

HR FOCUS

MAGAZINE



NICOLA RAMBELLI

GUIDARE IL CAMBIAMENTO
ATTRAVERSO LA CULTURA
AZIENDALE

CONSULENZA DEL
LAVORO A 360°
E PAYROLL
NE PARLIAMO CON
SABRINA PAGANI

STUDIO ASSOCIATO PAGANI

CONSULENZA DEL LAVORO
LEGALE E GESTIONALE
HR • EMPLOYMENT • LEGAL

PAGANI PAYROLL

HR BPO SERVICES

GUIDARE IL CAMBIAMENTO ATTRAVERSO LA CULTURA AZIENDALE

INTERVISTA A NICOLA RAMBELLI

DIRETTORE RISORSE UMANE CON DELEGA ALLA SICUREZZA PRESSO SAPIR SpA

DI MARINA VERDERAJME



Nicola Rambelli qual è il suo attuale ruolo in SAPIR?

Il mio ruolo attuale è di direttore delle risorse umane oltre che della qualità e della sicurezza, in quanto sono anche delegato ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs. 81/08 dal lontano 2007.

Da dove è partito il suo percorso professionale?

Parto proprio dal primo gradino, perché mi occupavo di sistemi di gestione qualità a livello più consulenziale. C'è stato un momento in cui, parliamo del 2001, quindi parecchi anni fa, la mia azienda, SAPIR decise di intraprendere questo percorso di certificazione. Quindi io mi sono proposto, e, con un iniziale contratto di collaborazione coordinata e continuativa, ho iniziato questo percorso che dura da 25 anni. Piano piano, ho iniziato ad occuparmi di tutto ciò che attiene il mondo dell'organizzazione, dei processi ed è confluita anche tutta la parte della sicurezza, cosa che mi ha coinvolto per buona parte della mia vita professionale, almeno fino al 2018 anno in cui, a fronte della volontà del top management di rivedere l'assetto organizzativo e la gestione delle persone e dei processi, mi sono ritrovato ad assumere il ruolo di Direttore delle Risorse Umane.

Quante persone sono all'interno del gruppo?

Quando io ho iniziato a gestire le risorse umane, nel 2018, Sapir annoverava 75 persone; oggi siamo oltre 150. C'è stato un vero e proprio uno sviluppo, tant'è che la parte della selezione è stata fondamentale nell'individuare le persone giuste, con le giuste competenze e le giuste attitudini necessarie a supportare il percorso di cambiamento (anche culturale) in atto.

Quali sono state le principali difficoltà incontrate nel cambiamento, soprattutto sul tema intergenerazionale?

Di tale aspetto, prima di tutto emergono le diverse necessità ed esigenze in termini di prospettiva e work-life balance. Rispetto alla mia generazione, abituata alla gavetta, senza fare toppe domande, quale sistema fisiologico necessario alla crescita, non scontata ma da costruire nel tempo, oggi vedo che le nuove generazioni hanno bisogno, oltre che di sentirsi parte dell'azienda,

quindi riconoscersi nel progetto aziendale, anche di sapere che esiste un progetto rivolto a loro. Per questo, dopo poco che ho assunto questo ruolo, ho capito che la gestione delle risorse umane deve avere una doppia anima: da una parte quella dell'amministrazione del personale, essenziale perché ognuno di noi desidera ricevere la busta paga corretta ogni mese, dall'altra parte, ed è la parte secondo me anche più creativa del lavoro, è quella relativa alla crescita e sviluppo delle persone. Perché assumersi la responsabilità della crescita e valorizzazione dei propri collaboratori, ritengo sia il lavoro più importante di un manager lungimirante. La velocità di trasformazione del mondo del lavoro è troppo elevata per farsi trovare impreparati e, quantomeno, rappresenta il modo migliore per avere garanzia di continuità in caso di avvicendamenti programmati o meno che siano.

