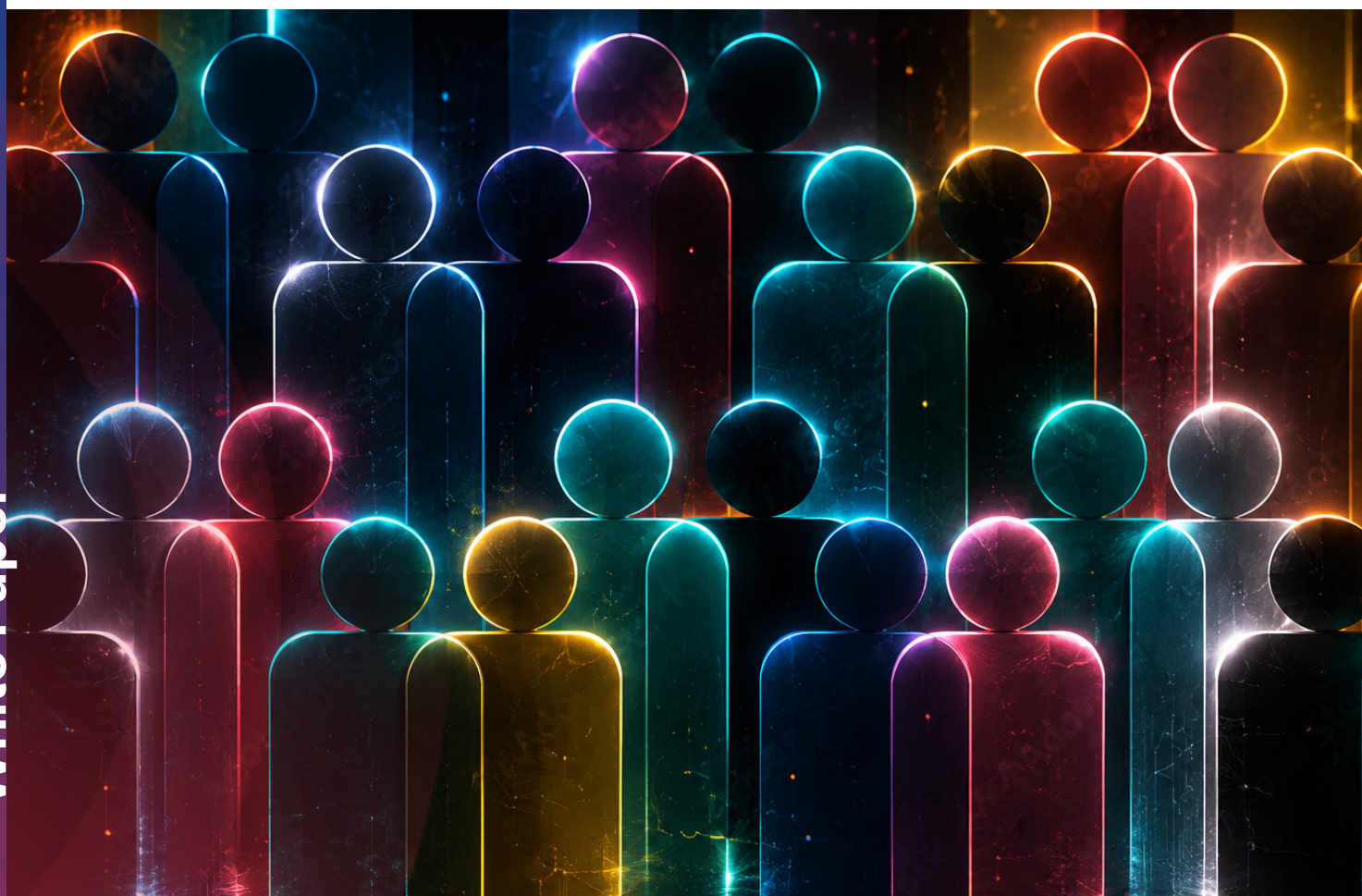




American Chamber of Commerce **in Italy**

People & Culture nelle multinazionali USA: costruire organizzazioni solide, etiche e ad alte prestazioni

Comitato People & Culture





American Chamber of Commerce **in Italy**

People & Culture nelle multinazionali USA:

**costruire organizzazioni
solide, etiche e ad alte
prestazioni**

Premessa	5
Capitolo 1. Executive Overview: il ruolo strategico di People & Culture nelle multinazionali	7
1.1 La cultura aziendale come vantaggio competitivo globale	9
Cultura aziendale, innovazione e performance sostenibile	10
Elementi culturali che favoriscono innovazione e competitività	10
1.2 I valori aziendali come leva strategica: dall'estetica alla performance	13
1. La funzione strategica dei valori	13
2. Criteri di scelta: come selezionare valori efficaci	13
3. Dai valori alla performance: l'attivazione pratica	14
Capitolo 2. Le fondamenta di una cultura organizzativa ad alte prestazioni	16
2.1 Andare oltre le risorse umane tradizionali: dalla conformità all'allineamento strategico	16
2.2 Il legame tra cultura, performance e resilienza nelle filiali internazionali	17
2.3 Il ruolo della leadership nella definizione degli standard comportamentali ed etici	18
Capitolo 3. Progettare e misurare una strategia efficace per le persone	20
3.1 Allineamento di visione e di missione tra la sede centrale e le operazioni locali.....	20
3.2 Costruire valori condivisi che trascendano i confini, nel rispetto del contesto locale	21
3.3 La pianificazione della forza lavoro: allineare i talenti alle priorità aziendali	22
3.4 Reclutamento basato su competenze, affidabilità e merito professionale	23
3.5 Sistemi di incentivazione che premiano le prestazioni e la creazione di valore.....	24
3.6 Formazione, istruzione tecnica e apprendimento continuo come motori dell'eccellenza	25
Capitolo 4. Longevità: una nuova teoria della crescita	26

Capitolo 5. Governance ed etica nella gestione globale delle persone ..	28
5.1 Rischi organizzativi e impatti sul business	28
5.2 Criteri oggettivi e approccio merit-based.....	29
5.3 Prevenzione dei bias nei processi decisionali	29
5.4 Governance, controlli e accountability	30
5.5 Allineamento tra standard globali e contesto locale	30
5.6 Il ruolo della cultura organizzativa e della leadership	30
Capitolo 6. Comunicazione e coesione nelle organizzazioni interculturali	31
Parte I – Identità corporate e specificità nazionali.....	33
6.1 Corporate identity crossborder: coerenza e riconoscibilità.....	33
6.2 Le specificità nazionali: vincoli o opportunità?.....	34
6.3 Strategie di integrazione: il modello “glocal”	34
6.4 Verso un’identità condivisa e inclusiva.....	35
Parte II – Dialogo costruttivo oltre i confini	36
6.5 Dalla pluralità di prospettive alla convergenza sugli obiettivi	36
6.6 Strumenti organizzativi per il dialogo cross-border	36
6.7 Costruire fiducia in contesti multiculturali complessi.....	37
6.8 Il dialogo costruttivo come leva di competitività globale	37
Capitolo 7. Casi studio	38
Capitolo 8. Raccomandazioni e prospettive future	42
8.1 Azioni pratiche per rafforzare i modelli di People & Culture nei contesti multinazionali	42
8.2 Rafforzare la condotta etica, le opportunità basate sul merito e la trasparenza operativa	43
8.3 Prospettive sulla trasformazione della forza lavoro, sulle competenze digitali e sulle tendenze della leadership globale	44
Conclusioni	46

Premessa

Vi sono tematiche che da sempre sono una sfida per le società, sia intese come comunità, che come aziende. Le caratteristiche ed i bisogni di alcuni individui o gruppi di persone vanno considerati e gestiti per creare le condizioni di convivenza, benessere, equità e legalità. Con il passare degli anni e dei decenni i modelli e approcci con cui si affrontavano le sfide della diversità e dell'inclusione sociale non sono rimaste le stesse, si sono evolute.

Nel 1964 negli Stati Uniti viene approvato il Civil Rights Act, che vieta la discriminazione sul lavoro in base a razza, colore, religione, sesso e origine nazionale. I principi espressi in tale provvedimento trovano un importante parallelismo con la nostra Costituzione che all'art. 3 sancisce l'uguaglianza di tutti i cittadini e la loro pari dignità sociale.

Nel 1965, il Presidente Lyndon B. Johnson introduce le prime politiche di "affirmative action", chiedendo ai contraenti federali di adottare misure per favorire pari opportunità. Anche nel sistema costituzionale italiano il diritto al lavoro non è considerato un principio meramente formale: l'art. 4 impegna, infatti, la Repubblica a promuovere le condizioni che lo rendano effettivo per tutte le persone.

Negli anni '70 e '80 le aziende statunitensi investono sui temi di diversità e pari opportunità introducendo pratiche focalizzate su pari opportunità sul lavoro, reclutamento di donne e minoranze e prevenzione delle discriminazioni. Anche tale evoluzione è coerente con l'evoluzione storica giuslavoristica italiana, avendo la tutela del lavoro in tutte le sue forme e la piena parità di diritti tra lavoratrici e lavoratori rango costituzionale.

Poi negli anni '90 nasce il concetto di "Diversity Management" che vede la diversità non solo come obbligo legale, ma anche come vantaggio competitivo. Con gli anni 2000 l'attenzione si sposta dall'assunzione di diverse people alla loro effettiva partecipazione. Il termine più diffuso diventa D&I (Diversity & Inclusion), che dopo alcuni anni si evolve ad includere il concetto di equità, dando così vita all'acronimo DEI (Diversity, Equity & Inclusion), che diventa particolarmente diffuso tra il 2018 e il 2022.

Ma la fase dei progetti DE&I, sempre più diffusi ed al centro di tutte le comunicazioni corporate, ha un repentino cambio di passo a inizio 2025 a partire dagli USA, che nel giro di pochi mesi raggiunge anche l'Europa, sia pur con alcune differenze sostanziali. Questo cambio di passo avvia una nuova fase, con nuovi modelli e nuovi approcci. Ed è così che una sfida antica ha fatto emergere delle nuove risposte e mentre la fiamma calda della DE&I si affievolisce, si rafforza un framework detto People & Culture, guidato dall'attrazione dei talenti, sostenibilità, rispetto dei valori e delle regole e produttività. Non è un banale rebranding è un cambio di paradigma. Questo mutamento ha spinto molte aziende a ripensare in modo significativo i propri modelli di gestione operativa di queste tematiche. Nel contesto italiano, tale evoluzione

continua a trovare un solido riferimento nei principi costituzionali che collegano la dignità della persona anche al lavoro, alla sua tutela e alla sua valorizzazione professionale (artt. 35 e 36 Cost.)

In questo scenario, le funzioni HR hanno come sempre dimostrato un ruolo strategico nella strategia delle multinazionali, in particolare di quelle statunitensi attive in Italia. Non si tratta soltanto di gestire aspetti amministrativi e di compliance, ma di presidiare in modo integrato temi come etica, governance interna, sviluppo delle competenze e allineamento tra valori dichiarati e comportamenti effettivi, elementi oggi decisivi per attrarre talenti, sostenere l'innovazione e mantenere standard elevati di performance.

Un secondo elemento cruciale riguarda la capacità delle imprese di coniugare coerenza globale e adattamento locale. Le aziende che operano attraverso reti internazionali di filiali e partner devono garantire principi comuni di gestione delle persone, assicurando al tempo stesso che tali principi siano declinati in modo efficace nei diversi contesti normativi e culturali in cui operano. In questo quadro, le pratiche di People & Culture diventano leve fondamentali per rafforzare la resilienza organizzativa, la trasparenza dei processi decisionali e la fiducia degli stakeholder interni ed esterni.

Il Comitato People & Culture di AmCham Italy, composto da numerosi rappresentanti apicali di aziende e professionisti associati a l'American Chamber of Commerce in Italy, hanno intrapreso un percorso di confronto e studio di questi argomenti che ha dato vita a questo White Paper. Il documento approfondisce queste tematiche con il contributo diretto di imprese multinazionali e professionisti del settore, analizzandone esperienze concrete, modelli organizzativi e strumenti operativi attraverso cui le aziende stanno ripensando le proprie politiche di People & Culture per costruire organizzazioni più etiche, inclusive e ad alte prestazioni. L'obiettivo è mettere in luce le soluzioni che consentono di gestire i rischi, sostenere la competitività e promuovere una crescita sostenibile in un contesto globale in cui le persone e la cultura aziendale rappresentano un fattore distintivo indispensabile.

Capitolo 1. Executive Overview: il ruolo strategico di People & Culture nelle multinazionali

Negli ultimi anni il contesto economico globale è stato caratterizzato da trasformazioni profonde: l'accelerazione dell'innovazione tecnologica, la crescente interdipendenza dei mercati internazionali e l'emergere di nuove dinamiche geopolitiche stanno ridefinendo il modo in cui le imprese operano, competono e organizzano il proprio capitale umano.

In questo scenario complesso, le organizzazioni multinazionali sono chiamate a sviluppare modelli gestionali sempre più solidi, coerenti e orientati alla performance, capaci di coniugare efficienza operativa, integrità organizzativa e valorizzazione delle competenze.

