



PRINCIPI

www.kastamonu.it

Libretto dei Principi Contenuti

■	Premessa	03
■	Scopo “ Un Ponte tra Natura e Vita”	04
■	Che cos'è il Principio? Come è stata formata la risorsa del set di Principi?	05
■	Nostri Principi	
a.	Siamo responsabili, diamo fiducia.	06
i.	Come si comporta colui che mantiene vivo il principio?	
ii.	Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?	
b.	Siamo costruttivi ed umili	07
i.	Come si comporta colui che mantiene vivo il principio?	
ii.	Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?	
c.	Ascoltiamo e raggiungiamo il successo insieme	08
i.	Come si comporta colui che mantiene vivo il principio?	
ii.	Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?	
d.	Alziamo l'asticella, facciamo la differenza	09
i.	Come si comporta colui che mantiene vivo il principio?	
ii.	Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?	
e.	Prendiamo forza dai dati, produciamo risultati	10
i.	Come si comporta colui che mantiene vivo il principio?	
ii.	Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?	
f.	Notiamo e facciamoci notare	11
i.	Come si comporta colui che mantiene vivo il principio?	
ii.	Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?	
g.	Diventiamo un leader e diamo il via alla crescita	12
i.	Come si comporta colui che mantiene vivo il principio?	
ii.	Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?	
■	Conclusioni	

Premessa

Il nostro viaggio “Gestione con Principi” è iniziato presso “Kastamonu Entegre”. Guardando indietro nel tempo, questo viaggio non è iniziato ora, ma è iniziato con la creazione di Kastamonu Entegre, che è stato un ponte tra natura e vita, nel 1969. La nostra azienda, che ha ottenuto molti successi grazie alla sua esperienza di oltre mezzo secolo e che trae diverse lezioni da tutto ciò che realizza, ha avuto alcuni principi che sono diventati nel tempo il proprio DNA per ogni decisione presa.

Con questo studio abbiamo mirato a determinare i principi racchiusi nell'inconscio collettivo della nostra azienda che continua a crescere a grandi passi, ascoltando profondamente i valori che guidano questo scopo, le competenze e le abilità richieste dall'età e il modo in cui operiamo nel mondo globale. In questo processo, abbiamo ascoltato i nostri colleghi in tutti i Paesi sotto la guida del team delle Risorse Umane e abbiamo determinato i nostri 7 principi mediante i risultati del workshop e dei questionari.

Siamo consapevoli dell'importanza di costruire tutte le nostre attività di reclutamento, gestione dei talenti, valutazione delle prestazioni e sviluppo su questi principi in modo che essi formino una filosofia di gestione al di là delle pratiche delle risorse umane e diventino una fonte di ispirazione e motivazione per tutti i nostri colleghi. Per questo motivo, il nostro obiettivo più importante è quello di garantire che ogni comportamento basato su questi principi, che è diventato il DNA di Kastamonu, sia sentito e gli venga data importanza.

Ognuno di noi può considerare questi principi come una guida per noi stessi sia nella nostra vita privata che professionale, insieme possiamo creare valore sostenibile e andare avanti nel nostro viaggio di essere un ponte tra natura e vita.

Il Direttorato Globale delle Risorse Umane di Kastamonu Entegre

Scopo "Un Ponte tra Natura e Vita"

Noi siamo Kastamonu Entegre. Esistiamo per portare pace e felicità negli spazi abitativi. Svolgiamo la nostra attività con tecnologia avanzata, un team di esperti e strutture di produzione in tutto il mondo. Siamo consapevoli che il nostro vero business è la natura. Lavoriamo per portare la pace della foresta in città. Diventiamo un ponte tra natura e vita.

Ci siamo allontanati. Prima dalla natura, poi da noi stessi. Ci siamo costruiti città e castelli di cemento per una vita più sicura, più comoda, pratica e felice. Ci siamo avvicinati alla vita di città, ma sentivamo che ci stavamo allontanando dalla nostra essenza.

Dato che siamo nati nella natura e abbiamo vissuto nella natura per migliaia di anni, anche se i nostri corpi erano in città, le nostre menti e i nostri cuori sono rimasti lì.

