



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

CORSO DI LAUREA IN
AMMINISTRAZIONE, PROFESSIONE E PERSONE – PERSONE

TESI DI LAUREA

**INNOVAZIONE O TRADIZIONE?
UN CONFRONTO TRA IL CHIEF HAPPINESS OFFICER
AMERICANO E L'HR MANAGER ITALIANO**

Relatore:

Chiar.mo/a Prof./ssa CHIARA MORELLI

A handwritten signature in grey ink, appearing to read 'Chiara Morelli', is positioned to the right of the name.

Correlatore:

Chiar.mo/a Prof./ssa BARBARA MAGGI

A handwritten signature in grey ink, appearing to read 'Barbara Maggi', is positioned to the right of the name.

Candidato:

FRANCESCO GIOVANNI PAGLINO

Matricola n° 20029268

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Indice

Introduzione	p.1
Capitolo 1 - HR in Italia: storia e cambiamenti	p.4
1.1 Il ruolo: nascita e sviluppo	p.6
1.2 Il “peso” dei sindacati in Italia	p.8
1.3 Tutto cominciò con l’ufficio del personale	p.12
1.4 Case history: la mia esperienza	p.14
1.5 Gli anni del boom economico	p.15
1.6 Esempi virtuosi	p.17
1.6.1 FIAT: motorizzazione di massa	p.17
1.6.2 ENI: l’energia come infrastruttura della crescita	p.17
1.6.3 ENEL: l’elettrificazione del Paese	p.18
1.6.4 ITALSIDER: siderurgia pubblica e la questione meridionale	p.19
1.6.5 OLIVETTI: innovazione tecnologica e culturale d’impresa	p.20
1.6.6 Altri casi e settori emergenti	p.21
1.7 Direzione del personale: i bisogni generano cambiamenti	p.23
1.8 La crisi economica diventa un’occasione	p.27
1.9 Imparare il mestiere: percorsi formativi	p.29
1.10 Ruoli e compiti dell’HR Manager	p.34
1.11 “Grattacapi” di un HR	p.37
1.12 Dentro o fuori? Gestione delle Risorse Umane in Outsourcing	p.38
1.13 Eccellenza HR nelle aziende italiane: Ferrero, Enel e Barilla	p.43
1.13.1 Ferrero: cultura dell’engagement e crescita centrata sulla persona	p.43
1.13.2 Enel: innovazione formativa e leadership distribuita	p.44
1.13.3 Barilla: una piattaforma HR globale e data-driven	p.45
1.14 Conclusione: la funzione HR come leva strategica per il futuro	p.46
Capitolo 2 - CHO: Born in USA	p.47
2.1 L’esperimento: più luce, più lavoro	p.48
2.2 Analisi di una figura professionale: CHO	p.50
2.3 Storia delle RU americane	p.54
2.4 Il ruolo del sindacato in America	p.58
2.5 Welfare o perks? Sinonimi?	p.60
2.5.1 Canada: un falso mito?	p.62

2.5.2 Francia: sempre in contraddizione	p.65
2.5.3 Germania: sindacato in difficoltà	p.68
2.5.4 Giappone: un altro mondo	p.70
2.5.5 Regno Unito: mercato individuale	p.72
Capitolo 3 - Voci dal Piemonte: le interviste a tre HR Manager	p.76
3.1 Fotografia della situazione economica piemontese	p.76
3.2 MEMC, Comoli Ferrari, Birla: case history	p.82
3.3 Microfoni aperti: le mie interviste esclusive	p.90
3.3.1 Edgardo Pistoia, HR Manager MEMC	p.90
3.3.2 Mara Caniglia, HR Manager Comoli Ferrari	p.96
3.3.3 Annalisa Malcangi, HR Manager Birla Carbon Italy S.r.l.	p.101
Capitolo 4 - Il dibattito: incroci di opinioni, visioni e idee	p.107
4.1 Studi e preparazione accademica	p.107
4.2 Crescita e formazione lavorativa	p.109
4.3 Le mansioni	p.111
4.4 Soft skills	p.114
4.5 Uso della tecnologia	p.116
4.6 Analisi dei bisogni	p.117
4.7 Tools	p.119
4.8 Il sogno nel cassetto	p.121
4.9 Successi personali	p.123
4.10 Consigli pratici per la carriera HR	p.124
4.11 Stato di salute ed evoluzione del ruolo	p.126
4.12 E il CHO?	p.127
Conclusione	p.130
Bibliografia	p.134
Sitografia	p.137
Domande delle interviste	p.140

Introduzione

*“Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all’infinito
davanti a un trapano o a una pressa,
e sapevo che era necessario togliere l’uomo da questa degradante schiavitù.*

Bisognava dare consapevolezza di fini al lavoro [...]

*La fabbrica fu concepita alla misura dell’uomo
perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro
uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza”*

Adriano Olivetti

L’argomento centrale che porta alla conclusione del mio percorso di laurea è l’analisi della figura professionale del Chief Happiness Officer, tipica del mercato del lavoro americano, paragonata a quella tutta europea dello Human Resource Manager. L’idea è stata quella di riflettere sull’utilità del CHO all’interno dei nostri ambienti lavorativi italiani e tenendo conto dello specifico contesto storico e sociale che ci caratterizza.

Ho maturato la scelta di questo argomento legato al mondo HR, al termine di un percorso accademico e personale caratterizzato da tappe eterogenee, talvolta complesse, talvolta più lineari, ma sempre formative. Sono stati tre gli stimoli intellettuali che ho deciso di accogliere e sui quali ho a lungo ragionato. Il primo, e forse il più personale, è legato alle mie esperienze lavorative svolte parallelamente agli studi, spesso nei fine settimana e in contesti organizzativi differenti. Decidere di lavorare come cameriere, venditore o operaio - i settori che ho avuto modo di sperimentare – è stata una scelta fortemente voluta per entrare in contatto con il mondo del lavoro da protagonista vedendo sul campo e in diretta il dispiegarsi di energie, l’evolversi di meccanismi e dinamiche, i lati positivi e quelli negativi del lavorare come dipendente imparando a leggere criticità e potenzialità. Tali esperienze hanno contribuito non solo alla mia crescita personale, ma anche alla progressiva definizione del mio interesse per il mondo delle risorse umane. Il secondo motivo che mi ha spinto ad affrontare questo tema è stato l’esito del mio percorso di studi triennale. All’università sono stato colpito dalle lezioni dei Docenti che ci parlavano di come si potessero gestire le risorse umane all’interno di un’azienda. Con il tempo, ho approfondito l’origine, le funzioni e le finalità di questo ruolo, evidenziandone la presunta utilità nel promuovere benessere organizzativo, engagement e cultura aziendale orientata alla persona. Procedendo con gli studi, ho conosciuto la figura del CHO e ne ho intuito

la potenzialità, senza negare di esserne stato particolarmente affascinato. Il risultato di tutto ciò è stata la scelta del mio percorso magistrale, la terza ragione che mi ha spinto ad affrontare questo tema e che mi ha permesso di conoscere nel dettaglio l'universo sfaccettato delle Risorse Umane, spingendomi addirittura a desiderare che questo potesse rappresentare il mio futuro professionale.

Gli studi e le esperienze mi hanno portato a farmi molte domande che possono essere racchiuse tutte in un unico grande quesito: meglio il CHO o l'HR manager? Questo dubbio costituisce il fulcro del presente lavoro: il CHO rappresenta un'evoluzione autentica e necessaria delle funzioni HR o si configura piuttosto come una figura simbolica, funzionale a strategie di employer branding e comunicazione?

Muovendo da tali interrogativi, ho deciso di rielaborare criticamente la mia tesi triennale, utilizzandola come base teorica per un'analisi più ampia e comparativa che si è tramutata in questo elaborato finale. Il primo capitolo è dedicato all'evoluzione delle risorse umane in Italia: a partire dalle origini del pensiero orientato alla persona, con un'attenzione particolare alla nascita e allo sviluppo del sindacato, fino alla progressiva istituzionalizzazione degli uffici del personale. Viene ricostruita la trasformazione della funzione HR da organo prevalentemente amministrativo, a ruolo strategico all'interno dell'organigramma aziendale, con un focus su alcune aziende italiane virtuose che hanno contribuito a porre la centralità della persona al di sopra della mera logica del fatturato. Il capitolo si conclude con un'analisi dell'attuale figura dell'HR Manager, delle sue competenze, dei percorsi formativi e delle abilità richieste.

Il secondo capitolo introduce e approfondisce in modo sistematico la figura del Chief Happiness Officer, analizzandone genesi, compiti e possibili antecedenti storici. L'indagine si estende al contesto internazionale, con un'attenzione specifica alla struttura delle risorse umane negli Stati Uniti, al ruolo del sindacato americano e alle politiche di welfare aziendale. L'analisi comparativa viene ampliata ai Paesi del G7, al fine di comprendere come differenti sistemi economici e culturali si rapportino al tema del benessere organizzativo e all'eventuale istituzionalizzazione del CHO.

Sarà però il terzo capitolo a rivelare la vera autenticità che spero abbia il mio lavoro. Scegliendo di intervistare tre HR Manager di altrettante aziende del territorio novarese ho voluto raccogliere dati e informazioni, oltre che pensieri, punti di vista ed esperienze di tre figure chiave nell'economia novarese. Il metodo è stato il seguente: ho proposto loro 12 macrodomande che a loro volta si declinavano in altri quesiti più specifici e che andavano ad esplorare molteplici sfaccettature del loro ruolo professionale: HR manager. Le domande andavano

dall'esperienza personale, agli studi compiuti, dalla loro visione del mondo delle Risorse Umane, all'ideale che avrebbero voluto raggiungere senza dimenticare di chiedere cosa pensassero della figura del CHO. I tre manager sono stati intervistati e ho raccolto le loro testimonianze nel terzo capitolo del mio elaborato.

È però il quarto capitolo che contiene la parte centrale del mio lavoro: qui vengono sintetizzati i risultati emersi dall'analisi teorica e dalle evidenze empiriche e si mettono a confronto le voci dei tre intervistati con l'obiettivo di valutare in modo critico se il Chief Happiness Officer rappresenti una figura indispensabile, un'evoluzione naturale della funzione HR o una sovrapposizione di competenze già esistenti.

L'elaborato si propone dunque l'obiettivo di descrivere una figura professionale emergente, ma anche quello decisamente più ambizioso, di interrogarsi sul senso e sulla sostenibilità di nuove specializzazioni nell'ambito delle Risorse Umane, offrendo al lettore una riflessione articolata, comparativa e fondata su testimonianze dirette. In un contesto organizzativo in continua trasformazione, comprendere se il benessere debba essere affidato a una figura dedicata o integrato strutturalmente nella funzione HR significa interrogarsi, in ultima analisi, sul modello di impresa che si intende costruire per il futuro.

La citazione che ho scelto di riportare all'inizio di questa introduzione è sicuramente il pensiero di un grande uomo, di una figura d'altri tempi che da Ivrea, in Piemonte, è stato guardato in tutta Italia e in tutta Europa come un rivoluzionario, sicuramente controcorrente. La sua idea di fabbrica come comunità, come luogo di benessere, di aiuto reciproco, è estremamente attuale. Oggi, come allora, ragioniamo sul senso del lavoro, su come far star meglio i dipendenti di un'impresa, sulle strategie per coinvolgerli. Ed ecco, allora che se è vero che chi si occupa di Risorse Umane deve necessariamente mettere al centro l'uomo, è altrettanto vero che le parole di Adriano Olivetti risuonano più che mai. Non è mai troppo tardi per migliorare, crescere, evolvere anche se il contesto punta al risultato. E dal mio punto di vista non c'è risultato economico che non sia anche l'effetto di un risultato umano.

Tutto ciò che abbiamo appena citato si affianca a una serie di luoghi comuni che sono legati al mondo delle risorse umane. La mentalità della maggioranza dei lavoratori è ancora legata a un immaginario superato in cui, ad esempio, la figura dell'HR è vista come inutile. Fino a un ventennio fa erano il padrone o, al massimo, il direttore ad assumere, concedere o licenziare un dipendente. L'avvento di questa figura ha creato anche la difficoltà nella sua collocazione all'interno di un organigramma; molti non sanno esattamente riconoscere la posizione all'interno di una scala gerarchica. Si pensa anche che un professionista del settore possa trovare un impiego esclusivamente nelle multinazionali o nelle grandissime aziende. Anche il tipo di lavoro non aiuta, licenziare o negare delle richieste può risultare impopolare e generare l'idea di essere di fronte a persone ciniche. Emerge anche l'idea che questa figura sia legata ad una moda e non a una necessità reale e che dietro a questa professionalità non ci siano altrettante preparazioni, analisi, studi e ricerche. Quest'ultimo aspetto potrebbe essere sfortunatamente alimentato da un fondo di verità poiché proprio in questi ultimi anni vi è un enorme focus sulla professione e sui benefici che porta.

Figura 2: Luoghi comuni degli HR manager – nuvola di parole



Fonte: Elaborazione propria

1.1 Il ruolo: nascita e sviluppo

Le radici di questo ruolo affondano in senso lato, nella storia più antica dell'umanità. Fin dalle prime civiltà, infatti, è esistita la necessità di organizzare, coordinare e valorizzare il lavoro delle persone: massimizzare il potenziale umano e gestire le relazioni tra individui e collettività sono sfide che accompagnano l'uomo da sempre. Tuttavia, è a partire dal XVIII secolo, con l'avvento della Rivoluzione Industriale¹, che queste idee iniziano a trasformarsi in vere e proprie teorie sistematizzate, gettando le basi di ciò che oggi chiamiamo Risorse Umane (HR). Il moderno concetto di Risorse Umane trova le sue prime formulazioni nei lavori di due pionieri britannici: Robert Owen² e Charles Babbage³. (Galarza, 2022).

Durante la prima rivoluzione industriale, entrambi sostennero l'importanza del benessere dei lavoratori come leva per migliorare la produttività. Non si trattava più solo di "forza lavoro", ma di persone da gestire, motivare e valorizzare.

Nel corso del XIX secolo, queste intuizioni si tradussero nei primi approcci strutturati alla gestione del personale: nacquero concetti come welfare industriale⁴, gestione scientifica e organizzazione del lavoro. Studiosi come Frederick Taylor⁵, con il suo Taylorismo⁶ (Bonazzi, 2008), cercarono di ottimizzare le performance dei lavoratori attraverso un'analisi scientifica delle attività produttive (Zuffo, 2013; Fontana, 1993)

I principi fondamentali del Taylorismo sono:

1. Analisi scientifica del lavoro: ogni attività viene suddivisa in operazioni elementari, cronometrate e standardizzate. L'obiettivo è individuare il metodo "unico migliore" per eseguire ogni compito nel miglior modo possibile e con il minor tempo possibile.

¹ Trasformazione economica e sociale tra XVIII e XIX secolo, segnata dal passaggio alla produzione meccanizzata e all'organizzazione industriale del lavoro.

² (1771-1858) Imprenditore e riformatore sociale gallese, sostenitore del socialismo utopistico e promotore di condizioni di lavoro più eque nelle fabbriche.

³ (1791-1871) Matematico e inventore britannico, ideatore delle prime macchine analitiche considerate precursori del moderno computer.

⁴ Insieme di interventi e servizi sociali offerti dalle imprese ai lavoratori (alloggi, scuole, assistenza), sviluppatosi nel XIX secolo per migliorare condizioni di vita e produttività.

⁵ (1856-1915) È considerato il padre dell'organizzazione scientifica del lavoro. Ingegnere statunitense, Taylor elaborò all'inizio del XX secolo una serie di principi volti a massimizzare l'efficienza produttiva nelle fabbriche, riducendo al minimo sprechi e inefficienze. La sua opera più nota, "The Principles of Scientific Management" (1911), ebbe un enorme impatto sullo sviluppo dell'industria moderna e sull'evoluzione delle pratiche manageriali.

⁶ È un sistema di organizzazione del lavoro fondato sull'analisi scientifica dei compiti e sull'ottimizzazione dei processi produttivi. Secondo Taylor, l'aumento della produttività non poteva più essere lasciato all'iniziativa o all'esperienza degli operai, ma doveva essere frutto di uno studio sistematico e razionale delle mansioni.

2. Separazione tra progettazione ed esecuzione: il compito di pensare, pianificare e organizzare il lavoro spetta ai dirigenti e ai tecnici; agli operai è richiesto solo di eseguire secondo istruzioni precise, senza deviazioni.
3. Selezione scientifica e formazione degli operai: i lavoratori vengono scelti in base alle loro attitudini e formati per svolgere compiti specifici in modo efficiente.
4. Sistema di incentivi: la retribuzione è legata alla produttività, attraverso premi o pagamenti a cottimo, in modo da motivare gli operai a mantenere ritmi elevati.
5. Controllo rigoroso del lavoro: ogni fase è monitorata da supervisori, che verificano la conformità agli standard e correggono eventuali inefficienze.

Il Taylorismo portò a un sensibile aumento della produttività industriale, soprattutto nei settori meccanici e manifatturieri. Il metodo fu adottato in modo massiccio da Henry Ford⁷ nella produzione automobilistica, dove contribuì alla nascita della catena di montaggio, rivoluzionando la velocità e i volumi di produzione.

Tuttavia, il sistema fu anche oggetto di numerose critiche. La sua eccessiva meccanizzazione del lavoro riduceva l'operaio a una funzione ripetitiva e passiva, privandolo di autonomia e creatività. Questo approccio, incentrato sull'efficienza e sulla produttività, trascurava completamente la dimensione umana e psicologica del lavoro, causando spesso alienazione e insoddisfazione nei lavoratori.

Nonostante le critiche, il Taylorismo ha avuto un impatto duraturo sull'organizzazione aziendale. I suoi principi hanno ispirato lo sviluppo della moderna ingegneria industriale, del controllo di gestione e della formazione professionale. Ancora oggi, molti aspetti della sua dottrina - come la razionalizzazione dei processi, la definizione degli standard, la raccolta e l'uso dei dati per migliorare la resa - sono alla base dei sistemi produttivi contemporanei.

In sintesi, il Taylorismo rappresenta un passaggio chiave nella storia dell'organizzazione del lavoro: un modello potente ed efficace, ma anche controverso, che ha aperto il dibattito su come conciliare efficienza e benessere umano nel contesto industriale.

Se fino ad ora si pensava solo ed unicamente al "benessere del macchinario" (e della redditività della fabbrica), esattamente quando è cambiato il focus? In quale momento l'attenzione si è spostata dai mezzi di produzione a chi ci lavorava dietro?

Possiamo collocare questo momento alla nascita della "Psicologia industriale" (Borromeo e Gazzetti, 2015). Nel 1913, Hugo Münsterberg ha pubblicato un testo insolito, almeno per

⁷ (1863-1947) Industriale statunitense, fondatore della Ford Motor Company e pioniere della catena di montaggio nella produzione automobilistica.

l'epoca, dal titolo "The psychology and industrial efficiency". Questo studioso fu il primo ad applicare metodi psicologici tradizionali ai problemi concreti delle fabbriche. Nonostante fossimo in pieno "Taylorismo" tale teoria ha smosso le fondamenta di una cultura industriale radicata, tanto da convincere alcuni studiosi a concentrare le proprie riflessioni anche sul lavoratore e sulla sua complessità. Un esempio calzante è quello di Elton Mayo. Fu lui a condurre diversi esperimenti negli stabilimenti della Western Electric, nei pressi di Chicago, tra il 1920 e 1930. I suoi studi si sono concentrati sullo studio della fatica nel lavoratore. In particolare, condusse degli esperimenti sulle conseguenze dell'illuminazione sul lavoro di alcune operaie. Capì che facilitando il lavoro di queste donne, produttività e motivazione aumentavano. Mayo ha osservato che con l'illuminazione e quindi il miglioramento dell'ambiente lavorativo, le operaie, addette allo svolgimento di un lavoro manuale, meccanico e ripetitivo, grazie alla diminuzione della stanchezza, avevano migliorato le loro competenze sociali. Potrebbe sembrare banale ma le osservazioni di Mayo portavano ad un'unica conclusione: un aumento concomitante dell'efficienza e dell'efficacia. È una svolta nel mondo del lavoro assolutamente attuale: si passa dalla leadership orientata al compito a quella focalizzata sulle persone.

1.2 Il "peso" dei sindacati in Italia

Il termine *sindacato* deriva dal greco *syn* (insieme) e *diké* (giustizia) e può quindi, essere tradotto come "insieme per la giustizia". Il sindacato rappresenta un'organizzazione privata ispirata ai principi della giustizia sociale, finalizzata alla rappresentanza e alla tutela dell'Unità d'Italia⁸.

Le prime forme di associazionismo tra lavoratori furono le Società di Mutuo Soccorso (Giorlando, 2005), in cui prevaleva il principio della solidarietà tra i soci. Queste associazioni, tuttavia, non erano composte esclusivamente da lavoratori e avevano come finalità principale quella di fornire assistenza economica nei periodi di disoccupazione, malattia, infortunio o vecchiaia. I soci versavano una quota comune destinata a finanziare i sussidi. Nell'Ottocento, in assenza di strumenti statali di protezione sociale - come il Servizio Sanitario Nazionale, le pensioni o l'indennità di malattia - tali società costituivano una forma di previdenza autonoma.

⁸ 17 marzo 1861

Inoltre, esse promuovevano iniziative di istruzione e alfabetizzazione, poiché la scuola non era ancora obbligatoria⁹ e gran parte della popolazione era analfabeta.

Parallelamente, si svilupparono le Società Cooperative, enti economici nati con l'obiettivo di consentire alle classi popolari l'accesso ai beni di prima necessità. Le Cooperative, spesso promosse da esponenti liberali, borghesi illuminati e mazziniani, riscosero grande consenso e contribuirono significativamente al processo di emancipazione dei lavoratori.

Negli ultimi decenni del XIX secolo, con l'espansione del proletariato industriale e la diffusione delle idee socialiste, nacquero le Leghe di Resistenza, organizzazioni di soli lavoratori che avevano un chiaro programma politico e rivendicativo in opposizione agli interessi dei datori di lavoro. L'elemento innovativo introdotto da tali Leghe fu l'uso dello sciopero come strumento di lotta per ottenere miglioramenti salariali e diritti fondamentali, denunciando lo sfruttamento nelle fabbriche. Le condizioni di lavoro erano, infatti, estremamente dure: salari bassi, orari estenuanti, incidenti frequenti e alta disoccupazione.

Sull'onda delle agitazioni operaie nacquero numerose Leghe di Mestiere (Curzel, 2017), tra cui quelle dei muratori e dei metallurgici, sorte a Milano alla fine dell'Ottocento. Contestualmente si svilupparono le Camere del Lavoro (De Maria, 2013), strutture territoriali con funzioni di mediazione tra lavoratori e datori di lavoro e di gestione del collocamento. Le prime furono fondate nel 1891 a Milano, Torino e Piacenza, ispirandosi all'esperienza francese delle *Bourses du Travail*¹⁰. Le loro attività iniziali comprendevano il collocamento, l'assistenza e l'istruzione, mirando al miglioramento delle condizioni dei lavoratori non tramite lo sciopero, ma attraverso l'arbitrato e la mediazione. Progressivamente, tuttavia, le Camere del Lavoro assunsero un ruolo più diretto nella tutela degli interessi collettivi e nel coordinamento delle lotte sindacali.

In parallelo si svilupparono le Federazioni di Mestiere, che raggruppavano i lavoratori per settore: tipografi, ferrovieri, operai edili, panettieri, postali e così via. Nel 1901 nacquero due Federazioni fondamentali: la Fiom (Federazione Italiana Operai Metallurgici) e la Federterra (Federazione dei lavoratori agricoli). Il 1° ottobre 1906, su iniziativa della Fiom, venne fondata a Milano la Confederazione Generale del Lavoro (CGdL)¹¹, che unificava le strutture territoriali

⁹ Legge Coppino: approvata nel 1877, rese l'istruzione elementare gratuita, obbligatoria e laica, sostituendo l'insegnamento religioso con quello dell'educazione civica e rafforzando il ruolo dello Stato nella scuola post-unitaria

¹⁰ Sorte in Francia tra fine Ottocento e inizi Novecento, erano istituzioni locali destinate a offrire ai lavoratori servizi di collocamento, formazione professionale e spazi di organizzazione sindacale, svolgendo un ruolo centrale nello sviluppo del movimento operaio francese

¹¹ Una delle principali organizzazioni sindacali della Repubblica di San Marino. Rappresenta e tutela i diritti delle lavoratrici e dei lavoratori nei diversi settori produttivi, promuovendo la contrattazione collettiva, la giustizia sociale e la partecipazione democratica alla vita economica e istituzionale del Paese

(Camere del lavoro) e le federazioni di categoria. Tuttavia, la linea riformista della CGdL, basata sulla contrattazione collettiva e su un uso moderato dello sciopero, provocò tensioni interne e la successiva scissione della corrente rivoluzionaria, che diede vita all'Unione Sindacale Italiana (USI).

Tra i risultati più rilevanti ottenuti in quel periodo dal movimento dei lavoratori si annoverano la conquista delle otto ore lavorative e il divieto di lavoro notturno per donne e minori.

Durante la Prima Guerra Mondiale, le condizioni di vita peggiorarono drasticamente: gli uomini erano al fronte, le donne costrette a lavorare dentro e fuori casa, e i beni di prima necessità scarseggiavano. Nel Dopoguerra, l'aumento dei prezzi generò forti tensioni sociali e diffuse agitazioni - il cosiddetto Biennio Rosso (1919-1920) (Forti, 2014) - caratterizzato da scioperi, occupazioni di terre e di fabbriche. Le Leghe "rosse" d'ispirazione socialista e le Leghe "bianche" di matrice cattolica guidarono le lotte nelle campagne, mentre nelle industrie settentrionali si formarono i primi Consigli di Fabbrica, ispirati ai soviet russi¹². La CGdL mantenne una posizione moderata, favorendo la fine delle occupazioni in cambio di aumenti salariali. Nel 1919 la Fiom firmò il primo contratto collettivo nazionale di lavoro.

L'ascesa del Fascismo segnò una dura repressione del movimento operaio. Le squadracce fasciste, con il sostegno dei grandi proprietari e della borghesia, colpirono duramente Camere del Lavoro, Case del Popolo, Cooperative e Leghe. Nel 1925 le organizzazioni sindacali libere furono sciolte e sostituite dal Sindacato di Stato, unico interlocutore autorizzato alla contrattazione. Nel 1927 la CGdL si auto-sciolse e le Corporazioni fasciste assunsero il controllo delle relazioni industriali, rappresentando formalmente sia datori di lavoro sia lavoratori.

Durante la Seconda Guerra Mondiale, la diminuzione delle risorse disponibili e il peggioramento delle condizioni di vita colpirono ulteriormente i lavoratori. Gli scioperi del marzo 1943, partiti dalla Fiat di Torino, segnarono la ripresa della conflittualità operaia e si estesero a tutto il Nord Italia. Nel 1944, con il Patto di Roma¹³, fu fondata la CGIL unitaria,

¹² Nacquero come consigli di operai, soldati e contadini durante la Rivoluzione del 1905 e divennero poi organi politici fondamentali nel 1917, assumendo un ruolo centrale nella rivoluzione bolscevica e nella formazione dello Stato sovietico

¹³ Fu l'accordo con cui CGIL, CISL e UIL sancirono l'unità sindacale durante la Resistenza, definendo principi comuni di democrazia e tutela dei lavoratori alla base della futura ricostruzione italiana (giugno 1944)

sottoscritta da Giuseppe Di Vittorio¹⁴ (comunista), Achille Grandi¹⁵ (democristiano) ed Emilio Canevari¹⁶ (socialista). Essa prevedeva una sola confederazione, articolata in federazioni di categoria e Camere del lavoro territoriali.

Con la nascita della Repubblica italiana e l'entrata in vigore della Costituzione (1948), il lavoro divenne il fondamento dello Stato (art. 1). La Carta costituzionale riconobbe il diritto al lavoro, la parità salariale tra uomini e donne, la tutela della maternità e la libertà sindacale e di sciopero (artt. 2, 3, 36, 37, 39 e 40) (De Simone, 2019).

Tuttavia, la coesione dell'unità sindacale si incrinò con la divisione del mondo in due blocchi contrapposti. Nel 1948, a seguito dell'attentato a Palmiro Togliatti¹⁷, le tensioni esplosero e la componente democristiana fondò la Libera CGIL, che nel 1950 divenne la CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori), guidata da Giulio Pastore¹⁸. Nello stesso anno, una parte dei socialisti diede vita alla UIL (Unione Italiana del Lavoro), mentre in continuità con la tradizione corporativa nacque la CISNAL (poi UILM).

Il movimento sindacale, nel Dopoguerra, ottenne importanti conquiste sociali e legislative: il congedo di maternità retribuito, la tutela contro il licenziamento senza giusta causa, il diritto alle ferie e al riposo, le pensioni e la libertà di sciopero. Il periodo di massima mobilitazione fu il biennio 1968-1969, caratterizzato da scioperi, manifestazioni e occupazioni delle fabbriche, in stretta connessione con le proteste studentesche. Questi eventi portarono a un miglioramento sostanziale delle condizioni dei lavoratori e culminarono nell'approvazione dello Statuto dei Lavoratori (legge n. 300 del 20 maggio 1970)¹⁹. Tale normativa sancì la libertà di opinione nei luoghi di lavoro, i diritti sindacali, la tutela della salute, il diritto allo studio, il reintegro in caso

¹⁴ (1892–1957) Fu un sindacalista e dirigente politico italiano, tra i principali esponenti del movimento operaio del Novecento; fondatore e poi segretario generale della CGIL, promosse un sindacalismo unitario e democratico, diventando una delle figure simbolo della difesa dei diritti dei lavoratori

¹⁵ (1883-1953) Fu un sindacalista e politico italiano, tra i fondatori della Confederazione Italiana dei Lavoratori (CIL) e attivo nel movimento cattolico-lavorista, promotore del dialogo tra Chiesa e movimento operaio

¹⁶ (1880-1964) Fu un geometra, politico e sindacalista socialista italiano. Deputato al Parlamento dal 1919, si oppose con forza al fascismo, subì aggressioni squadristiche e venne confinato. Durante la Seconda Guerra Mondiale partecipò all'attività antifascista clandestina e fu tra i firmatari del Patto di Roma (1944) per la ricostituzione della CGIL unitaria

¹⁷ **(1893-1964)** Fu un politico e dirigente comunista italiano, tra i fondatori del Partito Comunista d'Italia nel 1921, esponente di spicco del movimento antifascista e poi Ministro di Grazia e Giustizia nel dopoguerra, influente nella ricostruzione politica e istituzionale dell'Italia repubblicana

¹⁸ **(1905-1997)** Fu un sindacalista e politico italiano, segretario generale della CISNAL e poi della CISL, attivo nella promozione dei diritti dei lavoratori e nel dialogo tra sindacati e istituzioni durante il periodo della ricostruzione postbellica

¹⁹ Norma fondamentale del diritto del lavoro italiano che tutela la libertà e la dignità dei lavoratori nei luoghi di lavoro, garantisce la libertà sindacale e regola l'attività sindacale (libertà di opinione, divieto di controllo audiovisivo, diritto ad assemblee e referendum, rappresentanze sindacali) nonché norme sul collocamento

di licenziamento illegittimo e la repressione delle condotte antisindacali da parte dei datori di lavoro.

1.3 Tutto cominciò con l'ufficio del personale

Con l'inizio del XX secolo, il crescente peso dei sindacati e la nascita dei primi uffici del personale (Rosa, 2002) contribuirono alla formalizzazione della funzione HR. È in questo periodo che la gestione delle relazioni industriali, dei salari, delle condizioni di sicurezza e del benessere psicofisico dei lavoratori comincia a strutturarsi. Secondo Fast Company²⁰, la National Cash Register Company²¹ può essere considerata una delle prime aziende con un dipartimento HR moderno, anche se allora si chiamava ancora semplicemente "Personale".

John H. Patterson²² (Hawes, 2021), fondatore della National Cash Register Company (NCR), fu un pioniere sia nella gestione delle vendite sia nella gestione del personale. Il suo approccio innovativo rivoluzionò il modo in cui le aziende si relazionavano con i dipendenti e i clienti, introducendo pratiche che avrebbero influenzato profondamente il mondo del lavoro moderno. Nel 1900, Patterson istituì presso la NCR il primo dipartimento di gestione del personale, in risposta a diversi scioperi e serrate dei dipendenti. Questo nuovo dipartimento aveva il compito di gestire rimostranze, licenziamenti, sicurezza sul lavoro e fornire ai supervisori informazioni aggiornate su leggi e pratiche lavorative. L'obiettivo era creare un ambiente più stabile e produttivo, in cui i lavoratori si sentissero valorizzati e ascoltati. L'esempio della NCR fu seguito da altre grandi aziende: nel 1913, la Ford Motor Company²³ affrontava un tasso di turnover del personale pari al 380%. Solo un anno dopo, l'azienda raddoppiò il salario giornaliero dei suoi operai da \$2,50 a \$5, incentivando la fidelizzazione e dimostrando l'importanza strategica di una gestione del personale efficace. Un miglioramento della soddisfazione dei dipendenti, infatti, si traduce spesso in maggiori risultati e coesione interna, a vantaggio dell'intera organizzazione.

²⁰ Rivista statunitense di economia, tecnologia e innovazione fondata nel 1995 e pubblicata da Mansueto Ventures, nota per i suoi approfondimenti sui trend del lavoro, della leadership e dell'innovazione aziendale.

²¹ Fondata nel 1884 a Dayton, Ohio, da John Henry Patterson, è un'azienda statunitense specializzata nella produzione di registratori di cassa e, successivamente, di sistemi informatici e soluzioni per il commercio, le banche e i servizi finanziari.

²² (1844–1922) Imprenditore statunitense, fondatore della *National Cash Register Company* (NCR) nel 1884 a Dayton, Ohio. Considerato un pioniere dell'organizzazione aziendale moderna, introdusse innovazioni nel campo della gestione del personale, della formazione dei venditori e del welfare aziendale, ponendo le basi del moderno management industriale.

²³ Fondata da Henry Ford nel 1903 negli Stati Uniti, è una delle principali case automobilistiche mondiali, nota per aver rivoluzionato la produzione industriale con la catena di montaggio e reso l'auto accessibile a un vasto pubblico

Parallelamente, Patterson sviluppò anche un metodo scientifico di gestione delle vendite, strutturando l'intero processo con grande precisione. Ai venditori venivano assegnate aree geografiche, forniti copioni da memorizzare, e coinvolti in convegni motivazionali e concorsi a tema, con l'obiettivo di rafforzare la competitività e migliorare le performance. Il cuore di questo sistema era l'NCR Primer, un manuale dettagliato creato dal cognato di Patterson, Joseph H. Crane, che guidava i venditori attraverso le quattro fasi della vendita: approccio, proposta, dimostrazione e chiusura.

Il Primer non si limitava a fornire indicazioni su cosa dire, ma suggeriva anche come comportarsi fisicamente durante una trattativa, insegnando a comunicare sicurezza, sincerità ed empatia. L'obiettivo era conquistare la fiducia del cliente, evitare qualsiasi sensazione di pressione e guidarlo con naturalezza verso la decisione d'acquisto. I venditori erano istruiti ad agire più come consulenti che, come semplici promotori, pronti anche a rinunciare a una vendita se il prodotto non si adattava realmente alle esigenze del cliente.

Nel tempo, il Primer fu costantemente aggiornato e integrato con altri strumenti, come un Libro di Argomenti per gestire le obiezioni e un Manuale di Vendite più ampio, che raggiunse il suo apice nel 1904 con quasi 200 pagine. Questa continua evoluzione rispecchiava la visione di Patterson: un impegno costante per il miglioramento continuo, fondato su un approccio scientifico ed efficiente. Come affermò E. St. Elmo Lewis, futuro responsabile della pubblicità presso la Burroughs, il Primer era “uno dei frutti dell'atteggiamento scientifico verso il problema di ottenere la massima efficienza nella vendita dei beni”.

Attraverso l'integrazione tra gestione del personale e gestione delle vendite, Patterson pose le basi per una visione moderna dell'impresa, in cui il successo commerciale nasce dall'equilibrio tra organizzazione interna, formazione professionale e valorizzazione delle persone.

Il libro “Furore” di John Steinbeck²⁴ è uscito in America nell'aprile del 1939 è ambientato durante la grande depressione americana e racconta dell'esodo dalla costa atlantica alla costa pacifica di chi non aveva più nulla di cui vivere. Il capitolo 7 narra una giornata tipica di un rivenditore di auto, preso dalla frenesia del momento favorevole solo per lui. In quel periodo storico tutti cercavano un mezzo a motore per poter attraversare gli Stati Uniti e dunque la domanda era talmente alta che rischiava di non essere soddisfatta dall'offerta. La scena è agghiacciante: auto distrutte rivendute al triplo del valore, sciacallaggio verso i pochi fortunati che possedevano ancora pochi spiccioli, denigrati i più poveri, accordi studiati apposta per

²⁴ (1939) Romanzo statunitense che racconta le difficoltà e le ingiustizie subite dalle famiglie di contadini migranti durante la Grande Depressione, evidenziando temi di povertà, sfruttamento e solidarietà umana

raggirare anche i clienti più indecisi, nessuna assicurazione o garanzia, minacce attraverso compagnie assicurative e polizia per garantirsi il pagamento della rata, rattoppi grossolani per porre rimedio a problemi disastrosi solo per guadagnarci. Emerge la capacità dei venditori di “scansionare ai raggi X” il cliente e individuare i punti deboli ai quali applicando la giusta pressione si riusciva a manipolare anche il cliente più ostile. Nel capitolo emerge anche la convinzione del titolare che le sue tecniche di vendita siano realmente efficaci e tutto ciò è confermato dai risultati inopinabili ma permessi solo dal critico contesto storico.

Ciò che Patterson aveva ideato soltanto vent’anni prima, ovvero una modalità di gestione del personale e di conseguenza dei clienti, non solo era stato applicato, ma addirittura strumentalizzato nella realtà della società americana. Nonostante sia passato quasi un secolo, tecniche di vendita e modalità di pressione sui clienti restano, in qualche modo le stesse: chi deve vendere, deve vendere e chi deve acquistare non conosce mai del tutto ciò che acquista; l’asimmetria informativa, nonostante tutte le precauzioni e le tutele nei confronti dei consumatori, è una costante del mondo del commercio e più in generale dell’economia.

1.4 Case history: la mia esperienza

Quando ho letto le pagine di Steinbeck²⁵ mi è sembrato subito di poter collegare in qualche modo le atmosfere raccontate dal grande autore americano ai miei vissuti. Sono sempre stato uno studente lavoratore e anche io sono stato impiegato nel settore automobilistico.

Ricordo un episodio particolarmente significativo della mia esperienza in concessionaria, uno di quei momenti in cui il confine tra realtà e immaginazione si fa sottile e la vendita diventa quasi una forma di recitazione. Era un sabato mattina di fine mese, il periodo in cui ogni trattativa poteva fare la differenza sul risultato complessivo. Con il mio responsabile avevamo stabilito, la sera prima, una strategia precisa: puntare sulla pronta consegna di alcuni modelli in stock, incentivando la chiusura immediata con piccole concessioni sul prezzo e con la promessa di tempi rapidi di immatricolazione.

Sapevamo che quel giorno sarebbe entrata una coppia che avevamo già visto due settimane prima: lui attento ai dettagli tecnici, lei concentrata più sull’estetica e sulla praticità. Li avevamo “studiati”, per capire su quale leva fare forza. Io avevo notato, al nostro primo incontro, che lui

²⁵ (1902-1968) Fu uno scrittore statunitense, vincitore del Premio Nobel per la Letteratura nel 1962, noto per le opere che affrontano temi sociali e umani, tra cui *Furore* e *Uomini e topi*, con particolare attenzione alle ingiustizie e alle difficoltà delle classi lavoratrici

tendeva a voler “vincere” la trattativa, sentirsi capace di strappare l’offerta migliore. Così, d’accordo con il capo, decidemmo di impostare la scena in modo che sembrasse lui ad avere il controllo, pur sapendo che avremmo guidato noi la trattativa. Fino a questo momento non avrei mai immaginato quanto la psicologia potesse giocare un ruolo fondamentale nelle dinamiche di vendita.

Quando entrarono, assunsi un tono rilassato, quasi confidenziale, come se la decisione fosse già nell’aria e restasse solo da formalizzarla. Mostrai sicurezza, ma non aggressività: ogni parola era calibrata. Feci leva sull’urgenza - “Questo è l’ultimo esemplare disponibile con questi optional” - e sull’orgoglio - “E’ evidente che lei abbia occhio per i dettagli, non tutti notano certe differenze”. Ogni gesto, ogni pausa, era una parte del copione che avevamo preparato.

Il mio capo, a distanza, seguiva la scena e intervenne al momento giusto, simulando una finta esitazione prima di concedere un piccolo sconto. Quell’intervento fu decisivo: diede al cliente la sensazione di aver “strappato” un vantaggio reale, rafforzando la sua percezione di successo. Quando uscì dalla concessionaria, contratto firmato e sorriso compiaciuto, capii quanto fosse sottile l’equilibrio tra autenticità e rappresentazione nel mestiere del venditore. Avevo dovuto interpretare un ruolo, quasi un personaggio, modulando toni e atteggiamenti per rispecchiare ciò che il cliente voleva vedere. La vendita non era stata solo una questione di prezzo o di prodotto, ma di lettura psicologica e coerenza scenica.

In quell’episodio compresi che vendere non significava semplicemente convincere, ma creare una narrazione credibile, in cui il cliente potesse riconoscersi e sentirsi protagonista della propria scelta.

1.5 Gli anni del boom economico

In Italia, la storia delle Risorse Umane prende forma compiutamente negli anni Cinquanta, nel pieno della ricostruzione post-bellica. In quel contesto, la funzione era essenzialmente amministrativa e di controllo organizzativo; questo settore si occupava della gestione delle presenze, dell’elaborazione dei cedolini, del monitoraggio dei carichi di lavoro in relazione al ciclo produttivo e delle esigenze di organico.

Era una funzione ancora priva di un’identità definita, spesso incardinata nei reparti di contabilità o produzione. Le attività di selezione, sviluppo e compensation²⁶ erano ancora appannaggio

²⁶ rappresenta l’insieme delle componenti economiche e non economiche riconosciute a un dipendente in cambio della prestazione lavorativa, comprendendo retribuzione fissa, incentivi variabili e benefit. Essa costituisce uno

esclusivo dell'imprenditore o della proprietà. I professionisti dell'epoca erano prevalentemente uomini, esperti in numeri, metodi e tempi, muniti di compasso, calcolatrice e righello: figure tecniche più che gestionali.

Durante gli anni Cinquanta, Sessanta e Settanta, in pieno boom economico (Gabrielli, 2011), la funzione comincia a evolversi. Soprattutto la seconda metà dei Sessanta rappresentano per l'Italia un periodo di trasformazione strutturale senza precedenti, noto nella letteratura economica come miracolo economico²⁷. La crescita del prodotto interno lordo, che si attestò mediamente intorno al 5-6% annuo, si accompagnò a un rapido processo di industrializzazione, urbanizzazione e diffusione dei consumi di massa. Tale fase di espansione non fu casuale, ma il risultato di una serie di condizioni congiunturali favorevoli: l'aumento della domanda interna, la stabilità politica relativa, l'integrazione nei mercati europei dopo la fondazione della CEE²⁸ (1957), e la nascita di un capitalismo misto, in cui la grande impresa privata e quella pubblica cooperavano nel sostenere la modernizzazione del Paese.

All'interno di questo quadro, alcune aziende assunsero un ruolo centrale nel determinare la direzione e l'intensità del cambiamento economico e sociale. Esse rappresentarono, di fatto, i motori del nuovo modello di sviluppo: l'industria automobilistica, la siderurgia, il settore energetico, la chimica e l'elettronica furono i campi in cui si concentrarono le maggiori innovazioni e gli investimenti pubblici e privati. Sarà interessante, a questo punto passare in rassegna alcune delle più importanti realtà produttive italiane per capire come si siano sviluppate negli anni gloriosi, di crescita economica, del nostro Paese.

strumento strategico della gestione delle risorse umane volto ad attrarre, motivare e trattenere i talenti, garantendo al contempo equità interna e competitività esterna.

