

HR FOCUS

M A G A Z I N E



CARI HR ASCOLTATE I NUMERI CHE HANNO VOCE

INTERVISTA
A FABIANA CARIOLI,
HEAD OF HR GRENKE

INTERVISTA
ALL'AVVOCATO
DAVERIO
E ALL'AVVOCATO
BRUSA
STUDIO DAVERIO&FLORIO



CARI HR ASCOLTATE I NUMERI CHE HANNO VOCE

INTERVISTA A FABIANA CARIOLI - HEAD OF HR GRENKE



DI MARINA VERDERAJME

Da dove nasce la sua passione per la funzione HR?

Oggi ricopro il ruolo di People Experience Director e Amministratore Delegato di Grenke Italia: sono entrata in azienda nel 2010, quando eravamo soltanto 38 persone e ho avuto l'opportunità di costruire praticamente da zero l'intera funzione HR, accompagnando Grenke lungo un percorso di crescita strutturale e culturale. Oggi siamo oltre 200 e continueremo a crescere anche grazie alla recente partnership con il Gruppo Intesa Sanpaolo.

Il mio è un percorso atipico: mi sono avvicinata al mondo delle risorse umane in modo non convenzionale. Ho iniziato a lavorare nello studio di mio padre, dove ho potuto sviluppare competenze che, pur non etichettate formalmente come "HR", erano profondamente connesse alla gestione delle persone, delle relazioni e delle dinamiche organizzative. Da lì è nato un interesse autentico, che si è poi trasformato in una vera e propria vocazione: *contribuire a costruire contesti di lavoro in cui le persone possano sentirsi accolte, valorizzate e libere di esprimere il proprio potenziale.*

Quanto sono importanti queste competenze acquisite precedentemente per il ruolo che svolge oggi come responsabile HR?

Moltissimo, soprattutto per la visione d'insieme. Aver lavorato come assistente di un Executive e di un Amministratore Delegato mi ha insegnato quanto sia fondamentale comprendere le dinamiche del business e mantenere una connessione diretta con esso, qualunque sia il settore. *Per fare bene il mio mestiere, prima di tutto devo capire le logiche aziendali: solo così posso essere davvero vicina alle persone e intercettarne i bisogni in modo efficace.*

Esperienze come la gestione delle emergenze, la capacità di leggere i segnali – anche quelli più silenziosi – e anticipare le esigenze, mi hanno fatto da palestra. E poi c'è il *valore della riservatezza, dell'ascolto, della ricerca costante di soluzioni.* Tutte competenze preziose, che mi hanno accompagnata nel mio percorso di formazione,

fatto di molti master verticali: prima sugli aspetti più "hard", poi sempre più orientati alle persone, fino al business coaching.

Nel 2023 ho anche conseguito la laurea, proprio durante il periodo del Covid. È stato un momento di profonda consapevolezza: ho capito che quella era davvero la mia dimensione. Ho scritto la tesi su un tema che mi appassiona profondamente – gli spazi di lavoro – applicando criteri di psicologia ambientale e architettonica, e ho avuto l'opportunità di farlo proprio per Grenke. È stato uno dei progetti più belli della mia vita, perché *ho vissuto il privilegio di studiare "al contrario": con l'esperienza già in tasca.* Questo mi ha permesso di dare un senso concreto a materie che da giovani possono sembrare astratte, come la psicomotricità, che oggi ritrovo nel mio lavoro quotidiano, per esempio nell'analisi del clima organizzativo.

Come sono cambiati i bisogni delle persone anche dopo la pandemia? Che cosa chiedono soprattutto in relazione agli spazi e all'organizzazione del lavoro?

Posso portare l'esperienza dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico, a cui partecipiamo da anni. Una delle riflessioni che condivido spesso è che il COVID ha legittimato un vero cambio di paradigma: da "dipendente" a "persona".

