

The X-Y integration: why and how for the success of the company strategies and results

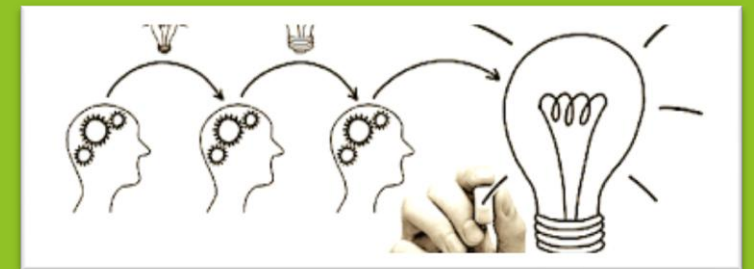
SIETAR Europa Webinar

Monday, September 21st 2015 8-9PM (CET)

Maura Di Mauro



Who am I?



What will you learn?

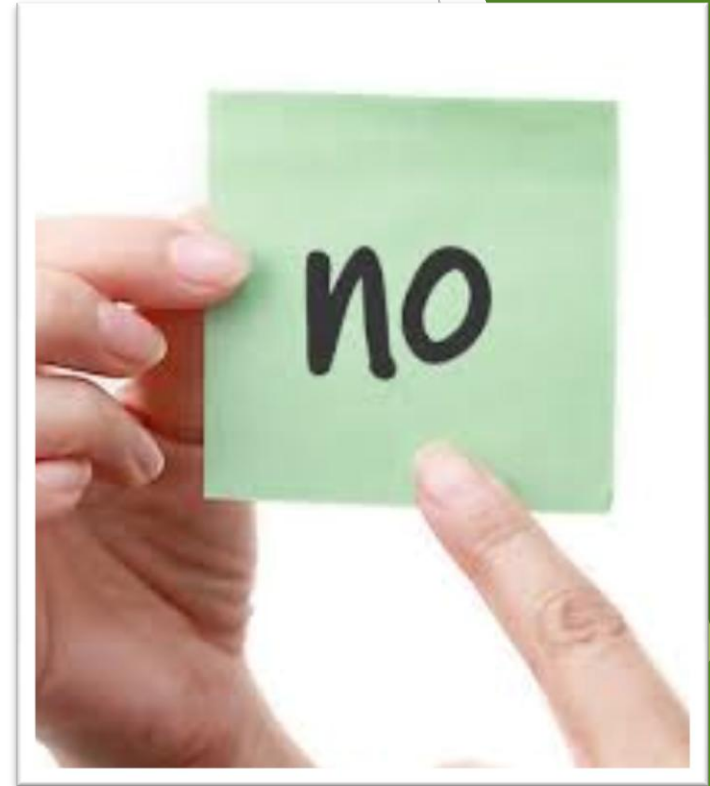
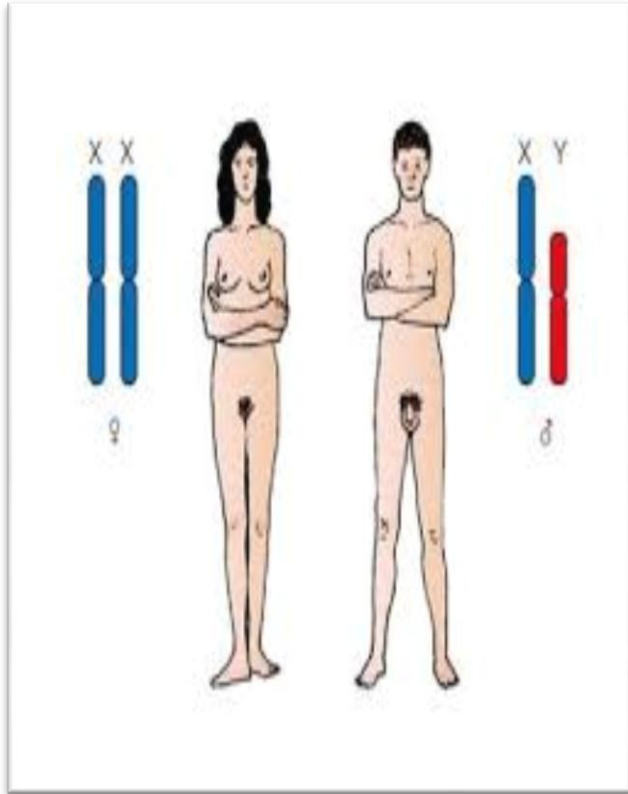
- What is the XY factor?
- Why to consider and to manage X-Y integration within companies?
 - Risks & Benefits
- How is possible to manage X-Y integration within companies
 - A business case in the automotive industry
 - Processes and Tools
- Reflections & Conclusions



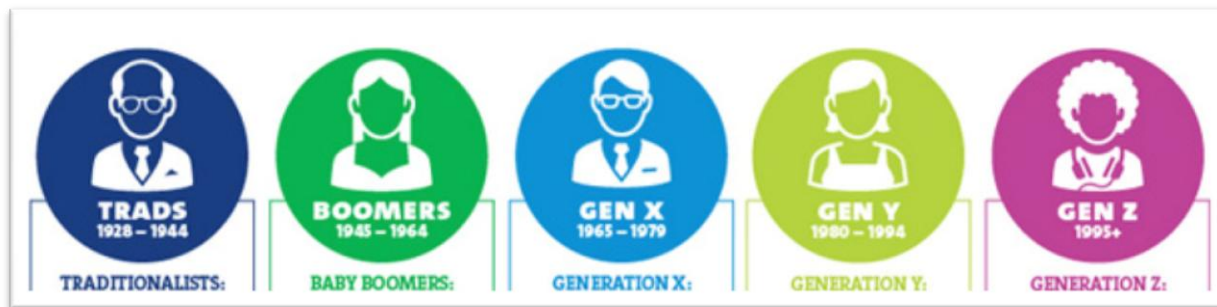
What is the X-Y integration and why X-Y integration is relevant?


















What is the "XY factor"?



What is the "XY factor"?



What are the different generations characteristics?

Characteristics	Maturists (pre-1945)	Baby Boomers (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Second World War Rationing Fixed-gender roles Rock 'n' Roll Nuclear families Defined gender roles — particularly for women	Cold War Post-War boom "Swinging Sixties" Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager	End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Gorbachev Thatcherism Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids; rising levels of divorce	9/11 terrorist attacks Pia/Station Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth Clonbury	Economic downturn Global warming Global focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Produce own media Cloud computing Wiki-leaks
Aspiration	Home ownership	Job security	Work-life balance	Freedom and flexibility	Security and stability
Attitude toward technology	Largely disengaged	Early information technology (IT) adaptors	Digital Immigrants	Digital Natives	"Technoholics" — entirely dependent on IT, limited grasp of alternatives
Attitude toward career	Jobs are for life	Organisational — careers are defined by employers	Early "portfolio" careers — loyal to profession, not necessarily to employer	Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for"	Career multitaskers — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	 Automobile	 Television	 Personal Computer	 Tablet/Smart Phone	Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	 Formal letter	 Telephone	 E-mail and text message	 Text or social media	 Hand-held (or integrated into clothing) communication devices
Communication preference	 Face-to-face	 Face-to-face ideally, but telephone or email if required	 Text messaging or e-mail	 Online and mobile (text messaging)	 Facetime
Preference when making financial decisions	 Face-to-face meetings	 Face-to-face ideally, but increasingly will go online	 Online — would prefer face-to-face if time permitting	 Face-to-face	 Solutions will be digitally crowd-sourced



Why XY integration is relevant within companies?

