



PRESENTAZIONE
DEL RAPPORTO 2010

Domanda di lavoro e retribuzioni nelle imprese italiane

Mario Vavassori

Milano, 7 Ottobre 2010

OD&M
ORGANIZATION DESIGN
& MANAGEMENT

UNIONCAMERE
CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

- 1. Il contesto: l'economia italiana nel 2009 e i suoi effetti sul mercato del lavoro***
- 2. Il mercato delle retribuzioni: dinamica e potere d'acquisto, differenziali retributivi, retribuzione variabile*
- 3. Imprese e risorse umane tra crisi e ripresa: cosa hanno fatto/faranno le imprese, l'impatto della strategia aziendale sulla gestione delle risorse umane, come si comportano le imprese "in crescita"*

Il mercato del lavoro nel 2009: scenario di un anno difficile



ALCUNI DATI MACRO-ECONOMICI¹:

Pil: -5% rispetto al 2008

Produzione industriale: -17%

Esportazioni: - 5,7%

Importazioni: - 6,5%

Mercato del lavoro

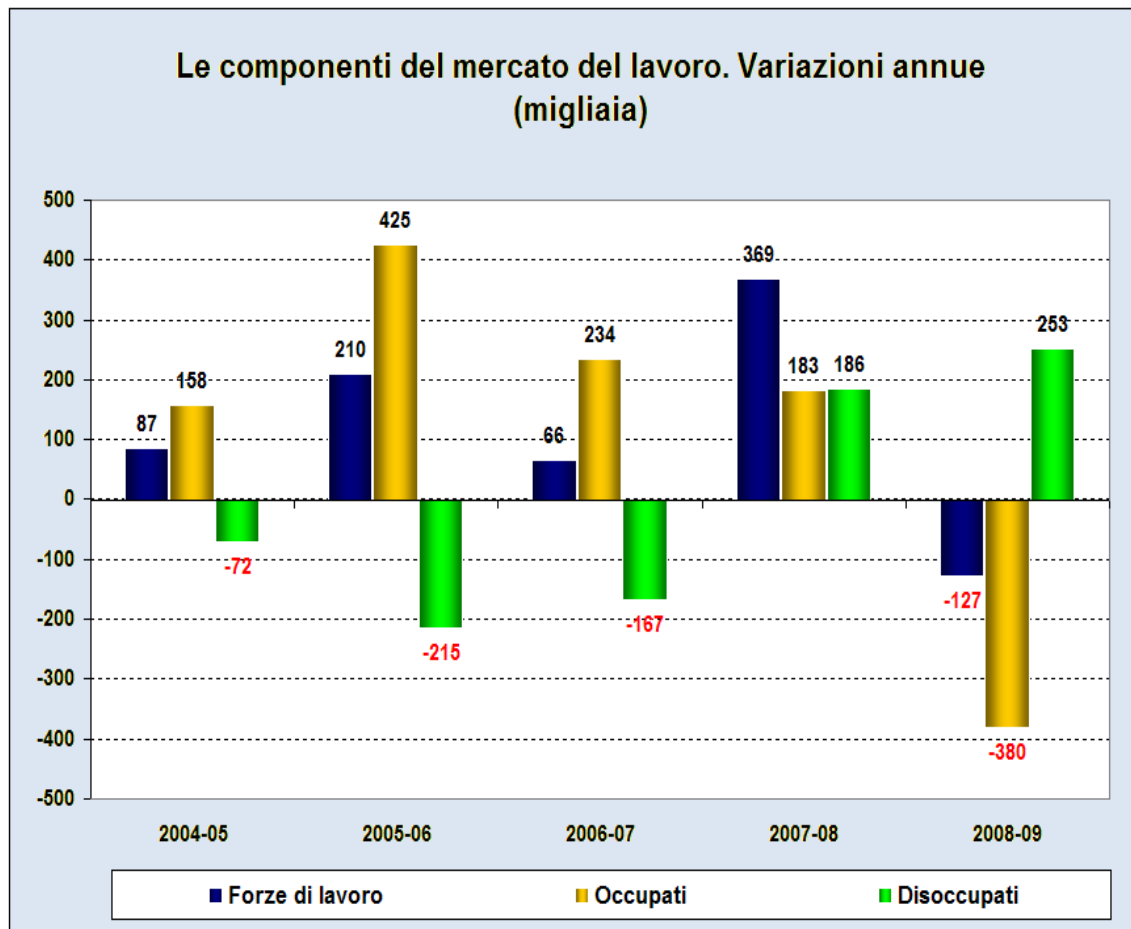
(variazioni dicembre 2008 - dicembre 2009)

Occupazione: -242 mila unità (-1,0%)

Disoccupazione: +434 mila unità (+25,6%)