All'interno di questa evoluzione, la funzione comunemente definita People & Culture ha progressivamente assunto un ruolo strategico nella governance delle imprese internazionali.

Non si tratta più soltanto di amministrare processi tradizionalmente associati alle risorse umane, come il reclutamento, la formazione o la gestione delle carriere, ma di contribuire in modo diretto alla definizione e alla realizzazione delle priorità strategiche dell'organizzazione.

La gestione delle persone, dei valori e delle pratiche organizzative rappresenta oggi uno dei principali fattori che determinano la capacità di un'impresa di innovare, attrarre talenti e mantenere elevati standard di competitività nei mercati globali.

Queste esigenze assumono un'importanza primaria per le aziende che intrattengono rapporti di sussidiarietà o di connessione economica e commerciale con il sistema imprenditoriale statunitense.

Proprio in questo contesto la American Chamber of Commerce ha promosso la redazione del presente Paper, con l'obiettivo di offrire, grazie ai contributi dei propri associati, una riflessione strutturata sul ruolo strategico delle politiche di People & Culture nelle organizzazioni multinazionali e di individuare principi, pratiche, linee guida, ma anche cases studies, utili a rafforzare modelli organizzativi efficienti, responsabili e orientati alla competitività globale.

Questo Paper si propone di analizzare il ruolo e l'evoluzione delle strategie di People & Culture nelle multinazionali statunitensi, con particolare riferimento alla loro presenza e operatività nel contesto italiano.

Le imprese americane attive in Italia rappresentano, infatti, un esempio significativo di integrazione tra modelli manageriali globali e contesti istituzionali locali. Nel corso degli ultimi decenni, tali organizzazioni hanno contribuito in modo rilevante allo

sviluppo di pratiche avanzate di gestione del capitale umano, basate su principi di responsabilità individuale, opportunità basate sul merito e elevati standard di condotta professionale.

L'obiettivo del Paper è duplice. In primo luogo, esso intende offrire una riflessione analitica sulle modalità attraverso cui le imprese multinazionali strutturano politiche e pratiche di People & Culture capaci di sostenere performance organizzative elevate in contesti internazionali complessi. In secondo luogo, il documento mira a individuare alcune linee guida operative che possano supportare aziende, manager e policy makers nella progettazione di modelli organizzativi resilienti, eticamente solidi e orientati al lungo periodo.

In particolare, il report esplora come le strategie di gestione delle persone possano contribuire a costruire organizzazioni più efficienti, trasparenti e competitive, mettendo al centro la qualità della leadership, la chiarezza dei processi decisionali e la coerenza tra valori dichiarati e pratiche operative.

Come evidenziato in diverse ricerche e esperienze aziendali, una cultura organizzativa solida non rappresenta un elemento accessorio, ma costituisce il contesto entro cui strategie, innovazione e risultati economici possono svilupparsi in modo sostenibile.

In questo senso, il Paper si inserisce nel più ampio dibattito internazionale sulla trasformazione della funzione HR e sulla crescente importanza della cultura organizzativa come leva strategica di competitività globale.

Le aziende che operano attraverso reti internazionali di filiali e partner devono infatti affrontare una duplice sfida: da un lato garantire coerenza e uniformità nei principi di gestione delle persone, dall'altro saper adattare tali principi alle specificità normative, culturali e operative dei diversi contesti nazionali.

Per rispondere a queste esigenze, il Paper propone un'analisi articolata che combina riflessione strategica, esempi di pratiche organizzative e casi concreti di imprese operanti in Italia. Il focus non è soltanto sui modelli teorici, ma anche sulle modalità pratiche attraverso cui le organizzazioni possono tradurre valori e principi in processi gestionali efficaci e misurabili.

Nel dettaglio, il Paper si sviluppa attraverso diverse sezioni tematiche che affrontano aspetti complementari della gestione internazionale delle persone.

Dopo questa panoramica introduttiva, la seconda parte analizza il valore strategico della cultura organizzativa per la competitività globale, evidenziando il legame tra pratiche manageriali, innovazione e performance di lungo periodo.

Successivamente, il documento esamina i fondamenti di una cultura organizzativa ad alte prestazioni, il ruolo della leadership nella definizione degli standard comportamentali e l'importanza di sistemi di governance trasparenti e responsabili.

Le sezioni centrali del Paper sono dedicate alla progettazione di strategie efficaci di gestione del capitale umano, con particolare attenzione all'allineamento tra he-

adquarters e filiali internazionali, ai processi di reclutamento e sviluppo basati sulle competenze e ai sistemi di incentivazione orientati alla performance.

Vengono, inoltre, analizzati i temi della compliance normativa, della condotta etica e dei meccanismi di supervisione nei contesti multinazionali.

Un'ulteriore parte del documento si concentra sulle dinamiche di comunicazione e coesione nei team interculturali, sottolineando l'importanza di promuovere un dialogo costruttivo e orientato agli obiettivi tra sedi e funzioni operative distribuite a livello globale.

In un contesto organizzativo sempre più interconnesso, la qualità della comunicazione interna rappresenta infatti un fattore essenziale per mantenere allineamento strategico e collaborazione efficace tra le diverse componenti dell'impresa.

Infine, il report presenta una serie di cases studies relativi a multinazionali statunitensi operanti in Italia in diversi settori industriali.

Queste esperienze consentono di osservare concretamente come le strategie di People & Culture possano essere implementate in contesti reali, evidenziando sia le opportunità sia le sfide legate alla gestione di organizzazioni globali.

Nel loro insieme, le analisi e le raccomandazioni contenute nel documento intendono offrire un contributo pragmatico al dibattito sulla trasformazione delle organizzazioni contemporanee.

In un'economia sempre più basata sulla conoscenza, sulla tecnologia e sulla mobilità dei talenti, la capacità di costruire culture organizzative solide, responsabili e orientate al merito rappresenta uno degli elementi chiave per garantire competitività, resilienza e crescita sostenibile nel lungo periodo.

1.1 La cultura aziendale come vantaggio competitivo globale

In un contesto di mercati instabili, progresso tecnologico accelerato e cambiamenti continui, la cultura aziendale, spesso indicata come "People & Culture", è emersa come un vantaggio competitivo strategico per le organizzazioni che aspirano al successo globale e duraturo. Non a caso, secondo Gartner, la cultura d'impresa figura tra i cinque temi chiave per la gestione aziendale nel 2025, poiché diventa il vero vantaggio competitivo per affrontare il futuro con innovazione e sostenibilità.

Le ricerche confermano inoltre un forte legame tra una cultura organizzativa solida e le performance di business: studi evidenziano che le aziende con una cultura positiva, aperta al cambiamento e all'innovazione hanno il doppio delle probabilità di superare i concorrenti in termini di risultati finanziari. In altre parole, la cultura definisce il potenziale di successo di un'azienda, fungendo da terreno fertile in cui strategie e innovazioni attecchiscono e prosperano.

Ma cos'è esattamente la cultura organizzativa?

Non si tratta di uno slogan o di regole scritte su un poster: la cultura aziendale è il "sistema operativo non scritto" di un'organizzazione, l'insieme di valori condivisi, comportamenti, norme e pratiche che ne costituiscono l'essenza e orientano le scelte quotidiane.

La cultura è il "come" un'organizzazione opera e reagisce: influenza ogni decisione, il modo in cui i team collaborano, lo stile di leadership e la modalità con cui si innovano prodotti e servizi. Per questo motivo, la cultura non è un progetto temporaneo né un insieme di principi astratti, ma una pratica viva da coltivare giorno per giorno attraverso l'esempio della leadership e il coinvolgimento di tutti e tutte.

Le aziende più lungimiranti lo sanno bene: investire nella cultura significa investire nel futuro competitivo dell'organizzazione.

Cultura aziendale, innovazione e performance sostenibile

Una cultura aziendale solida crea l'ambiente ideale perché innovazione e alte prestazioni fioriscano in modo sostenibile nel tempo.

Un clima di fiducia, collaborazione e apprendimento continuo incoraggia i dipendenti a proporre idee innovative e a sperimentare senza paura del fallimento. In una cultura che premia il rischio calcolato e la curiosità intellettuale, le persone si sentono autorizzate a pensare fuori dagli schemi, trovando soluzioni creative.

Le aziende che coltivano attivamente questo tipo di ambiente ne raccolgono i frutti: sanno adattarsi rapidamente ai cambiamenti e generano un flusso costante di nuovi prodotti, servizi o modelli di business, assicurando performance solide e durature.

Inoltre, una cultura forte e coesa conferisce all'organizzazione un'elevata agilità e resilienza nei momenti di difficoltà.

Le imprese con una cultura robusta riescono ad assorbire meglio gli shock e a riorganizzarsi rapidamente in risposta alle crisi. In pratica, si rialzano più in fretta e spesso escono rafforzate dalle avversità, mentre i concorrenti arrancano.

Valori condivisi come l'apertura al cambiamento, l'apprendimento dagli errori e l'unità di intenti aiutano l'azienda a non perdere direzione, fiducia e coesione durante le trasformazioni, mantenendo elevate le performance anche nei momenti complessi.

Elementi culturali che favoriscono innovazione e competitività

Studi ed esperienze aziendali indicano con chiarezza quali sono gli elementi culturali che più contribuiscono a rendere un'azienda innovativa, resiliente e competitiva su

scala globale. In sintesi, una cultura vincente è caratterizzata da leadership aperta e inclusiva, orientamento al miglioramento continuo, centralità delle persone e dei clienti, forte collaborazione interna e valorizzazione della diversità.

La tabella seguente riassume i principali elementi culturali che favoriscono la competitività e i relativi benefici:

Elemento culturale	Benefici per la competitività globale.
Leadership inclusiva	Crea un ambiente di fiducia e coinvolgimento diffuso. Ne derivano maggiore empowerment e motivazione nei dipendenti, una superiore capacità innovativa grazie a idee diversificate e decisioni più efficaci, e un minor turnover dovuto al forte senso di appartenenza.
Mentalità di crescita e apprendimento continuo	Promuove un approccio di miglioramento costante: l'azienda impara dagli errori invece di punirli e investe in formazione e sviluppo delle competenze. Il risultato è un'innovazione continua e una rapida capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato.
Orientamento al cliente	Mette il cliente e i suoi bisogni al centro. Una cultura customer-centric stimola l'innovazione di prodotti e servizi in linea con il mercato e assicura un'elevata soddisfazione e fedeltà del cliente, rafforzando al contempo la reputazione e la quota di mercato.
Collaborazione e lavoro di squadra	Abbatte i silos organizzativi e incentiva la condivisione delle idee, accelerando la risoluzione dei problemi e la co-creazione di soluzioni. Le aziende con una forte cultura collaborativa risultano più innovative e ad alte performance rispetto a quelle organizzativamente frammentate.
Diversità e inclusione	Valorizza la pluralità di idee grazie a team con background eterogenei, alimentando la creatività, permettendo di cogliere meglio i trend nei mercati diversificati e rendendo l'organizzazione più flessibile e resiliente di fronte alle sfide.

La cultura organizzativa non è un concetto astratto, ma si manifesta nelle pratiche quotidiane e nel modo in cui le persone lavorano insieme. Ad esempio, una leadership inclusiva significa che i manager coinvolgono i collaboratori nelle decisioni e danno voce a ogni membro del team.

Questo approccio crea un clima di fiducia dove i dipendenti si sentono liberi di contribuire con idee e di esprimere appieno il proprio potenziale, con effetti positivi sulle performance individuali e collettive.

Analogamente, una cultura che punta sull'apprendimento continuo investe in formazione, mentoring e mobilità interna affinché i dipendenti sviluppino nuove competenze e un'attitudine positiva al cambiamento. Ciò rende l'organizzazione più proattiva nell'innovare e pronta a cogliere le opportunità emergenti.

Un forte focus sul cliente, infine, orienta tutti – dai team di sviluppo prodotto al servizio post-vendita – a comprendere e anticipare i bisogni del mercato: questo atteggiamento customer-centric accresce la soddisfazione e la fedeltà dei clienti e spinge l'azienda a migliorare costantemente la qualità dell'offerta, con vantaggi in termini di crescita dei ricavi e di posizionamento competitivo.

Va inoltre sottolineato che questi elementi culturali non agiscono in isolamento, ma si rafforzano a vicenda creando un ecosistema virtuoso. Ad esempio, un ambiente inclusivo e collaborativo è terreno fertile per la mentalità di crescita, perché le persone si sentono sicure nel condividere idee e nell'imparare dagli errori.

Allo stesso modo, un forte orientamento al cliente combinato con team diversificati aiuta a capire meglio le esigenze di una clientela globale e a innovare con soluzioni più mirate, rafforzando la presenza internazionale dell'azienda.

Infine, è fondamentale ricordare che la cultura organizzativa è un patrimonio condiviso: con la guida di HR e leadership, prende davvero vita quando tutte le persone nell'organizzazione la abbracciano e la praticano.

Ciò significa coinvolgere le e i dipendenti come "ambasciatori" della cultura, ascoltare attivamente i feedback a ogni livello e tradurre i valori dichiarati in comportamenti concreti. In sintesi, la cultura d'impresa si costruisce insieme alle persone ed è efficace solo se viene vissuta ogni giorno, in ogni decisione e interazione aziendale.