²⁷ (1950-1963) Indica il periodo di rapido sviluppo industriale e crescita economica, con aumento della produzione, del reddito e dei consumi, che trasformò l'Italia da economia prevalentemente agricola a moderna economia industriale, segnando il cosiddetto "boom economico" degli anni '60.

²⁸ La Comunità Economica Europea (CEE), istituita dal Trattato di Roma nel 1957, fu un'organizzazione internazionale volta a favorire l'integrazione economica tra gli Stati membri, promuovendo il mercato comune, la libera circolazione di beni, servizi, capitali e persone, e ponendo le basi dell'odierna Unione Europea.

1.6 Esempi virtuosi

1.6.1 FIAT: la motorizzazione di massa

Tra le imprese simbolo del miracolo economico, la Fiat²⁹ occupa una posizione preminente. Già leader del settore automobilistico sin dall'inizio del secolo scorso, la casa torinese consolidò negli anni Sessanta una supremazia economica e culturale che la rese, agli occhi dell'opinione pubblica, il vero motore della trasformazione industriale italiana. L'introduzione dei modelli Fiat 600 (1955)³⁰ e Fiat 500 (1957)³¹ segnò l'avvio della motorizzazione di massa: il possesso dell'automobile divenne accessibile anche alle classi operaie e impiegatizie, trasformando radicalmente i consumi e le abitudini quotidiane.

La produzione passò da circa 425.000 vetture nel 1959 a oltre 1,7 milioni nel 1968, un'espansione resa possibile dall'automazione parziale degli impianti e dalla razionalizzazione delle linee produttive. La Fiat non solo accrebbe la propria capacità industriale, ma contribuì a plasmare l'identità del nuovo proletariato urbano, attirando centinaia di migliaia di lavoratori dal Mezzogiorno verso Torino e il Nord-Ovest industriale. Il suo ruolo, dunque, travalicò la dimensione economica per investire quella sociale, demografica e simbolica del "nuovo italiano" del Dopoguerra.

1.6.2 ENI: l'energia come infrastruttura della crescita

Accanto al settore privato, il comparto pubblico esercitò una funzione determinante nel sostenere il decollo industriale. L'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI), fondato nel 1953 e guidato da Enrico Mattei³² fino al 1962, fu il principale attore del capitalismo di Stato. La sua strategia combinava la ricerca di autonomia energetica - attraverso l'esplorazione di giacimenti e la

²⁹ Fabbrica Italiana Automobili Torino, fondata nel 1899 a Torino, è stata la principale industria automobilistica italiana, simbolo del boom economico del dopoguerra, contribuendo alla modernizzazione industriale e alla diffusione dell'automobile in Italia e nel mondo

³⁰ Introdotta nel 1955, fu un'utilitaria prodotta dalla Fiat che rese l'automobile accessibile alle famiglie italiane del dopoguerra, diventando un simbolo del boom economico e della motorizzazione di massa in Italia

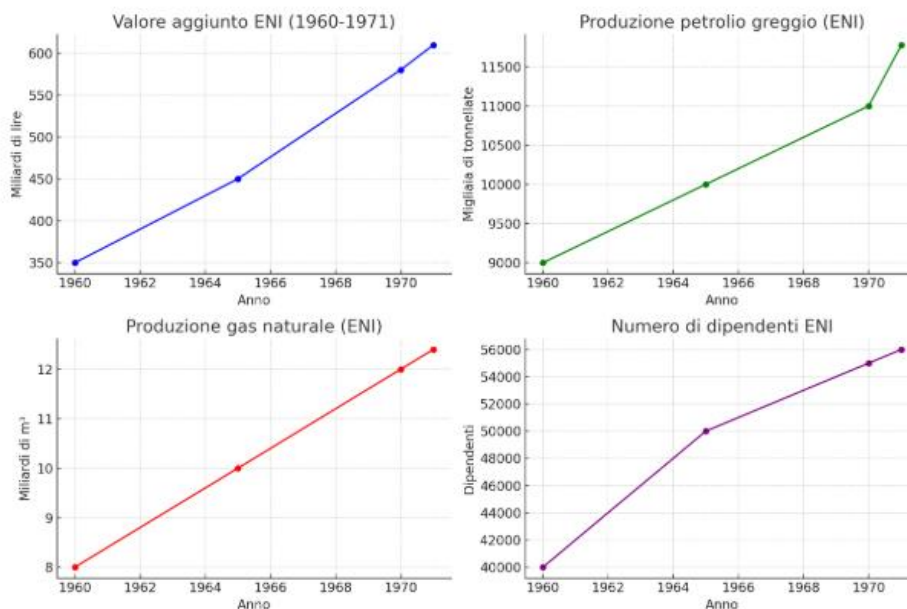
³¹ Introdotta nel 1957, è un'auto compatta italiana progettata per la mobilità di massa, simbolo del boom economico del dopoguerra, caratterizzata da ingegnosa costruttiva, semplicità e accessibilità economica per le famiglie italiane

³² (1906-1962) Fu un imprenditore e politico italiano, presidente dell'ENI (Ente Nazionale Idrocarburi), promotore dell'indipendenza energetica italiana e noto per aver negoziato accordi petroliferi internazionali innovativi, contribuendo alla modernizzazione economica del paese

costruzione di raffinerie - con una visione geopolitica innovativa, basata su rapporti diretti con i Paesi produttori del Terzo Mondo.

Negli anni Sessanta, ENI divenne un punto di riferimento per la crescita industriale italiana: forniva carburanti e gas a prezzo competitivo, investiva in ricerca chimica e petrolchimica, e partecipava a progetti infrastrutturali strategici. La sua presenza contribuì a ridurre il costo dell'energia e a creare un sistema produttivo più autonomo e competitivo. Inoltre, la dimensione sociale dell'impresa - intesa da Mattei come "strumento di progresso nazionale" - introdusse nel dibattito pubblico una concezione etica dell'economia, centrata sullo sviluppo e sull'equità territoriale.

Figura 3: Grafici rappresentanti l'evoluzione della ENI



Fonte: Elaborazione propria

- **Valore aggiunto ENI:** crescita costante da 350 a 609,7 miliardi di lire.
- **Produzione di petrolio greggio:** incremento da 9.000 a 11.776,6 migliaia di tonnellate.
- **Produzione di gas naturale:** aumento da 8 a 12,4 miliardi di m³.
- **Numero di dipendenti:** da 40.000 a 56.000, evidenziando l'espansione dell'occupazione.

1.6.3 ENEL: l'elettrificazione del Paese

La creazione di ENEL (Ente Nazionale per l'Energia Elettrica) nel 1962 rappresentò un passaggio cruciale nella costruzione di un sistema economico moderno e integrato. La

nazionalizzazione delle imprese elettriche private permise di unificare la rete nazionale e di estendere l'elettrificazione a tutte le aree del Paese, incluse quelle rurali e periferiche.

Questa operazione ebbe un impatto non solo economico, ma anche sociologico: l'accesso universale all'energia elettrica contribuì all'inclusione sociale, al miglioramento della qualità della vita e alla diffusione di nuovi modelli di consumo domestico (elettrodomestici, riscaldamento, televisione). Dal punto di vista industriale, l'ENEL rese possibili la crescita della grande impresa manifatturiera e la modernizzazione delle infrastrutture, riducendo le disparità territoriali e facilitando la pianificazione dello sviluppo.

Figura 4: Dati storici

Anno	Consumo elettrico interno lordo (GWh)	Penetrazione dell'energia elettrica (%)
1963	72.643	16,6
1965	83.299	18,8
1966	90.835	20,4
1967	98.739	22,2
1969	112.927	25,3
1970	121.388	26,9
1971	126.521	28,0
1973	146.397	32,1
1974	151.198	33,3

Fonte: Report di Terna

1.6.4 ITALSIDER: siderurgia pubblica e la questione meridionale

Un altro pilastro della modernizzazione italiana fu rappresentato dalla siderurgia, settore strategico per la costruzione di infrastrutture, macchinari e mezzi di trasporto. Nel 1961 nacque la Italsider, frutto della fusione e razionalizzazione di diverse società siderurgiche pubbliche,

tra cui l'Ilva³³. Il nuovo gruppo, controllato dall'IRI³⁴, divenne in pochi anni il principale produttore nazionale di acciaio.

Particolarmente significativo fu l'impianto di Taranto³⁵ (attualità), inaugurato nel 1964, che rappresentò uno dei più grandi complessi industriali d'Europa. Oltre alla dimensione produttiva, l'operazione Italsider ebbe una forte valenza sociologica: portare l'industria pesante nel Mezzogiorno significava tentare di riequilibrare lo sviluppo territoriale, creare occupazione stabile e contrastare l'emigrazione interna. Tuttavia, nonostante le aspettative, il modello di industrializzazione "dall'alto" mostrò limiti strutturali: l'insufficiente integrazione con il tessuto produttivo locale e la dipendenza dal capitale pubblico resero fragile la sostenibilità a lungo termine di questi insediamenti.

1.6.5 OLIVETTI: innovazione tecnologica e cultura d'impresa

La Olivetti rappresentò un unicum nel panorama industriale italiano del Dopoguerra. Nata a Ivrea nel 1908, come azienda di macchine da scrivere, sotto la guida di Adriano Olivetti³⁶ sviluppò una visione dell'impresa come "comunità umana", fondata sull'armonia tra progresso economico, responsabilità sociale e cultura. Negli anni Sessanta l'azienda fu all'avanguardia nella progettazione di calcolatrici elettroniche e dei primi computer italiani, anticipando l'evoluzione tecnologica che avrebbe rivoluzionato l'industria informatica.

Olivetti coniugava innovazione tecnica e ricerca estetica, collaborando con designer come Ettore Sottsass³⁷ e architetti di fama internazionale. Tale sintesi tra tecnologia, design e responsabilità sociale fece della Olivetti un modello di capitalismo illuminato, benché la sua

³³Parallelemente, la Ilva di Taranto rappresentò il volto della grande industria pesante promossa dallo Stato. La costruzione del polo siderurgico negli anni Sessanta rispondeva alla necessità di sostenere la crescente domanda di acciaio per infrastrutture, edilizia e industria meccanica, ma anche all'obiettivo politico di industrializzare il Mezzogiorno. L'impianto divenne rapidamente uno dei più grandi d'Europa, generando occupazione e trasformando il tessuto urbano e sociale del territorio pugliese. Tuttavia, la concentrazione di attività industriali su larga scala sollevò, nel lungo periodo, questioni ambientali e sociali che avrebbero ridimensionato il mito della grande industria come unica via alla modernizzazione

³⁴Istituto per la Ricostruzione Industriale, fondato nel 1933, ente pubblico italiano che sostenne e modernizzò imprese strategiche, partecipando a operazioni di nazionalizzazione e sviluppo industriale

³⁵È uno dei più grandi stabilimenti industriali d'Europa, inaugurato negli anni '60. È noto per la produzione di acciaio su larga scala e ha avuto un ruolo centrale nello sviluppo industriale del Mezzogiorno, pur essendo al centro di dibattiti ambientali e sanitari a causa delle emissioni industriali

³⁶(1901-1960) Imprenditore e innovatore italiano, guidò l'azienda Olivetti dal 1938, promuovendo sviluppo tecnologico, design industriale e iniziative sociali per migliorare le condizioni dei lavoratori e il contesto urbano di Ivrea

³⁷(1917-2007) Designer e architetto italiano, fu tra i protagonisti del design del XX secolo; noto per le sue innovazioni in campo industriale e per la creazione di oggetti e arredamenti dal forte impatto estetico e funzionale, collaborò con Olivetti progettando macchine da scrivere e apparecchi elettronici iconici

esperienza fosse penalizzata dall'eccessiva frammentazione del mercato e da un sistema finanziario poco predisposto a sostenere la ricerca a lungo termine.

1.6.6 Altri casi e settori emergenti

Una nota di merito va assegnata anche alla Ignis, fondata da Giovanni Borghi³⁸, rappresentò un caso emblematico della cosiddetta “rivoluzione del freddo”. Da piccola azienda artigianale, si trasformò in una delle principali produttrici europee di frigoriferi e cucine, contribuendo a rendere gli elettrodomestici accessibili a gran parte delle famiglie italiane. La crescita di Ignis, che negli anni Sessanta controllava una quota rilevante del mercato nazionale, fu alimentata dall'aumento dei redditi e dalla diffusione di nuovi modelli abitativi, incarnando l'ascesa della società dei consumi in Italia.

Nel settore alimentare, la Barilla³⁹ consolidò nello stesso periodo la propria transizione da impresa familiare a gruppo industriale moderno. Nel 1960 divenne società per azioni⁴⁰ e potenziò gli impianti produttivi, introducendo linee continue di produzione e nuove strategie di marketing. L'espansione della capacità produttiva - fino a diverse migliaia di quintali di pasta al giorno - accompagnò l'evoluzione del gusto e dei consumi domestici, mentre la comunicazione televisiva, attraverso il celebre Carosello⁴¹, contribuì alla costruzione di un'identità di marca nazionale. Barilla divenne così un simbolo dell'industrializzazione alimentare e dell'affermazione del “made in Italy”. Anche la Lavazza, impresa torinese attiva nel settore del caffè, visse una profonda trasformazione. L'apertura dello stabilimento di Settimo Torinese nel 1965 segnò l'ingresso dell'azienda in una fase di piena industrializzazione, con l'adozione di tecnologie avanzate per la torrefazione e il confezionamento. Parallelamente, la comunicazione pubblicitaria e la definizione dell'identità di marca permisero a Lavazza di consolidare la propria presenza sul mercato nazionale e di avviare un processo di

³⁸ (1904-1988) Imprenditore italiano, fu tra i protagonisti della crescita industriale del dopoguerra, contribuendo allo sviluppo di grandi aziende italiane e alla modernizzazione dei processi produttivi nel settore manifatturiero

³⁹ Fondata nel 1877 a Parma da Pietro Barilla, è un'azienda italiana specializzata nella produzione di pasta e prodotti da forno, diventata uno dei principali marchi alimentari a livello mondiale grazie all'innovazione industriale e alla distribuzione globale

⁴⁰ S.p.A., forma giuridica di impresa in cui il capitale è suddiviso in azioni, liberamente trasferibili, e la responsabilità dei soci è limitata al capitale sottoscritto; utilizzata principalmente per grandi aziende con numerosi azionisti

⁴¹ (1957-1977) È stato un celebre programma televisivo italiano di intrattenimento e pubblicità, trasmesso dalla RAI, noto per la sua innovativa formula di brevi sketch seguiti da spot commerciali, che influenzò profondamente la cultura e il consumo di massa in Italia

internazionalizzazione. L'evoluzione dell'impresa riflette il passaggio da una produzione artigianale a un modello industriale centrato sulla qualità e sulla riconoscibilità del marchio.

Nel settore dei beni strumentali e di consumo durevole, la Pirelli nata nel 1872 svolse un ruolo di rilievo come esempio di impresa privata capace di coniugare internazionalizzazione e innovazione. Durante gli anni Sessanta, l'azienda milanese diversificò la produzione di pneumatici, cavi elettrici e prodotti in gomma, espandendosi in America Latina e in Europa. La Pirelli seppe interpretare la modernità anche attraverso la comunicazione visiva e il design industriale, collaborando con artisti e grafici di fama mondiale. In ciò si può leggere un tratto distintivo del capitalismo italiano dell'epoca: la valorizzazione dell'immagine e della qualità estetica come strumenti di competitività internazionale.

Nel campo della chimica, la Montecatini fu tra i principali protagonisti del miracolo economico, dominando la scena industriale italiana grazie alla produzione di fertilizzanti, materiali plastici e prodotti chimici di base. Negli anni Cinquanta e Sessanta l'azienda sviluppò innovazioni fondamentali, come il polipropilene isotattico (Moplen)⁴², frutto della collaborazione con lo scienziato Giulio Natta⁴³. Tuttavia, la crescente concorrenza e la necessità di modernizzare la struttura produttiva condussero nel 1966 alla fusione con Edison⁴⁴, dando origine a Montedison⁴⁵. Montecatini esemplifica così l'ambivalenza del boom: da un lato motore di progresso tecnologico e industriale, dall'altro simbolo delle difficoltà di adattamento delle grandi imprese tradizionali in un'economia in rapido mutamento.

Oltre ai grandi nomi, il decennio vide l'emergere di una serie di imprese dinamiche nei settori dell'elettronica di consumo, del tessile e dell'arredamento. Aziende come Brionvega⁴⁶,

⁴² Il polipropilene isotattico, commercializzato con il marchio Moplen da Montedison negli anni '50, è una materia plastica termoplastica versatile, caratterizzata da alta resistenza meccanica e chimica, ampiamente utilizzata nell'industria per imballaggi, componenti tecnici e prodotti di consumo.

⁴³ (1903-1979) chimico italiano, premio Nobel per la Chimica nel 1963, è noto per lo sviluppo della catalisi stereospecifica nella polimerizzazione dei poliolefine, tra cui il polipropilene isotattico, aprendo la strada alla produzione industriale di materie plastiche innovative come il Moplen

⁴⁴ Fondata nel 1884, è una storica azienda italiana attiva nel settore energetico e chimico

⁴⁵ Storica società chimica italiana nata negli anni '60 dalla fusione tra Montecatini e Edison; ha avuto un ruolo centrale nello sviluppo industriale del Paese, promuovendo innovazioni nei settori della chimica di base, dei polimeri e delle materie plastiche, tra cui il polipropilene isotattico (Moplen)

⁴⁶ Fondata negli anni '30 come Brion, è un'azienda italiana di elettronica di consumo celebre per il design innovativo dei suoi prodotti, tra cui radio e televisori, spesso realizzati in collaborazione con importanti designer del XX secolo, diventati icone del design industriale italiano

Zanussi⁴⁷, Zegna⁴⁸, Candy⁴⁹ e Artemide⁵⁰ contribuirono alla diffusione del made in Italy come sinonimo di design, funzionalità e bellezza.

In esse si può cogliere un tratto sociologico peculiare: la fusione tra cultura tecnica e cultura estetica, che costituì una delle componenti identitarie della modernità italiana. Queste imprese, pur non raggiungendo le dimensioni delle grandi industrie pubbliche o automobilistiche, furono decisive nel ridefinire i modelli di consumo e di gusto delle classi medie urbane.

Sul piano sociologico, il boom economico generò profondi mutamenti nella struttura della società (Bertolotti, 2021): la progressiva urbanizzazione, la formazione di una nuova classe media, l'omologazione dei modelli di consumo, e il rafforzamento dell'identità nazionale attraverso il linguaggio della modernità industriale. Tuttavia, le stesse dinamiche che avevano favorito la crescita contenevano i germi delle future crisi: l'inflazione, la rigidità del modello fordista e le tensioni sociali che esplosero alla fine del decennio.

1.7 Direzione del personale: i bisogni generano cambiamenti

La crescente necessità di strutturare meglio l'organizzazione aziendale portò alla nascita della Direzione del Personale (Costa, G). Questa struttura aziendale inizia a occuparsi non solo di aspetti amministrativi, ma anche gestionali: selezione, valutazione, motivazione e premi cominciano a entrare nel lessico quotidiano.

Nel frattempo, i modelli manageriali anglosassoni iniziano a diffondersi anche in Italia, portando con sé una nuova cultura organizzativa e strumenti più sofisticati. Inizia così a circolare anche nel nostro Paese il termine Risorse Umane, che segna un primo tentativo di riconoscere le persone come asset strategici e non solo come costi da controllare.

L'arrivo di questi modelli non fu un semplice processo di imitazione, bensì un adattamento progressivo delle teorie manageriali statunitensi e britanniche alle peculiarità del sistema

⁴⁷ Fondata nel 1916 a Pordenone da Antonio Zanussi, è un'azienda italiana specializzata nella produzione di elettrodomestici. Nel corso del XX secolo si è distinta per innovazione tecnologica e design, diventando uno dei principali marchi europei nel settore domestico

⁴⁸ Fondata nel 1910 a Trivero da Ermenegildo Zegna, è un'azienda italiana specializzata nella produzione di tessuti e abbigliamento maschile di alta gamma, nota per qualità, innovazione e stile, diventata un punto di riferimento internazionale nel settore del lusso e della moda

⁴⁹ fondata nel 1945 a Brugherio da Ugo e Anthony Cassani, è un'azienda italiana specializzata nella produzione di elettrodomestici, nota per innovazione tecnologica e design funzionale, diventando uno dei marchi leader nel settore domestico a livello nazionale e internazionale

⁵⁰ fondata nel 1960 da Ernesto Gismondi a Pregnana Milanese, è un'azienda italiana leader nel settore dell'illuminazione di design, celebre per l'innovazione tecnologica, l'attenzione alla qualità della luce e la collaborazione con importanti designer internazionali

industriale italiano. Le imprese, spinte dal bisogno di razionalizzare la produzione, gestire il personale in crescita e coordinare strutture sempre più complesse, trovarono nei paradigmi anglosassoni un riferimento metodologico per modernizzare la propria organizzazione.

Il primo influsso anglosassone sul management italiano risale alle teorie di Frederick W. Taylor⁵¹ e del Scientific Management⁵², sviluppate nei primi decenni del Novecento ma rielaborate nel Dopoguerra all'interno di una visione più flessibile e meno meccanicistica. Gli anni Cinquanta e Sessanta segnarono la diffusione delle dottrine manageriali fondate sulla razionalità economica, sulla pianificazione e sul controllo dei processi produttivi.

Attraverso la mediazione di consulenti e istituzioni internazionali - come la Harvard Business School⁵³ o la London School of Economics⁵⁴ - i principi di efficienza, produttività e programmazione iniziarono a penetrare anche nelle grandi imprese italiane. La formazione dei quadri intermedi e dei dirigenti venne progressivamente professionalizzata, introducendo concetti come management by objectives⁵⁵, budgeting⁵⁶, performance evaluation⁵⁷ e organizational planning⁵⁸.

Negli anni del boom economico, la modernizzazione delle imprese italiane non poteva prescindere dall'adozione di una cultura manageriale più formalizzata. In particolare, il modello statunitense - basato sull'idea dell'impresa come sistema razionale orientato al profitto e alla misurazione dei risultati - esercitò un'influenza decisiva.

⁵¹ (1856-1915) Ingegnere e teorico americano, è considerato il padre del Scientific Management; sviluppò metodi per migliorare l'efficienza del lavoro industriale attraverso la standardizzazione dei processi, la misurazione dei tempi e la specializzazione delle mansioni

⁵² Teoria gestionale sviluppata tra fine Ottocento e inizio Novecento, fondata sull'analisi scientifica dei tempi e dei metodi di lavoro per aumentarne l'efficienza, tramite standardizzazione dei processi, divisione delle mansioni e controllo sistematico della produttività

⁵³ Fondata nel 1908 come scuola di management dell'Università di Harvard, è tra le istituzioni accademiche più influenti al mondo nello studio dell'economia aziendale, della gestione d'impresa e delle pratiche manageriali moderne

⁵⁴ Fondata nel 1895, è una delle principali università britanniche specializzate nelle scienze sociali, nota per il contributo accademico nei campi dell'economia, della politica, della sociologia e delle relazioni internazionali

⁵⁵ Modello gestionale introdotto da Peter Drucker negli anni '50, basato sulla definizione condivisa di obiettivi misurabili tra dirigenti e dipendenti, finalizzato a migliorare coordinamento, responsabilità individuale e performance organizzativa

⁵⁶ Processo di pianificazione economico-finanziaria attraverso cui un'organizzazione definisce obiettivi, previsioni di spesa e allocazione delle risorse, utilizzato per monitorare le performance e supportare le decisioni strategiche

⁵⁷ Procedura di valutazione sistematica delle prestazioni di individui o unità operative all'interno di un'organizzazione, utilizzata per misurare risultati, efficienza e competenze, e supportare decisioni su retribuzioni, formazione e sviluppo professionale

⁵⁸ Processo di definizione della struttura, dei ruoli e delle responsabilità all'interno di un'organizzazione, finalizzato a coordinare attività, ottimizzare le risorse e raggiungere in modo efficiente gli obiettivi strategici

Le società multinazionali americane presenti in Italia, come IBM⁵⁹, General Electric⁶⁰ e Procter & Gamble⁶¹, costituirono veri e propri laboratori di diffusione dei nuovi paradigmi organizzativi. Attraverso programmi di formazione, seminari e manuali tradotti, vennero introdotti strumenti come il job evaluation system⁶², le analisi di produttività e i criteri meritocratici nella gestione del personale (Mancini e Fabbriatore, 2009).

Parallelamente, anche la grande impresa italiana - dalla Fiat all'ENI, fino a Pirelli e Olivetti - iniziò a strutturare le proprie funzioni direzionali secondo modelli più complessi, creando uffici del personale, centri di formazione e divisioni di pianificazione strategica. Questa evoluzione segnò il passaggio da una gestione paternalistica a una logica più moderna e organizzata del lavoro.

L'introduzione del termine Human Resources⁶³ nel lessico aziendale italiano rappresentò un cambio di paradigma significativo. Se fino agli anni Cinquanta il lavoratore era percepito prevalentemente come "fattore produttivo" o "costo del lavoro", gli anni Sessanta portarono una graduale valorizzazione della componente umana come risorsa strategica.

La funzione del personale, da mera attività amministrativa, iniziò ad assumere una valenza gestionale: selezione, formazione, motivazione e sviluppo delle competenze divennero aree di intervento specifiche. Tale trasformazione trovò terreno fertile in aziende come Olivetti, dove la dimensione sociale e culturale del lavoro era già riconosciuta come parte integrante del successo produttivo.

Si affermarono progressivamente concetti quali la "partecipazione", la "comunicazione interna" e il "benessere organizzativo" (Cenero, 2009), mutuati dalla scuola delle relazioni umane (Elton

⁵⁹ (International Business Machines) Fondata nel 1911 negli Stati Uniti, è una delle principali aziende globali nel settore informatico, protagonista nello sviluppo di hardware, software e servizi tecnologici, e tra i pionieri dell'informatica moderna

⁶⁰ Fondata nel 1892 negli Stati Uniti, è una delle principali multinazionali tecnologiche e industriali, attiva nei settori dell'energia, dell'illuminazione, delle apparecchiature elettriche e, in seguito, dell'aeronautica e della medicina, nota per il ruolo pionieristico nell'innovazione del XX secolo

⁶¹ Fondata nel 1837 a Cincinnati da William Procter e James Gamble, è un'azienda multinazionale statunitense specializzata in prodotti di largo consumo, divenuta uno dei principali gruppi globali nei settori dell'igiene, della cura personale e della casa

⁶² Metodologia organizzativa utilizzata per analizzare e confrontare i diversi ruoli all'interno di un'azienda, al fine di stabilire la loro importanza relativa e determinare retribuzioni e livelli di responsabilità coerenti

⁶³ Funzione aziendale che si occupa della gestione del capitale umano, includendo selezione, formazione, sviluppo professionale, gestione delle performance e benessere dei dipendenti, con l'obiettivo di massimizzare il contributo delle persone al successo dell'organizzazione

Mayo⁶⁴, Abraham Maslow⁶⁵, Douglas McGregor⁶⁶), che privilegiava la motivazione e il coinvolgimento del personale come leve di produttività e coesione.

La ricezione italiana dei modelli manageriali anglosassoni non fu tuttavia lineare, né priva di resistenze. Il tessuto imprenditoriale nazionale, caratterizzato da una forte presenza di imprese familiari e da relazioni lavorative paternalistiche, rese necessario un processo di ibridazione culturale.

Nelle grandi aziende pubbliche e private si cercò di integrare la razionalità anglosassone con elementi della tradizione italiana: la centralità del rapporto personale, la mediazione sindacale e una concezione più comunitaria dell'impresa. Questa "traduzione culturale" dei modelli di management generò una forma di managerialismo peculiare, capace di adattarsi alle specificità sociali e istituzionali del Paese.

L'applicazione dei nuovi strumenti manageriali avvenne quindi in modo selettivo: le imprese di grandi dimensioni li adottarono come base per la pianificazione e il controllo, mentre le PMI⁶⁷ ne recepirono solo parzialmente i principi, mantenendo una gestione più empirica e relazionale. In questo senso, la diffusione dei modelli anglosassoni contribuì a creare un dualismo organizzativo che ancora oggi caratterizza l'economia italiana.

Dal punto di vista sociologico, la penetrazione dei modelli anglosassoni produsse conseguenze rilevanti. Si affermò progressivamente la figura del manager come nuovo attore sociale, dotato di competenze tecniche, capacità di leadership e responsabilità decisionale. Il management divenne non solo una funzione economica, ma anche un simbolo di status e modernità (Barile, 2009).

Parallelamente, il lavoro subì un processo di crescente formalizzazione: le carriere furono regolate da sistemi di valutazione, premi e percorsi di crescita. L'impresa iniziò a essere concepita come una struttura complessa, articolata in funzioni interdipendenti, dove la gestione del capitale umano rappresentava un fattore competitivo decisivo.

⁶⁴ (1880-1949) Psicologo e sociologo australiano, è noto per gli studi sull'organizzazione del lavoro e le relazioni umane, in particolare per le ricerche di Hawthorne, che evidenziarono l'importanza dei fattori sociali e psicologici sulla produttività dei lavoratori

⁶⁵ (1908-1970) Psicologo americano, è noto per la teoria della gerarchia dei bisogni, secondo cui la motivazione umana è guidata dal soddisfacimento progressivo di bisogni fisiologici, di sicurezza, sociali, di stima e di autorealizzazione

⁶⁶ (1906-1964) Psicologo e docente americano, è noto per la teoria X e Y della gestione aziendale, che distingue tra stili di leadership basati sulla sfiducia e sul controllo (Teoria X) e quelli basati sulla fiducia e sulla motivazione intrinseca dei lavoratori (Teoria Y)

⁶⁷ (Piccole e Medie Imprese) Imprese caratterizzate da un numero limitato di dipendenti e da un fatturato relativamente contenuto, che svolgono un ruolo fondamentale nell'economia, contribuendo all'occupazione, all'innovazione e allo sviluppo territoriale

Tuttavia, questa razionalizzazione comportò anche nuovi conflitti. Il controllo manageriale e la standardizzazione dei processi suscitarono reazioni sindacali e culturali, soprattutto nella seconda metà degli anni Sessanta, quando i movimenti operai misero in discussione l'autorità del management e la subordinazione del lavoro alla logica dell'efficienza.

L'arrivo dei modelli manageriali anglosassoni in Italia durante il boom economico segnò una svolta nel modo di concepire l'impresa e il lavoro. Essi introdussero principi di pianificazione, meritocrazia e valorizzazione del capitale umano, favorendo la nascita di una classe dirigente più tecnica e professionalizzata.

Sebbene il loro radicamento sia stato parziale e graduale, tali modelli contribuirono in modo decisivo a trasformare la cultura organizzativa italiana, preparandola alle sfide della globalizzazione e del post-fordismo. La nozione di Risorse Umane, nata in questo contesto, divenne nei decenni successivi la base concettuale per la moderna gestione del personale e per una visione dell'impresa come comunità di conoscenze e competenze, piuttosto che semplice macchina produttiva.

1.8 La crisi economica diventa un'occasione

Con l'irrompere della crisi economica degli anni Settanta e la crescente maturità del movimento sindacale, il ruolo della Direzione del Personale acquisisce una nuova centralità. L'approvazione dello Statuto dei Lavoratori ⁶⁸ e lo sviluppo delle contrattazioni aziendali portano alla nascita della figura del Direttore del Personale e delle Relazioni Industriali, chiamato a gestire un ambito sempre più complesso e sensibile (Della Torre, 2007).

La sua influenza sul conto economico diventa significativa: saper evitare uno sciopero, negoziare turni o gestire esuberanti non è solo questione di buon senso, ma di competenza strategica.

L'arrivo degli anni Ottanta e Novanta porta con sé la globalizzazione dei mercati e una crescente competitività internazionale. La Direzione del Personale si evolve ancora e inizia a occuparsi anche di modelli organizzativi complessi (funzionali, divisionali, lean, matriciali) ⁶⁹, con l'obiettivo di adattarsi rapidamente al cambiamento e migliorare la qualità dei servizi offerti.

⁶⁸ (Legge 20 maggio 1970, n. 300) È una normativa fondamentale dell'ordinamento italiano che tutela la libertà e la dignità dei lavoratori, garantendo diritti sindacali, protezione contro i licenziamenti illegittimi e norme a salvaguardia delle condizioni di lavoro

⁶⁹ I modelli organizzativi possono assumere diverse forme: il modello funzionale raggruppa le attività per funzione (es. produzione, marketing); il modello divisionale organizza l'azienda per prodotti, aree geografiche o

Il focus si sposta sull'intero ciclo di vita del dipendente: dall'assunzione alla formazione, dalla valutazione delle performance fino alla gestione dell'uscita. Si diffondono strumenti come assessment⁷⁰, sistemi premianti, politiche di retention⁷¹. Nelle aziende multinazionali, in particolare, la funzione acquisisce dignità e visibilità crescente, arricchendosi anche di una componente femminile sempre più attiva.

Con l'ingresso nel XXI secolo, i mercati diventano digitali, interconnessi e in continuo mutamento. Internet, l'intelligenza artificiale, l'industria 4.0 e i big data rivoluzionano il modo di fare impresa. In questo scenario, la funzione HR si trasforma profondamente: non è più solo supporto operativo, ma partner strategico del business.

Nasce la figura dell'HR Business Partner, il cui compito è guidare il change management⁷², supportare l'innovazione e impattare direttamente sui risultati aziendali. La centralità del capitale umano si fa più evidente: non si parla più solo di dipendenti, ma di engagement, wellbeing, welfare aziendale, smart working, formazione continua, inclusione e comunicazione interna 2.0.

Oggi le Risorse Umane sono chiamate a un compito complesso e sfidante: tenere insieme numeri e persone, tecnologia e umanità, dati e valori. I software HR automatizzano molte funzioni, ma il cuore pulsante rimane la relazione con l'individuo.

Il professionista HR moderno è sempre meno burocrate e sempre più facilitatore, coach, integratore di competenze, ambasciatore del brand e promotore del purpose aziendale. In un contesto dove le aspettative dei lavoratori sono sempre più alte e i mercati sempre più volatili, la funzione HR ha il compito di creare un ambiente dove le persone possano esprimere il meglio di sé e contribuire in modo sostenibile al successo dell'impresa.

La nostra protagonista, l'HR, non è più solo una funzione di staff, ma una leva centrale per il futuro delle organizzazioni.

mercati; il modello lean mira a eliminare sprechi e ottimizzare i processi con strutture snelle e flessibili; il modello matriciale combina dimensione funzionale e divisionale, prevedendo una doppia linea di responsabilità
⁷⁰ Processo di valutazione sistematica delle competenze, potenzialità e caratteristiche di un individuo o di un gruppo, utilizzato per selezione, sviluppo o pianificazione della carriera, attraverso strumenti strutturati come test, colloqui e assessment center.

⁷¹ Insieme di strategie e pratiche volte a trattenere i dipendenti di valore all'interno dell'organizzazione, riducendo il turnover e promuovendo l'engagement, la soddisfazione e la crescita professionale.

⁷² Insieme di strategie, strumenti e processi utilizzati per guidare persone e organizzazioni attraverso cambiamenti strutturali, tecnologici o culturali, riducendo resistenze e facilitando l'adozione efficace delle nuove modalità operative

1.9 Imparare il mestiere: percorsi formativi

Il settore delle Risorse Umane rappresenta oggi una delle aree strategiche più importanti all'interno di qualsiasi organizzazione. Le trasformazioni del mercato del lavoro, la digitalizzazione dei processi aziendali e la crescente attenzione al benessere delle persone hanno ampliato notevolmente il ruolo dell'HR, rendendolo sempre più multidisciplinare, tecnico e umano al tempo stesso. Ma come si entra in questo settore? Qual è il percorso di studi più adatto? E quali competenze sono realmente richieste dalle aziende? Per rispondere a queste domande è utile analizzare i principali percorsi universitari, le certificazioni professionali, i master di specializzazione, le esperienze sul campo e le competenze chiave necessarie per lavorare con successo nel mondo HR.

Le figure HR si occupano della gestione del capitale umano: dalla selezione del personale all'organizzazione delle attività formative, dal monitoraggio delle performance alla gestione delle relazioni sindacali e contrattuali. Tra le principali professioni HR troviamo:

- **HR Generalist:** gestisce in modo trasversale le principali funzioni delle risorse umane (selezione, formazione, amministrazione del personale, relazioni interne e supporto ai manager) garantendo il corretto funzionamento dei processi HR quotidiani.
- **HR Business Partner:** affianca i manager e la direzione come consulente strategico sulle persone; analizza, infatti, i bisogni dell'organizzazione, supporta cambiamenti, performance, sviluppo e gestione dei talenti, assicurando che le politiche HR siano allineate agli obiettivi di business.
- **Recruiter o Talent Acquisition Specialist:** colui che si occupa di individuare, attrarre e selezionare candidati qualificati; gestisce annunci, colloqui, screening dei CV e l'intero processo di assunzione per trovare il profilo più adatto alle esigenze dell'azienda.
- **HR Manager o Direttore Risorse Umane:** guida le politiche e le strategie HR dell'azienda, coordina selezione, sviluppo, formazione, gestione del personale, clima e organizzazione, supportando la direzione nel raggiungimento degli obiettivi attraverso una gestione efficace delle persone.
- **Payroll Specialist:** si occupa dell'elaborazione delle buste paga e della gestione degli adempimenti retributivi e contributivi, assicurando la correttezza dei calcoli, il rispetto delle normative e la puntualità dei pagamenti ai dipendenti.

- HR Development Specialist: si occupa di far crescere competenze e potenzialità delle persone in azienda, progettando e gestendo percorsi di formazione, sviluppo professionale, valutazione delle performance e piani di carriera.
- Training & Development Manager: colui che progetta, coordina e valuta programmi di formazione e sviluppo per migliorare competenze, performance e crescita professionale dei dipendenti, allineando le iniziative ai bisogni dell'organizzazione.
- Employer Branding Specialist: colui che si occupa di promuovere l'immagine dell'azienda come luogo di lavoro attrattivo, sviluppando strategie e contenuti per attirare e coinvolgere talenti, migliorare la reputazione aziendale e rafforzare l'identità del brand verso i potenziali candidati.
- HR Data Analyst: colui che raccoglie, analizza e interpreta dati relativi al personale (turnover, performance, assenze, costi) per supportare decisioni strategiche, migliorare i processi HR e identificare trend o criticità nell'organizzazione.

Non esiste un unico corso di laurea obbligatorio per entrare nel mondo HR, ma sono disponibili percorsi universitari che spaziano in ambiti disparati e che in qualche modo consentano l'accesso all'ambiente HR. Alcuni di questi percorsi accademici sono:

- Scienze della comunicazione: grazie alla solida preparazione sulla comunicazione interpersonale e organizzativa, sulla gestione delle relazioni, sulle tecniche di ascolto e sulla capacità di redigere contenuti chiari ed efficaci, si ottengono abilità risultano fondamentali in attività come selezione del personale, employer branding, formazione, gestione interna della comunicazione e supporto ai processi di coinvolgimento dei dipendenti.
- Scienze psicologiche: questa facoltà, in particolare l'indirizzo di psicologia del lavoro, fornisce agli studenti conoscenze su comportamento organizzativo, motivazione, selezione e gestione del personale; queste competenze permettono di comprendere le dinamiche dei team, valutare attitudini e performance dei dipendenti e contribuire a progetti di sviluppo e formazione, facilitando l'inserimento nella funzione HR di un'azienda.
- Sociologia: fornisce allo studente competenze nella comprensione dei comportamenti umani, delle dinamiche sociali e dei gruppi, abilità fondamentali per la gestione delle persone. Queste conoscenze permettono di inserirsi efficacemente nella sezione HR di

un'azienda, contribuendo a selezione del personale, gestione delle relazioni interne, sviluppo organizzativo e miglioramento del clima aziendale.

- Scienze politiche: fornisce competenze in analisi sociale, organizzazione delle istituzioni e gestione delle relazioni interpersonali, sviluppando capacità di comunicazione, negoziazione e comprensione dei comportamenti collettivi. Queste competenze permettono a uno studente di inserirsi efficacemente nella sezione HR di un'azienda, contribuendo alla gestione del personale, allo sviluppo organizzativo e alla mediazione tra dipendenti e management.
- Economia aziendale: fornisce conoscenze fondamentali in gestione d'impresa, contabilità, organizzazione aziendale e strategia. Queste competenze permettono a uno studente di comprendere il funzionamento complessivo di un'azienda, facilitando il suo inserimento nella sezione HR, dove potrà contribuire alla gestione del personale, all'analisi dei costi del lavoro, alla pianificazione organizzativa e al supporto ai processi decisionali legati alle risorse umane.
- Giurisprudenza: fornisce competenze giuridiche fondamentali, come la conoscenza del diritto del lavoro, della contrattualistica e delle normative aziendali. Queste conoscenze permettono a uno studente di inserirsi nella sezione HR di un'azienda, supportando la gestione dei contratti, delle relazioni sindacali, delle politiche interne e garantendo che le pratiche aziendali siano conformi alla legge.

Per quanto riguarda le lauree magistrali, quelle più affini includono:

- Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (es. Università degli Studi di Padova, Università di Bologna)
- Gestione delle Risorse Umane o Management del lavoro (es. Università Cattolica, Università di Roma Tre, Università di Milano-Bicocca)
- Scienze dell'economia o Organizzazione e gestione del lavoro

Molte università italiane propongono percorsi magistrali con indirizzo HR o con curricula specifici in “Organizzazione Aziendale”, “Gestione delle Persone” e “Lavoro e Relazioni Industriali”.

Per chi desidera approfondire la propria preparazione, i master in Risorse Umane rappresentano un passo fondamentale, soprattutto se non si possiede una formazione strettamente specialistica.

Tra i master HR più rilevanti in Italia troviamo:

- Master in Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane – SDA Bocconi
- Master in HR Management – LUISS Business School

- Master in Risorse Umane – ISTUD Business School
- Master in HR e Organizzazione – 24ORE Business School
- Master in Risorse Umane – Università Cattolica del Sacro Cuore

Questi master, della durata di circa un anno, offrono un approccio teorico-pratico e includono spesso tirocini curriculari in aziende o società di consulenza HR.

Sebbene non obbligatorie, le certificazioni professionali sono molto apprezzate dal mercato, soprattutto per chi vuole lavorare in contesti internazionali o ricoprire ruoli manageriali. Tra le principali troviamo:

- SHRM-CP o SHRM-SCP (Society for Human Resource Management): Sono molto apprezzate sul mercato del lavoro perché dimostrano capacità pratiche e strategiche nella gestione del personale, nella conformità normativa e nello sviluppo organizzativo. Nel settore HR, queste certificazioni aiutano a distinguersi professionalmente, facilitano l'accesso a ruoli di responsabilità e supportano l'adozione di best practice per ottimizzare processi HR complessi.
- HRCI Certifications (aPHR, PHR, SPHR): attestano competenze riconosciute a livello internazionale nel settore HR, dalla gestione operativa alla pianificazione strategica, sono utili perché dimostrano professionalità, aggiornamento continuo e capacità di gestire efficacemente processi e strategie HR, aumentando le opportunità di carriera e la credibilità professionale.
- Certificazione HR Specialist – AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale): è molto apprezzata perché riconosce competenze professionali aggiornate e garantite da un ente autorevole. Nel settore HR aumenta l'occupabilità, offre credibilità e attesta la capacità di gestire in modo efficace i principali processi delle risorse umane.
- Certificazione ICF: apprezzata nel mercato del lavoro perché garantisce standard professionali elevati nel campo del coaching, validati a livello internazionale. Nel settore HR, questa certificazione è particolarmente utile perché permette ai professionisti di supportare lo sviluppo delle competenze, la crescita dei talenti e la gestione dei percorsi di carriera attraverso metodologie strutturate e riconosciute. Inoltre, favorisce una comunicazione più efficace, una migliore gestione dei conflitti e un approccio orientato al miglioramento continuo delle performance individuali e di team.

