



ASSOLOMBARDA

Indagine Retributiva Assolombarda 2023



Andrea Fioni - Centro Studi Assolombarda

14 febbraio 2024

I CONTENUTI

I contenuti dell'indagine

a) AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

- a.1 Addetto di amministrazione
- a.2 Responsabile amministrazione
- a.3 Responsabile amministrazione e finanza
- a.4 Specialista controllo di gestione
a.4 Specialista controllo di gestione (Erp)*
- a.5 Specialista di amministrazione



b) DIREZIONE GENERALE

- b.1 Direttore generale
- b.2 Segretaria di direzione



c) MARKETING

- c.1 Responsabile marketing
- c.2 Specialista marketing
- c.3 *Specialista di Media Digitali*



d) RICERCA E SVILUPPO

- d.1 Progettista prodotto
d.1 Progettista 4.0*
- d.2 Project Manager
- d.3 Responsabile ricerca e sviluppo
- d.4 Disegnatore tecnico



e) PRODUZIONE

- e.1 Addetto di reparto
- e.2 Addetto pianificazione della produzione
- e.3 Capo reparto produzione
- e.4 Capo squadra produzione
- e.5 Carpenterie/Saldatore
- e.6 Collaudatore, Tracciatore, Stampista
- e.7 Tornitore/ Fresatore
- e.8 Montatore
- e.9 Responsabile di stabilimento
- e.10 Responsabile manutenzione
- e.11 **Responsabile produzione**
e.11 Responsabile produzione 4.0*
- e.12 Tecnico di installazione impianti
- e.13 Tecnico di manutenzione
e.13 Tecnico di manutenzione 4.0*
- e.14 Elettricista
- e.15 Attrezzista



f) QUALITÀ

- f.1 Responsabile qualità
- f.2 Specialista controllo qualità



g) RISORSE UMANE

- g.1 Responsabile risorse umane
- g.2 Specialista amministrazione del personale
- g.3 Specialista gestione del personale



h.) CUSTOMER SERVICE

- h.1 Addetto call center
- h.2 Responsabile call center
- h.3 Responsabile assistenza tecnica
h.3 Responsabile assistenza tecnica 4.0*



i.) SICUREZZA, SALUTE E AMBIENTE

- i.1 HSE manager
- i.2 RSPP



j.) SISTEMI INFORMATIVI

- j.1 Analista programmatore
- j.2 Responsabile sistemi informativi
- j.3 Specialista sistemi Informativi
- j.4 *Security engineer*
- j.5 *Data scientist*



k) SUPPLY CHAIN

- k.1 Magazziniere
- k.2 Responsabile acquisti
- k.3 Responsabile logistica
- k.4 Responsabile magazzino
- k.5 Specialista logistica
k.5 Specialista logistica 4.0*
- k.6 Buyer



l) VENDITE

- l.1 Capo area estero
- l.2 Responsabile vendite
- l.3 Sales assistant
- l.4 Venditore



I contenuti dell'indagine

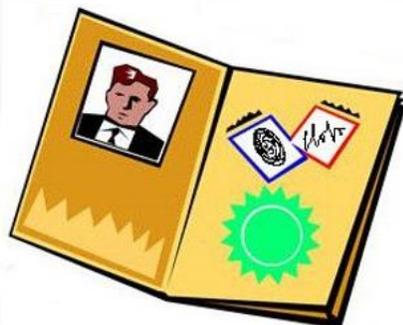


- Retribuzione
- Benefit



- **Garantisce la realizzazione della produzione.**
- **Definisce il budget di produzione.**
- **Assicura efficiente ed efficace pianificazione e programmazione dell'attività produttiva,**
- **Controlla gli elementi di**
- **Collabora con il Responsabile della Qualità per garantire la qualità dei prodotti e**
- **Si coordina con la Direzione Tecnica per la migliore industrializzazione dei processi**
- **Coordina un gruppo di collaboratori**

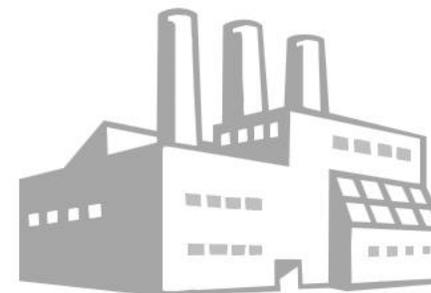
e.11 Responsabile produzione



- Genere
- Classe di età



- Qualifica
- Titolo di studio
- Anzianità professionale
- Competenze digitali

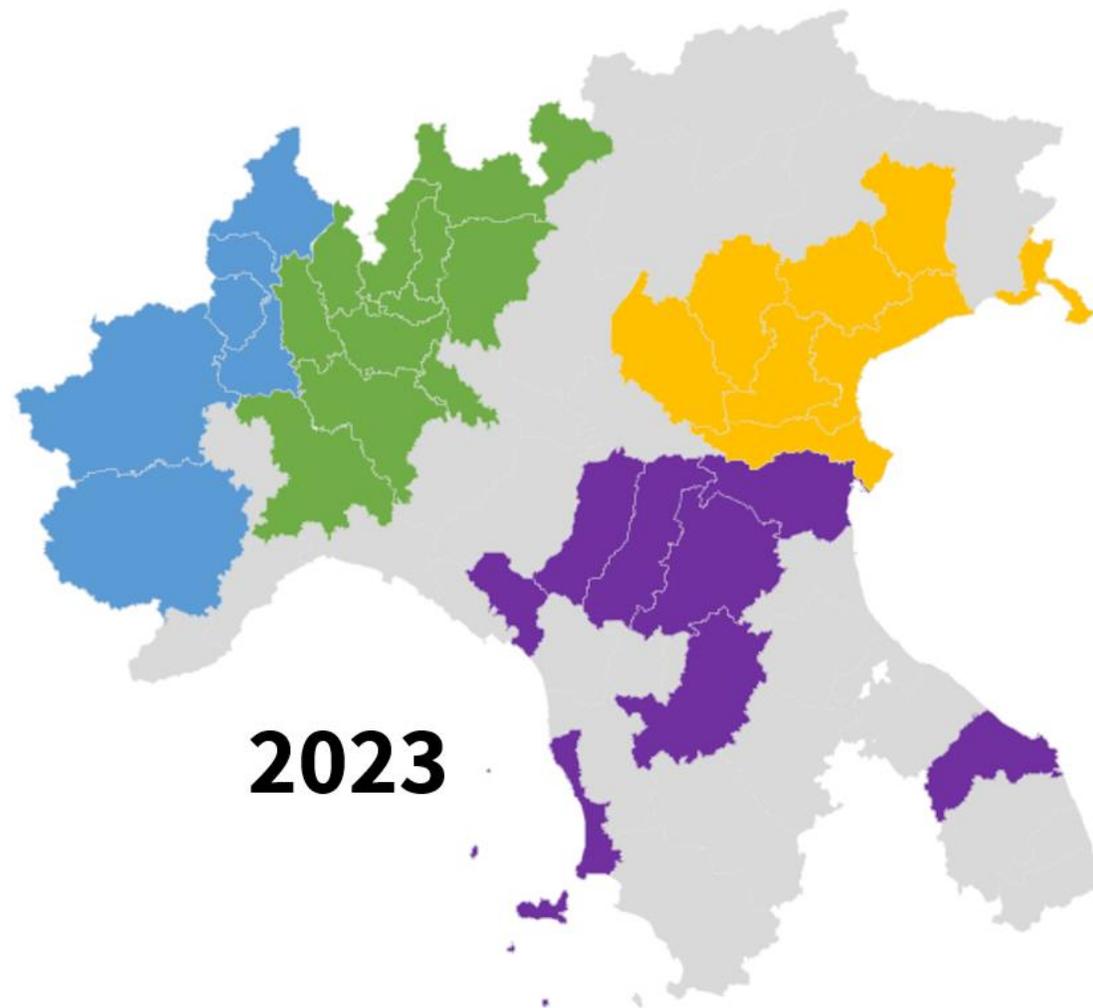


- Settore
- Dimensione
- Multinazionale e non

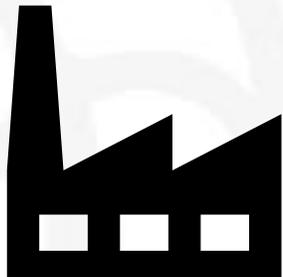
DIFFERENZIALI TERRITORIALI

I partner dell'iniziativa

Lombardia	Piemonte	Centro
 ASSOLOMBARDA	 UNIONE INDUSTRIALI Torino	 UNINDUSTRIA REGGIO EMILIA
 CONFINDUSTRIA LECCO E SONDRIO	 CONFINDUSTRIA CUNEO <small>Unione Industriale della Provincia</small>	 CONFINDUSTRIA EMILIA AREA CENTRO <small>Le imprese di Bologna, Ferrara e Modena</small>
 CONFINDUSTRIA Varese	 CONFINDUSTRIA ALESSANDRIA	 CONFINDUSTRIA FIRENZE
 CONFINDUSTRIA BERGAMO	 CONFINDUSTRIA Novara Vercelli Valsesia	 CONFINDUSTRIA LIVORNO MASSA CARRARA
 <small>DA 1957 ADIPI</small> CONFINDUSTRIA COMO	 UNIONE INDUSTRIALE BIELLESE	 CONFINDUSTRIA ANCONA
Triveneto		
 CONFINDUSTRIA VENETO EST	 CONFINDUSTRIA Verona	 CONFINDUSTRIA VICENZA
 CONFINDUSTRIA ALTO ADRIATICO <small>Garzita Pordenone Trieste</small>		