Ora pensiamo. Costruiamo edifici indistruttibili in acciaio, ma li ricopriamo di legno all'interno. Quando vediamo un tavolo grande in legno in un ristorante dove andiamo con la nostra famiglia, corriamo subito e ci sediamo lì. Ci sentiamo a nostro agio quando i nostri piedi nudi toccano il pavimento di legno. Sentiamo il sussurro degli alberi alle porte di casa nostra. Quando diventiamo tutt'uno con il legno, i nostri cuori si scaldano. Troviamo la pace. Siamo felici.

Eccoci come Kastamonu Entegre. Noi esistiamo per questa pace e felicità. Sebbene svolgiamo la nostra attività con tecnologia avanzata, con un team di esperti e strutture di produzione in tutto il mondo, il nostro vero lavoro è con la natura. Portando in città la pace della foresta. La natura non fa parte della vita, è se stessa.

un ponte tra **natura e vita**

Cosa sono i Principi? Come sono stati originati?



I principi si formano tenendo in considerazione molti indicatori comportamentali come valori, competenze, abilità e modi di realizzare i lavori che guidano l'organizzazione o la persona. Rappresentano anche una linea d'azione olistica che è diventata il modo in cui opera l'istituzione. Ciascuna area dei principi si riflette nella vita quotidiana dei dipendenti dell'istituto ed è di grande importanza per i dipendenti.

Abbiamo fatto molte valutazioni nel determinare i nostri principi, che si formano con questo valore e importanza. Innanzitutto, dopo l'incontro con il nostro CEO Haluk Yıldız, abbiamo avuto incontri one-to-one con i nostri Direttori Generali all'estero. Successivamente, abbiamo tenuto un totale di 7 workshop con i nostri manager e colleghi a tutti i livelli.

Oltre a questi, abbiamo condotto sondaggi in tutte le lingue locali, in Turchia, Bulgaria, Romania, Italia e Russia. Come risultato di questi studi approfonditi, è emerso il nostro set di principi, che speriamo sia fonte di ispirazione e motivazione per tutti i nostri colleghi.

Per avere successo e creare valore sostenibile; il nostro obiettivo è che ciascuno di noi veda questi principi come una guida guida nella vita.



Siamo responsabili, diamo fiducia

Consapevoli che il valore che creiamo deve essere sostenibile, ci preoccupiamo di dare fiducia a tutti i nostri membri del team agendo con correttezza, responsabilità e trasparenza.

Come comportarsi come custodi del principio?

- Siamo completamente corretti e aperti sia nelle nostre parole che azioni. Riusciamo a mantenere le promesse e a tener fede agli impegni presi
- La nostra essenza e la nostra parola sono una cosa sola, siamo coerenti nelle azioni che compiamo con le nostre parole.
- Ci assumiamo la responsabilità di ciò che facciamo e dei nostri errori.
- Forniamo standardizzazione nel modo di fare affari e nei processi.
- Presentiamo i fatti in modo trasparente e condividiamo informazioni.
- Affrontiamo problemi o questioni con il principio di equità.
- Agiamo in conformità con standard o procedure operative e non scendiamo a compromessi su standard elevati.
- Assumiamo un ruolo attivo nella responsabilità sociale e nella sostenibilità.
- Siamo sensibili alla società e al nostro ambiente sociale per quanto riguarda la sostenibilità.
- Agiamo con sensibilità sulle questioni sociali.

Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?

- Evitiamo di prendere decisioni diverse sulla stessa situazione in momenti diversi e di cambiare costantemente i criteri decisionali.
- Agiamo in conformità con i comportamenti che consigliamo
- Agiamo sempre in modo realistico.
- Definiamo degli standard e rispettiamo ad essi.
- Invece di fare le cose velocemente e con noncuranza, facciamo le cose in tempo e con qualità.
- Ci assumiamo la responsabilità del nostro errore
- Non ci sono differenze nel nostro comportamento in base allo stato.
- Raggiungiamo una decisione in modo equo ascoltando profondamente.
- Trattiamo tutti allo stesso modo.
- Quello che diciamo è coerente con quello che facciamo.
- Non diciamo mai di essere perfetti e pensiamo che quello che facciamo possa essere migliore.



