



# NEXT GENERATION **LEADERSHIP**

Investire su una leadership intergenerazionale: soluzioni per promuovere un virtuoso ricambio nella classe dirigente italiana.

**BAIN & COMPANY** 

**key 2 people**

## INTRODUZIONE

Le complessità macroeconomiche, le tensioni geopolitiche, un contesto in cui la velocità del cambiamento tecnologico è più evidente che mai, determinano la necessità di adattarsi, rinnovarsi, trasformarsi, affrontando anche la dose di rischio che comporta l'innovazione.

È questa la **ricetta** per tornare a crescere.

Oggi, infatti, le parole chiave alla base delle competenze strategiche del management - per sostenere con coraggio e visione la crescita del sistema economico ed industriale del Paese – sono: **innovazione, internazionalizzazione, multiculturalità, sostenibilità.**

Queste parole sottendono competenze, attitudini, sensibilità e una cultura manageriale che potremo ritrovare sempre più nelle nuove generazioni. Questo vuol dire incentivare e investire su una leadership giovane ma, al contempo, valorizzare le competenze di un management senior, creando nuove leve di valore, oggi prioritarie per **sostenere la crescita e rafforzare la competitività del Paese sui mercati internazionali.**

In questo documento, **Bain & Company Italia e Key2people** hanno voluto dare il proprio contributo, mettendo a disposizione non solo know-how ed esperienza per fotografare la situazione attuale e identificare soluzioni, strumenti e iniziative di Sistema per abbracciare la sfida del ricambio generazionale e dell'invecchiamento attivo nella classe dirigente italiana, ma anche 500 *data point*, raccolti attraverso oltre 50 interviste ad aziende e una *survey* realizzata ad hoc (con la partecipazione di oltre 80 HRO *cross-*

*industry*), le cui evidenze vengono aggregate e sintetizzate in questo documento. Dai dati raccolti emerge una diretta correlazione tra il mix nell'età della classe dirigente e la crescita di valore di un'azienda.

L'impatto del ritardo nell'accesso a posizioni di leadership da parte dell'attuale generazione dei quarantenni, unitamente all'insufficiente valorizzazione dell'esperienza di un management più senior sull'economia del Sistema Paese, è il tema centrale di questa ricerca, che si rivolge ai due interlocutori maggiormente in grado di elaborare una risposta strutturata della nazione rispetto a queste sfide: le Istituzioni e il settore privato. L'accelerazione della spinta al rinnovamento e al recupero del divario rispetto ad altri mercati può essere favorita dall'introduzione di misure dedicate ad una equilibrata coesistenza tra generazioni nei ruoli apicali e dalla creazione di **nuovi ecosistemi**, in cui si ridefiniscano le competenze necessarie per ricoprire ruoli di leadership e percorsi di sviluppo manageriale per interpretare le dinamiche di mercato e tecnologiche, in modo da recuperare capacità di innovazione e competitività del Sistema Paese.

Il ricambio sarà davvero possibile solo se **imprese e Istituzioni agiranno in maniera sinergica e rapida rispetto alle molteplici complessità poste dal mercato del lavoro di questo Paese e dallo scenario macroeconomico globale.**

Questa guida intende dunque offrire ad Istituzioni e top manager una bussola per far fronte alle sfide strutturali che interesseranno il Paese nei prossimi anni.

**BAIN & COMPANY** 

**Roberto Prioreschi**

SEMEA Regional Managing  
Partner Bain & Company

**Pierluigi Serlenga**

Managing Partner Italia  
Bain & Company

**key 2 people**

**Cristina Calabrese**

Amministratore Delegato  
Key2people



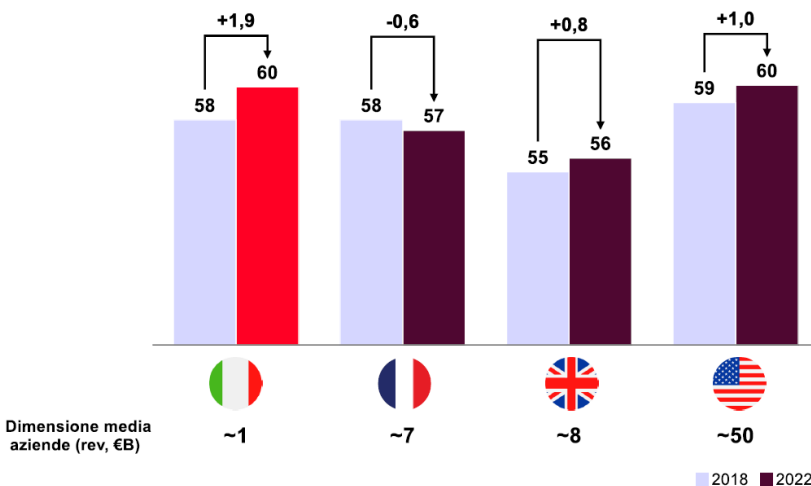
# Cresce l'età dei CEO italiani: l'impatto sul business e sul Sistema Paese

