Rivista dei consulenti di management

meta

insieme attraverso oltre

Editoriale di Marco Beltrami - Presidente APCO CMC - *presidenteapco@apcoitalia.it*

Consulenti si diventa!

Fare il consulente di management è una professione. Non ci si improvvisa consulenti, non basta avere profonde conoscenze tecniche o avere tanta esperienza lavorativa di successo per fare bene il consulente. Ad esempio, diffido fortemente di chi ritiene di poter passare direttamente dall'esperienza aziendale a quella consulenziale! Nella mia visione il consulente è colui che fa *accadere* le cose, è colui che, capito il problema del cliente, riesce a trovare la modalità migliore per portarlo a soluzione. Modalità che è influenzata da tante variabili e tanti elementi: l'abilità del consulente è proprio la lettura del contesto e la scelta dell'approccio migliore. Una soluzione tecnicamente valida ma che viene rifiutata dall'azienda è un fallimento, decisamente maggiore di una soluzione parziale, magari non completamente corretta, ma che viene poi realizzata. Occorrono competenze per fare questo e, come in tutte le professioni, anche passione e qualche dote naturale. Ma è di competenze e di come crearle e svilupparle che parla questo numero di Meta. Vogliamo fare il punto sulle modalità esistenti per creare nuovi consulenti. La consulenza è storicamente una professione in cui ha sempre avuto peso l'affiancamento al collega esperto, e io sono personalmente convinto che questo sia ancora molto importante, ma occorrono basi profonde di conoscenze di diverso genere, occorre il confronto con le *best practice*, occorre studiare ed esercitarsi. In altre parole occorre un processo formativo che integri esperienze sul campo con momenti di aula e di studio. Non solo: fare il consulente di management vuole dire accettare l'idea che la propria formazione non termina mai. Il consulente deve essere aggiornato sull'evoluzione delle discipline manageriali, deve conoscere i trend e le dinamiche di mercato, deve conoscere l'evoluzione dei propri clienti, e tutto questo richiede anche la capacità di modificare nel tempo i propri comportamenti. Un processo continuo, impegnativo, che, a mio parere, caratterizza fortemente la nostra professione.

In questo numero esploriamo quanto viene fatto su formazione e sviluppo per chi sceglie la consulenza fin dall'inizio, come prima scelta professionale; nel prossimo numero esploreremo invece il tema nell'ottica di chi arriva alla consulenza in un secondo momento, passando prima per esperienze lavorative di altro genere. Due viste che si sovrappongono solo in maniera parziale, perchè diversi sono i soggetti di riferimento.
Aurelio Ravarini e Giovanni Sgalambro ci presentano come un'università italiana, la Liuc - Carlo Cattaneo, affronta il tema della "formazione alla consulenza" in un master post laurea. L'intervista con il dottore commercialista Ermanno Umberto Basilico ci fornisce l'interessante punto di vista di chi esercita un'attività che per la PMI spesso si avvicina, e a volte sconfina, nella consulenza di management. Il box di Roberta Prato Previde illustra caratteristiche e obiettivi del nostro corso base.
Marco Granelli, al solito, ci propone un punto di vista diverso e stimolante!

Ancora una volta vi sollecito a inoltrare i vostri commenti a *meta@apcoitalia.it*.

Sommario

Numero 10 - ottobre 2010

Editoriale
Consulenti si diventa! 1

Metariflessioni
Business consulting, quali competenze sono realmente richieste dal mercato? 2

Tre giorni per avviarsi alla certificazione 3

D&R
Non desideri, ma fatti: il dottore commercialista e il consulente 4

Irriverisco
Creattivo... sarà lei 6

News settembre

Tredici colleghi siriani sono diventati soci CMC di APCO

Apco sul Sole 24 Ore: il 10 agosto è stato pubblicato un contributo sulla nostra visione relativamente ai danni procurati dai tagli alla consulenza di managament nella Pubblica Amministrazione

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 7/8, luglio/agosto 2010 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Via Lanzone 2, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Paseto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005.
Progetto grafico editoriale: astralys srl.

Aurelio Ravarini*, Giovanni Sgalambro CMC **

Business consulting, quali competenze sono realmente richieste dal mercato?