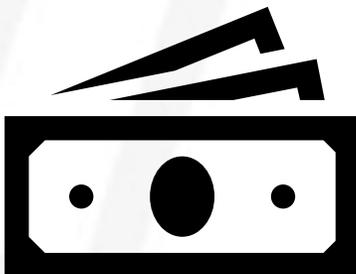
La partecipazione



più di 1.000 aziende partecipanti

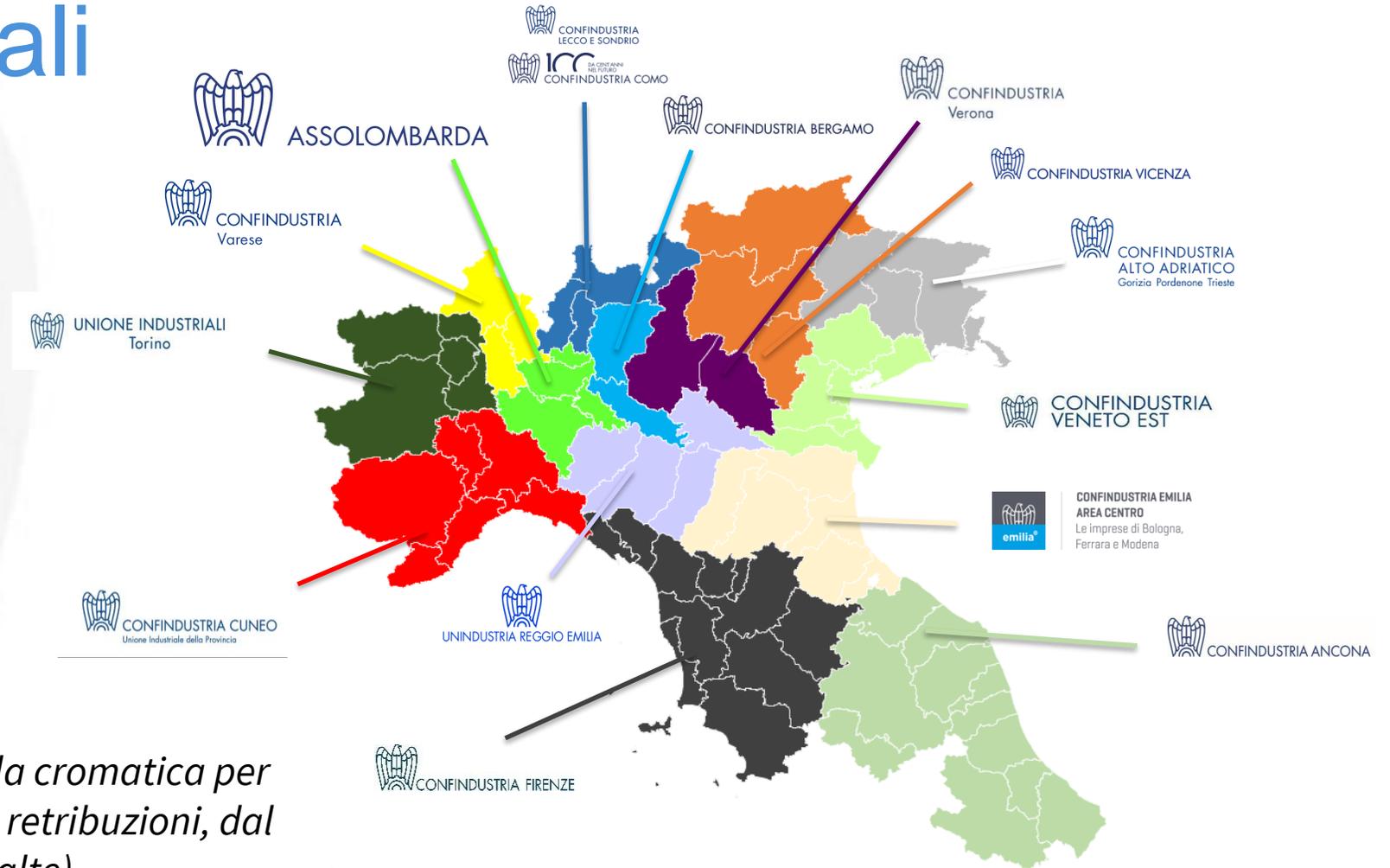


100.000 dipendenti



85.000 dati retributivi

I report territoriali

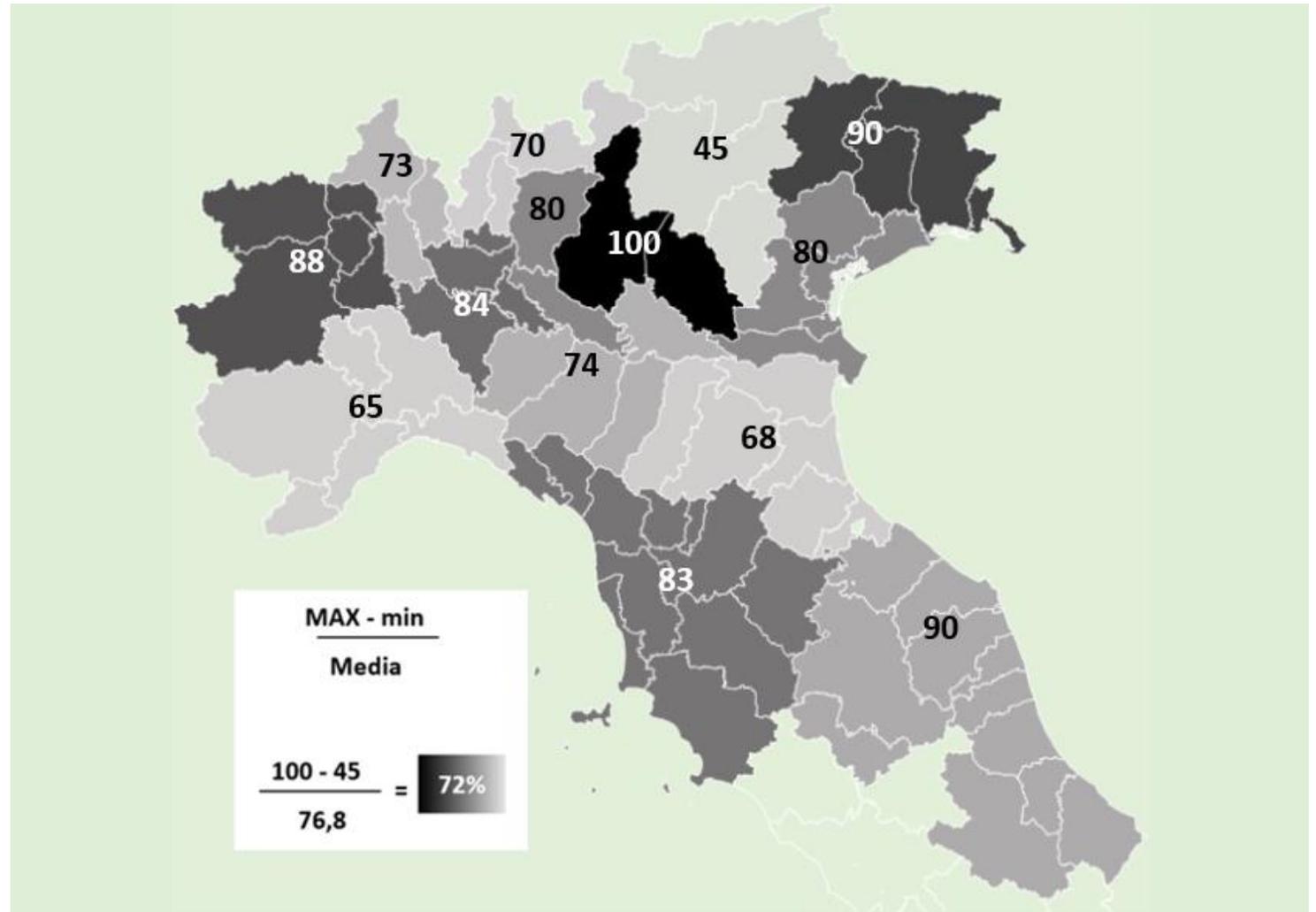


Per ogni figura utilizziamo una scala cromatica per rappresentare la graduatoria delle retribuzioni, dal verde (le più basse) al rosso (le più alte).

Esempio

	Cuneo	Como	Trieste	Reggio E.	Padova	Firenze	Bologna	Torino	Milano
Figura professionale	25.000	26.000	30.000	35.000	42.000	50.000	55.000	60.000	65.000

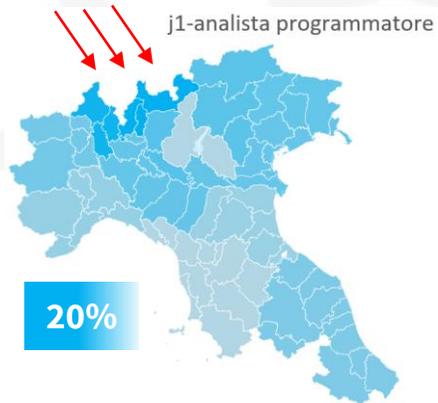
L'analisi puntuale



Il modello di analisi

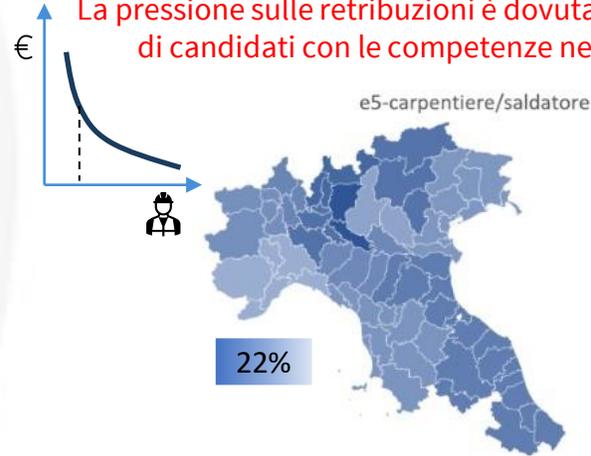
effetto «frontalieri»

La pressione sulle retribuzioni proviene dall'esterno



effetto «shortage»

La pressione sulle retribuzioni è dovuta alla scarsità di candidati con le competenze necessarie



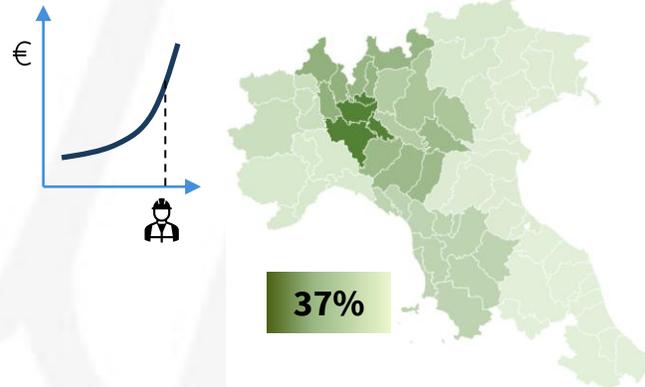
effetto «caratteristiche azienda»

La pressione sulle retribuzioni è dovuta alla domanda elevata di imprese analoghe



Dimensioni
Multilocalizzate
Natura familiare
Orientamento internazionale

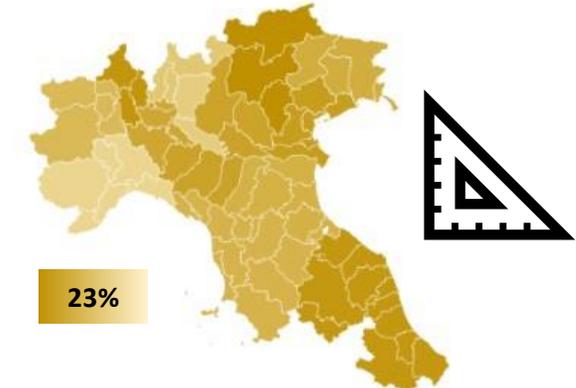
a2-responsabile amministrazione



effetto «concentrazione»

La pressione sulle retribuzioni è dovuta alla domanda elevata derivante dalla concentrazione di imprese con la stessa esigenza

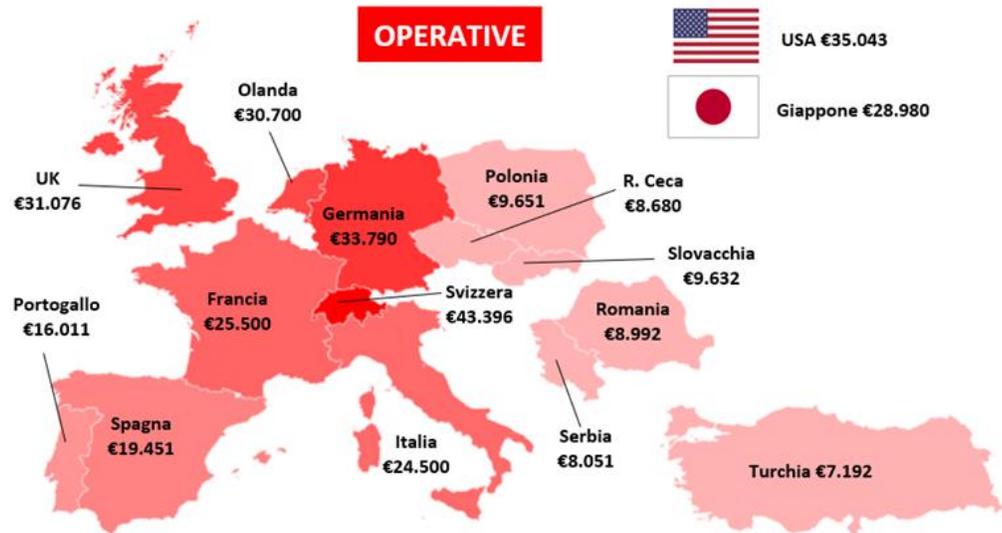
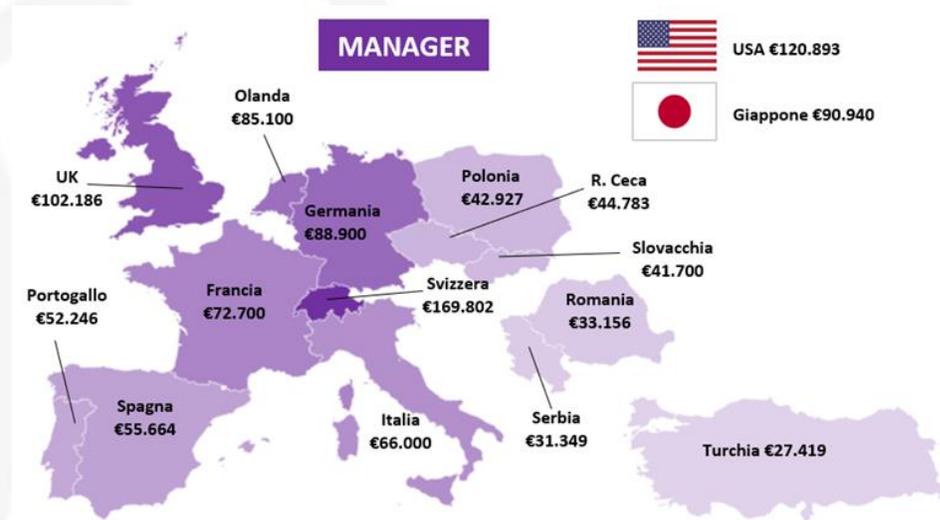
d4-disegnatore tecnico



effetto «specializzazione»