Per questo noi siamo partiti dall'idea di creare una cultura aziendale che potesse sposare questo processo di cambiamento. *Creare cultura aziendale vuol dire lavorare soprattutto sulle prime e seconde linee affinché, a loro volta, possano essere gli "agenti del cambiamento" sul campo e potessero, a loro volta, diventare dei bravi manager coach così da far crescere e valorizzare i loro*



NICOLA RAMBELLI

Direttore Risorse Umane con delega alla sicurezza presso SAPIR SpA

collaboratori. In azienda, oggi, per essere realmente efficienti e competitivi, c'è bisogno di una buona struttura organizzativa, solidità e, usando un termine a me caro (anche se viene mal digerito) di standardizzazione, perché tutto ciò che non è standardizzato non è misurabile e ciò che non è misurabile non può essere migliorato. Quindi identificare con chiarezza e con "uno standard di riferimento" nella definizione delle competenze, dei comportamenti, e del tipo di valori vogliamo che incarnino le persone all'interno della nostra azienda, è stato un lavoro importante. Un cambiamento culturale non lo si fa in pochi anni, per vederne gli effetti ci vuole del tempo, bisogna creare delle buone abitudini, le cosiddette company habits, che poi diventino un'identità aziendale ed infine valori di riferimento.

Quando parliamo di prassi aziendali, guardiamo al livello massimo dei comportamenti che determinano la direzione di un'azienda; il nostro ruolo è quello di capire quale identità aziendale vogliamo costruire, come vogliamo costruirla e con quali leve organizzative.

Procedure, istruzioni, regole e l'ambiente circostante certamente influenzano le persone a livello professionale ma quando ci troviamo di fronte a "buone abitudini", col tempo, queste sono di influenzare il team e l'azienda generando risultati ben al di sopra delle aspettative.

Se riusciamo ad innescare questi meccanismi di reciproche e sane influenze positive, in automatico queste diventeranno i valori di riferimento per l'azienda.

Che cosa chiedono i giovani quando entrano in azienda?

Avere di fronte a loro un progetto. Io cerco sempre di trovare persone che al di là della loro capacità tecnica, che nel nostro caso può essere quella di guidare una gru, o condurre una pala, o essere un buon manutentore, possano avere caratteristiche e attitudini tali da sposare, oltre i valori aziendali, anche i principi che regolano il cambiamento, come elemento essenziale per la sopravvivenza di un'organizzazione in un mondo, come quello di oggi, imprevedibile e veloce nelle trasformazioni.

In termini generali, per i giovani la cosa che è necessario fare è *condividere obiettivi, spiegare il perché delle scelte e istruire con loro quello che può essere un percorso*



professionale. Raccontarlo non vuol dire prometterlo, tutto dipende, come sempre, da come si sviluppa il contesto e da quello che le persone dimostrano di essere capaci o meno di fare. Ma la domanda di base alla quale dobbiamo dare una risposta è, al di là dell'aspetto economico che molto spesso passa in secondo piano, "io che cosa rappresento all'interno di questa azienda?" "Qual è il mio ruolo?" anche se piccolo dobbiamo comunicarlo e mostrare come può incidere sull'organizzazione dell'azienda, sugli obiettivi, ecc. Per questo il coinvolgimento e la partecipazione attiva delle persone li rende anche molto più inclini a sentirsi parte dell'azienda, più propensi a dedicarvi tempo, energie e risorse intellettuali con senso di gratificazione.

La transizione digitale, ma in particolare l'intelligenza artificiale come può migliorare i processi HR?

In termini di intelligenza artificiale ancora abbiamo sperimentato ben poco, sarebbe sicuramente un interessante strumento per agevolare alcune attività. Parto da quella più evidente: il reclutamento e la selezione. Quindi uno screen dei curricula in base alle competenze richieste. E perché no, potrebbe esserci anche una chat bot che possa condurre le primissime fasi di screening dei candidati; potrebbe trovare collocazione nei processi di analisi preventiva che può supportare le aziende nel prevedere le performance di potenziali candidati o, comunque, aiutare, sulla base di uno storico, a prendere decisioni in merito alle assunzioni.

Altro aspetto importante è tutto ciò che attiene alla gestione delle performance, punti di forza e punti carenti realizzando dei modelli che possano aiutare nella pianificazione formativa.

A proposito dei temi di inclusione, diversity, parità: da parte di alcune aziende è in corso una retromarcia sui temi D&I, voi come vi state muovendo?

Noi ci abbiamo creduto e due anni fa ci siamo certificati in parità di genere secondo la norma UNI PDR125:2022 è un aspetto secondo me importante. Oggigiorno ritengo che, a prescindere dall'ottenimento o meno della certificazione, gli obiettivi che la stessa si prefissa debbano costituire un focus per tutte le aziende virtuose.

