



Innovazione Così lavorano i maestri di autostima costruttiva. Per chi se la sente esiste addirittura lo spiritual marketing

Competenze Con lo zen aumenta il carisma

Le discipline mentali e l'arte oratoria vengono proposti come mezzi per migliorare i conti aziendali

DI BARBARA MILLUCCI

Sostegno psicologico e formazione attitudinale per migliorare le prestazioni lavorative dei dipendenti. È il coaching, un insieme di tecniche di valorizzazione delle qualità individuali per un più efficace rendimento lavorativo, personale e dell'impresa. Spesso i risultati sono sorprendenti, anche in termini di business.

Il giro d'affari globale del settore è infatti stimato in 1,5 miliardi di dollari, in Italia sui 15 milioni di euro. Claudia Crescenzi, ex campionessa di basket ed ex manager d'azienda, oggi coach, è la titolare di Growbp, specializzata in coaching, consulenza e formazione. Da gennaio sarà il nuovo presidente di Icf Italia, la federazione che raggruppa gli allenatori. «Lavoriamo molto sulla gestione del cambiamento, dalla revisione organizzativa ai ridimensionamenti, cambi di carriere, passaggi generazionali. Le aziende hanno la necessità di gestire e mantenere alta la motivazione di dipendenti prossimi alla pensione, per via della riforma Fornero. Si tratta di senior mentalmente predisposti all'uscita che sull'impresa pesano molto anche in termini economici, vista la loro seniority. Con loro abbiamo lavorato sull'importanza di trasmettere l'esperienza ai giovani, sullo scambio del know how e sull'innovazione».

La società opera soprattutto nella grande distribuzione, affiancando «gli junior perché possano subentrare gradualmente ai senior». Lo scopo è migliorare i modelli organizzativi aziendali, rendendoli più flessibili e meno ingessati. Alle aziende poi la presenza di un coach conviene. Visto che hanno sempre più bisogno di esperti in grado di aiutar-

li a tirar fuori il talento dai propri dipendenti. «Abbiamo l'esclusiva per l'Italia del metodo Shadow e Brief Coaching», prosegue Crescenzi, autrice del libro «Segui il flusso», dedicato proprio all'argomento.

Il dipendente viene seguito passo dopo passo come un'ombra (shadow). Lo si osserva in silenzio nel suo ambito lavorativo, per renderlo, a sessione ultimata, maggiormente consapevole di sé e delle proprie dinamiche. Dal 1996, lo studio Caimi affianca manager e imprenditori, per lo più del settore bancario e moda, nello sviluppo di nuove capacità indispensabili per affrontare il mercato. «Quello che le aziende ci chiedono è creare squadre di lavoro ad alto valore aggiunto. Al centro c'è sempre la persona con il suo bagaglio di esperienze, comportamenti, emotività», racconta il titolare Maurizio Caimi. I

corsi organizzati da Caimi sono rivolti sia a top manager che a figure intermedie. Il vocal e carisma coach, ad esempio, è un allenamento per migliorare le proprie capacità oratorie, non dal punto di vista della dizione, ma dell'uso più consapevole della voce. Per diventare più persuasivi e convincenti verso i propri interlocutori. «Spesso i manager sui 35 anni sono molto preparati, ma hanno poco carisma» continua Caimi, che ha lavorato 10 anni in Philips. «Parlare con ritmi, timbri, pause ed accenti giusti che coinvolgano senza annoiare, fa acquisire più fiducia in sé e nei propri strumenti che in quanto tali vanno accordati. In una trattativa commerciale, la voce conta tantissimo».

Altro esempio concreto è quando «mettiamo indistintamente tutti, dall'ad all'impiegato, dinanzi a un medesimo problema

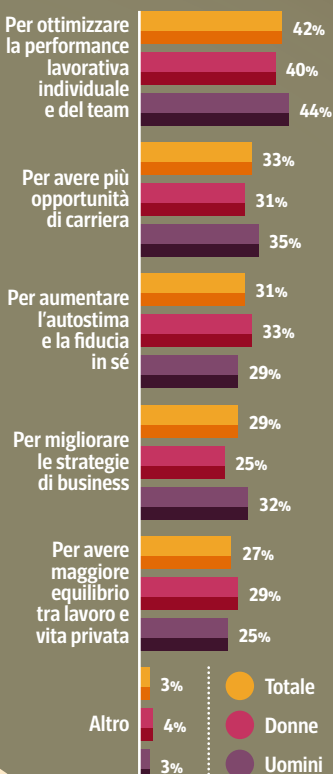
da risolvere, spogliandoli del loro livello gerarchico — aggiunge Caimi —. Quello che emerge dal gruppo sono aspettative, intuizioni, schemi, proprio come fosse una partita». Studiando in un secondo momento le dinamiche, sarà possibile analizzare e intervenire sull'attitudine delle persone, rendendole maggiormente consapevoli del sé e del proprio ruolo all'interno della struttura.

