LUCA FURFARO | VALENTINA MARINI | FILIPPO POLETTI

IL LAVORO DA OFFRIRE

SCELTE CONSAPEVOLI NELL'ERA DEL WELFARE

LA PROPOSTA DA ACCETTARE

FrancoAngeli

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

LUCA FURFARO | VALENTINA MARINI | FILIPPO POLETTI

IL LAVORO DA OFFRIRE LA PROPOSTA DA ACCETTARE

SCELTE CONSAPEVOLI NELL'ERA DEL WELFARE

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Roberto Mattiucci

Isbn: 9788835178101

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A tutti coloro che amano il lavoro e i lavoratori
Filippo

Ad Amedeo e Marinella
Luca

A ciò che nutre il mio entusiasmo e a ciò che mi sostiene nelle difficoltà. Quindi alla mia famiglia, al ricordo di mia nonna Anna, ai miei amici (ma a quelli che sono un po' famiglia) e alla mia Sabaudia. E a tutte le persone che mi hanno regalato un sorriso nella vita.
Valentina

Indice

Prefazione, di *Giovanni Marcantonio* pag. 11

Introduzione » 15

Parte 1 – Panoramica su nuovi bisogni e trend di benessere
di *Luca Furfaro* e *Valentina Marini*

1. Il lavoro, tra proposte e diverse priorità » 23
1.1. Cosa c'è nella remunerazione oggi? » 23
1.2. Cosa vogliono le persone? » 32

2. Il match tra esigenze e soluzioni » 41
2.1. Il passaggio aziendale dal welfare alla responsabilità sociale » 42
2.2. Cosa sapere e cosa comunicare » 48

3. L'offerta di valore per clienti interni ed esterni » 55
3.1. Tutto ciò che a un'azienda conviene evitare » 55
3.2. Etica nella comunicazione per un personal ed employer branding efficace » 64

4. La strada per la differenza pag. 71
4.1. Le forme di welfare che funzionano » 71
4.2. La leadership e la formazione come leve di *retention*, oltre il welfare » 80

Parte 2 – Voci dall'impresa: prospettive su futuro e lavoro sostenibile
di *Filippo Poletti*

1. Il caso AIRC: welfare è prendersi cura, dalla prevenzione all'assistenza sanitaria, con *Roberto Battaglia*, chief operating officer di AIRC Foundation » 89

2. Il caso Business Intelligence Group: le aziende devono rigenerarsi per rispondere alla "fullgevity", con *Gianni Bientinesi*, fondatore di Business Intelligence Group » 95

3. Il caso Cottino Social Impact Campus: "impact entrepreneurship" nuovo modello imprenditoriale per creare impatto positivo, con *Cristina Di Bari*, CEO di Cottino Social Impact Campus » 103

4. Il caso Dynamo Camp e Dynamo Academy: quando il lavoro crea valore sociale, con *Serena Porcari*, CEO di Fondazione Dynamo Camp ETS e presidente e CEO di Dynamo Academy » 110

5. Il caso Enel: l'approccio "human to human" dalla retribuzione fissa con incentivi al welfare anche dopo la fine della carriera lavorativa, con *Pierfrancesco Baldassarri*, head of P&O governance, strategy & transformation people & organization di Enel Group » 117

6. Il caso EssilorLuxottica: la nostra "casa comune" con welfare olistico e azionariato diffuso, con *Alessandro Cavalet*, HR welfare manager di EssilorLuxottica » 123

7. Il caso Ferrero: la "people centricity" tra passato, presente e futuro, con *Massimo Micieli*, human resources director Italia di Ferrero » 127

8. Il caso Grenke: persone al centro con transilienza, equa retribuzione, welfare e formazione continua, con *Fabiana Carioli*, people experience director di Grenke pag. 133

9. Il caso Leroy Merlin: condivisione del volere, sapere, potere e avere con i collaboratori anche azionisti, con *Fabrizio Leopardi*, direttore persone e cultura di Leroy Merlin Italia » 142

10. Il caso Mutua Mba: terzo settore sempre più centrale nell'assistenza del futuro con sanità integrativa e previdenza complementare, con *Luciano Dragonetti*, presidente di ANSI (Associazione Nazionale Sanità Integrativa e Welfare) e presidente di Mutua Mba » 146

11. Il caso Nestlé: FAB Working con flessibilità, adattabilità e bilanciamento per essere una vera "force for good", con *Giacomo Piantoni*, direttore risorse umane del Gruppo Nestlé Italia » 150

12. Il caso Reale Group: la cura dei dipendenti con una storia centenaria e la funzione wellbeing, con *Anna Gioannini*, group corporate wellbeing director di Reale Group » 157

13. Il caso Siemens: benefit e servizi welfare a 360 gradi, con *Floriano Masoero*, CEO di Siemens » 163

14. Il caso TD Synnex: revisione salariale continua e bonus ma anche *life empowerment assistance program*, con *Andrea Morocutti*, senior HR director di TD Synnex » 166

Parte 3 – Kit per l'autovalutazione: un percorso di riflessione

1. Domande per... » 173
1.1. Esplorare la propria esigenza di cambiamento » 175
1.2. Ragionare sul proprio potenziale » 177
1.3. Riflettere sulle connessioni di valore » 180
1.4. Analizzare l'offerta lavorativa » 182
1.5. Progettare una vita freelance » 184