Durante le call, comparivano figli, cani, partner, genitori. Ci siamo scoperti nella nostra dimensione autentica e multidimensionale. E questo ha inevitabilmente arricchito anche i bisogni: oggi le persone non sono più disposte a tornare indietro. Non accettano più che l'azienda dica loro di lasciare la vita privata fuori dalla porta, perché fanno – e abbiamo visto tutti – che le competenze che maturano nei diversi ruoli della vita (genitore, figlia, amica) sono spendibili anche sul lavoro. *È il concetto di transilienza, in cui credo profondamente.*

C'è poi il tema della *responsabilizzazione*: durante la pandemia abbiamo chiesto alle persone di organizzarsi, spesso con strumenti propri, e di

mantenere il proprio contributo anche a distanza. Quella fiducia ha funzionato, e non possiamo più ignorarla. Lo smart working non è un “benefit”, è una modalità che richiede un nuovo patto organizzativo, fondato su fiducia e leadership consapevole.

Infine, credo che *i giovani abbiano legittimato un altro cambiamento importante: l'idea che il lavoro non debba essere per forza sacrificio, ma possa - e debba - essere impegno.* La loro richiesta di equilibrio tra vita e lavoro ha aiutato anche una generazione come la mia, che non si era mai concessa quella possibilità. Per me è stato quasi un risveglio. E credo che questo cambiamento vada sostenuto e accompagnato.

Come accompagnare e sostenere dunque questo cambio di paradigma che vale per tutti?

In Grenke sto cercando di accompagnare questo cambiamento attraverso azioni molto concrete. Credo che il primo passo sia *ristabilire una relazione reciproca e bidirezionale tra generazioni:* anche i giovani devono comprendere il valore dell'esperienza. *Non basta uscire dall'università per poter dire di sapere già fare. C'è una differenza importante tra il sapere e il saper fare, e chi ha più esperienza può aiutare i più giovani a trasformare le conoscenze in strumenti concreti, in una vera e propria cassetta degli attrezzi da portare con sé nel tempo.*

In azienda stiamo lavorando molto su due leve trasversali: la prima è quella dei *bias e del linguaggio inclusivo*, che coinvolge tutta la popolazione aziendale. I riscontri più interessanti arrivano proprio da colleghi più senior, che spesso mi dicono di non essersi mai resi conto di quanti preconcetti inconsapevoli condizionassero la loro comunicazione.

La seconda è *l'intelligenza emotiva*: aiutiamo le persone a riconoscere le proprie emozioni, a comprendere cosa le attiva e a gestirle con maggiore consapevolezza. Questo consente di intercettare il conflitto prima che esploda, affrontandolo in modo sano e costruttivo.

C'è infine un altro elemento fondamentale: la *cultura del feedback*. È importante che le persone imparino a esprimere apertamente quando qualcosa non le abilita a dare il meglio, e a cercare insieme una soluzione efficace. Ma, per farlo davvero, è necessario aver costruito prima un

terreno comune fatto di ascolto, fiducia e consapevolezza. È un lavoro che porto avanti da un paio d'anni e che oggi sento come parte essenziale della mia responsabilità verso l'organizzazione.

Quali consigli per i colleghi Hr di organizzazioni aziendali che stanno facendo “retromarcia” sui temi D&I?

Parto da una riflessione: se davvero crediamo che l'asset più importante siano le persone, allora dobbiamo essere coerenti. Le persone devono poter essere rappresentate nei tavoli decisionali.

Nel caso di Grenke, il fatto che la funzione HR sia presente nel Consiglio di Amministrazione non è scontato. Eppure mi rendo conto che in tante realtà questo non accade ancora. È stato così anche per me in passato e allora ho deciso di partire dai dati: *i dati hanno una voce*, e spesso parlano più forte di mille argomentazioni.

Ci sono decenni di ricerche scientifiche che dimostrano come i gruppi di lavoro eterogenei – per età, genere, approccio, mindset – siano più produttivi e più creativi. Non si tratta solo di parità di genere o equità: si tratta di *diversità nel senso più ampio*. E sappiamo che nel medio-lungo periodo è proprio questa diversità a generare innovazione, idee e forza propulsiva per l'organizzazione.

