



Questa seconda rassegna del 2018 propone 27 elementi pdf e sei presentazioni PowerPoint che sono scaricabili iscrivendosi qui: http://www.marcogalleri.it/Galleria-Galleri/iscrizione/cs_49.html






SOMMARIO. Commettere errori è inevitabile ma ve ne sono alcuni meno scusabili di altri. Nelle neuroscienze si confonde (ancora!) la mappa con il territorio, molti umanisti non sanno fare calcoli elementari e troppi giudici mal intendono la statistica; eppure riconoscere i propri errori apre le porte del miglioramento. È quello che fece la Cina, la cui rete economica mondiale è oggi in continuo ampliamento, mentre noi occidentali proseguiamo con le beghe nazionali e regionali. Le diplomazie di Trump e Kim Jong-un sono piuttosto diverse; taluni insinuano che il Donald sia un utile idiota dei cinesi. Mentre ancora impera la favoletta del capitalismo, continuano a crescere le diseguaglianze e il potere dei giganti privati. In Italia sono in corso i soliti miracoli pre-elettorali che scatenano la satira tedesca. Per tutti – ma specie per chi gestisce le persone - è difficile categorizzare le generazioni, praticare una delega efficace ed evitare di prendersi troppo sul serio; ecco dei validi suggerimenti anche per tentare di difendersi dagli ultimi inganni del marketing digitale e dalle minacce delle nuove tecnologie. Tra quelle promettenti: carburanti sostenibili, auto a idrogeno e reti neurali convoluzionali; tra quelle in sperimentazione: attuatori bioibridi per robot agili, telecinesi magnetica e (preoccupanti) batteri semi-artificiali.

INDICE. STRATEGIA & DECISIONI. Neuroscienze e realtà. Fallacie matematiche dello storico. Errori statistici e controprove. Errori utili. Europa centrale disputata. La Cina in cifre. La Cina in Brasile. Lo yuan in Germania. Ultime sul bitcoin. Variazione storica del PIL mondiale. Ultime sulle diseguaglianze e i giganti. Favoletta del capitalismo. La diplomazia di Kim Jong-un. La diplomazia di Trump. Trump utile idiota per i cinesi? Bugie strategiche sull'Iran. La speranza Macron. Miracoli da campagna elettorale. Cosa e come riformare. Seminario strategico sul Garda. ORGANIZZAZIONE. Profili generazionali. Le sette chiavi della delega efficace. Ultimo esercizio di coaching: ti prendi troppo sul serio. COMUNICAZIONE & MARKETING. *Gallerie*: un laboratorio d'idee? Linguaggio e conoscenza. Ultimi inganni del marketing. Distrattori diabolici. CREATIVITA' & INNOVAZIONE. Tre fattori chiave. Pazzi per la IoT: necessità e preoccupazioni. Study Tour su Digital & Industry. Dilemmi morali alla guida. Tre tecnologie promettenti. Attuatori bioibridi per robot agili. Telecinesi magnetica. Batteri semi-artificiali. Fracking e terremoti. Come fare innovazione in pratica.




FONTI. 26 di stampa. Banca Mondiale. Bloomberg (USA). Caixin (CHN). Foreign Policy (USA). Global Times (CHN). Internazionale. Las Vegas Sun (USA). Le Monde Diplomatique (FRA). Le Monde (FRA). Le Scienze. Limes. L'Humanité (FRA). Mind. Nature (USA). Npr (USA). Science (USA). Science Robotics (USA). Science Advances (USA). Scientific American (USA). Suddeutsche Zeitung (DEU). Sviluppo & Organizzazione. The Economist (GBR). The Financial Times (GBR). The Guardian (GBR). The New Yorker (USA). The New York Times (USA). **8 da libri:** *Internet delle Cose*, S. Greengard, 2017. *Prevedere per decidere*, M. Galleri, 2016. *Il leader coach*, D. Tambone, 2015. *Delegare & Coordinare*, B. Tracy, 2015. *Imperi*, H. Munkler, 2005. *Linguaggio e problemi della conoscenza*, N. Chomsky, ed. 1998. *Armi, acciaio e malattie*, J. Diamond, 1997. *Ingegneria costituzionale comparata*, G. Sartori, 1994. Altre fonti diverse.