1.6. Iniziare a capire la partita IVA pag. 186
1.7. Considerare collaborazioni da freelance » 190
1.8. Pensare l'avvio di una startup » 193
1.9. Monitorare il benessere organizzativo » 196
1.10. Orientarsi tra gli annunci di lavoro » 198
1.11. Verificare il livello remunerativo dei dipendenti » 201

Conclusioni » 203

Ringraziamenti » 207

Bibliografia e Sitografia » 209

Prefazione

La concezione di lavoro è cambiata profondamente negli ultimi decenni. Un tempo, la remunerazione veniva associata quasi esclusivamente ad una questione economica: uno scambio di tempo e competenze per denaro. Oggi, invece, la relazione tra datore di lavoro e lavoratore si è evoluta in qualcosa di molto più complesso e sfaccettato. Il denaro resta una componente fondamentale, ma non è più l'unica misura di valore. Entrano in gioco nuovi fattori, come il welfare aziendale, la responsabilità sociale d'impresa, il senso di appartenenza e la coerenza con i propri valori. Questo libro, "Il lavoro da offrire. La proposta da accettare. Scelte consapevoli nell'era del welfare", esplora queste dinamiche, propone strumenti pratici per affrontare scelte consapevoli in un mondo del lavoro in continua trasformazione e offre una panoramica sui nuovi bisogni dei lavoratori e sui trend di benessere emergenti. Che cosa significa oggi "remunerazione"? Non si tratta solo di cifre su una busta paga, ma di un insieme integrato di benefici materiali e immateriali. Per molti lavoratori, la priorità non è più un semplice aumento di stipendio, ma un ambiente di lavoro che supporti la crescita personale, che rispetti l'equilibrio tra vita professionale e privata, e che promuova il benessere fisico e mentale.

Allo stesso tempo, le aziende sono chiamate a rispondere a queste nuove esigenze con approcci sempre più innovativi. Il passaggio dal semplice welfare aziendale alla responsabilità sociale d'impresa rappresenta una tappa fondamentale in questo percorso. Non è più sufficiente offrire benefit come assicurazioni sanitarie o contributi per l'asilo nido: è necessario creare un impatto positivo e tangibile sia per i dipendenti che per la socie-

tà nel suo complesso. Questo cambiamento non solo migliora la reputazione aziendale, ma contribuisce a costruire un legame autentico tra lavoratore e impresa, basato su valori condivisi.

Le aziende più lungimiranti sanno che offrire un valore aggiunto ai propri dipendenti è una strategia vincente non solo per attrarre e trattenere talenti, ma anche per aumentare la produttività e migliorare la qualità del lavoro. Questo valore non si limita a strumenti di welfare tradizionali, ma include iniziative di sostenibilità ambientale, politiche di inclusione e diversità, e una leadership capace di ispirare e motivare. In questo contesto, la trasparenza e l'etica nella comunicazione diventano elementi chiave per costruire un *employer branding* credibile ed efficace. I candidati non cercano solo un buon stipendio, ma vogliono sapere chi è davvero l'azienda, quali sono i suoi valori e come questi si traducono in azioni concrete.

I manager, imprenditori e professionisti, attraverso la loro esperienza, possono offrire prospettive preziose su futuro e sostenibilità. Le testimonianze raccolte non solo ispirano, ma evidenziano anche l'importanza di un approccio strategico e personalizzato, capace di adattarsi alle specifiche esigenze del contesto e delle persone coinvolte.

L'innovazione e l'impegno nella ricerca possono trasformare il modello operativo, creando un impatto tangibile per i dipendenti e per la società. Anche una cultura aziendale avanzata e inclusiva può dimostrarsi capace di mettere al centro il benessere dei collaboratori e sottolineare come la sostenibilità ambientale e l'etica siano ormai parte integrante della strategia aziendale, diventando fattori determinanti nella scelta dei consumatori e dei talenti.

Ogni esperienza rappresenta un tassello di un puzzle più grande: quello di un mondo del lavoro in cui la collaborazione e l'impegno condiviso tra aziende e lavoratori diventano il motore del progresso. Il cambiamento culturale però è un processo che richiede tempo, dedizione e una visione a lungo termine. Non è sufficiente introdurre iniziative isolate, ma è fondamentale integrarle in una strategia globale che coinvolga tutti i livelli dell'organizzazione.

Il libro si distingue anche per il suo approccio pratico, poiché attraverso una serie di strumenti e questionari, invita a riflettere sulle proprie priorità e aspirazioni, evidenziando anche strumenti come è l'"Ikigai", un concetto giapponese che aiuta a identificare il punto di intersezione tra ciò che amiamo fare, ciò in cui siamo bravi, ciò di cui il mondo ha bisogno e ciò per cui possiamo essere pagati. Questo approccio integrato permette di analizzare non solo le opportunità lavorative, ma anche il proprio ruolo nel creare un impatto significativo nel contesto professionale e sociale.

Ogni sezione è accompagnata da approfondimenti e consigli pratici offerti da esperti del settore, che aiutano il lettore a evitare gli errori più comuni e a prendere decisioni informate, anche attraverso domande utili per la ricerca di nuove opportunità professionali o l'apertura di una partita IVA.

Occorre prestare dunque grande attenzione al benessere organizzativo, attraverso il quale il lavoratore può valutare non solo l'offerta lavorativa, ma anche l'ambiente in cui andrebbe a operare. L'importanza di un clima aziendale positivo, di una leadership ispiratrice e di una cultura organizzativa inclusiva è un elemento chiave per il successo a lungo termine, sia per i lavoratori che per le imprese.

