

IL MAGAZINE DELLA CAMERA DI COMMERCIO SVIZZERA IN ITALIA

LASVIZZERA

2026



TENSIONI DEL PRESENTE SFIDE DEL DOMANI



www.swisschamber.it



SWISS CORNER

**UN ANGOLO D'ECCELLENZA
NEL CUORE DI MILANO**

Swiss Corner è la nuova vetrina per chi oggi è alla ricerca di una location dal grande impatto visivo. Un luogo in cui si alternano eventi culturali e intrattenimento, Swiss Corner coniuga attività espositive e ristorative che si distinguono per alta qualità e professionalità. Le due anime dello Swiss Corner si realizzano in una duplice forma: un vitale spazio eventi ed un locale in cui trascorrere piacevoli momenti della giornata.



Swiss Chamber
Camera di Commercio Svizzera in Italia
Piazza Cavour, angolo Via Palestro
dal lunedì al venerdì dalle 7:30 alle 22:00
sabato e domenica dalle 8:30 alle 22:00
Per info ed eventi:
swisscorner@swisschamber.it

ADVISORY BOARD

L'Advisory Board è costituito da un gruppo di primarie aziende svizzere chiamate a supportare la Camera in termini di **visione strategica, di consolidamento della struttura camerale e della sua immagine**. Questo organismo svolge un ruolo consultivo e propositivo, affiancando la Presidenza e gli organi direttivi della Camera nella definizione delle linee di sviluppo, e concorrendo così al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Eccellenti protagonisti del mercato, i membri dell'Advisory Board mettono a disposizione della Camera un qualificato patrimonio di idee e di stimoli e contribuiscono a consolidare le risorse economiche necessarie a intraprendere quel processo di rinnovamento e modernizzazione indispensabile per rispondere a dinamiche di mercato sempre più complesse.

La tua Assicurazione svizzera
Good food. Good life
L'energia che ti serve.
The Power of Possibility
EMBA Executive Master in Business Administration

FRUTTATA E RINFRESCANTE

NOVITÀ



**Una sorpresa di gusto,
perfetta in ogni momento della giornata.**



www.swisschamber.it

LA SVIZZERA
IL MAGAZINE DELLA CAMERA DI COMMERCIO SVIZZERA IN ITALIA

INDICE

EDITORIALE	5
Fabio Bocchiola	
GUIDA ALLA LETTURA	7
Alessandra Modenese Kauffmann	
COVER STORY	9
Doris Leuthard	
INSTITUTIONAL AFFAIRS	10
Roberto Balzaretto Claudio Barbaro Tommaso Foti Maria Siclari Rudolf Minsch Katrin Schneeberger Alessia Ferrucci Adriano Conte Simone Crolla	
FUTURO DIGITALE	28
Alfonso Molina Adele Nardulli	
OPINION LEADER	30
Alessandro Lucchini, Silvia Sacchelli Laura Iacovone Andrea Pedrazzini Francesco Longo	
CORPORATE AFFAIRS	38
Helvetia Italia Repower Roche Pharma Italy Schindler Italia Switzerland Cheese Marketing Italia Zurich Italia ABB in Italia SPS Italy RINA Prime	
WHAT'S NEXT	54
Stefano Colombo Michael O. Hengartner Andrea Lenzi Luciana Vaccaro Donatella Sciuto	
VISIONI DAL FUTURO	60
Nicola Felder Maria Grazia Mattei Maike Cruse Francesco D'Isa	
SWISS CORNER	68
Il nuovo Dehors Manuela De Carlo	
LA SVIZZERA IN ITALIA	72
Stefano Lazzarotto	
PRESENZA SVIZZERA	74
House of Switzerland Italia Ferrovia Retica Italia	
MADE IN	78
Valerio Jalongo Leonardo Di Costanzo Mendrisio	
C'ERA UNA VOLTA LA SVIZZERA	82
Lorenzo Cresci	
I GIOVANI DI SWISS CHAMBER	84
Studio Rossi Secchi	
ATTIVITÀ CAMERALE	86
OMTRA 1956	
BENVENUTO AI NUOVI SOCI	88
LEGGE E FISCO	90
ABPS Commercialisti Associati L'Etude & Fabbro Rödl Italia	
RASSEGNA MULTIMEDIALE	94

STILE E FASCINO UNICI PER EVENTI SOSTENIBILI

La tua location **eventi**
nel cuore di Milano
con **certificazione di**
sostenibilità



Spazio Eventi
al 3° piano del Centro Svizzero

Via Palestro 2, Milano
spazioeventi@swisschamber.it
+39 02 76320379





EDITORIALE

COME IL DESIGN POTREBBE SALVARE IL MONDO

La voiture a tué la ville.

La voiture doit sauver la ville.

(L'automobile ha ucciso la città. L'automobile deve salvare la città).

È una frase dell'architetto Le Corbusier che mi aveva colpito su un treno tra Milano e Zurigo.

L'automobile è un prodotto di design tra i più diffusi globalmente e ha trasformato radicalmente le nostre città e il nostro modo di vivere.

L'automobile è quindi un esempio molto esplicito di come il design non sia solo forma e tecnica, ma una forza che modella le società.

Ripensare all'auto introduce un'idea potente: se il progetto ha creato un problema, trasformare il progetto può diventare la soluzione: la voiture doit sauver la ville.

Per continuare con l'esempio dell'automobile, immaginare città con auto non inquinanti, mobilità condivisa, città a misura d'uomo (o meglio di anziano e bambino), aumentare gli spazi pubblici, offre all'auto la possibilità di un protagonismo positivo per il benessere delle città.

Questa lunga premessa mi permette di comprendere come il design possa diventare un importante strumento di maturazione della coscienza critica contro il populismo.

Il design non è solo estetica o progettazione di oggetti e servizi, ma un modo per far comprendere la complessità, ridurre le contrapposizioni e aumentare la percezione della realtà.

Nient'altro che l'esatto contrario di quanto si nutre il populismo: problemi complessi in slogan, contrapposizioni noi-loro, emozioni immediate, il tutto attraverso comunicazioni rapide, immagini forti e messaggi brevi, con una percezione della realtà frammentata e facilmente manipolabile.

Il design come farmaco, quindi, non è neutrale e può costruire consapevolezza, senso critico e maturità civile.

La voiture doit sauver la ville.

Fabio Bocchiola



CELEBRATE YOUR TIME



CHRONOGRAPHE 1887 *édition limitée*

Eberhard & Co. protagonista del tempo con Chronographe 1887 Édition Limitée, il nuovo cronografo a carica manuale con calibro esclusivo EB 280, una collezione tributo all'anno di fondazione della Maison.



