

Cosa ci aspetta nel futuro

Profilo dell'intervistato

Giovanni Costa è professore ordinario di Strategia d'Impresa e Organizzazione aziendale alla Facoltà di Economia e presidente del Corso di Laurea Specialistica in Economia e Direzione Aziendale dell'Università di Padova. È stato docente a Ca' Foscari, alla SDA Bocconi, al CUOA e all'ESSEC di Parigi e prorettore per i Rapporti con le imprese e le istituzioni finanziarie dell'Università di Padova. Ha partecipato a molti progetti di sviluppo manageriale in imprese nazionali e internazionali e in pubbliche amministrazioni.

È membro del Consiglio di Amministrazione dell'Association Française pour la Gestion des Ressources Humaines, di Veneto Nanotech e di Edizione Holding, del Consiglio di Sorveglianza di Banca Intesa San Paolo, del Comitato Scientifico del Parco Galileo di Padova e di varie riviste nazionali e internazionali. È autore di numerosi volumi e saggi su temi di management, organizzazione e strategia d'impresa. In particolare si ricorda Risorse Umane. Persone, relazioni, valore. McGraw-Hill, Milano, 2005 (scritto in collaborazione con Martina Gianecchini).



Intervista a Giovanni Costa Professore ordinario di Strategia d'Impresa e Organizzazione Aziendale Università di Padova

Quali sono i comportamenti organizzativi più adatti all'attuale contesto organizzativo?

Nell'economia della conoscenza, dell'attenzione e dell'esperienza, in misura maggiore che nel passato, si generano ruoli lavorativi che richiedono sempre più persone coinvolte, impegnate e identificate nel loro lavoro. In questi ruoli il risultato finale dipende dal modo in cui l'operatore utilizza la sua libertà personale, la sua autonomia, le sue competenze per fornire il proprio contributo. Non esistono strumenti efficaci per controllarlo, nessun sistema costrittivo può obbligarlo a un atto creativo, a stabilire una relazione emotivamente positiva con un cliente, con un fornitore o con un collaboratore. Si può contare solo sul fatto che i suoi comportamenti siano governati dall'idea che egli ha del suo lavoro e delle azioni che l'organizzazione si attende. Il risultato dipende quindi dalle relazioni che l'organizzazione instaura con le persone.

Come possono essere indotti nelle aziende?

Individuo e impresa sono legati da un contratto che ha una di-

Cosa ci aspetta nel futuro

dimensione tecnico-giuridica e una dimensione psicologica e sociale. Accanto al concetto di capitale umano è oggi spesso usato quello di "social capital". Mentre il capitale umano è funzione di competenze, conoscenze e capacità delle persone, il "social capital" è funzione delle relazioni che le persone attivano, di cui sono parte. Tradizionalmente le aziende hanno curato attraverso la direzione risorse umane la relazione contrattuale nel senso tecnico giuridico.

La centralità del capitale sociale

Le relazioni contrattuali (individuali e collettive), le relazioni organizzative (gerarchiche, funzionali, orizzontali) sono indubbiamente importanti, ma non esauriscono il tessuto relazionale di un'azienda, che è ciò che la differenzia dalle altre aziende. La costruzione, la gestione di questo tessuto relazionale e la sua estensione anche oltre i confini dell'azienda è una competenza strategica. Le imprese devono imparare a gestire una pluralità di relazioni con le risorse umane. Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una grande differenziazione delle tipologie di risorse umane da considerare nella gestione. Si pensi al proliferare di contratti così detti atipici. La gestione del personale non subordinato, sarà la grande sfida dei prossimi anni.

Se dovessimo dare un suggerimento sia ai direttori delle risorse umane sia ai manager di linea su come gestire questo tipo di personale, quali sarebbero le regole d'oro da seguire?

Per il personale non subordinato si usa un contratto che non è un contratto di integrazione, bensì un contratto commerciale, di fornitura: siamo di fronte ad una parte terza. La questione diventa quindi come integrare questa parte terza nei valori dell'azienda. Questo è il grosso problema. Tutte le aziende che oggi hanno successo, hanno una buona quota di outsourcing, in quanto hanno deciso di concentrarsi sul core business e di esternalizzare tutto il resto. Però il perso-

nale, anche quello esterno, deve agire in modo coerente con la strategia. Perché ciò avvenga è necessario stabilire una relazione di lungo periodo, se non con la singola persona con l'organizzazione che fornisce il servizio.