Il lavoro può diventare un veicolo per la realizzazione personale e collettiva. In un mondo sempre più globalizzato e interconnesso, è fondamentale che esso non sia solo una fonte di reddito, ma anche un mezzo per contribuire al progresso sociale e ambientale.

Il Rapporto "Inapp – Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche" – 2024, evidenzia come la dinamica dei salari nominali in Italia sia stata inferiore a quella dei prezzi per quasi tutte le attività economiche, anche se con un andamento differente nei settori. Anche l'Ocse (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) conferma una perdita del 6,9% dei salari reali italiani tra il primo trimestre 2024 e il quarto trimestre 2019, insieme ad un aumento della distanza rispetto alla media dei Paesi sviluppati legata alla bassa crescita della produttività.

Occorre allora accettare una sfida: quella di guardare oltre il semplice contratto e alla stretta remunerazione nominale, scoprendo come il lavoro possa diventare un potente strumento di cambiamento, crescita e realizzazione personale. Un percorso che inizia con una domanda semplice ma fondamentale: cosa significa davvero lavorare bene, oggi? E, più ancora, come possiamo contribuire a costruire un mondo del lavoro equo ed inclusivo che metta al centro le persone e il loro benessere?

CdL *Giovanni Marcantonio*
Segretario Consiglio Nazionale Ordine dei Consulenti del Lavoro

Introduzione

"Il concetto di lavoro sta evolvendo in modo profondo?"

"L'azione del "lavorare" per la singola persona si vive in modo diverso rispetto al passato?"

"I valori e le esigenze stanno cambiando tanto da modificare in modo netto la percezione del lavoro come elemento identitario?"

"Cosa è davvero importante oggi per le persone nel rapporto lavorativo?"

"Sono necessari nuovi punti di incontro tra offerte e proposte?"

Queste sono alcune delle domande da cui parte questo viaggio editoriale; si analizza la relazione tra domanda e offerta nel lavoro, in continuità con ciò che sempre più si riscontra nel cambiamento di abitudini personali e professionali. Se un tempo, infatti, la scelta di un lavoro sembrava principalmente una questione di stipendio e stabilità, oggi il panorama è ben più complesso, con priorità diversificate e bisogni che emergono tanto per lavoratori e lavoratrici, quanto per le aziende.

Il lavoro da offrire, la proposta da accettare. Scelte consapevoli nell'era del welfare nasce per fare chiarezza in questo scenario in continua trasformazione, offrendo una lettura critica e pratica su come orientarsi tra le numerose opportunità e sfide del mondo del lavoro contemporaneo. L'obiet-

tivo è facilitare un dialogo sempre più allineato ed efficace tra professionisti e aziende, fornendo a entrambe le parti diversificati punti di vista e prospettive, su quali trovare un incontro di interessi.

Il libro è un viaggio che esplora da una parte il tema delle offerte e delle proposte, tra retribuzioni e welfare, argomento quest'ultimo che sta acquisendo in questi anni una grande rilevanza; dall'altra la "voce" di chi lavora, sia appartenenti a un'organizzazione, sia esercitando la libera professione o aventi un'impresa: la ricerca di un maggior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, tra autonomia e sicurezza, si alterna alle necessità economiche, al benessere, alla crescita personale e alla sostenibilità.

Riflettere attentamente su un'offerta di lavoro è fondamentale, perché un'opportunità deve allinearsi ai nostri valori, obiettivi e aspirazioni, oltre che alle nostre necessità e priorità. Ma non basta scegliere il lavoro giusto una sola volta: è altrettanto importante continuare a chiederci se quello che facciamo ci stimola e ci soddisfa. Solo così possiamo garantire una carriera appagante e in costante evoluzione. Da un primo sondaggio personale realizzato online (sondaggio che, insieme ad altri proposti nel testo, non possono e non vogliono essere considerati una ricerca, ma solo elementi iniziali su cui riflettere intorno ad alcuni temi chiave), alla domanda *"Come ti accerti di aver scelto (e di continuare a scegliere) il lavoro giusto?"*, tra i 420 rispondenti, il 48% delle persone ha risposto *"Sento che mi appassiona"*, il 27% *"Mantengo un buon equilibrio",* il 21% *"Cresco professionalmente"* e il 4% ha scelto *altro* fornendo spunti ulteriori, oltre in qualche caso sottolineare la contemporanea importanza di tutti questi elementi proposti come possibili alternative per le risposte: la voglia, l'entusiasmo e/o la felicità nel lavorare; il giusto bilanciamento tra sfida, soddisfazione, tempo per la vita personale e adeguato guadagno; la crescita personale e altro ancora. Ovviamente le considerazioni da fare sono complesse, e nel libro vengono approfonditi tutti questi aspetti. Attraverso domande mirate, strumenti pratici e spunti organizzati, il testo aiuta, infatti, professionisti e professioniste a pensare ai propri obiettivi, valori personali e professionali per allineare le scelte lavorative con le proprie priorità; a esplorare opportunità e sfide, considerando le implicazioni pratiche, economiche e strategiche delle diverse opzioni disponibili; a prepararsi a un confronto consapevole con consulenti e professionisti, per prendere decisioni informate e costruire un percorso solido. Al contempo, rivolgendosi anche a organizzazioni e imprese, il libro supporta nella riflessione sulle proprie proposte, per provare a renderle sempre più aderenti alle esigenze delle persone in cambiamento; aiuta ad analizzare i bisogni emergenti nel mercato del lavoro autonomo e imprenditoriale, per innovare i propri servizi o prodotti; favorisce le basi di un dialogo costruttivo con i clienti e i collaboratori, creando valore attraverso strumenti che anticipano le loro necessità.

