

VITA ASSOCIATIVA

Il futuro della formazione: esiti della survey dedicata alla comunità AIF 2025

Gruppo di Ricerca AIF*

Premessa

L'Associazione Italiana Formatori (AIF) ha recentemente costituito un nuovo Gruppo di Lavoro con lo scopo di analizzare in modo rigoroso e condiviso le trasformazioni in atto nel mondo della formazione. Il gruppo riunisce soci e socie con competenze complementari con l'obiettivo di osservare e interpretare i principali trend del settore. La sua prima iniziativa è la survey nazionale *"Il futuro della formazione"*, pensata per far emergere bisogni, aspettative e visioni di chi opera quotidianamente nella formazione, anche

alla luce delle innovazioni tecnologiche e metodologiche. I risultati dell'indagine, elaborati gratuitamente da Prima Training & Consulting s.r.l. Società Benefit e analizzati e presentati dal Gruppo di Lavoro, possono offrire una base concreta per riflettere insieme sulle traiettorie evolutive del settore.

La prima sezione del questionario è stata dedicata a raccogliere le informazioni anagrafiche della popolazione dei Soci e delle Socie AIF che hanno aderito all'indagine (circa 400 persone).

Scopriamo le caratteristiche di chi ha risposto alla survey

La distribuzione di genere tra i partecipanti, che risulta proporzionata rispetto all'intero gruppo associativo, evidenzia una prevalenza femminile (58,87%) rispetto a quella maschile (40,59%). La fascia d'età prevalente è quella tra i 51 e i 60 anni (44,68%), seguita dalla fascia 61-70 (24,47%) e da quella 41-50 (19,95%); in pratica quasi il 90% di chi ha partecipato all'iniziativa si trova nell'anno in corso nella fascia d'età

compresa tra i 40-70 anni. La maggioranza degli iscritti che ha risposto è rappresentata da Soci Ordinari (90,19%), mentre i Soci Sostenitori costituiscono solo il 9,81%, dimostrando una forte adesione alla forma di iscrizione più completa e consolidata. Tra coloro che risultano iscritti a un registro, la quasi totalità dei rispondenti appartiene al Registro dei Formatori Professionisti AIF (93,10%), pochi risultano iscritti alla Comunità Education (7,21%) o ai Registri Specialistici (5,33%). Circa il 60% di chi ha partecipato alla survey è iscritto all'Associazione da meno di 5 anni, e di questi