«C'è poi lo spiritual marketing, che lavora per lo più sull'elevazione spirituale della persona, e lo zen coaching, di cui però bisogna condividere la filosofia», continua Caimi. Roberto Degli Esposti è invece Managing Partner di Scoa - The School of Coaching, di base a Milano, e leader in Italia nel Business Coaching, con più di mille executive manager e imprenditori allenati. La scuola propone ad aziende o singoli individui interventi di Executive Coaching di alto profilo, volti a sostenere la persona lungo un percorso di sviluppo di nuove o più flessibili forme di competenza in momenti cruciali della carriera o del contesto strategico aziendale. La scuola, in particolare, aiuta l'impresa a migliorare i risultati di business e le persone a crescere professionalmente, aprendo lo spazio al cambiamento organizzativo e all'innovazione. «I Business Coaching «One to One» sono percorsi individuali rivolti a manager, executive e imprenditori — spiega Degli Esposti — nell'ambito dei quali si sviluppano specifiche competenze che risultano utili al ruolo da svolgere, nel contesto organizzativo e di business in cui operano. Il lavoro del Business Coach è, nel mondo degli affari, come quello del coach nel mondo dello sport. Si possono allenare o singoli individui (atleti) oppure interi team (squadre)».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA SCELTA

Perché ha intrapreso un percorso di coaching?



47%

Quasi un individuo su due si rivolge al coaching per rafforzare se stesso

S. Avaltroni

Albert



Sviluppiamo aziende responsabili

2005 ∞ 2015

Empowerment
Benessere aziendale
Change Management
Leadership/Mentorship
Reverse Mentoring
Cambiamento generazionale

Coaching inspired management
Executive e Team Coaching
Brief/Shadow Coaching
Scuola di Coaching
Sviluppo personale
Mindfulness

Milano - Roma

www.growbp.it
www.growbp.com
info@growbp.it

I numeri

1,5 miliardi
Il giro d'affari della formazione attraverso il coaching a livello globale

15 milioni
I ricavi delle società italiane specializzate nell'attività di coaching

58 per cento
La quota di manager mondiali su un campione di 18 mila che dichiara di conoscere l'attività di formazione attraverso il coaching. Il sondaggio è stato condotto dall'Icf (International Coach Federation)

42 per cento
La quota di manager che ricorre al coaching per migliorare il proprio rendimento o quello del team di lavoro

27 per cento
La quota di manager che utilizza il coaching per gestire in modo più equilibrato il rapporto tra l'attività lavorativa e la sfera personale e familiare

49 per cento
La quota di manager che si dichiara molto soddisfatta dopo aver fatto un'esperienza di coaching

CONCRETAMENTE SUL TUO OBIETTIVO

Da 20 anni alleniamo manager, imprenditori e professionisti ad esprimere il loro valore, superare le difficoltà, agire i cambiamenti prima di subirli.



CAIMISTUDIO
Coaching & Professional Training

www.caimistudio.com - info@caimistudio.com

EXECUTIVE & BUSINESS COACHING - TEAM COACHING - PERSONAL COACHING



Strategie Negli Usa è una pratica ormai rodada e ora si afferma anche da noi

Tecnica Allenare la mente per migliorare il business

I manager italiani si affidano sempre più spesso al «coaching» per raggiungere obiettivi di successo nella vita privata e nel lavoro

DI BARBARA MILLUCCI

Allenare la mente proprio come fosse un corpo. Favorendo la concentrazione sull'obiettivo da raggiungere e, soprattutto, sulla focalizzazione del risultato. Si chiama coaching ed è una metodologia di formazione che punta allo sviluppo del potenziale personale. Nella vita come in azienda. Nelle imprese, questo metodo viene sempre più utilizzato nelle politiche di sviluppo. Perché è uno strumento anticrisi e di gestione delle risorse umane. Che viene sempre più incontrato alle problematiche che le aziende di questi tempi devono affrontare: ridimensionamenti, ristrutturazioni, fusioni, distaccamenti.

