sesvil®

01
05.2021

Sesviland

Il magazine di Sesvil

PERSONE, LAVORO E RISORSE.

L'informazione oltre un semplice tweet.

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

Sesvil racconta.

SESVIL UNIVERSITY
The Soft Skill Evolution Lab

ALTA FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DELLE SOFT SKILL

LABORATORI IN PROGRAMMA

PER DETTAGLI SUI CONTENUTI VISITA WWW.SESVILUNIVERSITY.IT

Dal 29 settembre 2021 Cambiare per Crescere *Novità*

Dal 20 ottobre 2021 Comunicazione Strategica per la Negoziazione, la Relazione e il Cambiamento *Terza Edizione*

Dal 21 ottobre 2021 Intelligenza Emotiva per la Performance *Seconda Edizione*

L'11 novembre 2021 Sviluppare la Relazione *Seconda Edizione*

Il 25 novembre 2021 Sviluppiamo il Team *Seconda Edizione*

Il 2 dicembre 2021 Gestire i Conflitti *Seconda Edizione*

Siamo Ente di Formazione Accreditato dalla
Regione Lombardia e da Fonditalia per la progettazione
e realizzazione di interventi di formazione continua finanziata.

Progettiamo anche soluzioni formative su misura in azienda.

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

sesvil® Persone e Soft Skill

Sesviland

01
05.2021

Sommario

Io Penso...
Il senso della comunicazione e della conoscenza 04

Trend Persone e Soft Skill
Aziende, persone, *purpose*: la sfida per la funzione hr 06

Trend Tutela Liquidità
La prevenzione a tutela della liquidità aziendale 07

Parola all'esperto
Nuovi orizzonti digitali nei processi di selezione 08

L'intervista
AST SpA: valutazione soft skill e formazione fanno la differenza 10

Caso di studio
Faprosid Srl: ricambio generazionale con formazione e consulenza 13

Innovazioni - Persone e Soft Skill
Un Caffè con l'Head Hunter e Head Hunter News 16

Innovazioni - Tutela Liquidità
PIF: Pianifica, Investi e Finanzia 17

Focus
VALUTOHR per non sbagliare nella scelta dei collaboratori 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...

Il senso della comunicazione e della conoscenza

Massimiliano Bergomi
CEO Sesvil Srl
mbergomi@sesvil.it

Sesviland è il nostro modo di **comunicare il nostro pensiero,** le nostre attività, iniziative, ma anche il nostro modo per **condividere la cultura** che caratterizza la nostra professione, i nostri valori e competenze.

Viviamo in un'epoca in cui l'informazione è a portata di click, ma non sempre la sua facile fruizione va di pari passo con la sua qualità. Anche il mondo professionale non è esente da questo pericolo, dalle cosiddette false notizie. Non è questa la sede per analizzare i mali che affliggono l'informazione e la cultura, ma riteniamo importante, giacché ci apprestiamo a lanciare il nostro periodico, condividere con voi qualche riflessione al riguardo.

Oggi stiamo assistendo ad una **costante contrazione del tempo dedicato alla conoscenza**, all'approfondimento, o meglio **l'assuefazione all'immediatezza** del web, che con un click ci permette di accedere ad una illusoria rappresentazione del sapere, ha trasferito questa percezione anche al processo di sviluppo della conoscenza. L'informazione e anche la stessa formazione debbono essere sintetiche, pillole di "saggezza" o comunque propinate come tali. Pensiamo alla nostra esperienza nell'utilizzo dei social: un post è tanto più leggibile, quanto più è breve. Per non parlare degli effetti del web, relativamente alla spinta e interesse a imparare: perché appunto imparare una capitale, una data di un certo avvenimento quando posso rintracciarle senza fatica sul web? E così anche **la nostra memoria si indebolisce**, abdicando in favore di una rete senza oblio. La semplificazione ha oggi un fascino irresistibile, viviamo in una sorta di *prêt-à-porter* della conoscenza, di un sapere superficiale che, inesorabilmente, ci impigrisce e **arresta, forse per la prima volta nella storia dell'umanità, quel processo virtuoso di accumulo del sapere che si traduce anche in competenza**. Le nostre decisioni rischiano così di basarsi sull'illusione di un sapere e il nostro agire su una **presunzione di competenza.**

Per chi come me si occupa di formazione da molti anni, questo nuovo palcoscenico del sapere, o meglio del **credere di sapere**, può destare qualche brivido, soprattutto se si pensa che l'apprendimento (nonché la metabolizzazione della stessa informazione), richiede il suo tempo, mentre oggi, spesso si privilegia la superficialità, figlia della velocità.

Rispetto a questo scenario, il nostro obiettivo è di **agire da protagonisti del presente**, strizzando l'occhio al futuro, senza però venire meno ai valori su cui si fonda il nostro lavoro e la nostra azienda che, proprio quest'anno, compie vent'anni di vita. Pensiamo che in ogni intrapresa umana ci sia un'essenza, un filo conduttore, che in modo impercettibile guida le nostre scelte e il nostro costante agire, che va oltre le mode, perché in quanto essenza rappresenta la base per il **progresso futuro**. E con questo

spirito che abbiamo deciso di lanciarci in questa avventura editoriale, con la consapevolezza che fare comunicazione richieda un senso di **responsabilità**, perché le parole possono pesare più delle pietre.

Nel nostro periodico daremo spazio a **testimonianze**, commenteremo le innovazioni che caratterizzano la nostra area di attività, presenteremo i suoi **protagonisti** con le loro competenze, approfondiremo tematiche di **attualità** professionale con esperti del settore, perseguendo un'informazione seria, attendibile e professionale. Questo è ciò per cui ci impegnamo, sempre, da vent'anni a questa parte.

Sesviland, letteralmente la "terra di Sesvil", vuole essere uno strumento di **informazione e formazione**, una terra che Sesvil mette a disposizione di tutti coloro che sono interessati all'approfondimento, che con **curiosità** e **pazienza** vogliono andare oltre un semplice *Tweet*, una terra che ci impegnamo a coltivare con **sogno, passione e determinazione.**

Buona lettura a tutti.