In particolare, tutte le aziende all'avanguardia, non solo dal punto di vista tecnologico/infrastrutturale, ma anche da quello del cosiddetto "benessere organizzativo", dovrebbero individuare obiettivi misurabili ed incrementali, riferiti, ad esempio, all'equità salariale, alla regolamentazione delle assunzioni, alla gestione delle

carriere, alla genitorialità ed alla conciliazione vita privata-lavoro. Certo, non bisogna cadere nello stereotipo dello stereotipo: parità di genere non significa assumere o promuovere forzatamente figure femminili, per dimostrare di essere compliance alla certificazione. Parità di genere significa equiparare le persone, a parità di competenze, conoscenze e professionalità, eliminando i gap retributivi e funzionali, derivanti da reminiscenze passate.

Obiettivo di Sapir è quello di incentivare la presentazione di curricula di figure femminili, anche per i ruoli aziendali classificati come "operativi", al fine di abbattere la barriera del pregiudizio e di una cultura ormai vetusta che vede il "lavoro portuale" come lavoro prettamente maschile.

Inoltre, Sapir si è impegnata, applicando e promuovendo, in prima battuta, i seguenti strumenti:

-Smartworking

-Integrazione dei congedi parentali riconoscendo un'integrazione di 5 giorni, retribuiti al 100% rispetto alla normativa vigente

-Messa a disposizione, per i dipendenti con figli di età fino ai 12 anni, di 8 ore all'anno di permessi retribuiti per le visite mediche di questi ultimi.

-Al fine di supportare i dipendenti e sostenere la genitorialità, è stato istituito un buono nascita, da utilizzare in un negozio specializzato in prodotti/servizi per la nascita, per tutti i dipendenti che diventano madri e/o padri.

-Utilizzo costante di survey aziendali relativamente al benessere organizzativo (anonima, rivolta a tutti i dipendenti, scomposta per sesso, età e reparto) con la finalità di comprendere le esigenze degli stessi e le eventuali carenze percepite.

In conclusione, ritengo che lavorare anche su questi aspetti sia importante per rendere l'azienda dinamica ed aiutarla a stare al passo col mercato del lavoro; ma anche restare al passo con le necessità delle nuove generazioni perché, per competere sulla qualità del lavoro è necessario essere un'azienda attenta ad ogni aspetto relativo al "fattore umano" e, più ampio è il bacino di curricula che si ricevono, maggiore è la possibilità di trovare le competenze per evolvere.

Come state affrontando la transizione digitale?

Tenendo come data di riferimento il 2018, anno in cui si è introdotto il vero cambiamento che, parallelamente a tutto quello che abbiamo detto fino adesso, ha dato avvio ad un processo di digitalizzazione comprendente la ristrutturazione di tutto l'apparato tecnologico, partendo dal riesame di tutti i processi, analizzandoli per un loro snellimento e passaggio a sistemi informatici

sviluppati internamente, fino all'introduzione di tecnologie e mezzi operativi interconnessi con il gestionale. *Sicuramente digitalizzare per me è stato un passaggio importante e strategico per supportare il cambiamento ma anche per identificare le attività ad alto valore rispetto a quelle scarsamente impattanti sulla crescita dell'azienda e delle persone.* Tutti quei processi più prettamente manuali, ove possibile, sono stati trasformati in flussi digitali e con strumenti informatici performanti che hanno permesso di poter ripensare a molte attività, come dicevo, a basso valore, elevando anche la professionalità delle persone ad attività.

Un'ultima considerazione su questo specifico aspetto: qualsiasi innovazione tecnologica o passaggio al digitale non può sostituire il buon senso delle persone. Buon senso, per me, significa creare una cultura che faccia sì che le persone possano avere le competenze, la sensibilità e gli strumenti intellettuali adeguati per governare gli strumenti tecnologici.

La digitalizzazione ha migliorato il lavoro delle persone senza togliere posti di lavoro?

Aggiungendone, sicuramente. Io non credo che, anche l'intelligenza artificiale, ne parlavamo prima, potrà soppiantare tutte le attività; è un po' come quando è nata la calcolatrice, prima la radice quadrata si estraeva a mano ma, alla fine dei conti, non sono scomparse le professioni dedicate alla contabilità, semplicemente *si sono evolute, velocizzate e probabilmente si sono dedicate ad attività di maggior valore.* Di fatto, il supporto tecnologico, l'intelligenza artificiale e tutto ciò che facilita l'attività dell'uomo, può far sì che l'uomo possa evolvere e svolgere attività di maggior valore.