Oggi, nel nostro Paese, l'età media dei CEO di società quotate si attesta sui **60 anni** e – legata ad una maggiore durata della carica ricoperta - sta ulteriormente crescendo, rispetto ai 55-58 anni che si registra tra i vertici di realtà quotate di altri Paesi europei. Anche per quanto riguarda

prime linee e board assistiamo alla stessa tendenza: il nostro Paese ha un management tra i 2 e i 5 anni “più vecchio” rispetto alla media europea. E tutto ciò nonostante la dimensione media delle nostre aziende sia nettamente inferiore (ad esempio rispetto agli Stati Uniti, che esprime un'età media simile alla nostra).

## In Italia l'età media dei CEO delle società quotate è attorno ai 60 anni

Età media dei CEO delle principali società quotate (2018 - 2022)



Attenzione alle illusioni ottiche: gli USA esprimono un'età media simile all'Italia su aziende che sono però 50 volte più grandi.

Una classe dirigente più matura trasferisce generalmente nel suo stile manageriale alcune caratteristiche, tra cui:

- **Know-how ed esperienza tecnica**, forti anche della consapevolezza di aver costruito, coltivato e mantenuto la propria carriera;
- **Profonda conoscenza dei processi**, oltre che del track record di una realtà;
- **Capacità di reazione alle diverse situazioni**, anche sulla base dell'esperienza maturata;
- **Network**, costruito attraverso la presenza pluriennale all'interno di una realtà o attraverso i cambi di azienda;
- **Leadership e autorevolezza**

...ma anche:

- **minore propensione all'innovazione**, con conseguente contrazione degli investimenti in ricerca e sviluppo
- **maggiore avversione al rischio**, che riduce l'inclinazione verso operazioni

straordinarie, come le acquisizioni e fusioni, il lancio di nuovi business, la penetrazione in nuovi mercati;

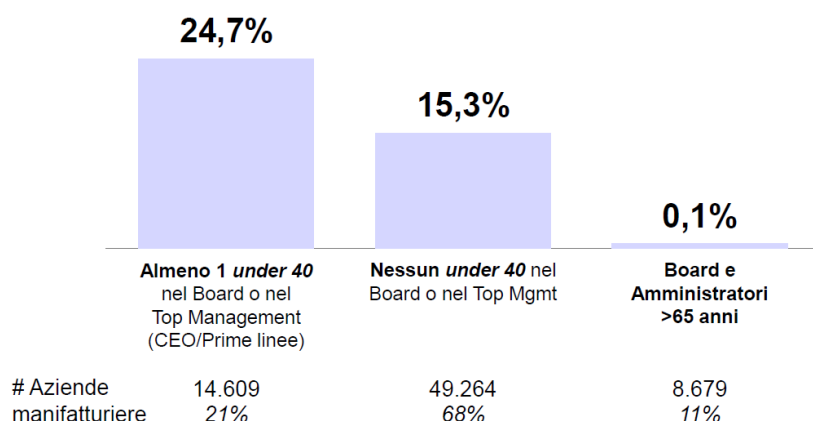
- **minore comprensione dei nuovi trend (soprattutto di mercato e tecnologici) e di conseguenza minore reattività al cambiamento, accompagnato da un grado di risposta alla trasformazione e ai nuovi trend più basso.** Questo si traduce nella resistenza ad avviare percorsi di trasformazione.
- **minore sensibilità rispetto alle sfide di lungo termine, quali la sostenibilità, la multiculturalità e le dinamiche geopolitiche.**

Le attitudini proprie di una classe dirigente più senior producono un impatto significativo sulla capacità del Paese di generare ricchezza, con una perdita stimata dell'**1-2% in termini di PIL**. Infatti, un maggior contributo di una leadership più giovane – quindi più incline all'innovazione, internazionalizzazione e ai nuovi trend, potrebbe tradursi in un **valore compreso tra i 20 e i 40 miliardi di euro** per l'economia del Sistema Paese.

