



POLITICHE DI TOTAL REWARD E LIVELLI RETRIBUTIVI: IL QUADRO ITALIANO

24 Settembre, 2019



L'APPROCCIO DEL TOTAL REWARD

Il Total Reward può essere definito come un modello di ricompensa attraverso il quale è regolato lo scambio, economico e non, tra la persona e l'organizzazione in cui essa opera.

- **Retribuzione fissa**
- **Retribuzione variabile**

- **Gestione della prestazione (performance management)**
- **Formazione e sviluppo competenze**
- **Piani di carriera/sviluppo professionale**



- **Benefit**
- **Piani di welfare aziendale**
- **Servizi orientati al wellbeing**

- **Ambiente fisico**
- **Employer Branding**
- **Clima e energia**
- **Stili di leadership**
- **Work-life balance e smartworking**

Attraverso l'approccio del **Total Reward** l'impresa punta a migliorare la performance e i risultati aziendali combinando fra loro una molteplicità di processi e strumenti (monetari e non monetari) che sono percepiti dalle persone come "elementi di valore" nella relazione di lavoro. Ciò va così a influire positivamente sulla loro motivazione e soddisfazione, aumentando di fatto il contributo individuale al successo aziendale.

LIVELLI RETRIBUTIVI: IL QUADRO ITALIANO



STRUTTURA DATABASE

Ogni azienda cliente viene matchata all'interno di un database strutturato in:

Industry	11
Sector	34
Activity	55

Ogni ruolo oggetto d'analisi va matchato con i ruoli presenti nel database di OD&M così strutturato

Area Professionale	17
Disciplina	145
Job Title	1009

FONTI DEL DATABASE

FONTI B2B:

- Progetti di consulenza con clienti nazionali e multinazionali attraverso indagini retributive ad hoc
- Altri progetti di consulenza in ambito di Total Reward svolti a livello nazionale e internazionale
- Progetti svolti con associazioni territoriali
- Aggiornamento dati su database in possesso delle aziende clienti (**Compensation.kit – GpS**)

FONTI B2C:

- Piattaforme Internet dedicati a raccogliere i livelli retributivi dei lavoratori

RAPPORTI

Prassi di politica retributiva raccolte e aggiornati annualmente:

- Rapporto sulle retribuzioni
- Rapporto executive compensation:
- Rapporto wellbeing – welfare – pdr

Questo approccio di raccolta dati **multicanale** ha permesso a OD&M di costruire negli anni uno dei più consistenti database di profili retributivi presenti sul mercato, **CORE – Compensation Research**.

(FOCUS ITALY: Database di OD&M Consulting è il più vasto esistente in Italia che fa riferimento a circa 2.000.000 di profili retributivi raccolti a partire dal 2001)

GLI APPROCCI

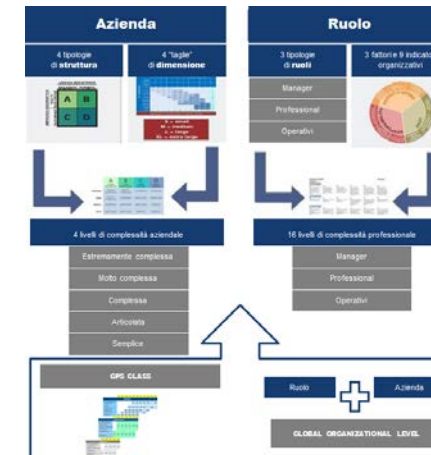
COMPENSATION KIT

Approccio tipicamente ITALIANO che risponde a esigenze di LETTURA DEL MERCATO ESTERNO.

- ◆ Il Rapporto sulle retribuzioni fornisce nel dettaglio le informazioni sul mercato delle professioni contribuendo all'individuazione di linee di tendenza.
- ◆ Le rilevazioni effettuate da OD&M sulle aziende italiane tengono monitorato nel corso del tempo il “valore di mercato” di una professione e quanto il mercato per quella stessa professione è disposto a spendere. Non è oggetto di analisi, invece, la crescita retributiva di una specifica persona.
- ◆ Le professioni osservate riguardano tutti i dipendenti del settore imprese (grandi, medie e piccole) e fanno riferimento ad un universo lavorativo di oltre 15 milioni di persone. Non sono oggetto dell'analisi i dipendenti dell'amministrazione pubblica e i ruoli executive



Approccio NAZIONALE e MULTINAZIONALE che risponde a esigenze di LETTURA DEL LIVELLO DI EQUITÀ RETRIBUTIVA INTERNA E DEL MERCATO ESTERNO.