1. STRATEGIA E DECISIONI

| | |
|--|---|
| <p>Neuroscienze e realtà è un pdf con estratti da un articolo comparso su <i>Mind</i> (il nuovo nome della rivista <i>Mente & Cervello</i>). Altri e nuovi risultati contraddittori confermano alcune debolezze epistemologiche delle neuroscienze; per un quadro generale - e in particolare per l'inferenza inversa - si veda <i>Prevedere per Decidere</i> (pp. 120-121).</p> |  |
| <p>Fallacie matematiche dello storico. In questa breve presentazione traggio spunto da un errore di matematica elementare, presente nel capitolo III: <i>Tipologia del dominio imperiale</i> del libro di Munckler. È una dimostrazione, tra le innumerevoli, che la preparazione degli umanisti ha bisogno di essere contaminata dalle discipline scientifiche. Viceversa: gli scienziati dovrebbero essere pervasi da una cultura classica. Un appello articolato è in <i>Prevedere per Decidere</i> (pp. 429-432).</p> |  |
| <p>Errori statistici e controprove è una presentazione ridotta da <i>Prevedere per Decidere</i>. L'ambito statistico giudiziario è, giustamente, uno dei più studiati e i risultati sono sconcertanti: in molti processi l'innocenza e la colpevolezza degli imputati sono decise secondo calcoli probabilistici incompleti o del tutto sbagliati. Il tema è stato aggiornato nella <i>Galleria</i> dello scorso novembre con il file <i>Il giudice emotivo</i> (Forza-Menegon-Rumiati, 2017).</p> |  |
| <p>Errori utili è un pdf con l'editoriale di <i>Mind</i> dedicato ai nostri errori. Sul tema aggiungo estratti da due articoli, un nuovo test di autovalutazione e rimando al capitolo "Error Felix" in <i>Prevedere per Decidere</i> (pp. 152-153).</p> |  |
| <p>La Cina in cifre è un pdf tratto da <i>Le Monde Diplomatique</i> (LMD); contiene il sommario dell'articolo del prof. P.S. Golub e la sua comparazione dei fondamentali parametri economici mondiali.</p> |  |
| <p>La Cina in Brasile è la traduzione di un articolo del <i>Financial Times</i>. Rivedendo le <i>Gallerie</i> degli ultimi anni è davvero impressionante la progressione dell'influenza estera del Dragone.</p> |  |
| <p>Lo yuan in Germania è una notizia breve, senza fonte; informa che la Bundesbank includerà la moneta cinese nelle sue riserve monetarie. Ennesima conferma di quanto sopra.</p> |  |
| <p>Ultime sul bitcoin è un pdf con un articolo del <i>Financial Times</i> e una notizia breve di Bloomberg. Il primo vaneggia che registrare i diritti di proprietà con la tecnologia <i>blockchain</i> aiuterà i poveri (sic!). La seconda registra le barriere all'uso che si stanno ergendo in Cina e Corea del Sud.</p> |  |
| <p>Variazione storica del PIL mondiale è una tabella presa dal <i>Financial Times</i>; per una sua approfondita comprensione suggerisco vivamente il voluminoso <i>Il Capitale nel XXI secolo</i> di Piketty. Una sintesi è nell'appendice 5 di <i>Prevedere per Decidere</i> (pp. 485-510).</p> |  |
| <p>Ultime sulla diseguaglianza e i giganti è un pdf quattro interessanti articoli - correlati tra loro e con il tema sopra - tratti da: <i>Guardian</i>, <i>Internazionale</i>, <i>New York Times</i> ed <i>Economist</i>.</p> |  |
| <p>Favoletta del capitalismo è una bella vignetta comparsa sul <i>Las Vegas Sun</i> che è congruente con quanto sopra e non necessita di commenti.</p> |  |
| <p>La diplomazia di Kim Jong-un è la traduzione di un articolo comparso su <i>Npr</i>. Pare evidente che il dittatore nordcoreano ha maggiori doti di politica estera rispetto al suo nemico Trump.</p> |  |
| <p>La diplomazia di Trump è un pdf con un'azzeccata vignetta tratta dal <i>L'Humanità</i> e un interessante articolo critico di <i>Foreign Policy</i> secondo cui il presidente USA punta tutto sulla forza militare; è una conferma di quanto sopra.</p> |  |
| <p>Trump utile idiota per i cinesi? È un pdf che raccoglie l'inizio e la fine di un articolo comparso sul <i>New Yorker</i> e un grafico della Banca Mondiale; aggiungo degli estratti tradotti dai cinesi <i>Caixin</i> e <i>Global Times</i> sul rischioso avvio statunitense della guerra dei dazi.</p> |  |
| <p>Bugie strategiche sull'Iran è un editoriale tratto da <i>Le Monde Diplomatique</i>. Rammenta alcune montature d'inizio secolo e afferma che ora si ricomincia contro l'Iran.</p> |  |