Tasso di disoccupazione:
dal 7,0% (2008) al 8,4% (2009)

¹: Fonte dati ISTAT



Fonte: elaborazione dati Istat

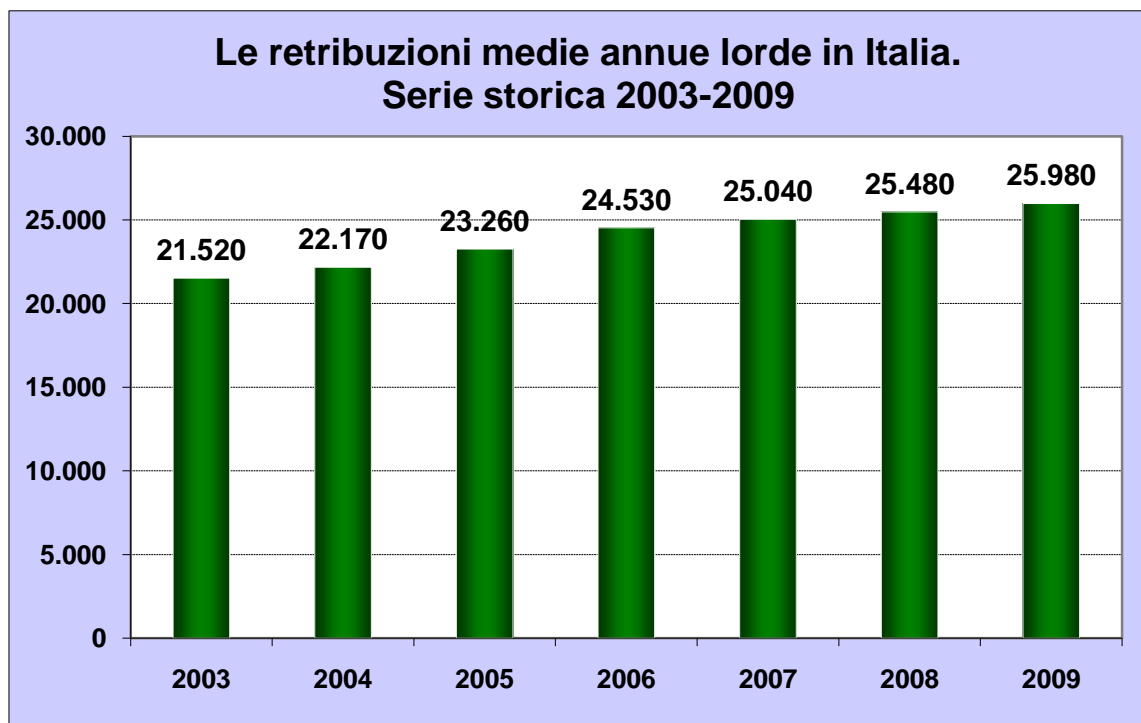
Impatto della crisi:

- Contrazione dell'offerta di 127 mila unità (-0,5%)
- Diminuzione della domanda di lavoro di 380 mila unità (-1,6%)

1. *Il contesto: l'economia italiana nel 2009 e i suoi effetti sul mercato del lavoro*
2. ***Il mercato delle retribuzioni: dinamica e potere d'acquisto, differenziali retributivi, retribuzione variabile***
3. *Imprese e risorse umane tra crisi e ripresa: cosa hanno fatto/faranno le imprese, l'impatto della strategia aziendale sulla gestione delle risorse umane, come si comportano le imprese "in crescita"*

Dinamica delle Retribuzioni nel 2009

- Si registra un **modesto incremento** determinato più che altro da dinamiche fisiologiche (anzianità, scaglioni di incremento contrattuali, integrazioni derivanti da altri accordi)
- Tale incremento non si discosta significativamente da quelli del biennio precedente