In conclusione, una cultura aziendale solida, fondata su leadership inclusiva, centralità di clienti e dipendenti, apprendimento continuo, collaborazione e inclusione diffusa, rappresenta una leva strategica fondamentale per ottenere vantaggi competitivi su scala globale.

Le organizzazioni che investono e coltivano attivamente la propria cultura godono di maggiore innovatività, flessibilità e risultati finanziari superiori rispetto a quelle che la trascurano, oltre a beneficiare di un turnover ridotto e di livelli di engagement del personale più elevati.

Tali vantaggi generano un circolo virtuoso: un ambiente di lavoro positivo alimenta performance crescenti, la capacità di attrarre e trattenere i talenti migliori e una reputazione solida presso clienti e stakeholder.

Coltivare la cultura giusta è un impegno di lungo periodo, ma ripaga ampiamente. Significa allineare costantemente l'organizzazione ai propri valori e alla propria missione, specialmente nei momenti di cambiamento.

Non si tratta di un costo o di un progetto una tantum, bensì di un investimento strategico continuo: le aziende che mettono le persone e la cultura al centro costruiscono basi solide per l'innovazione costante, la resilienza e il successo sostenibile negli anni a venire.

In un mondo sempre più dinamico e interconnesso, la cultura organizzativa rimane uno dei motori principali della competitività globale, capace di trasformare un team di persone coese e motivate in un vantaggio competitivo difficilmente eguagliabile.

1.2 I valori aziendali come leva strategica: dall'estetica alla performance

Nell'attuale panorama competitivo, i valori aziendali hanno cessato di essere semplici enunciati formali o elementi "ornamentali" per trasformarsi in veri e propri "fattori strutturali".

Un'organizzazione moderna seleziona e rinnova i propri valori affinché fungano da bussola per l'azione, collante per la coesione interna e differenziatore strategico sul mercato. Non si tratta di un elenco astratto, ma di un sistema di orientamenti finalizzato a sostenere la redditività e definire un'identità culturale univoca.

1. La funzione strategica dei valori

I valori agiscono come leva strategica operando su tre direttrici fondamentali:

- **Supporto alla redditività:** Allineano gli sforzi individuali e collettivi agli obiettivi di business.
- **Identità e Riconoscibilità:** Definiscono chi è l'azienda, rendendola distinguibile agli occhi degli stakeholder esterni (clienti e partner).
- **Gestione del Talento:** Rafforzano i processi di attrazione (employer branding), coinvolgimento (engagement) e fidelizzazione (retention) delle risorse umane.

2. Criteri di scelta: come selezionare valori efficaci

Affinché un valore sia realmente operativo, non può essere scelto in modo casuale. Qui sotto si individuano cinque criteri rigorosi che ogni valore deve soddisfare:

1. **Rilevanza per la strategia:** Ogni valore deve rispondere alla domanda: "Questo valore aiuta davvero a fare meglio ciò che vogliamo fare?". Deve contribuire direttamente alla competitività e al posizionamento sul mercato.
2. **Misurabilità comportamentale:** Un valore è utile solo se si traduce in comportamenti osservabili. È necessario poterne verificare l'applicazione pratica attraverso standard di condotta chiari.
3. **Operatività nei processi:** I valori devono trasformarsi in pratiche manageriali, policy aziendali e metriche di leadership.
4. **Riconoscibilità esterna:** Il valore deve alimentare la reputazione del brand, raccontando l'essenza dell'azienda a clienti e talenti.
5. **Sostenibilità e Coerenza nel tempo:** Non deve trattarsi di un claim momentaneo, ma di un impegno credibile capace di resistere sia nei periodi di crescita sia nelle fasi di pressione.

3. Dai valori alla performance: l'attivazione pratica

Una volta selezionati, i valori devono essere integrati verticalmente e orizzontalmente nell'organizzazione per diventare:

- Criteri decisionali: Per guidare le scelte strategiche e operative.
- Driver di accountability: Per definire la responsabilità individuale.
- Principi di People Management: Per orientare la gestione e lo sviluppo delle persone.
- Parametri di valutazione: Per misurare non solo il "cosa" viene raggiunto, ma anche il "come" (valutazione delle performance).
- Elementi della Value Proposition: Per distinguere l'offerta sul mercato.

Esistono dei passi operativi per tradurre i valori in pratiche e modelli di gestione aziendale. Alcuni esempi:

- Definire quattro – cinque valori aziendali chiave e tradurli in comportamenti osservabili (esempio: valore dell'integrità: segnalazione trasparente degli errori entro 24h).
- Integrare i valori nelle job description, nei criteri di assunzione e negli onboarding quali assessment culturali aziendali.
- Mappare le decisioni strategiche rispetto ai valori (decision checklist): ogni grande investimento o cambio di prodotto deve passare una "value fit review".
- Inserire metriche comportamentali nelle performance review (peso % per "how" vs "what") e usare feedback a 360°.
- Allineare incentivi (bonus, equity?) a risultati e a comportamenti. Premiare chi raggiunge obiettivi rispettando i valori: ad esempio 60% risultati, 40% comportamento (inclusa customer empathy).
- Comunicare internamente ed esternamente (value proposition) con esempi concreti e case history per rendere credibile l'impegno.

In sintesi, la forza di un'azienda risiede nella sua capacità di trasformare l'etica e la cultura in "asset strategici". Quando i valori sono selezionati con rigore e applicati con coerenza, cessano di essere parole e diventano un motore di efficienza e profitto, garantendo la solidità della cultura organizzativa nel lungo periodo.

I valori aziendali non sono più enunciati ornamentali ma fattori strutturali di orientamento per sostenere la redditività e definire un'identità culturale unica.

Esempi pratici

(Value proposition → come viene tradotta in vantaggio concreto):

1. Sostenibilità ambientale — Patagonia

- Obiettivo: tutela ambientale e produzione responsabile.
- Vantaggio: forte fedeltà dei clienti, pricing power, attrazione di talenti motivati, reputazione che supporta vendite e longevità del brand.

2. Innovazione continua — Apple / Google / ITW

- Obiettivo: innovazione e fidelizzazione del cliente
- Vantaggio: prodotti differenziati, ecosistemi che aumentano il lifetime value del cliente, margini elevati e vantaggio competitivo sostenibile.

3. Customer experience eccellente — Starbucks

- Obiettivo: attenzione al cliente e servizio superiore.
- Vantaggio: ricorrenza degli acquisti, passaparola positivo, maggiore capacità di fidelizzazione e upselling.

4. Integrità e fiducia — Johnson & Johnson (principio del “consumatore prima del profitto” nelle crisi)

- Obiettivo: sicurezza e responsabilità etica.
- Vantaggio: mantenimento della fiducia nei momenti critici, protezione del brand e recupero più rapido della reputazione.

5. Cultura della crescita e inclusione — Microsoft

- Obiettivo: mentalità di crescita, inclusione e collaborazione.
- Vantaggio: migliore innovazione cross-team, attrazione di competenze diversificate, velocità nell'adattarsi a mercati nuovi.

6. Missione trasformativa — Tesla

- Obiettivo: accelerare la transizione energetica.
- Vantaggio: forte mobilitazione di investitori e talenti, posizionamento distintivo.

Capitolo 2. Le fondamenta di una cultura organizzativa ad alte prestazioni

È noto che le organizzazioni investono risorse significative nella definizione di strategie, modelli operativi e obiettivi di business, ma l'efficacia di tali strumenti dipende in larga misura da un elemento meno tangibile e spesso più difficile da governare: la cultura organizzativa.

La cultura non rappresenta semplicemente l'insieme dei valori dichiarati dall'azienda, bensì il sistema di comportamenti, decisioni e relazioni che ne determina e la capacità di eseguire la strategia in maniera concreta.

Le imprese ad alte prestazioni condividono raramente gli stessi prodotti, gli stessi modelli di business o le stesse dimensioni. Ciò che spesso le accomuna è, invece, la capacità di creare contesti organizzativi nei quali le persone comprendono chiaramente le priorità aziendali, collaborano in modo efficace e agiscono in maniera coerente rispetto agli obiettivi comuni.

In questo senso, la cultura aziendale rappresenta un fattore abilitante della performance e non un elemento accessorio della gestione delle risorse umane.

Per quanto riguarda le organizzazioni multinazionali, la rilevanza strategica della cultura assume una dimensione ancora più significativa.

Operare attraverso filiali e sedi distribuite in mercati differenti richiede, infatti, l'abilità di coniugare allineamento globale e adattamento locale, mantenendo coerenza nei comportamenti organizzativi pur in presenza di contesti normativi, economici e culturali che possono assumere profili assai diversi.

In tale scenario, la funzione HR è chiamata a evolvere da presidio della conformità a partner strategico del business, mentre la leadership assume la responsabilità di tradurre principi e valori in comportamenti concreti.

Comprendere il legame tra cultura, performance e resilienza organizzativa diventa, quindi, essenziale per costruire organizzazioni capaci di competere con successo nel lungo periodo.

2.1 Andare oltre le risorse umane tradizionali: dalla conformità all'allineamento strategico

Per lungo tempo la funzione Human Resources è stata identificata prevalentemente con attività meramente amministrative e di compliance: gestione contrattuale, relazioni industriali, adempimenti normativi e processi di selezione ed amministrazione del personale.

Sebbene tali responsabilità continuino a rappresentare un elemento imprescindibile

della governance aziendale, il contesto economico attuale richiede un'evoluzione sostanziale del ruolo delle risorse umane.

Nelle organizzazioni più competitive, la funzione HR è oggi chiamata a contribuire direttamente alla realizzazione della strategia aziendale, assumendo un ruolo di business partner capace di integrare le dimensioni organizzative, culturali e di sviluppo del capitale umano con gli obiettivi di crescita dell'impresa. E questo passaggio implica un cambiamento di prospettiva: le persone non sono più considerate esclusivamente una risorsa da gestire, ma un fattore strategico in grado di influenzare innovazione, produttività, capacità di adattamento e sostenibilità della performance.

L'allineamento strategico può dirsi compiuto quando i principali processi di People Management, dall'acquisizione dei talenti alla formazione, dalla gestione delle performance ai percorsi di sviluppo professionale, sono progettati in modo coerente con la direzione strategica dell'organizzazione. In questo modo, la cultura aziendale diventa un meccanismo attraverso il quale la strategia viene tradotta in comportamenti concreti e quotidiani.

In uno scenario caratterizzato da crescente competizione globale per le competenze, trasformazioni tecnologiche e nuove aspettative delle persone (soprattutto quelle più giovani) rispetto al lavoro, le organizzazioni devono inoltre essere in grado di attrarre, sviluppare e trattenere talenti che possano contribuire alla creazione di valore nel lungo periodo.

È così che la qualità dell'esperienza lavorativa, il senso di appartenenza, le opportunità di crescita e la coerenza tra valori dichiarati e pratiche organizzative assumono una rilevanza sempre maggiore.

In tale contesto, cambia il metro di misurazione del successo della funzione HR, che non può più essere misurato esclusivamente attraverso indicatori di efficienza operativa o conformità normativa. Diventa, invece, fondamentale valutarne il contributo alla performance complessiva dell'organizzazione, alla capacità di innovare e alla costruzione di una cultura che supporti gli obiettivi strategici dell'impresa.

2.2 Il legame tra cultura, performance e resilienza nelle filiali internazionali

Nelle organizzazioni multinazionali, la cultura rappresenta uno dei principali strumenti di integrazione tra la strategia globale e le specificità dei diversi contesti locali. Le filiali internazionali operano, infatti, all'interno di mercati caratterizzati da differenti condizioni economiche, sistemi normativi e modelli culturali, rendendo particolarmente complessa la costruzione di un'identità organizzativa coerente.

In questo scenario, una cultura aziendale solida contribuisce a creare un linguaggio comune che facilita la collaborazione. Allo stesso modo, è fondamentale agevolare il coordinamento e la condivisione degli obiettivi tra sedi geograficamente e

culturalmente distanti.

La presenza di valori condivisi e di aspettative comportamentali chiaramente definite dal management consente alle persone di orientare le proprie decisioni anche in situazioni caratterizzate da elevata complessità o da limitata supervisione diretta.

Numerose evidenze manageriali mostrano come le organizzazioni che investono nella costruzione di una cultura forte e coerente tendano a registrare livelli superiori di engagement, capacità innovativa e performance complessiva. Tuttavia, il valore della cultura emerge in modo ancora più evidente soprattutto nei momenti di cambiamento o di crisi.

La resilienza organizzativa non dipende esclusivamente dalla disponibilità di risorse economiche o dalla qualità delle procedure interne.

Essa è strettamente collegata alla capacità delle persone di collaborare, adattarsi rapidamente a nuovi scenari e mantenere elevati livelli di fiducia reciproca. Una cultura che promuove responsabilità, apprendimento continuo e sicurezza psicologica favorisce la capacità dell'organizzazione di affrontare l'incertezza senza compromettere la propria efficacia operativa.