Gli executive ascoltano i numeri, i costi, le ricadute sul business. E questo è già un primo punto di contatto: possiamo dimostrare che tornare indietro, su certi temi, non è solo culturalmente sbagliato – *è anche inefficace per il business.*

Il secondo punto è il coraggio. Il nostro lavoro richiede anche una dose di sano conflitto, di posizionamento rispetto a ciò che è giusto. Siamo noi gli esperti delle persone. E non possiamo fare passi indietro. A volte bisogna combattere, perché non sempre è facile far passare un'idea, portarla avanti, dimostrarne il valore.

Serve anche consapevolezza: bisogna conoscere la cultura dell'organizzazione e capire se ci



rispecchia o meno. Ma non credo più che il nostro mestiere possa essere svolto in modo passivo. *Quando vediamo decisioni sbagliate, abbiamo il dovere di prendere posizione.*

È una responsabilità, ed è anche qualcosa di cui essere fieri. Non a caso, uno dei webinar che proporremo a fine anno in azienda riguarda un tema che abbiamo intercettato come emergente e delicato: la relazione tra genitori e figli adolescenti. Le persone hanno bisogno di sentirsi sostenute anche in queste dimensioni. E per farlo, serve coerenza, ascolto e visione.

Quest'iniziativa dedicata alla relazione genitori-adolescenti nasce da bisogni che avete rilevato tra le vostre persone?

Sì, nasce da un bisogno reale. Come accennavo, tutto è partito da una ricerca interna che abbiamo condotto ascoltando la nostra popolazione aziendale. A partire da quell'indagine, abbiamo deciso di proporre una serie di webinar, ma con una premessa importante: in grenke le iniziative non arrivano mai in modo top-down. *Partiamo sempre dall'ascolto.*

Abbiamo chiesto direttamente alle persone quali fossero i temi per loro più urgenti, più utili nella vita quotidiana e lavorativa. Sono stati loro a dirci che la relazione con figli adolescenti è una delle sfide più complesse, un momento che può essere fonte di cambiamento – se affrontato con consapevolezza – oppure di forte stress.

Siamo un'azienda di circa 200 persone: abbastanza grande da avere struttura, ma ancora sufficientemente vicina alle persone da *conoscere le storie*. Parlando con loro, ci siamo accorti che spesso faticano a trovare un linguaggio, a nominare certi vissuti.

Ed è proprio qui che l'intervento ha generato il suo valore più profondo: *favorire un'educazione alla salute mentale*, rendere legittimo il bisogno di confronto, aiutare a superare lo stigma legato al chiedere aiuto. In molti casi, questo ha portato anche i genitori ad avvicinarsi per la prima volta con fiducia a percorsi di supporto psicologico o psicoterapeutico. Per noi è un impatto concreto, e profondamente coerente con l'idea di essere una caring company.

Un'ultima domanda: quali passioni la aiutano ad affrontare più serenamente la vita professionale?

Ho tante passioni, e tutte mi aiutano a ritrovare equilibrio. Amo cucire, fare giardinaggio, leggere, studiare... e ultimamente sto anche prendendo la patente per la moto, un piccolo sogno che sto finalmente realizzando.

Mi piace molto fare cose con le mani: la manualità per me è una forma di meditazione. Mi aiuta a rallentare, a concentrarmi su qualcosa che prende forma e si completa. Sono piccoli progetti che nascono spesso pensando agli altri, non a me stessa. I fasciatori portatili che ho cucito per le colleghe diventate mamme, ad esempio, sono nati così: da un pensiero, da un gesto di cura.

Cucire e coltivare hanno a che fare con l'attenzione, la dedizione, la pazienza. La moto invece è un'altra dimensione: libertà, viaggio, ma anche equilibrio e concentrazione. In tutto questo ritrovo me stessa, e porto con me quella stessa energia anche nel lavoro.

Grazie Fabiana!



FABIANA CARIOLI
Head of HR GRENKE



INTERVISTA ALL' AVVOCATO DAVERIO E ALL'AVVOCATO BRUSA

Avvocato Daverio, sono passati 30 anni da quando ha fondato lo Studio Legale Daverio e Florio: quanto è importante l'esperienza nel lavoro quotidiano al fianco degli Hr in azienda?

