

Progetto Fondirigenti
INIZIATIVA STRATEGICA

Digital Management

*“Analisi delle competenze manageriali
e modellizzazione formativa in tema di digitalizzazione”*

Presentazione dei risultati - Ente S.O.So.R.

Prefazione

Questo report presenta i risultati di una ricerca condotta con l'obiettivo di esplorare la digitalizzazione a livello manageriale delle aziende operanti nel territorio sardo. La nostra indagine ha coinvolto una serie di metodologie, tra cui interviste semi-strutturate rivolte a un panel di esperti e questionari sottoposti a un campione di dirigenti appartenenti ad imprese del territorio sardo, per ottenere una comprensione approfondita del fenomeno in esame.

L'Iniziativa Strategica 2023 del Fondo Interprofessionale Fondirigenti ha messo in luce le sfide e le opportunità che le PMI incontrano nel processo di trasformazione digitale. Riteniamo che i risultati presentati in questo report possano offrire nuovi spunti di riflessione e contribuire al dibattito su come la digitalizzazione possa migliorare l'efficienza e la competitività delle aziende, fornendo informazioni utili a imprenditori e professionisti del settore.

La realizzazione di questo lavoro è stata possibile grazie al supporto e alla collaborazione di numerose persone e istituzioni. Vorremmo esprimere la nostra più sincera gratitudine al Direttore Generale di Fondirigenti dott. Massimo Sabatini e a tutto il team di lavoro, per offrire alle imprese l'opportunità di confrontarsi con le dinamiche del mercato e le evoluzioni nel campo manageriale.

Un ringraziamento speciale va al Presidente Alessandro Manunta e al Direttore Commerciale Francesco Sabatini per l'impegno della S.O.So.R. nel dedicarsi a progetti che non solo arricchiscono l'offerta formativa dell'Ente ma portano benefici significativi alle imprese del territorio.

Desideriamo inoltre ringraziare il Prof. Pier Francesco Orrù per aver concepito il progetto, analizzato i risultati e accompagnato le imprese lungo tutto il percorso, traendo significative deduzioni dalle risposte ottenute.

Un sentito ringraziamento va agli ideatori della piattaforma e-learning sul tema "Industria 4.0", Antonio Coiana e Giulio Lai, professionisti nel campo digitale che hanno subito accolto e interpretato nel miglior modo le indicazioni del Professor Orrù.

La nostra gratitudine si estende anche alle imprese sarde che hanno scelto di partecipare a questa importante iniziativa, mettendosi in gioco e dedicando il loro tempo alla riuscita dell'indagine. Senza il loro contributo, questo studio non sarebbe stato possibile.

Infine, ringraziamo i relatori dell'evento di promozione del 29 maggio 2024 e, in particolare, il direttore di Confindustria Centro Nord Sardegna, dott. Giansimone Masia, per aver messo a disposizione una splendida location in cui presentare il lavoro svolto negli ultimi mesi.

Ci auguriamo che questo report possa essere uno strumento utile e stimolante per chiunque sia interessato alla digitalizzazione manageriale e possa contribuire a future ricerche e iniziative in questo campo.

Dott.ssa Simona Masciantonio
Responsabile di progetto per S.O.So.R

1

INTRODUZIONE

Nel presente documento verranno riportati i risultati del progetto relativo all’Iniziativa Strategica dal titolo “Analisi delle competenze manageriali e modellizzazione formativa in tema di digitalizzazione” finanziato da Fondirigenti e realizzato dall’ente di formazione professionale S.O.So.R.



OBIETTIVI

L'obiettivo del seguente progetto è stato quello di individuare un percorso formativo multidisciplinare in grado di coprire i vuoti di competenze digitali con specifico riferimento alle caratteristiche delle imprese operanti sul territorio regionale al fine di affrontare in modo adeguato la sfida competitiva in un mercato dove la digitalizzazione costituisce un fondamentale elemento di crescita.

In un quadro così ampio di analisi il risultato prefissato è stato quello di individuare un modello formativo valido nella sua parte teorica e accademica e, contemporaneamente, altrettanto efficace nella sua funzione applicativa, che andasse a soddisfare i requisiti specifici emersi dall'indagine portata avanti a monte sulle reali esigenze dei manager e delle aziende del territorio sardo.

Il progetto si proponeva di raggiungere i seguenti macro-obiettivi:



Definire una mappatura delle competenze manageriali dell'intero territorio sardo sul tema "digital"



Mettere a punto uno strumento di rilevazione dei fabbisogni di competenze digitali ad uso delle imprese e dei manager del territorio



Identificare e clusterizzare le principali competenze necessarie al management per presidiare i processi relativi alla transizione digitale



Modellizzare un percorso formativo in grado di soddisfare i fabbisogni



Sperimentare il modello sviluppato e valutarne l'efficacia

Al fine di implementare la ricerca sulle competenze digitali dei manager, nell'analisi del fabbisogno è stato coinvolto un campione rappresentativo di imprese e di dirigenti operanti in Sardegna.