- In the last 50 years, life expectancy has incredibly extended

Table I.1.3: Past trends in life expectancy at birth, 1950-2012

Males	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2010	2012	1950-2012	2000-2012
BE	62,0	66,8	67,9	69,9	72,7	74,6	76,2	77,5	77,8	11,0	3,2
BG	:	67,5	69,1	68,4	68,0	68,4	69,0	70,3	70,9	3,4	2,6
CZ	:	67,8	66,1	66,9	67,6	71,6	72,9	74,5	75,1	7,3	3,6
DK	:	70,4	70,7	71,2	72,0	74,5	76,0	77,2	78,1	7,7	3,6
DE	64,6	66,5	67,5	69,6	72,0	75,1	76,7	78,0	78,6	12,1	3,6
EE	:	64,7	65,5	64,2	64,7	65,6	67,6	70,9	71,4	6,7	6,0
IE	64,5	68,1	68,8	70,1	72,1	74,0	76,7	78,5	78,7	10,6	4,7
EL	63,4	67,3	71,6	73,0	74,7	75,5	76,7	78,0	78,0	10,7	2,6
ES	59,8	67,4	69,2	72,3	73,4	75,8	77,0	79,2	79,5	12,1	3,7
FR	62,9	66,9	68,4	70,2	72,8	75,3	76,7	78,2	78,7	11,0	3,4
HR	:	67,2	69,0	70,6	73,8	76,9	71,7	73,4	73,9	6,7	-3,0
IT	63,7	67,2	69,0	70,6	73,8	76,9	78,1	79,5	79,8	12,6	2,9
CY	:	:	:	72,3	74,1	75,4	76,5	79,2	78,9	:	3,6
LV	:	65,2	66,0	63,6	64,3	65,0	64,9	67,9	68,9	3,7	3,9
LT	:	64,9	66,8	65,4	66,4	66,7	65,2	67,6	68,4	3,6	1,7
LU	:	66,5	67,1	70,0	72,4	74,6	76,7	77,9	79,1	12,6	4,6
HU	:	65,9	66,3	65,5	65,2	67,5	68,7	70,7	71,6	6,7	4,1
MT	:	66,5	68,4	68,0	73,7	76,2	77,3	79,3	78,6	12,1	2,4
NL	:	71,5	70,7	72,7	73,8	75,6	77,2	78,9	79,3	7,8	3,7
AT	:	66,2	66,5	69,0	72,3	75,2	76,6	77,9	78,4	12,2	3,2
PL	:	64,9	66,6	66,9	66,3	69,6	70,8	72,1	72,7	7,8	3,1
PT	56,4	61,1	63,6	67,9	70,6	73,3	74,9	76,8	77,3	16,2	4,0
RO	:	:	65,9	66,6	66,7	67,7	68,9	70,2	71,0	:	3,3
SI	:	66,1	65,0	67,4	69,8	72,2	73,9	76,4	77,1	11,0	4,9
SK	:	67,9	66,8	66,7	66,7	69,2	70,2	71,8	72,5	4,6	3,3
FI	:	65,5	66,5	69,2	71,0	74,2	75,6	76,9	77,7	12,2	3,6
SE	:	71,2	72,3	72,8	74,8	77,4	78,5	79,6	79,9	8,7	2,6
UK	66,2	67,9	68,7	70,2	72,9	75,5	77,0	78,6	79,1	11,2	3,6
NO	:	71,6	71,2	72,4	73,4	76,0	77,8	79,0	79,5	7,9	3,6
EU	:	66,9	67,8	69,0	70,7	72,8	73,9	75,6	76,1	9,2	3,3
EA	:	66,6	67,6	69,3	71,4	73,5	75,0	76,8	77,2	10,7	3,7

Females	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2010	2012	1950-2012	2000-2012
BE	67,3	72,8	74,2	76,7	79,5	81,0	81,9	83,0	83,1	10,3	2,1
BG	:	71,1	73,5	73,9	74,7	75,0	76,2	77,4	77,9	6,8	2,9
CZ	:	73,5	73,1	74,0	75,5	78,5	79,2	80,9	81,2	7,7	2,7
DK	:	74,4	75,9	77,3	77,8	79,2	80,5	81,4	82,1	7,7	2,9
DE	68,5	71,7	73,6	76,2	78,5	81,2	82,0	83,0	83,3	11,0	2,1
EE	:	73,1	74,5	74,3	74,9	76,4	78,2	80,8	81,5	8,4	6,1
IE	67,1	71,9	73,5	75,6	77,7	79,2	81,3	83,1	83,2	11,3	4,0
EL	68,5	72,4	76,0	77,5	79,5	80,9	82,3	83,3	83,4	11,0	2,6
ES	64,3	72,2	74,8	78,4	80,6	82,9	83,6	85,5	85,5	13,3	2,6
FR	68,5	73,6	75,9	78,4	81,2	83,0	83,8	85,3	85,4	11,0	2,4
HR	:	72,3	74,9	77,4	80,3	82,8	78,8	79,9	80,6	8,3	-2,2
IT	67,2	72,3	74,9	77,4	80,3	82,8	83,6	84,7	84,8	12,6	2,0
CY	:	:	:	77,0	78,6	80,1	80,8	83,9	83,4	:	3,3
LV	:	72,4	74,4	74,2	74,6	76,1	76,3	78,0	78,9	6,6	2,6
LT	:	71,4	75,0	75,4	76,3	77,4	77,4	78,9	79,6	6,2	2,2
LU	:	72,2	73,0	75,6	78,7	81,3	82,3	83,5	83,8	11,6	2,6
HU	:	70,2	72,1	72,8	73,8	76,2	77,2	78,6	78,7	8,6	2,6
MT	:	70,5	72,6	72,8	78,1	80,3	81,4	83,6	83,0	12,6	2,7
NL	:	75,5	76,3	79,3	80,2	80,7	81,7	83,0	83,0	7,6	2,3
AT	:	72,7	73,5	76,1	79,0	81,2	82,2	83,5	83,6	10,9	2,4
PL	:	70,6	73,3	75,4	75,3	78,0	79,3	80,7	81,1	10,6	3,1
PT	61,6	66,7	69,7	74,9	77,5	80,4	81,5	83,2	83,6	16,9	3,2
RO	:	:	70,4	71,9	73,1	74,8	75,7	77,5	78,1	:	3,3
SI	:	72,0	72,4	75,2	77,8	79,9	80,9	83,1	83,3	11,3	3,4
SK	:	72,7	73,1	74,4	75,7	77,5	78,1	79,3	79,9	7,2	2,4
FI	:	72,5	75,0	78,0	79,0	81,2	82,5	83,5	83,7	11,2	2,6
SE	:	74,9	77,3	79,0	80,5	82,0	82,9	83,6	83,6	8,7	1,6
UK	71,2	73,7	75,0	76,2	78,5	80,3	81,3	82,6	82,8	9,1	2,6
NO	:	75,0	77,5	79,3	79,9	81,5	82,7	83,3	83,5	7,6	2,0
EU	:	72,3	74,0	75,9	77,8	79,7	80,5	82,0	82,2	9,9	2,6
EA	:	72,2	74,0	76,2	78,4	80,3	81,4	83,0	83,1	10,9	2,6

(1) EU and EA averages are simple averages.

Source: Commission services based on Eurostat data, 2012 Ageing Report.



Why XY integration is relevant within companies?



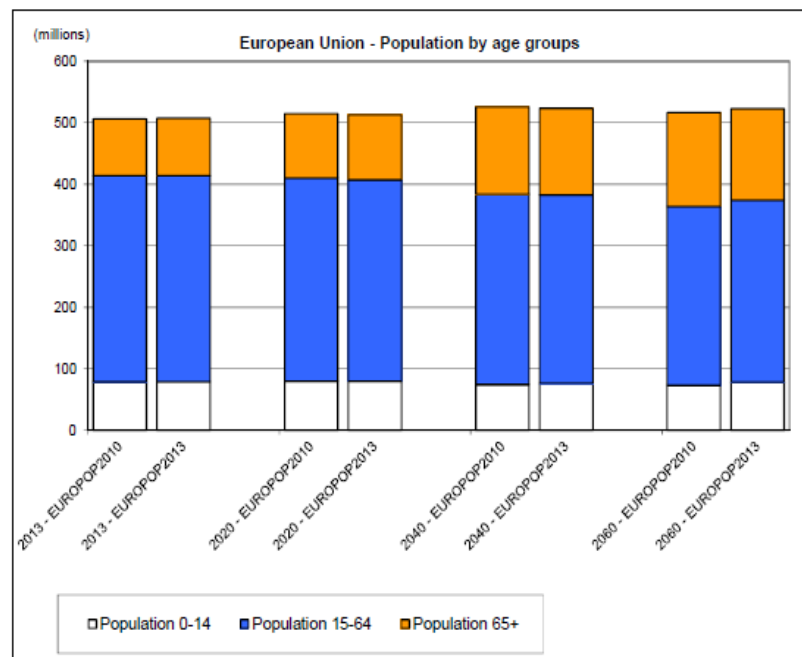
2015 challenges: demographic shifts

Rapid population growth in many developing countries is bringing challenges. What can NGOs do to minimise negative consequences?
 2015 challenges: geopolitical shifts