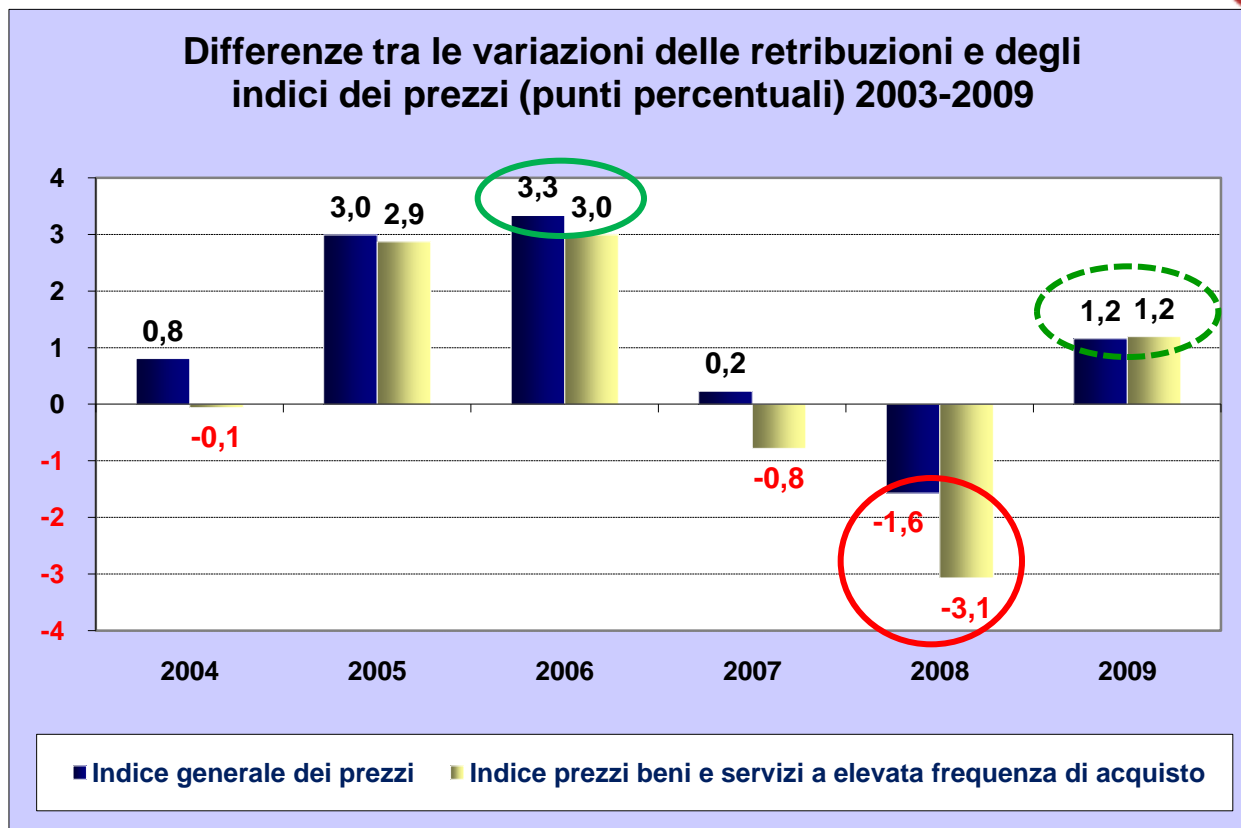


Fonte: elaborazione dati OD&M Consulting

Potere d'acquisto nel 2009

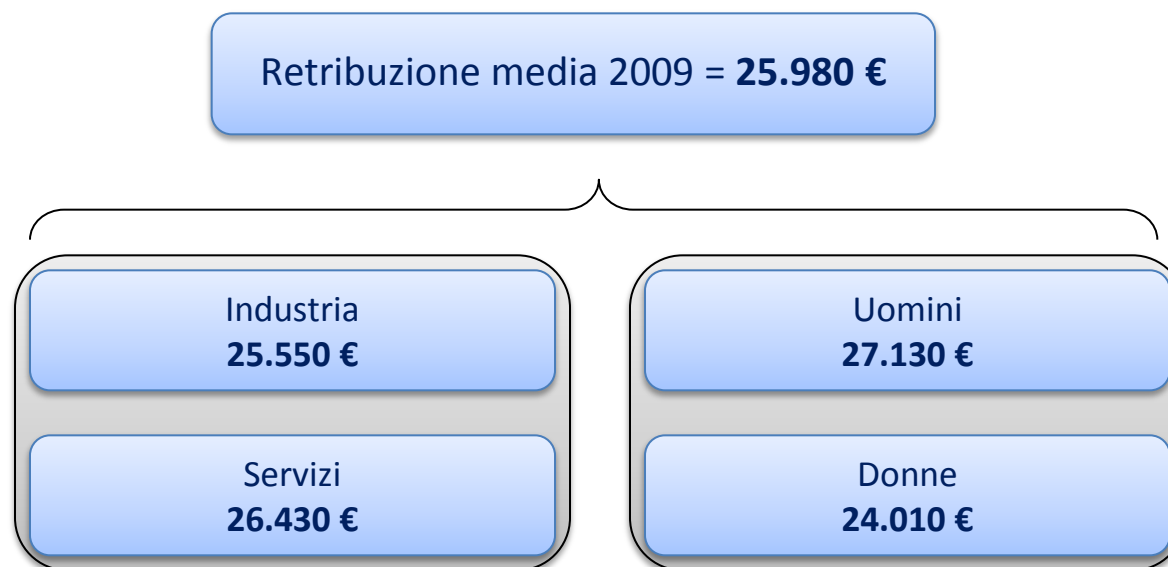


CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA



Fonte: elaborazione dati OD&M Consulting - Istat

Retribuzioni nel 2009: valori assoluti



Si conferma:

- 1. una crescita modesta*
- 2. il perdurare del divario di genere*

Fonte: elaborazione dati OD&M Consulting

Trend Retributivi nel 2009

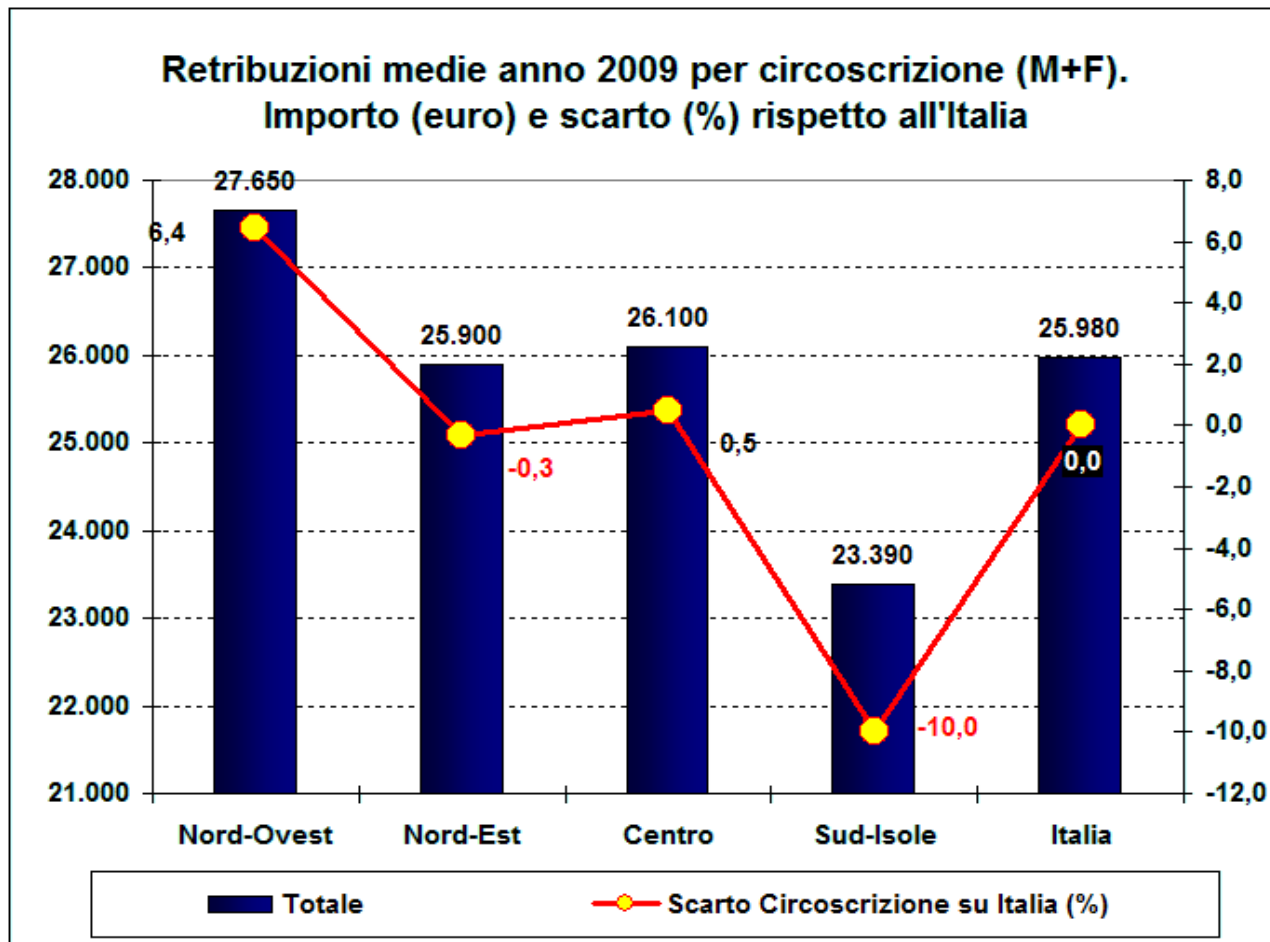
L'innalzamento qualitativo della domanda trova riscontro anche analizzando l'andamento delle retribuzioni:

Variazione 2009 Vs 2008 = +2,0%



Fonte: elaborazione dati OD&M Consulting

Differenze territoriali



Elevato differenziale tra le retribuzioni e gli andamenti retributivi territoriali!