Esempi

Secondo una recente indagine della Stanford Graduate School of Business, più di un terzo dei ceo negli Stati Uniti segue percorsi di executive coaching. Con risultati eccellenti. Qualcosa si muove an-

un cambiamento importante — afferma Enrico Illuminati, presidente di Icf Italia — perché si hanno potenzialità inespresse, ci si sente a disagio per qualcosa di cui non si è consapevoli e che si vorrebbe conoscere».

Il coach non è però un psicologo, non deve scavare alla ricerca di qualcosa, ma lasciare che siano le emozioni a parlare, a indicare la strada. D'altronde sin dai tempi di Eracito si diceva che nella vita non c'è nulla d'immutabile, tranne l'esigenza di cambiare.

«Non c'è alcuna strategia predefinita — spiega Daniela Nazzaro, responsabile Cor-

porate education programs della Luiss — ma solo un forte coinvolgimento del partecipante. Partendo dall'autoosservazione, guidata e stimolata dal coach, l'autosviluppo permette al manager di comprendere gli schemi entro cui è abituato a lavorare e assicura che il training avvenga su tematiche che egli reputa centrali».

A differenza di un corso di formazione, «solitamente dedicato a più persone, il coach è riservato a quella determinata persona», prosegue Illuminati. Il settore della pubblica amministrazione è sicuramente quello che ne ha più bisogno. La maggior par-

te del campione (49%) si dichiara molto soddisfatto di aver fatto un'esperienza di coaching. Con l'età e il grado di consapevolezza che giocano un ruolo cruciale. Il 35% di chi ha seguito un percorso di coach ha tra i 25 e i 34 anni, mentre il 23% ha oltre 55 anni. Il 33% sono uomini. Sempre dalla survey emerge che uno su 3 di coloro che non hanno mai seguito un'esperienza di coach sarebbe disposto a sperimentarla, mentre il 48% ritiene che un coach debba essere certificato e avere determinate credenziali.

Etica

Icf ha emanato il codice di competenze etiche che deve seguire un coach, tra cui l'ascolto, le domande, il fissare gli obiettivi. «C'è poi la legge che riconosce e regola la nostra professione, mentre nei prossimi anni verrà elaborata una norma specifica proprio su questa importante figura», conclude Illuminati.



Associazioni Enrico Illuminati, alla guida di Icf Italia

Partiamo dalle emozioni per far emergere le potenzialità inespresse

Più di un terzo dei ceo statunitensi segue corsi di executive coaching

che qui da noi anche se si fa ancora un po' troppa confusione su chi sia e cosa faccia esattamente un coach. «Il coaching è come una bussola, quando ci si perde e non si sa come raggiungere la meta, indica dove ci si trova e la direzione da seguire per trovarla», spiega Fabio Cibello, mental coach accreditato, consulente aziendale di Tom Tom, Allianz Bank, Fineco, Intesa San Paolo, Basf. Dal 2014 è partner dell'Università Bocconi dove affianca i membri della Bocconi Alumni Association (BAA) che desiderano avvalersi del coaching per migliorare i propri risultati. «Se ti focalizzi su quello che non vuoi, è esattamente ciò che otterrai», spiega.

Secondo una ricerca dell'Icf (International Coach Federation) che ha analizzato un campione di oltre 18 mila manager provenienti da 25 Paesi, più della metà degli interpellati (il 58%) dichiara di conoscere il coaching. Ad una domanda specifica sul perché si è deciso di intraprendere un percorso di questo tipo, il 42% risponde per ottimizzare la performance lavorativa individuale e del team, il 33% per espandere le opportunità di carriera, il 29% per migliorare le strategie di business.

