

**Direttore editoriale**  
 Chiara Lupi  
 chiara.lupi@este.it

**Direttore responsabile**  
 Gianfranco Reborà  
 sviluppo.organizzazione@este.it

# SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE



283 Agosto/Settembre/Ottobre 2018

## Comitato scientifico

Paola Adinolfi • Claudio Baccarani • Massimo Bergami • Renato Boccalari • Renato Boniardi • Laura Borgogni • Elio Borgonovi • Federico Butera • Roberto Cafferata • Arnaldo Camuffo • Pier Luigi Celli • Antonio Cocozza • Vittorio Coda • Stefano Colli Lanzi • Anna Comacchio • Giovanni Costa • Guido Cutillo • Barbara Czarniawska • Maurizio Decastri • Alberto Felice De Toni • Maria Chiara Di Guardo • Gianfranco Dioguardi • Franco Fontana • Massimo Franco • Mauro Gatti • Giorgio Giorgetti • Luigi Enrico Golzio • Anna Grandori • Paolo Gubitta • Emanuele Invernizzi • Riccardo Leoni • Nino Lo Bianco • Alberto Martinelli • Marcello Martinez • Giovanni Masino • Mario Mazzoleni • Mario Molteni • Stefano Nanni • Vladimir Nanut • Andrea Pontiggia • Gianfranco Reborà • Marino Regini • Renato Ruffini • Luca Solari • Enzo Spaltro • Teresina Torre • Francesco Varanini



**Caporedattore**  
 Dario Colombo – dario.colombo@este.it

**Redazione**  
 Vittorio D'Amato • Federico Giberti • Michela Iannotta  
 Andrea Martone • Daniela Mazzara • Eliana Minelli  
 Chiara Morelli • Veronica Pastaro • Gabriele Perrone  
 Patrizio Regis

**Direzione, Redazione, Amministrazione**  
 Via A. Vassallo 31 – 20125 Milano  
 Tel. 02 91.43.44.00 – Fax 02 91.43.44.24 – www.este.it

**Grafica e impaginazione:** Antonello Faccini

**Abbonamenti**  
 Daniela Bobbese – daniela.bobbese@este.it  
 abbonamenti@este.it

**Abbonamento annuale:** € 120,00; Estero € 180,00  
 Copie arretrate € 24,00 + € 4,00 spese di spedizione

**Periodicità:** 6 numeri bimestrali

**Pubblicità:**  
 Se sei interessato a ricevere informazioni commerciali  
 scrivi a: commerciale@este.it

Spedizione in abbonamento postale  
 DL 353/2003 (conv. in L. n. 46/2004)  
 art.1, comma 1, DCB Milano. Autorizzazione del  
 Tribunale di Milano n. 294 del 23 luglio 1970.

**Stampa:** Grafica Metelliana S.p.A. – Via Gaudio Maiori,  
 Zona Ind. – 84013 Cava de' Tirreni (SA)

### Procedura di submission dei paper

L'articolo va inviato all'indirizzo [sviluppo.organizzazione@este.it](mailto:sviluppo.organizzazione@este.it). L'autore predisporrà due file doc: uno contenente i nomi degli autori, la propria qualifica accademica o professionale e l'istituzione di appartenenza; l'altro con il full paper. I paper non devono contenere alcun riferimento agli autori – pena la non accettazione del contributo –, non devono essere sottomessi contemporaneamente ad altre riviste e devono essere inediti, ovvero mai pubblicati prima.

### Procedura di referaggio prevista per la pubblicazione dei contributi sulla sezione referata della rivista

Ciascun referee valuterà i contributi rispetto ai seguenti parametri: rilevanza teorica ed empirica della ricerca; significatività e coerenza della letteratura analizzata; rigore metodologico; chiarezza e semplicità espositiva; originalità/innovatività del contributo. L'esito del referaggio potrà comportare una delle seguenti situazioni: non accettazione (*Rejected*), i contributi non accettati non verranno restituiti; accettazione con modifiche rilevanti (*Major revision*), il contributo sarà rinviato all'autore/i per miglioramenti/modifiche; accettazione con modifiche non sostanziali (*Minor revision*), il contributo viene rinviato all'autore/i per miglioramenti/modifiche; accettazione integrale senza modifiche (*Accepted*), pubblicazione del contributo sulla rivista, nella sezione referata. Per ogni articolo pubblicato verrà indicata la data di ricezione e la data di accettazione.

### Taglio degli articoli

S&O si rivolge alle persone interessate ai temi organizzativi e di management in ambito sia accademico sia manageriale/consulenziale. Il taglio degli articoli deve escludere, da un lato, contributi di taglio pratico e di interesse troppo particolaristico e, dall'altro, contributi totalmente teorici e astratti.

