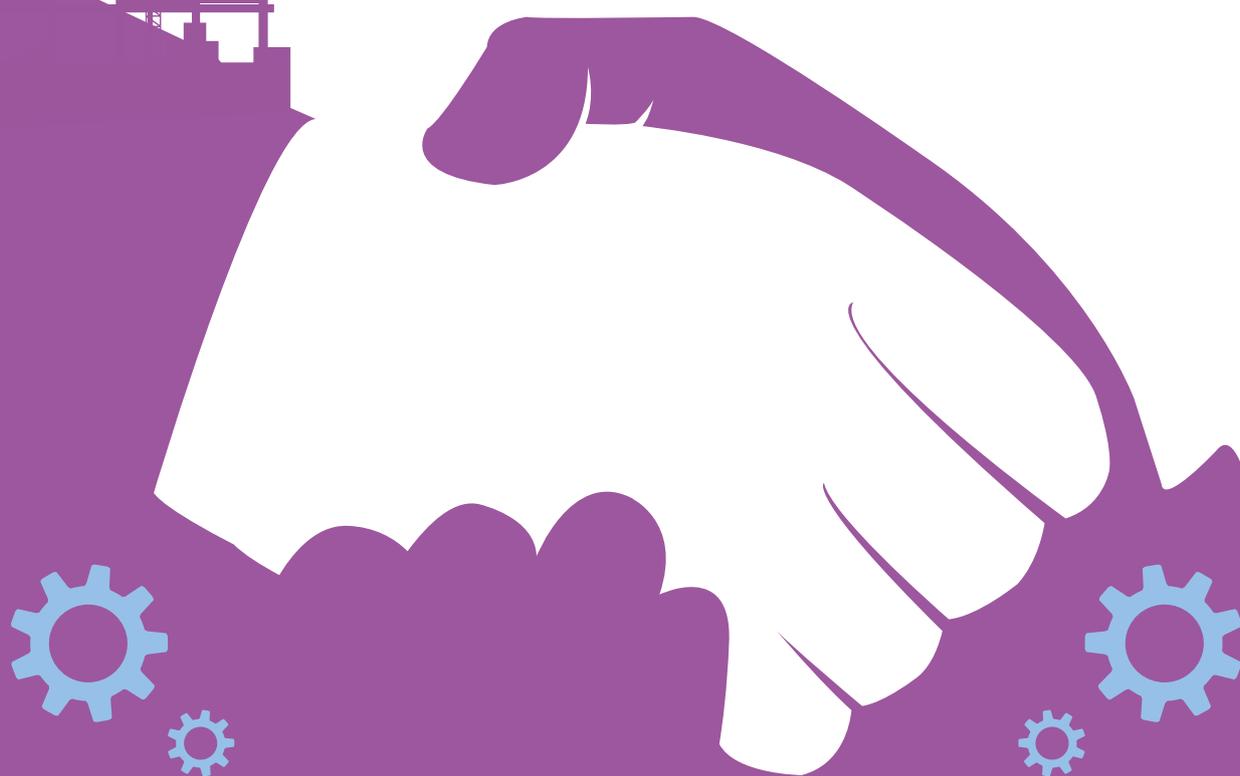




eleva



COSTRUIRE LA FIDUCIA

Una ricerca sul valore del building trust

A cura di Zeta Service

INDICE

CAPIRE

4

Introduzione

Il valore della fiducia e la fiducia che crea valore
Il parametro economico della fiducia
Un modo nuovo di affrontare il presente per costruire il futuro

10

L'influenza della fiducia

Il commitment
La soddisfazione
L'innovazione

15

Scenario e obiettivi

Metodologia utilizzata
I risultati dell'intervista
I tre livelli del costrutto
Un'epoca senza fiducia
Il valore di una promessa

CONOSCERE

24

Le dimensioni della fiducia

Gestione dell'incertezza
Speranza e ottimismo
Cultura dell'errore
Delega e sostenibilità
Cultura della comunicazione
Ascolto
Partnership
Credibilità e comprensione
Vicinanza e accessibilità
Cultura della vendita

38

I risultati della ricerca

AGIRE

- 40** **Costruire la fiducia**
I piani della fiducia
Condizioni di possibilità della fiducia
I tre assunti principali
- 45** **Il modello di competenze**
- 49** **Il Building Trust Approach**
Trust Lab
Trust Pilot
Trust Pact
- 54** **Conclusioni**
Le aziende che hanno partecipato
Ringraziamenti
- 57** **Bibliografia**



INTRODUZIONE

La fiducia è diventata la nuova moneta dell'economia mondiale.¹

¹ Covey S. M. R., Link G., Merrill R. (2012), "Smart Trust", Franco Angeli, Milano

Il valore della fiducia e la fiducia che crea valore.

Nel linguaggio comune associamo spesso il concetto di fiducia al suo significato etico: fede, speranza, confidare che/confidare in, ecc.

È sufficiente una rapida digressione nella fiaba o nella parabola per accorgersi dei numerosi riferimenti che hanno contribuito a costruire e a rinforzare il significato di fiducia nella morale comune, che va ben oltre le culture e le epoche, rendendo il concetto quasi un archetipo.

Ancora più evidente è questo aspetto, se diamo uno sguardo alla riprovazione o alla vera e propria repulsione sociale che evocano alcuni concetti al suo opposto: l'inganno e il tradimento.

D'altra parte, avere fiducia è un atto che espone al **rischio** e solo un profondo radicamento del significato sul piano dei valori può far assolvere alla sua principale funzione, che è **regolare le relazioni** nella vita affettiva, nei rapporti sociali, negli scambi professionali e commerciali, entro i molteplici sistemi di convivenza familiare, civile e organizzativa.

Il tema della fiducia è fondamentale per la vita di noi tutti a vari livelli. Ogni giorno ciascuno di noi dà fiducia a qualcuno e la nega a qualcun altro. Su cosa fondiamo la scelta di dare fiducia o meno? Perché sentiamo il bisogno di dare fiducia e a nostra volta vogliamo suscitare?

Se affrontato sul piano valoriale, il tema della fiducia si sviluppa attraverso una chiave di lettura centrata quasi esclusivamente sull'individuo: la capacità personale di infondere fiducia, di costruire rapporti fiduciarî, di essere affidabile, di non tradire la fiducia dell'altro, ecc.

Con questo taglio, tuttavia, sebbene di grande significato per la **continuità** e la **solidità delle relazioni**, il costrutto diventa difficilmente lavorabile sul piano organizzativo, in quanto rimanda a qualcosa di assoluto (un valore, appunto) che riguarda i modelli familiari, educativi e culturali di ciascuno.

Un'altra angolazione da cui trattare il tema, risiede invece nella possibilità di **creare valore attraverso la fiducia**, che vuol dire per le organizzazioni costruire intenzionalmente e con competenza un contesto orientato alla/dalla fiducia e in grado di generare fiducia al suo interno come al suo esterno.

È questa una prospettiva in cui la fiducia non perde il tratto etico-valoriale ma lo amplia: diventa un valore parametrabile, un valore che crea valore economico, in sintesi, diventa per le aziende un nuovo asset.

Quanto stiamo affermando, descrive il costrutto della fiducia quale asset organizzativo ed economico dell'organizzazione, che può agire in modo decisivo sul livello sia di penetrazione e fidelizzazione del mercato di riferimento che di coinvolgimento dei propri dipendenti.

Il parametro economico della fiducia.

La fiducia ha un impatto diretto sui mercati: non lo dicono le scienze sociali ma le scienze economiche.

Gli indici di fiducia sono degli indicatori statistici che da circa un secolo monitorano i fattori legati alla speranza ed alle aspettative che le persone nutrono nei confronti della situazione economico-finanziaria personale e collettiva.



(Fig. 1 Index of Consumer Sentiment. Source: University of Michigan)

Nell'andamento dell'Index of Consumer Sentiment possiamo leggere il grafico per ciò che sembra, cioè una dimostrazione delle oscillazioni economiche degli ultimi 50 anni (il boom degli anni '60, la crisi degli anni '70 e così via fino ai giorni nostri), oppure per ciò che è: il trend della fiducia nei mercati da parte dei consumatori, espressa come speranze ed aspettative economiche riposte nel futuro.