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

LE RETRIBUZIONI IN ITALIA

RBA

Categoria d'inquadramento	2018	Tendenza 2019	Confronto 2018/tendenza 2019
Dirigenti	€ 114.438	€115.913	+1,3%
Quadri	€ 57.730	€59.007	+2,2%
Impiegati	€ 30.879	€31.752	+2,8%
Operai	€ 26.186	€26.606	+1,6%

RTA

Categoria d'inquadramento	2018	Tendenza 2019	Confronto 2018/tendenza 2019
Dirigenti	€ 130.679	€133.055	+1,8%
Quadri	€ 62.611	€64.420	+2,9%
Impiegati	€ 32.082	€33.018	+2,9%
Operai	€ 27.065	€27.529	+1,7%

TREND

Previsione inflazione 2019	Trend retribuzioni 2019
0,8%	2,1%

Confronto inflazione

1,3

TREND

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

DIMENSIONE AZIENDALE



Grande
Media
Piccola

DIRIGENTI

Dato nazionale	€115.913	€133.055
	RBA	RTA
Grande	€121.696	€145.180
Media	€119.162	€134.023
Piccola	€108.749	€118.905

Le retribuzioni crescono al crescere della dimensione aziendale. Si registrano scostamenti significativi tra chi lavora nella grande e chi lavora nella piccola azienda.

RTA

- Dirigenti: + 22,1%
- Operai: +21,2%
- Impiegati: +19,1%
- Quadri: +12,5%

IMPIEGATI

Dato nazionale	€31.752	€33.018
	RBA	RTA
Grande	€34.150	€35.999
Media	€33.172	€34.600
Piccola	€29.408	€30.217

OPERAI

Dato nazionale	€26.606	€27.529
	RBA	RTA
Grande	€28.709	€30.182
Media	€27.448	€28.609
Piccola	€24.380	€24.908

QUADRI

Dato nazionale	€59.007	€64.420
	RBA	RTA
Grande	€59.995	€65.905
Media	€59.778	€65.257
Piccola	€55.307	€58.556

La variabile della dimensione aziendale risulta essere particolarmente significativa per Dirigenti e Operai . Tra i Dirigenti della piccola si registra lo scostamento negativo più rilevante rispetto al dato Nazionale (RTA -10,6%) , per gli operai si registra sia lo scostamento più alto che il più basso; per chi lavora nella grande +9,6%, mentre per chi lavora nella piccola -9,5% rispetto al dato nazionale)

AREA TERRITORIALE



Nord Ovest
Nord Est
Centro
Sud e Isole

DIRIGENTI

Dato nazionale €115.913

€133.055

Per i Dirigenti:
Scostamento
sempre meno
significativo tra le
diverse aree
territoriali

	RBA	RTA
Nord Ovest	€116.565	€134.715
Nord Est	€115.514	€132.368
Centro	€114.718	€131.367
Sud e Isole	€111.140	€124.346

IMPIEGATI

Dato nazionale €31.752

€33.018

Scostamento più elevato tra
nord ovest e sud e isole: del
+17,8% per RBA e +19,2%
per RTA

	RBA	RTA
Nord Ovest	€32.822	€34.361
Nord Est	€32.452	€33.885
Centro	€30.398	€31.664
Sud e Isole	€27.886	€28.815

QUADRI

Dato nazionale €59.007

€64.420

Scostamento
significativo tra Nord
ovest e sud e isole
(RTA +12%)

	RBA	RTA
Nord Ovest	€59.448	€65.266
Nord Est	€59.009	€64.393
Centro	€57.647	€62.805
Sud e Isole	€54.072	€58.272

OPERAI

Dato nazionale €26.606

€27.529

Scostamento tra nord ovest e
sud e isole del +9,4% per RBA e
+10% per RTA

	RBA	RTA
Nord Ovest	€27.076	€28.050
Nord Est	€26.546	€27.447
Centro	€25.401	€26.204
Sud e Isole	€24.749	€25.501

La variabile Area Territoriale risulta essere più significativa per Quadri e Impiegati. Lo scostamento negativo più rilevante rispetto al dato Nazionale RTA, per entrambe le categorie, si registra tra chi lavora al sud e nelle isole (-9,5% e -12,7%)

SETTORE



Finanza
industria
Servizi
commercio e
turismo

DIRIGENTI

Dato nazionale	€115.913	€133.055
	RBA	RTA
Finanza	€124.046	€150.170
Industria	€116.474	€133.500
Commercio e turismo	€115.978	€132.264
Servizi	€106.099	€121.990

La Finanza è il settore che paga di più per Dirigenti e Quadri, mentre per Impiegati e Operai il settore più remunerativo è quello dell'Industria.

