

## Il futuro della formazione

Seconda parte

di **Valentina Orlandi**

*In questa seconda parte dello speciale abbiamo continuato a intervistare enti di formazione per comprendere quali nuovi scenari si prospettano per chi vuole investire sulle risorse umane.*

*Scoprendo quanto sia opinione condivisa che il futuro delle aziende si giochi adesso, trovando il coraggio di resistere e investire sulle persone in maniera efficace e mirata. Rilevando che sempre più singoli sono interessati alla possibilità di percorsi formativi, anche con scelte audaci di autofinanziamento. Che la formazione –tradizionale, outdoor o esperienziale– è il valore aggiunto trainante in questo primo semestre del 2009, anche grazie a processi di riqualificazione. Ed è quanto farà la differenza nei prossimi mesi, quando il business ripartirà a ritmi elevati e le persone conferiranno un effettivo spessore alle realtà aziendali in cui operano.*



Sul prossimo numero di *Persone&Conoscenze*, il n. 48, continueremo ad approfondire il tema della formazione con altri interventi e un focus sul coaching.

### La necessità di un alto impatto emotivo

“La situazione è chiara –esordisce **Marco Masella**, presidente della **Scuola di Palo Alto**–. Nessun manager Hr ha a disposizione budget particolarmente consistenti per la formazione e i pochi momenti di sviluppo delle persone devono essere memorabili ed efficaci. I tempi d’aula si sono ristretti. Ci sono corsi che alcuni anni fa duravano 20/30 giorni e che oggi devono essere fatti in massimo due giorni. Ma il risultato deve essere lo stesso. Da quando, nel 2002, abbiamo lanciato il concetto di ‘Entusiasmo in Azienda’ –spiega– ci siamo indirizzati verso una formazione che definiamo ‘no-convenzional’, che funziona perché è basata sulla capacità di trasmettere un forte impatto emotivo che favorisce l’assimilazione dei concetti salienti.

Le aziende chiedono interventi mirati e non sono più disposte a inserire le loro risorse in seminari preconfezionati. Oggi sono fortunatamente poche le organizzazioni disposte a rischiare, nei pochi momenti formativi di ogni singola persona durante l’anno, che il risultato sia diverso da quello ipotizzato nella fase di progettazione. Questi percorsi formativi sono in crescita, al contrario della formazione tradizionale. Anche perché la nostra proposta formativa consente una riduzione dei tempi e un conseguente risparmio economico. Le soluzioni ‘no-convenzional’ permettono di lavorare anche su grandi numeri in tempi molto brevi. Possiedono un impatto emotivo alto, che rimane nel tempo, facendo sì che i concetti si fissino.

Stiamo vivendo la crisi come un periodo di grandi opportunità. Ad esempio, siamo diventati i National Director per l’Italia di Profiles International, leader mondiale nel campo degli assessment organizzativi. La novità assoluta è data dal data base di profili aziendali che sono in grado di stabilire la percentuale di coerenza del candidato/dipendente con la posizione che andrà a occupare. Gli strumenti che abbiamo a disposizione sono in grado di individuare le caratteristiche ideali richieste per una posizione e di sapere quanto il singolo profilo si avvicina all’esigenza dell’azienda. Facile intuire il risparmio incredibile che ne consegue.

Al tema del *crisis management* abbiamo affiancato le tecniche di sopravvivenza. Mettere in parallelo il concetto di crisi aziendale con modelli di sopravvivenza reali ha fatto scattare determinate molle nei partecipanti, stimolandoli e rendendoli in grado di ricordare, a distanza di tempo, quello che avevano vissuto. In maniera analoga, abbiamo collegato alla comunicazione persuasiva le campagne elettorali. Questo ha permesso di imprimere meglio i concetti relativi





alle dinamiche comunicazionali. Se si riescono a vivere le sensazioni in maniera emozionale i concetti vengono fissati nitidamente. Il mago è la rappresentazione più interessante del concetto di strategia. La mente umana è facilmente ingannabile, anche a causa dei problemi legati alla percezione. Per evitare di cadere nell'autoinganno –cosa molto frequente anche in azienda, dove si cade in dinamiche che non sono reali ma che sembrano tali– è necessario chiarire i meccanismi legati all'inganno. È un esercizio utile perché aiuta le persone a ragionare in termini strategici e non di visione immediata.

