



Lean & Green

Bologna, 7 Settembre 2023



Lean & Green

AGENDA EVENTO

Introduzione alla Lean

Introduzione alla Sostenibilità

Link tra Lean e Sostenibilità

Progetto Lean&Green

Progetto Lean CCPB

Conclusioni



Lean & Green

TEAM PRAXI

**Caterina
Furia**

Senior Consultant



**Roberto
Camerini**

Senior Consultant



Lean & Green

AGENDA EVENTO

Introduzione alla Lean

Introduzione alla Sostenibilità

Link tra Lean e Sostenibilità

Progetto Lean&Green

Progetto Lean CCPB

Conclusioni



Origini del Lean Thinking

Esportazione, codifica ed evoluzione della metodologia

1800
Artigianato



1910
Produzione di massa



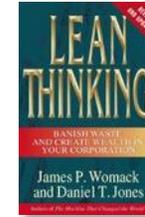
1947
TPS



Kiichiro Toyoda



Ono Taiichi



James P. Womack and Daniel T. Jones

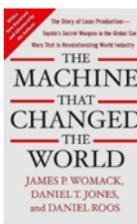
1990-1996
Lean Thinking



James P. Womack



D.T. Jones



James P. Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos

2000
Lean Software Development



Mary e Tom Poppendiecks



2008
Lean Startup



Eric Ries



2016
Lean Digital

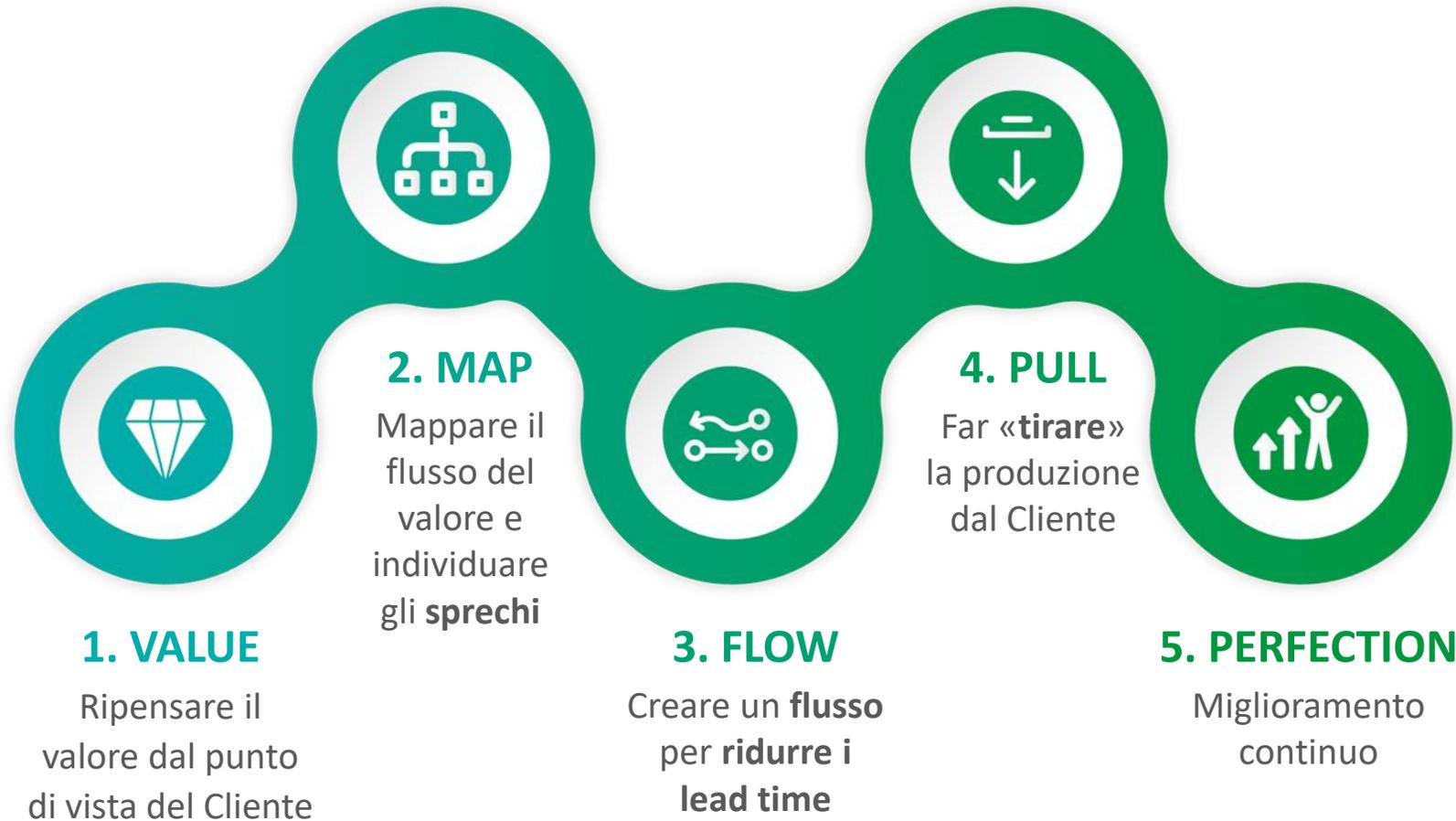


Futuro

Qual è il futuro della metodologia Lean?

Lean Thinking

I Principi



Focus della Lean

Nelle aziende «normali»
il VA è inferiore al 10%.

Il **margin**e di miglioramento
è nel restante **90%**.



Le tipologie di spreco





Spreco n°8: utilizzo non corretto delle persone

- Competenza, Conoscenza, Abilità
- Scarsa motivazione
- Attività a Non Valore Aggiunto (NVA)
- Attività non bilanciate



