sesvil®

02
09.2021

Sesviland

Il magazine di Sesvil

CHE ARIA TIRA...
Quale clima in azienda?

Pensieri,
Trend,
Interviste,
Innovazioni,
Focus,
Casi di Studio:

Sesvil racconta.

SESVIL UNIVERSITY
The Soft Skill Evolution Lab

BANDO FORMAZIONE CONTINUA REGIONE LOMBARDIA

L'ALTA FORMAZIONE PER LA TUA AZIENDA, FINANZIATA!

REALIZZATO CON IL SOSTEGNO DI

UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo
Regione Lombardia
fse

POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE

PERCORSI INTERAMENTE FINANZIABILI:

PER DETTAGLI SUI CONTENUTI VISITA WWW.SESVILUNIVERSITY.IT

Intelligenza Emotiva - 40 ore

Digital Skill per la Comunicazione e lo Sviluppo del Business - 40 ore

Comunicazione Strategica - 30 ore

Leadership - 40 ore

Ripensare la Funzione HR - 40 ore

Superare l'immunità al Cambiamento - 30 ore

Benessere e Welfare Organizzativo - 40 ore

Ottimizzare processi e costi di produzione - 30 ore

I Percorsi si terranno da ottobre 2021 a maggio 2022
presso la sede di Sesvil University, in Via Malta 12 a Brescia.

Progettiamo anche soluzioni formative su misura in azienda.

CONTATTACI PER INFO E ISCRIZIONI:
info@sesviluniversity.it | 0302942447

sesvil® Persone e Soft Skill

Sesviland

02
09.2021

Sommario

Io Penso...
L'analisi di clima per comprendere l'ambiente e la vita di un'azienda, attraverso le persone che vi lavorano 04

Trend Persone e Soft Skill
Il cortocircuito del mercato del lavoro italiano 06

Trend Tutela Liquidità
Patent Box e la rivincita degli intangibles 07

Parola all'esperto
Ancora clima, ma perché? 08

L'intervista
Bialetti Industrie SpA: quali sfide per la funzione HR? 10

L'intervista
Europrofili SpA: come formazione, R&S e managerializzazione assicurano il futuro 12

Innovazioni - Persone e Soft Skill
JOB EVOLUTION, la risposta di Sesvil ed Eu-tròpia alle criticità del mercato del lavoro 14

Innovazioni - Tutela Liquidità
E' nato +AFFIDABILE 15

Focus
Le imprese chiedono più soft skill, ma le risposte non soddisfano le aspettative 16

L'anniversario
Buon compleanno Sesvil 18

Sesviland è un periodico quadrimestrale di SE.SVIL. SRL
Registrazione presso il Tribunale Ordinario
di Brescia n. 2/2021 in data 15 Gennaio 2021
Direttore Responsabile: Massimiliano Bergomi
Service Provider: Easy-One SRL via del Mella n.16, Brescia. Sito internet: www.sesvil.it

SE.SVIL. SRL
Brescia,
Via Malta 12/b
030.2942447
info@sesvil.it
www.sesvil.it

Io penso...

L'analisi di clima per comprendere l'ambiente e la vita di un'azienda, attraverso le persone che vi lavorano

Massimiliano Bergomi
AD Sesvil Srl
mbergomi@sesvil.it

L'analisi del clima aziendale, o clima organizzativo, rappresenta oggi, anche alla luce del dramma Covid-19 che tutti noi abbiamo vissuto e stiamo vivendo, uno strumento fondamentale e imprescindibile per comprendere quel complesso **intreccio di relazioni fra individuo e organizzazione**. In generale, la sua conoscenza permette all'azienda di assumere decisioni più consapevoli, nonché di valutare le conseguenze delle decisioni stesse. Il clima aziendale è spesso in relazione, o meglio, può partire dall'obiettivo di perseguire in azienda il cosiddetto **benessere organizzativo**, per il quale è necessario capire da dove si parte, qual è la situazione iniziale. Il clima quindi diventa uno strumento di analisi, che contribuisce alla definizione della **diagnosi organizzativa**, a cui può seguire, per dirla in termini medici, una cura adeguata, il cui fine ultimo, elevato è la promozione del benessere organizzativo, cioè quel contesto che favorisce il coinvolgimento, l'***engagement*** delle persone che vi lavorano, l'espressione del proprio potenziale e delle proprie competenze, il cambiamento e l'innovazione attraverso la **sperimentazione e l'errore**, che deve essere concepito come una espressione di un approccio attivo, operante delle persone e per questo non punito o penalizzato. Se ci pensiamo, l'analisi di clima è un **rivolgersi al futuro**, al sapere per cambiare, valorizzare, migliorare. L'analisi di clima organizzativo negli ultimi anni ha assunto un'importanza sempre maggiore, in particolare rappresenta un irrinunciabile strumento strategico di gestione e sviluppo per quelle aziende che considerano le persone come il vero valore di un'organizzazione.