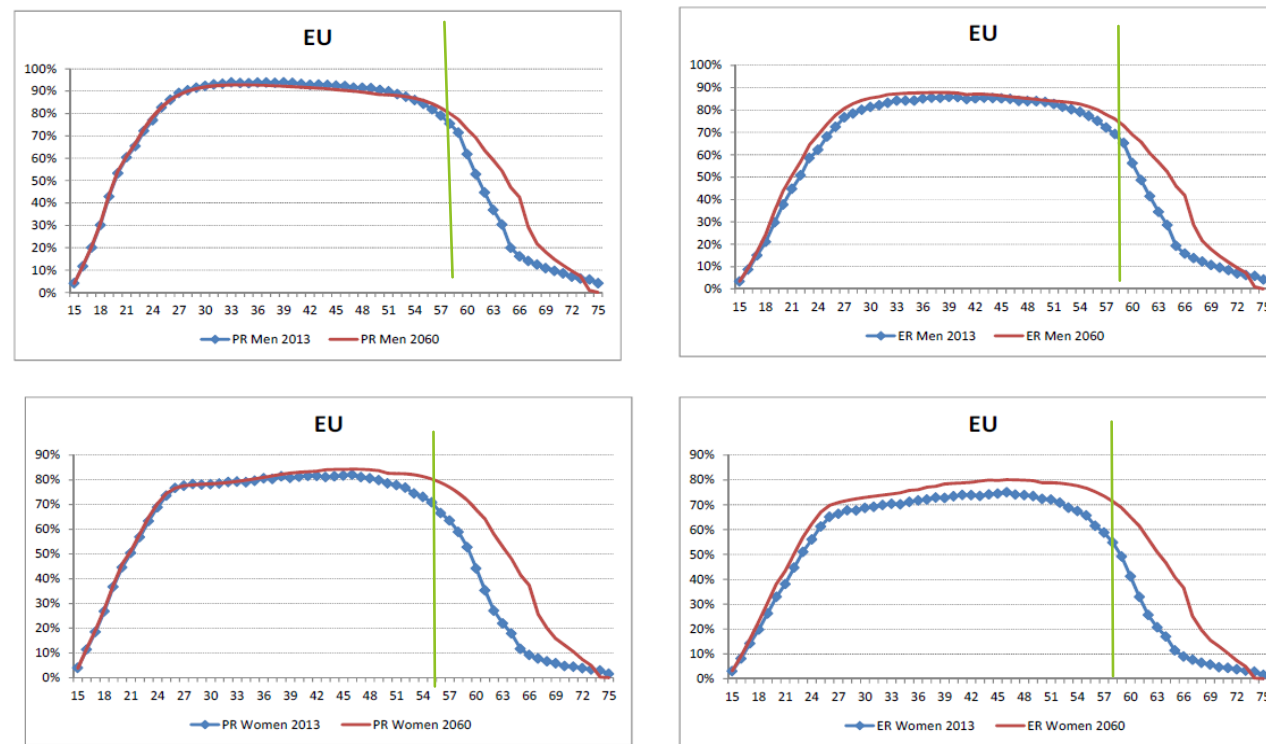
- It is observable a births rate falling
- There has been an extension of the duration of the working life, and a high concentration of XY employees working participation, due to the pension reforms

Graph I.1.3: Population projections compared



Source: Commission services based on Eurostat EUROPOP2013 and EUROPOP2010 data.

Graph I.2.2: Age profiles of participation and employment rates by gender in 2013 and 2060 - EU



Source: Commission services, EPC.



Why XY integration is relevant within companies?

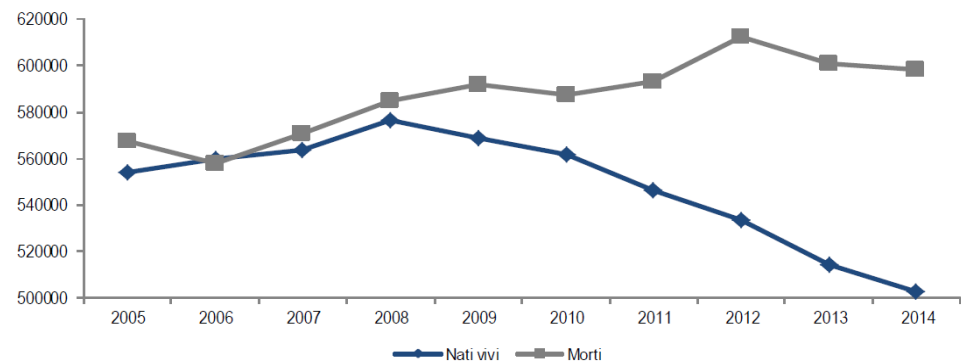


Istat, Italia sempre più 'vecchia': crollo delle nascite, oltre 44 anni l'età media



Italy is more and more old: collapse of the births; 44 years old the average age

FIGURA 2. MOVIMENTO NATURALE DELLA POPOLAZIONE: NATI, MORTI. Anni 2005-2014



Collapse of the births: hit record low and boom of over 65

Crollo delle nascite, toccato il minimo storico

514mila nuovi nati in Italia nel 2013: è calo per il quinto anno consecutivo. Diminuisce anche l'ingresso dei cittadini stranieri: 42mila in meno rispetto all'anno precedente. Gli italiani che vanno via scelgono Regno Unito e Germania. Aumenta ancora la speranza di vita alla nascita: 79,8 anni per gli uomini e 84,6 per le donne

Lo leggo dopo | 26 giugno 2014

1,2mila
Consiglia
Condividi
38



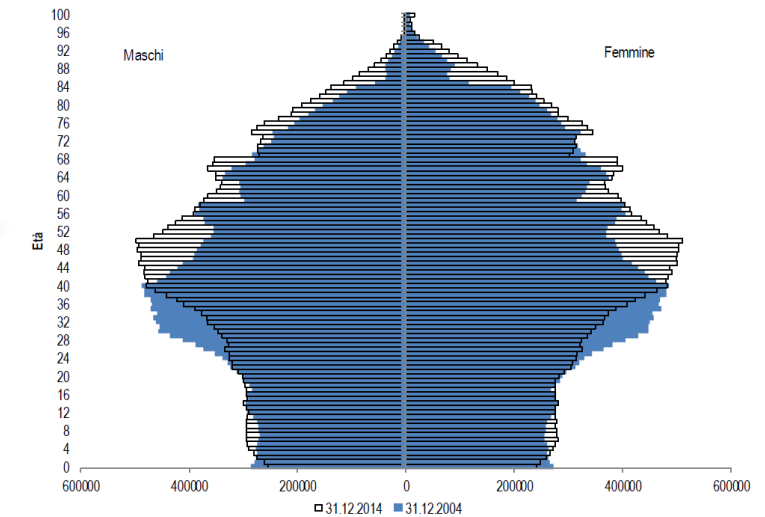
Paese, sia il calo degli immigrati.

Crollo delle nascite. Il dato delle nascite è sicuramente il dato più significativo: nel 2013 si è registrato il quinto calo consecutivo, con 514mila nuovi nati. Circa l'80% dei nuovi nati proviene da donne italiane, il 20% da donne straniere. Il numero medio di figli per donna scende da 1,42 nel 2012 a 1,39 nel 2013.