Operativamente, le azioni previste dall'iniziativa progettuale, sono state suddivise in macro-fasi di attività:

1. Analisi delle competenze digitali
2. Elaborazione del modello formativo
3. Sperimentazione del modello formativo
4. Promozione, comunicazione e diffusione

LANCIO DEL PROGETTO

Per il lancio del progetto, il 16 maggio 2023 è stata organizzata una conferenza stampa presso la Sala stampa di Confindustria Cagliari a cui hanno partecipato:



Dott. Massimo Sabatini
Direttore Generale Fondirigenti



Sig. Francesco Sabatini
Direttore Commerciale S.O.So.R.



Prof. Pier Francesco Orrù
Università degli Studi di Cagliari



Avv. Salvatore Perra
Presidente Federmanager Sardegna

Sig. Alessandro Manunta
Presidente S.O.So.R.



Dott. Carlo Poledrini
Direttore Generale ARST



Sig. Antonello Argiolas
Presidente Confindustria Sud Sardegna



La conferenza stampa ha registrato la partecipazione delle principali testate giornalistiche operanti nel territorio, da cui sono scaturiti articoli e servizi pubblicati e diffusi sui media regionali.

3 | ANALISI DELLE COMPETENZE DIGITALI

OBIETTIVI E ATTIVITÀ

Nella prima fase del progetto si è proceduto con la predisposizione dello strumento di assessment utilizzato per la valutazione delle competenze digitali delle figure dirigenziali presenti nel sistema produttivo della Regione Sardegna.

La fase di elaborazione del modello è stata condotta con il coinvolgimento di esperti dell'Università degli Studi di Cagliari, in particolare del Prof. Pier Francesco Orrù, docente di Impianti Industriali Meccanici.

L'assessment è stato svolto mediante survey on-line tramite Google Form. per il quale sono stati individuati due campioni:



39 Aziende
operanti in Sardegna



37 dirigenti
(o facenti funzione) appartenenti ad aziende ed enti operanti in Sardegna.

RISULTATI DELLA SURVEY

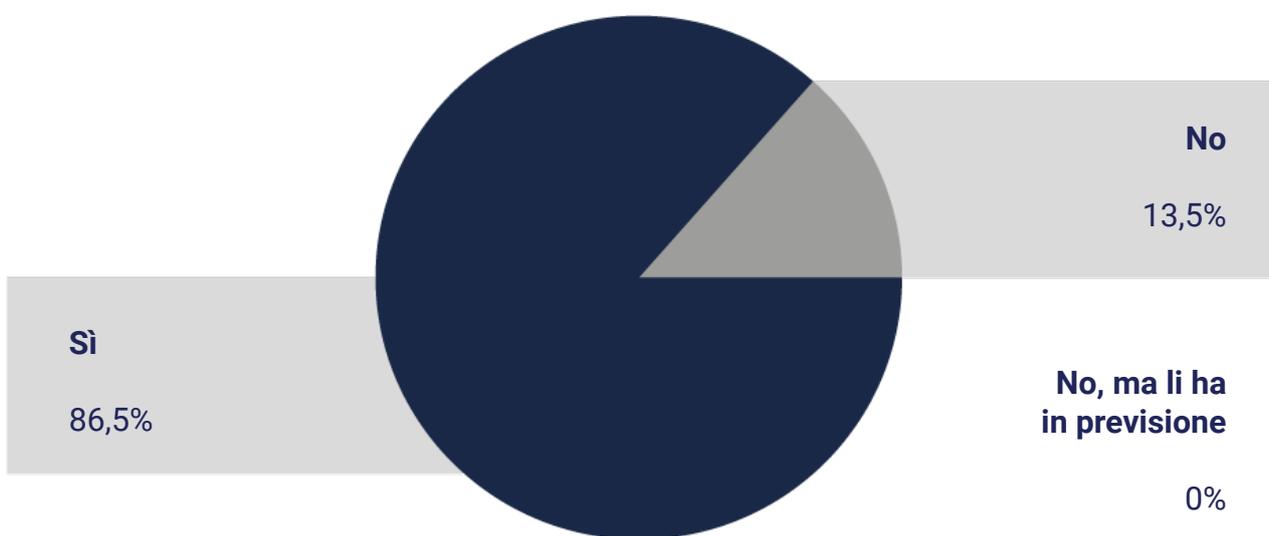
Dall'analisi delle risposte dei dirigenti che hanno partecipato alla survey si evidenzia che la stragrande maggioranza è "presente digitalmente" sui social network. Infatti l'81,1% degli intervistati possiede un profilo professionale su LinkedIn, e circa uno su due è presente su Facebook e/o Instagram.