L'analisi di clima è uno strumento di gestione che, fra l'altro, **dà voce alle persone**, che le fa sentire **ascoltate e importanti**, in altre parole testimonia, unitamente ad altri processi organizzativi, **il grado di considerazione** che i vertici aziendali hanno nei confronti di chi lavora con loro e per loro. Ed è proprio questo il punto. Affinché i dati che emergono possano rappresentare una fonte preziosa di informazioni della percezione, in parte condivisa, in parte taciuta, in parte descrittiva, in parte valutativa, che le persone hanno relativamente a ciò che accade in un'organizzazione, è necessario agire un'analisi di clima seguendo una **metodologia rigorosa**. Infatti, il rischio, insito in un processo debole dal punto di vista **scientifico**, consiste nel **rilevare non-informazioni**, o peggio, informazioni completamente distorte dalle criticità del processo stesso. E se è vero che l'analisi di clima, già di per sé, si può considerare una **ricerca/intervento**, proprio perché non solo rileva il clima, ma contribuisce a modificarlo, allora la valenza e il tenore scientifico del processo vanno perseguiti il più possibile. L'analisi di clima sottopone a chi la promuove e realizza molti quesiti: da come analizzare in modo propedeutico la vita dell'organizzazione per farsi un quadro generale dell'interazione fra persone e organizzazione, alla scelta degli strumenti, standard o costruiti ad hoc, al ricorso a metodi quantitativi o qualitativi o congiunti. Interrogativi la cui consapevolezza è propria di chi, adeguatamente formato, ha competenza ed esperienza. Quanto detto, sembra in antitesi rispetto a certe nuove "traiettorie consulenziali", non infrequenti sul mercato, che "colludendo" con richieste sempre più "slim" da parte della committenza, sia in termini di budget che di tempi da dedicare al progetto, tendono ad abdicare al loro ruolo di veri agenti dello sviluppo dell'organizzazione. Utilizzando il motore di ricerca google, la ricerca "analisi di clima organizzativo", **produce oltre due milioni** di risultati. Consultando le prime dieci, quindici pagine di risultati, si può rilevare un significativo numero di siti che propone analisi di clima il cui modello, stando alle informazioni pubblicate, non sembra fornire particolari certezze circa la sua coerenza con quei metodi caratterizzati da una adeguata valenza scientifica. Il clima rappresenta, come dice bene De Masi, **l'anima dell'impresa** e rivela la **felicità o infelicità** di chi vi lavora. Anzi, De Masi precisa che il clima può favorire la crescita o la morte dell'anima dell'impresa. Il concetto di anima di un'impresa rappresenta ciò che permette alla stessa di essere quella specifica impresa, diversa da tutte le altre, raggiungendo il suo equilibrio, la sua etica, la sua bellezza ed efficienza. Ed ecco che questa bellissima interpretazione apre un ulteriore scenario in cui agire un'analisi di clima organizzativo: quello dell'azione per **recuperare l'anima dell'impresa**, giacché, come abbiamo detto, l'analisi di clima ha il potere di agire il cambiamento. Se ben progettata e gestita, l'analisi di clima rappresenta un formidabile strumento a disposizione delle organizzazioni, sicuramente di non facile e immediato utilizzo, ma senza dubbio forse uno dei pochi strumenti che mentre rileva le informazioni, è in grado di modificare l'essenza stessa dell'organizzazione. L'esperienza di chi scrive, dopo le numerose analisi di clima effettuate, può testimoniare che, nella maggior parte dei casi, per il solo fatto di aver agito un'analisi di clima e ancora prima di aver attivato interventi di miglioramento, le persone hanno percepito un **aumento del loro potere** di incidere sulla vita dell'organizzazione. Tale percezione, per mantenersi nel tempo, necessita poi di azioni concrete da parte dell'organizzazione, per testimoniare di saper gestire la diagnosi e incrociare positivamente le aspettative di chi ha espresso la sua voce.

SESVIL IN LIBRERIA...

Il nuovo libro di Massimiliano Bergomi per approfondire l'argomento del clima in azienda

L'ANALISI DEL CLIMA AZIENDALE

Aspetti teorici e applicazione pratica nelle piccole e medie imprese

PUOI ACQUISTARE IL LIBRO SU AMAZON O RICHIEDERLO A SESVIL!

Trend Persone e Soft Skill

Il cortocircuito del mercato del lavoro italiano

NEET, cervelli in fuga e figure introvabili

Massimiliano Bergomi
AD Sesvil Srl
mbergomi@sesvil.it

Il mercato del lavoro italiano può senza dubbio essere considerato come uno dei più **grandi paradossi** del Bel Paese. Con una **disoccupazione** di poco sotto **l'11%,** con il fenomeno dei ***Neet,*** letteralmente *Not Education, Employment or Training*, che coinvolge circa **due milioni di giovani tra i 15 e i 29 anni** che non sono impegnati né in un percorso di studi né in attività lavorative, **molte aziende** (in alcuni settori come il metalmeccanico si arriva ad un'azienda su due) **non trovano il personale** e denunciano **carenze** non solo nelle competenze tecniche tradizionali, ma anche e soprattutto nelle *soft skill* e nelle competenze digitali. Mancano inoltre **laureati in discipline Stem** (scienze, tecnologia, ingegneria e matematica), a cui si aggiunge l'**emorragia continua di "cervelli"** – laureati, scienziati e ricercatori – che in otto anni (dal 2013 ad oggi) è **aumentata di oltre il 40%**, principalmente a causa delle limitate prospettive occupazionali, con adeguata remunerazione, specialmente per i laureati. Il problema non è certo di oggi, ma attualmente, anche alla luce della **quarta rivoluzione industriale** che stiamo vivendo, si esprime con tutta la sua **drammaticità**. Se infatti è vero che proprio alla luce dell'industria 4.0 il focus di ogni lavoratore passa dall'esecuzione diligente di un compito, alla supervisione di operazioni più complesse, si rende non solo necessario, ma addirittura fondamentale per la sopravvivenza (*sic!)* stessa del nostro sistema economico, **ripensare completamente** e con la massima urgenza il nostro **sistema formativo**. E' ormai ampiamente riconosciuto che una delle più **grandi sfide** che dobbiamo vincere è lo sviluppo di metodologie per **migliorare e favorire l'apprendimento**, non basta infatti investire sulla ricerca tecnologica! In altre parole, dobbiamo concentrare gli sforzi di sistema nello **sviluppo dell'intelligenza umana**. Purtroppo, il nostro Paese ha sprecato innumerevoli occasioni per riformare non solo il sistema scolastico di base, ma anche il mondo della formazione professionale, troppo spesso relegata a "cenerentola" del sistema stesso. Oggi gli Istituti Tecnici Superiori, meglio conosciuti come ITS, potrebbero rappresentare una risposta, seppur ancora troppo timida, nel panorama formativo italiano, a cui sembra mancare una visione strategica di insieme. Non manca secondo la nostra esperienza anche la responsabilità del mondo della formazione aziendale che, troppo spesso, si ripiega su visioni miopi anche delle stesse aziende committenti che pensano, sbagliando grossolanamente, che la formazione e lo sviluppo delle competenze sia delegabile a "pillole formative", momenti di formazione "ludica", che poco incidono sui processi di apprendimento. In altre parole, servirebbe una **coraggiosa e coordinata reazione di tutti gli attori in campo**, **pubblici e privati**, per creare le precondizioni necessarie e di sistema affinché non si viva il paradosso di una gioventù sempre più NEET, una migrazione non per fame, ma per bisogno di valorizzare la propria competenza e aziende che purtroppo si trovano e si troveranno sempre più nella difficoltà di cercare e trovare le persone che davvero servono. In conclusione, riportiamo una puntuale e pertinente citazione dell'International Labour Organization che afferma che "*I governi, i lavoratori e i datori di lavoro, così come le istituzioni educative, hanno responsabilità complementari nella costruzione di un ecosistema di apprendimento permanente efficace e adeguatamente finanziato"*. Ergo, è tempo che tutti ci rimbocchiamo le maniche!

Trend Tutela Liquidità

Patent Box e la rivincita degli intangibles

Una opportunità ancora poco conosciuta

Stefano Inverardi
Responsabile Area
Tutela Liquidità Sesvil
inverardi@sesvil.it

Il Patent Box rappresenta tuttora uno dei regimi fiscali più sottovalutati dalle pmi italiane, nonostante i significativi risparmi d'imposta. Ecco perché le imprese che con la loro attività di R&S sviluppano intangibili devono rivalutare questa opportunità.

