

Gestione del Capitale Umano, Mercato del lavoro ICT, Retribuzioni

Dati e risultati 2014

Simonetta Cavasin - OD&M Consulting e Asset Management

Lo scenario di riferimento: trend e sfide, mercato del lavoro e retribuzioni

La Gestione del Capitale Umano: l'approccio IN, BETWEEN e OUT

Riflessioni conclusive

Lo scenario di riferimento: trend globali e sfide locali

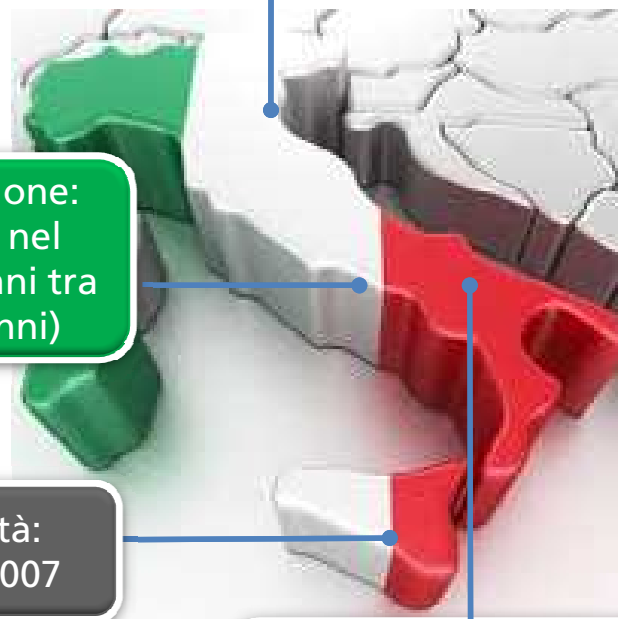


Retribuzioni: 22°
posto sui 34 paesi
OCSE

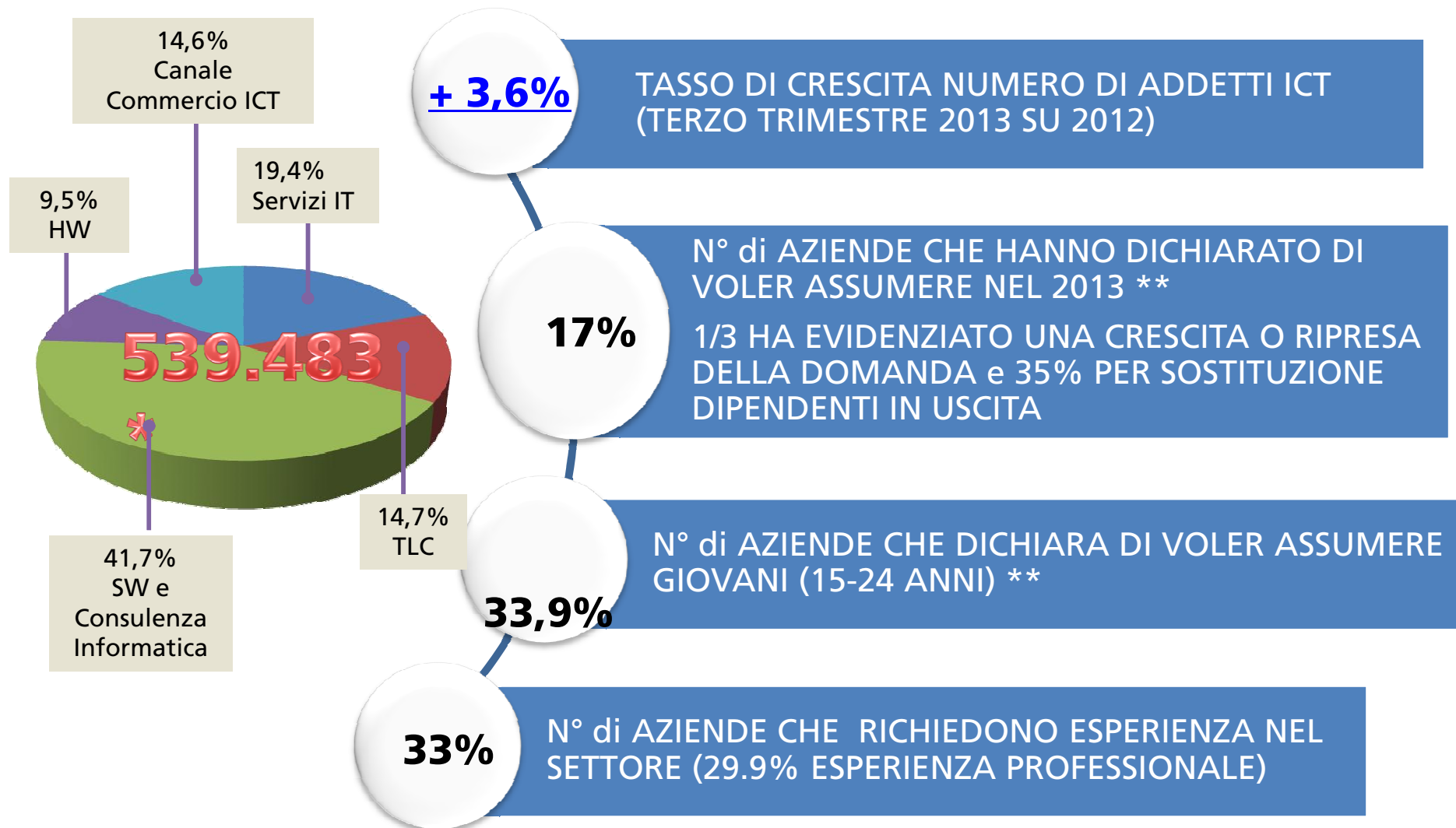
Disoccupazione:
13% (46% nel
caso di giovani tra
i 15 e 24 anni)

Produttività:
-20% dal 2007

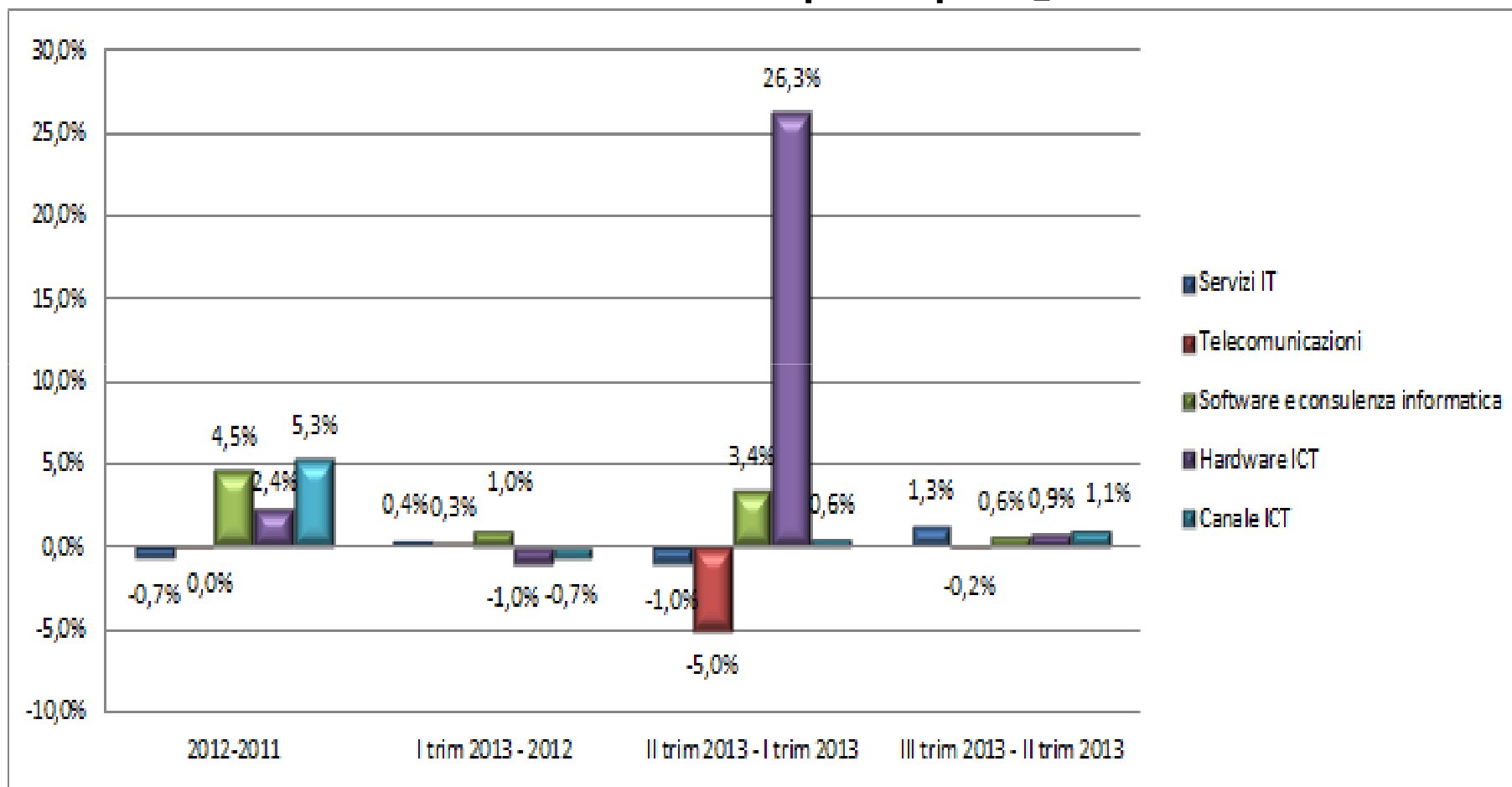
Costo del Lavoro: 17°
posto sui 34 paesi
OCSE