Scostamento più significativo tra settore che paga di più e quello che paga meno si registra tra i Dirigenti (+23,1%) seguono Impiegati: +14,5% Quadri: +12,4 %

QUADRI

Dato nazionale	€59.007	€64.420
	RBA	RTA
Finanza	€60.816	€66.714
Industria	€59.933	€65.556
Commercio e turismo	€57.216	€63.711
Servizi	€54.450	€59.380

IMPIEGATI

Dato nazionale	€31.752	€33.018
	RBA	RTA
Industria	€35.061	€36.534
Società di servizi	€32.073	€33.115
Finanza	€30.926	€32.497
Commercio e turismo	€30.402	€31.907

OPERAI

Dato nazionale	€26.606	€27.529
	RBA	RTA
Industria	€27.071	€28.053
Commercio e turismo	€24.731	€25.572

La variabile settore risulta essere particolarmente significativa per Dirigenti Quadri e Impiegati. Tra i Dirigenti che lavorano nella finanza si registra lo scostamento più alto rispetto al dato Nazionale di RTA +12.9%; la stessa evidenza vale per i Quadri (+3,6%) . Lo scostamento più significativo per gli impiegati rispetto al dato medio nazionale di categoria si registra tra chi lavora nell'industria (+10,6%)

GENERE

GENDER GAP RISPETTO AL 2018

IN DIMINUZIONE



STABILE



IN CRESCITA



Uomini
Donne

DIRIGENTI

Dato nazionale €115.913 €133.055

	RBA		RTA	
Uomini	€117.525	} +8,0% 	€134.981	} +8,9%
Donne	€108.863		€123.913	
		-1,0		-2,3

IMPIEGATI

Dato nazionale €31.752 €33.018

	RBA		RTA	
Uomini	€33.434	} +8,9% 	€34.816	} +9,7%
Donne	€30.692		€31.751	
		-1,4		-1,5

QUADRI

Dato nazionale €59.007 €64.420

	RBA		RTA	
Uomini	€59.451	} +4,8% 	€64.963	} +4,9%
Donne	€56.745		€61.904	
		+0,3		+0,7

OPERAI

Dato nazionale €26.606 €27.529

	RBA		RTA	
Uomini	€27.139	} +9,5% 	€28.115	} +10,0%
Donne	€24.788		€25.567	
		+1,4		+1,3

Per tutte le categorie di inquadramento la variabile genere risulta non essere mai quella che incide in modo più significativo.

QUADRO SINOTTICO - RTA

DIRIGENTI

DATO NAZIONALE

RBA

€115.913

RTA

€133.055



PLUS

RTA

Settore:	Finanza	12,9%
Dimensione:	Grande	9,1%
Genere:	Uomo	1,4%
Area:	Nord Ovest	1,2%

RTA

Dimensione:	Piccola	-10,6%
Settore:	Servizi	-8,3%
Genere:	Donna	-6,9%
Area:	Sud	-6,5%

MINUS

Finanza €124.046 €150.170

Piccola €108.749 €118.905

QUADRI

DATO NAZIONALE

RBA

€59.007

RTA

€64.420



PLUS

RTA

Settore:	Finanza	3,6%
Dimensione:	Grande	2,3%
Area:	Nord Ovest	1,3%
Genere:	Uomo	0,8%

RTA

Area:	Sud	-9,5%
Dimensione:	Piccola	-9,1%
Settore:	Servizi	-7,8%
Genere:	Donne	-3,9%

MINUS

Finanza €60.816 €66.714

Sud e Isole €54.072 €58.272

IMPIEGATI

DATO NAZIONALE

RBA

€31.752

RTA

€33.018



PLUS

RTA

Settore:	Industria	10,6%
Dimensione:	Grande	9,0%
Genere:	Uomo	5,4%
Area:	Nord Ovest	4,1%