| | |
|--|---|
| <p>Europa centrale disputata è un pdf con estratti da Limes; il numero di dicembre 2017 tratta approfonditamente la geopolitica dell'Europa che sta tra la Germania e la Russia. Riporto l'inizio e la fine dell'editoriale, che riepiloga i quattro fattori rilevanti; aggiungo le due mappe citate nel brano. Al solito interessantissimo: suggerito l'acquisto (15 €).</p> |  |
| <p>La speranza Macron è il titolo che ho dato a una sintesi tratta da Le Monde; il <i>nuovo Napoleone</i> può sfruttare la debolezza relativa degli altri "grandi" europei (Germania, Gran Bretagna, Italia e Spagna) per annunciare che "la Francia è tornata!"; ma ha poco più di un anno per dimostrarlo.</p> |  |
| <p>Miracoli da campagna elettorale è la sintesi di un editoriale del tedesco <i>Süddeutsche Zeitung</i> che satireggia i nostri politici: <i>sembra di essere al mercatino dei saldi ...</i></p> |  |
| <p>Cosa e come riformare è un pdf con la premessa di un ormai classico libro di Giovanni Sartori, un testo illuminante che non perde nulla in attualità. Tra circa un mese in Italia si voterà con il cosiddetto <i>Rosatellum 2</i>: è facile immaginare che il Nostro si rivolterà nella tomba.</p> |  |
| <p>Seminario strategico sul Garda. A fine Galleria si trova la scheda del seminario programmato per il 15 e 16 marzo 2018. È un evento immancabile: suggerisco l'immediata prenotazione!</p> |  |

ORGANIZZAZIONE

| | |
|---|---|
| <p>Profili generazionali è un estratto dall'articolo di Renato Boccalari, comparso su <i>Sviluppo & Organizzazione</i>. Riporto la sintesi e due tabelle discutibili, ma di utile orientamento.</p> |  |
| <p>Le 7 chiavi della delega efficace è una presentazione tratta dal libro di Brian Tracy. Al solito aggiungo le mie note critiche. La principale: Tracy dimentica che il responsabile ultimo è il delegante.</p> |  |
| <p>Ultimo esercizio di coaching: ti prendi troppo sul serio. È una presentazione tratta dal libretto di Davide Tambone. Aggiungo le mie note e – congruemente – la piramide dell'autorealizzazione. Nella prossima - e ultima - presentazione, l'Autore parla di sé; anticipo il mio parere: <i>chi si loda s'imbroda</i>.</p> |  |




COMUNICAZIONE E MARKETING

Per chiudere il consuntivo del 2017 seguono tre domande dei *Galleristi* comparse nei **questionari di gradimento** e le mie risposte. Evidenzio in giallo la proposta di un "Laboratorio d'idee". N.B: in base al questionario la quantità degli articoli del 2018 sarà progressivamente ridotta di circa il 20%.











1. *Non riesco a entrare nel sito.* **Risposta:** strano, mi scriva e provo a verificare con il webmaster.
2. *Chiedo se la richiesta per gli allegati va fatta per titolo oppure è possibile spaziare per settore. Sono interessato ai modelli: decisionali e strategici.* **Risposta:** si può spaziare per settore, mi scriva e le invierò i materiali.
3. *Non è facile ricercare un contenuto nel sito, mi piacerebbe avere una funzione di ricerca più pratica.* **Risposta:** ha ragione! Il sito è complesso, m'informai per un motore di ricerca, non ho trovato quello giusto; ora penso di mettere almeno la mappa.

Un laboratorio d'idee? Sarebbe interessante sviluppare un "Laboratorio d'idee" per trarre un senso o una proposta dal sunto dei contenuti proposti nelle Gallerie. Quanti sono interessati? Invito chi lo fosse a scrivermi una mail (marco@marcogalleri.it). Se il progetto raccoglierà un numero sufficiente di adesioni aprirò una pagina dedicata sul mio sito.