Le risposte dimostrano che gli intervistati ritengono indispensabile la presenza in un social network a vocazione professionale come LinkedIn, mentre la presenza in altri social network riguardano prevalentemente aspetti inerenti la vita privata.



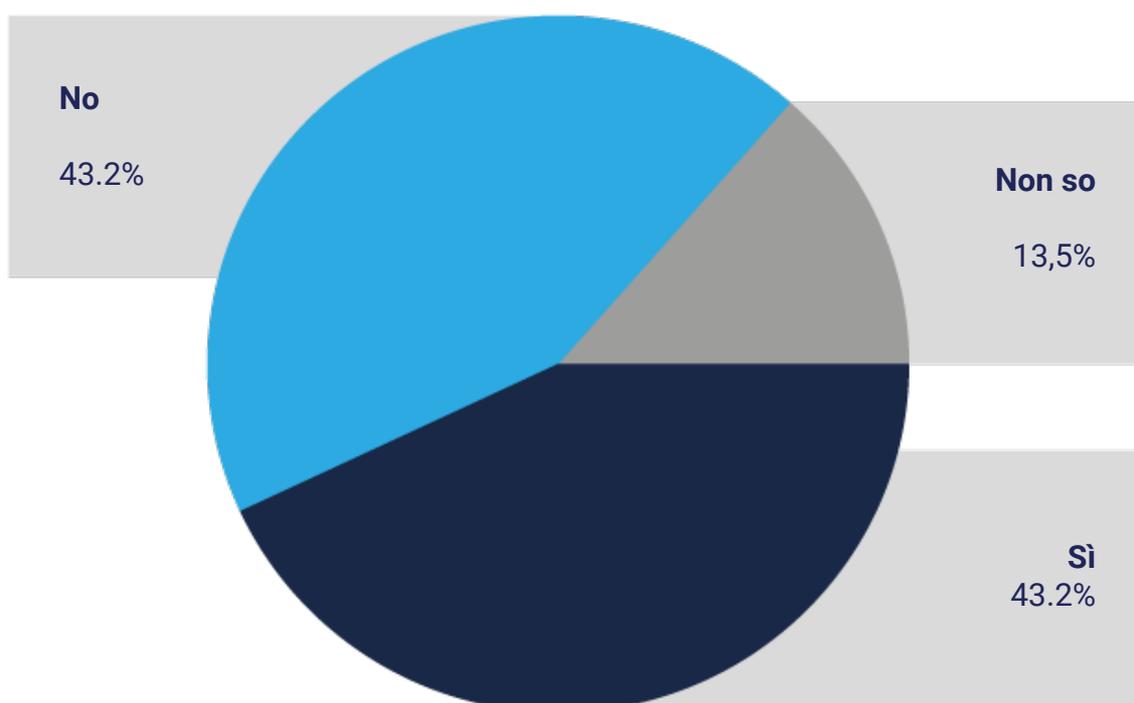
La capacità di interazione con il settore digitale può essere correlata con la numerosità delle aziende intervistate che hanno effettuato in passato interventi di digitalizzazione, pari all'86,5% del campione intervistato.



I suddetti interventi di trasformazione digitale hanno riguardato le seguenti tematiche:

- **Investimenti Industry 4.0**
- **Progetti Digital**
- **Implementazione del gestionale**
- **Digitalizzazione dei processi produttivi e tecnologici**
- **Specifico programma Digital**
- **Digitalizzazione del processo di monitoraggio dei sistemi di produzione (A.I., Big Data, Realtà Aumentata, etc.)**
- **Monitoraggio e gestione dei processi, sicurezza sul lavoro in campo, modelli di ottimizzazione gestione processi**
- **Automazione, Digital twins, Sistemi analisi, ERP**
- **Introduzione sistemi CAM per la produzione assistita**
- **Perfezionamento del protocollo informatico, digitalizzazione della firma e software per la gestione dei permessi, ferie, richieste dei dipendenti**
- **Sistema di tracciabilità dei dispositivi**

Si nota come la predisposizione da parte delle aziende verso una misurazione del livello di maturità digitale sia basso, come dimostra il grafico sotto riportato, in quanto solo 43,2% ha dichiarato di averne svolto una negli ultimi anni.