In questo momento la domanda non è cambiata. Sono richiesti soprattutto seminari di gestione manageriale. Non è cambiato il contenuto ma la forma: ci si è resi conto che il vecchio modello di formazione non è efficace. È necessario inserire momenti che lascino un segno tangibile nel discente”.

### Esperienza come elemento fondamentale

“Il nostro punto di riferimento è la sollecitazione del cambiamento e dello sviluppo aziendale –spiega **Roberto Locatelli**, direttore generale di **People Group**–. Possiamo raggiungere questo obiettivo con tanti strumenti diversi ma necessariamente integrati. La nostra offerta di *outdoor training* non implica una formazione ‘altra’ rispetto agli strumenti classici. L’*outdoor* e la formazione esperienziale non sono metodi separati –spesso marginali– rispetto alla formazione propriamente detta.

Una corposa letteratura scientifica e le nostre ricerche –che stiamo sviluppando anche con alcune università americane– ci indicano che l’esperienza, soprattutto se lontana dal vissuto dei discenti, è un elemento centrale per innescare, guidare o fissare il processo di cambiamento del singolo o del gruppo di lavoro. L’utilizzo di strumenti non-convenzionali rappresenta per noi circa il 70% dei progetti erogati”. Parlando del ruolo del formatore, Roberto Locatelli afferma che “è già cambiato. Le aziende chiedono sempre più il supporto di figure trasversali. Il formatore –o forse sarebbe meglio parlare di *training team*, termine che può dare un’idea più chiara della necessità di un approccio multidisciplinare– deve essere in grado di utilizzare strumenti complessi che vanno dalla consulenza alla formazione d’aula. Ma questa è solo la base di partenza. Servono capacità di leggere non solo le dinamiche dei gruppi ma anche i contesti manageriali nei quali tali dinamiche si sviluppano; capacità di agevolare processi funzionali anche in situazioni o con strumenti non convenzionali; umiltà, confronto e voglia di mettersi in gioco.

Abbiamo investito tempo e risorse per portare in People Group quelle che ritenevamo le competenze chiave e per ‘formare’ una squadra di alto livello. Grazie a questo sforzo continuo, oggi siamo in grado di erogare progetti di sviluppo complessi e impegnativi, con una visione d’insieme che facilita l’integrazione e la continuità tra i vari elementi del processo di sviluppo”.

### Il formatore come guida al cambiamento

“Credo che la formazione si stia muovendo verso un’azione integrata –afferma **Emiliano Sabbatucci**, Responsabile Hr Academy di Consel - Consorzio **Elis**–. E che sia molto legata all’investimento. Si vuole investire sempre con maggiore attenzione e raggiungere obiettivi sempre più d’eccellenza. Attraverso una previa accurata analisi del fabbisogno attuale, si cerca di comprendere quali siano le effettive carenze da colmare. La formazione, inoltre, deve essere auto sostenibile. Deve stimolare il discente ad acquisire strumenti, innescando un meccanismo di auto sviluppo.

Noto una forte connessione con il mercato –continua Sabbatucci–. La formazione deve essere concepita come una risposta ai continui cambiamenti e non come un’azione a sé stante. È inserita nel contesto globale del mercato, di cui recepisce gli input. Si muove in un’ottica di competizione, e per questo motivo vedo la formazione come una necessità collettiva, integrata nel sistema.

Il formatore deve personalizzare il processo formativo. Deve prendersi cura del proprio discente e innescare una sorta di meccanismo di autocoscienza nella persona. Deve offrire consigli su come proseguire il cambiamento iniziato grazie al percorso personalizzato intrapreso con il discente. Il formatore, infatti, è una guida al cambiamento non solo durante il percorso formativo, ma soprattutto dopo. In questa direzione sta prendendo forma il formatore personalizzato.

La formazione in aula deve assumere sempre più un ruolo marginale, di semplice tassello all’interno dell’offerta formativa. Definirei la formazione che sta prendendo sempre più piede a ‘progetto’, in grado di innescare un cambiamento nella persona che si muove in un percorso costruito *ad hoc* e che, tornando in azienda, porta con sé un percorso di miglioramento specifico da perseguire anche in momenti successivi.

Strutturiamo corsi in cui il target di età è molto differente. L’obiettivo è incentivare incontri tra figure con esperienze professionali diverse, in cui si parla e si crea una collaborazione anche in virtù dello scarto generazionale”.

