

PAPERS 2



NON PERFORMING EXPOSURE IN CALO:
TREND E ASPETTI DI IMPATTO

PAPERS 1

DINAMICHE NPE: MENO VOLUMI,
PIÙ STRATEGIA NEL CREDITO



COVER STORY
SELLA LEASING
VIVIANA BARBERA

DOSSIER
XV ANNUAL UNIREC



FAKTORREC

**SPECIALIZZATI IN ATTIVITÀ DI DUE DILIGENCE
E NELL' ACQUISTO DI PORTAFOGLI NPL**

www.faktorec.it

Dalla Riforma del mercato Npl, con il D.lgs. n° 116 del 30/07/2024 (anche se solo il 13/02/2025 Banca D'Italia ha emanato le Disposizioni di Vigilanza rendendo operativa la Riforma) ancora sono zero i soggetti iscritti all'Albo Gestori dei Crediti ex art. 114.5 TUB

Ma il bello (si fa per dire) è che tra le 106 e 130 quasi nessuno - a oggi - è disponibile a fare da servicing ad una 115 TULPS che abbia acquistato NPL, salvo si tratti di poche unità di single name. Il motivo maggiormente addotto è la complessità della normativa e relativi controlli.

Ricordo che la norma è nata per attuare la Direttiva UE del 2021/2167, c.d. Secondary Market Directive, il cui scopo dichiarato era:



Gianpaolo Luzzi

- **Eliminare ostacoli nazionali alla cessione di NPL:**

La direttiva mira a rendere più semplice e rapida la circolazione dei crediti deteriorati tra gli Stati membri.

- **Aumentare la liquidità degli NPL:**

Facilitando la cessione, la SMD dovrebbe rendere più facile per le banche e gli istituti finanziari dismettere i crediti deteriorati e liberare capitale.

- **Creare un quadro normativo armonizzato per i gestori di crediti in sofferenza:**

La direttiva stabilisce regole uniformi per la gestione degli NPL, con particolare attenzione alla tutela dei debitori.

- **Irrobustire la tutela dei debitori:**

La SMD introduce nuove disposizioni per proteggere i debitori, ad esempio obblighi informativi, regole di condotta per i gestori di crediti e la possibilità di presentare reclami.

- **Favorire la concorrenza:**

La direttiva mira a liberalizzare il mercato dei crediti NPL, consentendo anche a soggetti non qualificati di acquisire questi crediti.

- **Creare un regime autorizzativo e di vigilanza per i gestori di crediti:**

La SMD introduce un nuovo soggetto vigilato, il "gestore di crediti in sofferenza", che deve essere autorizzato e vigilato dalle autorità competenti.

Sicuramente è ancora troppo presto per dirlo, sicuramente il mercato sta aspettando che il regolatore chiarisca meglio una serie di punti poco chiari, ma **ad oggi si può tranquillamente affermare che il suo recepimento in Italia non ha sortito alcun effetto.**

Inoltre, in un contesto in cui i volumi di NPE provenienti dal mercato primario risultano sempre più contenuti — e ben lontani dal soddisfare la domanda dei debt buyer più strutturati, che comunque acquistano da sempre attraverso SPV o Licenze 106— **l'introduzione della SMD rischia di produrre effetti distorsivi proprio là dove esiste ancora un significativo potenziale di valorizzazione: il mercato secondario.** Su quest'ultimo grava uno stock di oltre 290 miliardi di euro in NPL, una massa critica che, per poter generare valore effettivo, richiede l'intervento di operatori iperspecializzati, come le società di recupero con licenza ex art. 115 TULPS.

Per ma venire al numero attuale la **Storia di Copertina** è dedicata a **Viviana Barbera**, CEO di **Sella Leasing S.p.A.** mentre all'interno del **Dossier** troverete un approfondimento sull'**XV Annual UNIREC.**

Nella sezione **Papers** vi aspetta un approfondimento sul **mercato NPE** con un'analisi su trend e dinamiche in corso a cura di **Daniele Menniti**, Data Analyst Senior **CRIF** ed un articolo di grande interesse su **Npe e mercato Utilities** a cura di **Marco Contini**, Partner di **La Scala Società Tra Avvocati.**

Segue poi la nostra Rubrica Fissa **Enti Locali** che in questo numero affronta il tema delle segnalazioni di **operazioni sospette nel 2024**, analizzando i dati della UIF.