La pressione sulle retribuzioni è dovuta alla domanda elevata derivante dalla specializzazione produttiva del territorio

Differenziali internazionali

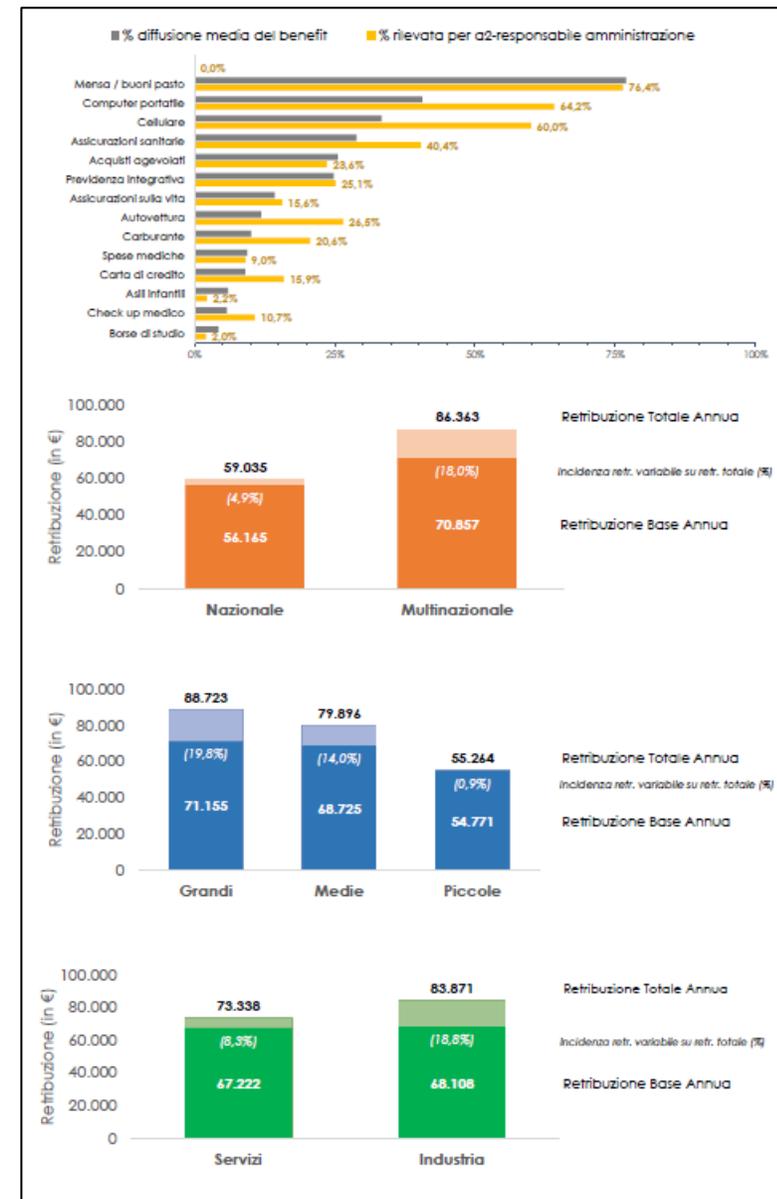


COME AVERLA?

Feedback ai partecipanti

a2-responsabile amministrazione							
<p>Garantisce il controllo della correttezza formale e sostanziale delle operazioni contabili e amministrative, assicurando l'adempimento agli obblighi di legge. Assicura gli adempimenti fiscali, provvedendo alla predisposizione delle dichiarazioni IVA e dei bilanci annuali. Predispone e verifica, sulla base delle indicazioni della Direzione Aziendale, la documentazione necessaria all'elaborazione del bilancio civilistico e fiscale. Cura le relazioni con i consulenti esterni per le problematiche fiscali e normative. Partecipa alle riunioni periodiche di analisi economica con le funzioni interessate e contribuisce all'interpretazione di eventuali scostamenti dal budget. Coordina un gruppo di collaboratori e ne garantisce lo sviluppo.</p>							
TOTALE	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)	Bù (in anni)	Antianità (in anni)	Scolarità (in anni)
	122	43.106	80.763	134.111	81,2		17,4
ANALISI PER QUALIFICA							
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)	Bù (in anni)	Antianità (in anni)	Scolarità (in anni)
Diligente	29	57.000	138.790	212.304	51,5		21,0
Capo	48	57.000	71.257	82.004	51,9		14,1
Collaboratore	45	54.227	53.225	59,9			7,9
Impiegato	45	54.227	53.225	59,9			7,9
di cui:							
direttivi		57.482					
specialisti		52.354					
d'ordine		42.029					
Operario							
di cui:							
polivalenti							
specialisti							
generici							
ANALISI PER GENERE							
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)	Bù (in anni)	Antianità (in anni)	Scolarità (in anni)
Femmine	66	37.540	70.083	101.979	50,8		17,8
Maschi	56	49.740	93.360	156.584	51,7		17,3
ANALISI PER TITOLO DI STUDIO							
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)	Bù (in anni)	Antianità (in anni)	Scolarità (in anni)
Licenza Media			78.194				5,0
Formaz. Professionale	4				57,8		17,5
Diploma	53	35.809	65.701	102.152	53,2		20,4
Formazione Terziaria	61	51.551	95.339	162.074	48,8		14,2
ANALISI PER ETÀ							
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)	Bù (in anni)	Antianità (in anni)	Scolarità (in anni)
<35 anni							
35-50 anni	48	35.495	71.190	117.015	43,8		12,9
>50 anni	73	42.293	87.464	159.786	54,3		20,8
ANALISI PER ANZIANITA' PROFESSIONALE							
	n° add.	1° dec. (in €)	Media (in €)	9° dec. (in €)	Bù (in anni)	Antianità (in anni)	Scolarità (in anni)
<5 anni	18	44.530	65.980	87.996	47,7		2,4
5-10 anni	57	37.244	65.789	87.724	47,4		7,3
>10 anni	47	42.575	84.774	142.149	52,5		22,6

Età (in anni)	Retribuzione (in €)
28	50.000
48	75.000
50	80.000



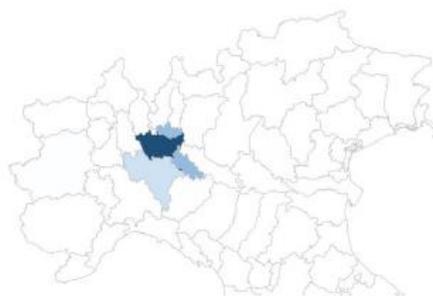
Il rapporto (gratis per gli associati*)

* Inviato su richiesta ai responsabili del personale delle aziende associate



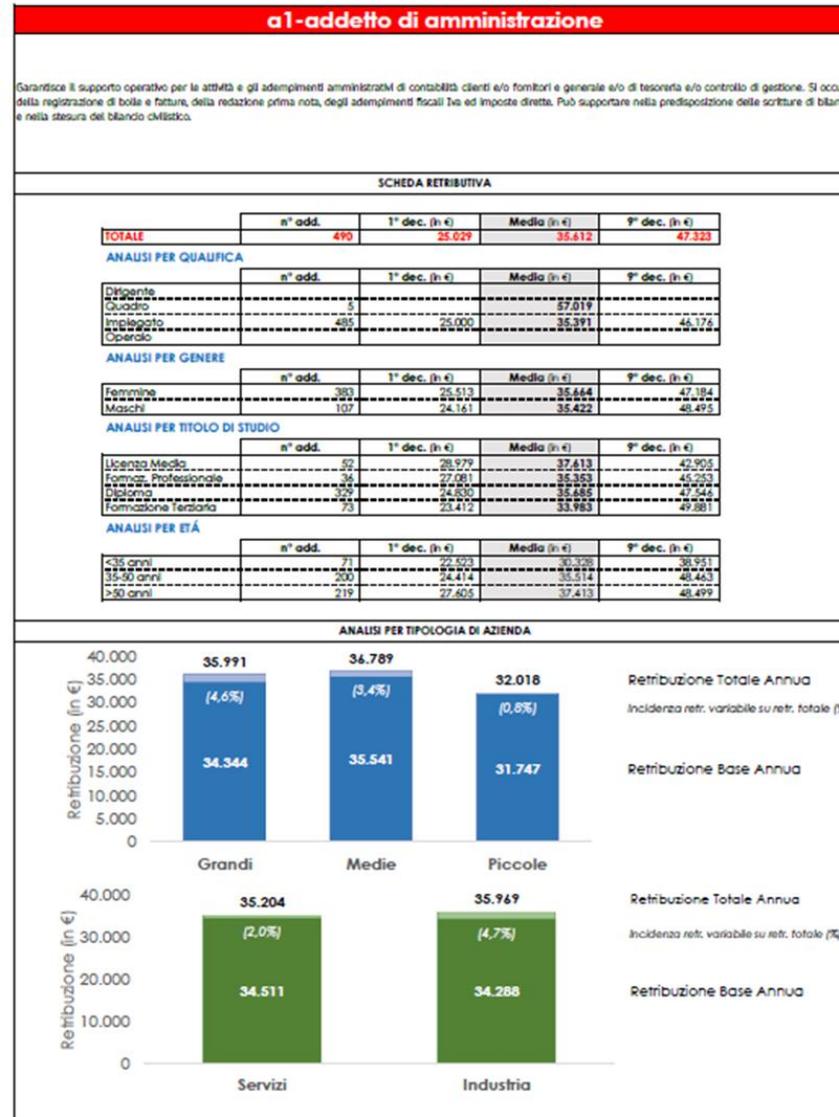
Indagine Retributiva 2023

(documento riservato alle aziende associate)



Dispensa n° 1/2024

A cura
Centro Studi





ASSOLOMBARDA

Per informazioni:

Andrea Fioni

Area Centro Studi Assolombarda

andrea.fioni@assolombarda.it - 0371 457661 - 340 1859553

www.assolombarda.it

www.genioeimpresa.it

Seguici su



Associazione	Nome	Cognome	email
Confindustria Bergamo	Massimo	Longhi	m.longhi@confindustriabergamo.it
Confindustria Bergamo	Pietro	Frecassetti	p.frecassetti@confindustriabergamo.it
Confindustria Varese	Filippo	Villani	filippo.villani@confindustriavarese.it
Confindustria Como	Bianca	Paganin	b.paganin@confindustriacomo.it
Confindustria Lecco e Sondrio	Mauro	Medola	medola@confindustrialeccoesondrio.it
Unione Industriale Torino	Ivan	Sinis	i.sinis@ui.torino.it
Confindustria Cuneo	Elena	Angaramo	e.angaramo@confindustriacuneo.it
Confindustria Alessandria	Stefano	Turco	s.turco@confindustria.al.it
Confindustria Novara Vercelli Valsesia	Olivetta	Federici	olivetta.federici@cnvv.it
Unione Industriale Biellese	Roberto	Ruffato	ruffato@ui.biella.it
Confindustria Veneto Est	Nataschia	Porcellato	n.porcellato@confindustriavenest.it
Confindustria Verona	Sanda	Deordita	s.deordita@confindustria.vr.it
Confindustria Vicenza	Maurizio	Candido	m.candido@confindustria.vicenza.it
Confindustria Alto Adriatico	Stefano	Hauser	s.hauser@confindustriaaltoadriatico.it
Unindustria Reggio Emilia	Alberto	Seligardi	alberto.seligardi@unindustriareggioemilia.it
Confindustria Emilia Area Centro	Gian Franco	Poggioli	g.poggioli@confindustriaemilia.it
Confindustria Firenze	Massimo	Manzini	massimo.manzini@confindustriafirenze.it
Confindustria Firenze	Emilia	Chiani	emilia.chiani@confindustriafirenze.it
Confindustria Ancona	Laura	Tumini	l.tumini@confindustria.an.it
Confindustria Ancona	Barbara	Gambelli	b.gambelli@confindustria.an.it