Lo scenario di riferimento: il mercato del lavoro ICT



Tasso di crescita numero di addetti per comparto _2011- 2013*

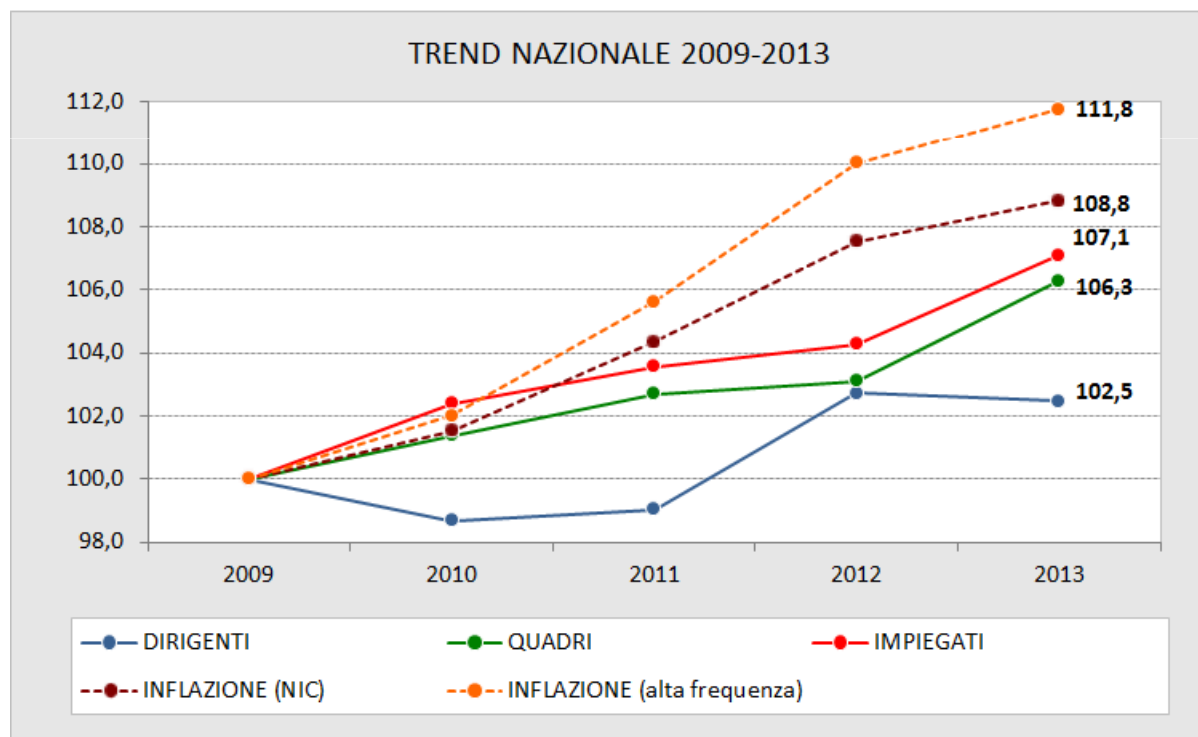


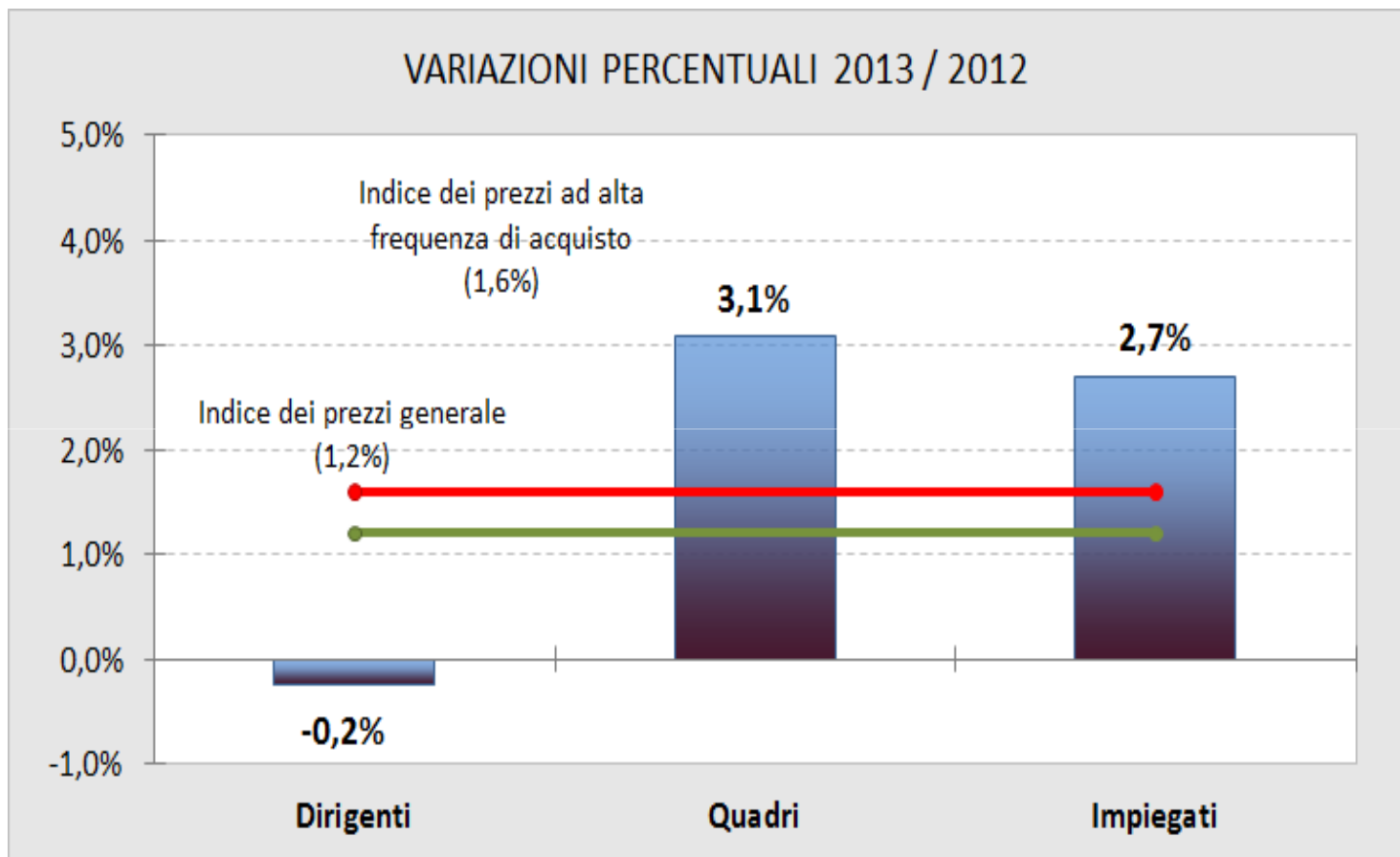
* Elaborazione dati Movimpresa aggiornati al III trimestre 2013

Lo scenario di riferimento: le retribuzioni nell'ICT

RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA (RTA) - TREND 2009 - 2013					
QUALIFICA	2009	2010	2011	2012	2013
DIRIGENTI	€ 96.423	€ 95.142	€ 95.492	€ 99.040	€ 98.803
QUADRI	€ 49.369	€ 50.045	€ 50.702	€ 50.896	€ 52.468
IMPIEGATI	€ 25.524	€ 26.136	€ 26.433	€ 26.612	€ 27.333

