

Voci di Valore

numero **trentacinque**
Giugno 2025

“Il vero discrimine oggi non è tra chi fa welfare e chi no, ma tra chi riesce a far vivere un senso condiviso del lavoro e chi, pur investendo, non sa ascoltare”.



Intervista con:

PAOLO IACCI

Presidente di ECA Italia, Presidente del Comitato scientifico di AIDP e Docente di “Gestione delle risorse umane” all'Università Statale di Milano

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

PAOLO IACCI, Presidente del Comitato scientifico di AIDP, docente di "Gestione delle risorse umane" all'Università Statale di Milano ed è Presidente di Eca Italia, dopo essere stato Presidente di BCC Credito Consumo e Direttore generale del Gruppo Pride. Ancor prima aveva ricoperto posizioni di Direttore Risorse Umane e Organizzazione in Italtel, Reader's Digest, Banca Intesa e Iccrea Holding. Già consigliere di amministrazione dell'Università Bocconi, è attualmente nei board di alcune aziende commerciali e di servizi. Collaboratore di Harvard Business Review, è autore di numerosi volumi di management.

Il problema del "senso" del lavoro è la vera emergenza con cui le aziende si confrontano. Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni HR rispetto allo sviluppo di relazioni capaci di generare retention, engagement e "senso" del (e nel) lavoro?

Il senso del lavoro – la sua capacità di offrire significato, identità e partecipazione – si è trasformato da opzione desiderabile a prerequisito imprescindibile per la retention e l'engagement. Non si tratta più soltanto di trattenere i talenti offrendo benefit o welfare, ma di costruire relazioni autentiche e simmetriche, dove il riconoscimento, la crescita personale e la coerenza tra dichiarazioni e azioni siano quotidianamente percepibili. Nel mio

ultimo volume, La rivoluzione silenziosa, ho provato a descrivere questo fenomeno e a indicare le vie concrete per affrontarlo. I lavoratori non si ribellano più alle Direzioni aziendali con proteste visibili, come alla fine del secolo scorso. Oggi si allontanano con modalità silenziose ma altrettanto radicali, come il quiet quitting, la fuga emotiva, la disconnessione dai valori aziendali. La disaffezione non nasce da capriccio, ma da una combinazione di fattori strutturali: la crisi del patto psicologico tradizionale, la percezione di iniquità, l'assenza di ascolto reale, la precarietà di prospettive. In questo scenario, il ruolo della Direzione HR non è più quello amministrativo o regolativo, di un tempo, ma quello profondamente trasformativo di chi deve saper rinegoziare – ogni giorno – il senso stesso dell'appartenenza.

La recente legge 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori è oggetto di molte comprensibili critiche perché sembra essere un'occasione mancata per favorire davvero la "collaborazione" voluta dall'art. 46 della Costituzione e per dare robustezza a molte buone prassi organizzative già diffuse e capaci di rafforzare un altro elemento entrato in crisi: il "contratto psicologico". Qual è la sua opinione su questi temi?

La Legge 76/2025 rappresenta certamente un passo significativo nel tentativo di dare concretezza all'articolo 46 della Costituzione, che da decenni enuncia il principio della collaborazione tra capitale e lavoro

nella gestione delle imprese senza che ad esso sia mai stato dato vero seguito normativo. Tuttavia, pur introducendo strumenti interessanti come la partecipazione gestionale, organizzativa, consultiva ed economico-finanziaria, il suo impianto generale sembra cedere

alla logica della timidezza normativa: si apre la porta alla partecipazione, ma senza spingerla davvero. La partecipazione autentica rappresenterebbe oggi uno degli strumenti più potenti per ricucire quel patto implicito, oggi lacerato, tra individui e organizzazioni. Al contrario, una partecipazione solo formale, calata dall'alto o

affidata a commissioni senza reale potere, rischia di alimentare ulteriore disillusione. Perché la partecipazione sia credibile ed efficace non basta scriverla in una norma: occorre una trasformazione profonda della cultura manageriale e una leadership disposta a rimettere in gioco la propria centralità, valorizzando l'intelligenza collettiva.

Il Welfare Aziendale, soprattutto quando associato a reali attenzioni verso i bisogni "sociali" dei lavoratori, può essere ancora una valida risposta per ridare al lavoro ed ai suoi luoghi un significato "umano", relazionale e comunitario?

L'engagement non si crea con il solo welfare, pur fondamentale, né si compra solo con incentivi: nasce da una leadership che sa ascoltare

davvero, da contesti dove l'errore non è punito, ma interpretato come occasione di crescita e miglioramento. È qui che i manager HR sono chiamati a un salto culturale. La vera sfida per le HR è sia etica sia organizzativa: si tratta di costruire contesti che diano diritto di cittadinanza alla loro voce. In questo senso, la retention non si ottiene blindando le persone con contratti o benefit, ma offrendo loro occasioni per riconoscersi in ciò che fanno, per sentire che il proprio contributo è significativo. Ecco perché il vero discrimine oggi non è tra chi fa welfare e chi no, ma tra chi riesce a far

"L'impresa può diventare un efficace "ponte" tra i lavoratori e le opportunità offerte dal sistema pubblico, valorizzando la propria funzione sociale e rafforzando, allo stesso tempo, il legame con le persone".

vivere un senso condiviso del lavoro e chi, pur investendo, non sa ascoltare. I manager HR devono tornare ad abitare quella zona fragile dove i numeri dialogano con le emozioni, dove la professionalità è anche responsabilità verso tutta la comunità aziendale. Ed è solo in questa intersezione che può nascere un senso nuovo del lavoro, continuamente generato nella relazione.

Che suggerimento si potrebbe dare alle imprese per innovare e possibilmente irrobustire i piani di Welfare Aziendale al fine di accrescere l'efficacia delle risposte ai bisogni sociali, individuali e familiari, dei lavoratori? E per accrescere il sostegno economico offerto dai tradizionali Fringe&Flexible Benefit che ruolo può

avere l'integrazione nei piani di Welfare Aziendale anche delle misure previste dal Welfare Pubblico ed in particolare di quelle che sono ormai definite come i "Public Benefit" (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale)?

Per innovare i piani di welfare aziendale e renderli davvero efficaci, le imprese dovrebbero partire da un ascolto attento e continuo dei bisogni reali delle persone, superando l'approccio standardizzato e poco differenziato che spesso caratterizza le attuali offerte. Solo così il welfare può diventare uno strumento concreto di supporto alla qualità della vita, capace di rispondere alle esigenze specifiche legate alla cura dei figli, all'assistenza dei familiari

fragili, alla salute mentale o all'equilibrio tra lavoro e tempo personale. In questo scenario, l'integrazione tra welfare aziendale e pubblico può giocare un ruolo decisivo: mettere in relazione le misure statali, regionali e comunali – i cosiddetti "public benefit" – con quelle aziendali permette di amplificare l'impatto economico e sociale degli interventi, evitando duplicazioni, semplificando l'accesso e aumentando la capacità redistributiva dei piani di benefit. L'impresa non deve sostituirsi allo Stato, ma può diventare un efficace "ponte" tra i lavoratori e le opportunità offerte dal sistema pubblico, valorizzando la propria funzione sociale e rafforzando, allo stesso tempo, il legame con le persone.