### Il formatore multimediale

“È necessario rompere schemi consolidati, abolendo l’aula tradizionale da otto ore –afferma **Franco Amicucci**, fondatore di **Amicucci Formazione**–. Il nostro obiettivo è rendere la formazione un momento attivo per la vita aziendale, trasformando l’aula in palestra, laboratorio o *project work*. In questo modo, oltre ad abbattere i costi, si trainano innovazione, ricerca e sviluppo. Ad esempio la nostra offerta propone, attraverso le pillole, una formazione efficace con pochi minuti al giorno. Alla base c’è la ricerca di efficacia che si traduce nella capacità di dare soluzioni concrete, utili e immediatamente praticabili. L’uso delle pillole genera intelligenza sintetica, ovvero capacità di riconoscere subito la cosa più importante, contestualizzarla e connetterla velocemente con altri saperi. Le





pillole aiutano a lavorare in contesti sempre più mutevoli, incerti, flessibili, trasmettendo impulsi che innescano processi di apprendimento virtuosi perché basati sulla voglia di conoscere e sulla curiosità”. Franco Amicucci si sofferma sul ruolo del formatore: “Un buon formatore deve saper valorizzare al massimo le risorse già disponibili nelle persone e metterle al servizio del miglioramento dell’agire organizzativo. Inoltre, deve essere multimediale, per gestire e combinare tutti gli strumenti e i metodi a sua disposizione. La nostra offerta formativa punta molto sulle dinamiche del web 2.0, anche se siamo ancora agli albori. Nelle aziende questa cultura è trascinata dagli uomini di marketing e, a volte, da manager illuminati o da esperti It appassionati. L’area risorse umane e la formazione non sono ancora trainanti. Sperimentando percorsi basati sull’uso di linguaggi e canali tipici del web 2.0 abbiamo visto che questi strumenti innescano processi di coinvolgimento e partecipazione molto efficaci. Lavoriamo molto con multinazionali, in particolare con aziende farmaceutiche e di telecomunicazioni. Il nostro modello si sta affermando anche nel sistema bancario. I progetti più sfidanti sono costruire quelle che noi chiamiamo ‘architetture di apprendimento’. Si tratta di far evolvere la formazione a catalogo verso un sistema che integra formazione e comunicazione interna attraverso il coordinamento di diversi canali: aule, intranet, web tv, cartellonistica, house organ e display televisivi”.

### Introduzione della modalità blended workflow learning

“Sono molti anni che si cerca di trovare un compromesso tra l’efficacia della formazione e i costi connessi –afferma **Manlio Rizzo**, amministratore delegato di **AchieveGlobal (Italia)**–. Negli ultimi dieci anni si è pensato che la risposta fosse basata su tecnologia e autoformazione, ma si è scoperto che questa soluzione è molto imperfetta. La tecnologia ha offerto nuove opportunità ma ha creato problemi che la formazione non era abituata a risolvere, innescando una serie di risposte insoddisfacenti. Inoltre bisogna considerare le diverse modalità di apprendimento a seconda delle fasce di età: i trentenni apprendono in maniera diversa rispetto ai cinquantenni. L’approccio dei giovani è molto più legato a un aspetto esperienziale. Credo sia necessaria una soluzione che richieda meno spostamenti fisici e permetta, comunque, risultati ottimali. Fortemente esperienziale e correlata all’attività svolta dal discente sul posto di lavoro. Il formatore, inoltre, deve diventare una persona molto più aperta alla tecnologia, poiché parte della formazione avviene in maniera virtuale. Deve conoscere con precisione gli incarichi professionali del discente per essere in grado di applicare *best practice* e modelli alle realtà specifiche; gli interventi, infatti, devono essere molto più mirati e le interazioni più brevi ed efficaci. Si tratta di un’evoluzione dei bisogni che introduce alla modalità *blended workflow learning*.



Si parla di apprendimento nelle modalità miste di *workflow*, che prevedono una serie di eventi complementari che contribuiscono insieme al *learning*. Il percorso formativo è aperto e chiuso da eventi fisici; nel mezzo, troviamo forti elementi di interazione grazie alla compresenza sincrona tra docente e discente e all’utilizzo di diversi metodi: telefono, videoconferenza, blog, mail, chat. Gli elementi di autoformazione sono pochi.