Lean & Green

AGENDA EVENTO

Introduzione alla Lean

Introduzione alla Sostenibilità

Link tra Lean e Sostenibilità

Progetto Lean&Green

Progetto Lean CCPB

Conclusioni

Cosa s'intende per ESG



2015 - agenda 2030

17

OBIETTIVI SDGs

169

TARGET

5

PRINCIPI

Lean & Green

AGENDA EVENTO

Introduzione alla Lean

Introduzione alla Sostenibilità

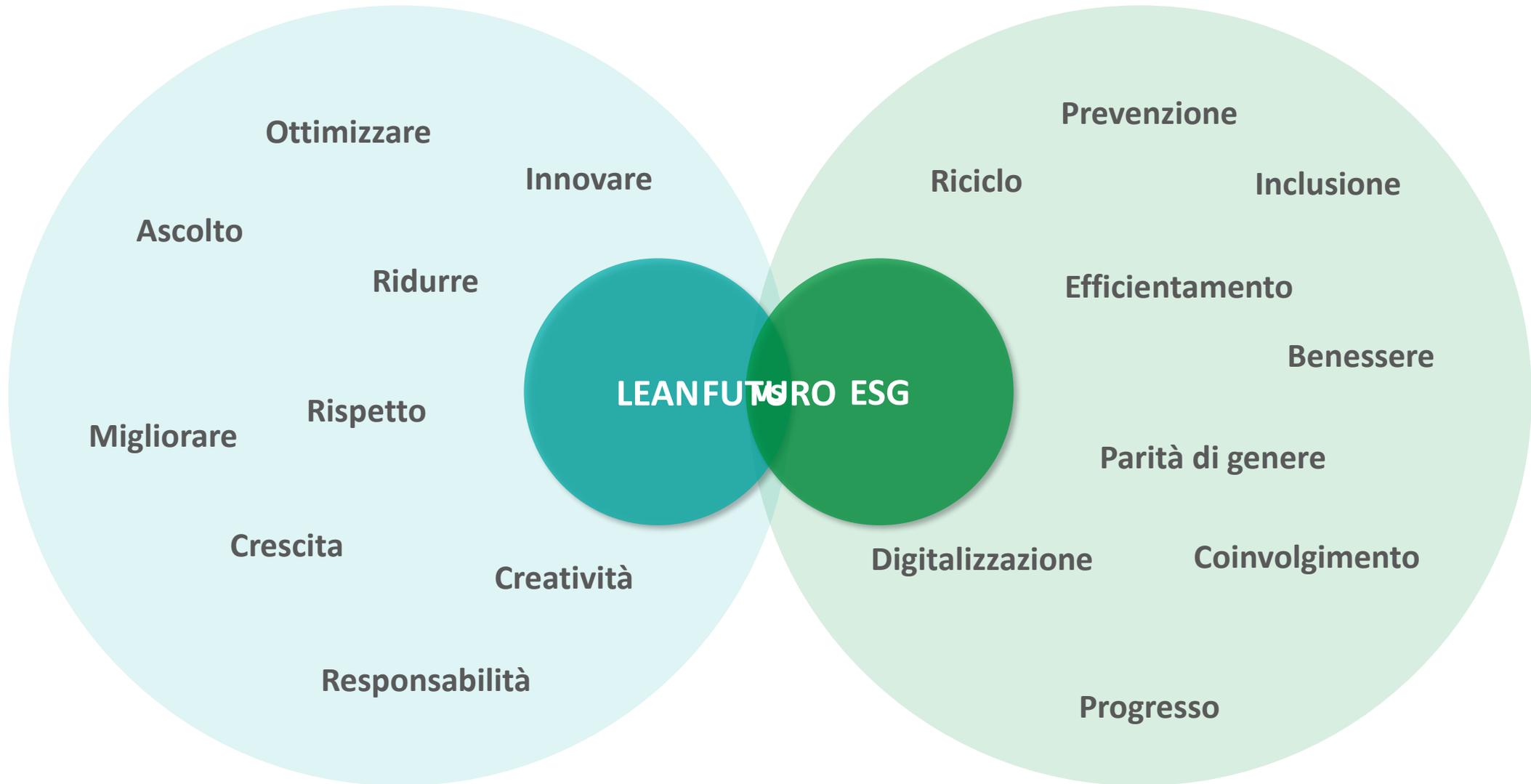
Link tra Lean e Sostenibilità

Progetto Lean&Green

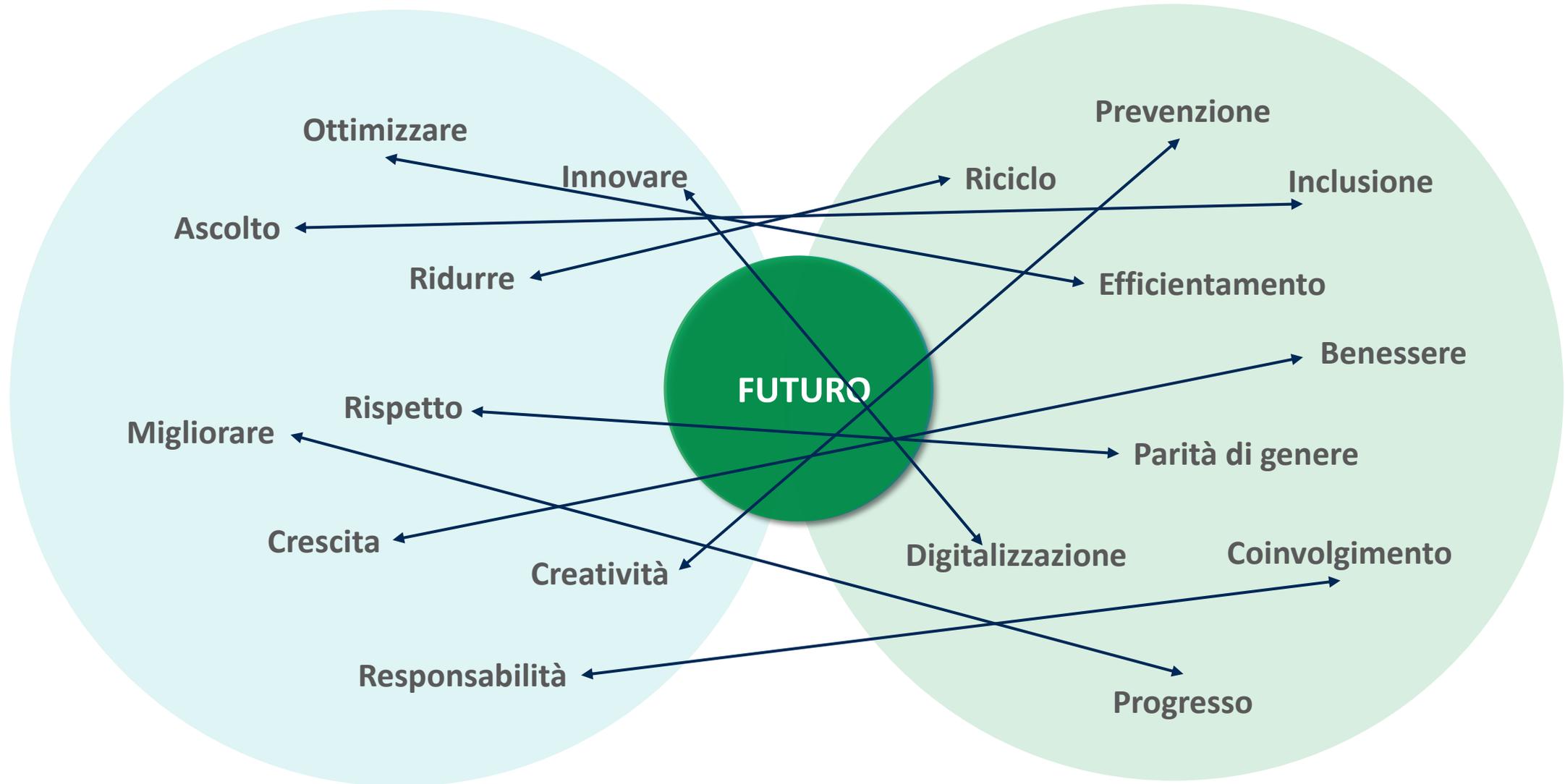
Progetto Lean CCPB

Conclusioni

LEAN vs ESG



LEAN vs ESG



Lean & Green

AGENDA EVENTO

Introduzione alla Lean

Introduzione alla Sostenibilità

Link tra Lean e Sostenibilità

Progetto Lean&Green

Progetto Lean CCPB

Conclusioni

I vantaggi del binomio Lean&ESG

ESG sarà un obbligo
Tra il 2024 e il 2028
verranno coinvolte
tutte le aziende
Non si torna
indietro
Nella fase iniziale
ci sarà un costo