E se il 31% si allena per aumentare l'autostima e la fiducia in se stesso, il 27% lo fa per gestire in modo più equilibrato lavoro e vita privata. A rispondere maggiormente a queste due ultime domande sono, non a caso, le donne. «Ci si rivolge a un coach per

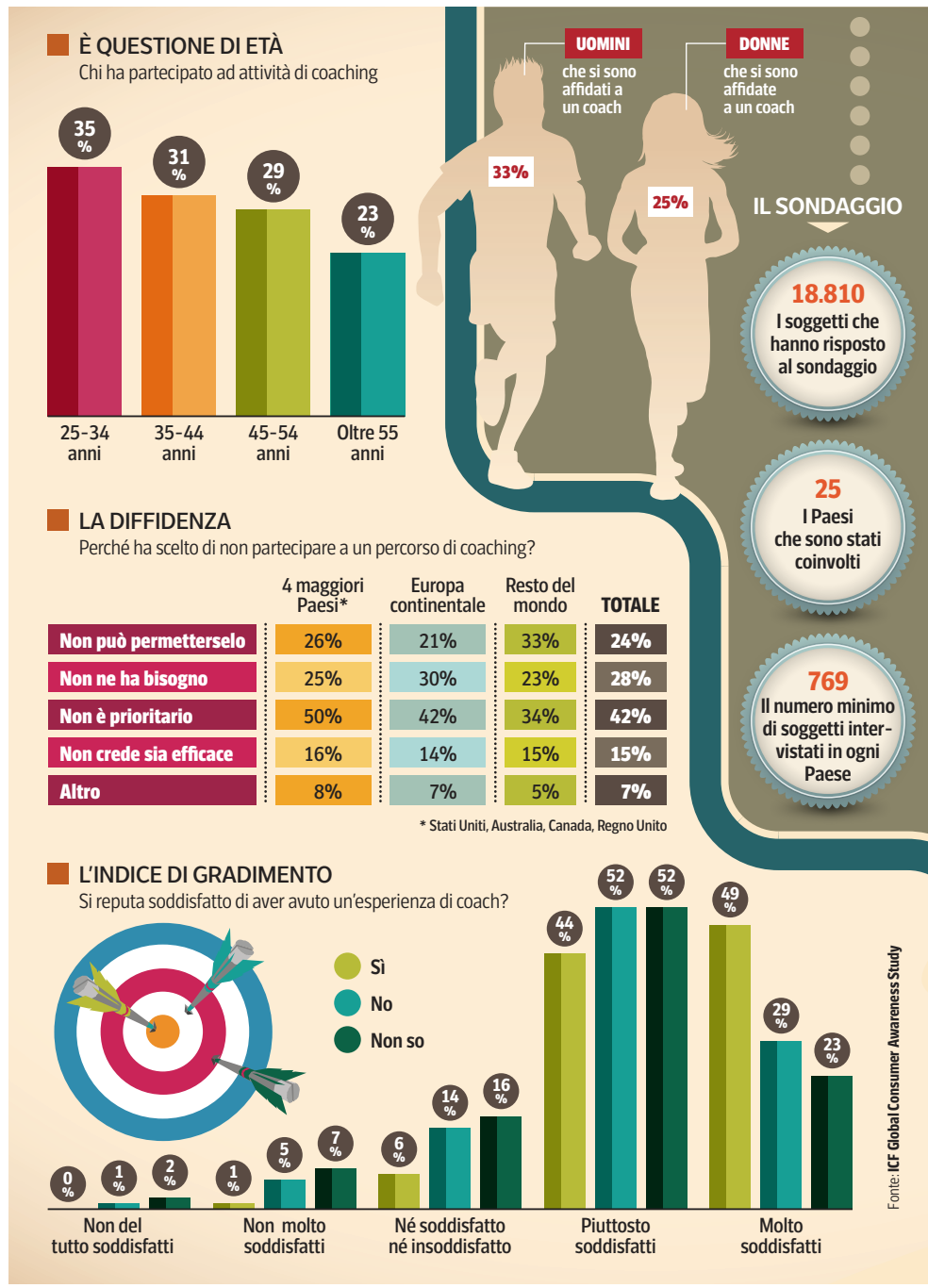
DOV'È L'OPPORTUNITÀ?

Noi di SCOA ti aiutiamo a:

- Riconoscere la tua visione
- Affrontare le sfide
- Trasformare gli ostacoli in successi
- Essere più resiliente
- Far brillare la tua passione

SCOA
THE SCHOOL OF COACHING

ALLENIAMO I TUOI COMPORTAMENTI PER CREARE VALORE DI BUSINESS



Corsi & innovazione

Ora l'allenatore finisce in un'app E c'è anche il master di specializzazione

Visto che oggi il wellness va sempre più a braccetto con il wireless, due giovani startupper di Reggio Emilia laureati in ingegneria, Maurizio Binello e Paolo Gambini, hanno ideato «Yukendu», un'app che in senso traslato vuol dire «anche tu puoi farcela». L'applicazione offre servizi di coaching personalizzati online, via web e app (iOS e Android) e permette un'interazione a distanza tra cliente e specialista/coach. In pratica, tramite Skype, si è perennemente affiancati da un mentor. A cui chiedere suggerimenti, pareri, lasciandosi anche consigliare nel caso in cui sorgessero dubbi.