EBERHARD & CO.

Manufacture Suisse d'Horlogerie depuis 1887

LA CHAUX-DE-FONDS



GUIDA ALLA LETTURA

Care e cari Lettori,

questa guida invita a una lettura non sequenziale, ma tematica. Sostenibilità, innovazione e relazioni umane come antidoti consapevoli alle tensioni climatiche, economiche, geopolitiche, tecnologiche e demografiche, che mettono alla prova il nostro modello di sviluppo. Abbiamo concepito questo numero come uno strumento di approfondimento e stimolo alla riflessione, una lente positiva sul cambiamento consapevole. Attraverso voci autorevoli svizzere e italiane, emerge un invito al dialogo costruttivo: trasformare le sfide in opportunità per un progresso sostenibile, innovativo e inclusivo, con uno sguardo speciale al legame bilaterale Italia-Svizzera. L'intento è di offrirvi una prospettiva positiva e consapevole. Le sfide sono opportunità per un cambiamento condiviso, guidato da innovazione e responsabilità collettiva.

Le tensioni non sono ostacoli, ma leve per un'economia rigenerativa. Ecco i temi:

Sostenibilità Economica

Si esplorano best practice che fondono impatto ecologico e successo economico, come premi per soluzioni imprenditoriali rigenerative. Indicatori ambientali predittivi, alleanze strategiche in ambiti ESG/CSR e politiche di finanza verde trasformano le pressioni normative (da CSRD a Tassonomia UE) in leve per una leadership aziendale duratura.

Diplomazia Globale

Focus su cooperazione internazionale. Accordi di Parigi, clima, finanza e accesso equo a tecnologie verdi bilanciano responsabilità storiche con sicurezza energetica. Progetti bilaterali su trasporti alpini, fondi UE per la coesione sociale e strategie contro dazi valutari promuovono la crescita stabile e i dialoghi Nord-Sud. Una diplomazia scientifica, etica e un'identità giovanile contro l'individualismo: un cambio di paradigma verso equilibri globali positivi.

Innovazione Digitale e Resilienza Sociale

Manifesti per un'azione collettiva su AI e robotica delineano i passi per competenze giovanili inclusive. Si analizzano gli impatti dell'AI sui linguaggi e sulla traduzione, con piattaforme globali etiche, e modelli di collaborazione per un progresso tecnologico responsabile che ribalti tensioni sociali e sanitarie in resilienza e innovazione.

Imprese Protagoniste

Le nostre grandi aziende svizzere in Italia mostrano come trasformare lo *status quo* con premi per startup innovative, leve culturali per favorire la sostenibilità interna, protezioni su misura per nuovi stili di vita, ponendo enfasi sul capitale umano.

Visioni Future

Istituzioni di ricerca tracciano orizzonti su una nuova urbanistica culturale (Art Basel come presidio civico), autorità nell'AI generativa, con l'arte digitale e spazi per il senso di appartenenza.

Radici e Prospettive

Dall'emigrazione dei "poschiavini" al cinema italo-svizzero alle Olimpiadi di Milano Cortina 2026, i temi si intrecciano con le diversificate attività camerali, dai supporti legali e fiscali all'opportunità di realizzare al Centro Svizzero eventi sostenibili, e l'inaugurazione del nuovo Dehors Swiss Corner, quale punto d'incontro di design tra Svizzera e Italia.

Ringrazio l'Università IULM per l'imprescindibile supporto e tutto il team Swiss Chamber! Buona lettura.

Alessandra Modenese Kauffmann



Il Trenino dell'Albula

Patrimonio mondiale UNESCO

www.rhb.ch/albula



Informazioni e prenotazioni

Tel +41 81 288 65 65

railservice@rhb.ch



L'ECONOMIA È PARTE DELLA SOLUZIONE

A cura di **Doris Leuthard**, ex Presidente della Confederazione Svizzera e Presidente della giuria del Green Business Award



Doris Leuthard

Per molto tempo la responsabilità ambientale è stata considerata in contrasto con la competitività economica, una visione fortemente influenzata da logiche di costo di breve periodo.

Oggi è chiaro che quel paradigma è superato. Il cambiamento climatico, la scarsità delle risorse e le dipendenze geopolitiche dimostrano che il successo economico non può essere duraturo in assenza di stabilità ambientale. La sostenibilità non è più un tema accessorio o ideologico,

ma un fattore determinante per la stabilità nel lungo periodo, per la capacità di innovazione e per l'attrattività di un sistema economico.

Nel mio ruolo di Presidente di Giuria del Green Business Award, osservo questa trasformazione in modo molto concreto: le imprese più convincenti non vivono la responsabilità ambientale come un limite, ma come una leva per sviluppare nuovi modelli di business, migliorare l'efficienza e rafforzare il proprio posizionamento competitivo. Oggi l'economia non è soltanto parte del problema: è necessariamente parte della soluzione.

Una delle principali sfide per molte imprese svizzere è trasformare la sostenibilità da insieme di iniziative isolate a processo strategico e integrato. Finché le misure ambientali restano circoscritte a singoli progetti, tendono a tradursi in costi operativi aggiuntivi e a generare un impatto limitato. I modelli di business sistemici e rigenerativi richiedono un chiaro impegno a livello di governance, obiettivi misurabili e una visione di lungo periodo. Gli investimenti in queste soluzioni non producono risultati immediati, ma sono fondamentali per garantire competitività nel tempo.

I finalisti dell'edizione di quest'anno del Green Business Award mostrano approcci diversi a questa trasformazione: Everllence sviluppa pompe di calore a neutralità climatica per la fornitura sostenibile di energia termica a intere città; Oxyle lavora alla distruzione definitiva delle sostanze chimiche PFAS presenti nelle acque; Voltiris integra produzione in serra ed energie rinnovabili attraverso moduli solari innovativi. Questi esempi dimostrano come le sfide ambientali possano tradursi direttamente in modelli di business solidi e competitivi.

In Svizzera si osserva che l'innovazione sostenibile è particolarmente efficace quando imprese, mondo scientifico e settore pubblico collaborano in modo stretto e operano all'interno di un quadro normativo stabile e prevedibile. Obiettivi chiari e condizioni affidabili favoriscono gli investimenti e rendono più semplice la scalabilità delle nuove soluzioni.

