



# lavoro



## La bussola invisibile del "total reward" Perché nel lavoro lo stipendio non è tutto

Lo studio. Le scelte professionali non più soltanto un'equazione tra paga e stabilità, ma un insieme di valori personali

### LA RICETTA FERRERO

#### L'eccellenza che conquista i talenti

Nella corsa globale per conquistare i migliori talenti, alcune aziende sembrano possedere una formula magica che trasforma l'ambiente lavorativo in un magnete irresistibile. Il caso Ferrero, incoronata "datore di lavoro ideale" dal Randstad Employer Brand Research 2025 con il 68,5% delle preferenze, rappresenta un esempio concreto di come il concetto di total reward possa trasformarsi da teoria accademica a strategia vincente. Il riconoscimento non è casuale.

Mentre il mercato del lavoro italiano attraversa una fase di intensa mobilità, con il 13% dei lavoratori che ha cambiato impiego negli ultimi sei mesi e il 23% che prevede di farlo a breve, Ferrero si distingue per aver costruito un ecosistema lavorativo che risponde alle aspettative più profonde delle nuove generazioni.

La strategia dell'azienda di Alba incarna perfettamente il paradigma del total reward teorizzato dagli esperti del settore. Non si tratta semplicemente di offrire stipendi competitivi, ma di creare un'architettura valoriale che abbraccia ogni dimensione dell'esperienza lavorativa.

«Da sempre in Ferrero adottiamo una politica che mette le persone al centro, ritenendo che queste siano le vere artefici del successo del Gruppo», spiega Deborah Zago, Head of HR ItalyBU di Ferrero. «La nostra strategia di employer branding ha un ruolo centrale. Vogliamo raccontare con autenticità chi siamo, cosa ci distingue e perché lavorare in Ferrero significa far parte di un ambiente che valorizza la crescita, la responsabilità e il senso di appartenenza».

Questa filosofia trova riscontro nelle priorità espresse dai lavoratori italiani: l'equilibrio vita-lavoro (indicato dal 59% degli intervistati), un'atmosfera di lavoro piacevole (56%) e una retribuzione interessante (54%) costituiscono il tritico fondamentale delle aspettative contemporanee.

I dati della ricerca Randstad rivelano un aspetto particolarmente significativo: la Generazione Z presenta comportamenti e aspettative radicalmente diversi. Con un tasso di cambio lavoro del 17%, quasi tre volte superiore ai Baby Boomers (6%), i più giovani dimostrano una fluidità professionale che richiede strategie di retention completamente nuove.

Per la Gen Z, la sicurezza del posto non rappresenta più un valore prioritario, sostituita dall'accesso a opportunità di formazione e sviluppo. Questo cambiamento paradigmatico pone le aziende di fronte a una duplice sfida: mantenere l'appeal per le generazioni più mature senza perdere l'attrattiva verso i talenti emergenti.

Ferrero sembra aver trovato una soluzione a questa equazione attraverso quello che Zago definisce «un'area strategica perché ci permette di ascoltare le aspettative delle nuove generazioni, valorizzare i tratti distintivi della nostra cultura e costruire un dialogo continuo con chi già lavora con noi e con chi potrebbe entrare a far parte della nostra squadra. Non si tratta solo di attrarre talenti, ma di consolidare ogni giorno una reputazione fondata su coerenza, fiducia e cura delle persone», conclude Zago.

S.G.

SANTINA GIANNONE

Immaginate un viaggiatore che, giunto a un crocevia, consulta non una mappa tradizionale ma un dispositivo che calcola simultaneamente distanze, costi, scenari e perfino il grado di soddisfazione emotiva di ogni percorso possibile.

È questa la complessità che caratterizza oggi le scelte professionali: non più un'equazione tra stipendio e stabilità, ma un algoritmo multidimensionale dove welfare aziendale, valori personali e realizzazione si intrecciano in equilibri sempre più sofisticati.