Veniamo ora agli aggiornamenti.

| | |
|--|---|
| <p>Linguaggio e conoscenza è il primo di tre estratti da un classico libro di Noam Chomsky, un noto linguista. I successivi riguardano significato e pensiero. La sua tesi fondamentale è che la capacità del linguaggio è innata e segue un ciclo predeterminato di apprendimento; una delle dimostrazioni è la facilità con cui i bambini imparano le lingue a fronte delle difficoltà che s'incontrano da adulti. Contro-intuitivo e interessante.</p> |  |
| <p>Ultimi inganni del marketing è un pdf con l'articolo di Francesco Cardinali su Mind che tratta della relazione tra notizie false e gli espedienti creativi resi possibili dalle nuove tecnologie.</p> |  |
| <p>Distrattori diabolici è la traduzione di un articolo scientifico comparso su Le Monde; dimostra che negli ultimi due decenni la nostra capacità di concentrazione è decisamente peggiorata. In particolare: gli adolescenti passano molte ore sempre connessi, anche quando "studiano".</p> |  |

4. CREATIVITA' E INNOVAZIONE

| | |
|--|---|
| <p>Tre fattori chiave è l'ultima presentazione della serie <i>Breve storia dell'innovazione</i>, tratta da un capitolo del libro di Jared Diamond. Vediamo come le variazioni di tre fattori: data di nascita dell'agricoltura, facilità di contatto e dimensione della popolazione, ha portato in modo diretto alle differenze tra i continenti che possiamo osservare oggi.</p> |  |
| <p>Pazzi per la IoT: necessità e preoccupazioni, è la penultima presentazione tratta dal libro di Samuel Greengard. Insinua che, dovendo <i>rivedere consumi, utilità e limiti personali a un livello mai considerato prima</i> si potrebbe adottare un nuovo paradigma ostile al consumismo invece che appiattirsi sull'ineluttabilità (e imprevedibilità) della IoT.</p> |  |
| <p>Study Tour su Digital & Industry sono i qualificatissimi viaggi e seminari di Studio Base che godono di finanziamenti e benefici fiscali.</p> |  |
| <p>Dilemmi morali alla guida è un breve estratto da Mind; ne propone alcuni che – forse – saranno utili per lo sviluppo alle automobili senza pilota. Per approfondimenti sul tema del dilemma morale segnalo l'omonimo capitolo di <i>Prevedere per Decidere</i> (pp. 138-143).</p> |  |
| <p>Tre tecnologie promettenti sono quelle che ho selezionato dalla decina proposta da Scientific American: 1. carburanti sostenibili, 2. auto a idrogeno e 3. CNN (reti neurali convoluzionali) che si addestrano da sole a riconoscere le caratteristiche visive.</p> |  |
| <p>Attuatori bioibridi per robot agili è la sintesi di un articolo di Science Robotics che riporta gli sviluppi italiani nella biorobotica. Si prevedono moltissime applicazioni.</p> |  |
| <p>Telecinesi magnetica, cioè spostare gli oggetti con un gesto è quanto promette il sensore magnetico descritto molto brevemente da Science Advances.</p> |  |
| <p>Batteri semiartificiali è la sintesi di un – per me preoccupante - articolo comparso su Nature: aggiungendo un paio di lettere al DNA la vita è modificabile con successo fin dal primo inizio. Applicazioni attese? (forse) nuovi farmaci e materiali.</p> |  |
| <p>Fracking e terremoti è una notizia breve di Science; conferma che quella tecnica di estrazione del petrolio causa frequenti e gravi terremoti (fino a magnitudo 4,8). Qualcuno ricorderà che in Italia se ne parlò nel 2012 a proposito del sisma emiliano ... Altri cenni nelle <i>Gallerie</i> precedenti e in <i>Una Piccola Utopia</i>.</p> |  |
| <p>Come fare innovazione in pratica è il titolo del corso che è terminato il 12 gennaio - con l'alto gradimento dei 17 partecipanti - presso il Florence Learning Center per conto di Federmanager. Lo stesso titolo è programmato da Api Servizi di Varese il 15 e 16 febbraio.</p> |  |

Buon aggiornamento mensile.

