

La casa editrice

**ESTE**  
Cultura d'impresa

con la sua rivista

**SVILUPPO  
& ORGANIZZAZIONE**

**PRESENTANO IL CONVEGNO**



# L'ORGANIZZAZIONE OLTRE LA STRATEGIA

## L'organizzazione "ambidestra": come combinare efficienza e innovazione

**MILANO**

12 Dicembre 2018

8.45-16.10



NOVOTEL MILANO NORD CA' GRANDA  
Viale Giovanni Suzzani, 13

**#organizzazioneambidestra**



**SPONSOR**



**MEDIA PARTNER**



## IL TEMA

L'organizzazione "ambidestra" è in grado contemporaneamente di sfruttare le capacità esistenti (exploitation) e di esplorare opportunità nuove (exploration). Quindi esprime una gamma di risorse e capacità adatta sia a gestire il successo attuale sia a porre le premesse per il successo futuro. Riesce a governare durevolmente efficienza e innovazione.

Oggi il design dell'organizzazione è chiamato a individuare nuove soluzioni per un problema che emerge in termini sempre più pressanti e con il quale ci si deve continuamente confrontare; **come riconciliare obiettivi che appaiono in contrasto? Come bilanciare l'orizzonte di breve con quello di lungo termine? Come gestire i team di lavoro con tensione per la performance produttiva e apertura a nuovi punti di vista?** Sono sfide basilari per il management che occorre affrontare anche sul piano delle scelte organizzative.

## IL MODERATORE



**Dario Colombo**

Caporedattore

**ESTE**

Dario Colombo, laureato in Scienze della Comunicazione e Sociologia presso l'Università degli Studi di Milano, è caporedattore della casa editrice Este. Giornalista professionista, ha maturato esperienze lavorative all'ufficio centrale del quotidiano online Lettera43.it dove si è occupato di Economia e Politica, e nell'ufficio stampa del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane.

## IL PROGRAMMA

### 08.45 Accredito partecipanti

### 09.15 Benvenuto

Dario Colombo, caporedattore – ESTE

### 09.20 Introduzione ai lavori

Gianfranco Rebor, professore ordinario di organizzazione aziendale – facoltà di economia UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO - LIUC DI CASTELLANZA e direttore responsabile – SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE

### 09.35 Lectio Magistralis: Strategia come gestione dei paradossi

Giorgio Invernizzi, professore ordinario di strategia e politica aziendale – UNIVERSITÀ BOCCONI

### 10.15 Lectio Magistralis: Organizzazione come 'campo di gioco'

Maurizio Decastri, prorettore e professore ordinario di organizzazione aziendale – UNIVERSITÀ DI ROMA TOR VERGATA

### 10.55 Run faster to change better: il caso Sky

Ilaria Cortese, people & organization development director – SKY e Carlo Turati, senior consultant – EOS MANAGEMENT CONSULTING

### 11.25 Coffee break

### 11.55 Innovare rispettando tradizione e competenze pregresse

Matteo Bondavalli, group hr & organization director – CANALI

### 12.25 Ripensare le Organizzazioni di domani: sfruttare l'innovazione per anticipare il mercato

Andrea Langfelder, HCM strategy leader – ORACLE

### 12.55 Leadership multicolore per immaginare e guidare i cambiamenti desiderati

Rosanna Gallo, docente di nuove frontiere della leadership – SUPSI e docente – UP, LIBERA UNIVERSITA' DELLE PERSONE – FONDAZIONE ENZO SPALTRO

### 13.25 Pranzo a buffet

### 14.25 La relazione di vendita e l'acquisto senza contatto umano

Nicola Argenziano, direttore hr – BERNER ITALIA

### 14.55 Innovazione, dal modello di business al modello organizzativo

Fabio Salvi, team leader human resources – FLIXBUS

### 15.25 Philip Morris International: conciliare nuovi business e tradizione organizzativa

Paolo Le Pera, director people & culture – PHILIP MORRIS ITALIA

### 15.55 Riflessioni conclusive a cura di Gianfranco Rebor,

professore ordinario di organizzazione aziendale – facoltà di economia UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO - LIUC DI CASTELLANZA e direttore responsabile – SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE

### 16.10 Chiusura dei lavori



PER APPROFONDIMENTI SUI RELATORI SCANNERIZZA IL QR CODE O VISITA LA PAGINA DEDICATA SUL SITO [WWW.ESTE.IT](http://WWW.ESTE.IT)