Per Paesi caratterizzati da una forte presenza di PMI, come l'Italia, è inoltre essenziale che l'innovazione sostenibile non sia legata alla dimensione dell'impresa. Proprio le piccole e medie aziende, grazie alla specializzazione, alla valorizzazione del territorio e alla flessibilità imprenditoriale, possono offrire un contributo significativo - a condizione che vengano sostenuti investimenti di lungo periodo e il coraggio di innovare.

IN CAMMINO PER AVVICINARE SVIZZERA E ITALIA

A cura di **Roberto Balzaretti**, Ambasciatore di Svizzera in Italia

All'inizio dell'anno siamo stati tutti colpiti dalla tragedia di Crans-Montana. Desidero rinnovare il nostro profondo cordoglio e la nostra vicinanza alle famiglie delle persone che hanno perso la vita, così come a tutti i feriti. La solidarietà deve guidarci anche per affrontare le tensioni attuali, dal cambiamento climatico alla crescente attenzione alla sicurezza, fino alle sfide poste dal rapido sviluppo di tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale e le tecnologie quantistiche. In questo contesto, le relazioni tra Svizzera e Italia assumono un ruolo strategico, non solo sul piano economico. Rafforzare e sviluppare collaborazioni nei settori dell'innovazione e della sostenibilità è essenziale per affrontare efficacemente queste sfide.

Le scienze della vita rappresentano uno dei fronti più dinamici della collaborazione tra Svizzera e Italia. Tra Basilea, il Ticino e la



Roberto Balzaretti

Campania, passando per Lombardia e Lazio, si è consolidato un asse biomedico di eccellenza: la Svizzera ha competenze di punta nel settore farmaceutico e nel biotech, mentre l'Italia dispone di una rete di ricerca clinica e di PMI particolarmente attive. Anche nel settore dell'energia e della transizione verde la complementarità è evidente: la Svizzera eccelle nell'idroelettrico e nelle tecnologie dell'idrogeno, l'Italia accelera sulle rinnovabili e sulle reti mediterranee. Insieme, possiamo creare un corridoio alpino dell'energia pulita, integrando infrastrutture e competenze.

La mobilità sostenibile e la logistica intelligente rappresentano un altro ambito di intensa cooperazione, dai collegamenti ferroviari transalpini, come l'asse Reno-Alpi, alle soluzioni per ridurre l'impatto ambientale del trasporto merci. Italia e Svizzera lavorano così fianco a



L'Ambasciatore Balzaretti con Stefania Proietti, Presidente della Regione Umbria. © DFAE



La prima tappa di "In Cammino con la Svizzera" si conclude sul sagrato della Basilica di San Francesco ad Assisi con Fra Marco Moroni, Custode del Sacro Convento. © DFAE



L'Ambasciatore Roberto Balzaretti con studentesse e studenti dell'Università per Stranieri di Perugia dopo una *lectio magistralis* su: "Il valore del diritto e dell'equilibrio in un mondo in transizione". © DFAE

fianco per rendere più efficiente e sostenibile la circolazione attraverso il continente. In tutti questi ambiti, ricerca e innovazione giocano un ruolo chiave e complesso, difficile da comprendere senza entrare in contatto diretto con le realtà locali. La conoscenza dei dati economici è certamente rilevante, ma ciò che risulta determinante è la componente umana: è attraverso il dialogo che si consolidano le collaborazioni più efficaci. Per questo motivo ho scelto di intraprendere "In Cammino con la Svizzera", un percorso attraverso le 20 regioni d'Italia per conoscere da vicino i progetti di collaborazione tra Svizzera e Italia, sia quelli più noti che quelli meno conosciuti. Tra le nove regioni che visiterò nel 2026 ci sono Toscana, Campania, Liguria e Veneto, ognuna con una storia e un tessuto socioeconomico unico. A novembre 2025, l'Umbria ha ospitato la prima tappa del progetto, segnando un momento chiave dell'iniziativa. Mi hanno colpito le collaborazioni esistenti tra i nostri due Paesi a livello di imprese, cultura e ricerca, così come il grande potenziale che rimane da sfruttare.

Anche in Umbria le competenze svizzere e italiane nei settori delle macchine di precisione e dell'elettronica si incontrano, mostrando sia affinità che complementarità: l'eccellenza ingegneristica italiana si

integra con la ricerca svizzera, creando sinergie capaci di sviluppare innovazione avanzata. In seguito a questa tappa, abbiamo avviato una cooperazione tra università e una missione economica di aziende svizzere in Umbria. Questi primi 400 km di viaggio circa tra Roma, Perugia e Assisi hanno confermato che il progetto funziona e che può portare ad azioni concrete nei vari territori e settori di collaborazione.

Durante questa prima tappa, ho incontrato un centinaio di persone, tra cui la Presidente della Regione, un direttore di stabilimento, start-upper, un produttore di olio e studentesse e studenti. Ogni incontro è stato un'occasione per costruire ponti tra la Svizzera e l'Italia, passo per passo. Sono convinto che oggi più che mai siano decisive le interazioni personali. Questa vera vicinanza si può costruire soltanto uscendo dalle nostre Ambasciate per incontrare le realtà locali.

L'impatto mediatico e la visibilità sui social sono certamente importanti per raggiungere un pubblico ampio e rappresentano un complemento prezioso. Tuttavia, l'impatto umano resta fondamentale, sia nel campo della diplomazia che in quello delle relazioni commerciali, industriali ed economiche.



Un ricordo che unisce innovazione e tradizione: l'Ambasciatore insieme al Vicesindaco di Perugia e Assessore alla Cultura, Marco Pierini al Museo Civico di Perugia sulla panchina innovativa, prodotta in Svizzera dalla ditta FORM AG, kreative Macher. © DFAE

IN CAMMINO CON LA SVIZZERA

La collaborazione tra Svizzera e Italia è intensa e continua, favorita dalla vicinanza geografica, dai più di 700 chilometri di confine condiviso e dai valori europei comuni. Gli scambi e la collaborazione fioriscono nei più diversi ambiti: dall'energia ai trasporti, dalla cultura alla formazione e ricerca, alla sicurezza e ai progetti finanziati grazie al secondo contributo svizzero nell'ambito di un programma bilaterale sulla migrazione.

Un Ambasciatore, venti regioni, mille incontri. Sono questi i tre elementi chiave di "In Cammino con la Svizzera", un progetto dell'Ambasciata di Svizzera in Italia con la collaborazione del Consolato generale di Svizzera a Milano. Tra novembre 2025 e la fine del 2027, l'Ambasciatore di Svizzera in Italia Roberto Balzaretti visiterà tutte le regioni d'Italia. In ricordo di questo viaggio si donerà ad un'istituzione locale la panchina icona del progetto, prodotta in Svizzera dalla ditta FORM AG, kreative Macher con materiali di riciclo, che rimarrà alla comunità come luogo di scambio, di dialogo e d'informazione.