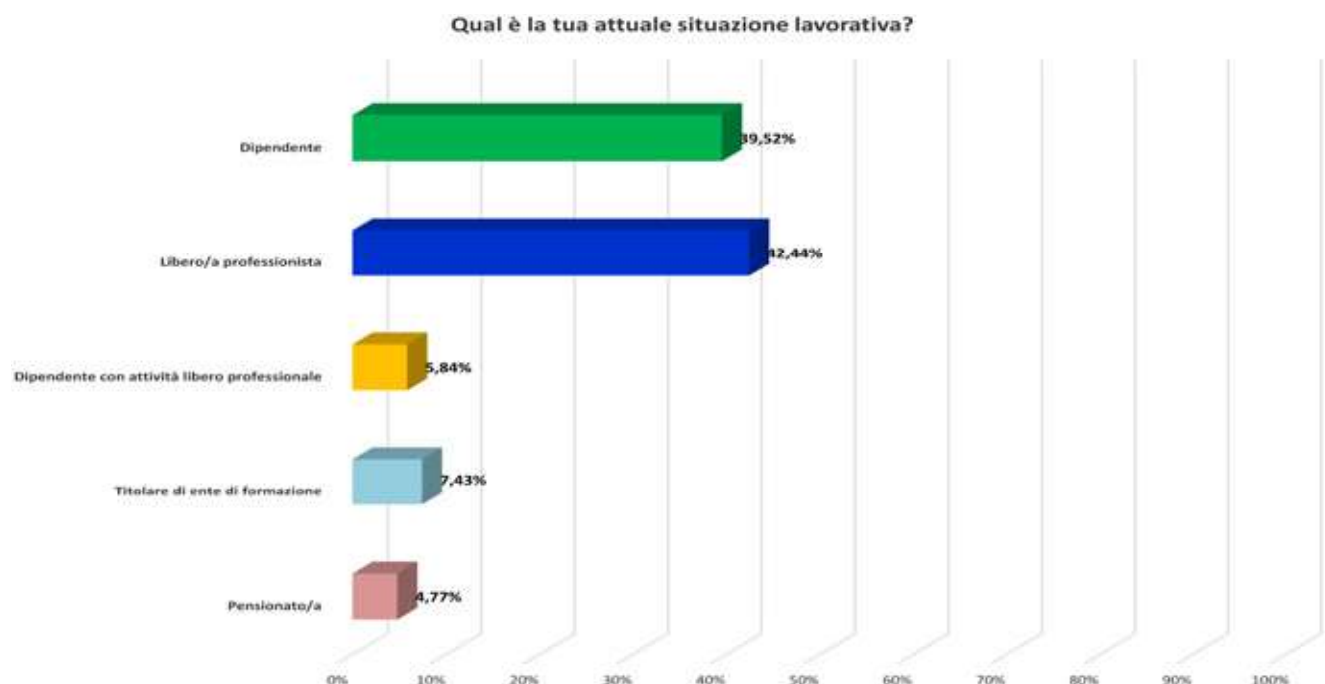


Grafico 1

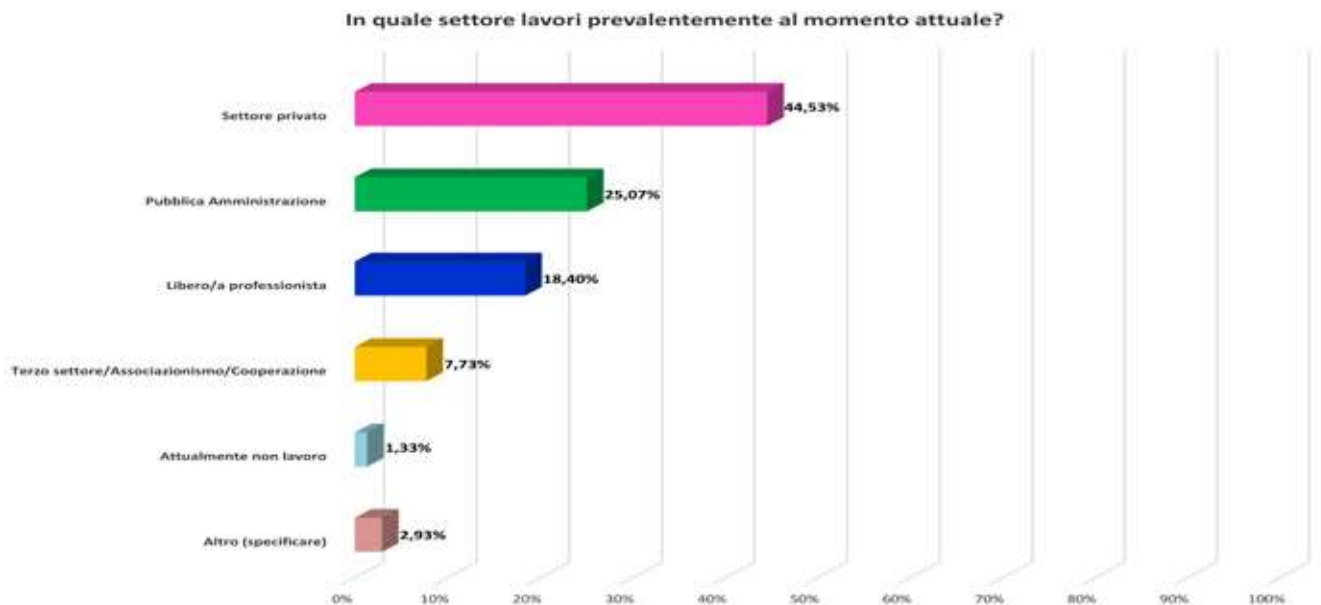


Grafico 2

la metà è iscritta da meno di 2 anni. Questo dato evidenzia un significativo rinnovamento della popolazione associativa, sebbene circa un quinto dei rispondenti vanta un'anzianità superiore a 10 anni. Il 20,69% ha un'anzianità compresa tra i 6 e i 10 anni. Dal punto di vista del profilo professionale il ruolo più rappresentato dai rispondenti è quello del Formatore/Formatrice (77,39%), seguito dal Progettista (32,71%), Coordinatore/Responsabile di progetto (22,34%) e Analista dei bisogni formativi (17,29%). Le risposte multiple suggeriscono che molti professionisti ricoprono più ruoli contemporaneamente, evidenziando la polivalenza delle competenze nel settore. Per quanto riguarda l'anzianità professionale nel ruolo di formatore/formatrice, la maggior parte dei rispondenti dichiara di svolgere questa attività da 11 anni o più (62,89% delle risposte), indicando una presenza significativa di professionisti con esperienza consolidata. Seguono co-

loro che operano da 6 a 10 anni (18,90% delle risposte), da 2 a 5 anni (8,59% delle risposte) e, infine, da meno di 2 anni (9,62% delle risposte). Dei/delle rispondenti alla survey, il 59,38% dichiara che la formazione rappresenta l'attività principale, mentre per il restante 40,63% l'attività formativa rappresenta una professione secondaria. Rispetto alla situazione lavorativa (grafico 1) il 42,44% dei/delle partecipanti dichiara di svolgere la libera professione, segue il rapporto professionale di tipo dipendente (39,52%). Una quota minore dichiara di essere titolare di Ente di formazione (7,43%), dipendente con anche attività libero professionale (5,84%) o pensionato/a (4,77%). Questo profilo evidenzia un modello ibrido e flessibile del formatore, spesso inserito in reti o sistemi complessi. Infine, per quanto concerne il settore (grafico 2) prevalente di lavoro, il settore privato è il principale ambito di impiego di chi ha risposto al questionario (44,53%), seguito

dalla Pubblica Amministrazione (25,07%) e dal lavoro autonomo (18,40%). Le presenze nel terzo settore sono invece più limitate (7,73%). *In sintesi, l'indagine restituisce il ritratto di una comunità professionale matura, esperta, che ricopre vari ruoli all'interno del processo formativo, prevalentemente femminile, attiva soprattutto nel contesto delle aziende private con un contratto di lavoro principalmente da professionista o da lavoratore/trice dipendente con evidenti caratteristiche di solidità professionale e un discreto equilibrio tra iscritti con una grande esperienza associativa e nuove adesioni.*

Quali metodi, quali tecnologie e quali i bisogni formativi del domani?