Si potrebbe asserire che il mestiere di consulente possa rappresentare un lavoro *evergreen*, dal momento che per ogni organizzazione rendere disponibili tutte le competenze necessarie a gestire in modo ottimizzato e con successo il proprio business non è facile. Tuttavia, vi sono state, anche recentemente, situazioni di grave sofferenza per alcune aziende, di grandi e medie dimensioni, a causa di scelte sbagliate suggerite da consulenti non adeguatamente preparati. Si tratta non solo di situazioni sgradevoli dal punto di vista etico, ma anche e soprattutto di interventi non adeguatamente efficaci in termini di ritorno dell'investimento (ROI). A questo proposito si potrebbe obiettare che misurare il ROI di un intervento consulenziale - operazione da sempre difficile - sia divenuto un obiettivo utopistico tenuto conto della complessità dei nuovi paradigmi di business che governano la nostra epoca. La globalizzazione, l'economia dei servizi, l'innovazione informatica sono fenomeni che riguardano la vita quotidiana delle organizzazioni di ogni tipo e dimensione e richiedono approcci innovativi. E anzi, a un esame più approfondito, la difficoltà più significativa sta nella gestione di una "meta-tendenza", ovvero nella gestione continua del cambiamento al fine di intraprendere azioni ottimizzate, per le quali sia possibile prevedere l'esito dell'intervento. È proprio questa esigenza che rende realmente importante l'intervento dei consulenti, i quali possono vedere i fenomeni di cambiamento continuo da una prospettiva diversa e possono quindi apportare idee ed esperienze ulteriori e diverse rispetto a chi è coinvolto con continuità nella gestione del contingente. D'altra parte proprio questo nuovo scenario economico ha messo sotto pressione i budget per gli investimenti in consulenza, specialmente in Italia, imponendo al mercato una crescente attenzione al ROI degli interventi di consulenza e quindi corrispettivi sempre più esigui, per non dire risicati, in una situazione di crescente competitività. E nel contempo le aziende maggiori hanno inserito nei propri organi-

ci risorse con skill consulenziali presi dal mercato, come risultato di progetti di trasformazione intrapresi negli anni passati con il supporto di società di consulenza. Quindi il quesito cruciale per i consulenti diventa ora come assicurare in queste nuove condizioni il profitto e la differenziazione dei servizi rispetto alle competenze interne? Una soluzione possibile è modificare l'offerta e la struttura del servizio. Si stanno affermando, per esempio, team consulenziali con una percentuale crescente di consulenti giovani (e di risorse *off-shoring*), in grado di rendere i compensi delle società di consulenza più coerenti con le disponibilità finanziare delle organizzazioni cliente. Questa nuova struttura dei team di progetto evidenzia due necessità: fornire ai consulenti più giovani solide competenze consulenziali di base, sia di tipo individuale che di *teamwork*; accelerare nei senior consultant il processo di rinnovamento e di acquisizione di nuovi approcci e competenze, in grado di differenziare l'offerta in linea con le nuove esigenze di soluzioni di problemi complessi espresse dai clienti.
Gli stessi consulenti senior sono quindi chiamati a rinnovare più che mai la propria offerta, i metodi e le competenze, e conseguentemente dispongono anche di minor tempo per formare la crescente quantità di consulenti junior entranti nel mercato. Per affrontare questa problematica si afferma l'esigenza di formare anticipatamente i laureati relativamente alle competenze critiche e agli strumenti di base della consulenza, in modo da rendere il loro impiego nei progetti di consulenza produttivo in tempi più ristretti, garantendo al contempo al mercato competenze sempre più allineate alle nuove esigenze dei clienti.
In sostanza sono tre le competenze *entry point*, che consentono di qualificare un giovane laureato come consulente junior. Innanzitutto, la capacità di utilizzare gli strumenti di base del consulente (una sorta di *consultant workbench*), quali gli editor di testo e delle presentazioni, i fogli elettronici, nonché l'acquisizione di tecniche di comunicazione, di presentazione e di lavoro di team, che consentano di operare in modo efficace in contesti pubblici. In secondo luogo, la comprensione dei nuovi trend macroeconomici e dei principali temi di business specifici di un settore, nonchè le sfide imposte dal cam-