Fonte: elaborazione dati OD&M Consulting

Retribuzione Variabile

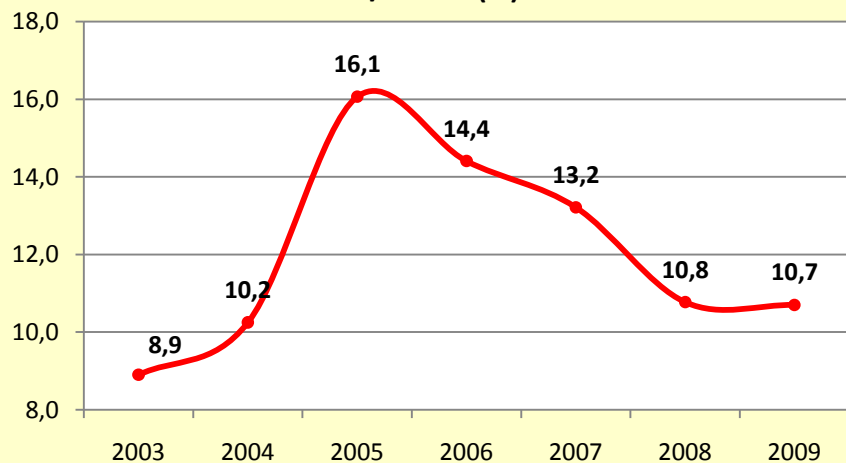
- ✓ Nel 2009 il **34,6%** dei profili retributivi individuali raccolti da OD&M Consulting dichiara di possedere una retribuzione variabile.

Questa quota risulta in leggero calo rispetto al 2008 (quando era pari a 35,3%) tuttavia appare tendenzialmente in crescita rispetto al 2005 (superiore di quasi 3 punti percentuali).

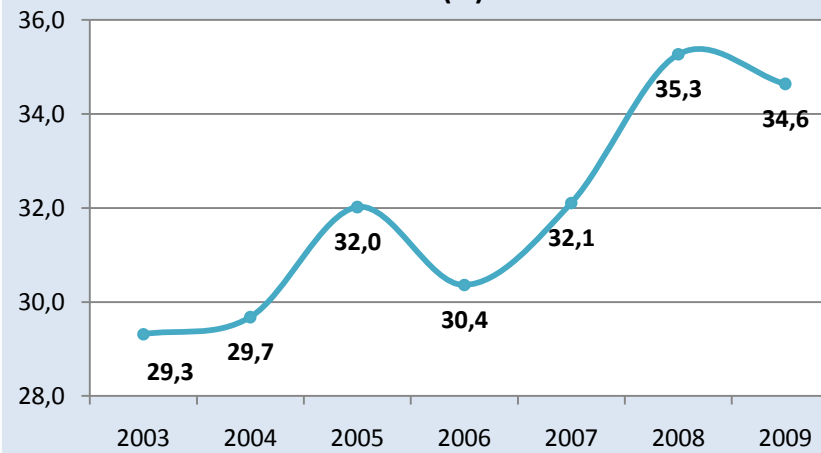
- ✓ L'**incidenza della componente variabile sulla retribuzione totale** si è mantenuta sostanzialmente **stabile sul 2,5%** rispetto al 2008; tale incidenza risultava in calo costante dal 2003.