La seconda sezione del questionario è stata progettata per raccogliere opinioni e previsioni riguardo al futuro della formazione, con

particolare attenzione all'evoluzione delle modalità, delle tematiche e delle metodologie utilizzate. Le domande esplorano il cambiamento delle pratiche formative, l'impatto delle tecnologie digitali e le nuove esigenze sia a livello individuale che organizzativo. L'obiettivo è comprendere le tendenze emergenti, in modo da adattare le future strategie formative alle esigenze del mercato e delle persone. I risultati sembrano delineare un quadro chiaro del futuro della formazione, dominato da un doppio imperativo: digitale e umano. I dati parlano con evidenza: la quasi totalità dei rispondenti al questionario ritiene che, nei prossimi anni, reskilling (Molto: 79,20%; Del tutto: 14,93%), upskilling (Per niente: 0,00%; Poco: 9,07%; Molto: 76,00%; Del tutto: 14,93%) e lifelong learning (Per niente: 0,27%; Poco: 8,60%; Molto: 65,32%; Del tutto: 25,81%) saranno elementi importanti per rimanere al passo con i rapidi cambiamenti del mercato.

VITA ASSOCIATIVA

Le motivazioni principali che spingeranno le persone a formarsi appaiono legate al miglioramento, al cambiamento e all'adattamento nel contesto lavorativo. La crescita professionale (65,69%) emerge come la spinta più forte, seguita dal cambio di professionalità (56,91%) e dall'aggiornamento continuo (51,86%). Anche la crescita personale (51,60%) rappresenta un fattore rilevante, mentre le opportunità di networking ricevono meno preferenze (23,97%). Ciò conferma che la formazione è percepita come uno strumento imprescindibile per progredire nella carriera e rimanere competitivi, sia attraverso l'approfondimento delle competenze già acquisite sia mediante l'apprendimento di nuove. In tale contesto, si conferma centrale la figura del formatore/della formatrice: il 92% dei rispondenti ne riconosce il ruolo cruciale nei processi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze (IVC), valorizzando anche l'apprendimento non formale (Per niente: 1,07%; Poco: 6,67%; Molto: 70,93%; Del tutto: 21,33%). Tra le principali leve che spingono all'aggiornamento professionale, assume un rilievo prioritario la necessità di affrontare la digitalizzazione: il 55,32% dei partecipanti infatti la indica tra le motivazioni principali che guideranno gli investimenti aziendali in formazione (seguono Obblighi normativi: 45,48%; Trattenere e fidelizzare i talenti: 38,03%; Favorire la competitività dell'organizzazione: 37,23%; Aggiornamento continuo: 28,46%; Adattamento ai cambiamenti del mercato: 28,30%; Incremento dell'engagement: 20,74%;

Incremento delle competenze manageriali: 17,02%; Fornire strumenti per un'opportuna job rotation: 7,98; Altro: 1,33%). In quest'ottica, le digital skill (grafico 3) vengono identificate come la tematica più rilevante per il prossimo futuro, con oltre la metà dei rispondenti che le colloca al primo posto (secondo posto per le soft skill e terzo posto per le hard skill). Oltre l'85% ritiene inoltre che le tecnologie digitali saranno utili per progettare una formazione accessibile e inclusiva (Per niente: 0,00%; Poco: 6,43%; Molto: 70,28%; Del tutto: 15,28%), evidenziando una forte fiducia nel potenziale della tecnologia per innovare e rendere maggiormente inclusivo l'accesso alla formazione, in risposta alle esigenze di flessibilità e

diversità. Ma attenzione: il futuro non parla solo di tecnologia e sviluppo di competenze digitali. Accanto a queste, secondo le opinioni raccolte, le organizzazioni investiranno sempre più nello sviluppo delle competenze trasversali, che supereranno in rilevanza quelle tecniche, che pur continueranno a mantenerne la loro importanza. È interessante notare come, all'interno del campione di chi ha risposto al questionario, al diminuire dell'età aumenti l'importanza attribuita alle competenze trasversali. La ricerca di un equilibrio tra l'importanza riconosciuta dell'aspetto umano e relazionale e i potenziali vantaggi offerti dallo sviluppo tecnologico emerge anche dalle aspettative sulle modalità formative che prevarranno nei prossimi

anni (grafico 4). I risultati indicano che la formazione sincrona online (44,41% delle risposte) e quella esperienziale (40,16% delle risposte) sono considerate le modalità predominanti. Questo suggerisce un bilanciamento tra l'efficienza e l'accessibilità dell'online in tempo reale e il valore dell'apprendimento basato sull'esperienza. Anche il blended learning (apprendimento misto) è considerata rilevante (38,30% delle risposte), a conferma di una preferenza per un approccio ibrido che combini i vantaggi di differenti modalità formative. La formazione in presenza (31,91% delle risposte) e quella asincrona online (30,32% delle risposte), pur restando importanti, sono percepite come meno prevalenti. Considerando le differenze tra

Quali tematiche formative pensi che diventeranno più rilevanti nei prossimi 3 anni? Ordina le seguenti opzioni da quella che sarà la più rilevante a quella che lo sarà meno.