 **BERNER**

**ESPERTI PER  
PASSIONE**

Berner è un Gruppo multinazionale con oltre 60 anni di storia e 8.500 collaboratori che operano mediante 50 aziende in 25 paesi e in tre settori economici. Albert Berner ha avviato l'attività del Gruppo Berner nel 1957, trasformandola, in 60 anni di attività, da impresa individuale ad azienda internazionale attiva nella fornitura di soluzioni agli artigiani dei settori edilizia, automotive e industria. Nel 1972 è nata BTI, l'azienda specializzata in prodotti e soluzioni per il fissaggio e l'ancoraggio, dedicati al mondo dell'edilizia. Nel 2002 il Gruppo cresce con la creazione di Caramba, azienda specializzata in chimica, servizi e attrezzature per manutenzione e pulizia. Nel 2011 avviene la più grande acquisizione della storia del Gruppo Berner, con le aziende Kent, BD Services e Toolcom Supplies che entrano a fare parte di Berner. Nell'anno finanziario 2011/2012 Berner festeggia il suo primo miliardo di euro di giro di affari. Nel 2012, con la nomina di Christian Berner a Amministratore Delegato, il Gruppo Berner torna ad essere guidato da un membro della famiglia. La società per azioni europea Berner SE racchiude oggi le società Berner, BTI e Caramba. Quella di Berner è una storia fatta di crescita e successi. Nell'esercizio finanziario 2017/2018, l'azienda a conduzione familiare ha incrementato le vendite del 24% rispetto all'anno precedente. In base ai giorni lavorativi, le vendite del Gruppo sono cresciute del 4,6%. Nel complesso, la società ha generato ricavi per circa 1,042 miliardi di euro dalla vendita di prodotti in tutta Europa a artigiani, professionisti, industrie e imprese artigianali. La produttività della forza vendita è aumentata di circa il 3,0% per Berner e del 3,3% per BTI. Il trend positivo delle vendite è stato confermato anche nel primo trimestre del periodo fiscale 2018/19. Il giro d'affari del gruppo Berner ha registrato infatti un aumento del 4,0% per i primi tre mesi. Dal 1974 Berner opera in Italia mediante la propria filiale Berner Italia Spa, con sede a Verona. Oggi Berner si avvale di un team di quasi 600 addetti all'area commerciale, presenti in tutto il territorio nazionale, e 200 collaboratori presso la sede di Verona che consentono all'azienda di seguire 50.000 clienti. Berner Italia fornisce soluzioni e servizi a professionisti ed artigiani del mondo dell'autotrazione, artigianato (segmento che racchiude tutte le branche dell'edilizia) e industria. Grazie alla strategia di vendita omnicanale, Berner consente ai propri clienti di effettuare ordini e acquisti 24 ore su 24, scegliendo tra e-commerce, Inside Sales e vendita diretta e un catalogo di oltre 15.000 referenze.

  
**CANALI**  
1 9 3 4

Canali è specialista in capi sartoriali di lusso e testimone di un'eleganza maschile tipicamente italiana. Dal 1934, promuove la tradizione artigianale e il Made in Italy, mescolando cultura e storia con eleganza e stile per creare ogni volta veri e propri capolavori. Perfezione estetica da indossare, qualità superiore dei tessuti, cura infinita dei dettagli, costante aggiornamento delle silhouette, innovazione e creatività sono gli ingredienti chiave della tradizione sartoriale di Canali. Valori che si ritrovano non solo nelle collezioni di abbigliamento e scarpe ma anche nell'esclusivo servizio Su Misura, un'esperienza unica in cui il cliente è accompagnato passo dopo passo in ogni sua scelta per creare un abito sartoriale unico. Oggi il Gruppo, guidato dalla terza generazione, comprende diversi centri produttivi, tutti in Italia, 1600 dipendenti, 180 boutique nel mondo, numero in continua crescita, e 1000 punti vendita dislocati in oltre 100 Paesi.



FlixBus è un giovane operatore della mobilità, nato nel 2013 in Germania dal connubio unico tra start-up tecnologica, azienda di trasporti e piattaforma di e-commerce. FlixBus offre ai suoi clienti un modo di viaggiare in Europa sostenibile, confortevole e conveniente: con oltre 300,000 collegamenti giornalieri verso 2,000 destinazioni in 29 paesi, gli autobus verdi di FlixBus rappresentano un'alternativa green per tutte le tasche. Grazie alla collaborazione con aziende di autobus locali, FlixBus genera migliaia di posti di lavoro in tutta Europa.



