



## Verbale dell'incontro Corporate Panel di Marketing tenutosi il giorno 20 aprile 2021

In data 20 aprile 2021 si è riunito alle ore 11.00 in modalità virtuale il Corporate Panel di Marketing.

Presenti:

<b>Nominativo</b>	<b>Qualifica</b>
Marco Francesco Mazzù	Professore di Marketing & Digital International Marketing and Recruiting Leader, Luiss, LBS
Simona Romani	Direttore CdS Magistrale in Marketing, Luiss
Lucio Attinà	CEO, Alitalia Loyalty
Stefano Cini	Head of Consumer Intelligence Italy and France, NielsenIQ
Alberto Frasarin	Italy Country Director, Google Customer Solutions, Google
Massimiliano Magnelli	Strategy, Innovation & Business Operations Director, Bristol - Myers Squibb
Marzia Mastrogiacomo	Business Unit SVP
Fabio Romano	Direttore Generale Marketing & PR, Jaguar Land Rover
Tommaso Vitali	Marketing Director Consumer, WindTre
Federica Capone	Direttore Ricerca, Didattica ed Employability Luiss
Giovanna Carcaterra	Responsabile Dipartimenti e Offerta Formativa, Luiss
Raffaella De Felice	Responsabile Ufficio Career Service e Alumni Luiss
Maria Vittoria Adelman	Segreteria Dipartimento Impresa e Management, Luiss
Rosaria Gimmelli	Quality, Accreditation, Admission & Ranking, Luiss Business School
Allegra Santilli	Ufficio Career Service Luiss

Apri l'incontro il dott. Mario Vitale che ringrazia tutti i convenuti per aver accettato l'invito e ricorda che l'obiettivo dei Corporate Panel è di raccogliere opinioni, suggerimenti e idee per orientare la struttura dei nostri corsi, Luiss e LBS, secondo le esigenze del mercato del lavoro che accoglierà i nostri laureati. Cede la parola alla dott.ssa Raffaella De Felice la quale fornisce alcune informazioni di servizio sulle modalità di svolgimento dell'incontro. Ricorda che il panel verrà registrato, la registrazione sarà per uso interno e servirà per scrivere un report che verrà condiviso anche con i panelist così da conservare e poter consultare gli spunti che emergeranno con il fine di farne tesoro per organizzare di conseguenza i corsi.

Riprende la parola il dott. Vitale per entrare subito nel vivo dell'incontro e porgere ai panelist la prima domanda.

### **Prima Domanda**

#### **Quali sono le competenze che ad oggi hai maggiore difficoltà a riscontrare nei candidati?**

Interviene il dott. Lucio Attinà – Direttore Generale di Alitalia Loyalty – il quale ricorda di collaborare con LBS dando alcune lezioni all'MBA. In questi studenti riscontra un innalzamento delle competenze soprattutto digitali e un grande interesse per i casi studio e discussioni con manager. A livello di competenze emergono soprattutto quelle digitali che si spostano verso l'etica e la sostenibilità. È ormai inevitabile parlare di artificial intelligence e algoritmi, un maggior focus andrebbe dedicato sia all'algocrazia che all'algor-etica.

Il dott. Vitale ringrazia il dott. Attinà per il prezioso riscontro che ricorda l'importanza di considerare anche un approccio pedagogico che permetta di avvicinare i ragazzi alla pratica.

Cede la parola al dott. Tommaso Vitali – Direttore Marketing WindTre – il quale concorda con quanto detto dal dott. Attinà. La prima competenza che oggi si ha maggiore difficoltà a riscontrare è il saper integrare le competenze di data analytics del mondo big data a quelle classiche del marketing.

Aggiunge come il digitale è spesso stato visto in passato come elemento che può essere gestito verticalmente e quindi con strutture digitali che affiancano strutture marketing, in realtà, aggiunge, il pensiero marketing deve passare tramite una conoscenza approfondita degli aspetti digitali. Questo vale soprattutto per aziende che non nascono come digitali per le quali è molto importante assumere giovani che possiedano questo tipo di competenze.