Buona lettura a tutti! ■

in questo numero

N.3

MAGGIO/GIUGNO

COVER
STORY
06

VIVIANA BARBERA
SELLA LEASING

16

DOSSIER

XV ANNUAL UNIREC

24

PAPERS 1

DINAMICHE NPE: MENO VOLUMI,
PIÙ STRATEGIA NEL CREDITO

29

PAPERS 2

NON PERFORMING
EXPOSURE IN CALO:
TREND E ASPETTI DI
IMPATTO

33

FIX BOX
ENTI LOCALI



Gianpaolo Luzzi
Direttore Editoriale
Credit Village Magazine



Daniele Menniti
Data Analyst Senior di
CRIBIS Credit Management



Niccolò Zuffetti
Head of Marketing CRIBIS



Eleonora Scheggi
Giornalista Credit Village



Giuseppe Roddi
Docente e Consulente
di compliance
bancaria-finanziaria
Amministratore Unico
GR Consulting S.r.l.



Roberto Sergio
Direttore Osservatorio
Nazionale NPE Market
Credit Village

Credit Village Magazine

Pubblicazione bimestrale
con il Patrocinio Ministero
delle Comunicazioni
Numero 3 - Anno XX
Maggio - Giugno 2025
Sped. abb. post. Iscritto al Tribunale
di La Spezia n. 12.
Registro operatori di comunicazione n. 11919

Direttore Responsabile, Editoriale:
Gianpaolo Luzzi
gpluzzi@creditvillage.it

Direttore Generale:
Roberto Sergio
r.sergio@creditvillage.it

Responsabile Segreteria di Redazione:
Chiara Riefoli
c.riefoli@creditvillage.it

Redazione:
Ambra Simonini
a.simonini@creditvillage.it

Direzione e Redazione:
Via Fontevivo, 21N - 19125 La Spezia
Tel: 0187 280208
info@creditvillage.it

Abbonamenti:
1 anno €45,00; 2 anni €90,00; 3 anni €135,00
1 numero €9,00
Le copie arretrate possono essere richieste
tramite email a info@creditvillage.it
Editore: Credit Village S.r.l.
www.creditvillage.it

Realizzazione editoriale:
Jacqueline Valenti
www.conoscounpost.it

Stampa:
Industrie Grafiche Pacini

INNOVARE CREANDO VALORE: SELLA LEASING RIDISEGNA IL PARADIGMA DEL LEASING

*Intervista ad **Viviana Barbera**, CEO **SELLA LEASING S.p.A.***



A cura di **Gianpaolo Luzzi**

Può raccontarci brevemente il suo percorso lavorativo fino al suo attuale ruolo in Sella Leasing?

V.B. La mia carriera si è svolta interamente all'interno del mondo bancario, sempre nel Gruppo Sella. Ho iniziato giovanissima nella rete distributiva, con un primo incarico come cassiera. Da lì ho percorso tanti passi, crescendo professionalmente fino a diventare Capo Area, poi Direttrice Generale di due banche del Gruppo: una con sede a Palermo e l'altra a Lecce. Esperienze molto significative, non solo dal punto di vista lavorativo ma anche umano. Successivamente sono tornata a Biella, dove ho ricoperto il ruolo di Condirettrice Generale di Banca Sella per due anni, prima di assumere la responsabilità della Direzione Crediti della Capogruppo.

Ripensando a quegli anni, soprattutto ai miei inizi, mi rendo conto di quanto fosse insolito vedere una donna in ruoli di responsabilità, soprattutto nel settore bancario. Non è stato sempre facile, ma ho avuto la fortuna di incontrare persone che hanno creduto in me, e di lavorare in un gruppo che ha saputo valorizzare il merito. Ho imparato tanto, affrontato sfide anche molto complesse, ma sempre con la convinzione che competenza, ascolto e passione facciano davvero la differenza. È un percorso che mi ha dato tanto, e che oggi porto con me in questa nuova esperienza alla guida di Sella Leasing.



Viviana Barbera CEO di
SELLA LEASING S.p.A

Quali competenze acquisite nelle precedenti esperienze pensa che potranno contribuire maggiormente al suo successo nel ruolo attuale? Pensa che la sua esperienza precedente in Banca Sella influenzerà la sua leadership in Sella Leasing?