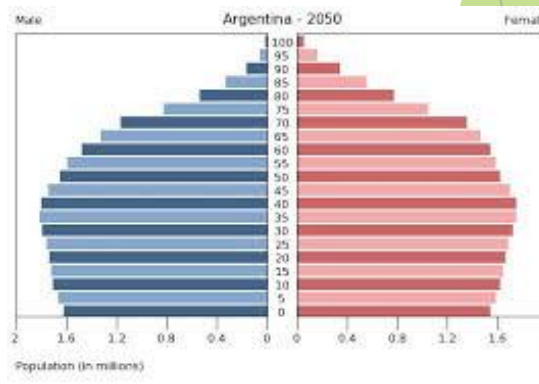
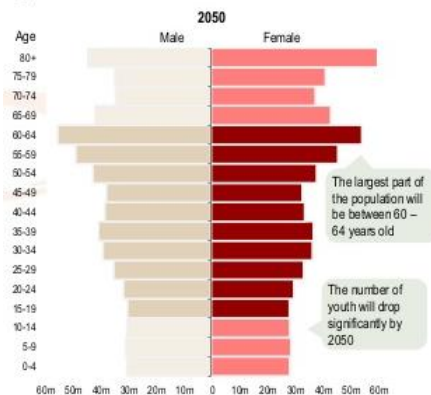
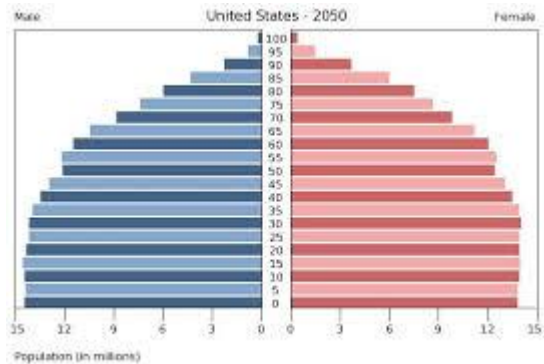
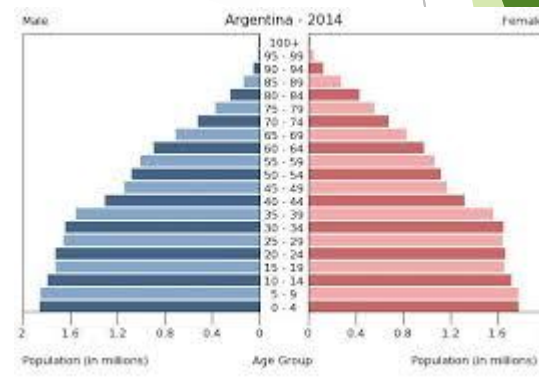
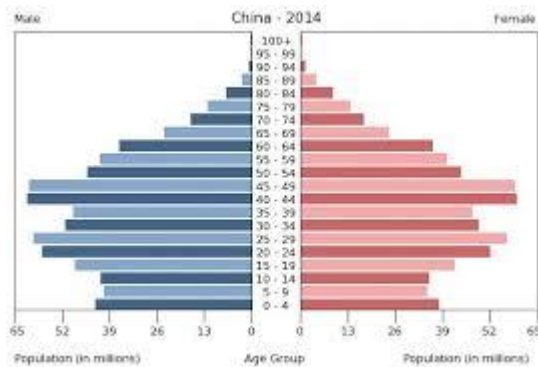
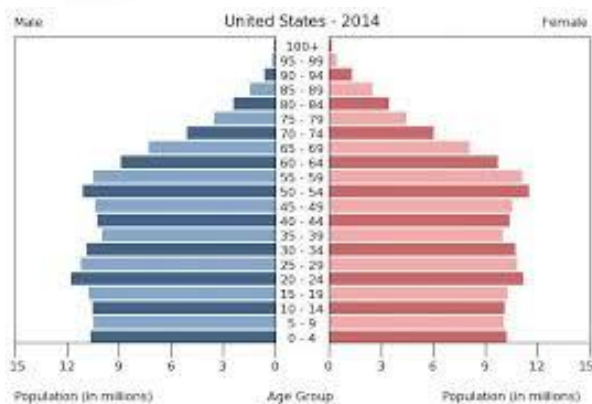
Boom over 65. Aumenta la speranza di vita alla nascita, giunta nel 2013 a 79,8 anni per gli uomini e a 84,6 anni per le donne. A fine 2013, gli individui di 65 anni e oltre rappresentano il 21,4% del totale (21,2% nel 2012), risultando

Sempre meno bambini nascono in Italia: nel 2013 toccato il minimo storico. Mentre aumenta la speranza di vita e la percentuale di over 65. E' questa la fotografia fornita dall'Istat degli indicatori demografici riferiti all'anno 2013. Dati preoccupanti, che segnano un ulteriore invecchiamento della popolazione italiana, legato sia al crollo demografico, a cui sicuramente non è estranea la crisi economica che ha colpito il

FIGURA 5. PIRAMIDE DELLA POPOLAZIONE ITALIANA AL 31.12.2004 E AL 31.12.2014



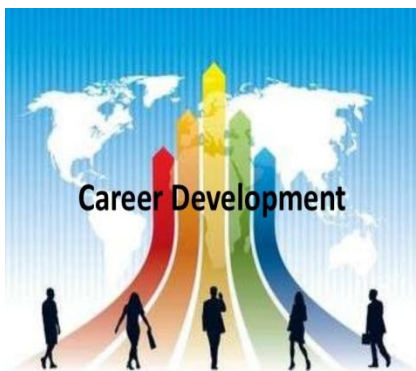
Why XY integration is relevant within companies?



Problems that companies can face if they do not consider XY integration



- **Teams are heterogeneous, also by age and seniority**
 - Because of different attitudes, values and point of views, generation differences can generate **communication problems and conflicts**



- **More and more, carrier development plans are based on performance evaluation, not on company seniority**
 - Particularly in situations of plants and teams restructuration, **new carrier development modality can cause resistance and dysfunctional attitudes to changes**



Opportunities that companies can miss in case XY integration is not reached



- Knowledge sharing and skills transferring



- Young leaders' **recognition and legitimization** by more senior employees



- **Valorisation and use** of specific generations' competence, energy and motivations



- Company or departments **efficiency**



Any questions, comments, curiosity,...?



How is it possible to facilitate the integration and the effective management of generations XY within the modern companies?

A business case developed in a manufacturing company

15



The company's context



- The company's employees are about 900 people in total, around 350 of which in Italy
- Because of the Italian economical crisis, **the Italian production offices were facing a restructuring process**
- In Italy there were **94 baby boomers, 174 generation X, 104 generation Y**
- HR department had to **recompose the production teams**
- There were internal selection of **new team leaders**, by substituting the company's seniority criteria, with the **evaluation of technical and managerial competence criteria**



The project's goals

- **Integrate and develop teams of the production department**, composed by a wide heterogeneity in terms of employees' professions, skills, genders and ages
- **Develop and activate**, in new young chief of production, a more self-aware **leadership linked to ageing management**
- **Valorise team members**, thus to benefit of their engagement, their knowledge transferring and creation, and of their effective work
- **Show company investment to the team members of the production departments**, in a period of company's re-engineering and downsizing