Brevetti, ma non solo. A sette anni dalla prima applicazione, i contribuenti che intendono aderire al **regime agevolativo Patent Box** si trovano a rivalutarne la convenienza alla luce di nuove e vecchie peculiarità.

Invariati i requisiti di accesso: **l'impresa** - a prescindere dalla natura giuridica e dalla dimensione – **deve utilizzare** nella propria attività **taluni beni immateriali (spesso non conosciuti, come il know-how)** e svolgere, con riferimento ai medesimi, attività di ricerca e sviluppo e innovazione tecnologica.

Da un punto di vista tecnico, il Patent Box è un **regime opzionale di tassazione agevolata che consiste nell'esclusione dal reddito complessivo del 50% dei redditi derivanti dall'utilizzo** o dalla concessione in uso **di alcune tipologie di beni immateriali** quali i software protetti da copyright, i brevetti, i disegni e modelli e il know-how. **Il beneficio fiscale** consiste in una variazione in diminuzione ai fini **IRES e IRAP.**

Per quanto concerne le modalità di determinazione del reddito agevolabile, la normativa prevede due ipotesi alternative. Da una parte, l'accordo preventivo di ruling con l'Agenzia delle Entrate che, nonostante tempi più lunghi, permette all'impresa di determinare con certezza i metodi e i criteri di calcolo dell'agevolazione prima dell'utilizzo. In tal caso, **l'opzione ha durata pari a cinque periodi di imposta, rinnovabile e irrevocabile.**

In alternativa alla procedura di ruling, l'impresa ha la possibilità di determinare direttamente l'agevolazione, indicando le informazioni necessarie in idonea documentazione. L'opzione per l'auto determinazione ha durata annuale ed il contributo economico andrà ripartito in tre quote annuali di pari importo.

Le statistiche sui dati delle dichiarazioni IRES e IRAP diffuse dal MEF per l'anno d'imposta 2018 (le ultime disponibili) evidenziano che 1.764 società hanno utilizzato l'agevolazione per un ammontare di reddito detassato e plusvalenze esenti pari a 4,7 miliardi di Euro.

Se ci chiediamo il perché di così **pochi fruitori rispetto ad altre agevolazioni** è anche **a causa di una scarsa consapevolezza da parte di molti contribuenti**. Basti pensare al **know-how**, a quell'insieme di **processi, formule e informazioni che**, se giuridicamente tutelati, garantiscono il vantaggio competitivo di un'impresa, e **di cui gli stessi imprenditori sono i primi a non risaltarne il carattere distintivo**, riducendo a consuetudine il frutto di esperienze pluriennali. **Un'occasione, quindi, per valorizzare il patrimonio intangibile aziendale, oltre al mero beneficio fiscale.**

Parola all'esperto

Ancora clima, ma perché?

Le analisi di clima sono diventate una routine per la Direzione delle Risorse Umane nelle organizzazioni. La "nuova normalità" introdotta dalla pandemia da COVID19 richiede una riflessione più approfondita ed un monitoraggio costante del Clima per lo sviluppo delle persone e della performance organizzativa.

Dott. Alberto Crescentini
Prof.ssa Alessia D'Amato
(Psicologi del Lavoro)

Cosa sta succedendo?

La qualità della **convivenza organizzativa** e conseguentemente la sua performance sono legate alle **persone, alla struttura e ai processi organizzativi** ed al **contesto** nel quale l'organizzazione si trova. A partire dalla metà dall'inizio del '900 e con le teorie classiche delle organizzazioni gli studiosi di management hanno presentato proposte pratiche per raccogliere informazioni affidabili e concrete che potessero essere usate per guidare il cambiamento. Tra queste ha sempre avuto un posto di rilievo il costrutto di **Clima Organizzativo**, ovvero l'analisi delle pratiche e procedure organizzative che vengono riconosciute nell'organizzazione (Schneider & Reichers, 1990). La trasformazione iniziata dalla **Pandemia** da Corona Virus, e che è diventata sempre più tangibile nel passaggio graduale alla post-pandemia, sta mettendo in evidenza una **sostanziale carenza di comprensione dei processi** e quindi la necessità di ripartire da un attento esame delle pratiche e dei processi organizzativi per guidare il cambiamento anziché subirlo con, spesso, risultati indesiderati o, quanto meno, inattesi. È un **momento** di trasformazione infatti che non può essere lasciato al caso e deve necessariamente essere **guidato e monitorato** costantemente.

Il cambiamento e la pandemia

L'analisi del Clima Organizzativo, come strumento e come processo, si avvale della raccolta dettagliata delle percezioni individuali e collettive relative ai fenomeni organizzativi. In altre parole quando di parla di clima organizzativo si intende la descrizione puntuale del vissuto dei lavoratori a tutti i livelli organizzativi, dalla base della piramide al *top management*. La percezione ed *appraisal*/valutazione del Clima Organizzativo in azienda è legata al **comportamento organizzativo** per due motivi: in primo luogo **descrive** i comportamenti con il linguaggio naturale e, nel contempo, **guida i comportamenti**. Per questo motivo, nel corso degli anni, la richiesta da parte delle aziende di modelli di analisi coerenti con il cambiamento delle condizioni organizzative e di contesto si è intensificata progressivamente con lo sviluppo della **consapevolezza della complessità della gestione strategica delle risorse umane**. L'analisi del clima organizzativo permette infatti di effettuare un check-up completo delle percezioni dei lavoratori rispetto alle politiche, pratiche e procedure organizzative in un certo periodo di tempo e con strumenti snelli e di semplice applicazione – per il professionista. In questo modo si permette al *management* di comprendere la posizione attuale dell'azienda e si offrono meccanismi di ***feedback*** per la trasformazione e il cambiamento organizzativo. Il valore aggiunto è l'impatto nella definizione dei sistemi di gestione strategica delle risorse umane.

Questo percorso di sviluppo organizzativo è entrato nella routine delle multinazionali e delle cosiddette *global companies* per il contributo concreto che fornisce allo sviluppo organizzativo e alla gestione delle risorse umane. Il valore di un'attenta analisi di clima è però sempre più riconosciuto anche dalle **organizzazioni di piccole e medie dimensioni** che hanno iniziato ad usarlo in tempi più recenti. Questa tipologia di azienda inoltre compone la gran parte del tessuto produttivo nazionale.

Il rischio con il quale ci si confronta in questo momento potrebbe essere un rallentamento dell'utilizzo di questa pratica per lo sviluppo strategico dell'azienda. La sofferenza economica portata dalla pandemia potrebbe far spostare l'attenzione su di un controllo dei costi legato alla riduzione degli investimenti nel personale a scapito di attività che al contrario offrono un continuo ausilio per il suo sviluppo. L'analisi del Clima si pone proprio tra queste, per la profondità con la quale esamina i processi nel loro sviluppo.