Lean concreta
di ritorno di
investimento
tramite
l'efficientamento
dei processi (Lean)
e l'ottimizzazione di
consumi, persone,
gestione (ESG)



Flussi di Cassa

I Flussi di Cassa $FC = \Sigma (R - C)$, rispetto ad aziende «non Lean&Green» si incrementano grazie a:

(R)

AUMENTO DEI RICAVI

- Espansione in nuovi mercati
- Incremento delle vendite
- Miglioramento della reputazione

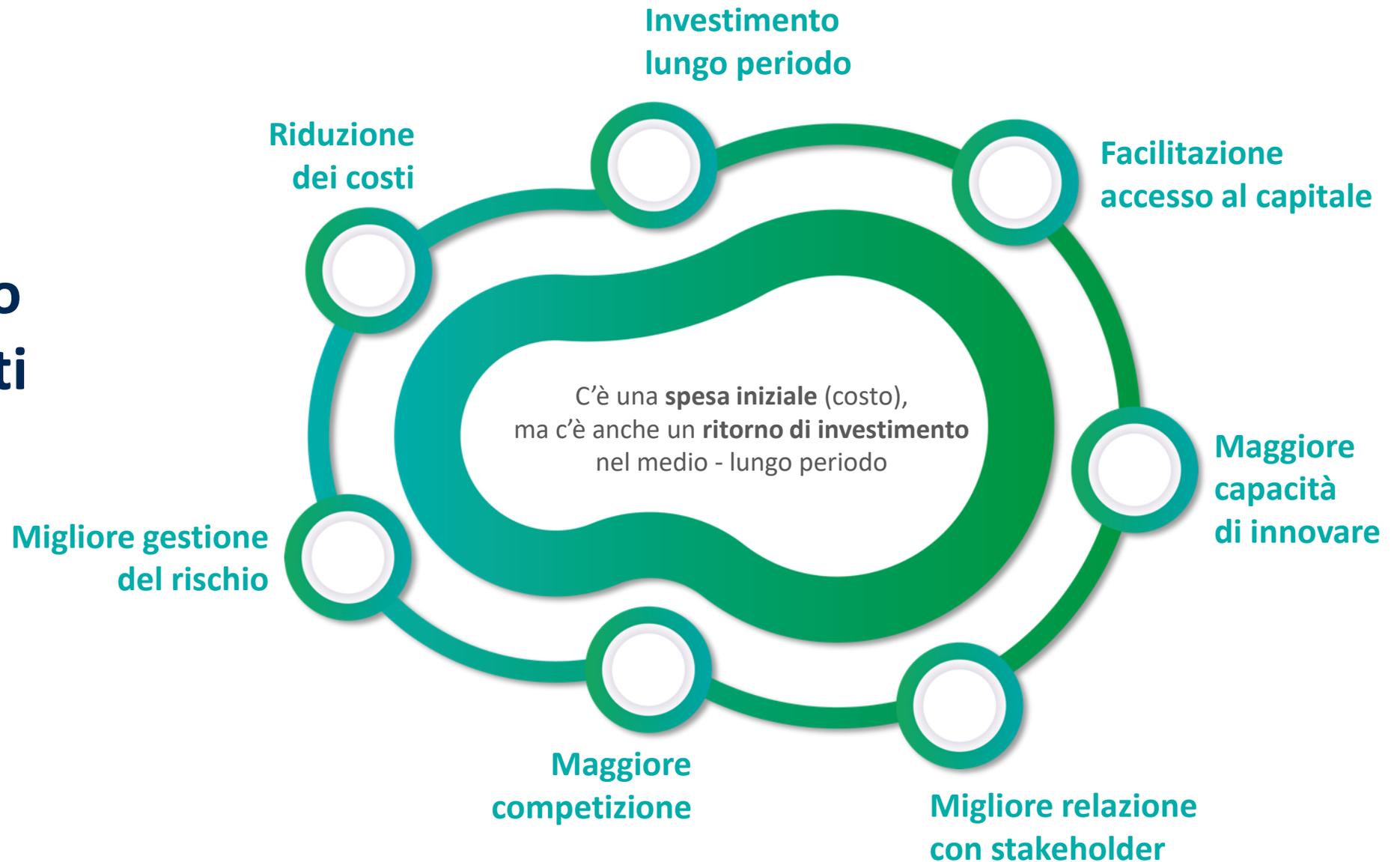
(C)

RIDUZIONE DEI COSTI

- Riduzione dei consumi
- Efficienza energetica
- Ottimizzazione dell'impiego di risorse