Nella prima parte del libro – *Panoramica su nuovi bisogni e trend di benessere* – viene approfondito in modo puntuale da Luca Furfaro il tema della retribuzione, con un focus su cosa fare e cosa evitare. Uno sguardo che permette di comprendere l'importanza crescente di implementare il welfare in azienda, nelle diversificate modalità. Questa esplorazione del tema permette alle persone che fanno parte di un'organizzazione di considerare gli aspetti centrali del welfare e contemporaneamente di pesare in modo più completo ciò che si riceve da un'organizzazione. Lo stesso, al contempo, consente alle aziende di valutare l'inserimento del welfare, superando alcune delle criticità più frequentemente riscontrate, a partire dalle motivazioni economiche. La lettura di questa parte tecnica offre anche a chi attualmente ha o avrà presto una libera professione l'opportunità di ragionare sulla necessaria gestione personale, in autonomia, anche in termini di servizi, prestazioni e strumenti che possano supportare il proprio benessere, sia dal punto di vista economico che sociale. Infatti, a differenza delle persone assunte in azienda, che beneficiano di un sistema di welfare aziendale e pubblico (come pensioni, malattia, assicurazione sanitaria, ferie pagate, ecc.), chi esercita la libera professione deve organizzarsi autonomamente per ottenere gli stessi benefici, sebbene in modo più flessibile e personalizzato.

Valentina Marini, alternandosi all'esperienza di Luca Furfaro, riporta ciò che appare importante tenere in considerazione tra bisogni, necessità e desideri, così da aiutare il singolo lettore, ma anche le aziende, a comprendere meglio cosa possa esserci oggi in un rapporto soddisfacente per entrambe le parti (persona-azienda). Al centro delle riflessioni, l'importanza dell'ascolto, di se stessi e del contesto. Nelle sue osservazioni, riserva particolare attenzione al tema del *personal* ed *employer branding*, sottolineando l'esigenza di una comunicazione etica ed efficace, per creare match efficaci tra le esigenze/offerte dei professionisti e le proposte. Interpretando le organizzazioni come contesti in cui la "*retention*" e la capacità di trattenere le persone chiave sono diventate una priorità per le aziende, l'autrice affronta anche i temi fondamentali del buon management e della formazione continua: due leve imprescindibili per garantire un lavoro soddisfacente e duraturo.

La seconda parte del libro – *Voci dall'impresa: prospettive su futuro e sostenibilità* – si arricchisce delle testimonianze raccolte dal giornalista Filippo Poletti che – attraverso interviste a esperti di diversificati mondi professionali, conosciuti tramite LinkedIn grazie alla sua attività di "influencer del bene", porta alla luce esperienze concrete su come le aziende e i professionisti stanno affrontando la sfida della gestione dei talenti, dell'imprenditorialità, del welfare, dell'ESG (*Environmental, Social, Governance*) e della sostenibilità, sia interna che esterna.

Il filo conduttore delle interviste è la riflessione sulla *fullgevity*, ossia sul bisogno di vivere profondamente tutti i momenti della vita. Come leggerete, si tratta di un'indagine a più voci dedicata al desiderio di vivere una vita sempre più intensa e ricca di significato. Chi lavora oggi, infatti, non si accontenta più di un semplice lavoro per sbarcare il lunario; aspira a un'occupazione che risuoni con i propri valori più profondi, che stimoli la sua crescita personale e che gli offra la possibilità di contribuire a un mondo migliore. Questo nuovo paradigma lavorativo pone al centro l'individuo, le sue passioni e il bisogno di autorealizzazione, sottolineando l'importanza di trovare un equilibrio tra la vita professionale e quella personale. In altre parole, i lavoratori moderni cercano un lavoro che non sia solo una fonte di reddito, ma anche un'opportunità per esprimere se stessi, sviluppare le proprie potenzialità e costruire una vita più appagante.

In questo quadro le aziende intervistate, proponendosi come "*forces for good*" (forza positiva), mettono a disposizione dei lettori di questo volume la loro esperienza, raccontando come concretamente mettono al centro della loro attenzione le persone per creare un impatto positivo nella società. È l'approccio *human to human*, misurabile sulla base di azioni concrete sul fronte dell'equa retribuzione, del welfare olistico piuttosto che della formazione continua, con uno sguardo sempre più attento alla sanità integrativa e alla previdenza complementare.

Infine, la terza parte del libro – *Kit per l'autovalutazione. Domande per…* – offre un kit pratico, uno strumento concreto per affrontare "i bivi" più importanti della propria carriera professionale, come la scelta di un primo lavoro, un cambio di azienda o la valutazione di un'attività imprenditoriale. Torna utile, però, anche a organizzazioni e aziende che desiderano rendere le proprie offerte più competitive e in linea con le esigenze dei professionisti di oggi che, come si potrà leggere nel corso del testo, richiedono risposte rinnovate, alla luce dei nuovi equilibri e priorità emergenti. Questo kit, infatti, contiene riflessioni pensate per favorire una maggiore consapevolezza, dando ai lettori gli strumenti per capire se e dove approfondire le proprie domande. Ogni contributo presente all'interno di questa terza parte è stato realizzato con il coinvolgimento di un professionista, che si distingue per competenza ed esperienza nel settore, così da far chiarezza sui più importanti quesiti che ci si trova a porsi in specifici momenti di cambiamento.