Molti laureati Luiss sono oggi in Windtre che conferma essere un bacino importante dal quale reclutare. Condivide un ulteriore tema che riguarda la gestione del brand sul quale non c'è una competenza specifica ma è un tema legato alla sostenibilità perché quando si lavora sulla marca si lavora su scopi più alti che includono aspetti di sostenibilità che visti a 360 gradi possono voler dire molte cose ma che di fondo sono quelli che possono creare una relazione tra i consumatori e i brand. su questo non esiste ancora una chiara visione da parte dei giovani che entrano in azienda e che tendono ancora a vedere le due cose, sostenibilità e brand, divise.



Il dott. Vitale per riassumere individua i temi emersi sinora. In primo luogo, il tema del digitale, emerso in tutti i Corporate Panel, e su questo rassicura che Luiss sta già lavorando e invita il prof. Mazzu e la prof.ssa Romani a dare qualche informazione a riguardo.

Oltre alle competenze digitali emerge anche la capacità di fare brand telling e quindi la capacità di raccontare la marca.

Interviene la dott.ssa Marzia Mastrogiacomo – Business Unit SVP – la quale cita il tema delle competenze digitali in quanto richiesta ricorrente degli ultimi anni. Lo sforzo che va fatto lato formazione è spiegare cosa significa trasformazione digitale nelle aziende. In secondo luogo, occorre creare consapevolezza sull'organizzazione aziendale, le relative funzioni preposte e non focalizzarsi sul singolo progetto fine a stesso. Insegnare a guardare al medio termine. Nota che le nuove leve mancano spesso di capacità di interazione con il resto dell'azienda, aspetto che andrebbe maggiormente sviluppato perché legato anche con la capacità di saper leggere il contesto interno ed esterno. Nella sua esperienza ha spesso riscontrato che le nuove leve quando entrano in azienda si dedicano molto al lavoro di progetto, lavorano con grande entusiasmo e spirito ma spesso non riescono a cogliere il senso complessivo di quello che accade macchando anche l'interazione con il resto dell'azienda.

Il dott. Vitale evidenzia come la mancanza della capacità di saper leggere il contesto sia emerso anche in altri panel e sulla quale andrebbe quindi riversata maggiore attenzione. Chiede al dott. Alberto Frasarin - Italy Country Director, Google Customer Solutions, Google – cosa si aspettano in Google dai candidati e cosa si può fare per renderli ancora più in linea con le loro aspettative. Il dott. Frasarin sottolinea l'importanza del concetto di integrazione e lettura del contesto che si pone nel mezzo tra hard e soft skill. Cita il lavoro che stanno portando avanti con il prof. Mazzu sull'organizzazione di lezioni sull'utilizzo delle piattaforme digitali relative al marketing (es. Google Ads) che il mercato richiede molto e che ad oggi non è ancora molto sviluppato.

Per quanto riguarda le hard skill emergono le analytical skill nello specifico: analisi incrementale, SQL, basi di machine learning per poter utilizzare e leggere i dati e tradurli in insight e project management cross funzionale. Queste skill tecniche vanno integrate con la parte core classica di problem solving e strategy business acumen. Come la capacità di lavorare in team, anche multiculturali, avere un ottimo storytelling e public speaking, anche in inglese è requisito sine qua non.

Cosa manca nei candidati: Growth mindset, selfawareness, cultura del feedback, cultura dello sviluppo di medio e lungo periodo e resilienza nella gestione del feedback costruttivo. È importante capire che ricevere dei feedback costruttivi o giudizio che non sono necessariamente 100/100 è un qualcosa sul quale lavorare per adattare la mentalità.

Prende la parola il dott. Vitale il quale chiede al dott. Massimiliano Magnelli - Strategy, Innovation & Business Operations Director, Bristol - Myers Squibb di rispondere alle prime due domande e chiede cosa di aspetta cambierà, in termini di competenze, da qui ai prossimi 5 anni.

## Seconda domanda

### In termini di competenze, cosa pensi cambierà da qui a 5 anni?

Il dott. Magnelli vede mancare nei laureati è la capacità di doversi adattare in un ambiente nuovo. Molti arrivano con una struttura aziendale in mente che non coincide con la realtà. Oggi servono persone agili, non super specialisti tecnici che siano capaci di dare feedback bottom up, influenzare la leadership dal basso senza avere paura e saper convincere e difendere le proprie idee.

È importante vedere il mercato da un angolo differente, dai nuovi laureati ci si aspetta una nuova energia.