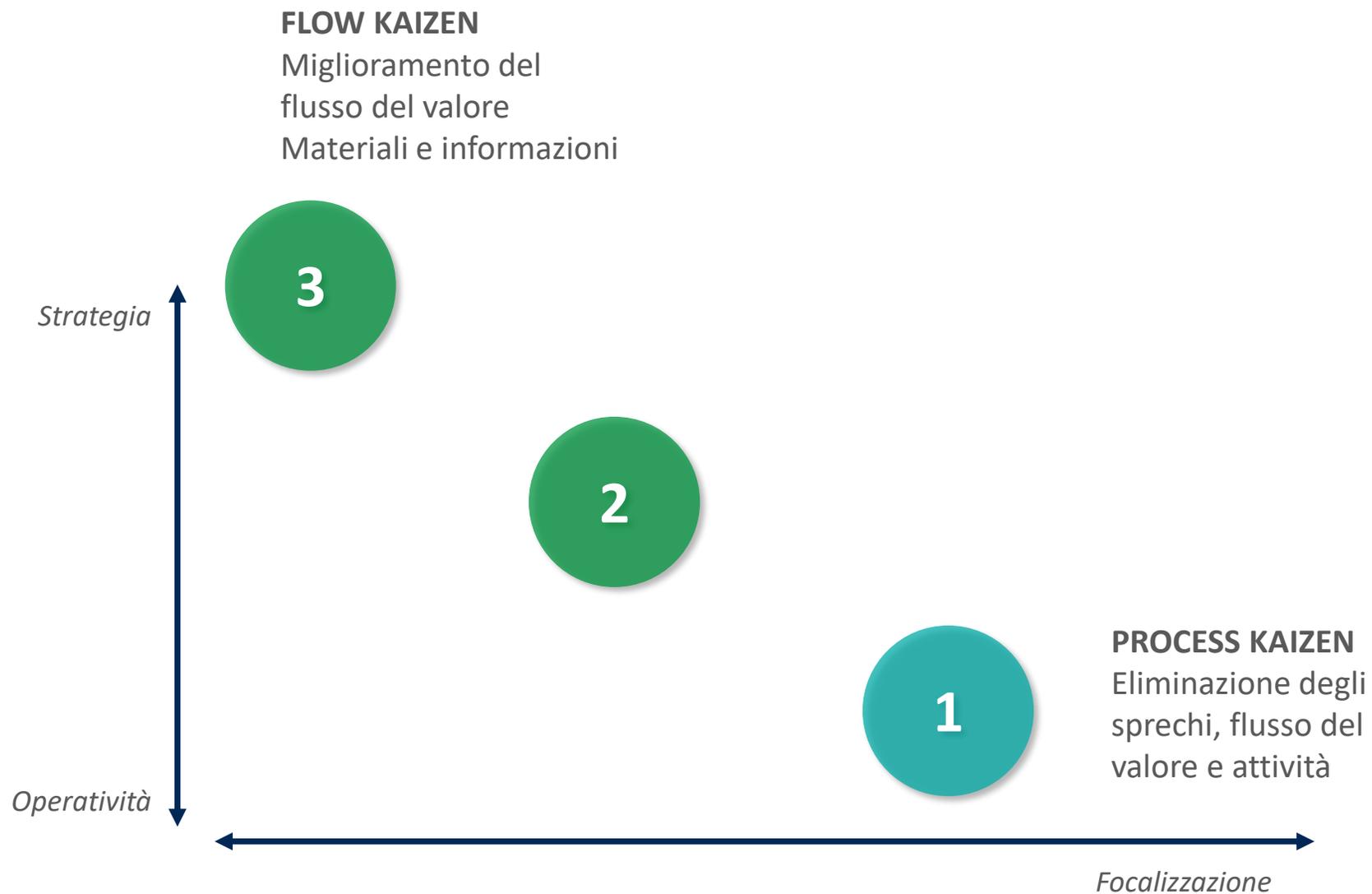


I vantaggi si declinano su più fronti



Posizionamento dei tre tipi di intervento proposti

- 1 Mini Kaizen
- 2 Blitz Kaizen
- 3 Value Stream Map



Premesse progetti PRAXI

La proposta PRAXI è
articolata secondo i seguenti
pilastri metodologici



COMMITMENT



MODULARITÀ



CO-PROGETTAZIONE



UNICITÀ

Macro-Fasi di un progetto Lean&Green

FASE FORMATIVA

- Training Lean&Green
- Awareness test

FASE DI OSSERVAZIONE SUL CAMPO

- Workshop
- Osservazione on the field da parte degli operatori con la supervisione dei consulenti

IMPOSTAZIONE E ASSISTENZA SVILUPPO PROGETTI

- Impostazione progetti: Project Charter
- Assistenza dei consulenti ai partecipanti per lo sviluppo dei progetti

FOLLOW-UP E CELEBRATION

- Progressi
- Lesson Learned
- Prossimi step per l'azienda
- Celebrazione fine progetti

Lean & Green

AGENDA EVENTO

Introduzione alla Lean

Introduzione alla Sostenibilità

Link tra Lean e Sostenibilità

Progetto Lean&Green

Progetto Lean CCPB

Conclusioni



Controllo e Certificazione

CCPB Organismo di Certificazione e Ispezione Membro gruppo TUV-NORD

Settori

Agroalimentare Biologico

Filiere Agroalimentari

Agricoltura integrata e Disciplinari regionali

Sicurezza alimentare e sistemi di gestione

Prodotti e Vini Tipici

Servizi di audit e ispezione

Cosmesi e detergenza

Tessile

Free From

Sicurezza Alimentare



13.000

AZIENDE CERTIFICATE



200

COLLABORATORI/DIPENDENTI



50

DIFFERENTI CERTIFICAZIONI



40

AUTORIZZAZIONI INTERNAZIONALI



Controllo e Certificazione

CCPB- sedi e filiali





Controllo e Certificazione

Cambio Direzionale

Introduzione miglioramento continuo

**Sviluppo della cultura aziendale
impostata ai Progetti , KPI's , Riunioni
operative, Piani d'azione e Problem
solving strutturato**

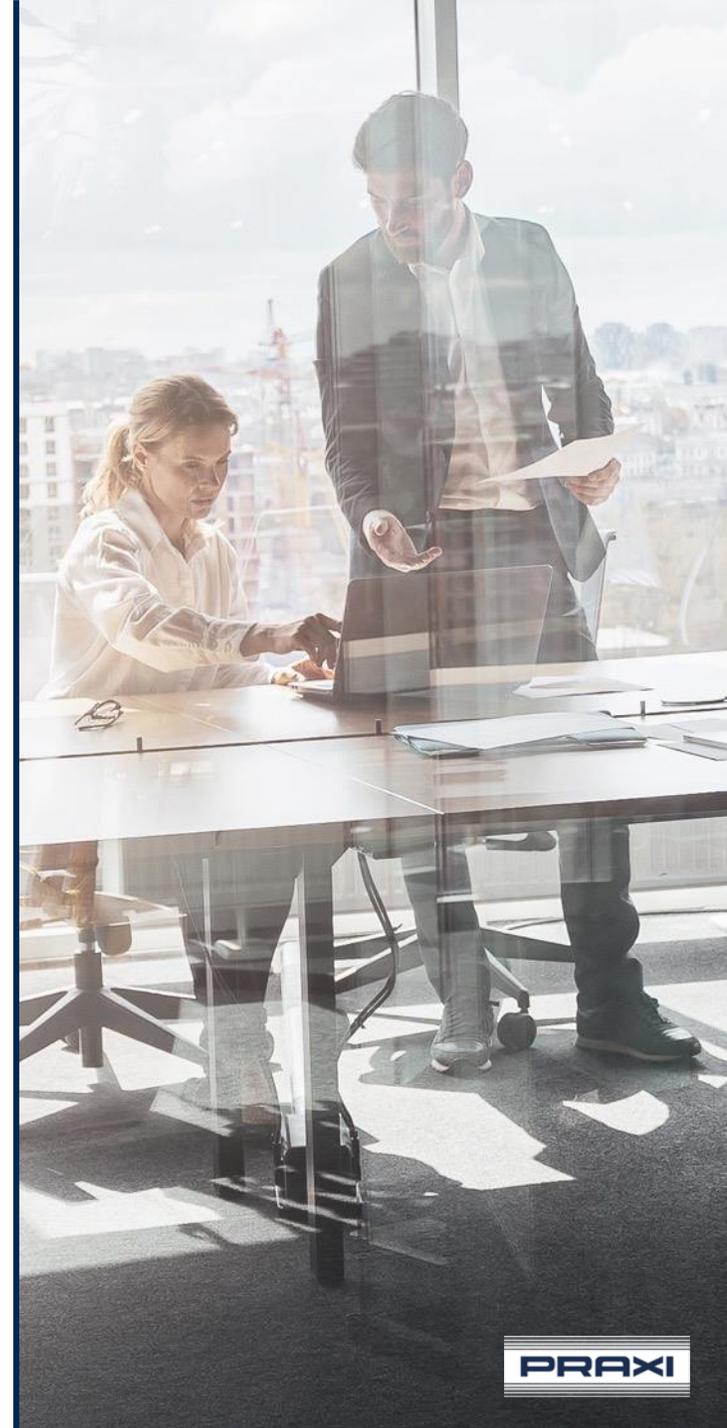


Esigenza rilevata

L'esigenza è quella di dotare l'azienda di processi e strumenti che permettano all'organizzazione di affrontare con efficacia questa fase di sviluppo che si inserisce negli obiettivi di rafforzamento ed internazionalizzazione di CCPB.