## Vertice aziendale più bilanciato ed inclusivo verso generazioni più giovani come fattore di competitività

### Performance aziendale vs. Mix generazionale del vertice

- Crescita % del Fatturato di aziende manifatturiere italiane in un orizzonte di 10 anni -



Le attitudini di una classe dirigente più junior hanno un impatto sulla **capacità del Paese di generare ricchezza, per ca. 20-40 miliardi € (1-2% PIL)**



“





**L’incertezza degli ultimi anni, dal Covid alle guerre, ha portato le aziende a cercare stabilità – anche tramite scelte di leadership pragmatiche, incentrate sull’esperienza e la fiducia delle figure apicali”**

Per favorire il ricambio generazionale, il nostro Paese può guardare dunque ai due modelli di mercato del lavoro più diffusi nei sistemi economici simili al nostro:

1)  **Mercati del lavoro regolati** (ad esempio la Francia), in cui il

ricambio è imposto dalla regolamentazione. Questo tipo di mercato promuove un accesso anticipato al mercato del lavoro, limitando al contempo l’età massima per CEO e Board, e una politica industriale esplicitamente concentrata sul recupero di innovazione attraverso l’investimento diretto sui talenti – ancor più che sulle aziende o sulle Istituzioni – e l’ibridazione tra pubblico e privato per raggiungere questo obiettivo.

2)  **Mercati del lavoro competitivi/ flessibili** (ad esempio Regno Unito o Stati Uniti), dove il ricambio generazionale è il risultato della flessibilità e competitività del Sistema, oltre che di un’età di ingresso nel mercato del lavoro piuttosto bassa.

	 <b>ITALIA</b>	 <b>FRANCIA</b>	 <b>UK</b>	 <b>US</b>
<b>ARCHETIPO</b>		Ricambio spinto da regolamentazione	Ricambio guidato da competitività del mercato	
<b>ETÀ MEDIA PRIMO IMPIEGO</b>	25 ↑	24	22 ↓	22 ↓
<b>TENURE MEDIA NELLE AZIENDE</b>	12 ↑	10	10	4.3 ↓
<b>FLESSIBILITÀ REGOLAMENTAZIONE</b>	BASSA	BASSA	ALTA	ALTA
<b>LIMITE DI ETÀ BOARD E CEO</b>	-	65	-	-
<b>ETÀ MINIMA PENSIONABILE</b>	67 ↑	64 ↓	66	66



## Giovani talenti italiani: pochi e con limitate opportunità. Domanda e offerta alla radice dell'invecchiamento del Sistema

Andando ad analizzare le cause dell'attuale squilibrio generazionale al vertice, l'origine può essere individuata in una serie di fattori strutturali che incidono sulla domanda e offerta di profili executive giovani.

L'età più avanzata dei CEO in Italia sarebbe, in questo contesto, legata a una minore disponibilità di talenti in ingresso e di limitati incentivi alla gestione dei senior e al trasferimento delle competenze alle nuove generazioni.

Per comprendere dove intervenire, è necessario interrogarsi sulle **cause strutturali** che determinano la tendenza appena descritta.

### **DOMANDA: UNO SPAZIO RISTRETTO AI VERTICI**

La ricerca individua **alcuni fattori** che riducono gli spazi di ingresso dei giovani ai vertici aziendali, contraendo la domanda da parte delle aziende. Tra questi:

- limitata crescita del Paese, che vincola la creazione di nuove posizioni;
- mancanza di incentivi all'uscita dei CEO e dei senior manager dai ruoli attuali;
- limitata presenza di alternative valide e attrattive per i senior;
- prolungamento del periodo lavorativo generato dalla revisione pensionistica;

- relazioni come fattore centrale nella scelta dell'executive;
- assenza di un limite massimo di età per la copertura dei ruoli apicali;
- limite relativo alla cumulabilità dei redditi nel nostro sistema pensionistico;
- limitato sviluppo o accessibilità a ruoli post-CEO e senior management (es. advisory, Private Equity, mondo accademico, Istituzioni, ...);
- riduzione strutturale di posizioni manageriali nelle aziende, data la continua ricerca di efficienza e miglioramento delle performance.

## OFFERTA: UN POOL LIMITATO DI CANDIDATI

Sotto il profilo dell'offerta, i fattori, che incidono in modo significativo sull'invecchiamento della nostra classe dirigente, sono:

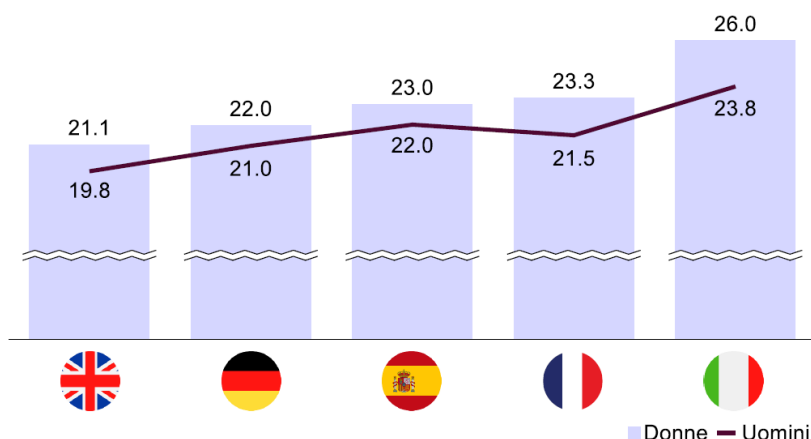
- ingresso tardivo dei giovani nel mondo del lavoro (tra i 2 e i 5 anni di ritardo rispetto alla media europea);
- limitata *job rotation*, come conseguenza di un mercato del lavoro più rigido (12 anni di tenure media in azienda in Italia rispetto ai 4,3 di permanenza nelle realtà corporate degli Stati Uniti);
- minor formazione manageriale (circa il 40% possiede un titolo di studio avanzato o MBA rispetto al 60-70% della media europea e statunitense);
- minore focus sullo sviluppo delle soft skills, quale bagaglio chiave per l'esercizio della leadership, all'interno