ASSOLOMBARDA **SERVIZI**
SOCIETÀ BENEFIT

Retribuzioni e politiche di Total Reward

Assolombarda Servizi

Soluzioni Concrete per lo sviluppo delle imprese

TREND RETRIBUTIVI

Retribuzioni e
politiche di Total
Reward



Approcci metodologici

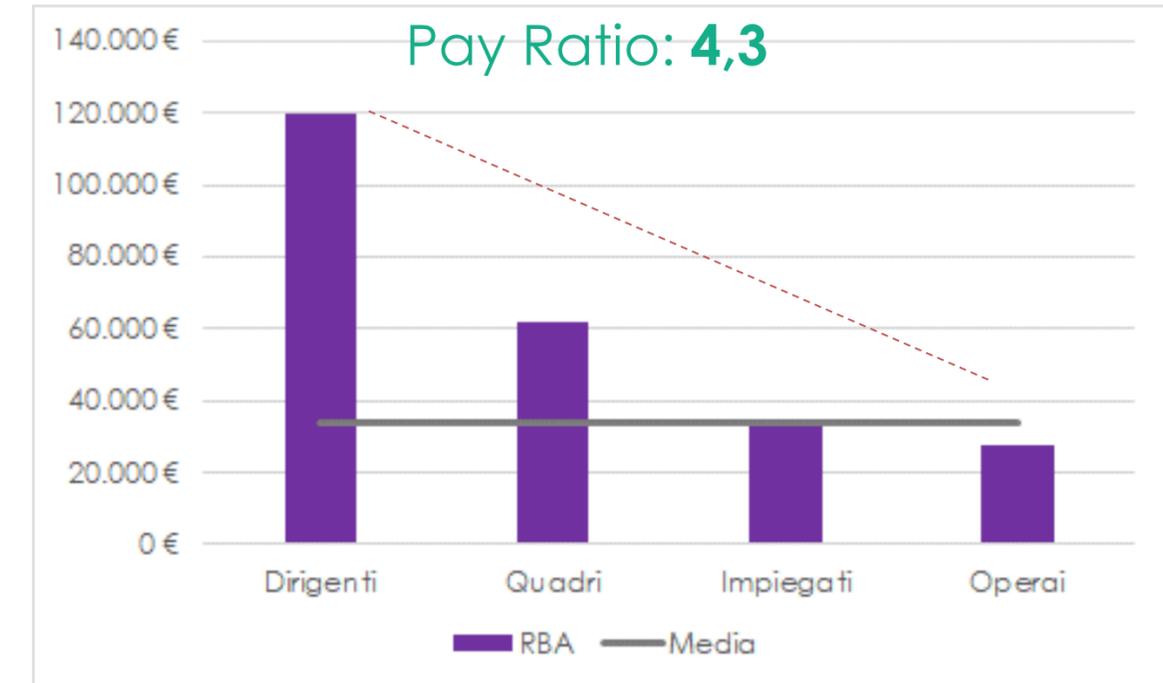
<p>NAZIONALE Rapporto sulle retribuzioni</p>	<p>DATI EXECUTIVE</p>	<p>NAZIONALE E INTERNAZIONALE GPS - Global Professional System</p>
<p>Approccio tipicamente ITALIANO che permette di monitorare i trend di mercato</p> <ul style="list-style-type: none"> Le rilevazioni effettuate da OD&M sulle aziende italiane tengono monitorato negli anni il «valore di mercato» di più di 1000 posizioni organizzative analizzandole per categorie di inquadramento. Le professioni osservate riguardano tutti i dipendenti dei diversi settori in imprese di diverse dimensioni (grandi, medie e piccole). I dati raccolti e analizzati vengono riportati all'universo lavorativo su base INPS Non sono oggetto dell'analisi i dipendenti dell'amministrazione pubblica e i ruoli executive 	<ul style="list-style-type: none"> 224 Società Quotate sul segmento Euronext Milan e Euronext STAR Milan Analisi delle Relazioni sulla Remunerazione relative al periodo 01/01/2022 – 31/12/2022 e pubblicate tra marzo e settembre 2023 in termini di: <ul style="list-style-type: none"> Politica di Remunerazione adottata per i ruoli Executive Analisi dei pacchetti remunerativi 	<p>Approccio NAZIONALE e INTERNAZIONALE Sistema di valutazione neutro delle posizioni aziendali</p> <p>Si supera la lettura per inquadramento valutando il peso dei ruoli su indicatori oggettivi di natura organizzativa</p>  <p>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</p>

Dati Nazionali



Dati Retributivi 2023

Inquadramento	RBA	RTA
Dirigenti	€ 119.603	€ 139.790
Quadri	€ 61.829	€ 67.293
Impiegati	€ 34.809	€ 36.257
Operai	€ 27.716	€ 28.488
Media Generale	€ 34.023	€ 35.641



Trend di crescita vs 2022: **+ 3,7%**

Inquadramento	Variabile di Breve Periodo (% RBA)
Direttori	20% - 35%
Altri Dirigenti	18% - 25%
Quadri	14% - 18%
Impiegati	6% - 10%

Premio di Risultato

Il valore annuo medio del premio risulta pari a 1.511,61 euro.



Potere d'Acquisto



Focus Italia: Trend Aumenti Retributivi 2024 e Inflazione

	Media	1° Quartile	Mediana	3° Quartile
% Incremento 2024	3,6%	2,8%	3,5%	4,4%

Fonte: DB ODM

	2021	2022	2023	2024	Δ 2021	Δ 2022	Δ 2023	Δ 2024
% Incremento	0,1%	2,8%	3,7%	3,6%	↓ -1,8%	↓ -5,9%	↓ -2,3%	➡ +1,0%
% Inflazione	1,9%	8,7%	6,0%	2,6%				

Fonte: FMI

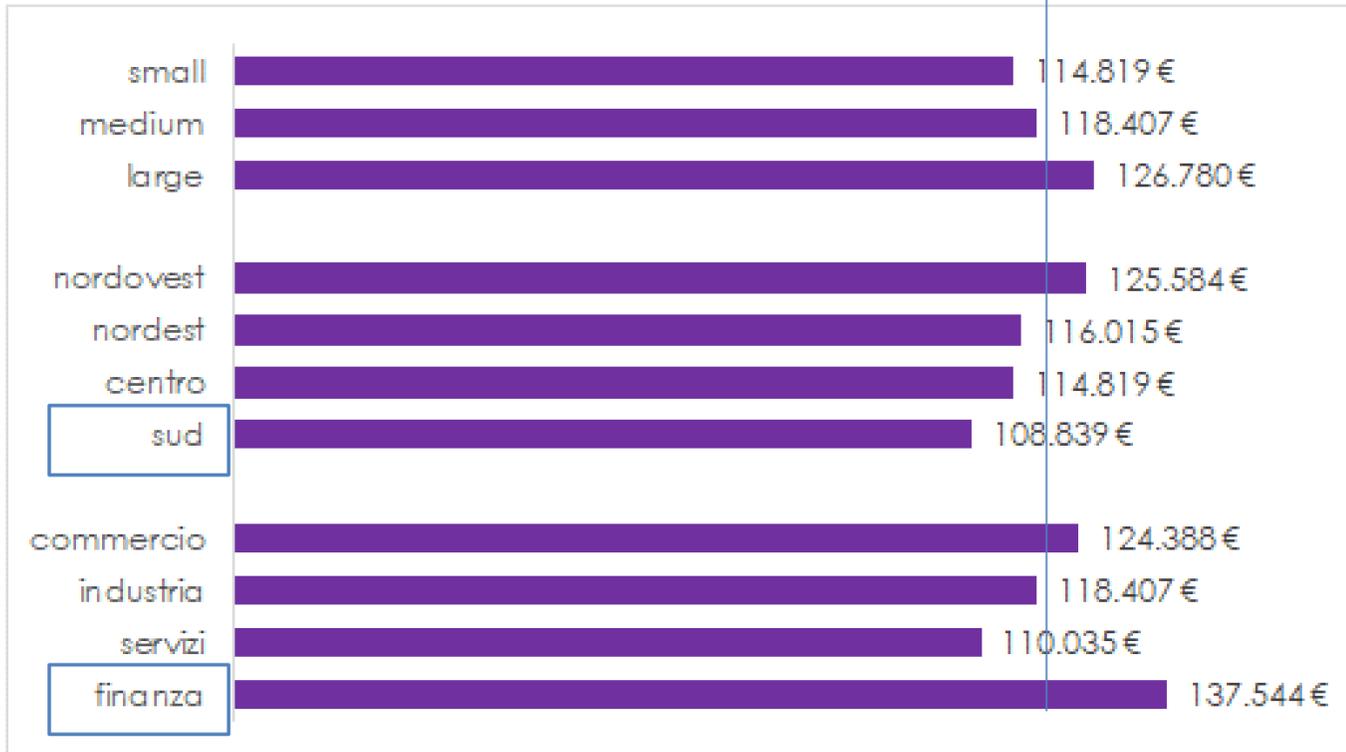
-  % incremento sopra l'inflazione (>1 punto percentuale)
-  % incremento in linea con l'inflazione
-  % incremento sotto l'inflazione (< -1 punto percentuale)

