

CORSO

Gestione delle risorse umane - studio legale

Quello delle risorse umane, nelle organizzazioni moderne, rappresenta uno dei principali fattori critici di successo e un importante "differenziatore di qualità". Ciò in quanto nella sfera di percezione del cliente le persone stesse impersonificano "il brand" dell'organizzazione, per il fatto che esse rappresentano i "canali" attraverso cui si espleta il contatto e più in generale l'offerta della prestazione, nel mercato di riferimento.

Ventiquattrore Avvocato offre un **corso sulla gestione del personale** che propone tecniche gestionali, soluzioni operative e testimonianze dirette, utili alla presa in considerazione della componente umana e del suo più corretto utilizzo, a beneficio della produttività di Studio.

- 1. Esercitare la leadership, ricercare l'allineamento delle persone** n. 11/2009
- 2. Gestire il reclutamento, organizzare il relativo processo, definire i c.d. "standard all'ingresso"** n. 12/2009
- 3. Addestrare e formare: tracciare il "quadro delle responsabilità e autorità", formalizzare ruoli, compiti e mansioni** n. 1/2010
- 4. Incentivare la motivazione nel lavoro: l'indagine di clima, la misura della performance, il sistema premiale** n. 2/2010

TERZA PARTE

Addestrare e formare: tracciare il "quadro delle responsabilità e autorità", formalizzare ruoli, compiti e mansioni

Una volta inserite nell'organizzazione, le persone vanno messe in condizione di poter fornire un proficuo contributo. A tal fine è fondamentale il periodo di tirocinio e praticantato. Il ruolo del "tutor". Il piano di formazione annuale. La definizione di ruoli, compiti e mansioni. L'interattività e lo scambio delle idee.

di **Giovanna Raffaella Stumpo***

* Avvocato del Foro di Milano, esperta di organizzazione e management della Studio legale.

► Introduzione: il cambiamento del contesto socio-economico

Nel contesto legale odierno, si lamenta spesso che i professionisti (principalmente i giovani) sono diversi da quelli di una volta; non si impegnano, non sono capaci, non si assumono le loro responsabilità. Del dato, che è reale e oggettivo, occorre prima di tutto interrogarsi, sul perché. Le nuove generazioni sono diverse perché è il **contesto socio-economico** che è **cambiato**; alla laurea di tipo tradizionale si è affiancata la c.d. laurea breve, i giovani arrivano alla meta accademica sempre più tardi, tendono ad appoggiarsi alle famiglie più di quanto non avvenisse un tempo, o avvenga tuttora all'estero.

E quando si affacciano al mondo del lavoro, non hanno pazienza. Pretendono tutto e subito; soprattutto, non sono più disposti a lavorare gratuitamente nella logica di imparare, volendo fin da subito guadagnare un reddito...

C'è però anche l'altra faccia della medaglia.

E invero, se è raro che lo Studio legale italiano medio segua metodi selettivi formalizzati e organizzati come "un vero e proprio processo", altrettanto vero è che è lontana dalla nostra cultura professionale la consapevolezza dell'importanza di **agire sul lato "motivazionale"** della giovane risorsa selezionata e anche l'attitudine a "incentivarla" a tirare fuori le sue capacità, una volta inserita nell'ambiente di lavoro.

La scarsa attenzione che si presta alla formazione delle giovani risorse di Studio ha peraltro anch'essa delle motivazioni di natura socio-economica.

Sono infatti aumentate le dimensioni strutturali, il flusso di lavoro è per tutti sempre in costante crescita. Con le nuove tecnologie e attraverso Internet, con l'associazionismo e il *networking*, il mercato di riferimento è cresciuto in modo esponenziale; e, per tutti, è diventato ormai privo di confini fisici. Così che **non c'è più tempo per insegnare il mestiere**.

Il mentore di un tempo non esiste più, o meglio non è più disponibile come in passato a crescere professionalmente i suoi collaboratori, dovendo dedicarsi principalmente al cliente ed allo smaltimento del lavoro.

Sì che i praticanti e i giovani avvocati devono farcela da soli, secondo la regola del **c.d. learning by doing** (i.e. imparare lavorando), che deriva spesso dalla loro personale iniziativa e propensione a "far pratica sul campo".