PHILIP MORRIS  
ITALIA S.R.L.

Philip Morris Italia, con sede a Roma, si occupa della commercializzazione nel paese del brand Philip Morris International (PMI). Siamo la società leader nel mercato dei tabacchi lavorati in Italia, con un portafoglio prodotti che include i più importanti marchi internazionali tra cui Marlboro. Oltre ai prodotti del tabacco tradizionali, Philip Morris Italia è impegnata nella commercializzazione dei prodotti a potenziale rischio ridotto Reduced-Risk Products (RRPs). RRP è il termine con cui PMI definisce quei prodotti che presentano, possono presentare, o hanno il potenziale di presentare un minore rischio di danno per i fumatori che passano a questi prodotti, rispetto alla persistenza dell'abitudine al fumo. Gli RRP di PMI sono in varie fasi di sviluppo, valutazione scientifica e commercializzazione. Dato che gli RRP non bruciano il tabacco, essi producono un aerosol che contiene quantitativi significativamente inferiori di componenti dannose o potenzialmente dannose rispetto al fumo delle sigarette. Philip Morris Italia S.r.l. è stata creata nel 2001 e, ad oggi, più di 1000 persone lavorano tra la sede centrale e gli uffici regionali.



Sky Italia è la media company che fa parte di Sky plc, gruppo leader dell'intrattenimento in Europa con 23 milioni di abbonati in 7 paesi: Italia, Germania, Austria, Regno Unito, Irlanda, Spagna e Svizzera. Nata nel 2003, Sky Italia distribuisce i suoi contenuti su diverse piattaforme tecnologiche e ha adottato diversi modelli di business. La sua base abbonati è di 4.82 milioni di famiglie al 30 giugno 2018. A partire da giugno 2018, Sky offre anche due nuove offerte pay tv, una via digitale terrestre con 15 canali di serie tv, cinema, intrattenimento e sport; e l'altra anche via fibra, che dà accesso a tutti i pacchetti Sky attraverso la rete internet veloce di casa. Inoltre, grazie al nuovo ecosistema Sky Q - la soluzione che integra tutte le diverse tipologie di ricezione, satellite, fibra e digitale terrestre, e che consente di vedere contenuti anche in 4K HDR - è possibile vivere l'esperienza di visione più evoluta e coinvolgente di sempre, creando un unico ambiente di visione tra tutte le tv e i device connessi.

Con il servizio NOW TV, Sky offre anche in streaming una selezione di contenuti di cinema, intrattenimento e sport, che possono essere fruiti sia con la Smart Stick, l'apparecchio che trasforma ogni tv in uno smart tv, che con principali device connessi a internet. Sky è presente anche in chiaro sul digitale terrestre con tre canali: TV8, Cielo, Sky TG24. L'azienda promuove un business responsabile con l'attuazione su scala internazionale di progetti concreti come Sky Academy e Sky Ocean Rescue - Un Mare da Salvare, per dare il proprio contributo attivo al benessere collettivo. Amministratore Delegato di Sky Italia è Andrea Zappia.

## GLI SPONSOR



È una società di consulenza aziendale nata nel 1994 dall'incrocio e dall'intreccio di competenze aziendali e professionali e di competenze del mondo accademico. Nel corso degli anni, da piccola società di consulenza focalizzata nelle aree della consulenza organizzativa, risorse umane e controllo di gestione si è sviluppata sia in termini dimensionali, sia in termini di discipline, integrando nuove competenze. Restano le radici organizzative: EOS fa organizzazione, disegna organizzazione, definisce assetti, processi, job, organici, sistemi di coordinamento, connette organizzazione e sistemi HR, consente alle strategie di vivere e avere successo. Ha 10 Partner, circa 15 collaboratori, oltre a un network di consulenti, di colleghi universitari che le consente di disporre di quella multidisciplinarietà necessaria per avere una visione e comprensione a 360 gradi delle organizzazioni sia private, sia pubbliche. I consulenti EOS si aggregano in team di lavoro sulla base delle esigenze dei diversi progetti; la condivisione di valori comuni e dell'approccio alla consulenza permettono loro di fondere le competenze e le matrici di pensiero individuali per offrire una visione integrata e per rendere più efficaci ed efficienti i propri interventi. Ma soprattutto, EOS lavora insieme alle persone del cliente, non si "porta a casa" il lavoro; lavora per lasciare le competenze alle persone del cliente, non le difende e non le tiene per sé; lavora per diventare meno utile, non per creare addiction. Gli uffici EOS sono a Milano e Roma.