Analisi per cluster

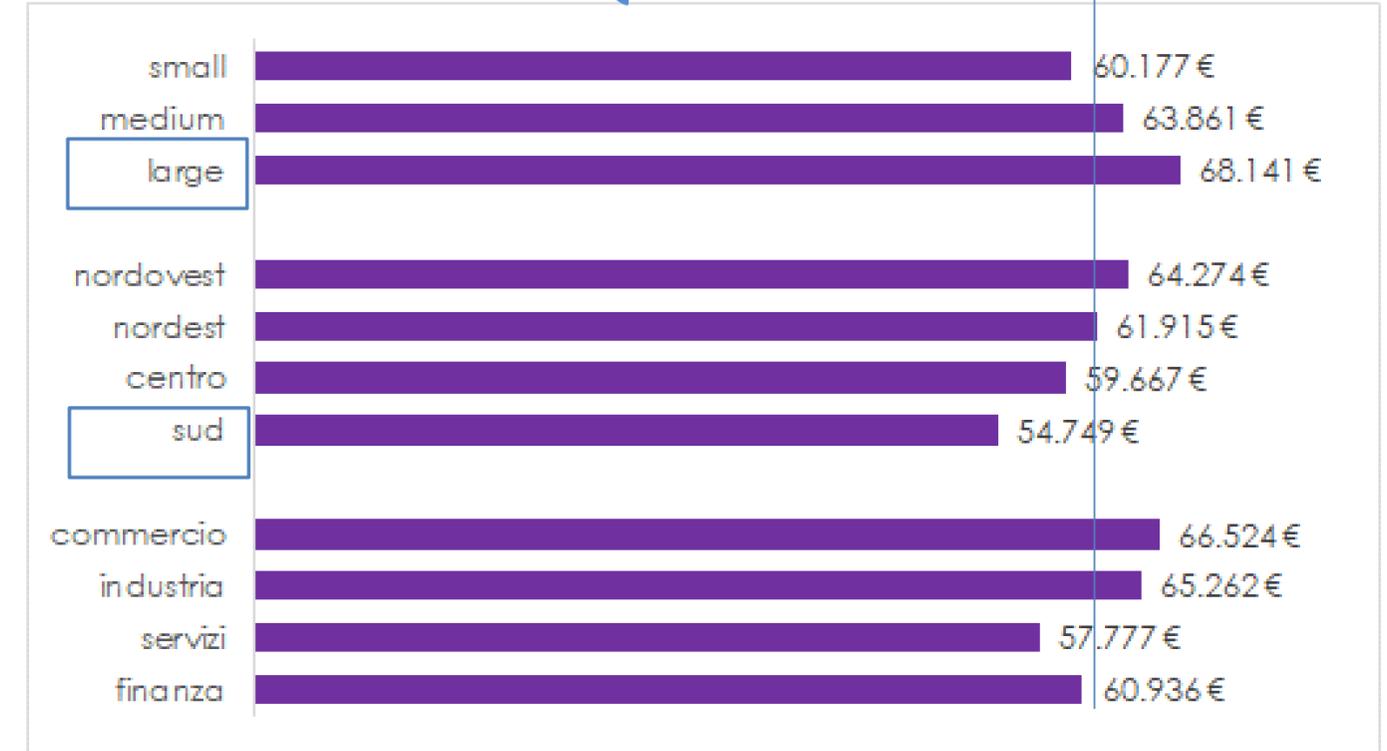


Analisi per Dimensione, Area Territoriale e Settore

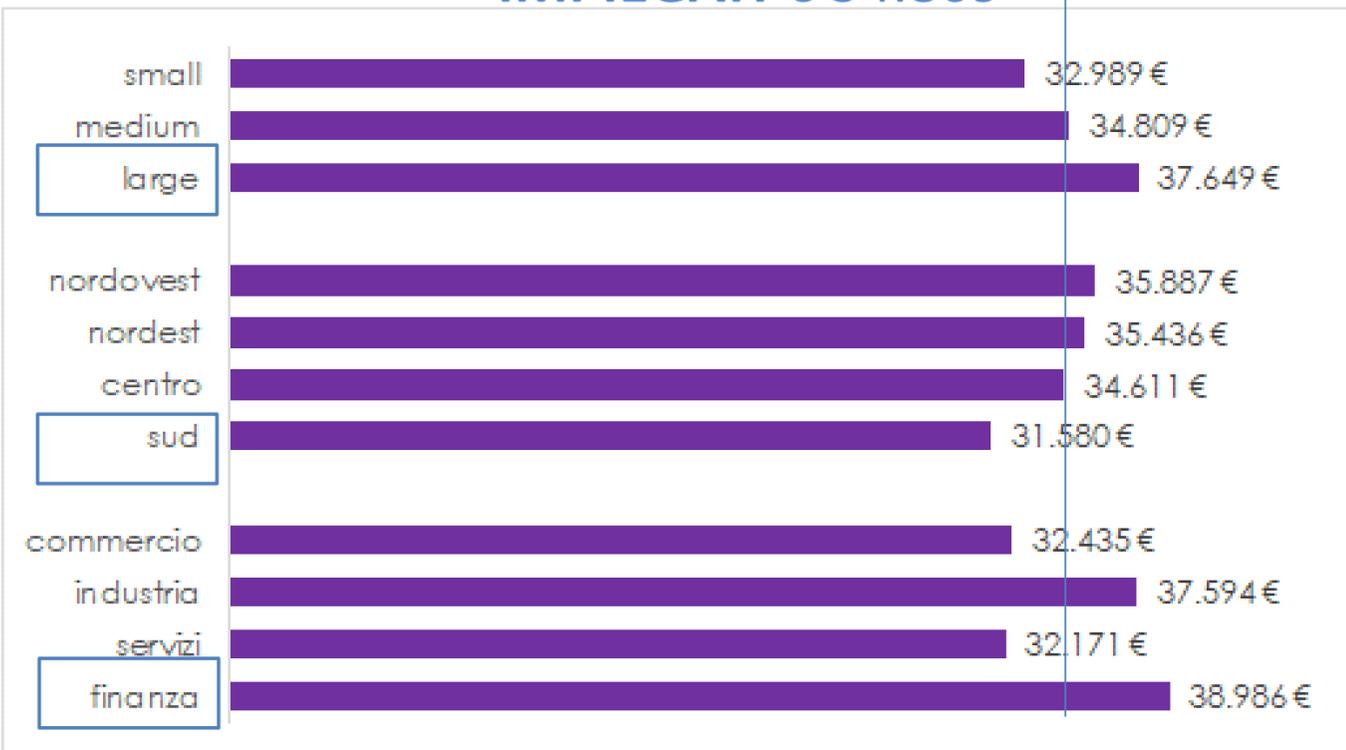
DIRIGENTI € 119.603



QUADRI € 61.829



IMPIEGATI € 34.809



OPERAI € 27.716



Focus Generation Pay Gap



Generazioni a confronto e focus Gen Z

Media Generale € 34.023

	Baby Boomers	Generation X	Generation Y	Generation Z
Dirigenti	126.724 €	118.418 €	109.330 €	n.a.
Quadri	63.272 €	62.432 €	59.408 €	n.a.
Impiegati	37.935 €	36.607 €	33.281 €	26.331 €
Operai	29.053 €	28.861 €	26.539 €	23.786 €

Generation	Età
Baby Boomer	> 57 anni
Gen X	41 – 57 anni
Gen Y	26 – 40 anni
Gen Z	<= 25 anni

Skill e professional mismatch

48%

Delle offerte di lavoro restano senza risposta!
Ricercate soprattutto figure ad alta specializzazione

Nel 2022 si registrano i più alti livelli occupazionali dell'ultimo decennio, sia tra i laureati di primo livello sia tra quelli di secondo livello.

++

informatica e tecnologie ICT,
ingegneria,
scientifica economica

--

letteraria-umanistica,
giuridica
arte e design

Impiegati Z	€ 26.331			
Non Laureati	24.000 €			
Laureati	24.000 €	26.500 €	30.500 €	34.000 €

Retribuzione in ingresso
Laurea Umanistica

Retribuzione in ingresso
**Lauree Economico /
Scientifiche e**
progressione a 2/3 anni
per Laurea Umanistica

Retribuzione in ingresso
**Lauree ingegneristiche
ad alta specializzazione e**
progressione a 2/3 anni
per Laurea Economica

Progressione a 2/3
anni per ICT e
Ingegneria ad alta
specializzazione



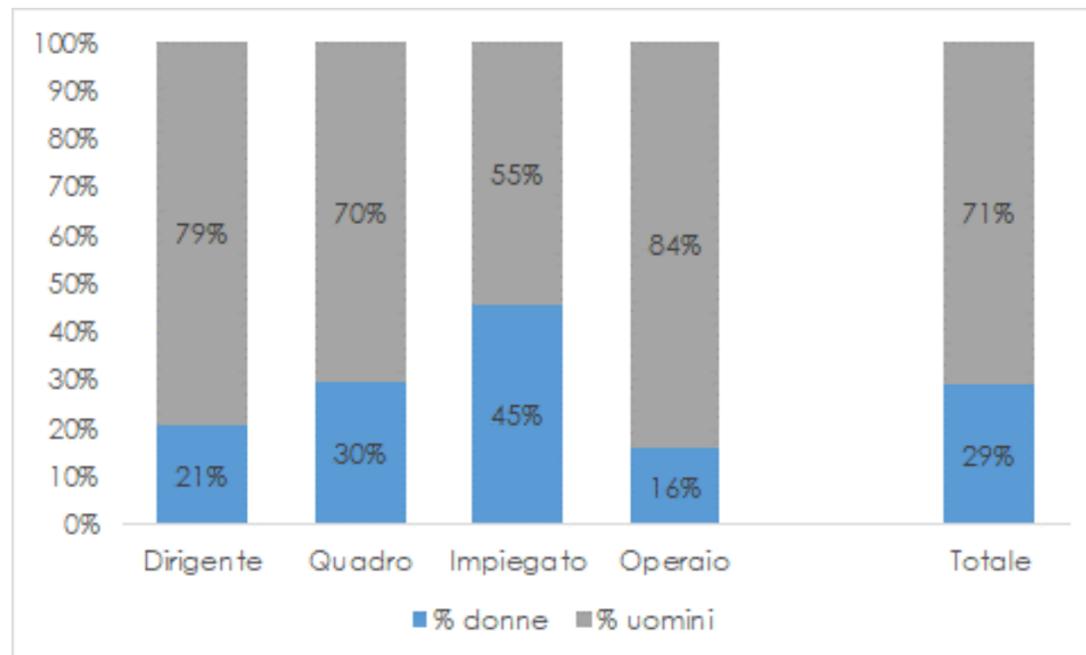
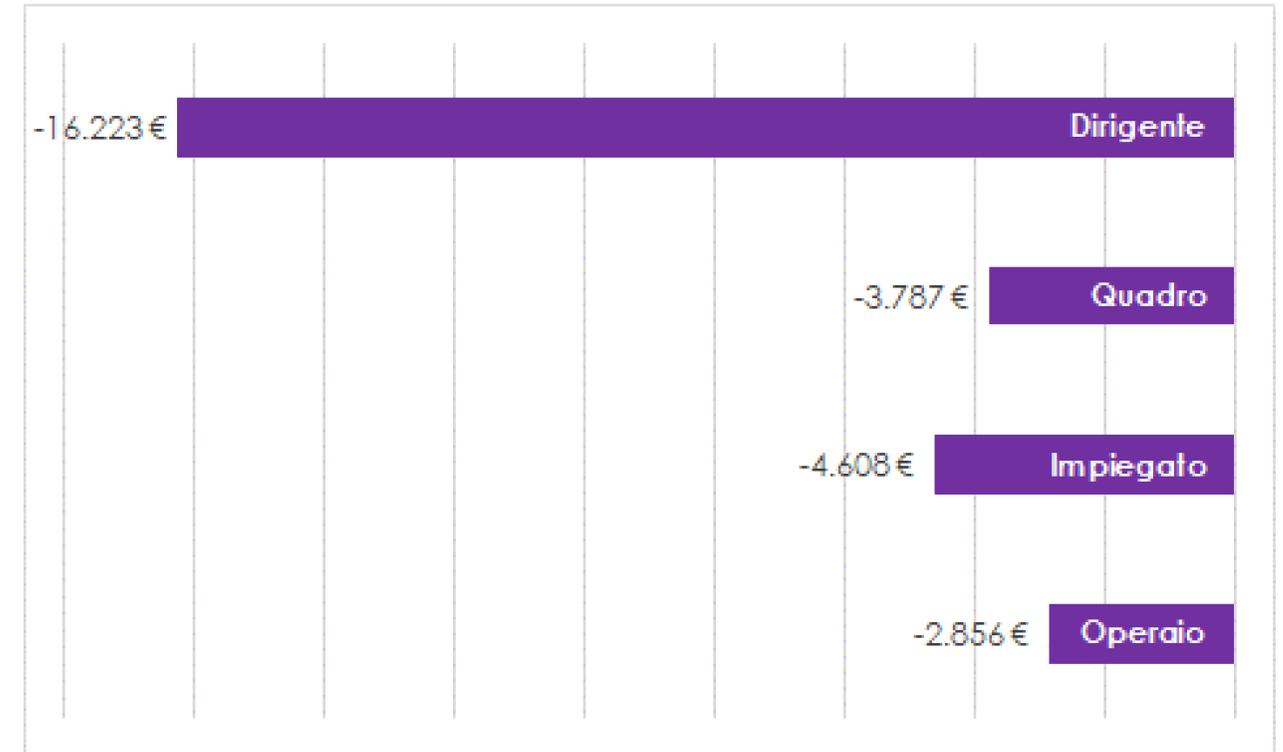
Focus Gender Pay Gap



Gender Pay Gap

	Uomini	Donne	GENDER PAY GAP
Dirigenti	125.993 €	109.770 €	-12,9%
Quadri	63.693 €	59.906 €	-5,9%
Impiegati	37.658 €	33.050 €	-12,2%
Operai	28.456 €	25.600 €	-10,0%

Media	35.787 €	31.951 €	-10,7%
--------------	-----------------	-----------------	---------------



Fonte dai INPS: Osservatorio sui Lavoratori Dipendenti - Anni 2019-2022

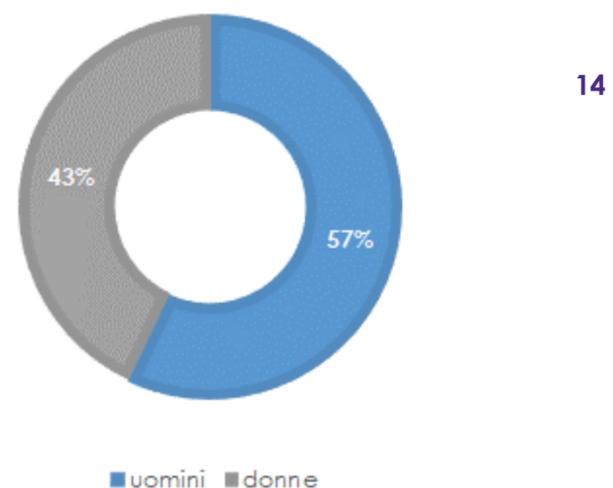
- Tipologia contrattuale: Tempo indeterminato e determinato (no stagionale)
- Classe di settimane retribuite: 52 settimane
- Presenza tempo continuativo nell'anno
- Area: Nord ovest, Nord est, Centro, Sud
- Inquadramento: operaio, impiegato, quadro, dirigente



Presenza femminile all'interno dei CdA

- Grazie all'applicazione della Legge n. 160/2019 (che prevede che almeno i due quinti dell'organo sociale sia destinato al genere meno rappresentato) si assiste ad una **crescente diversità di genere** all'interno dei CdA, dove la presenza femminile è pari a circa il **43%**.
- Tuttavia, in linea con il passato, le donne occupano prevalentemente **posizioni non esecutive**.
- Circa il 73% è infatti amministratore non esecutivo indipendente.
- Si osserva una lieve diminuzione del fenomeno dell'interlocking femminile: il 28,6% (contro il 30,3% dell'anno precedente) delle donne sono titolari di più di un incarico di amministrazione.

Presenza femminile nei CdA



Cresce la presenza di donne all'interno dei CdA, ma meno del 5% ricopre ruoli esecutivi (solo il 2% ricopre la carica di AD)

	Uomini	Donne	GENDER PAY GAP
Amministratore Delegato	€ 676.374	€ 703.985	+4,1%

non vi sono differenze sostanziali di genere nella definizione della politica retributiva.

