



MBA - NET Laboratorio 1

Costruire un Modello per l'Age Management

Report

21 ottobre 2019

Hotel Remilia, via Danubio 7- 42124 Reggio Emilia



Introduzione

L'avvio lavori di Laboratorio 1 è stato preceduto da una breve ricapitolazione del percorso complessivo di ricerca e progettazione MBA-NET nel quale esso si situa:

- presentazione dei Docenti e dei Partecipanti
- obiettivo generale del progetto MBA-NET
- steps di ricerca del progetto MBA-NET
- contestualizzazione della Fase Laboratorio 1 e 2

Introduzione

Obiettivo generale del Progetto MBA-NET

Il progetto MBA-NET intende:

1. definire un **modello metodologico per la gestione** dell'Age Management
2. valutare **le linee di intervento** per l'Age Management (buone prassi e criticità)
3. valutare **le competenze** necessarie per manager e imprese in termini di Age Management

Introduzione

Steps del Progetto MBA-NET

a) Ricerca quantitativa “Decathlon e Marathon”

- La ricerca analizza le principali criticità individuali dei senior manager di tipo motivazionale e psico-attitudinale



b) Ricerca quantitativa - Questionario 2. “Basket”

- La ricerca analizza le aree di criticità di tipo relazionale



c) Ricerca qualitativa - Needs Analysis individuale

- La ricerca ha indagato i fabbisogni in termini di competence/skills e aree d'intervento.



d) Ricerca qualitativa - Focus Group 1 – Competences

La ricerca consentirà di procedere alla mappatura delle competenze, alla comprensione della loro rilevanza per i manager over 45, all'individuazione dei punti di forza e di debolezza per i manager over 45.



e) Ricerca qualitativa - Focus Group 2 – Aree d'intervento

La ricerca consentirà di procedere alla mappatura delle aree di intervento, alla comprensione della loro rilevanza e adeguatezza in relazione ai gap rilevati, alla definizione di un modello di pianificazione



f) Ricerca qualitativa – 2 Laboratori per la definizione di un Modello metodologico per l'Age Management»



Obiettivi generali di Laboratorio 1 e 2

Si è poi proceduto a chiarificare il ruolo dei Laboratori 1 e 2 nell'ambito del progetto MBA-NET analizzando i seguenti punti.

- Non esiste un approccio di Age Management univoco e consolidato. Esso deve essere costruito in maniera **personalizzata sulle problematiche** competitive, di HR, di diversity delle singole organizzazioni.
- È auspicabile poter disporre di un modello metodologico e relativi toolkit gestionali di riferimento, che possano costituire **una base**, successivamente adattabile alle specifiche realtà aziendali, per un corretto approccio all'Age Management.
- La presente ricerca MBA-NET intende proporre uno strumento base innovativo che possa costituire un punto di partenza e di orientamento per i managers che abbiano l'esigenza di approcciare tali tematiche con maggiore sistematicità.
- **Nell'ambito di tale ricerca i Laboratori 1 e 2 costituiscono fondamentali momenti di finalizzazione e validazione di un Modello base che sia rappresentativo del contributo e delle esigenze degli intervistati.**

Obiettivi specifici del Laboratorio 1

- Condivisione e validazione delle linee guida del «Modello metodologico per l'Age Management» proposto
- Analisi, commenti e validazione della Fase I del Modello - Strategia aziendale e relative linee guida di gestione delle risorse umane
- Analisi, commenti e validazione della Fase II del Modello - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità Age Management

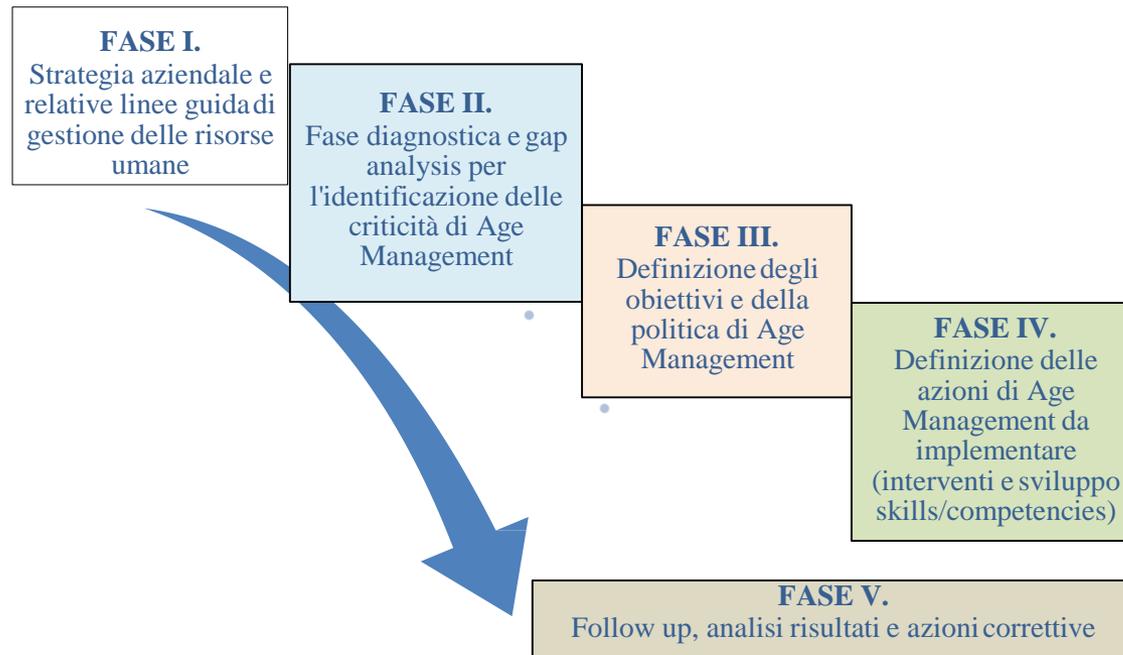
II Modello metodologico per l'Age Management

Sono stati posti agli intervistati i seguenti stimoli per la generazione di commenti sul ruolo di un «Modello» per l'Age Management:

- Cosa ritenete possa essere un «Modello di Age Management»?
- In cosa potrebbe esservi utile?
- Che caratteristiche dovrebbe avere?
- Quali limiti potrebbe avere?

II Modello metodologico per l'Age Management

Ed è stato proposto agli intervistati il framework metodologico sotto rappresentato, con la richiesta di commenti:



II Modello metodologico per l'Age Management

COMMENTI GENERALI EMERSI

- **«Performer versus non performer» piuttosto che «age management».**
Nelle realtà professionali vissute dai partecipanti (in prevalenza dirigenti PMI) non si riscontra un evidente problema di «Ageing» nella gestione delle risorse umane, ma una più generale issue «performer versus non performer».
E viene altresì fatto presente che il problema più che in termini di «Age» può esistere in termini di un non adeguato «Approccio» del manager.
- **Un Modello di Age Management come «base da calare nella specificità della singola azienda».**
L'utilità di un Modello di Age Management (inteso come indicazioni per il processo e per gli strumenti con i quali approcciare la problematica) è dunque immaginata possibile in realtà aziendali nelle quali lo specifico problema sia realmente ipotizzabile, ma in ogni caso a condizione che tale Modello costituisca «una base adattabile da calare nella specificità della singola azienda».

II Modello metodologico per l'Age Management

COMMENTI GENERALI EMERSI (cont.)

- **Criticità per la resistenza della cultura aziendale all'adozione di metodologie formalizzate in sostituzione di preesistenti prassi consolidate.**

Un tema percepito come estremamente critico è la resistenza che la cultura aziendale preesistente può esercitare sull'adozione di un Modello come quello proposto, sicuramente innovativo, col conseguente rischio che esso venga percepito non come un utile strumento di supporto, ma come un «appesantimento nella prassi operativa».