Trend Persone e Soft Skill

Aziende, persone, *purpose*: la sfida per la funzione hr

Come il purpose condiviso incide su motivazione, engagement e risultati aziendali

Massimiliano Bergomi
CEO Sesvil Srl
mbergomi@sesvil.it

La pandemia ha dimostrato, se ce n'era bisogno, quanto siano importanti le **relazioni fra le Persone**, in particolare nel contesto lavorativo. L'essere umano è "programmato" per vivere in comunità, non isolato, non esente da contatti e rapporti con gli altri. Sente il bisogno della **condivisione**, del **riconoscimento**, di **sentirsi utile** ad uno **scopo**.
Oggi nell'agenda di chi deve gestire le persone nelle organizzazioni ci sono tematiche di fondamentale rilevanza, come per esempio lo **smart working**, i processi di **reskilling** e **upskilling**, la **gestione delle diversità**, le opportunità dettate dall'**intelligenza artificiale**, i processi di **apprendimento**.
A ben vedere, il denominatore comune di tutte queste istanze è la ricerca dello scopo, del senso, ciò che gli inglesi chiamano ***purpose***.
Nelle odierne organizzazioni, chi si occupa a vario titolo delle Persone, non può prescindere dal considerare **il *purpose* condiviso come terreno fertile per far crescere motivazione, *engagement*, risultati.**
Ed ecco che allora è necessaria una riflessione fondamentale: quanto le nostre aziende, specialmente le PMI, sono consapevoli di questa necessità e quanto sono in grado di co-realizzare e diffondere uno scopo condiviso con le Persone che operano ai vari livelli dell'organizzazione?
Il *purpose* richiama un'altra dimensione troppo spesso lasciata fuori dalla porta delle aziende: quella delle **emozioni**. Se in azienda vi è distacco emotivo, la ricerca di uno **scopo condiviso** è piuttosto ardua.
Spesso si pensa che il *purpose* debba essere dettato da altri, emanato dai vertici aziendali, sia una sorta di decalogo dei valori etici: nulla di tutto questo, o meglio se questa è l'idea dell'azienda lo scenario più probabile è che le persone non solo non conoscano il *purpose*, ma addirittura non vi si riconoscano.
La costruzione di un *purpose* condiviso ha due veicoli: la **cultura aziendale** e la **leadership**. Oggi il leader, o meglio, i leader nelle organizzazioni devono assomigliare sempre **meno ad un direttore di orchestra**, ma sempre **più ad un portatore della parola, della visione**. E non potrebbe essere altrimenti, se consideriamo che la vita organizzativa deve affrontare ogni giorno **l'imprevedibile**, orientarsi nell'incerto, suonare senza spartito.
E se pensiamo che un recente studio americano evidenzia che il 75% dei dipendenti intervistati lascerebbe il suo posto di lavoro senza esitazione, dobbiamo domandarci quanto sia urgente lavorare su questo tema.
Molti studi, sulla base di indagini che hanno coinvolto migliaia di dipendenti, hanno evidenziato quanto siano legati fra loro ***purpose* e percezione di utilità** del proprio lavoro da parte delle Persone. Sta a dire che più c'è *purpose* condiviso, più le Persone percepiscono di contare di più, di essere davvero utili alla propria organizzazione, in altre parole, di procedere lungo il cammino **dell'autorealizzazione personale**, che ci **porta a far bene le cose** non perché qualcuno ce lo chiede, ma per soddisfare la nostra voglia di vivere in piena **armonia con noi stessi**, con la nostra organizzazione e con la nostra idea di senso.

Trend Tutela Liquidità

La prevenzione a tutela della liquidità aziendale

Strumenti per non cadere vittima di cattivi pagatori

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

"Capo questa settimana ho chiuso un contratto di 20.000 Euro con quel cliente a cui abbiamo venduto l'anno scorso il Kit Full da 3.000 Euro.". "Bravo, complimenti!".
Questo è uno stralcio di conversazione che a volte intercorre fra un venditore e il suo datore di lavoro.
A volte, però, ad avvenuta consegna della merce, **capita che il pagamento previsto non arrivi** e si scopre, in ritardo, che **il cliente non era affidabile.**
Di chi è la **responsabilità?** La responsabilità è anche della crisi che ci porta a lavorare per guadagnare o per resistere in attesa di tempi migliori, ma senza valutare **attentamente i rischi** del mestiere dovuti alla selezione dei Clienti.
Bisogna ammettere che in alcuni casi i debitori sono realmente impossibilitati a pagare per via delle difficili situazioni finanziarie, ma è vero anche che non tutte le attività hanno subito pesanti situazioni di crisi (anzi ci sono settori che hanno visto aumentare i propri volumi d'affari in questo periodo) e non sono infrequenti i casi in cui l'avvento del Covid-19 sia diventato la scusa per non pagare i propri debiti... E questo non è un comportamento corretto.
Siamo dunque di fronte ad un periodo in cui è necessario, più di prima, **tutelare la liquidità aziendale.**
Quando i clienti non hanno pagato un lavoro già effettuato l'unico modo per tutelare la liquidità è intervenire prontamente per recuperare i propri crediti, preferibilmente a livello stragiudiziale, evitando, almeno in un primo momento, di avviare attività giudiziali.
E' possibile però muoversi prima che il danno sia fatto… Esistono infatti degli strumenti a tutela della liquidità aziendale che sono sempre più richiesti dal mercato e che hanno il focus sul ***"Prevenire anziché Curare".***
Che cosa significa?
Come nelle pandemie la prevenzione mira ad evitare o ridurre l'espansione del virus maligno, **la prevenzione nella tutela della liquidità mira a prevenire i mancati pagamenti da parte dei clienti insolventi.**
Grazie agli **strumenti di prevenzione** della tutela della liquidità, come i ***Report di Solvibilità dei Clienti e Monitoraggio dei Clienti***, è possibile sapere in anticipo se un cliente sia affidabile o meno.
I *Report di Solvibilità dei Clienti* forniscono **informazioni dettagliate** (tra cui un rating, un fido commerciale) per poter decidere con **maggiore sicurezza** se procedere con una vendita importante, ad esempio, o con una vendita ad un nuovo cliente.
Il *Monitoraggio dei Clienti* consente di **monitorare eventi positivi e negativi** a livello finanziario di determinati clienti, con l'obiettivo non solo di proteggere il fatturato aziendale e la liquidità nel lungo-termine, ma anche di **intercettare potenziali opportunità di business.**
Si tratta di strumenti che diventano sempre più **affidabili e precisi** e che ogni azienda dovrebbe oggi usare in modo preventivo ogni qual volta ci siano nuove operazioni di vendita.
Per gli imprenditori e i responsabili delle finanze aziendali la sfida sarà assumere tra i propri comportamenti un'attenzione sempre maggiore alla "prevenzione prima della cura".