La Direzione si propone per questo i seguenti obiettivi:

- 1. Efficiamento dei processi**, in particolare di certificazione dei prodotti Bio
- 2. Crescita organizzativa** in termini di autonomia e capacità decisionale delle funzioni e dei professionisti coinvolti, consapevolezza dell'interdipendenza e delle sinergie a tutti i livelli
- 3. Innesto cultura** improntata al miglioramento continuo supportata da dati (KPI), strumenti e riti.



Struttura del progetto



Progetto mappatura processi

- **4 Macro processi**
 - Processo di certificazione BIO ISO/IEC 17065:2012 - 90 gg
 - Processo di certificazione BIO ISO/IEC 17065:2012 - Piano di Sorveglianza (oltre 90gg)
 - Processo di certificazione BIO - Gestione Non Conformità
 - Processo PRD&ISP
- **Circa 30 SIPOC integrati**
- **Circa 2000 micro attività**
- **Dettaglio anche su chi fa che cosa nelle varie sedi italiane**
- **46 Spunti di miglioramento**

Per le principali pratiche abbiamo rilevato i seguenti parametri:

- Tempo di processo
- N° pratiche
- FTE
- N° Persone coinvolte
- Tempo di attraversamento
- %C&A





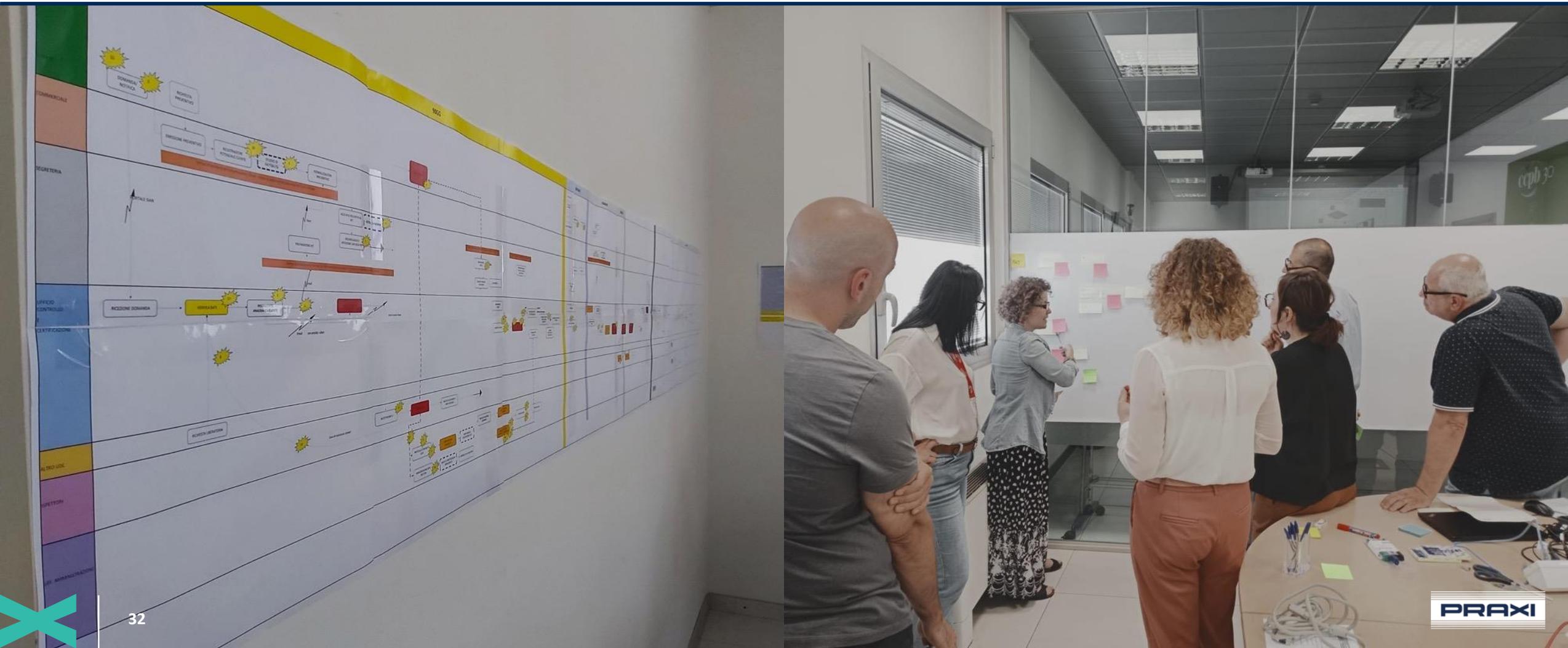
Il Team «Learn By Doing»

- Approccio partecipativo
- Presentazione del lavoro svolto da ciascun partecipante e non dal consulente con supporto nella costruzione del lavoro

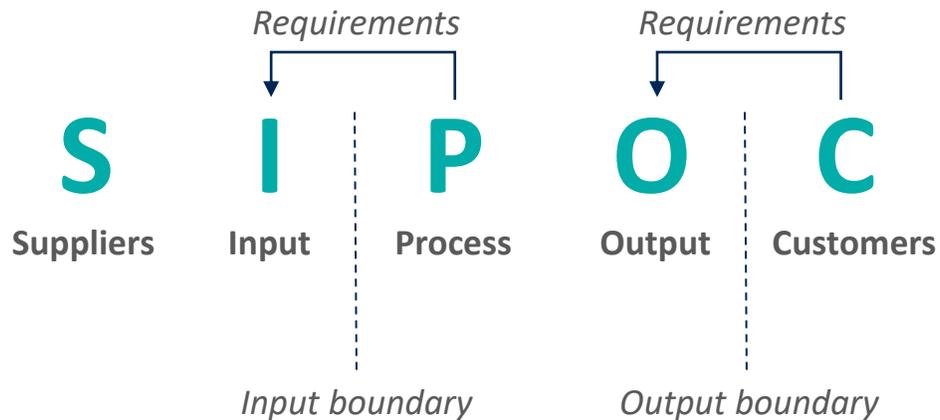


**Priorità all'apprendimento
piuttosto che all'estetica**

Mappatura orizzontale con strumento «Makigami»



