

Mario Pantano – Manager Ricerche Direzionali

# Seminario Unindustria Bologna

13 settembre 2011

## Casi Aziendali di Politiche Premianti a cura di Mario Pantano

# Dati emersi su MBO

- Aziende esaminate gestiscono sistemi premianti basati su obiettivi da raggiungere
- Gli obiettivi annuali sono in prevalenza:
- Raggiungimento budget annuale (ebitda, mol, etc)
- Risultati di funzione, gruppo, persona
- La quantità dei premi si attesta in media sul 15%/20% della RAL per i dirigenti e sul 10% per i quadri (con punte del 20%/30% per i commerciali)
- I premi sono destinati di norma a Dirigenti e Quadri (anche ad impiegati in alcuni casi)
- Vi è una soglia minima (on-off) sopra cui scattano i premi

# Azienda metalmeccanica (componentistica) con 400 dipendenti

- Premio MBO dedicato a Dirigenti, Quadri e 7° livello metalmeccanici (=20% dell'organico)
- Obiettivi rivisti annualmente:
- Quantitativi (di natura economica es. Ebit di gruppo e di Paese - peso 40%)
- Qualitativi di funzione (peso 30%)
- Qualitativi individuali (peso 30%)
- La soglia minima è del 70% per i Quantitativi e del 50% per i Qualitativi
- Ammontare dal 10% al 15% della RAL per i 7° liv. e Quadri e da 20% a 30% della RAL per i Dirigenti

# Azienda Chimica 90 dipendenti

- Premio MBO dedicato a Dirigenti, Quadri e Impiegati Direttivi (circa 40% organico)
- Obiettivi e Parametri rivisti annualmente sono di tipo:
- Economico (ebitda su budget con peso 20%)
- Per aree (es. Vendite: il fatturato al netto di sconti =30% gross manager si vendite =30% I giorni di incasso =20%)
- Ammontare premi va dal 15% al 20% RAL per tutti (esclusi I commerciali dal 20% al 25%)
- Il sistema si basa sul budget previsionale e relativi obiettivi, con parametri validi per tutta l'azienda e viene comunicato dal capo al collaboratore (che firma scheda) con consuntivo risultato precedente
- Azienda gestisce anche politiche di sviluppo individuale le (meritocratiche) sia retributive, sia formative

# Azienda farmaceutica 700 dipendenti

- Premio MBO dedicato a Dirigenti, Quadri e Impiegati direttivi
- Obiettivi rivisti annualmente:
- Quantitativi su redditività aziendale (fatturato e ebitda, peso 30% e 50% per I dirigenti)
- Qualitativi con vari indicatori (peso 70%), di cui 3 collettivi aziendali e 3 di funzione ed individuali (es. Brevetti farmaceutici)
- Il premio è del 8%/10% della Ral per Impiegati e Quadri e del 15%/20% per I Dirigenti

# Società Packaging premio di risultato

- Contratto aziendale triennale (2011-2013)
- parametri:
- Qualitativo (=900euro) ripartito su indici di: mantenimento certificazione (300 euro), macchine prodotte in tempo (300 euro), contenimento interventi in garanzia (300 euro)
- Economico (max 900euro), su indice ebitda (superiore al 14,6% dei ricavi)
- Consolidamento parziale PdiR erogato nel triennio precedente pari a 50 euro mensili circa riparametrati

# Casistica di valutazione delle competenze e dei meriti

- Analisi degli aspetti qualitativi e delle performances individuali
- Valutazione (con schede) e colloqui dei supervisor coi valutati
- Decisioni per politiche retributive (aumenti di auto, premi annuali), sviluppo (carriera) e formazione