Avvocato Daverio: Il lavoro dei professionisti è sempre uno snodo importante nella circolazione delle normative e delle vicende collegate al diritto. I dati derivati dall'esperienza del passato, gli anni di studio e adeguamento rispetto alle esigenze delle aziende e dei clienti, sono attitudini e beni preziosi per anticipare i risultati del futuro. I futuri sono per definizione più o meno lontani ma già quelli presenti ci inducono a vedere segni di profondi cambiamenti a cui il professionista deve adeguarsi. Quel professionista che 30/40 anni fa si affacciava timidamente sulla scena professionale, ha visto scorrere nel fiume una serie di novità e si spera oggi sia attrezzato ad affrontare le nuove sfide.

Resta sempre lo stesso concetto di fondo che valeva 50 anni fa e vale ancora oggi, riassumibile in un detto dell'italiano classico che mi è sempre piaciuto molto: *"per servire servire"*. Sembra un gioco di parole ma indica che il servizio deve essere utile, questa è l'arte del professionista: riuscire a dare quello che il cliente e le aziende richiedono o hanno bisogno o riuscire a individuare quel punto che se lo conoscessero lo sceglierebbero come prioritario o importante.

Su cosa è basato il modello di consulenza dello Studio Daverio e Florio?

Avvocato Daverio: Le aziende hanno bisogno di risposte agli interrogativi sempre più crescenti. La costante del nostro modello è quella della vicinanza della partnership e vivere assieme ai clienti i passaggi più importanti. Questo c'era, rimane e non è cambiato.

Nel nostro modello di consulenza, su cui ho basato tanti anni di lavoro, abbiamo sempre molto valorizzato questa sinergia. Quando ci siamo trovati davanti al bivio che ha interessato molte realtà professionali, tra il proseguire in uno studio specializzato, autonomo del diritto del lavoro o in uno studio di realtà multidisciplinare che offre servizi di lavoro di natura diversa, abbiamo scelto in modo convinto il modello dello studio specialistico, proprio perché

perché ritenevamo che questi servizi dati da un gruppo di specialisti che hanno dedicato la professione, la vita all'approfondimento della materia specifica richiedesse un modello di questo tipo. C'è spazio per tutti e vanno bene tutti i modelli ma il servizio al cliente lo percepiamo come un gruppo di persone che è a disposizione dell'azienda per rispondere in modo adeguato alle esigenze più disparate

Dal vostro osservatorio decennale, come sono cambiate le esigenze degli Hr e in generale delle aziende nel diritto del lavoro? Quali saranno i nuovi scenari?

Avvocato Daverio: Il cambiamento nell'ambito del diritto del lavoro sicuramente c'è. L'attenzione che era tipica negli anni passati al tema del licenziamento, del singolo provvedimento, dell'ammortizzatore sociale, dell'intervento in chiave di riorganizzazione su mansioni e ruoli, c'è sicuramente ancora ed è sempre stata centrale. Quello che è sopravvenuto è l'indicazione sempre più pressante del legislatore italiano europeo a sottoporre a criteri di trasparenza e riconoscibilità gli istituti in precedenza ritenuti totalmente discrezionali. In materia di remunerazione era un po' luogo comune - ad esempio - dire "il bonus lo dò a chi voglio io", e ritenerlo un argomento su cui non c'era dibattito. Eseguita la parte fissa delle normative del Contratto collettivo e di legge per il resto rimanevano gli esiti di un colloquio individuale e l'assegnazione "se, e quando voglio" di un trattamento remunerativo, cosiddetto variabile.

Questa totale libertà è venuta meno perché sono sempre più forti gli interventi del legislatore che se da un canto conferma la fascia libera di remunerazione, impone però che devi essere trasparente, non devi violare norma di discriminazione, devi darti delle metodologie, gli azionisti devono sapere con che criterio procedi.

Dunque la libertà di trattamento è molto limitata, e su questo un rapporto di consulenza e di approfondimento sulla base delle esperienze anche raccogliibili dal mercato è sicuramente prezioso, se non necessario. Le normative vanno assolutamente in questa direzione. Si potrebbero citare molti argomenti su cui abbiamo registrato questa tendenza ma sono ben noti.