Parola all'esperto

Nuovi orizzonti digitali nei processi di selezione

Ne parla Veronica Massetti, Responsabile dell'Area Selezione di Sesvil, intervistata da Simone Barbone, Responsabile Marketing di Sesvil

Veronica Massetti
massetti@sesvil.it

La pandemia da COVID ha fatto emergere le **criticità** del nostro sistema e nel contempo ci ha mostrato l'inestimabile **contributo della rivoluzione digitale**, anche nei processi di selezione del personale. Persone e Organizzazioni hanno sviluppato **nuove esigenze** che si riflettono sul mercato del lavoro.

Chiediamo a Veronica Massetti, responsabile dell'area selezione del personale di Sesvil, come stanno cambiando il mercato del lavoro e il processo di selezione in questa fase di pandemia e come possiamo adattarci ai cambiamenti in corso.

La **tecnologia**, che già prima di questa fase pandemica aveva rivoluzionato il nostro modo di vivere e di lavorare, **è diventata un elemento ormai fondamentale** nella gestione delle nostre attività e anche nei **processi di selezione**. La limitazione agli incontri di persona ha imposto ad aziende e recruiter di ricorrere sempre più spesso all'utilizzo dei colloqui in **videoconferenza** e di sviluppare ulteriormente la capacità di **valutare** il candidato **con meno elementi** a disposizione (ad esempio il linguaggio non verbale o lo standing del candidato). Diventa fondamentale essere in grado di valutare le competenze chiave dei candidati, con particolare attenzione alla valutazione delle **soft skill**; nel contesto attuale, caratterizzato da incertezza e continui cambiamenti, i candidati devono essere **flessibili**, in grado di **adattarsi** ai cambiamenti, dotati di capacità di **problem solving** e **intelligenza emotiva**. Allo stesso tempo anche le aziende, per poter essere attrattive e rendersi interessanti nei confronti dei candidati, devono essere in grado di adattarsi e rispondere prontamente ai cambiamenti in corso. Rispetto al passato, infatti, non solo le aziende ma anche i candidati sono diventati più **selettivi** nella scelta del futuro posto di lavoro.

Digital HR e Digital Job Search: quali sono i principali canali digitali nella ricerca di lavoro e nella selezione e come usarli?

I **portali on-line** di annunci di lavoro, in cui poter pubblicare le offerte di lavoro e raccogliere candidature, **predominano** oggi sull'utilizzo delle fonti più tradizionali, come ad esempio i giornali. Anche i **Social Networks** hanno oggi un ruolo fondamentale nella ricerca di lavoro e nell'attività di job posting, offrendo alle aziende la possibilità di **pubblicare le offerte di lavoro** sia sul proprio profilo aziendale sia nelle apposite sezioni dedicate alla ricerca di lavoro. **LinkedIn**, essendo un social network professionale, **è il principale canale** utilizzato per le attività di e-recruiting, ma anche Facebook, Instagram e Twitter possono essere utilizzati per la diffusione delle opportunità di lavoro e per cercare di raggiungere una platea più ampia di candidati. Chi si occupa di **HR e selezione** del personale deve oggi sapere **padroneggiare al meglio gli strumenti social e digital** utili per la propria attività; in particolare LinkedIn, se utilizzato correttamente, è uno strumento che permette di promuovere la propria azienda e i propri valori e di acquisire maggiore visibilità. L'utilizzo dei Social Networks permette inoltre ai recruiter di acquisire **informazioni aggiuntive** relativamente ai candidati che stanno selezionando, ad esempio verificare se le informazioni contenute nel CV corrispondo a quelle inserite nei profili pubblici, verificare i contenuti postati o condivisi dal candidato e la sua ***web reputation***, scoprire quali sono i suoi hobby e i suoi **interessi**.

In questa panoramica, quali sono i vantaggi del servizio Sesvil Flex Recruiting per le aziende?

Sesvil Flex Recruiting offre alle aziende l'opportunità di avvalersi di un **processo di selezione strutturato in base alle loro esigenze**, optando per un supporto in tutte le fasi del processo di selezione o solo per alcune di esse. L'esperienza di Sesvil nel settore delle risorse umane può aiutare le aziende a gestire i propri processi di selezione in modo **flessibile, snello e veloce**, facendosi supportare nelle **fasi più critiche** o in quelle che potrebbero essere più dispendiose a livello di tempo. Le aziende possono scegliere se avvalersi del nostro supporto e delle nostre competenze nella definizione della **job description** e nella diffusione **dell'offerta di lavoro** attraverso i nostri canali, nella fase di **screening** e **valutazione dei CV** ricevuti, nella valutazione delle **soft skill** o nei **colloqui di valutazione.**

Quali sono i 3 consigli che daresti a chi cerca personale nel 2021?

Valutate quanto la vostra azienda è **attraente** nei confronti dei candidati e investite nelle strategie di **employer branding**. Non possiamo pensare di reclutare i talenti migliori se la nostra azienda non risulta essere competitiva e attraente nel mercato del lavoro.
Implementate le competenze a livello digital e sfruttate le **potenzialità dei Social Networks** per comunicare i vostri valori e la **cultura aziendale**, date visibilità alla vostra azienda e costruite un network di relazioni con i candidati.
Investite nella formazione e nello sviluppo delle persone; questo è un valore ricercato sempre più frequentemente da parte dei candidati e che potrebbe rendere la vostra azienda più interessante rispetto ad altre.

Quali sono i 3 consigli che daresti a chi cerca lavoro nel 2021?

Curate la vostra ***web reputation*** e prestate attenzione a come gestite i vostri profili social, insieme al vostro CV (e a volte ancora prima di esso) rappresentano il vostro biglietto da visita nei confronti delle aziende e dei recruiter.

Investite nella vostra formazione personale e fate un **bilancio delle vostre soft skill**; quando ci si presenta ad un colloquio di lavoro è importante conoscere i propri **punti di forza e di debolezza** in modo da non farsi trovare impreparati rispetto a eventuali domande che i recruiter potrebbero porvi.

Coltivate il vostro network professionale, dedicate del tempo a costruire **rapporti e relazioni** che vi permettano di entrare in contatto con i recruiter o con le aziende che vi interessano.