Quali suggerimenti può dare a un HR collega che si trova nel pieno di un'attività di trasformazione e cambiamento aziendale?

Mi ricordo che lessi uno studio del 2017 su scala mondiale, l'89% delle persone in azienda sono più demotivate. Quindi c'è da lavorare. Innanzitutto, agire sull'ingaggio. Ovvero far sì che le persone vengano a lavorare quanto meno con il desiderio di farlo e farlo bene. Per fare questo serve passione e la passione si genera solo creando un contesto aziendale in cui ci sia partecipazione attiva da parte delle persone.

Intendo dire che, ancor prima di parlare di innovazione tecnologica bisogna parlare di innovazione organizzativa. A tal proposito, la *partecipazione attiva* dei lavoratori è uno strumento organizzativo funzionale a garantire e migliorare le performance e la competitività azienda. Sono le persone che oggi vivono la realtà del

proprio posto di lavoro, che conoscono i gangli più nascosti delle inefficienze, dispersioni, le difficoltà e, al contempo, possono proporre soluzioni pratiche che, nella maggior parte dei casi, sono vere e proprie opportunità di crescita e miglioramento.

Questo, come dicevo prima, comporta lavorare molto sulla cultura aziendale, vorrei dire mettere le persone al centro anche se, negli anni, è diventato uno slogan troppo speso non riscontrato nei fatti.

Il nostro ruolo deve essere quello di capire quale identità aziendale vogliamo costruire, come costruirla e con quali leve organizzative. È evidente che procedure, regole ed ambiente di lavoro influenzano l'attività delle persone ma, ancor di più, persone che adottano comportamenti virtuosi, col tempo sono capaci di influenzare il proprio team e non solo, generando risultati ben al di sopra delle aspettative.

Se riusciamo ad innescare questi meccanismi di reciproche e sane influenze positive, in automatico vedremo emergere le «buone abitudini aziendali» che, reiterate nel tempo, diventeranno veri e propri valori di riferimento.

Ma per arrivare a questo bisogna lavorare incessantemente sulle persone, sulle proprie competenze e sulla loro managerialità a tutti i livelli *perché le persone che si sentono responsabilizzate diventano più responsabili e portano migliori risultati. E talvolta bisogna fare delle scelte un po' più scomode, rivedendo, nel tempo, la tipologia di persone che, nei punti chiave, sono funzionali al cambiamento.* Non si può rimanere statici, gli ultimi periodi storici ce lo insegnano, essere flessibili, saper rivedere obiettivi se non addirittura alcune "destinazioni" è una condizione necessaria alla sopravvivenza. *Avere sempre un buon progetto, condividerlo con le persone ma avere sempre il coraggio (e la giusta organizzazione) ritrarlo nel caso in cui la direzione sia da cambiare.*

In questo quanto è importante lavorare a stretto contatto con i vertici aziendali per accompagnare il cambiamento delle persone?

Sì, è fondamentale. E deve essere il vertice aziendale a promuoverlo e sostenerlo e nel mio caso è stato proprio così. Se non ci fosse stata una visione lungimirante ed anticipatoria di tutta una serie di cambiamenti in atto, avremmo risentito fortemente degli avvenimenti di questi ultimi 5 anni. Anche in anni precedenti sono stati fatti diversi cambiamenti in azienda ma nessuno è stato capace di entrare nel tessuto aziendale modificandone non solo il modus operandi, ma anche la cultura ed i valori; è una cosa che risulta percettibile anche dall'esterno. L'evoluzione dei manager, ognuno per il

proprio ambito, è quella di diventare un po' più manager coach per supportare la crescita delle persone. *Il mio amministratore delegato è stato un buon manager coach nei miei confronti, oltre che avermi supportato sempre mi ha dato anche tanti strumenti per poter intraprendere questo percorso.*

C'è qualche attività che svolge nella sua vita personale che la aiuta a migliorare quella di HR manager?