Per entrambi infatti, è prevista una componente sia di breve, sia di medio-lungo periodo, con un valore target mediamente compreso tra **il 35% e il 50% della remunerazione fissa per il variabile di breve** e un valore target mediamente pari ad una **annualità / 1,5 nel triennio (33,3% - 50% su base annua)** per il variabile di medio-lungo periodo.



GPS Model

AZIENDA

La complessità dell'Azienda

Le caratteristiche aziendali definiscono la natura del contesto organizzativo all'interno del quale il Ruolo opera. Il modello identifica 5 gradi di complessità ottenuti incrociando le dimensioni dell'Azienda con la logica societaria e l'ampiezza geografica.



RUOLO

La complessità del Ruolo

I Ruoli, suddivisi in 3 tipologie (**Manager, Professional o Operative**), sono analizzati sulla base di 3 Fattori organizzativi - RAGGIO D'AZIONE, LEVE e RESPONSABILITÀ - che, declinati in Indicatori e Sottoindicatori, ne misurano la complessità professionale. Output di questa fase è il Livello Professionale di ciascun Ruolo, che ne identifica il peso in Azienda.



6 LIVELLI DI MANAGER

6 LIVELLI DI PROFESSIONAL

4 LIVELLI DI OPERATIVE

CLASSI DI COMPLESSITÀ

La GPS Class

L'incrocio tra il Livello Professionale e la Complessità Aziendale definisce la GPS Class del Ruolo, utile sia ai fini di un confronto con il mercato esterno che per la gestione interna dei ruoli

23 GPS CLASS

OPERATIVE
5 GPS CLASS

PROFESSIONAL
7 GPS CLASS

MANAGER
11 GPS CLASS

Focus Elementi di valutazione

STRUTTURA

Logica societaria: Distinzione tra «Pianeta» (cioè aziende controllate) e «Galassia»/Capo Gruppo (cioè aziende che controllano altre aziende).

Ampiezza geografica

Distinzione tra "Nazionale" e "Multinazionale".
L'appartenenza a un Gruppo Multinazionale, rende l'Azienda controllata automaticamente «Multinazionale»

DIMENSIONE

Numerosità Organico: Questo numero include tutti i dipendenti full-time, i lavoratori part-time, i collaboratori, gli interinali, i liberi professionisti e tutti coloro che lavorano all'interno dell'azienda nel momento in cui si sta realizzando l'analisi.

Volumi economico finanziari

Misurati attraverso indicatori specifici determinati dalla tipologia di business (Margine di Intermediazione per le società finanziarie, Fatturato per tutte le altre società)

COMPLESSITA'

	A Galassia Multinazionale	B Pianeta Multinazionale	C Galassia Nazionale	D Pianeta Nazionale
Molto Grande	ESTREMAMENTE COMPLESSA	ESTREMAMENTE COMPLESSA	MOLTO COMPLESSA	MOLTO COMPLESSA
Grande	MOLTO COMPLESSA	COMPLESSA	COMPLESSA	ARTICOLATA
Media	COMPLESSA	ARTICOLATA	ARTICOLATA	SEMPLICE
Piccola	ARTICOLATA	ARTICOLATA	SEMPLICE	SEMPLICE

Focus Indicatori

Il modello **GPS - Global Professional System** prevede la valutazione di elementi di natura organizzativa di seguito sintetizzati nei suoi 3 fattori e 9 indicatori:

TIPOLOGIA RUOLO

3 Tipologie di Ruolo

MANAGER

PROFESSIONAL

OPERATIVI

I percorsi di carriera tra le 3 diverse tipologie di ruoli si possono sviluppare in parallelo e sul mercato hanno spesso pari "dignità" retributiva.

INDICATORI

RAGGIO D'AZIONE: indica la natura del contesto organizzativo all'interno del quale il ruolo opera ed il livello di discrezionalità riconosciuto	LEVE: Indica l'insieme degli strumenti/risorse a disposizione del ruolo per lo svolgimento delle attività assegnate	RESPONSABILITÀ: indica l'insieme delle attese organizzative che ricadono sul ruolo.
1_AUTONOMIA OPERATIVA E DECISIONALE: indica l'autonomia, la natura delle decisioni assunte e il livello di supervisione ricevuto dal ruolo.	4_COMPETENZE RICHIESTE: indica il livello di competenza e conoscenza del contesto interno ed esterno richiesto al ruolo.	7_SUL RISULTATO (DI BREVE TERMINE): indica la natura del risultato atteso dal ruolo e il suo impatto sul risultato complessivo.
2_PROSPETTIVA TEMPORALE: indica il livello di pianificazione e controllo assegnato al ruolo e l'orizzonte temporale delle azioni che è chiamato ad assumere.	5_GESTIONE RISORSE UMANE E RELAZIONI: indica la natura delle risorse umane gestite e la complessità delle relazioni che il ruolo ha all'interno e all'esterno dell'organizzazione.	8_SUL PATRIMONIO DI CONOSCENZE AZIENDALI: indica l'incidenza del ruolo nella gestione delle informazioni e della conoscenza all'interno dell'organizzazione.
3_NATURA DELLA SITUAZIONE DA GESTIRE: indica la complessità dei problemi normalmente affrontati e il livello d'instabilità e rischio associato alle situazioni affrontate dal ruolo.	6_GESTIONE RISORSE ECONOMICHE: indica il livello di responsabilità associato alla definizione e gestione di un budget economico.	9_SUL CAMBIAMENTO (RISULTATI DI LUNGO TERMINE): indica il contributo richiesto al ruolo nel medio-lungo periodo, in termini di miglioramento organizzativo / di sviluppo dei servizi dell'organizzazione.

LIVELLI



MANAGER

6 Livelli

PROFESSIONAL

6 Livelli

OPERATIVI

4 Livelli



CLASSI DI COMPLESSITÀ

Sintesi elementi chiave

- **GPS Global Professional System:** 2 elementi chiave che definiscono il peso organizzativo di un ruolo:

L' AZIENDA

- La complessità del contesto aziendale in cui il ruolo opera

IL RUOLO

- La complessità dei contenuti e delle responsabilità in capo al ruolo



L'incrocio delle 2 variabili permette la determinazione della **GPS Class**, ovvero un insieme di ruoli omogenei per complessità che costituisce il **riferimento retributivo per l'equità interna e per il confronto con il mercato esterno.**

GOL Global Organizational Level

23 GPS CLASS

5

7

11

O	P	M	GOL
		mL	14
		mI	13
		mH	12
		mG	11
		mF	10
	pG	mE	9
	pF	mD	8
	pE	mC	7
	pD	mB	6
oE	pC	mA	5
oD	pB	m0	4
oC	pA		3
oB			2
oA			1



GPS class – GOL : Global Organizational Level

23 GPS CLASS

5

7

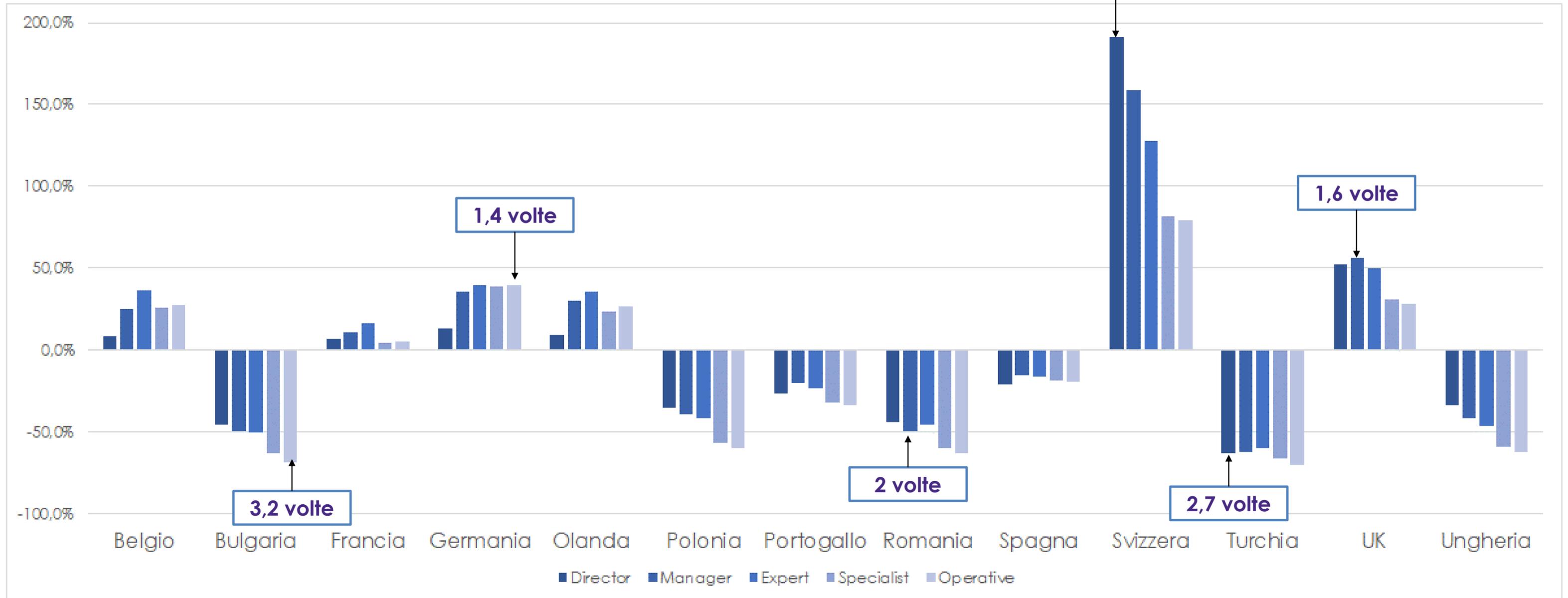
11

O	P	M	GOL	IPOTESI DI GOL GLOBAL ORGANIZATIONAL LEVEL	ITALIA	€
		mL	14		EXECUTIVE	
		mI	13		EXECUTIVE	
		mH	12		EXECUTIVE	
		mG	11		EXECUTIVE	
		mF	10		EXECUTIVE	
	pG	mE	9	Director	DIR	131.823 €
	pF	mD	8		DIR/Q	
	pE	mC	7	Manager	Q	65.624 €
	pD	mB	6		Q/IMP	
oE	pC	mA	5	Expert	IMP	39.030 €
oD	pB	m0	4		IMP/OPE	
oC	pA		3	Specialist	IMP/OPE	28.692 €
oB			2	Operative	IMP/OPE	24.263 €
oA			1		IMP/OPE	



Italia vs Europa per profilo professionale

	Director	Manager	Expert	Specialist	Operative
Italia	131.823 €	65.624 €	39.030 €	28.692 €	24.263 €



Incremento Retributivo vs Inflazione 2023 – 2024

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

	Incremento Retributivo 2023	Inflazione 2023	PIL 2023	Incremento Retributivo 2024	Inflazione 2024	PIL 2024		Δ incremento / inflazione 2023		Δ incremento / inflazione 2024
Italia	3,7%	6,0%	0,7%	3,6%	2,6%	0,7%		-2,3%		1,0%
Belgio	5,1%	2,5%	1,0%	4,6%	4,3%	0,9%		2,6%		0,3%
Bulgaria	5,6%	8,5%	1,7%	6,1%	3,0%	3,2%		-2,9%		3,1%
Francia	4,0%	5,6%	1,0%	3,9%	2,5%	1,3%		-1,6%		1,4%
Germania	4,1%	6,3%	-0,5%	4,2%	3,5%	0,9%		-2,2%		0,7%
Olanda	4,2%	4,0%	0,6%	4,3%	4,2%	1,2%		0,2%		0,1%
Polonia	6,0%	12,0%	0,6%	6,0%	6,4%	2,3%		-6,0%		-0,4%
Portogallo	3,7%	5,3%	2,3%	3,8%	3,4%	1,5%		-1,6%		0,4%
Romania	6,4%	10,7%	2,2%	6,5%	5,8%	3,8%		-4,3%		0,7%
Spagna	4,2%	3,5%	2,5%	4,1%	3,9%	1,7%		0,7%		0,2%
Svizzera	3,1%	2,2%	0,9%	3,3%	2,0%	1,8%		0,9%		1,3%
Turchia	35,9%	51,2%	4,0%	35,7%	62,5%	3,0%		-15,3%		-26,8%
UK	4,9%	7,7%	0,5%	4,7%	3,7%	0,6%		-2,8%		1,0%
Ungheria	7,2%	17,7%	-0,3%	7,2%	6,6%	3,1%		-10,5%		0,6%

Classificazione

- La Metodologia **Global Professional System** (GPS), incrocia la Complessità Professionale e la Complessità Aziendale al fine di definire la **GPS Class** di ciascun ruolo e i **GOL** (Global Organizational Level). Il GOL è un Title che identifica ruoli con complessità assimilabile che pur svolgendo mansioni differenti tra loro contribuiscono ugualmente al raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- La classificazione consente di:
- Creare una **chiave di analisi e lettura** dell'organizzazione e dei ruoli che la compongono creando un linguaggio comune;
- Effettuare **Benchmark Retributivi di Mercato a livello nazionale e internazionale**;
- **Formulare politiche di Reward** ispirate a principi di **equità interna** e al posizionamento di mercato (**equità esterna**);
- Evidenziare e gestire i possibili **percorsi di crescita** professionale/carriera.

