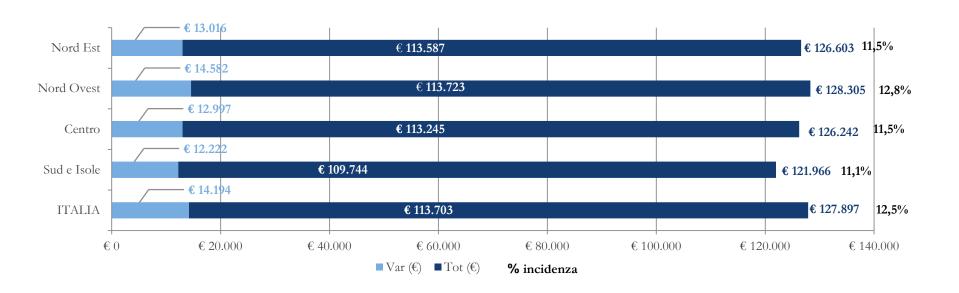


Comparto

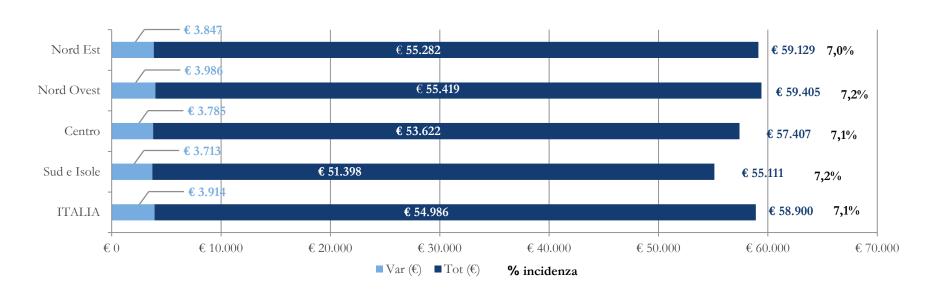
I 5 comparti con le retribuzioni più elevate e i 5 con le retribuzioni meno elevate (RTA)

	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)	