Il percorso formativo è strutturato secondo una specifica sequenza che richiede all’ente di formazione una grande capacità di coordinamento e organizzazione. Basti pensare che un corso della durata di circa sei/otto settimane comprende obiettivi specifici, tarati sulla singola persona che si forma. L’interazione è molto alta: poche ore (otto o dieci, ad esempio) ne sostituiscono ventiquattro di formazione tradizionale.

Il costo complessivo, inoltre, è significativamente inferiore al budget richiesto per un corso tradizionale”.

### Competenza comunicazionale

“L’offerta formativa sta cambiando di continuo –afferma **Emanuele Invernizzi**, direttore dell’Executive Master in Pubbliche Relazioni d’Impresa presso l’**Università Iulm**–. Anche in virtù del budget di formazione spesso esiguo di cui le imprese dispongono, queste ultime scelgono di finanziare la formazione delle loro persone su temi davvero importanti e strategici, come la comunicazione. Credo infatti che la competenza comunicazionale sia oramai imprescindibile per ogni manager, qualunque sia la sua specializzazione. Le modalità formative –continua Invernizzi– sono in continua evoluzione. Per esempio l’Executive Master in Relazioni Pubbliche d’Impresa è stato cambiato di continuo nel corso degli anni: nelle modalità di docenza, nei suoi contenuti e nell’impiego di strumenti multimediali. Non è banale che l’uso di YouTube sia diffuso nell’impresa. Un formatore deve assolutamente tener conto di questi cambiamenti. La modalità relazionale in aula è molto evoluta e i formatori devono ‘correre’ per seguire e anticipare i cambiamenti. Credo ci sia spazio per la buona formazione. Le imprese in gamba puntano molto sulla formazione e in particolar modo sui modelli evoluti, che integrano con i progetti di sviluppo dell’impresa. Mai come oggi è importante muoversi verso questa direzione. Una crisi è un momento di opportunità per chi la sa cogliere, mentre chi non lo fa spesso esce dal mercato”.

### Soluzioni creative e processi innovativi

“La formazione figura sempre tra le prime attività che le imprese iniziano a tagliare in tempi di crisi –asserisce **Andrea Piccaluga**, direttore scientifico della **Scuola Internazionale di Alta Formazione**–. È un atteggiamento sbagliato, ma per certi versi comprensibile. Credo comun-



que ci siano aziende che si rendono conto che proprio ora non devono abbassare la guardia su questi temi, ma piuttosto resistere e ricercare altri percorsi di razionalizzazione. Ritengo sia sempre utile, anche in questi momenti, porre attenzione alla formazione finalizzata a facilitare il lavoro di gruppo e l'elaborazione di soluzioni creative, ma anche a quella legata alla gestione dei processi innovativi, dalla predisposizione di prototipi all'individuazione di nuovi mercati. In tempi di crisi spesso si prova a valorizzare meglio ciò che si ha già, come per esempio la proprietà intellettuale e le invenzioni che magari in precedenza venivano tenute nel cassetto perché troppo indaffarati nella gestione della quotidianità. Riscontro una maggiore richiesta formativa nelle aree organizzazione e innovazione, che poi non sono vere e proprie aree, bensì una sorta di funzione trasversale. L'approccio Open Innovation risulta molto chiaro e interessante per le imprese, e nell'insegnare Open Innovation di fatto si toccano molte funzioni e processi aziendali. Noto un buon dinamismo da parte delle medie imprese. Sono quelle che sentono la stretta della crisi, ma che hanno messo da parte un po' di risorse che sono disponibili ad investire per 'rilanciare' e provare a non subire la parte più dura di questo momento, ma al contrario essere le prime a usufruire delle occasioni che si possono presentare".