dei percorsi formativi accademici e aziendali;

- limitata presenza di startup, ambienti tradizionalmente fertili per lo sviluppo di leader giovani. Basti pensare che sono solo due gli unicorni ad oggi presenti in Italia, rispetto agli oltre 40 che si contano nel Regno Unito e gli oltre 25 in Germania;
- minore attrattività dell'Italia lungo tutto il percorso di carriera, con uno stipendio medio dei dirigenti inferiore del 40% rispetto a quello francese e del 50% rispetto a Stati Uniti;
- tessuto italiano fortemente basato su piccole e medie imprese (spesso a conduzione familiare): solo 1 giovane su 10 oggi ha la volontà di raccogliere l'eredità imprenditoriale di famiglia<sup>1</sup> entro cinque anni dalla fine degli studi universitari. La presenza, inoltre, di PMI favorisce la ricerca di lavori all'estero per i talenti italiani.

## L'offerta di profili giovani è legata all'ingresso nel mondo del lavoro, siamo il Paese con l'età di ingresso più alta in Europa

Primo giorno di lavoro dei giovani (età, anni)



**In Italia si entra più tardi nel mondo del lavoro con meno esperienze di alternanza studio – lavoro, questo dato si riverbera sulle dinamiche di carriera successive**

“

## Quello demografico è uno dei temi più rilevanti che dobbiamo gestire come Paese”

<b>DOMANDA</b> 	<b>Il fenomeno deriva da cause strutturali, legate sia alla domanda che all’offerta di profili manageriali giovani</b>				
	<b>Uno spazio ristretto ai vertici</b>				
<b>OFFERTA</b> 	<b>Limitata crescita del paese</b>	<b>Limitata presenza di alternative valide per i senior</b>	<b>Prolungamento del periodo lavorativo</b>	<b>Relazioni/network sono centrali nella scelta dell’executive</b>	<b>Riduzione strutturale di posizioni manageriali C-level nelle aziende</b>
	<b>Un pool limitato di candidati</b>				
	<b>Ingresso tardivo nel mondo del lavoro</b> <i>(~2-5 anni di ritardo vs media EU)</i>	<b>Limitata job rotation</b> <i>(12 anni tenure media in IT vs 4,3 in US)</i>	<b>Minor formazione manageriale</b> <i>(~40% titolo avanzato / MBA vs EU / US ~60-70%)</i>	<b>Limitata presenza di start-up in Italia</b> <i>(3 unicorni in IT vs 40+ in UK)</i>	<b>Tessuto italiano fortemente basato su piccole e medie imprese</b>





## **(Ri)costruire un Paese che sappia correre sulle gambe dei giovani, tutelando il patrimonio dei senior**

Non soltanto le **complessità macroeconomiche e geopolitiche**, ma anche un contesto in cui la **velocità del cambiamento tecnologico** è veloce più che mai, determinano la necessità di adattarsi, rinnovarsi, trasformarsi, affrontando anche la dose di rischio che comporta l'innovazione.

È questa la ricetta per tornare a crescere e, alla luce di quanto analizzato finora, per compiere questo step è cruciale **valorizzare e incentivare la realizzazione di una leadership giovane**, facilitata ad operare nel contesto di volatilità attuale e in uno scenario di nuovi paradigmi.

“

**L'esperienza è sempre un valore, ma il mondo sta cambiando ad una velocità tale per cui ciò che ha funzionato in passato potrebbe non funzionare in futuro”**

Diversi sono i **benefici tangibili legati all'inserimento di talenti più giovani in ruoli di leadership**. Tra i primi benefici, maggiormente legati a fattori di età:

- orientamento ai benefici di medio e lungo termine;
- value proposition migliore in ottica di offerta e posizionamento in termini di recruiting e talent acquisition;
- maggiore propensione a cogliere nuovi trend, a sperimentare nuove opzioni, ad adottare tecnologie innovative e a favorire la trasformazione dell'organizzazione affrontando le complessità legate al change management;
- miglior capacità di delega;
- maggior creatività, flessibilità e velocità di risposta ai cambiamenti.