Avvocato Brusa: Quello che vediamo è che, da un lato, c'è un rischio di "ipernormativismo", perciò il diritto del lavoro vede modifiche sempre veloci e non sempre omogenee, che risentono anche della sempre presente tensione al bilanciamento di diversi interessi (talvolta divergenti) e che richiedono un necessario e costante aggiornamento; d'altra parte però ci sono anche tante materie aziendali dove non c'è ancora la norma di dettaglio che disciplina con il metodo del bianco o nero. In questi casi l'esperienza trentennale dello Studio aiuta perché ciò che anche l'Intelligenza Artificiale non riesce spesso a scovare è l'analogia, la reale ratio che ci può essere dietro a una decisione, quali sono le diverse interpretazioni con cui leggere determinate situazioni. Pertanto è certamente necessaria una formazione continua, per consentire agli operatori HR di essere sempre aggiornati ai cambiamenti normativi e giurisprudenziali. Dall'altro laddove emergano temi, quesiti, materie che non per forza hanno risposte certe, l'esperienza e la varietà di casistiche affrontate possono offrire strade da percorrere.

Avvocato Daverio: Ci sono due o tre temi significativi a questo riguardo. Come dicevo, la necessità di essere trasparenti, di documentare i motivi delle azioni di un'azienda. Se un'azienda si determina una politica di incentivi all'esodo per l'uscita di una quota del personale, deve dettare dei criteri riconoscibili, non perché sia vincolata dalla legge in tal senso ma perché i provvedimenti e le esigenze del sistema vengono interpretate come comprensive anche della spiegazione dei comportamenti da parte delle aziende. Questo diventerà sempre più importante perché è la tendenza ravvisabile anche nelle normative europee con la quale bisognerà confrontarsi.

A proposito di Intelligenza Artificiale, come la definisce?

Avvocato Daverio: Appartengo a coloro che non si stracciano le vesti per i possibili rischi dell'intelligenza Artificiale. È uno strumento esaltante sotto il profilo del "ma come fa a funzionare" ed è vero che le metodologie sfuggono ormai alle menti dei singoli e sono conoscibili solo a chissà quali consessi di elevata sapienza informatica. Aldilà di questo, è uno strumento e come tutti gli strumenti deve essere usato bene. Non aprirei una polemica su questo strumento, lo stiamo usando e va da sé che ne controlliamo i risultati. Questo controllo lo facciamo comunque su qualunque elaborazione interna e esterna allo studio. La nostra esortazione è: sperimentiamola sul campo. Come tutte le cose se ci serve è benvenuta, se non ci serve e ha delle lacune, vi faremo fronte. E qui vi è largo spazio per una comunità, e per "vediamo come fanno gli altri".



**AVVOCATO DAVERIO E
AVVOCATO BRUSA
STUDIO DAVERIO&FLORIO**

GIDP ha avviato un gruppo di lavoro sul tema della partecipazione dei lavoratori agli obiettivi aziendali legato alla riflessione su una nuova modalità di contrattazione collettiva che non sia più basata sul rapporto ore/lavoro ma su obiettivi/risultati. A che punto siamo?

Avvocato Daverio: Riteniamo il passaggio cruciale. Si tratta di passare da una logica di conflitto tra le parti sociali a una logica di collaborazione. Il dato normativo che hai citato lo conosciamo tutti ed è molto importante. A mio avviso integra gli estremi dell'obiettivo futuro che potrebbe dare in tempi non lontanissimi un'effettiva svolta a certe relazioni. Quando mi riferisco al conflitto, mi riferisco al fatto che si riduca il confronto tra le parti sociali o per un accordo aziendale o nazionale, a questioni di schieramento o peggio a questioni di tipo politico. Questo fa dimenticare che l'azienda è un bene comune, di proprietà degli azionisti ma che non possono farne ancora una volta quello che vogliono perché devono tenere conto degli interessi degli stakeholders.

Primi tra gli stakeholders sono proprio i dipendenti. Giustamente possono rivendicare un ruolo che, salve le rispettive prerogative, quindi senza nessuna norma rivoluzionaria ma solo nell'esercizio rigoroso delle prerogative di legge anche alla luce dei nuovi progetti sulla normativa a cui abbiamo accennato, possono dare un contributo e una ragione anche al sacrificio che in certi casi la comunità aziendale può essere chiamata ad accettare in vista di uno sviluppo futuro.