Dirigenti – RBA, Variabile, RTA



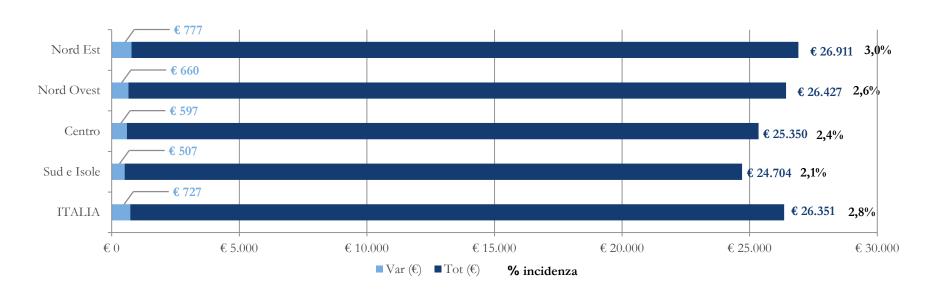
Quadri – RBA, Variabile, RTA



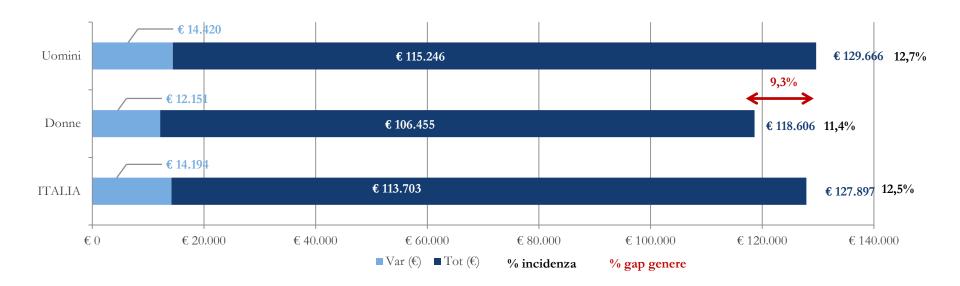
Impiegati – RBA, Variabile, RTA



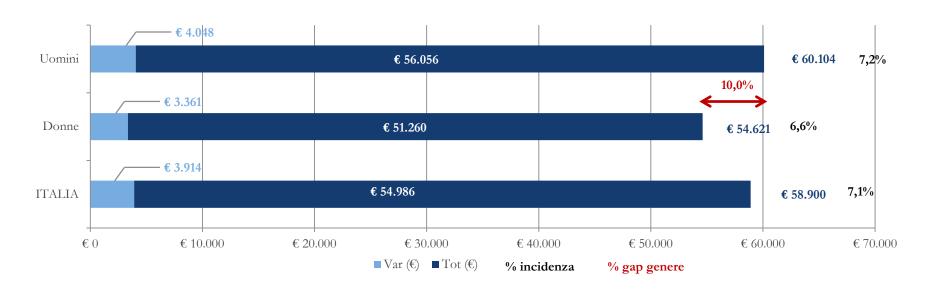
Operai – RBA, Variabile, RTA



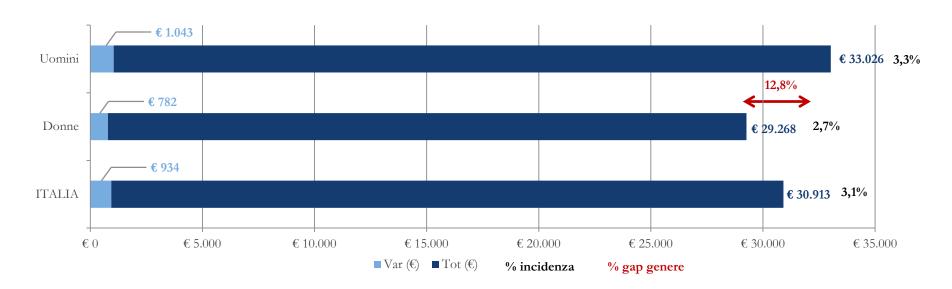
Dirigenti – RBA, Variabile, RTA



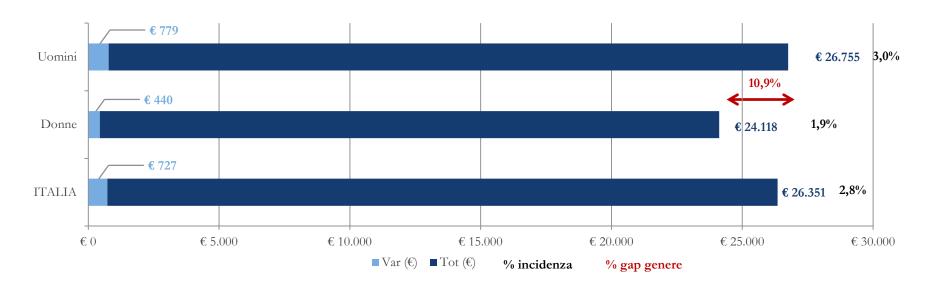
Quadri – RBA, Variabile, RTA



Impiegati – RBA, Variabile, RTA

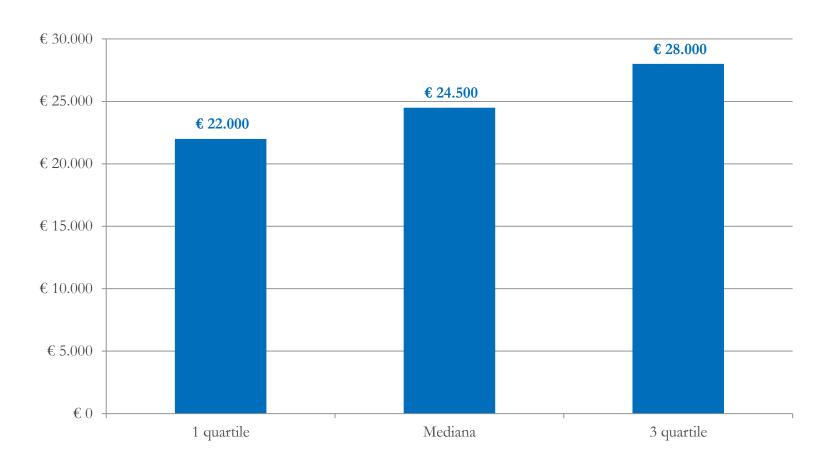


Operai – RBA, Variabile, RTA



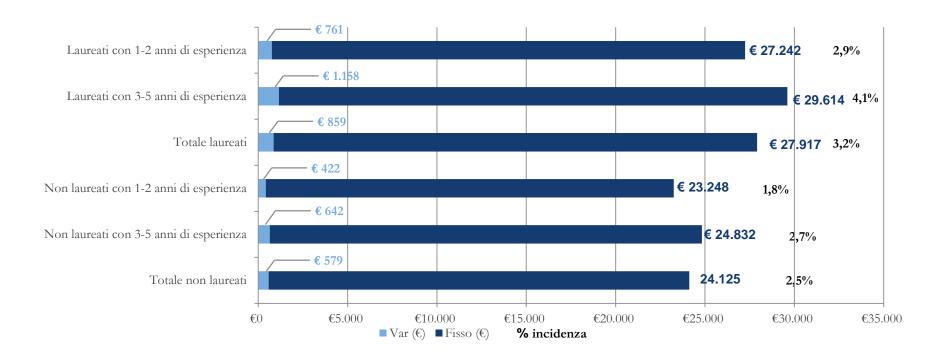
Giovani laureati

Retribuzione alla prima occupazione



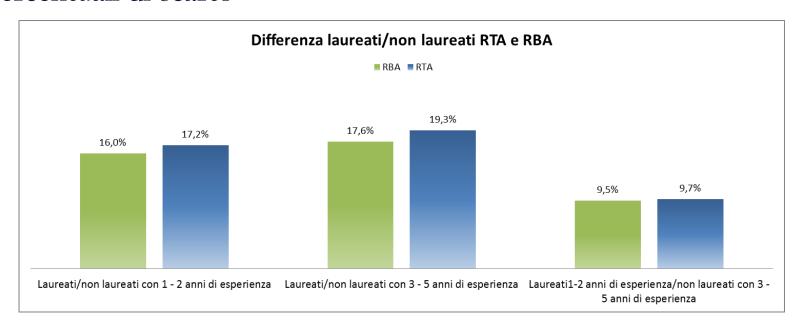
Giovani laureati

Impiegati



Giovani laureati

Percentuali 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

Metodologia

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

- il welfare aziendale
- i benefit

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.

Da questo è stato 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.

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, Volskwagen 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 desease, 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.