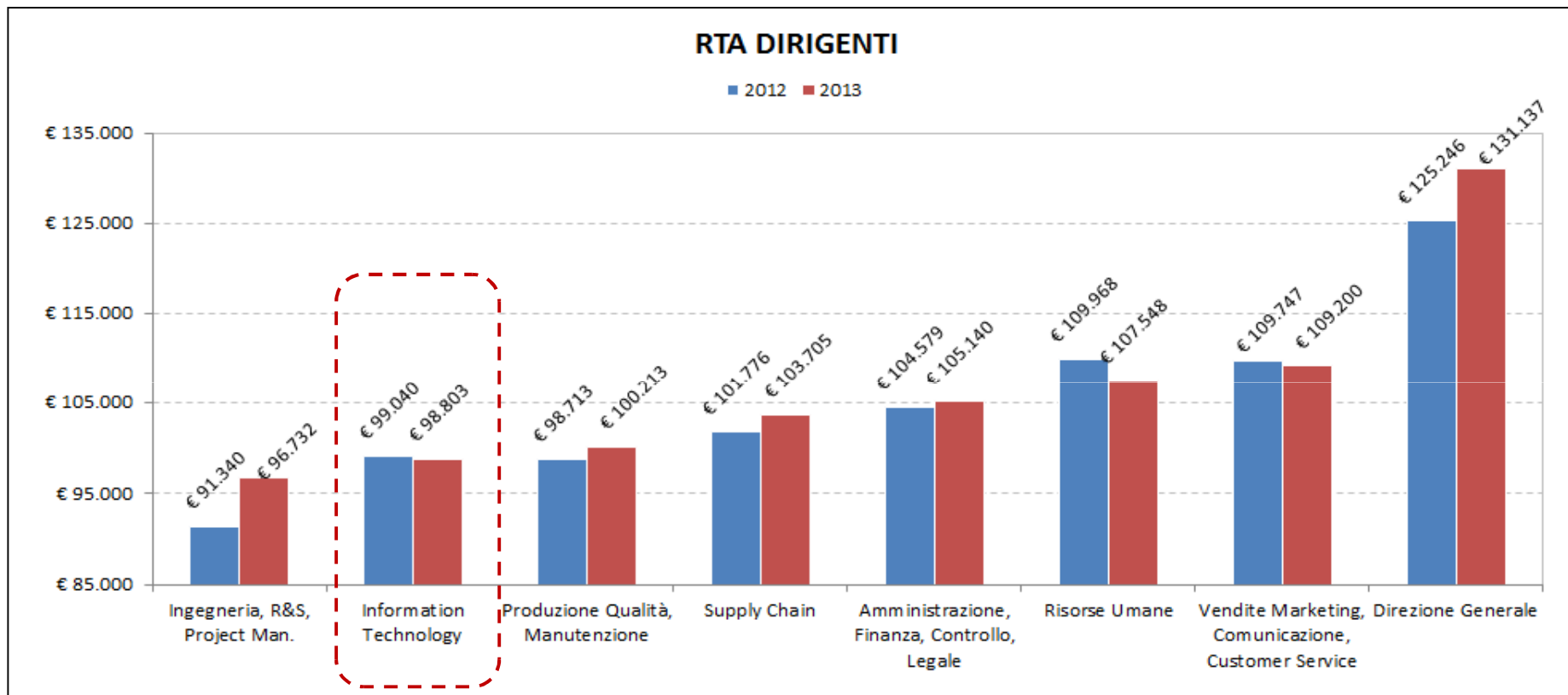
Elaborazione dati OD&M





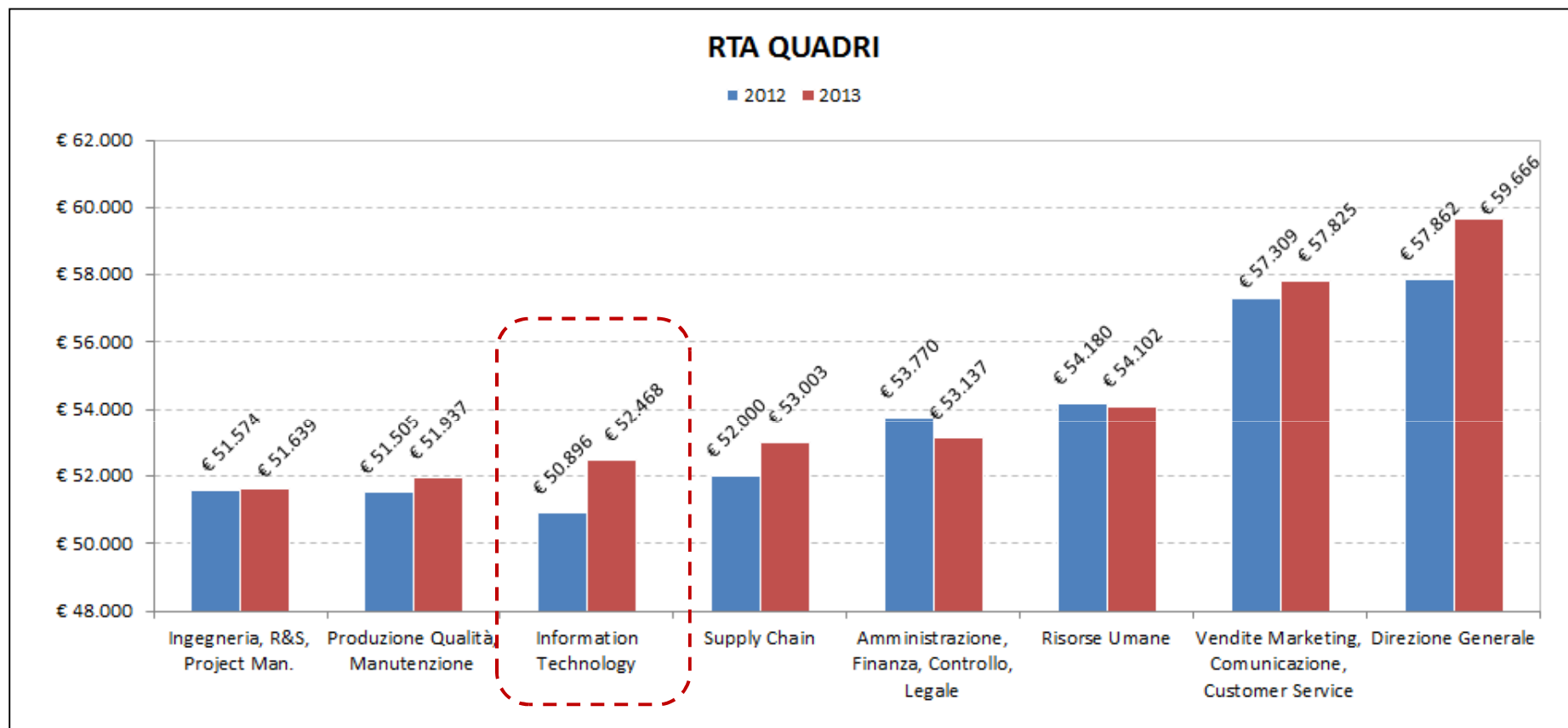
Elaborazione dati OD&M

Confronto tra aree funzionali: Dirigenti



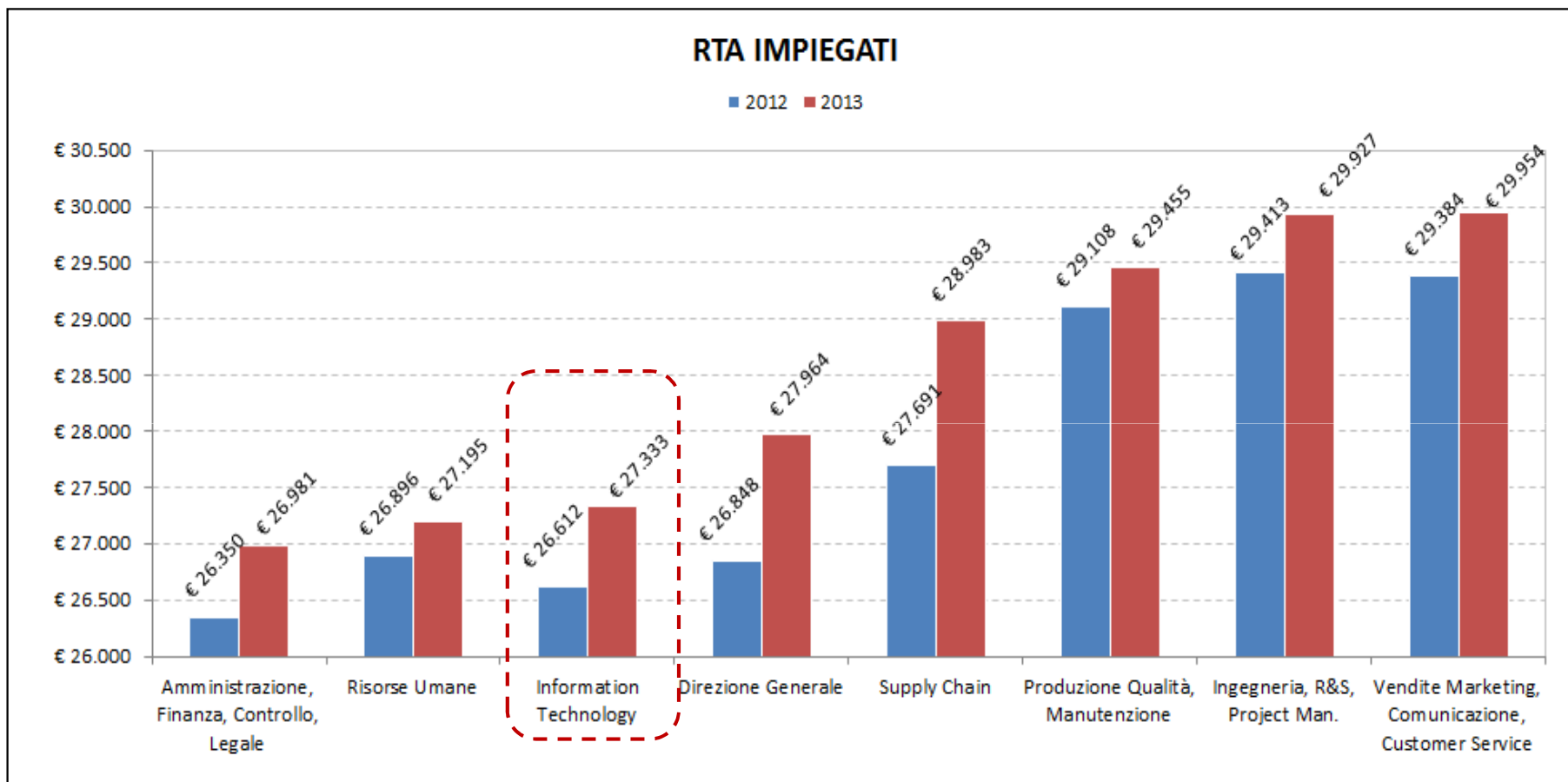
Elaborazione dati OD&M

Confronto tra aree funzionali: Quadri



Elaborazione dati OD&M

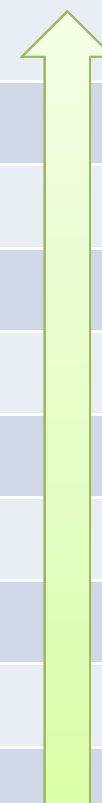
Confronto tra aree funzionali: Impiegati