Siamo costruttivi ed umili

Siamo orgogliosi dei nostri risultati mentre ci sforziamo di essere i migliori nel nostro campo. Ma non vogliamo mai che questo ci porti all'arroganza. Mentre ci concentriamo sull'essere una squadra forte, vogliamo mostrare un atteggiamento costruttivo l'uno verso l'altro e aprire la strada a una cultura di apprendimento continuo e successo congiunto consultandosi.

Come ci comportiamo come custodi del principio?

- Anche se abbiamo una conoscenza approfondita del nostro campo, agiamo con un approccio umile.
- Lavoriamo con un atteggiamento avvolgente adottando l'approccio di cercare insieme la verità.
- Gestiamo i disaccordi all'interno del team con un atteggiamento costruttivo e conciliante.
- Consideriamo il successo e i fallimenti come opportunità di apprendimento e ne approfittiamo.
- Parliamo di soluzioni anziché di problemi.
- Siamo disposti a imparare attraverso il feedback.
- Contribuiamo alla creazione di un ambiente motivazionale all'interno del team.
- Lavoriamo aggiungendo divertimento al nostro lavoro.
- Crediamo che il linguaggio positivo abbia un pensiero positivo e diffonda energia positiva nel suo ambiente.
- Forniamo un feedback costruttivo in modo tempestivo.
- Manteniamo alta la nostra motivazione di fronte alle difficoltà e mostriamo un approccio a sangue freddo.
- Non roviniamo la nostra fiducia in noi stessi quando siamo sotto pressione e stress.

Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?

- Ascoltiamo tutti senza pregiudizi.
- Nel nostro lavoro, manteniamo il nostro equilibrio emotivo.
- Invece di dire "lo so", consultiamo sempre un esperto.
- Comuniciamo brevemente, chiaramente e apertamente invece che implicitamente o indirettamente.
- Usiamo metodi di comunicazione sani.
- Evitiamo di agire con un approccio vincente-perdente.
- Forniamo feedback tempestivi ed efficaci ed evitiamo di criticarci a vicenda.
- Agiamo in un modo utile a uno scopo comune.
- Prendiamo in considerazione le idee degli altri, non insistiamo sulle nostre.
- Diffondiamo energia positiva intorno a noi.
- Sappiamo di non essere speciali pensando che tutti siano uguali all'interno dell'azienda.
- Cerchiamo di avere un atteggiamento ottimista.



Ascoltiamo e raggiungiamo il successo insieme

Pur mantenendo la nostra forza aumentando il successo dei nostri prodotti e servizi, sappiamo anche che il successo a lungo termine dipende dall'ascolto profondo dell'ambiente, da una cultura del raggiungere un successo insieme e dall'agire mettendo il cliente al centro. Crediamo che ascoltare profondamente le diverse voci, focalizzarsi sull'esperienza che offriamo ai nostri membri del team e fare appello alle emozioni creerà insieme una forte cultura del successo.

Come ci comportiamo come custodi del principio?

- Ascoltiamo attivamente con atteggiamento aperto, parliamo gentilmente.
- Celebriamo il successo insieme.
- Siamo generosi nel condividere le nostre conoscenze, esperienze e sforzi.
- Ci concentriamo sugli interessi del team e dell'azienda, non sugli interessi e sugli obiettivi individuali.
- Coinvolgiamo i nostri stakeholder o il nostro team nel processo decisionale.
- Lavoriamo insieme abbracciando culture diverse. Apprezziamo voci, idee e opinioni diverse.
- Agiamo conoscendo il contributo della diversità alla squadra e incoraggiamo tutti a esprimere i propri pensieri.
- Sosteniamo in modo attivo le altre persone quando percepiamo o vediamo una necessità.
- Stabiliamo una comunicazione aperta e orientata alla soluzione tra le parti interessate.
- Chiediamo feedback per mantenere alta la nostra consapevolezza dei nostri punti di forza e delle aree aperte al miglioramento.
- Facciamo appello non solo al lavoro svolto, ma anche ai sentimenti della persona con cui svolgiamo affari.
- Lavoriamo orientati all'esperienza mettendo al centro il cliente e il consumatore.
- Comprendiamo le mutevoli esigenze dei clienti e agiamo con un modello di lavoro in tal senso.
- Concentriamoci sull'esperienza creata dal prodotto e agiamo mettendo l'esperienza al centro.
- Impariamo i comportamenti dei consumatori di nuova generazione, comprendiamo le loro abitudini e adattiamo gli approcci di conseguenza.

Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?

- Mettiamo il cliente al centro del business, non il prodotto.
- Aggiorniamo le priorità aziendali in base alle mutevoli esigenze e aspettative dei clienti.
- Passiamo del tempo con il cliente.
- Conosciamo l'andamento del comportamento dei consumatori di nuova generazione.
- Ascoltiamo tutti senza pregiudizi.
- Siamo aperti e chiari nella comunicazione.
- Conosciamo metodi di comunicazione sani.
- Evitiamo di agire con un approccio vincente-perdente.
- Il nostro linguaggio di comunicazione è chiaro.
- Ci piace ricevere e dare feedback.



Alziamo l'asticella, facciamo la differenza

Siamo consapevoli dell'importanza di fare di più con meno risorse ed energie. Con il principio dell'apprendimento continuo, siamo curiosi, impariamo costantemente, aggiorniamo le nostre conoscenze, valutiamo il nostro lavoro con occhio interrogativo e vogliamo essere un playmaker sul mercato usando l'innovazione.

Come ci comportiamo come custodi del principio?

- Cerchiamo modi per essere i migliori in quello che facciamo e nel nostro campo. Siamo curiosi e ricercatori. "Cosa abbiamo imparato questa settimana?"
- Integriamo rapidamente le condizioni mutevoli ed i modi digitali di fare affari nei nostri modi di fare affari.
- Concentriamoci sul raggiungimento di più con meno.
- Siamo coraggiosi nel provare nuovi metodi e idee. Anticipiamo i cambiamenti che si verificheranno in futuro e le esigenze dell'azienda.
- Lottiamo senza perdere il coraggio per dare vita alle nostre azioni.
- Usiamo diverse fonti di ispirazione su questioni in cui possiamo fare la differenza.
- Acquistiamo rapidamente la padronanza delle nuove conoscenze tecnologiche necessarie per svolgere il lavoro.
- Oltre alla nostra descrizione del lavoro, agiamo con prospettiva "Cosa posso aggiungere o fare?"
- Sviluppiamo soluzioni innovative e creative che faranno la differenza pensando fuori dagli schemi.
- Impariamo e pratichiamo cose nuove uscendo dalla nostra zona di comfort.
- In situazioni ambigue, prendiamo un rischio calcolato e facciamo passo che produce risultati, anche se piccoli.
- Utilizziamo metodi di lavoro che riducono la complessità e aumentano l'agilità nel nostro lavoro.
- Seguiamo i cambiamenti, i nuovi prodotti e servizi nel nostro campo e adattiamo le innovazioni al nostro modo di fare impresa.
- Ci assicuriamo che la decisione giusta venga presa più rapidamente all'interno dell'azienda.
- Creiamo proposte che creeranno valore sostenibile per l'azienda e il nostro business.
- Siamo consapevoli dell'impatto dei cambiamenti e degli sviluppi nella nostra area di competenza sulla nostra area di business, approfondiamo costantemente la nostra professione.

Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?

- Aggiungiamo costantemente innovazione al nostro modo di fare impresa.
- Cerchiamo di completare i lavori in tempo senza indugio.
- Lavoriamo sempre per il meglio senza pensare "Abbiamo fatto il meglio!"
- Evitiamo di mettere ostacoli a noi stessi con voci interiori come "Non con noi!"
- Seguiamo tutte le risorse e le tendenze da vari canali per svilupparci nel nostro campo.
- Impariamo argomenti come test di ipotesi, sperimentazione e cerchiamo di usarli nel nostro lavoro.
- Facciamo un'analisi di ipotesi.
- Conosciamo i punti di forza e di debolezza dei nostri concorrenti.
- Adottiamo la prospettiva del "miglioramento continuo".
- Facciamo uno sforzo per avere un'abitudine di lettura regolare.
- Conosciamo i modi di fare impresa di nuova generazione.
- Vediamo la connessione della digitalizzazione con velocità, semplicità ed efficienza.
- Evitiamo di conservare la situazione esistente, siamo aperti alle innovazioni.
- Lavoriamo diligentemente, vediamo opportunità che forniranno un vantaggio competitivo