Delle "criticità del sistema" vi è piena consapevolezza. Non stupisce quindi che – fenomeno in crescita e allarmante di questi ultimi anni, nella più parte delle città del nord Italia, risulti talvolta **difficile trovare praticanti desiderosi di entrare in Studio per imparare il mestiere**. E anche ove i compensi non mancano come ad es. a Milano, sono comunque in calo, sia gli studenti che arrivano alla laurea quinquennale in giurisprudenza, sia i dottori in legge che scelgono di iscriversi alla Scuola forense, per prepararsi all'esame di Stato.

Lo stato dell'arte dovrebbe quindi portarci a riflettere.

L'approccio corretto e profittevole per la gestione delle risorse umane presuppone infatti la propensione dei Vertici di Studio a seguire un **programma di formazione strutturato e articolato nel tempo**, che passando anche attraverso la previsione di specifici obiettivi di crescita e di risultato condivisi con l'interessato (i.e. il nuovo entrante/il giovane inserito), gli consenta sia di formarsi adeguatamente, sia di avere degli stimoli a lavorare proficuamente, in favore dello Studio oltretutto nella logica del suo tornaconto personale.

► **Addestramento e formazione: requisiti organizzativi**

Secondo quanto insegna lo standard ISO¹ una volta inserite nell'organizzazione, le persone vanno messe in condizione di poter fornire un proficuo contributo. Capacità questa che, nelle giovani risorse, si sviluppa proprio nel **periodo di tirocinio e praticantato**. Le fasi iniziali dell'esperienza lavorativa fungono infatti da **completamento all'iter accademico svolto** e preludono all'acquisizione di esperienza, abilità professionale e organizzazione del lavoro. L'apprendistato è peraltro importante anche per l'organizzazione di riferimento.

Gestire lo sviluppo dei talenti e della creatività – stimolando le abilità delle risorse in fase iniziale e poi mantenendole e migliorandole nel tempo – contribuisce infatti al più ampio sviluppo competitivo dell'intera struttura.

Scegliere accuratamente le risorse da inserire internamente va quindi di pari passo con il dedicare tempo alla gestione delle stesse una volta reclutate; in termini di pianificazione delle necessarie attività di addestramento e formazione quali momenti di valorizzazione e crescita sia individuale, che collettiva.

TABELLA 1 - “Competenza, formazione-addestramento e consapevolezza” nel disposto UNI

Per normativa tecnica, **il personale** (professionisti e dipendenti) **che svolge attività che influenzano la qualità di prodotto/servizio deve essere competente**, sulla base di:

- istruzione;
- formazione-addestramento;
- abilità ed esperienza appropriati.

La garanzia dei requisiti di cui sopra, compete all'organizzazione, che è tenuta a:

- determinare la competenza necessaria per il personale che svolge attività che influenzano la qualità di prodotto/servizio;
- fornire formazione-addestramento o intraprendere altre azioni utili ad acquisire la necessaria competenza;
- valutare l'efficacia delle azioni intraprese;
- assicurare che il personale sia consapevole della rilevanza e dell'importanza delle attività svolte e di come esse contribuiscano a conseguire gli obiettivi per la qualità;
- mantenere registrazioni appropriate dell'istruzione, della formazione-addestramento, delle abilità e dell'esperienza.

► **Formazione e apprendimento: cosa è opportuno sapere, se si ricopre il ruolo di “tutor”**

Per gli esperti di formazione “addestrare e formare” significa «intervenire, in maniera finalizzata e organizzata, sulla cultura professionale di individui e gruppi, attraverso la metodologia

¹ Cfr. Norma UNI EN ISO 9001: 2008 (*Sistema di Gestione per la Qualità – Requisiti*).

dell'apprendimento consapevole². Apprendere significa cambiare, o meglio avere o essere qualche cosa che non si aveva o non si era prima. La più potente motivazione dell'adulto ad apprendere è infatti «il bisogno che egli percepisce di **apprendere per un fine** che gli è **chiaro** e che sente psicologicamente come un bisogno-desiderio; per i ruoli che esercita, per gli obiettivi che persegue, per i problemi che non riesce a risolvere; per le sfide che vuole vincere...». Dall'osservazione sul campo, si è evidenziato come «ogni adulto impari davvero solo se nella sfera del sé, agiscono contemporaneamente sia **motivazioni intrinseche** che motivazioni estrinseche³; ove per **motivazioni estrinseche** si intendono quelle connesse al risultato che dopo l'apprendimento l'individuo riceve (ad es. possibilità di carriera, premi, prospettazione di nuovi obiettivi), mentre le intrinseche si concretano nelle gratificazioni durante l'apprendimento stesso (ad es. il gusto a esercitare le proprie capacità intellettuali).