Oltre a programmi mirati, il personal trainer è a disposizione 360 giorni l'anno su ogni tipo di argomenti che vanno dall'alimentazione al fitness agli esercizi di relax, sempre orientati al proprio benessere psicofisico. Ogni cliente è infatti seguito da un professionista che adotta un approccio messo a punto con la collaborazione del Centro ricerche sulla psicologia della comunicazione dell'Università Cattolica. I due giovani si sono aggiudicati due bandi della Regione Emilia-Romagna destinati a start up innovative dal valore di 200 mila euro, mentre il fondo Zernike-Meta Ventures ha talmente creduto nell'idea che ha investito un milione di euro nella start up. Yukendu è «prevalentemente rivolto a persone sedentarie, con eser-

cizi che si possono fare a casa», spiega Gambini.

Suono e significato molto simile per Yucan, il primo master in Start Up Coaching, realizzato con il contributo di Italia Start Up. Durante il corso in programma a Roma non ci sarà solo teoria, ma tanto allenamento. Il master prevede infatti 120 ore di alta formazione professionale sulle tecniche di coaching con le più moderne metodologie esistenti, compatibili con lo studio e il lavoro, grazie alla combinazione di incontri serali settimanali (3 ore) e 2 weekend d'aula. C'è inoltre la possibilità di scegliere tra la frequenza al lab della capitale o direttamente da casa, in videoconferenza. Lo scopo, raccontano gli ideatori, «è formare coach professionisti e, in generale, persone che vogliono apprendere e sperimentare nuovi approcci, che acquisiscano nuovi occhi con cui guardare e affrontare le proprie sfide, sperando che diventino essi stessi un giorno portatori di rivoluzioni economiche e sociali».

In equilibrio tra casa e famiglia

Si chiama Work-Life-Balance ed è il perfetto equilibrio di tempo da dedicare al lavoro e alla famiglia. The Co-

achinggroup, una società di consulenza specializzata in formazione e coaching, supporta le aziende ma anche i dipendenti nel riuscire a conciliare al meglio le difficoltà che spesso s'incontrano sul lavoro e in casa.

«La maternità, ad esempio, viene vissuta dall'azienda come un momento di disorganizzazione e disagio — spiega la titolare Iolanda Rocco —. A volte viene comunicata tardi, ci sono sorprese, i rientri non sono sempre rispettati. Con il Mom-coaching aiutiamo le aziende e chi aspetta un bambino a trovare un nuovo equilibrio, accettando i cambiamenti e volgendoli in positivo. Aiutiamo le neomamme, ma anche tutte le donne che lavorano e hanno figli, a trovare nuove risorse per vivere meglio il cambiamento, le relazioni sul lavoro e in famiglia, a gestire il proprio tempo, le proprie ansie, a raggiungere i propri obiettivi».

E, dato che la società è cambiata, c'è anche il Dad-coaching, il supporto per i neopapà. «Il coach aiuta a diventare maggiormente consapevoli dei propri meccanismi mentali, dell'atteggiamento da adottare con le controparti (mogli, genitori, e così via), individuando quale è il comportamento migliore che può tornare utile per ottenere il massimo beneficio da sé e dagli altri», conclude la coach.

BA. MILL.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'analisi I risultati della ricerca annuale del Bcg. Il caso positivo della Pirelli

Risorse Il fattore umano fa vincere (anche) in Borsa

Le aziende che maggiormente investono sul settore delle «human resource» realizzano sui listini performance doppie

DI FAUSTA CHIESA

Vincere nel business e in Borsa? Attenzione al dipartimento delle risorse umane. In base alla nuova ricerca congiunta di Boston Consulting Group e dalla Federazione mondiale di People management, che dal 2007 svolge annualmente il report *Creating people advantage*, le *human resource* sono la chiave per far andare bene un'azienda.