Continua citando il programma aziendale “Climb”, i climbers siedono nei leadership team di ogni paese e vestono i panni dei leader per alcune settimane. Questo esperimento ha portato in alcuni momenti a porsi delle domande che sembravano banali ma che poi sono entrate in agenda.

Soprattutto nell’area marketing dove i processi sono molto accelerati c’è la necessità di persone che capiscano subito cosa c’è da fare e aiutino a farlo.

Il dott. Vitale riallacciandosi al tema di saper leggere il contesto emerso dai panelist cita i diversi lab che organizza Luiss e LBS per gli studenti così trasferire loro le cosiddette life skill e da dare loro una rotondità di profilo e soft skill (su temi come la geopolitica, il capitalismo italiano così da fargli capire come siamo arrivati e dove etc.) e da quello che emerge dai riscontri è importante spingere su queste competenze.

Interviene la prof.ssa Simona Romani – Direttrice laurea magistrale in marketing e delegata del rettore sui temi dell’innovazione didattica – commenta quello che emerge a livello trasversale soprattutto in veste di questa seconda veste. Si ricollega al punto sottolineato dal dott. Magnelli relativo al contributo dal basso e attivismo delle nuove risorse e il diverso tipo di approccio in base al background di provenienza mettendo in opposizione l’Europa con gli Stati Uniti. Questo punto lega molto con gli approcci pedagogici ed è quello che si sta mettendo in atto nel modello educativo. Affinché uno studente abbia l’atteggiamento richiesto, l’università deve fornire agli studenti il sensing che è quello che lui può fare.

Questo approccio **content independent** (estraneo al dominio ma più tipico dell’individuo) può essere formato tramite un approccio pedagogico. Questa è la direzione dove si sta andando perché serve ribaltare e ridefinire il senso di power. Il power nella versione tradizionale è nel docente e lo studente ha una posizione passiva che riporta anche quando esce dall’università. Rimodulare quindi il senso di power nelle relazioni tra chi insegna e chi apprende è un elemento fondamentale per creare molte delle soft skill di cui sta parlando. Molto del lavoro dei docenti, a livello trasversale, è diretto a ridefinire il tipo di relazione che si associa al trasferimento di contenuti.

Conclude condividendo di essere felice di ascoltare quanto sta emergendo dall’incontro perché conferma che Luiss sta andando verso la giusta direzione.

Interviene la dott.ssa Mastrogiacomo per rafforzare quanto condiviso dalla Prof.ssa Romani e aggiungere che in Lottomatica hanno portato avanti attività di reverse mentoring ovvero affiancare un giovane talento con bassa anzianità aziendale, con un senior manager. Questo per far sì che il ragazzo potesse dare il proprio contributo e vi fosse interazione, scambio, cocreazione e costruzione. Questo conferma l'importanza di andare a cambiare quel rapporto/interazione che in molte aziende anche accentuato dal fattore generazionale ed effettivamente l'integrazione in questo senso deve passare anche dalla opportunità e l'incoraggiamento per i giovani a poter esprimere il proprio punto di vista.

Interviene il dott. Frasarin, il quale informa che nella loro realtà aziendale il feedback dal basso conta molto. Sottoscrive in pieno quello che è stato detto aggiungendo che la cultura del 20% project, dell'imprenditorialità in azienda e quindi dare feedback dal basso ma anche portare anche una best practice, di renderla on framework e creare un team in azienda per scalarla è la differenza tra chi fa solo il proprio lavoro e chi invece fa carriera in Google. Questo aspetto in azienda è molto apprezzato e si celebrano i casi di successo di chi ha veramente cambiato le cose. Sarebbe quindi molto utile avere giovani già abituati a dare feedback bottom up e capaci di portare avanti e creare qualcosa leggendo il contesto.

Interviene il dott. Vitali per condividere che è in pieno accordo con quanto condiviso dal Dott. Frasarin. Ammette che sia difficile creare un profilo che posseda tutte le competenze e attitudini evidenziate sinora. Sono aspettative altissime ed è quasi impossibile da trovare nelle risorse nuove che entrano in azienda. Soprattutto in merito al tema organization awareness, quindi la capacità di saper capire come influenzare, generare consenso in azienda per favorire la crescita di progettualità proprie è chiaramente un punto di arrivo.