Se gli andamenti sono sovrapponibili significa che, senza troppe forzature, si può fare una correlazione tra economia e fiducia ed affermare (insieme ad autori ben più autorevoli di noi²) che la sensazione di fiducia da parte delle persone è una variabile che ha un impatto diretto sui mercati e sulla crescita.



² "È plausibile sostenere che molta dell'arretratezza economica del mondo sia attribuibile alla mancanza di fiducia reciproca". Kenneth Arrow, Premio Nobel per l'Economia, cit. in S. M. R. Covey, G. Link, R. Merrill (2012)

Un modo nuovo di affrontare il presente per costruire il futuro.

Viviamo un momento di forte crisi di fiducia. L'Annual Global Study dell'Edelman Trust Barometer mette in luce dal 2013 al 2014 la fiducia degli Italiani verso le **aziende** è scesa dal 66% al 56%, verso i **media** dal 60% al 48 % e verso il **governo** dal 44% al 27 %.

D'altra parte:

“La fiducia – al pari di altri beni intangibili – è una risorsa che si accresce con l'uso [...] Più ampio è il grado di fiducia, più aumenta la probabilità che essa si sviluppi e si generalizzi a diversi livelli”³.

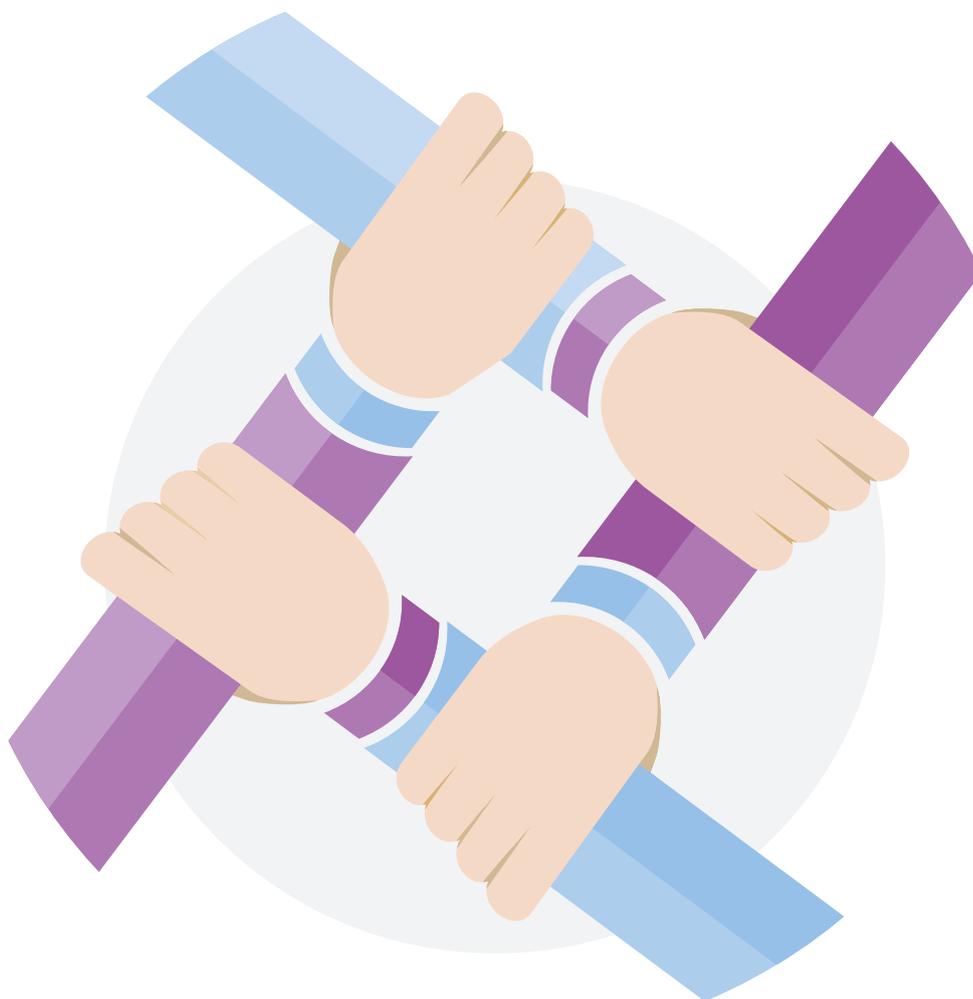
Ci si trova così in un paradosso in cui costruire fiducia è diventata una priorità per l'impatto economico e la crescita che genera, ma la profonda incertezza e l'innalzamento della percezione del rischio tipici della crisi, alimentano le aspettative negative, andando quindi ad accrescere la sfiducia e l'orientamento a non rischiare e quindi conseguentemente a non innovare.

Da queste riflessioni nasce l'indagine che presentiamo ed il modello di intervento che ne deriva.

³ Farnese, M.L., Barberi, C. (2010), “Costruire fiducia nelle organizzazioni”, Franco Angeli, Milano.

KEY POINTS

- La fiducia è un asset, oltre ad essere un valore.
- Va costruita intenzionalmente.
- Non può essere una finzione: essere credibili all'esterno presuppone credibilità al proprio interno.
- I dipendenti sono i primi partner.



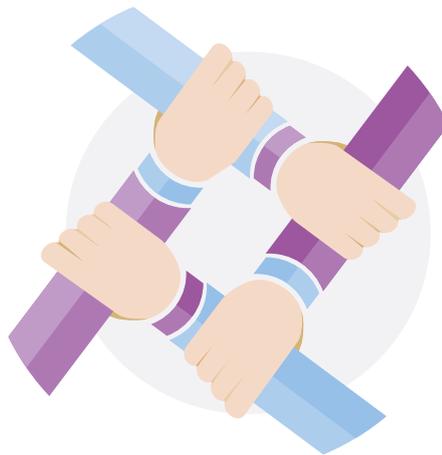
L 'INFLUENZA DELLA FIDUCIA

Le cose in cui credete diventano i vostri pensieri.
I vostri pensieri diventano le vostre parole. Le vostre parole diventano
le vostre azioni. Le vostre azioni diventano le vostre abitudini.
Le vostre abitudini diventano i vostri valori.
I vostri valori diventano il vostro destino.⁷

In letteratura troviamo conferma del fatto che la presenza di legami fiduciari impatta su molteplici variabili organizzative.

Castaldo (2002) rintraccia nel suo lavoro alcune di esse, ovvero: la riduzione dell'incertezza nelle decisioni, il contenimento del livello di conflitto, il maggior utilizzo di potere non coercitivo, una più efficace distribuzione delle risorse, un aumento dell'orizzonte temporale della relazione, lo sviluppo di legami di fedeltà da parte di dipendenti e clienti, e altre ancora.

In particolare, vediamo (Farnese, 2010) come risultino influenzati tre aspetti fondamentali della vita lavorativa: *il grado di impegno manifestato (commitment)*; *la soddisfazione lavorativa* e la capacità dell'organizzazione di implementare *l'innovazione* promuovendo la disponibilità al cambiamento, la propensione al rischio e la tendenza verso comportamenti flessibili e adattivi.



Il commitment.

Definito da alcuni autori (Modway et al., 1979, Meyer, Allen, 1997) come forma di identificazione degli individui con l'organizzazione, si rivela un fattore importante per il miglioramento della performance dell'impresa e la riduzione dell'assenteismo e del turn over lavorativo, esprimendosi attraverso la forte adesione agli obiettivi organizzativi e la partecipazione e l'impegno nelle attività lavorative.

La percezione di equità organizzativa o di comportamenti manageriali orientati alla fiducia, ad esempio, tendono ad essere corrisposti da parte dei dipendenti

con comportamenti lavorativi spontanei che vanno oltre quanto richiesto formalmente e generalmente non ricompensati (per esempio aiutare i colleghi, fare proposte innovative, agire per responsabilità individuale).



La soddisfazione.