La già adeguata competenza del personale a livello digitale, seppur non avanzata, è stata considerata per il 56,8% dei partecipanti come una tra le principali barriere allo svolgimento di un processo di assessment del livello di maturità digitale, questione che spesso preclude questo genere di autovalutazioni. A tale proposito si riporta il parere di uno dei dirigenti che hanno partecipato al progetto:

“Un processo effettivo/completo di trasformazione digitale richiede da un lato un livello di investimenti (ad esempio per software gestionali, aggiornamento...) e dall’altro una revisione/integrazione/semplificazioni dei processi (ad esempio autorizzativi, di acquisto, ecc.). Questo è difficile da fare in una situazione frammentata e di continua emergenza (causata, ad esempio, dal gestire molteplici adempimenti, spesso sempre più complessi)”.

Altro punto sostanziale è che spesso la formazione e l’aggiornamento sono bisogni percepiti dai dirigenti, per diverse ragioni trovano ostacoli alla loro realizzazione.

Il 59,5% del campione intervistato tale difficoltà risiede nell’organizzazione dei

corsi e nella difficoltà nel conciliare la formazione con la presenza in azienda.

Le principali risposte sono di seguito riportate secondo l’ordine indicato dagli intervistati:

Difficoltà a conciliare la partecipazione alla formazione con la presenza in azienda

Mancanza di tempo a disposizione

La formazione è un impegno che si somma a troppi altri, più prioritari

Mancata offerta di percorsi/contenuti adeguati ai miei bisogni

Non sono d’accordo: se ho bisogno di formazione non ho difficoltà a prendervi parte

Altre ragioni

Preferisco formarmi sul campo ogni giorno



In base ad un criterio di autovalutazione delle competenze digitali in ambito della Industria 4.0 da parte dei dirigenti intervistati è possibile individuare i due gruppi delle tecnologie abilitanti più e meno conosciute, come riportato nel seguente prospetto.

Conoscenza ridotta	Conoscenza elevata
<ol style="list-style-type: none"> 1. Robotica Collaborativa 2. Blockchain 3. Additive Manufacturing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Big Data Analysis 2. Cybersecurity 3. Cloud Computing

A seguito di ciò, tutti gli intervistati ritengono indispensabile rafforzare le proprie competenze digitali. Le tematiche in cui tale necessità è ritenuta essere più importante sono le seguenti:

- **Intelligenza Artificiale e Machine Learning**
- **Robotica collaborativa**
- **Cybersecurity**

A completamento del precedente quesito è stato richiesto ai partecipanti quali siano le modalità di formazione che di norma preferiscono utilizzare come utenti. La modalità preferita per il 56,8% è quella “in presenza, fuori dall’azienda”.

In tema di rafforzamento delle competenze generali, gli intervistati ravvisano la necessità di intervenire sulle varie competenze con il seguente ordine di importanza:

- Digitali
- Linguistiche
- Organizzative-gestionali
- Normativa ambientale e sicurezza
- Normativa di settore

I dirigenti intervistati hanno manifestato il loro desiderio di approfondimento e aggiornamento in tema di competenze digitali critiche principalmente in merito a Comunicazione e Collaborazione e poi Informazione. Risulta meno sentita la necessità di intervenire su Creazione/elaborazione di contenuti digitali, Sicurezza, Benessere digitale.

Rispetto alla sezione “reattività e innovazione” gli intervistati ravvisano la necessità di intervenire con il seguente ordine di importanza:

- Visione strategica
- Creatività/curiosità
- Leadership
- Storytelling

FABBISOGNI DIGITALI

Dall’elaborazione delle risposte alla survey dei dirigenti delle aziende operanti nel territorio sardo, si evince che il livello di competenze digitali viene giudicato globalmente sufficiente. Si evidenzia comunque la necessità di accrescere il livello di conoscenza digitale al fine di affrontare le sfide che la transizione digitale ed ambientale in corso impone al management che dovrà trasformare le aziende verso nuovi paradigmi per accompagnarle verso nuovi traguardi.

Esistono diverse tipologie di ostacolo alla formazione, in primis la possibilità di conciliare ciò con gli impegni lavorativi. Perciò si ritiene preferibile una modalità a distanza, fuori dall’azienda.

OBIETTIVI

In questa seconda macro-fase si è proceduto con l'elaborazione di un modello formativo in grado di colmare le lacune relative al tema delle competenze digitali dei dirigenti. È stata pertanto effettuata la progettazione di un modello formativo articolato sulla base delle macroaree di competenze digitali che sono risultate essere più "deboli" sulla base di quanto scaturito dalla precedente macro-fase. In questa fase sono stati attivati un laboratorio e un focus group di validazione, composti da 6 partecipanti, opportunamente differenziati in base a tipologia, dimensione, ambito di attività in azienda e ruolo ricoperto, in modo da formare un panel di esperti trasversali e, per quanto possibile (in base alle disponibilità fornite), maggiormente rappresentativo del comparto aziendale sardo.