### Puntare sul vantaggio competitivo

"Si può utilizzare il calo di produzione e il tempo disponibile dei propri collaboratori per aggiornare e rafforzare le loro competenze – suggerisce **Renzo Silvestri**, presidente di **Gki**-. In tal modo, si potrà contare su un vantaggio competitivo quando il mercato uscirà dalla situazione di crisi attuale. Non è sicuramente un atteggiamento condiviso da tutte le aziende, ma è un'opportunità che Gki constata e cerca di favorire, elaborando programmi specifici. Questa considerazione vale sia per noi sia per i nostri competitor. È ragionevole attendersi delle operazioni di consolidamento tra aziende di formazione. Anche in quest'area Gki è pronta ad assumere un ruolo attivo, nel momento in cui si dovessero presentare delle opportunità interessanti. Noto che alcune aree, nonostante il momento di crisi, sono in controtendenza. Ad esempio, nell'ambito It penso alle tecnologie di virtualizzazione, sicurezza e storage area network. Saper individuare queste aree ed elaborare un'offerta adeguata è elemento chiave per superare il momento di difficoltà. In generale, comunque, l'offerta It sta calando. Sono due le aree che suscitano maggiore interesse presso i nostri clienti: la formazione della forza vendita e il Project Management. Non rilevo un segmento di mercato particolarmente sensibile alla proposta formativa. Ma ci sono aziende che, per loro cultura o storia, danno alla formazione del loro personale un valore strategico: personale preparato significa maggiore competitività e prezzi più remunerativi. Come affermavo in precedenza, c'è richiesta di program-

mi molto articolati e specifici per un up-skill delle risorse aziendali. Articolati, perché vogliono coinvolgere una parte significativa del loro personale, riconoscendo e rispettando però i ruoli e quindi il *know how* ad essi associato. Specifici perché hanno molto chiaro quali sono le competenze da sviluppare e per quali ruoli".

### La diagnosi come step fondamentale

"Osserviamo un fenomeno ancora più diffuso rispetto al passato – esordisce **Vittorio Migliori**, partner di **Gso** – costituito da persone che sembrano volersi fare carico del proprio apprendimento, arrivando a investire personalmente, anche sul piano economico, per migliorare le proprie competenze. Questa domanda di

formazione si colloca in un contesto fatto di tagli degli investimenti in formazione (come giustamente lamenta il recente manifesto dell'Aif, che mette in evidenza il livello totalmente inadeguato per un sistema paese che vuole mantenersi competitivo).

In questo momento Gso non soffre per il momento critico internazionale. Abbiamo scelto la strada dell'innovazione e continuiamo a muoverci in questa direzione.

Rivolgiamo la nostra offerta a persone chiave all'interno dell'organizzazione. Ci siamo resi conto che quando l'offerta è strettamente legata alla persona e alla sua esigenza di apprendimento, e si tratta di un soggetto fondamentale per l'azienda, in realtà si continua a investire.

La nostra formazione è sempre stata individualizzata. Sa coinvolgere grandi numeri ma mantiene un'attenzione *ad personam*. Preferiamo partire dalla diagnosi, elemento fondamentale. Non sempre, infatti, il livello di padronanza di un tema è il medesimo per tutti i partecipanti all'intervento formativo. Per questo è necessaria una diagnosi individuale fatta a monte, sulla quale strutturare l'intervento. Oltre al percorso formativo "collettivo" che si svolge nelle aule, abbiamo messo a punto formule che favoriscono l'accompagnamento dei singoli lungo percorsi individuali. Dalla diagnosi individuale scaturisce un piano di autosviluppo che può essere supportato con diverse modalità, come avviene con il coaching, che si muove su due differenti livelli: di gruppo e individuale".

Interviene anche **Marina Capizzi**, partner di Gso: "Si sta affermando la cosiddetta autocommittenza – dichiara –. Anche chi non investe personalmente stimola il proprio capo a indirizzarsi verso un'offerta formativa che aumenti l'efficacia nel proprio lavoro e favorisca il proprio sviluppo





nel tempo. Parallelamente, notiamo che le aziende tengono molto in considerazione i feedback delle persone coinvolte nelle attività di sviluppo. Questo porta a una chiara valutazione dei risultati degli investimenti formativi. I nostri clienti chiedono risultati tangibili. È anche più semplice chiedere un budget di formazione se si riesce a dimostrarne l'efficacia e il ritorno economico. Questo scenario modifica sia l'offerta sia le modalità di formazione. Flessibilità, innovazione, orientamento ai risultati, governo del cambiamento, networking sono i nuovi temi. Le vere sfide risiedono nel rendere i manager più flessibili e capaci di comunicare, fare networking e generare valore. Parliamo di una vera, profonda rivisitazione dell'offerta formativa”.