Alla luce delle diverse considerazioni riportate nel testo, quello che emerge è come sia sempre più importante un personale e corretto bilanciamento tra le variabili, ben pesate rispetto alla propria specifica situazione: non è detto che lo stipendio più alto possa garantire una proposta migliore, così come buone condizioni nell'ambiente lavorativo possono non esse-

re sufficienti quando la retribuzione non è commisurata e adeguata al costo della vita e/o ai propri bisogni. Questo tema legato alla retribuzione, appunto, è sempre più sentito vista l'inflazione e i rincari che impattano sulla vita di ognuno. Servono più lenti per esplorare al meglio le proprie esigenze e guardare il contesto, solo così si può fare la giusta scelta. Quel "giusto" che è per sua natura molto individuale, e per garantire soddisfazione deve essere riempito da motivazioni ed esigenze personali ben individuate.

Il lavoro da offrire, la proposta da accettare. Scelte consapevoli nell'era del welfare si propone come una piccola lente di "orientamento", composta da punti di vista personali, esperienze e dati pubblici, pensati per stimolare riflessioni e dibattiti. Non fornisce risposte immediate, ma sottolinea l'importanza di un'analisi profonda, invitando il lettore a esplorare e approfondire. È uno strumento che offre una nuova prospettiva sul presente, con uno sguardo proiettato verso il futuro, per chi desidera comprendere e agire consapevolmente.

Parte 1

Panoramica su nuovi bisogni e trend di benessere

di *Luca Furfaro* e *Valentina Marini*

1

Il lavoro, tra proposte e diverse priorità

In questo capitolo si analizzano i fondamenti della remunerazione da un punto di vista tecnico: cosa comprende, come funziona e si approfondisce il concetto di *total reward*, attraverso l'esperienza di Luca Furfaro, Consulente del Lavoro ed esperto di welfare. Parallelamente, Valentina Marini, facendo riferimento ad articoli e ricerche online e alla sua esperienza consulenziale all'interno di diverse organizzazioni, esplora le priorità emergenti tra le persone, evidenziando cosa sembra si stia ricercando maggiormente oggi nel lavoro per raggiungere una soddisfazione completa e sostenibile.

1.1. Cosa c'è nella remunerazione oggi?

Parlare di remunerazione significa ampliare la visione rispetto a ciò che è il compenso a fronte di un lavoro effettuato. Tale concetto non comprende solo aspetti monetari, ma anche una serie di valori, economici e non, che vengono offerti a corrispettivo della prestazione effettuata.

Nel voler comprendere quanto e come un lavoratore deve essere "pagato" dobbiamo proprio partire dall'ampliare la visione, evitando di focalizzarsi solo sui termini monetari e quantificabili per spingerci verso i valori sociali, sul welfare fino ad arrivare alle metodologie di svolgimento della prestazione e della classificazione del rapporto.

L'inglesismo spesso utilizzato per estendere il semplice concetto di retribuzione è *total reward*. Se in passato la retribuzione monetaria era la componente fondamentale, oggi la stessa, mantenendo comunque la pro-

pria importanza, si affianca ad una serie di ulteriori elementi che variano a seconda delle necessità delle persone.

Un insieme di elementi che ha come obiettivo quello di allineare i target dell'azienda e la motivazione dei collaboratori, al fine di incrementare le performance, migliorare l'*employee engagement* e mantenere i talenti in azienda.

Schematizzando, nel concetto di remunerazione dei lavoratori possiamo trovare:

- retribuzione base;
- retribuzione a obiettivi;
- benefit;
- prestazioni di welfare aziendale;
- valori e cultura aziendali;
- partecipazione e realizzazione.

Da questa macroclassificazione è possibile dettagliare le valutazioni per ogni singolo elemento, al fine di meglio definire il riferimento e le possibilità di differenziazione e caratterizzazione dell'offerta.

Retribuzione base

Per retribuzione base intendiamo le erogazioni monetarie collegate alla prestazione lavorativa, che, ovviamente, possono variare in base alla quantità e alla qualità del lavoro prestato. La nostra Costituzione[1] afferma che il lavoratore, non limitandosi solo ai lavoratori dipendenti, ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità della prestazione e, in ogni caso, sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa. Questo dettato normativo richiama, però, solo quello che è un concetto di retribuzione minima e sufficiente, e non quella che può essere una retribuzione soddisfacente.

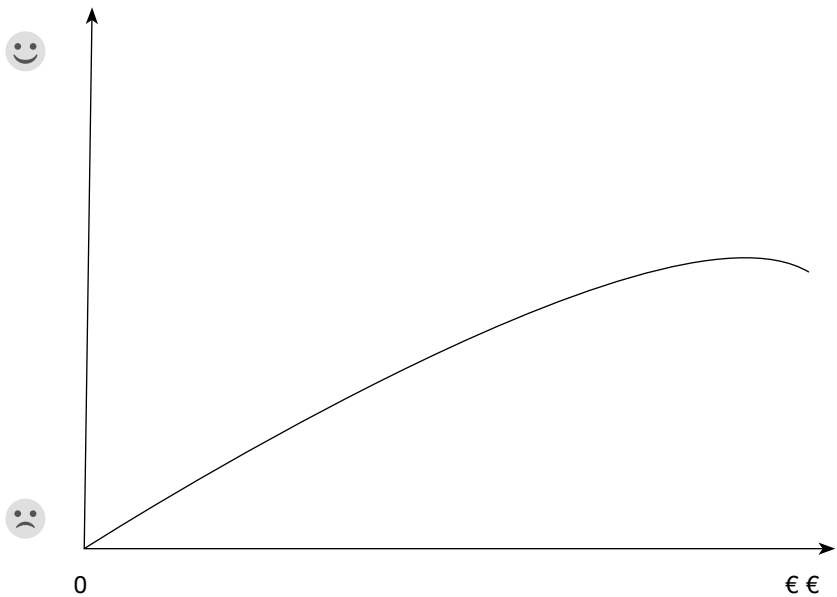
Seppure sicuramente le nuove generazioni[2] ricerchino anche altri degli elementi elencati nella remunerazione globale, l'importanza della retribuzione monetaria è trasversale. Per comprendere come questa si colleghi agli altri elementi possiamo riprendere il paradosso di Easterlin[3].

