

## Lavoro 24 La nuova normalità



**IL COMPENSO TOTALE**  
Le aziende più performanti sono quelle più propense a reimpostare il loro approccio al total reward, che comprende retribuzione, benefit, carriera e

benessere. L'ad di WTW, Edoardo Cesarini (nella foto) rileva però che «il 60% delle imprese non adatta i piani alle esigenze dei dipendenti e più della metà, il 52%, non differenzia l'offerta»

# Compensi, aziende indietro sulle strategie

**La survey WTW.** L'83% delle imprese, in Italia, non riesce a trattenere i profili digitali. Il 48% quelli legati alla vendita  
L'ad Cesarini: mancano segnali di adattamento dei programmi di total reward ai nuovi modi di lavorare e alla sostenibilità

**Cristina Casadei**

I campanello d'allarme che segnala alle imprese italiane criticità nell'attrarre e trattenere le persone risuona senza sosta ormai da parecchi mesi. Basti pensare al fenomeno delle grandi dimissioni. Per chi fa consulenza nelle aree people, risk e capital, «sono cambiati tutti i paradigmi del lavoro e il mondo sta andando avanti molto più velocemente», ci dice Edoardo Cesarini, amministratore delegato di WTW (Willis Towers Watson). Nel total reward, c'è un'urgenza forte come non mai che le imprese facciano uno sforzo identitario, di personalizzazione, dando segnali anche sulle transizioni digitale e green.

Sondando 1.650 aziende con oltre 11 milioni di lavoratori in tutto il mondo, di cui 27 con 37 mila addetti in Italia, WTW ha ricostruito, attraverso la Reimagining Work and Rewards Survey, quello che sta accadendo oggi nelle aziende. Ben l'83% nel nostro paese ha difficoltà a trattenere le persone, in particolare quando si tratta di lavoratori con competenze digitali che vanno dall'area dell'intelligenza artificiale alla sicurezza informatica, al cyber risk, alla user experience fino all'analisi dei dati. Il 48% riscontra invece difficoltà per le posizioni della forza vendita. Questo basta per dire che creare legami forti tra il total reward e i cambiamenti in corso non è procrastinabile. Prendiamo uno dei grandi temi del momento, lo smart working. «C'è un prima e un dopo Covid. Prima, molte aziende lo hanno sperimentato ma sembrava riconducibile più a una moda. Oggi, invece, durante

tutti i colloqui la prima domanda dei candidati riguarda proprio il lavoro da remoto, soprattutto per chi appartiene alle nuove generazioni e ha competenze digitali», osserva Cesarini. Il lavoro flessibile diventa così un must have per le aziende, con evidenti ricadute sulla organizzazione. Secondo le imprese della ricerca, se tre anni fa, in Italia, solo il 24% dei dipendenti, quindi uno su quattro, lavorava principalmente da remoto o con una combinazione di lavoro in presenza e da remoto, ora si arriva al 58% e sarà al 57% tra tre anni. Dalla ricerca di WTW emergono tre aree di grandi cambiamenti: la prima, come dice il 50% delle imprese è quella del lavoro e dei ruoli, la seconda, in questo caso a dirlo è l'80%, è il total reward e la terza, come spiega il 90% delle imprese, la definizione dei percorsi di carriera. «Se prendiamo la prima area, dal momento che le skills sono variabili, in evoluzione, e questo crea costanti disallineamenti, le aziende stanno progettando da un lato modelli di lavoro

alternativi e dall'altro stanno costruendo ecosistemi per i talenti. Nei prossimi tre anni, inoltre, ci sarà un aumento del 40% delle aziende che investiranno nel multi-skilling», dice Cesarini. Sulla seconda area strategica, il total reward, le aziende più performanti sono quelle più propense a reimpostare il loro approccio, che comprende retribuzione, benefit, carriera e benessere. Cesarini rileva però che «pur troppo molte aziende non sono state tempestive nell'adattare i programmi di total reward rispetto ai nuovi modi di lavorare e nell'impegno per ridurre l'impatto ambientale: secondo la ricerca il 74% delle imprese, infatti, non prevede sistemi di incentivazione collegati ai piani zero emissioni, oltre il 60% non li adatta alle esigenze dei dipendenti e alle mutevoli condizioni aziendali e più della metà, il 52%, non ha differenziato chiaramente l'offerta di total reward rispetto a quella dei competitor».