### Temi

S&O accoglie articoli di organizzazione e di general management su argomenti quali: disegno delle strutture organizzative, sistemi organizzativi e gestione delle risorse umane, sistemi informativi, strategia aziendale, pianificazione e controllo di gestione, finanza, marketing strategico, scenari economico-sociali.

### Referee della peer review

Paola Adinolfi, Giovanni Barbato, Rita Bissola, Sara Bonesso, Alberto Bubbio, Dario Cavenago, Serena Cubico, Edoardo Ezio Della Torre, Primiano di Nauta, Ernesto Di Seri, Silvia Fioravanti, Emanuela Foglia, Mauro Gatti, Desiree Giacomelli, Martina Gianecchini, Michela Iannotta, Emanuele Invernizzi, Giancarlo Lauto, Daniela Mazzara, Chiara Morelli, Emanuele Porazzi, Gianfranco Reborà, Renato Ruffini, Anna Chiara Scapolan, Gian Maria Strada, Teresina Torre, Matteo Turri.



RIVISTA  
 ACCREDITATA AIDEA

## IN QUESTO NUMERO



6

GESTIRE LA  
 COMPLESSITÀ  
 DELL'HR GRAZIE  
 ALLE COMPETENZE  
 DIGITALI  
*Intervista ad*  
 Angela Gallo

LA FUNZIONE  
 HR GUIDA IL  
 CAMBIAMENTO  
 RIDISEGNANDO  
 PROCESSI E  
 COMPETENZE  
 Veronica Pastaro

26

36

APPRENDERE COME  
 ESSERE MANAGER  
 CON LA GUIDA DI  
 HEIDEGGER  
 Francesco Varanini

	<b>1</b>	<b>EDITORIALE</b>	<i>Gianfranco Rebora</i>
<b>ELITE ALLO SPECCHIO</b>	<b>6</b>	<b>Gestire la complessità dell'HR grazie alle competenze digitali</b>	Intervista ad Angela Gallo <i>Dario Colombo</i>
	<b>36</b>	<b>Apprendere come essere manager con la guida di Heidegger</b>	<i>Francesco Varanini</i>
	<b>59</b>	<b>Riformare la Pubblica amministrazione. Obiettivi e limiti del cambiamento</b>	<i>Adolfo Braga</i>
	<b>67</b>	<b>Automatizzare le professioni legali evitando sottrazioni di umanità</b>	<i>Luigi Colombo, Luciano Pilotti</i>
<b>TEORIE E RICERCHE</b>			
	<b>46</b>	<b>La digitalizzazione a portata di PMI. Un modello basato su dati e cloud</b>	<i>Emanuela Quaquero, Carlo Argiolas, Nicoletta Dessì</i>
<b>RUBRICHE</b>			
<b>LE PAROLE DEL MANAGER</b>	<b>12</b>	<b>Disruption</b>	<i>Francesco Varanini</i>
<b>DI TANTI PALPITI, DI TANTE PENE</b>	<b>14</b>	<b>In principio era il potere</b>	<i>Pier Luigi Celli</i>
<b>LA ROSA DEI VENTI</b>	<b>18</b>	<b>Condivisione, confronto e sviluppo. Il digitale impatta sull'organizzazione</b>	<i>Elisabetta de Luca</i>
<b>SCENARI DEL LAVORO</b>	<b>22</b>	<b>Lavoro, gli occupati ai massimi livelli, ma resta ampia la platea dei disoccupati</b>	<i>Marina Barbini</i>
<b>DISCUSSIONI</b>	<b>26</b>	<b>La funzione HR guida il cambiamento ridisegnando processi e competenze</b>	<i>Veronica Pastaro</i>
<b>LETTURE E RILETTURE</b>	<b>32</b>	<b>Nuove competenze per nuove professioni. Ripensare a come progettare il futuro</b>	<i>Federico Butera</i>
<b>CINEMA E ROMANZI</b>	<b>78</b>	<b>La formazione che cambia la vita</b>	<i>Gianfranco Rebora</i>

LA DIGITALIZZAZIONE  
A PORTATA DI PMI  
UN MODELLO BASATO  
SU DATI E CLOUD  
**Emanuela Quaquero**  
**Carlo Argiolas**  
**Nicoletta Dessì**

46

**59**  
RIFORMARE LA PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE  
OBIETTIVI E LIMITI DEL  
CAMBIAMENTO  
**Adolfo Braga**

AUTOMATIZZARE  
LE PROFESSIONI  
LEGALI EVITANDO  
SOTTRAZIONI DI  
UMANITÀ  
**Luigi Colombo**  
**Luciano Pilotti**

67