Prendiamo forza dai dati, produciamo risultati

Ciascuno dei nostri dipendenti lavora con passione per portare a termine il lavoro in modo corretto e puntuale. Siamo consapevoli dell'importanza della velocità nella vita aziendale. Nonostante le difficoltà, non ci arrendiamo, non perdiamo la nostra attitudine positiva e la nostra convinzione, e agiamo con la spinta ad ottenere risultati. Per ottenerli è necessario strutturare ciascuna delle nostre azioni utilizzando l'analisi dei dati di nuova generazione e le tecniche di decisione e risoluzione dei problemi.

Come ci comportiamo come custodi del principio?

- Strutturiamo il nostro lavoro secondo gli OKR (Obiettivi e risultati chiave).
- Prendiamo l'iniziativa per finalizzare il nostro lavoro e mostrare un approccio attivo.
- Agiamo conoscendo i metodi decisionali e di risoluzione dei problemi nel nostro lavoro.
- Mentre prendiamo decisioni, analizziamo in dettaglio ciò che dicono i dati.
- Utilizziamo criteri e principi appropriati per analizzare la situazione prima di prendere una decisione.
- Identifichiamo le cause di problemi complessi.
- Valutiamo i nostri pro e contro analizzando le prospettive che portano a risolvere i problemi.
- Rafforziamo processi e infrastrutture per garantire agilità.
- In situazioni ambigue, prendiamo un rischio calcolato e facciamo un'azione che produca risultati, anche se piccoli.
- Agiamo con forza verso l'obiettivo senza essere bloccati nella gerarchia.
- Assumiamoci la responsabilità in situazioni ambigue quando necessario.
- Produciamo risultati di qualità essendo meticolosi nel nostro lavoro e facendo il nostro lavoro meticolosamente.

Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?

- Guardiamo i dati, evitando di fare supposizioni.
- Siamo resilienti di fronte alle difficoltà.
- Concentriamoci sul nostro lavoro senza indugio per non essere sopraffatti dalle operazioni quotidiane.
- Non abbiamo paura di sbagliare e fallire.
- Conosciamo la definizione delle priorità e i metodi di pianificazione.
- Seguiamo regolarmente il nostro lavoro.
- Distinguiamo tra le opere che creano valore aggiunto e quelle che non lo fanno.
- Conosciamo le dinamiche di pensiero alternativo.
- Andiamo dove si fa il lavoro, evitando un atteggiamento eccessivamente introverso.



Notiamo e facciamo notare

Ogni manager dell'azienda lavora per garantire che il dipendente sia una persona felice e altamente motivata, che contribuisca alla cultura comune della performance. I nostri leader realizzano la visione comune e agiscono per motivare i team ad andare verso questa direzione.

Come ci comportiamo come custodi del principio?

- Apprezziamo i risultati raggiunti dai nostri colleghi e il lavoro ben svolto.
- Rendiamo visibili i risultati ed i contributi del personale nel nostro team.
- Contribuiamo alla formazione di una forte motivazione mostrando la posizione dei lavori della nostra équipe nell'intero quadro.
- Organizzando le persone nel nostro team, ci assicuriamo che tutti lavorino con un'unità di intenti.
- Diventiamo consapevoli dei talenti all'interno del team e intraprendiamo azioni per massimizzare il contributo di queste persone all'organizzazione.
- Creiamo squadre che creeranno dei team che faranno la differenza.
- Supportiamo la comunicazione aperta tra diversi team.
- Creiamo un ambiente di lavoro che ispira il futuro e incoraggia la partecipazione.
- Facciamo delle domande illuminanti e coinvolgenti che fanno sognare e stimolano la riflessione.
- Informiamo il nostro team sulla visione, gli obiettivi e le strategie dell'azienda. Condividendo una visione comune, stabiliamo una chiara direzione per il nostro team.
- I nostri colleghi iniziano a lavorare sapendo non solo cosa fare e come, ma anche perché quel lavoro dovrebbe essere svolto.
- Rimuoviamo gli ostacoli al successo del nostro team.
- Conosciamo le principali fonti di motivazione e utilizziamo le tecniche di motivazione in modo appropriato.
- Premiamo le prestazioni eccezionali.
- Monitoriamo le prestazioni del team e intraprendiamo le azioni necessarie per migliorarle.
- Ci rendiamo conto dell'alto potenziale.
- Diamo l'autorità necessaria ai dipendenti per adempiere alle loro responsabilità lavorative.

Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?

- Conosciamo la funzione di base della gestione.
- Conosciamo le modalità di potenziamento e autorizzazione.
- Conosciamo metodi di delega efficaci.
- Evitiamo di perdere il controllo, cerchiamo di stare lontani dalla paura del fallimento e dal perfezionismo.
- Conosciamo la gestione tenendo come base gli obiettivi.
- Impariamo e utilizziamo strumenti di reclutamento efficaci.
- Impariamo e utilizziamo strumenti di motivazione.
- Cerchiamo di risolvere i nostri affari con poche riunioni.
- Dedichiamo tempo al nostro team e seguiamo il processo di sviluppo del nostro team.
- Impariamo come fare un piano di sviluppo.
- Conosciamo la strategia e la mappatura dei processi.
- Utilizziamo strumenti di gestione strategica.
- Evitiamo di usare il potere gerarchico.



Diventiamo un leader e diamo il via alla crescita

Ogni manager dell'azienda vede il contributo allo sviluppo dei propri team attraverso la conoscenza e l'utilizzo di tecniche di coaching/mentoring come chiave, affinché l'azienda disponga di risorse umane sostenibili nel lungo periodo e affinché l'attività funzioni in modo efficace. Per questo motivo è una regola dei nostri manager rimuovere gli ostacoli per una performance superiore della squadra e farla crescere.

Come ci comportiamo come custodi del principio?

- Conferiamo potere al nostro team dando iniziativa ai nostri colleghi per rivelare i loro punti di forza.
- Supportiamo i nostri colleghi a prendere iniziative e prendere decisioni.
- Diamo ai nostri colleghi l'autorità necessaria per adempiere alle loro responsabilità lavorative
- Condividiamo conoscenze ed esperienze per lo sviluppo del nostro team.
- Usiamo metodi di coaching e tutoraggio per guidare la squadra.
- Supportiamo il nostro team nella strutturazione dei loro OKR in un modo che dia il massimo contributo all'organizzazione.
- Incoraggiamo i nostri colleghi a valutare le opportunità di sviluppo che sosterranno l'apprendimento e lo sviluppo.
- Contribuiamo allo sviluppo condividendo le nostre conoscenze ed esperienze con il nostro team o il nostro ambiente.
- Stabiliamo e condividiamo obiettivi dipartimentali e suggeriamo modi per raggiungerli.
- Dedichiamo tempo e risorse allo sviluppo dei nostri colleghi.
- Sottolineiamo gli obiettivi, gli obiettivi e le strategie dell'azienda per motivare il nostro team.

Come rimuoviamo le barriere per mantenere vivo il principio?

- Conosciamo e utilizziamo metodi di coaching e tutoraggio.
- Non limitiamoci a raggiungere gli obiettivi prefissati, ma stabiliamo nuovi obiettivi.
- Rendiamo visibile la visione comune mettendola sul tavolo.
- Evitiamo di concentrarci solo sulla nostra funzione.
- Scopiamo il vero significato del lavoro.
- Conosciamo gli strumenti di gestione strategica.
- Evitiamo di usare il potere gerarchico.

Abbiamo determinato i nostri principi, che abbiamo raccolto in sette punti, ispirandoci ai modelli di comportamento che abbiamo adottato come istituzione e alla nostra filosofia aziendale.

Per avere successo nel nostro viaggio di essere un ponte tra natura e vita e per creare valore sostenibile, ognuno di noi considera' questi principi come una guida per noi stessi nella nostra vita quotidiana. Con questo valore e importanza attribuiti, contribuiremo alla crescita della nostra azienda e abbracceremo insieme il futuro.

**Diretorato Globale
delle Risorse Umane**