Elaborazione dati OD&M

Classifica delle posizioni: i maggiori incrementi retributivi

Trend RTA		
Profili Professionali	Inquadramento	Trend 2012 - 2013
Responsabile Commerciale	Quadri	+9,3%
Key Account Manager	Impiegati	+8,3%
Tecnico ERP	Impiegati	+7,8%
Analista Sistemista	Quadri	+7,2%
System Engineer	Impiegati	+6,6%
Analista Sistemista	Impiegati	+6,4%
Database Administrator	Impiegati	+6,2%
Responsabile Sviluppo SW	Dirigenti	+5,7%
Lan / wan Administrator	Impiegati	+5,6%
Tecnico ERP	Quadri	+5,5%



L'elemento variabile della retribuzione

PERCETTORI DEL VARIABILE RUOLI ICT	2012	2013
DIRIGENTI	61,4%	66,4%
QUADRI	45,2%	52,6%
IMPIEGATI	20,7%	23,0%

Elaborazione dati OD&M

INCIDENZA VARIABILE SUL FISSO RUOLI ICT (SOLO PER I PERCETTORI)	2012	2013
DIRIGENTI	17,7%	16,3%
QUADRI	11,0%	10,6%
IMPIEGATI	8,5%	8,7%

Elaborazione dati OD&M

Lo scenario di riferimento: trend e sfide, mercato del lavoro e retribuzioni

La Gestione del Capitale Umano: l'approccio IN, BETWEEN e OUT

Riflessioni conclusive



Gestire il capitale umano nelle aziende ICT: la survey

DIMENSIONE

50% PICCOLA AZIENDA

27% Micro Azienda
21% Media Azienda
2% Grande Azienda

AREA GEOGRAFICA

72% NORD OVEST

19% Centro Sud
9% Nord Est

TIPOLOGIA

73% NON MULTINAZIONALE

19% Divisione di un'azienda
multinazionale straniera
8% aziende italiane con sedi all'estero

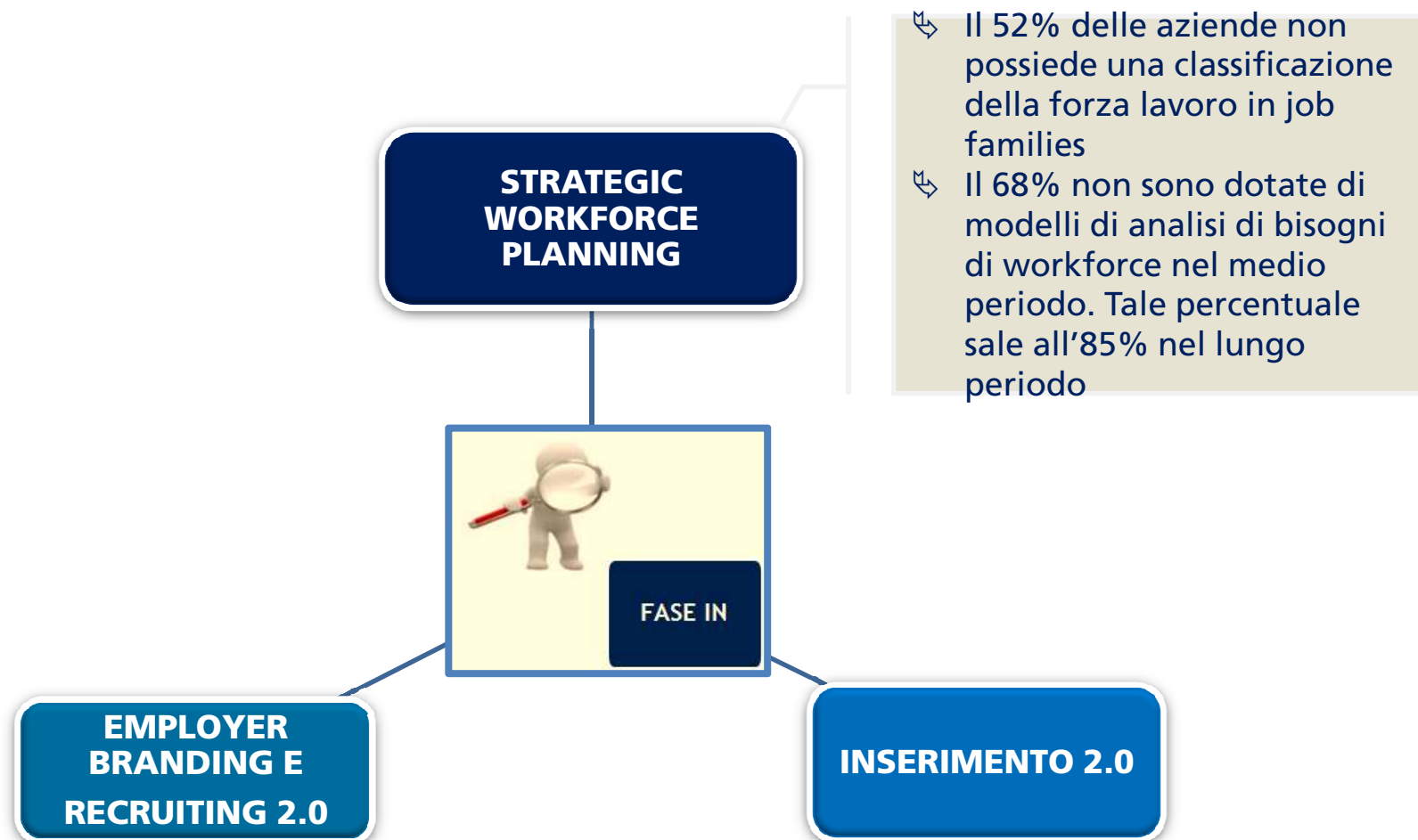
106
AZIENDE

ATTIVITA' PREVALENTE

54% CONSULENZA/SYSTEM INTEGRATION/OUTSOURCING/SERVIZI IT

26 % ISV/Software House
7% Corporate Reseller/Dealer/VAR
8% Digital Solution
5% Hardware Vendor

FASE IN: le parole chiave



FASE IN: la parola alle aziende ICT_ difficoltà nel reclutare

<i>MAGGIORI DIFFICOLTÀ NEL RECLUTARE LE FIGURE PROFESSIONALI ICT</i>	<i>MANAGER</i>	<i>PROFESSIONAL</i>	<i>NEO</i>
MANCANZA SUL MERCATO DELLE PROFESSIONALITÀ RICHIESTE DALL'AZIENDA	55,7%	64,2%	32,1%
ECCESSO DI DOMANDA DA PARTE DELLE AZIENDE RISPETTO ALL'OFFERTA	9,4%	13,2%	17,9%
DIFFICOLTÀ NELL'INDIVIDUAZIONE DEI CANALI di RECLUTAMENTO ADEGUATI	37,7%	32,1%	18,9%
ASSENZA DI CORSI DI FORMAZIONE MIRATI / DISTANZA TRA I BISOGNI DELLE AZIENDE E LE PROFESSIONALITÀ FORMATE DALLE SCUOLE E DALLE ISTITUZIONI	7,5%	26,4%	48,1%

