

Job

Education

TO WATCH • Ecosistemi di Business |
Gestione della Complessità



NEW SKILLS

OSSERVATORIO

REPUTATIONAL &
EMERGING
RISK

Gruppo Unipol



NEW SKILLS

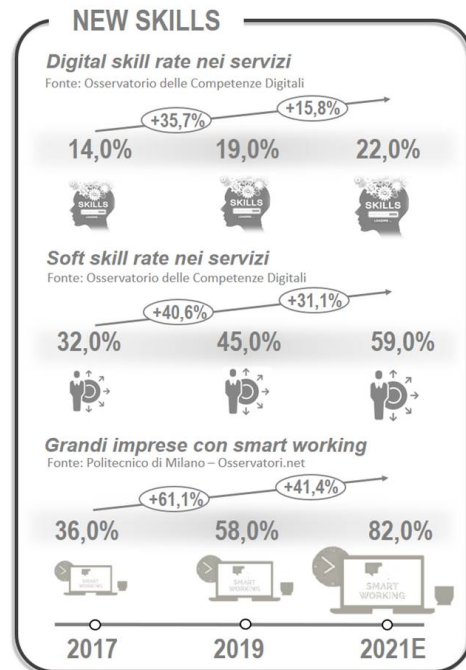
Il contesto di crescente complessità e incertezza richiede contaminazione di competenze, con crescente rilevanza di quelle digitali e trasversali, e nuovi paradigmi organizzativi fondati su agilità, capacità di apprendimento, multidimensionalità e resilienza a cambiamenti a più velocità.

Il Macro Trend New Skills si posiziona al centro della Mappa delle interconnessioni, ricevendo sollecitazioni e spinte dagli altri macro trend, in quanto riguarda la necessità di nuove competenze, nuove modalità di organizzazione del lavoro, stili di leadership e capacità di sintonizzarsi con il contesto esterno, che derivano dai trend di cambiamento non solo tecnologici, ma anche demografici e sociali così come geopolitici e ambientali. Esso include pertanto temi quali le competenze del futuro, il lifelong learning e i nuovi paradigmi organizzativi fondati su agilità, capacità di apprendimento, contaminazione, multidimensionalità e resilienza.

Le competenze del futuro

Secondo le stime dell'OECD, a livello globale, circa due terzi dei lavori saranno trasformati nei prossimi 10 anni dalla tecnologia. Il WEF prevede che già nei prossimi 5 anni oltre il 50% delle competenze necessarie per svolgere i lavori esistenti cambieranno. Crescerà la rilevanza delle competenze digitali e tecnologiche come computing e data analysis, ma anche di quelle soft, di natura squisitamente

umana, come la leadership, comunicazione, creatività, pensiero critico, empatia e intelligenza emotiva, gestione delle relazioni interpersonali, capacità di lavorare in squadra, etica del lavoro e gestione della complessità. Le



soft skills aumentano la loro importanza perché svolgono la funzione di abilitare la trasformazione culturale che è alla base della trasformazione digitale. Le hard skills, di natura tecnica, restano importanti, ancor più se arricchite e contaminate in una logica multidisciplinare. Le competenze del futuro sono pertanto un mix sempre più articolato in cui, oltre alla quota digitale (Digital skill rate), diventa sempre più rilevante il peso delle competenze trasversali (Soft skill rate), che nel settore dei servizi oggi contano già per il 45% sul fabbisogno di competenze complessivo. Questo processo di trasformazione delle competenze coinvolge, sia pure in misura un po' diversa, tutti i settori e tutti i livelli della struttura. Per far fronte al futuro rischio di un mismatch delle competenze è fondamentale per le imprese mantenere l'attrattività

“L’ampiezza degli orizzonti temporali da considerare ai fini strategici è estesa in entrambe le direzioni: dalla scala algoritmica (millisecondi) a quella planetaria (decadi) per cogliere i trend che lentamente plasmano il contesto esterno”.

BCG HENDERSON INSTITUTE, 2020

nei confronti delle nuove generazioni per acquisire le nuove competenze emergenti e allo stesso tempo attivare processi di reskilling e upskilling del proprio capitale umano, valorizzando la contaminazione e la diversità nelle sue diverse forme, da quella di background fino a quella generazionale e di genere.