Incidenza variabile / totale (%) - Trend 2003-2009



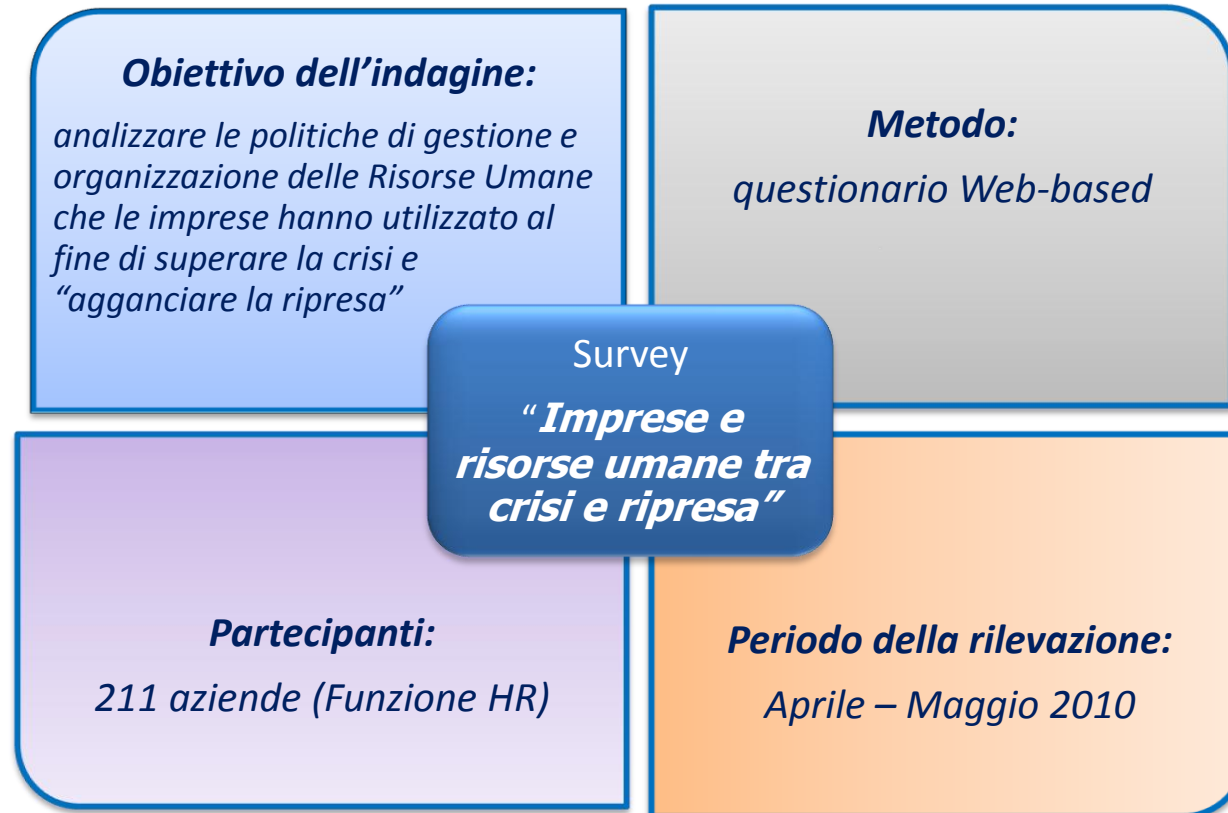
Percettori variabile (%). Trend 2003-2009



Fonte: elaborazione dati OD&M Consulting

1. *Il contesto: l'economia italiana nel 2009 e i suoi effetti sul mercato del lavoro*
2. *Il mercato delle retribuzioni: dinamica e potere d'acquisto, differenziali retributivi, retribuzione variabile*
3. ***Imprese e risorse umane tra crisi e ripresa: cosa hanno fatto/faranno le imprese, l'impatto della strategia aziendale sulla gestione delle risorse umane, come si comportano le imprese "in crescita"***

Imprese e risorse umane tra crisi e ripresa: Survey



HR Management tra crisi e ripresa: *Aree di intervento*

E' emerso un quadro di forte mutamento tra quanto le imprese hanno realizzato nel corso del 2009 e quanto previsto di realizzare per il 2010 nell'ambito della gestione delle risorse umane.

Tabella 3.15: Intensità di presidio sulle Aree di Intervento indagate - Confronto 2009/2010

AREE DI INTERVENTO	DIFFERENZA 2009/2010
INTERVENTI SULL'ORGANIZZAZIONE	+6,1%
FLUSSI IN ENTRATA E IN USCITA	-0,1%
POLITICHE RETRIBUTIVE E GESTIONE DELLE RICOMPENSE	+7,1%
GESTIONE DELLE RELAZIONI SINDACALI	+2,3%
GESTIONE DEGLI ESUBERI	-10,2%
SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	+11,4%
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	+13,0%



*HR Management tra crisi e ripresa: **Leve di intervento - 1***

**INTERVENTI
 SULL'ORGANIZZAZIONE**
 (+ 6,1%)



*Messa in efficienza
 dell'organizzazione*

*azioni di
 ridefinizione dei
 "confini" aziendali*

**FLUSSI DI
 ENTRATA E USCITA**
 (-0,1%)

*inserimento di
 nuovo personale*

*gestione uscita di
 personale*

**POLITICHE
 RETRIBUTIVE E
 GESTIONE DELLE
 RICOMPENSE**
 (+7,1%)

*revisione del
 sistema di
 rewarding e
 aumento del
 variabile*

*utilizzo degli
 straordinari e rinnovo
 dei contratti
 integrativi aziendali*

HR Management tra crisi e ripresa: *Leve di intervento* - 2

GESTIONE DEGLI ESUBERI (-10,2%)

*Mobilità
 orizzontale*

*gestione della mobilità,
 del blocco o riduzione
 significativa delle
 assunzioni, dei
 prepensionamenti, della
 Cassa Integrazione e del
 mancato rinnovo dei
 contratti a termine*

SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE (+11,4%)

*Impegno crescente
 su tutte le leve, in
 particolare
 formazione
 manageriale e
 personalizzata*

SVILUPPO ORGANIZZATIVO (+13,0%)

*Coinvolgimento e
 motivazione dei
 lavoratori*

*Gestione equilibrio vita
 professionale vita
 privata*

*Comunicazione interna
 su business e obiettivi*

Talent management



Riagganciare la ripresa: quali strategie?