Tra i benefici invece più specificatamente legati alle caratteristiche proprie di questa generazione:

- miglior comprensione delle dinamiche di mercato e conoscenza più approfondita e maggiore sensibilità su alcune nuove tematiche (es. ESG, non solo sugli aspetti ambientali, ma anche su temi sociali e di governance)
- maggiore orientamento all'esperienza internazionale, e quindi maggiore apertura verso le opportunità offerte dall'internazionalizzazione;
- maggior attenzione al cliente (*customer-centricity* rispetto alla *product-centricity* delle generazioni più senior).

“

**Nel contesto attuale  
bisogna iniziare a  
pianificare  
il possibile, non solo il  
probabile, e i giovani ce lo  
consentono”**

Le imprese svolgono un ruolo cruciale nell'affrontare le sfide del nostro tempo. Le strutture di leadership devono accelerare questo processo, investendo su queste caratteristiche di flessibilità, rinnovamento e apertura legate a una leadership giovane.

Tuttavia, tanto più in un contesto tumultuoso come quello attuale, le imprese italiane devono saper tutelare e valorizzare anche l'esperienza, il know-how, la preparazione e l'azione mitigante delle generazioni precedenti.

Quello qui proposto, non è infatti un processo di rimozione, ma di ribilanciamento tra generazioni - una leadership intergenerazionale - un modello in cui è fondamentale definire percorsi alternativi e di *advisory* ai nuovi talenti da parte dei più senior, con logiche di creazione valore.

“

**L'esperienza richiede del  
tempo, le competenze  
vanno rimesse in circolo  
e non perse”**

Puntare su questa commistione è la chiave per vincere queste complessità e sbloccare

la crescita delle aziende, migliorando così il loro vantaggio competitivo.

**Dal ri-orientamento dei senior**, infatti, beneficerebbe il Sistema Paese nel suo complesso:

- valorizzazione dell'esperienza, delle competenze critiche e del network;
- creazione di valore attraverso nuove «attività produttive» e mantenimento di un'elevata capacità di spending (rispetto al pensionamento);
- miglioramento del work life balance negli anni «silver»

Insomma: se il nostro Paese definisse un programma strutturato - date le sue caratteristiche (anche demografiche) - **si potrebbe trovare di fronte all'opportunità unica di sviluppare ed innovare un nuovo paradigma di talento, posizionandosi come esempio all'avanguardia di una leadership intergenerazionale**, di ispirazione anche per altri Paesi.



## Diversi sono i benefici di una leadership giovane...

- Miglior **innovatività, flessibilità e velocità di risposta ai cambiamenti**
- Miglior **familiarità con l'estero**, possibile contributo alla **crescita dei ricavi** ed importante **fonte di approvvigionamento**
- Maggior propensione a cogliere **trend, es. digital**
- Miglior orientamento al **medio-lungo termine**
- Maggior **attenzione a temi ESG e al cliente**



## ...e di un ri-orientamento dei profili senior

- **Valorizzazione delle esperienze e delle competenze critiche**
- Creazione di valore attraverso **nuove «attività produttive»**
- **Miglior work life balance** negli anni «silver»

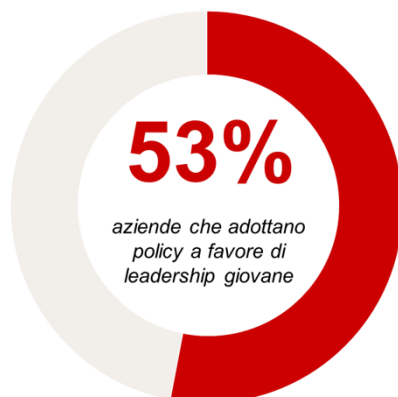
**Alcune aziende nazionali si stanno già muovendo in tal senso** attraverso corsi di formazione interna, premiando l'età più giovane in sede di promozione, inserendo nei percorsi di carriera sistemi premianti che considerino il fattore di età, ma anche re-introducendo figure professionali senior in progetti speciali.

Altre aziende stanno investendo in programmi sistematici e consistenti nel tempo di *succession planning*, in cui le posizioni di vertice che si rendono via via disponibili vengono in buona parte affidate a candidati interni più giovani, nel frattempo formati e sviluppati proprio a questo scopo. Tuttavia, le azioni virtuose che vediamo attualmente non risultano ancora sufficienti ad abbracciare i nuovi paradigmi.

## Molte delle aziende del nostro panel si stanno muovendo per una maggiore “age diversity”, ma c'è ancora tanta strada da fare

Numero limitato di aziende che adotta iniziative dedicate...