biamento continuo. Infine, la capacità di innovare i processi di business attraverso tecniche di modellazione, simulazione ed esecuzione avanzate, in grado di utilizzare strumenti analitici per ottimizzare il business e predire l'effetto delle azioni intraprese. In particolare, questa vocazione più scientifica e analitica della consulenza, oggetto della nuova branca denominata *business optimization*, rappresenta un settore in forte espansione, con un tasso di crescita più che doppio rispetto a quella della *process automation*.
Questo nuovo scenario di mercato e queste nuove esigenze formative hanno dato origine in Italia a uno specifico corso sviluppato dall'Università Carlo Cattaneo (Liuc) con il supporto dei consulenti italiani e americani di IBM Global Business Services. Il corso avanzato di Business Consulting, al secondo anno del master in Ingegneria Gestionale, fornisce agli studenti le competenze sopra citate grazie a classi e casi di studio interattivi condotti,

durante un intero semestre, da docenti con una profonda e ampia esperienza consulenziale sul campo.
È interessante osservare che l'innovazione didattica introdotta da questo corso risulta particolarmente coerente con il dibattito in corso a livello accademico sulla crisi delle *Business School* e sulla necessità di cambiare i metodi con i quali vengono insegnati i principi di management. Infatti, le competenze di business consulting fornite durante questa sessione di studi consentono di formare sia profili consulenziali appetibili per il mercato della consulenza e adatti a un ruolo di consulente 'esterno' alle organizzazioni cliente, sia profili di consulente 'interno', capaci di operare con metodi e strumenti estremamente efficaci e aggiornati, tali da consentire spesso ai giovani laureati di acquisire rapidamente ruoli di leadership all'interno dei team di progetto.

*Professore Cetic Research Center - Università Carlo Cattaneo Liuc

**Partner IBM Global Business Services;
Professore a contratto Università Carlo Cattaneo

Tre giorni per avviarsi alla certificazione

Roberta Prato Previde - Vice presidente APCO CMC con delega sulla formazione

Le competenze sono un asset strategico per i consulenti e la formazione APCO ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo professionale dei management consultants.
Il corso "management consultant" si rivolge a consulenti che desiderino confrontare le proprie modalità di fare consulenza con gli standard della comunità professionale, ex manager che vogliano fare i consulenti, consulenti (free lance o collaboratori di studi o società di consulenza) che intendano migliorare il proprio stile professionale. Il corso ha come obiettivi: comprendere le caratteristiche della professione; conoscere il processo di consulenza, le competenze e i valori etici; acquisire gli strumenti operativi per gestire le principali fasi del processo di consulenza. Il corso, inoltre, in tre giornate, dedica particolare attenzione alle competenze richieste per ottenere la certificazione CMC. I contenuti si articolano in due macroaree: l'"essere' consulente e il 'fare' il consulente. Nella prima si affrontano tematiche inerenti il ruolo del consulente, le responsabilità, le competenze e i comportamenti per soddisfare le attese degli *stakeholder* nel rispetto dell'etica professionale, le motivazioni alla professione. Nella seconda si analizza quali sono e come vanno gestite le fasi del processo di consulenza, come vanno tradotti i problemi del cliente in obiettivi e come strutturare l'offerta. A ciò si aggiunge un invito all'autovalutazione delle proprie competenze, così da comprendere quali occorre sviluppare e come. La metodologia utilizzata coniuga l'esperienza consulenziale nel risolvere i problemi e raggiungere gli obiettivi dei clienti con le metodologie e le tecniche più efficaci. Il corso, inoltre, tenuto da consulenti CMC, si distingue per pragmaticità e per il numero ristretto di partecipanti, garanzia di attenzione al singolo, apprendimenti e interscambio.
"Il grande talento, più che da elementi intellettuali e di raffinatezza sociale superiori, proviene dalla facoltà di trasformarli" (M. Proust): gli apprendimenti del corso sono un punto di partenza importante nello sviluppo delle competenze verso la certificazione.

Le prossime edizioni 2010 del corso si terranno a Milano il 18, 25 e 26 ottobre e a Bari il 15, 22 e 23 novembre.