La [prossima Galleria](#) sarà diffusa sabato 3 marzo 2018

Si veda la scheda seguente sul Seminario Strategico del 15 e 16 marzo.

15 e 16 marzo 2018

Seminario Residenziale d'Alta Formazione sul Garda
Due giorni intensi per migliorare le capacità strategiche

STRATEGIE EFFICACI NELL'ERA DELLA TURBOLENZA

Le soluzioni concretamente praticabili dalle aziende

Felice Accame, metodologo
Gastone Breccia, studioso di strategia militare
Marco Galleri, consulente strategico d'azienda
Mario Gibertoni, esperto di Industry 4.0
Luigi Pastore, analista andamenti globali

Il seminario propone alcuni strumenti necessari per decidere la miglior strategia aziendale per i prossimi anni, prevenendo gli errori tipici. L'integrazione di cinque diverse prospettive produce un'innovativa visione d'insieme.

L'incontro mostra un panorama della strategia - dalle origini militari fino alle ultime frontiere aziendali - e fornisce dei metodi pratici per scegliere le strategie realistiche di sviluppo aziendale, con particolare riguardo alle innovazioni.

DESTINATARI. Imprenditori, amministratori, direttori generali e dirigenti. Minimo otto, massimo 24 partecipanti.

LUOGO. Relais Mondotella, nell'omonima località a Pozzolengo (Brescia). <http://www.relaismondotella.it/>. È nella quiete del verde, vicinissimo al Lago di Garda. In auto: uscire al casello autostradale di Sirmione, proseguire per meno di cinque km verso Pozzolengo. È previsto un servizio navetta per chi giunge in treno a Desenzano o a Peschiera.



INTERVENTI DI



FELICE ACCAME. Docente di Teoria della Comunicazione presso il Settore Tecnico della Federazione Italiana Giuoco Calcio. Presiede la Società di Cultura Metodologico-Operativa e dirige la rivista *Methodologia – Pensiero Linguaggio Modelli*. È autore di numerosi saggi tra cui: *Pratica del linguaggio e tecniche della comunicazione* (1996), *Le metafore della complementarità* (2006), *Il linguaggio come capro espiatorio dell'insipienza metodologica* (2015), *Tre saggi metodologici con pretese terapeutiche* (2016). [Qui la bibliografia completa.](#)



GASTONE BRECCIA. Docente di Storia bizantina all'Università di Pavia; è uno dei principali studiosi di strategia e storia militare italiani. È membro del direttivo della Società Italiana di Storia Militare e collaboratore fisso della rivista *Focus Wars*. Ha pubblicato numerosi saggi, da *L'arte della guerra a Bisanzio tra Oriente e Occidente* (2001) ai recenti *Guerra all'Isis. Diario dal fronte curdo* (2016), *Lo scudo di Cristo. Le guerre dell'impero romano d'Oriente* (2016) e *Scipione l'Africano* (2017). [Qui la bibliografia completa.](#)



MARCO GALLERI. Consulente di direzione e saggista. Formato nelle multinazionali Eaton (USA), *Basf* (D) e Brent (UK), è stato dirigente industriale e amministratore delegato. Dal 2000 ha svolto una ventina d'incarichi di consulenza strategica, ideato o migliorato quaranta modelli gestionali e tenuto 180 corsi di alta formazione. Ha pubblicato diversi saggi sugli strumenti strategici, l'ultimo è *Prevedere per Decidere* (2016). [Qui la bibliografia completa.](#)



MARIO GIBERTONI. Formato in aziende multinazionali (Iveco, Teksid, Beretta), è laureato in economia, specializzato in Toyota Production System presso il Kaizen Institute, l'Union of Japanese Scientists and Engineers, l'American Society for Quality e in Industry 4.0 e Smart Factory presso il Fraunhofer Institut e l'università di Stoccarda. Referente scientifico della Business School "Il sole24ore". È autore di diversi saggi e articoli su riviste specializzate. Ha ricevuto numerosi riconoscimenti internazionali. [Qui il sito di Studio Base](#), di cui è fondatore e Presidente.