... dando focus principalmente a formazione e programmi top talent





## La risposta dell'intero ecosistema: Istituzioni e imprese

Un'azione sinergica di Istituzioni e imprese è a questo punto indispensabile: l'adozione di una prospettiva a livello di Sistema contribuisce a creare un'economia, una società e un contesto più sostenibili e resilienti, nell'ottica di un processo trasformativo efficace e duraturo per il Paese nel suo complesso.

**Il tema della valorizzazione dei talenti** deve rimanere centrale nelle decisioni delle Istituzioni, attraverso politiche a sostegno dello sviluppo demografico e di sviluppo delle competenze.

“

**Il ricambio di leadership non avviene da solo: è fondamentale. Una chiara pianificazione, visione ed un accompagnamento di junior e senior attraverso percorsi strutturati”**

In particolare, le Istituzioni e il Governo devono **investire in modo mirato e urgente su una pianificazione “di sistema”** lungimirante, attivando diverse leve:

1. Miglior **orientamento** alla scelta

universitaria / del lavoro (con incentivi a percorsi STEM) e una **rimodulazione della durata dei percorsi di studio**, in modo da poter allineare l'offerta alle esigenze del mercato del lavoro, come avviene in altri mercati europei

2. **Politiche industriali: maggiori finanziamenti e supporto** a imprese «under 35», incubatori o venture capital, con una chiara comunicazione delle iniziative
3. **Politiche fiscali, attraverso la defiscalizzazione** per investimenti su innovazione, ricerca e Industry 4.0, per la **formazione di nuove competenze**
4. **Governance: promozione di direttive che favoriscano l'aumento di diversità di età** nei Board e nelle C-Suite, a cominciare dalle aziende quotate e partecipate
5. Introduzione di forme di «**flessibilità in uscita**», a parità di costo previdenziale

Anche le **imprese**, in questo processo, hanno grandi responsabilità, e possono agire attivando diverse leve:

1. **Sviluppo delle competenze dei dipendenti**, attraverso il potenziamento e finanziamento di percorsi di **stage formativi o corsi MBA**

2. **Focus sullo sviluppo delle risorse interne**, per mezzo di piani di successione (basati su criteri di meritocrazia e valorizzazione del potenziale e non solo sulle esperienze pregresse), attraverso il potenziamento delle *hard* e *soft skill* dei people manager attuali, che supporti la gestione dei percorsi di sviluppo delle loro risorse
3. **Percorsi di carriera dedicati:**
  - a. Per i giovani: «Shadow Boards/Committee», Reverse mentoring, Posizioni «palestra», Special projects (con focus su innovazione)
  - b. Per i senior: percorsi orizzontali o trasversali che valorizzino le loro competenze
4. **Governance: introduzione e comunicazione di KPI di *age diversity*** e cap anagrafici per posizioni di Board / C-Suite
5. **Valorizzazione delle risorse senior**, mediante l'estensione di opzioni contrattuali che garantiscano un miglior bilanciamento tra gli impegni professionali e altri interessi.



In conclusione, la programmazione di queste iniziative – volte a colmare il gap del Paese rispetto ad altre economie e rendere possibile un vero e proprio bilanciamento intergenerazionale “ben gestito” - deve passare necessariamente da una spinta nazionale

e una cabina di regia comune, che trovi il proprio perno nella collaborazione tra imprese, università, ed Istituzioni.

Il gap da colmare rimane significativo, e riteniamo necessaria e urgente un’accelerazione in questa direzione.



La programmazione di queste iniziative deve passare da una **spinta nazionale** e una **cabina di regia comune**, che trovi il proprio perno nella **collaborazione tra imprese, università ed istituzioni**

## COME POSSIAMO AGIRE PER RECUPERARE IL TEMPO PERDUTO?

Consapevole della propria responsabilità nei confronti del mercato italiano e con l’obiettivo di voler accelerare questo percorso investendo concretamente sul talento, **Bain & Company Italia** si impegna - nel 2024 - a lanciare il suo primo **Next Leadership Program**.

Si tratta di un’iniziativa di formazione gratuita attraverso la quale Bain metterà a disposizione di oltre 100 professionisti ad alto potenziale, di età compresa fra i 30 e i 40 anni (indicati dalle principali realtà aziendali del Paese di tutti i settori merceologici e selezionati dal leadership team di Bain Italy) il proprio know-how, contenuti e network internazionale per accelerarne l’accesso alla C-suite italiana. Elaborare una risposta sinergica per favorire il ricambio generazionale è imprescindibile: pertanto, l’iniziativa promossa da Bain è **aperta** a qualsiasi

stakeholder voglia aderire e contribuire concretamente al programma (Istituzioni, mondo accademico ed altre società di consulenza).