Oltre al percorso formativo, chi lavora in HR deve possedere un set di competenze trasversali che vanno ben oltre la teoria. Le competenze tecniche più richieste includono:

- Conoscenza del diritto del lavoro e della contrattualistica
- Utilizzo di ATS (Applicant Tracking Systems) come SuccessFactors, Taleo, LinkedIn Recruiter
- Conoscenze in merito alla gestione delle buste paga e dei sistemi gestionali (SAP HR⁷³, Zucchetti⁷⁴, ecc.)
- Capacità di analizzare dati HR (HR Analytics⁷⁵, KPI⁷⁶, dashboard⁷⁷)
- Familiarità con la formazione aziendale, piani di carriera e valutazione delle performance

Sul piano delle soft skills, le competenze trasversali fondamentali sono:

- Empatia e ascolto attivo
- Capacità di mediazione e negoziazione
- Comunicazione efficace, anche in contesti critici
- Problem solving e pensiero strategico
- Orientamento al risultato e flessibilità

L'ingresso effettivo nel mondo HR spesso avviene tramite stage o tirocini curriculari o post-laurea, presso:

- Uffici HR di aziende strutturate
- Agenzie per il lavoro (es. Randstad, Adecco, Gi Group)
- Società di head hunting e consulenza
- Studi di consulenza del lavoro

Queste esperienze, anche se inizialmente poco o per nulla retribuite, permettono di acquisire competenze concrete e costruire un primo network professionale.

⁷³ Modulo del sistema ERP SAP dedicato alla gestione delle risorse umane, che supporta processi come amministrazione del personale, gestione delle presenze, payroll, formazione e sviluppo, migliorando efficienza e accuratezza nelle attività HR

⁷⁴ Azienda italiana che fornisce software e soluzioni IT per la gestione aziendale, con particolare focus su HR, payroll, gestione del personale e automazione dei processi

⁷⁵ Insieme di metodi e strumenti statistici utilizzati per analizzare i dati delle risorse umane, al fine di migliorare decisioni strategiche e operative

⁷⁶ (Key Performance Indicator) Indicatori chiave di prestazione utilizzati per misurare l'efficacia di processi, progetti o attività all'interno dell'organizzazione

⁷⁷ Rappresentazione visiva di dati e KPI che consente di monitorare rapidamente le performance aziendali e facilitare decisioni basate su evidenze

L'HR è un settore in costante evoluzione: digitalizzazione, people analytics, employer branding, smart working, diversity & inclusion sono solo alcune delle sfide attuali. Per questo motivo è fondamentale aggiornarsi continuamente attraverso:

- Webinar e workshop (es. HRC Community, AIDP)
- Corsi online su piattaforme come Coursera, LinkedIn Learning, edX
- Letture specializzate (es. Harvard Business Review, People Management)
- Eventi di settore e HR Forum

Non è infine raro che persone con altri background professionali (es. amministrazione, comunicazione, legale) entrino nel settore HR tramite un percorso interno in azienda. In questi casi, l'apprendimento avviene spesso "on the job", supportato da corsi brevi, certificazioni e mentoring da parte di colleghi più esperti.

In conclusione, entrare nel mondo delle Risorse Umane oggi richiede una combinazione di formazione accademica, competenze pratiche, aggiornamento continuo e una forte motivazione a lavorare con e per le persone. Non si tratta di un percorso unico e lineare, ma di una strada che può essere modellata in base alla propria storia professionale, agli interessi individuali e alle opportunità offerte dal mercato. Con il giusto mix di preparazione, flessibilità e determinazione, lavorare in HR significa contribuire concretamente allo sviluppo delle persone e alla crescita sostenibile delle organizzazioni.

1.10 Ruoli e compiti dell'HR Manager

L'HR Manager, o Responsabile delle Risorse Umane (un tempo noto anche come Direttore del Personale), è una figura strategica e centrale all'interno delle organizzazioni moderne. Se in passato il suo ruolo era prevalentemente amministrativo – legato alla gestione dei contratti, delle buste paga e delle ferie - oggi questa figura si è profondamente evoluta, affermandosi come un ponte tra la strategia aziendale e il benessere delle persone.

L'HR Manager si occupa, infatti, non solo della gestione quotidiana delle risorse umane, ma anche della loro valorizzazione, crescita e motivazione. È il punto di riferimento per tutte le dinamiche che riguardano il capitale umano, considerato ormai un asset strategico per il successo e la sostenibilità dell'impresa. In un contesto caratterizzato da trasformazioni digitali, carenza di talenti e nuove aspettative dei lavoratori, il ruolo dell'HR Manager diventa sempre più complesso, trasversale e decisivo.

L'HR Manager ricopre numerose funzioni chiave, che spaziano dalla selezione del personale alla gestione delle performance, dalla formazione continua al benessere psico-fisico dei lavoratori. Tra le sue principali attività troviamo:

- Selezione e reclutamento: analizza i fabbisogni aziendali, crea job description⁷⁸, gestisce i colloqui e coordina l'onboarding⁷⁹ dei nuovi assunti.
- Gestione amministrativa: si occupa di contratti, buste paga, benefit, ferie, permessi e relazioni sindacali.
- Formazione e sviluppo: progetta percorsi di upskilling⁸⁰ e reskilling⁸¹ per garantire la crescita continua e l'adeguamento alle nuove esigenze del mercato.
- Valutazione delle performance: definisce obiettivi, monitora risultati e fornisce feedback strutturati ai collaboratori.
- Benessere e salute dei dipendenti: promuove iniziative a favore del benessere mentale e fisico e garantisce il rispetto delle normative su salute e sicurezza.
- Gestione del cambiamento: guida la trasformazione organizzativa, supportando le persone nel processo di adattamento a nuove strategie, tecnologie e modelli di lavoro.
- Cultura ed engagement: favorisce un ambiente inclusivo, motivante e coerente con i valori aziendali.
- Pianificazione strategica delle risorse umane: contribuisce alla definizione della strategia aziendale, portando la prospettiva delle persone nei processi decisionali.

Per affrontare queste responsabilità, l'HR Manager deve possedere un mix di competenze tecniche, relazionali, strategiche e digitali.

Hard skills:

- Conoscenza delle normative sul lavoro, contrattualistica e sicurezza;
- Capacità di progettare politiche retributive e sistemi di benefit;
- Competenza nell'uso di software HR, strumenti di analisi dati e piattaforme collaborative;

⁷⁸ Documento che descrive ruolo, responsabilità, competenze richieste e obiettivi di una posizione lavorativa, fungendo da riferimento per selezione, valutazione e gestione del personale

⁷⁹ Processo attraverso cui una nuova risorsa viene integrata in azienda, comprendendo attività di accoglienza, formazione iniziale e supporto, con l'obiettivo di favorire un inserimento rapido ed efficace nel ruolo e nel contesto organizzativo

⁸⁰ Potenziamento delle competenze già possedute per migliorare le proprie performance nel ruolo attuale

⁸¹ Acquisizione di nuove competenze per ricoprire mansioni diverse, supportando l'adattamento ai cambiamenti organizzativi e tecnologici

- Padronanza dei processi di recruiting, onboarding e performance management;
- Esperienza nella progettazione di piani formativi e percorsi di carriera.

Soft skills:

- Ottime doti comunicative e capacità di ascolto attivo;
- Leadership e capacità di influenzare l'organizzazione;
- Intelligenza emotiva ed empatia verso i collaboratori;
- Etica professionale e riservatezza nella gestione delle informazioni;
- Problem solving, pensiero critico e capacità di mediazione nei conflitti.

Con l'avvento della Digital Transformation, la figura dell'HR Manager si è evoluta in quella del Digital HR Manager, un professionista in grado di integrare la dimensione tecnologica nei processi HR. Le competenze digitali richieste si articolano in cinque aree chiave:

1. Digital People Strategy: capacità di elaborare strategie HR orientate al futuro e basate su insight organizzativi e tecnologici.
2. Digital Change Capability: attitudine a guidare il cambiamento digitale, sia all'interno della funzione HR che nell'intera azienda.
3. Digital People Care: attenzione all'esperienza dei dipendenti e dei candidati in un contesto digitale, migliorando la relazione attraverso nuovi strumenti.
4. Data-Driven Decision Making: uso dell'analisi dei dati per prendere decisioni più consapevoli e orientate agli obiettivi aziendali.
5. Tools & Channels: padronanza degli strumenti digitali più efficaci per gestire, comunicare e collaborare in modo agile e produttivo.

Tuttavia, secondo l'Osservatorio HR Innovation Practice⁸², solo il 4% delle aziende italiane si considera altamente competente in tutte queste aree. La maggior parte delle imprese è ancora in una fase intermedia di maturità digitale.

Investire in un HR Manager significa valorizzare le persone e, quindi, la sostenibilità e la competitività dell'organizzazione. In un mercato in costante cambiamento, questa figura garantisce la capacità di attrarre, trattenere e sviluppare i migliori talenti, promuovendo una cultura aziendale coerente con i valori della modernità: inclusione, benessere, innovazione e partecipazione.

⁸² Iniziativa di ricerca che analizza l'evoluzione dei modelli di gestione delle risorse umane e l'impatto delle tecnologie digitali sui processi HR, offrendo dati, trend e best practice utili a supportare decisioni strategiche nelle organizzazioni

L'HR Manager, oggi più che mai, è un motore di innovazione. È la figura che può accompagnare l'azienda nella trasformazione digitale, valorizzando le persone e favorendo la crescita organizzativa. Il suo ruolo strategico è fondamentale per costruire un ambiente di lavoro sostenibile, competitivo e orientato al futuro.

1.11 “Grattacapi” di un HR

Nel contesto attuale, caratterizzato da un mercato del lavoro in rapido mutamento e da organizzazioni sempre più complesse, i professionisti HR si trovano ad affrontare una serie di difficoltà trasversali che coinvolgono sia la gestione delle persone sia i processi interni. Tre sono le aree critiche più rilevanti per un HR manager (Cabianca): la relazione con tipologie diverse di collaboratori, il time management e il rapporto con i vertici aziendali. A queste si aggiungono, oggi, nuove sfide legate al recruiting e all'evoluzione dei talenti.

L'HR deve confrontarsi quotidianamente con una pluralità di profili, ciascuno con caratteristiche, aspettative e stili di lavoro differenti. Tra le categorie più critiche emergono:

- i collaboratori reticenti al cambiamento, meno proattivi e spesso poco allineati alla visione del team;
- le persone con una visione organizzativa divergente, che difendono posizioni alternative rispetto al management;
- i talenti ad alto potenziale, molto competenti, ambiziosi e desiderosi di crescita.

Con ciascuno di questi gruppi, l'HR deve adottare approcci diversi: fermezza e assertività con chi oppone resistenza, valorizzazione dei punti di vista divergenti con chi porta idee controcorrente, e investimenti mirati in formazione e sviluppo per trattenere i talenti più promettenti.

In un mondo del lavoro caratterizzato da urgenze continue e cambiamenti improvvisi, il time management diventa un nodo cruciale. Sebbene la capacità di reagire all'imprevisto sia importante, la vera leva per una gestione efficace resta la pianificazione. Stabilire le priorità consente ai manager HR di mantenere il controllo e di gestire con maggiore lucidità il coordinamento delle persone e dei processi.

Il terzo grande fronte di difficoltà riguarda la relazione con le figure apicali. Le criticità possono emergere sia quando il superiore è eccessivamente assente, delegando tutto senza offrire una guida, sia quando interviene troppo, entrando nel micro-management e limitando l'autonomia

dei manager HR. In entrambi i casi la soluzione passa da un dialogo aperto e dalla ricerca di un equilibrio tra autonomia e supervisione.

Accanto alle sfide relazionali e gestionali, gli HR oggi affrontano pressioni crescenti nel processo di selezione. Tra i principali ostacoli emergono (Orlando, 2019):

- difficoltà nel reperire candidati con adeguate competenze tecniche;
- necessità di assumere rapidamente, spesso con numerose posizioni aperte;
- ricerca di nuovi bacini di talenti;
- coordinamento costante con i manager di linea.

Per rispondere a queste sfide, le leve strategiche individuate includono una maggiore specializzazione nella valutazione delle competenze, l'utilizzo di tecnologie e dati per velocizzare e rendere più accurato il processo decisionale, e una più stretta collaborazione interna, basata su trasparenza informativa e comunicazione efficace.

1.12 Dentro o fuori? Gestione delle Risorse Umane in Outsourcing

Negli ultimi anni, la gestione delle Risorse Umane è diventata un'attività sempre più articolata, specialmente in contesti aziendali in espansione. Nonostante ciò, in molte imprese sono ancora poche le persone incaricate di occuparsi di un insieme molto ampio e complesso di compiti: assunzioni, amministrazione del personale, payroll⁸³, compliance normativa e altro ancora. Questa concentrazione di responsabilità, però, comporta inevitabilmente dei rischi, poiché le competenze necessarie sono molteplici, specialistiche e difficilmente centralizzabili in un solo team interno.

Eppure, l'amministrazione del capitale umano ha un impatto diretto sul successo aziendale e non può essere trascurata. Per questo motivo, sempre più aziende - di ogni dimensione - scelgono di esternalizzare parte o tutte le attività HR, affidandole a partner specializzati. Secondo Globenewswire⁸⁴, il settore dell'HR Outsourcing (HRO) è destinato a crescere con un tasso annuo composto (CAGR) del +4,9% nel periodo 2020-2028.

⁸³ Attività legate all'elaborazione delle buste paga, alla gestione di stipendi, contributi, trattenute e adempimenti fiscali, garantendo la corretta retribuzione dei dipendenti e la conformità alle norme vigenti

⁸⁴ Servizio internazionale di distribuzione di comunicati stampa che permette a aziende e organizzazioni di diffondere notizie ufficiali a media, investitori e pubblico globale, garantendo ampia visibilità e affidabilità delle informazioni

L'outsourcing delle Risorse Umane consiste nel delegare a fornitori esterni una serie di attività operative e amministrative, liberando risorse interne da processi complessi e dispendiosi.

Questo approccio consente di:

- Accedere a competenze specialistiche aggiornate;
- Utilizzare tecnologie all'avanguardia;
- Ottimizzare tempi e costi;
- Concentrarsi sulle funzioni HR strategiche, come lo sviluppo della cultura aziendale o la pianificazione del personale.

Contrariamente a quanto si possa pensare, esternalizzare non significa perdere il controllo dei processi: l'azienda mantiene sempre il ruolo di supervisione, decidendo come, quando e in che misura coinvolgere il partner esterno.

Le attività solitamente delegate all'esterno sono quelle meno strategiche, ma altamente specializzate e time-consuming, tra cui:

- Amministrazione del personale e buste paga: gestione degli stipendi, adempimenti fiscali, contributivi e previdenziali.
- Payroll e budgeting: elaborazione delle retribuzioni e pianificazione dei costi del personale.
- Reclutamento e selezione: ricerca, screening e organizzazione dei colloqui con i candidati.
- Onboarding: integrazione dei nuovi assunti, organizzazione documentale e formazione iniziale.
- Gestione benefit e welfare aziendale: pianificazione e amministrazione di piani assicurativi, fondi pensionistici, fringe benefit.
- Formazione e sviluppo: ideazione e gestione di percorsi formativi, coaching e piani di carriera.
- Sicurezza sul lavoro: valutazione dei rischi, gestione della compliance in materia di salute e sicurezza.
- Supporto HR e gestione documentale: consulenza su licenziamenti, dispute, implementazione di policy, redazione di contratti e manuali aziendali.

Tutte queste attività possono essere gestite da un unico interlocutore esterno, garantendo maggiore coerenza, efficienza e velocità nel rispondere ai bisogni aziendali.

Affidarsi a un partner HR esterno comporta numerosi benefici, che si possono sintetizzare in quattro grandi aree:

1. Risparmio economico e ottimizzazione del tempo:
 - Riduzione dei costi relativi al personale HR interno.
 - Eliminazione delle spese per software, formazione e aggiornamenti normativi.
 - Continuità operativa anche in caso di assenze per ferie, malattia o turnover.
 - Maggiore rapidità nell'esecuzione delle attività.
2. Accesso a competenze specialistiche:
 - Know-how aggiornato su normative, tecnologie e best practice.
 - Consulenza personalizzata da parte di professionisti esperti nei vari ambiti HR.
 - Possibilità di affrontare con serenità adempimenti complessi o straordinari.
3. Flessibilità e servizi su misura:
 - Ampia gamma di servizi modulabili secondo le esigenze dell'azienda.
 - Supporto personalizzabile in base al momento storico o agli obiettivi aziendali.
 - Possibilità di concentrarsi sulle attività core, lasciando al partner le funzioni operative.
4. Riduzione dei rischi e miglioramento della compliance:
 - Minore esposizione a sanzioni per mancato aggiornamento normativo.
 - Supporto nella gestione dei conflitti interni e del clima aziendale.
 - Migliore reputazione aziendale grazie a processi HR gestiti con competenza.

Inoltre, un partner esterno può offrire strumenti per monitorare il benessere dei dipendenti, ridurre il turnover e prevenire criticità relazionali, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più sano e produttivo.

Come ogni scelta strategica, anche l'outsourcing delle Risorse Umane (Cooke, 2005) comporta alcune criticità da considerare:

- Perdita di controllo diretto: esternalizzare può creare una certa distanza percepita dai processi quotidiani.
- Problemi di comunicazione: se non gestiti con chiarezza, i flussi comunicativi possono generare ritardi o malintesi.
- Rischio di standardizzazione: alcune soluzioni potrebbero non adattarsi perfettamente alle esigenze aziendali specifiche.
- Costi nascosti: servizi extra non inclusi nel contratto possono incidere sul budget finale.

- Sicurezza dei dati: è essenziale implementare protocolli rigorosi per la protezione delle informazioni sensibili.
- Dipendenza dal fornitore: un eccessivo affidamento al partner esterno può generare vulnerabilità operative.
- Difficoltà d'integrazione: attività gestite esternamente potrebbero sembrare disallineate dalla cultura aziendale.

Per minimizzare questi rischi è fondamentale scegliere un fornitore affidabile, trasparente e con comprovata esperienza nel settore.

L'outsourcing HR si rivela vantaggioso in numerosi contesti:

- PMI: possono accedere a competenze e strumenti avanzati senza dover sostenere costi strutturali elevati.
- Startup: liberano risorse per concentrarsi su attività core durante le fasi iniziali di sviluppo.
- Grandi imprese: gestiscono con maggiore efficienza elevati volumi di processi HR ripetitivi.
- Multinazionali: garantiscono uniformità e compliance in contesti normativi complessi e differenziati.
- Aziende stagionali: gestiscono in modo flessibile i picchi di lavoro, senza ampliare stabilmente il team interno.

L'outsourcing delle Risorse Umane non è solo una soluzione operativa, ma una vera e propria leva strategica per migliorare l'efficienza, ottimizzare i costi e garantire la compliance normativa. Che si tratti di una piccola impresa in crescita, di una startup o di una multinazionale, esternalizzare in modo mirato e intelligente le funzioni HR può fare la differenza nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Affidarsi a un partner competente permette di trasformare le sfide quotidiane della gestione del personale in un'opportunità concreta di sviluppo, innovazione e valore.

Tuttavia, pur offrendo vantaggi immediati in termini di efficienza e risparmio, l'outsourcing comporta anche alcuni limiti, soprattutto quando si tratta di strategie HR ad alto valore aggiunto, come lo sviluppo dei talenti, la retention e la cultura aziendale.

È proprio in questo contesto che emerge l'importanza di avere un ufficio HR interno. La sua presenza all'interno di un'organizzazione rappresenta oggi un elemento imprescindibile per la gestione strategica del capitale umano. Inserire una strategia HR significa scegliere di guidare la crescita delle persone con metodo, coerenza e visione, considerando le risorse umane non

come una funzione puramente operativa, ma come un vero e proprio asset strategico che contribuisce al successo complessivo dell'impresa.

Un team HR interno permette di acquisire una conoscenza approfondita del contesto aziendale, delle culture organizzative e delle specificità dei diversi reparti, facilitando decisioni più mirate rispetto a quanto sarebbe possibile tramite strutture esternalizzate. Ciò si traduce in una maggiore efficacia nei processi di selezione e sviluppo del personale: ad esempio, la scelta dei candidati può essere calibrata non solo sulle competenze tecniche, ma anche sulla compatibilità con i valori e la cultura aziendale, garantendo un inserimento più efficace e sostenibile nel tempo. L'internal recruitment (Chan, 1996) consente inoltre di valorizzare i talenti già presenti, rafforzando il senso di appartenenza, motivando i dipendenti e riducendo i costi e i tempi legati alla ricerca esterna.

La gestione operativa quotidiana trae notevoli benefici da un HR interno. Attività come l'elaborazione delle buste paga, la gestione delle presenze, la formazione e la valutazione delle performance possono essere svolte con maggiore flessibilità e rapidità, consentendo interventi tempestivi e personalizzati, come piani di mentoring o percorsi di sviluppo dedicati, senza ricorrere a procedure esterne più lente e standardizzate. Ciò favorisce anche un clima organizzativo positivo, la costruzione di relazioni di fiducia tra dipendenti e management e una gestione più efficace dei conflitti.

Dal punto di vista strategico, un ufficio HR interno è centrale per la talent acquisition, il retention e lo sviluppo delle competenze. Strategie HR ben definite permettono di pianificare assunzioni, formazione, percorsi di carriera e mobilità interna in modo coordinato, assicurando che ogni area disponga delle competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi aziendali. Inoltre, un approccio strategico favorisce la diversity, equity & inclusion, promuovendo politiche inclusive, abbattendo barriere culturali e valorizzando le differenze, elementi che aumentano innovazione, creatività e competitività. L'implementazione di sistemi di feedback, momenti di ascolto e percorsi di sviluppo rafforza l'engagement, motivando i dipendenti e migliorando l'efficacia complessiva dei team.

Un HR interno consente anche una gestione più efficiente del cambiamento, sia che si tratti di ristrutturazioni, introduzione di nuove tecnologie o passaggi generazionali. L'ufficio HR può anticipare criticità, preparare le persone e trasformare l'incertezza in opportunità di crescita. La raccolta e l'analisi di dati sul personale, come turnover, assenteismo e performance, supportano decisioni manageriali basate su evidenze concrete, migliorando la pianificazione strategica e la continuità operativa.

Infine, la presenza di un HR interno garantisce una maggiore conformità normativa e compliance, riducendo rischi legali e contenziosi. La conoscenza diretta dell'azienda permette di adattare politiche e procedure in maniera efficace, assicurando il rispetto delle normative e la coerenza con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

In sintesi, disporre di un ufficio HR interno significa non solo migliorare la gestione operativa delle risorse umane, ma anche costruire un vantaggio competitivo sostenibile. Le strategie HR integrate, che comprendono talent acquisition, formazione continua, retention, valorizzazione dei talenti interni e promozione di inclusione e cultura aziendale, consentono all'organizzazione di affrontare le sfide del presente e di costruire solide basi per il futuro.

1.13 Eccellenza HR nelle aziende italiane: Ferrero, Enel e Barilla

Nel panorama imprenditoriale italiano, le Risorse Umane stanno vivendo una trasformazione epocale: da funzione amministrativa a vero motore strategico del business. In un contesto in cui innovazione, sostenibilità e centralità della persona sono diventati driver fondamentali della competitività, le HR si configurano come architrave dell'evoluzione organizzativa. Tra i tantissimi esempi virtuosi che si sarebbero potuti citare in questo lavoro, è stato scelto di analizzare tre imprese significative nel panorama delle HR; per correttezza di informazione, precisiamo che le stesse tre aziende sono state da me presentate nella trattazione della mia tesi Triennale "*Essere felici al lavoro: riscontri sul dipendente e sull'azienda*" incentrata sulla storia della figura emergente del CHO. Per continuità si è scelto di vedere come le stesse tre aziende leader nel panorama produttivo nazionale si approccino all'HR. Ferrero, Enel e Barilla offrono una visione concreta di come un approccio evoluto alla gestione del capitale umano possa generare vantaggio competitivo duraturo. Nel proseguo di questa tesi avremo modo di conoscere l'impegno nel settore delle Risorse Umane di altre tre aziende, questa volta con uno sguardo locale e alla realtà produttiva del novarese.

1.13.1 Ferrero: cultura dell'engagement e crescita centrata sulla persona

Ferrero, multinazionale dolciaria italiana con oltre 47.000 dipendenti in più di 170 Paesi, ha costruito il proprio modello HR su valori fondanti come rispetto, responsabilità e centralità della persona. L'approccio al capitale umano è improntato a una visione profondamente umanistica,

che vede nell'engagement non solo un obiettivo, ma una leva strategica per la qualità, l'innovazione e la produttività.

Il sistema HR di Ferrero integra percorsi di sviluppo personalizzati, valutazione delle performance, e piani di successione strutturati, supportati da tecnologie digitali e strumenti di feedback continuo. Particolare attenzione è riservata alla formazione interna, con programmi che favoriscono la leadership diffusa e la mobilità internazionale dei talenti. Iniziative come il “Ferrero Learning Lab” offrono contenuti formativi on-demand, coaching e workshop per accrescere competenze manageriali e soft skills.

Il modello Ferrero (Amatulli, 2018) è ampiamente riconosciuto a livello internazionale per le sue pratiche di gestione delle persone e per l'attenzione al benessere dei dipendenti. L'azienda figura regolarmente tra i datori di lavoro più attrattivi in diverse classifiche globali e nazionali, confermando il valore di un ecosistema HR che non solo supporta, ma amplifica il senso di appartenenza, contribuendo alla retention e alla sostenibilità organizzativa.

1.13.2 Enel: innovazione formativa e leadership distribuita

Con oltre 65.000 dipendenti in 30 Paesi, Enel rappresenta un benchmark mondiale per la trasformazione digitale e culturale delle HR. L'azienda ha fondato il suo modello su un concetto chiave: ogni persona è protagonista della propria evoluzione professionale, in un ecosistema che abilita il talento attraverso strumenti concreti e un ambiente aperto all'innovazione.

La funzione HR di Enel si articola su quattro direttrici principali:

1. Formazione continua e personalizzata - Attraverso la piattaforma “Open Power Learning”, sono stati erogati oltre 6 milioni di ore di formazione solo nel 2023, con contenuti sviluppati in collaborazione con istituti come il World Economic Forum⁸⁵.
2. Onboarding esperienziale - Il processo di inserimento prevede tappe come il “Welcome Book”, i “Virtual Induction Days” e percorsi di mentoring individuale, orientati a una rapida immersione nei valori e nei processi aziendali.
3. Empowerment e feedback - Programmi come “Job Shadowing”, “Open Feedback Evaluation” e “Drive for Excellence” incentivano una leadership orizzontale e promuovono la consapevolezza delle proprie performance in tempo reale.

⁸⁵ Organizzazione internazionale senza scopo di lucro che riunisce leader politici, economici, accademici e della società civile per discutere temi globali e promuovere la cooperazione pubblico-privato. Fondata nel 1971, è nota soprattutto per l'annuale meeting di Davos

4. Wellbeing e Diversity & Inclusion - Enel è pioniera anche nel benessere organizzativo, con iniziative di work-life balance, supporto psicologico e politiche inclusive.

L'azienda ha ottenuto nel 2024 il riconoscimento Global Inclusion Index⁸⁶ per le sue azioni a favore della parità di genere e della diversità culturale.

Il risultato è una cultura HR fluida, interattiva e orientata al “lifelong learning⁸⁷”, che ha permesso a Enel di aumentare il tasso di retention dei giovani talenti del 22% negli ultimi tre anni.

1.13.3 Barilla: una piattaforma HR globale e data-driven

Barilla ha intrapreso una trasformazione radicale del proprio modello di gestione delle persone con il progetto “OneHR: Our Global People Management Platform”, basato sulla tecnologia SAP SuccessFactors⁸⁸. Il progetto, implementato in 26 Paesi e utilizzato da oltre 8.300 collaboratori, ha ricevuto nel 2024 il prestigioso HR Innovation Award del Politecnico di Milano.

La strategia HR di Barilla ruota attorno a quattro pilastri:

- Digitalizzazione dei processi HR
- Qualità e centralizzazione del dato
- Approccio decisionale data-driven
- Gestione integrata dell'intero ciclo di vita del dipendente

L'introduzione di strumenti self-service, interfacce utente intuitive e analytics avanzati ha trasformato radicalmente l'esperienza interna. Il tempo impiegato per processi amministrativi si è ridotto in media del 40%, mentre le attività a valore strategico (come people analytics, talent review, workforce planning) sono diventate centrali nel ruolo della direzione HR.

Barilla guarda ora all'intelligenza artificiale generativa come nuova frontiera evolutiva: i prossimi sviluppi prevedono l'integrazione di chatbot HR intelligenti, analisi predittiva dei bisogni formativi e sistemi di raccomandazione per la crescita professionale, basati su modelli

⁸⁶ Indicatore utilizzato per valutare il livello di inclusione sociale, economica e politica nei diversi Paesi, analizzando dimensioni quali parità di genere, diversità, accesso alle opportunità e integrazione delle minoranze. Viene impiegato per misurare i progressi verso società più eque e inclusive

⁸⁷ Processo di apprendimento continuo lungo tutto l'arco della vita, volto allo sviluppo costante di competenze personali e professionali, in risposta ai cambiamenti sociali, tecnologici ed economici

⁸⁸ Suite di soluzioni cloud per la gestione delle risorse umane (Human Capital Management) che supporta processi come reclutamento, formazione, valutazione delle performance e pianificazione organizzativa, con l'obiettivo di ottimizzare l'esperienza dei dipendenti e l'allineamento strategico dell'organizzazione

di IA. L'obiettivo? Anticipare le esigenze dei collaboratori e favorire una gestione ancora più personalizzata e proattiva.

1.14 Conclusione: la funzione HR come leva strategica per il futuro

Ferrero, Enel e Barilla non rappresentano solo esempi di buona pratica: sono l'emblema di un'evoluzione necessaria. In queste aziende, la funzione HR non è un semplice supporto operativo, ma una leva strategica di sviluppo, innovazione e sostenibilità. Le tecnologie digitali diventano abilitatori, non sostituti, di un approccio sempre più centrato sulla persona, sul dialogo e sulla valorizzazione del talento.

In uno scenario globale in rapida trasformazione, la sfida è chiara: costruire organizzazioni dove le persone siano al centro, dove la formazione sia continua, dove i dati guidino le decisioni ma non sostituiscano l'intuizione umana. E dove, soprattutto, le HR siano in grado di guidare il cambiamento, non solo di reagire ad esso.

Il futuro delle HR è già iniziato: è digitale, personalizzato, inclusivo e profondamente umano.

Capitolo 2

CHO: Born in USA

Negli ultimi anni, il tema della felicità sul lavoro (Nicosia, 2022) è divenuto un elemento centrale nelle riflessioni sul management e sulla cultura organizzativa. Sempre più imprese riconoscono che il benessere dei dipendenti non rappresenta un aspetto accessorio, ma una condizione essenziale per la produttività, l'innovazione e la sostenibilità aziendale. In questo contesto si inserisce la figura del Chief Happiness Officer (CHO) (Gennari e Di Ciaccio, 2020), conosciuto anche come “Manager della Felicità”, il cui obiettivo principale è quello di promuovere un ambiente di lavoro positivo e orientato alla crescita personale e collettiva.

La funzione del CHO ha origine nei primi anni Duemila nella Silicon Valley, grazie a Chade-Meng Tan⁸⁹, ingegnere di Google noto per il suo ruolo di “Jolly Good Fellow” (George Bill, 2015). Tan, allora responsabile dello sviluppo personale dei dipendenti, riteneva che la produttività dovesse fondarsi sulla consapevolezza e sulla felicità individuale. Circa un decennio più tardi, la professione si diffuse ulteriormente negli Stati Uniti grazie a Tony Hsieh⁹⁰ (Ciani e Baglini, 2013), CEO di **Zappos**⁹¹ e autore del volume *The Happiness Company*, che decise di abbandonare la sua tradizionale posizione dirigenziale per assumere un ruolo analogo a quello di Tan. Hsieh sosteneva che i dipendenti non potessero rendere felici i clienti se, a loro volta, non sperimentavano la felicità all'interno della propria organizzazione.

Solo in seguito, la figura del CHO giunse in Europa, dove Laurence Vanhée⁹² (Carney e Getz, 2018), ex direttrice delle risorse umane e autrice di *Happy RH*, contribuì a diffonderla rivoluzionando la gestione del personale nel Ministero belga della Sicurezza Sociale.

La sua esperienza dimostrò come la felicità dei lavoratori potesse rappresentare una leva concreta di performance sostenibile per le organizzazioni pubbliche e private.

⁸⁹ Nato a Singapore nel 1970. Informatico e imprenditore, è stato ingegnere e manager in Google, dove ha creato il programma di mindfulness “Search Inside Yourself”. Co-fondatore del Search Inside Yourself Leadership Institute. Autore del bestseller *Search Inside Yourself* (2012)

⁹⁰ (Taipei, Taiwan, 12 dicembre 1973 – Bridgeport, Connecticut, 27 novembre 2020) è stato un imprenditore e investitore statunitense, noto come cofondatore e CEO di Zappos (1999–2020). Figura chiave della cultura aziendale orientata al cliente e alla felicità sul lavoro, guidò la vendita di Zappos ad Amazon nel 2009. Autore di *Delivering Happiness* (2010)

⁹¹ Azienda statunitense di commercio elettronico specializzata nella vendita di calzature e abbigliamento, fondata nel 1999 da Nick Swinmurn. Conosciuta per l'eccellenza nel servizio clienti e per una forte cultura aziendale, è stata acquisita da Amazon nel 2009

⁹² Manager e funzionaria pubblica belga, nota per il suo ruolo di Chief Happiness Officer presso il Ministero della Sicurezza Sociale del Belgio. È una figura di riferimento nel campo del benessere organizzativo, della leadership umanistica e dell'innovazione nella pubblica amministrazione europea

Il Chief Happiness Officer si configura come un professionista dedicato alla promozione del benessere organizzativo e alla costruzione di un clima aziendale fondato sulla fiducia e sulla collaborazione. Tale figura si occupa di monitorare la soddisfazione dei collaboratori, individuare strategie di miglioramento della qualità della vita lavorativa e creare condizioni ambientali ottimali. Agisce, inoltre, come ambasciatore della cultura aziendale, favorendo lo sviluppo delle competenze e la crescita personale attraverso percorsi formativi mirati. Il CHO può operare sia come figura interna - in qualità di dirigente, HR manager o imprenditore - sia come consulente esterno specializzato nella cultura della felicità organizzativa.

La correlazione tra benessere e produttività, tuttavia, non è una scoperta recente. Già nel 1927, gli studiosi Elton Mayo⁹³ e Fritz J. Roethlisberger⁹⁴ (Bertocchi, 2011) condussero il celebre esperimento di Hawthorne (Zaninotto, 2021) presso lo stabilimento Western Electric di Chicago, con l'intento di verificare l'influenza dell'ambiente di lavoro sulla produttività. Attraverso modifiche come il miglioramento dell'illuminazione, la revisione degli orari e una maggiore comunicazione tra direzione e lavoratori, emerse che la produttività aumentava quando gli operai si sentivano ascoltati e valorizzati. I ricercatori conclusero che i fattori psicologici giocano un ruolo determinante nel rendimento individuale, suggerendo che felicità e produttività siano variabili direttamente proporzionali.

2.1 L'esperimento: più luce, più lavoro

Le ricerche svolte negli anni Venti del Novecento presso gli impianti della Western Electric a Hawthorne, nell'area di Chicago, costituiscono una svolta decisiva nello studio dei fenomeni organizzativi e lavorativi. Tali indagini, coordinate da Elton Mayo e Fritz J. Roethlisberger della Harvard Business School⁹⁵, nacquero con finalità prevalentemente operative: individuare le condizioni in grado di migliorare l'efficienza produttiva degli operai. Ciò che emerse, tuttavia, andò ben oltre le aspettative iniziali, aprendo nuovi orizzonti interpretativi sul comportamento umano nei contesti di lavoro.

⁹³ (Adelaide, Australia, 26 dicembre 1880 – Guildford, Regno Unito, 7 settembre 1949) è stato uno psicologo e sociologo australiano, noto per i suoi studi sul comportamento organizzativo e per gli esperimenti di Hawthorne, fondamentali per lo sviluppo della scuola delle relazioni umane

⁹⁴ (New York, 1898 – 1974) è stato uno psicologo e sociologo industriale statunitense, noto per il suo ruolo centrale negli studi di Hawthorne e per i contributi alla teoria delle relazioni umane nell'organizzazione del lavoro

⁹⁵ scuola di business dell'Università di Harvard, fondata nel 1908 a Boston (Massachusetts). È una delle più prestigiose business school al mondo, nota per il metodo dei casi di studio e per la formazione di leader nel management e nell'imprenditoria

All'epoca, il pensiero dominante in ambito industriale era fortemente influenzato dai principi del Taylorismo, che concepiva il lavoratore come un ingranaggio del sistema produttivo, la cui resa dipendeva principalmente da incentivi economici, organizzazione dei tempi e condizioni fisiche dell'ambiente. In questo scenario, gli studi di Hawthorne rappresentarono un tentativo innovativo di analizzare il lavoro non solo come processo tecnico, ma anche come esperienza umana e sociale, introducendo elementi di osservazione sistematica delle dinamiche psicologiche e relazionali.

Nel corso degli esperimenti, i ricercatori informarono i dipendenti circa l'avvio di uno studio volto a migliorare le condizioni lavorative e procedettero a variare in modo controllato diversi fattori ambientali. Uno degli aspetti maggiormente indagati fu l'illuminazione del luogo di lavoro. Come previsto, un aumento dell'intensità luminosa portò inizialmente a un miglioramento della produttività. Tuttavia, in una fase successiva, la riduzione progressiva della luce produsse un effetto inatteso: la produttività continuò a crescere anche in condizioni sempre meno favorevoli, fino a livelli di illuminazione tali da rendere l'attività quasi impraticabile.

Questo andamento anomalo mise in discussione l'ipotesi di una relazione diretta tra condizioni fisiche e rendimento lavorativo. Poiché l'incremento delle prestazioni si manifestava indipendentemente dalla variazione della variabile ambientale osservata, divenne necessario ipotizzare l'esistenza di un fattore interveniente di natura diversa. L'interpretazione successiva individuò tale fattore nella dimensione psicologica e relazionale dell'esperimento: i lavoratori, consapevoli di essere osservati e coinvolti in un progetto di ricerca, tendevano a modificare il proprio comportamento aumentando l'impegno e la responsabilità percepita.

Da queste evidenze prese forma il concetto di "Effetto Hawthorne", inteso come il cambiamento nelle prestazioni o nei comportamenti individuali attribuibile all'attenzione ricevuta, più che alle modifiche oggettive delle condizioni operative. Il miglioramento del rendimento risulterebbe quindi legato al riconoscimento, all'interesse e al valore simbolico attribuito al lavoro svolto, piuttosto che a fattori esclusivamente materiali.

Le ricerche successive hanno ulteriormente precisato che tale effetto non si manifesta in modo uniforme, ma dipende dall'interpretazione soggettiva dell'attenzione ricevuta. Quando questa viene percepita come sostegno, valorizzazione o cura, essa favorisce motivazione e benessere; se invece è vissuta come controllo o pressione, può produrre effetti contrari, riducendo l'efficacia e il coinvolgimento. Queste conclusioni hanno contribuito allo sviluppo di filoni di studio centrati sulla motivazione intrinseca, sulle relazioni interpersonali, sul clima organizzativo e sugli stili di leadership.

L'eredità dell'effetto Hawthorne supera il perimetro delle organizzazioni lavorative e trova applicazione anche in ambito clinico e psicologico. Numerosi studi hanno infatti evidenziato come l'attenzione, l'ascolto e il riconoscimento della persona rappresentino di per sé potenti agenti di cambiamento. La relazione assume così un ruolo fondamentale nei processi di sviluppo e di cura, confermando che il benessere e la performance individuale sono profondamente influenzati dalla qualità delle interazioni umane e dal significato attribuito all'esperienza vissuta.

2.2 Analisi di una figura professionale: CHO

In un contesto contemporaneo caratterizzato da elevati livelli di stress lavorativo e da una crescente attenzione alla salute mentale, il ruolo del CHO assume un valore strategico. Il manager della felicità, grazie alle proprie competenze relazionali e alla leadership emotiva, si configura come un mediatore capace di colmare il divario tra le esigenze dei lavoratori e gli obiettivi dell'organizzazione. Troppe aziende continuano a focalizzarsi esclusivamente sui risultati economici, trascurando il fatto che il vero profitto nasce dal benessere interno e dal senso di appartenenza dei collaboratori.

Investire nelle soft skills⁹⁶, nella comunicazione empatica e nella partecipazione attiva dei dipendenti non solo migliora la qualità del clima aziendale, ma favorisce la realizzazione della mission e la coerenza con i valori d'impresa. Quando un'azienda è in grado di generare fiducia, ascolto e motivazione, i lavoratori diventano parte integrante della visione aziendale e ne diventano i primi promotori. In questa prospettiva, la felicità non è più un concetto astratto o un semplice strumento di marketing interno, bensì una dimensione organizzativa che contribuisce in modo sostanziale alla creazione di valore condiviso e alla sostenibilità del successo nel tempo. Di seguito il ritratto dei primi e più importanti CHO mondiali.

Chade-Meng Tan, spesso chiamato semplicemente "Meng", è nato e cresciuto a Singapore, dove ha conseguito la laurea presso la Nanyang Technological University e successivamente un master in informatica presso l'University of California, Santa Barbara. Dopo una prima esperienza come ingegnere in Singapore, nel 2000 è entrato tra i primi collaboratori della Google LLC (numero dipendente 107), dove ha lavorato per otto anni nei team di sviluppo della

⁹⁶ competenze trasversali di natura relazionale, comunicativa ed emotiva (come collaborazione, problem solving, leadership ed empatia), fondamentali per lavorare efficacemente con gli altri e adattarsi ai contesti professionali e sociali

ricerca mobile e della qualità dei risultati di ricerca. Durante il suo impegno tecnico, ha assunto il ruolo insolito e simbolico di “Jolly Good Fellow”, titolo che rifletteva l’efficacia del suo approccio non convenzionale alla leadership interna.

In Google, Tan ha promosso e guidato la nascita del corso interno denominato Search Inside Yourself - un programma di otto settimane basato sulla mindfulness e sull’intelligenza emotiva, pensato per favorire la crescita personale dei dipendenti e migliorare il clima aziendale. Il programma si è affermato come pioniere nella cultura aziendale della felicità e del benessere organizzativo, tanto da essere riportato sui media e successivamente pubblicato in forma di libro, divenendo un best-seller internazionale. Parallelamente all’attività in Google, Tan ha fondato e co-guidato la Search Inside Yourself Leadership Institute (SIYLI) e la campagna globale One Billion Acts of Peace, quest’ultima candidata ripetutamente al Premio Nobel per la Pace.

Il pensiero di Tan (Tan, 2013) è centrato sull’idea che la felicità e la pace interiore non siano condizioni passive bensì abilità che possono essere coltivate e allenate. Egli sostiene che la vera innovazione organizzativa e la leadership efficiente sorgono dalla capacità di sviluppare attenzione consapevole, empatia e relazioni significative, e che tali competenze psicologiche costituiscono le fondamenta della produttività sostenibile e della coesione aziendale. Le sue pubblicazioni, tra cui *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success* (Tan, 2012), *Happiness (and World Peace)* e *Joy on Demand: The Art of Discovering the Happiness Within* (Tan, 2024), illustrano una metodologia in cui la mindfulness⁹⁷ diventa strumento per la crescita professionale, l’innovazione e il benessere individuale.

