

# Sviluppo & Organizzazione

n.307  
Settembre/Ottobre  
2022



**L'ORGANIZZAZIONE  
DELLA RICERCA  
SCIENTIFICA**

**TALENT MANAGEMENT  
INNOVATIVO  
E INCLUSIVO**

Valorizzare le persone  
e creare contesti  
stimolanti

**IL MODELLO  
DI COMPETENZE  
T-SHAPED**

Le skill tecniche e trasversali  
che servono per gestire  
il cambiamento

**LA GESTIONE  
DELLE PERSONE  
RICHIEDE  
UMANITÀ**

Il ritratto di  
**Massimo Milletti**

# Talent management innovativo e inclusivo

## Valorizzare le persone e creare contesti stimolanti

di **Stefano Nanni**

Senior Partner di EOS e membro del Comitato Scientifico di Sviluppo&Organizzazione

Nello scenario che riguarda il *new normal* si affastellano fenomeni che sfidano le Direzioni del Personale a ripensare, a volte radicalmente, il proprio approccio al Talent management. L'impostazione tradizionale, basata sulla ricerca e/o individuazione dei cosiddetti *high flyer* (cioè talenti nell'accezione classica, gli alti potenziali per i quali le aziende spesso hanno programmi dedicati) può essere messa in crisi da diversi fattori: le nuove esigenze generazionali; i fenomeni di disaffezione al lavoro in azienda (Great resignation) o di ricerca di nuovi equilibri personali (Yolo approach); il mutare rapido (e la scarsità) delle nuove competenze necessarie (Digital revolution); la crescente discontinuità e imprevedibilità dei contesti di business; i nuovi paradigmi di lavoro agile o *smart...* e forse ancora altro.

Come possono oggi le Direzioni HR ripensare i loro processi in questo contesto? È possibile, per esempio, anche alla luce delle riflessioni sulla sostenibilità, conoscere e valorizzare meglio tutte le nostre persone, per avere da loro più contributi e motivazione, anziché cercare i 'migliori' all'esterno? Come cambiano i processi di selezione davanti a richieste nuove di popolazioni che ci sfidano a condizioni (soprattutto contestuali, più che economiche) che forse non possiamo offrire loro? Come rivedere, poi, la valutazione e trasformarla in occasione di crescita e sviluppo di motivazione e competenze, nella direzione delle nuove esigenze di

business? È davvero necessario mettere la persona al centro del progetto strategico aziendale o l'avvento imperante delle nuove tecnologie ci fa orientare diversamente i nostri investimenti? Tutte queste esigenze possono, infine, convivere in una *people strategy* davvero efficace e attrattiva per le persone che vogliamo portare a bordo e/o trattenerne con noi?

Sono domande complesse e tuttora instabili alla luce di un contesto la cui evoluzione, in questo inizio di decennio, è davvero di non semplice lettura, ma con alcune evidenze già visibili e dalle quali trarre spunti e indicazioni utili a trovarne una risposta. Il confronto fra i sei Direttori del Personale, riuniti in una discussione virtuale, offre, a tal proposito, diverse chiavi di lettura, che val la pena cogliere nei loro indirizzi principali.

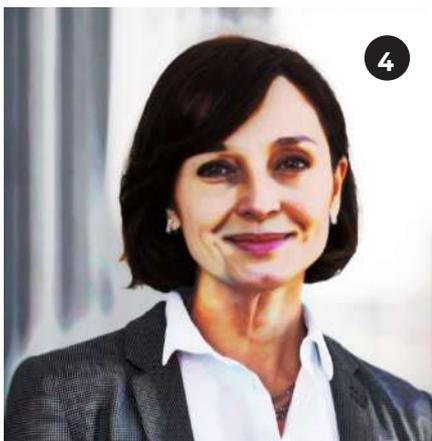
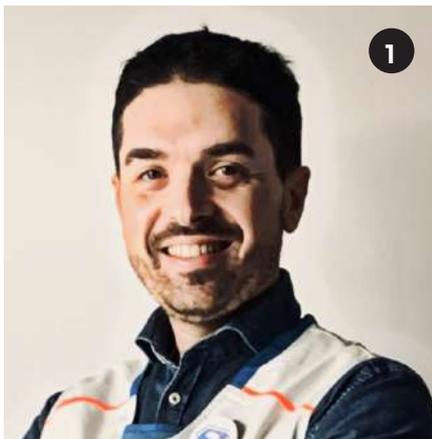
### ATTRARRE, ACQUISIRE E TRATTENERE IL NUOVO RAPPORTO TRA AZIENDA E PERSONE