È un altro fattore fortemente impattato dal livello di fiducia nel quale l'individuo opera. Secondo una definizione classica (Locke, 1967), la soddisfazione lavorativa è considerata un sentimento di piacevolezza che deriva dalla percezione che la propria attività sia in grado di soddisfare valori personali importanti.

Molte ricerche (Martin, 1991) confermano che un aumento del livello di fiducia o credibilità contribuisca ad innalzare il grado di soddisfazione e che ad alti gradi di fiducia percepita corrisponda un sentimento di elevata soddisfazione lavorativa e la riduzione del turn over (Yu et al., 2007).

Lo stesso si può dire dell'impatto che il livello della relazione fiduciaria che l'organizzazione crea ha sull'esterno e sulla capacità di costruire, in una logica circolare, la fidelizzazione dei clienti.



L'innovazione.

Un altro cruciale aspetto su cui la costruzione di legami fiduciari ha influenza è costituito dall'innovazione, ovvero, "l'orientamento individuale e collettivo a prefigurare e promuovere cambiamenti efficaci nei vari ambiti del sistema organizzativo e nell'adozione di comportamenti e strategie che rendano spendibili nei contesti sociali ed economici di riferimento le innovazioni immaginate, garantendo la sopravvivenza e, talvolta, il successo dell'organizzazione" (Farnese, 2010, cfr. p. 102).

Affinché si realizzi un processo innovativo (inteso come il processo di adattamento dell'organizzazione al suo ambiente e non solo l'output creativo di un'idea o progetto) è necessario muoversi entro un clima adatto a promuovere tale esito, di cui la fiducia risulta essere una delle componenti che ne favorisce lo sviluppo.

I principali studi sul tema ci dicono che la semplice cooperazione tra i membri di un'organizzazione non è oggi più sufficiente per sopravvivere all'interno di un ambiente fortemente competitivo e dinamico quale è quello che disegna gli attuali scenari di mercato, per cui le organizzazioni devono sviluppare la capacità di gestire relazioni qualitativamente più ricche, con soggetti con cui non si hanno necessariamente livelli formali e gerarchici sempre chiari e prestabiliti.

La fiducia diventa in questo senso elemento propulsore dell'apertura alla diversità e il canale che consente l'accesso alle informazioni, alle conoscenze e a nuove idee.

**Eleva ti aiuta a scoprire
come la fiducia può
influenzare il tuo business.**



SCENARIO E OBIETTIVI

La fiducia tra manager e dipendenti è la caratteristica distintiva fondamentale per i migliori posti di lavoro in assoluto.⁴

⁴ Best Place to Work- Indagine Great Place to Work. www.greatplacetowork.it

La nostra ricerca ha visto quale suo obiettivo principale la possibilità di indagare la relazione tra il **costrutto della fiducia** e lo **sviluppo del business**, al fine di costruire un modello di competenze ripetibile che possa rappresentare un focus di sviluppo per individui, team ed aziende.

Sono stati esplorati temi quali: lo sviluppo organizzativo, la responsabilità, l'etica di impresa, il rispetto e la trasparenza, così come la costruzione delle relazioni esterne all'organizzazione.



Metodologia utilizzata

La ricerca ha previsto **5 fasi**:

- 1 Indagine sulla rappresentazione del costrutto "Fiducia" attraverso la somministrazione di un'intervista strutturata ai ruoli executive di alcune delle principali aziende nazionali ed internazionali;
- 2 Analisi qualitativa dei dati;
- 3 Costruzione dei cluster di riferimento;
- 4 Individuazione delle competenze core legate al costrutto;
- 5 Costruzione del modello di competenze.

I risultati dell'intervista.

La fiducia è emersa come elemento indispensabile nell'ambito aziendale, ma anche e soprattutto nella vita in generale. Molti dei nostri intervistati hanno richiamato l'impossibilità per gli esseri umani di vivere senza la fiducia, sia da un punto di vista organizzativo che da un punto di vista affettivo e relazionale.

“Avere bisogno dell'altro non è una fragilità ma è una condizione naturale umana. La stessa “delusione” è un momento di apprendimento ed è riparabile”.

A questo proposito, nelle considerazioni emerse sono stati molti i richiami alla vita familiare e ai legami affettivi più profondi:

“È l'esempio con cui sono cresciuto nella mia famiglia, ricevuto dai miei genitori. Quello che è mio è tuo e ci saremo sempre nelle difficoltà a sostenerti e aiutarti.”

“I figli piccoli sono un esempio di fiducia, danno la mano al genitore e ci si affidano completamente. Il genitore ti insegna che tu sei una persona che vale, hai il tuo valore personale, chi è stato amato così nella vita non mancherà di nulla.”

“Mio padre mi ha cresciuto dicendomi che se non volevo andare a scuola per paura di un'interrogazione bastava che glielo dicessi invece di bigiare, perché altrimenti avrebbe perso la fiducia in me.”

I tre livelli del costrutto.

Nel corso delle interviste sono emerse molteplici inquadrature del costrutto analizzato, alla luce delle quali sono stati rilevati **tre differenti livelli** nella percezione individuale:

- **Il livello metaforico**
- **Il livello psicologico**
- **Il livello strategico**



Il livello metaforico:

rappresentato dalle immagini, le suggestioni e le metafore ha richiamato la sfera dell'istintività, dell'implicito, dei desideri ma anche delle paure.

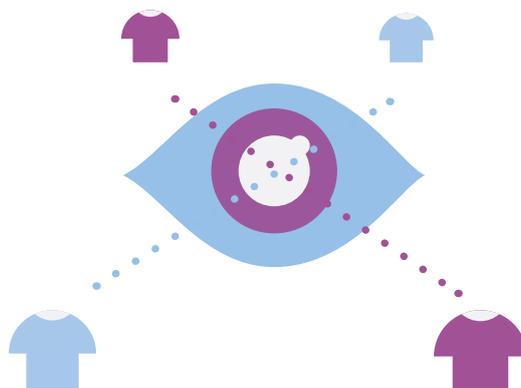
Le **immagini** scelte per rappresentare la fiducia sono state ricondotte a due macro categorie: elementi naturali e bucolici che richiamano momenti sereni (ma anche con la possibilità che tutto improvvisamente cambi) e immagini relative alla relazione umana che evocano la protezione, accoglienza, l'accordo, l'affidamento.



Il livello psicologico:

ha che fare con l'impatto emotivo, la self confidence, la capacità di agire con coraggio e la possibilità di relazione che la fiducia può creare.

Ricevere attestazioni di fiducia genera autostima, emozioni positive e un forte legame affettivo. Molti dei nostri intervistati, parlandone, hanno esplicitato come vivere momenti come questi crei un senso di apertura e possibilità che rasenta la commozione. A volte appare come inaspettata e, proprio per questo, ancora più emozionante.



Il livello strategico:

che riguarda la visione, la costruzione di modelli culturali-aziendali, i comportamenti e l'azione. Le aziende non solo possono ma **devono investire** per creare fiducia.

Un'epoca senza fiducia.

Tutti sono d'accordo nel dire che stiamo vivendo in un'**epoca di grande sfiducia** ma con un bisogno molto forte di ricostruire questa dimensione. La percezione è che tutti i settori ne siano investiti, da quello economico a quello istituzionale e sociale.

“È un momento di sfiducia su un piano collettivo, sia nell'ambito lavorativo che in quello sociale. La crisi economica sta cambiando il mondo e si sono completamente persi i punti di riferimento istituzionali, lavorativi, professionali, economici, sociali”.

Il **richiamo all'etica** è molto forte e profondamente sentito. Il nostro paese si trova nella parte bassa della classifica dei paesi che vengono definiti virtuosi in termini etici e questa sofferenza, insieme al bisogno di recupero dei valori morali, si percepisce tra tutti i nostri intervistati. Emblematica è la consapevolezza acuta della necessità di un cambiamento, innanzitutto culturale. Sulla direzione che deve prendere questo **cambiamento** c'è una sostanziale unanimità rispetto agli atteggiamenti da mettere in atto.

Il valore di una promessa.

Particolarmente importante, parlando di etica e di mondo aziendale,
è la capacità di saper mantenere le promesse.