La pandemia

Rispetto ai cambiamenti organizzativi dei quali si ha avuto esperienza sino ad oggi, quello attuale si caratterizza per la sua origine esogena (causa scatenante), per la sua dimensione generalizzata (l'impatto su tutte le organizzazioni) e per la difficoltà a valutarne le caratteristiche temporali. La prospettiva post emergenza richiede di ristrutturare le modalità di organizzare il lavoro nel breve, medio e lungo periodo (Ferguson et al, 2020).

Nel caso italiano, il punto di riferimento per la ripresa delle attività è il protocollo siglato dalle parti sociali il 14 marzo 2020 e le sue integrazioni successive (Governo, 2020). In questo documento sono indicati i cambiamenti necessari alla ripresa delle attività produttive, come ad esempio le modalità di accesso di fornitori e dipendenti, le modalità di sanificazione o le modalità di gestione degli spazi comuni. Le modifiche hanno determinato una "nuova normalità" anche e soprattutto per quanto riguarda, le politiche, pratiche e procedure organizzative per le quali è ora necessaria un'attenta analisi dei vissuti individuali e collettivi per poterli utilizzare come motore dello sviluppo organizzativo, in quanto i veri motori del comportamento organizzativo.

Il **cambiamento** d'altra parte è spesso accompagnato da **incertezza** (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, &Callan, 2004), può creare lavoro aggiuntivo nella transizione e al termine può portare a un **senso di perdita** (Robinson & Griffiths, 2005). Nella condizione presente è implicita una richiesta di adattamento continuato ai collaboratori che si devono continuamente ri-adattare a nuove norme di comportamento interne ed esterne all'organizzazione. L'esposizione al timore della malattia per un periodo prolungato comporta inoltre dei cambiamenti nei comportamenti interpersonali e nelle modalità di espressione della aggressività, questi hanno un impatto significato sulle relazioni interpersonali e sui processi interni all'Azienda.

Pandemia & Cambiamento: ripartire dall'analisi del Clima Organizzativo

Le modifiche che si vanno realizzando nei contesti lavorativi sono su molte aree differenti, ad esempio la **modifica delle relazioni lavorative** o i **cambiamenti interni** che possono riguardare le modalità **organizzative** (es. turni). In alcune aziende inoltre la pandemia ha introdotto o almeno **accelerato i processi di virtualizzazione del lavoro** che hanno modificato sostanzialmente la modalità di relazione con *stakeholders* interni ed esterni. Questi cambiamenti così come anche quelli più semplici (ad esempio l'uso della maschera chirurgica o di altri presidi di protezione) portano con sé trasformazioni significative anche nel modo di stare assieme e di convivere. La **comunicazione** ad esempio ne risente considerevolmente per la mancanza di gran parte del **non-verbale**, basti pensare alla difficoltà di capire il tono di una comunicazione quando mancano i messaggi visivi del viso.

La normativa prevede la rivalutazione dei rischi in caso di un cambiamento delle condizioni e questo vale anche per i rischi psicosociali. Inoltre un cambiamento così pervasivo e rapido può determinare dei contraccolpi nelle modalità di stare assieme e soprattutto nelle modalità di **accettare l'autorità e la gerarchia** all'interno dei contesti lavorativi. La strategia organizzativa stessa è mutata sostanzialmente come risposta alla pandemia da COVID19.

Tutto questo rende fondamentale la conoscenza approfondita dei processi organizzativi e del loro mutamento. La valutazione di clima nella sua logica di **ricerca-azione** nella quale prima si valuta e poi si sviluppano soluzioni alle eventuali difficoltà individuate, permette di individuare percorsi di crescita per le organizzazioni sia da un punto di vista della performance sia dal punto di vista della qualità della convivenza e del benessere dei collaboratori, con un innegabile vantaggio per tutte le parti interessate.

L'intervista

BIALETTI INDUSTRIE SpA: quali sfide per la funzione HR?

Ne parliamo con Fabiana Festa, attualmente Group HR Director in Bialetti Industrie S.p.A., intervistata da Massimiliano Bergomi

Fabiana Festa

Signora Festa, lei è a capo della funzione HR di un'azienda importante, con un marchio molto conosciuto. Dal suo osservatorio che aria tira? Quali sfide intravede all'orizzonte per la sua funzione e più in generale per le funzioni HR?

Tira un'aria di **grande cambiamento** nella gestione del capitale umano.
La pandemia ha amplificato e accelerato una trasformazione che era già in corso; il mondo non tornerà quello di prima e i criteri di gestione delle persone sono profondamente cambiati.
Oggi le aziende devono lavorare su queste aree specifiche:

- **inclusione** delle proprie persone;
- **digitalizzazione e organizzazione del lavoro** in modalità agile; dallo *smart working* non si tornerà indietro e le persone oggi richiedono flessibilità e sono molto attente al *work life balance* e ad un pacchetto di condizioni che non è più incentrato sulla retribuzione, ma pone l'attenzione sul benessere fisico, mentale e sociale;
- ***skill***: in un mercato in continua evoluzione le *skill* richieste cambiano velocemente e la formazione e l'acquisizione di nuove competenze è fondamentale, soprattutto in ambito *soft*. Le competenze tecniche sono quasi scontate, la vera sfida e dare alla popolazione aziendale una cassetta degli attrezzi *soft* per poter favorire la performance delle organizzazioni.

Il nostro periodico si apre con una riflessione sull'importanza dell'analisi di clima, di cui Sesvil vanta un'esperienza rilevante. Cosa ne pensa di questo strumento? In quale modo, secondo lei, può aiutare la funzione HR e, più in generale, un'azienda?

L'analisi del clima è uno strumento molto potente che consente di avere una **fotografia nitida** della percezione dell'azienda da parte delle persone che ci lavorano. Il risultato dell'analisi aiuta la funzione HR a capire le **leve di motivazione** dei propri collaboratori e dà un forte segnale di **coinvolgimento ai dipendenti** che si sentono **ascoltati, riconosciuti e valorizzati**. Ovviamente attivare questo strumento è una via senza ritorno: è impensabile non mettere in atto delle politiche a seguito di una *survey* di questo genere. E' uno strumento flessibile che può essere utilizzato anche solo da un campione ristretto di persone chiave, che in seguito ai risultati, può iniziare a fare dei ragionamenti in ambito di people management.

Molte indagini di istituzioni internazionali, evidenziano ancora oggi in Italia, seppur con le dovute eccezioni, un limitato ricorso alla formazione soprattutto per lo sviluppo di competenze trasversali, anche definite *soft skill*. Cosa ne pensa? Ci può illustrare la sua esperienza?