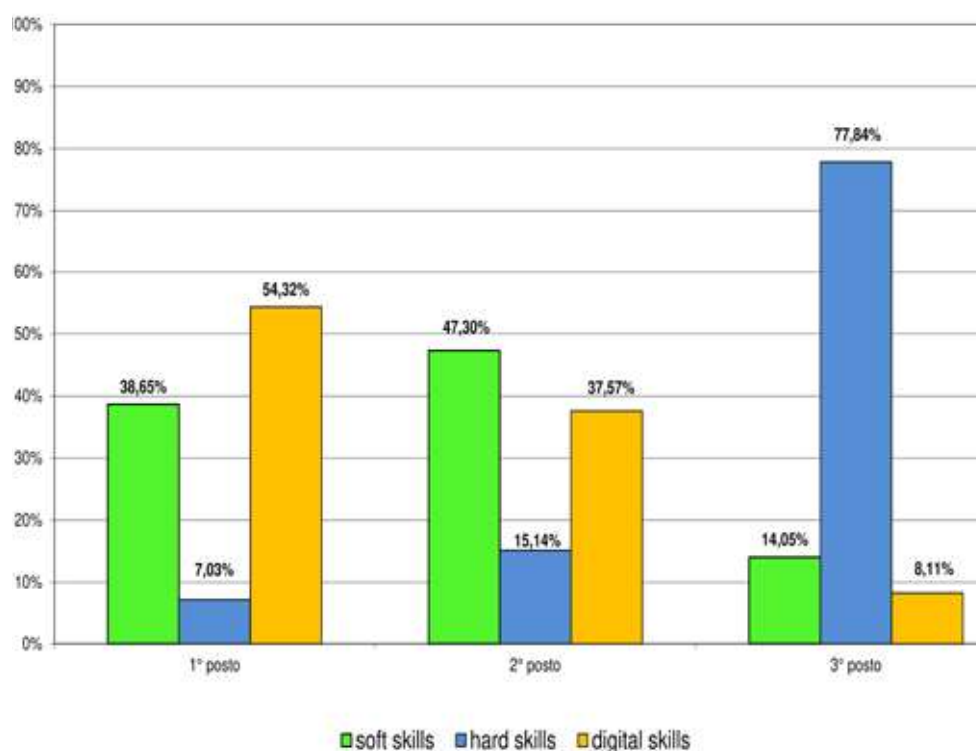


Grafico 3

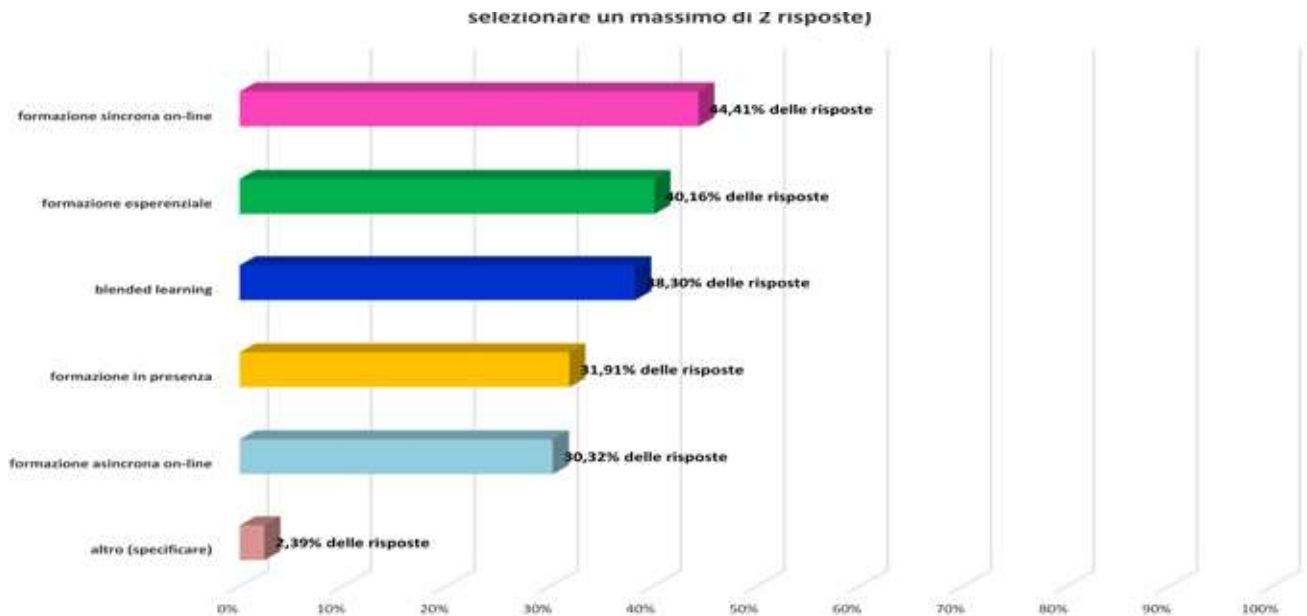


Grafico 4

le fasce di età, i più giovani (30-40) e i più anziani (più di 71 anni), sembrano attendersi una prevalenza del blended learning (rispettivamente 53,6% e 53,8% delle risposte), mentre la formazione sincrona on-line prevale per le fasce di mezzo (41-70 anni), all'interno delle quali la formazione in presenza viene scelta con maggior frequenza al salire dell'età. Si evidenzia dunque una chiara aspettativa di crescita per la formazione sincrona online rispetto a quella in presenza. Quasi due rispondenti su tre (63,2%) prevedono un aumento dell'adozione di questa modalità (Diminuirà molto: 2,13%; Diminuirà poco: 9,60%; Rimarrà invariata: 25,07%; Crescerà poco: 31,47%; Crescerà molto: 31,73%). Di conseguenza, ci si aspetta che le organizzazioni investiranno "molto" (secondo quasi il 60% dei rispondenti) nella formazione sincrona online. Tuttavia, una percentuale significativa (quasi il 39%) prevede che si investirà