Il nostro focus iniziale era rivolto alla dimensione ‘generare fiducia nei clienti’, ma nel corso delle interviste è apparso sempre più evidente che il tema aveva un impatto molto più ampio e che andava oltre le vendite. **Non esiste credibilità esterna se non c’è credibilità interna**, è l’assioma che tutti i nostri intervistati hanno sottolineato.

Per costruire una fiducia verso l’esterno, pensando quindi in un’ottica più sales oriented, è indispensabile creare un clima di fiducia, coerenza e credibilità al proprio interno.

Non pare più possibile pensare a delle ‘campagne marketing’ sulla fiducia rivolta esclusivamente ai clienti: la filosofia che l’azienda ha al suo interno si riflette inevitabilmente sui prodotti e sui servizi offerti all’esterno.

Il **ruolo del management**, inteso come esempio e come generatore di fiducia è considerato indispensabile, con un impianto valoriale chiaro che punti su un business consapevole e sostenibile, sull’importanza dell’etica, della trasparenza e se necessario su azioni decise, coraggiose e capaci di farsi carico del rischio della perdita, a vantaggio della trasparenza nei confronti del cliente esterno ed interno.

Una filosofia d’impresa capace di guardare oltre l’obiettivo di breve-medio termine, a favore di una strategia che sia in grado di ripagare nel lungo periodo, perché fondata sulla fidelizzazione del cliente e sulla creazione di una relazione di fiducia.

KEY POINTS

- La fiducia è indispensabile.
- Complessità della dimensione fiducia: aspetto metaforico, psicologico, strategico.
- Epoca di enorme sfiducia e al contempo di grande bisogno di ricostruire.
- Necessità di un forte cambiamento culturale: da epoca di cambiamento a cambiamento di epoca.
- Prioritaria la dimensione etica.
- Non è possibile avere una credibilità esterna se non c'è fiducia interna.
- Valore del ruolo del management e della qualità di leadership che esprime.
- Valore strategico della cultura d'impresa e della cultura nell'impresa.
- Valore di un business consapevole, responsabile, sostenibile.

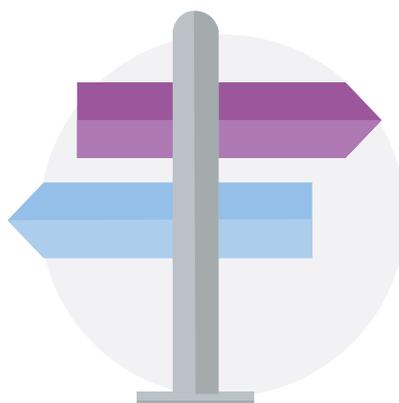
**Raccontaci il tuo scenario
e chiedi consiglio su come
migliorare la fiducia in azienda.**

[I nostri contatti](#)

A valle di questa raccolta e analisi dei dati, è stato possibile rintracciare le principali dimensioni legate al concetto della fiducia indagato.

In sintonia con la percezione che per generare fiducia nel mercato e nei clienti sia necessario sviluppare contemporaneamente un clima di fiducia al proprio interno, gli elementi che i nostri intervistati hanno individuato vanno proprio in queste due direzioni.





Gestione dell'incertezza.

Gestire l'incertezza è la capacità di costruire una vision, di progettare e prendere decisioni anche in assenza di elementi certi e pur conoscendo l'instabilità in cui siamo coinvolti.

Assumersi un rischio non è andare allo sbaraglio ma prendersi la responsabilità delle proprie decisioni e dei propri comportamenti.

Molti degli elementi raccolti danno l'idea di come spesso la fiducia sia associata a un'idea di linearità: la mancanza di sorprese e il sapere esattamente quello che succederà.

Ma se la prevedibilità è auspicabile dal punto di vista delle regole e dei comportamenti, nello stesso tempo la situazione economica e politica ci dice chiaramente che non è questa la situazione che stiamo vivendo e non possiamo ingenuamente pensare di eliminare incertezza e imprevedibilità.

L'incertezza deve renderci consapevoli del nostro modo di agire, diventando uno stimolo per fermarsi a riflettere senza dare nulla per scontato.

Ecco allora che la **creatività**, il **pensiero** e il **sapersi assumere il rischio** di decidere anche in situazioni d'incertezza diventano elementi imprescindibili, mentre la capacità di prevedere assume un rilievo meno importante della capacità di gestire imprevisti ed incertezze.

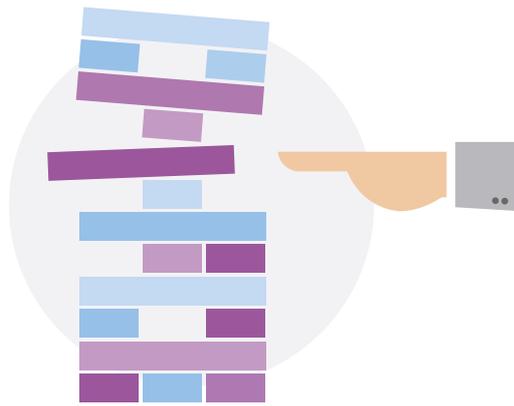


Speranza e ottimismo.

La speranza viene definita da Seligman come “l’arte di trovare cause temporanee e specifiche alle avversità”, riuscendo in questo modo a vedere e costruire delle possibilità nonostante le difficoltà del momento presente e generando nel contempo motivazione per sé e per il team.

Se sfiducia e pessimismo si alimentano a vicenda, saper generare speranze e prospettive, sapersi prendere in carico le preoccupazioni proprie, dei collaboratori e dei clienti, imparando ad alimentare l’ottimismo, è anche questo un modo per generare fiducia attraverso la speranza.

Generare prospettive, rispettarle e creare speranze fanno parte di un meccanismo di orientamento ai risultati e alla volontà di migliorare. Alimentare un ottimismo intelligente va infatti in questa direzione.



Cultura dell'errore.

L'errore viene spesso concepito, a livello individuale ed organizzativo, come fallimento o come testimonianza di incapacità e come tale va nascosto. Ma l'errore può anche essere visto come tappa del processo di innovazione: se continuo a fare le cose nello stesso modo non sbaglio (livello tattico) ma non genero innovazione (livello strategico). La nuova cultura dell'errore presuppone una cultura 'no blame' ed un mindset dinamico che consideri l'errore come momento possibile del processo evolutivo di crescita.

Se per generare fiducia è importante sapersi assumere dei rischi, la diretta conseguenza è evidentemente accettare ed utilizzare gli errori che si possono generare. Una nuova cultura dell'errore apre alla trasparenza, all'autenticità, al cambiamento, all'innovazione, allo sviluppo delle risorse economiche ed umane. Richiede al contempo capacità di riflessione per poter utilizzare gli errori come momenti generativi e di apprendimento.

“Un elemento fondamentale è la gestione dell'errore all'interno dell'azienda.

Il nuovo si conquista prendendosi il rischio di uscire dalla propria zona di comfort e si innalza il rischio di errore che deve essere uno stimolo a provare e riprovare per trovare nuove strade”.



Delega e sostenibilità.

La capacità di delega da sempre è una competenza cardine per i manager, sia come modalità organizzativa del processo sia come possibilità di crescita delle persone. Qui assume una connotazione diversa, diventando la capacità di dare e ricevere fiducia, di creare relazione, di generare benessere collettivo e individuale.

La delega in questo contesto assume il significato di un'attestazione di fiducia, di saper mettere nelle mani dell'altro parte del proprio destino; questo vale sia quando si è promotori del processo di delega, sia quando la delega la si riceve.