Vertici

La ricerca ha preso in esame l'andamento azionario degli ultimi dieci anni delle *public company* inserite nella classifica 2014 del *Best companies to work for* confrontandolo con l'indice S&P 500. Le cento migliori aziende — quelle con le performance più elevate del reparto «risorse umane» — battono l'indice di quasi cento punti percentuali. E questo accade quando i responsabili delle risorse umane hanno gli strumenti

dice il *Chief human resources officer*, Christian Vasino. «Non facciamo formazione a tappeto, ma ci focalizziamo sia sulle competenze strategiche sia su alcuni segmenti di popolazione aziendale che di volta in volta riteniamo critiche per l'azienda. In particolare, dall'anno scorso, sono emerse alcune nuove e importanti priorità sui capi. Grazie alla *survey*

denominata *My Voice* condotta in tutta Pirelli abbiamo cominciato a valutare quali sono le azioni di miglioramento, dando subito un messaggio chiaro: non è un progetto, ma un processo. All'indagine sono seguiti *focus group*. Nella prima edizione abbiamo ricevuto più di 25 mila questionari, con un tasso di adesione del 61,4 per cento. Con la nuova

survey di quest'anno siamo arrivati all'84 per cento».

La ricerca di Bcg, che ha analizzato 3.500 società sparse per 101 Paesi (95 le italiane), è intitolata *How to set up great Hr functions: Connect, Prioritize, Impact*.

Dare priorità per avere impatto, quindi. Ma quali sono le attività prioritarie? «La leadership è universalmente il tema più sentito e



ritenuto molto urgente in quasi tutti i Paesi, dall'Italia alla Francia, dagli Usa al Regno Unito, dalla Germania alla Spagna, seguito dalla gestione dei talenti e dalla pianificazione strategica del personale», spiega Anna Simioni.

Disallineamenti

Ma è proprio qui che, spesso, per il management c'è una «zona rossa», cioè una situazione di sofferenza che avrebbe bisogno di miglioramenti. Il che evidenzia un disallineamento con le Hr che, invece, considerano di avere la capacità per affrontare tutte le priorità. La sofferenza principale è ancora una volta la leadership, su cui molte aziende non hanno ancora trovato la quadra. «Spesso le aziende

pensano di affrontare questa priorità facendo investimenti formativi senza collegarli al tipo di strategia aziendale — spiega Simioni —. Ma non esistono comportamenti ideali in termini assoluti: ogni strategia di business ha comportamenti di leadership e in ruoli diversi possono essere necessari comportamenti differenti. I modelli oggi sono ancora troppo generali».

E quanto ha fatto Pirelli. «Gli investimenti Hr più forti sono sulla leadership — dice Vasino —. Dai no-

stri questionari abbiamo visto che i dipendenti chiedono più coinvolgimento nella vita dell'azienda, più comunicazione e di avere *supervisor* che li ascoltino e che riconoscano il loro lavoro. Da qui l'esigenza di creare capi migliori, lavorando sulla leadership. La nostra responsabilità è quella di dare ai nostri dipendenti i migliori manager. Per questo è fondamentale soprattutto l'identificazione precoce dei talenti. Pirelli ha lanciato un processo di *talent review*: abbiamo identificato nel mondo 300 persone di alto potenziale. Un processo che nel 2015 porterà all'identificazione di 900 talenti e su ognuno proiettiamo piani di sviluppo e di carriera dedicati».

Le maggiori difficoltà si trovano nel campo della leadership

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'HIT PARADE Le caratteristiche prioritarie nell'attività di human resource Fonte: The Boston consulting group	USA	FRANCIA	GERMANIA	ITALIA	SPAGNA	REGNO UNITO	TURCHIA	GIAPPONE	SF.
	1	1	1	1	1	3	4	2	
Leadership	1	1	1	1	1	3	4	2	MOLTO URGENTE URGENTE
Capacità manageriale	5	5	4	2	2	7	1	3	
Comportamento e cultura	2	2	7	3	6	2	5	5	
Strategia	4	4	3	7		3	8	1	
Partecipazione dei dipendenti	3	7	9	5	8	8	9	10	
Pianificazione strategica della forza lavoro	6	10	2	8	5	6		2	
Carriera e competenze			6	10	3		7	9	
Comunicazione		3	8	6		9		9	
Prestazione del management	8	8		9	10			6	

Non servono investimenti a pioggia. I top performer fanno scelte focalizzate



Bcg Anna Simioni

per collaborare con i dirigenti.