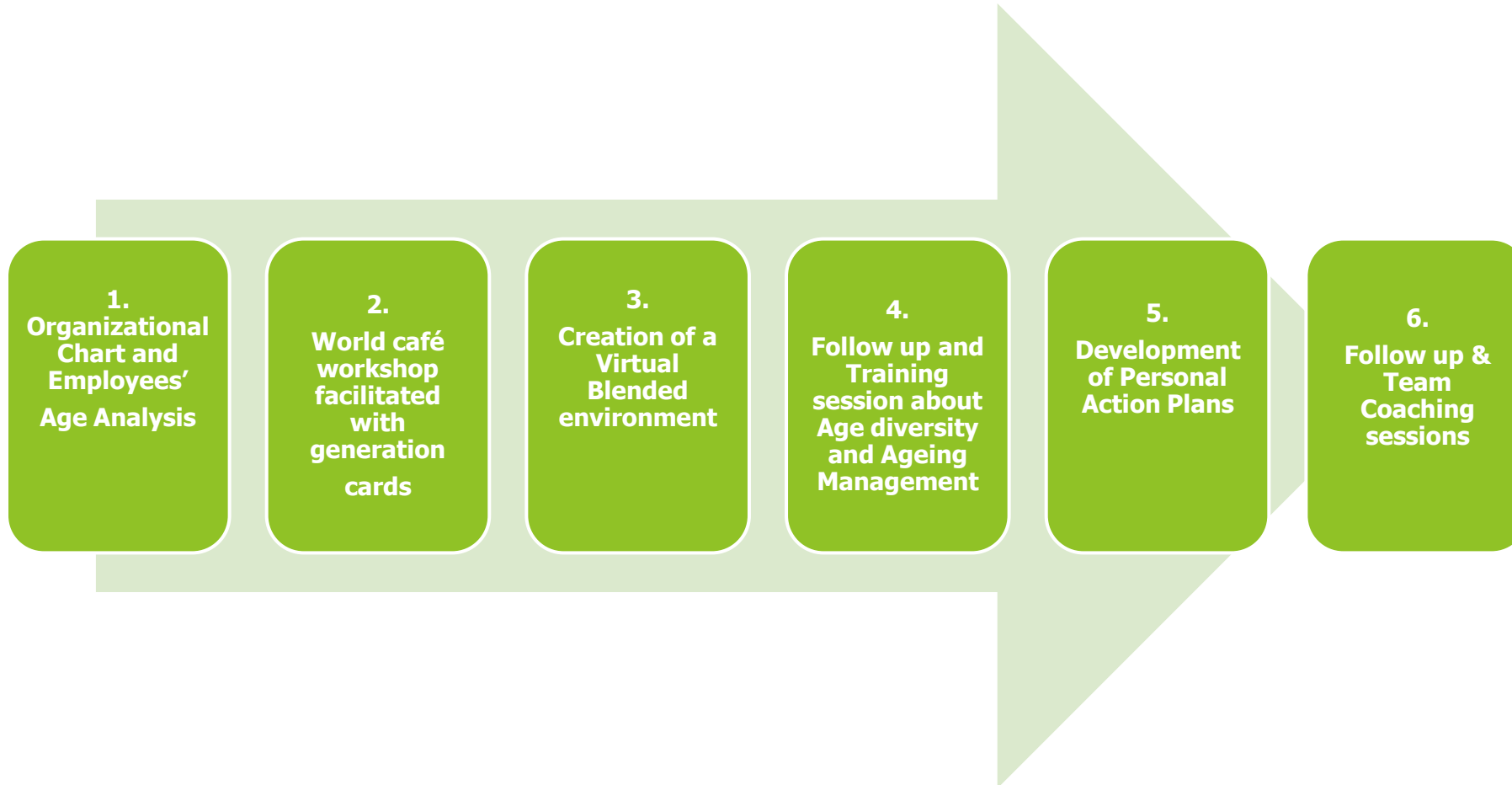


The project's participants

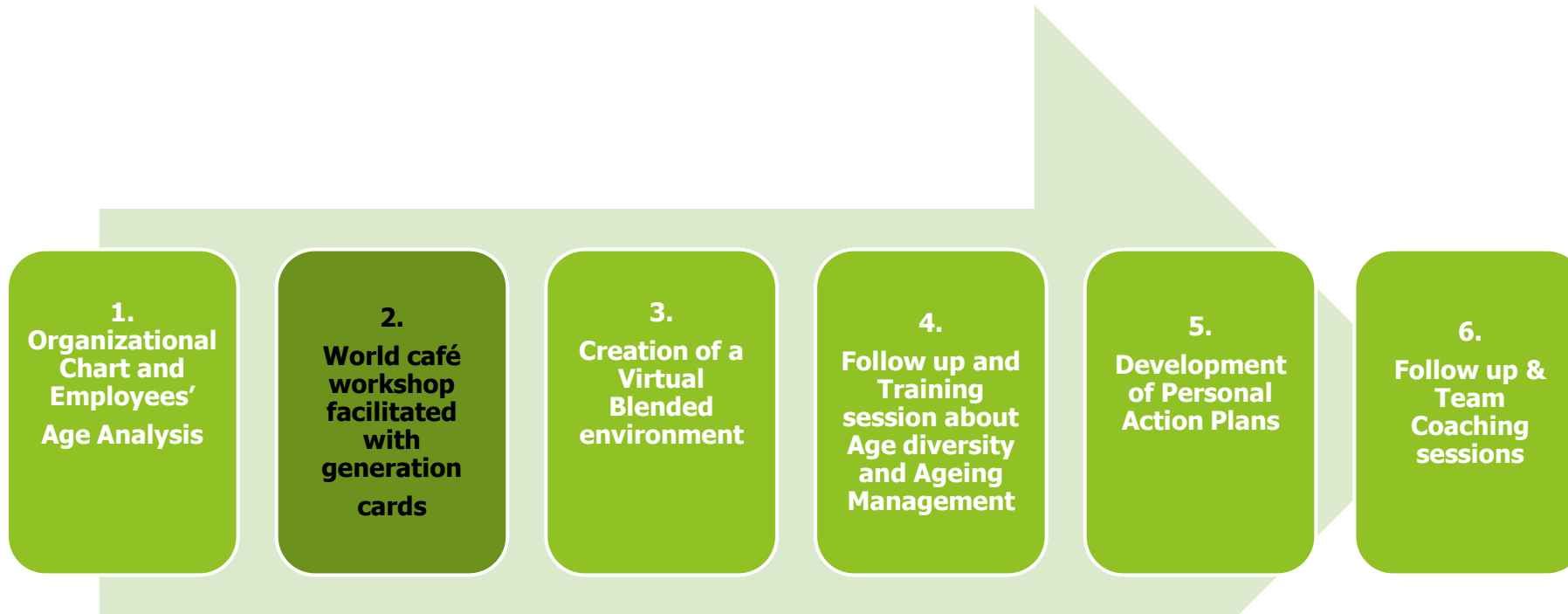
- 18 employees of the production department
 - 1 Director
 - 5 Middle managers
 - 9 Chiefs of production
 - 3 Employees



The project's process cycle & activities



The project's process cycle & activities



The World Café workshop



- **A light atmosphere** where people could relax, enjoy, forget for a moment about the company's conflicts they were living
- A way to stimulate and to build a **feeling and perception of being part of a team**
- A way **to engage team leaders and team members** and to motivate them
- A way **to share team members' knowledge and know-how, and to promote peers learning**, to think together about **future strategies, actions and solutions**



The Generational Cards

- What are the "diversity" characteristics you can recognize within your team?



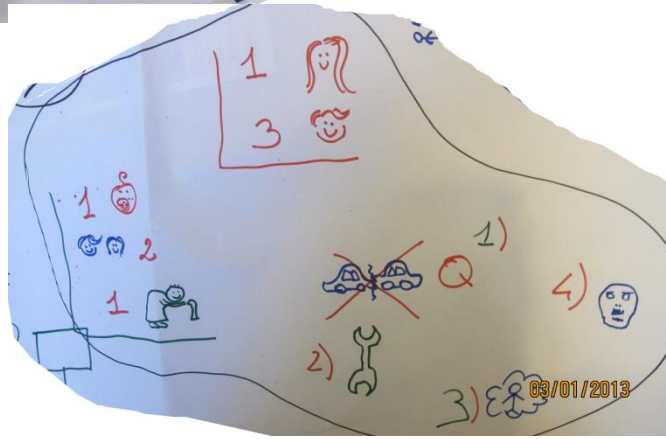
- HOBBI / SPORT
 - ANZIANITA' LAVORO
 - ESPERIENZA LAVORO