[www.eosmc.com](http://www.eosmc.com)



Eu-tròpia significa buon movimento e buona trasformazione e si occupa di sviluppo delle persone e delle organizzazioni ponendo al centro il benessere organizzativo e la performance. È una società di consulenza nell'area delle Risorse Umane che nasce nel 2001 e promuove un approccio distintivo di diagnosi e intervento. Effettua ricerche sul benessere organizzativo in Italia e in Europa favorendo politiche di welfare condivise dalla popolazione aziendale. Il team di Eu-tròpia si compone di consulenti certificati, provenienti da realtà internazionali, docenti universitari ed ex dirigenti d'azienda portatori di competenze trasversali a tutte le necessità di intervento manageriale e organizzativo: assessor internazionali, executive coach, formatori esperienziali, team builder e counselor. In particolare effettua Assessment e Development Centre per potenziali, talenti, manager ed executive. Inoltre offre una vasta proposta di approcci al coaching: brief, shadow, happy, team, executive per Talenti e Prime Linee Manageriali. Eu-tròpia si avvale di partnership internazionali (CLA, Teleos e Blanchard, European Adaptive Leadership Network) per lo sviluppo della leadership, con particolare attenzione a quella femminile. Altre partnership di eccellenza, Università di Parma e SUPSI (Università della Svizzera Ticinese), consentono ad Eu-tròpia di accompagnare i propri clienti verso risultati di successo. Eu-tròpia, oltre ai servizi per TOP e TALENT, affianca Eu-tròpia SMART, una nuova linea di servizi a costo sostenibile e con la stessa qualità certificata, con il sogno di coinvolgere anche le persone delle aree professional e middle management nei processi di sviluppo, benessere e performance. Vi invitiamo a consultare il nostro sito: [www.eu-tropia.it](http://www.eu-tropia.it) e i video realizzati sul nostro canale youtube. Eu-tròpia ha pubblicato su: Benessere Organizzativo, Development Centre, Team Building e Leadership.

Eu-tròpia è una Società Benefit: vuol dire che destina parte dell'utile a sostegno di azioni di sviluppo (in particolare per donne e bambini nel mondo) e che i suoi servizi impattano positivamente sul territorio e nel sociale.

[www.eu-tropia.it](http://www.eu-tropia.it)

The Oracle logo is displayed in white, uppercase letters on a solid red rectangular background.

Presente in oltre 145 paesi, Oracle dedica alle Risorse Umane delle applicazioni ad hoc che vengono raggruppate sotto il brand Oracle Human Capital Management Cloud. Si tratta di una Suite completa che integra all'interno dei processi di business la forza e la potenza dei Big Data in Cloud e l'innovativa gestione 'social' dei dipendenti, l'Intelligenza Artificiale e l'Internet of Things.

Dalla ricerca e selezione, passando per la gestione di competenze e sviluppo carriere per arrivare a programmi di formazione specifici per ruolo e dipendente, compresi programmi di wellness, di gamification, ecc., tutti i processi gestionali sono disponibili da un unico sistema, moderno e semplice da usare.

Oracle ha visto nel Cloud e nelle tecnologie più all'avanguardia quali IoT, AI e Blockchain il motore per abilitare un'efficace trasformazione digitale delle aziende. Le applicazioni HCM di Oracle sono già in uso presso 16.000 clienti di differenti settori merceologici e sono già oltre 100 le aziende che vanno live ogni mese con Oracle HCM, una Suite che ha alle spalle oltre 10 anni di ricerca e sviluppo e a cui lavorano quotidianamente migliaia di professionisti nel mondo.