Le opere di Tan e la sua esperienza professionale segnano un punto di svolta nella riflessione sulla cultura delle organizzazioni: da una visione tradizionale focalizzata esclusivamente sul risultato, egli invita a considerare il processo umano come leva strategica primaria. In tal senso, la sua eredità si situa all’intersezione tra tecnologia, intelligenza emotiva e cambiamento sociale, offrendo un modello interpretativo per chi studia il management e la leadership in contesti complessi.

Tony Hsieh (Gagne e Tony Hsieh, 2024) nacque il 12 dicembre 1973 a Urbana, nello Stato dell’Illinois, da genitori taiwanesi emigrati negli Stati Uniti. Cresciuto in California, si laureò in informatica presso la Harvard University nel 1995. Dopo una breve esperienza come

⁹⁷ applicazione di pratiche di consapevolezza e attenzione al momento presente nei contesti lavorativi, con l’obiettivo di migliorare benessere, concentrazione, gestione dello stress e qualità delle relazioni, favorendo al contempo performance e leadership più consapevoli

ingegnere presso la Oracle Corporation⁹⁸, nel 1996 co-fondò la società LinkExchange, una rete pubblicitaria online che nel 1998 fu venduta alla Microsoft per circa 265 milioni di dollari.

Successivamente Hsieh investì e partecipò alla fondazione di Zappos, azienda di commercio elettronico specializzata in calzature e abbigliamento, della quale divenne amministratore delegato. Sotto la sua guida, Zappos sviluppò una forte cultura aziendale basata sull'attenzione al cliente, sul benessere dei dipendenti e sulla creazione di un ambiente di lavoro positivo. L'azienda introdusse politiche innovative, come la spedizione gratuita, la possibilità di reso prolungato e una struttura organizzativa orizzontale, fondata sulla fiducia e sulla responsabilità individuale. Nel 2009, Zappos fu acquisita da Amazon per circa 1,2 miliardi di dollari, continuando tuttavia a operare in modo relativamente indipendente sotto la direzione di Hsieh. Il suo pensiero imprenditoriale si fondava sull'idea che la cultura aziendale e la felicità dei lavoratori rappresentassero fattori determinanti per il successo economico e la sostenibilità a lungo termine. Hsieh riteneva che la felicità sul lavoro, la valorizzazione dei singoli e il senso di appartenenza fossero precondizioni per un servizio eccellente al cliente e per un'alta produttività. Questa visione è illustrata nel suo libro *Delivering Happiness* (2010) (Hsieh, 2010), nel quale descrive la propria esperienza e i principi che guidavano la gestione di Zappos: il progresso percepito, la connessione con gli altri e la sensazione di contribuire a qualcosa di più grande.

Oltre alla sua attività imprenditoriale, Hsieh promosse numerosi progetti di rigenerazione urbana, tra cui il *Downtown Project* a Las Vegas (Upper Guadalupe River Flood Control Project, Santa Clara Valley Water District, Santa Clara County: Environmental Impact Statement. Stati Uniti, n.p, 1999), volto a trasformare il centro cittadino in un ecosistema creativo e tecnologico capace di integrare lavoro, vita personale e comunità. Il suo approccio, ispirato ai valori di collaborazione e innovazione sociale, cercava di creare un equilibrio tra profitto e impatto sociale positivo.

Tony Hsieh morì il 27 novembre 2020 a Bridgeport, nel Connecticut, in seguito a un tragico incidente domestico. La sua eredità rimane oggi un punto di riferimento per gli studi sul benessere organizzativo, sull'imprenditorialità etica e sulla relazione tra felicità e successo aziendale. Le sue opere, insieme alla sua esperienza di leadership, continuano a rappresentare

⁹⁸ multinazionale statunitense del settore informatico, fondata nel 1977 da Larry Ellison, Bob Miner ed Ed Oates. Specializzata in software per database, cloud computing e soluzioni enterprise, è una delle principali aziende tecnologiche a livello globale

un contributo significativo alla riflessione contemporanea sulla cultura del lavoro e sulla gestione delle risorse umane.

Laurence Vanhée è una professionista belga che ha contribuito in modo significativo al tema del benessere organizzativo e della “felicità al lavoro”. Laureata in ingegneria commerciale presso l’HEC ULg (Università di Liegi) e con successivi approfondimenti in human resources management, ha costruito la sua carriera nell’ambito delle risorse umane, ricoprendo ruoli di responsabilità in aziende belghe e internazionali quali Segal⁹⁹, Belgacom¹⁰⁰, IBA Group¹⁰¹.

Nel 2009 Vanhée assunse la direzione della funzione “Persone & Organizzazione” presso il servizio federale belga della sicurezza sociale (FOD Sécurité Sociale), dove adottò il titolo di *Chief Happiness Officer*. In questo ruolo diede vita a una revisione culturale dell’organizzazione, introducendo modelli gestionali basati sul principio «libertà + responsabilità = performance + felicità» (Di Nicola e Viviani, 2022). Durante tale esperienza promosse l’utilizzo di forme di lavoro più flessibili, una maggiore partecipazione dei collaboratori ai processi decisionali e una riduzione degli stili gerarchici tradizionali. Gli esiti di tali interventi vennero evidenziati da indagini sull’assenza, la creatività e l’impegno dei dipendenti.

Il pensiero di Vanhée si concentra sull’idea che il benessere sul posto di lavoro non sia un accessorio o un costo da sopportare, ma una leva strategica per la performance sostenibile¹⁰². Secondo la sua visione, le organizzazioni devono creare le condizioni affinché i collaboratori possano svolgere un lavoro che facciano bene, che amino e che percepiscano come utile all’interno dell’azienda. In particolare, enfatizza due condizioni chiave: da un lato, offrire autonomia e fiducia; dall’altro, chiedere responsabilità e partecipazione concreta. In sinergia, queste diventano motori di impegno, creatività e fedeltà.

⁹⁹ società di consulenza statunitense specializzata in risorse umane, benefit, compensi e benessere organizzativo, che supporta aziende e istituzioni nella progettazione di politiche del lavoro orientate a performance, equità e sostenibilità

¹⁰⁰ Società di telecomunicazioni belga, fondata come operatore pubblico nazionale e successivamente privatizzata. Attiva nei servizi di telefonia fissa, mobile, internet e TV, ha assunto nel 2014 il nome Proximus, con cui opera tuttora come principale operatore di telecomunicazioni in Belgio

¹⁰¹ Azienda internazionale di servizi IT fondata nel 1993 e con sede principale a Praga (Repubblica Ceca). Specializzata in sviluppo software, consulenza IT, outsourcing, migrazione e supporto, opera in oltre 15 paesi con circa 2.000 professionisti e serve clienti in più di 50 nazioni su tecnologie come sistemi mainframe, applicazioni aziendali, SAP, cloud, RPA, IA/ML e analytics. È riconosciuta tra The Global Outsourcing 100 per l’eccellenza nei servizi di outsourcing IT

¹⁰² Capacità di un’organizzazione di ottenere risultati economici positivi integrando pratiche che riducono l’impatto ambientale, promuovono l’efficienza energetica, l’uso responsabile delle risorse e la riduzione delle emissioni, con l’obiettivo di creare valore a lungo termine per l’impresa, la società e l’ambiente

Tra le sue opere si segnala il volume *Happy HR – geluk op het werk, langdurig lonend* (Vanhée, 2013), in cui Vanhée espone i risultati della sua esperienza e propone un modello operativo per introdurre la felicità come dimensione strategica nelle pratiche di human resources. L’opera funge da guida per organizzazioni pubbliche e private che intendono tradurre il concetto di “felicità al lavoro” in azioni concrete allineate agli obiettivi di business.

Attraverso il suo lavoro di consulenza e tramite la fondazione della società Happyformance, Vanhée continua a supportare aziende e istituzioni nella trasformazione culturale in chiave collaborativa, agile e partecipativa. La sua esperienza rappresenta un riferimento significativo nel dibattito contemporaneo sulla leadership positiva, le modalità di lavoro emergenti e l’armonizzazione tra valore umano e valore organizzativo.

Figura 5: Un confronto a colpo d’occhio

Aspetto	Chade-Meng Tan	Tony Hsieh	Laurence Vanhée
Filosofia	Felicità e mindfulness come abilità coltivabili; base per leadership e innovazione	Felicità dei dipendenti come leva per successo e servizio eccellente	Benessere come leva strategica; equilibrio tra autonomia e responsabilità
Strategie di welfare	Search Inside Yourself: mindfulness, intelligenza emotiva, crescita personale	Cultura aziendale positiva, flessibilità, focus su clienti e dipendenti	Libertà + responsabilità, partecipazione, riduzione gerarchia, lavoro flessibile
Obiettivo	Migliorare clima, produttività e coesione aziendale	Aumentare soddisfazione, motivazione e fidelizzazione	Incrementare performance, engagement e creatività
Eredità	Introduzione mindfulness in organizzazioni tech; modello di leadership positiva	Integrazione felicità e successo economico; rigenerazione urbana	Trasformazione culturale HR, felicità come leva strategica

Fonte: Elaborazione propria

2.3 Storia delle RU americane

Nel corso del Novecento, gli Stati Uniti attraversarono profonde trasformazioni politiche, economiche e sociali che ne determinarono l’ascesa a potenza mondiale. Al termine della Prima Guerra Mondiale, l’economia americana emerse rafforzata, conquistando un ruolo predominante nello scenario internazionale. La rapida crescita industriale, sostenuta dall’innovazione tecnologica e dai nuovi modelli produttivi, favorì un diffuso aumento del benessere, ma allo stesso tempo acuì tensioni e disuguaglianze all’interno della società.

A partire dagli anni Venti, la produzione di massa (Shankar Jha, 2015) e la diffusione dei beni di consumo modificarono in modo radicale lo stile di vita di milioni di cittadini. L'automobile, la radio, il cinema e gli elettrodomestici divennero simboli di modernità e progresso. La pubblicità svolse un ruolo decisivo nel promuovere nuovi bisogni e nel diffondere il modello della famiglia di classe media come traguardo desiderabile e raggiungibile. In questo contesto, la donna fu individuata come figura centrale nella gestione della vita domestica e come principale destinataria del messaggio pubblicitario: l'organizzazione razionale della casa e l'uso delle nuove tecnologie venivano presentati come strumenti di emancipazione e di miglioramento della qualità della vita (Marcus, 2004)

Tuttavia, questo sviluppo non coinvolse l'intera popolazione. Una parte considerevole della classe operaia rimase esclusa dalla prosperità generale e le comunità afroamericane continuarono a subire discriminazioni e marginalizzazione sociale ed economica. Parallelamente al progresso materiale, si diffuse un clima di forte insicurezza e paura, alimentato dagli effetti della Rivoluzione Russa¹⁰³ e dal timore della diffusione delle idee socialiste. Questa fase, nota come "Paura dei Rossi", diede origine a un'ondata di conservatorismo e intolleranza che colpì soprattutto sindacalisti, pacifisti e oppositori politici. Il governo e molte istituzioni adottarono provvedimenti repressivi che limitarono le libertà civili: in numerosi Stati vennero approvate leggi contro il movimento operaio e si assistette a campagne di arresti, epurazioni e censure. Un episodio particolarmente emblematico di questo clima fu la vicenda di Nicola Sacco e Bartolomeo Vanzetti¹⁰⁴, due anarchici italiani accusati ingiustamente di omicidio e condannati a morte nonostante le prove inconsistenti e le numerose testimonianze a loro favore. La loro esecuzione, avvenuta nel 1927, suscitò un'ondata di indignazione internazionale e rappresentò uno dei casi più controversi della storia giudiziaria americana. Solo molti anni dopo il loro processo venne riconosciuto come profondamente ingiusto.

Nel 1929, il crollo della Borsa di Wall Street segnò l'inizio di una traumatica crisi economica, che colpì duramente il Paese, provocando disoccupazione, povertà e instabilità sociale. Di

¹⁰³ Insieme degli eventi rivoluzionari del 1917 che portarono alla caduta del regime zarista e all'ascesa dei Bolscevichi guidati da Vladimir Lenin. Si articola nella Rivoluzione di Febbraio, che portò all'abdicazione dello zar Nicola II, e nella Rivoluzione d'Ottobre, che instaurò un governo socialista, aprendo la strada alla nascita dell'Unione Sovietica (1922)

¹⁰⁴ Nicola Sacco (Torremaggiore, 22 aprile 1891 – Charlestown, 23 agosto 1927) e Bartolomeo Vanzetti (Villafalletto, 11 giugno 1888 – Charlestown, 23 agosto 1927) furono due anarchici italiani emigrati negli Stati Uniti, arrestati e condannati nel 1921 per rapina e omicidio in un processo segnato da forti dubbi sulla correttezza giudiziaria e da pregiudizi anti-immigrati e anti-radicali. La loro esecuzione sulla sedia elettrica divenne un simbolo di ingiustizia e repressione politica, suscitando proteste internazionali

fronte a questa situazione, il presidente Franklin Delano Roosevelt¹⁰⁵ avviò un vasto programma di riforme noto come New Deal (Irons, 2020), con l'obiettivo di rilanciare l'economia e ristabilire la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

Franklin Delano Roosevelt, eletto presidente degli Stati Uniti nel novembre del 1932 come candidato del Partito Democratico, inaugurò una stagione politica ed economica profondamente innovativa che la storiografia ha successivamente definito New Deal. Il contesto era quello di una crisi senza precedenti, scatenata dal crollo di Wall Street del 1929, che aveva messo in ginocchio il sistema produttivo, provocato il fallimento di migliaia di imprese e banche e gettato nella disoccupazione milioni di cittadini. Di fronte all'evidente incapacità del libero mercato di autoregolarsi, Roosevelt propose un programma fondato su un deciso intervento dello Stato nell'economia, con l'intento di rilanciare la produzione, sostenere i redditi e ricostruire la fiducia nelle istituzioni.

Al centro dell'azione del nuovo governo vi fu una ridefinizione del ruolo statale, non più limitato a funzioni di mera vigilanza, ma orientato a una vera e propria pianificazione e regolazione dei processi economici e sociali. Tra le misure adottate figuravano ampi programmi di lavori pubblici, concepiti non solo per modernizzare le infrastrutture del Paese, ma anche per creare occupazione su larga scala. Parallelamente, vennero introdotti interventi di stabilizzazione nel settore agricolo, fortemente colpito dalla caduta dei prezzi e dall'indebitamento diffuso, attraverso politiche volte a ridurre le eccedenze produttive e a sostenere il reddito degli agricoltori.

L'amministrazione Roosevelt si impegnò inoltre a rafforzare il sistema di protezione sociale e a regolamentare settori strategici, quali i trasporti, l'energia e il credito. Il controllo più rigoroso delle istituzioni bancarie e finanziarie rispondeva alla necessità di prevenire nuove speculazioni e di ripristinare la fiducia dei risparmiatori, gravemente compromessa negli anni precedenti. In questo processo, particolare attenzione venne riservata anche alle relazioni industriali, con l'obiettivo di ridurre le tensioni sociali e di promuovere una maggiore equità nei rapporti tra capitale e lavoro.

Nei primi mesi del suo mandato, il periodo passato alla storia come i "cento giorni" (Sciarrone, 2011), Roosevelt promosse una rapida approvazione di numerose leggi di emergenza. Queste misure miravano a stabilizzare il sistema monetario, sostenere il livello dei prezzi e stimolare

¹⁰⁵ (Hyde Park, 30 gennaio 1882 – Warm Springs, 12 aprile 1945) è stato il 32° presidente degli Stati Uniti (1933–1945). Guidò il paese durante la Grande Depressione con il New Deal e nel corso della Seconda guerra mondiale, rafforzando il ruolo dello Stato nell'economia e nella politica sociale.

la ripresa della domanda interna. La creazione di enti come la Federal Emergency Relief Administration¹⁰⁶, la Public Works Administration¹⁰⁷ e la Works Progress Administration¹⁰⁸ rappresentò uno dei pilastri della strategia occupazionale, consentendo a milioni di americani di trovare impiego in progetti pubblici di varia natura, dalla costruzione di strade e dighe alla realizzazione di edifici scolastici e ospedali.

Nel settore industriale, l'istituzione della National Industrial Recovery Administration perseguì l'obiettivo di introdurre codici di regolamentazione condivisi che disciplinassero orari di lavoro, salari minimi e livelli di produzione, favorendo al tempo stesso la cooperazione tra imprese e lavoratori. Un momento significativo fu rappresentato dall'approvazione del Wagner Act¹⁰⁹ nel 1935, che riconobbe formalmente il diritto dei lavoratori a organizzarsi in sindacati e a negoziare collettivamente, rafforzando in modo sostanziale il ruolo del movimento operaio all'interno del sistema economico.

Le politiche del New Deal trovarono un importante riscontro teorico nelle idee di John Maynard Keynes¹¹⁰, il quale individuava nella debolezza della domanda aggregata una delle cause principali delle crisi economiche moderne. Secondo l'impostazione keynesiana, l'intervento pubblico, attraverso la spesa statale e il sostegno ai redditi, costituiva uno strumento essenziale per rilanciare l'occupazione e riattivare il ciclo produttivo. In tale prospettiva, il New Deal (Dalla Costa, 1997) rappresentò una rottura con il tradizionale paradigma del laissez-faire e pose le basi per lo sviluppo di forme più avanzate di welfare e di pianificazione economica, destinate a influenzare non solo gli Stati Uniti, ma anche numerosi Paesi europei nel secondo dopoguerra.

Sebbene non sia riuscito a risolvere in modo definitivo tutti gli squilibri della Grande Depressione, il New Deal determinò un mutamento strutturale duraturo nella concezione del capitalismo americano. Esso sancì l'ingresso dello Stato come attore centrale nella vita

¹⁰⁶ Agenzia federale degli Stati Uniti istituita nel 1933 durante il New Deal, con l'obiettivo di fornire assistenza economica diretta e programmi di lavoro ai disoccupati e alle persone in difficoltà a causa della Grande Depressione. Fu diretta da Harry Hopkins e operò fino al 1935

¹⁰⁷ Agenzia federale degli Stati Uniti istituita nel 1933 nell'ambito del *New Deal* del presidente Franklin D. Roosevelt, con l'obiettivo di rilanciare l'economia durante la Grande Depressione attraverso il finanziamento di grandi opere pubbliche e la creazione di posti di lavoro

¹⁰⁸ Agenzia federale degli Stati Uniti istituita nel 1935 nell'ambito del *New Deal* del presidente Franklin D. Roosevelt, con l'obiettivo di creare occupazione durante la Grande Depressione attraverso programmi di lavori pubblici, inclusi infrastrutture, istruzione e progetti culturali; nel 1939 fu riorganizzata e rinominata *Work Projects Administration*, e cessò le attività nel 1943

¹⁰⁹ Noto anche come *National Labor Relations Act*, è una legge federale statunitense che garantì ai lavoratori il diritto di organizzarsi in sindacati, di contrattare collettivamente e di intraprendere azioni sindacali, istituendo inoltre il *National Labor Relations Board* (NLRB) per vigilare sul rispetto di tali diritti

¹¹⁰ (1883–1946) È stato un economista britannico, autore della *Teoria generale* (1936), in cui sostenne l'intervento dello Stato per contrastare crisi economiche e disoccupazione; le sue idee sono alla base del keynesismo

economica e sociale, ridefinendo il rapporto tra istituzioni pubbliche, imprese e cittadini e segnando uno spartiacque fondamentale nella storia economica e politica del XX secolo.

L'esperienza degli Stati Uniti nel Novecento fu dunque segnata da contrasti profondi: da un lato il progresso economico e tecnologico, dall'altro conflitti sociali, intolleranze e crisi drammatiche. Queste dinamiche contribuirono a modellare una società complessa, capace di grandi innovazioni ma anche attraversata da tensioni che avrebbero lasciato un'impronta duratura nella storia del Paese.

2.4 Il ruolo del sindacato in America

Il movimento sindacale negli Stati Uniti ha attraversato un'evoluzione complessa e fortemente condizionata dall'impianto culturale liberale e capitalistico del Paese. In una prima fase storica, l'associazionismo dei lavoratori (Cesareo, 1966) fu oggetto di una severa repressione giuridica e politica: le organizzazioni sindacali venivano assimilate a forme di cospirazione criminale e le azioni collettive, quali scioperi e picchettaggi, erano spesso considerate illegittime in quanto lesive della libertà contrattuale e del primato della proprietà privata. Tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, l'azione delle corti federali limitò drasticamente la capacità dei sindacati di operare, mentre movimenti più radicali, come la Industrial Workers of the World, subirono una repressione ancora più violenta, soprattutto durante e dopo la Prima Guerra Mondiale.

Un primo parziale mutamento si verificò negli anni Trenta, in concomitanza con la crisi economica del 1929 e con l'adozione di una nuova legislazione federale in materia di lavoro. Atti come il Norris-LaGuardia Act¹¹¹ e il National Labor Relations Act¹¹² introdussero forme di tutela del diritto di associazione e di contrattazione collettiva. Tuttavia, la giurisprudenza continuò spesso a privilegiare gli interessi economici e proprietari, come dimostra l'elaborazione della dottrina che consentiva ai datori di lavoro di sostituire permanentemente i lavoratori in sciopero.

Nel secondo dopoguerra si affermò una concezione più ampia di democrazia, estesa anche ai luoghi di lavoro. In questo contesto i sindacati acquisirono maggiore legittimazione e contribuirono in modo significativo al miglioramento delle condizioni lavorative, all'aumento

¹¹¹ Legge federale statunitense del 1932 che limitò l'uso delle ingiunzioni giudiziarie nelle controversie di lavoro e tutelò il diritto dei lavoratori a organizzarsi e scioperare, rafforzando il movimento sindacale

¹¹² Noto anche come *Wagner Act*, è una legge federale del 1935 degli Stati Uniti che garantì ai lavoratori il diritto di organizzarsi, aderire ai sindacati e contrattare collettivamente, istituendo il National Labor Relations Board

dei salari e all'estensione di benefici sociali. Allo stesso tempo, però, l'intervento crescente dello Stato e l'espansione dei diritti individuali ridussero gradualmente il ruolo centrale della mediazione sindacale. A partire dagli anni Sessanta, inoltre, strumenti normativi come il RICO Act¹¹³ e il clima politico della Guerra Fredda colpirono duramente le organizzazioni sindacali, spesso associate a fenomeni di estremismo politico o a forme di criminalità organizzata.

Dal punto di vista quantitativo, il tasso di sindacalizzazione ha mostrato un andamento decrescente a partire dagli anni Cinquanta: se in quella fase storica i sindacati rappresentavano oltre un terzo dei lavoratori del settore industriale, nei decenni successivi la loro incidenza è diminuita in modo costante, soprattutto nel settore privato. La perdita di credibilità, i casi di corruzione e la ridotta efficacia dell'azione collettiva hanno contribuito a indebolire la fiducia dei lavoratori, mentre cresceva l'ostilità delle imprese verso l'attività sindacale.

Una parte della dottrina ritiene oggi il sindacato un'istituzione superata; tuttavia, un orientamento maggioritario continua a riconoscerne il valore, soprattutto in relazione alla tutela dei diritti dei lavoratori in un sistema fondato sul principio del "work at will"¹¹⁴ (Tepker Jr, 1986). In assenza di una forte protezione legislativa contro il licenziamento arbitrario, infatti, la contrattazione collettiva rimane uno degli strumenti principali per garantire stabilità e diritti nei rapporti di lavoro. Inoltre, viene sottolineato il contributo del sindacato al funzionamento democratico della società, in quanto veicolo di partecipazione e rappresentanza nei contesti produttivi.

Quanto alle prospettive future, gli studiosi individuano la necessità di un profondo rinnovamento strategico. I sindacati dovrebbero ampliare il proprio raggio d'azione oltre le sole rivendicazioni economiche, ponendo maggiore attenzione a temi quali la dignità personale, l'uguaglianza, i diritti civili e l'inclusione delle minoranze. Appare essenziale recuperare il ruolo di movimento sociale, rafforzando le alleanze con altre organizzazioni attive nel campo dei diritti e del welfare. Parallelamente, viene suggerito lo sviluppo di nuove forme di comunicazione e di organizzazione, in grado di raggiungere categorie tradizionalmente distanti dal sindacalismo, come i colletti bianchi, gli anziani e i lavoratori non bianchi.

Infine, il ricorso alle tecnologie digitali e ai nuovi strumenti di comunicazione rappresenta una possibile leva per rilanciare l'influenza sindacale, sia nella sensibilizzazione dell'opinione

¹¹³ Legge federale statunitense che consente di perseguire penalmente e civilmente le organizzazioni coinvolte in attività criminali sistematiche, come corruzione, estorsione e frode, rafforzando gli strumenti di contrasto alla criminalità organizzata

¹¹⁴ Dottrina del diritto del lavoro statunitense secondo cui un datore di lavoro può licenziare un dipendente in qualsiasi momento e senza giustificato motivo, salvo violazioni di leggi specifiche o contratti particolari

pubblica sia nella partecipazione al dibattito politico. Nel contesto della globalizzazione e della delocalizzazione produttiva, si prospetta anche una dimensione sindacale transnazionale, orientata a contrastare il dumping sociale e a promuovere standard comuni di tutela.

2.5 Welfare o perks? Sinonimi?

Nel contesto statunitense, e in particolare all'interno delle grandi imprese high-tech della Silicon Valley, il concetto di *welfare aziendale* assume una configurazione profondamente diversa rispetto a quella prevalente nei sistemi europei. Il termine stesso “welfare” risulta culturalmente inappropriato, poiché negli Stati Uniti esso è tradizionalmente associato all'assistenza pubblica per le fasce sociali più vulnerabili. Le imprese parlano invece di *perks*, ovvero benefici aziendali che si collocano oltre la retribuzione, i bonus, le stock options e l'assicurazione sanitaria, configurandosi come strumenti strategici di gestione della forza lavoro.

Aziende come Google¹¹⁵, Meta (Facebook)¹¹⁶, Apple¹¹⁷, Microsoft¹¹⁸, Amazon¹¹⁹, Netflix¹²⁰ e Salesforce¹²¹ hanno costruito nel tempo un modello di politiche di *human resources* fortemente orientato alla cura del benessere complessivo del dipendente, inteso non solo in termini economici, ma anche organizzativi, relazionali e psicologici. In un mercato del lavoro altamente competitivo, caratterizzato da una forte domanda di competenze qualificate, i *perks* perseguono tre obiettivi principali: attrarre e trattenere i talenti, incrementare la produttività e rafforzare la cultura aziendale.

Prima della pandemia da Covid-19, tali politiche si manifestavano soprattutto attraverso benefici legati alla presenza fisica sul luogo di lavoro: orari estremamente flessibili, cibo gratuito di alta qualità, palestre aziendali o convenzionate, servizi di lavanderia, spazi ricreativi,

¹¹⁵ Azienda tecnologica statunitense fondata nel 1998, nota principalmente per il motore di ricerca e per servizi come Android, Gmail e Google Cloud

¹¹⁶ Azienda statunitense leader nei social media e nella tecnologia, fondata da Mark Zuckerberg nel 2004, proprietaria di Facebook, Instagram, WhatsApp e Oculus

¹¹⁷ Azienda tecnologica statunitense, fondata nel 1976 da Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne, nota per prodotti come iPhone, iPad e Mac

¹¹⁸ Multinazionale statunitense fondata da Bill Gates e Paul Allen, leader nel settore software, hardware e servizi cloud

¹¹⁹ Multinazionale statunitense di e-commerce e tecnologia, fondata da Jeff Bezos nel 1994, leader globale nelle vendite online e nei servizi cloud con Amazon Web Services (AWS)

¹²⁰ Azienda statunitense fondata nel 1997, leader nello streaming di film e serie TV, nota per la produzione di contenuti originali e l'innovazione nel settore dell'intrattenimento digitale

¹²¹ Azienda statunitense leader nel cloud computing e nel CRM (*Customer Relationship Management*), fondata nel 1999 e nota per le sue soluzioni di gestione clienti e automazione delle vendite

eventi culturali e musicali, nonché la possibilità di usufruire di congedi sabatici retribuiti dopo alcuni anni di servizio. Questi strumenti non avevano una funzione meramente compensativa, ma erano progettati per ottimizzare il tempo lavorativo, favorire l'interazione informale tra colleghi e stimolare processi di innovazione attraverso la socialità quotidiana.

Accanto a tali benefici, alcune aziende hanno sviluppato politiche avanzate di sostegno alla genitorialità e alla vita privata, colmando un vuoto lasciato da un sistema pubblico notoriamente carente. Meta, ad esempio, riconosce un *baby bonus* alla nascita di un figlio e contribuisce economicamente all'adozione o al congelamento degli ovuli; Netflix garantisce fino a un anno di congedo parentale retribuito; Microsoft offre contributi annuali utilizzabili per attività sportive o per il supporto psicologico. In un contesto in cui la maternità legale è estremamente limitata e le ferie annuali sono ridotte, tali politiche incidono in modo significativo sulle scelte occupazionali dei lavoratori.

La pandemia ha rappresentato un momento di profonda discontinuità anche per il sistema dei *perks*. Con il ricorso massiccio allo smart working, molti benefici tradizionali hanno perso rilevanza, mentre ne sono emersi di nuovi, orientati a rispondere a esigenze più pratiche e contingenti. Diverse imprese hanno introdotto contributi economici a fondo perduto per migliorare l'ambiente di lavoro domestico, sostenendo l'acquisto di arredi ergonomici, strumenti tecnologici o persino il trasferimento in abitazioni più adeguate. Parallelamente, si è assistito a un rafforzamento dei servizi di supporto alla salute mentale, considerata una delle principali criticità emerse durante il periodo di isolamento.

Alcune aziende, come Amazon, hanno inoltre sviluppato politiche di sostegno all'assistenza all'infanzia e al supporto scolastico, finanziando servizi di tutoring per i figli dei dipendenti. Altre, come Google e Salesforce, hanno sperimentato iniziative volte a preservare la dimensione relazionale del lavoro a distanza, attraverso attività sociali virtuali pensate per rafforzare il team building (Fapohunda, 2013). Tali pratiche riflettono una concezione estesa del benessere lavorativo, che include il mantenimento delle relazioni sociali come fattore chiave di produttività e coesione organizzativa.

Un elemento caratteristico del modello statunitense è il forte affidamento sulla fiducia tra impresa e lavoratore. L'accesso ai *perks* è generalmente poco burocratizzato, ma accompagnato da un apparato normativo interno molto dettagliato, formalizzato negli *employee handbook*¹²², che disciplinano comportamenti, diritti e doveri, con sanzioni severe in caso di abusi. Ciò

¹²² Manuale aziendale che raccoglie politiche, procedure e diritti dei dipendenti, fornendo linee guida su comportamento, sicurezza e gestione interna

evidenzia una regolazione del rapporto di lavoro fortemente privatizzata, in cui l'azienda supplisce, almeno in parte, all'assenza di un sistema pubblico di protezione sociale robusto.

Tuttavia, questo modello presenta anche rilevanti criticità. In primo luogo, i *perks* sono largamente concentrati nel settore high-tech e contribuiscono ad ampliare le disuguaglianze tra lavoratori altamente qualificati e il resto della forza lavoro. In secondo luogo, tali politiche rafforzano una forma di regolazione individualizzata del lavoro, in cui il benessere del dipendente dipende in larga misura dalla capacità e dalla volontà dell'impresa, piuttosto che da diritti collettivi garantiti. Non a caso, molte delle aziende più generose in termini di *perks* sono anche caratterizzate da una presenza sindacale estremamente debole o assente.

Le grandi imprese statunitensi, dunque, rappresentano un laboratorio avanzato di politiche di welfare aziendale intese come strumento strategico di gestione delle risorse umane. Se da un lato tali pratiche contribuiscono a migliorare concretamente le condizioni di lavoro e di vita dei dipendenti, dall'altro sollevano interrogativi rilevanti sul piano dell'equità e della sostenibilità del modello, evidenziando i limiti di un sistema in cui la protezione sociale è sempre più affidata all'iniziativa privata piuttosto che a un quadro collettivo e universalistico. In questo elaborato si è deciso di considerare i Paesi del G7 escludendo da questa analisi Italia e Stati Uniti, già trattati nelle parti precedenti.

2.5.1 Canada: un falso mito?

Nel dibattito pubblico internazionale, il Canada è stato a lungo considerato un modello di stabilità economica, inclusione sociale e tutela dei diritti (Schechter and Bernard, 2003) dei lavoratori. Tuttavia, già nel periodo precedente alla crisi finanziaria globale del 2008, in particolare intorno al 2007, il movimento sindacale canadese metteva in discussione questa rappresentazione, evidenziando criticità strutturali nel funzionamento del mercato del lavoro. Le analisi condotte dalle principali organizzazioni sindacali, e in particolare dal Congresso del Lavoro del Canada¹²³ (Canadian Labour Congress, CLC), segnalavano una crescente distanza tra la performance macroeconomica e le condizioni effettive di lavoro, caratterizzate da stagnazione salariale, aumento delle disuguaglianze e diffusione di forme occupazionali precarie.

¹²³ Principale organizzazione sindacale canadese, fondata nel 1956, che rappresenta e coordina i lavoratori affiliati ai vari sindacati

Nel 2007 tali criticità emergevano in un contesto macroeconomico complessivamente favorevole, nel quale la crescita economica non si traduceva in un miglioramento diffuso della qualità dell'occupazione. Il sindacato denunciava l'aumento dei *working poor*, ossia lavoratori occupati il cui reddito non era sufficiente a garantire un tenore di vita dignitoso, e sottolineava come la stagnazione salariale colpisse in modo particolare le fasce a basso reddito. Questa situazione veniva interpretata come espressione di una dinamica di "crescita senza occupazione", nella quale l'espansione economica si accompagnava a un indebolimento della sicurezza lavorativa e delle tutele collettive.

Un elemento centrale dell'analisi sindacale riguardava la trasformazione della struttura occupazionale. La progressiva contrazione dei posti di lavoro industriali e manifatturieri determinava, per molti lavoratori, una perdita significativa di reddito in caso di reinserimento lavorativo, mentre le nuove opportunità occupazionali si concentravano prevalentemente in contratti temporanei, a tempo parziale o atipici. Il movimento sindacale interpretava tali trasformazioni come un fattore di indebolimento del potere contrattuale dei lavoratori e di erosione dei meccanismi tradizionali di protezione sociale, con effetti particolarmente rilevanti sulle traiettorie occupazionali dei giovani.

In questo contesto, i sindacati attribuivano un ruolo centrale alla contrattazione collettiva e alla regolazione salariale. L'assenza di un salario minimo federale uniforme veniva indicata come una delle principali fonti di disuguaglianza territoriale, mentre il persistente divario retributivo di genere metteva in luce l'insufficienza delle politiche pubbliche in materia di equità salariale. Allo stesso tempo, le organizzazioni sindacali denunciavano le crescenti difficoltà di accesso alla sindacalizzazione (Lange e Scruggs, 1999), legate sia a ostacoli normativi sia a pratiche datoriali dissuasive, che limitavano la capacità dei lavoratori di organizzarsi e di negoziare collettivamente migliori condizioni di lavoro.

La crisi finanziaria globale del 2008 ha rappresentato un punto di svolta, non tanto per aver introdotto dinamiche nuove, quanto per aver accelerato e consolidato processi già in atto. La precarizzazione dell'occupazione, la polarizzazione salariale e l'indebolimento del potere contrattuale dei lavoratori, già evidenziati dal sindacato nel periodo precrisi, si sono progressivamente strutturati, ridefinendo in modo duraturo il mercato del lavoro canadese. In questo scenario, il ruolo dei sindacati si è progressivamente spostato dalla difesa di conquiste consolidate alla gestione di un contesto caratterizzato da crescente frammentazione occupazionale e da una riduzione della copertura sindacale, soprattutto nei settori emergenti dell'economia dei servizi.

A distanza di oltre quindici anni, l'analisi della situazione attuale mostra un quadro parzialmente mutato sul piano congiunturale, ma ancora segnato da profonde continuità strutturali. I dati più recenti indicano una ripresa dell'occupazione e una riduzione del tasso di disoccupazione, suggerendo un miglioramento degli indicatori quantitativi del mercato del lavoro. Tuttavia, come sottolineato anche dalle organizzazioni sindacali, tale crescita appare trainata in larga misura da forme di lavoro a tempo parziale, che continuano a crescere più rapidamente rispetto all'occupazione a tempo pieno, sollevando interrogativi sulla qualità dei posti di lavoro creati. Analogamente al periodo precedente alla crisi del 2008, i giovani lavoratori continuano a occupare una posizione di particolare vulnerabilità. Nonostante i recenti miglioramenti nei livelli occupazionali giovanili, il tasso di disoccupazione rimane elevato e l'accesso a impieghi stabili risulta limitato. I sindacati hanno evidenziato come questa condizione sia aggravata dall'indebitamento legato ai costi dell'istruzione e dalla diffusione di occupazioni in settori poco sindacalizzati, fattori che contribuiscono a un progressivo allontanamento delle nuove generazioni dall'azione collettiva organizzata.

Dal punto di vista settoriale, la crescita dell'occupazione si concentra prevalentemente nei servizi, in particolare nella sanità e nell'assistenza sociale, mentre altri comparti mostrano segnali di contrazione. Anche questa configurazione riflette una trasformazione di lungo periodo già osservabile nel 2007, con uno spostamento verso settori ad alta intensità di lavoro ma spesso caratterizzati da retribuzioni moderate e da una maggiore eterogeneità delle condizioni occupazionali. In tale contesto, l'azione sindacale incontra nuove sfide, dovendo adattare strumenti e strategie a un mercato del lavoro più frammentato e meno omogeneo rispetto al passato.

Infine, nonostante l'aumento del salario orario medio, emergono segnali di crescente insicurezza percepita tra i lavoratori, evidenziando una discrepanza tra il miglioramento degli indicatori macro-occupazionali e l'esperienza soggettiva del lavoro. Il lieve incremento del tasso di occupazione, accompagnato da una riduzione della partecipazione alla forza lavoro, rafforza le preoccupazioni sindacali circa l'uscita di una parte della popolazione attiva dal mercato del lavoro e il rischio di una sottovalutazione delle criticità strutturali.

Nel complesso, il confronto tra il periodo precedente alla crisi del 2008 e la situazione attuale mostra come il mercato del lavoro canadese sia attraversato da dinamiche di lungo periodo che mettono in discussione la capacità delle istituzioni del lavoro di garantire equità, stabilità e inclusione. In questo quadro, il ruolo dei sindacati rimane centrale non solo come attori di rappresentanza, ma anche come soggetti critici nella definizione delle politiche del lavoro,

chiamati a riaffermare la centralità della contrattazione collettiva e della qualità dell'occupazione come pilastri della coesione sociale nel lungo periodo.

Four Seasons Hotels and Resorts rappresenta un esempio paradigmatico di come le politiche di welfare aziendale possano influenzare positivamente la soddisfazione e la fidelizzazione dei dipendenti, anche nel contesto del mercato del lavoro canadese. L'azienda è stata riconosciuta dai propri dipendenti come una delle 100 migliori aziende in cui lavorare per il 22° anno consecutivo, secondo la classifica stilata dalla rivista *FORTUNE* in collaborazione con la società di consulenza *Great Place to Work*. Tale riconoscimento si fonda su una valutazione sistematica dei luoghi di lavoro, prendendo in considerazione più di cinquanta fattori, tra cui la fiducia nei confronti dei manager, la qualità delle relazioni interpersonali, la retribuzione e le opportunità di innovazione.

Il successo di Four Seasons nell'ambito del welfare aziendale è strettamente legato a un principio cardine: trattare i dipendenti con rispetto e considerazione, come essi stessi desidererebbero essere trattati. Questo approccio, oltre a favorire un ambiente lavorativo caratterizzato da fiducia e collaborazione, si riflette direttamente nella qualità del servizio offerto agli ospiti. La creazione di ambienti sicuri e stimolanti consente ai dipendenti di esprimere la propria creatività e di sviluppare competenze professionali avanzate, contribuendo a una cultura organizzativa solida e inclusiva.

Nel contesto canadese, caratterizzato da un mercato del lavoro dinamico e competitivo, le politiche di welfare aziendale come quelle adottate da Four Seasons assumono un ruolo strategico. Esse non solo migliorano la retention dei talenti e la motivazione del personale, ma rispondono anche alle esigenze di un workforce sempre più attento al benessere psicofisico e alla conciliazione tra vita privata e professionale. Le opportunità di mobilità internazionale offerte dall'azienda, insieme a programmi strutturati di formazione e sviluppo, rafforzano ulteriormente il valore percepito dai dipendenti e contribuiscono a consolidare il posizionamento di Four Seasons come datore di lavoro di eccellenza.

2.5.2 Francia: sempre in contrattazione

La situazione sindacale in Francia si inserisce in un contesto di profonda tensione economica, politica e sociale, caratterizzato da instabilità governativa, vincoli di bilancio stringenti e una crescente polarizzazione del dibattito pubblico. In questo quadro, le organizzazioni sindacali francesi continuano a svolgere un ruolo centrale nel conflitto sociale, confermandosi come

attori collettivi dotati di una forte legittimità storica e di una capacità di mobilitazione che, sebbene discontinua nei risultati immediati, resta significativa sul piano politico e simbolico.

Le principali confederazioni - CGT, CFDT, FO, UNSA, FSU, Solidaires, CFE-CGC e FA-FP - hanno espresso una netta opposizione alle recenti politiche di bilancio del governo, percepite come l'ennesima declinazione di un paradigma di austerità che scarica il costo dell'aggiustamento fiscale sui lavoratori dipendenti, sui pensionati e sui soggetti socialmente più vulnerabili. Le misure contestate, tra cui il congelamento dei salari nel pubblico impiego, la deindicizzazione delle pensioni e l'aumento delle franchigie sanitarie, sono interpretate dai sindacati come segnali di un progressivo indebolimento dello Stato sociale e dei servizi pubblici, tradizionalmente considerati pilastri della coesione repubblicana.

La forza del sindacalismo francese non risiede unicamente nei numeri della partecipazione agli scioperi, che in alcune recenti mobilitazioni - come quelle promosse da CGT, FSU e Solidaires contro il bilancio della previdenza sociale 2026 - si sono rivelati inferiori rispetto alle grandi proteste dell'autunno precedente. Piuttosto, essa va rintracciata nella capacità di articolare rivendicazioni che intrecciano dimensione economica, giustizia sociale e critica democratica. La persistenza della contestazione contro la riforma delle pensioni del 2023, approvata tramite il ricorso all'articolo 49.3 della Costituzione, testimonia come i sindacati abbiano saputo trasformare una questione tecnica in un simbolo di frattura tra istituzioni e cittadinanza.

Le mobilitazioni più ampie, organizzate dall'insieme delle sigle sindacali e capaci di portare in piazza centinaia di migliaia di persone in oltre 250 città, mostrano inoltre la capacità del sindacalismo francese di ricompattarsi nei momenti di maggiore conflittualità. In tali occasioni, la rivendicazione del potere d'acquisto emerge come tema centrale, soprattutto per i lavoratori del settore pubblico, ma si accompagna a una critica più ampia delle scelte di politica fiscale. In questo senso, il sostegno sindacale a proposte come una maggiore tassazione dei grandi patrimoni - ispirata, ad esempio, alle analisi di Gabriel Zucman - evidenzia un tentativo di spostare il dibattito dal contenimento della spesa alla redistribuzione delle risorse.

Al tempo stesso, le difficoltà di alcune giornate di sciopero, caratterizzate da un'adesione limitata e da un impatto contenuto su trasporti e scuole, mettono in luce le sfide che il sindacalismo francese si trova ad affrontare: la frammentazione del mondo del lavoro, la fatica della mobilitazione prolungata e la distanza crescente tra radicalità delle rivendicazioni e capacità di coinvolgimento di massa. Tuttavia, anche queste mobilitazioni "deboli" assumono rilievo se lette come parte di un ciclo più ampio di conflitto sociale, in cui i sindacati agiscono

non solo come strumenti di pressione immediata, ma come produttori di discorso critico e di alternative politiche.