In base a quanto indicato dai componenti del panel, lo strumento formativo dovrà soddisfare alcuni requisiti essenziali:

- **Deve essere personalizzato in base all'ambito di lavoro del Dirigente**
- **Deve essere utilizzato nei momenti in cui il Dirigente è libero dalle sue incombenze quotidiane ("Il dirigente deve gestire il suo tempo")**
- **Deve contenere sezioni formative e altre di verifica delle conoscenze acquisite**
- **La formazione online deve focalizzarsi su tematiche "standard" (attraverso video, articoli, blog, etc.), mentre gli eventi in presenza devono essere di approfondimento verticale con esperti di settore (seminari, visite aziendali, convegni, partecipazione a lezioni universitarie, etc.)**
- **Necessità di fare rete per confronto e crescita**
- **Aggiornamento costante della piattaforma per una lettura giornaliera**
- **Clusterizzazione dell'offerta formativa in base al livello di competenza**

ATTIVITÀ

Il risultato delle suddette attività del panel di lavoro è stata la definizione della tipologia di modello formativo, che prevedeva la realizzazione di una piattaforma web di E-learning dedicata alla Transizione digitale ed ambientale, unitamente all'effettuazione di eventi in presenza.

In merito a ciò, sulla base di quanto scaturito dalle attività laboratoriali, con la piattaforma web si predilige una formazione asincrona. Risulta infatti auspicabile che la formazione venga svolta nei momenti in cui il dirigente è libero dalle sue incombenze lavorative, affinché ciò non interferisca sulla formazione. Per incentivare l'utilizzo del metodo si è pensato ad una piattaforma organizzata come un game (sulla falsariga di altre piattaforme per l'apprendimento leader in altri ambiti), con diversi livelli di esperienza e conoscenza (nella fattispecie 5), nella

quale confluiscono contenuti formativi di tipo diverso (presentazioni, slides, podcast, video, paper scientifici, etc.) e notizie utili (bandi, incentivi, eventi, etc.). Le sezioni bandi, eventi e news risultano essere importanti al fine di mantenere sempre aggiornati i dirigenti in merito alle novità relative alla materia in oggetto.

Si ritiene indispensabile che tale piattaforma subisca un aggiornamento continuo, in modo da renderla utile ed interessante per i suoi fruitori.

Gli eventi in presenza sono invece ritenuti necessari per una formazione mirata dei dirigenti e per la creazione di un network tra essi. Si ritiene utile a tal fine l'organizzazione di seminari, visite, convegni, partecipazione a lezioni universitarie. Quando possibile, questi eventi potranno essere diffusi nella piattaforma web sia in diretta sia per una visione in differita.

Di seguito si riassumono gli elementi caratteristici del modello formativo:

- **Tipologia: piattaforma web**
- **Accreditamento tramite user ID e password personale per ciascun dirigente**
- **Contenuti: asincroni e sincroni**
- **Tipologia contenuti asincroni: presentazioni, video, animazioni, podcast, pubblicazioni scientifiche**
- **Sezioni:**
 - **news, eventi: riportano le notizie e le novità del settore**
 - **link utili: collegamenti a contenuti internet utili al completamento della formazione dei dirigenti**
 - **bandi e incentivi: riportano i principali bandi di finanziamento per attività e progetti riguardanti l'Industria 4.0**

- **Livelli di conoscenza:**
 - 1 – base
 - 2 – intermedio
 - 3 – esperto
 - 4 – specialista
 - 5 – eccellenza
- **Accesso al livello di conoscenza iniziale: test di autovalutazione composto da n.10 domande prelevate, con opportuni criteri, da un database di quesiti a diverso livello di difficoltà; sulla base del punteggio conseguito in questo test viene attribuito l'opportuno livello di conoscenza iniziale**
- **Accesso al livello di conoscenza superiore: test di valutazione composto da n.10 domande prelevate, con criterio random, da un database di quesiti proprio per ciascun livello di conoscenza; accesso al livello successivo se si risponde positivamente al 90% delle domande**
- **Sistema di alert tramite e-mail che avvisa il dirigente qualora non utilizzi la piattaforma per un determinato numero di giorni oppure in caso di sostanziali novità nel settore (bandi, incentivi, eventi, etc.)**

In merito ai contenuti puntuali del modello, la suddivisione nei diversi livelli di competenza è il seguente:

- **Livello 1: evoluzione storica dalla prima alla quarta rivoluzione industriale, definizione di Fabbrica intelligente (o Smart Factory), obiettivi, digitalizzazione e integrazione orizzontale e verticale**
- **Livello 2: elenco e descrizione delle tecnologie abilitanti, suddivisione tra operation e informative technologies, Advanced manufacturing solutions (CoBot, Human Machine Interface), Simulation (Digital Twin), Additive Manufacturing, Mixed reality (Realtà aumentata, Realtà virtuale), Internet of Things, Blockchain, Cloud computing, Edge computing, Cybersecurity, Big data analytics), rappresentazione di casi applicativi e realizzazioni**