Per fare in modo che ci sia questo insieme di capacità probabilmente non basta la didattica ma va integrata con attività quali case study, testimonianze che possano fare entrare gli studenti in contesti aziendali. Continua dicendo che un aspetto che nota nelle risorse giovani che entrano in azienda è lo spaesamento iniziale soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni.

Arrivare già con esperienze concrete, ad esempio tirocini, è fondamentale perché permette di capire prima il contesto in cui si viene inseriti entrando in azienda.

Prende la parola il dott. Fabio Romano - Direttore Generale Marketing & PR, Jaguar Land Rover Italia - il quale proviene da un'esperienza commerciale che gli ha permesso di acquisire una sensibilità che nell'area marketing non aveva sviluppato. L'ambito retail nel settore dell'automotive è molto importante. Da qui necessita di avere un approccio integrato, una visione ampia che per un giovane laureato non è facile. Sottoscrive l'importanza delle competenze digitali ma aggiunge che un aspetto fondamentale è che ci sia sempre una consapevolezza tra esperienza digitale online e offline perché si rischia di perdere il contatto dalla realtà che è una realtà fisica. Ricerca dell'efficienza e dell'efficacia e di un marketing sempre più scientifico piuttosto che creativo e visionario e quindi è molto importante oggi la competenza analitica ancora più importante di quella digitale. I ragazzi uscendo dall'università non hanno ancora questa visione. Il Marketing è sempre più scientifico oggi, i ragazzi che escono dall'università hanno

ancora una concezione visionaria del marketing che non è fedele con la realtà. Quindi la competenza diventa sempre più importante da possedere più della tecnica e digitale.

Condivide quanto emerso sull'idea di essere influencer in azienda. Creare un network, a qualsiasi livello, che sia in grado di permettere alla risorsa di diventare un role model che possa andare oltre alle aspettative del proprio ruolo. Questo concetto vale per tutti, dal direttore generale alla nuova risorsa. Quando i ragazzi entrano nel mondo del lavoro e in azienda sono effettivamente spaesati. Da questo punto di vista dovremmo migliorare in Italia, all'estero, per esempio in UK, si inizia prima a fare tirocini e questo viene valutato positivamente durante la selezione tra candidati.

Prende la parola il Prof. Marco Francesco Mazzu- Professore di Marketing & Digital International Marketing and Recruiting Leader – il quale condivide cosa riscontra negli studenti dei dipartimenti e dei master di primo livello dove insegna. Come prima cosa, difficoltà a capire quale problema si sta risolvendo, la capacità di capire cosa si sta facendo e il perché e come risolverlo. Quando non si riesce a creare una cooperazione con chi può aiutare oppure acquisire le competenze necessarie. Il secondo punto è la poca capacità di integrare varie aree e competenze. Su questo ultimo punto ricorda come con la Prof. Romani si stia lavorando molto sul nuovo modello educativo che porti i ragazzi a migliorare su una serie di assi. Il prof. evidenzia tre parole che possono sintetizzare il discorso: la crescita di autonomia, autostima e creatività e come vengono declinate in Luiss.

Il tema dell'autostima nel sistema italiano e in università è collegato alla capacità di prendere 30 e questo concetto deve cambiare in favore di una sinergia integrata per far crescere un'autostima differente su una performance integrata dello studente e su questo, aggiunge la prof. Romani sta lavorando.

Sul concetto di autonomia che si porta dietro le soft skill che vanno integrate nei corsi e capire come queste caleranno nel lavoro. E anche su questo l'università sta lavorando.

In ultimo, creatività come capacità di creare soluzioni creative ai problemi inattesi ma anche e soprattutto creatività nel creare soluzioni che siano rigorose. A volte i ragazzi per trovare delle soluzioni procedono con delle approssimazioni, perdendo la capacità di essere rigorosi nelle attività che svolgono. Questi sono i tre temi sui cui bisognerà costruire degli ecosistemi di apprendimento per creare una conoscenza rigorosa.

Interviene il dott. Magnelli dicendo che è importante il modo in cui il potenziale viene interpretato in azienda. Si continua ad assumere per criteri e skill invece che per potenziale, nel senso più ampio del termine. Questa è la complessità che nella transizione tra università e azienda ancora ritrova.