L'intervista

AST SpA: valutazione soft skill e formazione fanno la differenza

Ne parliamo con Giulio Bonometti, Direttore Generale, intervistato da Massimiliano Bergomi

Giulio Bonometti

Da diversi anni Giulio Bonometti ha la responsabilità di gestire AST Azienda Servizi Territoriali SpA, una realtà partecipata al 100% dal comune di Travagliato, che si occupa di diversi servizi, fra cui la gestione di due farmacie. Gli chiediamo quali sono le maggiori sfide che ha dovuto affrontare durante il suo mandato.

Partiamo dal fatto che **questa azienda ha un controllo pubblico** e questo ha determinato una sua complessità. La sfida più importante che ho dovuto affrontare è stato cercare di dare **un'organizzazione**, attribuire specifiche funzioni alle singole persone, fare al tempo stesso di questi singoli **un gruppo** che sapesse lavorare e **collaborare** per raggiungere **gli obiettivi** prefissati.

Ho sempre considerato la tua realtà un esempio di grande azienda "tascabile", nel senso che nonostante le vostre ridotte dimensioni, esprimete una certa complessità gestionale. Cosa rende AST un contesto aziendale particolare?

Credo siano tanti gli aspetti. Per esempio, **siamo un'azienda, una spa, abbiamo quindi tutte le necessità di tipo privatistico**, vale a dire di equilibrio almeno di costi e ricavi, necessità di una buona organizzazione, di un'ottima gestione del personale, che è come spesso accade il costo prevalente aziendale, ma al tempo stesso siamo una società di servizi pubblici. Abbiamo dei clienti, ma i nostri clienti sono i cittadini di Travagliato; quindi, noi dobbiamo garantire loro **un buon servizio**, il miglior servizio possibile alle condizioni date, efficiente, efficace, trasparente.

Abbiamo avuto modo di lavorare insieme su diversi temi che hanno riguardato l'organizzazione e il personale. Quali sono gli interventi che ti hanno più aiutato nella conduzione di AST?

Ne metterei a fuoco due. Il primo è **l'aver avuto un supporto professionale da parte vostra nella definizione di un organigramma**, stabilendo le singole funzioni e responsabilità operative, in un quadro di insieme. L'organigramma è il frutto di un lavoro corale di tutte le nostre persone che hanno esaminato e riesaminato il loro ruolo e i loro compiti, scrivendoli e sottoponendoli all'attenzione della direzione che, col supporto di Sesvil, ne ha fatto un esame critico, li ha aggiustati e li ha riproposti in termini propositivi appunto, oltre all'amministratore unico che li ha approvati, agli stessi dipendenti che li hanno riletti e hanno cercato insieme al direttore di dare concretezza ad una nuova forma organizzativa, più efficace ed efficiente.
L'altro aspetto importante è quello della formazione. Con il vostro supporto ci siamo impegnati in un'**analisi continua dei bisogni dei singoli e del gruppo, che nel tempo si modificano ed evolvono, partendo da specificità molto diverse**, basti pensare a chi lavora nelle nostre farmacie rispetto a chi gestisce il metanodotto, con professionalità e contesti completamente diversi. A questa capacità continua di cogliere i bisogni dei singoli, dei team e del gruppo aziendale inteso nella sua unicità, ha corrisposto un'adesione sempre più convinta alla proposta formativa.
Noi, lo sai bene, abbiamo fatto corsi molto diversificati tra di loro, dai corsi di diverse giornate che voi avete impostato in **forma interaziendale** con ottimi risultati, a quelli **che avete progettato in maniera specifica** rispetto alle nostre necessità, a volte anche anticipandole, e devo dire sempre con grande soddisfazione. Voglio, fra gli altri, ricordare il vostro recente **corso di intelligenza emotiva** che ha dato esiti più che soddisfacenti: tutti i nostri partecipanti hanno esplicitato nella valutazione conclusiva di questo corso il massimo della soddisfazione e dell'attribuzione di punteggi.

Quindi mi ricollego a questo tema. Mi è nota la tua sensibilità alla formazione e proprio questo primo numero del periodico è dedicato alla comunicazione e all'apprendimento. Puoi aggiungere ancora qualcosa sul valore aggiunto che avete ottenuto partecipando ai nostri laboratori formativi, in particolare sulla comunicazione, leadership e, appunto, intelligenza emotiva?

Farei una valutazione che definisco trasversale, ho assegnato alla formazione, sulla base di quello che ho visto proprio qui in AST in questi anni, una funzione di filo rosso di collegamento tra ciò che sono le singole persone nell'ambiente di lavoro e nella loro vita personale. Attraverso **un percorso formativo**, le persone non hanno solo acquisito una **maggiore consapevolezza** dei loro compiti e dell'importanza dei ruoli e delle loro funzioni, ma li hanno anche collegati alle **relazioni** con le persone, tanto interne quanto esterne all'azienda e, secondo me questo è l'aspetto molto bello e importante, alla loro vita personale e familiare. La professionalità, infatti, non è frutto solo di un titolo di studio, di un aggiornamento e di una sua applicazione anche elevata sul posto di lavoro, ma anche della messa in gioco di tutte le caratteristiche della persona, anche quelle che normalmente vengono poi esercitate fuori dal posto di lavoro, nella famiglia, nel contesto sociale. Ho avuto modo di partecipare io stesso all'ultimo corso sull'**intelligenza emotiva** e vedere con grande gioia personale quanto le persone e quanto credo anche io stesso, ci siamo messi in gioco per quello che siamo complessivamente.
Io credo che la formazione permetta, quando costantemente praticata, alle persone di imparare a conoscersi e a mettersi in gioco, mettendo quindi sul tavolo dei jolly che diversamente le persone tengono in tasca perché caratteristiche personali che non riguardano l'ambiente lavorativo.

Tu hai sempre creduto nell'importanza dell'utilizzo di strumenti di valutazione delle soft skill anche per i candidati a bandi pubblici di assunzione, li abbiamo utilizzati per l'assunzione del direttore di farmacia e per altre figure all'interno della tua azienda, puoi raccontarci la tua esperienza rispetto a questi strumenti?