**Key2people** si affiancherà a Bain & Company per sviluppare, nell’ambito del Next Leadership Program, il filone legato a “HumanCapital”. Inoltre, già in linea con le proprie politiche di diversità di genere, prende l’impegno di presentare all’interno delle proprie attività di Executive Search candidati rappresentativi della diversità di età, nella convinzione che sia dalla molteplicità di esperienze, profili, attitudini che nasce il maggiore valore sostenibile nel tempo. Infine, metterà a fattor comune le best practice aziendali per indirizzare i temi di age diversity, attraverso due workshop con HR Director (Milano e Roma).



## Ringraziamenti

**Bain & Company e Key2people desiderano cogliere l'occasione per ringraziare tutti i responsabili HR che hanno contribuito alla stesura del paper per il loro tempo e la franchezza dei loro contributi e input, bussola preziosa per indirizzare le sfide che plasmeranno il Paese.**

In particolare:

- Christina Anagnostopoulou, *Chief HR & Communications Pharma*, Zambon
- Letizia Barbi, *Chief HR Officer*, Allianz Italia
- Francesco Basile, *Corporate Academy Bosch-TEC Director*, Bosch Group South Europe
- Moreno Batani, *HR & General Affairs Director*, Conad
- Paola Boromei, *Chief People & Organization Officer*, SNAM
- Giampiero Bottero, *HR Director*, Crédit Agricole Italia
- Luca Bozzo, *Chief People Officer*, Gucci
- Alessandro Camilleri, *Group HR and Organization Director*, Gruppo Hera
- Roberto Cascella, *Group Head of People Management and HR Digital Transformation*, Intesa Sanpaolo
- Silvia Cassano, *Director of HR*, Organization, Internal Communications and Real Estate, Vodafone Italia
- Roberto Ceschin, *Chief People Officer*, De' Longhi Group
- Giorgio Colombo, *Executive Vice President HR & ICT*, Edison
- Géraldine Conti, *Head of HR*, BNL – BNP Paribas Group
- Enrico Contini, *Chief HR Officer*, Lavazza Group
- Giorgio Coraggioso, *Head of Human Capital & ICT*, Erg
- Giuseppe Corni, *Chief HR Officer*, BPER Banca
- Massimo De Bari, *People, Communication & Asset Management Director*, Elettronica Group
- Luca De Santis, *Global Head of HR and Organization*, ENI
- Maurizio Di Fonzo, *People & Organization Director*, Cassa Depositi e Prestiti
- Peter Durante, *Chief HR Officer*, Italgas
- Andrea Fabbri, *Group HR & Organization Director*, Prelios
- Gioia Ferrario, *Global Chief People Officer & Managing Director*, Jakala
- Teresa Ferro, *People Director*, Heineken Italia

- Marcello Galli, *Talent Development and Organization Director*, Mediaset
- Rossella Gangi, *HR Director*, Wind Tre
- Mauro Ghilardi, *Chief People and Transformation Officer*, A2A
- Marc-Antoine Lacroix, *Directeur Evaluation et Impacts de France 2030*
- Francesco Lenzo, *EVP HR Executive Management and Group Compensation*, TIM
- Antonio Liotti, *Chief People and Organization Officer*, Leonardo
- Roberto Lodato, *Head of HR*, Giorgio Armani Operations
- Federico Luddi, *Group HR Director*, Mutti
- Chiara Majoli, *Group HR Director*, Ermenegildo Zegna Group
- Giacomo Mazzariello, *Chief HR Officer*, Chiesi Group
- Marco Morbidelli, *Group Chief HR & Organization Officer*, Angelini Industries
- Francesca Morichini, *Global Chief HR Officer*, Amplifon
- Adriano Mureddu, *Chief HR Officer*, Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane
- Gianluca Orefice, *Director Human Capital and Organization*, Autostrade per l'Italia
- Federica Pasini, *CEO & Co-Founder*, Hacking Talents
- Silvana Perfetti, *People&Purpose Leader*, Deloitte Consulting
- Alceo Rapagna, *Senior Partner & CEO Italy*, Innoleaps
- Enrico Resmini, *Venture Capitalist*
- Stefano Ronchi, *Senior Corporate VP HR*, DiaSorin
- Alessandro Rusciano, *HR & Organization Director*, Gruppo Iren
- Fabrizio Rutschmann, *Chief HR Officer - Remuneration & Nomination Committee Secretary*, Prysmian Group
- Davide Sala, *Chief HR Officer*, Pirelli
- Antonella Salvatori, *Talent Development Director*, Crédit Agricole Italia
- Leonardo Senni, *Managing Director*, Italmobiliare
- Alberto Signori, *Chief HR & Organization Officer*, Brembo
- Roberto Speziotto, *Head of HR*, Banco BPM
- Johanna Vaja, *Director Corporate HR & Organization*, Alperia Group

## AUTORI



Con quasi 30 anni di esperienza maturati nella consulenza strategica, è attualmente SEMEA Regional Managing Partner e Senior Partner nelle practice Advanced Manufacturing & Services, Energy & Natural Resources e Utilities & Renewables.