In breve, la strada della Costituzione (art. 46) è sempre la via maestra e ci indica una collaborazione per consentire quello che un'azienda deve fare: soddisfare i clienti e assicurare condizioni di reddito adeguate ai dipendenti. Credo che ci siano tutte le premesse per lavorare in quella direzione.

Avvocato Brusa: Bisogna dirlo, da un lato esistono già esempi virtuosi in tal senso. Parlavamo di obiettivi-risultati, tale richiamo evoca anche la normativa sul lavoro agile che si prefiggeva di provare a innovare il modello statico delle ore lavoro. Poi è arrivata l'epidemia, quindi c'è stata un'accelerata e l'implementazione del modello è stata spesso un po' affrettata. In ogni caso, esistono modelli virtuosi in cui veramente è avvenuto un passaggio ad un lavoro "per obiettivi" anche perché ci sono settori a cui si può ambire a una maggiore autonomia, responsabilità e una libertà maggiore, altri settori dove invece ciò è più difficile per l'oggetto e perché gli attori in gioco sono stati più resistenti. Se parlando di lavoro agile si parla solo di se e quanto posso controllare, vuol dire che entrambe le parti stanno giocando col freno a mano tirato.

GIDP è un'Associazione, una community: un luogo dove si incontrano e confrontano HR Manager in dialogo con Partner, Istituzioni e Territorio. Ha ancora valore il ruolo delle associazioni negli ecosistemi del lavoro?

Avvocato Daverio: L'Associazionismo delle Imprese in Italia ha una lunga e gloriosa tradizione. Come GIDP si sono mostrate importanti per la formazione dei processi interni e esterni alle aziende. Sicuramente all'origine vediamo l'esigenza di una verifica, cioè, come già detto, "vediamo cosa stanno facendo gli altri". Cioè io azienda sto stipulando dei contratti a termine, su questo punto vediamo gli altri cosa fanno. *Questa ricognizione delle prassi operative non è scontata perché non ci sono dei meccanismi automatici, e c'è un legittimo e talora doveroso obbligo di riservatezza sui metodi interni di organizzazione e riorganizzazione.* Ciò non toglie che tra professionisti quali sono anche i Direttori del Personale, questi momenti con la partecipazione anche di legali esterni, possono essere preziosi perché possono lumeggiare dei punti che erano sfuggiti o indicarne altri che mancavano. *Al primo posto c'è un'esigenza di confronto che sicuramente è particolarmente utile.* Qui anche l'Avvocato e il Consulente Avvocato debbono coniugare due profili: attenzione alle novità, alle esigenze, quello che serve alle aziende. L'altro è quello di autonomia e indipendenza professionale.

Chiaramente non c'è bisogno di dire sì a tutto. Un servizio può essere prezioso anche se in modo più o meno sofferto si conclude con un no, perché è un no che evita dispiaceri all'azienda.

L'associazionismo giova questa conoscenza reciproca che fa sì che il conclave diventa breve perché il conclave si sono conosciuti due giorni prima e hanno dato la scelta, pare veramente ispirata perché riguarda anche un pontefice che ha una sensibilità particolare per il mondo del lavoro (come si deduce dal nome scelto).

Avvocato Brusa: L'associazionismo è utile perché consente di confrontarsi con il tessuto sociale su cui si calano le norme e da cui, a volte, vengono in qualche modo subite. Il processo dovrebbe essere quello inverso cioè nel dire "recepriamo le istanze, i problemi e le esigenze che la realtà fa emergere per poi dare suggerimenti fino anche al legislatore", a vario livello, in quanto ormai le norme sono stratificate a più livelli, legislativo e sindacale. L'associazionismo unendo più attori e più esperienze, in spirito sussidiario, può portare agli interlocutori una voce delle esigenze e delle urgenze percepite dalla "base", così da evitare interventi che magari hanno intento positivo ma che, calati nella realtà, creano più problemi che risposte.

HR FOCUS

M A G A Z I N E



**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