[1] Art. 36 Costituzione Italiana, al primo comma riconosce al lavoratore il *diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa*.

[2] www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/giovani-e-lavoro/ una ricerca di Randstad del 27 giugno 2024, che riporta come, soprattutto, la Generazione Z pone al centro elementi quali la formazione e la crescita personale, la flessibilità e il benessere per conciliare vita personale e lavoro.

[3] "Easterlin Paradox" o "Paradosso della felicità" è una nozione introdotta nel 1974 da Richard Easterlin, professore di economia all'Università della California meridionale e membro dell'Accademia Nazionale delle Scienze.

Il paradosso afferma che all'aumentare del reddito aumenta la felicità, ma solo fino al raggiungimento di un certo livello di ricchezza; successivamente, l'incremento reddituale non genera ulteriore felicità.



Esemplificazione del paradosso di Easterlin

È ovvio come il concetto di felicità non possa essere collegato unicamente al reddito e come, non sempre, possa essere determinato da fattori esterni alla persona; il paradosso offre interessanti chiavi di lettura anche in merito al legame con la pura retribuzione.

Questo paradosso, con altra chiave di lettura, evidenzia per chi vuole essere pragmatico che ogni persona ha un livello di retribuzione desiderato, basato su esigenze personali o aspettative. Per valorizzare gli altri elementi è fondamentale che venga raggiunto il livello atteso di retribuzione monetaria. D'altro canto, questa teoria mette in risalto come sia necessario inserire nell'analisi di questa ricerca della soddisfazione anche i valori relazionali non monetari, che interesseranno la parte successiva della trattazione.

In merito alla retribuzione di base è molto importante comprendere come questa deve e può essere composta. Se, come detto, si parte da una retribuzione minima, che per i lavoratori dipendenti ha la sua base nella con-

trattazione collettiva, le componenti aggiuntive devono essere strutturate con giudizio, adempiendo a specifici scopi.

Per i lavoratori dipendenti, i contratti collettivi hanno definito un possibile parametro minimo; inoltre, la scelta in merito alla loro applicazione costituisce già una componente strategica per l'azienda[4].

A questo livello di parametro possono essere aggiunte componenti retributive che superano il minimo e hanno finalità e possibilità precise. Determinare gli elementi che compongono la retribuzione aggiuntiva rispetto a quella minima è una scelta strategica da non sottovalutare.

Si pensi al superminimo (assorbibile[5] o non assorbibile), all'acconto futuri aumenti[6], al patto di non concorrenza[7], un accordo di durata minimo garantito o elementi connessi a specifici compiti.

L'elemento della retribuzione di base non indirizzato a uno specifico compito fa perdere anche allo stesso l'importanza a livello aziendale.

Retribuzione ad obiettivi

Parlando di retribuzione variabile, questa può includere diversi elementi, concessioni unilaterali e accordi su risultati individuali o collettivi.

La retribuzione collegata ad obiettivi riprende due necessità: la prima è quella di prospettare la possibilità di raggiungere un livello di retribuzione monetaria più alta; la seconda è garantire una remunerazione meritocratica.

Parlando nuovamente di teorie economiche, la costante ricerca di qualcosa di meglio è chiamata effetto *treadmill*[8]: le premialità rappresentano

[4] In Italia esistono circa 1.000 contratti collettivi registrati presso il CNEL. La scelta di un contratto collettivo non rappresentativo (anche detto Contratto Pirata) può portare alla perdita delle agevolazioni contributive e anche all'impossibilità di utilizzare alcune forme di flessibilità contrattuale.

[5] Per superminimo assorbibile si intende una somma aggiuntiva rispetto alla paga risultante dai minimi tabellari del CCNL di riferimento, che viene attribuita per particolare capacità del lavoratore. Questo elemento risulta nella busta paga e può essere riconosciuto sia a livello individuale, sia a livello collettivo per tutti i dipendenti dell'impresa.

[6] Per acconto futuri aumenti si intende un insieme di elementi retributivi che possono essere previsti a favore del lavoratore in aggiunta rispetto al minimo tabellare, con il fine di adeguare la retribuzione dei lavoratori nel lasso di tempo necessario per la formulazione del nuovo CCNL migliorativo delle condizioni vigenti, colmando la perdita del potere d'acquisto del salario ricevuto nelle more della negoziazione dello stesso.

[7] Il patto di non concorrenza è un accordo specifico, aggiuntivo rispetto al contratto di lavoro, che definisce l'impossibilità di svolgere le medesime mansioni, o di andare a lavorare presso un concorrente, per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto ed un determinato territorio.