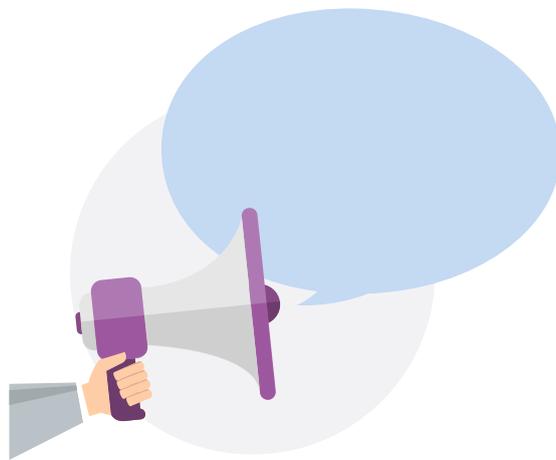
La capacità di aprirsi all'altro richiede una buona dose di fiducia anche verso sé stessi accettando, ancora una volta, che l'altro possa mettere a rischio il proprio successo. Eppure pare un atto imprescindibile se si vuole generare a cascata fiducia e responsabilità.

E' emerso come il fidarsi a prescindere non sia un atto ingenuo ma un'attitudine che richiede la verifica e il controllo, proprio nell'ottica di creare una cultura della fiducia.

Nello stesso tempo è emerso anche un concetto di sostenibilità, di rispetto nei confronti delle persone e un'attenzione al benessere.

“Se non deleghi non generi fiducia, come fanno a fidarsi se fai tutto tu?”

La fiducia sale esponenzialmente perché metti nelle mani di qualcun altro un po' del tuo successo, e ciò amplifica il senso di responsabilità e di coinvolgimento sia del capo che dei collaboratori”.



Cultura della comunicazione.

Anche la comunicazione, come la delega, è sempre stato uno dei must del 'bravo manager'. Il risvolto che il termine comunicazione assume in questo contesto è strettamente connesso alla capacità di mettere in atto modalità comunicative che permettano la costruzione di una cultura che si fondi sull'autenticità, la prossimità psicologica ed il feedback continuo.

Nelle nostre interviste abbiamo chiesto quanto fossero importanti valori quali la trasparenza, la cooperazione, la comunicazione, l'integrità, l'equità e l'etica per creare una cultura della fiducia. Tutti questi elementi sono stati sottolineati come imprescindibili ma, fra tutti, quelli che spiccano maggiormente sono la comunicazione e la trasparenza: la disponibilità a dire le cose, il saper dire la verità rispetto ai problemi ma anche nella relazione.

“La fiducia viene dalla possibilità di dirti quello che penso apertamente, cosa non funziona e cosa non va. Trust is Truth. Investo tutto il mio tempo nei feedback ai miei collaboratori anche andando al di là del rapporto professionale”.

Ma per comunicazione e trasparenza non si intende solo la "sincerità" rispetto ai processi o alle informazioni. Un ruolo particolare lo assume anche la chiarezza nella relazione e nel saper utilizzare il **feedback** come circolo virtuoso di auto ed etero apprendimento.

Molti sottolineano come per costruire una cultura della trasparenza sia importante anche saper creare momenti in cui la comunicazione possa avvenire non solo nella direzione top-down ma a 360°. Ecco allora che progettare momenti semi strutturati quali pranzi, incontri aperti, sessioni prestabilite in cui chiedere e dire può essere un momento importante per creare un clima di fiducia e stimolare una leadership conversazionale.



Ascolto.

L'ascolto è una forma di rispetto. Nella scuola pitagorica i novizi passavano il primo anno di studi in silenzio perché dovevano imparare ad ascoltare.

L'ascolto veniva considerato uno dei passi più difficili ed importanti di apprendimento.

L'ascolto è una delle competenze più citate dai nostri intervistati. Ascoltare senza fermarsi al primo livello vuol dire comprendere le necessità ma anche le diversità e le posizioni non condivise. È una competenza indispensabile per generare fiducia all'interno dell'azienda, come anche nella relazione con il cliente esterno.

La competenza dell'ascolto è, infatti, ancora più citata quando si ripensa alle proprie esperienze nei panni di cliente, ovvero quando ci si chiede "chi m'ispira maggiore fiducia?".

**“Ascolto quanto più vengo ascoltato.
Più vengo ascoltato e tanto più ripongo fiducia”.**



Partnership.

Partnership significa superare la logica venditore-fornitore e focalizzarsi su un progetto, un obiettivo, un bene comune. Per alcuni intervistati significa non mettere in primo piano l'aspetto puramente economico e focalizzarsi sulla relazione di fiducia a lungo termine e sulla possibilità di elevare la relazione in una creazione di senso comune nel fare business.

“Con il cliente dobbiamo interagire con un elevato livello di integrità e con qualità, nella logica del value for money”.

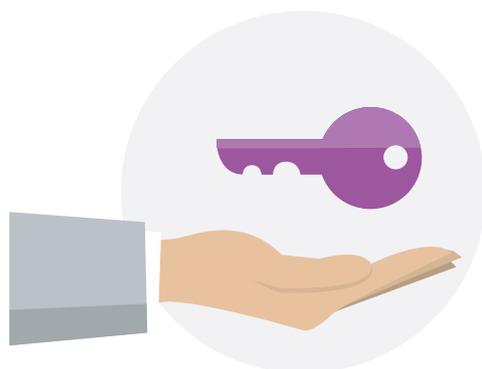


Credibilità e comprensione.

La capacità di cogliere il bisogno del singolo cliente sembra oggi più che mai essenziale e la necessità di essere percepito quale persona nella propria individualità emerge in modo molto chiaro dalle interviste. L'espressione di questa competenza si declina sul cliente esterno, quale acquirente e consumatore finale di un prodotto, come anche su quello interno che è al contempo dipendente, consumatore ed ambasciatore del proprio brand.

La possibilità di potersi affidare al proprio management diventa elemento cruciale per il dipendente, in un'epoca di transizione che sta impattando in alcuni casi con violenza sulle aziende. Credibilità, standard qualitativamente elevati e capacità di cogliere le dinamiche emotive, oltre che quelle organizzative, appaiono elementi essenziali nel rispondere con coerenza ed efficacia alle richieste provenienti dal mercato esterno, come anche dalla struttura interna a tutti i livelli.

“Lavorare sulla fiducia, non solo un lavoro motivazionale, deve basarsi sui fatti. La primaria importanza deve essere data alla qualità e all’integrità delle relazioni”.

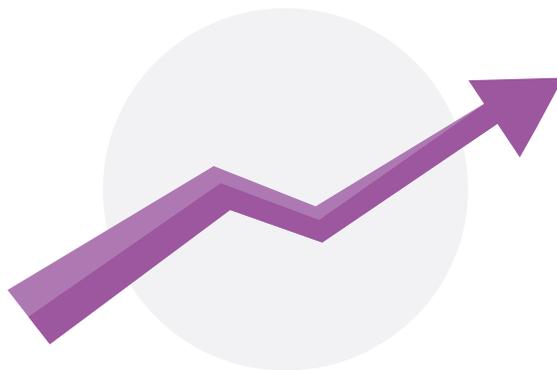


Vicinanza e accessibilità.

Diversi sono i riferimenti alla dimensione dello spazio che separa le organizzazioni dal cliente, inteso come spazio fisico (la fruibilità di molti servizi è divenuta negli anni meno immediata) e come spazio metaforico (percezione di vicinanza di intenti, obiettivi).

Accessibilità, chiarezza, fruibilità dei servizi, linguaggio chiaro, sintetico, preciso e trasparenza sono tra gli elementi maggiormente menzionati in merito a questa dimensione.

“L’accessibilità è una delle leve più importanti per generare fiducia, se non sei accessibile vuol dire che sei oscuro e non è possibile aver fiducia in una persona oscura”.



Cultura della vendita.

Un'esigenza d'integrazione si registra anche rispetto alla capacità di sviluppare un orientamento al cliente qualitativamente in linea con le aspettative che il mercato ci impone. La necessità di sviluppare consapevolezza circa l'impatto che le azioni, a tutti i livelli e in tutte le funzioni aziendali, hanno all'esterno e sull'utente finale emerge con decisione dalle interviste effettuate. Lavorare sullo sviluppo di competenze legate al selling, trasversalmente ai ruoli aziendali, emerge quale competenza core rispetto alla creazione di una cultura autenticamente customer oriented.

“E' fondamentale che il cliente senta che colui che ha di fronte, anche un non addetto alle vendite, guardi a lui con uno sguardo win-win”.