- **Criticità su chiarezza della strategia aziendale e definizione delle linee guida operative: due fasi da tenere distinte.**

Altra criticità viene individuata nel presupposto di chiarezza della strategia aziendale (non sempre ritenuto presente e condiviso) e, soprattutto, di successiva traduzione della stessa in linee guida operative (non sempre fattibile con facilità e chiarezza): a tal proposito potrebbe risultare utile tenere distinte queste due fasi nel Modello proposto, evidenziando maggiormente la fase di «Operativizzazione della Strategia».

La traduzione in linee guida operative della Vision aziendale potrebbe suggerire una fase bottom-up successiva alla fase top-down di definizione della Strategia.

II Modello metodologico per l'Age Management

COMMENTI GENERALI EMERSI (cont.)

- **Competenze chiave: sia una batteria di competenze generali aziendali, sia ulteriori batterie specifiche**

Si suggerisce inoltre che nell'ipotizzata fase di «Operativizzazione della Strategia», nella quale è da prevedersi - secondo il Modello - la definizione delle competenze chiave, venga definita sia una batteria di competenze generali aziendali, sia ulteriori batterie specifiche per i diversi contesti operativi aziendali di riferimento (direzione marketing, direzione finanziaria, etc) e per i diversi livelli manageriali (manager junior, funzionari, dirigenti,etc).

Fase I - Strategia aziendale e linee guida di gestione delle risorse umane

Premessa.

Si è proceduto ad entrare nel merito della Fase I del Modello proposto, premettendo che un processo di definizione delle azioni di Age Management deve fondarsi sulla conoscenza della strategia aziendale, e dunque delle linee guida per la gestione delle risorse umane che debbono supportare il perseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda.

Pertanto la fase preliminare all'elaborazione di una politica di Age Management prevede lo svolgimento delle azioni di seguito evidenziate.

Presa d'atto degli obiettivi strategici aziendali

- Quali sono gli obiettivi strategici aziendali?
- Quali sono le fonti del vantaggio competitivo?
- Quali sono i fattori chiave di successo nel business che possono garantire la competitività dell'azienda e la sostenibilità del suo business nel lungo periodo?

Presa d'atto delle linee guida HR aziendali

- Quali sono i riflessi delle strategie competitive nel business in termini di strategie funzionali inerenti le risorse umane?
- Quali sono i fattori chiave e i requisiti richiesti in termini organizzativi e di gestione delle risorse umane?
- E in particolare quali sono le implicazioni rispetto alla gestione dell'intero ciclo di vita anagrafico dei manager/dipendenti e dei senior manager?

Fase I - Strategia aziendale e linee guida di gestione delle risorse umane

Le due fasi suddette (presa d'atto degli obiettivi strategici e delle linee-guida HR) richiedono un'indagine che per definizione è “**firm specific**”.

Tuttavia, è possibile individuare dei fattori che influenzano tali elementi, come ad esempio:

- il settore di appartenenza
- il livello concorrenziale
- le dinamiche di innovazione
- il tipo di azienda (nazionali, multinazionali, etc.)
- la dimensione
- la rilevanza/strategicità delle varie aree / business unit / funzioni aziendali
- il ruolo delle risorse umane
- la cultura aziendale
- l'orientamento alla CSR

Fase I - Strategia aziendale e linee guida di gestione delle risorse umane

A seguito di quanto illustrato e' stato chiesto agli intervistati di

- commentare i principi esposti
- indicare se, nella loro esperienza, vi fossero riscontri rispetto a tale pratica di «connessione» tra strategie aziendali e linee guida di gestione HR e se, più in particolare, avessero riscontrato un focus sul tema Age Management.
- definire chi ritenessero dovesse essere l'attivatore e l'owner del processo
- indicare se il processo debba essere top-down o a seguire anche bottom-up.

EVIDENZE EMERSE.

Nella prassi riportata dai partecipanti la connessione Strategia vs Politica HR-Age Management avviene solitamente a livello di specifica Direzione funzionale: è cioè il Dirigente responsabile di una determinata funzione aziendale che, dati gli obiettivi assegnatigli, valuta l'adeguatezza delle risorse per lui disponibili nella situazione AS IS e chiede all'azienda/HR eventuali interventi correttivi.

Si concorda che l'analisi dell' AS IS, effettuata a livello strategico aziendale, è il presupposto indispensabile per realizzare condotte «di sviluppo» e non solo azioni «correttive», in linea generale e non solo in relazione al tema Age Management.

Potrebbe essere inoltre opportuno che l'analisi dei GAP di competenze – che ha un'importanza fondamentale - venga condotta da un team di valutatori misti interni/esterni all'azienda, a garanzia di una maggiore incisività e lucidità di visione.

Fase I - Strategia aziendale e linee guida di gestione delle risorse umane

A conclusione della discussione sulla Fase I del Modello proposto, si è proceduto a presentare un *Tool base* definito nelle esercitazioni effettuate in occasione della Fase di ricerca Focus Group 1.

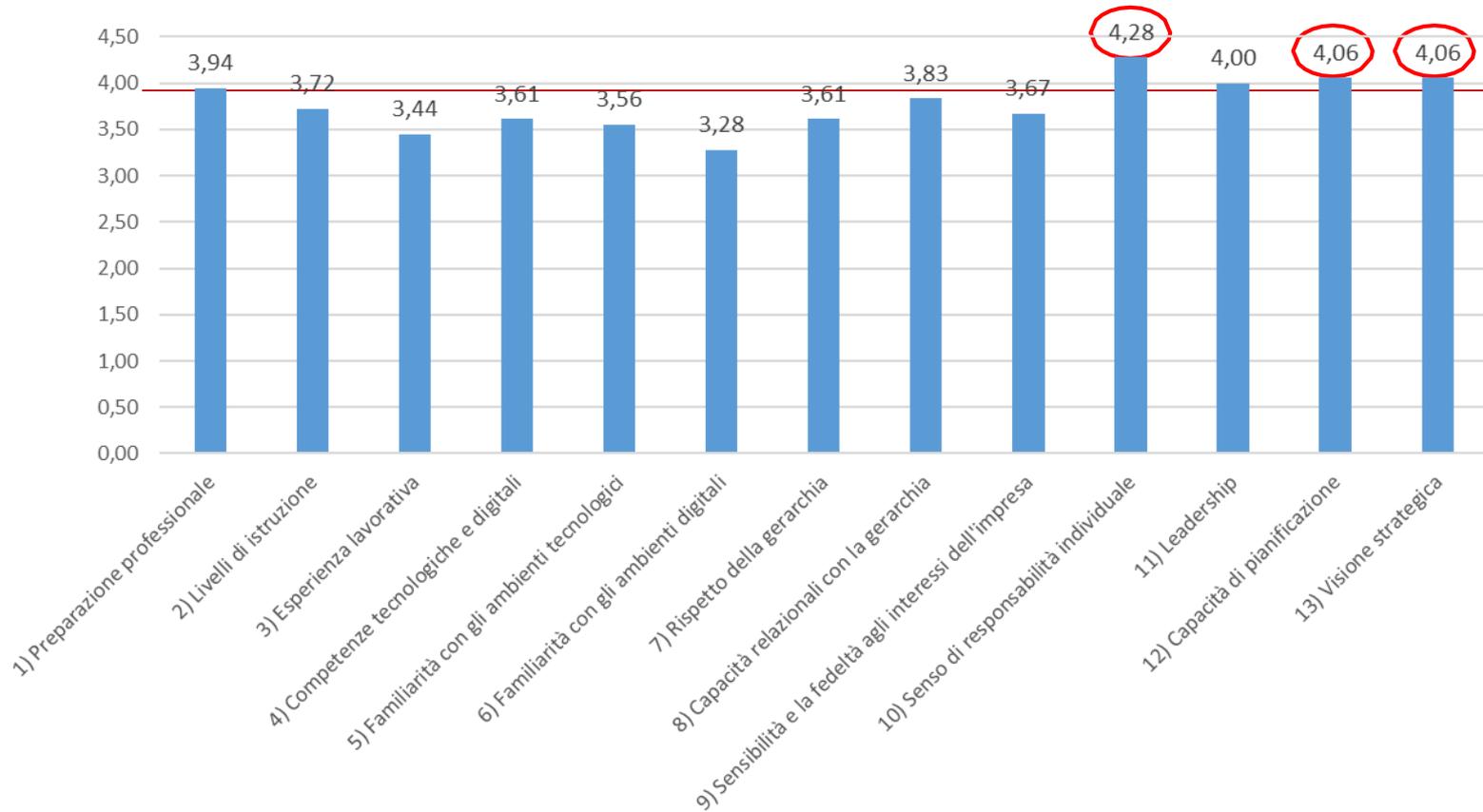
In quella sede si è condiviso un set di n. 41 items costituenti una Mappa base di competenze chiave e si è simulata un'attribuzione di ranking d'importanza agli items della Mappa suddetta in relazione alle strategie delle imprese dei rispondenti.

Tale Tool può essere calato nella specifica realtà aziendale di utilizzo, adattato in termini di batterie di competenze (eliminando items non rilevanti, aggiungendo items opportuni, articolando il set in più batterie relative ad ambiti diversificati, etc.) e la valutazione di ranking di rilevanza dovrà idealmente essere prodotta dall'Alta Direzione aziendale per rappresentare le linee-guida HR.

Nelle pagine seguenti viene presentata una esemplificazione, fatta sulla base delle risposte dei partecipanti al Focus. Tale esemplificazione può essere utile per l'attivazione del processo metodologico di Fase I del Modello.

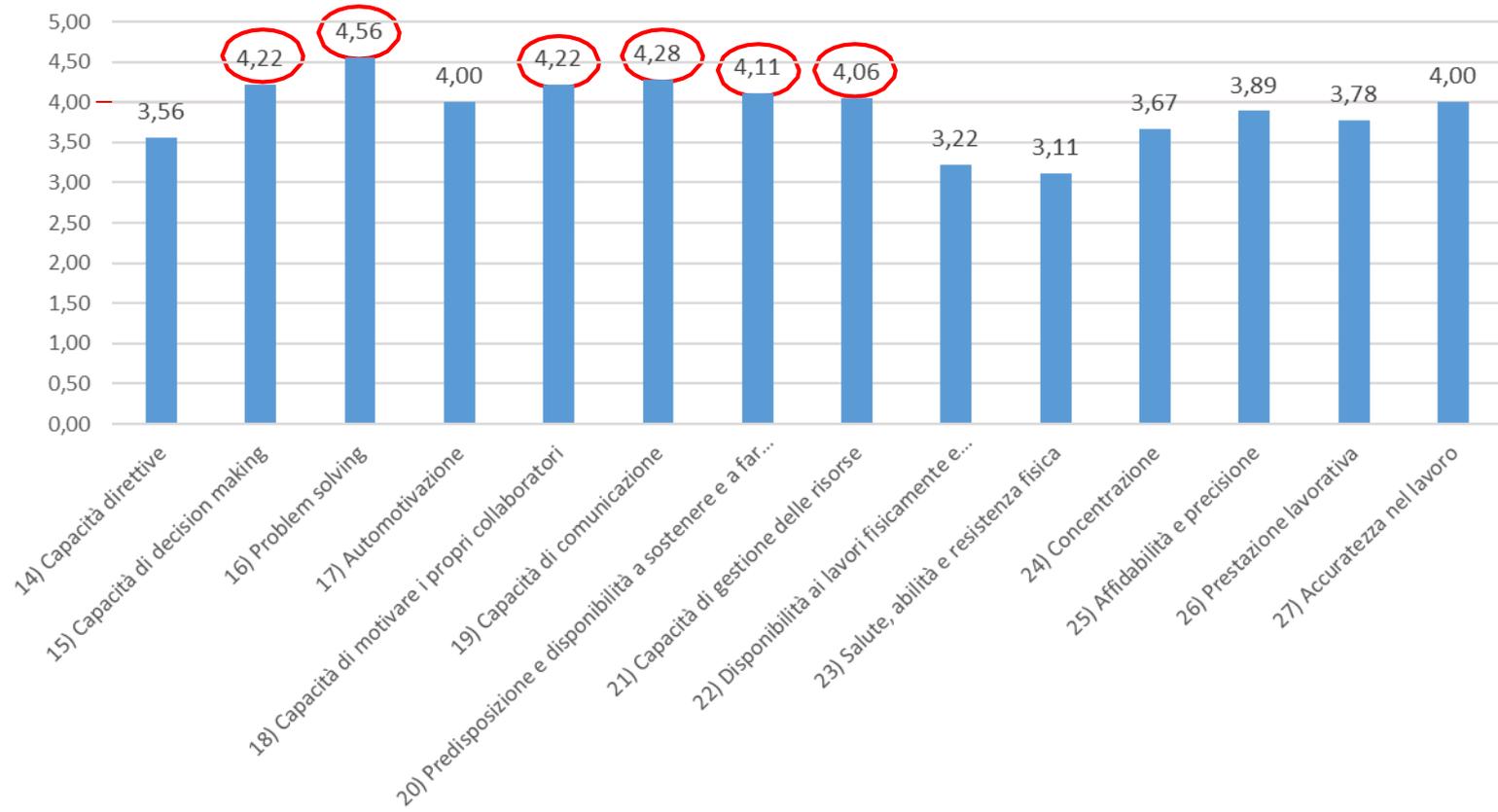
Fase I - Strategia aziendale e relative linee guida di gestione delle risorse umane

Rilevanza Competenze per l'azienda



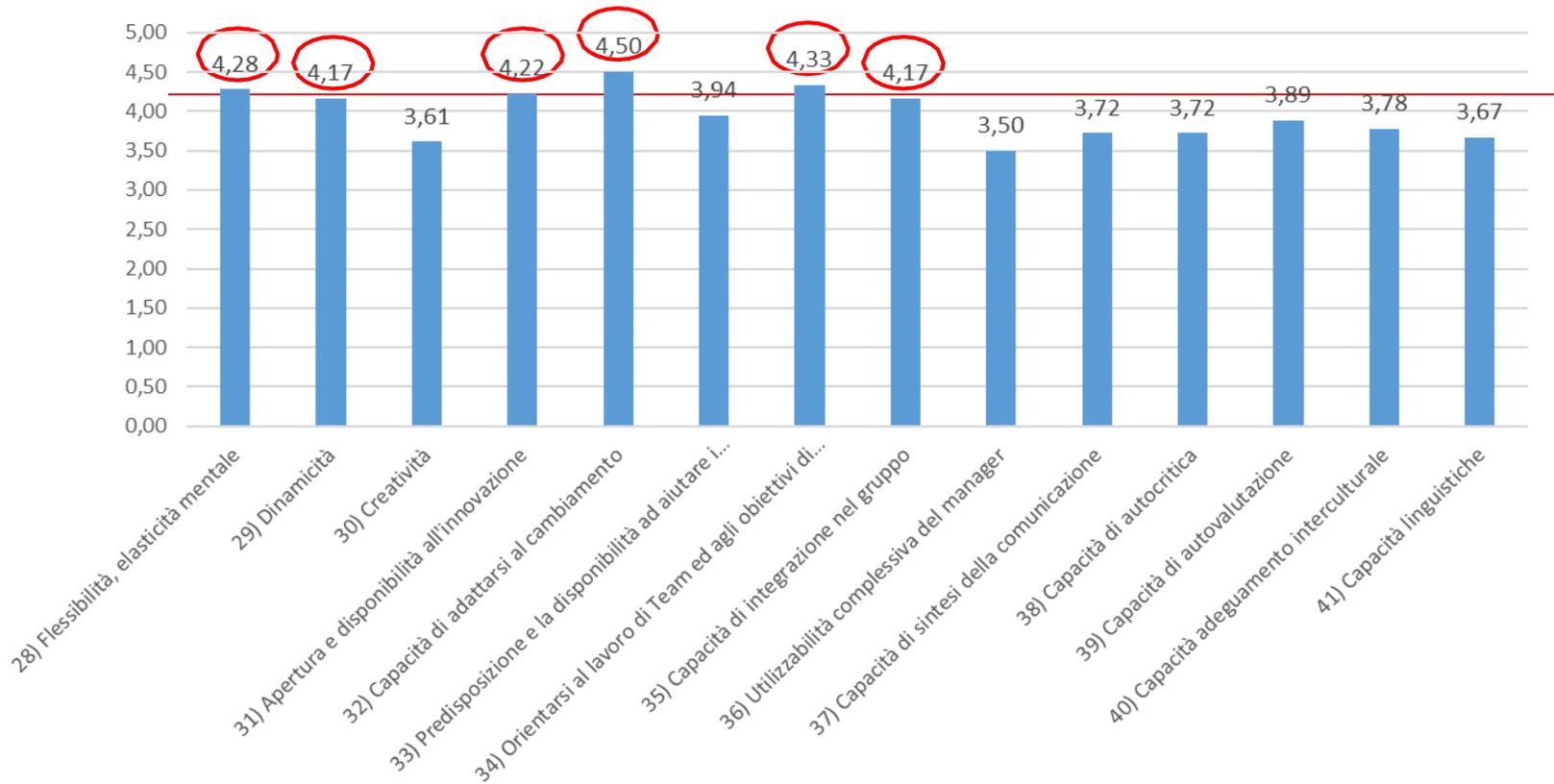
Fase I - Strategia aziendale e relative linee guida di gestione delle risorse umane

Rilevanza Competenze per l'azienda

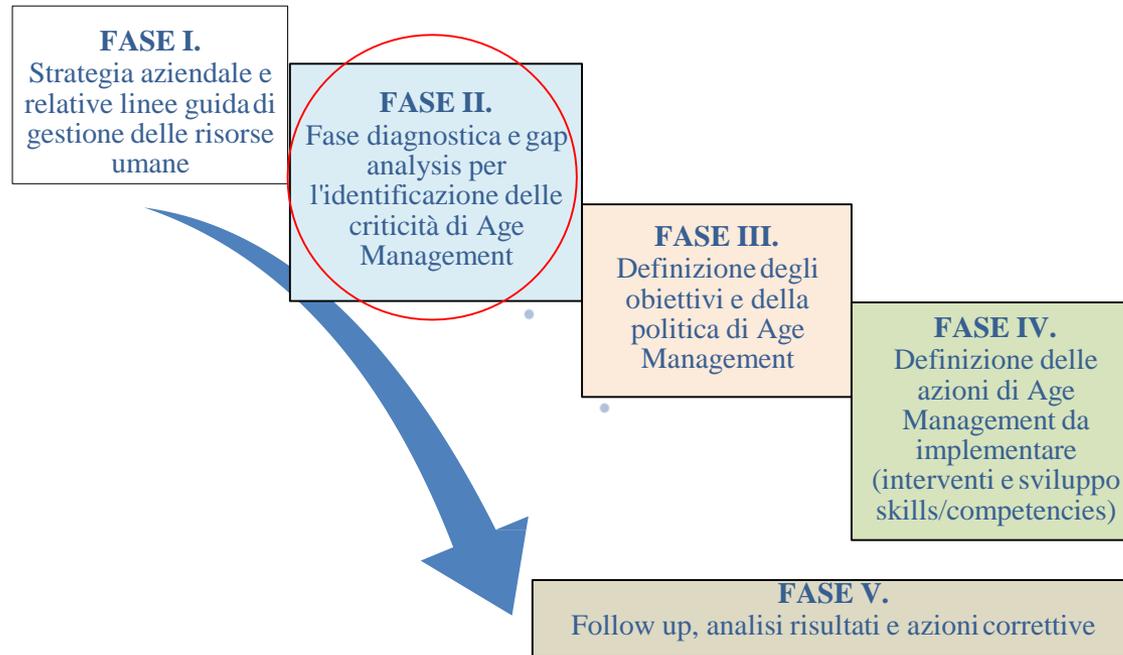


Fase I - Strategia aziendale e relative linee guida di gestione delle risorse umane

Rilevanza Competenze per l'azienda



Modello metodologico per l'Age Management



Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Dopo aver identificato nella Fase I del modello i requisiti/lineeguida HR rispetto alle strategie aziendali, con particolare riferimento al ciclo di vita dei manager e ai profili senior, nella Fase II si procede con la **rilevazione dello stato dell'arte della gestione del ciclo di vita anagrafico dei dipendenti** e in particolare dei senior managers, **confrontando lo status quo con i requisiti necessari** secondo la visione strategica aziendale HR.

Gli ambiti di rilevazione e valutazione sono:

- Organizzazione
- Demografia organizzativa
- Sistema Mansioni
- Mappa Skills e Competenze
- Mappa caratteristiche psicoattitudinali individuali e interrelazionali
- Sistema motivazionale e premiante
- Career plan
- Piani di successione

Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Per l'esecuzione della Fase II, verranno realizzate le seguenti azioni.

1. Audit analitico con ricorso a strumenti conoscitivi specifici quali ad esempio:

- lettura della demografia organizzativa
- rilevazione e mapping di skills/competenze dei lavoratori maturi
- analisi dei bisogni psicoattitudinali e formativi, sia a livello individuale che interrelazionale
- ricorso a strumenti di Audit strutturati come:
 - Work Ability Index,
 - Quality of Ageing at Work Questionnaire – QAW-q,
 - Age-related Leadership Concept & Questionnaire

Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

2. **Analizzare il Matching** rispetto alle necessità strategiche aziendali evidenziate in FASE I e **individuare i GAP**, valutare la rilevanza dei gap e quindi le aree di criticità generali e prioritarie in termini di:

- Organizzazione
- Demografia organizzativa
- Sistema mansioni
- Skills e competenze
- Caratteristiche psicoattitudinali individuali e interrelazionali
- Sistema motivazionale e premiante
- Career plan
- Piani di successione
- Altro

Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Su richiesta dei partecipanti viene fornito qualche dettaglio su alcuni strumenti di rilevazione e di valutazione dello Status Quo competenze.

1. Il Work Ability Index

È uno strumento utilizzato per la valutazione della capacità lavorativa di un individuo, ovvero «la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione e alle proprie risorse mentali e fisiche».

Le dimensioni costitutive del modello sono: capacità funzionali e salute, competenze e abilità, valori atteggiamenti e motivazione, vita lavorativa (mansioni, ambiente di lavoro, organizzazione del lavoro).

2. Work Ability Coaching

Va oltre la finalità del Work Ability Index, soffermandosi non solo sull'individuazione del livello di capacità lavorativa ma anche su quelle che sono considerate le operazioni necessarie per il miglioramento della Work Ability.

3. Quality of Ageing at Work Questionnaire

È uno strumento, attualmente in fase di sperimentazione in alcune aziende private e Comuni italiani, utilizzato nelle politiche di Age Management finalizzate all'individuazione dei punti critici legati al processo di invecchiamento dei lavoratori.

4. Professional Identity Interview

Utilizzata per individuare, attraverso l'analisi delle relazioni che il lavoratore ha con il proprio lavoro, gli aspetti costituenti l'identità professionale; tale analisi avviene prendendo in considerazione anche variabili quali l'età, l'anzianità aziendale e le aspettative circa la fase finale di carriera.

5. L'Age-Related Leadership Concept and Questionnaire

Uno strumento di Age Management che, grazie alla combinazione del concetto di leadership con la variabile età nel lavoro, permette di ridurre le problematiche e cogliere le opportunità di una forza lavoro che invecchia.

Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Agli intervistati sono stati rivolti i seguenti stimoli per la generazione di commenti.

Come, nella vostra esperienza, è stata condotta la fase diagnostica?

Come sono state identificate le criticità di Age Management?

Come sono state valutate in termini di rilevanza?

Che strumenti analitici e valutativi sono stati usati ? Quali suggerite di usare? Come dovrebbero essere? Cosa dovrebbero valutare? Con quali metodologie (online-interviste- valutazioni dei capi, etc. etc.)?

Come identificare le criticità prioritarie?

Con quali criteri (obiettivi aziendali, tempo e risorse a disposizione, rilevanza e impatto)?

Fase II - Diagnostica e gap analysis per identificazione delle criticità di Age Management

COMMENTI EMERSI

Come anticipato precedentemente in aziende di limitate dimensioni spesso la fase diagnostica avviene attraverso una valutazione della Direzione di Funzione direttamente con la Direzione HR.

Solo in un caso, tra gli intervistati, è stata riportata un'esperienza di applicazione di strumenti diagnostici strutturati (Survey competenze) e metodologicamente omogenei.

Si concorda che l'analisi dell'AS IS è una fase chiave ed è il presupposto per un'azione «di sviluppo» e non solo «correttiva».

Si suggerisce che l'analisi del GAP di fabbisogni dovrebbe essere condotta da un gruppo misto costituito da personale interno/esterno.

Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Vengono condivisi i tools diagnostici per Fase II prodotti attraverso i lavori del Focus Group 1, evidenziando che tali tools sono il prodotto di una simulazione basata su assumptions i cui limiti andranno superati nella fase di applicazione in contesto specifico aziendale.

L'esemplificazione effettuata nel Focus 2 è infatti partita da un set di competenze predeterminato, con valutazione di rilevanza effettuata dai presenti. Mentre il corretto processo deve prevedere l'individuazione del set di competenze chiave da parte dell'Alta Direzione, come anche la valutazione della rilevanza dei vari items.

Ciò precisato, si procede alla disamina dei seguenti tools diagnostici prodotti:

- a. Competenze chiave in sintesi (definite dal panel dei partecipanti)
- b. Mappa base delle competenze aziendali (definita dal panel dei partecipanti)
- c. Confronto tra il ranking di importanza delle competenze per l'azienda e la dotazione di tali competenze negli over 45 e nei junior con meno di 45 anni: conseguente evidenziazione di gap di criticità/plus degli over 45 sia verso le competenze prioritarie aziendali che verso i manager junior (sulle valutazioni espresse dal panel dei partecipanti)
- d. Profilo dei punti di debolezza degli over 45 (secondo le valutazioni dei partecipanti)
- e. Profilo dei punti di forza degli over 45 (secondo le valutazioni dei partecipanti)

Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Competenze chiave in sintesi

AGE MANAGEMENT TOOLKIT



Mappa base delle competenze

1. *preparazione professionale*
2. *livelli di istruzione*
3. *esperienza lavorativa*

4. *competenze tecnologiche e digitali*
5. *familiarità con gli ambienti tecnologici*
6. *familiarità con gli ambienti digitali*

7. *rispetto della gerarchia, rispetto dei ruoli*
8. *capacità relazionali nella gerarchia, capacità relazionali con i diversi ruoli (con i dipendenti, con i colleghi, con i capi)*
9. *sensibilità e la fedeltà agli interessi dell'impresa, integrità*
10. *senso di responsabilità individuale*

11. *leadership*
12. *capacità di pianificazione*
13. *visione strategica*
14. *capacità direttive*
15. *capacità di decision making*
16. *problem solving*

17. *automotivazione*
18. *capacità di motivare i propri collaboratori*
19. *capacità di comunicazione*
20. *predisposizione e disponibilità a sostenere e far crescere i collaboratori*
21. *capacità di gestione delle risorse, empowerment*

22. *disponibilità ai lavori fisicamente e psicologicamente pesanti, capacità di gestione dello stress fisico e psicologico*
23. *salute, abilità e resistenza fisica, resilienza*
24. *concentrazione*
25. *affidabilità e precisione*
26. *prestazione lavorativa*
27. *accuratezza nel lavoro*

28. *flessibilità, elasticità mentale*
29. *dinamicità e velocità di reazione*
30. *creatività*
31. *apertura e disponibilità all'innovazione*
32. *capacità di adattarsi al cambiamento*

33. *predisposizione e la disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro*
34. *orientamento al lavoro di Team ed agli obiettivi di squadra*
35. *capacità di integrazione nel gruppo*

36. *utilizzabilità complessiva del manager*

37. *apertura a adeguamento culturale e capacità di adattamento e integrazione interculturale*
38. *competenze linguistiche*

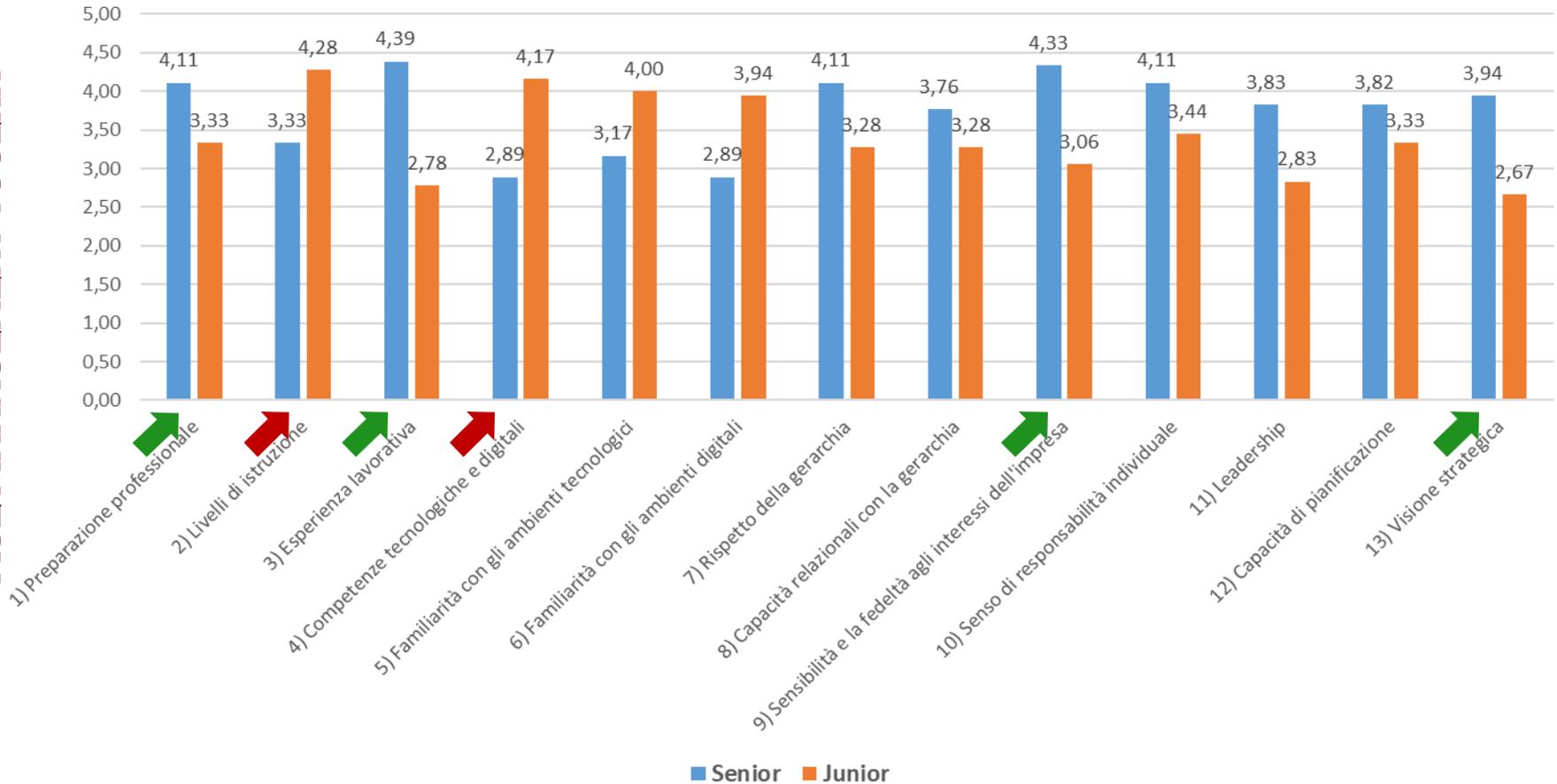
39. *capacità di sintesi nella comunicazione, nella visione,*
40. *intelligenza sociale, capacità relazionali, capacità di ascolto e di comunicazione,*

41. *capacità di autoanalisi, autovalutazione, autocritica*

Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Confronto Presenza Competenze in Senior e Junior (1)

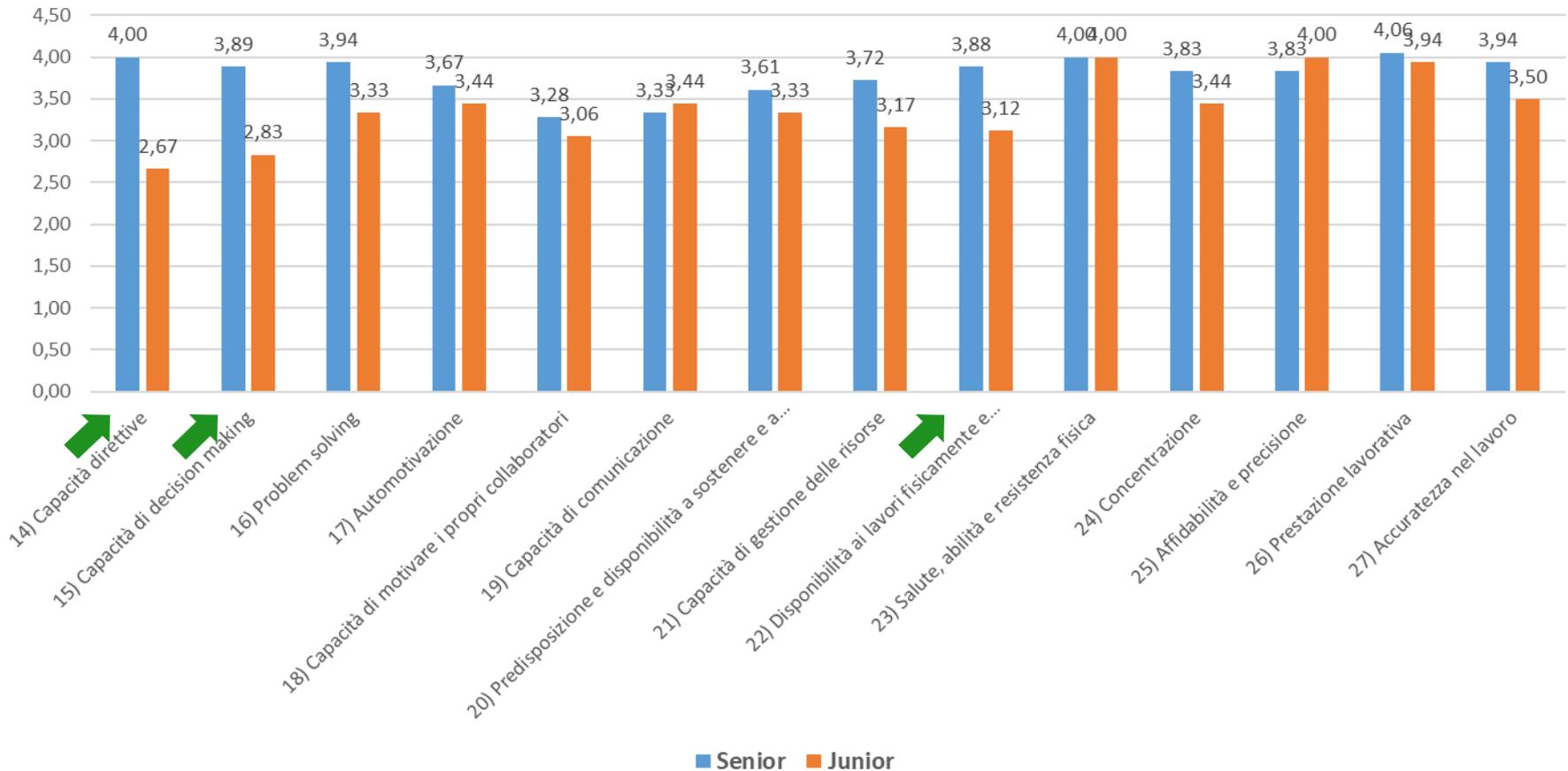
AGE MANAGEMENT TOOLKIT



Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Confronto Presenza Competenze in Senior e Junior (2)

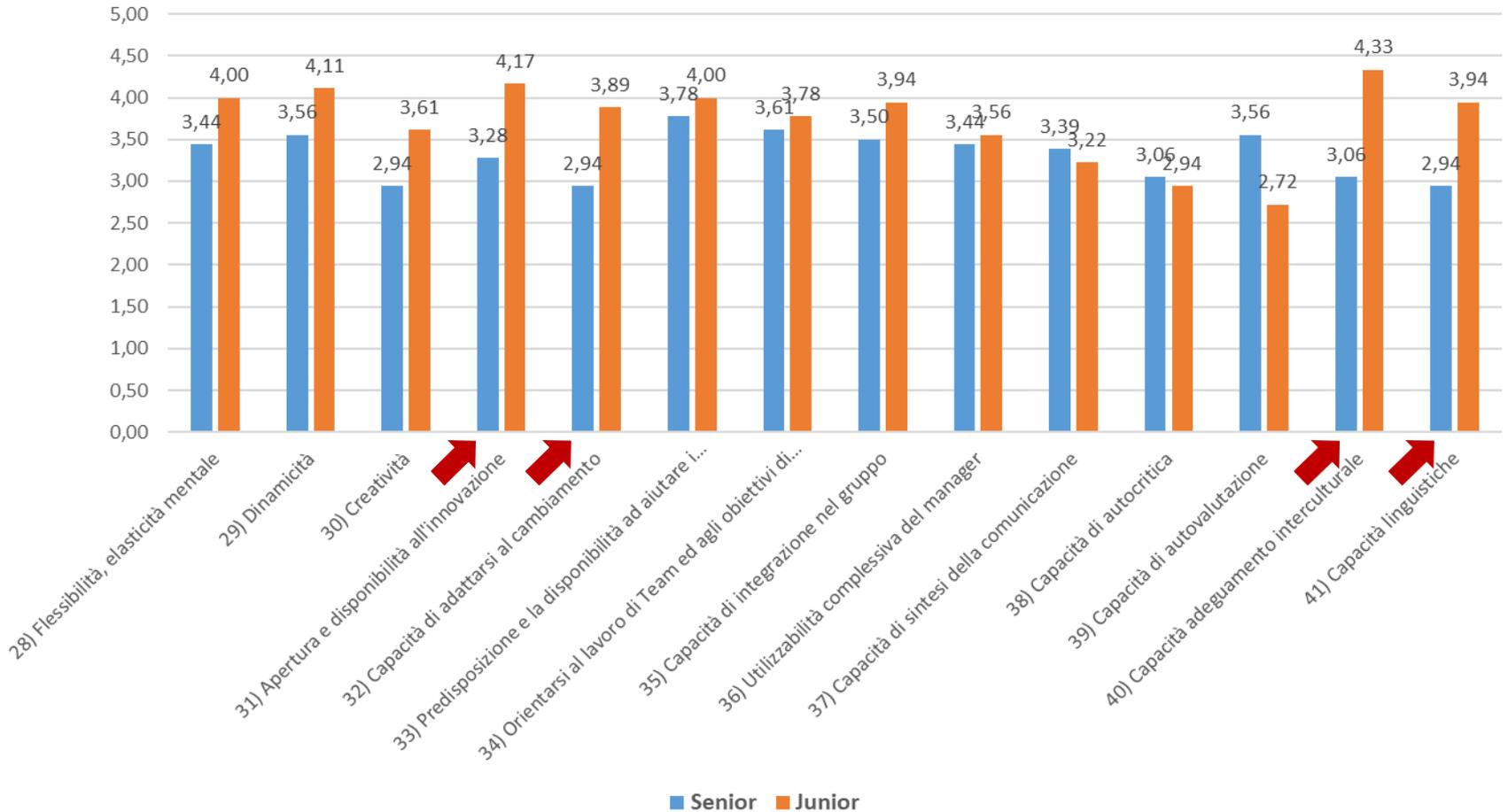
AGE MANAGEMENT TOOLKIT



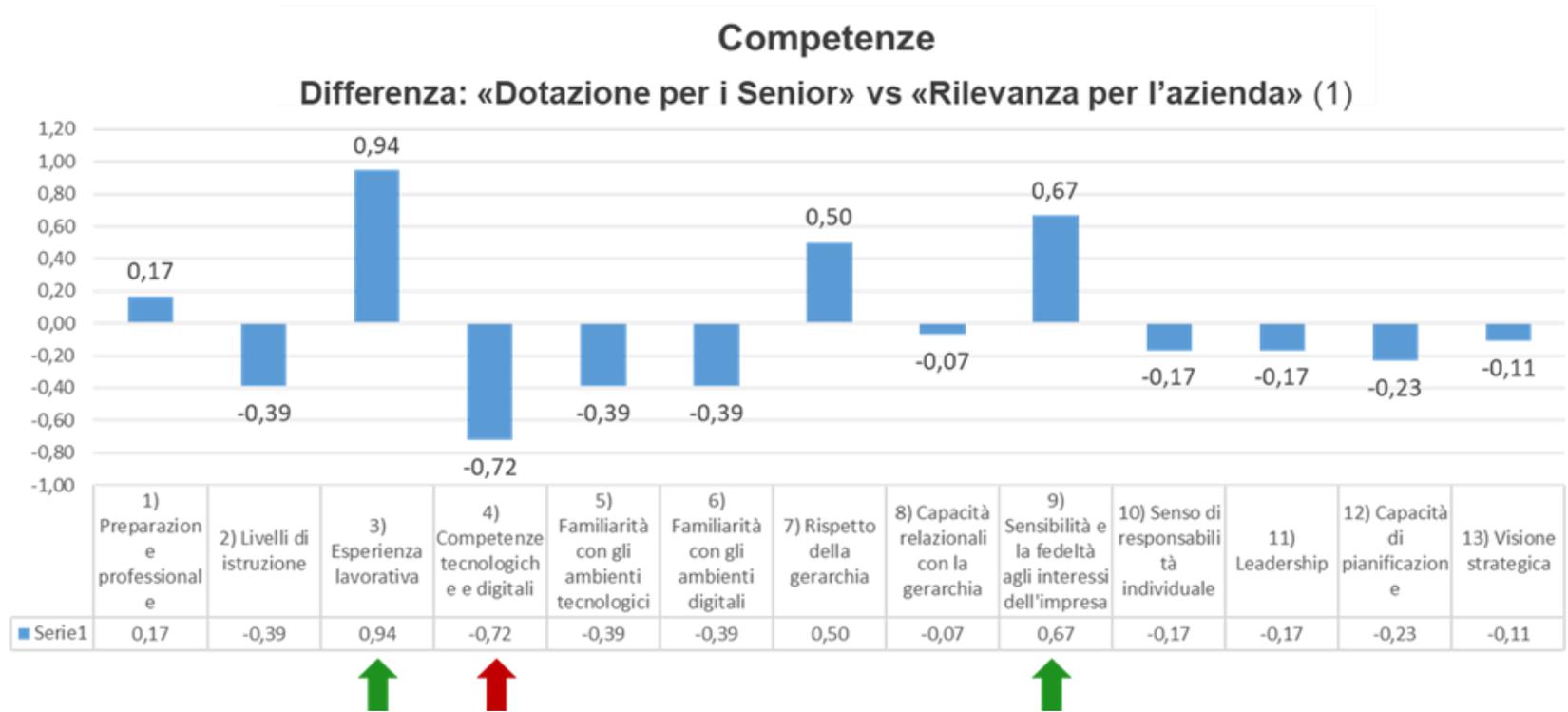
Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Confronto Presenza Competenze in Senior e Junior (3)

AGE MANAGEMENT TOOLKIT

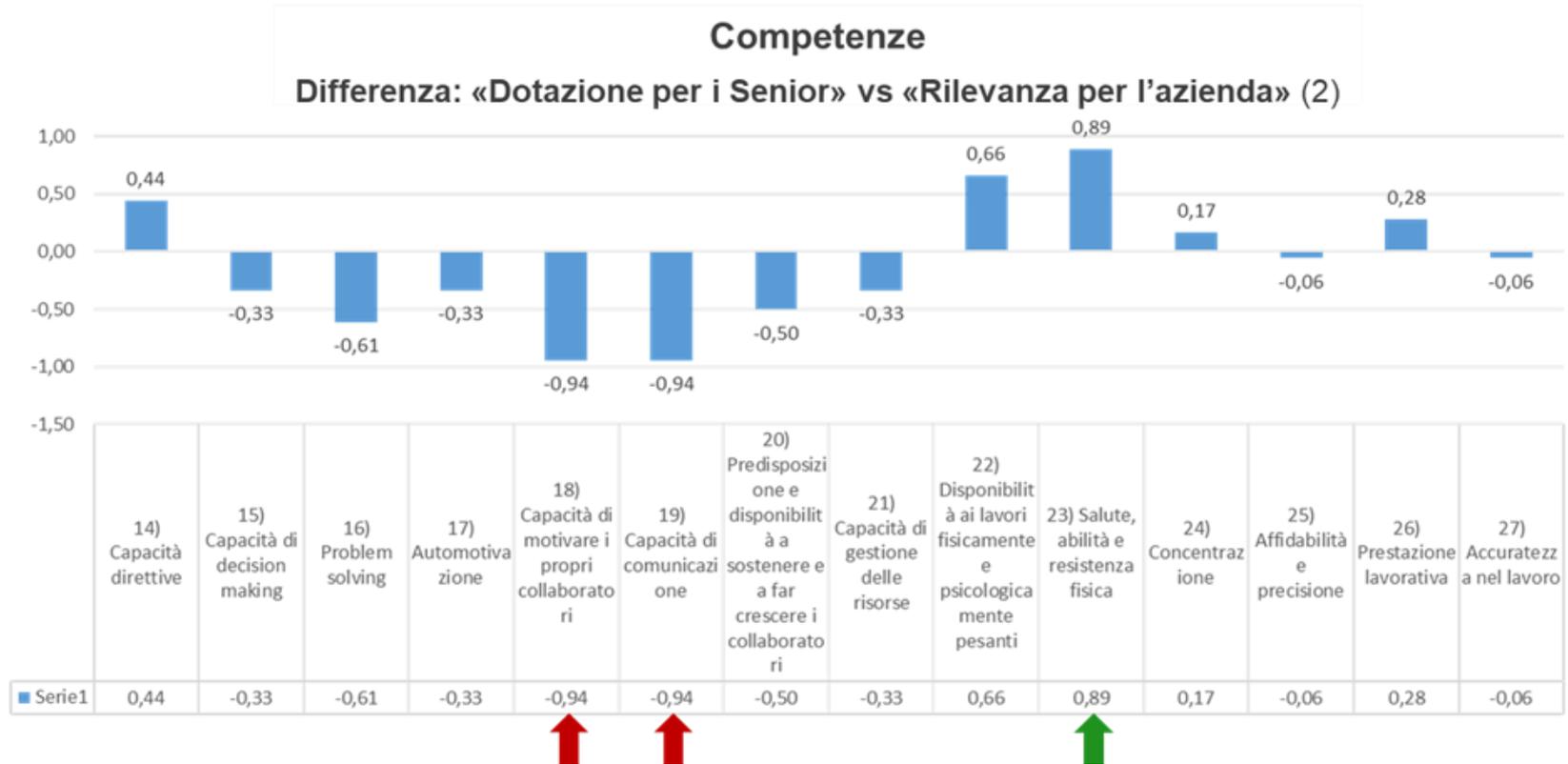


Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management



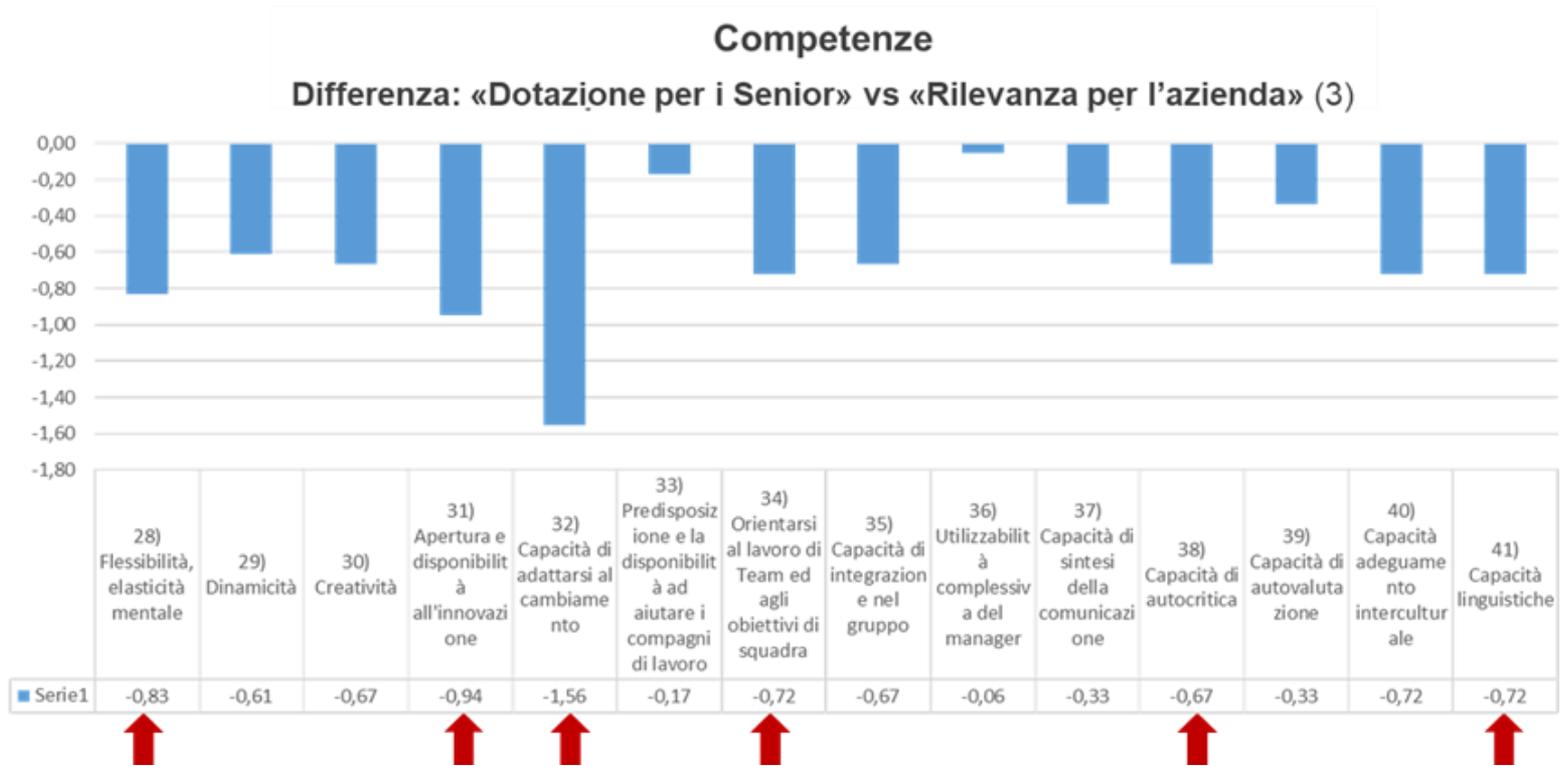
Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

AGE MANAGEMENT TOOLKIT



Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

AGE MANAGEMENT TOOLKIT



Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Focus punti debolezza degli over 45 verso le esigenze aziendali (secondo le indicazioni espresse dai partecipanti)

*apertura e disponibilità all'innovazione e al cambiamento
capacità di adeguamento*

capacità linguistiche

familiarità con ambienti tecnologici

capacità di motivare e aiutare i propri collaboratori

manca di motivazione

orientamento al team e agli obiettivi di squadra

capacità di integrazione nel gruppo

capacità di autocritica

capacità direttive

capacità di semplificare

flessibilità, elasticità mentale

dinamicità

creatività

rapporti con le generazioni junior della proprietà nelle PMI

Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

Focus punti di forza degli over 45 verso le esigenze aziendali (secondo le indicazioni espresse dai partecipanti)

problem solving

capacità relazionali

sensibilità e fedeltà agli interessi dell'impresa

preparazione professionale

capacità di decision making

affidabilità e precisione

conoscenza del mercato

competenze tecniche

conoscenza degli ambienti culturali internazionali

esperienza

stretto collegamento tra obiettivi aziendali e personali

reputazione costruita negli anni

senso di responsabilità individuale

team leadership

capacità di comunicazione

orientamento al team working

leadership orientata ai risultati

cultura della formazione

resilienza

Fase II - Diagnostica e gap analysis per l'identificazione delle criticità di Age Management

COMMENTI EMERSI

I partecipanti valutano come estremamente utili i Tools prodotti attraverso le esemplificazioni dei lavori di Focus Group 1, per la gestione delle Fasi I e II del Modello proposto.

Ritengono che la loro semplicità ed immediatezza applicativa ne costituisca uno stimolo all'adozione.

Si è fatto presente che la disciplina scientifica dispone di strumenti diagnostici assai più articolati e strutturati, in grado di sostenere l'approccio verso le realtà aziendali più complesse.

Nell'insieme però si ritiene corretto che la presente ricerca fornisca indicazioni e strumenti metodologici sia per la grande azienda che per la PMI, nella quale possono certamente risultare più adeguati processi iniziali fruibili con maggiore facilità dal Management, limitando il ricorso alla consulenza esterna.

MBA - NET Laboratorio 1 - Costruire un modello per l'Age Management

Introduzione

Moderatori del dibattito



Alberto Pastore

- Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese presso La Sapienza Università di Roma.
- Former President della Società Italiana di Management
- Direttore del Master in Marketing (MUMM) de La Sapienza.
- Già Direttore del Dipartimento di Management e Direttore del PHD in Management de La Sapienza
- Chief Editor delle Collane «International Series in Advanced Management Studies» di Springer e «Management» di Mc Graw-Hill e della rivista «Sinergie - Italian Journal of Management».
- Autore di 9 libri e di oltre 100 pubblicazioni scientifiche.
- Advisor di importanti imprese ed organizzazioni di livello nazionale ed internazionale
- Già Senior Consultant presso Andersen Consulting - Accenture



Annalisa Massacesi

- Dirigente industriale per 20 anni in ruoli di Direttore Marketing, Trade-Marketing e Business Unit Director presso Unilever e Wolters Kluwer Group.
- Business Development Advisor in ESCO
- Consigliere alla Presidenza di Fondazione Roma Sapienza
- Già Fondatore e Vicepresidente di Angelpartnergroup-Lventure Advisory
- Board Member di LuissEnlabs e Startup Bootcamp Food Tech.
- Docente a contratto presso la Facoltà di Economia, La Sapienza Università di Roma
- Executive Advisor di aziende e fondi di private equity di livello nazionale ed internazionale nel campo del management e del marketing.