L'"outsourcing di lungo periodo"

Dunque l'outsourcing, nato per gestire le fluttuazioni, diventa un "outsourcing di lungo periodo", necessario per riuscire a trasferire i valori fondamentali?

Sì. La strada è allungare e stabilizzare la relazione contrattuale il più possibile, ripeto magari non con la singola risorsa ma con il fornitore. In secondo luogo bisogna modularizzare tutto ciò che è modularizzabile, cioè definire delle interfacce società-fornitore che siano facilmente gestibili anche da persone diverse.

Modularizzare la relazione

Interfacce tra l'azienda ed il fornitore?

Faccio un esempio, anche se non realizzabile in Italia: lo staff leasing del personale degli aerei, in particolare delle compagnie low cost o di quelle che gestiscono voli charter. Se si vuole un'elevata qualità del servizio l'aereomobile deve essere modularizzato, cioè essere sempre lo stesso ed avere sempre le stesse caratteristiche. Così posso esternalizzare la manutenzione, oppure avere personale a bordo che non ha bisogno di troppo addestramento. Infatti uno dei punti di forza ad esempio di alcune a compagnie low cost è proprio quello di utilizzare un solo tipo di aereomobile.

Abbiamo fatto un esempio di azienda di servizi. Nel caso di un'azienda manifatturiera, sarebbe come dire "faccio una

Cosa ci aspetta nel futuro

fabbrica modulare" con le complessità del caso?

Si. Certo. Le caratteristiche delle interfacce devono essere note al fornitore di servizi, perché solo in questo modo può predisporre l'adattamento del personale, addestrandolo. Il sistema sarebbe molto efficiente e stabilizzato: essendo il fornitore multi client, potrebbe saturare la capacità produttiva in termini di risorse umane distribuendole tra più clienti le fluttuazioni.

Lo staff leasing come strumento di stabilizzazione

Questo lo potrebbero o dovrebbero fare anche le società che in Italia erogano lavoro, non è così?

Direi che c'è ancora molta resistenza nei confronti dello staff leasing. Però le società di somministrazione più evolute stanno cercando di andare in questa direzione. Tutto dipende da quanto lo staff leasing verrà sostenuto in Italia. Sinora non è ancora veramente partito e ci sono consistenti forze che vogliono abolire questo istituto. Eppure il singolo lavoratore flessibile sopporta su di sé i costi della flessibilità, tanti lavoratori di una società fornitrice di staff a una pluralità di clienti riescono a trovare stabilità perché i costi della flessibilità sono assorbiti dall'organizzazione.

Le società più evolute fanno formazione nel senso che cercano di formare anticipatamente le persone in modo che queste siano già pronte ad essere utilizzate efficientemente nel momento in cui l'azienda le noleggia?

Quando una società di somministrazione di lavoro lavora per una banca, deve fornire personale con precise competenze professionali. Non può certo andarle a cercare al momento della richiesta.

Mi pare di capire dunque che se le aziende "modularizzano" la loro organizzazione definendo in modo chiaro e stabile le caratteristiche necessarie, e i fornitori di servizi faces-

sero formazione su questa base, si avrebbe un sistema stabilizzato in grado di gestire efficientemente le fluttuazioni. Lavoro "a tempo indeterminato" attraverso le camere di compensazione delle fluttuazioni di mercato costituite dalle società di somministrazione di lavoro.

Oltre al tipo di relazione, risulta fondamentale la qualità della relazione. La qualità delle competenze non può prescindere dalla qualità della relazione. Un'elevata qualità della relazione può, per esempio, sopperire a un meno elevato livello di competenze individuali e conferire all'insieme dell'impresa una notevole competenza, come è dimostrato da una miriade di piccole e medie imprese che hanno dimostrato eccezionali capacità di sviluppo valorizzando le limitate competenze professionali disponibili. Per contro, elevate competenze individuali associate a una relazione inadeguata danno luogo a una scadente competenza aziendale, come è dimostrata dal declino di alcune grandi imprese, un tempo considerate eccellenti. La gestione delle relazioni (commitment, empowerment ecc.), è il campo nuovo e tutto da esplorare nella gestione delle risorse umane.

La relazione che l'organizzazione instaura con le persone può essere caratterizzata da due dimensioni. La prima riguarda la correttezza giuridica, contrattuale, organizzativa della relazione. La seconda riguarda il coinvolgimento emotivo, l'attenzione. Molte aziende curano spesso esclusivamente la prima dimensione e trascurano del tutto la seconda. Nella costruzione della relazione può essere importante valorizzare le caratteristiche dei prodotti dell'azienda e la loro immagine presso i clienti per creare un assetto organizzativo che incorpora i valori del marchio. E' attraverso questi valori che l'azienda riesce ad attrarre, trattenere e sviluppare persone che "vivono il marchio", integrando la comunicazione di marketing con le politiche delle risorse umane.

Quindi vanno arricchiti i modelli di comunicazione?

Bisogna porsi il problema della comunicazione della propria immagine non soltanto nei riguardi dei clienti ma anche nei

Cosa ci aspetta nel futuro

riguardi dei collaboratori. Se consideriamo le aziende che sono nella classifica di "Great Place to Work" sono tutte aziende che hanno un marchio di prestigio, e forse anche proprio per questo vengono riconosciute come dei "grandi posti dove lavorare". Chiaro che non tutti possono essere Ferrari, Ducati, Technogym e così via, però ogni azienda ha qualcosa di specifico che va valorizzato. Bisogna allora saper valorizzare gli elementi intangibili del prodotto o servizio con cui creare un'identità aziendale, che diventi anche l'identità del lavoratore.

L'importanza della comunicazione interna

Quali sono i modelli più efficaci di gestione delle risorse umane?

Le funzioni della Direzione Risorse Umane possono essere interpretate ed esplicate in modi diversi, a seconda delle opzioni implicite nella strategia dell'impresa, nel suo modello politico-culturale di riferimento, nelle caratteristiche dell'ambiente e dei mercati in cui opera. Anche le strumentazioni tecniche e la collocazione organizzativa di queste funzioni sono influenzate da tali opzioni (ma possono a loro volta influenzarle), dando luogo a soluzioni molto differenziate.

La Direzione Risorse Umane che voglia coprire un ruolo strategico deve affiancare le competenze nelle technicalità specifiche relative al personale con competenze di business.

Le prime sono necessarie, ma non sufficienti per dare un reale contributo alla definizione della strategia e alla sua implementazione. In questo senso il responsabile delle risorse umane dovrebbe:

- focalizzarsi sugli output del business piuttosto che sugli input di risorse umane;
- trasformare il sistema di gestione delle risorse umane in una strategic core competency piuttosto che seguire le così dette best practice disponibili nel mercato
- capire che le competenze strategiche sono più importanti di quelle funzionali: il vero problema è interpretare le spe-

cifiche priorità del business in termini di capitale umano e diffondere la consapevolezza di come la soluzione proposta può influire sulla performance;

- combinare la prospettiva funzionale con una prospettiva integrata.

Secondo lei quanto sono in questo momento vicini a questo obiettivo i Direttori Risorse Umane, e, se sono lontani, che cosa dovrebbero fare?

Sono ancora molto lontani. Intanto bisogna spiegare che la specializzazione tecnica di gestione delle risorse umane, buona per tutte le stagioni e per tutte le imprese, oggi non è più sufficiente. L'azienda ormai dà per scontato che il Direttore delle Risorse Umane sappia gestire chi fa le paghe, le trattative sindacali, sappia fare i piani di incentivazione. Quello che invece fa la differenza è il Direttore delle Risorse Umane che capisce il business. Alcuni direttori si vantano di fare molti colloqui e molte valutazioni delle prestazioni, come se questo fosse una misura della loro capacità professionale. Invece questo non vuol dire niente. Ciò che è critico è il reale contributo al business. Ma è tanto il lavoro che ancora bisogna fare in questa direzione, in quanto non esiste una cultura di questo tipo. Che vi sia però questo bisogno è testimoniato dal fatto che il numero dei Direttori Risorse Umane bravi che assumono ruoli di vertice. Un esempio per tutti: Gian Mario Tondato, Ceo di Autogrill, proviene dall'HR.

Quali sono gli strumenti per il monitoraggio strategico?

Ormai sono chiari i limiti di un management guidato soltanto da misure di efficacia ed efficienza che, facendo riferimento ai risultati raggiunti, sono indicatori di quanto è già avvenuto e non riescono a rispecchiare i driver della performance futura. Nessun indicatore di performance può essere sufficiente se preso singolarmente: la strategia deve essere esaminata da prospettive diverse e riversata sull'organizzazione che deve evolvere da una situazione attuale a una futura, desiderabile ma incerta. Poiché l'organizzazione non ha mai

..... Cosa ci aspetta nel futuro

raggiunto la posizione ideale, il percorso richiesto comporta una concatenazione di passaggi successivi. Seguendo l'impostazione della Balanced Scorecard, la prima domanda cui deve rispondere l'impresa è "Quali sono gli obiettivi economici e di bilancio per quanto riguarda la crescita e la produttività?" (prospettiva economico-finanziaria). Quindi il processo continua chiedendosi "Chi sono i clienti target che produrranno la crescita del fatturato? Attraverso quali azioni potrò soddisfare le loro esigenze?". La prospettiva del cliente dovrebbe includere anche la proposta del valore, che definisce in che modo l'impresa intende differenziarsi per creare e mantenere i rapporti con i clienti target.

Gli obiettivi della prospettiva economico-finanziaria e del cliente sono risultati desiderati ma non spiegano in che modo sia possibile raggiungerli. La prospettiva dei processi aziendali interni (progettazione del prodotto, sviluppo del marchio, vendita, gestione delle persone, acquisti e logistica) definisce le attività necessarie per ottenerli. Infine, la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, aiuta l'impresa a definire il portafoglio di competenze e capacità delle persone che consentono di gestire i processi in modo efficiente ed efficace. L'inserimento delle risorse umane nella formulazione della strategia impone una loro misurazione. Le variabili da misurare vengono desunte dalle ipotesi su come i comportamenti delle persone impattano su specifici aspetti del business. In base al modello delle balanced scorecard le persone "entrano" nel processo che conduce dalla definizione degli obiettivi economico-finanziari alle modalità attraverso le quali l'impresa può generare innovazione e sviluppo. Integrare le risorse umane nella strategia significa costruire un sistema di indicatori che permettano di cogliere il contributo delle persone agli obiettivi di business. Significa quindi passare dalle Balanced Scorecard alle Human Resource Scorecard.

Quindi, anche se sono critici i valori e le relazioni, lei ritiene che la Balance Scorecard svolga comunque un ruolo importante?
Diciamo che la Balance Scorecard consente di superare l'ot-

tica economico-finanziaria in senso stretto. Il sistema di controllo economico-finanziario tradizionale è in grado di fornire indicazioni solo sulla redditività, ma non sulle cause, e quindi sulle sue determinanti, sulle leve da attivare. La prospettiva del cliente, così come quella dell'accumulazione del capitale umano diventano centrali.

Quali sono i percorsi di internazionalizzazione e di crescita suggeriti (in particolare per la piccola e media impresa italiana)?

C'è stata la fase dell'internazionalizzazione trainata dalle esportazioni e quindi dai differenziali dei prezzi, sostenuti dalle svalutazioni competitive. Finita questa fase, è partita la ricerca di margini con lo spostamento di produzioni in mercati del lavoro più favorevoli. La novità dell'attuale fase è che la produzione è solo una componente della catena del valore e nemmeno la più importante. Ci sono aziende, nate con una vocazione produttiva che, pur non rinnegandola, hanno concentrato i loro sforzi sul marchio, avendo realizzato che l'immagine del prodotto ha un ruolo nel creare valore più di qualsiasi razionalizzazione di processo attraverso la ricerca di minori costi del lavoro. E il marchio nella competizione globale o è internazionale o non lo è. Altre aziende hanno sviluppato la componente di servizio che è associata a qualunque prodotto industriale e sulla quale si può costruire un vantaggio competitivo inattaccabile dai produttori a basso prezzo. Altre ancora, attraverso acquisizioni, cercano di controllare la distribuzione per presidiare i mercati internazionali con argomenti più solidi e duraturi della competizione di prezzo.

In un recente convegno, organizzato da Confindustria Marche, Federmanager e Fondirigenti presso l'Istao di Ancona, Luxottica ha illustrato la propria storia, evidenziando come di recente la strategia si sia orientata verso l'integrazione verticale. Evidenziavano come, per dare un servizio eccellente al cliente, fosse necessario integrarsi vertical-

Cosa ci aspetta nel futuro

mente, e quindi cominciare ad acquisire aziende, per controllare tutta la catena del valore, dalla materia prima fino alla distribuzione. Allora vediamo che per dare risposte ad un mercato più dinamico serve l'integrazione verticale, e l'integrazione delle persone, facendo leva sulla comunicazione interna e sul marchio. Per il "pendolo organizzativo" [vedi editoriale n. 2/2003], ciò vuol dire che si stanno forse abbandonando un po' quelle logiche di esternalizzazione spinta che qualche anno fa sembravano la panacea di tutti i mali? Qui bisogna distinguere. Quando l'internazionalizzazione non è soltanto delocalizzazione governata dai differenziali del costo del lavoro, ma è una vera strategia di internazionalizzazione, con la quale si delocalizza più per conquistare un nuovo mercato che per avere costi inferiori, le scelte gestionali sono sofisticate. Sicuramente per conseguire alti livelli qualitativi, una capacità produttiva interna potrebbe essere importante. Ma questo non contrasta il fenomeno di dispersione della produzione. Il problema centrale è come si governa l'intera supply chain. Ancora, per vincere nella competizione globale non si tratta di offrire il prezzo più basso (perché con le economie emergenti su questo fattore non c'è gara), ma di arricchire il prodotto con una serie di servizi che non siano alla portata del produttore a basso costo. Bisogna controllare la combinazione prodotti-servizi nei punti dove si genera la maggior quantità di valore per il cliente [si veda anche il focus sul ruolo dei servizi nelle imprese manifatturiere - qdm 12/2004]. Naturalmente aumenta la complessità da governare. E, su questo fronte, la risorsa scarsa non sono gli addetti alla produzione, ma un management a valenza internazionale in grado di gestire tale complessità.

**Strategie di
internazionalizzazione
strategie di prodotto/servizio**

Come vede lei posizionato il management italiano in questo momento per gestire questo tipo di fattori? E che cosa si do-

rebbe fare per aumentare la sua capacità internazionale di gestire tale complessità?

Che ci siano persone preparate in questo campo lo dimostra lo scenario delle medie imprese, intendendo con questo termine quelle imprese che hanno un fatturato compreso tra i 200 e i 400 milioni di euro, che stanno crescendo ed internazionalizzandosi. Certamente le scuole di management e le riviste sono importanti per fare cultura. Però, ripeto, sulle singole tecniche manageriali in generale siamo abbastanza preparati, il problema sono i limiti che talvolta vengono imposti. In particolare quelli imposti da certi imprenditori, convinti di essere tanto bravi e di poter presidiare tutto. Così facendo limitano la crescita dell'impresa alle loro competenze individuali.

Lei ha parlato di limite all'integrazione. Intende quindi il manager bravo nella propria specifica area specialistica, ma senza una visione a 360 gradi dell'azienda?

La competenza specialistica la diamo per scontata. La differenza è fatta dalla capacità d'integrarla in una visione complessiva del business.

Su questo punto non pensa possano incidere negativamente anche le riviste e i corsi di formazione, ancora spesso orientati ai contenuti specialistici invece che ad un vero orientamento "ai processi"?

Certo. L'università però sta cambiando da questo punto di vista, sia a livello di master che di laurea specialistica. Ancora una volta il contesto non aiuta.

Prendiamo le lauree triennali: spingere sulla professionalizzazione precoce è stata una follia. Un ragazzo esce dal liceo con una preparazione approssimativa, studia tre anni in università un aspetto specialistico, e si presenta in azienda con una preparazione ristretta ed inadeguata. Infatti noi a Padova abbiamo predisposto solo due corsi di laurea triennale, e quest'anno ne faremo addirittura solo uno, proprio per sottolineare che si tratta solo di un corso di base dove si imparano i fondamentali. La specializzazione verrà dopo.

quaderni di management

N. 30 - novembre/dicembre 2007

www.quaderni-di-management.it
 redazione@quaderni-di-management.it

Direttore Responsabile

Giancarlo Oriani

Redazione

Elena Santambrogio

Relazioni esterne

Riccardo Garavaglia - Socio FERPI

E.G.V. Edizioni srl

Direzione, Redazione:

Via G.R. Carli 34 - 20161 Milano

tel.: 02-89690913

Amministrazione:

Via Fratelli Cairoli 17 - 20035 Lissone - MI

Registrazione presso il Tribunale di Monza
 n.1648

Registrazione presso R.O.C. n.10352

Stampa: PRESSCOLOR spa, Milano**Periodicità:** bimestrale**Abbonamenti:**

Annuale 80 euro

Annuale estero 120 euro

Modalità di abbonamento:

Effettuare bonifico su c/c n. 50105

ABI 3104 -CAB 01609 -CIN U

IBAN IT61 U031 0401 6090 0000 0050 105

Deutsche Bank Agenzia I Milano

intestato a E.G.V. Edizioni srl ed inviare

richiesta tramite email

Editoriale	5
Note sugli autori	6
Tarasso	8
<i>Focus: Lean e Six Sigma - Introduzione</i>	10
Six Sigma: significato statistico e suggerimenti per una implementazione di successo <i>di Alessandro Brun</i>	11
Il segreto del successo del Lean Six Sigma <i>di Gabriele Arcidiacono, Claudio Calabrese, Samuel Riitano</i>	23
L'implementazione della metodologia Lean Six Sigma in Fiat-Business Solutions <i>di Paolo De Biasi, Luigi Lanzerotti</i>	36
Six Sigma nei processi transazionali <i>di Pier Giorgio Della Role</i>	44
Quando la formazione risolve veramente i problemi e promuove il cambiamento: il racconto di un'esperienza aziendale <i>di Paola Ballabio, Federica Fasoli, Loredana Paradiso, Elena Passoni</i>	54
Mondi virtuali: verso nuovi modelli di business? <i>di Maria Rosita Cagnina</i>	63
LETTURE STRANIERE	
I sette principi di un'azienda eccellente <i>di Martin Haas</i>	81
COSA CI ASPETTA NEL FUTURO	
Intervista a Giovanni Costa Professore ordinario di Strategia d'Impresa e Organizzazione Aziendale Università di Padova	91

INFORMATIVA AI SENSI DELL'ART. 13 DEL D.LGS. 30 GIUGNO 2003 N. 196

Il 1° gennaio 2004 è entrato in vigore il Codice della Privacy (D. Lgs. n. 196/03), che, abrogando tutta la normativa precedente in tema di privacy (in particolare la legge n. 675/96 e successive modifiche), disciplina il trattamento di dati personali, anche detenuti all'estero, effettuato da chiunque è stabilito nel territorio dello Stato o in un luogo comunque soggetto alla sovranità dello Stato. Ciò premesso, La informiamo, ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. n. 196/03, che la nostra società tratta, in qualità di titolare, i suoi dati identificativi e personali. Più precisamente, i dati identificativi e i dati personali, che Lei stessa ci ha fornito e ci fornirà, sono trattati con la finalità di dare esecuzione agli obblighi derivanti dal contratto di cui è parte, nonché di adempiere ai conseguenti obblighi imposti da leggi, regolamenti o normativa comunitaria. Il conferimento e il trattamento dei Suoi dati personali è obbligatoriamente previsto dalla normativa vigente in materia di rapporto di lavoro. Il mancato conferimento e trattamento dei Suoi dati comporterebbe l'impossibilità di adempiere agli obblighi derivanti dal contratto con Lei concluso, nonché da disposizioni legislative.

Il trattamento dei Suoi dati si svolgerà, anche con l'ausilio di mezzi elettronici o automatizzati, nel rispetto delle modalità che il Codice della Privacy pone a Sua garanzia e, in generale, tutelando i Suoi diritti, libertà fondamentali e dignità, con particolare riferimento alla riservatezza e all'identità personale. Il trattamento si svolgerà per un periodo di tempo non superiore a quello strettamente necessario all'adempimento delle sopra descritte finalità. Abbiamo già posto in essere le misure minime di sicurezza per il trattamento dei Suoi dati personali previste dagli artt. 31 ss. del Codice della Privacy, nonché dal relativo Allegato B. Ci impegniamo, peraltro, ad adeguare le suddette misure in modo conforme a quanto stabilito da successive modificazioni legislative, nonché in relazione all'evoluzione tecnica del settore e all'esperienza maturata. I dati personali da Lei forniti sono comunicati: a) ai nostri dipendenti e collaboratori, in quanto preposti alle attività necessarie per il perseguimento delle finalità sopra citate; b) ai nostri commercialisti e, in genere, ai consulenti preposti alla tenuta della contabilità della nostra società; c) agli istituti di credito di cui ci avvaliamo per le operazioni di pagamento (es.: ricevute bancarie, bonifici, etc.); d) a terzi, soltanto in adempimento di eventuali obblighi di legge.

La informiamo, peraltro, che Lei è titolare dei diritti riconosciuti dall'art. 7 del Codice della Privacy, che potrà recuperare sul sito del garante della privacy: www.garanteprivacy.it

Le comunichiamo, infine, che il titolare del trattamento, e, cioè, la persona alla quale competono le decisioni in ordine alle finalità ed alle modalità del trattamento dei Suoi dati personali, è la società EGV Edizioni srl, con sede in Lissone Via F.lli Cairoli 17.