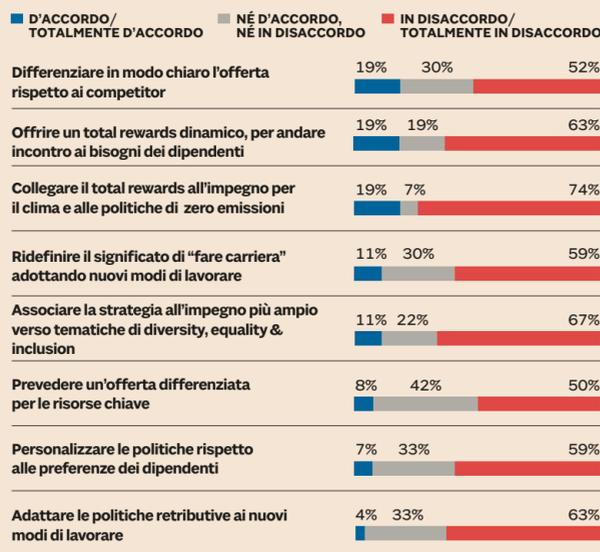
Infine la carriera. L'avanzamento viene considerato come una priorità da molte aziende. Secondo la ricerca di WTW circa il 50% delle imprese ritiene che job architecture e job levelling siano degli strumenti utili per supportare il lavoro agile e flessibile. La maggior parte delle aziende intervistate però non ha ancora pienamente attivato una career experience e il 31% ha dichiarato di non avere formalmente né definito né comunicato dei percorsi di carriera, mentre il 46% l'ha fatto solo in parte. Questo, però, dice Cesarini, rischia di trasformarsi in «un'occasione mancata per far comprendere e apprezzare le opportunità di crescita ai dipendenti».

**Le tre aree in cui le aziende si aspettano cambiamenti sono i ruoli, il total reward e i percorsi di carriera**

### Cosa fanno le aziende per attrarre e trattenere i lavoratori

#### AZIENDE IN RITARDO NELLE STRATEGIE DI TOTAL REWARD

Le azioni messe in atto, dati in %



#### I PERCORSI DI CARRIERA

Le scelte delle imprese



Fonte: WTW (Willis Tower Watson), Reimagining work and rewards survey, risultati italiani

### MASSIMARIO

A cura di  
**Matteo Prioschi**

#### INIDONEITÀ

### Reintegrazione se non c'è repêchage

«In via generale va rammentato che il licenziamento intimo per inidoneità fisica o psichica accompagnato dalla violazione dell'obbligo datoriale di adibire il lavoratore ad alternative possibili mansioni, cui lo stesso sia idoneo e compatibili con il suo stato di salute, integra l'ipotesi di difetto di giustificazione, suscettibile di reintegrazione, a norma dell'art. 18, comma 7, della legge n. 300 del 1970...che è possibile quando risulti manifestamente insussistente il fatto posto a base dello stesso... Al riguardo si è ritenuto che a tale nozione non possa essere ricondotto il caso in cui la prova sia meramente insufficiente ovvero quando non si possa ritenere legittimo il recesso in relazione all'esistenza di elementi di prova opinabili e non univoci... Del pari si è ritenuto che una insufficienza probatoria in ordine all'adempimento dell'obbligo di repêchage non potesse essere sussunta nell'alveo della manifesta insussistenza del fatto... In definitiva la manifesta insussistenza va riferita ad assenza dei presupposti evidenti e facilmente verificabili sul piano probatorio che consenta di apprezzare la pretestuosità del recesso».

**Corte di cassazione, ordinanza 9158/2022, depositata il 21 marzo**

INFORMAZIONE PROMOZIONALE

## EMILIA ROMAGNA - Imprese leader nel nuovo modello di sviluppo

### DIGITALE, INNOVAZIONE E FUTURO: incontri formativi on line gratuiti per le imprese

Sensibilizzare le imprese sull'importanza della Banda Ultra Larga (BUL), della rete 5 G, dei nuovi servizi digitali e dell'innovazione in azienda trainata dalla cultura digitale. E' l'obiettivo del ciclo di webinar (seminari on line), su temi di grande attualità, promosso da **Unioncamere regionale** e **Camera di commercio dell'Emilia-Romagna**, in collaborazione con **Uniontrasporti**, per informare le realtà del territorio sulle opportunità offerte dalla trasformazione digitale. Anche nel mese di aprile sono previsti tre appuntamenti. Si inizia **giovedì 7** (ore 10-12) su **"Green e Digitale: la sfida della doppia transizione"**. Si prosegue **martedì 12** (ore 10-12) con **"Intelligenza Artificiale: come utilizzarla al meglio in azienda"** e si conclude **mercoledì 20** (ore 15-17) su **"Cybersecurity: meglio pensarci prima"**. La partecipazione è gratuita. Programmi dettagliati, informazioni e iscrizioni alla pagina web: <https://www.ucer.camcom.it/siti-tematici/infrastrutture/seminari> - Dopo l'iscrizione, il link di accesso al webinar sarà inviato a tutti gli iscritti all'indirizzo e-mail comunicato in fase di registrazione il giorno precedente al webinar.