Mappatura verticale con strumento «Sipoc»



Suppliers

Forniscono gli input al processo

Input

Risorse necessarie al processo

Input boundary

Indica l'inizio del processo

Input requirements

Requisiti misurabili e quantificabili che il processo richiede agli input

Process

L'attività che trasforma input in output

Output boundary

Indica la fine del processo

Outputs

Prodotti e servizi

Customers

Stakeholder che impongono i requisiti sugli output

Output requirements

Requisiti misurabili e quantificabili che i customer richiedono dagli output

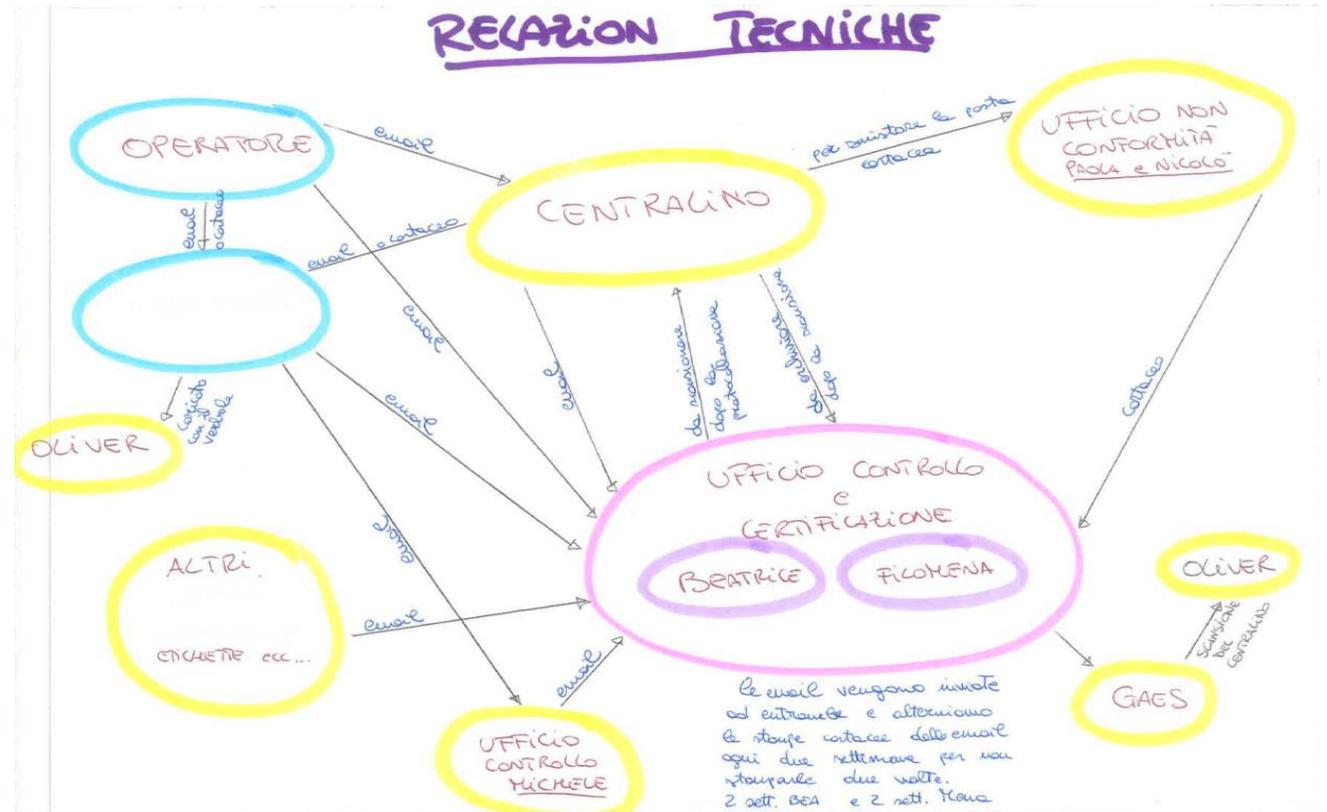
Mappatura verticale con strumento «Sipoc»

Esempio

Fornitore	Input	Numero	Area	PROCESSO	Descrizione macroattività (microattività)	SIPOC integrato										Misure		Output	Cliente	Note		
						Attori										Descrizione tempo di realizzazione dell'output in ore	Valore					
						AD	Key Customer manager Italiano	tempi di attr. medie in ore rispetto output	Project manager Italiano o Estero	tempi di attr. medie in ore rispetto output	Sales Italiano o Estero	tempi di attr. medie in ore rispetto output	Resp. Tecnico Italiano	tempi di attr. medie in ore rispetto output	Back office sales Italiano o Estero						tempi di attr. medie in ore rispetto output	Planning Italiano o Estero
PROCESS (KPI vendite) o Cliente	Incontro commerciale		COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Fixare appuntamenti con prospect o clienti su richiesta		40%	24			40%	24						1		Invio questionario al cliente dopo incontro o intervista	Azienda cliente o prospect, Organizzazione aziendale (KPI di vendita)	Forecast e KPI
CUSTOMER O PROSPECT SMALL /MEDIUM	INTERESSE ALLA CERTIFICAZIONE	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Contatto del responsabile commerciale con azienda per capire esigenze			24			10%	24	5%	12				5%	12	Fattibilità dell'offerta (capability e capacità di erogare il servizio) ed invio questionario raccolto dati	Azienda cliente o prospect	Analisi di fattibilità dell'offerta
CUSTOMER O PROSPECT SMALL /MEDIUM	RICHIESTA DI OFFERTA	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Predisposizione dell'offerta			48			10%	48	5%	24				2		Riesame del contratto tecnico	Responsabile tecnico	Valutazione tecnica e corretto allineamento giornate/codici
Responsabile tecnico PROCESS	RIESAME DEL CONTRATTO	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Inserimento di tutti i dati in gestionale necessario per le funzioni pianificazione, fatturazione, dollbere,			24			2%	2		10%	2			2		Offerta economica e documenti contrattuali	Customer prospect	
CUSTOMER	Offerta firmata	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Verifica completezza documenti contrattuali						2%	24		10%	24			1		Gestionale correttamente compilato	Pianificazione, comitato tecnico, amministrazione, auditor	Start del processo produttivo
RE CERTIFICATION AUDIT AND SURVEILLANCE	Conferma dati aziendali	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Contatto del back office commerciale per conferma dati						2%	24		10%	24			1		Riesame del contratto tecnico	Responsabile tecnico	Valutazione tecnica e corretto allineamento giornate/codici
Responsabile tecnico PROCESS	RIESAME DEL CONTRATTO	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Inserimento di tutti i dati in gestionale necessario per le funzioni pianificazione, fatturazione, dollbere,						2%	24		10%	24			2		Offerta economica e documenti contrattuali per le attività di pianificazione	Customer prospect	
CUSTOMER PROCESS	Offerta firmata	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Verifica completezza documenti contrattuali						2%	24		10%	24			1		Gestionale correttamente compilato	Pianificazione, comitato tecnico, amministrazione, auditor	Start del processo produttivo
LARGE CUSTOMER/ PROSPECT or TENDER	INTERESSE ALLA CERTIFICAZIONE	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Contatto del Key Customer Manager con azienda per capire esigenze	3%	10%	48					5%	24				4		Estimare le risorse (capability e capacità di erogare il servizio) ed invio questionario raccolto dati o recupero dei dati necessari alla formulazione dell'offerta	Azienda cliente o prospect	Analisi di fattibilità dell'offerta
CUSTOMER O PROSPECT SMALL /MEDIUM	RICHIESTA DI OFFERTA o PORTALE PER I TENDER	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Predisposizione dell'offerta o inserimento dati nel portale del cliente per il Tender			24			10%	48	5%	48				3		Riesame del contratto tecnico	Responsabile tecnico	Valutazione tecnica e corretto allineamento giornate/codici
Responsabile tecnico PROCESS	RIESAME DEL CONTRATTO	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Inserimento di tutti i dati in gestionale necessario per le funzioni pianificazione, fatturazione, dollbere,			48	10%	48				10%	24			4		Offerta economica e documenti contrattuali s/o portale per il tender	Customer prospect	
CUSTOMER	Offerta firmata o tender vinto	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Verifica completezza documenti contrattuali			48	10%	48				5%	48	2%	48	3		Gestionale correttamente compilato	Pianificazione, comitato tecnico, amministrazione, auditor	K - Customer Management
CUSTOMER	After sales, richiesta informazioni, modifiche al contratto, richieste sul planning, certificati etc.	1	COMMERCIALE	GESTIONE CLIENTE attività commerciale	Supporto al cliente dopo la vendita a livello commerciale che coinvolge anche pianificazione o area tecnica		20%	24	45%	24	20%	24		25%	24	2%	24	2		risposta al cliente	Pianificazione, comitato tecnico, amministrazione, auditor	