Io ho avuto un approccio iniziale oserei dire sospettoso, e al tempo stesso anche rispettoso, non conoscendo affatto quella tipologia di strumento, ma ero al tempo stesso anche aperto e disponibile a conoscerlo. Io ho fatto la prima valutazione in maniera estremamente positiva quando abbiamo deciso insieme di utilizzare il vostro **VALUTOHR**, per valutare lo strato delle potenzialità dei nostri dipendenti. Quindi prima ancora di utilizzarlo in percorsi di selezione, l'ho provato internamente per acquisire conoscenza rispetto alle **potenzialità** dei nostri dipendenti. Devo dire che quando ho visto gli esiti delle **soft skill** dei dipendenti e con te le abbiamo riesaminate, vi ho trovato, con una elevatissima percentuale di risultato, la rappresentazione fedele di quello che già in parte si poteva intravedere, ma che attraverso uno strumento tecnico scientifico diventava un approfondimento utilissimo e importante. Ho avuto poi modo di constatare in maniera altrettanto favorevole **l'efficacia della valu-**

tazione delle soft skills nei percorsi di selezione, in particolare per la direzione di farmacia e per la posizione amministrativa. La scelta delle due persone, che di fatto hanno vinto il bando di selezione, si è rivelata estremamente azzeccata, infatti, a distanza di cinque o sei anni dal loro inserimento, sono ancora con noi e con eccellenti risultati.

Sappiamo che sei prossimo ad abbandonare il tuo ruolo da direttore perché hai raggiunto il traguardo della pensione, ma per te che cosa sarà? Sarà un nuovo punto di partenza? E che cosa pensi ti mancherà di più del tuo lavoro?

Non ho ancora messo a fuoco la questione. Io da quando ho cominciato a lavorare 45 anni fa non ho mai smesso, era l'Ottobre del 1975 e ho incontrato tante persone. Ho imparato nei primi anni lavorando in un'impresa privata, ho appreso l'arte del lavoro, ho avuto un maestro eccellente, che è stato mio padre, di dedizione totale al lavoro, sono poi passato nell'ambito pubblico, ho fatto il sindacalista quindi mi sono sempre occupato delle persone e dei loro bisogni. Chiudere questo libro sarà difficile e impegnativo. Non lo so cosa farò dopo, però vorrei per un verso potermi dedicare agli affetti, alla famiglia, agli amici, alla riflessione, all'approfondimento e allo studio, perché una persona se non medita non conosce, non approfondisce e perde le cose più belle della vita. Vorrei poter dare qualcosa gratuitamente a qualcuno. Gratuitamente ho ricevuto in questi 45 anni, perché il lavoro non è solo retribuzione e stipendio e gratuitamente vorrei poter condividere ciò che ho imparato in termini di professionalità e di maturazione umana.

Vorrei che ci salutassimo, alla luce del tuo percorso professionale, con un pensiero da rivolgere ai giovani che si apprestano ad entrare nel mondo del lavoro, una sorta di ponte, di passaggio del testimone, cosa ti senti di poter dire?

Io sono cresciuto in un contesto sociale che doveva emanciparsi. Mio padre era un semplice operaio e mia madre una casalinga, ma hanno, non a parole, ma con i fatti trasferito ai figli il desiderio di crescere personalmente e da un punto di vista sociale. L'abbiamo appreso guardando quotidianamente i loro gesti. Credo di poter dire che, per tutti noi cinque figli, il **lavoro** è diventato, per quanto con caratteristiche diverse, un **valore assoluto**. Vorrei che i giovani incontrassero delle persone e dei contesti sociali che li aiutassero a **trovare nel lavoro una realtà di emancipazione e realizzazione**, il desiderio personale di crescere, di inserirsi in una società, in una azienda grande o piccola che sia e diventare qualcuno. Avere la giusta e legittima ambizione di diventare qualcuno perché questo vuol dire crescere, maturare e dare qualcosa agli altri oltre che ricevere dagli altri. Credo che i giovani debbano avere degli ideali e li debbano vedere soddisfatti anche nell'attività lavorativa perché il lavoro è tutto mi viene da dire.
Io ho iniziato il mio lavoro andando a vendere aspirapolveri porta a porta a Roma e l'ho scritto nel mio cv. Nessun lavoro è umile, bisogna sapersi mettere davanti al lavandino e fare il lava piatti perché anche lì c'è qualcosa da imparare che poi metterai a frutto nella tua vita e chiudo dicendo che non è un caso se i Padri della nostra Repubblica hanno scritto che "l'Italia è una Repubblica fondata sul lavoro", io a questo credo profondamente.

Giulio, ti ringrazio perché è stata una bellissima testimonianza che si aggiunge al piacere di aver lavorato con te per così tanti anni e di aver condiviso le vostre esigenze professionali sullo sfondo di una grande umanità e stima.

Caso di studio

Faprosid Srl: ricambio generazionale con formazione e consulenza

Ne parliamo con Giorgio Piantoni, CEO Faprosid, azienda di produzione di prodotti per acciaierie e fonderie con oltre 60 dipendenti, intervistato da Massimiliano Bergomi

Giorgio Piantoni
CEO Faprosid

Stiamo tutti convivendo da oltre un anno con questa terribile pandemia, molti settori sono in ginocchio, mentre altri stanno lavorando normalmente e alcuni hanno visto aumentare il loro business. Come sta vivendo la tua azienda questo momento particolare e, soprattutto, che scenario vedi all'orizzonte?

La nostra azienda lavora nel settore della metallurgia e ha avuto come tutto il settore una flessione del fatturato rispetto all'anno precedente. Bisogna sottolineare che il mercato, in generale, in Italia e in Europa non stava andando bene nemmeno prima dell'epidemia, soprattutto in Italia si stava ancora recuperando il crollo di fatturato di dieci anni prima.
La nostra azienda fortunatamente lavora con clienti che producono per diversi settori finali, questo ci ha permesso di non essere colpiti da catastrofiche riduzioni di fatturato, la diversificazione di prodotti è sempre strategicamente molto importante.
In questo momento **i mercati stanno reagendo bene**, le richieste stanno aumentando e chi ha avuto la forza economica e il coraggio **di investire** per migliorare il proprio **know how** di conoscenze, **produttive e umane**, potrà avere un vantaggio. Quando avvengono delle lunghe fermate poi la ripartenza è brusca e le aziende devono essere in grado di soddisfare le richieste, la gente riacquista fiducia e inizia a consumare prodotti togliendo i soldi dai propri conti correnti e rimettendoli in circolazione.