### AMA-PURE, le collezioni Cashmere ultra light sono nei multi brand stores più belli al mondo

AMA è l'anagramma di Ancora Molto Altro, cioè l'idea di creare sciarpe, stole e foulard per arrivare a cappe e poncho, fino a plaids e prodotti per la casa. PURE è la filosofia di utilizzare solo fibre, procedimenti naturali e non sintetici, nel rispetto dell'ambiente, animali e persone-clienti o dell'azienda. Propone prodotti di qualità senza tempo adatti ai vari trend, colori e tendenze salvaguardando i valori del savoir-faire originale. Dai nonni fondatori a **Luciana Fazio** e a **Gian Marco Tavani**, direttore vendite e comunicazione, AMA PURE si era specializzata in principio nel creare capi per le più grandi firme della moda internazionale. Da 6 anni AMA-PURE si concentra su un prodotto autentico, non limitato da politiche di prezzo, che esprima la personalità di chi lo indossa: il termine sciarpa è riduttivo per una stola 100x200cm ultra leggera, ideale da portare sempre con sé nella vita di tutti i giorni, in viaggio o come accessorio nelle serate e negli eventi importanti.



L'emergenza Covid costringe ad accelerare la digitalizzazione delle vendite ma AMA PURE ha saputo far fronte alle nuove necessità di mercato, fornendo la stessa esperienza d'acquisto ai clienti anche sul digitale. [www.ama-pure.com](http://www.ama-pure.com) - Instagram: @ama\_pure

### ITALART, fragranze e prodotti di bellezza per brand in licenza e private label

Dal 1954, lavorando in sinergia con i brand che rappresenta, **ITALART** mette in campo tutta la sua esperienza e vocazione per il profumo, al fine di esaltarne al meglio caratteristiche intrinseche e DNA. Realtà familiare giunta alla terza generazione, dalla sede di Parma - storica capitale della profumeria italiana fin dai tempi di Maria Luigia - cura l'intero ciclo di vita del prodotto: dall'ideazione alla produzione, dalla creazione della fragranza al packaging, dalla distribuzione commerciale alla comunicazione, offrendo ai partner un servizio completo che esalta e valorizza tutto il potenziale di ogni singolo marchio. Un percorso di ricerca costante di una qualità sostenibile, crea fragranze naturali e molecole d'avanguardia, packaging con materie prime riciclate o riciclabili e una filiera a Km 0 per il minimo impatto ambientale. Azienda in forte espansione, nel 2021 acquisisce **JOHN RICHMOND** ottenendo ottimi risultati che si prepara a replicare con il lancio nei mesi estivi del nuovo marchio **REPLAY**. [www.italartprofumi.com](http://www.italartprofumi.com)



ITALART. Alberto Tanzi, CEO

### ROSSI RICAMBI leader nei pezzi di ricambio: Bus, Truck&Trailer, Rettifica, Chimico e Servizi

**Rossi Ricambi Srl** commercializza al dettaglio pezzi di ricambio per automezzi industriali e commerciali. Si distingue da sempre per la specializzazione nelle componenti per rimorchio e semirimorchio, attestandosi come riconosciuto centro di competenza del ricambio RENAULT TRUCK e più tardi VOLVO. La conduzione aziendale viene assunta, nel 2010, da **Rossi Dimitri** il quale promuove l'ampliamento dell'offerta di gamma con ricambi SCANIA, DAF, MAN e MERCEDES. Dal 2016 **Rossi Ricambi** si unisce al **Gruppo Pascoli** consolidando la sua posizione anche sul mercato internazionale. Dai 10.000 articoli gestiti a scaffale passa agli attuali 80.000 con oltre 70 marchi di primo equipaggiamento. Alle sedi di Ferrara e Arezzo, per un totale di 33 addetti, dai primi mesi del 2022 si aggiungono il nuovo magazzino per la



logistica nella sede di Ferrara e una nuova filiale che prevede l'assunzione di 6 collaboratori. Da sempre **Rossi Ricambi** ha il suo focus nella qualità totale finalizzata alla soddisfazione del cliente. Obiettivo certificato dalla gestione qualità, dal rispetto per l'ambiente e dalla responsabilità sociale in particolare verso i propri collaboratori. [www.rossiricambiindustriali.it](http://www.rossiricambiindustriali.it)