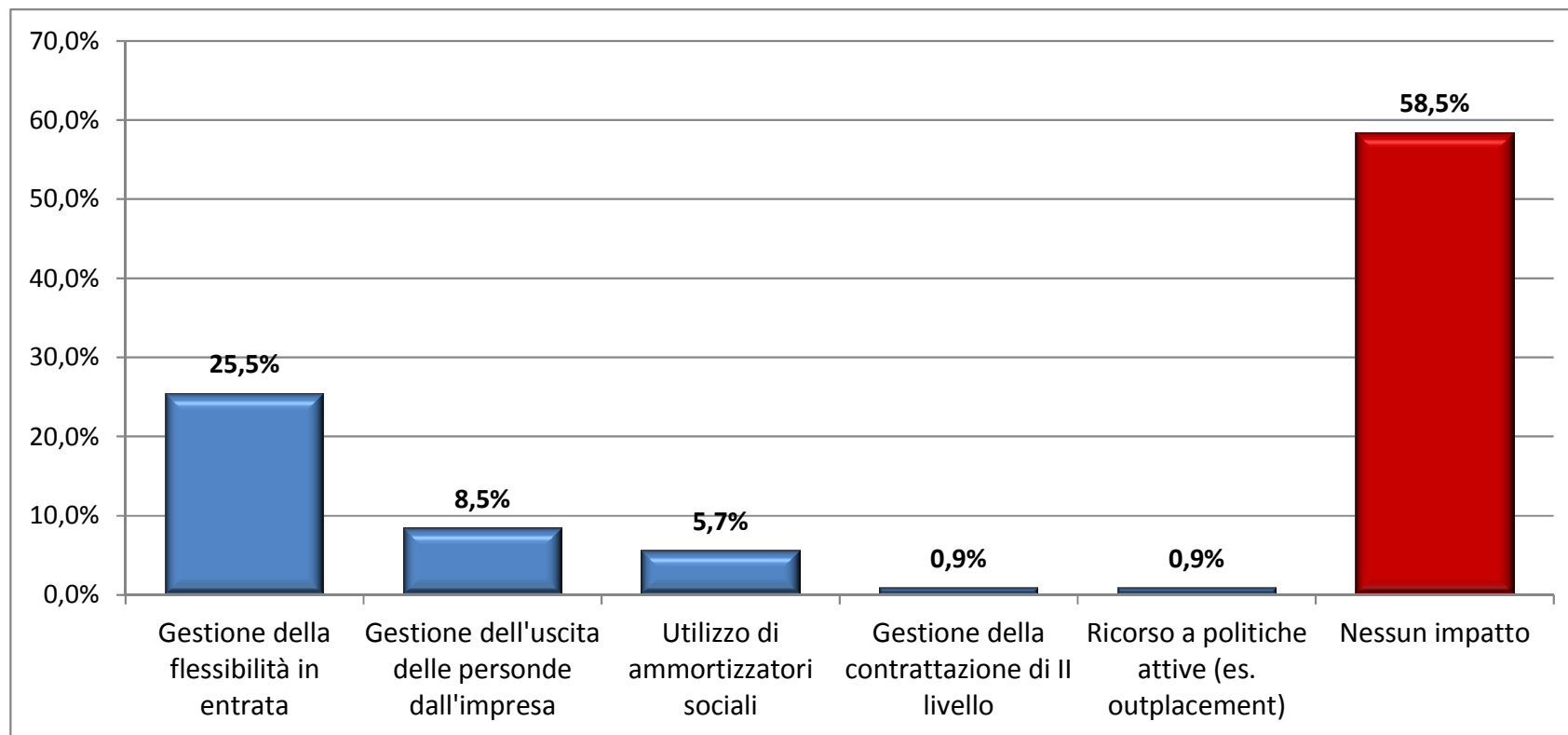
FASE IN: la parola alle aziende ICT_ canali di reclutamento

<i>CANALI DI RECLUTAMENTO UTILIZZATI PER REPERIRE LE FIGURE PROFESSIONALI ICT</i>	<i>MANAGER</i>	<i>PROFESSIONAL</i>	<i>NEO</i>
NETWORK PROFESSIONALE/PERSONALE	43,4%	49,1%	18,9%
EXECUTIVE SEARCH / SOCIETÀ DI RICERCA & SELEZIONE	34,0%	27,4%	9,4%
COMPETITORS/CLIENTI/FORNITORI	14,2%	23,6%	10,4%
AGENZIE PER IL LAVORO	2,8%	11,3%	25,5%
ANNUNCI SU STAMPA/ON LINE	18,9%	31,1%	27,4%
SCUOLE PROFESSIONALI/UNIVERSITÀ	3,8%	15,1%	53,8%
LINKEDIN/SOCIAL MEDIA	29,2%	45,3%	20,8%
SITO AZIENDALE	19,8%	43,4%	51,9%
JOB POSTING	8,5%	19,8%	17,9%
AUTOCANDIDATURE	17,0%	36,8%	35,8%
OUTPLACEMENT	5,7%	3,8%	1,9%

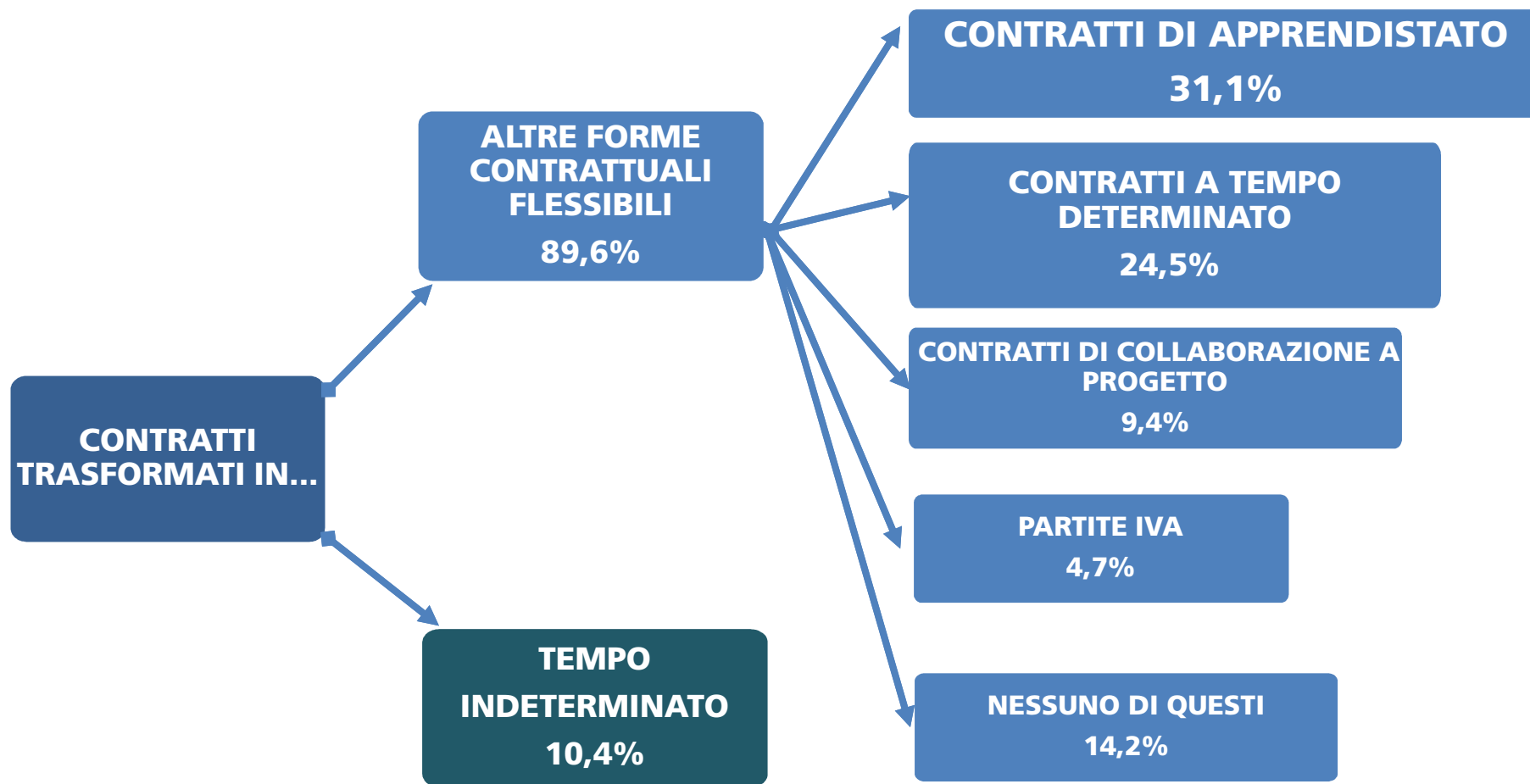
FASE IN: la parola alle aziende_ leve per attrarre

LEVE PER ATTRARRE	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
LA RETRIBUZIONE FISSA	17,0%	22,6%	21,7%
LA RETRIBUZIONE VARIABILE DI BREVE PERIODO	9,4%	9,4%	3,8%
LA RETRIBUZIONE VARIABILE DI MEDIO LUNGO PERIODO	15,1%	4,7%	0,9%
I BENEFIT	15,1%	13,2%	4,7%
LA FLESSIBILITÀ NELL'ORARIO DI LAVORO	13,2%	19,8%	17,9%
L'AUTONOMIA E IL LIVELLO DI DELEGA NELLE DECISIONI	31,1%	24,5%	12,3%
IL CARICO DI LAVORO ADEGUATO	2,8%	4,7%	8,5%
LA POSSIBILITÀ DI VIAGGIARE	0,0%	0,0%	3,8%
IL CONTENUTO DEL LAVORO	18,9%	35,8%	39,6%
GLI OBIETTIVI DI LAVORO SFIDANTI	29,2%	24,5%	17,0%
IL COINVOLGIMENTO NELLE DECISIONI RILEVANTI	10,4%	4,7%	0,0%
LE OPPORTUNITÀ DI FORMAZIONE E SVILUPPO	10,4%	22,6%	32,1%
LE OPPORTUNITÀ DI CARRIERA	3,8%	7,5%	3,8%
L'AMBIENTE DI LAVORO	13,2%	21,7%	23,6%
CARRIERA INTERNAZIONALE	5,7%	4,7%	0,9%
L'EMPLOYABILITY GARANTITA DAL RUOLO E DALL'AZIENDA	1,9%	2,8%	4,7%
LA SOLIDITÀ DELL'AZIENDA E LA SUA CULTURA	17,9%	21,7%	17,0%
LA REPUTAZIONE/IMMAGINE DELL'AZIENDA	13,2%	10,4%	9,4%