Il buon *trainer* è quindi colui che sa che “il problema dell'imparare” è legato a quello “della conoscenza”; che “apprendere” significa “raggiungere la conoscenza attraverso l'esperienza”; e che aumentare il proprio bagaglio di conoscenza non vuol dire solo far sì che il **trainee apprenda concetti e tecniche a livello conoscitivo e relazionale**, ma anche che acquisisca **capacità di esercitarli realmente sul campo**, avendoli integrati nel proprio ambito personale (comportamentale e psicologico). Quando si seleziona una risorsa di Studio, è importante cercare di inquadrare chiaramente chi si ha di fronte, preventivare possibili capacità e incapacità nella sua “sfera di competenza”, delineando anche solo mentalmente «un possibile percorso personale di crescita, sviluppo e apprendimento». Tale processo mentale è peraltro da realizzare in parallelo a quello finalizzato alla definizione “dell'ambito di conoscenza” che si intende trasferire; e, se non si è scelto di occuparsene in prima persona, di chi, all'interno dello Studio, dovrà fungere da *tutor*.

TABELLA 2 - Esigenza di apprendimento e capacità di trasmissione delle conoscenze: connubiarle, è d'obbligo

L'iter di apprendimento è «il percorso che un soggetto fa per arrivare dal punto A al punto B del suo livello formativo». Quale che sia “la tipicità di contenuto” di tale percorso, esso è comunque e sempre rivolto a modificare almeno una delle seguenti aree di competenza:

- **il sapere:** ossia le conoscenze del soggetto (i.e. fatti, teorie, strumenti e tecniche che costituiscono il bagaglio formativo, necessario per comprendere o risolvere un dato ordine di problemi);
- **il saper fare:** ossia le abilità del soggetto (i.e. capacità di affrontare un problema, elaborare alternative di soluzioni, scegliere e realizzare linee di azione con riferimento a strumenti conoscitivi molteplici);
- **il saper essere:** ossia gli atteggiamenti, il modo di agire dell'individuo.

Un buon formatore è colui che ha la capacità di analisi preventiva delle tre variabili di cui sopra nell'individuo da formare, avendo ben presente anche il ruolo che il trainee avrà nel gruppo/nell'organizzazione in cui è, o sarà inserito. Quello della competenza è infatti un concetto complesso, che per gli esperti si compone di 3 elementi di base (anche noti come le 3 C) che consistono sostanzialmente in:

- **conoscenze connesse alla posizione** (tecniche e metodologie utilizzate nello svolgimento dei processi la-

² Così BRUSCAGLIONI, *La gestione del processo della formazione negli adulti*, Franco Angeli, 2002.

³ Così NARDI, «La formazione tra investimento e spreco: funzionalità, autoreferenzialità, enfasi», in *Riv. Human Capital*, EDK ed., n. 2/2007, 4 ss.

vorativi acquisibili prevalentemente con formazione, periodi di *tutoring*/affiancamento, svolgimento pratico-lavorativo, esperienze ecc.);

- **capacità implicate dalla posizione ricoperta** (capacità di svolgere determinate attività, operazioni o processi, anche non possedendo la piena conoscenza delle tecniche e delle metodologie di lavoro);
- **comportamenti attesi dalla posizione** (comportamenti e modalità del comportamento, anche espressivi di valori e motivazioni messi in atto nel corso dell'attività lavorativa).

Al *trainer* viene richiesta non solo una buona capacità analitica e valutativa iniziale, ma anche la contestuale disponibilità "alla trasmissione di ciò che manca", attraverso la una buona padronanza di:

- **competenza di contenuto**: i.e. sulla materia/sulle tematiche che devono essere insegnate;
- **competenza di campo**: ossia conoscenza/*expertise* sull'area o sulla funzione in cui è destinata a lavorare la risorsa selezionata;
- **competenza di metodo** (competenza nei processi che influenzano i reali risultati dell'apprendimento).

