

Voci di Valore

Nr. 66
Marzo 2026
Anno II

"Prestare reale attenzione ai bisogni sociali e relazionali dei collaboratori contribuendo a creare un ambiente di lavoro dove si possa lavorare positivamente in squadra e che sia compatibile con il proprio progetto di vita è una condizione primaria per spingere l'organizzazione nel suo insieme verso risultati di eccellenza."



Intervista con:

LUIGI TORLAI

HR Advisor e Professore a contratto presso il Dipartimento di Economia "Marco Biagi" dell'Università di Modena e Reggio Emilia (UniMORE)

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

LUIGI TORLAI, laurea in Giurisprudenza alla LUISS di Roma ha iniziato 35 anni fa nelle Risorse Umane in Telettra, società di telecomunicazioni del Gruppo Fiat poi acquisita dalla francese Alcatel. Nel 1994 è approdato alla Barilla di Parma seguendo, come HR Manager, gli stabilimenti Bakery di Cremona, Castiglione D.S. e S. Martino Buon Albergo, per poi passare alla gestione HR dell'ingegneria, qualità e ricerca centrale e poi marketing e sviluppo prodotto. Nel 1999 è passato alla Ferrari di Maranello dove è rimasto fino al 2005 prima come responsabile HR della direzione industriale e della R&D e poi come Direttore HR di tutta la Ferrari Granturismo. Sempre nel gruppo Fiat è diventato dal 2005 Direttore del personale della Maserati e del Brand Alfa Romeo e poi, in aggiunta, anche dei Brand Fiat e Lancia con responsabilità Italia ed estero. Da maggio 2008 a luglio 2019 è stato il Direttore Risorse Umane della Ducati Motor Holding S.p.A. di Bologna per poi passare all'Headquarter dell'AUDI di Ingolstadt (Germania) nel Recruiting Internazionale fino al 2021. Dal 2022 è Professore a contratto presso il Dipartimento di Economia "Marco Biagi" dell'Università di Modena e Reggio Emilia (UniMORE) ed insegna Sviluppo Risorse Umane nel percorso di laurea magistrale Relazioni di lavoro. Insegna anche nei Master della BBS, della LUISS e dell'ISTAO ed è consulente strategico Risorse Umane in alcune aziende.

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?

Questo tema è sempre stato cruciale nelle aziende e nelle organizzazioni in generale ed ha subito negli ultimi anni

dei forti cambiamenti di tipo sociologico. Il "senso del lavoro" è innanzitutto una definizione sociologica ed esistenziale della motivazione e quest'ultima, intrinseca o estrinseca che sia, è l'unico e vero fattore moltiplicatore (o demoltiplicatore...) delle competenze. Le competenze, infatti, si trasformeranno o non si trasformeranno, quasi miracolosamente come sotto l'effetto di un lievito invisibile, in risultati di eccellenza solo attraverso la motivazione. Anche se questa relazione è stata messa in evidenza in tempi recenti da Mc Lelland e Boyatzis è anche vero che questo legame tra la motivazione ed i risultati è stato sempre ben conosciuto nella storia e molti celebri condottieri (Cesare e Napoleone, ad esempio) ne hanno parlato esplicitamente nei loro racconti come fattore di successo decisivo. La motivazione oggi è merce rara... Il "senso del lavoro" è molto cambiato negli ultimi anni sia nella società che nelle aziende. L'ascensore sociale ed i modelli di benessere, soprattutto in Italia a causa del livello molto basso dei redditi da lavoro, non sono più basati sul reddito da lavoro/artigiano, ma su altre forme di reddito e di successo considerate, a torto o a ragione, più remunerative o appaganti (start upper, influencer, trader, artisti e sportivi ecc.). Ad amplificare questo effetto è da considerare anche il mutato livello di partenza e scala dei bisogni per cui il lavoro dipendente o artigiano ed i sacrifici/impegno necessari per progredire nella carriera non vengono più visti, dai nostri figli e nipoti, come attraenti e desiderati (il gioco non vale la candela). Come se non bastasse, nella tempesta perfetta, si aggiunge il dato sociologico della compresenza al lavoro di ben quattro generazioni diverse (dai baby boomers alla generazione Z), ognuna con istanze e preferenze diverse che impattano sulla motivazione. Il diffondersi del c.d. smart working e delle altre forme di conciliazione vita-lavoro dipende anche da questo fenomeno e non solo dall'epidemia Covid. Le aziende, d'altronde, strette nel cuneo fiscale e nei