RTA

Area:	Sud	-12,7%
Dimensione:	Piccola	-8,5%
Genere:	Donna	-3,8%
Settore:	Commercio	-3,4%

MINUS

Industria €35.061 €36.534

Sud e Isole €27.886 €28.815

OPERAI

DATO NAZIONALE

RBA

€26.606

RTA

€27.529



PLUS

RTA

Dimensione:	Grande	9,6%
Genere:	Uomo	2,1%
Settore:	Industria	1,9%
Area:	Nord Ovest	1,9%

RTA

Dimensione:	Piccola	-9,5%
Area:	Sud	-7,4%
Genere:	Donna	-7,1%
Settore:	Commercio	-7,1%

MINUS

Grande €28.709 €30.182

Piccola €24.380 €24.908

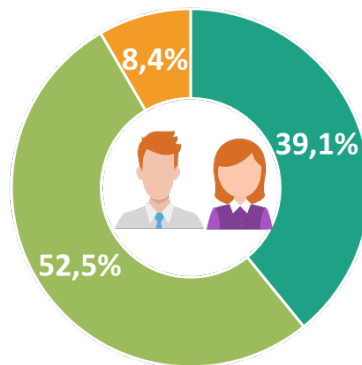
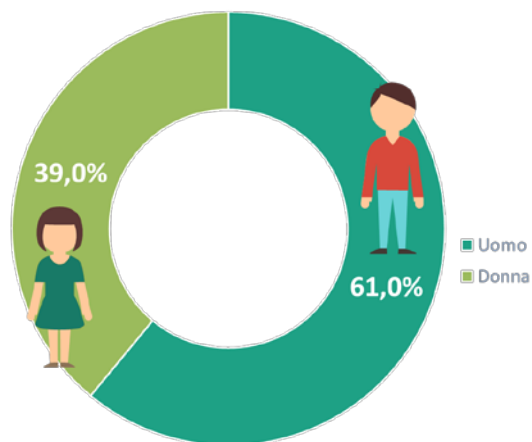
**TOTAL REWARD:
COSA NE PENSANO I LAVORATORI**



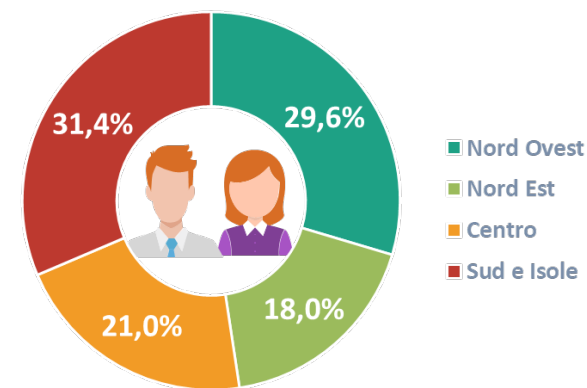
TOTAL REWARD

Anagrafica

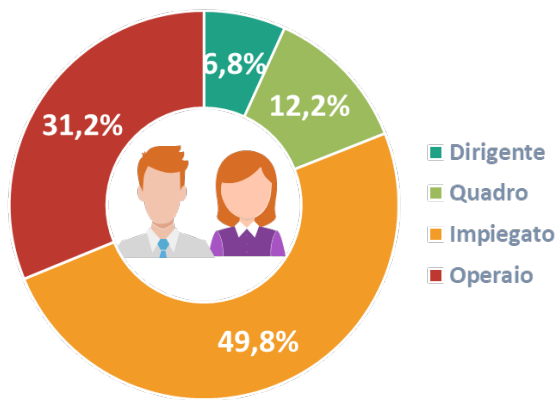
La survey è stata condotta su un campione di 500 lavoratori italiani statisticamente rappresentativo



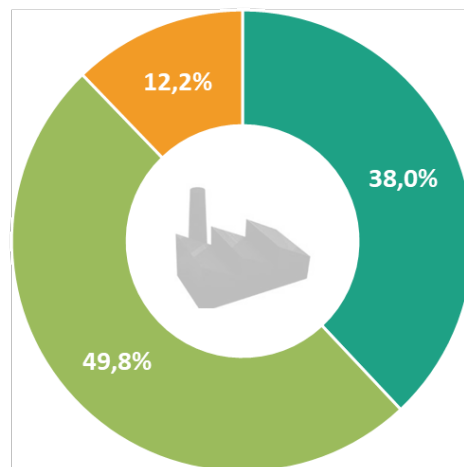
- Generazione Y (1981 - 2000)
- Generazione X (1961 - 1980)
- Baby Boomers (1941 - 1960)