Per le controllate internazionali, questo aspetto assume poi un'importanza strategica: le filiali che si percepiscono parte integrante di un sistema valoriale comune tendono a sviluppare una maggiore capacità di trasferire conoscenze, condividere best practice e contribuire alla diffusione dell'innovazione all'interno del gruppo. Al contrario, culture frammentate o incoerenti possono generare inefficienze, conflitti e una minore capacità di risposta alle sfide del mercato.

La cultura organizzativa si configura, quindi, come un vero e proprio fattore di resilienza strategica, capace di sostenere la performance non solo nei periodi di stabilità, ma soprattutto nelle fasi di trasformazione e discontinuità.

2.3 Il ruolo della leadership nella definizione degli standard comportamentali ed etici

Se la cultura rappresenta il contesto all'interno del quale le persone operano, la leadership costituisce il principale fattore che ne determina l'evoluzione e il consolidamento nel tempo. Nessuna iniziativa culturale può produrre risultati duraturi se non è avviata e sostenuta da comportamenti coerenti da parte del management.

I leader influenzano la cultura organizzativa non soltanto attraverso le decisioni formali o la comunicazione istituzionale, ma soprattutto attraverso gli esempi che offrono quotidianamente. Le persone osservano costantemente quali comportamenti vengono premiati, tollerati o scoraggiati all'interno dell'organizzazione e costruiscono la propria percezione della cultura aziendale sulla base di tali segnali.

Per questa ragione, la credibilità della leadership rappresenta una condizione essenziale per l'efficacia di qualsiasi modello culturale. Quando esiste coerenza tra

valori dichiarati e comportamenti osservabili, aumenta il livello di fiducia nei confronti dell'organizzazione e si rafforza il senso di responsabilità individuale. Al contrario, eventuali discrepanze rischiano di compromettere la credibilità dell'intero sistema di governance.

Nelle organizzazioni internazionali, il ruolo dei leader assume una dimensione ulteriore. Manager e responsabili locali sono, difatti, chiamati a interpretare e tradurre i principi globali dell'impresa all'interno di contesti culturali differenti, garantendo al tempo stesso coerenza e capacità di adattamento. La loro funzione non consiste semplicemente nell'applicare direttive provenienti dalla sede centrale, ma nel rendere concretamente operativi i valori aziendali nelle realtà locali.

La leadership svolge, inoltre, un ruolo determinante nella definizione degli standard etici dell'organizzazione.

In un contesto (e in un quadro normativo) caratterizzato da crescente attenzione ai temi della sostenibilità, della governance e della responsabilità sociale d'impresa, le aziende sono chiamate a dimostrare integrità e trasparenza non soltanto nei confronti degli investitori, ma anche di dipendenti, clienti, comunità e altri stakeholder.

Le organizzazioni ad alte prestazioni devono, quindi, porre la dovuta attenzione al fatto che risultati economici e comportamenti etici non rappresentino obiettivi contrapposti, bensì elementi complementari di una strategia sostenibile. La leadership è di conseguenza chiamata a promuovere una cultura della responsabilità nella quale il raggiungimento degli obiettivi sia accompagnato dal rispetto di principi condivisi e da una chiara attenzione all'impatto delle decisioni sull'intero ecosistema aziendale.

In ultima analisi, i leader non si limitano a gestire la cultura organizzativa: ne sono i principali interpreti e custodi. Attraverso le loro scelte quotidiane contribuiscono a definire gli standard che guidano i comportamenti individuali e collettivi, influenzando direttamente la capacità dell'organizzazione di generare performance sostenibili nel tempo.

Capitolo 3. Progettare e misurare una strategia efficace per le persone

Nel contesto economico attuale, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, costante concorrenza globale e trasformazione dei modelli organizzativi, il capitale umano rappresenta uno dei principali fattori di vantaggio competitivo per le imprese. Per le multinazionali statunitensi che operano in Italia, la capacità di attrarre, sviluppare e valorizzare le persone non costituisce soltanto una funzione di supporto, ma una leva strategica essenziale per sostenere crescita, innovazione e resilienza organizzativa.

Una People Strategy efficace deve essere strettamente integrata con gli obiettivi di business, garantendo al tempo stesso coerenza tra la visione globale dell'organizzazione e le esigenze dei mercati locali. Ciò richiede un approccio fondato su criteri chiari di merito, sviluppo delle competenze, responsabilizzazione delle persone e misurazione dei risultati, in grado di creare valore sia per l'impresa sia per i suoi stakeholder.

Le aziende che riescono a costruire organizzazioni orientate alla performance, all'apprendimento continuo e alla qualità della leadership sono generalmente meglio preparate ad affrontare le sfide di un mercato sempre più dinamico e competitivo.

In questa prospettiva, la gestione delle persone diventa una parte integrante e decisiva della strategia aziendale e contribuisce direttamente alla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi nel lungo periodo.

3.1 Allineamento di visione e di missione tra la sede centrale e le operazioni locali

Per le aziende U.S.A. che operano in Italia, la gestione del capitale umano rappresenta uno degli ambiti in cui la capacità di bilanciare coerenza globale e adattamento locale assume maggiore rilevanza strategica.

Le trasformazioni tecnologiche accelerate e mercati sempre più integrati che caratterizzano lo scenario operativo di tali organizzazioni richiedono una People Strategy efficace che contribuisca direttamente alla realizzazione degli obiettivi aziendali.

Ne segue, coerentemente, che la visione e la missione definite dalla casa madre costituiscono il punto di riferimento imprescindibile per tutte le attività cross-border.

È tuttavia pacifico che la loro applicazione pratica nelle diverse realtà nazionali richieda un processo di vera e propria "traduzione" organizzativa che tenga conto delle peculiarità normative, culturali e di mercato presenti nei singoli Paesi.

È un fatto che le aziende di maggior successo non perseguono un modello di uniformità assoluta, bensì un modello di coerenza strategica. Se è vero, infatti, che i principi fondamentali, gli obiettivi di business e gli standard di performance devono rimanere comuni a livello globale, è altrettanto vero che poi le modalità operative possono invece essere adattate alle esigenze locali per garantirne l'efficacia e la sostenibilità, oltre che una imprescindibile compliance giuridica.

Nel contesto italiano - come sappiamo bene - questo approccio assume particolare importanza. Le relazioni industriali, il sistema giuslavoristico, le aspettative dei lavoratori e le dinamiche del mercato del lavoro presentano caratteristiche specifiche, garantite in prima istanza dalla Costituzione, che richiedono una gestione attenta e competente, pena l'esposizione a conseguenze legali e reputazionali anche serie.

Le filiali che riescono a integrare gli standard globali con una profonda conoscenza del contesto locale tendono non solo a sviluppare una maggiore credibilità interna, ma anche migliori livelli di engagement e una più elevata capacità di esecuzione (e così, di risultati).

Ma l'allineamento tra headquarters e sedi locali non può essere affidato esclusivamente a documenti programmatici. Richiede, invece, che vengano studiati e costruiti dei meccanismi strutturati di comunicazione, che i processi decisionali siano chiari e ben definiti e che la leadership sia in grado di operare come un vero e proprio ponte, dai pilastri ben saldi, tra le priorità globali e le esigenze operative del territorio.

In questo quadro, il ruolo delle funzioni HR evolve da semplice supporto amministrativo a partner strategico del business. Le decisioni relative a talent acquisition, sviluppo delle competenze, organizzazione del lavoro e sistemi di incentivazione acquistano valore ove siano valutate in funzione del loro contributo agli obiettivi aziendali complessivi, e non alla mera gestione burocratizzata.

E così, le organizzazioni che riescono a creare un forte allineamento tra strategia aziendale e strategia delle persone ottengono generalmente risultati migliori in termini di produttività, attrazione e retention dei talenti, velocità di esecuzione e capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato (quest'ultima mai necessaria come oggi).

3.2 Costruire valori condivisi che trascendano i confini, nel rispetto del contesto locale

Le organizzazioni globali hanno necessità di individuare, definire e comunicare (internamente ed esternamente) un insieme di valori condivisi che consenta a persone appartenenti a contesti geografici, culturali e professionali differenti di collaborare efficacemente verso gli obiettivi comuni definiti dal management.

I valori aziendali rappresentano, infatti, la base su cui si costruiscono la cultura organizzativa, la fiducia reciproca e la capacità di prendere decisioni coerenti in ambienti che nella pratica sono complessi e in continua evoluzione.

Al fine di essere realmente efficaci, questi valori devono rivestire un carattere di universalità e concretezza, oltre che essere business-oriented. E, dunque, integrità, responsabilità individuale, eccellenza professionale, orientamento ai risultati, collaborazione, innovazione e attenzione al cliente possono costituire principi in grado di attraversare confini geografici e differenze culturali mantenendo la propria validità universale.

Possiamo allora dire che la sfida non consiste tanto nel definire tali valori, quanto nel renderli concreti e operativi. Troppo spesso, infatti, le dichiarazioni di principio rimangono altra cosa rispetto alla gestione quotidiana dell'organizzazione. Al contrario, le imprese più performanti sono quelle che sanno integrare quei valori nei processi decisionali, nei sistemi di recruiting e di valutazione, nelle politiche di sviluppo e nei percorsi di leadership.

Un valore come la responsabilità, ad esempio, per avere senso compiuto deve necessariamente tradursi nella capacità delle persone di assumersi la titolarità dei risultati.

L'integrità, invece, deve riflettersi nella trasparenza delle decisioni.

L'eccellenza professionale deve manifestarsi attraverso elevati standard qualitativi e aggiornamento continuo delle competenze.

Particolarmente rilevante è la capacità di individuare i principi aziendali condivisi e la modalità di loro applicazione locale. Una cultura organizzativa forte non dovrebbe richiedere che tutte le sedi operino in modo identico, ma piuttosto che tutte le sedi perseguano gli stessi obiettivi e gli stessi standard di comportamento professionale, eventualmente attraverso processi diversi.

Questo equilibrio consente alle filiali italiane di mantenere un forte senso di appartenenza all'organizzazione globale, allo stesso tempo valorizzando, però, le specificità del contesto nazionale e le migliori pratiche sviluppate a livello locale.

3.3 La pianificazione della forza lavoro: allineare i talenti alle priorità aziendali

In uno scenario economico sempre più competitivo, la disponibilità di competenze adeguate rappresenta uno dei principali fattori di successo per le imprese.

Per questo motivo, la workforce planning deve essere considerata una vera e propria leva strategica e non un semplice esercizio amministrativo.

Per essere più efficaci le aziende dovrebbero pianificare il proprio fabbisogno di personale partendo dalle priorità di business. E quindi, seguendo tale linea di pensiero, le domande fondamentali non dovrebbero riguardare soltanto quanti dipendenti saranno necessari, ma soprattutto con quali competenze, con quali livelli di esperienza e con quali capacità organizzative così da sostenere, programmaticamente, la crescita futura.

Non dimentichiamo che l'evoluzione tecnologica sta modificando profondamente il contenuto di numerose professioni: automazione, intelligenza artificiale, digitalizzazione dei processi e nuovi modelli operativi stanno creando una domanda crescente di competenze tecniche avanzate e di capacità trasversali come problem solving, adattabilità e apprendimento continuo, e questa richiesta si è sviluppata in tempi brevissimi, lasciando scoperta una certa disponibilità di talenti.

Di fronte a queste trasformazioni che possiamo definire epocali per il mondo del lavoro, le organizzazioni non possono limitarsi a reagire alle carenze di personale solo dopo che si sono manifestate, ma devono sviluppare strumenti previsionali che consentano di identificare con congruo anticipo fabbisogni futuri, così da pianificare gli interventi di recruiting, formazione o mobilità interna.

Per fare ciò è indispensabile che workforce planning si basi sull'utilizzo di dati affidabili e metriche condivise: analisi dei tassi di turnover, età media della popolazione aziendale, competenze disponibili, competenze critiche e previsioni di crescita, tutti elementi misurabili che consentono di prendere decisioni più informate e di ridurre i rischi operativi (e conseguenze potenzialmente molto dannose).

Particolare attenzione dovrebbe essere riservata alle posizioni strategiche e a quelle competenze difficilmente reperibili sul mercato; la capacità di identificare in anticipo tali aree può consentire alle imprese di costruire pipelines di talenti e di ridurre la dipendenza da interventi emergenziali spesso costosi e poco efficaci.

La workforce planning diventa in tal modo un vero e proprio tool aziendale - essenziale - per garantire continuità operativa, sostenere la crescita e preservare la competitività dell'organizzazione nel lungo periodo.

3.4 Reclutamento basato su competenze, affidabilità e merito professionale

È intuitivo che la qualità professionale delle persone inserite in azienda influenza direttamente la qualità dei risultati ottenuti.

Per questo motivo, il suggerimento è quello di strutturare i processi di selezione in modo che identifichino i/le candidati/e maggiormente in grado di contribuire alla performance organizzativa.

Un sistema di recruiting efficace deve fondarsi su criteri prefigurati, chiari, oggettivi e verificabili.

Inoltre, gli elementi principali su cui dovrebbe basarsi la valutazione dei candidati dovrebbero essere, tra le altre cose, le competenze tecniche, le esperienze professionali, il potenziale di crescita, la capacità di lavorare in team e l'affidabilità.