mercati sempre più competitivi ed incerti, hanno da molti anni considerato il lavoro sempre più come una "merce" da pagare il meno possibile e sfruttare sempre al massimo per poi liberarsene quando non serve più. Il lavoro e le competenze sono sempre trattati come un costo (in effetti contabilmente lo sono...) e mai come un investimento e le persone, dopo anni, hanno imparato ad accettare questa situazione come normale e a comportarsi di conseguenza nei confronti dei datori di lavoro: fedeltà e gratitudine non fanno più parte del patto alla base del rapporto di lavoro. Per questo, alla ricerca, a volte illusoria, di un contratto regolare, di una prospettiva di carriera e di una vita "normale" circa 140.000 italiani tra cui 75.000 laureati

lasciano il nostro Paese e meno della metà di loro farà ritorno in patria negli anni successivi. Il paradosso italiano di una proclamata scarsità dei talenti e di una disoccupazione giovanile e femminile ai livelli più alti in Europa la dice lunga sulla reale qualità e quantità dell'offerta del mercato del lavoro nel nostro Paese. Per fortuna esiste il "purpose" o scopo nella sua concezione ideale, che giustifica i sacrifici, nello studio e nel lavoro di milioni di persone innamorate o convinte dell'importanza e bellezza del proprio lavoro, a volte anche a prescindere dall'adeguatezza del compenso (medici e infermieri, insegnanti, forze dell'ordine, ristoratori ecc.). Quando lo scopo viene a mancare, però, i nodi di cui sopra vengono al pettine e tutte le aziende serie e sostenibili si impegnano al massimo per motivare le loro persone in un contesto così rarefatto e difficile. Tuttavia, credo che ci sia un'altra causa fondante della modifica radicale del senso del lavoro avvenuta in questi anni e che rappresenta una straordinaria occasione di miglioramento: la leadership. Stili di leadership tossici, autoritari e falsamente carismatici, ispirati al falso profeta di turno, o comunque non adatti al contesto,

"Prestare reale attenzione ai bisogni sociali e relazionali dei collaboratori contribuendo a creare un ambiente di lavoro dove si possa lavorare positivamente in squadra e che sia compatibile con il proprio progetto di vita è una condizione primaria per spingere l'organizzazione nel suo insieme verso risultati di eccellenza."

risultano velleitari e controproducenti innescando, nella situazione di cui sopra, una deflagrazione totale delle relazioni di lavoro all'interno di una azienda ed in questi casi il "senso del lavoro" scompare completamente e quelli che se ne vanno sono i migliori. Viceversa, una leadership adeguata ed attenta accompagnata da un feedback costante e costruttivo può fare miracoli e ricostruire un senso del lavoro anche in contesti difficili.

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 è una legge importante e necessaria che finalmente dà una base solida all'art. 46 della Costituzione, ma è sicuramente basata su un compromesso e non è destinata a cambiare radicalmente la situazione sul campo perché non incide - e sarebbe difficilissimo farlo - sull'equivoco di fondo del quale risente lo stesso art. 46: conflitto o accordo? Nel dopoguerra, Italia e Germania hanno preso due strade diametralmente opposte nell'impostazione del rapporto aziende-sindacati ed in Italia è stato scelto, per paura dell'avanzata del Partito comunista, il modello conflittuale basato sulla contrapposizione. D'altronde le Corporazioni fasciste avevano lasciato un segno negativo molto sentito nella società e la ritrovata libertà sindacale non portava certo a trovare accordi ed a partecipare. L'art. 46 ha cercato di mitigare questa impostazione richiamando ad una partecipazione che potesse essere terreno di incontro e non di scontro, ma la politica ha sempre

prevalso caricando pesantemente le relazioni industriali di contenuti politici e sociali che non sempre rappresentavano gli interessi dei lavoratori e men che meno quelli delle aziende. La crescita dei soggetti dotati di potere negoziale, sia a livello datoriale che sindacale, è stata anche determinata da questa conflittualità crescente mal interpretata dai sindacati e dai datori di lavoro nei confronti delle loro rispettive basi. Eppure, la struttura, unica del nostro Paese, della contrattazione di primo e secondo livello, rappresenta una straordinaria occasione per integrare in maniera costruttiva le istanze

diverse producendo vantaggi reciproci per aziende e lavoratori e realizzando il "miglior accordo possibile" per entrambe le parti. Credo che nel prossimo futuro si possa fare molto, anche basandosi sulla nuova legge 76 per potenziare, favorire e premiare la partecipazione vera e non di facciata all'interno degli accordi. Per partecipare però bisogna essere in due: la differenza di preparazione e formazione tra la delegazione aziendale e quella sindacale è talmente forte e la dissonanza cognitiva così accentuata da rendere il confronto molto difficile. Per fare significativi progressi nella partecipazione e nella negoziazione bisogna avere una rappresentanza sindacale formata e consapevole di quello che sta facendo e dicendo e su questo punto sono poche le aziende che si preoccupano di avere una controparte adeguata attraverso una formazione ed una informazione efficaci.