Venti itinerari di più giorni, affrontati a piedi e con mezzi di trasporto sostenibili, saranno organizzati con un obiettivo preciso: incontrare le realtà locali italiane e i protagonisti - istituzionali, imprenditoriali, accademici e della ricerca, associazioni e istituzioni culturali - che ogni giorno attraverso le loro attività contribuiscono a costruire e rafforzare le relazioni tra Svizzera e Italia.

SINERGIE EVOLUTIVE. INNOVAZIONE, FINANZA E INDUSTRIA

Intervista al Sen. **Claudio Barbaro**, Sottosegretario di Stato al Ministero dell' Ambiente e della Sicurezza Energetica del Governo italiano

Nel contesto dell'Accordo di Parigi, quali leve operative - come investimenti in tecnologie pulite, partnership pubblico-private e strumenti di finanza sostenibile - dovrebbero per Lei essere prioritarie per le imprese affinché la transizione climatica diventi fattore di competitività e stabilità?

Nel contesto dell'Accordo di Parigi, la transizione climatica può diventare un fattore di competitività solo se le imprese vengono messe nelle condizioni di trasformare gli obiettivi ambientali in opportunità industriali. A mio avviso, le leve prioritarie sono tre: innovazione tecnologica, infrastrutture energetiche moderne e finanza orientata agli investimenti industriali.

La prima leva è l'innovazione tecnologica. Rinnovabili, sistemi di accumulo, efficienza energetica, idrogeno rinnovabile, digitalizzazione delle reti: sono tecnologie che non solo riducono le emissioni, ma migliorano la produttività e la resilienza delle imprese. Chi investe oggi in soluzioni pulite si posiziona nelle filiere globali che cresceranno di più nei prossimi decenni. Il nostro compito è favorire questa innovazione, semplificando i processi autorizzativi e sostenendo la ricerca industriale.

La seconda leva riguarda lo sviluppo di infrastrutture energetiche moderne. La transizione richiede reti elettriche più robuste, capacità di accumulo diffusa, impianti per biometano e idrogeno, comunità energetiche e una logistica energetica più efficiente. Sono investimenti che nessun attore può sostenere da solo. Per questo le partnership pubblico-private diventano decisive: permettono di condividere rischi, mobilitare capitali e garantire che le imprese possano investire senza perdere competitività. È qui che sostenibilità e crescita economica si rafforzano a vicenda.



Claudio Barbaro

La terza leva è la finanza sostenibile orientata all'industria. Le imprese che integrano obiettivi ambientali credibili nei propri piani industriali ottengono condizioni migliori e attraggono investitori. Il governo deve assicurare un quadro regolatorio stabile e trasparente, che premi chi investe davvero nella transizione e scoraggi il greenwashing. In questo percorso, la stabilità delle politiche pubbliche è cruciale. Il Governo italiano - oggi il più longevo nella storia della Repubblica - sta lavorando proprio in questa direzione.

In sintesi, la transizione climatica diventa un vantaggio competitivo quando innovazione, infrastrutture e finanza si muovono insieme, dentro un quadro politico stabile. È così che l'Italia può contribuire agli obiettivi dell'Accordo di Parigi e, allo stesso tempo, rafforzare la propria economia.

Lasciatemi però concludere, facendo una precisazione che ritengo doverosa a livello terminologico. Non sono un amante dell'espressione transizione ecologica, e per analogismo non mi piace neppure parlare di transizione energetica o climatica. Perché sottolineo questo aspetto?

Nel rispetto dei ruoli di ogni Istituzione e della convinzione dei modi migliori attraverso cui ciascuno di noi intende approcciarsi alla materia, va sottolineato che c'è stato un cambio di paradigma nel Governo nel modo di approcciarsi alle materie ambientali (in particolare, rispetto al legame che si deve necessariamente creare tra queste materie e il rapporto con la cittadinanza) e "transizione climatica", "transizione ecologica" sono certamente belle espressioni ma di difficile comprensione. Del resto la materia ambientale - posso parlare per esperienza - non è semplice. È una materia complessa che interseca settori articolati e per affrontarla occorre essere

chiari e comunicare con semplicità le buone pratiche necessarie a soddisfare i bisogni della società moderna, pur nel rispetto dell'ambiente in tutte le sue sfaccettature.

In linea con gli impegni discussi alla COP30, la Climate Finance emerge come uno snodo dell'azione climatica internazionale. Quali criteri dovrebbero guidare in futuro l'allocazione di risorse per garantire impatti reali e rafforzare la fiducia dei Paesi in via di sviluppo nei negoziati globali?

Alla luce degli impegni discussi alla COP30, è evidente che la Climate Finance rappresenta uno snodo decisivo dell'azione climatica internazionale. Per rafforzare la fiducia reciproca tra Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo, l'allocazione delle risorse dovrà essere guidata da criteri molto chiari. Sicuramente, è importante garantire che i progetti siano efficaci. Le risorse devono andare a iniziative capaci di generare impatti misurabili: riduzione delle emissioni, miglioramento dell'efficienza energetica, sviluppo di filiere locali, creazione di occupazione qualificata. Non possiamo permetterci interventi simbolici; servono progetti che trasformino davvero i sistemi energetici e produttivi. Il Piano Mattei ne è una dimostrazione.

Il secondo criterio è la trasparenza nell'uso dei fondi. La credibilità della finanza climatica dipende dalla capacità di tracciare come vengono impiegate le risorse, quali risultati producono e quali benefici portano alle comunità locali. La trasparenza è un elemento essenziale per ricostruire la fiducia dei Paesi più vulnerabili, che spesso hanno percepito un divario tra gli impegni annunciati e quelli effettivamente realizzati.