FASE IN: la parola alle aziende ICT_ effetti Riforma Fornero



FASE IN: la parola alle aziende ICT_ effetti Riforma Fornero



FASE BETWEEN: l'approccio del Total Reward

**SEGMENTAZIONE DELLA
POPOLAZIONE AZIENDALE
(ruoli, generazioni, genere)**

**MERITOCRAZIA
(performance)**



**"CICLO DI VITA DELLE PERSONE"
IN AZIENDA**

- ↪ PREFERENZA DELLA RETRIBUZIONE FISSA SU QUELLA VARIABILE
- ↪ COMPENSATION MIX SOSTANZIALMENTE IDENTICO NEGLI ULTIMI 10 ANNI
- ↪ CRESCITA DI PIANI MONETARI SIA LTI PURI CHE DEFERRED BONUS
- ↪ IMPORTANZA DI UNA STRATEGIA DI REWARD PERSONALIZZATA AL CONTESTO AZIENDALE

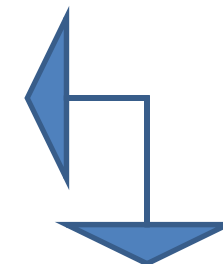


COMPENSATION: la parola alle aziende_incremento RBA

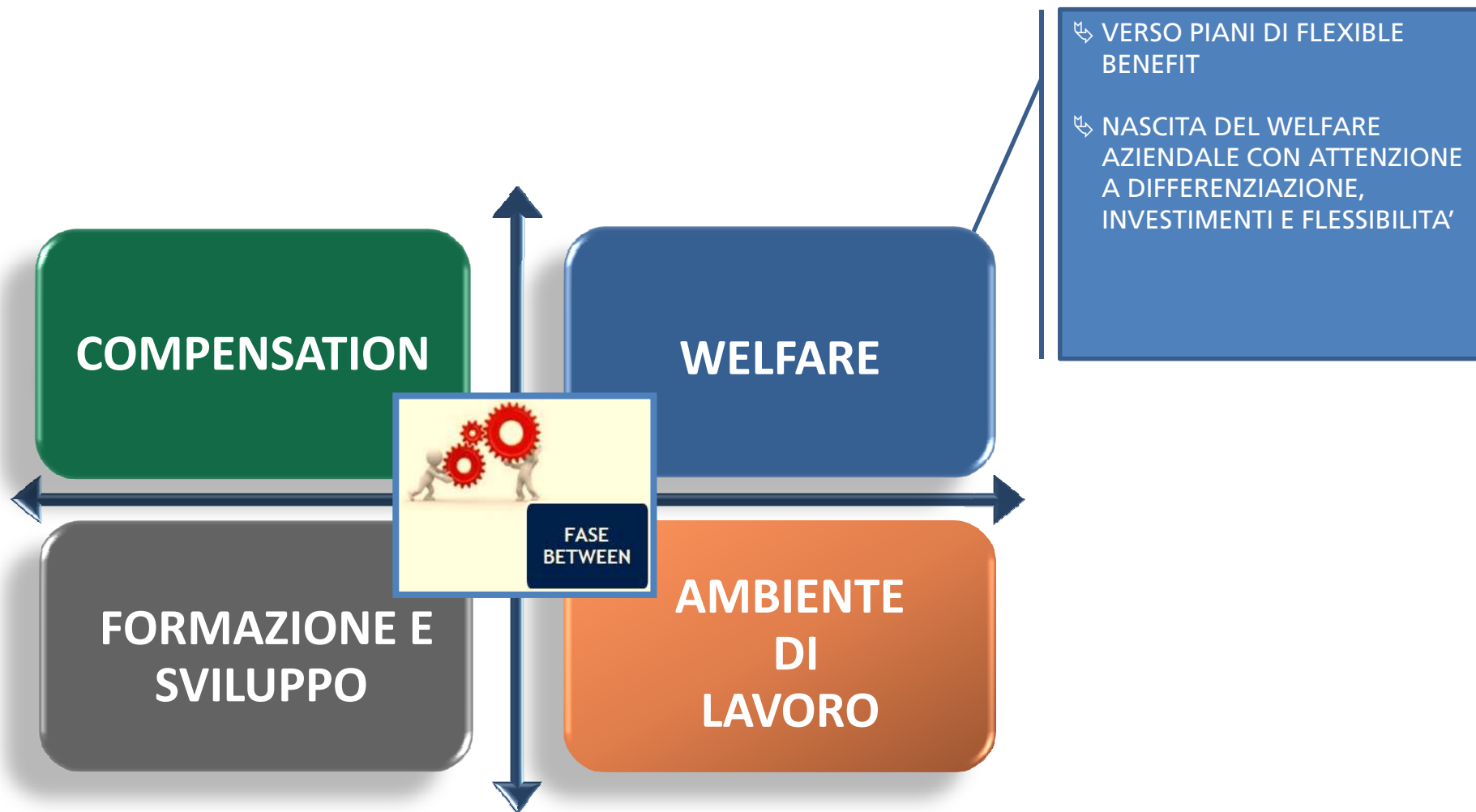
CRITERI PER INCREMENTO RETRIBUTIVO SU RBA	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
RISULTATI RAGGIUNTI	75,5%	64,2%	55,7%
ESPERIENZA LAVORATIVA	13,2%	20,8%	24,5%
RESPONSABILITÀ ATTRIBUITE NELLO STESSO RUOLO	11,3%	18,9%	12,3%
SISTEMA FORMALE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	17,9%	21,7%	17,9%
APPARTENENZA A UN CLUSTER (TALENTO, PERSONA CHIAVE, PERSONA IN RUOLO CHIAVE)	16,0%	19,8%	9,4%
DISPONIBILITÀ A TRASFERIMENTO/MOBILITÀ	2,8%	2,8%	4,7%
PASSAGGIO DI RUOLO	11,3%	21,7%	19,8%

COMPENSATION: la parola alle aziende ICT il variabile

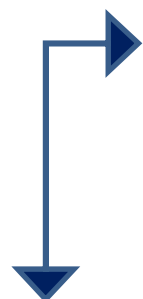
E' PREVISTA UNA RETRIBUZIONE VARIABILE	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
SI, LEGATA AI RISULTATI/OBIETTIVI DEFINITI	72,6%	64,2%	40,6%
SÌ, LEGATA AI RISULTATI AZIENDALI	10,4%	9,4%	6,6%
NO	17,0%	26,4%	52,8%