Il mondo del lavoro ha subito una metamorfosi silenziosa ma radicale. Come evidenzia il libro «Il lavoro da offrire, la proposta da accettare» di Luca Furfaro, Valentina Marini e Filippo Poletti, stiamo assistendo al tramonto del paradigma retributivo tradizionale a favore del "total reward", un concetto che abbraccia non solo gli aspetti monetari ma un ventaglio di valori economici e sociali che ridefiniscono il rapporto tra persona e organizzazione.

Il paradosso di Easterlin, ripreso dagli autori nel libro, offre una chiave di lettura interessante: l'aumento del reddito genera felicità solo fino al raggiungimento di una soglia specifica, oltre la quale ulteriori incrementi monetari non producono maggiore soddisfazione. Questa teoria economica, applicata al contesto lavorativo contemporaneo, spiega perché sempre più professionisti guardano oltre la busta paga.

«Capire cosa vogliono le persone è la domanda fondamentale, quella con la "D" maiuscola», sottolineano gli autori nell'intervista. «I desideri e le aspettative sono sempre stati in evoluzione, ma oggi il ritmo del cambiamento è estremamente accelerato. Trovare risposte a questa domanda è essenziale per rimanere competitivi nel mercato del lavoro».

Come sottolineato più volte nel libro, l'ascolto attivo delle aspettative, interne ed esterne all'azienda, è la chiave per ottenere risultati concreti. Per riuscirci, è indispensabile rimanere connessi e attenti non solo alla concorrenza, ma anche ai macro-trend culturali, tecnologici e sociali che influenzano i comportamenti delle persone.

«Tuttavia, ascoltare non basta - spiegano gli autori - serve anche sviluppare una competenza sia culturale che tecnologica, capace di leggere, interpretare e adattarsi ai cambiamenti in modo efficace. Sebbene il contesto attuale spinga verso un'evoluzione continua, allo stesso tempo offre



In alto a sinistra Filippo Poletti, sopra Luca Furfaro e a fianco Valentina Marini



strumenti preziosi come i people analytics e nuove forme di comunicazione e confronto, prima impensabili. La vera sfida per le aziende è per chi le guida, e accettare che il punto di vista delle persone possa cambiare rapidamente. Di fronte a questa realtà, la rigidità nelle scelte, nelle politiche o nelle modalità di relazione diventa un ostacolo più che una garanzia».

La velocità di questa trasformazione pone le aziende di fronte a una sfida inedita: rimanere connesse a bisogni che mutano prima ancora di essere pienamente compresi.

La ricerca condotta dagli autori tra 420 intervistati rivela un quadro eloquente: il 48% delle persone sceglie il lavoro perché «sente che lo appassiona», il 27% per mantenere «un buon equilibrio», il 21% per crescere professionalmente. Solo una minoranza residuale basa le proprie scelte esclusivamente sui criteri economici tradizionali.

Il concetto di «total reward» scompone la remunerazione in sei componenti fondamentali: retribuzione base, retribuzione a obiettivi, benefit, prestazioni di welfare aziendale, valori e cultura aziendali, partecipazione e realizzazione.

Questa frammentazione non rappresenta una classificazione accademica, ma uno strumento operativo per orientarsi in un mercato del lavoro sempre più complesso.

«L'ascolto attivo delle aspettative - interne ed esterne all'azienda - è la chiave per ottenere risultati concreti - spiegano Furfaro, Marini e Poletti -. Tuttavia, ascoltare non basta: serve anche sviluppare una competenza sia culturale che tecnologica, capace di leggere, interpretare e adattarsi ai cambiamenti in modo efficace».

Il welfare aziendale, in particolare, ha subito un'evoluzione che lo ha trasformato da strumento collettivo di sostegno a sistema individualizzato di benefit. Le piattaforme digitali hanno creato servizi personalizzabili che, paradossalmente, avvicinano il welfare a una concessione monetaria: il dipendente trova il proprio credito espresso in denaro e decide autonomamente come utilizzarlo.