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 – Dato generale – Focus percettori variabile – Variabile target

	Dato generale				Percettori				Variabile Target			
	Fisso	Variabile	Valorizzazione benefit	Total Remuneration	Fisso	Variabile	Valorizzazione benefit	Total Remuneration	Fisso	Variabile target	Valorizzazione benefit	Total Remuneration
Dirigenti	€ 113.703	€ 14.194	€ 22.481	€ 150.378	€ 114.694	€ 22.252	€ 22.481	€ 159.426	€ 114.694	€ 26.380	€ 22.481	€ 163.554
Quadri	€ 54.986	€ 3.914	€ 12.601	€ 71.501	€ 55.949	€ 7.144	€ 12.601	€ 75.693	€ 55.949	€ 8.672	€ 12.601	€ 77.222
Impiegati vendite	€ 29.306	€ 1.633	€ 5.654	€ 36.593	€ 29.306	€ 3.350	€ 5.654	€ 40.195	€ 29.306	€ 3.761	€ 5.654	€ 40.754

Compensation mix

Compensation mix



Compensation mix percettori



WELFARE AZIENDALE

YES, WE CARE! Il Welfare aziendale alla ricerca di un equilibrio tra fiscalità e Wellbeing

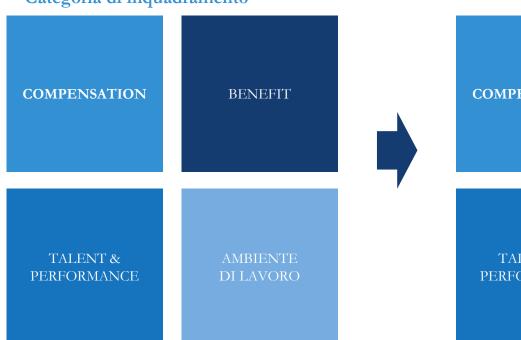
L'APPROCCIO AL TEMA

LETTURA TRADIZIONALE

Diffusione benefit rivolti ai soli dipendenti

CRITERI:

- Tipologia di ruolo
- Categoria di inquadramento



NUOVE PRASSI

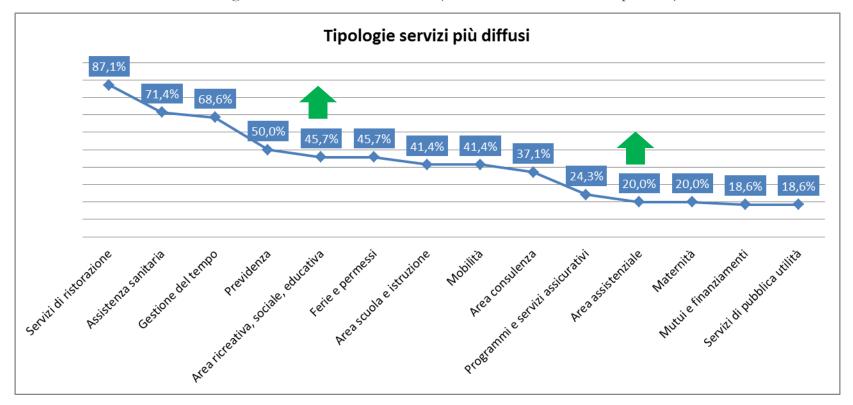
Diffusione di beni e servizi rivolti a dipendenti e familiari CRITERI:

• 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)



• Frecce indicano % sopra il 3% di diffusione rispetto allo scorso anno

PRINCIPALI EVIDENZE – BEST PRACTICE OD&M

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



FOCUS WELLBEING

WELFARE: IMPATTO SU WELLBEING

FOCUS: OTTIMIZZAZIONE COSTI

FOCUS: WELLBEING DELLE PERSONE



FOCUS: WELLBEING DELLE PERSONE

Il Welfare aziendale parte dall'assunto che, se ogni persona vive meglio le sue giornate sul posto di lavoro, aumenta il **clima** e il **benessere organizzativo** e il beneficio individuale tende a diventare benessere collettivo con conseguente aumento del livello di produttività.



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.

REMEMBER: ASCOLTO DIPENDENTI

VERIFICARE IMPATTO SU WELLBEING DELL'ORGANIZZAZIONE

VERIFICARE LIVELLO DI ENERGIA PRESENTE IN AZIENDA

VERIFICARE LE
ESIGENZE E I BISOGNI
DEI LAVORATORI PER
MIGLIORARE IL
WELLBEING DELLE
PERSONE

COINVOLGIMENTO COSTRUZIONE DEL PANIERE DI SERVIZI



COMPANY ENERGY MATRIX





PEOPLE WELLBEING INDEX

PSICOLOGICO

- ATTEGGIAMENTO MENTALE POSITIVO
- CHIAREZZA OBIETTIVI
- GESTIONE ANSIA E

FISICO

- CORRETTA ALIMENTAZIONE
- FORMA FISICA
- PREVENZIONE

RELAZIONALE

- ASPETTO E IMMAGINE
- COMUNICAZIONE PERSONALE
- RELAZIONI E

VALORIALE

- CRESCITA PERSONALE
- IL SENSO DEL
 PROPRIO OPERATO
- VALORLIN ATTO

SERVIZI WELFARE

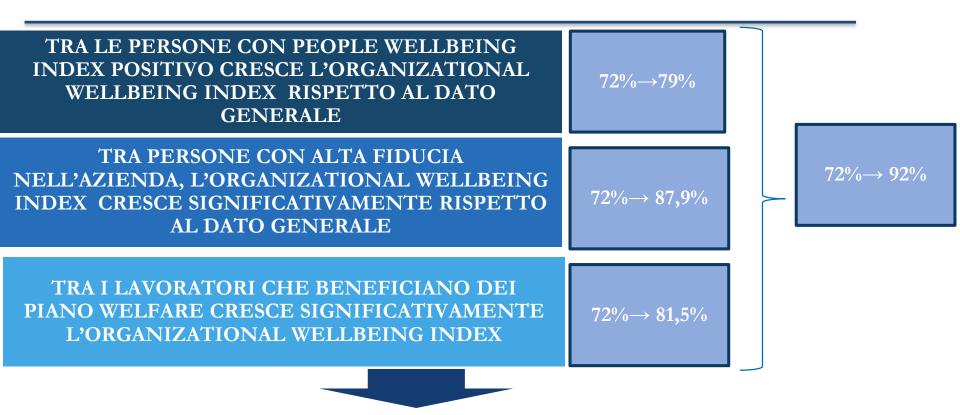


AREA SERVIZI

- Area scuola e istruzione
- Previdenza
- Assistenza sanitaria
- Area assistenziale
- Mutui e finanziamenti
- Mobilità
- Programmi e servizi assicurativi
- Area ricreativa, sociale, educativa

- Gestione del tempo
- Ristorazione
- Ferie e permessi
- Maternità
- Servizi di pubblica utilità
- Servizi di ristorazione
- Area consulenza

PERCHÉ INVESTIRE SUL PEOPLE WELLBEING?



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

RIFLESSIONE...

Punto di attenzione deve essere non solo la capacità di gestire i tecnicismi legati all'implementazione dei piani Welfare e Wellbeing, ma soprattutto comprendere il **CAMBIAMENTO CULTURALE** che comporta la loro implementazione

È fondamentale per le aziende capire l'importanza di **COINVOLGERE** le persone attraverso il loro **ASCOLTO**

I piani di welfare devono essere fatti PER e CON le persone!!!
Soprattutto se il focus è aumentare il loro WELLBEING e L'ENERGIA a disposizione dell'azienda