[8] L'effetto treadmill o rullo edonico è stato teorizzato da Brickman e Campbell nel 1971 e sostiene che la costante ricerca di un benessere economico superiore lascia i soggetti, seppure in corsa costante, fermi nel medesimo punto, proprio come su un tappeto rullante.

un obiettivo nella continua corsa al benessere economico e alla soddisfazione personale.

La costante sfida è una componente che può, a seconda dei casi, influenzare le leve della motivazione personale, trovando un modo per il miglioramento continuo. Tale processo deve essere accompagnato da un'accurata attività di analisi dei risultati raggiunti e non raggiunti. Nel primo caso, è necessario creare nuovi obiettivi e maggiormente sfidanti; nel secondo caso è utile comprendere e analizzare il perché del mancato raggiungimento degli stessi.

Le premialità, siano esse individuali o collettive, possono sorgere unilateralmente o essere oggetto di contrattazione con un'altra parte. Per i lavoratori dipendenti, l'altra parte con maggiore potere contrattuale è la rappresentanza sindacale, che può avere carattere aziendale, quindi più aderente alla *vision*, o territoriale. Se da un lato, per i lavoratori dipendenti, il sindacato rappresenta una garanzia e offre la possibilità di accedere a misure di vantaggio fiscale[9], dall'altro esiste il rischio di perdere di vista la componente meritocratica e premiale, cercando una ricaduta su tutta la popolazione aziendale per ovviare alle carenze nella retribuzione di base.

È quindi importante, come già detto, avere una piattaforma retributiva di base che soddisfi il personale sulla quale inserire un piano premiale che rappresenti il giusto corrispettivo dell'impegno individuale.

Alcuni studi, come quelli di Herzberg[10] sul modello dei "fattori igienici e motivazionali" e le ricerche di Vroom sulla teoria delle aspettative[11], sottolineano l'importanza di questi indici nel costruire sistemi di incentivo che siano apprezzati dai lavoratori.

In estrema sintesi, gli studi dimostrano come sia importante costruire un piano premiale che tenga conto dei seguenti fattori:

[9] Si vedano i premi di produttività detassati, introdotti con la Legge di Stabilità del 2017, ed attualmente regolamentati dalla Legge di Bilancio del 2024. Quest'ultima prevede la tassazione agevolata al 5% e non più al 10% come in origine.

[10] Di notevole interesse, lo studio di Frederick Herzbergh afferma che per implementare un sistema di premi economici efficace e apprezzato, le aziende devono considerare diversi indici, calibrando gli incentivi sulla base delle specificità del contesto lavorativo e delle preferenze dei dipendenti. Gli indici vengono divisi in *fattori igienici*, aspetti del lavoro che, se non adeguatamente gestiti, possono portare a insoddisfazione (il salario, le condizioni di lavoro, la politica aziendale, la relazione con i colleghi e i superiori, e la sicurezza del posto di lavoro) e i *fattori motivazionali*, quegli aspetti che possono effettivamente stimolare i lavoratori a dare il massimo (opportunità di crescita personale, riconoscimento, responsabilità).

[11] Victor H. Vroom afferma che la motivazione di un individuo è influenzata da quanto apprezza le ricompense associate a un'azione, quanto crede che impegnandosi in qualcosa sarà in grado di generare buoni risultati (*expectancy*) e quanto crede che generare buoni risultati si tradurrà in una ricompensa.

- definizione chiara degli obiettivi;
- obiettivi SMART (facilmente valutabili e semplici);
- misura proporzionata allo sforzo richiesto e progressiva;
- giusto mix tra risultati individuali e di gruppo;
- tempestività rispetto al raggiungimento del risultato;
- equilibrio rispetto ai competitor;
- obiettivi personalizzabili;
- obiettivi connessi allo sviluppo professionale.

L'integrazione di tutti questi elementi all'interno del piano di incentivazione è importante per mantenere il personale motivato e partecipe dello sviluppo.

Benefit

La definizione di benefit può in generale riferirsi a tutte le concessioni in natura, ossia alla corresponsione di beni o servizi utili al dipendente, ma a carico dell'azienda.

I benefit (o *fringe benefit*) sono componenti aggiuntivi della retribuzione, hanno caratteristica individuale e offrono benefici che possono non corrispondere al costo sostenuto dall'azienda per concederli.

Esistono molteplici benefit che possono essere riconosciuti, e, l'evoluzione tecnologica, insieme all'intenzione statale di agevolare la concessione di benefici in natura, hanno portato a ridisegnare gli attuali benefit.

Infatti, dal 2020 in poi, con la ridefinizione dei limiti fiscali di non imponibilità dei *fringe benefit*[12], si è puntato su questi elementi come aiuto nelle situazioni di difficoltà economica o per sopperire all'aumento dei prezzi.

Il benefit maggiormente utilizzato è stato storicamente la concessione di un'autovettura ad uso promiscuo, insieme a questo la concessione di immobili e, in maniera limitata, buoni per effettuare la spesa o per l'acquisto del carburante.

Negli ultimi anni, i benefit hanno assunto anche un ruolo nella riduzione del cuneo fiscale[13], cercando di incoraggiare i datori di lavoro a utilizza-

[12] Dal 2020, infatti, si sono susseguite modifiche dell'art. 51, c. 3 del Tuir che hanno differenziato negli anni la soglia di non imponibilità dei benefici in natura anche collegandoli alle situazioni familiari dei lavoratori dipendenti.