### GRUPPO CLIMA - Condizionatori e Caldaie installati e garantiti con "le persone al centro"

Bologna, Cento, Imola, Castel San Pietro Terme: non smette di crescere il **Gruppo Clima**, che spinge 5 candeline dalla fondazione e si appresta ad aprire nuove filiali.



Crescita e successo si devono all'ottima qualità dei prodotti (condizionatori e caldaie su tutti), alla bravura dei tecnici, alla tempestiva assistenza e soprattutto a principi di "economia umanista" con la persona al centro del progetto. Ogni "risorsa umana" è ritenuta fondamentale e non un mero meccanismo che porti alla soddisfazione del cliente, perché solo insieme si può "raggiungere l'obiettivo", vincere da squadra ed essere come una famiglia: questi sono i valori cardine su cui si fonda Gruppo Clima.

I versi di Barcarola albanese di Samuele Bersani: "Le onde sono dei vetri, alte dei metri però le supera" sono parole che narrano la storia del CEO **Durim Cillinaku**. Dell'adolescente che nei primi anni '90 sbarca in Italia, Durim conserva l'ardore, il coraggio, la forza di credere nei propri sogni che trasmette alla sua "famiglia allargata". "Mandiamo in giro gli avatar, costruiamo case nello spazio e non possiamo far questo?" è una sua frase ricorrente, dove c'è tutta la voglia di pensare oltre. [www.gruppoclima.it](http://www.gruppoclima.it)

### DEMM, nuovo piano di sviluppo per affermare la leadership nella meccanica per trasmissioni

Storica azienda nel comparto della meccanica, **Demm Srl** progetta, produce ed assembla ingranaggi e componenti meccanici per i settori agricolo, movimento terra, eolico, navale, industriale. La flessibilità e rapidità nel rispondere alle richieste del cliente si uniscono all'offerta a 360°. Demm infatti esegue internamente tutti i processi di lavorazione e controllo qualità: dentatura, finitura di denti, lavorazioni complementari come fresature e alesature, trattamenti termici, toritura dal duro, rettifica interna ed esterna, rodaggio e testing. Nel 2019 è acquisita dalla holding tedesca **Certina** per ricollocarla tra i protagonisti del settore, obiettivo che viene centrato già nel 2021 quando l'azienda torna in utile. Il piano di Certina prevede la costruzione di un gruppo europeo che affermi la propria leadership nel settore della meccanica per trasmissioni: per tutto il 2022 e per il prossimo triennio è prevista un'ulteriore crescita sia attraverso l'acquisizione di nuovi prestigiosi clienti che attraverso l'acquisizione di altre aziende del settore. A sostegno di questo sviluppo Certina pianifica nei prossimi due anni un importante piano di assunzioni, in linea con l'introduzione in azienda della filosofia Kaizen. - [www.demm.it](http://www.demm.it)



### AMMAGAMMA, soluzioni di intelligenza artificiale per ottimizzare i processi aziendali

Società di **data science** fondata nel 2013 con sede a Modena e ad Haifa, e oltre 65 professionisti tra matematici, informatici, filosofi e designer, **Ammagamma** contribuisce allo sviluppo di una società consapevole delle potenzialità, delle implicazioni e degli impatti della tecnologia, in un dialogo costante con scuole, imprese e istituzioni. Sviluppa soluzioni di IA per garantire una risposta tempestiva ed efficace alle aziende dei settori **multiutility**, manifatturiero, GDO, Banche, Telco, Automotive, Food: tra queste soluzioni rientrano **ANAGRAM**, schedatore che ottimizza la pianificazione dei processi produttivi e organizzativi e **AWARE warehouse forecasting e replenishment** per la gestione predittiva del magazzino. Ammagamma offre inoltre dei servizi di IA attraverso lo sviluppo, l'implementazione e la gestione delle soluzioni di

advanced analytics. L'azienda ospita anche un centro di ricerca sull'IA per lo sviluppo di nuove metodologie di innovazione e nel 2020 ha dato vita a **LUCY**, la prima scuola sperimentale di IA in Italia. [www.ammagamma.com](http://www.ammagamma.com)