Purtroppo credo che le *soft skills* siano ancora sottovalutate sia dai singoli che dai manager. Oggi, come non mai, tutte le persone dovrebbero investire una parte del proprio tempo allo **sviluppo di queste competenze**. Le sole competenze tecniche non sono più sufficienti per mantenere ingaggiate le proprie persone e per essere in grado di performare nel contesto attuale. **Intelligenza emotiva, comunicazione efficace e strategica, cultura del *feedback*, coinvolgimento e condivisione** sono parole molto in voga su cui ancora c'è tanto da fare.

Molte aziende non trovano personale qualificato, mancano tecnici, professionisti della vendita, operai specializzati. Qual è la vostra situazione e quali interventi secondo lei potrebbero migliorare il mercato del lavoro?

Fortunatamente, anche se non sempre facilmente, riusciamo a trovare i profili che ricerchiamo. Anche nella selezione la parte più delicata riguarda le ***soft skill*** e non le competenze tecniche. Per migliorare il mercato del lavoro sarebbe fondamentale capire quali sono le professionalità richieste, quali sono le competenze specifiche richieste e di conseguenza andare a lavorare sulla formazione (sia in ambito di percorso scolastico che lavorativo). Ovviamente questa analisi dovrebbe essere costantemente aggiornata. Il mercato del lavoro è in continuo movimento.

Sempre più le aziende devono interrogarsi su come poter attirare e trattenere il personale e come agire quello che oggi viene definito l'*employer branding*. Questi temi che posto occupano nell'agenda di Bialetti SpA?

Oggi i **temi dell'*employer branding* ed *employability*** interno in generale occupano un posto fondamentale e prioritario nell'agenda della nostra azienda. Questo tema è all'interno di un progetto più ampio di ***people management*** che non può avere le stesse regole di qualche anno fa. L'anno 2020 ha accelerato alcune dinamiche ed ha cambiato profondamente le persone; un'azienda deve capire, in relazione agli obiettivi aziendali di medio e lungo termine, come strutturare le organizzazioni, quali modelli sono i più efficaci e ingaggiare le persone in modo che le stesse abbiano tutti gli strumenti per performare.

Fra Sesvil e Bialetti sta continuando la collaborazione, in particolare per quanto concerne la formazione. Avete deciso di partecipare ai nostri corsi sull'intelligenza emotiva e sullo sviluppo della funzione HR, avvalendovi per il primo corso dei voucher regionali che di fatto azzerano i costi della formazione. Cosa ne pensa di questi strumenti finanziari?

Anche se ritengo che ogni azienda dovrebbe investire in formazione una percentuale del proprio fatturato, è sicuramente una grande opportunità utilizzare gli strumenti di **formazione finanziata**. Consiglierei di fare dei test, sfruttando queste possibilità, analizzare i risultati della formazione e iniziare a inserire uno spazio fisso nelle agende aziendali dedicato alla formazione.

Grazie Fabiana Festa per aver condiviso con noi i suoi pensieri e buon lavoro.

L'intervista

EUROPROFILI SpA: come formazione, R&S e managerializzazione assicurano il futuro

Ne parliamo con Giorgio Mussinelli, fondatore e attuale Presidente della società, intervistato da Massimiliano Bergomi

Giorgio Mussinelli

Europrofili Group SpA, con un organico di circa cento dipendenti, distribuiti fra il suo quartier generale di Ospitaletto (BS) e il suo sito produttivo di Legnago (VR), è una delle aziende italiane leader nei sistemi in alluminio per serramenti, grazie anche a costanti investimenti in ricerca e sviluppo.

Sig. Mussinelli, la sua azienda, proprio poco prima della pandemia da Covid-19, ha festeggiato quarant'anni di attività. Analizzando in retrospettiva questi anni, quale ritiene siano state le più importanti scelte imprenditoriali che le hanno permesso un costante sviluppo?

Abbiamo sempre cercato di mantenere uno stretto contatto con il mercato, per cogliere per tempo i cambiamenti. Non abbiamo trascurato neppure il più debole dei segnali provenienti dai nostri clienti, per capire le **tendenze di mercato**, le loro **esigenze e problematiche**. Abbiamo sempre lavorato al loro fianco e **condiviso** le loro esigenze, traducendole in **risposte tecniche**. Direi che questa è stata la migliore strategia che ci ha portato fin qui. Indubbiamente la nostra determinazione nel portare avanti progetti i cui risultati si sarebbero visti nel tempo è stata un'altra convinzione che ci ha dato ottimi risultati in termini di **innovazione e avanguardia rispetto alla concorrenza**. Aggiungo anche la spinta al costante rinnovamento della **gamma prodotti** e il giusto **equilibrio fra servizio, qualità e prezzo**.

Anche per garantire ulteriori prospettive future, circa tre anni fa lei ha scelto di managerializzare la sua azienda, incaricando Sesvil della ricerca e selezione di un Direttore Generale, a cui ha attribuito anche la funzione di Amministratore Delegato. Da cosa è dipesa questa decisione e ad oggi che valutazione fa di questa scelta importante, ma anche coraggiosa?

La scelta è stata fatta in ambito familiare per portare all'interno dell'azienda nuove competenze. Con il senno di poi l'inserimento di un manager **era da fare prima** perché l'efficacia si ottiene quando **l'esperienza** del manager **si coniuga** con la **conoscenza delle dinamiche aziendali**. Personalmente ritengo che un imprenditore debba capire quando è il momento di farsi affiancare per garantire continuità alla propria azienda, indipendentemente da chi l'ha fondata. E' stata una scelta che rifarei senza dubbio.

La nostra collaborazione risale ormai a quasi dieci anni fa. Ricordo che partimmo con una indagine di clima, ripetuta qualche anno fa, che coinvolse tutta l'azienda e che fornì molti spunti di miglioramento, successivamente attuati. Questo numero del nostro periodico si apre proprio evidenziando l'importanza della rilevazione del clima aziendale, ci può raccontare la sua esperienza?

Il clima aziendale non può essere una sensazione. Solo un'indagine e successiva elaborazione fatta da specialisti può dare un quadro reale del clima aziendale e può far **emergere delle problematiche** che non erano evidenti. Le due indagini di clima che vi abbiamo affidato, fatte a distanza di qualche anno l'una dall'altra, hanno evidenziato aspetti noti, meno noti e sconosciuti e ci hanno permesso di impostare delle precise azioni di miglioramento. E' stato anche molto interessante rilevare il **miglioramento dei risultati fra la prima e la seconda indagine**, a conferma che siamo sulla strada giusta. Penso infine che **l'analisi di clima** sia servita a **migliorare la motivazione delle persone** che si sono sentite coinvolte e ascoltate.