Il terzo criterio riguarda la capacità di mobilitare capitali privati. In questo contesto, l'Italia sta promuovendo un approccio molto pragmatico, fondato su cooperazione energetica e climatica. Attraverso strumenti come il Piano Mattei, i programmi di cooperazione allo sviluppo e le iniziative multilaterali, stiamo cercando di sostenere progetti concreti, capaci di generare benefici immediati e duraturi. L'auspicio è che gli investimenti in attività sostenibili in tutti i settori non siano solo una



risposta alla crisi climatica, ma anche un motore di sviluppo economico e di stabilità geopolitica, soprattutto nel Mediterraneo allargato e in Africa. Solo con criteri chiari, trasparenza e una cooperazione internazionale basata sulla fiducia potremo costruire una finanza climatica all'altezza delle sfide globali. Devo dire, con grande soddisfazione, che quando mi trovo all'estero in missione istituzionale a rappresentare l'Italia, raccolgo sempre feedback molto positivi e il desiderio dei rappresentanti degli altri Paesi di potersi avvalere proprio della nostra expertise in via prioritaria.

Guardando al futuro della governance climatica globale, quale ruolo potrebbero giocare Paesi come la Svizzera - esterni all'UE ma centrali dal punto di vista finanziario e diplomatico - nel favorire il dialogo tra Nord e Sud del mondo e nel contribuire a una gestione cooperativa delle sfide ambientali?

Guardando al futuro della governance climatica globale, Paesi come la Svizzera possono svolgere un ruolo particolarmente prezioso. Pur essendo esterni all'Unione europea, restano centrali dal punto di vista finanziario e diplomatico, e questo li rende attori ideali per favorire il dialogo tra Nord e Sud del mondo.

Innanzitutto, la Svizzera può agire come un vero e proprio "Paese ponte". La sua posizione di neutralità, unita a una lunga tradizione di diplomazia multilaterale, le consente di dialogare con una vasta gamma di attori internazionali e di facilitare compromessi nei negoziati climatici. In un contesto geopolitico sempre più frammentato, la capacità di creare spazi di confronto costruttivo è un valore strategico.

In secondo luogo, la Svizzera dispone di un ecosistema finanziario e tecnologico tra i più avanzati al mondo. Le sue istituzioni bancarie e i suoi centri di innovazione possono contribuire in modo significativo alla finanza climatica, mobilitando capitali privati e sviluppando strumenti finanziari sofisticati per sostenere progetti di mitigazione e adattamento nei Paesi in via di sviluppo. È un contributo essenziale per colmare il divario tra impegni annunciati e risorse effettivamente disponibili.



COESIONE E COMPETITIVITÀ PER L'EUROPA DEL FUTURO

Intervista a **Tommaso Foti**, Ministro per gli Affari Europei, il PNRR e le Politiche di Coesione del Governo italiano

Lei ha sottolineato l'importanza non solo dell'entità della spesa nazionale con il PNRR e i fondi di coesione, ma anche di come queste risorse vengano allocate per ottenere impatti concreti per imprese e cittadini. Alla luce delle tensioni economiche e delle disparità sociali attuali, quali strumenti di valutazione e monitoraggio propone per misurare il beneficio sociale di questi investimenti?

Una delle criticità della politica di coesione riguarda la difficoltà di dimostrare quanto i fondi contribuiscano realmente al raggiungimento degli obiettivi nazionali, regionali ed europei. Spesso l'attenzione si concentra sulla spesa e sulla conformità normativa più che sull'impatto concreto delle politiche su cittadini, imprese e territori.

L'esperienza del PNRR ha evidenziato i vantaggi di un approccio basato sulle performance, che orienta gli investimenti verso risultati tangibili come la creazione di occupazione, l'accesso ai servizi e il miglioramento delle competenze. In questa direzione, l'Italia sta già sperimentando alcuni di questi principi nell'attuale ciclo di programmazione della politica di coesione, anche in vista del dibattito europeo sul futuro dei finanziamenti dopo il 2027.

Con la riforma della politica di coesione del 2024 è stato introdotto un sistema di monitoraggio rafforzato dei progetti strategici, che consente di seguire con maggiore continuità lo stato di avanzamento degli interventi, individuare criticità e rafforzare il coordinamento tra le amministrazioni coinvolte. Questo sistema non si limita a verificare la spesa, ma si concentra anche sulla coerenza strategica e sul raggiungimento di precise tappe procedurali fino alla conclusione degli

interventi. Nel 2025 sono stati individuati 239 interventi strategici, per un valore complessivo di 3,7 miliardi di euro.

Per rafforzare la capacità di valutare l'impatto degli investimenti pubblici si sta lavorando su tre direttrici principali: migliorare i sistemi di monitoraggio e raccolta dati, introducendo indicatori di risultato oltre a quelli finanziari; rafforzare trasparenza e responsabilità pubblica, anche attraverso strumenti di open data come il portale OpenCoesione; e collegare più strettamente programmazione e valutazione, affinché i risultati ottenuti orientino le future scelte di investimento. La politica di coesione ha inoltre dimostrato negli anni una forte capacità di adattamento alle crisi. Le sue risorse hanno sostenuto la risposta alla pandemia da Covid-19 e alla crisi energetica seguita alla guerra della Russia contro l'Ucraina. Attraverso riprogrammazioni strategiche sono stati destinati 4,6 miliardi di euro alla piattaforma STEP per tecnologie digitali, biotecnologie e tecnologie pulite, e circa 2,6 miliardi di euro - nell'ambito del riesame intermedio dei programmi - a priorità come housing, resilienza idrica, transizione energetica e preparazione civile.



Tommaso Foti

La coesione non è solo una questione di risorse, ma soprattutto di responsabilità verso la società. Secondo Lei, come possono i fondi UE 2021-2027 tradurre questo principio irrinunciabile in politiche capaci di contrastare le disuguaglianze territoriali?

Negli ultimi decenni la politica di coesione ha contribuito alla crescita, all'occupazione e al rafforzamento della capacità amministrativa, dimostrando anche capacità di risposta alle crisi. Tuttavia persistono

forti divari territoriali e nuove sfide - come transizione climatica e digitale, competizione globale e cambiamenti demografici - rischiano di ampliarli.

Per questo la programmazione 2021-2027 si concentra su alcune priorità strategiche: sostegno all'innovazione e alla competitività delle imprese, investimenti nelle transizioni digitale e verde, rafforzamento delle competenze e dell'occupazione, in particolare per giovani e donne, e miglioramento delle infrastrutture e dei servizi pubblici. Con la revisione intermedia dei programmi sono state inoltre rafforzate alcune priorità emergenti, tra cui tecnologie critiche, decarbonizzazione, housing, resilienza idrica, transizione energetica e sicurezza, insieme al potenziamento della capacità amministrativa.