V.B. In primo luogo, direi una solida conoscenza del settore finanziario, ed in particolare del credito, la capacità di gestione del rischio e la gestione delle persone. Durante il mio percorso nel gruppo Sella, ho avuto l'opportunità di ricoprire ruoli di crescente responsabilità, che mi hanno permesso di sviluppare una visione strategica e una forte capacità decisionale.

In particolare, la mia esperienza nella gestione delle operazioni finanziarie e nella supervisione di progetti complessi mi ha insegnato l'importanza di un approccio analitico e orientato ai risultati. Queste competenze saranno fondamentali per guidare Sella Leasing verso nuovi traguardi, garantendo al contempo una gestione prudente e sostenibile delle risorse.

Negli anni ho imparato l'importanza di una comunicazione chiara e trasparente, nonché il valore di creare un ambiente di lavoro collaborativo e inclusivo. Questi principi guideranno il mio approccio alla leadership, promuovendo una cultura aziendale basata sulla fiducia e sull'innovazione.

Qual è la sua visione e le priorità strategiche come nuovo CEO di Sella Leasing? In particolare, intende promuovere la sostenibilità e le pratiche ESG all'interno dell'azienda?

V.B. Intendo consolidare la nostra posizione nel settore del leasing, continuando a innovare e a rispondere alle esigenze dei nostri clienti con soluzioni flessibili e personalizzate. Le priorità strategiche di Sella Leasing includono l'ampliamento della gamma di servizi offerti, l'ottimizzazione dei processi interni e l'investimento in tecnologie avanzate per migliorare l'efficienza operativa e la customer journey dei nostri clienti.

Un aspetto fondamentale della strategia sarà la promozione della sostenibilità e delle pratiche ESG (Environmental, Social, and Governance). Credo fermamente che un approccio sostenibile non solo sia eticamente corretto, ma rappresenti anche un vantaggio competitivo a lungo termine. Già oggi i principi ESG sono integrati nel modo di operare di Sella Leasing e, più in generale, del gruppo Sella, avendo quale obiettivo la promozione delle iniziative che riducono l'impatto ambientale, migliorano il benessere dei dipendenti e garantiscono una governance trasparente e responsabile.

Ricordo che il piano strategico di gruppo si chiama Make an Impact e sottolinea la volontà di perseguire un cambiamento positivo; 'Make an impact', infatti, significa creare valore a 360°, generando un impatto positivo su azienda, persone, comunità e ambiente attraverso innovazione, sostenibilità e scelte etiche.

Per Sella Leasing generare impatto significa orientare la propria attività di finanziamento verso imprese e organizzazioni che operano con l'obiettivo di generare un impatto sociale e ambientale positivo, che sia misurabile e compatibile con un rendimento economico.

Significa altresì organizzare la propria struttura aziendale in modo tale da generare lei stessa un impatto positivo.

Rispetto ad una politica di business tradizionale basata solo su due fattori, rischio e rendimento, Sella Leasing intende prendere in considerazione la terza dimensione, costituita dall'impatto.

Per quanto concerne la sostenibilità in ambito leasing, Sella Leasing intende contribuire allo sviluppo economico e sociale supportando le iniziative meritevoli, in particolare in ambito di transizione ecologica tenendo conto, nella valutazione del merito creditizio, dell'adeguatezza dell'impatto sul cambiamento climatico, dell'attività svolta e delle strategie di mitigazione adottate

Dal punto di vista commerciale, puntiamo ad individuare azioni commerciali volte a stimolare quelle iniziative più meritevoli supportando la nostra clientela attraverso un'attività di consulenza.

In relazione all'impatto positivo sull'azienda, Sella Leasing, da diversi anni, si impegna a creare un ambiente di lavoro inclusivo, promuovendo iniziative a favore del work life balance e, più in generale, del benessere delle sue persone. Nel 2024 è stata lanciata la prima edizione della 'Wellness Week', una settimana dedicata al benessere delle persone durante la quale sono state proposte attività per migliorare la salute e l'equilibrio tra vita lavorativa e personale, a favore di minore stress, da una parte, e maggiore produttività, dall'altra.

Sono stati rivisti gli spazi di lavoro con l'obiettivo di migliorare il comfort e la funzionalità degli ambienti e, nel 2024, è stata completata la ristrutturazione della sede centrale e della succursale di Biella.

Ricordo infine che Sella Leasing ha ottenuto la certificazione 'Great Place to Work' registrando nel 2024 un Trust Index al 75%, in costante crescita negli ultimi 3 anni.