C'è una cosa che credo mi abbia sempre aiutato, più che altro nella relazione con le persone: la mia passione per la musica ed il fatto di aver suonato in pubblico con la mia band fin da ragazzino. La gestione degli imprevisti e, perché no, dei momenti imbarazzanti quando non si si arrivava adeguatamente preparati è stata una buona palestra. Mi ha insegnato a gestire le emozioni e la relazione con persone anche mai viste prima. si arrivava adeguatamente preparati è stata una buona palestra. Mi ha insegnato a gestire le emozioni e la relazione con persone anche mai viste prima.

Diciamo che l'esibizione sul palco è stato un hobby fortemente formativo.

In generale, da qualsiasi esperienza della mia vita ho avuto la fortuna di poter trarre delle piccole esperienze formative. Ogni esperienza, positiva o negativa, mi ha aiutato a crescere ma non è un processo automatico, ci vuole la giusta consapevolezza perché si trasformi in un vero e proprio accrescimento personale.

CONSULENZA DEL LAVORO A 360° E PAYROLL

NE PARLIAMO CON SABRINA PAGANI - MANAGING PARTNER STUDIO ASSOCIATO PAGANI

Sabrina Pagani, qual è stato il suo percorso formativo e professionale?

E' stato un percorso abbastanza diretto. Sono cresciuta in una famiglia di consulenti del lavoro, e ho sempre visto nella loro attività passione, professionalità, valore sociale. Mi sono laureata in Giurisprudenza, specializzata in diritto del lavoro e della previdenza sociale, il mio partner nella vita e nel lavoro, Enzo Peserico, lavorava già in ambito accademico e aziendale nel settore delle risorse umane. Ci siamo innamorati di una prospettiva lavorativa della quale avevamo la stessa visione. E così è nato lo Studio Associato.

Quali sono state le tappe fondamentali del vostro Studio?

Come racconto anche nella storia dello Studio sul nostro sito siamo stati subito consapevoli che si vince insieme. Occorreva costruire una community professionale collaborativa, fondata su competenze specialistiche, organizzative, e tecnologiche, per dare al Cliente un servizio di eccellenza end-to-end. Abbiamo cominciato in due, e progressivamente attratto professionisti, formato giovani consulenti del lavoro e avvocati, per accompagnare una crescita della consulenza legale e gestionale che è stata vertiginosa.

Ma abbiamo anche strutturato e potenziato la divisione dei processi payroll, oggi una struttura agile ed efficiente, con il suo direttore generale, il Team IT interno, il responsabile della compliance normativa e tecnici del payroll bravissimi che seguono sia PMI che aziende grandi.

Grazie a partnership con fornitori di primaria importanza, abbiamo sviluppato una struttura tecnologica con i più alti standard di sicurezza, e un controllo di gestione che ci consente di mantenere la competitività di mercato. Oggi tra i professionisti di Studio associato Pagani, la struttura di Pagani Payroll, e i servizi interni di supporto siamo una realtà di 40 persone. Vogliamo essere una realtà di medie

dimensioni, per mantenere alto e concentrato il livello di professionalità, e un rapporto diretto di ascolto della Persona-Interlocutore del Cliente, capire e rispondere al suo bisogno concreto, sempre nel rigore normativo.

Come sono cambiate le richieste degli HR Manager nel tempo?

I nostri Clienti sono sia PMI che aziende molto grandi. Nelle aziende vediamo una progressiva concentrazione di risorse, a cui segue spesso un assottigliamento di competenze tecniche e normative.

Oggi gli HR Manager sono focalizzati sulla gestione delle persone, sull'organizzazione, sulle trasformazioni aziendali, sul dialogo con il business. Hanno bisogno di un interlocutore competente, versatile, reattivo, che velocemente trovi concrete soluzioni gestionali, tecniche, strategiche, che li supporti nelle decisioni che debbono prendere. Noi siamo quell'interlocutore. Prima ci chiedevano una consulenza, adesso ci chiedono un progetto finito. Si affidano alla nostra capacità di giudizio nell'interpretare la normativa e dare una soluzione.

Ad esempio, abbiamo un trend crescente di due diligence giuslavoristiche e payroll, spesso legate a operazioni di acquisizione e riorganizzazione seguite dallo Studio. Per le aziende è diventato centrale garantire compliance e sostenibilità gestionale nei propri processi interni.

GIDP quest'anno ha dedicato l'anno 2025 a generazioni in azienda, perché come sappiamo in alcune aziende ci sono fino a 5 generazioni, ciascuna con le proprie caratteristiche. Quali suggerimenti potete dare agli HR?