Un elemento centrale resta l'approccio place-based, che permette di adattare gli interventi alle specificità dei territori e valorizza il ruolo delle amministrazioni locali. In questo quadro sono state rafforzate sia le strategie urbane, per affrontare sfide come rigenerazione urbana, mobilità sostenibile e cambiamenti climatici, sia le politiche per le aree interne, per contrastare spopolamento, invecchiamento della popolazione e disuguaglianze nell'accesso ai servizi.

Con l'avvicinarsi della conclusione del ciclo di programmazione dei fondi UE 2021-2027, quali lezioni andrebbero tratte dall'esper-



ienza dei fondi di coesione per disegnare la prossima fase delle politiche europee, affinché rispondano ancora meglio alle nuove sfide che ci troviamo ad affrontare?

L'esperienza della programmazione 2021-2027 offre indicazioni importanti per il futuro della politica di coesione. È necessario preservarne il ruolo di politica strutturale dell'Unione europea, basata su programmazione pluriennale, risorse dedicate e forte radicamento territoriale, con l'obiettivo di ridurre i divari tra regioni.

Tra le principali lezioni emerge l'importanza di rafforzare l'orientamento ai risultati, migliorando la valutazione

degli effetti degli investimenti pubblici, e di promuovere una maggiore semplificazione, per rendere più efficienti procedure e controlli e facilitare l'attuazione dei programmi.

Un altro elemento chiave è la flessibilità, che ha permesso di riorientare i programmi verso nuove priorità strategiche. In Italia, con il riesame intermedio, sono stati riallocati 3,6 miliardi di euro. Infine, l'esperienza dimostra che coesione e competitività possono procedere insieme: gli investimenti in innovazione e tecnologie strategiche, come nel caso della piattaforma STEP, possono ridurre i divari territoriali e rafforzare la competitività europea, promuovendo uno sviluppo equilibrato dei territori.



LA VIA ITALIANA ALLA SOSTENIBILITÀ: UN PONTE TRA EUROPA E SVIZZERA

Intervista a **Maria Siclari**, Direttore Generale Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA)

Le tensioni ambientali sono un fattore determinante per la finanza sostenibile svizzera: come può l'innovazione sugli indicatori ambientali, promossa dall'ISPRA, aiutare le aziende a trasformare l'incertezza normativa in un'opportunità di leadership e di allineamento con gli obiettivi europei e internazionali?

Le tensioni ambientali sono oggi configurate come rischi finanziari materiali. L'innovazione sugli indicatori ambientali promossa dall'ISPRA non rappresenta solo un progresso tecnico, ma una risposta strategica all'incertezza normativa.

Tale impegno trova il suo fondamento giuridico nel Decreto del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (n. 67/2024) che affida esplicitamente all'Istituto il compito di fornire supporto tecnico al Ministero per l'implementazione delle disposizioni europee in materia di finanza sostenibile, agendo come un ponte tra regolazione e operatività. Con il documento tecnico presentato nel 2024, "La sfida ambientale per la finanza sostenibile", ISPRA ha messo a disposizione di imprese, PMI e operatori finanziari un set di indicatori ambientali chiave, che coprono le principali aree tematiche: dalle emissioni di gas serra alla biodiversità, fino alla gestione delle risorse idriche e dei rischi naturali. La forza di questa proposta risiede nella sua rigorosa verificabilità:

laddove la normativa si limita a elencare i requisiti, ISPRA definisce il "come" calcolarli, garantendo quell'uniformità scientifica che è essenziale per assicurarne l'affidabilità. Questo approccio è fondamentale per le aziende che intendono attrarre capitali internazionali, riducendo drasticamente il rischio di asimmetrie informative o di greenwashing. L'evoluzione digitale di questo percorso si concretizza nella Piattaforma digitale per la finanza sostenibile, uno strumento che trasforma la linea guida ISPRA in un ecosistema interattivo. Un elemento centrale e distintivo è la sezione di calcolo, con-



Maria Siclari

cepita come un vero e proprio laboratorio operativo di sostenibilità. In questa sezione, le imprese possono stimare autonomamente i propri impatti, calcolando le emissioni dirette e indirette e i vari rischi ambientali attraverso percorsi guidati.

Infine, per il 2026 è prevista l'integrazione di moduli specialistici dedicati all'analisi dei rischi fisici. Questa implementazione, supportata finanziariamente dal MIMIT (Ministero delle Imprese e del Made in Italy), risponde a una delle esigenze più pressanti della finanza sostenibile contemporanea: la necessità di quantificare i rischi fisici che minacciano la continuità operativa e il valore degli asset aziendali. In un contesto in cui gli eventi climatici acuti sono sempre più frequenti, la capacità di un'impresa di mappare la propria vulnerabilità attraverso i dati e i modelli dell'ISPRA (piattaforma IdroGeo) non rappresenta solo un esercizio di trasparenza, ma una vera e propria strategia di resilienza finanziaria.

In che modo il cambiamento climatico sta ridefinendo i criteri di misurazione e valutazione delle politiche ambientali in Europa?

Nell'ultimo decennio le politiche su clima ed energia hanno attraversato una fase di profonda revisione in tutto il mondo, sia a seguito della sottoscrizione dell'Accordo di Parigi,



IL SUCCESSO ECONOMICO NON PUÒ ESSERE DURATURO SENZA STABILITÀ AMBIENTALE

che degli eventi degli ultimi anni, come la pandemia da Covid-19 e la guerra tra Russia e Ucraina. In questo quadro, la legge europea sul clima del 2021 adottata con il Reg. UE n. 2021/1119 - il cosiddetto pacchetto "Fit for 55" e il "RepowerEU" - costituiscono i pilastri fondamentali che stanno guidando le scelte da qui al 2030 e al 2050. In particolare, con il Regolamento n. 2021/1119, è stata definita l'ambizione politica di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, diventando per l'UE un obbligo giuridico.