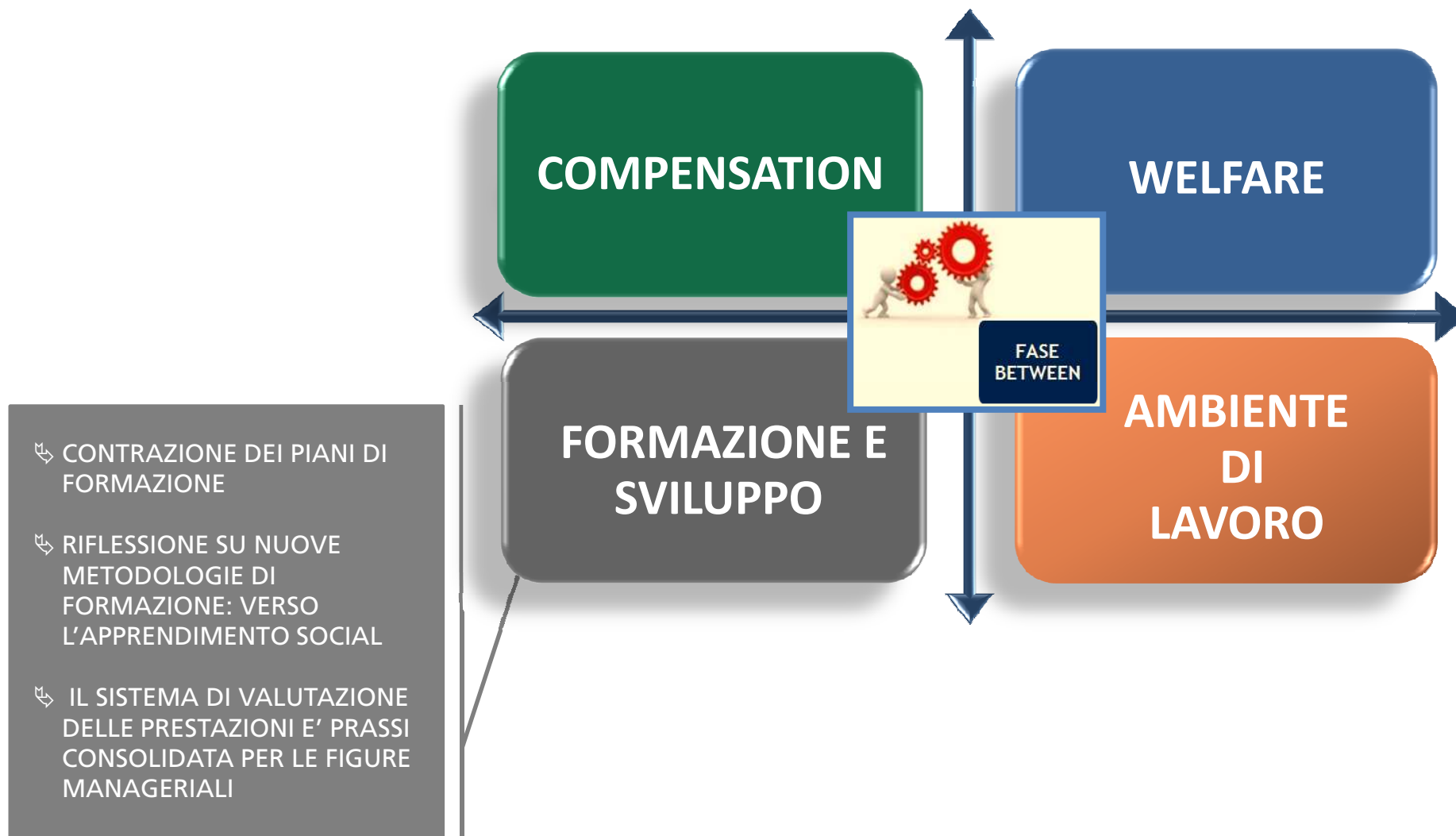
(SE SÌ) CON QUALI FORME VIENE EROGATA?	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
VARIABILE COLLEGATO AL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVO INDIVIDUALI FORMALIZZATI	49,1%	56,4%	46,0%
BONUS/GRATIFICA A DISCREZIONE DELLA DIREZIONE AZIENDALE O DELLA PROPRIETÀ	36,4%	35,9%	38,0%
VARIABILE COLLEGATO AL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI AZIENDALI FORMALIZZATI	25,5%	28,2%	22,0%
PREMI COLLETTIVI CON CONTRATTO AZIENDALE (ES. PREMIO DI RISULTATO/PARTECIPAZIONE)	2,8%	6,4%	10,0%
VARIABILE COLLEGATO AL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI DI TEAM/GRUPPO FORMALIZZATI	6,6%	15,4%	14,0%
VARIABILE COLLEGATO AI RISULTATI DI TEAM INTERFUNZIONALI/ PER PROGETTO	2,8%	7,7%	6,0%
INCENTIVI DI LUNGO TERMINE	6,6%	5,1%	6,0%



E' PREVISTO UN PACCHETTO BENEFIT OLTRE A QUANTO DEFINITO DAL CCNL?	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
SI	70,8%	61,3%	43,4%
NO	29,2%	38,7%	56,6%



SE SI, INDICARE I BENEFIT IN USO	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
MOBILITÀ	98,7%	98,5%	80,4%
SERVIZI DI RISTORAZIONE	61,3%	70,8%	78,3%
ASSISTENZA E PREVIDENZA	50,7%	44,6%	43,5%
ACQUISTI	13,3%	12,3%	17,4%
SERVIZI PROFESSIONALI	10,7%	12,3%	15,2%
BENESSERE E TEMPO LIBERO	18,7%	20,0%	23,9%
FAMIGLIA	13,3%	12,3%	15,2%
SERVIZI DI PUBBLICA UTILITÀ	5,3%	6,2%	8,7%



AZIONI PER SOSTENERE LO SVILUPPO PROFESSIONALE	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
PERCORSI FORMATIVI INTERNI ALL'AZIENDA	54,7%	62,3%	66,0%
PERCORSI FORMATIVI ALL'ESTERNO DELL'AZIENDA	27,4%	28,3%	23,6%
COACHING	21,7%	21,7%	18,9%
POSSIBILITÀ DI PARTECIPARE A GRUPPI DI LAVORO INTERFUNZIONALE	16,0%	20,8%	17,9%
POSSIBILITÀ DI PARTECIPARE A GRUPPI DI APPROFONDIMENTO E INIZIATIVE DIVULGATIVE	10,4%	7,5%	5,7%
POSSIBILITÀ DI PARTECIPARE A GRUPPI DI LAVORO INTERNAZIONALI	12,3%	10,4%	9,4%
PERCORSI DI CARRIERA AD HOC	11,3%	7,5%	4,7%
TRAINING ON THE JOB	9,4%	20,8%	36,8%
POSSIBILITÀ DI PARTECIPARE A GRUPPI DI LAVORO INTERAZIENDALI	8,5%	9,4%	3,8%
MENTORING	7,5%	10,4%	13,2%
ESPERIENZE MANAGERIALI ALL'ESTERO	4,7%	2,8%	0,9%
POSSIBILITÀ DI PARTECIPARE A WEB COMMUNITY	4,7%	8,5%	3,8%
COUNSELING	3,8%	2,8%	3,8%
JOB ROTATION	1,9%	5,7%	9,4%
NON È ASSUNTA NESSUNA AZIONE DI SOSTEGNO ORGANICA E FORMALIZZATA	13,2%	5,7%	5,7%

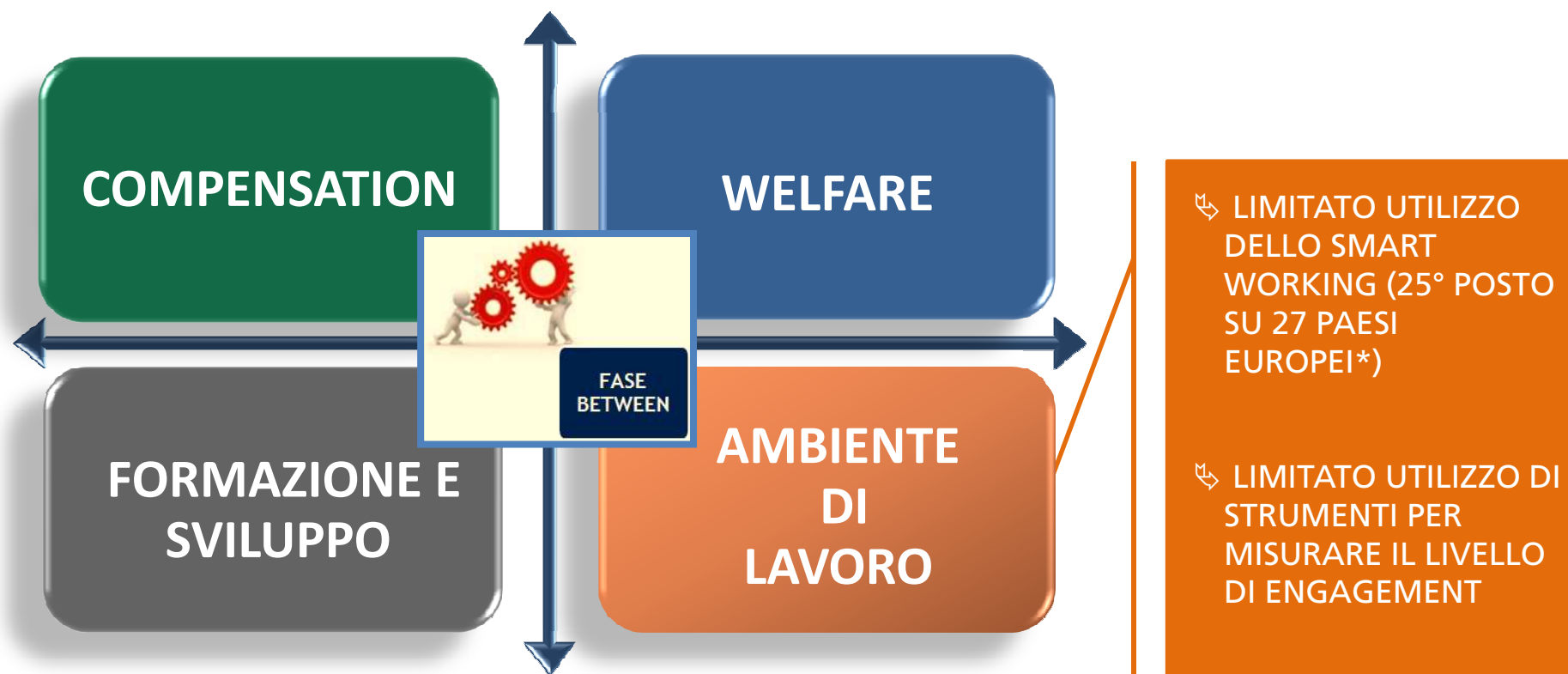
OSTACOLI ALLA PROGETTAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
DEFINIZIONE DEL PERCORSO E DEI CONTENUTI	28,8%	36,3%	35,5%
ASSESSMENT DELLE COMPETENZE	28,8%	26,3%	22,4%
ANALISI DEL GAP	21,9%	17,5%	14,5%
DEFINIZIONE DELL'AMBITO E DEGLI OBIETTIVI FORMATIVI	21,9%	22,5%	18,4%
MANCANZA DI TEMPO	4,1%	3,8%	3,9%