► Organizzare la formazione e l'addestramento in Studio

La rilevanza del capitale umano in relazione ai processi produttivi dipende dal fatto che, quale che sia l'organizzazione di riferimento, non vi può essere processo o attività che non si realizzi per tramite delle persone. Nel contesto dei servizi poi, la componente umana permea fortemente la risultante del processo produttivo: sicché la **"qualità" del servizio è quasi sempre direttamente influenzata dalla "qualità" delle persone** che concorrono alla sua realizzazione. Ricercare, mantenere e far crescere tale/i "qualità" è una prerogativa di tutte le organizzazioni che aspirano a massimizzare la propria efficienza.

Mappare le competenze

Per ottenere un contributo efficace dal capitale umano allo sviluppo dei processi di Studio è necessario che le persone siano formate e addestrate da persone consapevoli e capaci, e anche che sappiano esattamente cosa viene loro richiesto di fare, in relazione a ciò che fanno/viene richiesto di fare agli altri. A tal fine, può essere utile stilare il c.d. **"bilancio delle competenze"**, ossia "tracciare l'esatto profilo delle persone" di cui si compone la struttura, individuando anche l'ambito delle loro conoscenze (di discipline o argomenti specifici) delle loro capacità (di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico) e delle loro attitudini comportamentali (motivazioni, bisogni o spinte interiori che normalmente inducono l'individuo ad agire verso determinati obiettivi; atteggiamenti, valori, concetto di sé, fiducia in sé).

Ossia fruire di dati e informazioni che danno il **dato oggettivo dei "punti di forza e di debolezza" dello Studio** nel suo complesso, e quindi sono al contempo utili per realizzare successivi interventi mirati e di più ampio respiro. In termini di:

- strategie e tecniche volte al migliore utilizzo delle (competenze) delle risorse di cui già si dispone;
- investimenti finalizzati ad avere nuove e aggiuntive risorse umane, ovvero risorse umane (più) preparate e motivate;
- interventi correttivi, a fronte di criticità rilevate.

Adottare il “Piano di formazione annuale”

Al fine di selezionare le risorse, o meglio di stimolarle il più possibile a rimanere e a crescere con lo Studio, è opportuno che a specifici percorsi di prova e di affiancamento (di *training*/di *coaching*) iniziali, si sostituiscano nel tempo successive attività di formazione e aggiornamento professionale continuo.

Il compito, che per quanto riguarda i Professionisti si concreta anche in un vero e proprio obbligo di deontologia forense da assolvere annualmente, può essere facilmente assolto dallo Studio ricorrendo alla designazione di uno specifico responsabile funzionale (i.e. il **Responsabile della formazione**), che identifichi con periodicità almeno annuale le necessità di formazione di tutti, e coordini l'attività di formazione di concerto con le risorse interessate.

Ad es. mediante la predisposizione di apposito Piano (i.e. il Piano di formazione) da gestire sulla base di un *budget ad hoc*; con individuazione preventiva delle attività corsuali da realizzare ora internamente allo Studio, ora con ricorso a soggetti esterni deputati all'erogazione di iniziative di formazione e aggiornamento, specifici per la categoria professionale interessata.

Definire ruoli, compiti e mansioni

Non va poi dimenticato che il processo di gestione delle risorse è integrato con quello della pianificazione delle attività; presuppone quindi anche la (formazione sulla) **chiara definizione di ruoli, compiti e mansioni** a livello di organizzazione generale e di ciascun livello funzionale e operativo di Studio.

Solo infatti attraverso l'individuazione preventiva di “chi fa cosa, come, quando e sotto il controllo di chi” e la formazione successiva su aree di competenza ben delineate, si mettono le persone in condizione di poter lavorare proficuamente, in modo produttivo e nel perseguimento degli obiettivi predefiniti. In chiave integrativa al *training* ed alla formazione/aggiornamento professionale pianificata, è altresì opportuno che, in Studio:

- sia definito compiutamente e comunicato internamente il “quadro della responsabilità e delle autorità” a livello di direzione, professionisti, dipendenti e staff;
- vengano stilati e condivisi organigrammi, funzionigrammi e mansionari che codifichino compiti e mansioni dei vari “responsabili funzionali”;
- si dotino le risorse delle necessarie istruzioni operative/ di servizio/di lavoro, possibilmente in forma scritta.