- **Livello 3: nuovi modelli di business, servitizzazione, manutenzione predittiva, esempi reali (es. Xerox, Rolls Royce)**
- **Livello 4: scenario mondiale, evoluzione del Piano Nazionale 4.0 (Industria, Impresa, Transizione), tipologia beni 4.0, attestazione delle caratteristiche 4.0, relazione e perizia tecnica**
- **Livello 5: Agenda ONU 2030, Piano Transizione 5.0, sostenibilità ed efficientamento energetico, procedura operativa**

A supporto dei contenuti dei diversi livelli di conoscenza intervengono le informazioni messe a disposizione nelle sezioni news, eventi, link utili, bandi e incentivi, che portano a conoscenza gli aspetti relativi allo stato dell'arte, che devono prescindere dal livello raggiunto da ciascun dirigente.

La suddetta suddivisione degli argomenti nei diversi livelli determina un accrescimento per step delle conoscenze:

- **Livello 1: introduzione alla materia**
- **Livello 2: conoscenza delle tecnologie abilitanti**
- **Livello 3: applicazioni**
- **Livello 4: Transizione 4.0**
- **Livello 5: Transizione 5.0**

Successivamente si è proceduto con la realizzazione del draft del modello formativo. Tale elemento consisteva in una versione demo della piattaforma web, completa di tutte le sezioni individuate dal panel di esperti (test ingresso, contenuti formativi, struttura a livelli crescenti di conoscenze, news, etc.). L'attività di realizzazione del draft è stata svolta internamente all'azienda proponente, attraverso una serie di interazioni continue tra sviluppatori software e responsabile dei contenuti, che ha portato a deliberare la versione della piattaforma che sarebbe poi stata valutata nella successiva fase operativa.

Il focus group di validazione è stato lo stesso panel di esperti che ha deliberato l'idea di modello formativo. I componenti del gruppo hanno avuto accesso alla piattaforma, testandone le modalità di funzionamento, i contenuti e l'organizzazione generale.

La piattaforma è raggiungibile al seguente link:

<https://elearning.sosor.eu>

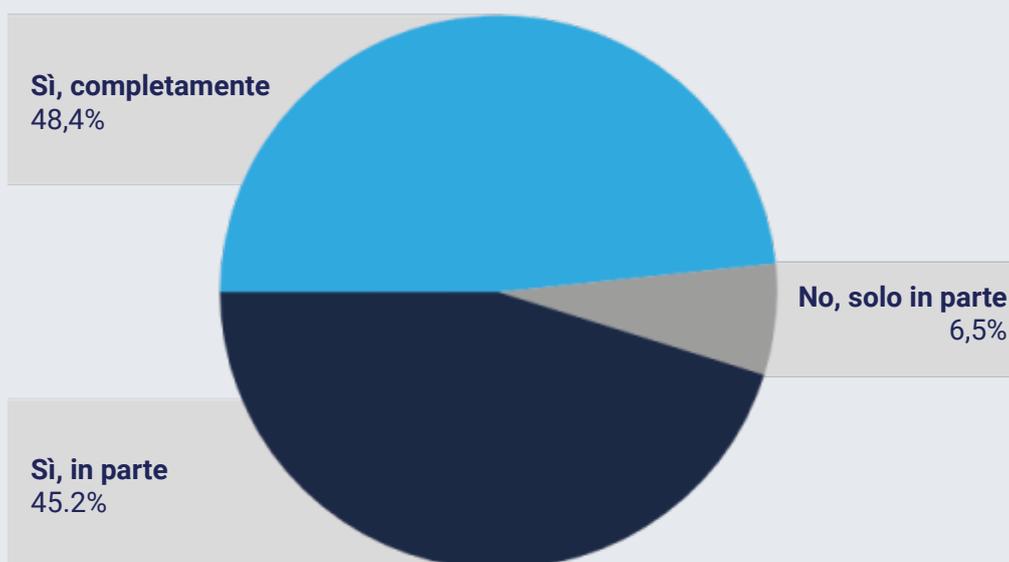
OBIETTIVI E ATTIVITÀ

In questa fase si è proceduto con la sperimentazione del modello per l'aggiornamento/potenziamento delle competenze manageriali. Il modello è stato somministrato allo stesso campione rappresentativo di imprese e dirigenti operanti nella Regione Sardegna individuato nella prima macro-fase. La valutazione della piattaforma è stata svolta mediante survey on-line somministrata tramite Google Form, permettendo in tal modo di valutare in maniera diretta l'efficacia del modello predisposto.