Informazioni e iscrizioni presso
Segreteria APCO: tel. 02 7750449;
email *segreteria@apcoitalia.it*;
Web *www.apcoitalia.it*

Francesco D'Aprile CMC

Non desideri, ma fatti: il dottore commercialista e il consulente

Con l'occasione dell'ampio tema della competenza del consulente di management, un interessante e stimolante botta e risposta con Ermanno Umberto Basilico, dottore commercialista, offre spunti preziosi su due aspetti concreti del rapporto tra dottore commercialista e consulente di management: da un lato, appunto, le competenze specifiche delle due figure professionali, con le loro complementarietà; dall'altro, la presenza - scarsa -, nel network del dottore commercialista, della figura del consulente di management.

Come si relaziona con il forte rapporto fiduciario che si instaura con il cliente e che spesso porta a un coinvolgimento in ambiti sempre più diversi? Quanto incide questa dimensione sull'organizzazione del suo studio e sulla scelta dei suoi collaboratori?

Il dottore commercialista, in quanto fiduciario, è depositario – spesso unico ed esclusivo – di informazioni, notizie, documenti, atti, essendo il rapporto (fiduciario appunto) costruito nel corso del tempo, in anni di collaborazione e divenendo sempre più stretto, solido e strutturato. L'attività consulenziale deve essere sempre orientata all'interesse esclusivo del cliente: molto spesso il commercialista deve assumere la veste del cliente e 'sostituirlo', divenendo *problem solver* nonché *decision maker*. Credo che sostanzialmente esistano due tipi di approccio da parte del professionista per supportare il cliente: uno più 'distaccato', laddove il professionista individua le soluzioni al problema e le sottopone al cliente lasciando a lui la scelta finale di una soluzione piuttosto che un'altra. Un altro approccio è quello in cui il professionista è più 'coinvolto', si sbilancia su una scelta ritenuta preferenziale avendo un particolare ascendente sul cliente in grado di influenzarne in modo significativo la scelta finale e il comportamento.

Per ogni quesito il commercialista deve avere, per quanto possibile, una visione di primo livello prevalentemente olistica delle problematiche e della situazione del cliente, sia per ciò che concerne la sfera professionale che, spesso, quella personale. Solo in un secondo momento il commercialista indirizza il quesito e il cliente verso le risorse più adeguate e specializzate che possono essere presenti all'interno dello studio oppure 'chiamate' dall'esterno. Ovviamente la struttura necessaria per far fronte a questo tipo di esigenze è una struttura complessa che dovrà essere organizzata al meglio e gestita in forma societaria e/o associata.

Come si rapporta con la richiesta di interventi consulenziali in aree professionali sempre più distanti dalla propria? Fino a che punto è possibile intervenire direttamente e quando è importante suggerire il ricorso ad altri professionisti, mantenendo sempre il rapporto fiduciario privilegiato con il proprio cliente?

Il codice deontologico del dottore commercialista ed esperto contabile prevede all'art. 6 che lo stesso svolga "la propria attività professionale nel rispetto delle norme poste a tutela della concorrenza ed avendo cura di assicurare elevati livelli di qualità delle prestazioni rese". Inoltre, il medesimo regolamento, all'art. 15 p. 4, prevede che: "il dottore commercialista che accetta un incarico deve assicurare la specifica competenza richiesta ed anche un'adeguata organizzazione dello studio". Per l'acquisizione e la gestione del cliente tutte le azioni promozionali e di sviluppo del business, compatibilmente al rispetto delle norme in materia, sono consentite, dal *broadcasting* (inteso come attività seminariali, pubblicazioni, newsletter e altri tipi di interventi) all'ascolto delle esigenze del cliente; dal *courting* al *superpleasing* (proponendo al cliente di ottenere oltre quello che si aspetta), alle azioni di *nurturing* affinché la relazione rimanga forte e continui a produrre profitti. Credo che in ogni caso il rapporto

con il cliente debba essere mantenuto, gestito e mediato dal professionista depositario del rapporto fiduciario al quale affiancare quello di un partner considerato *specialist* di un particolare settore o problematica.