- A. **Strategia “Innovazione”**: L’azienda offrirà sul mercato beni e servizi diversi da quelli fino a ieri offerti, percepiti dal cliente come “nuovi”;
- B. **Strategia “Customer Intimacy - vicinanza al cliente”**: L’azienda offrirà sul mercato beni e servizi il più possibile percepiti come vicini e rispondenti alle esigenze di clienti attivi e potenziali;

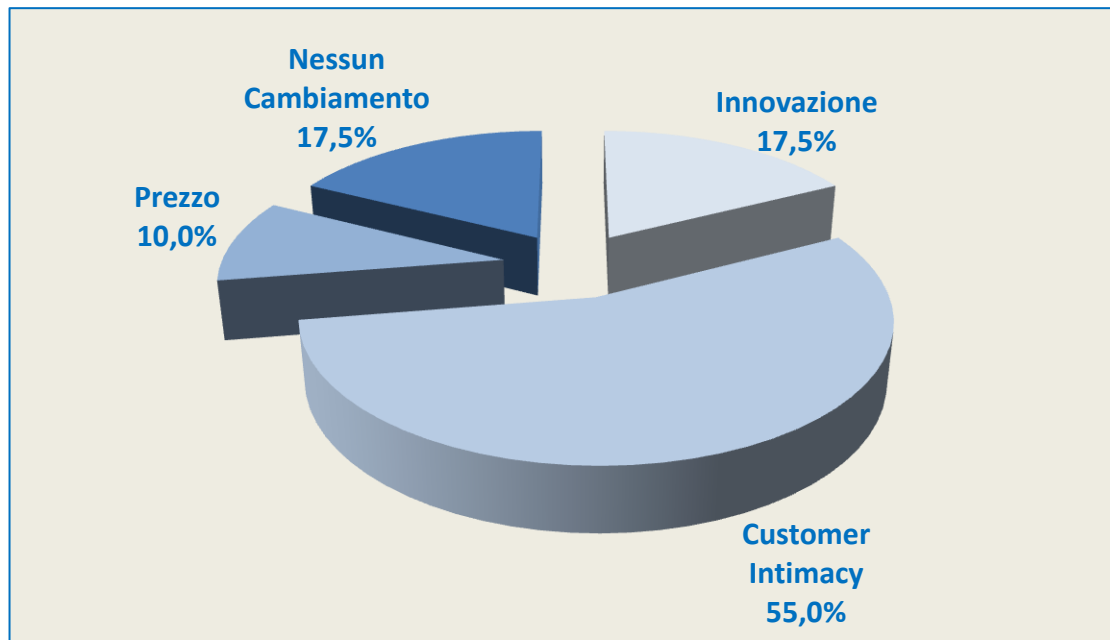
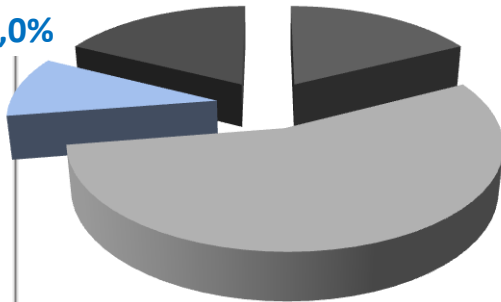


Grafico 3.1: Distribuzione delle imprese per strategia

- C. **Strategia “Prezzo”**: L’azienda offrirà sul mercato beni e servizi ad un prezzo più basso dei diretti concorrenti riducendo i costi di produzione e/o i margini;
- D. **Strategia “Nessun cambiamento”**: L’azienda non cambierà le sue strategie ma continuerà ad operare come prima della crisi.

Strategia "Prezzo" - Interventi sulle Risorse Umane

Prezzo
10,0%



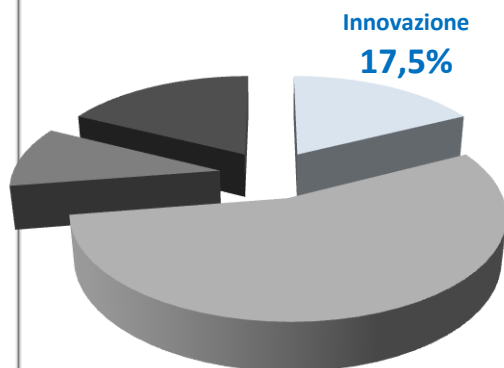
◆ EFFICIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE

(è stata indicata una forte intensità di presidio sull'area di intervento "Organizzazione", mentre sono previsti livelli di presidio minimi per la formazione e sviluppo delle risorse, considerati come costo)

Queste imprese sono maggiormente focalizzate sulle seguenti attività:

- *cambiamento della micro-struttura dell'organizzazione (revisione dei **ruoli** e delle **responsabilità**)*
- *introduzione di **incentivi individuali***
- *monitoraggio del **costo del lavoro**.*

Strategia "Innovazione" - Interventi sulle Risorse Umane

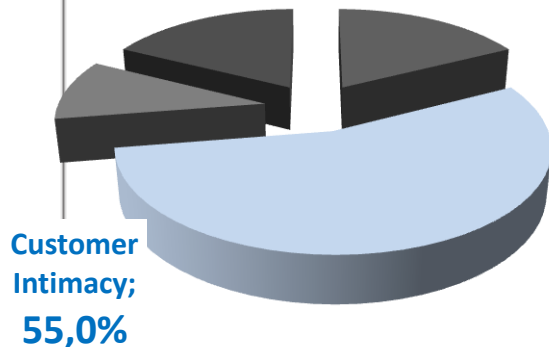


- ◆ **SVILUPPO "ALTO"**
LE AZIENDE SI INTERROGANO SUL POSIZIONAMENTO STRATEGICO NEL MERCATO POST-CRISI.
- ◆ **CONTROLLO E GESTIONE DELL'EMERGENZA.**

Queste imprese sono maggiormente focalizzate sulle seguenti attività:

- **Sviluppo Organizzativo e Formazione Manageriale**
- **Riorganizzazione dei Processi e dei Ruoli Aziendali**
- **Miglioramento degli Strumenti di Controllo e Gestione dei Processi**
- **Monitoraggio del Costo del Lavoro**

Strategia "Customer Intimacy" - Interventi sulle Risorse Umane



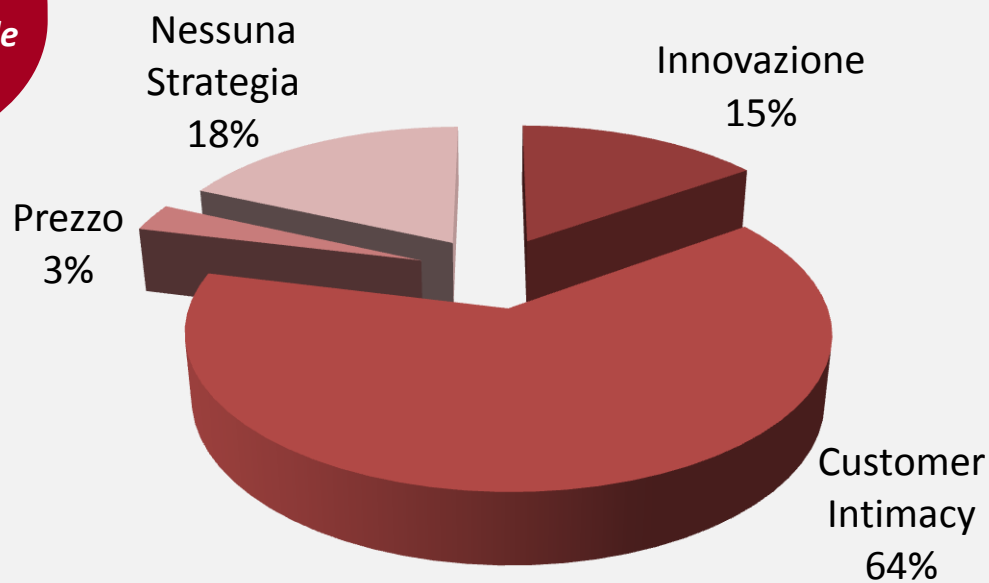
- ◆ **CONTINUA MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI OPERATORI**
 PER RAFFORZARE LA PARTNERSHIP CON I CLIENTI
- ◆ **CONTROLLO E GESTIONE DELL'EMERGENZA**

Queste imprese sono maggiormente focalizzate sulle seguenti attività:

- **Comunicazione interna e Formazione manageriale**
- **Riorganizzazione dei Processi e dei Ruoli Aziendali**
- **Miglioramento degli strumenti di Controllo e gestione dei processi**
- **Monitoraggio del Costo del lavoro**

Le imprese che prevedono di crescere: quale strategia?

**IMPRESE IN CRESCITA:
15,6% sul totale
dei rispondenti**



Imprese in crescita – Interventi sulle Risorse Umane



Dall'analisi emergono quattro dati importanti **riguardo la gestione delle risorse umane nelle imprese "In Crescita"**:

- 1. grado di presidio più alto su tutte le leve di gestione delle risorse umane*
- 2. impegno maggiore sulla formazione e sullo sviluppo dei talenti*
- 3. focalizzazione su processi ad alto valore aggiunto (minore ricorso alla delocalizzazione)*
- 4. prevalenza di rapporti di lavoro "di qualità", fondati sulla competenza professionale delle persone*