"poco", segnalando un possibile approccio differenziato tra le diverse realtà organizzative (lo 0,27% risponde "niente" e l'1,61% "tutto"). *La sfida per il futuro di formatori e formatrici sembra essere quella di saper guidare la convergenza tra umano e digitale. Il Formatore del Futuro è un professionista Digital-Human Centric: capace di sviluppare competenze digitali avanzate, potenziare le soft skills e l'apprendimento esperienziale e ricoprire un ruolo strategico nel riconoscimento formale delle competenze in continua evoluzione.*

Quale relazione tra formazione, digitalizzazione e intelligenza artificiale?

La terza sezione del questionario è stata progettata con l'obiettivo di approfondire le percezioni, le pratiche e le aspettative in merito all'impatto della digitaliz-

zazione e dell'Intelligenza Artificiale (AI) nei processi formativi. Queste domande rappresentano una sezione tematica dedicata al cambiamento tecnologico e all'impatto che avrà sul futuro del ruolo del formatore / della formatrice. L'analisi delle risposte consentirà di far emergere eventuali contraddizioni, bisogni latenti e aree di intervento prioritarie per AIF, in vista di un accompagnamento efficace nella transizione digitale. La prima domanda della sezione richiedeva di esprimersi in merito agli aspetti positivi della digitalizzazione nella formazione. La maggiore personalizzazione dei percorsi formativi emerge come l'aspetto più valorizzato (38,76% delle risposte), seguita dalla riduzione dei costi (37,64% delle risposte) e dall'aumento dell'efficacia grazie a metodologie didattiche più coinvolgenti (25,28% delle risposte). Risultano significativi anche l'apprendimento continuo e l'aggiornamento facilitato (24,72% delle rispo-

ste), la maggiore creatività didattica (23,31% delle risposte), l'accesso a risorse educative globali (23,03% delle risposte) e la possibilità di apprendimento personalizzato in base agli interessi (21,63% delle risposte). Seguono la maggiore accessibilità (21,35% delle risposte), l'aumento dell'efficienza legato alla possibilità di accedere con maggiore frequenza ai contenuti (18,82% delle risposte), la riduzione dei tempi di progettazione (16,01% delle risposte), la migliore qualità del materiale formativo (13,76% delle risposte), il monitoraggio e feedback in tempo reale (11,52% delle risposte) e, infine, la riduzione dei tempi di apprendimento (3,37% delle risposte).

In merito al modo in cui le piattaforme di apprendimento online potranno migliorare la formazione emergono come più valorizzati l'integrazione del microlearning per un apprendimento continuo (42,42% delle risposte), la maggiore accessibilità e scalabili-

VITA ASSOCIATIVA

Quanto ritieni importante la formazione dei formatori sull'uso dell'Intelligenza Artificiale?

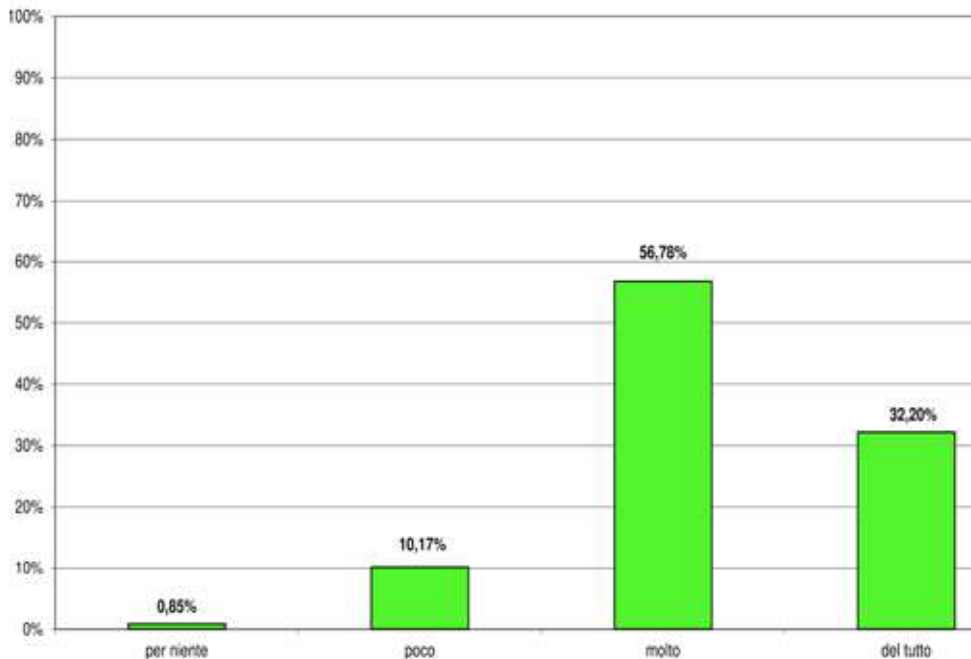


Grafico 5

tà dei corsi (40,73% delle risposte) e la personalizzazione dell'apprendimento (39,89% delle risposte).