Ed infatti l'adozione di approcci orientati alle competenze consente di ampliare e diversificare (in un'ottica di ricchezza di peculiarità) il bacino di talenti disponibili e di individuare quelle persone che possiedono le capacità necessarie per avere successo

nel ruolo, indipendentemente dai percorsi formativi o professionali tradizionali, che hanno contraddistinto una selezione del personale piuttosto "tradizionale".

Sempre più organizzazioni stanno, invece, adottando modelli di skills-based hiring, attraverso i quali la valutazione si concentra sulle competenze effettivamente possedute e dimostrabili piuttosto che su elementi formali o indicatori indiretti (ad esempio attraverso domande di problem solving in sede di colloquio). Questo approccio permette di migliorare la qualità delle assunzioni e di aumentare la correlazione tra selezione e performance futura.

L'utilizzo di strumenti digitali e di intelligenza artificiale, poi, può contribuire a rendere il recruiting più efficiente e scalabile. Occorre avere delle accortezze, però: la tecnologia deve rimanere uno "strumento" di mero supporto al processo decisionale umano e non sostituire il giudizio professionale.

Per fare ciò, le aziende devono garantire trasparenza, affidabilità, verificabilità dei processi e conformità normativa nell'utilizzo di tali strumenti.

Quanto alle multinazionali, tra l'altro, l'adozione di criteri di selezione fondati sul merito professionale favorisce la comparabilità dei processi a livello internazionale e facilita la mobilità dei talenti tra diverse aree geografiche.

Nel lungo periodo, la credibilità di un'organizzazione dipende anche dalla percezione che dipendenti e candidati hanno dell'equità dei suoi processi di selezione, con la conseguenza che procedure trasparenti e basate sulle competenze contribuiscono a rafforzare fiducia, reputazione e attrattività aziendale.

3.5 Sistemi di incentivazione che premiano le prestazioni e la creazione di valore

È un fatto che le persone tendono a orientare i propri comportamenti verso ciò che viene misurato, riconosciuto e premiato, e per questa ragione i sistemi di incentivazione costituiscono una delle leve più potenti a disposizione del management.

Un sistema efficiente dovrebbe tendere a creare una connessione chiara tra il contributo individuale, i risultati raggiunti e i riconoscimenti ottenuti. Quando tale connessione è percepita dalla forza lavoro come trasparente e meritocratica, la motivazione aumenta e si rafforza il senso di responsabilità individuale.

Ovviamente i sistemi di incentivazione non possono prescindere da indicatori concreti e misurabili, che possono includere risultati economici, raggiungimento di obiettivi operativi, miglioramento della qualità, innovazione, soddisfazione del cliente, efficienza dei processi e contributo alla crescita del team.

Per fare ciò appare molto importante che i sistemi di valutazione siano sufficientemente semplici da essere compresi da tutti i dipendenti, che ne devono essere messi preventivamente a conoscenza.

Ma attenzione a non costruire modelli eccessivamente complessi, che rischiano di ridurre la trasparenza e compromettere la fiducia dei dipendenti e l'efficacia degli incentivi.

Parallelamente, si dovrebbe evitare che la misurazione della performance si riduca a una valutazione esclusivamente quantitativa, a scapito della qualità del lavoro svolto o della capacità di assumere responsabilità.

Tutto ciò non è possibile senza a previa (e continua) formazione dei manager responsabili delle valutazioni: anche il miglior sistema di performance management può perdere credibilità (ed efficacia), se applicato in modo incoerente o soggettivo (e qui possono anche entrare in gioco i bias inconsapevoli).

Occorre, infine, stare molto attenti a non confondere una cultura orientata alla performance con una cultura della pressione costante.

3.6 Formazione, istruzione tecnica e apprendimento continuo come motori dell'eccellenza

In un'economia basata sempre più sulla conoscenza, il vantaggio competitivo delle imprese dipende dalla capacità di sviluppare e aggiornare continuamente le competenze delle proprie persone.

La formazione interna viene, quindi, a rappresentare un investimento direttamente collegato alla produttività, all'innovazione e alla crescita aziendale ed è quindi consigliabile considerare l'apprendimento continuo come una componente strutturale e permanente della propria strategia competitiva.

La rapidità con cui evolvono tecnologie, processi produttivi e modelli organizzativi rende necessario un aggiornamento costante del capitale umano, e ciò sia per le figure altamente specializzate, che per i ruoli manageriali.

Ma accanto alle competenze tecniche, acquisiscono crescente rilevanza anche le cosiddette competenze trasversali: leadership, comunicazione, capacità decisionale, gestione del cambiamento, collaborazione e problem solving. Queste skills permettono di affrontare in maniera migliore contesti caratterizzati da incertezza e complessità.

Allo stato attuale, le imprese più avanzate stanno progressivamente superando il modello tradizionale della formazione occasionale per adottare veri e propri ecosistemi di apprendimento continuo, che si tratti di piattaforme digitali, di percorsi personalizzati, di mentoring, di coaching o programmi di sviluppo on-the-job.

Fioriscono anche le iniziative di reskilling e upskilling, che permettono di valorizzare il personale già esistente e di rispondere più rapidamente - senza necessità di una selezione esterna - all'evoluzione delle esigenze aziendali.

Per le multinazionali, la formazione costituisce anche uno strumento fondamentale

di trasferimento delle conoscenze tra headquarters e filiali. La circolazione delle competenze e delle migliori pratiche favorisce l'adozione di standard comuni e rafforza la competitività dell'intera organizzazione.

Capitolo 4. Longevità: una nuova teoria della crescita

La longevità è spesso descritta come una sfida demografica. In realtà rappresenta una delle più grandi trasformazioni economiche, sociali e culturali del nostro tempo.

Per decenni il dibattito pubblico si è concentrato sull'invecchiamento della popolazione e sulle sue implicazioni per i sistemi sanitari, previdenziali e assistenziali. Oggi questa prospettiva appare insufficiente. Non stiamo semplicemente vivendo più a lungo. Stiamo entrando nell'era della "100-Year Life", una fase storica nella quale una quota crescente della popolazione potrà vivere fino a cento anni mantenendo livelli di salute, autonomia e partecipazione impensabili per le generazioni precedenti.

Questa trasformazione si sviluppa parallelamente a un altro fenomeno destinato a ridefinire gli equilibri globali: il progressivo calo della natalità. Entro il 2050 la maggior parte delle economie avanzate sarà stabilmente al di sotto del livello di sostituzione generazionale e la crescita della popolazione mondiale sarà trainata prevalentemente dall'Africa. In altre parole, il futuro sarà caratterizzato da società che cresceranno meno in termini numerici ma che vivranno molto più a lungo.

È qui che emerge la vera domanda strategica del XXI secolo: come generare crescita e prosperità in economie dove il numero delle persone aumenta sempre meno?

La risposta non può essere trovata esclusivamente nella produttività, nella tecnologia o nell'innovazione. Richiede una nuova capacità di valorizzare il tempo. Per la prima volta nella storia, infatti, il capitale più prezioso potrebbe non essere quello finanziario, ma quello temporale. Gli anni aggiuntivi che la longevità ci mette a disposizione diventano una nuova forma di capitale umano, economico e sociale.

Nic Palmarini – cofondatore con Fiorella Passoni del Edelman Longevity Lab - ha spesso invitato a superare la logica della ageing society per abbracciare quella della longevity society. La differenza è sostanziale. Una società dell'invecchiamento guarda prevalentemente ai costi. Una società della longevità guarda invece alle opportunità generate da vite più lunghe, più sane e più partecipative. Non si tratta quindi di gestire una popolazione anziana, ma di progettare una società nella quale vivere più a lungo abbia senso.

La longevità impone infatti una revisione profonda di molti dei modelli che hanno guidato il Novecento. Cambiano i percorsi professionali, che diventano più lunghi e meno lineari. Cambia il rapporto con la formazione, che non può più concentrarsi esclusivamente nei primi anni della vita. Cambiano le città, i consumi, i modelli fami-

liari e persino il significato attribuito a concetti come carriera, pensione e successo. Siamo di fronte a una vera rivoluzione culturale.

Eppure, nonostante l'entità del cambiamento, molte organizzazioni continuano a leggere la realtà attraverso categorie ormai superate. Le persone over 55 rappresentano una delle maggiori concentrazioni di ricchezza, esperienza, capacità di spesa e influenza presenti nelle economie avanzate. Tuttavia continuano a essere scarsamente rappresentate nelle strategie di marketing, nei prodotti, nei servizi e nella comunicazione. Esiste uno scarto evidente tra il peso economico della longevità e gli investimenti che aziende e brand dedicano a questo segmento della popolazione.

Questa distanza non rappresenta soltanto una mancata opportunità di business. Rappresenta un problema di rilevanza culturale.

La longevità non crea infatti un nuovo target. Ridefinisce il concetto stesso di consumatore, lavoratore, cittadino e stakeholder. Le persone non desiderano essere identificate attraverso la propria età anagrafica, ma attraverso il proprio contributo, le proprie aspirazioni e la propria capacità di continuare a partecipare attivamente alla società.

In questo contesto assume una rilevanza crescente il tema della fiducia.

Mai nella storia hanno convissuto contemporaneamente così tante generazioni. In molte organizzazioni lavorano oggi cinque generazioni diverse, portatrici di esperienze, aspettative e linguaggi differenti. La sfida non consiste semplicemente nel gestire questa diversità. Consiste nel costruire fiducia tra generazioni.

Il Trust Barometer di Edelman mostra da anni come la fiducia rappresenti la risorsa più importante per affrontare l'incertezza. Nella società della longevità questa evidenza assume un significato ancora più profondo. Le generazioni più giovani cercano prospettive, opportunità e mobilità sociale. Le generazioni più mature cercano riconoscimento, partecipazione e continuità di contributo. La fiducia nasce quando entrambe percepiscono di avere un ruolo significativo all'interno dello stesso sistema.

La longevità diventa quindi una questione di Trust Across Generations. Un nuovo patto sociale fondato sul trasferimento di competenze, sulla collaborazione intergenerazionale e sulla valorizzazione delle differenze.

Anche le marche sono chiamate a svolgere un ruolo nuovo. In un contesto caratterizzato da crescente complessità e da una domanda diffusa di orientamento, i brand non sono più soltanto produttori di beni e servizi. Sono attori culturali che contribuiscono a definire chi viene rappresentato, chi viene ascoltato e chi viene considerato rilevante.

Le marche che sapranno interpretare la longevità non come una nicchia, ma come una trasformazione strutturale della società, saranno quelle maggiormente in grado di costruire relazioni durature. Perché la fiducia nasce dalla rappresentazione autentica delle persone e dalla capacità di accompagnarle nelle diverse fasi della vita.

In definitiva, la longevità non è una questione di età. È una nuova teoria della crescita. Le società, le istituzioni e le imprese che sapranno trasformare il tempo guadagnato in salute, partecipazione, innovazione e fiducia saranno quelle che guideranno il prossimo ciclo di sviluppo. La sfida del XXI secolo non consiste nell'aggiungere anni alla vita. Consiste nell'aggiungere valore agli anni e nel creare le condizioni affinché ogni generazione possa contribuire alla costruzione di un futuro condiviso.

Capitolo 5. Governance ed etica nella gestione globale delle persone

In contesti multinazionali complessi, la credibilità e l'efficacia dei sistemi di gestione delle persone dipendono in misura significativa dalla capacità delle organizzazioni di garantire processi equi, trasparenti e basati su criteri oggettivi.

Evitare favoritismi, bias di natura politica e pratiche discriminatorie non rappresenta soltanto un requisito di necessaria conformità normativa, ma costituisce un elemento essenziale per preservare l'integrità organizzativa, la qualità delle decisioni e la fiducia interna.

Per le sussidiarie italiane di imprese statunitensi, questo tema assume una rilevanza ancora maggiore.

Esse operano infatti all'intersezione tra sistemi giuridici differenti, sensibilità culturali eterogenee e standard di governance spesso definiti a livello globale.

In tale contesto, è fondamentale assicurare coerenza tra i principi adottati dalla casa madre e le pratiche operative locali, evitando distorsioni nei processi decisionali legati alla gestione del personale.

5.1 Rischi organizzativi e impatti sul business

Favoritismi, condizionamenti ideologici e discriminazioni, anche quando non intenzionali, possono compromettere in modo significativo l'efficacia dei sistemi di People & Culture.

I principali rischi includono:

- un pericolo di erosione della fiducia interna, laddove la percezione di trattamenti non equi riduce l'engagement e la motivazione dei dipendenti;
- la riduzione della qualità decisionale: scelte non basate sul merito possono portare a inefficienze operative e perdita di competitività;
- un concreto rischio reputazionale e legale, posto che pratiche discriminatorie o quantomeno opache possono esporre l'organizzazione a contenziosi e indebolimento del brand.

- del disallineamento organizzativo, cagionato dalle incoerenze tra principi dichiarati e pratiche effettive, con una conseguente messa in discussione della credibilità della leadership.

In organizzazioni distribuite a livello globale, tali effetti possono amplificarsi rapidamente, incidendo sulla coesione tra headquarters e filiali e sulla capacità di operare in modo coordinato.

5.2 Centralità di criteri oggettivi e merit-based

Un elemento chiave per prevenire distorsioni nei processi di gestione del personale è l'adozione sistematica di criteri oggettivi e verificabili nelle principali decisioni organizzative, tra cui:

- selezione e assunzione;
- valutazione delle performance;
- progressioni di carriera;
- sistemi di incentivazione.