Sempre in tema sostenibilità, Sella Leasing si impegna a supportare le comunità locali attraverso programmi di responsabilità sociale; in questi ultimi anni, in occasione del Natale, è stata realizzata una lotteria a scopo benefico che ha permesso di raccogliere complessivamente poco meno di 10.000 euro destinati a diverse associazioni; nel 2024 il supporto di Sella Leasing è andato all'Associazione ANGSA a favore delle persone autistiche. Inoltre, Sella Leasing ha aderito al progetto 'Puliamo il mondo' con Legambiente, contribuendo alla raccolta di oltre 500 kg di rifiuti in nove città italiane. Infine, ha recentemente promosso il programma di donazione sangue in collaborazione con AVIS, organizzando quattro giornate di sensibilizzazione in diverse città.



da sinistra:

Claudio Gentilin Direttore Commerciale, **Marco Massimiani** Responsabile Area IT & Project Management, **Alessandra Degiugno** Responsabile Area HR & Affari Generali, **Viviana Barbera** Amministratrice Delegata, **Daniele Borin** Responsabile Area Crediti, **Giovanni Silvestrini** Vide CEO e Responsabile Area Bilancio e Operations

Come valuta le attuali tendenze del mercato del leasing e quali opportunità o sfide si presenteranno? Quali settori o mercati ritiene abbiano il maggior potenziale di crescita per il leasing nei prossimi anni?

V.B. Le attuali tendenze del mercato del leasing mostrano un panorama in evoluzione, caratterizzato da innovazione tecnologica e crescente attenzione alla sostenibilità. Nonostante una leggera flessione nel 2024 rispetto all'anno precedente, il leasing rimane un pilastro fondamentale per le imprese italiane, offrendo accesso facilitato a tecnologie avanzate e beni strumentali senza immobilizzare grandi capitali.

Tra le principali opportunità, vedo un grande potenziale nei settori delle energie rinnovabili e dei veicoli elettrici. La transizione verso un'economia più verde sta spingendo molte aziende a investire in soluzioni sostenibili, e il leasing può facilitare l'adozione di impianti fotovoltaici, macchinari ad alta efficienza e veicoli a basse emissioni.

Tuttavia, ci sono anche sfide da affrontare. La flessione nel leasing finanziario e nel noleggio a lungo termine indica la necessità di adattare i modelli di business per rispondere alle nuove esigenze del mercato. Inoltre, la digitalizzazione e l'adozione di piattaforme online stanno trasformando il settore, richiedendo investimenti in tecnologia e competenze digitali.

In sintesi, i settori con il maggior potenziale di crescita per il leasing nei prossimi anni includono le energie rinnovabili, i veicoli elettrici e le tecnologie avanzate. Questi ambiti non solo rispondono alle esigenze di sostenibilità, ma offrono anche opportunità di innovazione e competitività per le imprese.

Come intende rafforzare la competitività di Sella Leasing rispetto agli altri operatori del settore? Ad esempio, supporterete le imprese clienti nella transizione verso Industria 4.0 e quali aspettative nutre nei confronti della Transizione 5.0?

V.B. La strategia di Sella Leasing si basa su innovazione, sostenibilità e supporto alla nostra rete agenti e ai nostri clienti. Negli ultimi anni abbiamo spinto su investimenti in tecnologie avanzate e digitalizzazione per migliorare l'efficienza operativa e offrire soluzioni sempre più personalizzate. Questo include la progressiva adozione della firma digitale e del riconoscimento a distanza tramite SPID e CIE, l'implementazione dell'area riservata Sella Leasing Web con nuove funzionalità volte a semplificare i processi di leasing e migliorare l'esperienza del cliente.



In secondo luogo, supporteremo attivamente le imprese clienti nella transizione verso Industria 4.0. Offriremo consulenza e soluzioni di leasing specifiche per l'acquisizione di macchinari e tecnologie avanzate, come l'automazione dei processi produttivi, l'integrazione dei sistemi di produzione con i dati in tempo reale e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Questo permetterà alle aziende di migliorare l'efficienza operativa, ridurre i costi e aumentare la qualità dei prodotti.

Per quanto riguarda la Transizione 5.0, nutriamo grandi aspettative. Questo piano mira a rendere il processo di innovazione più semplice, flessibile e accessibile per le imprese, con un focus particolare sull'efficientamento dei processi produttivi e l'inserimento di tecnologie avanzate. Crediamo che la Transizione 5.0 rappresenti un'opportunità unica per le aziende italiane di diventare più competitive a livello globale, grazie a incentivi e agevolazioni che faciliteranno l'adozione di soluzioni sostenibili e innovative.