Seguono, con percentuali leggermente inferiori, l'aumento della flessibilità grazie ai corsi on-demand (39,61% delle risposte), la possibilità di una maggiore interazione tra formatori e partecipanti (37,64% delle risposte) e l'impiego di strumenti di monitoraggio avanzati per l'andamento dei discenti (33,71% delle risposte).

Tuttavia, analizzando le criticità che la digitalizzazione nella formazione potrebbe generare, il timore principale riguarda la riduzione della qualità dovuta alla mancanza di interazione umana (57,87% delle risposte). Seguono la resistenza al cambiamento da parte dei formatori/delle formatrici (31,74% delle risposte), il sovraccarico informativo

(31,46% delle risposte), il sovraccarico tecnologico legato alla costante connessione (31,46% delle risposte), la disparità nell'accesso alle tecnologie (29,21% delle risposte), la resistenza al cambiamento da parte dei/delle discenti (19,66% delle risposte) e la qualità non adeguata del contenuto digitale (17,13% delle risposte).

Ulteriori criticità segnalate includono le difficoltà nella gestione dell'apprendimento autonomo (14,04% delle risposte), la mancanza di strumenti e dati adeguati a un apprendimento adattivo efficace (12,92% delle risposte), le difficoltà nel fornire feedback immediato (8,99% delle risposte), i costi elevati per la personalizzazione (7,30% delle risposte) e la compromissione della sicurezza dei dati (6,74% delle risposte). Per quanto riguarda gli strumenti digitali utilizzati nell'attività

di formatore/formatrice, la stragrande maggioranza ha indicato l'uso di strumenti per webinar come Zoom, Microsoft Teams o Google Meet (89,55% delle risposte), seguiti dagli strumenti di collaborazione online come Google Drive, Dropbox o Microsoft OneDrive (60,45% delle risposte) e dagli strumenti di creazione di contenuti, ad esempio Canva o Adobe Creative Suite (44,35% delle risposte).

Rilevante anche l'impiego di strumenti di gamification come Kahoot o Menti-meter (35,59% delle risposte), delle piattaforme di valutazione online (33,62% delle risposte) e delle piattaforme e-learning come Moodle, Blackboard o Docebo (32,77% delle risposte). In misura minore, vengono utilizzati i Learning Management System (LMS) aziendali (17,51% delle risposte), le piattaforme social per

l'apprendimento come LinkedIn Learning o Coursera (20,34% delle risposte), e i podcasting o strumenti di registrazione audio (11,02% delle risposte).

Solo una piccola percentuale fa uso di software di analisi dei dati (7,34% delle risposte) o di strumenti di realtà virtuale e aumentata (3,67% delle risposte), mentre il 3,11% dichiara di non utilizzare nessuno degli strumenti indicati.

La metodologia innovativa più adottata risulta essere il social learning (51,44% delle risposte), seguita dal micro-learning (45,98% delle risposte) e dalla gamification (41,38% delle risposte). Una minoranza dichiara di non utilizzare metodologie innovative (14,37% delle risposte), mentre l'impiego della realtà aumentata o virtuale è ancora poco diffuso (9,20% delle risposte). I dati suggeriscono una forte propensione verso approcci collaborativi e flessibili, mentre le tecnologie immersive appaiono meno integrate nelle pratiche formative attuali.

A tal proposito la quasi totalità del campione assegna grande importanza alla formazione dei formatori e delle formatrici sull'uso delle nuove metodologie didattiche (del tutto: 40,51%; molto: 56,37%; poco: 3,12%; per niente: 0%). Anche rispetto all'impatto dell'Intelligenza Artificiale sulla formazione, il campione ha espresso un forte favore verso la necessità di formare i formatori e le formatrici (grafico 5) su questo tema (del tutto: 32,2%; molto: 56,78%; poco: 10,17%; per niente: 0,85%). Ciò si collega all'utilità dell'Intelligenza Artificiale applicata alla formazione (grafico 6) che è stata

valutata positivamente dal 79,4% dei/delle partecipanti (del tutto: 11,3%, molto: 68,08%), mentre le valutazioni meno favorevoli sono state minoritarie (poco: 19,49%, per niente: 1,13%). Infatti, il 71,31% dei/delle partecipanti ha già sperimentato l'uso dell'IA (sì, regolarmente: 23,58%; sì, occasionalmente: 47,73%), mentre il 22,16% non l'ha sperimentata, ma sarebbe interessato e il 6,53% non sarebbe interessato a utilizzarla (grafico 7).

In merito al potenziale dell'Intelligenza Artificiale nel migliorare l'efficacia della formazione rispetto ai metodi tradizionali, la maggior parte dei partecipanti ha espresso un'opinione favorevole, seppur con alcune riserve: il 60,17% ritiene che l'IA possa apportare miglioramenti, ma con determinate limitazioni.

Un ulteriore 21,47% valuta positivamente l'impatto dell'IA in modo più deciso, considerandola in grado di migliorare significativamente l'efficacia formativa. Una quota minoritaria (10,17%) continua invece a preferire i metodi tradizionali, mentre l'8,19% non ha espresso una posizione definita. Nel complesso, emerge un orientamento positivo, ma prudente rispetto all'adozione dell'Intelligenza Artificiale nel campo della formazione.