Il tema dell'integrazione delle competenze tra differenti generazioni mi pare importantissimo. Penso che richieda metodo, una cultura aziendale orientata alla collaborazione, che riconosca esplicitamente il valore del trasferimento di conoscenze e dell'apprendimento

reciproco all'interno dell'azienda. Possono servire programmi di mentorship, e una leadership orientata al feedback. Il passaggio di competenze è un valore aggiunto che se ben gestito nei team può tradursi in soddisfazione e impegno personale, creatività e senso di appartenenza, e quindi in maggior produttività.

Per noi, ad esempio, l'inserimento di giovani si è rivelato un percorso di ulteriore sviluppo dei professionisti senior, riscoprono il senso del proprio ruolo e rafforzano le proprie competenze trasmettendole. I più giovani sono felici di lavorare con professionisti di altissima esperienza, imparano molto e si sentono valorizzati. Si è creato un circolo virtuoso, un moltiplicatore di entusiasmo.

Quali sono le prossime sfide dello Studio Pagani sia tecnologiche che dal punto di vista della consulenza?

Ad ogni novità normativa nel nostro settore che si traduce in un nuovo bisogno dell'azienda noi tendenzialmente rispondiamo con un ampliamento dei servizi. Recentemente è stato così per la privacy, per la certificazione sulle pari opportunità, per la gestione della nuova normativa sulle gare d'appalto.

Noi oggi ci occupiamo di tutto il processo payroll, dell'amministrazione del personale, della consulenza sugli aspetti legali, gestionali, sindacali del personale in azienda, della consulenza day by day e di quella legata alle operazioni straordinarie, del contenzioso legale. La prossima sfida è legare tutto in un ecosistema digitale, con strumenti di analisi predittiva per permettere alle aziende di prendere decisioni basate su dati reali, e con la consulenza per lo sviluppo organizzativo.

Quale consiglio puoi dare ad un giovane che vuole intraprendere la vostra carriera?

Dipende da quello che vuole diventare, non si può fare tutto, è un campo troppo ampio. Probabilmente un avvocato che si occupa di contenzioso non saprà elaborare un cedolino!

Vuol fare il professionista? Anzitutto deve ... studiare. Diritto, ma anche economia e organizzazione. E' un lavoro che richiede di andare al dettaglio normativo, ma anche visione di insieme, comprensione delle politiche del lavoro, delle logiche fiscali, previdenziali, economiche, amministrative. Richiede molta "curiosità", formazione giornaliera, altrimenti si fanno subito degli errori. Un percorso accademico mirato, l'esame di stato, una buona pratica professionale, per sviluppare capacità di giudizio normativo e problem solving.

Vuol lavorare sul payroll? Deve saper ragionare per processi e semplificazione, un mindset ordinato e

analitico, conoscere i sistemi e gli strumenti di Business intelligence. Fare esperienza in azienda. Con i sistemi e la teoria impara a conoscere dati e informazioni, con l'esperienza impara a riconoscere quelli che veramente servono.

Però non basta.

In un recente post un po' scherzosamente abbiamo svelato la nostra formula segreta: passione per il nostro lavoro, voglia di crescere, professionalmente e umanamente. Spinta a migliorare il lavoro altrui, e concretamente mostrare che si può fare. Lavorare con il desiderio di portare valore aggiunto e soluzioni. E la sana fierezza di riuscirci. Ecco, avere questa visione.

Grazie Sabrina!



SABRINA PAGANI
MANAGING PARTNER
STUDIO ASSOCIATO PAGANI e
CEO PAGANI PAYROLL

HR FOCUS

MAGAZINE



**HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:
G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale
Human Resources Directors Association**

Testata Giornalistica Registrata presso il Tribunale di Milano n. 139 del 02/07/2021
Direttore Responsabile: Marina Verderajme

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

Via Gaetana Agnesi n° 3
20135 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it
ufficio@gidp.it

PARTNER G.I.D.P.



PERIODICO DI APPROFONDIMENTO DEL GRUPPO INTERSETTORIALE DIRETTORI DEL PERSONALE
DIRETTORE RESPONSABILE: MARINA VERDERAJME

TESTATA GIORNALISTICA REGISTRATA PRESSO IL TRIBUNALE DI MILANO N. 139 DEL 02/07/2021