KEY POINTS

- **Costruire una vision prendendo delle decisioni in mancanza di elementi certi diventa indispensabile.**
- **Evolgere dalla capacità di prevedere alla capacità di gestione dell'imprevisto.**
- **Saper intravedere un futuro migliore nonostante le avversità presenti crea un clima di fiducia.**
- **È necessario un mindset dinamico che considera l'errore un momento di apprendimento evolutivo come terreno per l'innovazione.**
- **Delegare comporta il rischio di affidarsi all'altro: proprio questo rischio genera responsabilità e fiducia.**
- **Fidarsi a prescindere non è atto ingenuo ma apertura all'espressività dell'altro che richiede intenzionalità, cura e monitoraggio.**
- **Comunicazione aperta non solo sui processi e le informazioni ma anche nella relazione: cultura del feedback continuo a tutti i livelli.**
- **Creare un contesto in cui consapevolmente la comunicazione informale promuova prossimità psicologica e leadership conversazionale.**
- **L'ascolto è una competenza fondamentale per generare fiducia.**

- **Assumere un atteggiamento di partnership ha a che fare con lo sganciarsi dall'idea del guadagno immediato e con la possibilità di costruire insieme.**
- **Sono credibile se mi faccio carico dei bisogni del mio cliente. La credibilità nasce dall'interno ancor prima che dall'esterno.**
- **La possibilità di accedere alle persone o alle informazioni condiziona la propensione del cliente ad affidarsi all'azienda.**
- **È essenziale lavorare sullo sviluppo di un approccio commerciale a tutti i livelli.**



I RISULTATI DELLA RICERCA

“L’elevata fiducia è come il lievito del pane, che fa lievitare tutto ciò che la circonda. In una società l’elevato livello di fiducia migliora materialmente la comunicazione, la collaborazione, l’esecuzione, l’innovazione, la strategia, il coinvolgimento e l’impegno, la partnership e le relazioni con tutti gli stakeholder.”⁶

⁶ (Covey S.M.R. *La sfida della fiducia. Velocità ed efficacia nelle relazioni di business e nella vita privata*, Milano FrancoAngeli, 2008)

Le evidenze raccolte in questa indagine sembrano condurci verso una direzione chiara che richiede alle organizzazioni un salto di paradigma ed il passaggio da un mindset che si pone quale obiettivo la conquista della fiducia (del cliente) ad uno che si preoccupi in prima istanza di dare la propria fiducia (al cliente, al dipendente, al fornitore, ecc.), quale primo passo verso la costruzione di una relazione di partnership.

Sembrerebbe che la chiave per intercettare le domande provenienti dal mercato risieda oggi anche nella capacità di porsi domande nuove, un'inversione di paradigma che coinvolge trasversalmente tutti i settori e che prescinde dalla tipologia di industry coinvolta.

Ovvero, la premessa sembrerebbe rintracciata nel passaggio

Come posso ottenere la fiducia?



Quali comportamenti potrei mettere in atto per dare la mia fiducia?



COSTRUIRE LA FIDUCIA

Trattate le persone per come dovrebbero essere e le aiuterete a diventare come sono capaci di essere.⁸

Le competenze vengono generalmente distinte in competenze tecniche o specialistiche (quella serie di conoscenze o skills che consentono ad una persona di svolgere un particolare ruolo professionale) e competenze trasversali (l'insieme di capacità di natura relazionale, di tipo comunicativo, decisionale, negoziale, ecc.), comuni a diversi ruoli professionali (Isfol, 1994).

A queste due tipologie è possibile accostarne una terza, la *competenza organizzativa*, cioè la capacità di assumere una prospettiva di lettura delle azioni organizzative di tipo sistemico (Cariani, Farnese 1997).

La fiducia è in questo senso l'oggetto della competenza organizzativa, ovvero la capacità di promuovere la propria affidabilità e di sollecitare una relazione di tipo cooperativo.

Ad un livello organizzativo, dunque, i comportamenti dei singoli divengono vettori di caratteristiche identitarie che portano l'altro (tutti gli stakeholder: clienti, partner, investitori e colleghi) a privilegiare la relazione con quella organizzazione piuttosto che con altre e la capacità di creare, far crescere, trasmettere e ricostruire fiducia è la competenza chiave della leadership della nuova economia globale.

I piani della fiducia.

In tal senso si possono distinguere due piani della fiducia:

- **Fiducia in sé stessi**
- **Fiducia negli altri**

La fiducia in **sé stessi** ha un carattere fondamentale per l'azione. Questa capacità presuppone la fiducia nel potere del proprio volere rispetto al bene: essenzialmente, la fiducia è credere di poter realizzare cose buone e di poter agire con coraggio in vista di obiettivi strategici.

La fiducia negli **altri** non può essere un atteggiamento unilaterale o una buona intenzione ingenua. La fiducia reale si basa su un patto (foedus) che ne custodisce i contenuti. La solidità del patto dipende appunto dalla convinzione che l'altro manterrà l'accordo, ma anche dalla convinzione che il patto verrà fatto rispettare e verranno punite le violazioni.

Condizioni di possibilità della fiducia.

Per questi due primi livelli, si possono indicare alcune condizioni di possibilità della fiducia:

1 Libertà

Non è mai un atto imposto fidarsi ed essere affidabili. La fiducia è un atto specificamente morale proprio perché non dipende mai da un obbligo esterno, bensì solo da un obbligo interno al soggetto stesso. In altri termini, la fiducia si basa sull'autonomia del soggetto.

2 Reciprocità

Non può esserci fiducia a senso unico: si tratterebbe di un'ingenuità o, peggio, di un sottile gioco di potere che mira a condizionare l'altro al proprio volere assegnandogli una responsabilità infinita.

3 Onestà ed autenticità

Si tratta della trasparenza richiesta soprattutto quando non si è più in grado di rispettare il patto. Quest'ultimo è in se una promessa, quindi presuppone la sincerità come preconditione (una falsa promessa è di per se ingiusta).

Ma questo non vuol dire che le promesse si debbano mantenere ciecamente: per sciogliere una promessa senza che si perda la fiducia

(che resta come tessuto della relazione) occorre che vi sia la trasparenza di dichiarare i propri limiti.

4 Chiarezza

Occorre che sia chiaro quali siano i contenuti del patto affidato alla fiducia. Non possiamo ricevere né dare un affidamento totale e senza limiti. Questo vuol dire che ci sono sempre dei contenuti, impliciti ed espliciti, che definiscono i confini della fiducia che offro e che mi è richiesta. La fiducia è un po' più ampia del patto: ci si può fidare in generale di una persona, ma non per questo di qualunque cosa.

In tal senso, l'azione individuale e quella sociale hanno bisogno della fiducia, ma non possono basarsi sull'ingenua assunzione che essa sia una garanzia. Nessuno ha in proprio potere l'agire, né il proprio né quello altrui. Ma l'azione non può procedere, non può nemmeno accadere la prima volta, se non si tiene coraggiosamente e rischiosamente ferma la speranza nella *possibilità* che le cose vadano come auspicato. Senza questa ragionevole fiducia nulla è possibile.

I tre assunti principali.

Rispetto alla possibilità di lavorare nella costruzione di una cultura basata su alti livelli di fiducia, pare importante segnalare la presenza di tre assunti principali (Davenport e Prusak 1998) che, se presenti, consentono di operare in una logica di costruzione di un clima fiduciario e di potenziamento delle performance aziendali:

La fiducia deve essere visibile

Una dichiarazione dell'importanza della fiducia nella mission non è sufficiente, le persone devono poter riconoscere quale elemento premiato e gratificato la condivisione delle informazioni e delle conoscenze.