Favorire l'interattività e lo scambio delle idee

Come già in azienda, anche in uno Studio legale i diversi livelli funzionali hanno una loro logica operativa solo se e nel limite in cui Direzione, professionisti, dipendenti e staff siano “addestrati e incentivati” nella loro capacità di **lavorare e produrre in modo sinergico e interattivo**. Fare formazione correttamente, significa quindi anche favorire le dinamiche utili a potenziare interattività, sinergie e lavoro di squadra, ad es. con il ricorso alle periodiche riunioni di Studio non necessariamente limitate alla distribuzione delle pratiche, all'assegnazione/“scarico” delle udienze/dei c.d. “giri di Cancelleria”. Tali momenti d'incontro possono infatti costituire l'occasione per:

- facilitare l'integrazione tra le diverse competenze/le diverse aree funzionali,
- lo scambio/la comunicazione/il confronto delle idee,
- un miglior governo dei processi, la co-responsabilizzazione delle varie unità di *team*;
- il confronto costruttivo e lo sviluppo della c.d. intelligenza di gruppo.

Quando la formazione concerne l'etica di Studio. Ne parliamo con la Dott.ssa Selene Damaggio, Office Manager LS Lexjus Sinacta⁴

? Cosa è un Codice Etico di Studio? Coincide con il Codice Deontologico Forense?

Il Codice Etico (C.E) definisce quell'insieme di principi di condotta a cui dovrebbero ispirarsi le azioni dell'uomo. È una Carta Costituzionale di diritti e doveri morali. Di primo acchito sembrerebbe non esserci una reale differenza tra il C.E. e il Codice Deontologico (C.D.). In realtà c'è una differenza sostanziale che si ravvisa nell'esercizio dei poteri disciplinari. Il C.D. è elaborato da ordini professionali che ravvisano l'esigenza di regolare *super partes* il comportamento dei professionisti iscritti, con potere "assoluto" nei confronti di tutta la categoria; è poi supportato nella sua applicazione dalla minaccia di possibili provvedimenti disciplinari in caso di sua inosservanza/disapplicazione, che possono arrivare alla cancellazione dall'albo con conseguente impedimento a praticare la professione. Diversamente, il C.E. nasce da una esigenza sentita all'interno dell'azienda/dello Studio. Ha quindi origine in una scelta volontaria dei Vertici e un risvolto verso l'esterno, nella misura in cui garantisce in modo "relativo" la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane di cui è parte l'azienda/lo Studio. Serve quindi a "sostenere la reputazione dell'impresa/dello Studio" creando "fiducia" verso l'esterno.

? Perché un Codice Etico interessa una federazione di Studi?

Partiamo dal concetto di "federazione", che ribaltato su una categoria professionale trova spiegazione nell'essere una via di mezzo tra una associazione (che implica una condivisione a 360° della realtà professionale anche sotto l'aspetto economico) e un network (che in realtà non produce nessun obbligo associativo se non l'appartenenza a una stessa categoria professionale). In sostanza è una "figura ibrida" che necessita di "farsi conoscere e generare fiducia"; ecco il perché della sentita necessità di implementare una certezza etica, garantita dal C.D., attraverso la stesura di una aggiuntiva Carta Costituzionale (C.E.), che definisca le responsabilità etiche e sociali dei propri partecipanti.

? Quali sono i passi per realizzarlo?

Nel caso della nostra federazione è stata incaricata una società di comunicazione che, a seguito di un rapido monitoraggio, teso a capire la filosofia interna alla struttura, ha prodotto un questionario, non solo improntato a evidenziare i principi di condotta morale perseguiti, ma anche volto a verificare il sentimento di appartenenza alla federazione. Attraverso la mia persona, il questionario è stato poi messo *on line*, ovviamente su un *link* dove potevano accedere tutte le risorse umane della federazione. È stato dato un tempo per la compilazione. Su quelle informazioni così ottenute, la società incaricata ha potuto con obiettività elaborare una Carta Costituzionale di valori, realmente sentiti. Il C.E. nella sua versione finale, è stato infatti condiviso da tutti.

? Condiviso in che senso?