Le aziende sono chiamate a definire metriche chiare, trasparenti e coerenti con gli obiettivi di business, riducendo al minimo la discrezionalità non strutturata.

In questo senso, è opportuno procedere a formalizzare preventivamente i requisiti per ogni ruolo in termini di competenze, esperienza e risultati attesi, ma anche utilizzare strumenti standardizzati per la valutazione delle performance.

Inoltre, è consigliabile documentare le decisioni rilevanti in modo che risultino tracciabili.

Un approccio merit-based non solo rafforza la percezione di equità, ma contribuisce anche a migliorare la qualità complessiva del capitale umano e delle decisioni organizzative.

5.3 Prevenzione dei bias nei processi decisionali

I bias, che siano cognitivi, culturali o contestuali, possono influenzare inconsapevolmente le decisioni relative al personale. Per questo motivo, le organizzazioni devono adottare un approccio proattivo alla loro identificazione e mitigazione. Tra le principali azioni raccomandate per affrontare i bias ci sono quelle di strutturare i processi decisionali utilizzando panel di valutazione, criteri predefiniti e processi di revisione incrociata, e di formare i manager affinché sviluppino consapevolezza sui bias impliciti e sulle loro possibili conseguenze operative. Nel mentre, separare valutazioni tecniche e giudizi personali può aiutare a focalizzare le decisioni su evidenze concrete e risultati misurabili. Il tutto mantenendo costante l'attenzione sul monitoraggio degli esiti dei processi HR (ad esempio analizzandone

i dati aggregati per individuare eventuali pattern anomali). Le organizzazioni sono chiamate a mantenere un approccio neutrale e orientato esclusivamente a criteri professionali, evitando che convinzioni personali o dinamiche esterne influenzino decisioni organizzative.

5.4 Governance, controlli e accountability

Un sistema efficace di prevenzione richiede un solido impianto di governance.

In particolare, le imprese dovrebbero:

- adottare policy aziendali esplicite che vietino favoritismi, discriminazioni e interferenze non professionali nei processi decisionali;
- definire meccanismi di supervisione indipendenti, anche a livello di gruppo;
- implementare audit periodici sui processi HR più critici;
- garantire canali di segnalazione riservati e accessibili, in linea con le normative vigenti.

È inoltre fondamentale che la responsabilità per il rispetto di tali principi sia chiaramente attribuita ai livelli manageriali, con sistemi di valutazione che includano anche gli aspetti legati alla gestione equa dei team.

5.5 Allineamento tra standard globali e contesto locale

Le multinazionali statunitensi operano generalmente secondo standard di governance elevati e formalizzati. Tuttavia, la loro implementazione nelle sussidiarie locali richiede attenzione alle specificità normative e culturali. Nel contesto italiano, ciò implica, in primo luogo, assicurare piena conformità alle normative in materia di lavoro, pari opportunità e tutela dei dati personali, nonché adattare i processi alle prassi locali senza compromettere i principi fondamentali di equità e trasparenza. In tal senso andrebbe favorito il dialogo tra funzioni HR locali e centrali per garantire coerenza e allineamento, dato che un approccio efficace non può consistere nell'applicazione rigida di modelli globali, ma nella loro necessaria traduzione operativa coerente nei diversi contesti, mantenendo invariati (ove possibile) i principi di fondo.

5.6 Cultura organizzativa e ruolo della leadership

Al di là di policy e procedure, in concreto la prevenzione di favoritismi e discriminazioni dipende in larga misura dalla cultura organizzativa e dai comportamenti della leadership. I leader hanno la responsabilità di agire per primi come esempi di integrità e imparzialità. In tal modo sarà possibile promuovere un ambiente di lavoro basato sul

rispetto reciproco e sulla responsabilità individuale, intervenendo tempestivamente e con fermezza in presenza di comportamenti non coerenti con i principi aziendali. Una cultura organizzativa solida, in cui i valori dichiarati trovano riscontro nelle pratiche quotidiane, rappresenta il primo presidio contro derive discrezionali o distorsioni nei processi decisionali.

Capitolo 6. Comunicazione e coesione nelle organizzazioni interculturali

In un contesto organizzativo caratterizzato da competizione crescente, trasformazioni tecnologiche e una forza lavoro sempre più attenta ai valori, la comunicazione interna assume un ruolo strategico nel consolidare l'identità aziendale e nel sostenere una cultura HR orientata al benessere, alle pari opportunità di accesso e all'inclusione. L'efficacia delle politiche HR non si misura solo attraverso iniziative formali, ma anche, e soprattutto, attraverso la capacità dell'azienda di comunicarle in modo trasparente, coerente e continuativo.

La comunicazione interna è infatti il veicolo principale attraverso cui un'organizzazione rende espliciti i propri valori, rafforza il senso di appartenenza e contribuisce alla costruzione di un posizionamento identitario credibile. Le evidenze mostrano come esista una correlazione diretta tra chiarezza comunicativa, allineamento interno e risultati HR. Secondo il report Axios HQ 2025, l'inefficacia comunicativa comporta per i dipendenti una perdita tra le 30 e le 40 giornate lavorative l'anno (in base al livello di seniority), traducendosi in costi significativi e in un indebolimento della motivazione e dell'ingaggio. Al contrario, le aziende con comunicazione interna efficace risultano 4,5 volte più in grado di trattenere i propri dipendenti e registrano un aumento significativo dei livelli di motivazione e engagement.

Questi risultati sono coerenti con la crescente centralità dell'employer branding come leva di competitività. Il Randstad Employer Brand Research mostra che il 75% dei candidati valuta il brand dell'azienda prima di candidarsi e che un employer brand forte può ridurre il turnover del 28%. Percentuali così elevate confermano che la reputazione percepita internamente ed esternamente è oggi un differenziale critico nella capacità di attrarre e trattenere talenti. In questo quadro, la comunicazione interna non è un canale accessorio, ma una componente strutturale della strategia di employer branding: modella la cultura, contribuisce alla coerenza narrativa e rafforza la credibilità dei messaggi rivolti all'esterno. Quando la comunicazione interna sostiene in modo coerente i principi alla base della cultura aziendale, valorizzando storie reali, pratiche inclusive, dialogo aperto e accountability, questi diventano un asset competitivo misurabile.

Come concretizzare quindi tutto questo? Abbiamo raccolto molti esempi tangibili di come saper raccontare adeguatamente iniziative e progetti virtuosi rafforza ed

esplicita la cultura aziendale, favorisce l'engagement e sostiene il posizionamento identitario interno ed esterno dell'azienda. La sfida è quella di costruire una narrazione capace di rendere le iniziative ed i progetti realizzati (o in fase di realizzazione) rilevanti e coinvolgenti per stakeholders interni ed esterni, trasformandoli in una vera e propria esperienza partecipativa.

L'obiettivo di una buona comunicazione è quindi sempre almeno duplice: da una parte informare i dipendenti sui contenuti e sul valore delle iniziative promosse, dall'altra far crescere engagement, senso di appartenenza e adesione attiva, valorizzando il legame tra risorse e azienda. Per raggiungere questi risultati è fondamentale costruire uno storytelling capace di connettere dimensione umana, impatto sociale e identità aziendale, mettendo al centro il significato dei progetti per il singolo e per la società. Una comunicazione interna realmente efficace, infatti, non può essere pensata come uniforme, ma deve sapersi adattare ai differenti contesti organizzativi e alle concrete esigenze delle persone. In questa prospettiva, risulta essenziale partire da una chiara analisi dei pubblici interni, distinguendo linguaggi, livelli di approfondimento, canali e modalità di attivazione in base ai diversi destinatari:

Tra i principali strumenti a disposizione rientrano:

- la definizione di piani editoriali strutturati, capaci di garantire coerenza, continuità e rilevanza dei messaggi nel tempo;
- la produzione di materiali multimediali, tra cui video, card, banner e contenuti ad alto potenziale di engagement, pensati per rendere i messaggi più accessibili, coinvolgenti e memorabili;
- l'adattamento di asset creativi proprietari e la valorizzazione di elementi di brand identity già consolidati, così da assicurare riconoscibilità e coerenza narrativa;
- lo sviluppo di campagne di comunicazione proattive, progettate per presidiare in modo efficace i diversi momenti di contatto e i differenti canali disponibili;
- la definizione di strategie social e, ove coerente con il progetto, di attività di influencer marketing, per amplificare la portata dei contenuti e rafforzarne la capacità di attivazione;
- la costruzione di partnership con istituzioni, enti pubblici e privati, stakeholder e player di settore, al fine di estendere la risonanza delle iniziative e accreditarne il valore;
- l'ideazione e l'organizzazione di eventi sul territorio, presso le sedi aziendali o in luoghi simbolicamente rilevanti, in grado di tradurre i progetti in esperienze concrete di partecipazione;
- la progettazione di concept creativi e percorsi multicanale, capaci di sostenere la comunicazione delle iniziative in modo integrato e a 360 gradi;
- La definizione di progetti di employer branding utili a rafforzare la reputazione dell'organizzazione allineando esperienza interna, valori e capacità di attrarre ta-

lenti;

- La messa a terra di programmi di Employee Ambassador utili a valorizzare il ruolo dei dipendenti come attivatori di fiducia, engagement e diffusione autentica dei contenuti aziendali;
- il bilanciamento dell'identità aziendale con i contesti nazionali e culturali: nelle organizzazioni e aziende internazionali, uno dei temi più delicati e strategici è la capacità di bilanciare una identità corporate comune, coerente e riconoscibile a livello globale, con le peculiarità culturali, normative e di mercato dei singoli Paesi. Questo equilibrio non è soltanto un esercizio di stile organizzativo: rappresenta uno dei principali fattori abilitanti per la competitività, la credibilità del brand e la performance operativa complessiva.

È inoltre necessario definire una chiara governance della comunicazione, indicando ruoli, responsabilità, tempi decisionali e livelli di sponsorship interna. In questo quadro, il coinvolgimento del leadership team e del management è fondamentale, perché rende la comunicazione più credibile, concreta e vicina all'esperienza quotidiana delle persone.

Elemento chiave da non dimenticare è l'ascolto: survey, feedback e momenti di confronto permettono di raccogliere percezioni e bisogni, trasformando la comunicazione interna in un processo bidirezionale che rafforza senso di appartenenza e benessere organizzativo.

Infine, per ogni iniziativa vanno definiti KPI chiari e coerenti con gli obiettivi, sia quantitativi sia qualitativi, così da misurare in modo trasparente risultati, coinvolgimento e impatto della comunicazione nel tempo.

Parte I – Identità corporate e specificità nazionali

6.1 L'importanza di una corporate identity crossborder-border

In un contesto globale caratterizzato da mercati sempre più interconnessi, fusioni transnazionali e supply chain distribuite, l'esigenza di un'identità aziendale comune nasce da diversi fattori.

a. Coerenza del brand e della reputazione

Un'identità corporate univoca consente alle aziende di presentarsi in modo chiaro e riconoscibile a clienti, partner e investitori. Logo, valori, codici di comportamento, standard qualitativi e modalità di comunicazione devono essere percepiti come un insieme integrato, indipendentemente dal Paese in cui l'azienda opera.

b. Efficienza gestionale e operativa

La definizione di standard comuni – dalle politiche HR ai modelli di governance, fino ai processi commerciali – permette di ridurre complessità, duplicazioni e costi gestionali. Una corporate identity condivisa diventa il telaio su cui si innestano le

singole varianti locali.

c. Attrazione e gestione dei talenti

Un'identità aziendale globale forte facilita la creazione di un employer brand riconoscibile e competitivo. In contesti multiculturali, i talenti cercano organizzazioni con una cultura solida, valori trasparenti e una visione che trascenda i confini geografici.

6.2 Le specificità nazionali: vincoli o opportunità?

Se una corporate identity cross border è essenziale, ignorare o sottovalutare le specificità nazionali può diventare fonte di inefficienze, rischi normativi e frizioni culturali. Per questo motivo è fondamentale tenere in considerazione alcuni fattori.

a. Cultura e comportamenti organizzativi

Ogni Paese ha pratiche culturali radicate: il rapporto con la gerarchia, la gestione del tempo, la comunicazione, la propensione al rischio. Queste dimensioni influenzano il modo in cui le persone lavorano, prendono decisioni e collaborano. Farle combaciare con standard globali richiede sensibilità e una solida leadership interculturale.

b. Normative e vincoli regolamentari

c. Aspetti come fiscalità, diritto del lavoro, tutela dei dati, standard ambientali o requisiti commerciali possono variare significativamente. Le corporate policy globali devono essere interpretate e adattate per garantire compliance senza snaturare l'impianto strategico. Esigenze di mercato e aspettative dei clienti

Un prodotto o un servizio pensato per un mercato globale può necessitare di adattamenti per risultare efficace in contesti locali. Le preferenze dei consumatori, il pricing, i modelli distributivi e gli stilemi comunicativi sono spesso fortemente influenzati dalla cultura nazionale.