Attraverso la sua adozione, l'UE e i suoi Stati membri si sono impegnati a ridurre le emissioni nette di gas a effetto serra nell'UE di almeno il 55% entro il 2030, rispetto ai livelli del 1990. Sebbene il recente accordo raggiunto al Consiglio Ambiente abbia indicato l'obiettivo da raggiungere al 2040 (riduzione del 90% delle emissioni di gas serra rispetto al 1990, di cui un 5% ottenibile attraverso la realizzazione di progetti in Paesi terzi) non è ancora stato definito il percorso necessario per raggiungere questo obiettivo e alcuni degli strumenti messi in atto per raggiungere l'obiettivo del 2030 non

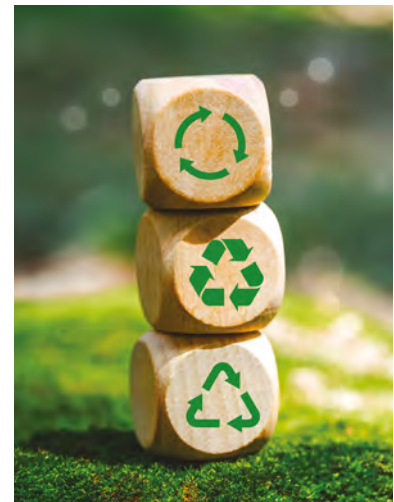
sono ancora entrati pienamente in funzione. L'obiettivo UE di riduzione delle emissioni del 55% al 2030 (rispetto al 1990) si articola in tre ambiti regolamentari: il Sistema ETS1 (Direttiva ETS), che regola i grandi impianti industriali e gli operatori aerei/marittimi e richiede una riduzione del 62% entro il 2030 rispetto al 2005; il Regolamento Effort Sharing (ESR), che copre i settori trasporti, residenziale, terziario, industria non-ETS, rifiuti e agricoltura. Per l'Italia impone una riduzione del 43,7% entro il 2030 rispetto al 2005, con limiti annuali vincolanti.

A differenza dell'ETS, la responsabilità ricade sugli Stati membri. Il Regolamento ESR richiede uno sforzo di riduzione particolarmente oneroso: per rispettare la traiettoria emissiva 2021-2030 è necessario avviare immediatamente una significativa riduzione delle emissioni da conseguirsi prevalentemente nei settori trasporti e civile; Regolamento LULUCF: riguarda l'uso del suolo e la silvicoltura, con obiettivo europeo di rimozione netta di 310 milioni di tonnellate di CO₂ entro il 2030. All'Italia spettano circa 50 milioni di tonnellate.

ISPRA e la Svizzera sono partner scientifici e istituzionali che condividono sfide ambientali e collaborano attraverso progetti e accordi specifici. Come è cambiato nel tempo questo rapporto in relazione alle sfide moderne?

L'ISPRA ha sottoscritto, insieme alle principali istituzioni della ricerca europea, l'Agreement on Reforming Research Assessment, documento cui hanno aderito anche alcune università svizzere. Si tratta di un accordo internazionale che coinvolge oltre 350 organizzazioni di più di 40 Paesi tra università, enti di ricerca, agenzie di valutazione, finanziatori e associazioni scientifiche. L'Agreement rappresenta un impegno internazionale per rendere i sistemi di valutazione più giusti, trasparenti e utili al progresso della scienza e alla carriera dei ricercatori. Infine, punto in comune con i partner scientifici svizzeri è il centro di geoinformazione della Svizzera, l'Ufficio federale di topografia Swisstopo, membro di GSEU (Geological Service for Europe), proprio come il Dipartimento per il servizio geologico d'Italia dell'ISPRA.

Oggi il rapporto è meno orientato a singoli problemi locali e più alla gestione sistemica e preventiva dei rischi ambientali, con un'attenzione crescente a sostenibilità, impatto sociale e supporto alle decisioni basate su evidenze scientifiche.



I PILASTRI DELLA COMPETITIVITÀ SVIZZERA

Intervista a **Rudolf Minsch**, Responsabile Politica economica generale & Politica estera, Capo economista, Membro della Direzione economiesuisse



Rudolf Minsch

Secondo una recente indagine condotta da UBS, i dazi doganali potrebbero avere un impatto sull'occupazione e sugli investimenti in Svizzera. Se queste sfide venissero gestite in modo efficace, quali leve economiche e politiche potrebbero sostenere la crescita del PIL e la solidità delle finanze federali a lungo termine?

Se la Svizzera vuole affrontare efficacemente queste sfide, deve agire innanzitutto là dove ha margini di manovra propria. La regolamentazione è una leva centrale: se-

condo i calcoli degli istituti di ricerca BSS e IFO, la Svizzera potrebbe risparmiare fino a 30 miliardi di franchi all'anno se la regolamentazione fosse resa più efficiente. Oggi, il numero di normative è in costante aumento e limita il margine di manovra delle imprese: lo "Swiss finish" è diventato un vero e proprio svantaggio competitivo. Parallelamente, l'accesso ai mercati mondiali deve essere preservato e ampliato il più possibile.

La Svizzera ha recentemente ottenuto alcuni successi, in particolare con la conclusione di accordi di libero scambio con l'India, il Mercosur e la Malesia. È inoltre fondamentale giungere rapidamente a un accordo commerciale vincolante con gli Stati Uniti. Altrettanto importante resta una forte base innovativa: ricerca e scienza hanno bisogno di libertà, di rete internazionale e di condizioni quadro affidabili. Infine, in considerazione dell'evoluzione demografica, la Svizzera deve garantire una forza lavoro sufficiente e un tetto demografico rigido porterebbe inevitabilmente al caos. L'economia si impegna per misure efficaci e mirate volte ad attenuare gli effetti negativi dell'immigrazione, ad esempio nel settore delle infrastrutture o degli alloggi. In materia d'asilo, ci aspettiamo che la Confederazione e i Cantoni applichino in modo rigoroso le leggi esistenti.

Qual è, secondo economiesuisse, l'approccio globale della Svizzera per gestire la forza del franco e mantenere la sua com-

pettività internazionale, in particolare sul piano finanziario e fiscale?

L'approccio consiste essenzialmente nel proteggere i vantaggi strutturali della piazza economica e nell'attenuare gli svantaggi strutturali. Ciò implica, in primo luogo, un alleggerimento dei costi legati alla regolamentazione, che ad oggi sono troppo elevati e gravano pesantemente sulle imprese. In secondo luogo, l'accesso ai mercati internazionali è fondamentale. L'apertura commerciale offre all'economia orientata all'esportazione un margine di manovra per compensare il franco forte. In terzo luogo, la Svizzera deve mantenere elevata la sua capacità di innovazione, poiché il franco forte obbliga comunque le imprese a concentrarsi su attività ad alto valore aggiunto. Infine, l'accordo sull'elettricità concluso nell'ambito dei Bilaterali III contribuirà a ridurre i prezzi dell'elettricità e a rafforzare la sicurezza dell'approvvigionamento, un fattore importante nella concorrenza internazionale.

Quali strategie possono adottare le aziende svizzere per continuare a crescere e quali opportunità - in termini di investimenti, strumenti finanziari o politiche fiscali - potrebbero aprirsi per le aziende esportatrici nei prossimi mesi?