Credo che la miglior risposta la dia l'introduzione al nostro C.E.: «Il presente Codice Etico rappresenta la "Carta Costituzionale" di LS LexJus Sinacta in cui sono raccolti i principi etici e i valori che informano la cultura professionale e che devono ispirare condotte e comportamenti di coloro che operano nell'interesse di LS lexJus Sinacta sia all'interno sia all'esterno della Federazione di studi di avvocati e commercialisti associati. Il Codice Etico di LS LexJus Sinacta è stato costruito attraverso una modalità partecipativa che ha coinvolto tutti gli associati, i dipendenti e i collaboratori, con l'obiettivo di definire criteri di condotta con valore etico positivo il più possibile condivisi all'interno della Federazione. In conclusione, tale Documento esprime l'impegno e la responsabilità di tutti gli studi associati nello svolgimento della professione legale e fiscale».

⁴ Realtà italiana e indipendente di oltre 150 professionisti nelle sedi di Bari, Bologna, Cagliari, Firenze, Genova, Lecco, Milano, Padova, Roma e Torino, LS LexJus Sinacta si caratterizza per sinergie professionali trasversali, profondo radicamento territoriale, e integrazione pluridisciplinare.

? **Gli "standard etici" adottati sono monitorati nella loro osservanza?**

In realtà non vi è un controllo costante, anche perché i principi e le disposizioni del C.E. costituiscono indicazioni esemplificative degli obblighi generali di diligenza, correttezza e lealtà cui si informa l'attività dei professionisti operanti all'interno della federazione. Un Comitato Etico eletto dal CdA della federazione regola tuttavia la diffusione e l'attuazione del C.E. e ovviamente i casi di violazione segnalati.

? **E nel caso di inosservanza delle "linee guida" di cui al C.E., quali conseguenze derivano?**

Il Comitato, al termine di una procedura derivante da un esposto per la violazione del Codice, può unicamente emettere un giudizio di violazione o di non violazione da parte di singoli dipendenti o ambiti organizzativi della federazione. Non sono previste sanzioni specifiche; tuttavia le disposizioni del C.E. rappresentano linee guida che ciascun membro della federazione dovrà seguire per favorire la coerenza con obiettivi e *mission* comuni e tutelare il prestigio di LS Lexjus Sinacta.

? **Quali benefici derivano a uno Studio o a una pluralità di Studi dall'adozione di un C.E.?**

I benefici sono sia a livello interno che esterno. Internamente alla struttura, attraverso un "collante etico" si ha la certezza di una condivisione di principi e obiettivi comuni; il che crea unione, anche verso l'esterno. Ciò in quanto, in una realtà come quella odierna dove i "principi fondamentali di convivenza sociale" in cui credere (iniziando da quelli più vicini come la famiglia per arrivare a ideologie religiose e politiche) si stanno perdendo, il fatto di ricevere spontaneamente delle certezze comportamentali, alimenta la fiducia del cliente, che ritrova quell'attenzione personale, spesso trascurata o, più gravemente dimenticata.

STRUMENTI E SOLUZIONI DI GUIDA AL DIRITTO

NOVITÀ



LA GESTIONE DELLO STUDIO LEGALE

a cura di G. Stumpo

La necessità di **crescere**, di **farsi conoscere**, di **affrontare la concorrenza**, di **ottimizzare la qualità** del servizio, di **raggiungere obiettivi prefissati** e di valutare la **produttività** e la **competitività** in un mercato che non perdona ritardi, errori ed omissioni impone oggi al **professionista** ed allo **Studio** l'adozione di **modelli di gestione e sviluppo** incentrati sulle nuove tecnologie e su una diversa e più moderna concezione dell'organizzazione dell'attività professionale.

Il **Sole 24 ORE** convinto della necessità di supportare la nuova immagine del professionista e dell'avvocato presenta insieme al **Progetto Evoluzione Avvocato dell'OUA** questa assoluta novità editoriale.

La gestione dello studio legale attraverso un'**attenta analisi della gestione e organizzazione dello Studio** (dall'organizzazione delle tecniche di gestione all'introduzione di tecnologie, dalla gestione delle risorse umane al marketing, passando per gli adempimenti di normativa cogente: privacy, antiriciclaggio e sicurezza) rappresenta, quindi, lo **strumento tecnico-operativo** più completo per il professionista orientato al cliente, in un'ottica di attualità ed al passo con i tempi.

Pagg. 364 – € 38,00

GRUPPO 24 ORE

La cultura dei fatti

Il prodotto è disponibile anche nelle librerie professionali.

Trova quella più vicina all'indirizzo www.librerie.ilsole24ore.com