La tua azienda esiste da molti anni, è alla seconda generazione. Abbiamo lavorato insieme per consolidare alcune dimensioni del passaggio generazionale. Puoi raccontarci la tua esperienza, nella convivenza gestionale padre-figli?

Non credo che tutti i genitori sappiano distinguere le vere **capacità** dei propri **figli** senza essere coinvolti dai **sentimenti**. Questo molte volte porta a dover fare delle scelte non coerenti con le necessità reali dell'azienda. La mia esperienza è quella di una realtà con un **padre fondatore**, grande lavoratore, **accentratore** e con una grande capacità di **risolvere i problemi** mettendo sempre al centro la soddisfazione del cliente. La difficoltà maggiore nel passaggio da una modalità gestionale di tipo piramidale a una gestione dell'azienda con processi, metodi

e impostazioni contemporanee è stata soprattutto all'avvio di questo progetto. Tutto sembrava lontano dalla meta che si voleva raggiungere, ma la voglia di innovarsi e stare al passo con i tempi, e se possibile anticiparli era troppa ed era troppo importante per l'azienda, oltre che per la seconda generazione che si accingeva a subentrare a pieno titolo. Se poi si ha un'azienda sana che produce utili, questo cambiamento per alcuni può non essere visto come necessario.

Quali sono secondo te le maggiori difficoltà? E i vantaggi?

Le difficoltà sono state fondamentalmente nel **passaggio** da una mentalità di **risoluzione** del problema a una di **prevenzione** del problema stesso. Il passaggio generazionale deve essere programmato con anni di anticipo, bisogna saper dare **fiducia** e **delegare in anticipo ai propri figli compiti anche importanti**, vigilare ma anche avere la forza di accettare **nuovi metodi lavorativi**, nuovi modi di vedere lo stesso problema, **accettare un altro punto di vista**. Solo così si possono valutare le capacità dei figli e farli crescere, capendo con il tempo quali sono i loro punti di forza e i loro punti deboli. I vantaggi di questo diverso modo di approcciarsi al lavoro permettono di avere una visione più completa, giocare in anticipo è fondamentale. Durante gli anni passati a lavorare con mio padre avevo la sensazione di essere sempre in ritardo, il dover rincorrer era costantemente nella mia mente. Oggi addirittura devo cercare di rallentare. Anticipare i problemi permette di avere molto più tempo libero che può essere impiegato per migliorare ulteriormente i processi produttivi. Si può dire che è come un cane che si morde la coda, ma in questo caso diventa un circolo vizioso positivo, meglio riesci a programmare il tuo lavoro e più tempo hai per migliorarlo ulteriormente.

Qual è stato l'aiuto concreto che Sesvil vi ha dato in questa delicata fase aziendale? Quali risultati avete ottenuto?

L'aiuto concreto è stato soprattutto avermi fornito oltre che **un sostegno motivazionale**, **un supporto pratico ed efficace, visibile da subito**, sin dai primi giorni di applicazione presso la nostra azienda. Avere una figura esterna, neutra, che espone progetti concreti basati su dati certi e con esperiente vere, crea fiducia e permette di creare un collante vero di collaborazione tra tutte le parti coinvolte. Ho avuto la voglia e la caparbietà di voler partecipare a più corsi offerti da Sesvil, **comunicazione, negoziazione, leadership, marketing** ecc. e ho fatto partecipare molti miei collaboratori. A mio avviso se si vuole portare un cambiamento in un'azienda con 75 persone, bisogna che altri possano aiutarti e abbiano le tue stesse conoscenze per poter fare squadra. Ho coinvolto più persone possibili verso questo cambiamento e, con mia soddisfazione e sorpresa, mi sono reso presto conto che era desiderato dalla maggior parte del mio staff. **La possibilità che qualcuno possa individuare le lacune della tua azienda, e ti offra le soluzioni acquisite attraverso anni di esperienza con altre aziende, è stata molto importante.** Il corso che mi ha dato più soddisfazione è stato quello di **leadership**, che mi ha permesso di capire come **coinvolgere** i miei **collaboratori**. E' stato bello vedere che da un giorno all'altro i problemi che prima arrivavano sistematicamente sulla mia scrivania, ora vengono per la maggior parte risolti. Ora arrivano anche soluzioni e non solo problemi da risolvere. Il **corso di contrattazione** a cui in primis ha partecipato il mio ufficio acquisti ha avuto una **ripercussione immediata dal punto di vista economico**. Un metodo di contrattazione e di gestione dei fornitori in modo ottimale permette un risparmio immediato, che viene moltiplicato negli anni successivi. Questo corso ovviamente esteso all'ufficio vendite, oltre che all'ottimizzazione dei prezzi ha permesso di **aumentare il fatturato presso i clienti già esistenti**. Metodo e capacità di intraprendere una conversazione fanno veramente la differenza e il riscontro economico è visibile, oltre a migliorare rapporto con il cliente che se impostato nella forma giusta risulta consolidato e meno difficoltoso.

Abbiamo avuto modo, durante la tua frequentazione dei nostri laboratori formativi, di apprezzare la tua sensibilità alla formazione, all'apprendimento. Quali azioni state mettendo in campo in questo ambito?

Abbiamo reimpostato la distribuzione delle mansioni e definito quali sono i compiti di ogni collaboratore. **La conoscenza del proprio ruolo, dei propri compiti e responsabilità** ha dato più ordine e più coscienza rispetto agli incarichi da svolgere. Una scala dei ruoli ben definita ha portato a un metodo di lavoro migliore, meno errori e un metodo più ordinato grazie al quale è più facile rintracciare le migliorie che possono essere utili per ottimizzare il processo.
Abbiamo dato più responsabilità e autonomia ai vari uffici, commerciale, acquisti, ricerca e sviluppo e produzione. Naturalmente abbiamo prima dato le nozioni per poter intraprendere questa strada in autonomia. Ora i vari uffici svolgono il loro lavoro con **più consapevolezza e voglia di migliorare** perché sanno di far parte di un sistema che non comprende solamente il proprio ufficio, ma l'intera azienda. Ogni loro **successo personale** ora è apprezzato e visto da più persone perché è più **condiviso** da tutti, e le persone si sentono più gratificate.
Riunioni settimanali con i vari uffici e reparti di produzione mi danno la possibilità di seguire meglio l'andamento dei diversi progetti che, oggi hanno tutti una scaletta, dei tempi di realizzazione e portano a risultati concreti in meno tempo.