— DEVOTO [NO CHIESA]
 — RIFERIMENTO DISPONIBILE

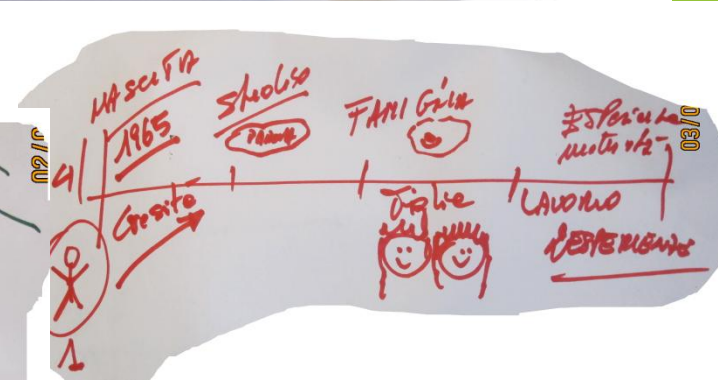
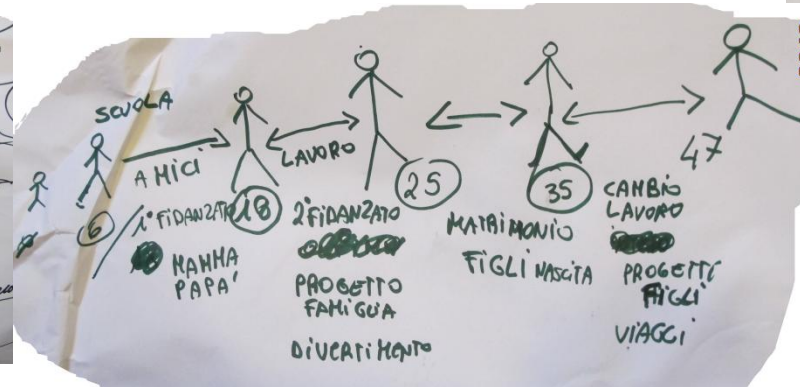
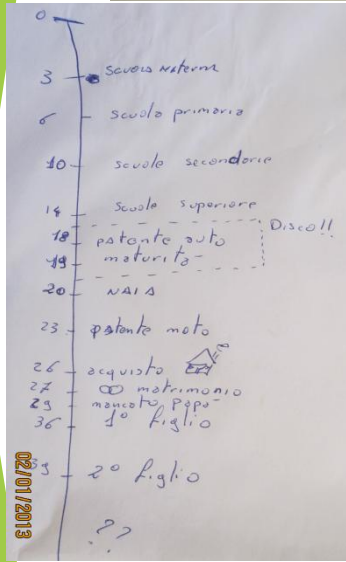
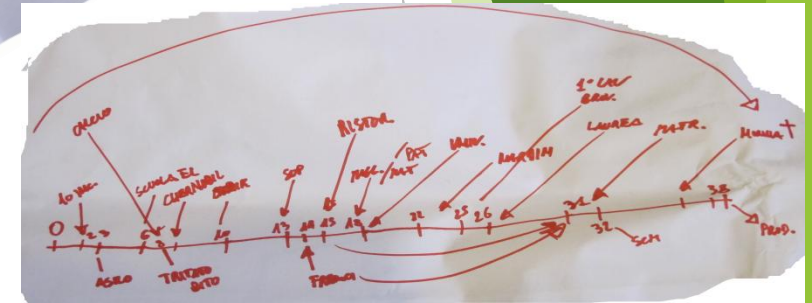
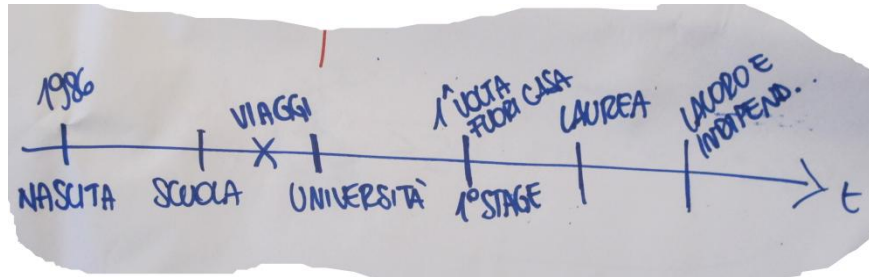
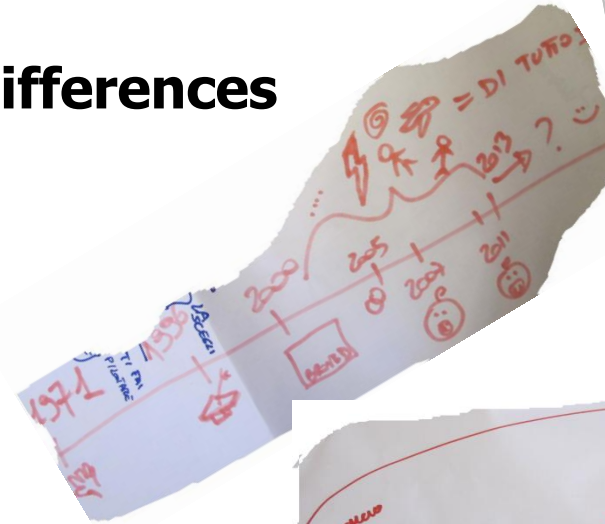
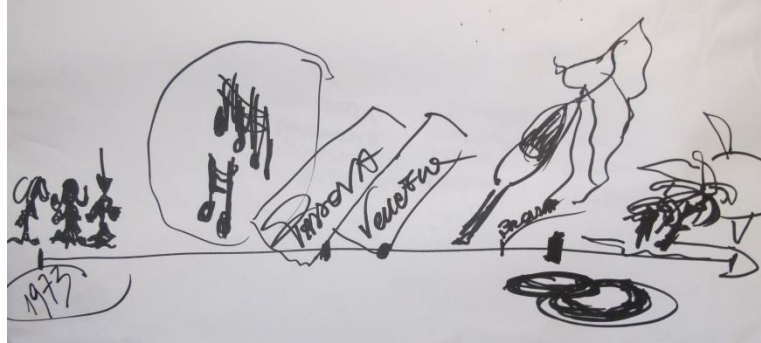
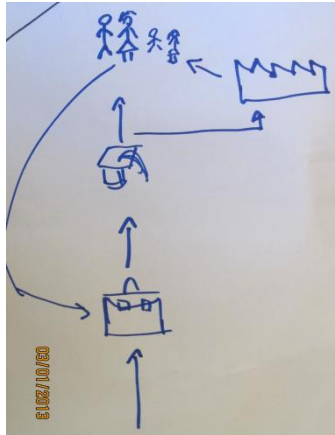
BAGLIO CULTURALE
INTERESSI PERSONALI
CARATTERE/ASPIETTATIVE
MOVIMENTO
STATO FAMILIARE
TITOLO DI STUDIO
 ETÀ
 RUOLI LAVORATIVI ↔ Attuali

Esperienze lavorative diverse



The Generational Cards

- Life lines: steps, events, similarities and differences



The Generational Cards

- Age as diversity factor within your teamwork: how is it perceived?



ETA!

- No...anagrafica
- No...
oggettiva

Si, esperienza!

→ ESPERIENZE DI VITA
→ OBIETTIVI DIVERSI
→ "PRIORITA"

- SI VEDONO LE Cose IN MODO DIVERSO
- FARE ESPERIENZA
- BACK GROUND CULTURALE
- ~~ASPETTATIVE~~ ASPETTATIVE ≠

ETA

- ESPERIENZE FATTE
- MODO DI VEDERE LA VITA
- MODO DI AFFRONTARE I PROBLEMI
- ASPETTATIVE
- "PRIORITA"

MENTALITA'

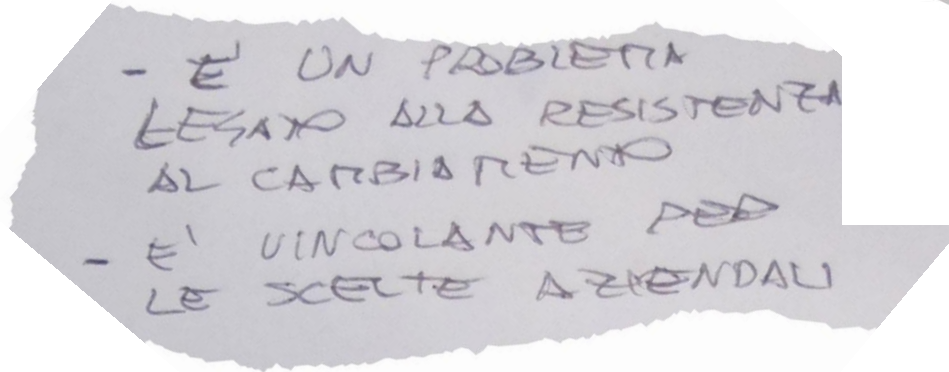
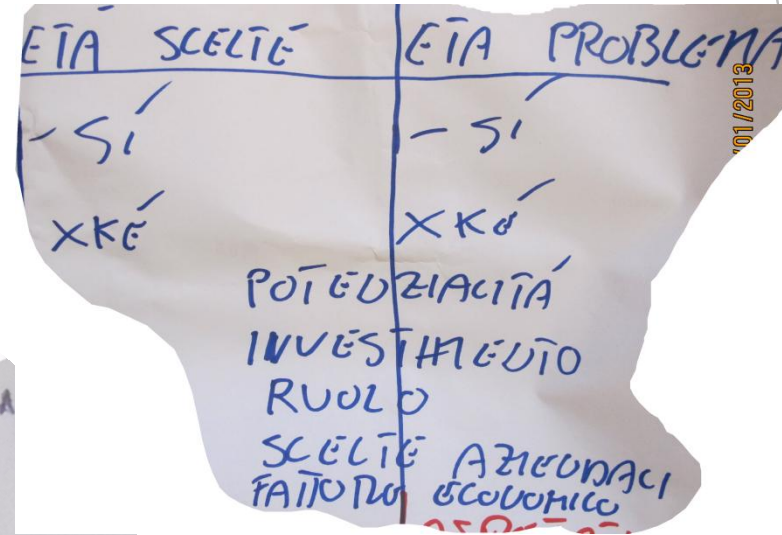
ESPERIENZA LAUDATIVA