La forza dei sindacati francesi, dunque, risiede meno nella continuità dell'adesione numerica e più nella loro funzione strutturale di contropotere sociale. In un contesto segnato da crisi del potere d'acquisto, vincoli di bilancio e incertezza istituzionale, essi continuano a rappresentare un canale privilegiato di espressione del conflitto sociale, ponendo al centro del dibattito pubblico il nodo fondamentale di chi debba sostenere il costo della crisi e quale modello di società la Francia intenda perseguire.

In questo contesto di forte conflittualità sociale emerge anche il ruolo potenzialmente complementare delle imprese nella tutela del benessere dei lavoratori. Accanto all'azione di contropotere esercitata dal sindacalismo francese, esperienze come quella di Edenred mostrano come il welfare aziendale possa costituire uno strumento virtuoso di risposta ai nuovi bisogni sociali, contribuendo - seppur su un piano diverso - a mitigare le tensioni generate dalle trasformazioni economiche e istituzionali in atto. L'esperienza del gruppo francese evidenzia infatti una concezione del welfare non limitata a singoli strumenti compensativi, ma strutturata come un vero e proprio ecosistema integrato di servizi, capace di rispondere alle trasformazioni del lavoro e ai nuovi bisogni sociali.

Storicamente nota per l'introduzione e la diffusione del buono pasto, Edenred ha progressivamente ampliato la propria offerta, affiancando a questo strumento tradizionale soluzioni orientate all'aumento del potere d'acquisto, come i buoni acquisto, e piani di welfare aziendale personalizzabili. Tale evoluzione riflette una visione avanzata della gestione delle risorse umane, nella quale il benessere individuale viene riconosciuto come fattore strategico per il miglioramento del clima organizzativo, della produttività e della sostenibilità complessiva dell'impresa.

Un elemento distintivo dell'approccio di Edenred risiede nella forte attenzione alla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, dimensione sempre più centrale nelle scelte occupazionali, soprattutto delle generazioni più giovani. Attraverso strumenti dedicati al people care, alla genitorialità, all'istruzione e ai servizi di supporto familiare, l'azienda contribuisce concretamente alla riduzione delle disuguaglianze di genere e alla valorizzazione del lavoro femminile. In questo senso, le politiche di welfare si configurano non solo come benefici accessori, ma come leve strutturali di empowerment e inclusione, coerenti con i più recenti orientamenti in materia di responsabilità sociale d'impresa.

La virtuosità del modello adottato emerge anche dall'impegno di Edenred sul fronte della parità di genere, testimoniato dal conseguimento della certificazione per la gender equality e dal percorso verso l'adeguamento agli standard nazionali più avanzati. Tali risultati indicano una gestione del personale orientata a criteri di equità, trasparenza e valorizzazione delle competenze, in grado di rafforzare l'attrattività dell'azienda nel mercato del lavoro e di favorire un ricambio generazionale qualificato.

Infine, il caso Edenred si colloca in modo coerente all'interno del quadro istituzionale italiano, che negli ultimi anni ha riconosciuto un ruolo crescente agli strumenti di welfare aziendale nelle politiche pubbliche, anche in risposta a crisi economiche e sociali di natura sistemica. L'azienda si distingue per la capacità di interpretare tali indirizzi non in chiave meramente emergenziale, ma come opportunità per contribuire alla costruzione di un sistema di welfare complementare, stabile e orientato al lungo periodo.

L'esperienza di Edenred dimostra come un'impresa multinazionale possa configurarsi come attore virtuoso nella promozione del benessere organizzativo e sociale. Attraverso un approccio integrato al welfare e una gestione del personale attenta alle dimensioni umane del lavoro, l'azienda offre un modello replicabile di innovazione responsabile, in cui competitività economica e sostenibilità sociale risultano strettamente interconnesse.

2.5.3 Germania: sindacato in difficoltà

Nel corso di oltre un secolo, il sindacalismo tedesco ha rappresentato uno dei modelli più solidi e influenti d'Europa, svolgendo un ruolo centrale non solo nella tutela degli interessi dei lavoratori, ma anche nella definizione degli equilibri politici, economici e sociali della Germania. Tuttavia, a partire dagli ultimi decenni del XX secolo, tale modello è entrato in una fase di progressivo declino, determinata da profondi mutamenti strutturali dell'economia e da una crescente crisi di rappresentanza.

Storicamente, le grandi centrali sindacali tedesche - in particolare IG Metall e IG Chemie - nacquero alla fine dell'Ottocento in un contesto di rapida industrializzazione. Sotto il cancellierato di Otto von Bismarck, l'organizzazione sindacale venne tollerata come strumento di integrazione della classe operaia nel sistema statale, contribuendo alla stabilità sociale. Nel corso dei decenni successivi, e in particolare durante la Repubblica di Weimar, si affermò il principio della cogestione (Mitbestimmung), che garantiva ai rappresentanti dei lavoratori un ruolo diretto nei consigli di sorveglianza delle imprese. Dopo l'interruzione imposta dal regime

nazista, il sindacalismo riemerse nel secondo dopoguerra come pilastro del cosiddetto “capitalismo renano”, rafforzato dal miracolo economico e da una lunga stagione di pace sociale.

Per gran parte della seconda metà del Novecento, i sindacati tedeschi beneficiarono di un quasi monopolio della rappresentanza del lavoro, di un’elevata concentrazione settoriale e di una solida base finanziaria, alimentata da quote associative relativamente elevate. Questo consentì loro di esercitare un’influenza politica superiore a quella delle organizzazioni sindacali di altri Paesi europei, nonché di sostenere efficacemente la contrattazione collettiva e l’uso dello sciopero come strumento di pressione.

A partire dagli anni Ottanta, tuttavia, il sistema ha iniziato a mostrare segni evidenti di crisi. Secondo numerose analisi, i sindacati tedeschi hanno subito almeno tre shock principali. Il primo è stato di natura finanziaria e reputazionale, legato allo scandalo e al successivo smantellamento di importanti asset economici di proprietà sindacale, come la società immobiliare Neue Heimat e la Bank für Gemeinwirtschaft. Il secondo shock è coinciso con la riunificazione tedesca, inizialmente percepita come un’opportunità di espansione organizzativa, ma rivelatasi un processo incapace di tradursi in un aumento duraturo degli iscritti, soprattutto nei Länder orientali. Il terzo shock riguarda il drastico calo della base associativa, particolarmente accentuato negli anni Novanta e Duemila, che ha inciso direttamente sulla capacità finanziaria e contrattuale delle organizzazioni sindacali.

A tali fattori si aggiungono trasformazioni strutturali di lungo periodo, quali la terziarizzazione dell’economia, l’aumento della disoccupazione strutturale e il progressivo indebolimento della contrattazione collettiva a livello federale e regionale. La frammentazione dei rinnovi salariali e l’emergere di nuovi soggetti sindacali nel settore dei servizi testimoniano una perdita di centralità del modello tradizionale.

In questo contesto di declino, la riforma del welfare state proposta dal governo socialdemocratico guidato da Gerhard Schröder è stata percepita dai sindacati come una minaccia esistenziale. Le misure di riduzione dei sussidi di disoccupazione e di maggiore flessibilità del mercato del lavoro hanno accentuato la frattura storica tra sindacati e Partito socialdemocratico (SPD), un tempo alleati strategici. Le mobilitazioni indette dalla Confederazione sindacale tedesca (DGB), culminate nelle manifestazioni del 24 maggio, non si collocano dunque nella tradizionale dialettica contrattuale, bensì in una più ampia lotta per la sopravvivenza politica e istituzionale del sindacato stesso.

In definitiva, la crisi del sindacalismo tedesco non può essere interpretata esclusivamente come una congiuntura sfavorevole, ma come il risultato di un mutamento strutturale del modello socioeconomico e della stessa natura della socialdemocrazia tedesca. Il dibattito sul welfare state diventa così il terreno su cui si ridefiniscono il ruolo dei sindacati e la loro capacità di incidere sulla governance pubblica in una Germania sempre più segnata da trasformazioni economiche e sociali profonde.

2.5.4 Giappone: un altro mondo

Il diritto del lavoro giapponese si è sviluppato in modo relativamente tardivo rispetto ad altri ordinamenti industrializzati, collocando la propria genesi nel secondo dopoguerra sotto la significativa influenza dell'occupazione statunitense. Prima del 1945, il rapporto di lavoro era prevalentemente inquadrato come una relazione contrattuale di diritto civile, con tutele minime riservate soltanto alle categorie più vulnerabili della forza lavoro. È con la Costituzione del 1946 e con l'adozione di una legislazione organica che il lavoro subordinato viene riconosciuto come ambito autonomo di regolazione giuridica.

L'assetto del diritto del lavoro giapponese si articola tradizionalmente in tre macrosettori: la normativa sui rapporti individuali di lavoro (Kobetsuteki Rōdō Kankei Hō), quella sui rapporti collettivi (Shūdanteki Rōdō Kankei Hō) e la normativa sul mercato del lavoro (Rōdō Shijō Hō). La Rōdō Kijun Hō del 1947 rappresenta il fulcro della disciplina lavoristica, fissando standard minimi inderogabili in materia di retribuzione, orario di lavoro e sicurezza, ma demandando un ampio spazio regolativo alla contrattazione collettiva e alle norme aziendali interne (shokugyō kisoku).

A differenza dei modelli europei di matrice fortemente garantista, il sistema giapponese si caratterizza per un intervento statale relativamente limitato nella protezione dell'occupazione. Storicamente, tale funzione è stata affidata, da un lato, alla giurisprudenza - come dimostra la costruzione pretoria del principio di "giusta causa" di licenziamento - e, dall'altro, alle imprese, attraverso il sistema dell'impiego a vita (shūshin koyō seido). Quest'ultimo, pur privo di un fondamento normativo esplicito, ha rappresentato per decenni il perno delle relazioni industriali giapponesi, garantendo una stabilità occupazionale di fatto ai lavoratori regolari (seiki rōdōsha) in cambio di un'elevata flessibilità funzionale e di una ridotta conflittualità sindacale.

In tale contesto si inserisce la peculiare configurazione del sindacalismo giapponese. I sindacati si sono storicamente sviluppati su base aziendale, privilegiando una logica cooperativa nei

confronti del management piuttosto che una dinamica conflittuale. Essi hanno svolto un ruolo rilevante nella contrattazione collettiva e nella consultazione sulle regole aziendali, ma hanno al contempo contribuito alla riproduzione di un sistema selettivo di tutela, concentrato prevalentemente sui lavoratori regolari e scarsamente inclusivo nei confronti dei lavoratori atipici.

Con lo scoppio della bolla economica e l'ingresso del Giappone in una fase di stagnazione prolungata, l'equilibrio tradizionale delle relazioni industriali ha iniziato a incrinarsi. A partire dagli anni Novanta, le politiche di deregolamentazione e flessibilizzazione del mercato del lavoro hanno favorito una rapida espansione delle forme di impiego non standard, in particolare attraverso le riforme della Rōdōsha Haken Hō (lavoro in somministrazione) e della Pāto Taimu Hō (lavoro a tempo parziale). Tali interventi, pur concepiti per aumentare la mobilità del lavoro e rispondere alle esigenze di un'economia globalizzata, hanno contribuito alla creazione di una vasta "zona grigia" di lavoratori caratterizzati da minori tutele, instabilità occupazionale e trattamento economico inferiore.

Parallelamente a questi processi, nel Giappone contemporaneo si assiste a una rinnovata centralità delle politiche di welfare aziendale, che stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nella gestione delle risorse umane. Tradizionalmente, il welfare d'impresa ha costituito un elemento strutturale del modello occupazionale giapponese, strettamente connesso al sistema dell'impiego a vita e alla funzione paternalistica dell'azienda. Oggi, tuttavia, tali politiche si stanno ridefinendo in chiave adattiva, rispondendo a trasformazioni demografiche, all'aumento del costo della vita e alle mutate aspettative delle nuove generazioni di lavoratori, in particolare della Generazione Z.

L'impennata inflazionistica registrata a partire dal 2022 ha inciso profondamente sulle condizioni di vita dei lavoratori, soprattutto nelle aree urbane ad alta densità. In questo contesto, alcune grandi imprese hanno rafforzato o reintrodotta politiche di alloggio aziendale come strumento di welfare. Esempi emblematici sono rappresentati da Nippon Life Insurance Company e da Itochu Corporation, che hanno investito in strutture residenziali destinate ai dipendenti, offrendo canoni significativamente inferiori ai prezzi di mercato e integrando, in alcuni casi, servizi accessori quali pasti, spazi ricreativi e aree di benessere. Tali iniziative non rispondono esclusivamente a finalità assistenziali, ma si inseriscono in strategie di fidelizzazione e attrazione della forza lavoro qualificata in un contesto di crescente competizione tra imprese.

Un ulteriore ambito emergente del welfare aziendale riguarda il sostegno al rimborso dei prestiti studenteschi, beneficio la cui diffusione è aumentata sensibilmente tra il 2023 e il 2024. In un Paese in cui l'accesso all'istruzione superiore comporta oneri finanziari sempre più rilevanti, tali misure assumono un valore strategico, incidendo direttamente sulle scelte occupazionali dei giovani e rafforzando il legame tra lavoratore e impresa.

Anche il settore pubblico sta sperimentando nuove forme di benessere lavorativo. L'introduzione annunciata della settimana lavorativa di quattro giorni da parte del Governo Metropolitano di Tokyo si colloca nel quadro delle politiche volte a migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e a contrastare fenomeni strutturali quali il sovraccarico lavorativo e il declino demografico.

Nel complesso, il mondo del lavoro giapponese appare oggi come un sistema profondamente frammentato. Da un lato, la stabilità occupazionale e i benefici del welfare aziendale continuano a essere concentrati sui lavoratori regolari inseriti nelle grandi imprese e nel settore pubblico; dall'altro, una quota crescente di lavoratori atipici rimane esclusa sia dalle tutele legislative sostanziali sia dai meccanismi di protezione aziendale. Anche il sindacalismo, pur mostrando segnali di apertura nei confronti dei lavoratori part time, fatica ancora a rappresentare efficacemente l'insieme della forza lavoro non standard.

In tale scenario, emerge con forza la necessità di un ripensamento complessivo del modello giapponese di regolazione del lavoro, che veda un ruolo più attivo dello Stato e delle parti sociali. In assenza di un rafforzamento delle tutele sistemiche, le nuove strategie di welfare aziendale rischiano infatti di accentuare ulteriormente le disuguaglianze esistenti, trasformandosi da strumenti di protezione sociale a fattori di segmentazione del mercato del lavoro nipponico.

2.5.5 Regno Unito: mercato individuale

Il sistema di relazioni industriali del Regno Unito si distingue in modo significativo da quello di molti paesi dell'Europa continentale, in particolare dall'esperienza italiana, caratterizzata da una forte diffusione della contrattazione collettiva di settore a livello multi-datoriale. A partire dagli anni Ottanta, il Regno Unito ha conosciuto un progressivo decentramento della contrattazione collettiva, che ha portato alla sostanziale scomparsa degli accordi settoriali e alla prevalenza della regolazione aziendale o individuale dei rapporti di lavoro. Tale processo ha

contribuito alla costruzione di un mercato del lavoro fortemente individualizzato e a un indebolimento strutturale del ruolo dei sindacati.

Questo assetto è il risultato delle riforme introdotte durante l'era Thatcher, che hanno ridimensionato la capacità di azione collettiva delle organizzazioni sindacali e rafforzato un modello di regolazione fondato su standard legali minimi. Le conseguenze sono state una marcata frammentazione del dialogo sociale e una crescente difficoltà dei sindacati a incidere in modo sistematico sulle condizioni di lavoro, soprattutto nel settore privato.

Nel contributo *Introducing sectoral bargaining in the UK: why it makes sense and how it might be done*, Keith Sisson evidenzia come il declino della contrattazione settoriale abbia comportato costi rilevanti sia per i lavoratori sia per i datori di lavoro. Dal lato dei lavoratori, si osservano dinamiche salariali spesso inferiori all'inflazione, una maggiore insicurezza occupazionale e una ridotta capacità di tutela collettiva. Dal lato delle imprese, l'assenza di accordi di settore non ha prodotto la flessibilità auspicata, ma ha generato una crescente rigidità giuridica, dovuta alla necessità di ricorrere a interventi legislativi uniformi per la gestione dei rischi, spesso poco adeguati alla varietà dei contesti produttivi.

Sisson sottolinea come la contrattazione collettiva non possa essere ridotta alla sola dimensione salariale. Gli accordi settoriali rappresentano, infatti, uno strumento di regolazione complessiva del lavoro, includendo ambiti quali la formazione, lo sviluppo delle competenze, il coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali, la disciplina dei licenziamenti e i diritti di informazione e consultazione. In questa prospettiva, la contrattazione di settore risulta preferibile tanto alla regolazione unilaterale aziendale quanto all'intervento legislativo diretto, grazie alla sua maggiore adattabilità alle specificità dei singoli settori e alla capacità di rafforzare il coinvolgimento delle parti sociali.

Le evidenze empiriche dell'OCSE confermano tali considerazioni. I rapporti *Negotiating Our Way Up* (2019) e *Global Deal Report* (2020) mostrano come sistemi caratterizzati da un maggiore coordinamento della contrattazione collettiva siano associati a migliori performance occupazionali, a una maggiore produttività e a livelli inferiori di disuguaglianza salariale. Nel Regno Unito, al contrario, l'elevato grado di decentramento disorganizzato della contrattazione è correlato a una maggiore dispersione dei redditi, a un più alto coefficiente di Gini e a un persistente *gender wage gap*.

Nel dibattito politico più recente si inserisce la svolta promossa dall'attuale governo laburista, che ha introdotto l'**Employment Rights Act 2025**, segnando un significativo mutamento nell'orientamento della legislazione del lavoro britannica. La riforma rafforza i diritti dei

lavoratori e dei sindacati attraverso l'abrogazione delle principali normative antisciopero introdotte negli anni precedenti, la semplificazione delle procedure di voto per le azioni sindacali - anche tramite strumenti elettronici - e l'estensione delle tutele contro i licenziamenti iniqui sin dal primo giorno di impiego.

Tuttavia, questo rinnovato favore legislativo si inserisce in un contesto sindacale strutturalmente fragile. Nel 2024 il tasso di sindacalizzazione ha raggiunto il minimo storico del 22,0%, con un calo quasi interamente imputabile al settore privato. Al contrario, il settore pubblico registra un lieve ma costante aumento dell'adesione, trainato in particolare dalla componente femminile. Tale polarizzazione evidenzia una crescente asimmetria nella rappresentanza sindacale, sempre più concentrata nei comparti pubblici e in alcune professioni tradizionalmente sindacalizzate.

Nonostante il declino associativo, il Regno Unito ha conosciuto, a partire dal 2022, una fase di intensa conflittualità industriale. Scioperi di ampia portata hanno interessato settori chiave quali la sanità, l'istruzione, i trasporti e i servizi locali. In particolare, i medici specializzandi del Servizio Sanitario Nazionale (NHS) sono stati protagonisti di azioni di sciopero prolungate in Inghilterra e Scozia, incentrate su rivendicazioni salariali e condizioni di lavoro. Sebbene il numero complessivo di giornate lavorative perse per conflitti collettivi sia diminuito nell'anno finanziario 2024-2025, la rilevanza politica e simbolica delle mobilitazioni sindacali resta elevata.

Accanto a queste dinamiche, un ulteriore elemento rilevante per comprendere l'evoluzione del mercato del lavoro britannico è rappresentato dal crescente ricorso al welfare aziendale come strumento di gestione della forza lavoro, soprattutto nei settori caratterizzati da bassa sindacalizzazione e alta rotazione del personale. In tale prospettiva si colloca l'iniziativa annunciata da Starbucks nel Regno Unito, che prevede il finanziamento delle rette universitarie per i dipendenti intenzionati a intraprendere o completare un percorso di istruzione superiore attraverso corsi online offerti dalla Arizona State University. Il programma consente lo studio part-time in parallelo all'attività lavorativa ed è accompagnato da servizi di orientamento e supporto accademico, configurandosi come un investimento diretto sul capitale umano.

Questa misura si inserisce in una più ampia strategia di welfare d'impresa, già sperimentata negli Stati Uniti, volta a rafforzare la fidelizzazione dei lavoratori e l'attrattività dell'azienda in un contesto segnato, nel Regno Unito post-Brexit, da crescenti difficoltà di reperimento della manodopera, in particolare nei settori della ristorazione e dei servizi. Tuttavia, tale approccio solleva interrogativi rilevanti sul piano delle relazioni industriali. Pur offrendo benefici

individuali significativi, queste politiche tendono a sostituire forme di tutela collettiva con strumenti unilaterali aziendali, rafforzando un modello di regolazione individualizzata del rapporto di lavoro. Non è casuale, in tal senso, che Starbucks sia storicamente nota per la propria resistenza all'ingresso del sindacato, anche nel contesto europeo.

Nel quadro complessivo del mercato del lavoro britannico, iniziative di questo tipo possono essere interpretate come risposte private alle carenze strutturali del sistema di regolazione collettiva e al declino della rappresentanza sindacale nel settore privato. Esse contribuiscono a migliorare le opportunità individuali di mobilità sociale e di sviluppo delle competenze, ma rischiano al contempo di accentuare le disuguaglianze tra lavoratori impiegati in grandi multinazionali dotate di ampie risorse e quelli occupati in piccole e medie imprese prive di analoghi strumenti di welfare.

In conclusione, la situazione sindacale e lavorativa del Regno Unito appare oggi dinamica ma fortemente contraddittoria. Da un lato, il contesto politico e legislativo mostra segnali di rinnovata apertura verso i diritti dei lavoratori e il dialogo sociale; dall'altro, la debolezza strutturale del sindacalismo e il crescente ricorso al welfare aziendale come surrogato della tutela collettiva rischiano di consolidare un modello frammentato e diseguale di regolazione del lavoro. In tale scenario, il rilancio della contrattazione settoriale, se adeguatamente coordinato e sostenuto a livello istituzionale, potrebbe rappresentare un passaggio cruciale per riequilibrare il sistema delle relazioni industriali britanniche e promuovere una maggiore equità nel mercato del lavoro.

Capitolo 3

Voci dal Piemonte: le interviste a tre HR Manager

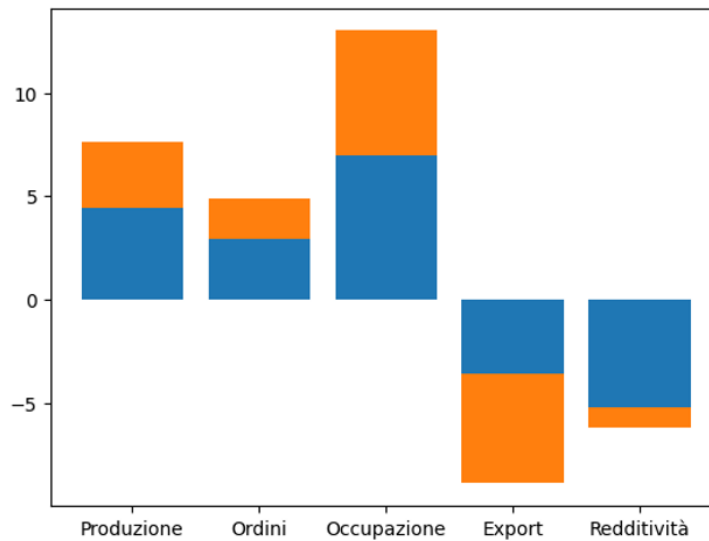
3.1 Fotografia della situazione economica piemontese

Dopo aver analizzato nel primo capitolo dell'elaborato la figura dell'HR nel contesto italiano e, nel secondo, il ruolo dell'HR manager negli Stati Uniti con particolare riferimento alla carica di Chief Human Officer, questa terza parte della tesi si propone di approfondire l'importanza strategica del Direttore delle Risorse Umane all'interno delle imprese. L'analisi si concentra sul contesto piemontese, regione in cui si collocano il mio percorso di studi e di vita, e si arricchisce, nella sua parte empirica, delle interviste a tre HR manager operanti in importanti realtà imprenditoriali della provincia di Novara.

Prima di presentare tali testimonianze, si è ritenuto opportuno delineare un quadro aggiornato della situazione economica e aziendale del Piemonte e, in particolare, del territorio novarese, evidenziandone l'evoluzione più recente.

I dati congiunturali pubblicati dal Centro Studi dell'Unione Industriali Torino mostrano come, nel corso del 2025, e in particolare a partire dal secondo trimestre, il sistema produttivo piemontese abbia registrato un significativo mutamento delle aspettative delle imprese, tornando complessivamente in territorio positivo dopo una fase di contrazione. Tale inversione di tendenza si è manifestata nonostante un contesto macroeconomico internazionale caratterizzato da forte incertezza, alimentata dalle tensioni commerciali globali e dall'annuncio, poi rinviato, dell'introduzione di nuovi dazi da parte degli Stati Uniti. L'indagine condotta nel 2025 su un campione di circa 1.300 imprese manifatturiere e dei servizi del sistema confindustriale piemontese evidenziava attese positive per la produzione (+4,4%) e per gli ordini (+2,9%), con un segnale particolarmente favorevole sul fronte occupazionale, dove il saldo tra ottimisti e pessimisti raggiungeva il +7,0%. Permanevano tuttavia criticità rilevanti per l'export (-3,6%) e per la redditività (-5,2%), fortemente condizionate dall'incertezza sulle politiche commerciali internazionali.

Figura 6: Confronto attese congiunturali Piemonte



Fonte: Rielaborazione propria

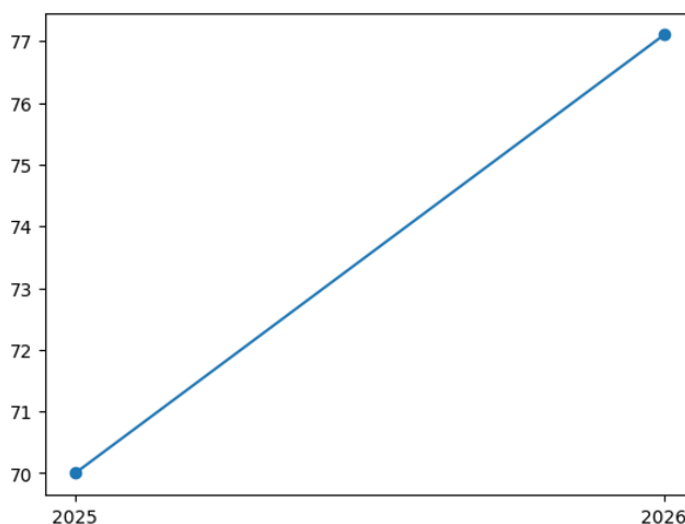
Nonostante tali difficoltà, già nel 2025 il sistema produttivo regionale mostrava una marcata capacità di resilienza. Oltre il 70% delle imprese confermava, infatti, programmi di investimento e circa un quarto pianificava l'acquisto di nuovi impianti. Il loro tasso di utilizzo si manteneva stabile al 77%, mentre il ricorso alla cassa integrazione risultava in diminuzione, interessando il 10,5% delle imprese (14,1% nel manifatturiero). Secondo Confindustria Piemonte, questi elementi costituivano la base per trasformare la ripresa congiunturale in una crescita più strutturale, fondata su investimenti, innovazione e rafforzamento della competitività.

L'avvio del 2026 conferma e, sotto alcuni profili, rafforza tale traiettoria di miglioramento. Le analisi congiunturali più recenti indicano infatti un contesto economico piemontese complessivamente solido e caratterizzato da un clima di fiducia moderatamente ottimistico. Le imprese esprimono attese positive per l'occupazione, con un saldo ottimisti/pessimisti pari a +6,0%, per la produzione (+3,2%) e per gli ordini totali, pur in presenza di una persistente debolezza dell'export (-5,3%) e di una redditività ancora leggermente negativa (-1,0%). Il tasso di utilizzo degli impianti rimane stabile al 77%, mentre il ricorso alla cassa integrazione interessa il 10,9% delle imprese, salendo al 14,9% nel comparto manifatturiero, valori sostanzialmente in linea con quelli del 2025.

Un elemento di discontinuità positiva tra il 2025 e il 2026 riguarda la propensione agli investimenti, che nel 2026 risulta ulteriormente rafforzata: il 77,1% delle imprese piemontesi dichiara l'intenzione di investire e il 25,3% prevede l'acquisto di nuovi impianti, dato in crescita

rispetto alle precedenti rilevazioni. Ciò testimonia una fiducia più diffusa nelle prospettive di medio-lungo periodo, sostenuta anche dagli strumenti di politica industriale e dagli interventi legati al PNRR, sebbene permangano preoccupazioni relative all'export e al costo dei fattori produttivi.

Figura 7: Propensione agli investimenti in Piemonte



Fonte: Rielaborazione propria

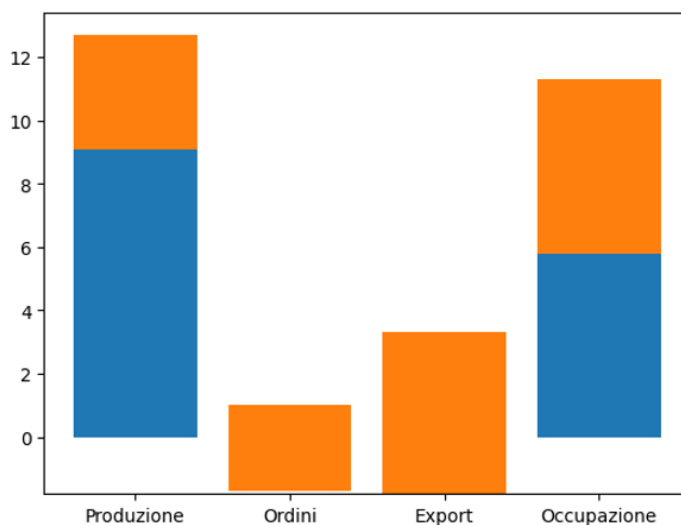
Dal punto di vista settoriale, il confronto tra 2025 e 2026 evidenzia una sostanziale continuità nella struttura delle difficoltà e dei punti di forza. Il comparto manifatturiero, che rappresenta circa due terzi del campione, continua a registrare nel 2026 saldi negativi per produzione (-3,9%), nuovi ordini (-4,5%), redditività (-6,8%) ed export (-6,0%), con criticità particolarmente accentuate nel settore metalmeccanico (-7,5%), soprattutto nelle filiere automotive e metallurgica. Permangono segnali negativi anche nelle manifatture varie (-24,0%) e nel cartario-grafico (-4,8%), mentre il tessile-abbigliamento mostra attese prudenti (0,0%). In miglioramento appaiono invece alcuni comparti, già dinamici nel 2025 e ulteriormente rafforzati nel 2026, come gomma-plastica (+2,3%), alimentare (+11,9%), edilizia (+4,5%) e impiantistica (+16,7%). Ancora più favorevole risulta l'andamento del terziario, che beneficia di una minore esposizione ai mercati esteri e registra attese molto positive nel commercio e turismo (+30%), nei servizi alle imprese (+24,2%), nell'ICT (+10,0%) e nei trasporti (+8,7%). In questo contesto regionale si inserisce la provincia di Novara, che riveste un ruolo di primaria importanza quale secondo polo produttivo del Piemonte dopo Torino, grazie alla sua posizione strategica tra Nord e Sud Europa. La presenza di infrastrutture di rilievo nazionale, come il

principale centro intermodale e logistico del Nord-Ovest, il collegamento con l'aeroporto di Malpensa e l'inclusione nell'Osservatorio nazionale della chimica, unitamente alla dotazione universitaria dell'Università del Piemonte Orientale, contribuisce a creare un ambiente favorevole allo sviluppo economico.

Già nel periodo precedente, il tessuto produttivo novarese si distingueva per una marcata diversificazione settoriale e per una forte vocazione industriale e artigianale. Le imprese attive risultavano prevalentemente concentrate nel commercio (25,56%), nell'industria in senso stretto (14,73%) e nelle costruzioni (20,02%), con una quota di artigianato pari al 38,15%, nettamente superiore alla media nazionale (28,65%). Sul piano occupazionale, il mercato del lavoro novarese mostrava storicamente performance migliori rispetto alla media nazionale, con tassi di disoccupazione inferiori e una forte concentrazione dell'occupazione nel settore industriale. Dal punto di vista economico, la provincia contribuiva allo 0,67% del valore aggiunto nazionale, con un valore aggiunto pro-capite pari a circa 28.484 euro, superiore sia alla media nazionale sia a quella regionale. Particolarmente rilevante era inoltre l'apertura internazionale, con esportazioni superiori ai 4 miliardi di euro, una propensione all'export del 45,61% (contro una media nazionale del 24,77%) e un tasso di apertura commerciale pari a 79,78.

Nel passaggio dal 2025 al 2026, le previsioni congiunturali per la provincia di Novara confermano un quadro di cautela, ma mostrano anche segnali di miglioramento. Il saldo tra imprenditori ottimisti e pessimisti sulla produzione scende da 9,1 a 3,6 punti, pur rimanendo positivo e in linea con la media regionale. Risulta invece significativo il miglioramento delle attese sugli ordini totali, che passano da un saldo negativo (-1,7) a uno positivo (+2,7 punti), e soprattutto sull'export, il cui saldo cresce da -1,8 a +5,1 punti. Sul fronte occupazionale, il saldo relativo alle nuove assunzioni rimane sostanzialmente stabile (da 5,8 a 5,5 punti), mentre si riduce il ricorso alla cassa integrazione, che passa dal 10,9% all'8,3%, valore inferiore alla media regionale.

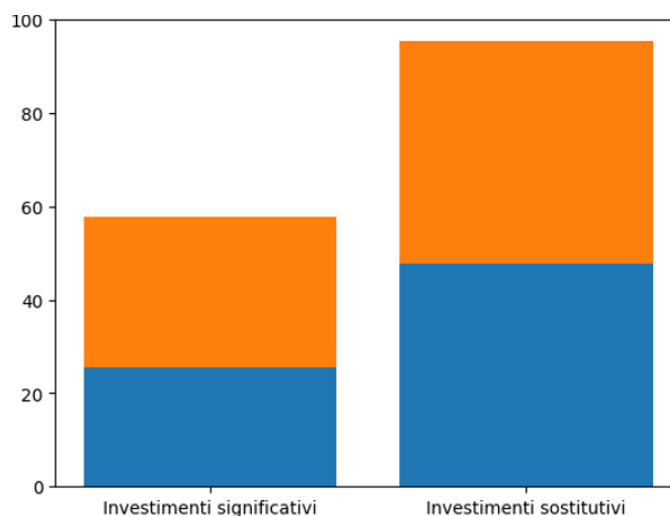
Figura 8: Confronto saldi congiunturali nella provincia di Novara



Fonte: Rielaborazione propria

Particolarmente rilevante appare l'evoluzione degli investimenti: tra il 2025 e il 2026 la quota di imprese novaresi che prevede investimenti "significativi" aumenta dal 25,6% al 32,1%, mentre gli investimenti "sostitutivi" si mantengono su livelli elevati (47,7%). Migliora, inoltre, la situazione dei pagamenti, con una riduzione delle imprese che segnalano ritardi negli incassi, passate dal 21,6% al 20,4%. A livello settoriale, si osserva un lieve peggioramento delle prospettive nel metalmeccanico e nella rubinetteria-valvolame, a fronte di una ripresa degli ordini e di un miglioramento nel chimico e nel tessile-abbigliamento, mentre il comparto alimentare mostra un rallentamento.

Figura 9: Evoluzione degli investimenti nella provincia di Novara



Fonte: Rielaborazione propria

Nel complesso, il confronto tra il 2025 e il 2026 evidenzia come il Piemonte e, in particolare, la provincia di Novara abbiano progressivamente rafforzato la propria capacità di tenuta e di adattamento. Il miglioramento delle aspettative, la crescita della propensione agli investimenti e la riduzione degli indicatori di crisi più acuti delineano un contesto favorevole allo sviluppo, nel quale il ruolo strategico delle risorse umane e delle funzioni HR assume un'importanza crescente nel sostenere la competitività, l'innovazione e la valorizzazione del capitale umano nel medio-lungo periodo

3.2 MEMC, Comoli Ferrari, Birla: case history

Tra le tante aziende del novarese che annoverano al loro interno la figura dell'HR manager, non senza qualche difficoltà, sono riuscito a intervistare: Edgardo Pistoia della MEMC, Mara Caniglia della Comoli Ferrari e Annalisa Malcangi della Birla Carbon Italy Srl. Mi sono concentrato su alcuni esempi particolarmente virtuosi nella gestione delle risorse umane. Le tre imprese condividono una consolidata tradizione di attenzione nei confronti dei lavoratori, operano su larga scala e si distinguono per pratiche particolarmente virtuose nella gestione del capitale umano; un ulteriore elemento comune è rappresentato dalla loro natura multinazionale. Inoltre, un aspetto interessante e non secondario, riguarda le dimensioni aziendali: le tre realtà analizzate rientrano tutte nella categoria delle grandi imprese. Mentre MEMC è leader nel segmento della microelettronica, Comoli Ferrari è un caposaldo del settore impiantistica elettrica e Birla è impegnata nel segmento del nerofumo.

La MEMC Electronic Materials SpA rappresenta l'espressione italiana di GlobalWafers Co. Ltd. (GWC), uno dei principali gruppi industriali mondiali nel settore dei materiali per la microelettronica. GWC, con sede a Taiwan; l'azienda è il risultato di un articolato percorso di acquisizioni e integrazioni industriali che ha incluso, oltre a MEMC, realtà quali SST, GlobiTech, GWJ e TOPSIL. Tale strategia di crescita ha consentito al Gruppo di affermarsi come terzo produttore mondiale di silicio per applicazioni microelettroniche, configurandosi come punto di riferimento globale per il settore.

Il Gruppo GlobalWafers opera su scala internazionale con 6.900 collaboratori, un patrimonio tecnologico di 1.600 brevetti distribuiti in sei aree geografiche e una rete produttiva composta da 17 stabilimenti in 8 Paesi (Taiwan, Giappone, Corea del Sud, Stati Uniti, Europa, Malesia e Cina). In questo contesto globale, l'Italia riveste un ruolo di primo piano grazie alla presenza di due siti produttivi strategici, Novara e Merano (BZ), che rendono MEMC un nodo essenziale della catena del valore del Gruppo.

La strategia industriale di GWC si fonda su tre pilastri fondamentali: l'allineamento tra le esigenze del cliente e l'eccellenza del prodotto, il miglioramento continuo dei processi e l'innovazione tecnologica come principio guida di ogni procedura produttiva. Tale approccio consente al Gruppo di mantenere un'elevata distintività sul mercato, rafforzando nel tempo la propria reputazione e competitività internazionale.

All'interno di questo sistema integrato, MEMC Electronic Materials SpA svolge un ruolo centrale nella produzione di cristalli e fette di silicio, elementi indispensabili per la realizzazione

di qualsiasi componente microelettronico. I siti italiani sono riconosciuti dai principali clienti europei come fornitori all'avanguardia di prodotti da 200 millimetri, grazie a una competenza ultradecennale del personale e a una filiera produttiva verticalmente integrata. L'eccellenza operativa è ulteriormente rafforzata dal contributo delle aziende esterne che forniscono servizi specialistici a supporto delle attività industriali.

In particolare, il sito di Novara assume una rilevanza strategica di assoluto rilievo. Attivo dalla fine degli anni Settanta e sede legale della società, lo stabilimento impiega circa 800 dipendenti su un totale di oltre 1.000 addetti nelle due sedi italiane. Novara è il più grande produttore di wafer di silicio da 200 millimetri del Gruppo GWC e, al contempo, il maggior impianto di produzione da 200 millimetri dell'intera Unione Europea, configurandosi come hub industriale di riferimento per il mercato europeo dei semiconduttori.

Il peso economico di MEMC è confermato da un fatturato annuo superiore a 300 milioni di euro, sostenuto da un ciclo produttivo continuo attivo 24 ore su 24. La produzione del sito di Novara è fortemente orientata all'internazionalizzazione: il 40% rimane all'interno dell'Unione Europea, mentre il 60% è destinato ai mercati asiatici e statunitensi, dove sono presenti clienti strategici quali Infineon e STMicroelectronics, a testimonianza dell'elevato posizionamento competitivo dell'azienda nelle catene globali del valore.

Il ruolo di Novara è destinato a rafforzarsi ulteriormente attraverso il progetto TeNeT, iniziativa strategica del Gruppo volta all'espansione in Europa delle attività di Ricerca, Sviluppo e Produzione di wafer di silicio da 300 mm, fino ad oggi concentrate prevalentemente in Asia. Tale progetto trasformerà il sito di Novara nel più grande complesso europeo per la produzione di wafer di silicio, consolidando il primato tecnologico e industriale di MEMC nel panorama continentale.

La varietà produttiva dei siti MEMC è altrettanto significativa: oltre 1.200 tipologie di prodotto all'anno e più di 200 nuovi campioni spediti annualmente ai clienti, a dimostrazione di una forte capacità di personalizzazione e di risposta alle esigenze di mercati altamente specializzati. I prodotti MEMC trovano applicazione in settori strategici quali automotive, elettromedicale, informatica, elettronica di consumo, dispositivi di nuova generazione e-mobility, rendendo l'azienda parte integrante della vita quotidiana e dello sviluppo tecnologico globale.

L'identità aziendale di MEMC si fonda su una mission orientata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, in linea con la visione del Gruppo GWC, che si definisce come una "famiglia globale" impegnata a fornire soluzioni sostenibili per l'industria dei semiconduttori. Tale impegno si traduce in valori condivisi - persone, integrità, passione, eccellenza e

innovazione - e in obiettivi concreti, come il raggiungimento del 100% di utilizzo di energia rinnovabile entro il 2050, in coerenza con l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

A garanzia della qualità, della sicurezza e della sostenibilità dei processi, MEMC è inoltre in possesso di un articolato sistema di certificazioni internazionali, tra cui ISO 9001 e IATF 16949 per la qualità, ISO 14001, EMAS e ISO 14064-1 per l'ambiente, ISO 45001 per la sicurezza, ISO 50001 per l'energia e certificazioni in ambito di Corporate Social Responsibility, a conferma di un approccio gestionale integrato e orientato all'eccellenza.

Nel complesso, MEMC Electronic Materials SpA, e in particolare il sito di Novara, emergono come pilastri fondamentali della strategia europea di GlobalWafers, coniugando dimensione multinazionale, leadership tecnologica, solidità industriale e centralità territoriale. Il sito novarese si configura non solo come centro produttivo di eccellenza, ma come asset strategico per la competitività dell'industria europea dei semiconduttori.

La scelta di focalizzare l'analisi su MEMC Electronic Materials SpA risponde all'esigenza di approfondire un caso emblematico di eccellenza industriale multinazionale radicata nel territorio italiano, capace di coniugare dimensione globale, leadership tecnologica e impatto economico locale. In particolare, il sito produttivo di Novara costituisce un osservatorio privilegiato per analizzare i processi di sviluppo industriale avanzato, l'integrazione verticale delle attività produttive, le dinamiche occupazionali qualificate e le strategie di investimento orientate all'innovazione e alla sostenibilità, rendendo MEMC un caso di studio altamente rappresentativo nel panorama industriale contemporaneo.

Comoli Ferrari rappresenta una delle realtà imprenditoriali italiane più solide e strutturate nel settore della distribuzione di soluzioni per l'impiantistica elettrica e idrotermosanitaria, configurandosi come un operatore di riferimento a livello nazionale per dimensione, continuità storica e capacità di innovazione. Fondata nel 1929 a Novara, da Stefano Comoli e Paolo Ferrari come piccola attività artigianale di elettricisti, l'azienda ha attraversato quasi un secolo di trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali, sviluppando un modello di crescita fondato sulla prossimità al cliente, sulla conoscenza delle filiere produttive e su una progressiva integrazione tra competenze tecniche, commerciali e organizzative. Tale evoluzione ha consentito a Comoli Ferrari di affermarsi come società per azioni a partire dagli anni Settanta e di intraprendere un percorso di espansione territoriale basato su acquisizioni mirate e sull'apertura di numerosi punti vendita, mantenendo al contempo un forte radicamento nella provincia di Novara, sede direzionale e logistica dell'intero gruppo.