Questo primo numero del nostro periodico è dedicato alla comunicazione e apprendimento. Come valuti la tua esperienza con i nostri laboratori formativi di comunicazione strategica e digitale? Quale valore aggiunto ti hanno offerto?

Sono una persona che mette in pratica le nozioni acquisite per poter giudicare e valutare subito i risultati dei corsi effettuati. I laboratori sono ben fatti e si vede subito che le persone hanno esperienza pratica e che può essere subito utile. Il coinvolgimento è importante e da questo punto di vista ritengo che i professionisti Sesvil siano molto preparati, **la capacità di entrare nel problema specifico di chi frequenta il corso, con domante e risposte che danno un supporto reale, rendono le lezioni oltre che interessanti anche già risolutive di certi problemi presenti in azienda.**

Grazie Giorgio per aver condiviso con noi i tuoi pensieri.

Innovazioni - Persone e Soft Skill

Un Caffè con l'Head Hunter e Head Hunter News

Come Sesvil favorisce l'incrocio fra domanda e offerta di Alti Profili

Veronica Massetti - massetti@sesvil.it

Come **valorizzare i talenti** sul mercato e **metterli in contatto con le aziende** del nostro territorio? Come aiutare le aziende ad individuare più velocemente il candidato giusto? "***Un Caffè con l'Head Hunter***" è la risposta che candidati e aziende stavano cercando!

Riceviamo quotidianamente CV di candidati che esprimono esperienze e competenze richieste dal mercato del lavoro, nonché richieste da parte dei candidati di poter effettuare dei colloqui conoscitivi al fine di presentare il loro profilo professionale.

Come valorizzare queste candidature?

Nasce così l'idea di ***Un Caffè con l'Head Hunter,*** **l'iniziativa promossa da Sesvil finalizzata ad incrociare domanda e offerta di lavoro attraverso incontri con candidati attivi nella ricerca di nuove opportunità professionali** e interessati a dare una svolta alla loro carriera.

Individuiamo i profili maggiormente richiesti dal mercato del lavoro, **selezioniamo i CV** delle candidature più interessanti e che possono esprimere le competenze richieste oggi dalle aziende in cerca di personale **e li invitiamo a prendere *Un Caffè con l'Head Hunter*** (prima della pandemia Covid-19 con un incontro in presenza, attualmente in modalità virtuale, prendendo un caffè "a distanza"), un momento attraverso il quale i candidati possono condividere con noi la loro esperienza professionale e le loro aspettative di carriera, un'opportunità di entrare in contatto con gli Head Hunter di Sesvil.

Grazie a questa iniziativa, lanciata nel settembre 2019, abbiamo avuto la possibilità di **conoscere e colloquiare oltre 100 candidati tra profili Middle altamente specializzati, Manager ed Executive**, incrociando le loro aspettative professionali con le richieste delle aziende in cerca di personale.

Un Caffè con l'Head Hunter permette non solo ai candidati di farsi conoscere dai Recruiter Sesvil, ma offre anche la possibilità alle aziende di ricevere i profili dei candidati che sono stati selezionati da Sesvil e che i Recruiter hanno ritenuto maggiormente interessanti rispetto alle richieste del mercato.

Diamo infatti la possibilità, ad un target di aziende selezionate, di aderire a ***"Head Hunter News"*** **ricevendo così periodicamente (in forma anonima) i profili dei candidati** che abbiamo incontrato e che meglio potrebbero corrispondere alla loro esigenze.

Invitiamo le aziende a segnalarci quali profili stanno ricercando o prevedono di assumere nel medio periodo, in modo da poter monitorare il mercato per loro e **individuare più rapidamente** i candidati che possono soddisfare le loro esigenze.

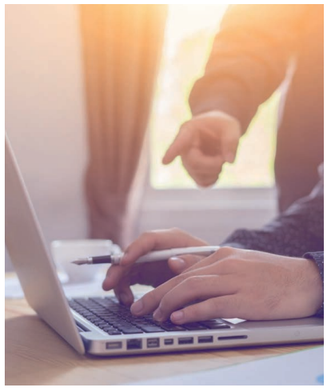
Ad oggi hanno già aderito a *Head Hunter News* circa 50 aziende, diverse delle quali hanno concluso con successo e in tempi rapidissimi i loro processi di selezione con candidati incontrati proprio grazie a questo servizio.

Innovazioni - Tutela Liquidità

PIF: Pianifica, Investi e Finanzia

Come intercettare e ottenere contributi a fondo perduto, finanziamenti e agevolazioni fiscali per favorire lo sviluppo dell'impresa

Stefano Inverardi - tutelacredito@sesvil.it



Parliamo di finanza agevolata, una miniera d'oro per le aziende che investono e vogliono crescere. Per queste aziende **Sesvil ha ideato un servizio che rivoluzionerà l'approccio alla finanza agevolata** e ne supporterà lo sviluppo aiutandole a ricercare ed ottenere risorse utili a sostenere gli investimenti aziendali. **PIF** (acronimo di **Pianifica, Investi e Finanzia**) **la consulenza tailor-made per individuare opportunità** di crescita dedicate all'impresa. Nulla a che vedere con la pioggia di mail che elencano tutti i bandi del mondo e non evidenziano quelli che interessano. Ogni Imprenditore deve sapere che ogni anno gli Enti pubblici mettono a disposizione risorse per le Imprese e chi sta a guardare perde opportunità di sviluppo. È importante avere un partner che conosce il mondo della finanza agevolata e in grado di suggerire e catturare le misure più idonee alle esigenze dell'impresa che vuole crescere. Parliamo di risorse e misure che **aiutano le Aziende** ad acquistare **impianti, attrezzature e macchinari**, nonché a realizzare **progetti di ricerca e sviluppo, formazione finanziata e di internazionalizzazione o partecipare a fiere**, solo per fare qualche esempio. E se non si prevedono investimenti particolari ma occorre liquidità sono disponibili finanziamenti pubblici che consentono di soddisfare esigenze legate alla gestione corrente, come pagamento di fornitori, collaboratori e servizi in genere. Esistono da anni diverse tipologie di aiuti economici. Bisogna scovarli, richiederli e incamerarli. Sesvil offre consulenza anche agli imprenditori che possono accedere solo a specifiche misure agevolative ma, per le imprese che possono spaziare nell'ampia sfera delle agevolazioni pubbliche, offre una consulenza *ad hoc* mirata ad intercettare e incamerare tutte le opportunità possibili. La consulenza **PIF** prevede un **confronto periodico** con l'Imprenditore **per l'analisi e l'aggiornamento** delle iniziative aziendali destinatarie **di fondi pubblici e agevolazioni finanziarie e fiscali.**