Evidenzio, infine, che lo sviluppo delle tematiche inerenti la transizione green e la finanza sostenibile volta a consentire di affrontare concretamente ed efficacemente le nuove sfide di sostenibilità richiedono un supporto consulenziale importante. Risulta quindi fondamentale il nostro impegno nella formazione delle persone; queste nuove sfide necessitano di figure motivate, informate e altamente formate, con competenze trasversali, oltre che tecniche anche sui temi della sostenibilità climatica e ambientale, che abbiano una visione complessiva della sostenibilità in relazione a tutte le sue dimensioni.

Parlando di rischio di credito, quali strumenti innovativi o tecnologie state implementando per monitorare e prevenire il rischio di credito?

V.B. In primis evidenzio come, in ambito di rischio credito, il primo fattore di successo stia in una eccellente capacità di analisi del merito creditizio. Da questo punto di vista, la competenza e la professionalità delle nostre persone ci ha portato, negli anni, alla composizione di un portafoglio crediti di grande qualità e ben diversificato.

Al processo tradizionale di analisi e approvazione delle richieste di affidamento, stiamo da tempo affiancando modelli decisionali a più elevata automazione, che sfruttano le informazioni raccolte da database interni e esterni e analizzano dati e indici. Non si tratta di modelli che già sfruttano l'intelligenza artificiale (AI), ma la strada del futuro potrebbe essere proprio l'applicazione di questo strumento innovativo anche nel processo di erogazione del credito.

Per quanto attiene il monitoraggio e la prevenzione del rischio, si potrebbe pensare di utilizzare piattaforme di gestione del credito basate sull'intelligenza artificiale (AI). Questi sistemi permetterebbero di analizzare grandi quantità di dati in tempo reale, identificando potenziali rischi e prevedendo comportamenti di pagamento. L'AI potrà così aiutare a prendere decisioni più informate e a ridurre il rischio di insolvenza.

In secondo luogo, abbiamo adottato soluzioni di machine learning per migliorare la valutazione del rischio di credito. Questi algoritmi apprendono dai dati storici e attuali, migliorando continuamente la loro capacità di prevedere il rischio associato a ciascun cliente. Questo ci consente di personalizzare le condizioni di credito in base al profilo di rischio specifico di ogni cliente.

Inoltre, stiamo implementando strumenti di monitoraggio continuo che ci permettono di tenere sotto controllo la salute finanziaria dei nostri clienti. Utilizziamo dashboard interattive e reportistica avanzata per avere una visione chiara e aggiornata delle performance creditizie, intervenendo tempestivamente in caso di segnali di allarme.

Circa le sofferenze e gli incagli, se non vado errato avete un portafoglio core business sostanzialmente sano, tale che appare evidente che puntate a una forte anticipazione dei rischi. Come guardate l'attuale congiuntura, vi fa stare tranquilli?

V.B. Il nostro portafoglio crediti è sostanzialmente sano, grazie a una gestione prudente e a una forte anticipazione dei rischi. Questo approccio ci ha permesso di mantenere un tasso di sofferenze e incagli al di sotto o quantomeno in linea con la media del settore, garantendo una solida base finanziaria per affrontare le sfide future.

Per quanto riguarda l'attuale congiuntura economica, siamo consapevoli delle incertezze e delle potenziali difficoltà che possono emergere. Tuttavia, la nostra strategia di gestione del rischio, basata su elevata attenzione in fase di erogazione del credito, diversificazione del portafoglio e monitoraggio nel continuo, ci permette di mantenere un elevato livello di vigilanza e di intervenire tempestivamente in caso di necessità.



Inoltre, continuiamo a investire e a rafforzare le nostre competenze interne per migliorare ulteriormente la nostra capacità di anticipare e gestire i rischi. Questo ci dà fiducia nella nostra capacità di navigare attraverso le attuali condizioni di mercato e di mantenere la nostra posizione competitiva.

Nelle sofferenze leasing esiste una complicazione-opportunità in più rispetto a quelle bancarie, ossia la presenza del cespite. Ma a parte questo, per il resto presenta le stesse criticità o ha altre sue specificità? Nel caso quali sono?