LUIGI PASTORE. Ingegnere, consulente di direzione e saggista. Dopo una ventennale carriera manageriale in importanti multinazionali, dal 1999 si occupa di consulenza di direzione e formazione trasversale. Tra i suoi libri *Dal caos al cosmo* (2012) e *Insostenibilità* (2017) dove analizza gli andamenti globali e gli scenari evolutivi del mercato finanziarizzato, proponendo soluzioni sistemiche e prassi operative in grado di accrescere la competitività aziendale. [Qui il profilo completo.](#)

PROGRAMMA. Per chi sceglie la formula con pernottamenti, l'appuntamento è il **mercoledì 14 marzo** alle 20.30 per la cena.

| Orario | Giovedì 15 Marzo | Venerdì 16 Marzo |
|-------------|---|---|
| 09.00-09.15 | Marco Galleri: <i>Introduzione</i> | Marco Galleri: <i>Introduzione</i> |
| | <i>Dagli stratagemmi dei cacciatori primitivi alle teorie di Sun Tzu e Clausewitz, dalle manovre delle legioni romane fino alle guerre asimmetriche del terzo millennio, si possono evidenziare una serie di principi operativi fondamentali da applicare utilmente anche al di fuori dell'ambito militare.</i> | <i>La corretta relazione tra risorse e obiettivi è il presupposto per la gestione ottimizzata del rapporto tra rischi e opportunità che oggi sono il compito prioritario di chi è chiamato a dirigere l'impresa e a definire le strategie competitive, stretto tra gatti neri, cigni neri, pachidermi rosa e rischi sistemici sempre più complessi.</i> |
| 09.15-10.45 | Gastone Breccia: <i>Arte del comando e scienza della vittoria</i> | Luigi Pastore: <i>Strategie efficaci per il presente e il futuro</i> |
| 10.45-11.00 | Pausa caffè | Pausa caffè |
| 11.00-12.45 | Gastone Breccia: <i>Pianificazione strategica e improvvisazione</i> | Marco Galleri: <i>Nuovi strumenti operativi e predittivi</i> |
| 12.45-14.00 | Pranzo leggero | Pranzo leggero |
| | <i>La strategia militare ha molto ispirato quella aziendale ma vi sono altri modelli classici, moderni e contemporanei. Il metodo scientifico può essere applicato e declinato in tutti i casi di decisioni importanti, specie quelle di lungo periodo.</i> | <i>Con il termine Industry 4.0, s'intende l'interconnessione del mondo reale (quello delle industrie) con il mondo virtuale (quello delle nuove tecnologie digitali). Il paradigma produttivo, non è più la Mass Production, ma la Mass Customization.</i> |
| 14.00-15.45 | Marco Galleri: <i>Strategie aziendali fondamentali e loro metodi</i> | Mario Gibertoni: <i>IoT e Industry 4.0: luci e ombre</i> |
| 15.45-16.00 | Pausa caffè | Pausa caffè |
| | <i>Il comportamento delle persone è correlato a processi di valorizzazione. Chi ambisca ad entrare in relazione con altri a fini persuasori - deve indagare le operazioni mentali, individuali e sociali, coinvolte in questi processi.</i> | <i>Le parole chiave sono: velocità, flessibilità, personalizzazione, ecc... perseguibili attraverso le tecnologie abilitanti e attraverso le tre dimensioni applicative di Industry 4.0 che sono: Smart Factory, Smart Operations, Smart Product.</i> |
| 16.00-18.00 | Felice Accame: <i>Strategie persuasive classiche e moderne</i> | Mario Gibertoni: <i>Industry 4.0: esempi applicativi da tutto il mondo</i> |

PREZZO. 1.350 € + IVA, include ogni spesa:

- i pernottamenti di mercoledì e giovedì;
- le prime colazioni, i pranzi, le cene;
- il materiale didattico e le memorie: una chiave USB con molti materiali di approfondimento (file pdf e PowerPoint) e il libro *Prevedere per Decidere* (558 p.)
- l'attestato di partecipazione.

Per chi preferisce la formula senza cene e pernottamenti, il prezzo è di 1.150 € + IVA.

PER PRENOTARSI. Dati i limiti di partecipazione (8-24) e per favorire l'organizzazione è gradita la prenotazione, non impegnativa: è sufficiente inviare una mail a marco@marcogalleri.it.

PER ISCRIVERSI. L'iscrizione è accettata inviando **entro il 24 febbraio 2018** un bonifico bancario. L'eventuale rinuncia dovrà essere comunicata almeno tre giorni prima dell'inizio del corso tramite mail. In tal caso si addebita il 25% della quota di partecipazione.