Su questo punto interviene anche il dott. Frasarin puntando sulla capacità di educare i ragazzi a pensare ad una carriera e a delle competenze di medio e lungo periodo perché noi abbiamo persone che il più delle volte pensano al next job o next location dove andare a vivere. È importante educarli a capire chi vorranno essere dal punto di vista dello skill development e fargli capire che avranno un solo CV e che dovranno imparare a spiegarlo in maniera organica. In questa generazione si vede molto tatticismo e impazienza in un certo ruolo che li può portare a fare scelte sbagliate dal punto di vista della carriera o del ruolo.

Prende la parola il dott. Stefano Cini - Head of Consumer Intelligence Italy and France, NielsenIQ – (si è assentato una ventina di minuti dalla call). Ricollegandosi all'intervento di Frasarini di cui condivide soprattutto l'analisi sul tatticismo perché questa è l'età dell'impazienza. I ragazzi sono sicuramente molto skillati, preparati e carrieristi cercando di monetizzare, giustamente, gli investimenti fatti per l'istruzione universitaria. Manca però la prospettiva del lungo termine e quindi il mindset che è la cosa più importante poi il resto lo si impara. L'università deve mettere le basi e le soft e technical skill che poi vengono affinate in azienda però ci sono elementi di mindset che devono essere allenati e sono: accettare l'incertezza e quello che ne deriva, il tema del fallimento come via più sicura per imparare e il tema della misurazione in termini di approccio data driven.

Quindi da una parte c'è un approccio agile che porta a dei grandi vantaggi perché i ragazzi si trovano in contesti aziendali in cui lavorano su progetti multipli, su diversi team e quindi questo allenamento deve essere fatto già dall'università. Inserirsi a digiuno in azienda provoca molta frustrazione. Altro tema è l'accountability e quindi assumersi la responsabilità a tutti i livelli.

Tema di saper interpretare i dati e smart data è fondamentale. La focalizzazione su skill tecniche fa spesso perdere di vista il risultato finale. La capacità di sintetizzare è la difficoltà che si ritrova anche ai livelli alti in azienda, il saper tradurre tutto in una storia che passa da data insight a contenuti rilevanti è un esercizio che richiede molta palestra.

Il dott. Vitale in merito a quest'ultimo punto cita il progetto di mentorship che permette ai ragazzi d'avere un primo avvicinamento alla realtà aziendale.

Ringrazia tutti i partecipanti per i commenti condivisi e in ultimo chiede una battuta flash ai panelist prima di chiudere l'incontro. Ricorda anche quanto questi feedback siano fondamentali per Luiss/LBS per trasformarli in azioni concrete all'interno del percorso formativo e anticipa che al prossimo CoP si darà riscontro su quanto fatto.

**Lucio Attinà:** suggerisce di sostituire la parola educare con apprendere. I ragazzi vanno lasciati liberi di apprendere per generare growth mindset. Questo porta a sviluppare anche la creatività di cui si avrà sempre più bisogno con l'ambiente incerto e volatile nel quale stiamo già vivendo e questo o viene da dentro oppure è difficile che possa essere imparato da noi che forse lo abbiamo subito.

**Tommaso Vitali:** capacità di fare sintesi. Il marketing deve sapere un po' di tutto, da un lato avere una rotondità e conoscenza del tutto e dall'altro una visione che possa portare a raggiungere obiettivi nuovi. Non è semplice perché se si pensa in termini di competenze cosa cambierà è più facile pensare ai big data, al dover essere più forti sul digitale invece rimane fondamentale la rotondità, lo spirito imprenditoriale e la capacità di visione e quindi l'importanza di lavorare sull'individuo.

**Marzia Mastrogiacomo:** necessità di mantenere un concetto di senso e di percorso. Le sfide complesse e in continuo cambiamento, la velocità dei mercati e delle aziende richiedono da un lato capacità di gestione del cambiamento e apertura mentale, dall'altro c'è il rischio di perdere di vista l'obiettivo, il



problema da risolvere, l'obiettivo del lavoro che si sta portando avanti che sia un progetto o percorso di carriera.

**Alberto Frasarin:** da qui a 5 anni molte skill analitiche saranno gestite dall'automazione o dalla machine learning per cui l'imprenditorialità nell'ambiguità sarà la skill chiave.

Saper leggere un'organizzazione anche dove non ci sono organigrammi e quindi saper leggere gli stakeholder e portare avanti un percorso in azienda, un progetto o un proprio percorso di development sarà la skill fondamentale in un mondo molto ambiguo.