Il Lifelong learning

Alla luce della mappa delle competenze del futuro, diventa fondamentale il lifelong learning, ovvero un processo di apprendimento continuo che avviene lungo l'intero percorso di vita. Tale processo sarà sempre più importante sia per le aziende, al fine di valorizzare e aggiornare il proprio capitale umano, sia per gli individui, sempre più responsabilizzati nel mantenimento della propria professionalità. In tale ottica diventerà sempre più personalizzato, auto-diretto più che etero-diretto, improntato anche al micro-learning e supportato dalla tecnologia.

L'agilità organizzativa e lo smart working

In un contesto in continuo cambiamento e con crescenti livelli di complessità e incertezza, i nuovi paradigmi organizzativi comportano sempre più il passaggio dal tradizionale sistema a silos, basato su logiche gerarchiche e responsabilità centralizzate a un modello agile, ovvero trasversale, destrutturato, decentrato e più collaborativo, in cui le unità di business sono sostituite dalle catene di valore e in cui è fondamentale il dialogo e l'interscambio interno e con il contesto esterno. I principi che lo ispirano sono scopo, trasparenza, orchestrazione, sperimentazione e liquidità. In tale ambito si colloca lo smart working o lavoro agile, che per effetto del Covid-19 ha subito un'importante accelerazione dimostrando i suoi benefici in termini di flessibilità e resilienza. La quota di personale coinvolto è passata dall'1,2% prima del lockdown all'8,8% nel durante per assestarsi su un 5,3% nella fase successiva. La sua futura diffusione ed efficacia dipenderanno dalla capacità delle aziende di evolvere dalla dimensione di "remote working" a quella più vasta e articolata di "smart working" che comporta un cambiamento profondo a 360° con l'adozione di una nuova cultura aziendale, nuovi stili di leadership e modalità di gestione del lavoro basate non sulla presenza fisica e sul tempo ma su obiettivi. Con il suo sviluppo si assisterà a uffici "diffusi", con una riorganizzazione degli spazi e dei tempi che saranno più liquidi.



FOCUS ON...

► Cambiamenti veloci e lenti

Sincronizzarsi con il contesto esterno richiede orologi a più velocità

Parafrasando il titolo del celebre libro di Daniel Kahneman, la sfida a cui le imprese sempre più devono fare fronte è quella di imparare a gestire cambiamenti a più velocità. La sintonia con il contesto esterno richiede di sincronizzare l'orologio interno con quello esterno, dilatando il tempo in due direzioni: non solo nel 'molto breve', accelerando i processi innovativi interni per adattarsi in tempo reale ai cambiamenti dei bisogni dei clienti, ma anche nel 'molto lungo', per cogliere quei fenomeni, di natura sociale, tecnologica, ambientale e politica, che plasmano nel tempo il mercato, quali ad esempio il cambiamento climatico, la crescente polarizzazione sociale o i cambiamenti demografici. L'orologio interno deve essere sufficientemente raffinato e composito da includere diverse misure temporali, dai tempi algoritmici a quelli planetari, combinando sapientemente e in modo sinergico l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e delle competenze umane, per coniugare l'esigenza di velocità, personalizzazione e risposta all'on demand con la capacità di non perdere di vista la "Big picture" e comprendere e anticipare i cambiamenti che operano lentamente, ma inesorabilmente, trasformando il contesto di business e creando nuovi rischi e nuove opportunità. Secondo una recente pubblicazione del BCG Henderson Institute, la vera sfida per la sopravvivenza delle imprese sul mercato si gioca proprio sulla capacità di essere resilienti ai cambiamenti lenti. Infatti, focalizzando l'attenzione sull'ottica di breve periodo e utilizzando le metriche tradizionali, l'impatto di questi cambiamenti non si percepisce se non quando è troppo tardi. E' pertanto fondamentale sviluppare un approccio anticipante, basato su lungimiranza e immaginazione, e, al contempo, un'ottica pluridimensionale capace di abbracciare una molteplicità di orizzonti temporali, di scenari futuri, di punti di vista e di metriche in un'ottica sistemica. L'approccio anticipante, attraverso la prefigurazione dei possibili impatti, consente anche di contrastare l'illusione di avere molto tempo a disposizione e il pericolo di assuefazione ai cambiamenti lenti favorendo un senso di urgenza e un richiamo all'azione. Stimolare il senso di urgenza, scongiurando l'assuefazione a quello che viene definito "the new abnormal", è anche l'obiettivo del Doomsday clock, orologio metaforico creato dal Bulletin of the Atomic Scientists, che misura la distanza che separa l'umanità dall'apocalisse, espressa in termini di secondi che mancano alla mezzanotte. Nel 2020, a causa del continuo riarmo nucleare e della mancanza di azioni da parte delle grandi potenze per contrastare i cambiamenti climatici, le lancette si sono spostate ulteriormente in avanti, raggiungendo il record di distanza minima con appena 100 secondi alla mezzanotte. Siamo più vicini che mai. L'orologio planetario continua a ticchettare. E' tempo di agire.



BCG HENDERSON INSTITUTE
The challenge of Slow

Macro trend in a glance • NEW SKILLS



I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione tecnologica e digitalizzazione
- Evoluzione demografica e sociale con i suoi riflessi sul capitale umano
- Complessità e incertezza del contesto esterno con cambiamenti a diverse velocità



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema

- Evoluzione dei modelli organizzativi da tradizionale struttura piramidale e a silos verso modelli agili, flessibili, orizzontali e cooperativi
- Gap di competenze
- Progetti di sviluppo del Capitale Umano e di diversity management
- Diffusione dello smart working

Sui Clienti

- Miglioramento dell'apertura e della capacità di risposta delle organizzazioni al cambiamento
- Lifelong learning
- Commistione crescente fra ambiente domestico (o extradomestico) e tempi/luoghi di lavoro



OPPORTUNITA'

- Iniziative per attrarre e mantenere le competenze chiave
- Formazione continua delle risorse umane sulle nuove competenze in termini di competenze digitali, soft skills e gestione complessità, anche per le reti distributive
- Aumento della produttività interna attraverso nuove forme di coinvolgimento delle risorse umane e creazione del senso di appartenenza
- Trasformazione dei modelli organizzativi in ottica di agilità, pensiero integrato, resilienza e apprendimento da contesto esterno
- Aumento dell'efficienza e della produttività e del coinvolgimento attraverso lo smart working
- Ricorso a forme di crowdsourcing per l'innovazione
- Opportunità di offerta di nuove forme di copertura legate a crescente commistione tra ambiente domestico o extradomestico e tempi/luoghi di lavoro e esigenze di lifelong learning
- Sviluppo del capitale umano anche attraverso la valorizzazione delle diversità (di genere, generazione...)
- Partnership e contaminazioni con altri settori



RISCHI

- Impossibilità di presidiare i trend emergenti a causa dell'inadeguata disponibilità delle competenze necessarie in ambito tecnologico, di analisi dati, sviluppo modelli predittivi, sviluppo di nuove modalità di relazione con il cliente in ambito digitale, soft skills e gestione complessità (mismatch di competenze)
- Rischio di risposta non tempestiva ai trend di cambiamento a causa dell'eccessiva burocratizzazione delle attività, scarso ascolto contesto esterno e difficoltà nella comunicazione e collaborazione tra le aree funzionali (gestione a silos)
- Difficoltà di gestire la complessità del cambiamento in presenza di generazioni molto diverse e un approccio ancora troppo gerarchico e rigido.
- Scomparsa della divisione verticale tra settori e potenziale effetto dirompente degli ecosistemi di business



E' in atto una vera e propria trasformazione del modello competitivo. Da gioco prevedibile, caratterizzato da limiti settoriali e organizzativi definiti e condizioni stabili nel tipo di offerta e nei competitor, si sta trasformando in un gioco complesso e dinamico, che si gioca su più livelli e coinvolge nuove dimensioni. La posta in gioco è alta perché, come sottolineato dal BCG Henderson Institute, il gap di performance tra i player che si posizionano nel quartile più alto e quelli collocati nel quartile più basso è cresciuto in ciascuno degli ultimi decenni. Nel nuovo contesto in cui è aumentata l'incertezza e la velocità di cambiamento, si è accorciata la durata di vita dei prodotti e delle aziende. Le tradizionali strategie di business, improntate alla pianificazione e controllo e alle economie di scala e efficienza, non bastano più. Occorre evolvere verso un nuovo paradigma, basato sulla capacità di adattamento e resilienza e la logica degli ecosistemi di business.



BCG HENDERSON INSTITUTE
The Emerging Art of Ecosystem Management

Gli ecosistemi sono reti complesse e semifluide di aziende che si alleano per mettere insieme il rispettivo know-how specialistico e i rispettivi strumenti e asset, per far fronte alla portata dirompente della tecnologia e dei cambiamenti del mercato, plasmandolo attraverso la creazione di soluzioni innovative e di valore per il cliente finale. Nel modello degli ecosistemi diventano più sfocati i confini dell'organizzazione così come dei diversi settori perché l'ecosistema pone al centro non un prodotto ma un sistema integrato che combina tecnologie, piattaforme, prodotti, servizi, competenze diverse per dare una risposta a 360° a un bisogno, come ad esempio la mobilità o la salute, e per farlo prevede il coordinamento di diversi attori spesso appartenenti a settori differenti. Gli ecosistemi, caratterizzati da interdisciplinarietà, agilità e flessibilità, rappresentano il paradigma più efficace nell'attuale scenario di crescente complessità e instabilità. Pertanto, la capacità di adottare e padroneggiare le nuove logiche competitive facendo leva sugli ecosistemi è destinata a diventare un fattore chiave di successo, per

“La logica degli ecosistemi rende più sfocati i confini dell'organizzazione aziendale e dei settori e meno netta la distinzione tra competitor e collaboratori e tra producer e consumer”.

BCG HENDERSON INSTITUTE, 2019.

quanto si tratti di un terreno ancora poco esplorato in molti settori. Gli ecosistemi costringono infatti le imprese a ripensare le regole di interazione con gli altri attori per garantire che i benefici siano condivisi tra i diversi partecipanti. In questo senso la distinzione tra competitor e collaboratori risulta più sfumata. Si passa dalla logica in cui i competitor sono veri e propri avversari, con strategie finalizzate alla massimizzazione del profitto individuale a scapito degli altri attori coinvolti, a strategie di coesistenza, che combinano logiche competitive e cooperative in un'ottica di creazione di valore per l'ecosistema.

Anche per le compagnie assicurative è fondamentale passare dalla logica di settore a quella di ecosistema, per riuscire a restare competitive nel proprio settore e allargare rapidamente il proprio business in aree di attività diverse dalla propria. Evolvere verso il modello dell'ecosistema comporta il passaggio dall'ottica di prodotto a quella di soluzione integrata, da catene di valore e partnership rigide e stabili nel tempo a reti agili e flessibili. Gli asset su cui gli ecosistemi fanno leva sono sempre meno tangibili e sempre più intangibili (tecnologia, competenze, dati...). Le nuove regole del gioco sono: apertura verso l'esterno, attenzione ai segnali emergenti e anticipazione, piattaforme comuni, co-evoluzione, co-creazione e monetizzazione indiretta.

Oltre ai vantaggi in termini di agilità e velocità di innovazione, gli ecosistemi consentono di generare effetti di network, che determinano una crescita di valore esponenziale e sono tanto più ampi quanto più è ampia la rete di

attori coinvolti e quanto più è efficace l'interazione al loro interno. Gli effetti di network possono essere 'same-side' (ad esempio sul lato della domanda) o 'cross-side' (ad esempio dalla domanda verso l'offerta). In questo senso risulta più sfumata anche la divisione tra producer e consumer, con l'affermarsi della figura emergente del prosumer che diventa contributore del processo di creazione di valore, ad esempio con i suoi dati, ricevendo una quota del valore creato.

Nell'ambito del nuovo paradigma, è importante la scelta di:

- partner, da selezionare con attenzione tenendo conto di diversi elementi tra cui complementarità di competenze e asset, fiducia e valori;
- tipologia di ecosistema e ruolo che si intende assumere al suo interno;
- quali asset condividere e quali no. Ci sono asset distintivi che è opportuno che ciascuna azienda conservi al proprio interno e asset che invece possono essere condivisi con benefici in termini di investimenti, efficienza e sinergie.

“Gli attuali modelli di business saranno irriconoscibili nei prossimi anni e gli ecosistemi saranno il principale agente di cambiamento”.

ACCENTURE, 2019.

Secondo una ricerca pubblicata da Accenture, il 76% degli imprenditori ritiene che gli attuali modelli di business saranno irriconoscibili nei prossimi anni e identifica negli ecosistemi il principale agente di cambiamento. Abbracciare il nuovo paradigma competitivo partecipando a ecosistemi di business offre la possibilità di cavalcare e non subire la potenziale disruption del proprio settore. In ogni caso è fondamentale mantenere forte il legame emotivo di fiducia con cliente, che continuerà ad essere l'elemento che farà la differenza.

I driver del tema to watch • ECOSISTEMI DI BUSINESS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento dei livelli di complessità e portata dirompente delle tecnologie e del cambiamento ▪ Crescente rilevanza degli Intangibles 	
 GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velocità di innovazione e disruption dei settori ▪ Cambiamento delle logiche di business (più sfocati i confini dell'organizzazione, nonché la distinzione tra settori, tra competitor e collaboratori, tra producer e consumer) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluzioni integrate innovative e personalizzate ▪ Customer experience più completa e coinvolgente
 OPPORTUNITA'	 RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership nell'innovazione e trampolino per la crescita ▪ Effetti di network ▪ Cavalcare la disruption invece di esserne travolti ▪ Offerta al cliente di soluzioni integrate ad alto contenuto in termini di valore e coinvolgimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minaccia di disruption del settore con rischio di restare marginali o indietro ▪ Rischio di essere esclusi da ecosistemi per mancanza di una dimensione internazionale ▪ Rischio di perdere il presidio su asset distintivi e la relazione con il cliente



Il mondo che abbiamo creato con la globalizzazione e la digitalizzazione è un mondo iperconnesso. Le reti fisiche, di trasporto e logistiche, e le reti digitali hanno moltiplicato i collegamenti tra le diverse parti del mondo. Siamo in un'era di interconnessione globale capace di diffondere idee e innovazioni in tutto il mondo più velocemente che mai. Tuttavia, abbiamo dovuto amaramente constatare come queste ampie reti così efficaci nella propagazione delle opportunità, rivelino altrettanto efficacia nella propagazione dei rischi. Si pensi all'attacco terroristico alle Torri Gemelle del 2001, alla crisi finanziaria del 2008, o, da ultimo, al contagio da Covid-19. Quest'ultimo ci mostra plasticamente e in tutta la sua drammaticità quanto siamo collegati gli uni agli altri. Una rete di nodi – individui, aziende, Stati, biosfera – uniti da linee sempre più spesse e fitte. Un mondo iperconnesso è un mondo complesso in cui i fenomeni sono governati dalla Legge di Potenza, nell'ambito della quale eventi come quelli sopra citati sono possibili, rari ma comunque attesi.



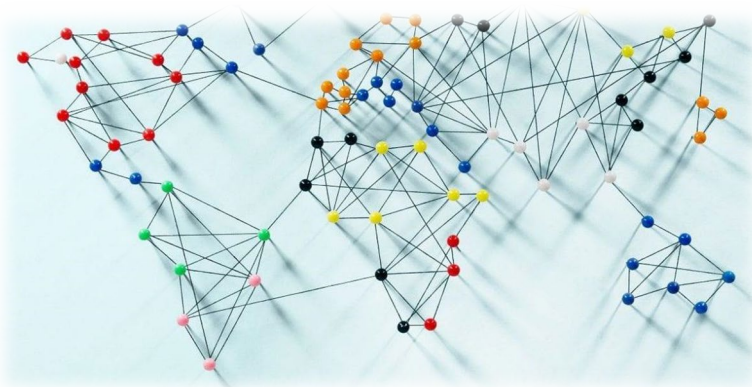
COMPLEXITY INSTITUTE
La complessità di un'epidemia

“Se ci siamo persi sulle Alpi, una cartina dei Pirenei è del tutto inutile”.

NASSIM TALEB (Robustezza e Fragilità).

Sono i cosiddetti cigni neri, introdotti dal filosofo Nassim Nicholas Taleb. L'iperconnessione ha dato luogo a una discontinuità, che, per riprendere le parole di Taleb, segna il passaggio dal “Mediocristan” all’“Estremistan”, ovvero da un mondo che produce volatilità costante ma controllabile, e che risulta approssimabile dalla tradizionale curva di tipo gaussiano, ad un mondo altamente imprevedibile, che si muove a salti ed è caratterizzato da “code larghe”. La Legge Normale, sulla base della quale abbiamo impostato i nostri sistemi, assume che nella maggior parte dei casi i valori oscillino intorno alla media e che le probabilità di deviazione dalla media diminuiscano rapidamente man mano che si allontana da quest'ultima. Il suo utilizzo costante nel tempo ci ha abituato ad ignorare gli eventi nelle code più estreme, inducendoci a valutarli come eventi così scarsamente probabili da poter essere considerati quasi come impossibili. Nel mondo iperconnesso e complesso regna la Legge di Potenza che sostituisce l'andamento lineare con quello esponenziale e in cui cigni neri e wild card si presentano con maggiore frequenza.

Le aziende devono pertanto attrezzarsi alla gestione della complessità. E' troppo rischioso predisporre piani strategici basati su un unico scenario futuro, costruito tendenzialmente come estrapolazione dell'esperienza passata. E' invece opportuno allenarsi alla gestione del futuro declinandolo al plurale, valutando la resilienza della propria strategia e del proprio modello di business a fronte di diversi possibili scenari futuri. Nel mondo della complessità, caratterizzato da crescenti livelli di incertezza e velocità, è fondamentale prepararsi alla gestione delle



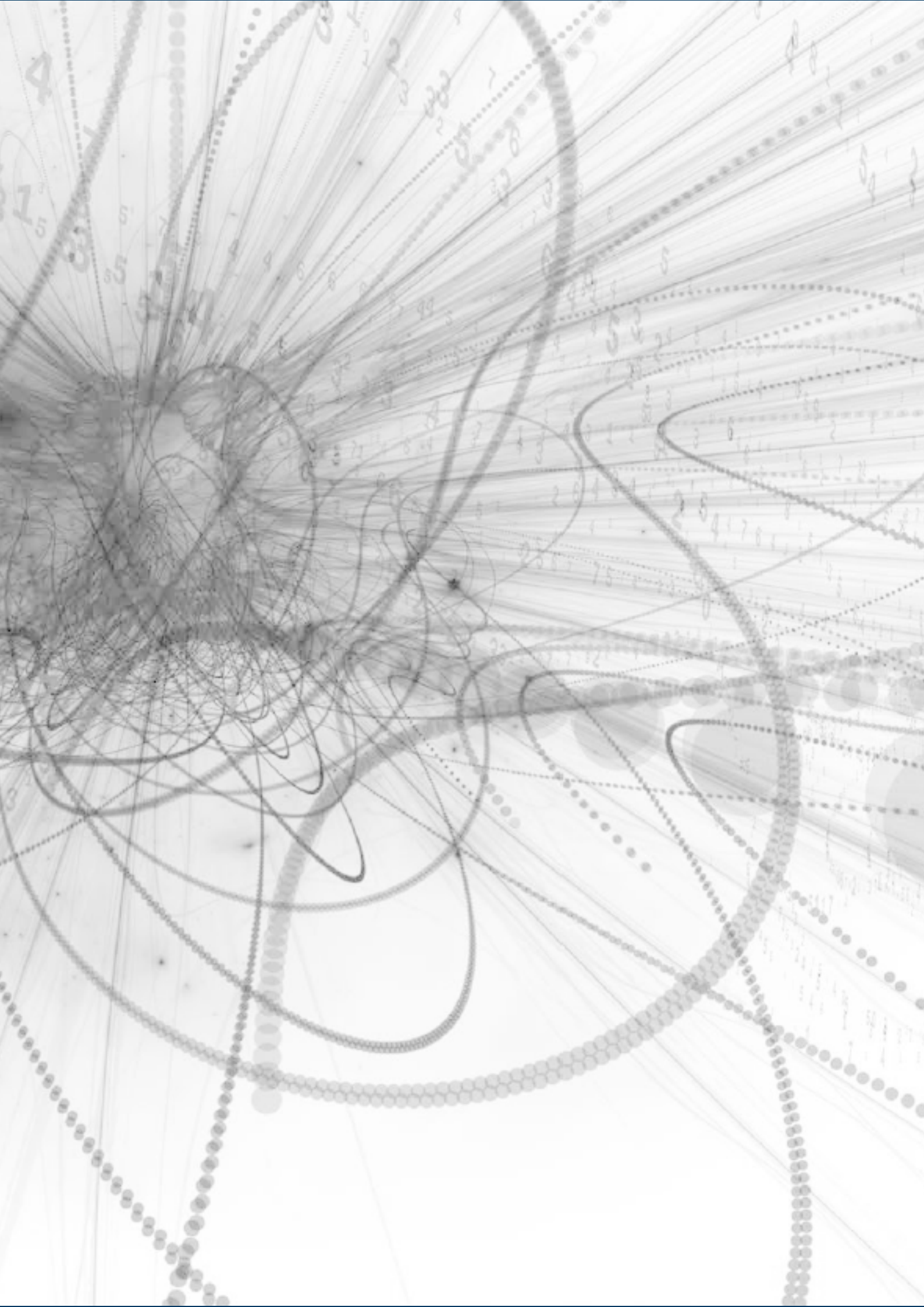
sorprese, anche da un punto di vista di mindset e cultura interna. E' necessario un cambio di paradigma: passare dalla logica reattiva, più costosa e inefficace, a quella anticipante, cogliendo i segnali provenienti dall'ascolto dell'ambiente esterno con un approccio strutturato e olistico che combina diverse dimensioni e diversi punti di vista.

Come sottolineato nel capitolo dedicato al Macro Trend New Skills, occorre estendere la dimensione temporale in due direzioni: su orizzonti molto brevi, per tenere conto della velocità dei cambiamenti e della conseguente rapidità con cui è necessario prendere le decisioni, e, simultaneamente, su orizzonti lunghi, per anticipare i fenomeni che nel tempo plasmano il mercato. Questa capacità di ragionare contemporaneamente su più orizzonti temporali sarà sempre più un fattore chiave ai fini della sopravvivenza sul mercato. Molti fenomeni di cambiamento che stanno interessando l'ambiente esterno in cui operano le imprese, dal cambiamento climatico, ai fenomeni pandemici fino alla cyber security, sono interconnessi e interdipendenti per effetto di una fitta rete di relazioni. E' pertanto fondamentale allenarsi alla gestione della complessità, non limitandosi ad analizzare le singole parti, ma analizzando l'insieme attraverso una visione sistemica che tenga conto dei legami di interconnessione, che non sono causali in senso stretto ma creano una rete di effetti a cascata, tali per cui eventi rari e imprevedibili si possono manifestare con sorprendente rapidità e portata dirompente. Per far fronte all'aumento dei rischi "a coda larga", occorre dotarsi di fonti di resilienza, che, secondo il World Economic Forum, operano su tre livelli chiave: strutturale, integrativo e trasformativo. Mentre i primi due livelli, ispirati ai principi di ridondanza, modularità, diversità, interazione e coesione interna, attengono alla resilienza intesa in senso statico, come capacità di assorbire gli shock, il terzo livello va nella direzione di quella che Nassim Taleb definisce come antifragilità, ovvero la capacità di trasformarsi proattivamente convertendo gli shock in opportunità di miglioramento. In quest'ultimo livello, giocano un ruolo centrale l'evoluzione dall'approccio reattivo a quello anticipante e la capacità di innovare costantemente apprendendo dal contesto di riferimento. In un mondo iperconnesso e interdipendente, il nuovo fronte della competizione sarà sempre più sulla capacità di resilienza o meglio di antifragilità.

“Le sfide che il nostro mondo sta affrontando richiederanno sempre più una comprensione e ‘prontezza-all’azione’ non più lineare e individualista, ma relazionale e complessa”.

COMPLEXITY INSTITUTE, 2020 .

I driver del tema to watch • GESTIONE COMPLESSITA'	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iperconnessione dovuta a globalizzazione e digitalizzazione ▪ Accelerazione del cambiamento 	
 GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertezza e imprevedibilità del sistema ▪ Necessità di un approccio multidisciplinare 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servizi e know-how in ottica di prevenzione e resilienza ▪ Educazione e empowerment
 OPPORTUNITA'	 RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo della resilienza e antifragilità propria e dei propri stakeholder ▪ Utilizzo di esercizi di futuro e allenamento alla gestione del plurale di futuri ▪ Sviluppo cultura in termini di gestione della complessità e interdisciplinarietà 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento dei cigni neri o wild card con impatto dirompente sulla strategia e sul business ▪ Ricorso a tecniche reattive molto più costose e inefficaci di quelle anticipanti



Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

Liliana Cavatorta

Capo Progetto - Responsabile Emerging and Reputational Risk

Gianluca Rosso

Emerging and Reputational Risk

Prof. Egeria Di Nallo

già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna

Marco Lanzoni

SCS Consulting

Il Gruppo di lavoro si è avvalso del supporto del Tavolo Tecnico dell'Osservatorio R&ER e della sponsorship della funzione Risk Management nella persona di Gian Luca De Marchi.



unipol.it

Unipol Gruppo S.p.A.
Sede Legale
Via Stalingrado, 45
40128 Bologna