RISULTATI DELLA SURVEY

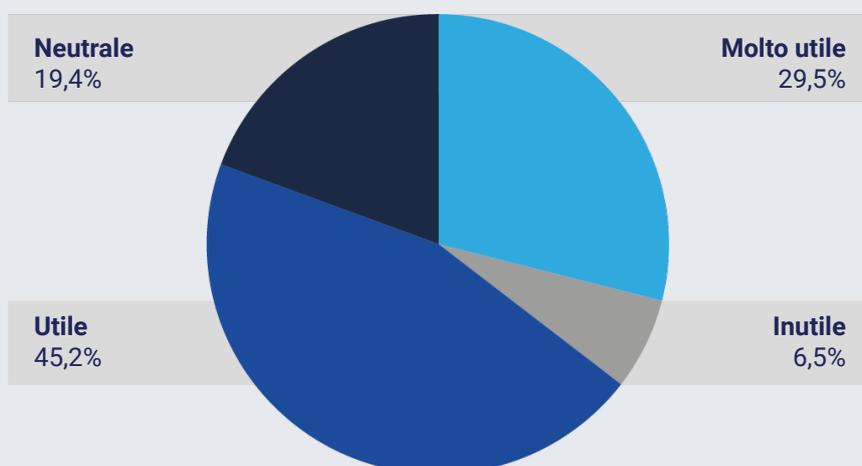
Globalmente la piattaforma sviluppata ha riscosso l'interesse e la soddisfazione degli intervistati sia per i contenuti sia per le modalità di interazione.

Oltre il 90% degli intervistati ritiene che la modalità della piattaforma internet sia in grado di soddisfare la necessità formativa.

Ritiene che la modalità della piattaforma internet sia in grado di soddisfare la necessità formativa?

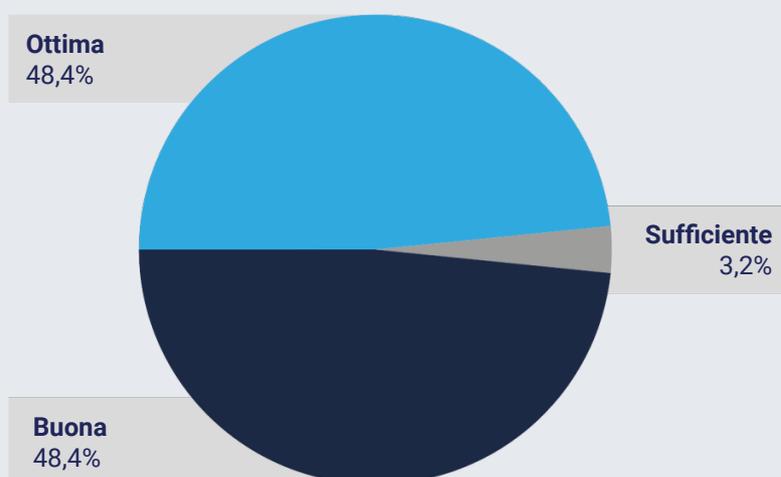
La maggioranza valuta più che utile la possibilità di integrare i contenuti online della piattaforma con eventi in presenza.

Come valuta la possibilità di integrare i contenuti online della piattaforma con eventi in presenza?



Analogamente, la struttura e l'organizzazione della piattaforma sono state pressoché apprezzate positivamente da tutti gli intervistati. Infatti, il 29,0% degli intervistati la ritiene "molto utile", mentre il 45,2% la ritiene "utile".

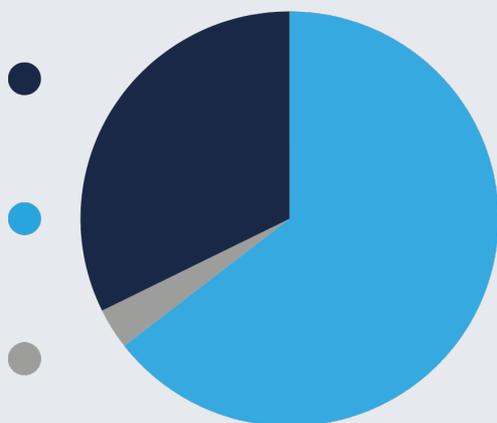
Come valuta la struttura e l'organizzazione della piattaforma?



Gli intervistati hanno espresso la loro soddisfazione in merito alla pertinenza e all'utilità dei contenuti oltreché del livello di approfondimento del corso. Il 64,5% degli intervistati si ritiene "completamente soddisfatto" dell'utilità e della pertinenza dei contenuti.

Complessivamente, la qualità del corso ha soddisfatto i dirigenti intervistati e le loro aspettative. Il 54,8% ritiene che il corso abbia "completamente soddisfatto" le proprie aspettative.

Ha trovato i contenuti della piattaforma utili e pertinenti?