Dal punto di vista dimensionale e organizzativo, Comoli Ferrari si caratterizza per una struttura articolata e capillare, composta da oltre 113 punti vendita distribuiti in diverse regioni italiane, tra cui Piemonte, Lombardia, Liguria, Valle d'Aosta, Emilia-Romagna, Marche, Toscana, Sardegna e, più recentemente, Veneto. L'organico aziendale supera le 1.200 unità nel biennio 2024–2025, includendo personale tecnico altamente qualificato, forza vendita e figure specialistiche dedicate alla consulenza e ai servizi avanzati. Questa configurazione consente all'impresa di coniugare efficacemente la prossimità territoriale con la capacità di presidiare mercati complessi e competitivi, offrendo un servizio omogeneo e di elevata qualità sull'intero territorio nazionale. La sede di Novara assume un ruolo strategico non solo come centro decisionale e logistico, ma anche come polo di generazione di valore economico e occupazionale stabile, contribuendo in modo significativo allo sviluppo del tessuto produttivo locale e rafforzando il posizionamento del territorio come nodo avanzato della logistica e della distribuzione specializzata.

Sotto il profilo economico-finanziario, i dati più recenti evidenziano un fatturato stimato di circa 567 milioni di euro nell'esercizio 2024, con segnali di ulteriore crescita nel corso del 2025, sostenuti dall'espansione della rete commerciale, dall'ampliamento dell'offerta di servizi e dal rafforzamento delle relazioni con i clienti professionali. Tuttavia, l'importanza di Comoli Ferrari non si esaurisce nella dimensione quantitativa, ma si esprime soprattutto nella capacità di ridefinire il proprio ruolo nel mercato, superando la tradizionale funzione di distributore per assumere quella di "trusted solution partner". Tale posizionamento riflette una strategia orientata alla creazione di valore lungo l'intera filiera impiantistica, attraverso l'integrazione di prodotti, servizi, consulenza tecnica, formazione specialistica e supporto progettuale.

Il 2025 rappresenta un anno di particolare rilevanza in questo percorso evolutivo, in quanto segna il consolidamento di una visione strategica centrata sull'integrazione tra impiantistica elettrica e idrotermosanitaria, sintetizzata nel modello ITS. In un contesto normativo e tecnologico in rapido mutamento, caratterizzato da nuove direttive in materia di efficienza energetica, digitalizzazione degli edifici e sostenibilità ambientale, Comoli Ferrari ha promosso iniziative volte a favorire la convergenza delle filiere tecniche e a diffondere soluzioni interoperabili per edifici intelligenti e infrastrutture avanzate. La partecipazione a eventi di settore, l'organizzazione di tavoli strategici con centinaia di partner industriali e la presentazione di soluzioni integrate per il mercato dei condomini e del facility management testimoniano un ruolo attivo dell'azienda nel guidare l'innovazione del comparto, piuttosto che limitarsi ad adattarsi alle dinamiche di mercato.

Parallelamente, nel corso del 2025 l'azienda ha rafforzato in modo significativo il proprio impegno nella formazione e nella valorizzazione del capitale umano, attraverso l'Academy Comoli Ferrari, i laboratori 3E Lab e un ampio programma di corsi specialistici rivolti a tecnici, installatori, progettisti e clienti. Questo investimento sistematico nella conoscenza costituisce uno degli elementi distintivi dell'impresa, in quanto contribuisce alla professionalizzazione della filiera, alla fidelizzazione della clientela e alla diffusione di competenze coerenti con le nuove esigenze tecnologiche e normative. A ciò si affianca una governance improntata alla stabilità e alla continuità, testimoniata dal rinnovo di accordi contrattuali e da iniziative di responsabilità sociale e culturale che rafforzano il legame con i territori e con le comunità locali. Un ulteriore tratto qualificante dell'azione di Comoli Ferrari, ampiamente valorizzato anche nel magazine del centenario, è l'attenzione strutturale ai temi della sostenibilità ambientale, dell'efficienza energetica e dell'impatto sociale. L'offerta aziendale è sempre più orientata a soluzioni tecnologicamente avanzate e a basso impatto ambientale, contribuendo in modo concreto alla transizione energetica e alla diffusione di pratiche responsabili nel settore impiantistico. Questo orientamento non assume una dimensione meramente dichiarativa, ma si traduce in scelte operative, investimenti in digitalizzazione dei processi logistici e informativi e in una visione di lungo periodo che integra competitività economica e responsabilità sociale. Le prospettive per il 2026 si inseriscono in continuità con i risultati e le dinamiche osservate nel 2025, delineando uno scenario di ulteriore consolidamento e sviluppo. L'azienda prevede di ampliare la diffusione del modello ITS su gran parte della rete commerciale, di rafforzare la presenza nei mercati a maggiore densità di operatori impiantistici e di intensificare i rapporti con progettisti, architetti e operatori del facility management. In parallelo, è atteso un miglioramento dell'efficienza operativa e un rafforzamento della redditività, sostenuti da una gestione integrata dei fornitori, dall'innovazione organizzativa e dalla fidelizzazione della base clienti professionale. Se le tendenze di crescita e di posizionamento strategico emerse nel 2025 troveranno piena attuazione, Comoli Ferrari potrà consolidare ulteriormente il proprio ruolo di attore chiave del settore impiantistico italiano nel corso del 2026.

Alla luce di questi elementi, Comoli Ferrari può essere considerata un'impresa virtuosa e un caso emblematico di evoluzione imprenditoriale di lungo periodo, capace di coniugare tradizione e innovazione, radicamento territoriale e visione nazionale, efficienza economica e responsabilità sociale. Scegliere Comoli Ferrari significa affidarsi a un partner solido, competente e orientato al futuro, in grado di accompagnare clienti e stakeholder nella

complessità della transizione tecnologica ed energetica, offrendo non solo prodotti, ma soluzioni integrate, conoscenza e valore condiviso.

Birla Carbon Italy S.r.l., nota storicamente come Birla Carbon Fossili di Trecate, rappresenta una delle principali realtà produttive del gruppo Birla Carbon in Europa e costituisce un nodo strategico all'interno della sua rete industriale globale. Lo stabilimento di Trecate, unico sito produttivo italiano del gruppo, è parte integrante di un sistema internazionale che comprende 19 impianti manifatturieri distribuiti in 14 Paesi e su 6 continenti. Tale configurazione conferma la natura fortemente globalizzata dell'impresa e, al contempo, il ruolo centrale attribuito all'Italia nelle strategie europee del gruppo, in particolare per quanto concerne l'innovazione di prodotto e di processo.

L'appartenenza di Birla Carbon al gruppo Aditya Birla, conglomerato industriale multinazionale con oltre un secolo di storia e una presenza consolidata nei principali mercati mondiali, consente allo stabilimento di Trecate di operare all'interno di una filiera altamente integrata e tecnologicamente avanzata. Birla Carbon si colloca infatti tra i maggiori produttori mondiali di carbon black di alta qualità, materiale strategico per numerose filiere ad alto valore aggiunto, in particolare per l'industria della gomma e degli pneumatici, con applicazioni nei settori automotive, della mobilità, della manifattura avanzata e dei beni industriali.

Il carbon black rappresenta un input industriale essenziale in quanto principale filler rinforzante dei compound elastomerici. Le sue caratteristiche fisico-chimiche - quali dimensione delle particelle, struttura degli aggregati, porosità e attività superficiale - incidono direttamente sulle prestazioni dei prodotti finali, influenzandone resistenza all'abrasione, durabilità, comportamento dinamico e conducibilità elettrica. In questo ambito, Birla Carbon si distingue per la capacità di progettare e produrre un'ampia gamma di gradi ASTM e prodotti differenziati a marchio Birla Carbon™, rispondendo in modo flessibile alle esigenze di mercati altamente specializzati, inclusi pneumatici ad alte prestazioni, veicoli commerciali, applicazioni racing e off-road.

Nel contesto territoriale, Birla Carbon Italy riveste un ruolo di primaria importanza per la provincia di Novara, area storicamente caratterizzata da una forte vocazione manifatturiera. Lo stabilimento di Trecate si configura come un polo produttivo di eccellenza ad alta intensità tecnologica, contribuendo in modo significativo sia sul piano occupazionale sia sul piano della qualificazione industriale del territorio. La presenza di un impianto appartenente a una multinazionale leader di settore rafforza l'inserimento della provincia nelle catene globali del

valore, favorendo processi di specializzazione produttiva, trasferimento di competenze e stabilità occupazionale qualificata.

Nel corso del 2025, Birla Carbon Italy ha consolidato ulteriormente il proprio posizionamento competitivo, distinguendosi per performance economiche, produttive e di sostenibilità. Tale capacità è stata riconosciuta anche a livello nazionale attraverso l'assegnazione del premio *Visionari d'Impresa*, attribuito sulla base di un'analisi comparativa dei bilanci di oltre 700.000 aziende italiane, che ha evidenziato l'elevata resilienza, produttività e solidità dell'impresa nel periodo post-pandemico. Questo riconoscimento testimonia la capacità dell'azienda di affrontare contesti macroeconomici complessi mantenendo elevati livelli di competitività.

Dal punto di vista ambientale, il 2025 è stato caratterizzato da un rafforzamento delle strategie di decarbonizzazione e di economia circolare. Lo stabilimento italiano rientra tra i 16 impianti globali certificati ISCC Plus, attestazione che garantisce la tracciabilità e la sostenibilità delle materie prime, incluse quelle di origine circolare e bio-based. A livello di gruppo, nel 2025 le emissioni complessive Scope 1, 2 e 3 si sono attestate a 5,35 milioni di tonnellate di CO₂ equivalente, all'interno di una roadmap strutturata verso la neutralità climatica al 2050, fondata sul modello delle "4R" (Reduce, Replace, Repurpose, Research).

In tale quadro si inserisce il contributo strategico del sito italiano allo sviluppo dei Continua™ Sustainable Carbonaceous Materials (SCM), materiali innovativi ottenuti dal recupero di pneumatici a fine vita, che consentono la sostituzione parziale del carbon black vergine. Nel 2025, Birla Carbon ha avviato una fase di espansione significativa di questa linea, con l'obiettivo di raggiungere entro il 2030 il riutilizzo di 300.000 tonnellate annue di pneumatici. Il ruolo dell'Italia risulta centrale, poiché il materiale prodotto nel nuovo impianto olandese a partire dal novembre 2025 viene convertito in Continua™ SCM proprio nello stabilimento di Treocate, con una capacità iniziale di 13 ktpa¹²⁴ e un potenziale ampliamento fino a 73 ktpa nell'arco dei cinque anni successivi.

Sul piano sociale e organizzativo, il 2025 ha rappresentato un anno di consolidamento delle politiche di sicurezza, benessere e inclusione. A livello di gruppo, il Total Recordable Incident Rate (TRIR) ha raggiunto il valore più basso mai registrato dal 2012, pari a 0,31, a conferma dell'efficacia dei sistemi di prevenzione e della diffusione di una solida cultura della sicurezza. In tale ambito, lo stabilimento italiano è stato premiato dall'International Carbon Black

¹²⁴*Chilotonni per anno* (thousand tonnes per annum), unità di misura utilizzata per indicare una capacità produttiva o un volume di produzione annuo pari a mila tonnellate all'anno

Association con il Gold Safety Performance Award, riconoscimento riservato alle realtà che raggiungono i più elevati standard di sicurezza a livello internazionale.

Accanto agli aspetti industriali, Birla Carbon Italy ha rafforzato nel 2025 il proprio impegno nei confronti del territorio attraverso iniziative di responsabilità sociale, con particolare attenzione alla salute, all'inclusione e al dialogo con la comunità locale. Le attività di supporto a programmi di prevenzione sanitaria, la collaborazione con istituti scolastici e il sostegno a progetti sportivi e inclusivi testimoniano una visione di sviluppo che integra dimensione economica e impatto sociale.

Il confronto tra il 2025 e le prospettive per il 2026 evidenzia una traiettoria di continuità e rafforzamento. Per il 2026, il gruppo Birla Carbon prevede il proseguimento degli investimenti industriali più rilevanti della propria storia recente, con particolare enfasi sull'espansione delle soluzioni sostenibili, sull'aumento della capacità produttiva europea e sul rafforzamento delle competenze tecnologiche. Per il sito di Trecate, il 2026 assume un valore strategico in quanto anno di avvio operativo delle nuove linee legate alla circular economy e di consolidamento del ruolo di hub europeo per i materiali carboniosi sostenibili, in coerenza con gli obiettivi ESG e con le future richieste regolatorie europee, tra cui la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Birla Carbon Italy emerge come un caso emblematico di integrazione tra dimensione multinazionale e radicamento territoriale, competitività industriale, innovazione tecnologica e sostenibilità. Il confronto tra 2025 e 2026 conferma una traiettoria di sviluppo orientata al medio-lungo periodo, nella quale l'azienda si configura come un attore chiave sia per le filiere globali dei materiali avanzati sia per il rafforzamento della competitività industriale e della qualità del lavoro nel territorio della provincia di Novara.

3.3 Microfoni aperti: le mie interviste esclusive

3.3.1 Edgardo Pistoia, HR Manager MEMC

Edgardo Pistoia è HR Manager dell'azienda MEMC Electronic Materials. MEMC è la versione italiana di GWC con sedi a Novara e Merano. L'azienda è specializzata nella produzione di cristalli e fette di silicio, le basi per qualsiasi componente di microelettronica. L'azienda di Novara ha circa 800 dipendenti (su un totale di 1.000 in tutta Italia) ed è specializzata nel taglio dei cristalli in fette sottili e nella loro lavorazione ed è il più grande impianto di produzione dell'intera Unione Europea. Il 60% della produzione è destinato all'esportazione verso Asia e Stati Uniti. Il fatturato nel 2024 è stato di 421,9 milioni di euro.

Ho incontrato Edgardo Pistoia nei suoi uffici di Novara e quella che segue è l'intervista esclusiva che mi è stata rilasciata.

- Qual è il suo background accademico e professionale?

Sono diplomato in chimica industriale e lavoro praticamente da sempre alla MEMC; era il 1986 e sono entrato qui in veste di operaio addetto alla produzione. Con il passare del tempo sono diventato responsabile di una linea produttiva fino a che non mi è capitata un'occasione: una posizione aperta in quello che un tempo era chiamato "Miglioramenti dei processi produttivi", l'attuale processing engineer. Da quel momento è iniziata la mia carriera.

- Come è arrivato alle Risorse Umane?

La verità è che ci sono arrivato gradualmente, occupandomi di processi, di qualità, di tecnologie e installazioni di nuovi macchinari. Grazie alla certificazione ISO9000 ho dovuto anche occuparmi della costruzione di un sistema di training per gli operatori. Questa è stata l'occasione per avvicinarmi alle risorse umane. La passione per questo ramo è stata istantanea. A questo punto mi è stato chiesto di lavorare esclusivamente nel settore, occupandomi di employee relation, cioè di rapporti all'interno dell'azienda che andavano affrontati sotto diversi punti di vista, ma anche da quello umano. Sono poi passato alla comunicazione interna e questo mi è stato molto utile per imparare a comunicare e a coinvolgere le persone. Successivamente ho dato il mio contributo nella formazione generale verticale, dal dirigente all'operaio, il così detto training on the job.

- **Oggi quali sono i suoi compiti?**

Mi occupo dell'HR sotto tutti i suoi aspetti: dal reclutamento alla formazione manageriale e tecnica fino all'MBO. Nel tempo ho capito che valutare le performance, stabilire gli obiettivi, le compensation e il reward è fondamentale. Fa parte del mio lavoro anche la gestione delle relazioni sindacali ma nella nostra azienda ha assunto un ruolo fondamentale il branding interno ed esterno.

- **In quale anno è diventato HR manager?**

Dal 2003 il mio impegno va dal reclutamento alla formazione verticale, dalla valutazione delle performance al raggiungimento degli obiettivi, reward e compensation, parte sindacale. Una delle nostre attività principale è il branding; anche in questo caso i tempi sono cambiati: una volta arrivavano troppe candidature spontanee mentre oggi i talenti vanno cercati. Le risorse umane si faticano a trovare nonostante si estenda il perimetro, una soluzione è stata la collaborazione con università con l'utilizzo di stage e tirocini per avvicinare gli studenti e dar loro una formazione pratica del settore in cui andranno a operare.

- **Quali sono, secondo lei, le qualità fondamentali per lavorare nel mondo HR oggi?**

Chi fa recruiting deve capire che ogni azienda è diversa e naturalmente hanno rilevanza le caratteristiche personali. A fare la differenza sono le persone e le casistiche che ciascuna di esse porta con sé. Nelle risorse umane si deve lavorare facendo leva sull'esperienza e sulla grande sensibilità, bisogna in qualche modo essere empatici e guardare le problematiche nel loro insieme. Un bravo HR manager deve avere la giusta formazione ma anche adeguate caratteristiche caratteriali. Un tempo la mia figura era chiamata capo del personale e aveva una funzione prevalentemente amministrativa. A questa figura non era richiesta nessuna dote umana. Oggi è tutto molto diverso e, ad esempio, quando mi capita di fare un provvedimento disciplinare sento di aver fallito perché non sono riuscito a gestire determinate dinamiche relazionali. Non in ultimo, un HR manager deve avere una sviluppatissima determinazione; chi si occupa di risorse umane non possiede uno strumento che misuri i rendimenti effettivi dei vari investimenti. Non abbiamo certezze e per raggiungere certi obiettivi dobbiamo seguire strade diverse. E, infine un'altra dote dell'HR manager è la coerenza: bisogna essere credibili e conquistare la fiducia di chi lavora con te.

- **Come le nuove tecnologie hanno influito nella gestione delle risorse umane?**

Un tempo erano sufficienti: una newsletter, una mail e qualche incontro; si comunicava meno ma più efficacemente, in maniera più mirata. La nostra era, ed è, una grande azienda e le comunicazioni arrivavano a tutti, ma nonostante i grandi numeri, ogni messaggio veniva

percepito da ciascun lavoratore come indispensabile: tutti erano a conoscenza dei processi, degli obiettivi aziendali. Oggi lavoriamo moltissimo sulla comunicazione interna ed esterna per creare engagement e attrattività. I nostri progetti in questo ambito sono quelli di canalizzare bene le diverse informazioni che circolano. Abbiamo già iniziato ad occuparci di questo e per facilitarci questo processo abbiamo sviluppato un'app che permetta a ciascun dipendente di partecipare alla vita dell'azienda. La comunicazione oggi deve essere personalizzata e immediata.

- **Come riesce a individuare i bisogni dei collaboratori all'interno dell'azienda?**

Ci sono diversi strumenti. Si inizia individuando strategie e progetti aziendali e cercando di capire se all'interno del personale ci sono le skills necessarie per raggiungerli o se sia necessario attivare la formazione. Ci sono anche dei bisogni individuali che vanno compresi in maniera diretta, attraverso l'ascolto e il dialogo, e in modo indiretto grazie alla valutazione delle performance annuale che parte sempre dalla definizione degli obiettivi quantitativi e qualitativi. Tutti coloro che lavorano alla MEMC compilano un questionario di autovalutazione, che viene successivamente rivisto dal rispettivo superiore. In questo modo si riescono a individuare i bisogni formativi, le aspettative individuali e gli interessi di carriera.

I lavoratori più appagati sono anche i più produttivi ed ecco perché la MEMC ha attivato una formazione programmata e personalizzata.

- **Alcune delle mission del mondo HR sono: selezione e collocazione del personale, produttività e performance, benessere organizzativo, comunicazione, formazione. Con quali strumenti li gestisce?**

Se parliamo di ricerca e selezione, oggi stiamo utilizzando le varie piattaforme di reclutamento compresi i social network. Nonostante l'avvento dell'IA, che comunque stiamo adottando in altri segmenti, siamo ancora sicuri che il metodo migliore per selezionare il personale sia la valutazione dei curricula, anche perché essendo un'azienda con numerosi settori, l'applicazione di filtri obbligatori con l'IA limiterebbe troppo le candidature portando alla perdita di possibili talenti. Una volta effettuata una prima selezione, la rosa dei candidati viene valutata dal manager di settore e in contemporanea dall'hardware manager.

Per gestire produttività e performance abbiamo un sistema di valutazione che coinvolge tutti i dipendenti della MEMC. Ognuno ha obiettivi individuali o collettivi sui quali vi saranno valutazioni qualitative e quantitative. Nella valutazione ricadono anche il comportamento, la presenza e la capacità di gestire relazioni con i colleghi. Una peculiarità della nostra azienda è il premiare trimestralmente coloro che forniscono suggerimenti e idee interessanti.

Per quanto riguarda il benessere organizzativo, la MEMC aderisce da anni a un programma Workplace Health Promotion (WHP). Questo progetto è nato in collaborazione con asl, al quale si è aggiunta Confindustria. Dal 2018 aderiamo a questo programma che coinvolge, attraverso l'identificazione di best practice, una serie di aree: alimentazione, attività fisica, worklife balance, sicurezza, mobilità e lotta alle dipendenze. Ogni anno il gruppo identifica una serie di pratiche corrette da adottare per contrastare le cattive abitudini. La parità di genere è un altro ambito in cui stiamo intervenendo: ogni dipendente ha la possibilità di segnalare eventuali illeciti nei confronti del codice etico. Ci impegniamo molto anche a garantire l'inclusione a tutti coloro che hanno disabilità, andando anche oltre al rispetto delle attuali norme di legge. In merito alla formazione, in aggiunta a quanto già detto, una novità è rappresentata dai corsi di aggiornamento sulle modalità di applicazione dell'IA all'interno della nostra realtà.

- **Se Lei avesse “carta bianca” cosa cambierebbe del mondo hr per renderlo più performante?**

Credo che l'elemento più delicato per ogni individuo sia l'equilibrio fra la vita privata e la vita professionale e penso che anche in futuro questo resti un nodo cruciale. Ho conosciuto centinaia di dipendenti e il comune denominatore è la difficoltà di conciliare questi due mondi. Se io avessi illimitata disponibilità economica, proporrei: la settimana corta, personalizzazione dell'orario di lavoro, smart working, flessibilità, impostazione lavorativa su obiettivi e focalizzazione sul valore aggiunto.

Riduzioni orarie sono un problema sentito soprattutto nel mondo industriale laddove non c'è la possibilità di interrompere il ciclo produttivo, e lo stesso vale per le imprese che si occupano per servizi alla persona, ad esempio gli ospedali.

- **Perché per Lei è così importante il work life balance?**

Nelle società odierne sta cambiando la visione del lavoro, che non è più al primo posto nella scala dei valori. È facile puntare il dito contro i più giovani additandoli con il luogo comune dell'essere svogliati e sfaticati. Anche la mia generazione sta ripensando alle scelte fatte e ai conseguenti sacrifici. Sono proprio i giovani a insegnarci che è giusto pretendere dalle aziende il rispetto fra la sfera privata e la sfera professionale. Ad esempio, fino a poco tempo fa la presenza fisica in azienda era considerata un valore; non essere ancora operativi alle 8.15 del mattino poteva essere vissuto come un dramma così come uscire alle 17 veniva visto come una scarsa volontà d'impegno.

- **Ha mai sentito parlare del CHO?**

Sì, ne ho conoscenza e sono d'accordo con l'idea di base della felicità come stimolo a una maggiore incentivazione nell'attività lavorativa. Infatti, proprio per questo, se potessi, mi dedicherei più di quanto già non si faccia proprio al work life balance, essendo per me il fulcro della felicità del lavoratore. Sono convinto che il lavoro non debba creare malessere o oppressione, ma al contrario dovrebbe essere motivo di stimolo ed entusiasmo.

Anche noi ci impegniamo a misurare la felicità dei nostri lavoratori sottoponendoli ad un questionario ad hoc nel quale attraverso domande mirate possiamo capire quali siano i bisogni e se possibile soddisfarli.

- **Ho capito che condivide e approva il tipo di lavoro dell'CHO, ma la domanda che le porgerò illuminerà un aspetto importante della questione: ritiene necessaria la figura dell'CHO in Italia?**

Sì, se il CHO avesse potere e spazio e di azione sufficiente a soddisfare tutti gli aspetti di cui abbiamo parlato inoltre questa figura sarebbe efficace solo se convogliasse in se tutte le nozioni che adesso sono suddivise in ruoli diversi. Servirebbero competenze complesse e quasi impossibili da trovare in una singola figura. Io sono più propenso alla specializzazione e al lavoro in team anziché lasciare tutto in mano ad una singola persona. Alla fine, quindi, data la nostra storia culturale e industriale in ambito italiano, non credo che nel nostro Paese sia necessaria questa figura.

- **Qual è stata la sua più grande soddisfazione raggiunta nel campo HR?**

Sicuramente rendersi conto del grande coinvolgimento dei nostri dipendenti, che spesso offrono il loro supporto gratuitamente e spontaneamente. Succede solo quando si riesce a creare passione e happiness e lo dimostra anche il nostro basso tasso di turnover.

- **Che opinione ha dello stato dell'HR in Italia?**

C'è una forte attenzione su questo settore, strategico nelle aziende. Un altro dato importante è che questa figura fa parte dei comitati di alta direzione.

Credo che questa figura sia utile anche nelle aziende di medio-piccole dimensioni. Gli imprenditori illuminati scelgono di averla, proprio come le multinazionali dove, tuttavia, è tecnicamente più facile averla.

- **Quale sarà la prossima evoluzione delle RU?**

Credo che ci sarà maggiore digitalizzazione, soprattutto per stare al passo con i tempi e che sarà necessario conoscere tutto ciò che serve per migliorare il benessere dei dipendenti. Servirà inoltre lavorare sull'upskilling.

- **Quali consigli darebbe a studenti che vorrebbero intraprendere questa strada?**

Non precludetevi nessuna esperienza, mettetevi in gioco dal punto di vista relazionale, lavorate sulla gestione dello stress, non stancatevi di imparare e rimane sensibili, cercate sempre di osservare e sperimentare anche nella vita quotidiana. La vita personale presenta dinamiche talvolta molto simili a quelle della vita aziendale. Imparate a guardare al di là della situazione come steste guardando un film. Un buon HR manager pensa anche alle conseguenze e prova ad immaginare scenari diversi come in un film e soltanto successivamente prende decisioni.

3.3.2 Mara Caniglia, HR Manager Comoli Ferrari

Mara Caniglia è HR Manager dell'azienda Comoli Ferrari, storica realtà imprenditoriale italiana con sede principale a Novara. Comoli Ferrari opera nel settore della distribuzione di soluzioni per l'impiantistica elettrica, idrotermosanitaria e per l'efficientamento energetico, rivolgendosi prevalentemente a professionisti, imprese e operatori specializzati. L'azienda rappresenta un punto di riferimento a livello nazionale grazie a una presenza capillare sul territorio e a un modello di business fortemente orientato alla qualità del servizio, all'innovazione e alla valorizzazione delle competenze interne.

Ho incontrato Mara Caniglia presso la sede di Novara e quella che segue è l'intervista esclusiva che mi è stata rilasciata. Nonostante i numerosi impegni professionali, che la vedono frequentemente in viaggio in Italia e in Europa, la Direttrice delle Risorse Umane, responsabile del coordinamento e della gestione di circa 1.100 dipendenti sul territorio nazionale, ha condiviso il proprio percorso professionale, ripercorrendo le principali tappe della sua esperienza a partire dagli esordi

- Qual è stato il suo percorso scolastico prima di entrare nel mondo del lavoro?

Ho studiato al liceo linguistico e all'università ho scelto Scienze della comunicazione con indirizzo psicologico, con una successiva specializzazione in Psicologia delle organizzazioni e ho avuto la possibilità di apprendere e partecipare a un progetto di ricerca sulle tecniche organizzative sperimentate anche in Irlanda e in Australia che mi sono poi tornate utili nel mio lavoro. Avrei potuto continuare in ambito universitario ma non era questa la mia strada. Le prime esperienze di lavoro mi hanno visto protagonista presso il gruppo Ggroup, società di outplacement, occupandomi di ricollocazione professionale nel settore banking all'interno della direzione HR. Mi sono occupata soprattutto di selezione e performance management; è stato interessante perché quando sono arrivata, l'azienda aveva appena acquisito un nuovo gestionale e si stava sperimentando un nuovo sistema di valutazione della performance. Dopo un anno, sono stata contattata da una grande multinazionale SGS Italia, filiale italiana della svizzera SGS SA, leader mondiale nei servizi di ispezione, verifica, analisi e certificazione (IVAC) di beni, servizi e sistemi. Il gruppo conta ben 100000 dipendenti e entrare a far parte della direzione italiana è stato per me un grande vanto. Durante questa esperienza, occupandomi di circa 600 persone, ho avuto modo di sviluppare il lato soft dell'HR, ovvero: direzione, selezione, sviluppo e formazione. Per la prima volta mi sono occupata anche di tutto l'aspetto legato al benessere e

alla promozione culturale. Da questo momento in poi è nata tutta la mia passione per il mondo HR. Ho lavorato qui per 12 anni iniziando a gestire anche progetti internazionali in 13 Paesi diversi. Ho imparato molto da questa esperienza perché ho dovuto costruire tutto il percorso hr degli stabilimenti esteri. Ho cominciato da sola e alla fine collaboravano con me ben 5 persone.

- **Quali sono state le motivazioni che l'hanno portata a impegnarsi in questo ruolo?**

Personalmente credo di essere una donna attenta ai bisogni degli altri, disponibile all'ascolto, particolarmente altruista e queste mie caratteristiche mi hanno spinto a scegliere un percorso di formazione molto orientato all'attenzione per gli altri. C'è stato un momento della mia carriera scolastica in cui sono stata presa dal dubbio: dedicarmi alla psicologia clinica o al contesto organizzativo. Ma ho avuto come un'illuminazione: ho capito che ero più adatta ad aiutare le persone a performare meglio all'interno di un contesto organizzato. Ritengo che coloro che lavorino all'interno delle risorse umane debbano farlo "per vocazione" perché, chi sta dall'altra parte, percepisce passione ed entusiasmo.

- **Come è arrivata alla Comoli Ferrari?**

Mi hanno cercata loro ed è stata un'occasione assolutamente inaspettata perché in quel momento non ero alla ricerca attiva di un cambiamento lavorativo. Non ho potuto rifiutare quando mi è stata offerta la posizione di HR manager in un contesto multinazionale ma focalizzato sull'Italia come quello della Comoli Ferrari. Per me si è trattato di un trampolino di lancio perché l'azienda era pronta per fare un grande salto di qualità nella gestione delle risorse umane e la sfida era allettante.

- **Di cosa si occupa attualmente?**

Sicuramente oggi il mio impegno va nella cura nel lato soft delle RU, ed esclude la parte prettamente amministrativa, della quale se ne occupa un altro ufficio. Coordino altre figure di HR distribuite sul territorio in altre aree geografiche. Avere dei dipendenti affidabili in altre zone d'Italia mi permette di cogliere al meglio le esigenze dei nostri dipendenti. In generale sono responsabile della selezione, della formazione e dello sviluppo del personale ma mi occupo anche del benessere e della cultura organizzativa. Inoltre, gestisco anche tutti i processi che attiviamo sul territorio.

- **Quali sono gli strumenti e le strategie usate nel quotidiano nelle RU?**

Per quanto riguarda la selezione usiamo LinkedIn che gestiamo internamente, pubblicando posizioni e attivando tutti i canali di ricerca e delezione; talvolta cerchiamo la collaborazione soprattutto nella gestione di profili più tecnici e da reclutare sul territorio. In ambito della produttività e performance abbiamo un sistema di NBO di valutazione dei risultati dedicato a

un target medio alto di circa 200 persone. Se parliamo invece di benessere organizzativo usiamo la piattaforma di wellbeing, il contratto integrativo aziendale che abbiamo concordato con i sindacati e gli strumenti del welfare. Nella comunicazione interna facciamo uso delle news letter, per pubblicizzare iniziative e opportunità in un costante dialogo.

- **Quali sono state le sue più grandi soddisfazioni professionali?**

Sicuramente sono state nell'ambito della formazione grazie a progetti che ho implementato nelle mie diverse esperienze lavorative, perché ho avuto modo di osservare e apprezzare la crescita di competenze e ruoli dei miei dipendenti. La soddisfazione più grande è vedere qualcuno che ha avuto successo nel proprio ruolo.

- **Quali sono le avanguardie in ambito HR messe in campo da Comoli Ferrari?**

In questo momento stiamo lavorando molto sul benessere, implementando una piattaforma di wellbeing. Abbiamo investito tantissimo nella formazione anche grazie alla nostra Accademy, senza perdere di vista le soft skills e le competenze digitali; abbiamo a disposizione anche la nostra offerta formativa interna, lasciando libera iniziativa ai dipendenti che decidono a quale corso partecipare, questo aspetto è particolarmente interessante, perché lascia la possibilità di scelta previa approvazione del proprio superiore e quindi non costringe nessuno a impegnarsi in ambiti di disinteresse. Riteniamo molto importante il benessere dei nostri dipendenti e per questo non facciamo fatica a concedere congedi parentali, ad aiutare chi lavora con noi a partecipare ai vari bonus che lo Stato mette a disposizione e, in generale, ci occupiamo della conciliazione vita-lavoro. Sono stata anche molto fortunata perché ho trovato in Comoli Ferrari un'azienda che crede fortemente nel mio ideale di gestione delle risorse umane; il nostro motto, infatti, è "Avere le persone al centro".

- **Come riesce a individuare i bisogni dei collaboratori all'interno dell'azienda?**

Tutti i miei collaboratori in Italia hanno imparato a porsi in ascolto di chi lavora per noi. Questo è già molto, ma per fare meglio, organizziamo dei survey grazie ai quali analizziamo alcune esigenze come ad esempio quelle formative, della conciliazione vita-lavoro, della salute e della prevenzione. La tecnica che usiamo è inviare ai dipendenti una batteria di domande a risposta chiusa, che analizzando le risposte ci permette di individuare i bisogni. A questo proposito abbiamo deciso di incrementare una piattaforma di convenzioni sanitarie e di wellbeing.

- **Quali sono le qualità indispensabili per un buon HR manager?**

È fondamentale essere in grado di ascoltare e capaci di mettersi nei panni degli altri. Saper essere gentili non è da meno, perché creare sintonia equivale a creare fiducia. Il luogo comune vuole che chi lavori nelle Risorse Umane talvolta venga visto come il "cattivo di turno": colui

che rimprovera, colui che non approva le ferie, colui che sta dalla parte del capo. Questo immaginario va sfatato, perché le Risorse Umane sono molto altro.

- **Quale di queste skills si sono trasformati in progetti concreti all'interno dell'azienda?**

Recentemente abbiamo sponsorizzato l'adesione alla Fondazione Libellula¹²⁵ che si occupa di contrastare la violenza di genere a partire dai luoghi di lavoro e io sono una di quelle figure preparate all'interno dell'azienda per accogliere casi che sono stati oggetto di violenza domestica. Offriamo numerose borse di studio perché i figli dei nostri dipendenti possano trascorrere un periodo di quattro settimane di studio all'estero.

- **Se avesse carta bianca, quali interventi metterebbe in campo per creare un ambiente di lavoro il più possibile gradevole e sereno?**

Certamente la nostra azienda ha bisogno di incrementare la parte digitale utilizzando sistemi che ripercorrono tutto il ciclo di vita lavorativa del dipendente: dall'ingresso in azienda all'uscita. In questo potrebbe aiutarci l'uso dell'intelligenza artificiale, strumento che non va demonizzato e nel quale io credo molto. Una miglioria in questa direzione e la creazione di un sistema integrato che vada a mappare tutti i processi relativi al mondo HR, ci consentirebbe anche una migliore gestione dei nostri dipendenti.

- **Ha mai sentito parlare del CHO? E cosa ne pensa?**

È una bellissima domanda! Sappiamo di cosa si tratta e abbiamo recentemente studiato questa figura professionale; l'obiettivo era arrivare alla certificazione anche se abbiamo dovuto accantonare, almeno per il momento. Sono convinta che questo percorso professionale sia particolarmente arricchente, perché si traduce con aumento di motivazione e miglioramento della performance. Credo che quella del CHO sia una figura utilissima in qualunque azienda. Bisogna però riflettere sull'impatto che questa avrebbe su un'azienda, perché significa avere all'interno della propria struttura qualcuno che è formato per essere attento a tutte le necessità dei dipendenti. Credo che questa figura ancora tutta americana, debba essere declinata in ambito italiano ed europeo.

- **Qual è lo stato di salute delle RU italiane?**

Sono una assidua frequentatrice dei forum sulle Risorse Umane perché mi aiutano a capire quale sarà il futuro di questo settore. Le Risorse Umane devono essere sempre di più partner

¹²⁵Ente del Terzo Settore nato nel 2017 con l'obiettivo di prevenire e contrastare la violenza di genere e ogni forma di discriminazione, promuovendo una cultura del rispetto, dell'inclusione e delle pari opportunità. La Fondazione opera principalmente attraverso attività di sensibilizzazione, formazione nelle scuole e nelle aziende, ricerca e supporto a progetti sociali, collaborando con istituzioni pubbliche e realtà private su tutto il territorio nazionale

strategiche del business. Il futuro di questo ambito è la vicinanza al lavoratore, senza dimenticare che è anche nostro compito incrementare le performance commerciali. Questo ci permette di avere sempre più credibilità all'interno dei vari settori aziendali.

- **Quali consigli darebbe a un giovane che vorrebbe diventare HR manager?**

Servono entusiasmo e tantissima pazienza, oltre che una spiccata sensibilità e la capacità di entrare in sintonia con le persone. Bisogna diventare dei consulenti in grado di aiutare qualunque lavoratore. La cosa più difficile è avere a che fare con tante personalità diverse fra loro. Ma è anche ciò che di più affascinante possa accadere. Si tratta però anche di un mestiere che va imparato e per farlo servono tempo e osservazione. È anche importante capire quale aspetto dell'HR sia adatto alla propria personalità.

3.3.3 Annalisa Malcangi, HR Manager Birla Carbon Italy S.r.l.

Annalisa Malcangi è HR Manager dell'azienda Birla Carbon Italy S.r.l., realtà industriale inserita all'interno di un gruppo multinazionale indiano che conta circa 170.000 dipendenti a livello globale. La sede italiana, situata a Treccate, impiega 89 dipendenti e opera nel settore manifatturiero, occupandosi della produzione di materiali destinati a diversi ambiti industriali, con una forte integrazione nei mercati internazionali. Lo stabilimento italiano rappresenta una componente strategica del gruppo Birla Carbon, sia per dimensioni sia per rilevanza produttiva, inserendosi in un contesto caratterizzato da elevata complessità organizzativa e da una significativa articolazione delle funzioni aziendali.

Ho avuto il privilegio di incontrare Annalisa Malcangi presso la sede aziendale e quella che segue è l'intervista esclusiva che mi è stata rilasciata.

- Potrebbe raccontarmi il suo percorso scolastico e professionale?

Ho frequentato un Istituto tecnico che mi ha fornito un diploma in Perito aziendale e corrispondente in lingue estere. Mi sono sempre piaciute le lingue straniere e questa è stata la ragione della mia scelta. In questo modo sono cresciute le mie competenze linguistiche e in diritto ed economia. All'università ho studiato Giurisprudenza all'Università Statale di Milano; all'epoca sognavo di diventare avvocato penalista. Sono sempre stata una persona curiosa e attiva tanto che, mentre studiavo, facevo qualche lavoretto. Presto ho avuto modo di fare la mia prima esperienza nel settore moda in un'azienda tessile, nel ruolo di customer service nella gestione dei rapporti con il mercato francese. Dopo un anno e mezzo ho iniziato a lavorare in una multinazionale americana, oggi conosciuta come Linde Gas, con sede a Novara e nel parmense e circa 350 dipendenti. Questa è stata la mia prima esperienza nelle risorse umane ed è iniziata negli anni Duemila. Sono stata assunta con un contratto di formazione lavoro, l'attuale apprendistato. Ho affiancato l'HR manager e ho iniziato ad occuparmi della selezione, della formazione in minima parte e dell'ambito amministrativo, nella gestione dei cartellini presenza dei lavoratori. Da quel momento sono trascorsi 11 anni e ho avuto modo di imparare molto. Ho capito, a un certo punto, che, se avessi voluto crescere ulteriormente avrei dovuto fare altre esperienze. Ho trovato lavoro in una multinazionale inglese Scapa Italia a Ghislarengo. Questa azienda era molto diversa dall'altra tanto che mi sono trovata per la prima volta a gestire autonomamente il settore HR e a dover seguire circa un centinaio di dipendenti. È stata un'avventura edificante, poiché l'azienda non aveva mai avuto un HR manager e questo ruolo

era svolto per lo più dal personale amministrativo come accadeva in molte altre imprese italiane. Questa sfida è durata tre anni, dopo di che mi sono presa un periodo sabatico e ho riflettuto su quelli che erano i miei desideri e le mie aspettative professionali. L'occasione di crescita si è presentata quando sono stata assunta alla Birla Carbon Italy, ex Columbian Carbon. Nel 2015 ho assunto il ruolo di HR manager con una risorsa in mio aiuto che fa da supporto.

- **Mi parlava del suo sogno di avvocato penalista... come siamo arrivati alle risorse umane?**

Amo le relazioni e sento questo ambito come una sfida quotidiana. Il mondo HR permette di stare a contatto con persone completamente diverse che vanno gestite in modo individuale. Il primo motore per la mia scelta è stata proprio la voglia di avere buone relazioni.

- **Cosa bisogna avere o cosa bisogna essere oggi per lavorare nel mondo HR?**

Il mestiere richiede: acuta curiosità, agilità, flessibilità, capacità comunicativa - ancora oggi un elemento di debolezza all'interno delle aziende e lo dicono anche i tanti sondaggi in merito -, empatia. Proprio in merito a quest'ultima caratteristica è importante capire che non tutti possiedono questa dote; certo è possibile sviluppare questa caratteristica, ma sono anche convinta che sia un po' innata e che vada anche un po' allenata. Contano molto anche il senso dell'etica, intesa come integrità; ad esempio, chiunque venga assunto in questa azienda deve seguire un corso sul codice etico, proprio perché è per noi un valore imprescindibile. Credo che un buon HR manager debba essere in grado di fornire e cogliere i continui feedback da parte dei lavoratori e, inoltre, bisogna essere capaci di lavorare in team. Dico con sicurezza che delle buone capacità relazionali siano la carta vincente per un buon Direttore delle Risorse Umane e che nessuna intelligenza artificiale possa mai sostituire completamente questa figura, ma al limite soltanto supportare alcune delle nostre attività, come il recruiting.

- **Abbiamo parlato molto di relazioni umane, ho una curiosità: com'è andata durante il covid?**

Sicuramente ha molto peggiorato la capacità relazionale delle persone rendendole più individualiste ed egoiste. Ho notato questo sia nel mondo del lavoro, sia nel quotidiano. Di positivo però c'è stato un notevole miglioramento delle capacità di utilizzo delle tecnologie che talvolta consentono anche un notevole risparmio economico, oggi molto importante per ogni azienda. In passato incontravo spesso i miei colleghi delle altre sedi europee, mentre oggi ci si accontenta di vedersi online. Ma certamente non è la stessa cosa.