Lei ha sempre creduto nella formazione, al punto da coinvolgere tutti i suoi collaboratori in percorsi formativi che abbiamo progettato insieme e che costituiscono ormai un appuntamento annuale fra Europrofili e Sesvil. Quali benefici ritiene di aver ottenuto per la sua azienda, grazie ai nostri percorsi formativi anche finanziati dai fondi interprofessionali?

La formazione è fondamentale in un'azienda perché ogni collaboratore può trovare conferme del suo modo di operare o spunti per migliorare. Fondamentale inoltre che i collaboratori abbiano la consapevolezza che lavorano in una squadra che ha il medesimo obiettivo. Penso che tutta l'attività formativa che abbiamo svolto con Sesvil abbia avuto, fra l'altro, il **pregio di favorire una maggior consapevolezza** del lavoro in team e che **non sia sufficiente un buon bagaglio tecnico per evolvere**. Competenze come la comunicazione, la leadership, l'intelligenza emotiva sono oggi fondamentali per lo sviluppo personale e aziendale.

La sua azienda investe costantemente in ricerca e sviluppo. Cosa avete in serbo per il prossimo futuro?

Stiamo lavorando su più progetti che saranno completati in tempi diversi, tutti con **l'obiettivo di anticipare le esigenze della clientela**. Fino ad ora questa strategia ci ha dato ragione, l'importante è gestire i tempi, anche perché giocare troppo d'anticipo può tradursi in un azzardo: **il mercato deve essere pronto per recepire le innovazioni.**

Grazie Sig. Mussinelli per aver condiviso i suoi pensieri con noi.

Innovazioni - Persone e Soft Skill

JOB EVOLUTION

IL LABORATORIO DEL LAVORO PER TROVARE, CAMBIARE, EVOLVERE

La risposta di Sesvil ed Eu-tròpia alle criticità del mercato del lavoro

Paola Gregorio

Dedicato a studenti, neolaureati e manager, il servizio si rifà anche ad un modello americano di orientamento al lavoro e sviluppo di carriera. Ha l'obiettivo di aiutare le persone a definire con chiarezza i propri obiettivi personali, cogliere le opportunità sul territorio e perseguirle con successo. Con consulenze ad hoc e personalizzate.

Il mondo del lavoro negli ultimi decenni è molto cambiato. Si è detto addio sostanzialmente al posto fisso per tutta la vita e si è destinati a cambiare più luoghi di lavoro nel corso della propria esistenza. In un universo professionale così complesso non solo è indispensabile la **formazione continua**, ma anche **sapersi orientare** quando ci si affaccia al mondo del lavoro o se ne cerca uno nuovo, per necessità oppure per cogliere nuove sfide. Ed è partendo da questa consapevolezza che Sesvil, con la sua esperienza ventennale nella selezione, formazione e valutazione del personale ed Eu-tròpia, realtà che opera da un ventennio in Italia nell'evoluzione delle persone e delle organizzazioni, con il coordinamento del bresciano Paolo Capretti, per quattordici anni referente dei **processi di orientamento e sviluppo** di carriera alla Eastern Kentucky University negli Stati Uniti, hanno varato il progetto **JoB EvolutiON**.

Il punto di partenza è l'omonimo servizio di consulenza di carriera che Sesvil promuove da anni sul territorio bresciano. Gli obiettivi di **JoB EvolutiON** sono chiari. Ovvero **aiutare le persone a definire i propri obiettivi professionali**, che si sia debuttanti nel mondo del lavoro o lavoratori senior con necessità di ricollocarsi o alla ricerca di nuovi traguardi, ad individuare le opportunità sul territorio e a perseguirle con successo. In buona sostanza, **tradurre i propri sogni in progetti concreti e soprattutto realistici**. Il servizio, che muove anche dal modello di orientamento ideato da Capretti nel corso della sua esperienza statunitense, **si rivolge a studenti, neolaureati, professionisti e manager di tutte le età**. Il punto di forza è **l'integrazione**, in un unico pacchetto, di **orientamento, sviluppo di carriera e ricerca di lavoro.**

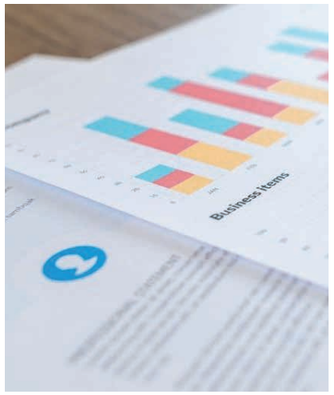
"***JoB EvolutiON*** *esprime la nostra convinzione che* ***l'orientamento non serva solo per gestire la transizione tra scuola, formazione e lavoro***, *o in caso di perdita o cambiamento del lavoro, ma rappresenti* ***una risorsa da cui attingere lungo tutta la vita professionale***", sottolinea Massimiliano Bergomi, Ceo di Sesvil. Rosanna Gallo, Ceo di Eu–tròpia rimarca: "*Un orientamento guidato da consulenti di carriera finalizza- focalizza l'impegno nella ricerca di* ***ulteriore formazione*** *o di un lavoro* ed ***accorcia i tempi di ricerca***, *favorendo l'incontro con un* ***lavoro più consono*** *alle proprie* ***competenze e aspirazioni***". La consulenza ad hoc di **JoB EvolutiON** propone quattro percorsi differenziati, ovvero **Ispirazione, Employability, Opportunità e Personalizzato.**

Innovazioni - Tutela Liquidità

E' nato +AFFIDABILE

Il report innovativo che fotografa ad ampio raggio lo stato di salute operativa e finanziaria delle Imprese e delle Persone

Stefano Inverardi - tutelacredito@sesvil.it



In un tempo in cui la **vendita** rappresenta la remunerazione del lavoro e dei sacrifici di chi produce, il pagamento del corrispettivo non deve essere fondato solamente sull'acquisizione di informazioni standard. Serve una verifica sulla solvibilità del cliente che travalica i canali consueti.

+AFFIDABILE è un sistema che offre oltre alle informazioni dei tradizionali report solvibilità (bilanci, protesti, pregiudizievoli, composizione, etc.), utili a capire se un'azienda è affidabile o meno, un servizio di ***Reputation Scouting Professionale*** della persona/azienda ovvero un monitoraggio della reputazione e degli eventi positivi e negativi della persona/azienda, ottenuto tramite specifiche ricerche. Include notizie ed eventi che possono influire in modo determinante sulla solvibilità del cliente. Notizie di mercato, di piazza e di vertenze sindacali, per fare qualche esempio, che non vengono offerte dalle banche dati ufficiali e che emergono solo in seguito ad accurate ricerche e indagini svolte da professionisti specializzati.