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?

Tra le varie valenze positive del welfare

aziendale c'è anche quella di migliorare il lavoro di squadra e gli ambienti di lavoro contribuendo ad una maggiore produttività ed efficienza dei Team ed alla diminuzione di conflitti e situazioni che distolgano l'attenzione dai reali obiettivi aziendali e creino

demotivazione. Inoltre, il welfare può agire non solo dentro l'azienda, ma anche fuori di essa migliorando l'equilibrio vita-lavoro rendendo più agevole la prestazione lavorativa.

Possiamo distinguere questi due fattori critici di successo della motivazione in: 1) Aggregazione/Lavoro in Team e 2) Sicurezza / Habitat.

"Per fare significativi progressi nella partecipazione e nella negoziazione bisogna avere una rappresentanza sindacale formata e consapevole di quello che sta facendo e dicendo".

1) Aggregazione (Team): questo fattore critico di successo si divide in tre parti fondamentali: a) I valori agiti e la reputazione dell'organizzazione (capitale sociale e relazionale); b) le relazioni con il proprio responsabile e con la catena gerarchica (qualità della Leadership); c) le relazioni con i colleghi e l'ambiente di lavoro in senso lato (lavoro in Team ed organizzazione del lavoro). Questo fattore critico di successo motivazionale è legato ad aspetti più emotivi e meno razionali, ma è talmente importante e dirompente da sconvolgere totalmente gli equilibri, nei casi molto positivi o molto negativi. Molto spesso, parlando di engagement e motivazione dei dipendenti ci si concentra, erroneamente, solo su questo fattore pensando che gli altri si allineino naturalmente. In realtà non esistono leader o organizzazioni talmente positive da azzerare tutti gli altri fattori motivazionali, mentre invece delle evidenti negatività in questo fattore (il cosiddetto management o ambiente di lavoro tossico...) possono annullare qualsiasi altro fattore positivo e sono garanzia di insuccesso per una organizzazione nel medio periodo. In un contesto molto caratterizzato da questo fattore bisognerà inserire persone che sappiano veramente lavorare in

squadra e che sappiano essere dei leader di esempio e motivanti. Quanto dovrebbero pagarci e quanto dovrebbe essere importante il ruolo per farci accettare di lavorare in un ambiente scadente e dalla dubbia reputazione, con un responsabile che non sa fare il suo lavoro e con delle pessime relazioni con i colleghi? Diciamoci la verità: reggeremmo molto poco e cercheremmo ad ogni costo di cambiare lavoro. Viceversa, saremmo probabilmente più tolleranti su altri fattori motivazionali (ad es. retribuzione) qualora trovassimo un ambiente particolarmente corretto, positivo e motivante.

2) Sicurezza/Habitat: la difesa del proprio progetto di vita e della sicurezza fisica e sociale di sé stessi e soprattutto della propria famiglia è un fattore di base molto importante che a volte può risultare determinante. In questo fattore critico di successo rientrano: a) la tipologia contrattuale del posto di lavoro (a termine o a tempo indefinito) ed il comportamento realmente agito dall'azienda o ente su questo punto (aziende che licenziano in maniera indiscriminata o che in caso di crisi lasciano indifesi i collaboratori sono classificate dai lavoratori stessi e dal mercato come "bad companies"); b) il tema del work-life balance e dello stress da lavoro e la possibilità di lavorare da remoto; c) il tema della sicurezza fisica che è molto sentito nei lavori cosiddetti pericolosi o in determinate situazioni sociali e sanitarie come nella recente pandemia Covid; d) la location dell'azienda e la sua raggiungibilità (in auto, con i mezzi pubblici, i parcheggi ecc.). Il fattore sicurezza gioca come una sorta di prerequisito ed è spesso causa di dimissioni volontarie difficilmente spiegabili altrimenti. Questo fattore di solito si compensa molto con quello retributivo instaurando la cosiddetta sindrome del "mercenario". Anche per questo fattore chiediamoci: quanto dovrebbero pagarci bene e quanto dovrebbe essere importante il nostro ruolo unito ad un ottimo ambiente di lavoro se poi tutto

ciò si dovesse tradurre in una vita senza nessuna certezza e con un work life balance/commuting assolutamente negativo? Prestare attenzione reale ai bisogni sociali e relazionali dei collaboratori contribuendo a creare un ambiente di lavoro dove si possa lavorare positivamente in squadra e che sia compatibile con il proprio progetto di vita è una condizione primaria per spingere l'organizzazione nel suo insieme verso risultati di eccellenza.

