

# sommario

## editoriale

**02.** 200 di questi numeri! di Maria Emanuela Salati

## coverstory

**08.** Dove stiamo andando di Paolo Iacchi

**11.** 40 anni di direzione del personale di Cesare Vaciago

**16. Intervista a Elsa Fornero** Educare alle riforme di Luca Villani

**19.** La strada davanti a noi di Giovanni Costa

**20.** La direzione del personale al tempo delle grandi transizioni di Maurizio Sacconi

**21.** HR oggi di Giuseppe Varchetta

**23.** Partecipare al cambiamento di Tiziano Treu

**27.** Anomalia di un mestiere fatto contro-vento di Pier Luigi Celli

**30. Intervista a Guido Stratta** La leadership del futuro di Gilda Serafini

**32.** Le politiche attive del lavoro di Francesco Seghezzi

## storie di HR

**36.** Com'è difficile trovare l'alba dentro l'imbrunire... di Maria Rosaria Brunetti

**37.** Una storia tutta da scrivere di Antonio Febbraio

**38.** Incontri al punto di fuga di Maurizio Calvitti

## strumenti

**40.** Parole per un futuro altrove di Gian Maria Zapelli

**43. Intervista a Marco Vergeat** Formare il futuro a cura della redazione

**46.** Misoginia, uno strumento politico di Luisa Pogliana

**49. Mondo Legale** (Dis)parità di genere di Giulietta Bergamaschi

**52. Mondo Legale** Emergenza sanitaria e tutela dell'occupazione di Cesare Pozzoli

## Idee

**56.** Beni relazionali di Giuseppe Varchetta

**59.** I tre nodi del mondo HR di Andrea Granelli e Ornella Chinotti

**62.** Il wellness su misura per chi ne ha più bisogno

**63.** Smart working mind di Sara Di Giamberardino

**64.** La human satisfaction con il metodo ERE di Giacomo Manara

**65.** La passione per l'uomo, in un carcere (di nome azienda?) di Marco Lombardi

## AIDPnews

**68.** 51° Congresso Nazionale AIDP

**71.** AIDP e UNHCR Welcome!

**72.** Young Summit 2022 Progettiamoci il futuro!

**Dp** Direzione  
del  
Personale

**Direttore Responsabile** Maria Emanuela Salati - **Direttore Scientifico** Paolo Iacchi

**Rubrica Mondo Legale a cura di** Paola De Gori - **Comitato di Redazione** Lara Carrese • Enrico Cazzulani • Isabella Covili Faggioli  
Paola De Gori • Andrea Del Chicca • Vincenzo Di Marco • Julio Gonzalez • Marco Lombardi • Bruna Nava • Marina Pastorelli • Michele Riccardi  
Massimiliano Santoro • Gilda Serafini • Claudio Tronconi • Giuseppe Varchetta • Luca Villani • Elio Vera

**Proprietà AIDP** Registrazione Tribunale di Milano n. 386 del 17 ottobre 1981 - Periodicità trimestrale

**Direzione Redazione Pubblicità** Via Cornalia, 26 - 20124 Milano tel. 02 6709558 - 02 67071293 - email [aidp@aidp.it](mailto:aidp@aidp.it)

**Progetto grafico e impaginazione** Pub - The Van Group - [www.thevan.it](http://www.thevan.it) - **Stampa** Rubbettino print - Soveria Mannelli (Cz)

## ABBONAMENTI

**Rinnovo** Italia 70 euro - Estero 90 euro - **Nuova sottoscrizione** Italia 80 euro - Estero 100 euro

**Arretrati** (a copia) Italia 20 Euro - Estero 30 Euro - **Gratuita per i soci AIDP**

CHIUSO IN REDAZIONE A MARZO 2022

Con il pensiero dei nostri Soci Onorari celebriamo il traguardo raggiunto, con uno sguardo rivolto al futuro

# LA STRADA DAVANTI A NOI

Il modo migliore per celebrare un traguardo raggiunto è di guardare il percorso che resta da fare piuttosto che quello che è stato fatto. Per uno della mia generazione potrebbe essere un espediente per non fare i conti con i propri errori e per trasferire il problema a coloro che verranno. Non è questa la mia intenzione.

La centralità delle risorse umane è uno dei luoghi comuni più frequentati da amministratori delegati e presidenti alla ricerca di spunti per celebrazioni aziendali. Il rischio di una deriva retorica è molto forte. E i professionisti delle risorse umane devono vigilare su questo rischio se vogliono presidiare tale centralità in termini sostanziali.

Scorrendo i 199 numeri di *Direzione del Personale* balzano subito agli occhi i grandi cambiamenti che sono intervenuti in un quarto di secolo nella professione HR. Sono alle spalle i tempi in cui i professionisti del personale erano rinchiusi – quasi mai per loro volontà – entro ruoli amministrativi e, comunque, ancillari, e cercavano spazi dedicando convegni e articoli alla ricerca di una identità professionale e di una legittimazione aziendale. Non sono state utili a questo fine la sofisticazione delle technicalità che sono necessarie ma non sufficienti a dare un senso al ruolo delle HR. È necessario evitare in tutti i modi il narcisismo autoreferenziale degli iper specialisti, più propensi a contemplare l'eleganza formale e le "novità" dei loro saperi che a immergersi nella realtà e nelle contraddizioni delle esperienze concrete; evita-

re il rischio di prestarsi ad allestire show room di tecniche e di strumenti cedendo al fascino di pratiche accattivanti ma spesso solo esoteriche. I grandi temi della virtualizzazione del lavoro, del controllo algoritmico, del benessere aziendale ed extra aziendale e via elencando, dovranno entrare nei modelli di business e non essere gestiti ex-post in via residuale come mitigazione dell'impatto sociale dei repentini cambiamenti. Cambiamenti che sicuramente creano valori nuovi ma dopo averne distrutti altri (la schumpeteriana distruzione creatrice).

Un segnale importante della progressiva integrazione di questi temi nei modelli di business lo troviamo nell'aumento del numero di HR chiamati a coprire ruoli di vertice. Ne cito un paio di stranieri per non fare torto a quelli italiani che non riuscirei a enumerare compiutamente. Il primo è quello di **Mary Barra**, divenuta CEO di General Motor nel 2014 dopo essere stata *vicepresidente of global human resources*. Il suo credo: "*Human resources isn't a thing we do; it's the thing that runs the business*". Il secondo, recentissimo, è **Leena Nair** proveniente dalle Risorse Umane di Unilever, la prima donna, la prima di origine asiatica e la più giovane a coprire la posizione di CEO in Chanel. Tanti primati tutti in una volta che confermano che pescare nel mondo HR per le posizioni apicali porta con se altri rilevanti cambiamenti.

**Lunga vita a *Direzione del Personale* e ai suoi lettori!** ■



**Giovanni Costa**  
Ordinario di  
Organizzazione  
aziendale e  
Strategia d'impresa  
all'Università di  
Padova, Socio  
Onorario AIDP