6.3 Strategie per un'integrazione efficace: il modello "glocal"

Conciliare identità globale e specificità locali richiede un approccio sistemico e multilivello che combina 5 dimensioni:

a. Modello "glocal": globale nei principi, locale nell'esecuzione

Molte organizzazioni adottano il principio del "pensare globale, agire locale", che permette di mantenere un impianto strategico condiviso, lasciando alle realtà locali margini di adattamento nella messa a terra. Questo approccio valorizza la conoscenza dei mercati da parte dei team locali, senza perdere coerenza aziendale.

b. Governance chiara e multilivello

Una corporate identity efficace deve essere sostenuta da una governance che definisca:

- cosa è globale e immutabile (vision, valori, standard etici, brand identity),
- cosa è locale e adattabile (pratiche HR, approcci commerciali, processi operativi),
- quali processi richiedono co-creazione tra HQ e Paesi.

c. Ruolo chiave degli "ambasciatori culturali"

Manager cosmopoliti, figure HR internazionali e team cross-border sono fondamentali per tradurre i valori corporate in comportamenti operativi concreti, facilitando il dialogo tra centro e periferia.

d. Formazione interculturale

Programmi di training dedicati, job rotation internazionali e community globali rafforzano la consapevolezza culturale, promuovono la collaborazione e riducono i rischi di incomprensioni o conflitti.

e. Comunicazione trasparente e bidirezionale

Le best practice non devono fluire solo dal centro verso i Paesi, ma anche in senso inverso. Le realtà locali spesso sperimentano soluzioni innovative che possono essere scalate globalmente.

6.4 Verso un'identità condivisa e inclusiva

Le organizzazioni che riescono a integrare identità corporate globale e specificità nazionali costruiscono un patrimonio distintivo: una cultura aziendale capace di valorizzare la diversità mantenendo coerenza strategica. Questo equilibrio non è mai definitivo, ma richiede ascolto, adattamento continuo e leadership inclusiva.

In un mondo in cui i confini sono sempre più porosi, l'identità aziendale diventa un collante che unisce persone, mercati e visioni, ma può essere autentica e sostenibile solo se costruita con rispetto e apertura verso le differenze culturali che compongono la complessità dell'impresa internazionale.

In un contesto economico sempre più interconnesso, le organizzazioni che operano su scala internazionale si trovano a gestire team geograficamente, culturalmente e linguisticamente eterogenei. In questo scenario, la capacità di promuovere un dialogo costruttivo, strutturato e orientato agli obiettivi aziendali rappresenta un vantaggio competitivo concreto, oltre che un elemento chiave di stabilità organizzativa.

Favorire il confronto tra prospettive diverse non è solo una questione di sensibilità culturale, ma un investimento strategico nella qualità decisionale, nell'innovazione e nella resilienza aziendale. Le imprese che riescono a integrare efficacemente contributi provenienti da contesti differenti tendono a sviluppare soluzioni più robuste, ad anticipare meglio i rischi e a rafforzare la propria capacità di adattamento – sempre più necessaria – ai mercati globali.

Parte II – Dialogo costruttivo oltre i confini

6.5 Dalla pluralità di prospettive alla convergenza sugli obiettivi

Team multiculturali portano con sé approcci differenti alla leadership, alla gestione del tempo, alla negoziazione e alla risoluzione dei conflitti. Se non adeguatamente gestite, tali differenze possono generare incomprensioni o rallentamenti operativi. Ove invece vengano canalizzate attraverso pratiche di comunicazione strutturata, diventano un moltiplicatore di valore.

Promuovere un dialogo orientato agli obiettivi significa innanzitutto definire con chiarezza priorità, metriche e responsabilità condivise. Ma anche esplicitare aspettative reciproche in modo trasparente.

Occorre creare spazi di confronto regolati, dove le differenze siano considerate risorse analitiche e non ostacoli personali, allineando il linguaggio operativo ed evitando ambiguità interpretative tra culture comunicative ad alto e basso contesto.

Con la consapevolezza che la convergenza non implica uniformità, ma chiarezza sugli scopi comuni.

6.6 Strumenti organizzativi per il dialogo cross-border

Per trasformare la pluralità culturale in coesione operativa, le organizzazioni possono adottare strumenti concreti, quali:

- a. adozione di linee guida comuni per meeting, feedback e reporting così da ridurre l'asimmetria informativa e favorire la partecipazione equa.
- b. una leadership interculturale consapevole: i manager che guidano team transnazionali dovrebbero sviluppare competenze di mediazione culturale, ascolto attivo e gestione dei bias impliciti. La leadership ampia, intesa come capacità di valorizzare contributi diversi mantenendo la rotta sugli obiettivi aziendali, rappresenta un fattore critico di successo.
- c. formazione continua e scambio strutturato, attraverso programmi di mentoring cross-border, job rotation internazionale e workshop tematici che favoriscano la comprensione reciproca e riducano la frammentazione organizzativa.
- d. tecnologie collaborative, costituite da strumenti digitali integrati – piattaforme di project management, ambienti di lavoro virtuali e sistemi di comunicazione sincrona e asincrona – volte a supportare la continuità del dialogo e la tracciabilità delle decisioni.

6.7 Costruire fiducia in contesti multiculturali complessi

La fiducia è il fondamento di ogni dialogo efficace. Nei contesti multiculturali essa si costruisce attraverso la coerenza tra comunicazione e azione, il riconoscimento dei contributi individuali, la gestione trasparente dei conflitti e il rispetto delle differenze normative e valoriali tra giurisdizioni.

Le aziende che operano (anche) oltre i confini nazionali devono inoltre tenere conto delle differenti sensibilità politiche e sociali presenti nei vari mercati. Un approccio pragmatico, focalizzato su risultati condivisi, consente di mantenere coesione interna anche in scenari esterni caratterizzati da volatilità o polarizzazione.

6.8 Il dialogo costruttivo come leva di competitività globale

Promuovere un confronto orientato agli obiettivi non è un'iniziativa accessoria, ma un pilastro della governance internazionale. Le organizzazioni che investono nella qualità del dialogo interno non solo migliorano il processo decisionale, ma riducono i costi derivanti da incomprensioni interculturali, rafforzando l'engagement dei talenti globali e consolidando la reputazione nei mercati internazionali. In un'economia globale complessa e interdipendente, la capacità di costruire ponti comunicativi tra persone, sedi e culture differenti rappresenta una competenza strategica.

Il dialogo costruttivo cross-border non è soltanto un valore organizzativo: è un fattore abilitante per la crescita sostenibile e la competitività nel lungo periodo.

Capitolo 7. Casi studio

Per comprendere bene l'impatto positivo di modelli avanzati di cultura aziendale (e quindi i vari approcci alla gestione del cd. People & Culture) risulta utile passare in rassegna alcuni case study aziendali, quindi concreti, oggetto anche di valutazioni accademiche o accademicamente solidi, tenendo conto del contesto geografico e quindi culturale da cui partono.

Infatti, la letteratura di settore (risorse umane, sociologia) ha valutato come in realtà esista una differenza sostanziale tra approcci di corporate culture e quindi di declinazione del People & Culture, a seconda che ci troviamo in un contesto US e/o non-US (EU e Giappone, Paese che sul fronte di riferimento del paper è il più assimilabile ai contesti lavorativi trattati). Bisogna identificare prima di tutto il tipo di approccio, oggi sempre più inteso come 'processo', e non come linea di demarcazione:

- Le aziende americane prediligono un Programmatic approach e la visione di inclusione come Visibility&Belonging mentre
- Le imprese EU (e Giappone) operano attraverso un Cultural/systemic approach e una visione di inclusione come appartenenza e integrazione.

Guardando specificamente al caso delle imprese americane, quindi, per dare un'idea concreta delle modalità attuative di questo framework di attuazione della cultura aziendale si tratta di immaginare dipartimenti HR (e non solo, ma tutte le funzioni che intervengono sulla gestione delle risorse umane) come basate su un approccio data-driven e performance-oriented (con misurazione continua di engagement, belonging, pay equity). L'enfasi sull'attivazione del personale dipendente come attore del cambiamento è molto presente ed è promossa attraverso i cosiddetti Employee Resource Groups/Business Resources Groups, gruppi di dipendenti dedicati alla promozione all'interno e all'esterno dell'azienda di tematiche di carattere trasversale, come ad esempio la valorizzazione del talento, l'abbattimento di silos comunicativi, gruppi di interesse legati alla genitorialità, gruppi che aggregano persone nella comunità LGBTQ+, etc. Nel modello USA viene considerata propedeutica la leadership accountability e il riconoscimento della dimensione valoriale quale leva strategica e reputazionale, supportata spesso da un sistema di reporting pubblico.

Al contrario i modelli non-USA si basano su un concetto di forte interiorizzazione organizzativa dei valori, meno legata a logiche top-down o di incentivi, ma prediligendo pratiche diffuse e continue. Un caso abbastanza emblematico è offerto dal Gruppo Unilever, che si concentra sulla visione "People, Place and Performance", un quadro strategico volto ad attrarre i migliori talenti, creare un ambiente di lavoro d'eccellenza e massimizzare il potenziale individuale.

Possiamo quindi dire che mentre le organizzazioni statunitensi, comprese le società di servizi professionali come gli studi legali internazionali, tendono a istituzionalizzare le risorse umane e la cultura aziendale attraverso iniziative programmatiche

formalizzate, le organizzazioni non statunitensi integrano più spesso l'innovazione culturale in pratiche sistemiche plasmate dai contesti istituzionali, dalle relazioni di lavoro a lungo termine e da una comprensione relazionale dell'inclusione e dell'appartenenza.

È opportuno considerare come nell'ultimo anno vi siano stati alcuni cambiamenti nell'attuazione dei programmi aziendali a causa dell'evoluzione del panorama politico e normativo negli Stati Uniti, in particolare per quanto riguarda gli aspetti legati alla DEI, tuttavia l'impegno verso la valorizzazione delle risorse umane rimane prioritario.

Tra le aziende americane vi sono alcuni casi degni di nota, tra cui Microsoft, Fedex, UPS, Walmart e alcune legal firm.

Microsoft Neurodiversity Hiring Program

In questo caso si è intervenuti per integrare l'aspetto di inclusione nei confronti delle persone con disabilità e di normalizzazione nella cultura aziendale su questa dimensione. Nel 2015 la multinazionale della tecnologia ha lanciato il Autism Hiring Program, poi trasformato nel Microsoft Neurodiversity Hiring Program, iniziativa pionieristica per attrarre e supportare talenti neurodivergenti. Il programma offre una "porta d'ingresso alternativa" rispetto ai processi di selezione tradizionali, concentrandosi sulle competenze reali piuttosto che sulle performance nei colloqui sociali convenzionali. Il programma era nato inizialmente per ruoli tecnici a Redmond (Washington), ma si è espanso per includere posizioni sempre nell'ambito delle discipline più tecniche ovvero ingegneria del software, data science, fino a estendersi fino a scrittura di contenuti, finanza, marketing e assistenza clienti. Nel 2024 il programma è stato esteso ai Data Center negli Stati Uniti per ruoli come tecnici di data center ed esperti di ambienti critici.

Di seguito alcune caratteristiche del programma:

- Processo di selezione esteso: invece di un classico colloquio di un'ora, i candidati partecipano a un evento di selezione multi-giorno (in presenza o virtuale).
- Valutazione basata sulle competenze: il processo include esercizi di gruppo, spesso utilizzando mondi personalizzati di Minecraft, per permettere ai candidati di dimostrare capacità di risoluzione problemi, collaborazione e leadership in un ambiente più confortevole.
- Supporto continuo: una volta assunti, i dipendenti ricevono il supporto di un job coach per almeno il primo anno, oltre a mentor della comunità interna per facilitare l'integrazione e la crescita professionale.
- Formazione per i manager: Microsoft offre una formazione specifica ai responsabili dei team su come gestire e supportare efficacemente le persone nello spettro autistico.

L'esempio di Microsoft non è l'unico tra le multinazionali tech, ma ha rappresentato

un validissimo apripista per molte altre aziende.

Un caso pratico di People & Culture come infrastruttura organizzativa è quello di FedEx, basato sulla filosofia storica People–Service–Profit, secondo cui l'investimento sistematico sulle persone costituisce la base per la qualità del servizio e la performance economica, e applicando un modello "ibrido" in cui valori, processi e disciplina organizzativa convergono in una cultura coerente e sostenibile nel lungo periodo.

L'azienda ha tradotto questo principio in pratiche concrete lungo l'intero ciclo di vita del talento, combinando una forte enfasi sul senso di appartenenza (belonging) con programmi strutturati di sviluppo interno, career pathways per i ruoli operativi e leadership accountability. FedEx adotta un approccio integrativo e pragmatico, in cui ERGs, mentoring e programmi di advancement sono pensati non come iniziative simboliche, ma come leve per engagement, retention e continuità operativa.

Anche UPS dimostra un focus molto attento alle persone attraverso la promozione interna del talento e il modello "ibrido", adotta un modello marcatamente operational e disciplinato, in cui la cultura si traduce in standard comportamentali elevati, accountability e percorsi di carriera strutturati, sintetizzati dal principio "You Belong at UPS". Vale la pena considerare come il Gruppo abbia promosso un forte cambiamento in termini di approccio proprio in concomitanza con la pandemia.