OSTACOLI ALLA REALIZZAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
DISPONIBILITÀ DI BUDGET	68,5%	63,8%	56,6%
DIFFICOLTÀ NEL TROVARE CORSI IN LINEA CON LE ESIGENZE AZIENDALI	31,5%	32,5%	27,6%
DIFFICILE REPERIBILITÀ DEI FONDI PUBBLICI	15,1%	18,8%	23,7%
MANCANZA DI TEMPO	2,7%	5,0%	3,9%

ESISTENZA DI UNA VALUTAZIONE FORMALE DELLA PRESTAZIONE	MICRO AZIENDA	PICCOLA AZIENDA	MEDIA AZIENDA	GRANDE AZIENDA
Manager	27,6%	54,7%	86,4%	100,0%
Professional	37,9%	54,7%	86,4%	100,0%
Neo	41,4%	47,2%	77,3%	100,0%

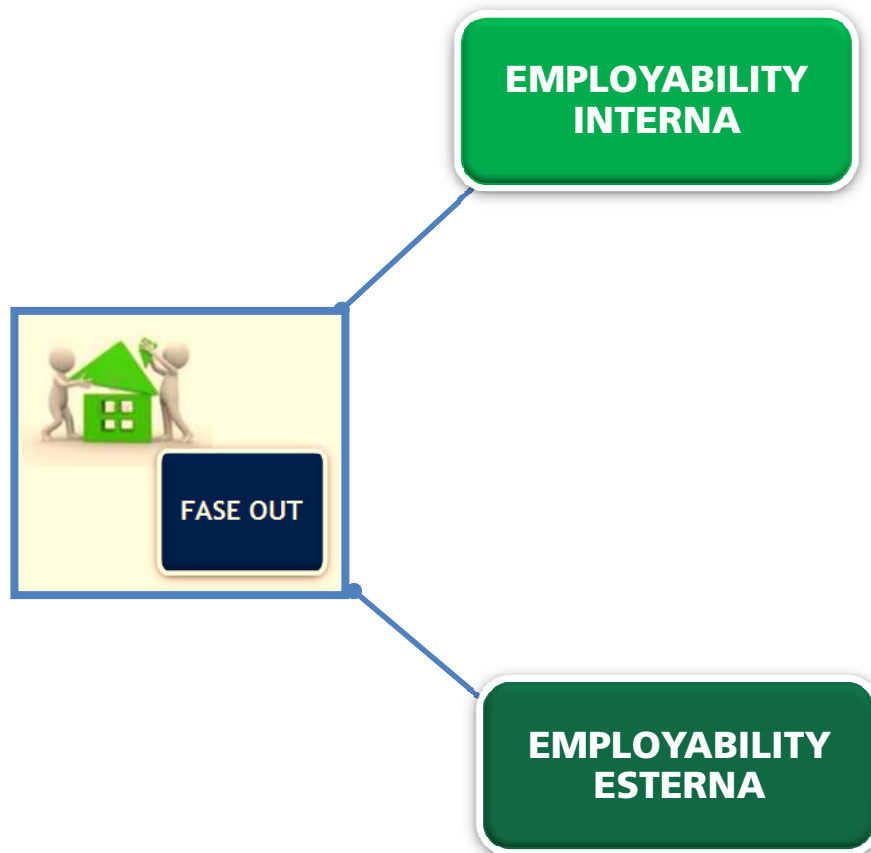
CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
IN BASE AGLI OBIETTIVI DEFINITI	82,8%	73,8%	62,5%
IN BASE ALLE COMPETENZE/COMPORAMENTI INDICATI	69,0%	75,4%	66,1%
IN BASE AL TEMPO E ALL'IMPEGNO CHE È STATO DEDICATO AL LAVORO	13,8%	19,7%	21,4%

IMPATTO DELLA VALUTAZIONE SIA FORMALE CHE INFORMALE	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
DEFINISCE LO SVILUPPO PROFESSIONALE	37,7%	51,9%	53,8%
DETERMINA UNA VARIAZIONE DELLA RVA	34,9%	27,4%	13,2%
DEFINISCE GLI AVANZAMENTI DI CARRIERA	26,4%	36,8%	33,0%
DETERMINA UNA VARIAZIONE DELLA RBA	14,2%	14,2%	11,3%
NESSUN IMPATTO	19,8%	12,3%	17,9%



LEVE PER TRATTENERE	MANAGER	PROFESSIONAL	NEO
L'AMBIENTE DI LAVORO	22,6%	26,4%	28,3%
L'AUTONOMIA E IL LIVELLO DI DELEGA NELLE DECISIONI	19,8%	20,8%	8,5%
LA SOLIDITÀ DELL'AZIENDA E LA SUA CULTURA	18,9%	17,9%	16,0%
IL COINVOLGIMENTO NELLE DECISIONI RILEVANTI	17,9%	7,5%	2,8%
LA RETRIBUZIONE FISSA	17,0%	21,7%	24,5%
GLI OBIETTIVI DI LAVORO SFIDANTI	16,0%	13,2%	9,4%
IL CONTENUTO DEL LAVORO	15,1%	25,5%	28,3%
LA RETRIBUZIONE VARIABILE DI MEDIO LUNGO PERIODO	14,2%	5,7%	1,9%
LA FLESSIBILITÀ NELL'ORARIO DI LAVORO	11,3%	21,7%	17,9%
LE OPPORTUNITÀ DI CARRIERA	10,4%	12,3%	13,2%
LE OPPORTUNITÀ DI FORMAZIONE E SVILUPPO	9,4%	15,1%	25,5%
LA RETRIBUZIONE VARIABILE DI BREVE PERIODO	9,4%	6,6%	2,8%
CARRIERA INTERNAZIONALE	8,5%	1,9%	1,9%
LA REPUTAZIONE/IMMAGINE DELL'AZIENDA	8,5%	5,7%	7,5%
L'EMPLOYABILITY GARANTITA DAL RUOLO E DALL'AZIENDA	3,8%	3,8%	3,8%
I BENEFIT	1,9%	17,0%	8,5%
IL CARICO DI LAVORO ADEGUATO	0,9%	1,9%	6,6%
LA POSSIBILITÀ DI VIAGGIARE	0,9%	1,9%	2,8%

FASE OUT: le parole chiave



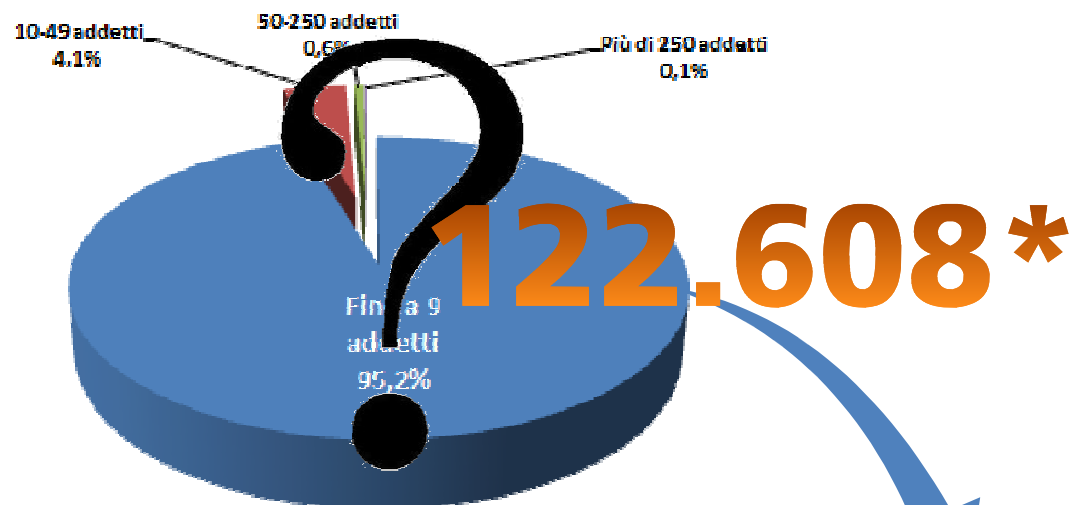
📌 NEGLI ULTIMI 3 ANNI, MENO DI 25.000 PERSONE SONO STATE SUPPORTATE NELLA RICOLLOCAZIONE PROFESSIONALE (Dati AISO)

📌 SOLO IL 5,7% DELLE AZIENDE RISPONDENTI ALLA SURVEY UTILIZZA L'OUTPLACEMENT COME CANALE DI RECLUTAMENTO per I MANAGER

Lo scenario di riferimento: trend e sfide, mercato del lavoro e retribuzioni

La Gestione del Capitale Umano: l'approccio IN, BETWEEN e OUT

Riflessioni conclusive



37 * Dati Movimprese aggiornati al Terzo Trimestre 2013. Non sono disponibili i dati relativi alle "Attività dei disegnatori grafici di pagine web" che sono compresi nella macrocategoria "Attività di design specializzate". Pertanto tale categoria non è stata inserita nel computo delle imprese ICT.