Si, completamente

64,5%

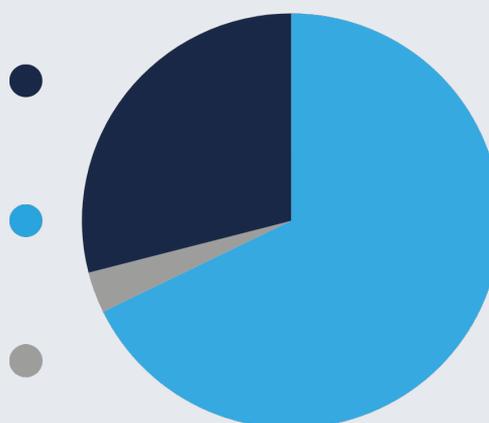
Si, in parte

32,3%

No, in parte

3,2%

Quanto è soddisfatto/a del livello di approfondimento del corso?



Soddisfatto/a

67,7%

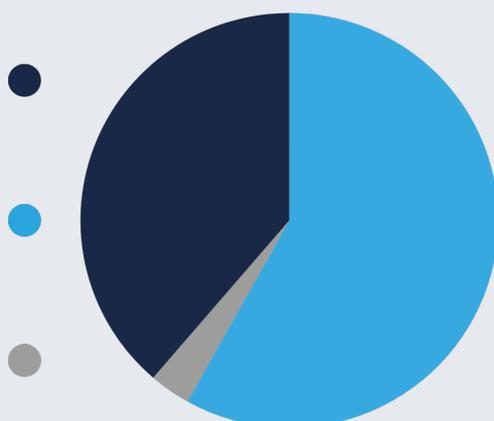
Molto soddisfatto/a

29%

Neutrale

3,2%

Quantifichi la sua soddisfazione riguardo la qualità complessiva del corso



Soddisfacente

58,1%

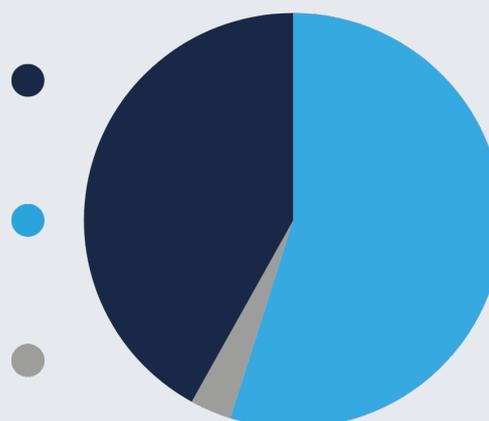
Molto soddisfacente

38,7%

Neutrale

3,2%

In che misura ritiene che il corso abbia soddisfatto le sue aspettative?



Completamente soddisfacente

54,8%

Abbastanza soddisfacente

42,9%

Poco soddisfacente

3,2%

Riguardo gli argomenti o aree tematiche che gli intervistati vorrebbero vedere trattati più approfonditamente in futuro sono stati citati:

- Turismo esperienziale e attivo
- Gestione del personale
- Intelligenza artificiale

Nessuno degli intervistati ha manifestato difficoltà nell'utilizzo della piattaforma, a conferma del fatto che uno degli obiettivi del panel di esperti che ha elaborato il modello formativo, e grazie agli sviluppatori che lo hanno implementato, è stato raggiunto.

6 | CONCLUSIONI

Il presente progetto ha permesso di individuare un percorso formativo multidisciplinare in grado di colmare il gap di competenze digitali dei dirigenti delle aziende operanti nel territorio regionale sardo. A partire dalle interviste effettuate si è evinta la necessità di accrescere il livello di conoscenza digitale al fine di affrontare le sfide che la transizione digitale ed ambientale in corso impone al management che dovrà trasformare le aziende verso nuovi paradigmi per accompagnarle verso nuovi traguardi.

È stato pertanto elaborato un modello formativo che prevedeva la realizzazione di una piattaforma web di E-learning dedicata alla transizione digitale e ambientale, unitamente all'effettuazione di eventi in presenza.

Il feedback dei dirigenti successivo al testing della piattaforma sviluppata è stato ampiamente positivo. Infatti, oltre il 90% degli intervistati ritiene che la modalità della piattaforma internet sia in grado di soddisfare la necessità formativa. La piattaforma sviluppata ha riscosso l'interesse e la soddisfazione degli intervistati sia per i contenuti sia per le modalità di interazione. Gli intervistati hanno espresso la loro soddisfazione in merito alla pertinenza e all'utilità dei contenuti oltreché del livello di approfondimento del corso. Analogamente, la struttura e l'organizzazione della piattaforma sono state pressoché apprezzate positivamente da tutti gli intervistati. Complessivamente, la qualità complessiva del corso ha soddisfatto i dirigenti intervistati e le loro aspettative.



 fondirigenti

 sosor