Prestazioni migliori delle «Hr» permettono, quindi, di far ottenere risultati migliori. A patto che siano selezionate e mirate. Investire «a pioggia» non serve. «I top performer fanno investimenti più focalizzati. Scelgono alcune priorità e investono molto — commenta Anna Simioni, *executive director* di Bcg e responsabile dell'area *Practise, leadership e Change* —. I low performer disperdono gli investimenti su diverse attività. Spendono, ma non lo fanno in modo efficace».

Comparazioni

La conferma viene da un gruppo top performer, Pirelli (39.300 dipendenti nel mondo, circa 4 mila in Italia), una delle quattro aziende italiane su 64 nel mondo su cui il Bcg ha anche condotto interviste approfondite: dal 2009 a oggi la capitalizzazione in Piazza Affari è cresciuta da 1,5 a 5,6 miliardi di euro e il titolo ha fatto meglio dei suoi competitor.

«Questo accade quando gli investimenti sono focalizzati sulle priorità giuste —

Evolvere è una questione di

MOTIV'AZIONI

Giulio

Coaching e Formazione per dare nuova energia al vostro potenziale

Si può sempre fare meglio. Questo è il nostro punto di partenza. Il punto di arrivo è la soddisfazione di vedere che insieme si possono realizzare percorsi di coaching e formazione che portano risultati concreti. Quali? Miglioramento del clima, più fiducia, più impegno, più efficacia, team più efficienti ed uniti.

Le aziende che ci hanno scelto dicono che collaborare con noi è un piacere. Che creare insieme progetti personalizzati è coinvolgente. Che generare nuove idee e scoprire nuove risorse è stimolante. Se anche a voi queste sembrano valide motiv'azioni perché non contattarci?

Tel. 02 4953 9573
www.coachinggroup.it

The Coachinggroup
ENERGIA ALL'EVOLUZIONE

Iniziative

Corsi online, la Bocconi sale sulla piattaforma

La Bocconi spinge sulla formazione online. Ad arricchire l'offerta formativa dell'ateneo per il 2015 è l'aumento dei Mooc (Massive open online courses) corsi su Internet, gratuiti e in inglese. I primi due hanno avuto oltre 50 mila iscritti. Il terzo corso sul web, previsto a febbraio (per 6 settimane) in «International leadership and organization behavior», dovrebbe interessare circa 20 mila candidati. Si tratta per lo più di laureati tra i 25 e i 35 anni, secondo le prime analisi del target, desiderosi di incrementare le loro competenze (i Mooc non c'entrano con i normali corsi di laurea). «Soltanto il 4% degli italiani si è iscritto ai primi due Mooc — precisa Luigi Proserpio, delegato del rettore per l'innovazione della didattica in Bocconi —. Il resto degli studenti si trovava in 180 Paesi, con in testa Stati Uniti, India e Regno Unito».

Oltre al corso online di febbraio, l'Università Bocconi, sta progettando altre due proposte formative su piattaforma per i prossimi 12 mesi. «L'idea è di sperimentare questo modello didattico online per capire se in futuro si può pensare di organizzare percorsi universitari di laurea che prevedano una parte di lavoro a distanza» sottolinea Proserpio.

Tutto in aula è invece il primo corso triennale in scienze politiche internazionali della Bocconi, attivo dall'anno accademico 2015/2016 (con selezioni da febbraio-marzo). In in-

glese, come tutti gli altri percorsi formativi di via Sarfatti, il programma si chiama «Bachelor of international politics and government», sintetizzato in «Big».

«Risponde agli standard internazionali — precisa Vincenzo Galasso, direttore del corso in scienze politiche — con un contenuto maggiore di analisi dei dati, perché chi studia questa disciplina deve saper ma-



neggiare database per poter fare valutazioni economico-politiche». Al momento, il corso triennale è destinato a una classe di circa 60 persone (la metà di una classe normale). E' in fase di studio la possibilità di aggiungere il biennio di specializzazione in collaborazione con la London School of Economics. Sui banchi: circa il 40% di italiani e il 60% di stranieri. «Un carattere distintivo del corso è che al terzo anno tutti gli alunni studieranno per un semestre all'estero, grazie agli scambi con altre università. Mentre, per gli altri programmi il semestre all'estero è opzionale, in questo corso è previsto per tutti i ragazzi», conclude Galasso.

PAOLA CARUSO
© RIPRODUZIONE RISERVATA