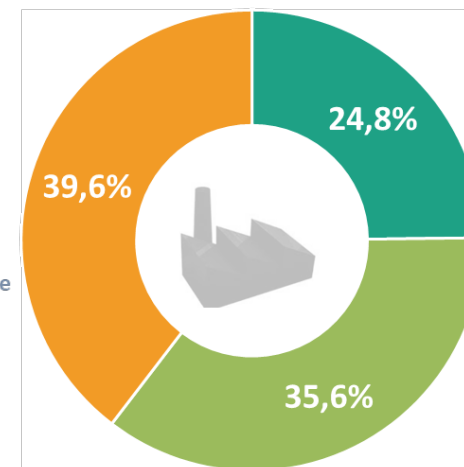
- Nord Ovest
- Nord Est
- Centro
- Sud e Isole



- Dirigente
- Quadro
- Impiegato
- Operaio



- Industria
- Servizi
- Commercio, alberghi e ristoranti



- Piccola
- Media
- Grande

TOTAL REWARD: COSA NE PENSANO I LAVORATORI

DOMANDE ANALIZZATE

1

In questo momento della tua carriera professionale, potessi scegliere direttamente le caratteristiche dell'azienda in cui vorresti lavorare e gli elementi che determinano il tuo sistema di ricompensa. Quali sceglieresti ?

2

In questo periodo della tua vita professionale che importanza dai a ciascuno di essi nel breve periodo?



CARATTERISTICHE DELL'AZIENDA



VARIABILI ANALIZZATE



BB X Y *

GENERATION MIX



INQUADRAMENTO

* Generazione Y: 19-38 anni
Generazione X: 39-58 anni
Baby Boomers: dai 59 anni in su

TOTAL REWARD: ANALISI GENERALE

CARATTERISTICHE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ STABILITÀ FINANZIARIA ▪ BRAND REPUTATION ▪ DISTANZA DA CASA ▪ TIPOLOGIA SERVIZIO/PRODOTTO ▪ DIMENSIONE

1 COMPENSATION	2 WELFARE
2 TALENT & PERFORMANCE	2 AMBIENTE

	COMPENSATION	WELFARE	TALENT & PERFORMANCE	AMBIENTE
ANALISI GENERALE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meritocrazia ▪ Equità retributiva interna esterna ▪ Chiarezza politiche (fisso e variabile ..) ▪ Chiarezza percorsi retributivi nel medio periodo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welfare strutturale e diffuso per tutta la popolazione ▪ Chiarezza politiche di assegnazione ▪ Flessibilità scelta servizi ▪ Wellbeing: formazione su temi inerenti il benessere 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chiarezza percorsi di carriera ▪ Investimento formazione ▪ Mappatura e valutazione competenze per sviluppo ▪ Multi-assessment ▪ Feedback continui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buone relazioni con colleghi e superiori ▪ Sicurezza posto lavoro ▪ Lavorare smart / flessibilità ▪ Spazi

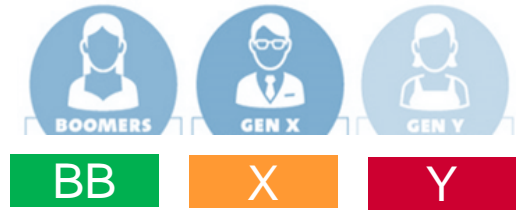
EQUITÀ
CHIAREZZA
MERITOCRAZIA

CHIAREZZA
ALLARGATO A TUTTI
ORIENTATO A WELLBEING

CHIAREZZA /OGGETTIVITÀ
MULTI ASSESSMENT
COMPETENZE e FEEDBACK
COSTANTE

RELAZIONI
TEMPO/SPAZIO
SICUREZZA

TOTAL REWARD: GENERATION MIX



≠ BABY BOOMER

- Cresce significativamente la leva del Compensation
- Diminuisce significativamente Talent & Performance
- Stabile peso del welfare , cresce leggermente peso dei benefit tradizionali