[13] In ultimo nella Legge di Bilancio 2025 è stata prevista, fino al 2027, la possibilità di erogare *fringe benefit* ai lavoratori nel limite di esenzione da contributi e imposte di 1.000 euro; se il lavoratore ha figli a carico il limite di esenzione aumenta a 2.000 euro. Per i lavoratori assunti a tempo indeterminato nel 2025, che spostano la residenza nel comune di lavoro, qualora situato ad almeno 100 km dalla residenza precedente, è previsto un benefit per spese di locazione e manutenzione del fabbricato pari a 5.000 euro annui, per due anni.

re questa possibilità per il pagamento di servizi di prima necessità (bollette elettriche, idriche, del gas oppure l'affitto o gli interessi per la prima casa).

Occorre subito comprendere come i benefit, ai fini fiscali e nella loro definizione, si differenzino dalle concessioni di welfare aziendale. Infatti, mentre i primi hanno caratteristiche individuali e integrative rispetto alla retribuzione, il welfare ha una caratteristica assistenziale e collettiva.

Seppure in maniera minore rispetto al welfare, anche in questo caso il vero valore di un benefit è determinato dall'utilità[14] che lo stesso ha per il soggetto.

L'automobile a uso promiscuo può essere un benefit molto apprezzato; mentre, in altri casi, per chi non utilizza l'auto a scopo personale o ne ha già altre in famiglia, potrebbe risultare solo un lusso dato per policy aziendale, perdendo valore agli occhi di chi lo riceve.

Prestazioni di welfare aziendale

La definizione di welfare aziendale è cambiata negli ultimi anni: le modifiche normative hanno incentivato la realizzazione di piani di welfare da parte di aziende con diverse finalità.

Se da un lato l'impatto sociale è divenuto un tema centrale all'interno delle organizzazioni, non è da nascondere come la leva fiscale, connessa agli esoneri dall'imposizione per le prestazioni di welfare, abbia generato grandissimo interesse su quelle di welfare aziendale.

In una definizione classica di welfare aziendale, si fa riferimento a uno strumento secondario (rispetto al primo welfare) per il raggiungimento del benessere di gruppi di soggetti, in questo caso, i dipendenti, attraverso la concessione di beni o servizi con un'utilità collettiva.

Oggi però, non volendo limitarci a una visione teorica del welfare, dobbiamo parlare di un welfare molto più individuale, utilitaristico e monetario. Le piattaforme di welfare hanno creato servizi individuali e facilmente spendibili che divengono, oggi, simili a una concessione monetaria: il dipendente trova il proprio credito espresso in denaro e decide in quale servizio intende spenderlo.

Questo concetto si distanzia dal vero welfare, caratterizzato da una funzione sussidiaria e di miglioramento del clima lavorativo.

[14] Economisti classici come Jeremy Bentham e Vilfredo Pareto affermano che il valore di un bene dipende dalla sua capacità di soddisfare i bisogni e le preferenze individuali. Inoltre, secondo la piramide dei bisogni di Abraham Maslow la valorizzazione di beni o servizi cambia in base al livello di bisogni soddisfatti. Le persone attribuiscono un valore diverso a beni differenti in base alla loro situazione personale e al livello dei bisogni insoddisfatti.

Non possiamo e non dobbiamo demonizzare, però, questa forma di concessione che aiuta a soddisfare le necessità del lavoratore con un sistema *win-win*, oggi, oramai, consolidato e rappresentativo di uno dei pilastri della retribuzione globale. Anche in questo caso, come in quello della retribuzione "pura" dobbiamo trovare il giusto livello di erogazione e, per essere effettivamente moderni, affiancare a esso un welfare non quantificabile, legato alla creazione di un sistema aziendale recettivo e costruttivo.

Come modernizzare il welfare aziendale sarà oggetto di approfondimento nei prossimi capitoli, per cercare di comprendere come creare un giusto mix tra l'utilitarismo individuale, l'immagine e l'impatto sociale dell'impresa.

Valori aziendali

Seppure precedentemente si sia accennato a una dimensione valoriale relativa agli aspetti d'impatto sociale, è necessario considerare anche un piano più ampio, focalizzato sull'organizzazione aziendale.

La comprensione della mission aziendale e il riconoscimento nella stessa rappresentano valori che possono avere un'incidenza nella definizione del giusto mix retributivo, integrandosi con la cultura aziendale.

La "cultura aziendale" fa riferimento all'insieme di valori, norme e pratiche condivise che guidano i comportamenti all'interno di un'organizzazione. La trasmissione dei valori aziendali al personale è fondamentale per creare un ambiente di lavoro coeso, motivato e produttivo.

Edgar Schein ha sviluppato una teoria che si fonda su tre livelli ed esplora il legame tra valori, cultura e leadership all'interno di un'organizzazione:

- artefatti: segni visibili e tangibili della cultura aziendale, come i luoghi di lavoro;
- valori dichiarati: principi che l'organizzazione afferma di seguire e che guidano le sue decisioni, come documenti che indicano la mission aziendale;
- assunzioni di base: convinzioni più profonde e implicite che determinano i comportamenti, ossia quanto viene percepito dai lavoratori.

Questi valori possono essere trasmessi in diversi modi, per esempio alcune organizzazioni creano codici di condotta o politiche aziendali che indicano i comportamenti attesi in relazione ai valori aziendali. Questi documenti forniscono linee guida chiare per le aspettative morali ed etiche dell'organizzazione.

La teoria del "Person-Organization Fit" (P-O fit) ha già esplorato il legame tra i valori personali e quelli aziendali, dimostrando che quando i