Principali highlights

- Diminuire la frammentazione delle attività
- Ridisegnare le varie funzioni in modo coerente con l'analisi dei processi e degli obiettivi aziendale
- Aumentato il focus sulla digitalizzazione e sulla dematerializzazione dei documenti
- Creazione di più standard di lavoro: modalità di invio, ricezione ed archiviazione della documentazione
- Da migliorare la qualità e l'accuratezza dei dati



Il Team

MIGLIORAMENTI

- Chiarezza e trasparenza rispetto alle proprie responsabilità / attività
- Consapevolezza dei KPI e dell'importanza di misurare
- Consapevolezza punti di forza e criticità
- Possibilità di «mettere ordine» e vedere i collegamenti tra funzioni da SIPOC
- Condivisione best practices
- Lavorare in gruppo
- Consapevolezza sul chi fa cosa
- Consapevolezza dei passaggi inter-funzionali
- Evidenza criticità
- Proposta soluzioni



Action Plan

Prioritizzazione degli spunti di miglioramento in funzione dell'Action Plan

N	SPUNTI	Area	Gruppi	Fattibilità	Attività	Priorità	Difficoltà	Impatto
1	EMAIL COM. UFF. CERT. - COMMERCIALE DA ELIMINARE	commerciale	1	breve termine	eliminazione	C	bassa	alta
2	DATA BASE OWNER	commerciale	1	medio termine	creazione userflow	B	medio	bassa
2a	FORMULAZIONE OFFERTA CONTRATTUALE DATABASE - TEAM TECNICO-UFF. CONTROLLO CERTIFICAZIONE	schema manager	3	lungo termine	creazione userflow realizzazione richiesta affidamento database - analisi clienti-fattibilità sviluppo database	C	alta	bassa
3	ALLEGGERIMENTO KIT CARTACEO	commerciale	1	breve termine	N/A	B	bassa	bassa
4	CALCOLO STRUTTURATO DEL PREVENTIVO SIMULATO VIA WEB	commerciale	1	N/A	N/A	A	medio	bassa
5	CREARE CHIAREZZA CONTATTI (CHI CONTATTARE PER COSA DALL'ESTERNO)	commerciale	1	breve termine	td	C	medio	bassa
6	DEFINIZIONE TEMI/MODALITÀ RIENTRO CONTRATTI ACCETTATI	commerciale	1	breve termine	td	C	medio	bassa
7	MIGLIORARE MODALITÀ RACCOLTA DOCUMENTI NECESSARI PER RIESAME	schema manager	3	lungo termine	processo acquisizione file	C	alta	bassa
8	VERIFICA RACCOLTA DATI AMMINISTRAZIONE	commerciale	1	breve termine	chiarire terminologia	C	bassa	bassa
9	CHIARIRE CODIFICA CLIENTE-AZIENDA	qualità	2	breve termine	INTACT	C	bassa	bassa
10	MANCANZA DATI INIZIALI (EMAIL, TEL., ID) ALLA NOTIFICA, CAPIRE MOTIVAZIONI (AZIENDE CAA) - RACCOLTA DATI CAA	commerciale	1	breve termine	chiarire terminologia	C	bassa	bassa
11	CONFRONTO DATA CREAZIONE KIT CON DATA PROTOCOLLO DEL CONTRATTO	amministrativo	1	lungo termine	INTACT	C	bassa	bassa
12	SPRISTAMENTO POSTA, GESTIRE IN MANIERA EFFICACE COSA ARRIVA A POOLA	commerciale	1	lungo termine	INTACT	C	bassa	bassa
13	QUANTO MI COSTA? QUANDO ARRIVA L'ISPETTORE? QUANDO ARRIVA IL CERTIFICATO?	commerciale	1	lungo termine	INTACT ORH	C	bassa	bassa
14	RISCHIO PERDITA CONTROLLO ACCETTAZIONE INGRICO ISPETTORE	commerciale	1	lungo termine	INTACT	C	bassa	bassa
15	TEMPI DI RIENTRO DEI DOCUMENTI CONTRATTUALI DA STANDARDIZZARE	audit	2	lungo termine	INTACT	C	bassa	bassa
16	MODALITÀ ARRIVO DOCUMENTI	audit	2	lungo termine	INTACT	C	bassa	bassa
17	CHIAREZZA SU CHI FA COSA NELLA FASE DI RIESAME DELLE DECISIONI (per utenti per pianificazione in rete/agenzia)	comunicazione	2	medio termine	riduzione userflow	A	medio	medio
18	GRUPPI DI OPERAZIONI DA VERIFICARE E FUNZIONAMENTO CONTATTI (ufficio della casa) - Definizione Priorità	qualità	2	breve termine	mediazione/definizione	A	bassa	bassa
19	FIRMA GRAFOMETRICA E VALIDITÀ FIRME DA VERIFICARE	qualità	2	breve termine	up	A	bassa	bassa
20	VERIFICA DATI LAVORO BACK-OFFICE PER CALCOLO TARIFFA VARIABILE	controlli	2	medio termine	implementazione software	B	medio	bassa
21	SOLLECITO PAP FASE DI AVVIO	amministrativo	1	medio termine	riduzione userflow	A	bassa	medio
22	DEFINIZIONE MOMENTO DI FATTURAZIONE PER AZIENDE AGRICOLE	hum/camm	1	medio termine	riduzione userflow	A	bassa	medio
23	TARIFFARIO CAMBIARE NELLE AZIENDE AGRICOLE	amministrativo	1	medio termine	riduzione userflow	A	bassa	medio
24	CHIARIMENTO N. DI VISITE ANNUE AZ. AGRICOLE IN FASE DI AVVIO	hum/camm	1	medio termine	riduzione userflow	A	bassa	medio
25	ISPETTORI NON RENDICONTANO PUNTUALMENTE - VALUTAZIONE NUOVE MODALITÀ E VERIFICA CORRETTEZZA DEL DATO	amministrativo	1	medio termine	up - gruppo di lavoro	C	bassa	bassa
26	DOMANDA-CONTRATTO-RIESAME DOMANDA-OFFERTA: VALUTAZIONE NUOVA SEQUENZA COMMERCIALE	commerciale	1	lungo termine	INTACT	B	bassa	bassa