Equità Interna

L'analisi di equità interna permette di **confrontare** le retribuzioni delle persone che ricoprono ruoli che hanno la **stessa complessità**, cioè che appartengono allo stesso GOL.

Elementi di Analisi:

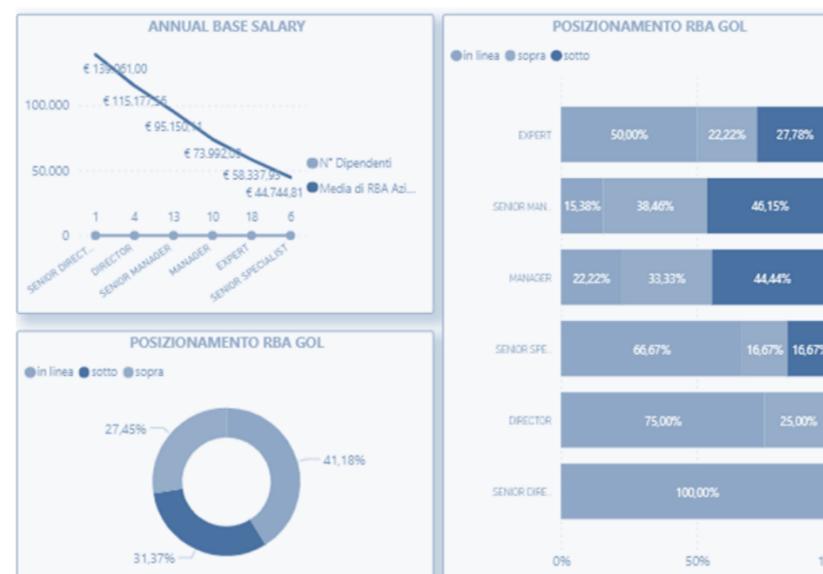
- RBA: Retribuzione Base Annuale Lorda
- TTC: Target Total Cash: (RBA + variabile annuo a target)

Analisi di Posizionamento:

- Sotto
 - in Linea
 - Sopra
- (indice comparatio)

Analisi ad hoc:

Effettuiamo analisi di equità interna in ottica D&I, ad esempio Gender Pay Gap, Generation Mix,..



Equità Esterna

La metodologia GPS permette di restituire la **fotografia dell'intero mercato retributivo**, leggendo in modo oggettivo le diverse dinamiche in ambito di retribuzione fissa e variabile sia essa di breve o medio lungo termine a livello nazionale e internazionale.

L'analisi di equità esterna permette di **confrontare** le retribuzioni delle persone **rispetto alla Mediana** di mercato sulla base dello **specifico ruolo ricoperto**.

Elementi di Analisi:

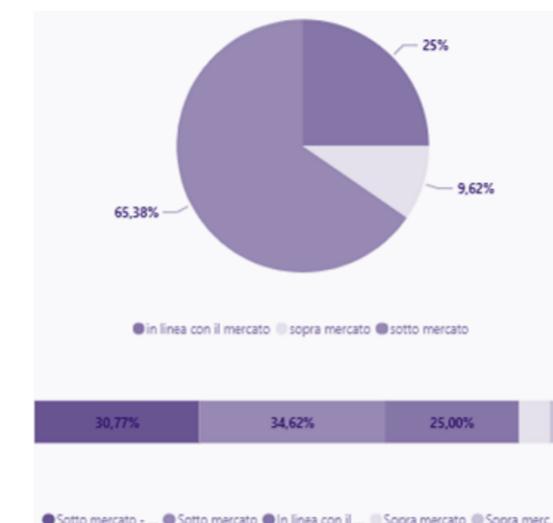
- RBA - Retribuzione Base Annuale Lorda
- TTC - Target Total Cash (RBA + variabile annuo a target)
- Retribuzione variabile annuo a target
- Compensation Mix e Piani LTI
- Total Cash Remuneration (RBA + variabile annuo + LTI su base annua)
- Diffusione dei principali Benefit

Analisi di Posizionamento:

- Sotto Mercato
 - in Linea con il Mercato
 - Sopra Mercato
- (indice comparatio)

Note Statistiche:

- 1° Quartile
- Mediana
- 3° Quartile



Struttura Retributiva

- Per ciascun GOL, verranno costruiti dei **range retributivi** tenendo conto sia dell'equità interna sia del mercato esterno di riferimento (equità esterna).
- Per ciascun GOL, definizione di:
 - Minimo
 - Mid-Point
 - Massimo
- Per ciascun GOL, oltre alla struttura retributiva, si potrà definire:
 - Livello di inquadramento ottimale
 - Range del valore di variabile a target assegnabile
 - Beni e Servizi assegnabili
 - Regole di gestione dell'equità interna per la retribuzione fissa

ESEMPIO

GOL	MIN	MID POINT	MAX	IPOTESI VARIABILE	INQ. OTTIMALE	BENEFIT	...
7	€ 93.240,00	€ 126.000,00	€ 158.760,00	25% - 30%	D		
6	€ 68.730,00	€ 87.000,00	€ 107.880,00		
5		
4		
3		

Supporto alla Salary Review

Aumenti di Merito

Sulla base della Struttura Retributiva definita, è possibile costruire degli **strumenti a supporto** del processo di Salary Review che tenga conto di elementi legati a:

- **Strategicità del ruolo:** posizionamento nella struttura retributiva
- **Performance e potenziale dei dipendenti:** % massima di aumento collegata alla performance continuativa nel tempo e al potenziale di crescita della persona
- **Fidelizzazione:** seniority aziendale

Odm può supportare l'azienda nella definizione dei **pre-requisiti** per l'eleggibilità al processo di Salary Review (ad esempio Posizionamento, Tipologia di Contratto, Seniority Aziendale, etc.) e dei **criteri** da seguire nelle proposte di incremento retributivo.

Assegnazione Categorie di Inquadramento

Identificazione di regole e strumenti da utilizzare per approvare passaggi di livello / inquadramento.

Total Reward e Politica Retributiva

Le leve a disposizione dell'azienda per ricompensare i dipendenti non sono circoscritte a elementi di natura esclusivamente monetaria. Si possono attrarre, trattenere e motivare i collaboratori anche attraverso l'erogazione di beni e servizi che rispondono ai loro bisogni, curando la loro crescita in termini di competenze e percorsi di carriera chiari e in linea con le loro attitudini, non per ultimo ponendo attenzione all'ambiente di lavoro.

Il sistema premiante viene quindi riletto in una logica di **Total Reward** attraverso un modello che prevede 4 quadranti i cui contenuti possono variare in base alle caratteristiche socio-demografiche dei propri dipendenti, del generation mix e delle diverse esigenze delle persone.

Possiamo supportare le aziende nella **stesura dei documenti di politica retributiva** che esplicitano in modo chiaro e trasparente la **finalità** e le **regole di accesso** / assegnazione per ogni quadrante in uso:

- Compensation
- Benefit, welfare & wellbeing
- Sviluppo
- Ambiente di Lavoro



LEVE DI ENGAGEMENT E RISULTATI SURVEY STRATEGIC HR TRENDS

—
Retribuzioni e
politiche di Total
Reward



Survey e Cluster di analisi

Sono state realizzate due survey complementari, una destinata al **B2B** e l'altra al **B2C**.

Per entrambe il campione di riferimento è stato costruito in modo *statisticamente rappresentativo* rispetto al mercato del lavoro italiano.

B2B Dimensione aziendale

- Piccola (0-50 dipendenti)
- Media (50-500 dipendenti)
- Grande (+ di 500 dipendenti)

B2C

Genere

- Donna
- Uomo

Generation mix

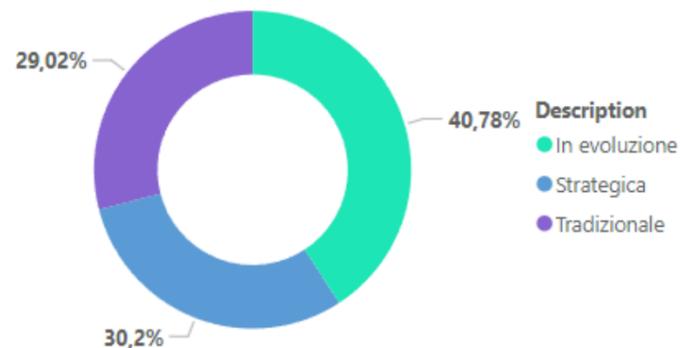
- Baby boomers
- Generation X
- Generation Y
- Generation Z

Inquadramento

- Dirigenti
- Quadri
- Impiegati
- Operai

Dettaglio Strategia HR

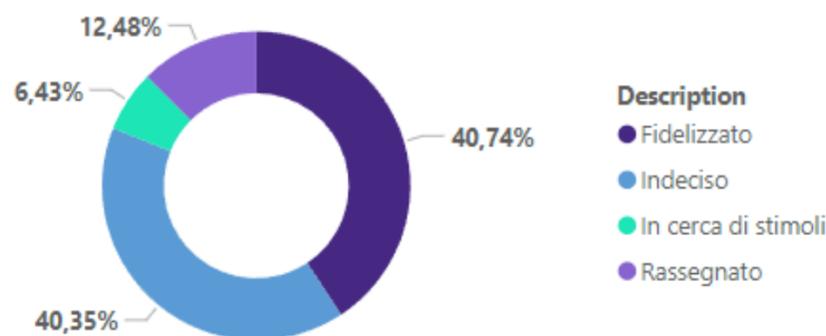
Strategia HR



Le aziende di **piccola** dimensione adottano una strategia HR **Tradizionale** e **In evoluzione**.

Le **medie** e **grandi** aziende si focalizzano su una strategia **In evoluzione** o **Strategica**.

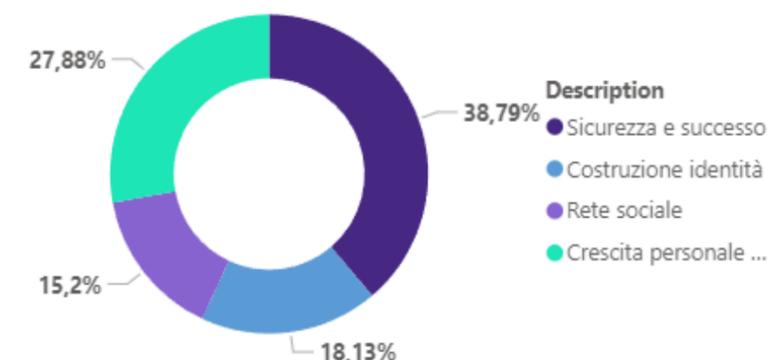
Livello di fidelizzazione



FIDELIZZATI: cercano motivazione nell'attuale azienda e non stanno cercando un nuovo lavoro
INDECISI: cercano motivazione nell'attuale azienda, ma ricercano allo stesso tempo lavoro all'esterno
RASSEGNA TI: non cercano motivazione nella propria azienda e non stanno cercando lavoro

IN CERCA DI NUOVI STIMOLI: non cercano motivazione nella propria azienda e stanno cercando lavoro all'esterno.