Il report **+AFFIDABILE** offre maggiore sicurezza di un report tradizionale, evidenzia su più fronti il rischio di insolvenza dei clienti, proteggendo il fatturato e la liquidità aziendale e la dignità del proprio lavoro.

Prima di una vendita importante +AFFIDABILE è il miglior **strumento di valutazione preventiva della solvibilità del cliente**. Veloce, mirato e completo, il report **+AFFIDABILE** si rilascia senza attivare abbonamenti, anche una tantum per singolo report/cliente e in sole 24 ore lavorative.

Non solo vendite. Locazioni immobiliari industriali o civili vengono spesso interrotte e interessate da procedure di sfratto, evitabili con la verifica preventiva della solvibilità del locatario/inquilino di turno. Anche queste operazioni possono essere supportate dal Report **+AFFIDABILE** che esplora ad ampio raggio la solvibilità del soggetto tenuto al versamento del canone di locazione, facendo emergere le criticità e le difficoltà in cui il locatore/inquilino, nel breve e medio termine, rischia di incorrere. Grazie al sistema completo di verifica e **monitoraggio** del Cliente/Locatario, i propri crediti vengono tutelati continuativamente con l'aggiornamento costante delle situazioni di solvibilità e di criticità, mantenendo un faro puntato sugli obiettivi interessati. Verificare una volta lo stato di affidabilità dell'azienda cliente è importante, verificarlo costantemente è garanzia di mantenimento dell'equilibrio.

Focus

Le imprese chiedono più soft skill, ma le risposte non soddisfano le aspettative

Un estratto dell'indagine Sesvil sulla valutazione delle soft skill di circa 2400 persone

Lo scenario

La digitalizzazione, la robotica, più in generale l'industria 4.0 producono un impatto «**disruptive**» **sull'organizzazione aziendale**. Questo fa sì che si manifestino diverse conseguenze, fra cui:

- la riduzione della gerarchia, in favore di una leadership diffusa;
- l'intrecciarsi di più dati da gestire in contemporanea;
- la necessità di dover selezionare le informazioni rilevanti da quelle che non lo sono;
- l'impegno di dover presidiare il processo cognitivo che partendo dal dato, per mezzo dell'informazione e della sua elaborazione, giunge a nuova conoscenza aziendale e, quindi, a nuova esperienza;
- l'aumento della necessità di condivisione e comunicazione.

Gli effetti sulle persone

Le persone diventano sempre più dei ***Digital Worker***, in un ambiente dove scambio di opinioni, sviluppo delle relazioni e autoformazione saranno sempre più necessari per evitare che il sovraccarico di informazioni diventi autoreferenziale. Sempre di più le persone devono imparare a dialogare con le macchine e tra loro.
I **«capi»** devono quindi stimolare lo **spirito di iniziativa** e l'assunzione delle **responsabilità oltre la routine**, che saranno intesi come agenti del cambiamento, per favorire un apprendimento costante.
La tecnologia delinea nuovi scenari, nuove opportunità, ma richiede di essere in grado di sfruttare tutte le sue potenzialità. **Tutto ciò genera una maggior richiesta di *soft skill* (capacità trasversali).**

Le soft skill

Le Soft skill sono un insieme di abilità e saperi non
tecnici che sostengono una partecipazione
efficace sul lavoro. Sono fortemente connesse:

- alle qualità e agli atteggiamenti personali (fiducia,
disciplina, autogestione…);
- alle abilità sociali (comunicazione, lavoro in gruppo,
gestione delle emozioni…);
- e gestionali (gestione del tempo, risoluzione di problemi, pensiero critico…). Nell'Immagine 1 evidenziamo la top ten delle *soft skill* prevista per il 2025 frutto di una integrazione fra le previsioni del WEF con le nostre analisi.

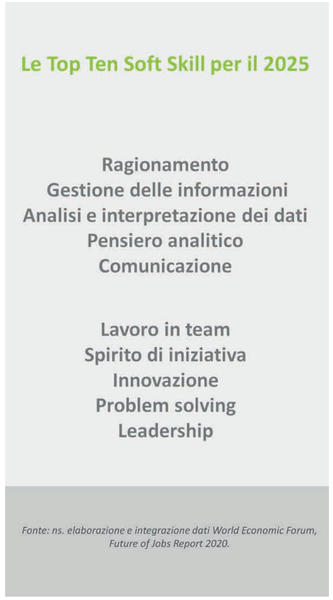


Immagine 1
Le Top Ten Soft Skill per il 2025

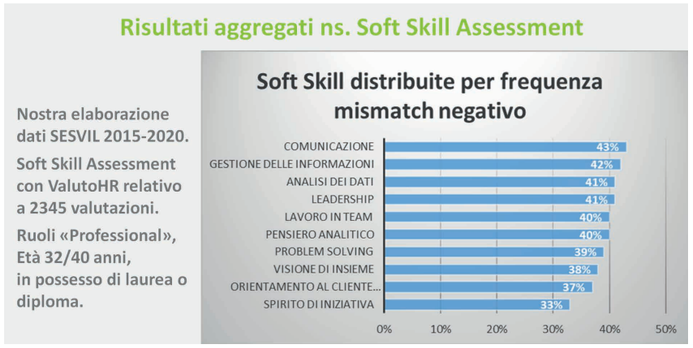


Immagine 2 - Risultati aggregati Soft Skill Assessment Sesvil

Come mostrato nell'immagine 2, la nostra indagine si snoda lungo **5 anni di osservazioni**, in cui sono stati effettuati **oltre 2300 processi di valutazione** con il nostro modello ***Soft Skills Assessment*** chiamato **ValutoHR** (www.valutohr.it), contemplando ruoli manageriali e figure tecniche ad elevata specializzazione, con un'età compresa fra i 32 e i 40 anni e detentori di laurea o diploma. I processi di valutazione hanno riguardato percorsi di selezione e di assessment interni alle aziende, principalmente per l'analisi del potenziale.