- **Passiamo all'attualità, di cosa si occupa nel suo ruolo di HR manager?**

Mi occupo dell'HR a 360 gradi, perché in questa azienda il settore delle Risorse Umane non è settorizzato e questo aspetto è molto interessante anche per chi è alle prime esperienze, perché si ha la possibilità di osservare l'intero processo. Mi occupo delle relazioni sindacali, della formazione, dall'analisi dei fabbisogni, alla creazione e alla redazione delle job description. Ad esempio, quest'ultima funzione è spesso sottovalutata e, invece, ritengo sia indispensabile dedicarle attenzione per svilupparla nel modo più preciso possibile per molteplici ragioni; le job description interne permettono al dipendente di sapersi orientare all'interno dell'organigramma, di capire le specificità del proprio ruolo e i possibili collegamenti con quegli altri. Allo stesso tempo la job description consente alle nuove ipotetiche risorse di individuare al meglio il profilo ricercato e, di conseguenza, lascia spazio a una prima autoselezione. La mia figura lavora anche in collaborazione con i responsabili della sicurezza e dell'ambiente soprattutto per definire i fabbisogni formativi dei dipendenti in questi ambiti e, infine, mi occupo anche della creazione del local training plan annuale, in collaborazione con tutti i manager e il direttore generale.

- **Quali strategie preferisce utilizzare per selezionare e collocare il personale?**

Prima di tutto è fondamentale fare una corretta analisi dei bisogni aziendali per individuare i ruoli corretti da ricercare e capire quali risorse siano adatte alle nostre esigenze, tenendo anche conto del team lavorativo. Come anticipatamente detto, facciamo uso di job description efficaci chiare e incisive. A questo si aggiunge l'employee branding ovvero l'uso corretto di elementi che possano rendere la nostra azienda attrattiva verso le "nuove leve"; in particolare ci avvaliamo della collaborazione con scuole e università, offrendo stage e tirocini dai quali potrebbero emergere figure interessanti già formate e in linea con la nostra filosofia aziendale.

- **E in termini di produttività e performance?**

Facciamo molta attenzione allo sviluppo professionale di ogni job position offrendo a tutti di crescere professionalmente. Ciascun lavoratore viene visto come un insieme di competenze alcune esplicite ed evidenti, altre meno, ma il nostro compito è quello di valorizzarle tutte, favorendo percorsi di crescita verticali e orizzontali. Abbiamo anche programmi a livello corporate con formazioni personalizzate che prevedono anche la creazione di un succesison planning, per non lasciare nessun ruolo scoperto. Non va dimenticata, infine, la valutazione annuale delle performance essenziale per riuscire a fare un bilancio. Mi spiego meglio: all'inizio di ogni anno fiscale vengono fissate degli obiettivi individuali e, dopo una revisione semestrale, si fanno correzioni e aggiustamenti per cercare di raggiungere gli obiettivi prefissati.

- **Quali strategie mettete in campo per favorire il benessere dei dipendenti?**

Dal 2019 facciamo parte della rete WHP, un gruppo di aziende del territorio che in collaborazione con Confindustria e l'Azienda Sanitaria Locale, che si occupa proprio di questo argomento. Sviluppando argomenti come l'alimentazione corretta, lo sport, il contrasto alle dipendenze, la sicurezza stradale. Si tratta di un'iniziativa molto interessante perché ci permette di collaborare con altre aziende. Ad esempio, abbiamo lavorato insieme per far partecipare i nostri dipendenti a screening organizzati e in questo momento stiamo cercando di organizzare per i nostri lavoratori delle sessioni di yoga settimanale all'interno dell'azienda, così da allontanare lo stress lavorativo e creare al di fuori dell'orario di lavoro dei momenti di riflessioni e mindfulness.

- **Com'è organizzata la vostra comunicazione?**

Stiamo digitalizzando il più possibile tutti i nostri processi e abbiamo implementato delle board digitali, eliminando le classiche bacheche. Questi schermi comunicano tra di loro mettendo in contatto i vari reparti in real-time. Non abbiamo abbandonato la buona e vecchia abitudine di indire riunioni, che per me restano sempre un utile strumento, oltre che di avvalerci di tools, mail e canali whatsapp. Ci tengo anche a raccontarle cosa stiamo introducendo in ambito formativo. Da quest'anno siamo in partnership e soci fondatori di una Accademy dedicata allo sviluppo di competenze upskilling e reskilling, sia per i dipendenti sia per creare percorsi di recruiting all'interno delle aziende partner. Sono convinta che una delle più grandi problematiche degli ultimi anni è il mismatching tra le competenze e le necessità delle aziende.

- **Come riesce a individuare i bisogni dei collaboratori all'interno dell'azienda?**

Oltre a tutto ciò che abbiamo già elencato utilizziamo anche il metodo dell'autovalutazione, cioè un giudizio di sé stessi e del proprio operato che viene condiviso, attraverso un portale, con i propri responsabili e usato per individuare in questo modo i gap da colmare.

- **Se potesse esaudire ogni desiderio in ambito HR cosa farebbe?**

Privilegerei un approccio integrato che combini tecnologia (software idonei e all'avanguardia) e il settore HR, digitalizzando tutto, mantenendo alta l'attenzione per le persone; inoltre lavorerei sull'aumentare sempre di più le iniziative che abbinano vita privata e lavoro. In Italia oggi si pensa che chi lavori bene lavori tante ore, mentre è la qualità che fa la differenza.

- **Ha mai sentito parlare del CHO?**

In tutta onestà mi sarebbe piaciuto diventarlo perché credo che questa figura porti con sé dei valori importanti: un approccio positivo che motiva gli altri ed è pronto a diffondere il benessere all'interno di una azienda. Trovo che questo aspetto sia anche molto strategico e che possa

aiutare al raggiungimento degli obiettivi in maniera sostenibile. Questa figura può anche ridurre le “disabilità relazionali”; il CHO dovrebbe essere introdotto anche nel sistema italiano, anche se, purtroppo, non in tutti gli ambiti professionali visto che noi, come moltissime altre aziende, siamo molto orientati alla produzione e alla minimizzazione dei costi. In realtà, secondo la mia opinione, più benessere in azienda equivale a più produzione e quindi più incassi.

- **Quale è stata la sua più grande vittoria nel suo settore lavorativo?**

Le parlerò di piccole vittorie quotidiane: conquistare ogni giorno la fiducia dei dipendenti. Questo si può fare solo quando si è in grado di trasmettere le proprie competenze e quando si impara ad ascoltare; le confesso che, come simbolo di questa mia visione, la porta del mio ufficio non è mai chiusa.

- **Qual è lo stato di salute delle risorse umane in Italia?**

Sicuramente stiamo vivendo una profonda trasformazione, ma nonostante questo credo ci sia ancora tanto lavoro da fare nell’ambito della digitalizzazione delle competenze e in quello del work-life balance. Sono convinta che entrambi gli aspetti siano delle forti leve strategiche non solo per attirare i novi talenti ma anche per ottimizzare le performance aziendali. I lavoratori sono profondamente cambiati e mentre un tempo sacrificavano la vita personale per il lavoro, oggi vogliono fare carriera ma bilanciandola con una buona qualità della vita.

- **Quale sarà la prossima grande evoluzione del ruolo del HR manager?**

Assisteremo all’adeguamento tra le aspettative delle aziende e la realtà. Uno dei problemi più comuni per le aziende è disporre di persone con competenze pronte da usare immediatamente l’ambito lavorativo. Abbiamo necessità di formazione continua, programmi di reskilling, collaborazioni con l’università. Un’altra grande sfida è incrementare il senso di appartenenza ed engagement all’azienda.

- **Domanda provocatoria e fulcro della mia tesi: il Cho è indispensabile in Italia?**

I dati recenti ci dicono che la depressione è la seconda malattia più diffusa del mondo e la maggioranza dei dipendenti è demotivata; soltanto una piccolissima percentuale di lavoratori si sente in grado di rivelare un problema mentale al proprio superiore. A questo si aggiungono l’ansia di tornare al lavoro, la paura dei millennials di aver scelto la carriera sbagliata e il colpevolizzare l’ambiente lavorativo della propria infelicità. Dati questi scenari il CHO sarebbe davvero molto utile.

- **Che consigli darebbe ad un futuro HR manager?**

Intanto sarebbe bello avere un piano di formazione esclusivamente dedicato alla figura del CHO, anche se in realtà, soprattutto la figura dell'HR si forma in itinere: lavorando. Sono indispensabili comunque empatia, gentilezza, una leadership più inclusiva, imparare dai successi e dagli insuccessi degli altri e propri. Lavorare dovrebbe essere divertente e mai noioso.

Capitolo 4

Il dibattito: incroci di opinioni, visioni e idee

Scegliere di intervistare tre HR manager di altrettante, importanti, aziende sul territorio novarese, offre la possibilità di riflettere e mettere a confronto esperienze, visioni, impegni. Il quarto capitolo di questo elaborato ha proprio l'obiettivo di ricavare denominatori comuni e sottolineare differenze tra le possibili modalità di svolgimento di questo lavoro.

Il metodo usato è stato il seguente: interviste durante le quali sono state poste le medesime 12 domande riguardanti alcune macroaree del mestiere; su queste si sono poi inseriti degli altri quesiti più specifici e volti a evidenziare alcune peculiarità. A tutti gli intervistati è stato chiesto di raccontare il proprio percorso, spiegare come si declinasse la figura dell'HR, immaginare obiettivi da raggiungere e, ultimo, ma non ultimo in termini di importanza, chiedersi se, effettivamente, al netto della realtà, l'Italia manchi di una figura CHO.

Attraverso l'analisi condotta dalle interviste ai tre HR manager è stato possibile individuare sia rilevanti elementi di convergenza, sia significative differenze, utili per comprendere più a fondo il funzionamento concreto del mondo aziendale e cogliere bisogni e logiche operative di realtà organizzative tra loro profondamente eterogenee. Tale confronto consente, infatti di osservare come il ruolo delle risorse umane possa essere interpretato e vissuto in modo diverso in relazione al contesto, al percorso personale e alle caratteristiche dell'impresa di riferimento.

4.1 Studi e preparazione accademica

Un primo aspetto preso in esame riguarda il background accademico e formativo degli intervistati, ambito nel quale emergono differenze sostanziali. Ciascuno dei tre professionisti presenta un percorso unico e fortemente individuale. Edgardo Pistoia (MEMC) è in possesso di un Diploma di maturità e ha costruito la propria formazione prevalentemente attraverso l'esperienza diretta sul campo. Il suo ingresso nel mondo del lavoro è avvenuto a partire da una mansione operativa all'interno della MEMC, per poi proseguire con una progressiva specializzazione che lo ha condotto, nel tempo, a ricoprire un ruolo nelle risorse umane. Al contrario, a differenza di Pistoia, Mara Caniglia (Comoli Ferrari) presenta una formazione più tradizionale e strutturata, legata allo svolgimento di un percorso scolastico dedicato: dopo il conseguimento del Diploma liceale, ha scelto di proseguire gli studi universitari in Scienze della

Comunicazione con indirizzo psicologico; come ci ha spiegato lei stessa, il suo curriculum di studi le ha fornito solide basi teoriche per la comprensione dei comportamenti individuali e relazionali, competenze centrali per operare efficacemente nella gestione delle persone. L'ultima HR intervistata, Annalisa Malcangi (Birla Carbon Italy S.r.l.), ha effettuato un percorso non proprio direzionato allo svolgimento di questo mestiere: possiede un Diploma tecnico e successivamente si è laureata Giurisprudenza, disciplina che le ha permesso di sviluppare competenze fondamentali nella gestione delle Risorse Umane sotto il profilo normativo e contrattuale, aspetto cruciale all'interno delle organizzazioni.

Le differenze tra gli intervistati non si esauriscono tuttavia nel solo ambito formativo. Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dall'età e, più in generale, dall'appartenenza generazionale. In particolare, emerge come per le generazioni precedenti fosse più frequente l'accesso a ruoli di responsabilità anche con il solo titolo di studio secondario, colmando eventuali lacune teoriche attraverso l'esperienza pratica maturata nel tempo. Tale dinamica si discosta dal percorso delle altre due intervistate, le quali hanno ritenuto necessario approfondire la propria formazione accademica al fine di ampliare e rafforzare le competenze professionali richieste dal ruolo.

Un ulteriore fattore di differenziazione può essere individuato nella tipologia e nella dimensione dell'azienda in cui ciascun HR manager opera. È infatti ragionevole ipotizzare che, all'interno di organizzazioni di dimensioni ridotte, alcune pratiche e procedure tipiche della funzione HR risultino meno strutturate o meno necessarie rispetto a quanto avvenga in contesti aziendali più complessi e articolati.

Figura 10: Tabella riepilogativa

Aspetto chiave	Pistoia	Caniglia	Malcangi
Percorso formativo	Diploma, formazione sul campo	Laurea in Scienze della Comunicazione (indirizzo psicologico)	Laurea in Giurisprudenza dopo diploma tecnico
Accesso al ruolo HR	Crescita interna da ruolo operativo	Ingresso supportato da percorso accademico mirato	Inserimento valorizzando competenze giuridiche
Competenza distintiva	Esperienza pratica	Competenze relazionali e comportamentali	Competenze normative e contrattuali
Fattore generazionale	Esperienza più valorizzata rispetto al titolo	Maggiore necessità di specializzazione universitaria	Specializzazione necessaria per ruolo complesso
Contesto aziendale	HR meno strutturata in contesti meno complessi	HR più formalizzata	Forte attenzione agli aspetti normativi

Fonte: Rielaborazione propria

4.2 Crescita e formazione lavorativa

Particolarmente rilevante è la diversa modalità di avvicinamento al ruolo delle Risorse Umane. Nel caso di Pistoia, l'ingresso nell'ambito HR appare come il risultato di un percorso non pianificato, maturato progressivamente all'interno dell'azienda e poi, una volta ottenuto, fortemente voluto e amato. Al contrario, le HR manager Caniglia e Malcangi hanno manifestato sin dall'inizio un interesse esplicito e consapevole verso questo settore, come dimostrano non solo le loro dichiarazioni, ma soprattutto le scelte formative intraprese e l'approccio intenzionale che caratterizza il loro operato.

Un elemento di convergenza tra i tre intervistati riguarda la limitata esperienza di formazione all'estero. Per tutti, infatti, le opportunità professionali si sono presentate principalmente grazie alla significativa esperienza maturata nel contesto nazionale, elemento che ha compensato l'assenza di percorsi internazionali.

Infine, un aspetto comune emerso dalle interviste riguarda la passione per il ruolo delle Risorse Umane, che ha rappresentato il motore principale dell'avvicinamento a questa funzione e della sua successiva stabilizzazione in ambito lavorativo. Tuttavia, anche in questo caso, la passione si è sviluppata con tempistiche differenti: per le due intervistate è emersa precocemente durante il percorso di studi, mentre per Pistoia si è consolidata nel tempo.

È stato estremamente interessante esaminare il ruolo che la formazione personale ha avuto all'interno delle aziende coinvolte in questa indagine. Dopo aver compreso le specifiche formazioni dei tre HR, è stato curioso, oltre che funzionale, comprendere quanto conti l'esperienza nella pratica lavorativa. Prendendo avvio dalla prima intervista, emerge il percorso di Pistoia, caratterizzato da una marcata continuità organizzativa. È possibile affermare che l'intervistato sia rimasto per l'intera carriera all'interno della medesima azienda, nella quale ha lavorato e progressivamente consolidato il proprio ruolo. Tale scelta, se contestualizzata all'interno della sua appartenenza generazionale, può apparire relativamente comune e coerente con un modello lavorativo tradizionale, basato sulla stabilità e sulla fedeltà all'organizzazione. Tuttavia, se osservata da una prospettiva più contemporanea, contraddistinta da una maggiore mobilità professionale e da percorsi di carriera più dinamici, questa esperienza, nel contesto attuale, risulta meno frequente e, per certi aspetti, atipica.

Nonostante il costante cambiamento che caratterizza il moderno contesto lavorativo, il percorso di Pistoia presenta un indubbio punto di forza: una conoscenza profonda e articolata dell'azienda in cui opera che non si limita agli aspetti formali o procedurali, ma si estende al

funzionamento concreto dell'organizzazione, ai processi produttivi, agli stabilimenti e alle dinamiche operative, avendole vissute in prima persona e che comprende anche un particolare conoscenza dei dipendenti, soprattutto dei più anziani. Nella visione di questo HR manager, quest'ultima osservazione non è affatto secondaria: per Pistoia, un buon gestore deve conoscere e saper interagire diversamente con ciascun dipendente. Per questo, la lunga permanenza all'interno della stessa realtà aziendale ha favorito la costruzione di legami solidi e duraturi con i colleghi, elemento che assume un valore particolarmente rilevante in un settore come quello delle risorse umane, nel quale la dimensione relazionale e fiduciaria rappresenta un fattore chiave per l'efficacia dell'azione professionale.

Proseguendo nell'analisi, il percorso di Caniglia si configura, invece, come maggiormente rappresentativo di una concezione più moderna e flessibile della carriera lavorativa. L'intervistata vanta due esperienze professionali in aziende differenti, seppur entrambe collocate all'interno dell'ambito delle Risorse Umane. Il suo ingresso nel settore è avvenuto tramite un'agenzia interinale, che ha svolto un ruolo di mediazione fondamentale, consentendole di avvicinarsi concretamente a un ambito professionale che fino a quel momento aveva rappresentato un obiettivo aspirazionale. Questa prima esperienza ha avuto un'importante funzione formativa, permettendole di osservare da vicino le dinamiche operative del ruolo e di acquisire competenze pratiche da integrare con il solido bagaglio teorico, in particolare di matrice psicologica, sviluppato durante il percorso universitario.

Successivamente, Caniglia è approdata in una seconda azienda, sempre all'interno dell'ufficio HR, dove si è trovata inizialmente a gestire le attività in autonomia. Grazie alle competenze maturate e alle capacità dimostrate, è riuscita a garantire un funzionamento efficace del reparto, e a favorirne una progressiva espansione, fino a rendere necessario l'inserimento di ulteriori figure di supporto. Questo percorso evidenzia una combinazione significativa di competenze tecniche, capacità organizzative e attitudine alla gestione delle persone, elementi che contribuiscono a delineare un profilo professionale orientato alla crescita e allo sviluppo strutturato della funzione HR.

Infine, il percorso di Malcangi si distingue per l'elevato grado di varietà e articolazione delle esperienze lavorative, avendo attraversato tre differenti realtà aziendali che hanno contribuito in modo determinante alla sua formazione professionale. Il suo primo incarico come addetta al customer service in un'azienda del segmento moda, pur non essendo pienamente coerente con il ruolo attualmente ricoperto, rappresenta un'importante esperienza iniziale, in quanto le ha permesso di sviluppare competenze relazionali e comunicative attraverso il contatto diretto e

costante con il pubblico. Successivamente, nella seconda esperienza, Malcangi ha avuto l'opportunità di affiancare un HR manager già inserito, dal quale ha potuto apprendere concretamente le pratiche e le logiche del mestiere, consolidando così le proprie competenze operative.

Nella terza realtà aziendale, l'intervistata si è trovata ad affrontare una sfida di particolare rilievo: la costruzione ex novo dell'intero ufficio Risorse Umane, in assenza di una struttura preesistente. Tale esperienza testimonia un elevato livello di autonomia e capacità di problem solving, reso possibile proprio grazie al bagaglio di competenze accumulato nelle esperienze precedenti.

Alla luce dei percorsi analizzati, risulta evidente come, pur nella diversità delle traiettorie professionali, tutti e tre gli intervistati abbiano sviluppato competenze solide e differenziate che li rendono figure centrali e strategiche all'interno delle rispettive organizzazioni. Le differenze nei percorsi di formazione lavorativa si traducono così in approcci complementari al ruolo delle risorse umane, confermando la complessità e la multidimensionalità di questa funzione.

Figura 11: Tabella riepilogativa

Dimensione di analisi	Pistoia	Caniglia	Malcangi
Percorso lavorativo	Un'unica azienda	Due aziende	Tre aziende
Modello di carriera	Stabile e tradizionale	Flessibile e moderno	Dinamico e articolato
Ingresso nel ruolo HR	Evoluzione interna	Tramite agenzia interinale	Affiancamento a HR manager
Sviluppo delle competenze	Esperienza diretta e continuativa	Integrazione teoria-pratica	Esperienze diversificate
Autonomia nel ruolo	Progressiva	Elevata	Molto elevata
Elemento distintivo	Conoscenza profonda dell'azienda	Sviluppo e ampliamento del reparto HR	Creazione ex novo dell'ufficio HR

Fonte: Rielaborazione propria

4.3 Le mansioni

Dopo aver analizzato preliminarmente i percorsi formativi e lavorativi dei nostri intervistati, appare opportuno entrare nel merito delle loro attività quotidiane, al fine di comprendere più concretamente il loro ruolo e le responsabilità che esso comporta.

Partendo da Pistoia, emerge come le sue principali responsabilità comprendano il reclutamento, la formazione, la gestione della performance attraverso il MBO (Management by Objectives),

le politiche di compensazione e reward, le relazioni sindacali e una serie di attività direttamente connesse al territorio in cui opera l'azienda. A prima vista, questo elenco potrebbe apparire limitato; tuttavia, come evidenziato anche dai miei studi universitari, ciascuna di queste attività racchiude in sé una complessità considerevole, che richiede conoscenze specifiche, capacità relazionali e competenze organizzative profonde.

Per quanto riguarda Caniglia, emerge un quadro più articolato e contemporaneo. Le sue attività comprendono alcune delle mansioni già menzionate da Pistoia, come la selezione e la formazione, ma si estendono anche a responsabilità aggiuntive, quali coordinamento del personale, sviluppo organizzativo, promozione del benessere e della cultura aziendale, interventi sul territorio e insegnamento delle cosiddette soft skills. Queste ultime rappresentano un'area di intervento che si avvicina a quella tipica di figure innovative come il CHO, suggerendo una visione del ruolo HR più ampia e orientata alla crescita integrale delle persone all'interno dell'organizzazione.

Infine, l'analisi dell'intervista a Malcangi mette in luce un insieme di attività che, pur includendo alcune ricorrenti tra gli altri due intervistati - come la formazione, le relazioni sindacali e i lavori sul territorio - integra anche compiti specifici, quali l'analisi dei fabbisogni organizzativi e la definizione delle job description. Ciò evidenzia una maggiore attenzione alla pianificazione e alla strutturazione delle risorse, caratteristiche che accomunano il ruolo di Annalisa a quello di figure HR tradizionali, pur con una propensione alla gestione strategica più spiccata.

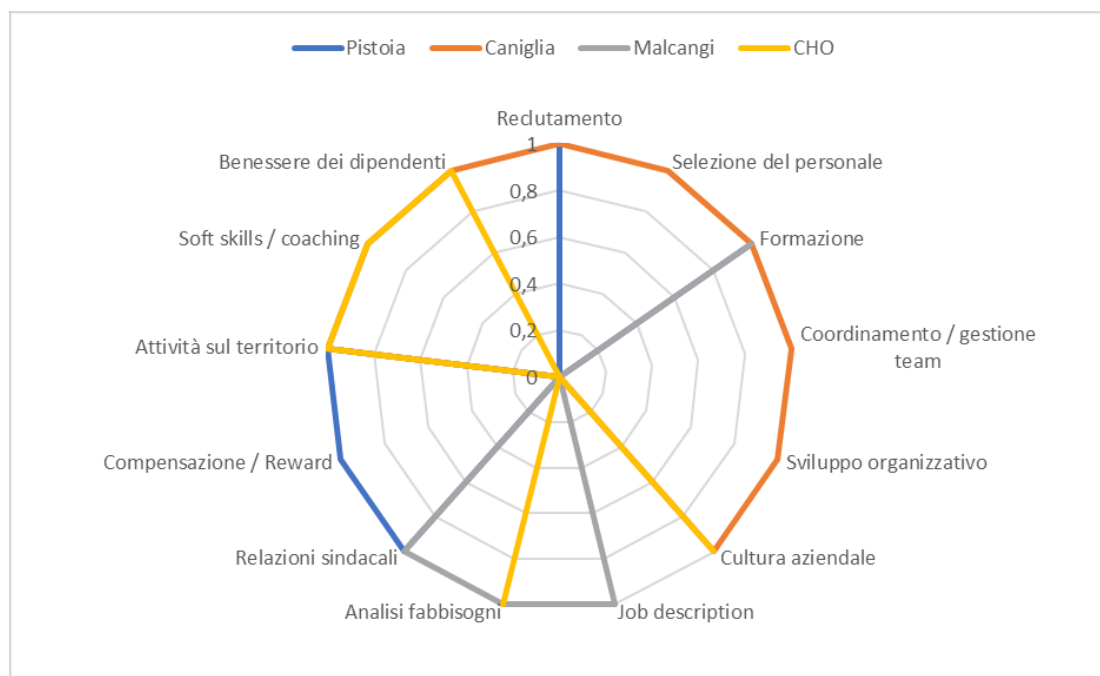
Una chiave interpretativa indispensabile consiste nel considerare che le tre intervistate operino in contesti aziendali diversi, caratterizzati da culture, tradizioni, popolazione lavorativa e priorità differenti. È quindi naturale osservare che alcune attività possano essere enfatizzate in un contesto e trascurate in un altro, così come è comprensibile che ciascun HR manager possa assumere compiti differenti a seconda della dimensione e della specificità dell'azienda. Tuttavia, un elemento che accomuna tutti e tre gli intervistati è la costante attenzione verso le persone, con un impegno evidente nel migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti, seppur declinato secondo le peculiarità dei rispettivi contesti.

Se si procede a un'analisi più dettagliata, alcune attività risultano chiaramente riconducibili al modello tradizionale dell'HR manager storico: reclutamento, formazione, compensazione, relazioni sindacali, coordinamento, selezione del personale, sviluppo organizzativo, promozione della cultura aziendale e definizione delle job description. Altre attività riflettono più da vicino la concezione innovativa tipica del CHO: gestione dei reward, interventi sul

territorio, insegnamento delle soft skills, attenzione al benessere dei dipendenti e analisi dei fabbisogni organizzativi.

Dall'osservazione comparativa visibile nel grafico radar sotto riportato, emerge chiaramente che, nella pratica quotidiana, la maggior parte delle attività svolte dai nostri intervistati rimane ancora legata al modello classico di HR manager, mentre le mansioni associate al CHO, sebbene presenti, risultano meno numerose. Questo suggerisce che, allo stato attuale, le organizzazioni manifestano una maggiore necessità di figure tradizionali, in grado di ricoprire efficacemente i compiti storici del ruolo HR. Non si tratta di una sottovalutazione del valore del CHO - la cui funzione è senza dubbio strategica - quanto piuttosto di una riflessione sulla domanda attuale del mercato: le necessità operative delle aziende continuano a essere principalmente soddisfatte da figure con competenze consolidate e approccio classico. È plausibile ipotizzare che, in futuro, l'evoluzione delle esigenze organizzative possa far crescere la domanda di CHO, rendendo necessaria la loro presenza in misura più sistematica. Tuttavia, allo stato attuale, le mansioni di questa figura innovativa possono essere in gran parte coperte dai tradizionali HR manager, i quali continuano a svolgere un ruolo centrale e imprescindibile all'interno delle aziende.

Figura 12: I compiti delle tre star



Fonte: Rielaborazione propria

4.4 Soft skills

Proseguendo nell'intervista, è stata posta agli interlocutori una domanda relativa alle competenze e alle soft skills ritenute necessarie per affrontare un ruolo complesso e impegnativo come quello dell'HR manager. Tale quesito nasce in modo spontaneo, anche alla luce della centralità che il tema delle competenze ha assunto nel percorso di studi universitario, nel quale ricorre frequentemente come elemento trasversale a numerose discipline. Al fine di strutturare l'analisi in modo sistematico, si procederà dapprima all'esame delle singole interviste, per poi giungere a un confronto complessivo.

Dalla testimonianza di Pistoia emerge una visione delle competenze fortemente orientata alla dimensione relazionale ed etica del ruolo. Secondo l'intervistato, tra le caratteristiche fondamentali di un HR, figurano la sensibilità e l'empatia, intese come capacità di comprendere il vissuto altrui e di relazionarsi in modo autentico con le persone. Molto interessante è la seguente considerazione: non tutti possono diventare HR, non bastano la volontà e il desiderio. Secondo colui che gestisce 800 dipendenti, serve avere il giusto carattere. Cosa intendiamo? Bisogna essere donne e uomini con una predisposizione al confronto costruttivo e positivo, indispensabile in un contesto lavorativo caratterizzato da mediazione e gestione delle relazioni. Pistoia sottolinea la determinazione, competenza cruciale in un ruolo che raramente produce risultati immediatamente tangibili e che spesso non consente una valutazione diretta e immediata dell'efficacia delle azioni intraprese. In questo senso, la capacità di perseverare nel tempo diventa un elemento chiave. Infine, l'intervistato attribuisce grande rilevanza alla coerenza, considerata un valore imprescindibile per garantire credibilità, affidabilità e fiducia nei confronti dei lavoratori. Se ne deduce che per Pistoia, contino più che la formazione tecnica, quella umana.

Passando alla testimonianza di Caniglia, si riscontra un insieme di competenze in parte sovrapponibile, ma declinato attraverso una prospettiva più vocazionale. Tra le skills da lei evidenziate, la prima è la vocazione, intesa come una spinta motivazionale profonda verso il lavoro con le persone. Tale elemento viene associato a una dimensione quasi ideale del ruolo, che richiede una certa capacità di visione e, in alcuni casi, anche una componente di "idealismo", soprattutto in un ambito professionale in cui il contatto umano è costante. Accanto alla vocazione, Caniglia individua la passione come motore essenziale dell'impegno quotidiano, insieme all'empatia, considerata indispensabile per instaurare relazioni autentiche e accompagnare le persone nel loro percorso professionale all'interno dell'organizzazione. Un

ulteriore aspetto rilevante è rappresentato dall'ascolto, competenza fondamentale per comprendere bisogni, difficoltà e aspettative dei dipendenti, nonché per intervenire in modo efficace e mirato.

L'intervista a Malcangi offre un quadro più articolato e dettagliato delle competenze richieste, ampliando ulteriormente la prospettiva. Tra le skills individuate figurano la curiosità, la flessibilità e l'agilità, tutte riconducibili alla capacità di adattarsi a contesti in continuo cambiamento. A queste, si aggiungono la comunicazione efficace, il possesso di un carattere adeguato al ruolo, il rispetto dell'etica professionale, la capacità di lavorare in team e solide competenze relazionali. Anche Malcangi, in linea con gli altri intervistati, individua nell'empatia la competenza centrale e imprescindibile per lo svolgimento del ruolo. L'insieme di queste caratteristiche contribuisce a delineare un profilo professionale completo, coerente con l'immagine dell'HR manager come figura ponte tra organizzazione e persone.

È opportuno precisare che le competenze descritte riflettono inevitabilmente le esperienze personali e professionali dei singoli intervistati, maturate nel corso degli anni in contesti aziendali differenti. Tali differenze di percorso influenzano il modo in cui ciascun professionista interpreta il ruolo e attribuisce valore alle diverse skills.

Dal confronto complessivo emergono chiaramente due elementi comuni a tutte le interviste: l'empatia e la predisposizione personale al ruolo, declinata in termini di carattere o vocazione. Questa convergenza appare pienamente coerente con la natura stessa della funzione HR. In assenza di empatia, intesa come capacità di mettersi nei panni dell'altro e di comprenderne i bisogni, risulterebbe estremamente difficile svolgere efficacemente questo lavoro. Allo stesso modo, senza una naturale predisposizione e una motivazione intrinseca, sarebbe complesso non solo operare nel settore, ma anche eccellere, come dimostrano i percorsi dei professionisti intervistati. Le competenze relazionali e personali si confermano come elementi centrali e imprescindibili per il successo nel ruolo di HR manager. È inevitabile fare riferimento al CHO e alla necessità che anche questa figura sia in possesso di doti umane caratterizzanti, oltre che di competenze tecniche e culturali. Dato che il CHO ha nel suo core business, il raggiungimento del benessere del dipendente, attraverso l'apporto di felicità come è nel significato del suo nome, sembrerebbe ancora più importante possedere qualità quali l'empatia, la capacità di intuire i bisogni e le necessità. La cultura europea e classica dalla quale proveniamo ci spinge però a porci altre domande, ad esempio, cosa significhi essere felice all'interno di un'azienda.

4.5 Uso della tecnologia

Tornando alle questioni pratiche e tenendo conto che questi anni vedono l'evolversi di tecnologie sempre più efficienti e avanzate, mi è sembrato utile comprendere quale fosse il rapporto fra gli HR manager e i nuovi strumenti informatici e digitali. È dunque inevitabile che, nel dibattito attuale, emerga anche la questione dell'innovazione digitale e, più in generale, dell'impatto che strumenti tecnologici sempre più avanzati - inclusa l'intelligenza artificiale - stiano avendo sul mondo del lavoro e, nello specifico, sulla funzione delle Risorse Umane.

Nel porre questo quesito, l'attenzione è stata rivolta in modo particolare all'uso concreto che i tre intervistati fanno della tecnologia nella gestione quotidiana delle attività HR, al di là delle riflessioni teoriche sul tema. Dall'analisi delle risposte emerge un quadro articolato, nel quale la tecnologia assume ruoli differenti, pur mantenendo una funzione centrale e condivisa.

Per quanto riguarda Pistoia, l'utilizzo della tecnologia risulta prevalentemente orientato al miglioramento della comunicazione interna ed esterna. Considerate le dimensioni dell'azienda in cui opera, è emerso come gli strumenti tradizionali di comunicazione, quali le e-mail, non fossero sempre sufficientemente immediati né pienamente accessibili a tutti i lavoratori. Proprio da questa esigenza è nata l'idea di sviluppare un'applicazione dedicata, costantemente aggiornata, in grado di consentire agli operai di rimanere informati in tempo reale sulle principali comunicazioni aziendali. Questo intervento evidenzia un uso mirato della tecnologia come strumento di miglioramento del flusso informativo e di inclusione; si fa notare che anche parlando di tecnologia torna centrale l'elemento umano. Sul versante della comunicazione esterna, l'uso delle tecnologie digitali risponde invece all'esigenza di aumentare l'attrattività dell'azienda, con l'obiettivo di intercettare nuovi talenti e rafforzare l'employer branding, in un contesto in cui risulta sempre più complesso attrarre e trattenere le Risorse Umane.

I processi sono al centro degli interventi digitali di Caniglia; dall'intervista avuta con lei, emerge una visione fortemente orientata alla digitalizzazione dei processi e al miglioramento complessivo dell'efficienza organizzativa. L'intervistata sottolinea l'importanza di rendere le procedure sempre più "smart", sfruttando la tecnologia per semplificare, velocizzare e rendere più efficaci le attività operative. Particolare attenzione viene riservata anche al miglioramento della comunicazione interna, considerata uno strumento essenziale per garantire che tutti i collaboratori siano costantemente aggiornati sugli sviluppi delle attività lavorative. In questo senso, la tecnologia viene interpretata come un fattore abilitante, capace non solo di ottimizzare

i processi, ma anche di favorire una maggiore condivisione delle informazioni e, di conseguenza, un miglioramento dei processi produttivi e decisionali.

Dall'intervista a Malcangi emerge un forte orientamento verso la digitalizzazione, sebbene declinato secondo modalità operative differenti. In questo caso, l'attenzione si concentra sull'introduzione di strumenti digitali a supporto della comunicazione quotidiana, come l'utilizzo di schermi informativi usati come bacheche digitali, finalizzate a mantenere costantemente aggiornati i lavoratori. A ciò si affianca un uso più strutturato delle e-mail e di canali di messaggistica istantanea, come WhatsApp, impiegati per velocizzare la trasmissione di incarichi, comunicazioni e notizie rilevanti. Tale approccio evidenzia una concezione pragmatica della tecnologia, vista come mezzo per rendere più fluide e rapide le interazioni all'interno dell'organizzazione.

Nel confronto tra i tre intervistati emerge chiaramente come la tecnologia rappresenti, seppur con modalità differenti, un pilastro fondamentale per il miglioramento e l'ottimizzazione del lavoro HR. Le differenze riscontrate possono essere in parte ricondotte alla tipologia di azienda, al contesto organizzativo e alla natura delle attività svolte, elementi che influenzano inevitabilmente le scelte tecnologiche adottate. Tuttavia, al di là di tali differenze, appare evidente una convergenza di fondo: per tutti e tre gli HR manager la tecnologia costituisce uno strumento imprescindibile per rendere i processi più efficienti, migliorare la comunicazione e rispondere in modo più efficace alle esigenze dei lavoratori e dell'organizzazione.

In conclusione, l'analisi delle interviste mostra come l'uso consapevole e strategico delle tecnologie rappresenti oggi una competenza chiave per il ruolo di HR manager. In un contesto in continua evoluzione, la capacità di integrare strumenti digitali nei processi di gestione delle risorse umane non solo facilita lo svolgimento delle attività operative, ma contribuisce anche a rafforzare il ruolo dell'HR come funzione centrale e innovativa all'interno dell'azienda.

4.6 Analisi dei bisogni

Se è vero e dimostrato dalle nostre interviste che l'empatia aiuta a comprendere chi lavora in un'azienda e, conseguentemente, a modulare gli interventi a suo favore come fossimo davanti a un'operazione "taylor made", è però altrettanto vero che gli HR manager devono lavorare dati alla mano. Ecco perché diventa importante capire come si analizzino in maniera scientifica i bisogni dei dipendenti e le modalità attraverso le quali tali bisogni possono essere individuati e affrontati dalla funzione Risorse Umane. Questo aspetto rappresenta uno degli elementi centrali

del ruolo dell'HR manager, in quanto consente di intervenire in modo mirato sul benessere, sulla motivazione e sullo sviluppo professionale delle persone all'interno dell'organizzazione. Dall'analisi delle risposte fornite dai tre intervistati emergono sia similitudini di pensiero, sia differenze significative nelle strategie e negli strumenti adottati, riconducibili alle diverse esperienze professionali e ai differenti contesti aziendali di riferimento.

Per quanto riguarda Pistoia, emerge con chiarezza l'importanza attribuita a una profonda analisi delle competenze individuali come punto di partenza per comprendere i bisogni dei lavoratori. Secondo la sua prospettiva, la mappatura delle skills consente di progettare percorsi formativi adeguati e personalizzati, in grado di valorizzare il potenziale di ciascun dipendente. A questo approccio si affianca una forte attenzione alle problematiche individuali, che secondo Pistoia devono essere note a un bravo HR, che possono influenzare negativamente la performance lavorativa. In tale ambito, l'empatia e il dialogo diretto assumono un ruolo fondamentale, poiché permettono di intercettare segnali di disagio e di intervenire tempestivamente. La risoluzione di tali problematiche contribuisce a creare un ambiente di lavoro più sereno, favorendo un aumento della motivazione e del coinvolgimento. A completamento di questo sistema di analisi, Pistoia fa riferimento all'utilizzo di questionari autovalutativi, supportati da software dedicati, che consentono di raccogliere dati strutturati e di pianificare interventi correttivi mirati.

Differente l'approccio di Caniglia. La seconda intervistata, pur condividendo l'obiettivo comune di comprendere in modo efficace i bisogni dei dipendenti, mette al centro della sua strategia l'ascolto attivo, considerato uno strumento imprescindibile per instaurare un confronto autentico e costruttivo. In un contesto organizzativo in cui l'ascolto tende spesso a essere trascurato, Caniglia lo individua come la base per una corretta analisi delle esigenze individuali e collettive. A questo strumento qualitativo si affianca l'utilizzo sistematico di survey e questionari a domande chiuse, che permettono di raccogliere informazioni misurabili e di trarre conclusioni utili per orientare le decisioni aziendali. Tale combinazione di ascolto diretto e strumenti quantitativi consente di ottenere una visione più completa dei bisogni presenti all'interno dell'organizzazione.

Anche Malcangi attribuisce un ruolo centrale ai questionari autovalutativi come principale strumento di analisi dei bisogni. Attraverso tali strumenti, l'HR manager è in grado di individuare aree di criticità, necessità formative e possibili interventi di supporto per i dipendenti. Sebbene il suo approccio appaia più focalizzato su strumenti strutturati, emerge

comunque l'intento di utilizzare i dati raccolti come base per azioni concrete di miglioramento, orientate al benessere e allo sviluppo delle persone.

Un primo elemento di rilievo che emerge dal confronto tra le tre interviste riguarda la varietà degli strumenti utilizzati per l'analisi dei bisogni. Tale diversità appare del tutto coerente se si considerano le differenze tra le aziende in cui operano i tre HR manager, non solo in termini di cultura organizzativa, ma anche di dimensioni e complessità strutturale. Nonostante ciò, è possibile individuare un denominatore comune nell'attenzione rivolta alla comprensione delle esigenze dei dipendenti come presupposto fondamentale per l'efficacia della funzione HR.

In conclusione, l'analisi dei bisogni e l'adozione di strategie adeguate per intercettarli, si configurano come competenze essenziali per lo svolgimento del ruolo di HR manager. La capacità di integrare strumenti qualitativi, come l'ascolto e il dialogo, con strumenti quantitativi e digitali, come i questionari e i software di analisi, consente di sviluppare interventi mirati e coerenti con le reali necessità dell'organizzazione e delle persone che ne fanno parte.

4.7 Tools

Proseguendo nell'analisi delle interviste, l'attenzione si è progressivamente spostata su un piano maggiormente operativo, indagando quali siano gli strumenti concretamente a disposizione degli HR manager per svolgere le molteplici funzioni che caratterizzano questo ruolo, notoriamente complesso e articolato. La domanda, volutamente ampia, ha permesso di esplorare un insieme eterogeneo di ambiti che spaziano dalla selezione del personale alla valutazione della produttività e delle performance, dal benessere organizzativo alla comunicazione interna ed esterna, fino ad arrivare alla formazione. Tale analisi risulta particolarmente significativa per comprendere le modalità operative adottate dai singoli professionisti e per valutare indirettamente il livello di investimento che le aziende destinano alla funzione HR e le strategie che i manager sono in grado di sviluppare a partire dagli strumenti disponibili.

Per quanto riguarda la selezione del personale, Pistoia sottolinea il ricorso sistematico a piattaforme digitali e ai social network, ormai divenuti canali privilegiati per intercettare potenziali candidati e dialogare con un bacino sempre più ampio di talenti. A questa fase segue un'analisi approfondita dei curricula vitae, finalizzata a una prima scrematura accurata, indispensabile per individuare i profili maggiormente coerenti con i bisogni organizzativi. In ambito di produttività e performance, Pistoia fa riferimento a un sistema di valutazione

strutturato, che integra indicatori quantitativi e qualitativi, consentendo di monitorare l'andamento dei diversi reparti e di intervenire tempestivamente in presenza di criticità. Un elemento rilevante di questo processo è il coinvolgimento diretto del lavoratore, al quale viene data la possibilità di esprimere il proprio punto di vista attraverso questionari o colloqui individuali, favorendo così una valutazione più completa e partecipata. Sul piano del benessere organizzativo, particolare rilievo assume l'adesione al programma WHP (Workplace Health Promotion), finalizzato alla promozione della salute e del benessere dei dipendenti. A completare questo sistema di strumenti si colloca il codice etico aziendale, che sancisce principi fondamentali quali la parità di genere e l'inclusione delle persone con disabilità, confermando l'attenzione dell'organizzazione verso temi di grande rilevanza sociale.

Anche l'intervista a Caniglia restituisce un utilizzo consapevole e strategico degli strumenti HR, sebbene con alcune differenze significative. In ambito di selezione, il canale maggiormente utilizzato è LinkedIn, considerato uno strumento efficace per il reclutamento di profili qualificati e per il rafforzamento della rete professionale. Per quanto riguarda la valutazione della produttività, Caniglia fa riferimento all'analisi del raggiungimento degli MBO (Management by Objectives), attraverso i quali è possibile comprendere se gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti e, in caso contrario, individuare le azioni correttive necessarie. Un'attenzione particolarmente marcata viene riservata al benessere dei dipendenti, attraverso l'adozione di politiche di wellbeing articolate, spesso collegate a sistemi di benefit, bonus o congedi personalizzati in base alle esigenze individuali. In ambito formativo, infine, un ruolo centrale è ricoperto dall'Accademy aziendale, che consente di progettare e realizzare percorsi formativi su misura, rispondenti alle specifiche necessità dei lavoratori e dell'organizzazione. L'ultima intervistata, Malcangi, pone invece l'accento su strumenti maggiormente orientati alla struttura organizzativa e all'ingresso delle risorse in azienda. In particolare, sottolinea l'importanza della job description, considerata uno strumento imprescindibile sia per i nuovi ingressi, che possono così comprendere con chiarezza ruoli e responsabilità, sia per l'azienda stessa, che ne trae beneficio in termini di ordine e coerenza organizzativa. A questo aspetto si collega strettamente l'employer branding, inteso come insieme di strategie volte a comunicare all'esterno un'immagine aziendale positiva e attrattiva. Un ulteriore strumento di rilievo è rappresentato dai percorsi di stage, ritenuti fondamentali in quanto consentono un primo contatto diretto con i potenziali lavoratori, permettendo all'azienda di valutarne il valore aggiunto e, allo stesso tempo, offrendo ai giovani l'opportunità di acquisire competenze e accelerare il proprio percorso di crescita professionale. Anche in questo caso, emerge una forte

adesione al programma WHP, elemento che rappresenta un punto di convergenza con l'esperienza di Pistoia.

Dall'analisi comparativa delle tre interviste emerge come gli strumenti a disposizione degli HR manager, pur nella diversità delle pratiche adottate, costituiscano un supporto imprescindibile per la gestione efficace delle risorse umane, consentendo di integrare selezione, valutazione, benessere, comunicazione e formazione in una visione strategica unitaria. In questo senso, la dotazione strumentale e la capacità di utilizzarla in modo consapevole rappresentano un fattore chiave per l'efficacia dell'azione dell'HR manager e per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Figura 13: Tabella riepilogativa

Ambito	Pistoia	Caniglia	Malcangi
Selezione	Social network e piattaforme digitali; analisi accurata dei CV	LinkedIn per recruiting qualificato e networking	Job description dettagliata; percorsi di stage per inserimento e valutazione
Valutazione performance	Sistema strutturato con indicatori quantitativi/qualitativi e coinvolgimento diretto del dipendente	Analisi del raggiungimento degli MBO e definizione di azioni correttive	Non centrale; maggiore attenzione alla definizione chiara dei ruoli
Benessere organizzativo	Programma WHP e codice etico (inclusione, parità di genere)	Politiche di wellbeing con benefit, bonus e congedi personalizzati	Programma WHP come strumento di salute e benessere
Formazione e sviluppo	Sviluppo integrato nei processi di valutazione	Academy aziendale con percorsi formativi su misura	Stage come strumento di crescita e costruzione competenze
Focus strategico	Monitoraggio strutturato e partecipazione attiva dei lavoratori	Orientamento a obiettivi e sviluppo organizzativo	Strutturazione organizzativa ed employer branding
Punto in comune	Attenzione al benessere (WHP) e uso consapevole degli strumenti HR	Centralità degli strumenti per il raggiungimento degli obiettivi	Integrazione tra benessere e gestione strategica delle risorse

Fonte: Rielaborazione propria

4.8 Il sogno nel cassetto

Nel corso dell'intervista è stata posta una domanda volutamente provocatoria, finalizzata a stimolare una riflessione più ampia e strategica: cosa farebbero i tre HR manager qualora avessero piena libertà decisionale, ovvero una sorta di “carta bianca” nella gestione delle risorse umane. Le risposte emerse risultano particolarmente interessanti, poiché riflettono non solo le priorità individuali dei singoli intervistati, ma anche il loro modo di concepire il ruolo dell'HR manager e le leve ritenute più efficaci per migliorare il funzionamento dell'organizzazione.

Partendo dalla testimonianza di Pistoia, emerge con chiarezza come la sua principale attenzione si concentri sul miglioramento del work-life balance. Egli sottolinea quanto sia fondamentale, per il lavoratore, riuscire a mantenere un equilibrio soddisfacente tra vita professionale e vita

privata, evidenziando come tale equilibrio incida in maniera diretta e positiva sulla motivazione, sul benessere psicofisico e, di conseguenza, sulla qualità della prestazione lavorativa. Questa visione appare fortemente coerente con un approccio alle Risorse Umane orientato alla persona, in cui il benessere individuale non viene considerato un elemento accessorio, bensì una condizione imprescindibile per garantire performance sostenibili nel lungo periodo. In questa prospettiva, il ruolo dell'HR manager assume una funzione strategica di mediazione tra esigenze organizzative e bisogni dei dipendenti.

La risposta di Caniglia si colloca invece su un piano maggiormente orientato all'innovazione tecnologica e all'efficienza dei processi. In caso di piena autonomia decisionale, la manager investirebbe in modo significativo nell'introduzione dell'intelligenza artificiale all'interno dei processi aziendali, con l'obiettivo di potenziare la digitalizzazione e rendere il lavoro più smart. Tale posizione riflette una concezione dell'HR manager come promotore del cambiamento e dell'innovazione, capace di sfruttare le nuove tecnologie per semplificare le procedure, ridurre i tempi operativi e migliorare la qualità delle attività svolte. L'intelligenza artificiale viene quindi intesa come uno strumento di supporto strategico, in grado di liberare risorse e tempo da dedicare ad attività a maggior valore aggiunto, come la gestione delle persone e lo sviluppo delle competenze.

La visione proposta da Malcangi si configura, invece, come una sintesi delle due prospettive precedenti. La guida delle Hr della Birla individua come soluzione ideale l'integrazione tra il miglioramento del work-life balance e l'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi organizzativi. Secondo questa impostazione, le due dimensioni non sono in contrasto, bensì complementari: da un lato, la tecnologia può contribuire a rendere il lavoro più flessibile ed efficiente; dall'altro, tale efficienza può tradursi in un miglior equilibrio tra vita lavorativa e personale. Questa visione integrata evidenzia una concezione evoluta del ruolo dell'HR manager, chiamato non solo a gestire strumenti e processi, ma anche a creare un ambiente di lavoro sostenibile, innovativo e orientato al benessere delle persone.

Nel complesso, il confronto tra le tre risposte mette in luce sia differenze, sia significative convergenze. Tutti e tre gli intervistati, seppur con accenti diversi, riconoscono l'importanza di intervenire su fattori strategici quali il benessere dei dipendenti e l'innovazione dei processi. Questi elementi risultano centrali per lo svolgimento efficace del ruolo di HR manager, in quanto incidono direttamente sulla motivazione, sulla produttività e sulla capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti del contesto attuale. Le risposte fornite confermano, dunque, come la funzione HR sia sempre più chiamata a operare su un duplice

livello: umano e tecnologico, con l'obiettivo di costruire organizzazioni efficienti, sostenibili e orientate al futuro.

4.9 Successi personali

Non si vive di soli sogni, ma per coltivarli è necessario tenersi ben ancorati alla realtà. Ecco perché ho chiesto ai miei intervistati quali fossero le più grandi soddisfazioni personali che avessero fino ad ora raggiunto, ovvero quello che ciascun HR manager considera il proprio più grande risultato professionale. Anche in questo caso, le risposte fornite si sono rivelate significative, poiché hanno messo in luce non solo differenti modalità di interpretare il successo nel ruolo HR, ma soprattutto una comune attenzione alla dimensione umana del lavoro, elemento cardine e trasversale all'intera funzione delle risorse umane e denominatore comune a quasi tutte le risposte delle interviste.

Il successo può anche essere un elemento non misurabile scientificamente, qualcosa che non produce un effetto immediatamente rilevabile; dalla testimonianza di Pistoia emerge con chiarezza come il principale motivo di soddisfazione sia rappresentato dal vedere il personale coinvolto e affezionato all'azienda. Il manager interpreta questo risultato come una vera e propria vittoria, poiché riflette la capacità di creare un ambiente di lavoro partecipativo e inclusivo, nel quale le persone si sentono parte attiva del progetto aziendale. Coerentemente con la sua visione del ruolo HR, fortemente orientata all'aspetto umano e relazionale, Pistoia attribuisce grande valore alla qualità dei rapporti interni e alla motivazione dei lavoratori, considerandole indicatori fondamentali del buon funzionamento delle politiche di gestione delle risorse umane.

La prospettiva di Caniglia si colloca invece su un piano maggiormente orientato allo sviluppo e alla crescita professionale. Il suo più grande risultato, infatti, è individuato nella possibilità di osservare l'evoluzione dei dipendenti all'interno dell'azienda. Tale crescita rappresenta, ai suoi occhi, una conferma tangibile dell'efficacia delle politiche formative e dei percorsi sviluppati attraverso l'Accademy aziendale. In questo caso, il risultato professionale viene misurato non solo in termini di competenze acquisite, ma anche come capacità dell'organizzazione di investire sulle persone, accompagnandole nel tempo e valorizzandone il potenziale. Anche in questa visione, l'elemento umano rimane centrale, poiché la formazione diventa uno strumento di empowerment e di riconoscimento del valore individuale.

La risposta di Malcangi introduce una dimensione ulteriormente complementare, ponendo l'accento su una forma di successo poco misurabile, ma altrettanto significativa: "La porta del mio ufficio è sempre aperta", ci ha raccontato, e non è una metafora. La manager considera il suo più grande successo aver instaurato con i suoi dipendenti un rapporto di estrema fiducia. Questo riconoscimento, che si rinnova giorno dopo giorno, viene interpretato come una vera e propria vittoria professionale, poiché testimonia la credibilità, l'affidabilità e la qualità delle relazioni costruite nel tempo. In questo caso, il successo non si manifesta attraverso indicatori formali o risultati misurabili, bensì dal capitale relazionale fondato sulla stima reciproca e sul dialogo costante, elementi essenziali per lo svolgimento efficace del ruolo HR.

Dal confronto tra le tre testimonianze emerge una significativa convergenza: sebbene ciascun intervistato identifichi il proprio più grande risultato in aspetti differenti - il coinvolgimento, la crescita professionale e la fiducia - tutti riconducono il successo a dimensioni profondamente umane e relazionali. Questo dato appare particolarmente rilevante, poiché evidenzia come, nel mondo delle risorse umane, i risultati più significativi non siano necessariamente legati a performance economiche o obiettivi quantitativi, ma piuttosto alla capacità di migliorare l'ambiente di lavoro partendo dalle persone. Si noti che anche in questo caso il ruolo dell'HR coincide con quello del CHO: allevare la felicità in azienda per fare in modo che si lavori meglio e con maggior produttività.

4.10 Consigli pratici per la carriera HR

Come si diventa HR? A detta dei nostri intervistati (e anche degli studi compiuti a riguardo), il processo è qualcosa di molto complesso che tocca aspetti formativi e personali. Non nascondo che la domanda posta ai tre manager è stata pilotata anche in vista del mio desiderio di poter lavorare in questo ambito.

Il contributo di Pistoia si caratterizza per un forte richiamo all'esperienza diretta e alla capacità di mettersi in gioco. Egli suggerisce innanzitutto di non avere timore di sperimentare e di affrontare con coraggio nuove situazioni, sottolineando come il percorso professionale di un HR manager non possa essere rigidamente predefinito, ma debba costruirsi progressivamente attraverso il confronto con contesti e sfide differenti. Centrale, nella sua visione, è l'apprendimento continuo che deriva dall'esperienza sul campo, considerata una fonte imprescindibile di crescita. A questo aspetto si affianca l'invito a coltivare l'empatia, come già

molte volte sottolineato, definita implicitamente come uno degli strumenti fondamentali del lavoro HR.

Anche Caniglia pone l'accento sull'importanza dell'esperienza pratica, evidenziando come l'apprendimento sul campo rappresenti una componente essenziale per sviluppare competenze realmente efficaci. Nella sua prospettiva, tuttavia, emerge con particolare forza il tema dell'atteggiamento personale: la HR insiste sulla necessità di mantenere un carattere positivo e proattivo, capace di favorire il dialogo e l'interazione costante con gli altri. La relazione, infatti, viene concepita come uno strumento privilegiato per comprendere le dinamiche organizzative e per accompagnare le persone nel loro percorso professionale. Anche in questo caso, l'elemento umano si configura come centrale, poiché la qualità delle relazioni diventa il presupposto per un'azione HR efficace.

Il punto di vista di Malcangi introduce un ulteriore elemento di riflessione, integrando l'importanza dell'esperienza e dell'empatia con un forte richiamo alla formazione continua, la manager sottolinea come, per operare in modo competente e aggiornato, sia necessario investire costantemente nel proprio sviluppo formativo, ampliando le conoscenze e adattandosi ai cambiamenti che caratterizzano il mondo del lavoro. Tale percorso di miglioramento continuo non viene però concepito in chiave esclusivamente tecnica, bensì come un processo che deve procedere di pari passo con la coltivazione dell'empatia, considerata una vera e propria pietra miliare della professione HR. In questa visione, la competenza tecnica e la sensibilità umana risultano indissolubilmente connesse.

Emerge una sostanziale convergenza su alcuni aspetti fondamentali: l'importanza dell'esperienza sul campo, la necessità di un atteggiamento aperto e proattivo e, soprattutto, il ruolo centrale dell'empatia. Pur declinando i consigli in modo diverso, tutti e tre gli intervistati concordano nel ritenere che il successo nel mondo delle risorse umane non dipenda esclusivamente da competenze tecniche o da percorsi formativi strutturati, ma dalla capacità di comprendere le persone, relazionarsi con esse e accompagnarle nel loro percorso professionale. In questo senso, i consigli offerti delineano un modello di HR manager profondamente umano, consapevole della complessità del proprio ruolo e orientato alla crescita condivisa di individui e organizzazioni. In parole semplici, per avere successo nel mondo HR non basta studiare. È indispensabile farlo e avere una formazione specifica, ma è ancora più utile avere una sorta di predisposizione personale per svolgere questo ruolo. Insomma, bisogna sentirsela!

4.11 Stato di salute ed evoluzione del ruolo

Nel corso delle interviste è stata posta una domanda di carattere più ampio e prospettico, volta a indagare quale fosse la percezione degli HR manager rispetto allo stato di salute attuale della funzione Risorse Umane in Italia e alla sua possibile evoluzione nel prossimo futuro. Le risposte raccolte offrono uno spaccato interessante del momento storico che il settore HR sta attraversando, mettendo in evidenza sia elementi di convergenza, sia differenti priorità interpretative, strettamente legate alle esperienze professionali e alla visione personale dei singoli intervistati.

Secondo Pistoia, il ruolo dell'HR manager sta vivendo una fase di particolare visibilità e centralità all'interno delle organizzazioni. A suo avviso, rispetto al passato, la funzione gode oggi di un'attenzione decisamente maggiore, non solo in termini di riconoscimento del ruolo, ma anche per quanto riguarda la diffusione e la strutturazione dei dipartimenti dedicati alle Risorse Umane. Questa crescente rilevanza è accompagnata, nella sua visione, da un'evoluzione inevitabile verso una sempre maggiore digitalizzazione dei processi, considerata uno strumento fondamentale per rendere il lavoro più efficiente e sostenibile. Parallelamente, Pistoia sottolinea l'importanza dell'upskilling, ritenuto un elemento chiave per rispondere alle nuove esigenze organizzative e per garantire che le persone possano adattarsi a un contesto lavorativo in costante cambiamento. Anche in questo caso, emerge una visione in cui la tecnologia e la formazione sono poste al servizio del benessere e della crescita dei lavoratori.

Nel futuro delle HR, secondo Caniglia, assisteremo a un legame sempre più stretto fra risorse umane e risultato economico. Anzi, è proprio su questo fronte che si deve maggiormente lavorare anche per dimostrare che gli uffici HR non si occupano "solo" di benessere del dipendente, ma che concorrono attivamente al bilancio aziendale. Secondo la sua analisi, il mondo HR sta finalmente acquisendo consapevolezza del fatto che la soddisfazione e il benessere dei lavoratori non rappresentano un costo, bensì un investimento strategico. Più i dipendenti si sentono valorizzati e coinvolti, maggiore sarà il loro contributo in termini di produttività e performance. Guardando al futuro, Caniglia auspica una crescente vicinanza tra HR e lavoratori, intesa come capacità di ascolto, supporto e accompagnamento continuo, con l'obiettivo di creare un circolo virtuoso in cui il benessere individuale si traduca in benefici concreti per l'organizzazione nel suo complesso. Insomma, sarebbe necessario dare più merito al segmento HR e conseguentemente legarlo maggiormente alla Direzione.

La visione proposta da Malcangi si colloca in una prospettiva di cambiamento già in atto. Il settore delle Risorse Umane starebbe attraversando una fase di profonda trasformazione, che richiederebbe un ripensamento costante di ruoli, competenze e strumenti. In questo scenario, Malcangi individua nella formazione il principale motore dell'evoluzione futura: investire nello sviluppo delle competenze diventa fondamentale per disporre di collaboratori preparati, flessibili e pronti ad affrontare contesti sempre più complessi e imprevedibili. Anche in questa visione, la centralità della persona emerge con forza, poiché la formazione non è intesa solo come aggiornamento tecnico, ma come percorso di crescita complessiva dell'individuo all'interno dell'organizzazione.

Il mondo HR è oggi al centro di un processo di rinnovamento che ne sta ridefinendo il ruolo strategico all'interno delle aziende. Le differenze risiedono principalmente negli aspetti sui quali ciascun intervistato pone maggiore enfasi - la digitalizzazione e l'upskilling per Pistoia, il legame tra benessere e performance economica per Caniglia, la formazione continua per Malcangi -, ma tutte le prospettive condividono una comune attenzione alla dimensione umana del lavoro. In questo senso, l'evoluzione delle risorse umane appare sempre più orientata a integrare tecnologia, competenze e relazioni, confermando il ruolo dell'HR manager come figura chiave nella costruzione di organizzazioni sostenibili, performanti e centrate sulle persone.

4.12 E il CHO?

Dulcis in fundo, la domanda più attesa dell'intera intervista, oltre che, per certi versi, la più decisiva dell'intero percorso di analisi. La figura del CHO è conosciuta dai nostri HR manager? È apprezzata? È desiderabile una tendenza verso questo tipo di professionalità?

Attraverso questo quesito si è inteso “mettere alla prova” i tre HR manager verificando il loro grado di familiarità con tale ruolo emergente e indagando il valore e l'utilità che essi attribuiscono a questa figura nel contesto organizzativo attuale. Le risposte fornite si sono rivelate fondamentali per quelle che saranno poi le conclusioni del mio lavoro.

Tutti e tre gli intervistati hanno dichiarato di conoscere la figura del CHO e di averne sentito parlare, segno di come questo ruolo, seppur non ancora consolidato nel panorama italiano, stia progressivamente entrando nel dibattito professionale delle risorse umane. Tuttavia, a partire da questa base comune, emergono visioni eterogenee che riflettono differenti concezioni del

lavoro HR, influenzate dall'esperienza, dal contesto aziendale e dalla cultura organizzativa di riferimento.

Pistoia si mostra sostanzialmente favorevole all'idea che sta alla base della figura del CHO, riconoscendone il potenziale valore sia per il benessere del lavoratore sia per l'organizzazione nel suo complesso. Egli sottolinea come tale ruolo possa rappresentare una risorsa attiva nel promuovere il work-life balance, tema che, come emerso più volte nel corso dell'intervista, riveste per lui un'importanza centrale. Nonostante questo riconoscimento teorico, però Edgardo esprime una posizione fortemente critica rispetto alla reale necessità di introdurre il CHO nel contesto italiano. A suo avviso, tale figura risulterebbe in parte superflua e persino superficiale se rapportata all'attuale situazione delle risorse umane nel nostro Paese, nonché alla tipologia di aziende e di modelli organizzativi predominanti. In questa prospettiva, molte delle funzioni attribuite al CHO potrebbero essere efficacemente assorbite dal ruolo tradizionale dell'HR manager, senza la necessità di una figura dedicata.

La posizione di Caniglia si colloca invece su un versante decisamente più favorevole. La manager della Comoli Ferrari manifesta un interesse concreto verso il ruolo del CHO, tanto da aver preso in considerazione, in più occasioni, l'idea di conseguire una certificazione specifica. Secondo la sua visione, il CHO potrebbe rappresentare una figura di grande impatto, non solo in termini di immagine e attrattività aziendale, ma soprattutto per la sua capacità di incidere in modo concreto e positivo sul benessere dei dipendenti. Caniglia, tuttavia, sottolinea come non si debba pensare a una semplice trasposizione del modello statunitense, bensì a una versione "italianizzata" del CHO, profondamente radicata nella cultura organizzativa, nelle dinamiche aziendali e nelle specificità del contesto nazionale. In questo senso, il CHO viene concepito come una figura complementare e strategica, capace di rafforzare l'azione dell'HR manager tradizionale.

La posizione di Malcangi si colloca in una dimensione intermedia tra le due precedenti. Anche lei riconosce l'utilità potenziale del CHO e ne apprezza le finalità, in particolare per quanto riguarda il miglioramento del clima organizzativo e del benessere dei lavoratori. Tuttavia, dalle sue parole emerge una certa dose di scetticismo: pur ritenendo la figura teoricamente valida, Malcangi dubita della reale possibilità che il CHO riesca a esprimere pienamente il proprio valore all'interno delle aziende italiane. Secondo questa prospettiva, i limiti strutturali, culturali e organizzativi potrebbero ridurre l'efficacia del ruolo, rendendolo, in alcuni contesti, marginale o ridondante rispetto alle funzioni già svolte dall'HR manager.

Non esiste una sola visione, nessuno dei tre intervistati è davvero attratto dal fascino del CHO, tutti guardano a questa figura con interesse, ma c'è chi preferirebbe restasse negli organigrammi delle aziende statunitensi, c'è chi prenderebbe spunto "italianizzando" l'esperienza e adattandola al nostro contesto e, infine, c'è chi guarda con un critico scetticismo all'importare ruoli lontani dal nostro modo di concepire il lavoro. Le diverse posizioni potrebbero naturalmente dipendere dal proprio sentire personale, oltre che dal gap generazionale, dal tipo di azienda coinvolta (dimensioni, mission, business), oltre che dall'esperienza individuale vissuta all'interno dell'azienda.

Ciò che emerge con chiarezza è che, allo stato attuale, la figura del CHO non viene percepita come universalmente necessaria, ma piuttosto come una possibile ramificazione del ruolo HR, la cui efficacia dipende fortemente dal contesto. Si intravede e si sottolinea come positiva, una sostanziale apertura nei confronti di un futuro che probabilmente, forse, chissà, potrà accogliere l'arrivo del CHO, anche in Italia.

Conclusione

*Portatemi via la mia gente e lasciatemi le aziende vuote
e presto l'erba crescerà sul pavimento dei reparti.
Portatemi via le aziende e lasciatemi le persone con cui lavoro
e presto avrò aziende migliori di prima.
(Andrew Carnegie)*

“Lasciatemi le persone” è ciò che scrive Andrew Carnegie, imprenditore dell'industria dell'acciaio, oltre che filantropo, vissuto a cavallo tra Ottocento e Novecento aggiungendo che sarebbero proprio le persone a fare la differenza e a rendere un ambiente di lavoro realmente più efficiente e produttivo. Le considerazioni conclusive di questa tesi si aprono con questa citazione, poiché le figure professionali oggetto dell'analisi svolta nel corso di questi mesi sono, per loro stessa natura, profondamente orientate alla gestione delle persone. Chi lavora nelle Risorse Umane a vario e differente titolo, deve necessariamente tenere conto dell'individualità dei dipendenti, delle necessità e delle differenze. È dato che è il capitale umano la vera e unica risorsa attraverso la quale un'impresa può dirsi tale, ecco spiegata la ragione dell'interesse nei confronti di questo ambito.

Giunti al termine di questo percorso di confronto tra la figura del Chief Happiness Officer (CHO) e quella dell'HR manager italiano, è possibile formulare alcune considerazioni conclusive che sintetizzano i risultati emersi nei diversi capitoli della tesi.

L'obiettivo iniziale dell'elaborato era comprendere se, e in che misura, la figura del CHO, sviluppatasi all'inizio del XXI secolo, nel contesto statunitense, potesse trovare una collocazione strutturata e funzionale all'interno del nostro sistema lavorativo. Gli studi presentati offrono un quadro che spazia dall'Europa, all'America, passando per la storia di entrambi i Paesi.

Nel primo capitolo si è posto l'accento sull'evoluzione del contesto italiano, a partire dalla nascita delle prime forme sindacali fino all'affermazione dell'HR manager contemporaneo. Il percorso storico italiano si è sviluppato secondo direttrici profondamente diverse rispetto a quello statunitense. In Italia, le organizzazioni sindacali hanno mantenuto nel tempo un ruolo significativo, incidendo non solo sulle condizioni contrattuali, ma anche sulle dinamiche di tutela, rappresentanza e benessere del lavoratore. Questa presenza strutturata ha contribuito a

modellare un sistema in cui molte istanze relative alla qualità della vita lavorativa vengono affrontate in modo collettivo e istituzionalizzato.

Al contrario, il secondo capitolo ha evidenziato come il contesto statunitense si sia evoluto secondo logiche differenti, caratterizzate da un sindacato meno pervasivo e da una maggiore centralità dell'impresa nella gestione delle politiche interne. In tale scenario si è affermata la figura del CHO, espressione di una cultura organizzativa orientata in modo esplicito alla valorizzazione della felicità e del benessere individuale come leva strategica per la produttività e la retention. La nascita e lo sviluppo del CHO risultano dunque strettamente connessi a un determinato impianto culturale e filosofico, tipicamente statunitense, in cui il benessere organizzativo viene formalizzato in un ruolo dedicato e autonomo.

Il fulcro dell'elaborato si è concretizzato nel terzo e nel quarto capitolo, attraverso l'analisi empirica delle interviste rivolte a tre HR manager italiani. Soprattutto dalle testimonianze raccolte, ma anche grazie agli studi condotti in materia è emerso che la figura del CHO non sarebbe in contrasto con quella dell'HR. Questi due ambiti professionali, che fanno capo a una stessa radice, hanno origini e storie differenti e devono la loro immagine al Paese e alle vicende del Novecento. Valutando testimonianze e studi condotti è emerso un quadro complesso, ma coerente. Allo stato attuale, la figura del CHO avrebbe un ruolo ambivalente: il mercato italiano non sembrerebbe pronto ad accoglierlo e, viceversa, il ruolo del CHO non sarebbe ancora adatto a soddisfare i bisogni del nostro mercato del lavoro. Il percorso di studi intrapreso, unitamente al processo di elaborazione della presente tesi, ha condotto alla convinzione che la concezione del lavoro diffusa nel contesto italiano differisca profondamente da quella prevalente in ambito statunitense. Nonostante i grandi cambiamenti degli ultimi anni (smart working, maggiore attenzione al wellbeing, più accorgimenti del mantenimento dell'equilibrio casa-lavoro, etc.) gli italiani sono ancora convinti che il principale obiettivo sia la massimizzazione dei risultati. Tendenzialmente, i bisogni individuali risultano maggiormente orientati alla realizzazione di stili di vita di tipo tradizionale - quali la stabilità occupazionale, la possibilità di pianificare forme di risparmio e la presenza di adeguate garanzie sociali - rispetto alla mentalità statunitense, che appare generalmente più flessibile e maggiormente predisposta ad accogliere cambiamenti anche di natura radicale.

Dalle interviste realizzate appare evidente che importare una figura professionale così diversa dai nostri standard non sarebbe una mossa vincente; contemporaneamente, però, alcune attenzioni del CHO nei confronti dei lavoratori potrebbero essere apprezzabili anche nei nostri contesti. Non a caso, molte sue attività tipiche sono già state prese a prestito dai nostri attuali

HR manager. Si potrebbe ipotizzare l'introduzione di una figura adattata al contesto italiano, come suggerito anche da una delle intervistate. Tale ruolo dovrebbe essere opportunamente rimodellato alla luce delle specificità organizzative e culturali del contesto nazionale. In questa prospettiva, il CHO potrebbe collocarsi gerarchicamente in posizione subordinata rispetto all'HR manager, operando in stretta collaborazione con quest'ultimo nello svolgimento di alcune funzioni orientate al miglioramento dell'ambiente lavorativo. Tra i principali ambiti di intervento rientrerebbero, ad esempio, la progettazione e l'ottimizzazione degli spazi fisici di lavoro, con l'obiettivo di renderli più funzionali, performanti e al contempo più accattivanti; la cura del clima organizzativo, finalizzata a favorire relazioni più efficaci e collaborative sia tra i dipendenti, sia lungo i diversi livelli gerarchici; nonché una maggiore attenzione al benessere individuale dei lavoratori.

L'insieme di tali interventi contribuirebbe a un miglioramento qualitativo dell'esperienza lavorativa e, conseguentemente, potrebbe tradursi in un incremento della produttività. In questo modo, il benessere organizzativo si configurerebbe come valore in sé e come fattore strategico per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'analisi delle attività concretamente svolte dagli HR manager intervistati ha ulteriormente rafforzato questa conclusione. È emerso più volte che molte delle funzioni tipicamente attribuite al CHO - dalla promozione del benessere alla gestione dello stress, dall'attenzione all'equilibrio vita-lavoro alla cura del clima aziendale - rientrano già nelle competenze dell'HR manager italiano. Quest'ultimo, nel corso degli anni, ha progressivamente ampliato e consolidato il proprio raggio d'azione, assumendo un ruolo sempre più strategico e integrato all'interno dell'organizzazione.

Se da un lato si potrebbe sostenere che l'HR manager italiano operi in un contesto in cui alcuni strumenti di tutela (come le assicurazioni sanitarie integrative, la contrattazione collettiva e il supporto sindacale) facilitano il perseguimento del benessere del lavoratore, dall'altro è proprio questa rete di attori e garanzie a rendere meno urgente la creazione di una figura specificamente dedicata alla "felicità" in senso stretto. Negli Stati Uniti, dove il sindacato ha un peso decisamente inferiore e la tutela è maggiormente demandata all'iniziativa aziendale, la specializzazione in ruoli distinti può rispondere a una domanda organizzativa concreta e crescente.

In conclusione, la tesi di ricerca presentata, vorrebbe dimostrare che la figura del CHO non può essere valutata in termini assoluti, ma deve essere analizzata alla luce del contesto socioculturale, storico e normativo in cui si inserisce. In Italia, l'HR manager ha già incorporato

gran parte delle funzioni attribuite al CHO, adattandole alle specificità del sistema nazionale e l'introduzione di tale figura, almeno nell'immediato, rischierebbe di generare una sovrapposizione di ruoli più che un reale valore aggiunto.

La presente prospettiva non intende in alcun modo configurarsi come una posizione di chiusura. In uno scenario ideale, infatti, sarebbe auspicabile poter contare, all'interno della stessa struttura organizzativa, sulla presenza di entrambe le figure professionali, opportunamente adattate e contestualizzate, nonché integrate in un rapporto di reciproca sinergia. Sebbene l'analisi condotta metta in luce le difficoltà che allo stato attuale, renderebbero complessa la realizzazione di tale ipotesi, non si esclude che, in una prospettiva futura, possano verificarsi trasformazioni significative nel mercato del lavoro italiano. Tali cambiamenti potrebbero essere favoriti, tra l'altro, dall'avvicinarsi delle generazioni, dalla crescente attenzione verso il benessere psicologico nei contesti lavorativi e dall'influenza esercitata dai modelli organizzativi di matrice internazionale.

Concludendo, la tesi non si limita a rilevare una distanza tra due differenti modelli organizzativi, ma invita piuttosto a riflettere sulla necessità di interpretare ogni innovazione organizzativa alla luce della sua compatibilità culturale e sistemica con il contesto in cui viene introdotta. Solo attraverso tale chiave di lettura risulta possibile valutare se l'introduzione di una nuova figura professionale costituisca un autentico progresso, rappresenti l'importazione di un paradigma sviluppatosi per rispondere a esigenze differenti, oppure configuri una terza via, fondata sulla conciliazione e sulla coesistenza di modelli diversi. L'auspicio è che nel breve periodo, queste due figure possano convivere e che l'una sia di supporto all'altra in un'ottica migliorativa.

Bibliografia

- Amatori, F., & Colli, A. (1999). *Imprenditorialità e sviluppo economico in Italia (1880–2000)*. Donzelli.
- Amatulli, S. (2018). *La gestione del personale alla Ferrero: un modello italiano di welfare aziendale (1959–1983)*.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Barca, F. (1997). *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*. Donzelli.
- Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Giappichelli.
- Bertocchi, M., Bisio, L., & Latella, G. (2011). *Organismi indipendenti e nuclei di valutazione negli enti locali. Guida operativa alla gestione del ciclo della performance*. Maggioli.
- Bertolotti, A. (2021). *Bisogni e desideri: Società, consumi e cinema in Italia dalla Ricostruzione al Boom*. Mimesis.
- Bonazzi, G. (2008). *Storia del pensiero organizzativo*. FrancoAngeli.
- Bonini, F. (1981). *Il movimento operaio in Italia (1860–1980)*. Feltrinelli.
- Borromeo, C., & Gazzetti, M. P. (2015). *Introduzione alla psicologia del lavoro* (Vol. 2). Pianopiano Book Bakery.
- Cabianca, C. *HR Management nelle piccole imprese: aver bisogno di un HRM e non poterselo permettere*.
- Carney, B. M., & Getz, I. (2018). *Freedom Inc. Come liberare il potenziale delle persone e la performance delle imprese*. goWare & Guerini Next.
- Cassese, S. (1980). *Lo Stato imprenditore in Italia*. Il Mulino.
- Cesareo, V. (1966). *Aspetti e tendenze dell'associazionismo volontario*. Studi di sociologia, 4(3), 299-316.
- Chan, W. (1996). External recruitment versus internal promotion. *Journal of Labor Economics*, 14(4), 555-570.
- Ciani, S., & Baglini, L. (2013). *Marketing Coaching. Strumenti per creare la propria strategia di crescita professionale e aziendale*. FrancoAngeli.
- Cooke, F. L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Costa, G. *Nascita e sviluppo degli studi di gestione delle risorse umane a Ca' Bembo*.

- Curzel, E. (2017). In cerca della salvezza: impegno religioso dei laici e confraternite in area trentina nel medioevo.
- Dalla Costa, M. (1997). *Famiglia, welfare e stato tra progressismo e New Deal*. FrancoAngeli.
- De Clementi, A. (2018). *Storia dei sindacati in Italia*. Il Mulino.
- De Maria, C. (2013). Introduzione. La dimensione territoriale del sindacato tra storia e problemi dell'oggi.
- De Simone, G. (2019). La dignità del lavoro e della persona che lavora. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*.
- Dessler, G. (2022). *Human Resource Management*. Pearson.
- Di Nicola, P., & Viviani, D. (2022). *Felicità tra libertà e dipendenza: la via impervia per il Paradiso*.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4).
- Fontana, F. (1993). *Il sistema organizzativo aziendale*. FrancoAngeli.
- Forti, S. (2014). Ripensare i “bienni rossi” del Novecento? *Diacronie. Studi di storia contemporanea*.
- Gabrielli, P. (2011). *Anni di novità e di grandi cose. Il boom economico fra tradizione e cambiamento*. Il Mulino.
- Galarza, R. H. (2022). *Gestión organizacional humanizada*. Editorial Autores de Argentina.
- Gennari, V., & Di Ciaccio, D. (2022). *Chief Happiness Officer: il futuro è delle organizzazioni positive*. FrancoAngeli.
- George, B., & Clayton, Z. (2022). *True North, Emerging Leader Edition*. Wiley.
- Giorlando, S. (2005). *Istruzione, associazionismo e mutualità nella provincia di Imperia fra '800 e '900*.
- Hawes, J. M. (2021). John H. Patterson and the early sales practices of NCR. *Journal of Historical Research in Marketing*.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. Grand Central Publishing.
- Irons, P. H. (2020). *The New Deal Lawyers*.
- Jha, P. S. (2015). *Il caos prossimo venturo: Il capitalismo contemporaneo e la crisi delle nazioni*. Neri Pozza.
- Kipping, M., & Engwall, L. (2002). *Management Consulting*. Oxford University Press.

- Lange, P., & Scruggs, L. (1999). Where have all the members gone? *Stato e Mercato*.
- Mancini, M. C., & Fabbriatore, P. (2009). La valutazione del personale e i sistemi di reward.
- Marcus, D. (2004). *Happy Days and Wonder Years*. Rutgers University Press.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Nicosia, G. (2022). *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico*.
- Orlando, M. (2019). *Gestione strategica delle risorse umane*.
- Pombeni, P. (2000). *Il sindacato nella storia d'Italia*. Carocci.
- Ridolfi, M. (2008). *Storia dei partiti politici italiani*. Bruno Mondadori.
- Rosa, J. J. (2002). *Il secondo XX secolo*. Dedalo.
- Sabbatucci, G., & Vidotto, V. (2017). *Storia contemporanea. Dalla Grande guerra a oggi*. Laterza.
- Sapelli, G. (1996). *Il Novecento e il lavoro*. Laterza.
- Sciarrone, R. (2011). Soluzioni alla crisi economica del 1929.
- Segre, A. (2010). *L'impresa come sistema sociale*. FrancoAngeli.
- Tan, C. M. (2013). *È facile lavorare felici se sai come farlo*. Corbaccio.
- Tan, C. M. (2018). *Search Inside Yourself*.
- Tan, C. M., & Goh, C. (2016). *Joy on Demand*.
- Tepker Jr., H. F. (1986). Oklahoma's At-Will Rule. *Oklahoma Law Review*.
- Toninelli, P. A. (2003). *La grande impresa in Italia*. Il Mulino.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2019). *HR Competencies*. Harvard Business Review Press.
- Vanhée, L. (2013). *Happy HR: geluk op het werk, langdurig lonend*. Die Keure.
- Zaninotto, E. (2021). *L'impresa che sperimenta*. EGEA.
- Zuffo, R. G. (2013). *Revisiting Taylor*. FrancoAngeli.

Sitografia

Appvizer – Metro e employee wellness

<https://www.appvizer.it/rivista/risorse-umane/employee-wellness/metro>

Archivio Hawthorne Studies

<https://www.gmascolo.net/docpubb/meridiano-74-hawthorne.pdf>

Blog Marketing Espresso – Chief Happiness Officer

<https://blog.marketing-espresso.com/chief-happiness-officer/>

Blog Reverse HR

<https://blog.reverse.hr/dolori-hr-cure>

Birla Carbon Italy

<https://www.federazionegommaplastica.it/aziende-associate/birla-carbon-italy-srl/>

Business InfoJobs – storia HR

<https://business.infojobs.it/storia-hr.html>

Comoliferrari

<https://www.comoliferrari.it/>

Corriere della Sera – Starbucks università dipendenti

https://www.corriere.it/economia/aziende/19_aprile_02/starbucks-manda-all-universita-dipendenti-regno-unito-dfd95e80-552c-11e9-ac1d-631b8415241b.shtml

Doc.studenti – New Deal

<https://doc.studenti.it/tesina/storia/2/new-deal.html>

Doc.studenti – materiali vari

https://doc.studenti.it/vedi_tutto/index.php?h=6f856ca6&pag=3

Eguaglianza e Libertà – lavoro in Canada

<http://www.eguaglianzaeliberta.it/web/content/lavorare-canada-sembra-litalia-peggio>

Enel – formazione e sviluppo persone

<https://corporate.enel.it/storie/articoli/2023/12/formazione-sviluppo-persone-enel>

Euronews – scioperi in Francia

<https://it.euronews.com/my-europe/2025/12/03/francia-scioperi-contro-lausterita-ma-partecipazione-in-calo>

Euronews – cooperative francesi Mercosur

<https://it.euronews.com/business/2025/12/16/francia-cooperative-u-minaccia-di-boicottare-i-prodotti-del-mercotur-se-si-raggiunge-un-ac>

Farecontrattazione – contrattazione nel Regno Unito

<https://farecontrattazione.adapt.it/la-contrattazione-settoriale-nel-regno-unito/>

Ferrero Careers – HR

<https://www.ferrerocareers.com/it/it/funzione-aziendale/funzioni-di-staff-risorse-umane-e-organizzazione>

Filcams CGIL – sindacati in Germania

https://www.filcams.cgil.it/article/42da26f4-7839-486b-ac28-3cc3b6917f84/_cultura_informazione_sindacati_in_germania_il_declino_dei_giganti

Flc CGIL – sciopero Francia

<https://www.flcgilromaelazio.it/flc-cgil-solidale-allo-sciopero-del-18-settembre-in-francia/>

Forbes Italia – welfare aziendale francese

<https://forbes.it/2023/06/07/come-questa-multinazionale-francese-e-riuscita-a-creare-un-ecosistema-di-servizi-per-il-welfare-aziendale>

Fortune Italia – lavoro giovani Giappone

<https://www.fortuneita.com/2025/01/09/giappone-la-strategia-delle-aziende-per-attrarre-i-giovani-lavoratori/>

HR Tools – nascita delle risorse umane

<https://www.hrtools.it/blog/basi/come-nascono-le-risorse-umane/>

Investing – decisione tassi Giappone

<https://it.investing.com/news/economy-news/cosa-aspettarsi-dalla-prossima-decisione-sui-tassi-della-banca-del-giappone-3137838>

Issuu – Karoshi

https://issuu.com/rivista.militare1/docs/il_danno_da_karoshi_nuove_frontiere_de/s/15814766

Laborability – difficoltà HR

<https://laborability.com/mondo-hr/gestione-delle-persone-come-risolvere-le-3-difficolta-dell-hr>

Memc

<https://www.memc.it/>

PeopleChange360 – HR manager

<https://www.peoplechange360.it/hr-tech-analytics/hr-manager-cosa-fa-competenze-e-formazione/>

Randstad – strategia HR

<https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/strategia-hr-in-azienda/>

Riccardo Fratini – sindacati USA

<https://www.riccardofratini.it/2018/03/12/sindacato-negli-stati-uniti-presente-passato-futuro-nella-riflessione-della-dottrina-statunitense/>

Studio Trevisani – consulente HR

<https://www.studiotrevisani.it/migliore-consulente-risorse-umane-italia/>

TuttoWelfare – welfare Bofrost

<https://tuttowelfare.info/il-welfare-per-tutti-di-bofrost/>

TuttoWelfare – cultura lavorativa USA

<https://tuttowelfare.info/cultura-lavorativa-statunitense-no-grazie/>

Università di Torino – UI

<https://www.ui.torino.it/>

Zeta Service – servizi HR

<https://www.zetaservice.com/it/blog/i-vantaggi-di-affidarsi-ad-un-partner-unico-per-i-servizi-hr.html>

Domande delle interviste

1. Introduzione e background personale

1. Può raccontarci brevemente il suo percorso scolastico e professionale?
2. Cosa l'ha spinto a intraprendere una carriera nelle risorse umane?
3. Quali sono, secondo lei, le qualità fondamentali per lavorare nel mondo HR oggi?

2. Ruolo attuale e attività quotidiane

4. Di cosa si occupa attualmente nel suo ruolo di HR Manager?
5. Quali strategie o strumenti adotta per gestire:
 - la selezione e la collocazione del personale?
 - la produttività e la performance?
 - il benessere organizzativo?
 - la comunicazione interna?
 - la formazione continua?

3. Approccio e visione strategica

6. Come riesce a individuare i bisogni dei collaboratori all'interno dell'azienda?
7. Se avesse "carta bianca", quali interventi introdurrebbe per migliorare ulteriormente la gestione HR?
8. Ha mai sentito parlare del Chief Happiness Officer (CHO)? Cosa ne pensa di questa figura?

4. Esperienze significative e riflessioni

9. Qual è stata finora la sua più grande vittoria o soddisfazione professionale nel campo HR?
10. Che opinione ha, in generale, dello stato attuale delle risorse umane in Italia?
11. Quale crede sarà la prossima grande evoluzione o transizione del ruolo dell'HR nei prossimi anni?

5. Per i futuri HR

12. Che consigli darebbe a uno studente o a un giovane professionista che desidera diventare HR Manager