Per quanto riguarda gli ambiti di utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nella formazione, i/le partecipanti al sondaggio hanno indicato principalmente la generazione di idee e spunti per le lezioni (47,47% delle risposte) come primo ambito di applicazione.

Seguono la micro-progettazione di materiali didattici, slide, dispense e quiz

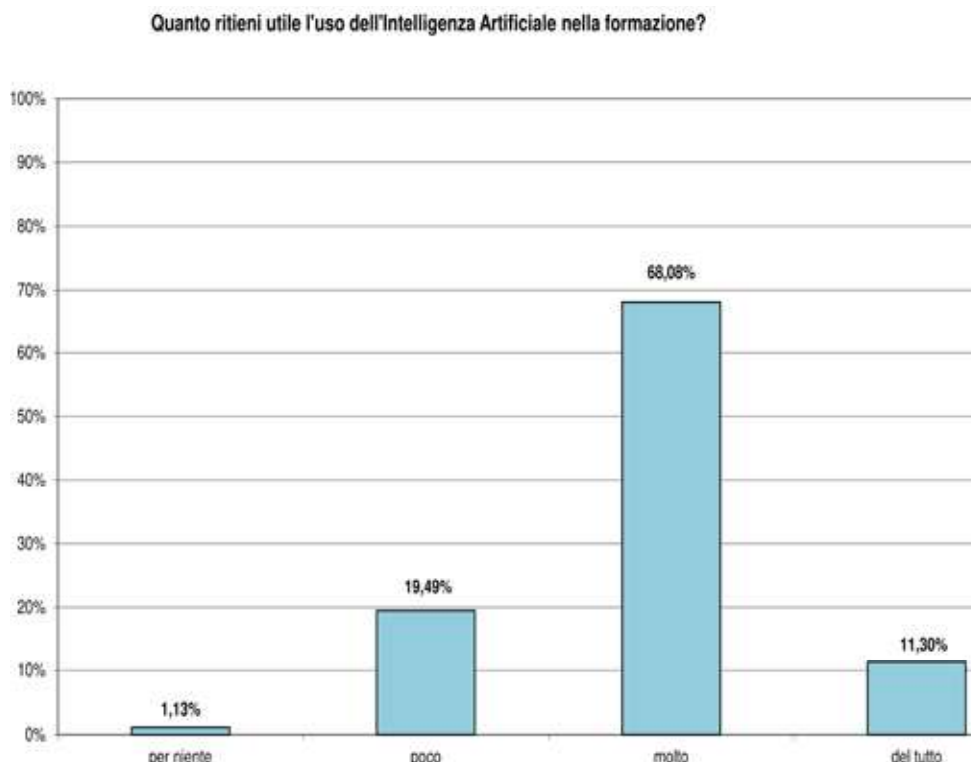


Grafico 6

tici, slide, dispense e quiz (39,04% delle risposte), il supporto nella ricerca di nuove informazioni e aggiornamenti (34,27% delle risposte) e la macro-progettazione (29,78% delle risposte). Percentuali più contenute riguardano invece coloro che non utilizzano ancora l'IA nella propria attività formativa (18,54% delle risposte), l'automatizzazione di attività ripetitive come la correzione di esercizi o la gestione delle domande frequenti (16,29% delle risposte), la personalizzazione dei percorsi formativi in base alle esigenze dei/delle discenti (15,73% delle risposte), l'analisi delle performance per migliorare l'insegnamento (5,34% delle risposte) e l'interazione con i/le discenti attraverso chatbot o assistenti virtuali (3,65% delle risposte). In relazione ai vantaggi offerti dall'Intelligenza Arti-

ficiale nella formazione, le risposte si sono concentrate principalmente sull'accesso rapido a informazioni e risorse aggiornate (48,60% delle risposte), sul supporto nella creazione di materiali didattici di qualità (44,66% delle risposte) e sull'ottimizzazione del tempo grazie all'automazione di attività ripetitive (40,73% delle risposte). Seguono la riduzione del carico di lavoro del formatore o della formatrice (30,90% delle risposte), la personalizzazione dell'apprendimento in base alle esigenze dei/delle discenti (25,00% delle risposte) e l'analisi dei dati per monitorare i progressi degli/delle stessi/e (15,73% delle risposte). Percentuali più basse sono state attribuite alla facilitazione dell'apprendimento adattivo con feedback immediato (9,27% delle risposte) e al miglioramento dell'interazione e

dell'engagement dei/delle discenti (4,78% delle risposte). Infine, il 7,3% delle risposte ha indicato di non percepire vantaggi nell'utilizzo dell'IA nella formazione. Infine, per quanto riguarda le principali preoccupazioni legate all'uso dell'Intelligenza Artificiale nella formazione, la più diffusa è quella relativa all'affidabilità e alla qualità dei contenuti generati dall'IA (54,21% delle risposte), seguita dal timore di una diminuzione dell'interazione sociale e della collaborazione (47,19% delle risposte) e dalla possibile perdita del ruolo umano del formatore (39,61% delle risposte). Altre preoccupazioni, meno frequenti, riguardano la diffidenza dei/delle discenti nei confronti dell'automazione didattica (13,20% delle risposte) e le difficoltà di utilizzo o di accesso agli strumenti (8,71% del-

VITA ASSOCIATIVA

Utilizzi oggi strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale nella tua attività formativa?