La fiducia deve essere diffusa

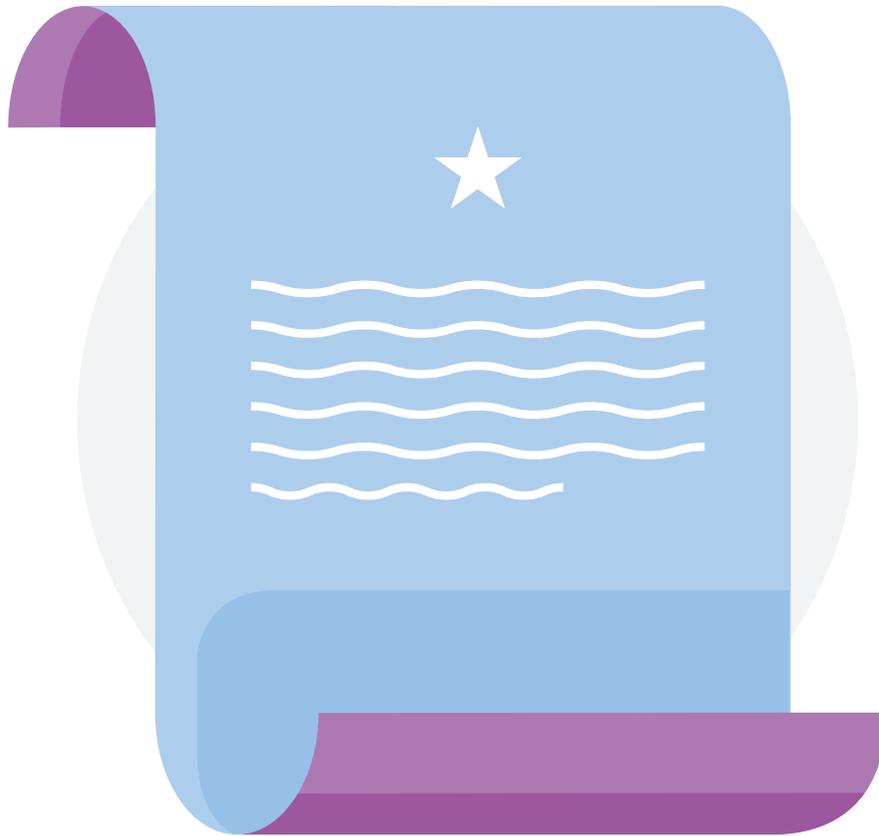
Se il mercato della conoscenza non è riconosciuto a tutti i livelli, diviene meno credibile ed efficiente.

La credibilità dell'impegno deve partire dal vertice

Nelle organizzazioni la fiducia tende ad essere trasferita dall'alto verso il basso. Se il management è credibile e affidabile, questi valori si propagheranno in modo endemico all'interno dell'organizzazione. Se, viceversa, il potere della conoscenza viene impiegato a scopi opportunistici o incoerenti, la diffusione di un sistema fiduciario all'interno del contesto organizzativo tenderà a regredire verso atteggiamenti sospettosi, caratterizzati da uno scarso livello di fiducia e conseguentemente di distacco o chiusura.

Alla luce di quanto detto, appare cruciale operare sulla costruzione e sviluppo delle competenze oggetto del costruito al fine di diffonderne la presenza e potenziarne gli effetti.

Considerare il concetto della fiducia e la costruzione di legami fiduciari come una competenza organizzativa ci consente di trattarla come un **elemento rilevabile** all'interno delle aziende e di operare scelte che possano **aumentarne la presenza al fine di potenziare i benefici** sui quali abbiamo visto questa può avere un impatto dentro l'organizzazione.



IL MODELLO DI COMPETENZE

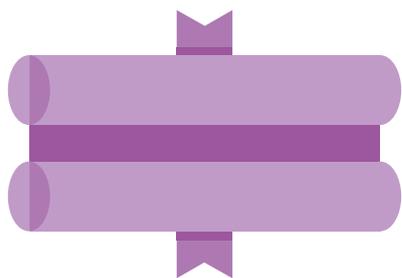
La fiducia è come l'aria che respiriamo: quando c'è nessuno
se ne accorge, quando manca se ne accorgono tutti.⁹

⁹ Warren Buffett, imprenditore ed economista statunitense

L'analisi qualitativa realizzata sulle dimensioni emerse dalla ricerca ci ha permesso di arrivare a costruire un modello di competenze specifico del Costrutto Fiducia e di rintracciare gli indicatori comportamentali sui quali l'organizzazione può **direttamente agire** in termini di registrazione della presenza e dell'intensità, come anche nella costruzione di azioni formative e di sviluppo volte alla creazione e diffusione di un sistema fiduciario e dei suoi benefici.

Un ulteriore lavoro di approfondimento ha consentito di identificare le competenze oggetto di ruoli manageriali e quelle di figure operative, portando alla creazione di un modello di competenze declinabile nelle diverse funzioni aziendali.

Si riportano di seguito le declaratorie del modello di competenze costruito.



Declaratoria delle competenze manageriali.

GENERARE SPERANZA

Vedere e costruire delle possibilità nonostante le difficoltà, trovando cause temporanee e specifiche alle avversità e generando nel contempo motivazione per sé e per il team.

COERENZA

Agire conformemente con quanto affermato; mostrare nel tempo l'affidabilità tra il dichiarato, l'agito e il risultato.

TRASFORMARE I LIMITI E GLI OSTACOLI IN POSSIBILITA'

Focalizzare l'attenzione sulle possibilità che possono essere insite in una situazione difficile e problematica.

MANAGEMENT BY COACHING

Guidare e favorire lo sviluppo delle persone e delle loro potenzialità attraverso un atteggiamento volto al dialogo e ad una costruzione partecipata.

ACCESSIBILITÀ

Ridurre lo spazio reale e virtuale che lo distanzia dai suoi interlocutori interni ed esterni.

CORAGGIO NELLA TRASPARENZA E NELLA COMUNICAZIONE

Mettere in atto modalità comunicative orientate alla costruzione di una cultura della trasparenza.

GESTIONE INCERTEZZA E ASSUNZIONE DEL RISCHIO

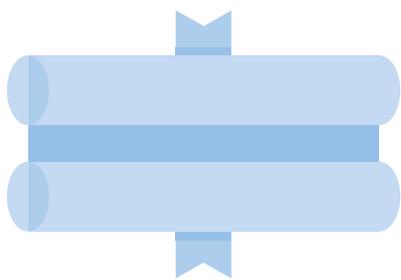
Progettare, prendere decisioni ed agire anche in assenza di elementi certi, assumendosi il rischio e la responsabilità delle proprie scelte e dei propri comportamenti.

DIVERSITY MANAGEMENT/INTEGRAZIONE DIVERSITÀ

Contribuire a creare un clima inclusivo, eterogeneo, all'interno del quale vi sia lo spazio per l'espressione delle diversità.

PROMUOVERE UN CONTESTO CHE CREA VALORE

Contribuire a generare una cultura fondata sulla creazione del valore, intesa come la capacità diffusa di anticipare e rispondere alle richieste provenienti dagli stakeholder.



Declaratoria delle competenze operative.

TENACIA REALIZZATIVA

Finalizzare con continuità le proprie energie ed attività al conseguimento dei risultati, superando gli imprevisti con un atteggiamento determinato.

INTRAPRENDENZA

Esprimere spinta e carica finalizzata a raggiungere gli obiettivi anche in assenza di direttive chiare o in presenza di difficoltà e ostacoli.

VERSATILITA'-FLESSIBILITA'

Utilizzare lo stile più adatto alle diverse situazioni e ai diversi interlocutori.

CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

Leggere e interpretare gli eventi della propria vita lavorativa entro una mappa di riferimento organizzativa multidimensionale.

CREARE VALORE

Rilevare e soddisfare coerentemente le esigenze dei propri interlocutori esterni o interni, percependoli come dei partner.

ACCOUNTABILITY

Render conto in modo chiaro e trasparente in merito ai risultati conseguiti, alle risorse utilizzate rispetto agli obiettivi prefissati.

DARE E RICEVERE FEEDBACK

Usare il feedback come strumento di comunicazione, condivisione e di verifica della performance e di miglioramento.



IL BUILDING TRUST APPROACH

Abbiamo bisogno di una nuova leadership: leader autentici, persone dalla grandissima credibilità, impegnati a costruire organizzazioni stabili; leader che abbiano il coraggio di costruire aziende che soddisfino i bisogni di tutti gli stakeholder, e che riconoscano l'importanza del loro servizio alla società.¹⁰

Come intervenire per costruire fiducia?