1 ↑ COMPENSATION	2 = WELFARE
3 ↓ TALENT & PERFORMANCE	2 = AMBIENTE

≠ GENERAZIONE X

- Cresce significativamente la leva del Compensation
- Diminuisce leggermente Talent & Performance
- Costanti Welfare e Ambiente

1 ↑ COMPENSATION	2 = WELFARE
2 ↙ TALENT & PERFORMANCE	2 = AMBIENTE

≠ GENERAZIONE Y

- Cresce significativamente la leva del Talent & Performance
- Diminuisce significativamente la leva del Compensation
- Welfare e Ambiente crescono leggermente di peso

1 ↓ COMPENSATION	2 ↖ WELFARE
1 ↑ TALENT & PERFORMANCE	2 ↖ AMBIENTE

CARATTERISTICHE AZIENDA

- STABILITÀ FINANZIARIA
- BRAND
- DISTANZA
- TIPOLOGIA SERVIZIO/PRODOTTO
- DIMENSIONE

COMPENSATION

- **Meritocrazia**
- **Equità** retributiva interna esterna
- Chiarezza **politiche (fisso)**
- Chiarezza **politiche (variabile) - Y**
- **Chiarezza percorsi retributivi nel medio periodo**
- **Chiarezza passaggi livelli inquadramento**

WELFARE WELLBEING

- Welfare **strutturale e diffuso su tutta la popolazione**
 - **Chiarezza** politiche assegnazione benefit
 - **Flessibilità scelta**
 - **Equità** assegnazione benefit **+B**
- **Wellbeing: stimolare le relazioni e a mantenere controllo sul livello di stress**
- **Wellbeing: formazione temi salute e movimento fisico**

TALENT & PERFORMANCE

- **Chiarezza** percorsi **+Y**
- Investimento **formazione**
- Mappatura **competenze per sviluppo**
- **Multi-assessment**
- **Feedback continui**
- **Esperienza estero**

≠ **BABY BOOMER**

≠ **GENERAZIONE X**

≠ **GENERAZIONE Y**

AMBIENTE

- **Buone relazioni** con colleghi e superiori **+Y**
 - **Sicurezza** posto lavoro
 - **Lavorare smart +Y**
 - **Flessibilità**
 - **Spazi**

TOTAL REWARD: INQUADRAMENTO



1 COMPENSATION	2 WELFARE
2 TALENT & PERFORMANCE	2 AMBIENTE

DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI																
<ul style="list-style-type: none"> • Cresce significativamente la leva del Compensation • Diminuisce significativamente Talent & Performance • Diminuisce anche il peso dell'Ambiente a favore del Welfare che sale in seconda posizione (benefit tradizionali) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cresce leggermente il peso dell'area Talent & Performance e diminuisce leggermente il peso di Welfare e Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • In linea con analisi generale, si riscontra un peso leggermente più alto per l'Ambiente di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuisce peso del Compensation • Si alza il peso di Welfare e Talent & Performance • Rimane costante il peso della leva Ambiente 																
<table border="1"> <tr> <td>1 ↑ COMPENSATION</td> <td>2 ↖ WELFARE</td> </tr> <tr> <td>3 ↓ TALENT & PERFORMANCE</td> <td>4 ↓ AMBIENTE</td> </tr> </table>	1 ↑ COMPENSATION	2 ↖ WELFARE	3 ↓ TALENT & PERFORMANCE	4 ↓ AMBIENTE	<table border="1"> <tr> <td>1 = COMPENSATION</td> <td>3 ↖ WELFARE</td> </tr> <tr> <td>2 ↖ TALENT & PERFORMANCE</td> <td>3 ↖ AMBIENTE</td> </tr> </table>	1 = COMPENSATION	3 ↖ WELFARE	2 ↖ TALENT & PERFORMANCE	3 ↖ AMBIENTE	<table border="1"> <tr> <td>1 = COMPENSATION</td> <td>2 = WELFARE</td> </tr> <tr> <td>2 = TALENT & PERFORMANCE</td> <td>2 ↖ AMBIENTE</td> </tr> </table>	1 = COMPENSATION	2 = WELFARE	2 = TALENT & PERFORMANCE	2 ↖ AMBIENTE	<table border="1"> <tr> <td>1 ↓ COMPENSATION</td> <td>2 ↖ WELFARE</td> </tr> <tr> <td>2 ↖ TALENT & PERFORMANCE</td> <td>2 = AMBIENTE</td> </tr> </table>	1 ↓ COMPENSATION	2 ↖ WELFARE	2 ↖ TALENT & PERFORMANCE	2 = AMBIENTE
1 ↑ COMPENSATION	2 ↖ WELFARE																		
3 ↓ TALENT & PERFORMANCE	4 ↓ AMBIENTE																		
1 = COMPENSATION	3 ↖ WELFARE																		
2 ↖ TALENT & PERFORMANCE	3 ↖ AMBIENTE																		
1 = COMPENSATION	2 = WELFARE																		
2 = TALENT & PERFORMANCE	2 ↖ AMBIENTE																		
1 ↓ COMPENSATION	2 ↖ WELFARE																		
2 ↖ TALENT & PERFORMANCE	2 = AMBIENTE																		