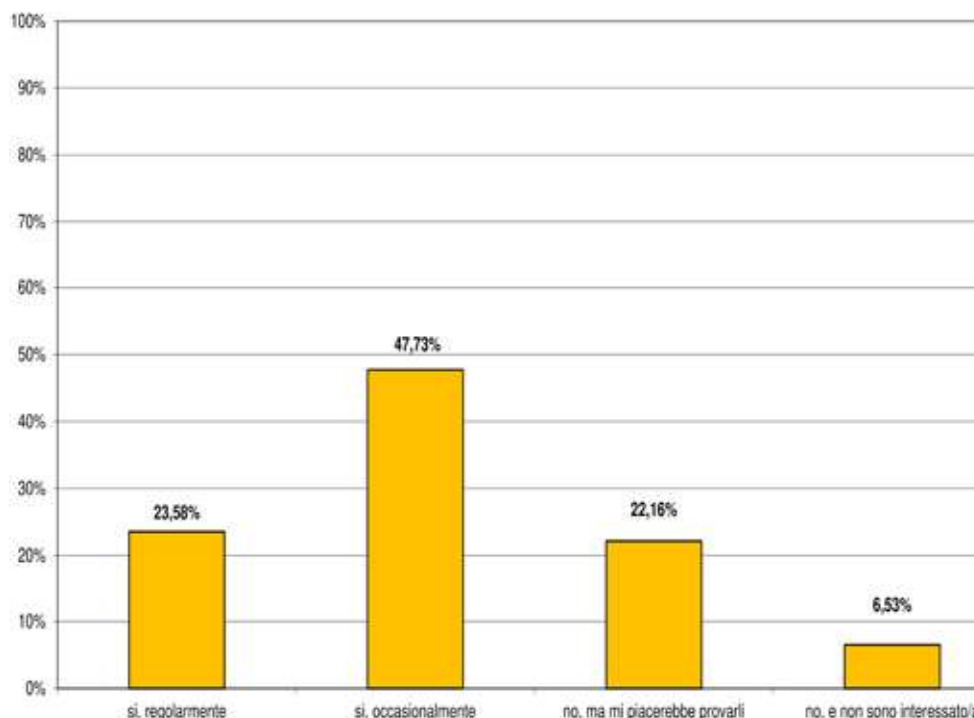


Grafico 7

le risposte). Solo una minoranza ha dichiarato di non avere alcuna preoccupazione in merito all'impiego dell'Intelligenza Artificiale nella formazione (3,93% delle risposte).

Questi dati evidenziano un atteggiamento cauto, in cui prevalgono interrogativi legati alla qualità, all'interazione umana e al mantenimento del ruolo del formatore.

La comunità AIF dimostra quindi, attraverso le risposte a questa terza sezione del questionario, una forte consapevolezza dell'importanza di innovare e aggiornare le proprie competenze, riconoscendo il potenziale trasformativo delle tecnologie digitali nella formazione.

Le risposte delineano un quadro di apertura anche verso l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nella

progettazione e gestione dei percorsi formativi.

Tuttavia, questo slancio è accompagnato da un atteggiamento cauto: l'adozione dell'IA è ancora limitata e permangono preoccupazioni legate alla qualità dei contenuti, al ruolo umano del formatore e alla gestione del sovraccarico informativo.

Tali timori sembrano segnalare, più che una resistenza al cambiamento, un fabbisogno formativo concreto. Emerge con chiarezza il bisogno di una formazione strutturata per acquisire competenze specifiche legate alle tecnologie digitali e all'IA. Il digitale, infatti, non è un obiettivo in sé, ma un modo nuovo di coltivare le relazioni formative. Perché diventi davvero efficace, deve essere vissuto come parte integrante del ruolo professionale. Sembra possa es-

sere il momento di passare dalle intenzioni all'azione, trasformando il consenso culturale in pratiche formative concrete e diffuse.

Riflessioni conclusive

Il quadro sintetico che emerge da questa prima analisi dei risultati della ricerca è quello di una comunità professionale consapevole, attenta e proattiva nei confronti delle trasformazioni in atto.

La formazione del futuro si delinea come uno spazio ibrido, dove tecnologia e umanità coesistono e si rafforzano a vicenda.

Da un lato, l'innovazione digitale, offre nuove opportunità di accesso, personalizzazione e scalabilità. Dall'altro, resta imprescindibile

il ruolo del formatore/formatrice come guida, facilitatore e presidio di senso nei processi di apprendimento. Il futuro della formazione sembra invitare a un'evoluzione graduale ma decisa delle pratiche, in cui la tecnologia diventa non solo un'opportunità da esplorare con consapevolezza, ma uno strumento di cui forse non si potrà fare a meno in futuro.

Non si tratta di sostituire il ruolo umano, ma di ampliarlo, integrando le potenzialità del digitale con l'esperienza e la relazione educativa.

In questa prospettiva, l'innovazione può diventare un alleato prezioso per sostenere processi formativi più flessibili, personalizzati e vicini ai bisogni reali delle persone.

Per maggiori dettagli sugli esiti completo si rimanda al report completo.

*Gruppo Ricerca AIF:

Ilaria Basile, Anna Codazzi, Ferruccio Conti, Priscilla Dusi, Simona Manna, Francesco Naviglio, Silvia Ortolani, Maurizio Rocca, Alessandro Trevisan, Federico Votta

Coordinatore: Matteo Costa

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>