VISIONE



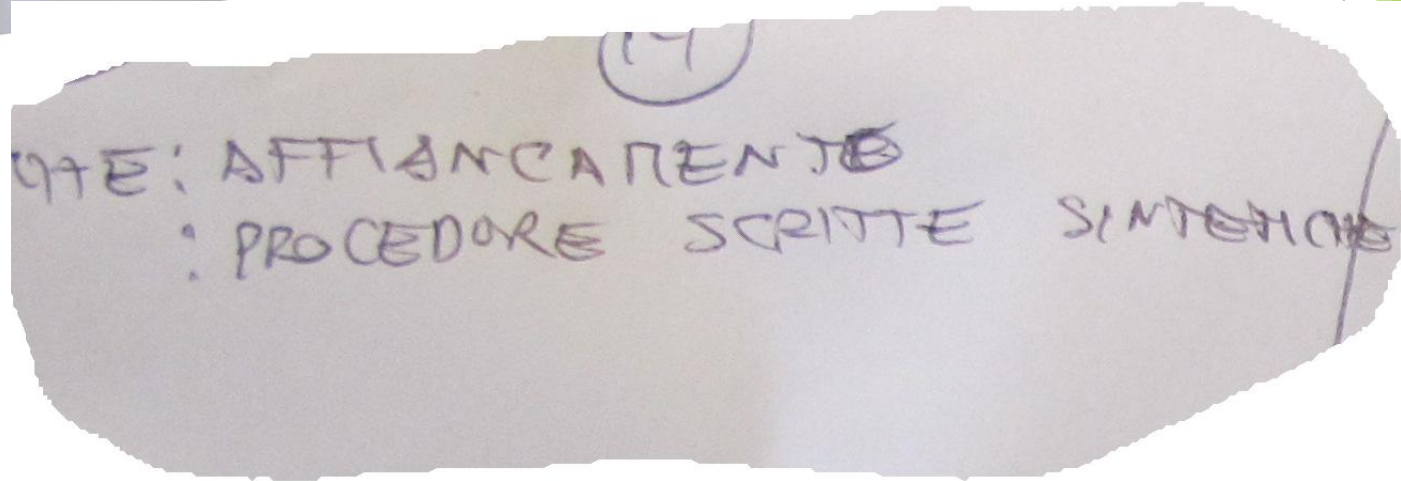
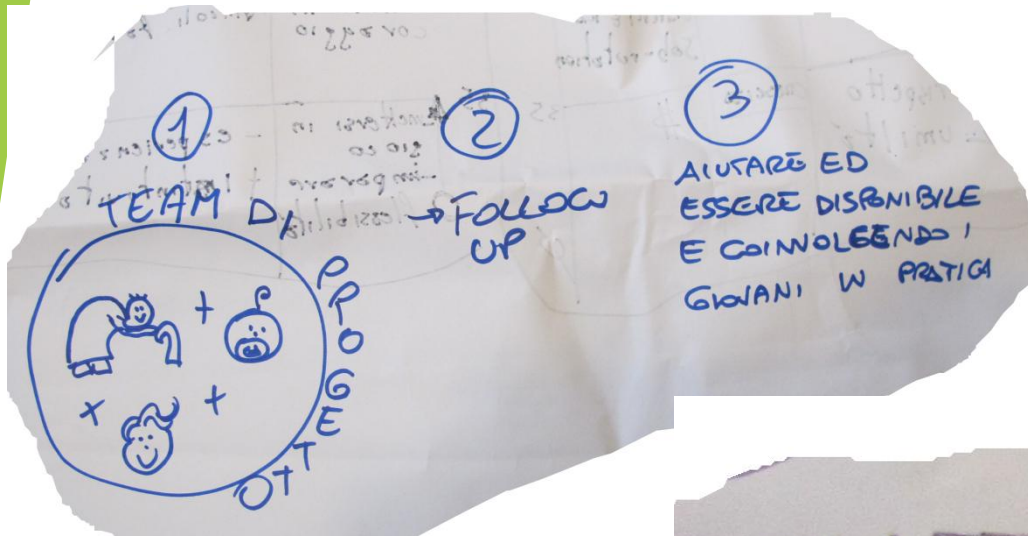
The Generational Cards

- In your company, is ageing a problem?



The Generational Cards

- How to valorise what different generations can bring to the production processes?



The Generational Cards

- How to improve the process of generation integration, so as the process of know-how and know-what transferring and creation?



35	35/50	50
FORMAZIONE PASSIONE RESPONSABILITÀ	RISERVA FIDUCIA PROFUSIONE OPPORTUNITÀ	RISERVA PROFUSIONE RISERVA RICONOSCENZA