Il tutto deve essere sempre più fueled dalla learnign agility e dalla voglia di imparare da tutti i segnali che ci sono creando un network di fonti di informazioni che possono permettere di imparare a 360 gradi. La skill tecnica di due anni fa è già vecchia oggi. Creatività, autonomia, autostima non legata al 30 e lode sarà un punto cardine per i manager e gli executive del futuro.

**Massimiliano Magnelli:** ambiguità e velocità che vuol dire maggiore capacità di fare framing delle varie domande. In un mondo in cui ci sarà sempre più confusione avere la capacità di farsi le giuste domande per capire cosa cercare e cosa rendere actionable sarà critico e sarà una capacità che le aziende cercano sempre di più.

**Fabio Romano:** richiama il commento del dott. Attinà sulla differenza tra educare e fare apprendere che condivide molto. Condividere anche il concetto dell'imprenditorialità legata all'incertezza (Alberto Frasarin) come chiave di volta del futuro. Curiosità e umiltà rappresentano caratteristiche importanti. Riscontra che dopo pochi mesi i ragazzi vorrebbero già fare gli AD e questo non è realistico. Questo porta a delusione e disconnessione con la realtà che porta al fallimento.

**Stefano Cini:** due parole per chiudere. La prima, Hambitious con la H di Humble non si può frenare la voglia di crescere, di ambire e di fare carriera ma allo stesso tempo è importante l'umiltà ed essere costantemente in un processo di learning continuo è fondamentale. Sottoscrive quanto anticipato dal dott. Frasarin ossia quello che abbiamo appreso due anni fa è ormai vecchio. Altro elemento è l'intelligenza emotiva. Qui vede cambiamenti anche nei processi di hiring dove si è passato dal concetto di quoziente intellettivo a concetti più ampi e razionali. In un mondo in cui si va verso lo smartworking, la capacità di connettere relazioni, di lavorare senza gerarchie, di lavorare su temi diversi si devono porre le basi di intelligenza emotiva che fanno capire le relazioni e il contesto che si costruisce al di là della gerarchia scritta. Dall'università è importante innestare l'idea e creare terreno fertile per molte delle competenze che si costruiranno durante la carriera professionale.

Il Dott. Vitale ringrazia tutti i panelist per le visioni condivise, commenta che Luiss si sta muovendo sulla buona strada, e informa che al prossimo incontro si darà riscontro su cosa è stato fatto in merito a quanto detto durante il Panel. Chiede un ultimo intervento alla Prof.ssa Romani e al Prof. Mazzu.

Simona Romani: ringrazia tutti per il preziosissimo contributo. Grazie a quanto condiviso afferma di portare a casa alcuni punti di rinforzo di alcune sue idee e convinzioni.

La sua missione in Luiss è di cercare di capire come tutto questo possa arrivare agli studenti e capire come trasformarli in questo senso. Aggiunge una nota, ovvero che bisogna rendere studenti aventi un tratto costante della loro personalità che è quella dell'apprendimento. Renderli capaci di apprendere come disposizione individuale. Come fare a creare questo dispositional learner è quello che la faculty cerca di capire. Il dispositional learner per eccellenza è lo scienziato, colui che è in continuo apprendimento. Noi dovremmo portare questo mindset perché porta con sé degli elementi valoriali che sono molto ricorrenti in questo tavolo. La professoressa sta cercando di capire come favorire questi processi perché è il tipo di individuo che dovremmo creare.

Prof. Mazzu: dopo aver ringraziato i panelist, evidenzia due temi che rispetto al precedente CoP sono emersi come nuovi. Il primo: l'imprenditorialità nell'ambiguità e il relativo mindset e su questo la sfida è capire come calarlo all'interno del programma di learning. Secondo tema: l'open innovation applicato all'education e quindi creare un ecosistema di apprendimento, un network di fonti di informazioni dove imparare ed essere capaci di trovare le informazioni, selezionarle e integrarle. Sono temi sui quali Luiss/LBS stanno già lavorando ma sui quali c'è ancora da fare.

Riprende la parola il dott. Vitale ringraziando nuovamente tutti i convenuti per i preziosi contributi e invita i panelist a diventare parte attiva nel processo educativo.

L'incontro termina alle ore 16.20.