Ma lasciamo la parola a un imprenditore che nel **PIF** ha creduto e che vi ha aderito ottenendo importanti risultati in termini di contributi. Ecco la sua **testimonianza**:

"In questi anni in cui le aziende sono sempre di più alla ricerca di sgravi e di finanziamenti, aver conosciuto Sesvil ha significato per noi incontrare un partner serio con cui lavorare, con cui abbiamo recuperato notevoli importi sugli investimenti effettuati. Il punto è che c'è sempre qualcosa che si può recuperare sugli investimenti grazie ai contributi pubblici, ma noi imprenditori non possiamo saperlo in autonomia, perché i bandi di finanza agevolata sono tanti, sono complessi da leggere e da monitorare. Serve un partner che ti segua, che venga in azienda e che si faccia raccontare le attività aziendali, gli investimenti svolti in passato e quelli in programma per il futuro e che in base a questo sappia dirigerti su quali bandi puntare. Questo è ciò che fa Sesvil con il servizio PIF e per questo vi abbiamo aderito.". Giuseppe Ottelli, CEO Artis Srl di Collebeato Brescia.

Focus

VALUTOHR per non sbagliare nella scelta dei collaboratori

Come l'integrazione fra capacità umane e algoritmi puo' ottimizzare i processi di valutazione

Massimiliano Bergomi
CEO Sesvil Srl
mbergomi@sesvil.it

Quali sono le **criticità** che più frequentemente riscontrate nella scelta di **nuovi collaboratori**?
Molto probabilmente penserete agli **aspetti caratteriali**, ad **alcuni comportamenti**, alla **carenza di alcune competenze trasversali o soft skill**, piuttosto che alla carenza di competenze tecniche.
I dati a nostra disposizione, frutto di vent'anni di attività, sembrano confermare questa ipotesi: la **maggioranza dei fallimenti** dei nuovi inserimenti in azienda, con conseguente divorzio fra impresa e dipendente, per quanto concerne i casi di iniziativa aziendale, riguardano una rilevante insoddisfazione sul **modo in cui la persona interpreta il suo ruolo professionale nell'esercizio delle cosiddette soft skill**, per esempio leadership, problem solving, spirito di iniziativa, autonomia, comunicazione, visione di insieme, perseveranza nel raggiungere gli obiettivi, teamwork e così via. E tutto ciò si inquadra in uno scenario in cui le **soft skill** assumeranno sempre più importanza e faranno la **differenza fra successo e insuccesso** professionale.
Il punto cruciale è che tutte **queste soft skill non sono così facili da valutare**, specialmente se il processo di selezione si basa esclusivamente su un colloquio, che seppure agito in modo professionale, può avere una forte valenza discrezionale e non farci cogliere in modo oggettivo sfumature importanti del candidato o candidata.
Un altro aspetto da considerare è che **le soft skill, oltre a non essere di facile rilevazione, non sono neppure di facile sviluppo**. Facciamo un esempio. Se assumo un addetto al back-office commerciale che conosce l'inglese e qualcosa di tedesco e la mia azienda intende svilupparsi proprio sul mercato tedesco, potrò organizzare per lui un percorso formativo specifico di lingua tedesca e, con buona probabilità, avere in un tempo relativamente breve un collaboratore in grado di sostenere questo progetto di espansione commerciale.
Se invece assumo un addetto al back-office con rilevante gap nella relazione empatica con il cliente, o peggio nella fiducia in sé, il processo di sviluppo è fattibile, ma senza dubbio molto più arduo. Questo perché le **soft skill** dipendono anche dalla **nostra personalità**.
Molto meglio sarebbe partire subito col piede giusto, verificando nei candidati la presenza di quelle caratteristiche che per definizione, se carenti, sono più difficili da migliorare.
Per rispondere a questa esigenza, abbiamo creato **VALUTOHR**, un modello di **assessment delle soft skill** che si basa, fra l'altro, su un algoritmo elaborato da un panel di studiosi e docenti universitari nell'ambito delle **neuroscienze.**
Il nostro sistema è in grado di **valutare circa quaranta soft skill** declinabili su qualsiasi ruolo professionale, grazie alla possibilità di creare ***profili di ruolo ad hoc***.
Come funziona? Molto semplice: il candidato compila, sotto nostro stretto monitoraggio, un test in formato elettronico, il cui risultato, per ciascuna soft skill indagata, viene confrontato con il profilo di ruolo atteso. **Il gap fra risultato e valore atteso viene espresso con un indice di jobmatch**, più il suo valore è elevato, più il candidato incrocia favorevolmente le aspettative dell'azienda.
Questo modello può essere utilizzato sia in processi di selezione, sia per dipendenti già in forza in azienda, specialmente per valutare il loro **potenziale** per ruoli di **maggior responsabilità** o per sostenere importanti progetti aziendali, eliminando il rischio di considerare una persona adatta ad un ruolo quando di fatto non lo è. Un esempio è la classica promozione di un **bravo commerciale** a **responsabile** della rete vendita, senza valutare in modo approfondito la sua capacità di **leadership**, di **coordinamento**, di **influenza**: buone capacità commerciali non sono predittive di una buona capacità di gestione delle persone.
E' anche di grande aiuto per l'analisi dei **fabbisogni formativi**, ci permette infatti di agire la formazione là dove davvero serve.
VALUTOHR può essere messo a disposizione di tutte quelle aziende che desiderano affidarsi anche a strumenti collaudati e scientifici per scegliere, con obiettività e consapevolezza, nuovi collaboratori o promuovere gli attuali a posizioni di maggior responsabilità.
VALUTOHR è la dimostrazione di come sia possibile e auspicabile **integrare**, nei processi di valutazione, le **capacità umane con quelle degli algoritmi**, espressione di anni di studi e conquiste del mondo neuroscientifico, a garanzia di **risultati più obiettivi, meno discrezionali e perciò più attendibili.**

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