[www.oracle.com](http://www.oracle.com)

IL MEDIA PARTNER



**Tuttowelfare.info**

TUTTOWELFARE.INFO è la testata giornalistica di riferimento per tutto il welfare. Il progetto Tuttowelfare.info nasce per offrire uno spazio comune dove i diversi attori possono illustrare i loro programmi, dialogare e confrontarsi sulle dinamiche in atto e contribuire alla crescita di un mercato dal potenziale ancora tutto da esprimere. Per andare incontro alle diverse esigenze dei lettori, la redazione di Tuttowelfare.info propone approfondimenti originali sui principali temi di attualità, notizie più brevi sulle ultime novità, sull'evoluzione del mercato e un confronto con i protagonisti. Una sezione a parte è poi dedicata alla presentazione di ricerche e pubblicazioni editate da società di consulenza o aziende del settore nell'ottica di una condivisione del sapere che sia di arricchimento per tutti gli operatori del mercato. Tuttowelfare.info offre poi una ricca sezione Agenda dove segnala i più importanti appuntamenti in calendario dedicati al mondo del welfare, con anticipazioni sui contenuti e i relatori.

[www.tuttowelfare.info](http://www.tuttowelfare.info)



# L'ORGANIZZAZIONE OLTRE LA STRATEGIA

## La progettazione dei nuovi ruoli lavorativi



**MILANO** | 13 Febbraio 2019 | 9.00-18.00

### IL CONVEGNO

Ai nostri giorni **il lavoro sta conoscendo grandi mutamenti** e torna al centro delle dinamiche dell'organizzazione. Nell'industria e nei servizi **le tecnologie digitali e l'Internet delle cose** prospettano la **fine di molte mansioni tradizionali** e l'affermarsi di **nuovi mestieri**. A livello sociale si affacciano preoccupazioni mentre si manifestano nuove forme di conflittualità. È una trasformazione che riguarda tutti i ruoli o profili professionali, da quelli di base fino ai mestieri basati sull'esperienza, ai lavori specialistici, alle professioni creative e alle funzioni manageriali.

Si aprono così spazi per una **nuova progettualità alla ricerca di innovazioni** che investano in modo combinato gli ambienti lavorativi, i processi, i ruoli professionali e l'interconnessione tra i diversi elementi.

Il **design dell'organizzazione** è chiamato a comporre in un quadro unitario i diversi interventi che orientano il lavoro e non sono solo prescrittivi (regole, procedure, performance management...) e tecnologici, ma riguardano anche la sfera cognitiva, quella relazionale e quella del benessere individuale e sociale.

L'utilizzo di **un'ampia gamma di strumenti progettuali** può valorizzare le stesse diversità che interessano la forza lavoro, come l'energia sprigionata dalle nuove generazioni e l'esperienza dei più anziani, sviluppando un'interazione positiva attraverso processi di apprendimento non lasciati al caso ma strutturati e guidati.

ORGANIZZAZIONI 4.0  
E NUOVI MODELLI MANAGERIALI  
**MERCOLEDÌ, 14 NOVEMBRE 2018**

L'ORGANIZZAZIONE "AMBIDESTRA":  
COME COMBINARE EFFICIENZA E INNOVAZIONE  
**MERCOLEDÌ, 12 DICEMBRE 2018**

LA PROGETTAZIONE  
DEI NUOVI RUOLI LAVORATIVI  
**MERCOLEDÌ, 13 FEBBRAIO 2019**

### TRA I CONTRIBUTI:

**LAURA BOSSER**

corporate hr organization and development manager – **MAPEI**

**GIUSEPPE CASTELLI**

responsabile organizzazione – **MAPEI**

**GIANFRANCO CHIMIRRI**

hr & communication country director – **UNILEVER**

**DANIELA PIRRO**

direttore risorse umane – **ESTEE LAUDER**

**GIANFRANCO REBORA**

professore ordinario di organizzazione aziendale – facoltà di economia - **UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO - LIUC DI CASTELLANZA** e direttore responsabile – **SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE**

**ALESSANDRA STASI**

vice president talent and people development – **BARILLA**



### MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE

L'accesso al convegno prevede una quota di partecipazione di **100 € + IVA**

La quota di partecipazione è personale ed include le seguenti facilitazioni:

- Tariffa convenzionata per eventuale pernottamento in albergo;
- Servizi di ristoro durante l'evento;
- La documentazione dell'evento (atti del convegno e slide dei Relatori)



**PER INFORMAZIONI E ISCRIZIONI**

Giulia Dossena  
Account eventi ESTE  
giulia.dossena@este.it  
Tel. 02.91434400  
Diretto 02.91434416

**SPONSOR**



**MEDIA PARTNER**



# OGGI AL DESK ESTE!



3 LIBRI  
**A SOLI 10 EURO**



SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE 

**ABBONAMENTO  
ANNUALE**

**120 €** Tariffa Classica

**70 €** Tariffa Under 35

IVA assoluta dall'editore