WORLD

INTEGRAZIONE

PROMUOVERE IL LAVORO DI QUALITÀ

FORMAZIONE

OPL + PROCEDURE + STANDARD

FORMAZIONE

TRUST

KNOWLEDGE

CONSOLIDAMENTO

35

INNOVAZIONE

02/10/2015

INNOVAZIONE AL 35

METODO E REGOLE 35-50

BAGAGLIO DI ESPERIENZA 50

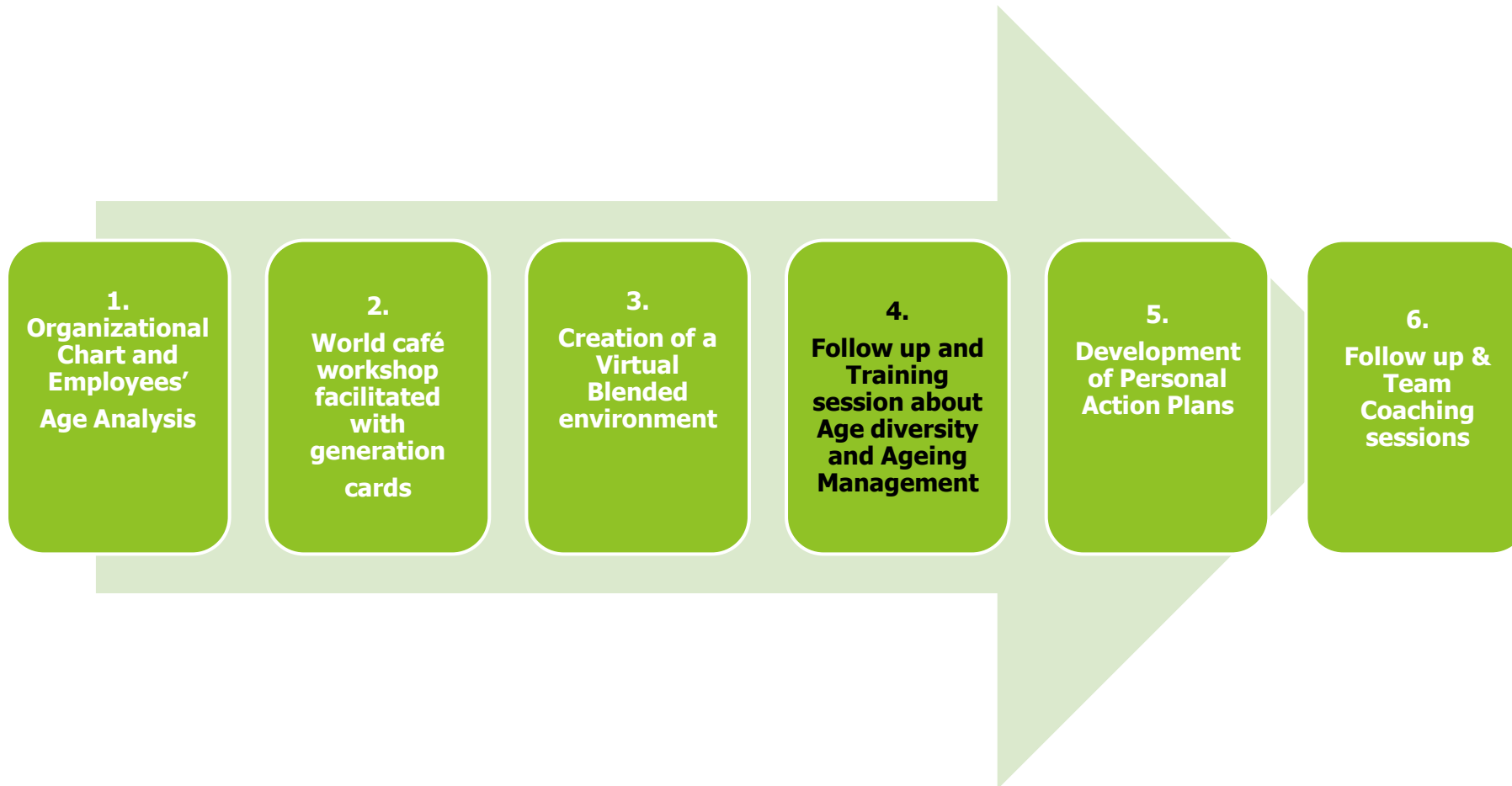
GIOVANI: L'INNOVAZIONE E LA FANTASIA / VALORIZZARE UN METODO

DI PEZZO: UN TENTATIVO DI TUTTE E DUE

VECCHI: LA MEMORIA / ESPERIENZA



The project's process cycle & activities



Follow Up and Training session about Age diversity & Ageing Management

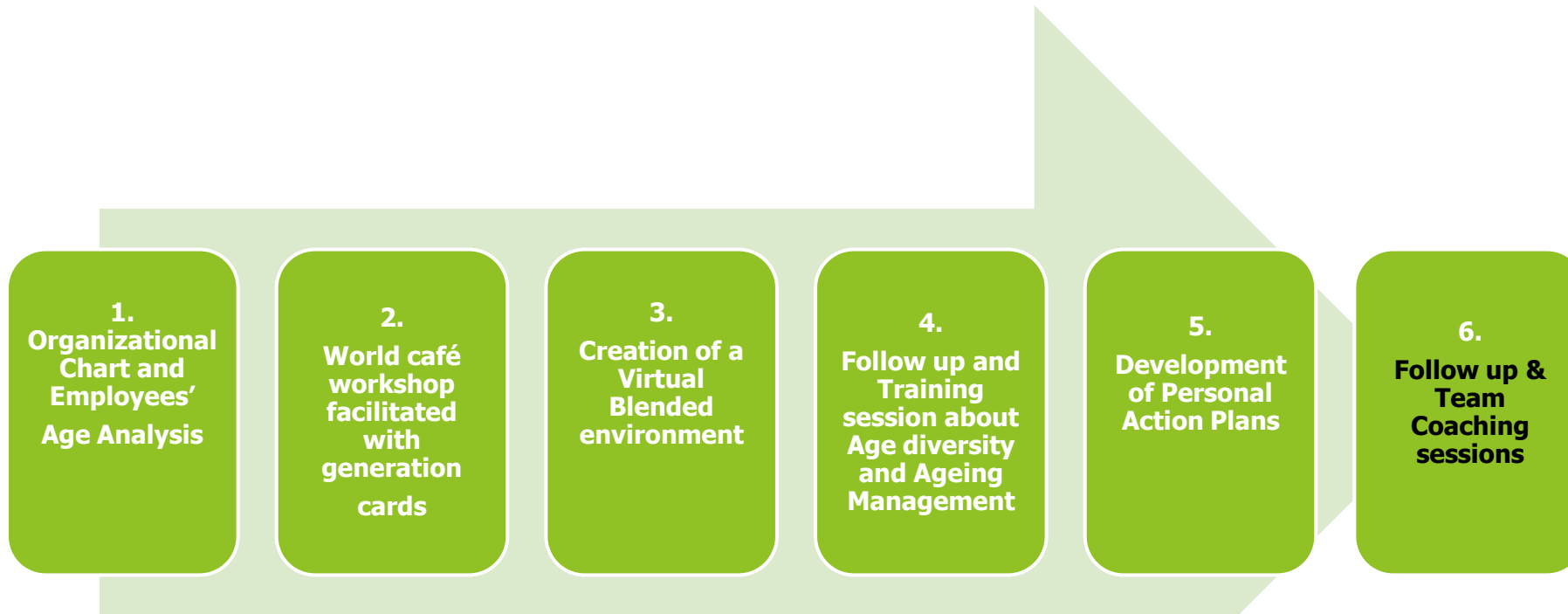
DIFFERENZE	DIFFERENZE GENERAZIONALI
PRATICHE	e) Accompagnamento alla pensione
a) Selezione e assunzione	
<p>Società: Perugina (Italia, Umbria) Produzione: Alimentari Obiettivo: favorire l'occupazione giovani</p> <p>La Perugina - Gruppo Nestlé - a luglio 2012, all'orario di lavoro - da 40 a 30 ore alla settimana - fronte allo slittamento delle pensioni, che rischiano di colpire i giovani. Questa iniziativa ha permesso di adeguare le competenze e della formazione adeguate.</p>	<p>Società: Michelin (Italia) Obiettivo: gestione del personale over 50 e riduzione dei gap di prestazione generazionale</p> <p>A seguito della chiusura di un plant, i dipendenti più anziani e vicini alla pensione sono stati accompagnati alla fuoriuscita. A questi dipendenti Michelin ha proposto percorsi di ri-inserimento lavorativo alternativi, attività di formazione, orientamento e counselling, una serie di informazioni. Michelin ha previsto anche incentivazioni economiche per quelle aziende locali che assumono a full time tali dipendenti, almeno fino a che essi non arrivano all'effettiva età pensionabile per legge.</p>
<p>Società: Askoll (Italia, Vicenza) Produzione: componenti per elettrodomestici Obiettivo: reclutamento e assunzione di giovani</p> <p>La Askoll ha creato un call center per la vendita di prodotti interni, tra le operai over 50 addetti al servizio. Le dipendenti over 50 formano nuove richieste dei clienti. Questa iniziativa ha fatto registrare un aumento del 12%.</p>	<p>Società: Matarò (Spagna) Produzione: vetro Obiettivo: gestione del personale over 50 e riduzione dei gap di prestazione generazionale</p> <p>L'azienda ha sviluppato un piano di formazione che coinvolge ed integra operai che sono andati in pre-pensionamento. Il piano è stato organizzato con contratti a tempo determinato e prevedono una modalità a staffetta: i lavoratori over 50 usano il 25% del loro tempo per valutare e formare nuovi assunti. La formazione ha cadenza quotidiana e può essere estesa per un periodo che va da 6 a 12 mesi.</p>

DIFFERENZE GENERAZIONALI	STRUMENTI
	<p>Comprendere in modo accurato la struttura dei propri dipendenti in base all'età, e il lavoro dei diversi dipendenti, attraverso l'utilizzo di una piramide per età e dell'interazione strutturata (formale o informale) per la conduzione dei colloqui motivazionali.</p> <p>Definire modalità di gestione delle proprie risorse in base all'età, coinvolgendo i dipendenti necessario anche il proprio capo, l'HR, ed eventualmente anche i sindacati.</p> <p>Ridefinire la divisione dei compiti e delle attività, introducendo sistemi di job rotation interna e rotazione delle mansioni, soprattutto per quelle attività e compiti ripetitivi che alla lunga possono ridurre la soddisfazione sul lavoro e possono quindi aumentare le assenze e all'assenteismo.</p> <p>Strutturare percorsi di job enlargement o di job enrichment, che prevedano attività di tutoring senior-junior, per favorire la socializzazione della cultura e dei valori aziendali, trasferimento di conoscenze operative e tacite; e/o affiancamento di giovani ad anziani per l'acquisizione di competenze tecnologiche.</p> <p>Prevedere attività di formazione continua anche delle figure senior, ad esempio attraverso corsi, convegni, etc.</p>
	<p>Analisi generazionale del tuo team</p> <ol style="list-style-type: none"> Come si svilupperà nei prossimi due anni la struttura del tuo team di lavoro in considerazione dell'età anagrafica e aziendale? <ol style="list-style-type: none"> Fai un'analisi della struttura del tuo team per età oggi Fai una previsione della struttura del tuo team per età nei prossimi tre anni Usa una tabella o un grafico per la visualizzazione dei dati Prevedi di svolgere un assessment delle capacità operative e delle competenze delle risorse che gestisci secondo la job description e le attese in riferimento al ruolo <ol style="list-style-type: none"> Chi coinvolgi? Quando? Sintetizza i risultati dell'assessment preparando delle schede risorse Identifica se all'interno del tuo team ci sono possibili problemi o sfide da affrontare nell'arco dei prossimi tre anni in riferimento all'età <ol style="list-style-type: none"> Quante persone sono prossime alla pensione? Quante persone, quali qualifiche e mansioni, quali competenze specifiche e quali expertise occorrerà sostituire? Assenteismo, turn-over, abbassamento del livello di prestazione atteso, demotivazione o disaffezione, conflitti, difficoltà di apprendimento, etc. <p>Elaborazione di un Action Plan per gestire più efficacemente il tuo team</p> <ol style="list-style-type: none"> Come possono essere promosse e valorizzate le specifiche capacità, le conoscenze esplicite e tacite, così come le esperienze di tutte le risorse del tuo team (sia dei giovani sia degli anziani)? <ol style="list-style-type: none"> Quali esperienze e capacità che hanno alcune risorse senior val la pena condividere tra i membri del tuo team di lavoro? Quali esperienze e capacità che hanno alcune risorse junior val la pena condividere tra i membri del tuo team di lavoro? Vengono utilizzate forme di mentoring o tutorship che coinvolgono le risorse senior e quelle junior? Quali modalità o sistemi di trasferimento di know-how e di expertise tra senior e junior, o di scambio di competenze specifiche vengono abitualmente adottate? <ul style="list-style-type: none"> Affiancamenti, formazione, gruppi di lavoro, produzione di documentazioni o di manuali, ...

- **Recalling the World Café Conversations** about the topics ageing analysis and possible strategies to manage age diversity
- **Training about Ageing Management:** why and how (strategies, tools, practices)
- **Developing Personal Individual Action Plan** (based on their team members age analysis and the knowledge received)



The project's process cycle & activities



Any questions, comments, curiosity,...?



- ▶ The **total costs of XY not integration and valorisation** are **inefficiency** and **conflicts** in the working environments, and consequently company losses
- ▶ The **benefits of XY integration and valorisation** are the possibility to **get the best of employees motivation, energy and skills**, so as to benefit of employees **knowledge transferring and creation**
- ▶ **More and more companies based in the emerging countries are facing with problem of XY integration**, while, this HR topic is not yet in the main emerging countries' HR strategy agendas



For any further information

Contact me



Maura Di Mauro

Intercultural Trainer, Coach & Consultant

maura.dimauro@libero.it

www.mauradimauro.weebly.com

+39 340 3238701

Skype: "maura.di.mauro"