**BAIN & COMPANY** 

[Roberto Prioeschi](#)

SEMEA Regional Managing  
Partner Bain & Company

---



In Bain dal 2001, ha ricoperto ruoli di crescente importanza, fino a diventare Global Co-leader della practice Aerospace, Defense e Government Services, e Advanced Manufacturing and Services. Da luglio 2022, è alla guida Bain Italia.

**BAIN & COMPANY** 

[Pierluigi Serlenga](#)

Managing Partner Italia  
Bain & Company

---



Dal 2015 è alla guida di Key2people, avendo partecipato all'avvio dell'Azienda, portando con sé un bagaglio di esperienze costruito in due grandi realtà come Olivetti e Omnitel-Vodafone.

key 2 people

[Cristina Calabrese](#)

Amministratore Delegato  
Key2people

## AUTORI

Hanno contribuito inoltre alla stesura del paper e alla realizzazione delle interviste:

- [Roberta Berlinghieri](#), *Partner* Bain & Company;
- [Valeria Sterpos](#), *Partner* Bain & Company;
- **Roberto Ravagnani**, *Partner* Key2people;
- **Carlotta Giacomoni**, *Manager* Bain & Company;
- **Lucia Baroncelli**, *Manager* Bain & Company;
- **Alice Montagna**, *Senior Associate Consultant* Bain & Company;



## A PROPOSITO DI BAIN & COMPANY

Bain & Company è l'azienda di consulenza globale che aiuta le aziende change-makers più ambiziose a definire il proprio futuro. Con 65 uffici in 40 paesi, lavoriamo insieme ai nostri clienti come un unico team con un obiettivo condiviso: raggiungere risultati straordinari che superino i concorrenti e ridefiniscano gli standard del settore. L'approccio consulenziale di Bain è altamente personalizzato e integrato e, grazie alla creazione di un ecosistema di innovatori digitali, assicura ai clienti risultati migliori e più duraturi, in tempi più brevi. Il nostro impegno a investire oltre 1 miliardo di dollari in 10 anni in servizi pro bono mette il nostro talento, la nostra competenza e le nostre conoscenze a disposizione delle organizzazioni che affrontano le sfide di oggi in materia di istruzione, equità razziale, giustizia sociale, sviluppo economico e ambiente. Fondata nel 1973 a Boston, in Italia ha celebrato il trentennale nel 2019: la sua approfondita competenza e il portafoglio di clienti si estendono a ogni settore industriale ed economico e in Italia la rendono leader di mercato.

Per maggiori informazioni: [www.bain.it](http://www.bain.it)



Seguici su **LinkedIn Bain & Company Italy**



Seguici su **Twitter** @Bain\_Italia @BainAlerts

## CONTATTI MEDIA BAIN & COMPANY

Orsola Randi

[Orsola.Randi@Bain.com](mailto:Orsola.Randi@Bain.com) | +39 3393273672

## **A PROPOSITO DI KEY2PEOPLE**

Fondata nel 2001, Key2people è la prima Società italiana indipendente del settore Executive Search e si colloca tra le prime realtà leader di mercato in Italia. Attraverso le nostre Business Line Advisory e Board Services offriamo consulenza alle aziende nella gestione dei loro asset intangibili: dai modelli organizzativi e di governance, ai modelli di leadership, dall'evoluzione delle competenze alla Employee Value Proposition, alla valorizzazione del capitale umano. Con oltre 80 professionisti tra Milano e Roma, a livello di Gruppo oggi Key2people è riconosciuta come interlocutore autorevole sia dalle grandi multinazionali italiane e straniere, sia da Family Company, ed è apprezzata come operatore indipendente al servizio delle Istituzioni del Paese. Dal 2003 facciamo parte di IIC Partners, network globale tra i dieci più importanti al mondo in ambito Executive Search, che ci permette di supportare player internazionali, attraverso 50 uffici in tutto il mondo e l'esperienza di oltre 500 consulenti.

Per maggiori informazioni: [www.key2people.com](http://www.key2people.com)



[Sequici su LinkedIn Key2people](#)

## **CONTATTI MEDIA KEY2PEOPLE**

MY PR

Fabio Micali | [fabio.micali@mypr.it](mailto:fabio.micali@mypr.it) | 340 8758736

Barbara Gori | [barbara.gori@mypr.it](mailto:barbara.gori@mypr.it) | 340 1409543

[media@key2people.com](mailto:media@key2people.com)

BAIN & COMPANY 

key  people