V.B. È vero che nelle sofferenze leasing esiste questa complicazione-opportunità in più rispetto a quelle bancarie, ossia la presenza del cespite; questo elemento, infatti, può rappresentare un vantaggio in quanto il bene oggetto del leasing può essere recuperato e rivenduto per mitigare le perdite.

Tuttavia, la gestione del cespite richiede competenze specifiche e può comportare costi aggiuntivi per il rientro in possesso, la manutenzione, la conservazione e il ricollocamento. A seconda delle caratteristiche del bene, questo processo può essere complesso, richiedere tempi lunghi e diventare oneroso (anche in termini di struttura operativa) quando i costi di conservazione sono elevati.

Inoltre, il valore del cespite può deteriorarsi nel tempo, soprattutto se si tratta di veicoli, di beni ad elevato contenuto tecnologico o di beni con caratteristiche tecniche molto specifiche, il che può ridurre l'efficacia del recupero del credito.

Quindi, la presenza del cespite offre da una parte una maggiore opportunità di recupero, ma dall'altra impone che l'impresa erogatrice imposti, mantenga e faccia evolvere nel tempo una struttura efficace di gestione delle fasi che vanno dal rientro in possesso al ricollocamento sul mercato.

Una valutazione accurata del bene, del suo prezzo in acquisto, della sua capacità di conservazione del valore nel tempo e della presenza di un mercato secondario strutturato (qualora divenga necessario ricollocarlo) è quindi cruciale per minimizzare i rischi.

Ci avviamo alla conclusione dell'intervista e vorrei porle due domande di più ampio respiro: quali consigli darebbe a un giovane professionista che aspira a una carriera nel settore del leasing o nella gestione aziendale in generale?

V.B. Per un giovane professionista che aspira a una carriera nel settore del leasing o, più in generale, o nella gestione aziendale, ecco alcuni consigli che ritengo fondamentali:

Segui la tua passione: trova un settore che ti appassiona davvero. La passione ti darà la motivazione necessaria per superare le sfide e raggiungere i tuoi obiettivi.

Resta sempre aggiornato: il mondo del lavoro è in continua evoluzione. Partecipa a corsi di formazione, leggi, documentati per rimanere competitivo.

Sviluppa competenze trasversali: oltre alle competenze tecniche, è importante sviluppare soft skills come la comunicazione, la leadership e la gestione del tempo. Queste abilità ti aiuteranno a gestire meglio il team e a interagire efficacemente con i clienti.

Cerca mentori e network: trova mentori che possano guidarti e offrirti consigli preziosi. Inoltre, costruisci una rete di contatti professionali che possano supportarti e aprirti nuove opportunità.

Sii proattivo e prendi l'iniziativa: non aspettare che le opportunità ti vengano offerte. Cerca attivamente progetti e responsabilità che ti permettano di dimostrare le tue capacità e di crescere professionalmente.

Impara dai tuoi errori: ogni errore è un'opportunità di apprendimento. Analizza cosa è andato storto e come puoi migliorare in futuro. La resilienza e la capacità di adattamento sono qualità essenziali.

Punta alla sostenibilità: dimostra il tuo impegno verso pratiche aziendali responsabili e sostenibili. Questo non solo migliorerà la tua reputazione, ma ti renderà anche un professionista più completo e consapevole.

In sintesi, per avere successo nel lavoro è fondamentale combinare passione, aggiornamento continuo, competenze trasversali, networking, proattività, capacità di apprendimento e un forte impegno verso la sostenibilità.

Qual è una lezione di vita che ha appreso durante il suo percorso professionale e che continua a ispirarla anche al di fuori del lavoro?

V.B. Una delle lezioni di vita più importanti che ho appreso durante il mio percorso professionale è l'importanza della resilienza. Ho imparato che, indipendentemente dalle sfide e dagli ostacoli che si incontrano, è fondamentale mantenere la determinazione e la capacità di adattarsi alle circostanze. Questa lezione mi ha insegnato a vedere ogni difficoltà come un'opportunità di crescita e miglioramento, a livello personale e professionale.

La resilienza mi ha aiutato a superare momenti difficili e a trovare soluzioni creative ai problemi, mantenendo una mentalità positiva. Questa attitudine non solo mi ha permesso di raggiungere i miei obiettivi professionali, ma ha anche avuto un impatto significativo sulla mia vita personale, ispirandomi a essere una persona più forte e determinata.