# Seminario Unindustria Bologna

13 settembre 2011

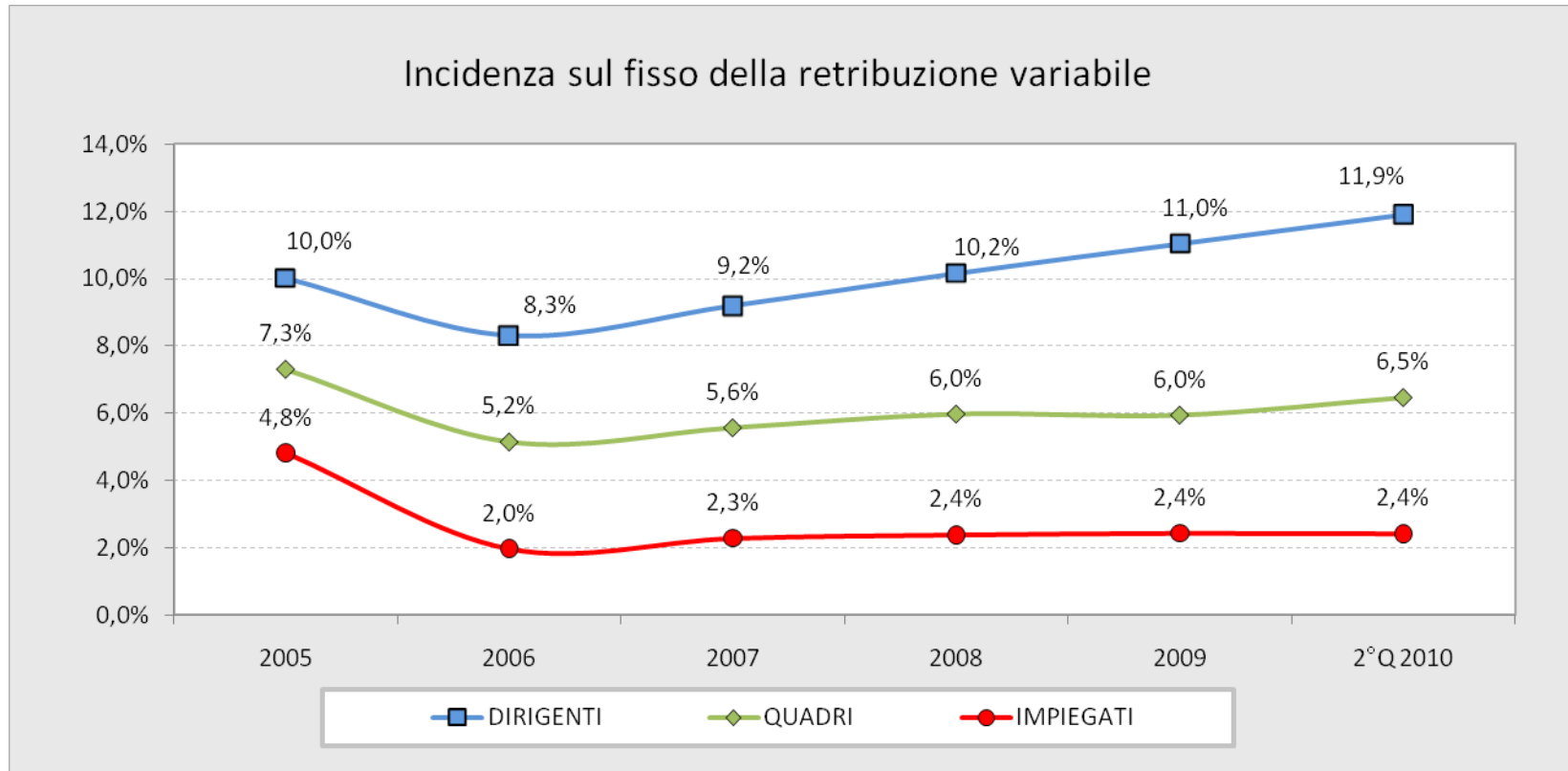
## Strategie Aziendali, sviluppo risorse umane e sistemi premianti

- casi di MBO e Premio di Risultato -  
Testimonianze

Dr. Alessandro Ferrari (Human Resources Manager  
GUABER – Spotless Group)

Dr. Luigi Torlai (Direttore Risorse Umane Ducati  
Motor SpA)

# Sistemi Premianti: incidenza anni 2005-2010 Nord Est



Fonte: 11° Rapporto OD&M sulle retribuzioni in Italia 2010 – 2ª Edizione

## Incidenza e variazione % per categoria

CATEGORIA A	DIRIGENTI				QUADRI				IMPIEGATI			
	Fissa	Variabile	Var (%)	TOT	Fissa	Variabile	Var (%)	TOT	Fissa	Variabile	Var (%)	TOT
2005	86.252	10.098	11,7%	96.350	42.587	3.417	8,0%	46.004	22.193	1.150	5,2%	23.343
2006	91.342	10.038	11,0%	101.381	45.827	3.023	6,6%	48.850	23.942	787	3,3%	24.730
2007	90.825	10.509	11,6%	101.334	47.182	3.164	6,7%	50.346	24.600	740	3,0%	25.340
2008	92.998	10.426	11,2%	103.424	47.888	3.130	6,5%	51.018	25.030	649	2,6%	25.679
2009	93.167	11.175	12,0%	104.342	48.503	3.301	6,8%	51.804	25.500	651	2,6%	26.151
2°Q 2010	93.407	11.005	11,8%	104.412	50.164	3.444	6,9%	53.608	26.424	723	2,7%	27.147
<b>Variazioni %</b>												
2005-2009	8,0%	10,7%		8,3%	13,9%	-3,4%		12,6%	14,9%	-43,4%		12,0%
2008-2009	0,2%	7,2%		0,9%	1,3%	5,5%		1,5%	1,9%	0,3%		1,8%
2009 - 2°Q 2010	0,3%	-1,5%		0,1%	3,4%	4,3%		3,5%	3,6%	11,0%		3,8%