Quanto incide la collaborazione interprofessionale nell'organizzazione del suo lavoro? E che ruolo viene attribuito oggi allo studio associato? E al network interprofessionale?

La collaborazione professionale, come espressa prima, è oggi fondamentale allo scopo di soddisfare le sempre più complesse esigenze del cliente: oggi, e più che mai in futuro, credo sarà il mercato che misurerà le competenze, le abilità, l'efficienza e l'economicità delle prestazioni erogate. È un fatto di crescita culturale anche del professionista, cui verranno imposti modelli e strategie organizzativi molto distanti dagli attuali (eccezion fatta per le grandi *law and tax firm*). Occorrerà quindi introdurre processi e metodologie di sensibilizzazione e – più concretamente - di formazione, per approcciare nuove modalità di gestione dei sistemi, delle risorse umane ed economiche e più in generale delle costruzioni e gestioni di organizzazioni non più mononucleari bensì plurinucleari e plurifunzionali. Così pure nuove modalità di gestione delle relazioni con terzi pubblici (clienti, fornitori, partner professionali, *specialist*), nuove modalità di coinvolgimento dei propri collaboratori, dei collaboratori esterni, di partner anche stranieri.

Ritiene sovrapponibili o complementari alcune competenze del dottore commercialista e del consulente di management? Ha mai avuto la necessità di coinvolgere dei consulenti per poter fruire delle loro competenze?

Le competenze professionali del dottore commercialista potrebbero (in linea teorica) essere sovrapponibili e complementari a quelle del consulente di management, almeno sulla base dei programmi formativi sia universitari che di aggiornamento professionale; tuttavia le materie che il dottore commercialista tratta sono – con le dovute eccezioni e specificità personali – prettamente legate all'ambito fiscale e amministrativo e, qualche volta, all'area societaria e di amministrazione del personale, laddove non siano presenti ulteriori figure *ad hoc*. Anche l'immaginario del cliente del dottore commercialista supporta questa visione che, seppure abbastanza semplicistica, si rivela attuale e veritiera. Ovviamente occorre considerare le dimensioni sia dello studio ma anche e soprattutto le dimensioni dell'azienda cliente la quale, raggiunti certi livelli, si rende conto della necessità di strutture multidimensionali anche ricercando *specialist* alternativi o complementari

alla figura del proprio dottore commercialista. È capitato, in effetti, di coinvolgere alcuni consulenti di management per particolari esigenze del cliente.

Ha esperienza, diretta o indiretta, di studi associati che coinvolgono anche consulenti di management? E di network interprofessionali? Come valuta questa condizione, che prospettive vi vede?

In passato siamo stati parte di Legalnetlink Alliance (di natura prettamente legale, presente in 15 stati europei, Usa e in qualche paese del Far East). Per quanto riguarda network nazionali, siamo promotori di una società di revisione denominata IAS International and Audit Services che si sta occupando di auditing, controllo legale dei conti, costruzione e gestione di modelli organizzativi previsti dalla legge 231: ne fanno parte una decina di studi di commercialisti sparsi nel nord Italia.
Per la mia esperienza, penso che la figura del consulente di management debba essere - compatibilmente alla normativa vigente e superate le barriere burocratiche di ingresso - parte integrante dello studio associato ed essere proposta e sottoposta al cliente quale tassello del *puzzle* che compone lo studio oppure regolamentato da contratti *ad hoc* tesi all'interscambio di opportunità di business e competenze specialistiche.
Credo che in prospettiva la figura del consulente di management possa avere - alle condizioni sopra citate - un ruolo importante di affiancamento, cooperazione e sviluppo reciproco del business dei soggetti coinvolti.

Ringraziamo il dott. rag. Ermanno Umberto Basilico, Managing Partner Studio Interprofessionale Milano-Saronno-Lugano, Consigliere Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili Monza e Brianza, Delegato Commissione Tirocinanti ed Iniziative a favore dei giovani O.D.C.E.C. MB.

La versione integrale dell'intervista verrà pubblicata sul sito Web www.apcoitalia.it.