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)?

I piani di welfare aziendali si integrano, assieme alle varie forme di retribuzione, all'interno del cluster motivazionale del total rewarding e vanno a perseguire diversi obiettivi con relativi indicatori: 1) costituiscono una parte essenziale del piano di responsabilità sociale e sostenibilità dell'azienda (bilancio di sostenibilità, indici di diversità ed inclusione ecc.); 2) abbattano il cuneo fiscale sfruttando le agevolazioni del T.U.I.R. e le interpretazioni fornite dall'Agenzia delle Entrate sui benefit (costo del lavoro); 3) aumentano l'attrattività dell'azienda come "employer of choice" verso candidati esterni ed interni (employer branding e retention); 4) aumentano la soddisfazione interna dei collaboratori e la loro conseguente motivazione (indice di superamento dei risultati attesi nei sistemi di performance aziendali, analisi di clima, indicatori di stress da lavoro ed assenteismo, tasso di turnover e costi di attrition, posizionamento nelle

classifiche dei migliori datori di lavoro ecc.); 5) consentono di diversificare gli strumenti di compensation fornendo risposte a situazioni individuali (ad es. collaboratori o collaboratrici sui quali non si possa intervenire con aumenti di stipendio o di qualifica ma che vadano ugualmente motivati e gestiti anche in un prossimo contesto di trasparenza retributiva...). Tutti i piani di welfare, per avere successo, devono essere basati sull'ascolto delle reali esigenze dei collaboratori ed avere una forte segmentazione (risposte diverse ad esigenze diverse). I fringe benefit sono personali ed offerti ai singoli collaboratori in base a criteri di merito o politiche aziendali mentre il welfare aziendale, in base alla legge, è tale solo se offerto "a gruppi omogenei di collaboratori". I piani di welfare possono utilmente cogliere le esigenze individuali (es. supporto psicologico o consulenza finanziaria) oppure familiari (permessi speciali per "caregivers" o genitori) rendendo più facile e meno gravosa la dimensione lavorativa e sociale e creando un ambiente lavorativo sereno, protettivo ed inclusivo che sia apprezzato e difficile da lasciare. I benefit vanno inoltre costantemente aggiornati ed innovati sia per cogliere appieno le esigenze di tutti i collaboratori (segmentazione ed inclusività) sia per creare un contesto motivazionale ed una attenzione costante evitando di "dare per scontati" determinati benefit contrattuali e no. Detto ciò, risulta evidente che un piano di welfare aziendale, nel totale rispetto della segmentazione (individui o classi omogenee), possa molto utilmente integrare al suo interno i "Public Benefit" offerti a livello statale o locale, con benefici di costo aziendale e di motivazione dei collaboratori, a condizione che ci sia un reale supporto (interno o esterno) all'accessibilità di tali benefit pubblici a volte di complessa fruibilità o legati a parametri sensibili (es. ISEE) e che questa integrazione

"Risulta evidente che un piano di welfare aziendale possa molto utilmente integrare al suo interno i "Public Benefit" offerti a livello statale o locale, con benefici di costo aziendale e di motivazione dei collaboratori, a condizione che ci sia un reale supporto all'accessibilità di tali benefit pubblici".

pubblico-privato non sia vista dai collaboratori solo come un modo per risparmiare e ridurre il costo ed i servizi da parte dell'azienda. Un esempio di ciò è l'integrazione dei ticket sanitari all'interno delle polizze integrative: prevederne un totale o parziale rimborso, anziché essere un sovraccosto come a volte inteso da parte datoriale, si risolve in un risparmio spingendo le persone a verificare la strada più veloce e sicura per certe prestazioni sanitarie anziché andare inutilmente in strutture private senza che ce ne sia reale bisogno. Altro esempio è quello del bonus per lo studio o per l'asilo nido che va integrato e mai duplicato o sostituito con l'eventuale bonus pubblico. Normalmente, in sede di contrattazione per gli accordi di secondo livello, questa integrazione con le agevolazioni ed i servizi pubblici (es. sanità, scuola o trasporti) viene vista (o dovrebbe essere vista) molto positivamente dalla controparte sindacale.

**Voci di
Valore**

«Voci di Valore» è una testata aziendale a cura di Bonoos Srl Società Benefit. **Del contenuto della presente intervista, in assenza di autorizzazione, è vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma.** Per le richieste di riproduzione scrivere a: press@bonoos.it

- Leggi le altre interviste e scopri di più su bonoos.it
- Seguici su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: info@bonoos.it

Ideazione e coordinamento: **Giovanni Scansani**
Grafica e impaginazione: **Marta Minuzzo**