La lunga esperienza maturata in progetti di sviluppo organizzativo, di cultura d'impresa e di change management ci ha mossi nell'individuare un ventaglio di ipotesi di intervento che tengano in considerazione dei diversi livelli di impegno, di coinvolgimento e di complessità che le organizzazioni (e le funzioni HR) sono realmente in grado di sostenere.

In questa logica, si possono costruire interventi ad impegno circoscritto, come i **Trust Lab**, fino ad interventi di cultural change come il **Trust Pact**, con azioni destinate all'intera popolazione aziendale.

Al di là delle ipotesi presentate, la logica consulenziale fa sì che si possano costruire interventi *ad hoc*, in grado di rispondere sia ai criteri di sostenibilità che di impatto e di risultato atteso, ma soprattutto coerenti con la specificità culturale, con il contesto e con gli obiettivi organizzativi e culturali di sviluppo HR e delle strategie business.



Trust Lab

È un ciclo di laboratori che permette di lavorare sul tema della fiducia su un doppio livello, cognitivo ed esperienziale.

Attraverso delle **sessioni formative in piccoli gruppi e circoscritte** a mezza giornata - delle vere e propri training drops - le persone hanno la possibilità di avvicinarsi, conoscere e sviluppare ciascuna delle competenze del modello

(manageriale o operativo), in una sequenza formativa organizzata in tre fasi:

- a **Focus sulla competenza, quali ancoraggi teorici;**
- b **Self evaluation, come mi posiziono rispetto al tema;**
- c **Esperienza sulla competenza, cosa sviluppo.**



Trust Pilot

Segue la logica degli **interventi-pilota** e quindi consente di circoscrivere l'azione su un gruppo: di lavoro, una business unit, una divisione; intervenendo sulle specificità che caratterizzano il team in termini di fiducia.

Si sviluppa l'intervento attraverso un Trust Audit iniziale sul gruppo e un'azione di coaching/team coaching/development centrato sui gap rilevati.

Il Trust Audit è uno strumento di assessment centrato sul modello messo a punto attraverso questo lavoro di ricerca, utile a rilevare aree di sviluppo e risorse disponibili. Usato anche nel follow-up permette di misurare i risultati dell'intervento e di monitorarne l'efficacia nel tempo.



Trust Pact

È un intervento finalizzato a costruire - o a rinnovare - il **patto di fiducia** all'interno dell'organizzazione.

A seguito dei risultati del Trust Audit sulla popolazione aziendale, si interviene sui fattori di sviluppo emersi, attraverso la modalità bottom-up dei circoli di miglioramento, finalizzati all'individuazione di idee in grado di sviluppare fiducia in azienda.

Le idee vengono presentate al top management, che assume il commitment del progetto.

L'implementazione delle idee avviene sotto la guida delle Risorse Umane, che la consulenza supporta con la mentorship di progetto.

**Inizia un percorso
per migliorare la tua azienda
insieme ad Eleva.**

CONCLUSIONI

**“Il cambiamento è inevitabile,
la crescita è una scelta”**

Bob Proctor

Viviamo in un'epoca di sfiducia diffusa che coinvolge tutti gli ambiti: sociale, istituzionale, economico. A questa considerazione si aggiunge quella sul livello di complessità crescente con cui si stanno repentinamente trasformando tutti i contesti di convivenza civile ed organizzativa ed i relativi modelli di relazione: sempre più social, orientati al networking, fondati su modelli non più solo gerarchici e su sistemi a legame debole e a rete o circolari.

In questo scenario è diventato urgente attivare un processo di cambiamento culturale che metta la fiducia al centro della relazione: la fiducia come collante tra le persone, ma anche come modello alternativo a quelli tradizionali di controllo, in grado di supportare la costruzione di relazioni più fluide dentro e fuori dalle aziende e di diffondere a tutti i livelli una capacità negoziale e di tipo cooperativo funzionale a sostenere il business in una logica di creazione di valore condiviso.

Partiti dall'interesse ad indagare come il costrutto avesse un impatto sul business, per costruire un modello di competenze comportamentali, il messaggio di fondo che è emerso dal lavoro di indagine, è che per arrivare al business la fiducia deve andare oltre il rapporto con i clienti: è coerenza, credibilità e trasparenza che partono dall'interno.

Ri-costruire fiducia richiede quindi lo sviluppo di una precisa consapevolezza della necessità di un cambiamento, nel quale la dimensione etica assume particolare rilevanza. “È più facile spezzare un atomo che un pregiudizio”, ha detto Einstein, ben descrivendo la sfida che il management dovrà raccogliere per innescare il più difficile fra tutti i cambiamenti: quello culturale della scommessa della fiducia, dove ci si assume il rischio di una relazione con gli altri basata sul concetto che non fidarsi è bene, fidarsi è meglio.

**Costruiamo insieme
un percorso aziendale
basato sulla fiducia**

[I nostri contatti](#)

Le aziende che hanno partecipato.



Ringraziamenti

A tutte le persone che, a prescindere dal ruolo che ricoprono, sentono come responsabilità principale, nel loro agire quotidiano, quella di creare fiducia.

Tra queste:

- il team di lavoro Eleva coinvolto nel progetto Building Trust: Marika Delli Ficorelli, Giorgia Ortu La Barbera, Luciana Zanon. Grazie alla loro capacità di ideazione e condivisione in questo progetto come in molti altri.

- Roberto Mordacci, filosofo e professore di Filosofia morale e Filosofia della storia e preside della Facoltà di Filosofia dell'Università Vita-Salute San Raffaele. Le fruttuose conversazioni sul tema hanno arricchito i contenuti di questo e-book.

- Silvia Bolzoni, President & CEO di Zeta Service e alla sua capacità di credere, creare, far crescere, innovare.

- I manager ed i top executive che hanno dedicato il loro tempo a questa ricerca condividendo la loro esperienza di business e soprattutto la loro esperienza personale di vita in maniera autentica, generosa e trasparente.

E grazie in anticipo al tempo che dedicheranno alle prossime ricerche.

BIBLIOGRAFIA

Castald S. (2002), **Fiducia e relazioni di mercato**, Il Mulino, Bologna.

Covey S. M. R., Link G., Merrill R. (2012), **Smart Trust**, Franco Angeli, Milano

Davenport T., Prusak L., (1998), **Working Knowledge: how organization manage what they know**, Harvard Business School Press, Boston; trad. it. (2000) Il sapere al lavoro. Come le aziende possono generare, codificare e trasferire conoscenza, Etas, Milano.

Farnese M.L., Barberi C. (2010), **Costruire fiducia nelle organizzazioni**, Franco Angeli, Milano.

Isfol, (1994), **Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia**, Franco Angeli, Milano.

Locatelli G. (2015) **"Zeta Service dalla prassi alla teoria"**. Tesi di Laurea alla Facoltà di Filosofia dell'Università Vita Salute San Raffaele.

Locke E. A. (1967), **"The nature and causes of job dissatisfaction"**, in Dunnette M.D. (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago.

Martin G. S. (1991), **"The concept of trust in marketing canne relationship: a review and synthesis"**, in Gilly M. (ed.), Enchancing knowledge development in marketing, American Marketing Association, Chicago, IL: 251-259.

Meyer J.P., Allen N.J. (1997), **Commitment in the workplace. Theory, research, and application**, Sage, Thousand Oaks, CA.

Modway R., Steers R., Porter L. (1979), **"The measurement of organizational commitment"**, in Journal of Vocational Behaviour, 14: 224-247.

Yu H., Fang L., Ling W., Zheng X. (2007), **"Effects of organizational trust on individual attitudes, turnover intentions and organizational financial performance of chinese companies"**, in Acta Psychologica Sinica, 39 (2): 311-320.



eleva

Made by Zeta Service S.r.l.

Viale Ortles, 54/A 20139 Milano - Italy

Tel +39 02.842631 **Fax** +39 02.84263114

zetaservice.com

f @zetaserviceZS

in Zeta Service

🐦 @zs_zetaservice