Che sia in atto un cambiamento rilevante è opinione molto diffusa: per **Deborah Carè, Chief Human Resources Officer Elica**, società attiva nel settore delle cappe e piani aspiranti, e **Alessandra Stasi, CHRO di QubicaAMF**, azienda attiva nel mercato delle attrezzature da bowling e intrattenimento, l'ambiente esterno e la sua evoluzione più recente ci ha messi in

una condizione di difficoltà a programmare oltre il *quarter*, con conseguente impegno a una forte capacità adattiva, perché è un trend oramai incontrovertibile, o di guardare necessariamente a nuove realtà professionali ed essere particolarmente inclusivi.

A questo si aggiungono i temi generazionali: in particolare **Nicola Ladisa, HR & Organization Director di Holding De Agostini**, impresa attiva nei settori dell'editoria, media, giochi, servizi e finanza, sottolinea che con quattro diverse generazioni a bordo e in particolare una Gen Z con sistemi valoriali molto diversi dalle precedenti, occorre ripensare a una managerialità capace di gestire questa complessità e che non è ancora così diffusa in ambito HR, come sostenuto anche da **Chiara Pastorino, Responsabile del Personale e Organizzazione della Divisione Insurance di Intesa Sanpaolo**, istituto bancario italiano, soprattutto nella necessità di far convivere esigenze *ad hoc* con i processi consolidati e talvolta rigidi, propri del modello di business bancario-assicurativo, e gestire in chiave evolutiva i rischi di disintermediazione – attraverso la disponibilità di informazioni crescente online – per ruoli come il gestore HR.

**Alessandro Protti, Group HR Director di Coster**, multinazionale leader nella fornitura di sistemi di erogazione aerosol, pompe spray e dispenser, linee di riempimento, e **Andrea Barbieri, People Country**



**Leader di Decathlon Italia**, azienda di negozi di articoli sportivi, sottolineano l'importanza dei valori come elemento in-defettibile della Talent acquisition: Protti, per esempio, ritiene che oramai più che la difficoltà a individuare le competenze che servono diviene cruciale proporre convergenze valoriali che risultino attrattive (centralità dell'etica e dell'idea sociale dell'impresa possono essere così anche un forte riferimento motivazionale). Per Barbieri non basta poi avere una value proposition attrattiva, bisogna saperla raccontare bene, renderla più vicina alla comprensione di chi stiamo scegliendo sin dalla fase di selezione, avendo chiaro che sono cambiati i linguaggi e, quindi, le percezioni, che occorre conoscere e riconoscere. È un'idea di Employee value proposition (EVP) molto centrata su un paradigma valoriale comune e non solo sui sistemi di ingaggio tradizionali.

In particolare, Ladisa coglie come gli appartenenti alla Gen Z, diversamente dai Millennial, siano più determinati a non

considerare il paradigma transazionale nel rapporto di lavoro in favore di un riconoscimento 'per adesione' a loro come persona. Questo concetto può esasperarsi nei settori più digitalizzati: Stasi sostiene che nei mondi digitali oggi ci sono mestieri in grado di 'dare le carte', perché portatori di un'offerta professionale qualitativamente sofisticata e quantitativamente molto inferiore alla domanda.

Pastorino condivide questa visione, evocando nel suo caso la crucialità di alcune competenze, proprie del mondo Insurance, la cui reperibilità in relazione ai processi di crescita del business rischia di diventare critica.

Con tutte queste persone, la strategia da seguire tende necessariamente a costruire con loro un patto individuale, che ne riconosca le esigenze e la loro evoluzione, in termini di benessere professionale e personale, in un processo – come sottolineato anche da Carè – che ricompatta i concetti di *attraction* e *retention* in un *continuous attraction* complesso da gestire, ma sempre più importante.

#### I RELATORI

- 1 **Andrea Barbieri**, People Country  
Leader di **Decathlon Italia**
- 2 **Deborah Carè**, Chief Human Resources  
Officer di **Elica**
- 3 **Nicola Ladisa**, HR & Organization  
Director di **Holding De Agostini**
- 4 **Chiara Pastorino**, Responsabile del  
Personale e Organizzazione della  
Divisione Insurance di **Intesa Sanpaolo**
- 5 **Alessandro Protti**, Group HR Director  
di **Coster**
- 6 **Alessandra Stasi**, CHRO di **QubicaAMF**

Evidentemente il tema dell'*engagement* in tutte le fasi del *people journey* diviene cruciale, ma su motivatori anche nuovi, quali: la curiosità per i mondi vicini, ma diversi (Carè: incontri formativi con il mondo dell'arte); il sentirsi compresi e ascoltati in ordine alle esigenze della propria generazione (Barbieri, Stasi); ricevere l'offerta a partecipare a progetti di valore etico e sociale (Protti) o, più complessi-

vamente, a un ambiente e contesto organizzativo agili che includono Smart working e non solo (Ladisa); essere esposti a progetti trasversali e innovativi, inclusi in team stimolanti e con riconoscimenti economici mirati qui e ora (Pastorino). Siamo, come si vede, su dimensioni prevalentemente intangibili che vanno oltre il pacchetto economico-carriera-benefit, riconfigurando in modo sostanziale il modello gestionale e la *people strategy*, quanto meno a tendere.

### DALLA PERSONA DI TALENTO AL TALENTO DI OGNI PERSONA

Tutti i partecipanti alla Discussione confidano molto nel principio *bringing all together*, valorizzando il talento insito in ogni persona. Barbieri, per esempio, dice che Decathlon ha sempre creduto in questo aspetto perché è proprio del mondo dello sport, dove è normale cercare di valorizzare le proprie migliori qualità; conoscerle e allenarle sul campo, attraverso l'opportuno accompagnamento dei leader, è una condizione imprescindibile. Ladisa ripone molta fiducia nel principio di conoscere e valorizzare attitudini e qualità di ogni persona sia come elemento di motivazione sia come impegno a evitare 'sprechi' di risorse disponibili e a rischio di non utilizzo. Si dovrebbe andare a cercare fuori dall'organizzazione solo quando si è certi tutto quello che abbiamo già non sia sufficiente, secondo i principi propri anche della sostenibilità.

Stasi offre una chiave di lettura che invita alla necessità di far emergere, anziché nascondere, le proprie vulnerabilità, accogliendole – come proposto dall'educatrice e Ted speaker Brené Brown – come aree di forza, senza nasconderle dietro una patina di invincibilità o di ricerca di perfezione 'imperfetta'. Su questo filone, Carè dice che in Elica si reputano obsoleti termini come "*high flyer*", "*talent*", "*key people*", ecc., e si spingono molto le crescite orizzontali e le progettualità interfunzionali, al fine di cercare il miglior

*fitting* tra caratteristiche delle persone e esigenze aziendali, condizione necessaria per ottenere delle *over performance*.

Pastorino rimarca come la stessa definizione classica di "talento", in quanto figura sempre determinata, ambiziosa, proattiva, ecc., stia entrando in crisi, perché accade sempre più spesso che emergano da queste persone aspetti diversi, 'inattesi' rispetto ai paradigmi che si associano a chi è valutato in quei termini (per esempio un *high performer* che chiede il part time...). Infine, per Protti bisogna spostare il focus da una idea di 'errore come fallimento' alla capacità di ripresa, di rilancio e di risalita. La 'caduta' deve essere vista come una occasione di recupero, oltre che di apprendimento; sbagliare è normale in un contesto in continuo cambiamento e quest'ultimo deve essere stimolato e facilitato in tutti, non solo nei cosiddetti *change agent*. Parafrasando un celebre *statement* dell'autore Robert Kaplan: "*Make change management everyone's job*".

Bene, tutti d'accordo, ma come fare? Dice Barbieri: "In Decathlon crediamo nella 'postura a T', cioè nell'idea che ciascuno debba sviluppare all'80% il proprio mestiere-ruolo verticale e per il 20% mettere in gioco in chiave orizzontale le proprie migliori attitudini in logica trasversale, fuori dal proprio perimetro organizzativo 'stretto'. È fondamentale, però, conoscere le ca-

ratteristiche di tutti, vogliamo migliorare la nostra capacità di tracciarle e riconoscerle. Per Ladisa il leader deve diventare *talent scout*, capace cioè di accompagnare l'emergere delle migliori qualità di tutti come parte del proprio ruolo manageriale. Ci si deve dotare di strumenti che aiutino questo con percorsi di *job rotation* affiancandoli all'*upskilling*. Quest'ultimo aspetto è fondamentale anche per Carè: "Vogliamo che dall'esposizione a diverse esperienze esca una 'rotondità' che consente, oltre che di trovare il miglior *fit* individuale, anche un interscambio trasversale fondamentale per la nostra crescita" (principio, quello della trasversalità generativa, richiamato anche da Ladisa).

In Coster Protti punta su progettualità che espongono il 5% della popolazione mondiale su temi trasversali a Paesi e ambiti organizzativi per disegnare insieme l'azienda del futuro, a partire proprio dal necessario interscambio e contaminazione a sostegno di un processo di cambiamento continuo. Stasi crede che in QubicaAMF debbano essere sempre più valorizzate le qualità positive di ciascuno – competenze tecniche, in particolare – invece di rincorrere la leadership a tutti i costi anche per chi non se la sente: un bravo *solid performer* può essere molto più utile di un modesto capo. E Pastorino ha imparato a chiedere – e valorizzare – feedback diversi da chi non ha le maggiori ambizioni o aspirazioni e proprio



per questo può cogliere e segnalare criticità che potrebbero sfuggire ai bias della leadership tradizionale.

### **FAR CRESCERE IL BUSINESS CON IL VALORE DELLE PERSONE**

“Crediamo non solo nel talento di tutti, ma anche nella leadership. In tutti noi c'è una quota più o meno grande di questa competenza che deve emergere e far sentire ciascuno protagonista del proprio 'pezzetto di successo' aziendale; è una condizione nella quale crediamo e per la quale lavoriamo ogni giorno a tutti i livelli”, dice Barbieri. Un tema identitario, dunque, come anche per Carè, per la quale la persona al centro significa per l'azienda, in cui si punta molto sulla crescita interna, dare importanza al proprio principale fattore di successo, cioè la propria identità.

Motivazione e sostegno al cambiamento sono la pietra angolare della gestione risorse umane in Coster: per Protti, questi aspetti evidenziano, più di altri, come la persona sia decisiva per lo sviluppo strategico del business. Ladisa indica l'interfunzionalità e la trasversalità come fattori chiave a cui in De Agostini Holding si deve tendere per sostenere un business, l'M&A, che vive di interscambi informativi e propositività. Trasversalità e collaborazione sono temi centrali anche per Stasi: “La pandemia ci ha insegnato che nessuno si salva da solo: occorre abbattere i silos e valorizzare diversità e inclusività non come *nice to have*, ma come condizione necessaria per lo sviluppo”.

Pastorino evidenzia un altro aspetto rilevante: un contesto Finance come la divisione Insurance di Intesa Sanpaolo può offrire tante diverse opportunità-alternative magari non ad alto tasso di innovatività o sfida, che quindi richiedono molta resilienza e capacità di accettare anche opportunità che altri rifiuterebbero. Proprio perché alcuni vogliono cambiare sempre o se ne vanno, chi resiste e sa accettare passaggi utilissimi all'azien-

da (anche se sulla carta meno 'nuovi') diventa una risorsa preziosissima da valorizzare, consentendo così di differenziare le strategie di *engagement* non tra talenti e non, ma tra diverse tipologie di talento.

In questo quadro, quale partnership con i business leader e con il management in generale? Sempre Stasi sostiene come i capi siano i veri HR, che devono saper essere leader e coach contemporaneamente, quindi diventare più sofisticati. Portare questa cultura, centrata su una idea di *servant leadership* (o “leadership gentile”, come si dice anche oggi), è ruolo fondamentale per la Direzione Risorse Umane. Carè condivide: non è facile, ma è necessario che il personale faccia passare il concetto del 'capo coach' che valuta soprattutto comportamenti e valori, non dà giudizi, ma feedback per aiutare a far crescere le proprie persone con una cultura dell'errore orientata all'apprendimento e non alla punizione. Queste figure devono avere e trasmettere fiducia nel proprio team e ciò è necessario, oggi più che mai, nella complessità. Il vero valore aggiunto dell'essere leader non è comandare, ma gestire con apertura e coraggio.

Barbieri segue pienamente questo filone di pensiero con il principio dell'osare responsabile: tutti devono sporgersi oltre la comfort zone, non solo i capi, avendo sempre attenzione al corretto livello di rischio che ci si deve assumere in questo. Difficile regolarla: è una cultura che si fonda sulla fiducia e si realizza nel tempo, con l'HR che deve esserne il primo facilitatore. Per Ladisa entra in crisi il concetto di leader *role model*: il capo deve essere generativo, favorire innovazione e scambio, apertura alla diversità, facendo proprio il principio di *people centricity* accanto alla *customer centricity*. Qui, evidentemente, il ruolo delle Risorse Umane è chiave per sostenere questo approccio. Pastorino ritiene necessario che, per primo, l'HR lavori per favorire interscambio progettuale e *job rotation*, con l'intento di tenere vivi l'interesse e l'energia nelle persone, accettando i rischi di 'confusione' e di incremento turnover verso l'esterno

che il management, in generale, deve saper valutare non come criticità, ma come segnale di necessario dinamismo. Protti, infine, sottolinea l'importanza di superare una cultura verticistica della leadership per aprire l'ascolto anche delle seconde e terze linee, cui è chiesta propositività e idee da integrare nel *business plan* a cinque anni del Gruppo. Fondamentale, dunque, in Coster che i leader non solo trasferiscano correttamente gli obiettivi strategici, ma sappiano spiegare i perché, coinvolgendo realmente il maggior numero di persone.

Uno sguardo veloce agli strumenti agiti: formazione aperta, come già visto, a contributi diversi e a tutti i livelli per Carè, mentre Stasi punta a *engagement survey* più frequenti e riflessioni attente sui nuovi temi manageriali. Ladisa, dal canto suo, ha avviato indagini più orientate al wellbeing, per cogliere i diversi bisogni con la maggiore customizzazione possibile e dando anche più spazio al coaching. Pastorino, cogliendo segnali di stanchezza verso alcuni strumenti consolidati (per esempio la formazione tradizionale), spinge per valorizzare su quanti più colleghi possibile le grandi opportunità che un gruppo come Intesa Sanpaolo può offrire in termini di relazioni con enti, università e centri di studio tra i più importanti al mondo. Protti e Barbieri, infine, puntano sull'associare le azioni di riflessione formativa ai progetti avviati sul campo, con forte coinvolgimento dei capi come accompagnamento (Barbieri) e valorizzazione di un Talent management sempre più globale e inclusivo a livello apicale (Protti).

### **IL VALORE DELLE PERSONE HA UN PESO SEMPRE MAGGIORE**

A questo punto, pur nella variabilità di contesti e modelli di business, è possibile cogliere alcune direzioni abbastanza precise che evidenziamo. La prima attiene a un peso crescente del valore delle persone, se vogliamo a dispetto delle rilevanti evoluzioni tecnologico-digitali: in



un contesto che sia pure con molti rischi e possibili repentini cambi di prospettiva ha offerto alle aziende opportunità di crescita talvolta anche rapida, la disponibilità di risorse umane diviene sempre più prioritaria. Così, tenere 'tutti a bordo' e acquisire chi porta le nuove o necessarie competenze per il presente e il futuro sembrano riorientare il patto con le nostre persone: dal focus fin qui imperante sulla valutazione – talvolta divenuta più 'deprimente' che selettiva – sembra chiaro uno spostamento verso l'ingaggio e la motivazione, anche nei confronti di chi, nelle letture consolidate, verrebbe considerato come un 'non talento'.

Significativo il fatto che spesso, oggi, sono i candidati che valutano e scelgono le aziende e non viceversa, e anche da assunti restano o lasciano in base all'evoluzione dell'offerta. Per prima la Direzione HR deve, quindi, riposizionare processi, linguaggi e cultura nel proprio approccio e poi diffondere questa logica, dimostrandone la necessità e l'utilità, a un management che non può più limitarsi a chiedere i migliori, ma deve farsi parte costruttiva di questa sfida, con una leadership più attenta a valorizzare che a comandare e magari diventare essa stessa talent scout.

Un secondo possibile trend riguarda un aumento di complessità dei modelli di People management, a partire dal confronto tra l'identità aziendale e le esigenze individuali di chi vogliamo salga o stia a bordo. Davanti alle scelte generazionali e alle prospettive personali, che magari si

ancorano più ad aspetti specifici del progetto aziendale che alla sua interezza, l'organizzazione deve sempre più dimostrare trasparenza, inclusività, apertura alle trasversalità interculturali, senza però perdere mai la centralità della propria identità e prospettiva di sviluppo. Così occorre offrire: 'regole della casa' e opportunità diverse; prospettive di cambiamento e di stabilità; possibilità di crescita come formazione tecnico-manageriale e come persone-comunità. Ingegnandosi di rendere i propri processi e strumenti più flessibili e adattivi e aprendosi a proposte di ingaggio più articolate e differenziate più sulle esigenze personali che direttamente o specificamente sui risultati. I purpose individuali-personali e quello dell'organizzazione convivono così nello scambio – necessariamente dinamico – di valore economico e di benessere complessivo, accettando evoluzioni, turnover, 'confusione' e persino incoerenze 'tattiche', ove necessario, per sostenere coerenza strategica e culturale. Troppo complesso, troppo complicato? Forse, ma a quanto pare non ci sono piani B, ma solo una crescita del management che per realizzare tutto questo ancor più deve avere nelle Risorse Umane il proprio centro propulsore.

Il terzo tema si innesta proprio su questa ultima considerazione, che riguarda più specificamente il ruolo dell'HR e la sua necessaria evoluzione rispetto al patto con la leadership e con il management. Oggi sembra emergere la necessità di superare l'idea di *people strategy* intesa solo come 'derivata prima' della strategia

di business. Si è visto come l'evoluzione negli strumenti HR vadano nella direzione di coinvolgere tutti i livelli fino allo *shop floor*, aumentare la variabilità delle situazioni progettuali a cui esporre progressivamente le persone, richiedere-offrire internazionalità, cercare di conoscere meglio e valorizzare di più le migliori caratteristiche di tutti i nostri collaboratori, incrementare le occasioni di ascolto (*survey* più frequenti, feedback continuo), elaborare modelli di formazione più articolata e anche aperta a contributi diversi e cercare sempre nuove opportunità di motivazione e benessere organizzativo.

### **SERVE UN RUOLO PIÙ INCISIVO DELLA DIREZIONE HR**

Non è pensabile fare tutto questo senza un patto solido con la leadership che sostenga il contesto aziendale nelle sfide magari ancora non pienamente visibili, ma che potrebbero trovarci successivamente impreparati. Questo richiede non solo strategie flessibili e adattive, creatività imprenditoriale, organizzazioni agili ed efficienti, ma anche capi più solidi nel saper gestire ingaggio, motivazione e spinta propulsiva di tutti, con conseguenze dirette e positive sui risultati. Oggi una strategia aziendale senza attenzione a questi aspetti è a forte rischio, ma questo non significa che il management veda tutto ciò sempre con la necessaria chiarezza. La Direzione del Personale deve avere l'onore – e l'onere – di essere la lente giusta che corregga le possibili-probabili miopie, figlie dei modelli (e magari dei successi) passati, assumendo questo ruolo con coraggio e convinzione.

Quindi, serve una nuova e più che confermata centralità della persona, che richiede cambi importanti nel paradigma gestionale della leadership e un più incisivo e innovativo ruolo della Direzione Risorse Umane, capace di rendere compatibile le esigenze sempre più stringenti di business con un contesto organizzativo e anche sociale a sua volta sempre più aperto e dinamico.

# DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,  
Sviluppo&Organizzazione,  
Persone&Conoscenze  
e MIT Sloan Management Review Italia  
sono da sempre un punto di riferimento  
per l'aggiornamento professionale  
di manager e imprenditori.



## ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

**Sviluppo &  
Organizzazione**

**ABBONAMENTO  
ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>160€</b>
Carta	<b>130€</b>
Digitale	<b>65€ + iva 4%</b>

**Persone &  
Conoscenze**  
La voce della Direzione del Personale

**ABBONAMENTO  
ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>180€</b>
Carta	<b>150€</b>
Digitale	<b>75€ + iva 4%</b>

**SISTEMI&IMPRESA**  
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**ABBONAMENTO  
ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>200€</b>
Carta	<b>170€</b>
Digitale	<b>85€ + iva 4%</b>

**MIT Sloan**  
Management Review Italia

**ABBONAMENTO  
ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>110€</b>
Carta	<b>80€</b>
Digitale	<b>60€ + iva 4%</b>



**ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT**

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE  
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

**ESTE**  
Cultura d'impresa