I risultati aggregati che sono stati ottenuti mostrano chiaramente come vi sia un profondo ***mismatch*** (non corrispondenza) fra le richieste di *soft skill* da parte del mercato del lavoro e i livelli di competenze possedute dai candidati.
Dal grafico si può rilevare come oltre il 40% delle persone valutate mancasse di un'adeguata ***capacità comunicativa, di gestione delle informazioni, di analisi dei dati e di leadership, lavoro in team, pensiero analitico***, solo per citare alcune delle soft skill analizzate e con evidente gap fra quanto richiesto ed effettivamente espresso dalle persone.
Quanto è emerso evidenza una **proiezione preoccupante**: da un lato la **tecnologia e la digitalizzazione** richiedono sempre più *soft skill* di analisi, **pensiero analitico, gestione delle informazioni**, dall'altro la padronanza delle stesse **non sembra essere completamente allineata** a quanto richiede il mercato.
Questi risultati sono ancora più preoccupanti se incrociati con i dati di una delle più recenti pubblicazioni da parte dell'OCSE *(Adult Learning in Italy, What role for training funds?, OCSE 2019)* secondo cui la formazione **degli adulti in Italia nel 2019 riguardava solo il 20% della popolazione adulta**, contro il **40% della media dei paesi OCSE**. Inoltre, sul totale dei corsi di formazione finanziati nel 2016 dai fondi interprofessionali, che coinvolgono circa 10 milioni di lavoratori, solo il 15% ha riguardato le soft skill, a fronte del 33% dei corsi sulla sicurezza. Questo esprime quanto la consapevolezza dell'importanza delle *soft skill* da parte delle imprese, seppure sempre più critica, sia ancora purtroppo ben lontana da quella necessaria.
È importante che si instauri una **rinnovata consapevolezza sull'importanza della formazione**, poiché, come dimostra lo stesso report dell'OCSE, nel breve-medio periodo la tecnologia modificherà, in termini di competenza, ben il 35% dei posti di lavoro.

Come si sviluppano le soft skill

Le *soft skill* non si apprendono direttamente sui libri, anche se possono essere acquisite nel corso di un percorso educativo e formativo di qualità, e al contempo si acquisiscono nel corso dell'esperienza di vita personale e lavorativa.
È altresì vero che le *soft skill* non si sviluppano con una formazione teorica, ma attraverso una formazione **laboratoriale ed esperienziale** che metta in gioco la Persona. In questo scenario, **la formazione può** contribuire a ridurre ciò che oggi viene definito il ***Time to Mind***, cioè quel lasso di tempo che intercorre fra la produzione della conoscenza e la sua applicazione in termini di competenza. Ciò permette di fornire più velocemente un nuovo contributo professionale all'organizzazione e una risposta più immediata al mercato.
Proprio per rispondere a queste esigenze Sesvil ha varato nel 2020 Sesvil University, condensando l'intera parte formativa della struttura frutto di un'esperienza ventennale (www.sesviluniversity.it).

Buon Compleanno Sesvil

Vent'anni di attività con lo sguardo al futuro

Vent'anni e non sentirli. E' questo che contraddistingue la storia di Sesvil, società fondata nel luglio 2001 e di cui quest'anno ricorre il ventennale.

Ne parliamo con Massimiliano Bergomi, fondatore e amministratore delegato, che con entusiasmo ci traccia le tappe fondamentali di venti anni di attività.

"Siamo nati poco prima dell'attentato alle Torri Gemelle, abbiamo superato la crisi mondiale del 2008 e ci stiamo difendendo da quella che indubbiamente è ed è stata la sfida delle sfide, ossia la pandemia Covid-19. Da quando siamo partiti, possiamo affermare senza ombra di dubbio che il mondo è cambiato tre volte…

Abbiamo sempre creduto in un approccio resiliente e ad ogni crisi economica abbiamo risposto arricchendo e diversificando le nostre consulenze. Ed ecco, per esempio che nel 2009 abbiamo ottenuto dal Ministero del Lavoro, dopo l'autorizzazione alla ***selezione del personale****, anche* ***l'autorizzazione allo svolgimento dell'attività di ricollocazione professionale*** *che ha contribuito a farci traghettare nella turbolenza di quegli anni in un contesto completamente diverso. Ricordo uno dei primi progetti gestiti, la crisi della Federal Mogul di Desenzano, a cui seguirono quelli relativi alle più importanti dismissioni di multinazionali in territorio bresciano. Successivamente, abbiamo deciso, valorizzando le competenze interne sviluppate in altre attività, di occuparci dell'altra area fondamentale per un'azienda: le risorse economiche. Abbiamo infatti lanciato nel 2012 una* ***nuova area di attività finalizzata alla tutela della finanza aziendale, con il recupero stragiudiziale del credito, le informazioni commerciali e la finanza agevolata****, con la consapevolezza che Persone e risorse economiche siano l'essenza di qualsiasi intrapresa umana. E il mercato ci sta dando ragione.*

Nel gennaio del 2020, abbiamo lanciato la nostra ***Sesvil University****, il nostro fiore all'occhiello nell'ambito della* ***formazione per lo sviluppo delle soft skill****, tema sul quale lavoriamo, sia in valutazione, con il nostro modello* ***ValutoHR****, che in formazione, da vent'anni.*

E proprio in piena pandemia decidiamo di investire ulteriormente per il futuro, ***acquisendo uno spazio dedicato esclusivamente alla formazione*** *e intraprendiamo il* ***percorso di accreditamento regionale per la formazione continua****, ottenuto nell'aprile di quest'anno.* ***Già la Regione Lombardia ci ha approvato sette importanti progetti di alta formazione.***

Quest'anno è stato anche l'anno del lancio della nostra avventura editoriale, abbiamo registrato presso il Tribunale di Brescia il nostro periodico ***Sesviland****, la terra di Sesvil, uno strumento di informazione e formazione, una terra che Sesvil mette a disposizione di tutti coloro che sono interessati all'approfondimento.*

Infine, abbiamo recentemente lanciato, con una conferenza stampa il 30 giugno scorso, il nostro ***progetto JoB EvolutiON****, per aiutare tutti coloro che cercano o vogliono sviluppare la loro strada professionale o di studio,* ***un percorso di orientamento e/o sviluppo di carriera per manager, studenti, o laureati*** *perché l'orientamento oggi non è più solo lo strumento per gestire la transizione tra scuola, formazione e lavoro, ma assume un valore permanente nella vita di ogni persona. In sintesi, vent'anni, punto d'arrivo e di ripartenza, senza soluzione di continuità, che ci hanno visto crescere, insieme ai nostri clienti, sempre al loro fianco."*

Quindi, tanti auguri per almeno altri vent'anni di proficua attività!

Simone Barbone

I nostri brand

SESVIL UNIVERSITY
The Soft Skill Evolution Lab

VALUTOHR

JOB EVOLUTION
IL LABORATORIO DEL LAVORO PER TROVARE, CAMBIARE, EVOLVERE

Recupero24

Nella foto i tre soci fondatori,
da sinistra Piergiorgio Pollini, Massimiliano Bergomi e Stefano Inverardi

Sesviland

Il magazine di Sesvil

è un'iniziativa editoriale di Sesvil srl

SE.SVIL. SRL | Brescia, Via Malta 12/b | t. 030.2942447 | m. info@sesvil.it | www.sesvil.it