Marco Granelli CMC

Creattivo... sarà lei

Ultimamente mentre stavo rileggendo un libro di un paio di anni fa (*Cabaret Mistico* di Alejandro Jodorowsky) mi è capitata tra le mani una recente ricerca dell'IBM sulle *key competences* dei Chief Executive Officers del futuro (*Capitalizing on Complexity*).
Mi rendo conto che alcuni di voi (che conoscono Jodorowsky) diranno: "Ma che diavolo fa il nostro irriverente, combina arditamente il magico-creativo con le competenze dei CEO del futuro?". D'altronde tutti gli altri più seriosi diranno "...ma che ne sa 'sto Jodorowsky delle competenze dei CEO?". Sempre a trarre conclusioni troppo in fretta, calma dai, proviamoci, mi è venuta in testa una idea creativa, coniughiamo questi due mondi per vedere che succede e magari ne traiamo qualche spunto per il futuro.
Partiamo da qui: la succitata ricerca IBM evidenzia (in mia estrema sintesi) che le qualità cardine per i CEO del futuro saranno creatività e flessibilità. La creatività è un attributo molto interessante

che ha a che fare con il pensiero laterale, la capacità di reinventarsi, di vedere le cose diversamente, di non fossilizzarsi sul passato o peggio sul presente, ma saper visualizzare un futuro che ancora non esiste. A tal fine la ricerca sottolinea la assoluta necessità per le aziende e per i loro CEO di *think and act different*! Difatti, come diceva Einstein: "Tutti sanno che una cosa è impossibile da realizzare, finché arriva uno sprovveduto che non lo sa e la inventa". Altro spunto: diversi anni fa a un suo seminario Edward de Bono (uno dei principali studiosi nel campo del pensiero creativo) ricordò a tutti noi estasiati che la creatività ha fondamentalmente a che fare con l'irriverenza e l'azione. Tra l'altro ricordava che solo pochi decenni fa coloro che praticavano la creatività venivano perseguitati in quanto l'azione creativa avvicina alla divinità, all'evento puro di creare, che solo il Dio (secondo alcuni...) dovrebbe poter concepire. Infatti, come diceva Picasso (un semi-dio): "Il principale nemico della creatività è il buonsenso".
Ma veniamo al punto, perché unire in questo pezzo Jodo (diminutivo affettuoso) con la ricerca IBM? Perché Jodo è creativo, ci parla attraverso metafore, colpisce il nostro cuore e lo indirizza verso il cambiamento usando storielle irriverenti e divertenti. Ci permette di trovare molte correlazioni con i CEO che abbiamo conosciuto nella nostra vita. C'è il *mentitore con se stesso*: "Un Sergente dice a un suo pari grado «Se tu non bevessi così tanto potresti essere Generale!» e l'altro «Ma tanto io quando bevo mi sento già Colonnello!»". C'è il *mentitore con gli altri*: "Un uomo rientra a casa tardi sporco di rossetto e la moglie gli dice «Ma cosa è successo?» e lui «Non ci crederai ma ho litigato con un pagliaccio!»". C'è anche il *markettaro*: "Furto in un negozio di vestiti. Il giorno successivo il proprietario espone un cartello: «Anche i ladri si vestono nel nostro negozio»".
Ma non è finita qui, la creatività di Jodo si manifesta anche per noi consulenti, eccovi servite un bel paio di metafore. "Un medico chiede al suo paziente «Allora si sente meglio? Funziona la cura che le ho dato?». «Ma certo dottore, sto benissimo». Ed il dottore «...allora, visto che è così, la provo anch'io, sa ho i suoi stessi sintomi»". E per concludere... "Una madre dice all'altra «Mio figlio è un medico bravissimo, devi assolutamente andarlo a trovare». E l'altra «Ma io non ho nessun problema!». E la prima «Ma questo non c'entra, lui è così bravo che ti troverà sicuramente qualcosa!»".
Tutti modi molto creativi per analizzarsi e guardarsi dentro, per prendersi un po' meno sul serio (cosa che tra l'altro ammazza la creatività). Smettetela di essere troppo seri e lasciatevi andare alla creatività e se, come sempre capita, qualcuno vi dirà: "Ma chi ti credi di essere?", voi gli potete sempre rispondere: "... un creativo... la risorsa del futuro...".

Visitate e frequentate
www.festivaldellacreatività.it