Senso del lavoro



SICUREZZA E SUCCESSO: il lavoro è un mezzo che permette di vivere e acquisire status/successo
CRESCITA PERSONALE E PROFESSIONALE: il lavoro è un luogo dove svolgere attività stimolanti in cui si possono applicare le proprie conoscenze e impararne di nuove
COSTRUZIONE IDENTITA': il lavoro è un mezzo con cui costruire la propria identità e in cui è possibile esprimere la propria personalità

RETE SOCIALE: il lavoro è un importante momento di vita sociale attraverso il quale dare un contributo utile alla società

Strategia HR



«La funzione che si occupa delle risorse umane nella tua azienda come si posiziona rispetto ai seguenti approcci»



Legenda

Valutazione su una scala 1 – 5, dove 1 esprime una condizione che si avvicina di più alla prima opzione e 5 alla seconda

Letture dei risultati:

- **Fino a 3:** TRADIZIONALE
- **Tra 3 e 3,8:** IN EVOLUZIONE
- **> 3,8:** STRATEGICA





TRADIZIONALE

COMPENSATION

- Gestione per silos
- Direttori del Personale
- Goal Oriented Leadership
- Fare giusto



IN EVOLUZIONE

TOTAL REWARD

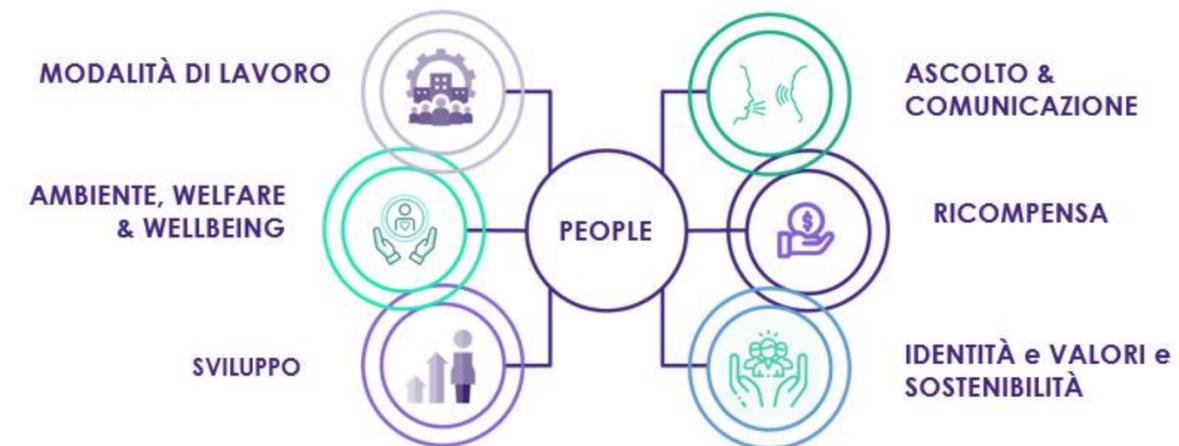
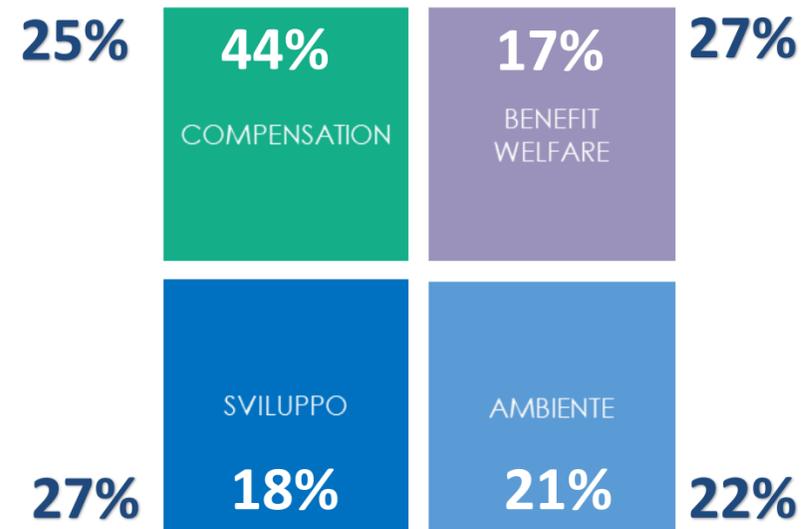
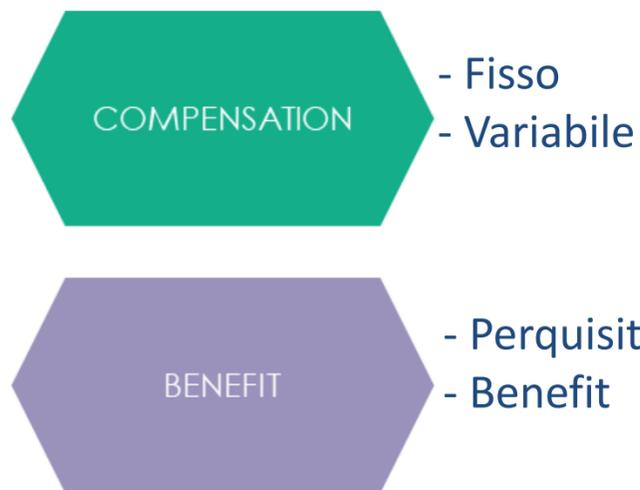
- Gestione integrata
- Hr Director/ Direttore Risorse Umane
- Coaching Leadership
- Fare sempre meglio



STRATEGICA

TOTAL EXPERIENCE

- Gestione olistica
- Strategic Hr Director/ People & Culture Director
- Warm, Inclusive Leadership
- Voler fare e stare bene



COMPLIANCE

RETENTION

ENGAGEMENT



Leve più importanti per le persone

■ dieci leve più importanti per le persone

MODALITÀ DI LAVORO

- Lavoro in team
- Strumenti di lavoro performanti/di ultima generazione
- Result management Approach

AMBIENTE, WELFARE & WELLBEING

- Ambienti accoglienti con zone relax
- Welfare personalizzato
- Spazi funzionali

SVILUPPO

- Formazione continua e percorsi di crescita chiari
- Stile di leadership coerenti alla strategia
- Feedback e Performance continuous /Multi Assessment



ASCOLTO & COMUNICAZIONE

- Comunicazione interna chiara e trasparente
- Comunicazione capo/ collaboratore aperta e trasparente
- Stile di comunicazione comprensibile a tutti/inclusiva

RICOMPENSA

- Meccanismi salary review chiari e condivisi
- Percorsi di crescita retributiva chiari nel medio periodo
- Pacchetto di ricompensa allineato alle prassi di mercato

IDENTITÀ e VALORI e SOSTENIBILITÀ

- Solidità economico finanziaria dell'azienda
- Comportamenti attesi in linea con i valori aziendali
- Azienda attenta e impegnata in ottica ESG



Lavoratori

Dettaglio per cluster

MODALITÀ DI LAVORO



- Lavoro in team
- Strumenti di lavoro performanti/ultima generazione
- Result management Approach
- Autonomia, responsabilità e partecipazione

AMBIENTE, WELFARE & WELLBEING



- Ambienti accoglienti con zone relax
- Welfare personalizzato
- Spazi funzionali
- Cultura/Servizi orientati al wellbeing
- Chiarezza regole di assegnazione dei benefit

SVILUPPO



- Formazione continua e percorsi di crescita chiari
- Stile di leadership coerenti alla strategia
- Feedback e Performance cont. /Multi Assessment
- Assessment di Potenziale, Mentorship o Coaching



SENSO DEL LAVORO

- SICUREZZA E SUCCESSO
- CRESCITA PERS. E PROF
- COSTRUZIONE IDENTITA.
- RETE SOCIALE

LIVELLO FIDELIZZAZIONE

- IN CERCA DI STIMOLI
- FIDELIZZATO
- INDECISO
- RASSEGNAO

GENERAZIONE

- BABY BOOMERS
- GEN X
- GEN Y
- GEN Z

CATEGORIA

- DIRIGENTE
- QUADRO
- IMPIEGATO
- OPERAIO

- In verde le voci che si aggiungono quando si svolge l'analisi per cluster

ASCOLTO & COMUNICAZIONE



- Comunicazione interna chiara e trasparente
- Comunicazione capo/ coll. aperta e trasparente
- Stile di comunicazione comprensibile a tutti/inclusiva
- Brand reputation
- Ascolto(survey di clima, focus group, ecc)

RICOMPENSA



- Meccanismi salary review chiari e condivisi
- Percorsi di crescita retributiva chiari
- Pacchetto di ricompensa allineato alle prassi di mercato
- Gestione della ricompensa in ottica di Total Reward
- Regole variabile chiare e formalizzate

IDENTITÀ e VALORI e SOSTENIBILITÀ



- Solidità economico finanziaria dell'azienda
- Comportamenti attesi in linea con i valori aziendali
- Azienda attenta e impegnata in ottica ESG
- Diversity, Inclusion & Equity approach
- Certificazioni aziendali (soc. benefit, gender, best employer)



Aziende

Cosa fare ancora?

- Su cosa devono lavorare le aziende
- Su cosa deve lavorare Strategica
- Su cosa deve lavorare Tradizionale

MODALITÀ DI LAVORO 70%

- Lavoro in team
- Strumenti di lavoro performanti/ultima generazione ■ ■
- Result management Approach
- Autonomia, responsabilità e partecipazione ■

AMBIENTE, WELFARE & WELLBEING 60%

- Ambienti accoglienti con zone relax ■
- Welfare personalizzato ■
- Spazi funzionali ■
- Cultura/Servizi orientati al wellbeing ■ ■ ■
- Chiarezza regole di assegnazione dei benefit

SVILUPPO 58%

- Formazione continua e percorsi di crescita chiari
- Stile di leadership coerenti alla strategia ■ ■ ■
- Feedback e Performance cont. /Multi Assessment ■ ■ ■
- Assessment di Potenziale, Mentorship o Coaching ■ ■



ASCOLTO & COMUNICAZIONE 64%

- Comunicazione interna chiara e trasparente
- Comunicazione capo/ coll. aperta e trasparente
- Stile di comunicazione comprensibile a tutti/inclusiva ■ ■ ■
- Brand reputation ■ ■
- Ascolto(survey di clima, focus group, ecc) ■ ■

RICOMPENSA 60%

- Meccanismi salary review chiari e condivisi
- Percorsi di crescita retributiva chiari ■ ■ ■
- Pacchetto di ricompensa allineato alle prassi di mercato ■
- Gestione della ricompensa in ottica di Total Reward ■ ■ ■
- Regole variabile chiare e formalizzate

IDENTITÀ e VALORI e SOSTENIBILITÀ 64%

- Solidità economico finanziaria dell'azienda
- Comportamenti attesi in linea con i valori aziendali
- Azienda attenta e impegnata in ottica ESG ■ ■ ■
- Diversity, Inclusion & Equity approach ■ ■
- Certificazioni aziendali (soc. benefit, gender, best employer) ■ ■

COSA CHIEDONO LE PERSONE



NUOVI MODI DI LAVORARE

Strutturare modalità di lavoro più agili che garantiscano un nuovo equilibrio nella gestione dei tempi e degli spazi e che favoriscano un approccio organizzativo sistemico al lavoro in team



ASCOLTO E PARTECIPAZIONE

Allineare gli stili di leadership ad una modalità di lavoro sempre più partecipativa attraverso maggior focus su ascolto e collaborazione al fine di generare fiducia, dare senso, creare fidelizzazione ed engagement



INCLUSIONE E BENESSERE

Intervenire su cultura e organizzazione al fine di garantire un contesto in cui le persone si sentano incluse, valorizzate e stanno bene



EQUITÀ e TRASPARENZA

Individuare criteri di differenziazione chiari, oggettivi e comunicabili che valorizzino le diverse responsabilità dei ruoli e il merito di chi li ricopre
Garantendo stesse opportunità di crescita e sviluppo

RIVEDERE SPAZI, TEMPI E MODALITA' DI LAVORO IN TEAM

NUOVI STILI DI LEADERSHIP

**D&I
CORPORATE WELLBEING**

RICOMPENSARE IN MODO EQUO, COMUNICARE LE POLICY CERTIFICAZIONI

COSA POSSO FARE LE AZIENDE

- **QUALI NUOVE MODALITA' DI LAVORO ADOTTARE?**
- **QUALI STILI DI LEADERSHIP ADOTTARE?**
- **COME GARANTIRE BENESSERE e INCLUSIONE?**
- **COME GARANTIRE EQUITÀ E TRASPARENZA?**



Grazie per l'ascolto!



CONTATTI

CHIARA BELFIORE

Service Manager Risorse Umane, Sviluppo
Organizzativo e Passaggio Generazionale

chiara.belfiore@assolombarda.it

Cell: 333 8859 566

FEDERICA LO PRESTI

Service Manager Risorse Umane, Sviluppo
Organizzativo e Passaggio Generazionale

federica.lopresti@assolombarda.it

Cell: 345 1684 196

**Necessiti di informazioni supplementari?
Non esitare a contattarci!**

Sito Internet

www.assolombardaservizi.it

E-mail

assolombardaservizi@assolombardaservizi.it

Telefono

02-583701

Indirizzo

Via Chiaravalle 8, 20122 MILANO (MI)

RESTA IN CONTATTO CON NOI!

Seguici sui social:

