

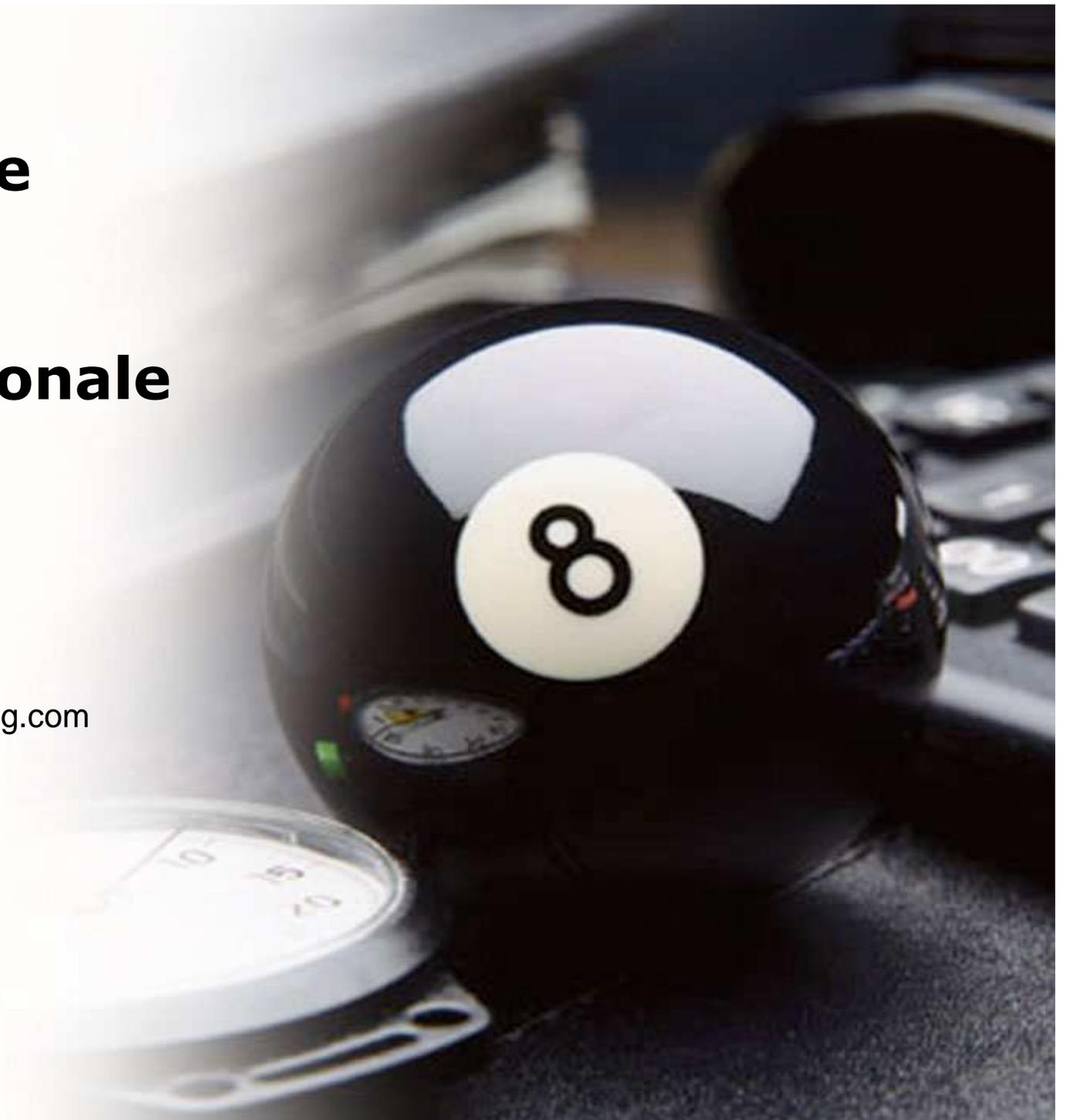
# La retribuzione variabile dei Manager nel contratto nazionale del terziario

Mario Vavassori

[mario.vavassori@odmconsulting.com](mailto:mario.vavassori@odmconsulting.com)

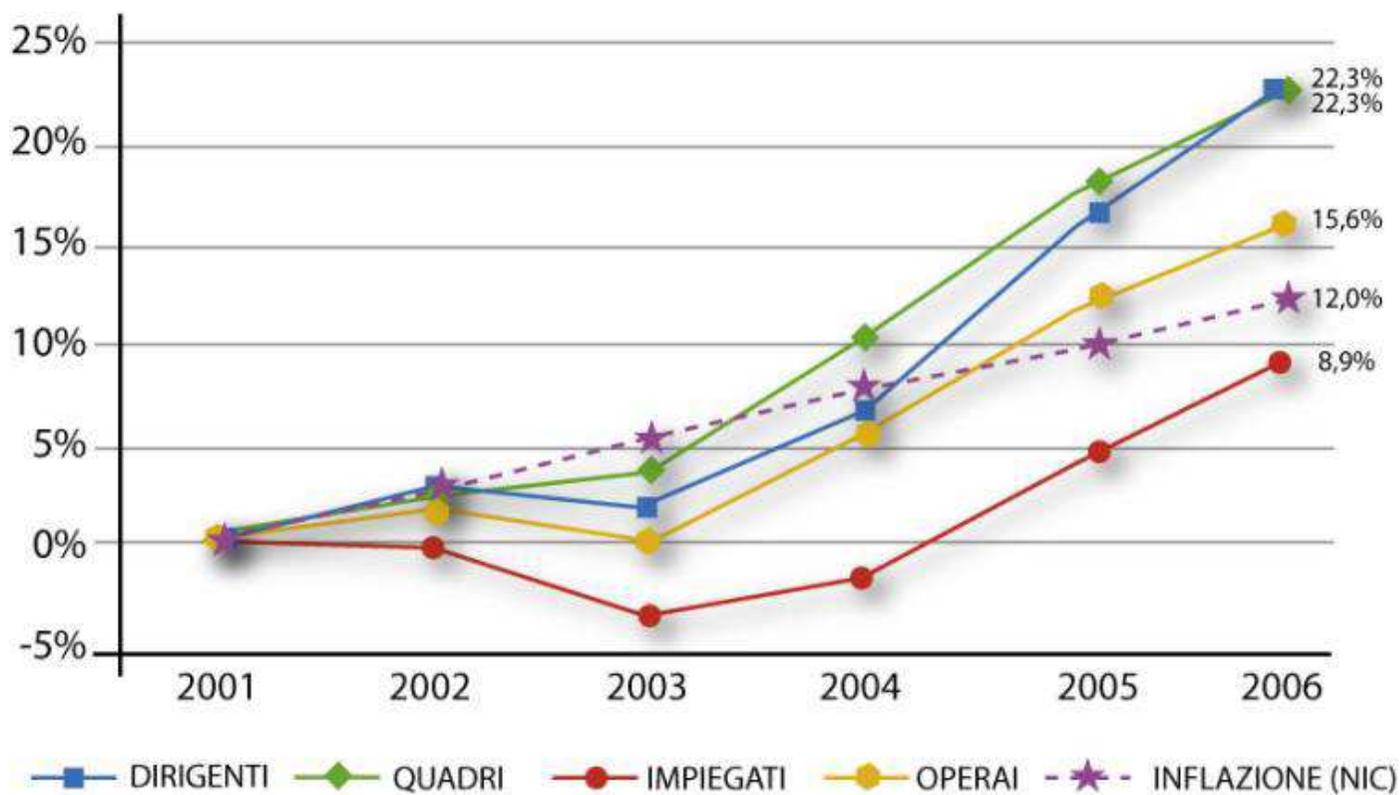
**OD&M**  
ORGANIZATION DESIGN  
& MANAGEMENT

[www.odmconsulting.com](http://www.odmconsulting.com)



# Stipendi e Inflazione

TREND NAZIONALE 2001 - 2006



## Le retribuzioni in Italia: 2001-2006

NAZIONALE	RTA 2001	RTA 2005	RTA 2006	DIFF 2001-2006	DIFF 2005-2006
Dirigenti	€ 81.346	€ 93.829	€ 99.447	22,3%	6,0%
Quadri	€ 40.885	€ 47.887	€ 49.996	22,3%	4,4%
Impiegati	€ 24.226	€ 25.145	€ 26.383	8,9%	4,9%
Operai	€ 18.690	€ 20.800	€ 21.607	15,6%	3,9%

NAZIONALE	TREND AL NETTO DELL'INFLAZIONE 2001-2006		TREND AL NETTO DELL'INFLAZIONE 2005-2006	
	%	€	%	€
Dirigenti	10,3%	€ 8.339	3,9%	€ 3.648
Quadri	10,3%	€ 4.205	2,3%	€ 1.103
Impiegati	-3,1%	-€ 750	2,8%	€ 710

- I Dirigenti, e i Quadri, evidenziano una crescita rilevante dal 2001 al 2006 e nell'ultimo anno conservano e migliorano leggermente il proprio potere d'acquisto
- Gli Operai mostrano una sostanziale tenuta rispetto ai livelli del 2001
- Gli Impiegati, pur presentando una crescita nell'ultimo anno, evidenziano una sofferenza significativa, con una retribuzione media che cresce meno dei prezzi (+12% dal 2001, Fonte ISTAT) e una perdita di potere d'acquisto complessivamente del 3,1%.

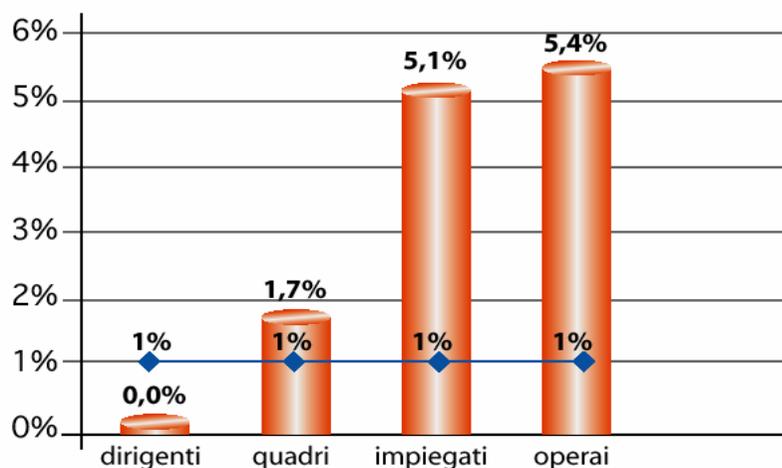
\* Tutti i valori fanno riferimento alla Retribuzione Totale Lorda Annuata

# Valori retributivi nazionali

(variazione tendenziale aprile 2006-aprile 2007)

CATEGORIA	VARIAZIONE CUMULATA 2001-2006	PRIMO QUADR. 2006	PRIMO QUADR. 2007	VAR.TENDENZIALE (%) 1° QUADR. 07 1° QUADR. 06
Dirigenti	22,3%	€ 100.006	€ 100.021	0,0%
Quadri	22,3%	€ 49.974	€ 50.834	1,7%
Impiegati	8,9%	€ 26.321	€ 27.651	5,1%
Operai	15,6%	€ 21.568	€ 22.736	5,4%

Variazione tendenziale I quadrimestre 2006 - I quadrimestre 2007



Mentre la variazione cumulata 2001-2006 mostra differenziali nettamente più favorevoli per dirigenti e quadri (entrambi con incrementi del +22,3% rispetto al +8,9% degli impiegati e al +15,6% degli operai), la variazione tendenziale primo quadrimestre 2006-primo quadrimestre 2007 mostra differenziali di segno opposto: +5,4% le retribuzioni operaie, +5,1% quelle impiegatizie, +1,7% quelle dei quadri, praticamente stazionarie quelle dei dirigenti.

## Trend 1/3

- I dirigenti, colpiti dalle difficoltà generali del 2002/4, si sono riposizionati e muovono passi significativi (ancora poco sistematici) sul variabile.
- I Quadri hanno tenuto molto bene fino al 2006; essi sono stati i diesel delle nostre organizzazioni medio-piccole. Continueranno ad esserlo?
- Le tutele contrattuali per gli operai hanno costituito una difesa; ma quanto può durare?

## Trend 2/3

- Le professioni impiegatizie appaiono fortemente sollecitate dal mercato e in perdita di valore e competitività. Esse pagano più di altre professioni gli effetti congiunti:
  - ✓ **della mediocre condizione dell'economia italiana**, evidenziata da una crescita di poco superiore allo zero del Prodotto Interno Lordo e dal livello di competitività delle imprese in calo;
  - ✓ **della spinta tecnologica**: l'automazione dei principali processi aziendali ha sminuito il valore aggiunto dato dal lavoro impiegatizio tradizionale; i sistemi ICT hanno nei fatti razionalizzato e cambiato il lavoro di una grande massa di impiegati;
  - ✓ **della maggiore flessibilità del lavoro**: la incrementata possibilità da parte delle aziende di ottenere in maniera flessibile competenze tipicamente neo-impiegatizie generiche, facendo ricorso a nuove forme contrattuali (interinali, contratti a progetto, ..) ha diminuito il potere negoziale degli impiegati, ha contribuito alla "svalutazione" del fattore lavoro;
  - ✓ **del fenomeno dell'outsourcing**: l'esternalizzazione di interi processi aziendali ha liberato risorse interne all'azienda, creando di fatto un'offerta di lavoro interna all'azienda che ha eroso il valore delle competenze a partire dalle categorie con professionalità più comuni e meno pregiate.
  
- Sembra che nell'ultimo anno stiano leggermente riprendendo: la distanza però è ancora elevata

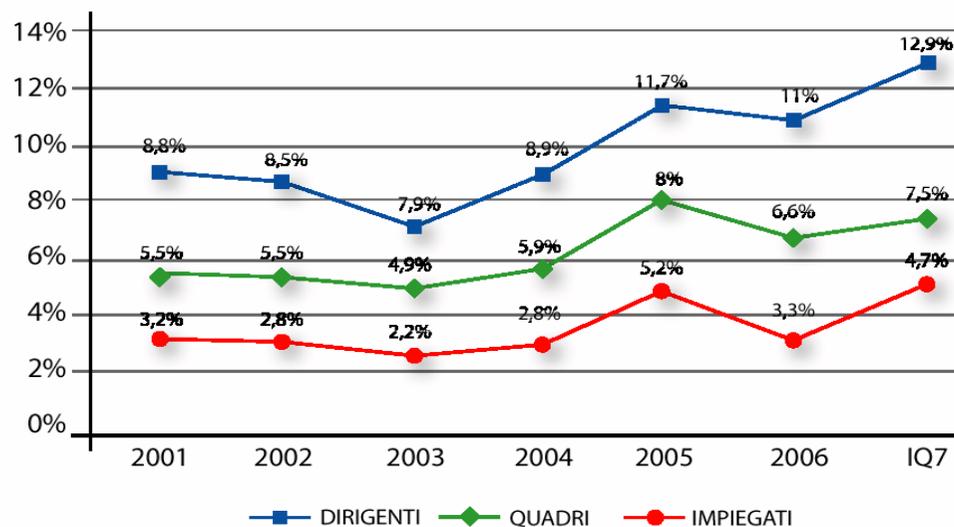
## Trend 3/3

- Maggiore ricorso alla differenziazione individuale
- Maggiore flessibilità ed incremento della quota variabile
- Maggiore collegamento con gli obiettivi di business: la retribuzione variabile come leva per creare vantaggio competitivo
- Forte attenzione alle pratiche manageriali delle aziende leader di settore
- Personalizzazione ed originalità delle singole aziende: scomparsa delle regole fisse ed universali

## Retribuzione fissa e retribuzione variabile: dato nazionale

CATEGORIA	DIRIGENTI				QUADRI				IMPIEGATI			
	FIX (€)	VAR (€)	VAR (%)	TOT	FIX (€)	VAR (€)	VAR (%)	TOT	FIX (€)	VAR (€)	VAR (%)	TOT
2001	74.780	6.565	8,8%	81.345	38.749	2.136	5,5%	40.885	23.478	748	3,2%	24.226
2006	89.600	9.847	11,0%	99.447	46.902	3.094	6,6%	49.996	25.543	840	3,3%	26.383
I quadr. 2006	89.576	10.430	11,6%	100.006	46.802	3.172	6,8%	49.974	25.409	912	3,6%	26.321
I quadr. 2007	88.576	11.445	12,9%	100.021	47.294	3.540	7,5%	50.834	26.410	1.241	4,7%	27.651
<b>Variazioni %</b>												
2001-2006	19,8%	50,0%	22,3%		21,0%	44,9%	22,3%		8,8%	12,3%	8,9%	
<b>Variazione tendenziale Q106-07</b>	-1,1%	9,7%	0,0%		1,1%	11,6%	1,7%		3,9%	36,1%	5,1%	

Incidenza della retribuzione variabile sulla retribuzione fissa



- Tra il 2001 e il 2006 la componente variabile della retribuzione è aumentata del 50% per i dirigenti, del 45% per i quadri, ma solo del 12,3% per gli impiegati. L'incremento della retribuzione variabile ha quindi contribuito per quasi il 20% all'aumento della retribuzione totale dei dirigenti, per il 10% all'aumento dei quadri e per poco più del 4% all'aumento delle retribuzioni impiegate.

## Incidenza della retribuzione variabile per settore (1/2)

DIRIGENTI	Aprile 2006		Aprile 2007	
	Incidenza del variabile sulla retribuzione base (media sul numero di percettori)	Percentuale di percettori	Incidenza del variabile sulla retribuzione base (media sul numero di percettori)	Percentuale di percettori
Commercio e turismo	21%	62%	22%	62%
Comunicazione / spettacolo / sport	21%	54%	24%	62%
Credito e assicurazioni	24%	66%	28%	63%
Edilizia	16%	23%	21%	33%
Industria	19%	57%	20%	61%
Sanità	-----	----	17%	56%
Società di servizi	24%	57%	24%	65%
Trasporti	21%	45%	17%	64%

- Attraverso l'analisi dell'incidenza della retribuzione variabile sulla retribuzione fissa si evidenzia che nel corso dell'ultimo anno per i dirigenti:
  - ✓ I settori di comunicazione e industria rilevano un incremento dell'incidenza e di numero di percettori.
  - ✓ Il Credito e assicurazioni riporta un'incidenza costante (tra l'altro più elevata nei settori considerati), ma una percentuale di percettori in leggera diminuzione
  - ✓ Il Commercio e Turismo e i Trasporti riportano un leggero calo dell'incidenza della retribuzione variabile ma nei trasporti è associato ad un incremento dei percettori

## Incidenza della retribuzione variabile per settore (2/2)

QUADRI	Aprile 2006		Aprile 2007	
	Incidenza del variabile sulla retribuzione base (media sul numero di percettori)	Percentuale di percettori	Incidenza del variabile sulla retribuzione base (media sul numero di percettori)	Percentuale di percettori
Commercio e turismo	16%	45%	17%	46%
Comunicazione / spettacolo / sport	16%	40%	16%	42%
Credito e assicurazioni	14%	55%	16%	58%
Edilizia	14%	22%	20%	28%
Industria	14%	49%	14%	51%
Sanità			14%	39%
Società di servizi	15%	48%	16%	49%
Trasporti	10%	34%	12%	37%

- Attraverso l'analisi dell'incidenza della retribuzione variabile sulla retribuzione fissa si evidenzia che nel corso dell'ultimo anno per i quadri:
  - ✓ Tutti i settori registrano incrementi nell'incidenza e nel numero di percettori, anche se di entità molto più bassa rispetto ai valori dei dirigenti.

## Alcuni valori per i Dirigenti

### DIRETTORE GENERALE

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA VARIABILE 2007-2006
Commercio e turismo	€ 121.020	24%	59%	€ 130.920	25%	68%	1%
Industria	€ 131.609	24%	51%	€ 127.722	26%	52%	2%
Trasporti	€ 116.585	24%	33%	€ 119.679	17%	63%	-7%
Credito e assicurazioni	€ 185.904	26%	54%	€ 164.007	35%	50%	9%
Società di servizi	€ 116.797	34%	50%	€ 132.767	29%	62%	-5%

### DIRETTORE RISORSE UMANE

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007-2006
Commercio e turismo	€ 100.782	16%	81%	€ 116.230	23%	89%	7%
Industria	€ 102.680	20%	62%	€ 101.576	25%	66%	5%
Società di servizi	€ 94.629	17%	60%	€ 84.773	16%	71%	-1%

## Alcuni valori per i Dirigenti

### DIRETTORE AMMINISTRAZIONE E FINANZA

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007-2006
Commercio e turismo	€ 89.124	19%	53%	€ 94.905	16%	61%	-3%
Industria	€ 100.227	18%	48%	€ 102.531	19%	61%	1%
Trasporti	€ 101.578	15%	53%	€ 95.552	12%	67%	-2%
Società di servizi	€ 95.607	21%	58%	€ 107.832	23%	72%	2%

### DIRETTORE MARKETING

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007-2006
Commercio e turismo	€ 96.527	18%	72%	€ 97.035	18%	50%	0%
Industria	€ 100.645	20%	72%	€ 94.853	17%	60%	-3%

## Alcuni valori per i Dirigenti

### DIRETTORE COMMERCIALE

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007-2006
Commercio e turismo	€ 105.284	23%	59%	€ 104.098	19%	62%	-4%
Industria	€ 102.555	20%	61%	€ 104.384	23%	70%	4%

### DIRETTORE SISTEMI INFORMATIVI

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007-2006
Commercio e turismo	€ 100.007	18%	71%	€ 96.750	11%	50%	-6%
Industria	€ 105.973	19%	64%	€ 98.073	18%	57%	-1%
Trasporti	€ 94.276	14%	75%	€ 73.838	11%	50%	-3%
Società di servizi	€ 91.956	22%	47%	€ 91.285	16%	53%	-6%

## Alcuni valori per i Dirigenti

### DIRETTORE VENDITE

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007-2006
Commercio e turismo	€ 99.759	19%	84%	€ 103.826	25%	76%	6%
Industria	€ 96.959	21%	75%	€ 100.548	23%	78%	2%
Società di servizi	€ 107.594	27%	60%	€ 97.904	21%	100%	-6%

### DIRETTORE ACQUISTI

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007-2006
Commercio e turismo	€ 91.759	15%	67%	€ 97.167	18%	57%	4%
Industria	€ 89.469	17%	52%	€ 95.141	15%	54%	-2%

## Alcuni valori per i Quadri

### RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE E FINANZA

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007- 2006
Commercio e turismo	€ 48.942	10%	18%	€ 53.020	11%	41%	1%
Industria	€ 49.610	9%	33%	€ 51.146	12%	28%	3%
Società di servizi	€ 45.793	13%	30%	€ 51.513	21%	38%	7%

### CAPO AREA

**2006**

DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007**

DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007- 2006
Commercio e turismo	€ 50.607	21%	57%	€ 54.834	22%	68%	1%
Industria	€ 55.929	20%	70%	€ 56.621	19%	67%	-1%
Credito e assicurazioni	€ 60.727	18%	56%	€ 56.990	13%	65%	-5%
Società di servizi	€ 56.064	27%	59%	€ 55.620	25%	67%	-2%

## Alcuni valori per i Quadri

### KEY ACCOUNT MANAGER

**2006** DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007** DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007- 2006
Commercio e turismo	€ 55.140	21%	69%	€ 52.757	17%	45%	-3%
Industria	€ 56.804	22%	78%	€ 57.329	26%	77%	5%
Credito e assicurazioni	€ 44.498	5%	50%	€ 58.667	16%	67%	11%
Società di servizi	€ 64.379	30%	81%	€ 61.337	23%	78%	-7%

### RESPONSABILE SISTEMI INFORMATIVI

**2006** DAL 01/01/2006 AL 30/04/2006

**2007** DAL 01/01/2007 AL 30/04/2007

Settori	RTA	incidenza variabile	% percettori	RTA	incidenza variabile	% percettori	DELTA INCIDENZA 2007- 2006
Commercio e turismo	€ 50.618	14%	50%	€ 49.570	9%	42%	-5%
Industria	€ 51.334	12%	40%	€ 50.433	10%	43%	-1%
Trasporti	€ 47.610	6%	33%	€ 41.216	7%	80%	1%
Credito e assicurazioni	€ 54.736	14%	50%	€ 54.387	14%	67%	0%
Società di servizi	€ 51.907	14%	48%	€ 50.277	11%	63%	-3%

# La retribuzione variabile

*Il variabile per i Manager  
del terziario*

**OD&M**  
ORGANIZATION DESIGN  
& MANAGEMENT



## Struttura del variabile per i Manager del Terziario

Per i Manager del terziario (oltre 150 dirigenti intervistati nel 2005) la tipologia di variabile è...

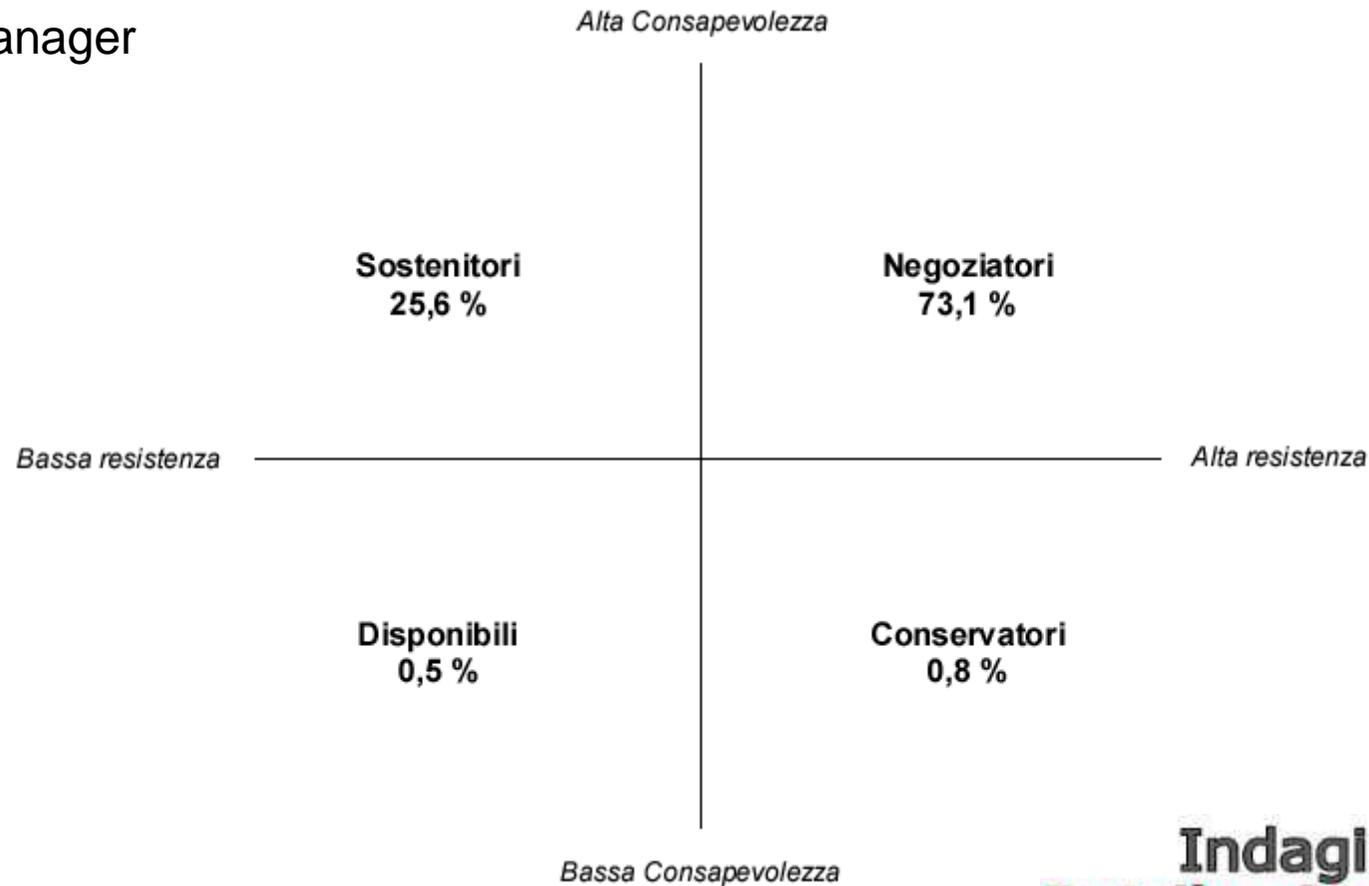
<b>Tipologia</b>	<b>%</b>
Incentivo individuale collegato a obiettivi aziendali/gruppo	29,5%
Incentivo individuale collegato a obiettivi individuali	28,4%
Bonus a discrezione dell'azienda	11,4%
Incentivo individuale collegato a obiettivi di team/gruppo di lavoro	8%
Distribuzione di utili aziendali	8%
Incentivo individuale collegato a prestazione o competenze	8%
Premio in natura	6,6%
Altro	0%

Gli obiettivi ed i parametri sono...

<b>Obiettivi e parametri</b>	<b>%</b>
Margini, redditività, utili	23,4%
Ricavi, fatturato, vendite, incassato	21,1%
Contenimento o riduzione costi	7,4%
Efficienza, resa, rendimento impianti/risorse, produttività	6,9%
Obiettivi di sviluppo individuale (competenze, skill, conoscenze, ecc.)	6,9%
Obiettivi ad hoc non misurabili oggettivamente (sforzo, impegno, ecc.)	6,3%
Livello di servizio	5,1%
Customer satisfaction/tasso di retention	4,6%
Altro	18,3%

## Disponibilità e consapevolezza verso il variabile

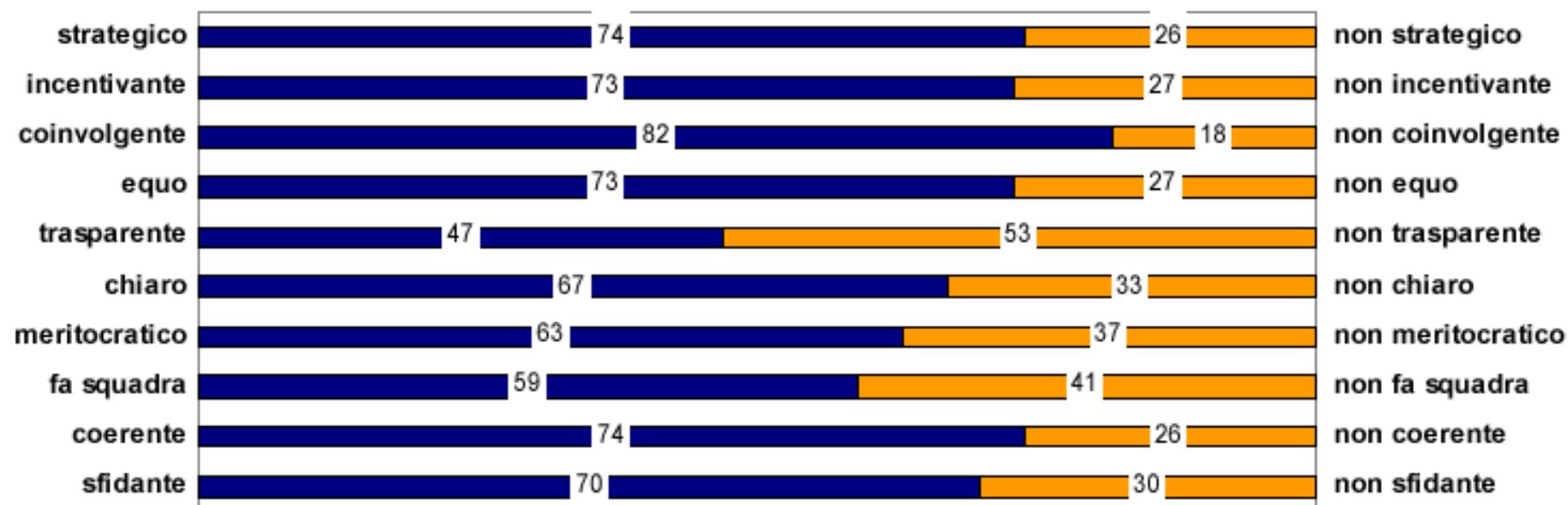
Manager



**Indagine sulla  
 Retribuzione Variabile**  
 Il Sole **24 ORE**  
 In collaborazione con Lavoro & Carriere de

## La valutazione del sistema

Cosa i manager del terziario pensano del loro sistema di retribuzione variabile ed incentivazione



Indagine sulla  
**Retribuzione Variabile**  
Il Sole 24 ORE  
In collaborazione con Lavoro & Carriere de

## Il ruolo del variabile

- I manager mostrano consapevolezza rispetto alla necessità/opportunità di adottare ed incrementare sistemi di retribuzione variabile
- Dichiarano disponibilità a mettere in gioco parte della loro retribuzione all'interno di un sistema di ricompensa che garantisca un reddito complessivamente più alto
- Esprimono dubbi:
  - ✓ sulla chiarezza dei sistemi di retribuzione variabile loro offerti
  - ✓ sulla capacità degli stessi di aumentare lo spirito di squadra
  - ✓ sulla meritocrazia di tali sistemi