Emergere dall'analisi è il ruolo centrale della leadership nella costruzione di ambienti lavorativi soddisfacenti. «Leadership e formazione sono due asset che abbiamo sottolineato nel libro», affermano gli autori, citando lo studio «European workforce study 2025» di Great Place to Work, che identifica nell'«incapacità dei leader, che non sanno ascoltare i dipendenti» uno dei principali ostacoli alla retention del personale. «Più che di uno specifico tipo di leadership, la priorità è la corretta individuazione dei leader e la costante loro formazione, affinché siano davvero in grado di creare relazioni solide, basate sull'ascolto e sulla fiducia; sostenere un ambiente di lavoro positivo, motivante e inclusivo».

Ogni leader dovrebbe garantire chiarezza e rispetto reciproco, feedback costruttivi, supporto costante. Le persone desiderano guide, poter imparare, avere dei riferimenti, dei mentor; qualcosa di sempre più lontano dal «controllo e comando». Sono i leader a incidere in modo rilevante sulla «sicurezza psicologica», un concetto centrale nel mondo del lavoro contemporaneo, promosso e approfondito dagli studi di Amy Edmondson, docente alla Harvard Business School. «Il terreno basato sulla sicurezza psicologica», quindi è un ambiente percepito come luogo sicuro per assumersi rischi interpersonali, esprimere idee e ammettere errori senza timore di ripercussioni, dipende molto da queste figure. Ecco perché è fondamentale supportare ogni leader a riflettere sulle sue parole e sui suoi comportamenti, analizzando e facendo comprendere loro gli impatti a 360 gradi».

## Allarme Assolavoro. Nei servizi quasi l'80% del sommerso: 2,5 milioni di occupati fuori regola Lavoro irregolare: le agenzie in prima linea per la legalità

Il lavoro irregolare è un fenomeno allarmante che coinvolge in Italia un numero enorme di persone: 2,5 milioni di lavoratori non regolari nel 2022 (pari al 9,7% degli occupati).

In termini di unità di lavoro (Ula o Full time equivalent) si tratta invece di quasi 3 milioni di unità nel 2022 con un tasso di irregolarità, calcolato come incidenza percentuale delle Ula non regolari sul totale, pari al 12,5% (sceso dal 12,9% del 2021).

Il lavoro sommerso e irregolare è oggi sempre più concentrato nei servizi non solo rispetto all'incidenza sulle unità di lavoro di ciascun settore, ma anche in termini di volume di occupazione irregolare. Il 79,5% del lavoro nero o irregolare nel 2022 è infatti concentrato nei servizi.

Sono alcuni dei dati diffusi da Assolavoro. In questo scenario, i fenomeni di carattere irregolare rappresentano



da patologia che l'Inl riscontra tra le violazioni più rilevanti nel mercato del lavoro.

Nonostante le modifiche normative introdotte negli ultimi

anni, infatti, è la seconda tipologia di illecito più importante dopo i fenomeni di lavoro nero che impegnano le attività dell'ispettorato nazionale del lavoro. In un

anno vengono «scovati» 100-110mila lavoratori in nero; la somministrazione illecita arriva a 80mila. In questo scenario le agenzie per il lavoro giocano un ruolo importante come baluardo contro il lavoro irregolare, stante la correlazione tra tasso di legalità e tasso di penetrazione del lavoro tramite agenzia: la somministrazione di lavoro è infatti maggiormente presente nei territori con tassi di irregolarità inferiori. Al crescere del tasso di irregolarità del mercato del lavoro regionale (come ad esempio Calabria, Campania, Sicilia) si registrano livelli inferiori di ricorso allo strumento della somministrazione di lavoro; considerazione opposta vale per quelle regioni dove l'irregolarità risulta più contenuta (Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto, Friuli-Venezia Giulia) e che si configurano come aree del Paese in cui le agenzie per il lavoro operano maggiormente.