Quando "People & Culture" non riguarda solo l'azienda, ma anche la supply chain va citata l'iniziativa di Walmart, nata nel 2018 e volta a integrare nella propria catena di fornitura aziende che solitamente incontrano maggiori barriere all'ingresso, in particolare le piccole imprese e le aziende a proprietà diversificata.

L'azienda quindi attraverso questo programma, allinea i propri fornitori alla propria corporate culture e acquista prodotti e servizi energetici da aziende di proprietà di donne, persone di colore, veterani e imprenditori LGBTQ+. Il suo scopo è diversificare la catena di approvvigionamento, ma farlo facendo sentire la comunità locale supportata durante la sua crescita. Nel 2025, oltre il 60% dei fornitori statunitensi di Walmart Inc. erano piccole imprese certificate come conformi agli standard dimensionali del settore stabiliti dalla Small Business Administration (SBA) degli Stati Uniti, anche se nel 2024 il Gruppo ha dovuto rivedere i propri standard a seguito degli interventi normativi dell'amministrazione USA. Walmart offre inoltre una piattaforma di e-learning gratuita, la Supplier Academy, per aiutare gli imprenditori a capire come diventare "retail ready".

Anche il settore legale USA è particolarmente interessante sotto il profilo del People & Culture, in quanto parliamo di un ambito caratterizzato da logiche lavorative "tradizionali" soprattutto negli studi più grandi e contesti altamente competitivi. Il settore legale pertanto è stato soggetto negli ultimi 10–15 anni a pressioni fortissime sui temi di diversità e inclusione, retention (dei talenti) e well being, portando a sviluppare programmi strutturati, misurabili e spesso citati in letteratura (Weil, Gotshal & Manges ad esempio ha implementato policy di questo tipo soprattutto a causa della pandemia per evitare la perdita di talenti).

Basta pensare a gruppi come Baker MacKenzie⁶, ovvero law firm con fortissima esposizione internazionale e tra le prime a formalizzare l'inclusione e la diversità come people strategy globale (inclusi i BRG/ERG – Affinity Groups come BakerWomen).

Il caso forse più famoso è quello di Morrison & Foerster (MoFo), che si è affermata come leader in materia di diversità, equità e inclusione nel settore legale, ottenendo costantemente le prime posizioni in classifica e adattandosi al panorama giuridico in continua evoluzione che circonda queste iniziative. MoFo è stata portata in contenzioso dalla conservativa American Alliance for Equal Rights a seguito della decisione della Corte Suprema Americana che ha limitato fortemente le pratiche di selezione race-based alla base di molte politiche DEI, ma malgrado questo ha cercato di limitare l'impatto sulle proprie pratiche di rappresentanza delle minoranze.

Infine, una menzione specifica la merita il caso Dentons, in quanto esempio di People & Culture "systemic", comparabile ai modelli non USA, pur essendo uno studio legale nato in ambito anglosassone. La polycentricity è il cardine del modello che quindi lo lega al concetto di leadership diffusa e integrata tipica dei casi europei. Uno degli esempi più citabili è The Big Inclusion Project, lanciato nel 2019.

Capitolo 8. Raccomandazioni e prospettive future

In un contesto globale caratterizzato da crescente interconnessione economica, rapida evoluzione tecnologica e dinamiche geopolitiche complesse, le funzioni People & Culture assumono un ruolo centrale nella stabilità operativa e nella competitività delle organizzazioni multinazionali, tra cui le aziende U.S.A. con una o più sedi in Italia.

La capacità di integrare coerenza normativa, gestione efficace del capitale umano e trasparenza dei processi decisionali rappresenta oggi un fattore distintivo per le imprese che operano in più giurisdizioni.

Le raccomandazioni del Comitato People & Culture di AmCham intendono fornire delle linee guida operative e prospettive di medio-lungo periodo per rafforzare i framework organizzativi, consolidare standard di integrità e sostenere l'evoluzione della forza lavoro senza compromettere gli obiettivi di competitività e continuità aziendale.

8.1 Azioni pratiche per rafforzare i modelli di people & culture nei contesti multinazionali

Allineamento globale e adattamento locale

Le organizzazioni internazionali devono raggiungere un equilibrio tra standard globali coerenti e adeguamento alle specificità normative e prassi locali.

Un framework People & Culture efficace dovrebbe:

- definire principi comuni a livello corporate (valori, criteri di valutazione, policy di condotta);
- consentire adattamenti operativi in funzione delle normative, dei contesti culturali e delle prassi di mercato dei Paesi e/o delle microaree geografiche in cui sono dislocate le varie sedi;
- stabilire meccanismi strutturati di coordinamento tra headquarters e filiali per garantire da un lato coerenza strategica e dall'altro lato flessibilità e rapidità decisionale.

Questo approccio "globally aligned, locally informed" può consentire di evitare frammentazioni organizzative e preservare l'uniformità di indirizzo.

Governance chiara e responsabilità distribuite

Formalizzare ruoli e responsabilità in materia di People & Culture a tutti i livelli contribuisce a rafforzare la prevedibilità organizzativa.

I manager operanti in contesti cross-border dovrebbero essere adeguatamente formati sui principali rischi regolatori e organizzativi connessi alla gestione di team dislocati in giurisdizioni differenti. L'integrazione di indicatori relativi alla gestione efficace dei team nei sistemi di valutazione manageriale consente di collegare la qualità della leadership ai risultati aziendali.

L'introduzione di audit periodici sui processi HR, finalizzati a verificare coerenza applicativa e conformità normativa, rappresenta uno strumento di mitigazione del rischio reputazionale e legale. Una governance strutturata favorisce accountability e continuità operativa e minimizza i rischi reputazionali, elementi essenziali nei contesti multinazionali.

Processi di comunicazione strutturati

In ambienti multiculturali, la formalizzazione e standardizzazione dei processi comunicativi è fondamentale ed è un fattore di stabilità.

Questo obiettivo può essere raggiunto mediante la definizione di linee guida comuni per l'erogazione di feedback, performance review e per la gestione dei conflitti. È noto, infatti che, la qualità della comunicazione interna incide direttamente sull'engagement, sulla produttività, sulla retention dei talenti e sull'affidabilità dei processi decisionali.

Programmi di formazione sulla leadership interculturale e momenti di confronto cross-border possono contribuire a diffondere best practice e a prevenire disallineamenti operativi.

8.2 Rafforzare la condotta etica, le opportunità basate sul merito e la trasparenza operativa

Promuovere una cultura della condotta responsabile

La condotta etica rappresenta un pilastro della sostenibilità e stabilità aziendale. Nei contesti multinazionali è essenziale adottare codici di comportamento chiari e uniformemente applicabili, accompagnati da canali di segnalazione sicuri e proceduralizzati. È opportuno prevedere meccanismi di supervisione interna e reportistica sintetica agli organi di governance, al fine di garantire gestione tempestiva dei rischi e coerenza applicativa. La formazione periodica sui temi di compliance e responsabilità individuale può rafforzare affidabilità e credibilità dell'organizzazione nei confronti di stakeholder interni ed esterni.

Valorizzare il merito e le competenze

In scenari globali competitivi, la valorizzazione del merito mediante processi chiari e prevedibili è un elemento centrale per attrarre e trattenere capitale umano qualificato. Gli avanzamenti e le opportunità di carriera dovrebbero basarsi su criteri oggettivi e misurabili, applicati in modo coerente tra diverse unità organizzative e giurisdizioni, così da rendere trasparenti i percorsi di sviluppo professionale. L'adozione di meccanismi di revisione incrociata (calibration review) può contribuire a garantire uniformità decisionale e stabilità interna. Investire in programmi strutturati di formazione, upskilling e mobilità interna consente di valorizzare competenze esistenti, riducendo il ricorso sistematico a nuove assunzioni esterne e migliorando la continuità organizzativa. Un sistema merit-based efficace favorisce motivazione, responsabilizzazione e coesione, contribuendo a consolidare un ambiente professionale orientato ai risultati.

La trasparenza come leva di stabilità

La trasparenza operativa non è soltanto un requisito pratico e normativo, ma un elemento di efficienza organizzativa e mitigazione del rischio. La condivisione interna di obiettivi, metriche aggregate e criteri decisionali contribuisce a ridurre incertezza e percezioni di arbitrarietà. La comunicazione con coerenza delle decisioni strategiche che hanno un impatto sull'organizzazione della forza lavoro, contribuisce a ridurre incertezza interna e a rafforzare la credibilità della leadership. L'integrazione di strumenti digitali (cfr. 3.2) che garantiscano tracciabilità dei processi e accesso strutturato alle informazioni supporta decisioni data-driven e rafforza la credibilità della leadership.

8.3 Prospettive sulla trasformazione della forza lavoro, sulle competenze digitali e sulle tendenze della leadership globale

Trasformazione della workforce

Si stima che nei prossimi anni, le organizzazioni multinazionali affronteranno una crescente automazione dei processi. Ciò richiederà necessariamente una profonda ridefinizione dei ruoli tradizionali e una maggiore diffusione di modelli di lavoro ibrido e distribuito. Un approccio proattivo alla workforce planning, basato su analisi delle competenze e mappatura dei fabbisogni futuri, consentirà di anticipare disallineamenti tra strategia aziendale e risorse disponibili. Le aziende che anticipano le transizioni occupazionali, investendo in formazione e mobilità interna, saranno meglio posizionate per mantenere competitività, coesione organizzativa e continuità operativa. La mobilità interna strutturata consente di preservare competenze

aziendali, ridurre costi di acquisizione esterna e mantenere coerenza culturale tra diverse unità operative ("Internal talent mobility as stability lever").

Centralità delle competenze digitali

Le competenze digitali rappresentano oggi un prerequisito trasversale per tutte le divisioni (e non solo per i dipartimenti IT). Tra le priorità emergenti vi sono quelle della alfabetizzazione digitale diffusa e la capacità di utilizzo consapevole di strumenti di intelligenza artificiale. Le organizzazioni potranno trarre beneficio dall'introduzione di percorsi di aggiornamento modulare e certificazioni interne sulle competenze digitali, al fine di garantire un aggiornamento continuo coerente con l'evoluzione tecnologica e regolatoria. Le competenze digitali non riguardano esclusivamente l'utilizzo di strumenti tecnologici, ma includono la capacità di comprenderne implicazioni operative, legali e reputazionali. Saranno richieste anche competenze analitiche e data-driven decision making, con necessità di rivedere le skills dei profili professionali tradizionali.

L'integrazione efficace delle tecnologie deve essere, però, accompagnata da linee guida etiche e da un monitoraggio costante degli impatti organizzativi. L'impiego di soluzioni di intelligenza artificiale nei processi organizzativi dovrebbe mantenere un ruolo assistivo rispetto alla decisione umana, preservando responsabilità e supervisione nei casi rilevanti. L'introduzione di nuove tecnologie nei processi organizzativi dovrebbe essere accompagnata da una valutazione preventiva degli impatti operativi e regolatori. L'integrazione di strumenti digitali e soluzioni basate su intelligenza artificiale richiede un costante allineamento alle normative applicabili nelle diverse giurisdizioni, con particolare attenzione ai profili di protezione dei dati personali, trasparenza algoritmica e responsabilità nei processi decisionali automatizzati. Un monitoraggio continuo dell'evoluzione regolatoria e l'adeguamento tempestivo delle policy interne rappresentano pertanto condizioni essenziali per garantire conformità normativa e continuità operativa nei contesti multinazionali.

Evoluzione della leadership globale

La leadership nelle organizzazioni internazionali sta evolvendo verso modelli più collaborativi, orientati alla responsabilità condivisa e alla gestione della complessità. I leader globali del futuro si troveranno ad operare in contesti regolatori e culturali anche assai differenti tra loro, e a gestire team virtuali e interfunzionali. I leader globali saranno chiamati a esercitare una funzione di "context management", ossia la capacità di fornire indirizzo chiaro mantenendo flessibilità operativa in ambienti regolatori differenziati. Comunicare con chiarezza in situazioni di incertezza, integrare visione strategica e sensibilità operativa diverranno elementi distintivi per la crescita sostenibile nel medio-lungo periodo e indicheranno (anche a stakeholders, clienti, investitori) una capacità di mantenere coerenza organizzativa in ambienti eterogenei.

Conclusioni

Rafforzare i framework People & Culture, consolidare standard di condotta etica e meritocrazia, e pianificare in modo strutturato la trasformazione della forza lavoro non rappresenta un'iniziativa accessoria, bensì una componente essenziale della resilienza organizzativa nelle imprese multinazionali.

Le imprese multinazionali che investono in governance chiara, competenze aggiornate e leadership responsabile saranno meglio equipaggiate per affrontare complessità normative, transizioni tecnologiche e dinamiche competitive globali.

In uno scenario globale complesso e in evoluzione, la coerenza dei processi, prevedibilità decisionale e qualità delle competenze rappresentano fattori determinanti per una crescita sostenibile e per il rafforzamento del capitale umano come leva strategica dell'impresa.



American Chamber of Commerce in Italy

Via Cantù 1 - 20123 Milano
Tel. +39 02 86 90 661
amcham@amcham.it - www.amcham.it

6 luglio 2026