27	INTEGRAZIONE DATI CORRELATI INTERESSI VOLONTARI AZIENDA DI UN NUOVO AUDITOR ETC. - INGRESSO PER PIANIFICAZIONE AUDIT	amministrativo	1	lungo termine	INTACT	C	bassa	bassa
28	MANCA CONTROLLO DELLA CORRETTA ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE	amministrativo	3	lungo termine	Definire parametri di ruba del sistema - rapporto informatico - ruba del sistema	A	alta	alta
29	INFORMAZIONI SU VISITA, REVISIONE PERIODO, INDIVIDUAZIONE PARAMETRI	amministrativo	3	lungo termine	Definire parametri di ruba del sistema - rapporto informatico - ruba del sistema	A	alta	alta
30	LETTURE LA RIPRODUZIONE	amministrativo	3	lungo termine	INTACT (implementare)	C	bassa	bassa
31	INFORMAZIONI SUL TETTO MASSIMO CHIARIBILITÀ DEGLI ISPETTORI	amministrativo	3	lungo termine	INTACT (implementare)	C	bassa	bassa
32	DATI PUNTUALI PER PIANIFICAZIONE (ORE PREVISTE IN AUDIT)	amministrativo	3	lungo termine	INTACT (implementare)	C	bassa	bassa
33	RIDUZIONE, SEMPLIFICAZIONE DEI MODELLI DOCUMENTI (PMA)	qualità	2	medio termine	razionalizzare	B	medio	medio
34	MORTE DI GAES: 20/09/2022	IT	2	lungo termine	attori INTACT	C	medio	medio
35	REFERIMENTI PERSONA CHE HA SVOLTO LA PRATICA SU GESTIONALE	IT	2	breve termine	analisi/validazione	B	bassa	bassa
36	IN SORVEGLIANZA IL RIESAME DELLE V.I. NON VIENE SVOLTO	IT	2	breve termine	identificare az-contatore	C	bassa	bassa
37	OTTIMIZZAZIONE INVIO REGISTRI	schema manager	3	breve termine	ottimizzare modalità	A	alta	alta
38	ARRIVI DI PRODUZIONE DA OTTIMIZZARE	commerciale	1	medio termine	digitazione sistema	C	alta	alta
39	CONDIZIONE E ALLINEAMENTO DELLA PIANIFICAZIONE CON AMMINISTRAZIONE	commerciale	1	medio termine	deviazione	A	alta	alta
40	ASSEGNAZIONE IN NON ORDINALITÀ	commerciale	1	medio termine	deviazione	A	alta	alta
41	VALUTAZIONE NO DA ISPETTORE	amministrativo	3	lungo termine	INTACT	C	bassa	medio
42	NO INVITATE PER EMAIL POSTERIORI - VALUTARE MODALITÀ INVIO OFFIDE	schema manager	3	lungo termine	delimitazione - INTACT	C	bassa	medio
43	MIGLIORARE LA GESTIONE DELLE RECIDIVE	schema manager	3	lungo termine	delimitazione - INTACT	C	bassa	medio
44	MONITORAGGIO TEMPI E MODALITÀ DI INVIO DOCUMENTI RECIP	schema manager	3	lungo termine	delimitazione - INTACT	C	bassa	medio
45	OTTIMIZZAZIONE PROCESSO VEICOLI (EVITARE RISTAMPA) E VEICOLI - IDEI FOTO TEMPLATE EMAIL	schema manager	3	lungo termine	delimitazione - INTACT	C	bassa	medio





La sostenibilità è un elemento sempre più centrale nella pianificazione dei processi produttivi e nelle scelte decisionali a livello aziendale e sociopolitico: il suo impatto ricade infatti sull'efficienza produttiva delle imprese così come sul benessere dei consumatori e dei cittadini.

CCPB è accreditato per la certificazione EPD (Environmental Product Declaration), la dichiarazione ambientale di un prodotto che mette in evidenza le prestazioni ambientali di prodotto/processo/ servizio per migliorarne la sostenibilità. Come strumento imparziale e riconosciuto a livello internazionale, l'EPD consente anche di comunicare a partner, operatori e consumatori l'efficacia delle politiche ambientali intraprese.

CCPB eroga altri servizi di certificazione sulle performances ambientali basate sempre sull'approccio LCA, come la Carbon e la Water footprint, in riferimento rispettivamente a ISO 14067 ISO 14064 e ISO 14046. CCPB è anche autorizzato per le certificazioni in riferimento allo standard VIVA (Valutazione dell'Impatto della Vitivinicoltura sull'Ambiente), al Made Green in Italy e a Goccia Verde (standard sull'utilizzo sostenibile dell'acqua irrigua).

Servendosi della collaborazione di enti e istituzioni scientifiche nazionali, CCPB ha messo a punto anche uno specifico schema di valutazione del rafforzamento della biodiversità in un agro-ecosistema (Biodiversity Alliance).

Sullo stesso versante CCPB valuta anche l'impronta ambientale di prodotto PEF (Product Environmental Footprint).



Lean & Green

The PRAXI logo is a dark blue rectangle with the word "PRAXI" in white, bold, sans-serif capital letters. The rectangle is framed by several thin white horizontal lines above and below the text.

PRAXI

Contatti

Caterina Furia

Senior Consultant

caterina.furia@praxi.praxi

M +39 366 5791711

T +39 051 246130

Roberto Camerini

Senior Consultant

roberto.camerini@praxi.praxi

M +39 366 6771495

T +39 051 246130



www.praxi.praxi