CARATTERISTICHE AZIENDA

- STABILITÀ FINANZIARIA • BRAND • DISTANZA -D
- TIPOLOGIA SERVIZIO/PRODOTTO
- LAVORARE PER LA CAPO GRUPPO
- DIMENSIONE

COMPENSATION

- **Meritocrazia**
- **Equità** retributiva interna
- **Equità** retributiva esterna -O
- Chiarezza politiche (fisso) +D
- Chiarezza politiche (variabile) +Q
- **Chiarezza** percorsi retributivi nel medio periodo
- **Chiarezza** passaggi livelli inquadramento

TALENT & PERFORMANCE

- **Chiarezza** percorsi +I
- Investimento formazione
- Mappatura **competenze per sviluppo**
- **Multi-assessment**
- **Feedback continui** -D
- **Sistema formalizzato performance management**
- **Esperienza estero**

WELFARE WELLBEING

- Welfare **strutturale e diffuso su tutta la popolazione**
 - **Chiarezza** politiche assegnazione benefit
 - **Flessibilità scelta**
 - **Wellbeing: stimolare** le relazioni e a mantenere controllo sul livello di stress +I +O
 - **Equità** assegnazione benefit +D
- Wellbeing: formazione su salute e movimento fisico**

≠ DIRIGENTI •

≠ QUADRI

≠ IMPIEGATI

≠ OPERAI

AMBIENTE

- **Buone relazioni** con colleghi e superiori
 - **Sicurezza** posto lavoro
 - Lavorare **smart**-O
 - **Flessibilità**
 - **Spazio**
- **Mission e valori in linea con i propri principi**
 - **Attenzione alla diversity & inclusion**

CARATTERISTICHE AZIENDA

- STABILITÀ FINANZIARIA
- BRAND REPUTATION
- DISTANZA

- TIPOLOGIA SERVIZIO/PRODOTTO
- DIMENSIONE

COMPENSATION

- + Baby boomer
- + Dirigenti
- - Generazione Y

WELFARE WELLBEING

- + Baby boomer (benefit tradizionali)
- + Dirigenti (benefit tradizionali)
- + Generazione Y

TALENT & PERFORMANCE 2

- + Generazione Y
- + Quadri
- - Dirigenti

1 COMPENSATION	3 WELFARE
2 TALENT & PERFORMANCE	2 AMBIENTE

AMBIENTE

- + Impiegati
- - Dirigenti
- + Generazione Y

POSSIBILI AZIONI DA ADOTTARE

COMUNICAZIONE

- COMUNICAZIONE PIÙ DIFFUSA DELL' ANDAMENTO AZIENDALE e POSIZIONAMENTO DEL BRAND
- DISTINTIVITÀ E SVILUPPO DEL PRODOTTO/SERVIZIO



- Costruzione **strutture retributive** che garantiscano equità per la definizione della retribuzione fissa e variabile
- **Chiarire policy retributive** (total reward)
- Differenziare: costruzione di modelli/ e **strumenti che valorizzino il merito nelle salary review**

- **Chiarezza politiche** assegnazione benefit tradizionali
- **Welfare flessibile** ma anche strutturale
- Diffusione della **cultura del wellbeing**

- **Career paths** definiti
- Percorsi formativi chiari
- Evoluzione del performance:
 - **Multi assessment**
 - **Team assessment**
 - **Feedback continui**

- Garantire **sicurezza**
- Lavorare sul **team** per garantire un buon equilibrio relazionale con capi e colleghi
- Nuovo modo di approcciare **tempo** e **spazi** nel modo di lavorare: **lavorare smart**

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

miriam.quarti@odmconsulting.com