Migliori si sofferma sulla figura del formatore: “Rispetto all'approccio classico, ora deve saper governare alcune aree nuove e in maniera più approfondita. Deve possedere competenze valutative, di ascolto e comprensione. È indispensabile saper seguire le persone nel proprio percorso, saldando la formazione

anche con percorsi di coaching o di accompagnamento dei team. Durante l'attività formativa si può anche disporre di un counseling individuale”. Capizzi continua: “È necessario saper trasmettere ciò

che si è appreso. Per fortuna adesso la formazione parte sempre più dai Top manager. È un'inversione di tendenza rispetto al passato. Ora si lavora con i vertici, che devono dare l'esempio e stimolare l'intero organico a considerare la formazione una leva strategica per l'intera azienda”.

### **Necessità e richiesta di prassi operative**

“Ci sono due assiomi su cui riflettere –afferma **Ulderico Capucci**, partner di **Neopolis**–. Innanzitutto la formazione, da sola, non genera cambiamento. La formazione non contiene in sé il potere organizzativo in grado di far accadere le cose. La formazione è una leva *soft* e, per definizione, le leve *soft* non producono cambiamento se non integrate da leve *hard*. Però, oggi senza formazione non si attua cambiamento. La complessità e i suoi contenuti intangibili vanno spiegati, capiti, accettati per poter attuare un cambiamento verso la sostenibilità dello sviluppo. Quindi la formazione è una leva necessaria, anche se non sufficiente, per un cambiamento. A livello europeo si stima che la formazione sia l'investimento con il ritorno più elevato nel medio e lungo periodo. La sensibilità verso la formazione è ormai un dato consolidato. Una recente indagine, datata prima della crisi e focalizzata sulla grande impresa, ha messo in luce un aumento di domanda e vincoli non legati ai costi. Se la proposta formativa è utile, il management investe. È chiaro che però le aziende non chiedono formazione ma un apprendimento

che si traduca in prassi operative. La formazione, o meglio il processo di apprendimento delle persone e dell'organizzazione, certamente non si realizza solo nell'aula o attraverso la proposta di *outdoor*. Le organizzazioni hanno bisogno di più apprendimento e meno di formazione tradizionale. Interventi di *action learning* e di *learning organization* sono più efficaci e meno costosi rispetto all'aula, ma ancora



poco praticati. Il ruolo del formatore deve ricoprire la gestione dell'intera gamma di interventi e processi di apprendimento delle persone e delle organizzazioni. Vale a dire, la copertura del più ampio processo di knowledge management. Al di là delle dichiarazioni in merito all'importanza strategica delle risorse umane, le organizzazioni ritengono giusto fare solo ciò che conviene. Il

problema non è far capire l'importanza della formazione, ma dimostrarne l'utilità. Si tratta di misurare i risultati dopo averne valutato il gradimento. Occorre valutare l'apprendimento e, successivamente, il trasferimento delle conoscenze/competenze. Il mito del Roi della formazione è caduto, ma le aziende credono nella formazione solo se vedono un miglioramento delle competenze prima e delle prestazioni dopo. E dobbiamo essere in grado di farlo”.

### **Attenzione anche verso la riqualificazione del personale**

“In questo momento di crisi –spiega il professor **Andrea Taroni**, rettore dell'**Università Carlo Cattaneo**– la nostra scelta strategica di tenere a stretto contatto la formazione con le esigenze delle imprese si è rivelata vincente. Penso ai corsi di economia, facoltà che costituisce il *core business* della nostra offerta formativa, ma anche a giurisprudenza e ingegneria gestionale. Tutto è collegato con il management aziendale. Settori che avevano mostrato scarso interesse verso la formazione manageriale si mostrano attenti a riguardo. Penso alle piccole e medie imprese, consapevoli che senza una buona formazione manageriale è difficile continuare a competere in un mercato così complesso. I livelli di persone da formare sono diversi, così come sono differenti i settori di intervento. Ritengo ci sarà un'intensa attività di riqualificazione delle persone, e sottolineo che già da diversi anni ci occupiamo di tematiche attinenti quest'ambito, attraverso attività di ricerca svolte in collaborazione con aziende ed istituzioni europee e con finanziamenti europei. Direi che siamo collaudati per inserirci in questo settore. Il nostro *core business* resta comunque l'economia aziendale.

Non abbiamo finora notato una flessione della richiesta che si mantiene costante, anzi tende ad evolvere positivamente. Penso che soprattutto per i settori verso cui stiamo operando e per l'ampia fascia di utenza a cui ci rivolgiamo, la situazione non dovrebbe cambiare radicalmente”.