Molte aziende stanno già reagendo e adeguando le loro strategie di approvvigionamento e produzione. Alcune delocalizzano

o diversificano i loro investimenti, altre rivedono la loro strategia di innovazione. La produzione è sempre più orientata a soddisfare la domanda locale: negli Stati Uniti per il mercato americano, in Europa per l'Europa e in Cina per la Cina.

Questa regionalizzazione è garanzia di stabilità e riduce i rischi, anche se generalmente comporta costi maggiori. Proprio nelle catene del valore europee fortemente integrate si manifestano anche effetti indiretti delle condizioni normative e fiscali nazionali: gli incentivi all'investimento in singoli mercati possono influenzare le decisioni lungo l'intera catena del valore, fino ai fornitori e ai clienti finali. Le opportunità si presentano al contempo attraverso nuovi accordi di libero scambio e attraverso la distensione nei rapporti doganali con gli Stati Uniti, che riduce gli svantaggi competitivi. Nel complesso, la diversificazione - geografica, tecnologica e organizzativa - diventa uno dei più importanti motori di crescita.



Quali sono le principali strategie che consentono alle aziende svizzere di prosperare e quali opportunità specifiche di investimento o di ottimizzazione fiscale potrebbero presentarsi a breve termine per gli esportatori?

Hanno successo quelle aziende che rimangono flessibili e organizzano la propria produzione nonché le proprie catene di approvvigionamento in modo resiliente. La pandemia e le attuali tensioni geopolitiche hanno mostrato che sicurezze, ridondanze e margine di manovra devono oggi essere ponderati notevolmente più di quanto avveniva in passato. A causa dell'elevato livello dei costi in Svizzera, le aziende si concentrano su attività ad alto valore aggiunto.

Nel breve termine le opportunità si presentano attraverso il trasferimento della pro-

duzione più vicino ai mercati di sbocco, attraverso aumenti di efficienza e attraverso investimenti mirati in ricerca e sviluppo nella sede svizzera, dove il grado di qualificazione elevato dei dipendenti e le forti funzioni di holding offrono vantaggi. Dal punto di vista fiscale e organizzativo le aziende beneficiano in particolare quando rafforzano le funzioni di R&S e allineano le proprie strutture globali in modo che il valore aggiunto si generi là dove è più efficiente.

Le esportazioni svolgono un ruolo fondamentale per l'economia svizzera. In un contesto caratterizzato da forti interconnessioni europee, politiche commerciali globali e tensioni geopolitiche, come può la Svizzera valorizzare la stabilità e lo status di valuta rifugio del franco per rafforzare la propria resilienza e il proprio ruolo sulla scena commerciale internazionale?

La Svizzera continua a prosperare perché è aperta e, allo stesso tempo, offre condizioni

quadro stabili e affidabili. È proprio in questa direzione che deve concentrare i propri sforzi. Il mondo si sta muovendo verso un sistema in cui la "legge del più forte" torna ad affermarsi sempre più spesso. È proprio per questo che per la Svizzera è importante stabilizzare le relazioni bilaterali con l'UE, poiché l'Europa è il suo partner commerciale più importante.

I Bilaterali III aumentano per le aziende la sicurezza di pianificazione. Parallelamente, è necessaria una politica di libero scambio attiva, come dimostrano gli accordi recentemente rinegoziati con l'India, la Malesia e i paesi del Mercosur. Il fatto che le imprese svizzere sviluppino sempre più la loro produzione nei mercati di destinazione non indebolisce la piazza economica svizzera, al contrario la Svizzera ne beneficia poiché le aziende globali mantengono le loro attività di ricerca, sviluppo e le funzioni di holding nel nostro Paese. Senza contare che il franco svizzero rimane un simbolo di stabilità.

Se le condizioni quadro politiche sono favorevoli e la regolamentazione non è eccessiva, la Svizzera può trarre vantaggio da questa stabilità per rimanere un partner commerciale affidabile, innovativo e prospero, anche in un mondo frammentato.



“ LA SVIZZERA CONTINUA A PROSPERARE PERCHÉ OFFRE CONDIZIONI QUADRO STABILI E AFFIDABILI ”

PRESERVARE LE RISORSE PER PROTEGGERE IL DOMANI

Intervista a **Katrin Schneeberger**, Direttrice Ufficio Federale dell'Ambiente (UFAM)



Katrin Schneeberger

Iniziamo con l'attualità. Ad inizio marzo il 70,7% dei votanti ha respinto l'"Iniziativa per un fondo per il clima" che chiedeva alla Confederazione di destinare più mezzi alla lotta contro i cambiamenti climatici. Stessa sorte era toccata, nel febbraio 2025, all'iniziativa "Per un'economia responsabile entro i limiti del pianeta" che voleva rendere più verdi le attività economiche. Insomma, in Svizzera l'economia prevale sull'ambiente?

Al contrario, direi che in Svizzera prevalgono soluzioni a sostegno e dell'economia

e dell'ambiente. La Confederazione è consapevole che la protezione del clima richiede interventi mirati e sostegni finanziari. Tuttavia, le iniziative citate proponevano soluzioni che avrebbero imposto ulteriori vincoli e restrizioni, con ricadute negative anche sull'economia. Non è questa la strada da percorrere. Al contrario: l'esperienza dimostra che l'elaborazione di politiche climatiche efficaci, sostenibili nel tempo e soprattutto condivise da un'ampia maggioranza, richiede pragmatismo, gradualità e il coinvolgimento di tutti gli attori interessati. Solo così è possibile considerare in modo equilibrato i diversi obiettivi, siano essi ambientali o economici.

In questo senso la Confederazione e i Cantoni attuano già oggi una politica climatica ed energetica solida ed equilibrata. Una politica che combina un mix di misure tra sovvenzioni, incentivi e prescrizioni mirate con l'obiettivo di ridurre le emissioni laddove vengono effettivamente prodotte. Sia nelle economie domestiche che nelle imprese.

In tal senso, con la revisione della legge sulla CO₂ è stato istituito il programma di promozione Adapt+. Questo sostiene misure e progetti volti a ridurre i rischi legati ai cambiamenti climatici, affiancando Cantoni, Comuni, Regioni, associazioni e imprese che adottano soluzioni lungimiranti. È questa la via che la Svizzera ha scelto di

percorrere: un approccio che unisce protezione del clima e solidità economica.

Perché oggi è così importante investire in strategie e politiche di adattamento?

Il cambiamento climatico non è una prospettiva futura: è già qui. Penso, ad esempio, all'aumento della frequenza e dell'intensità di eventi estremi come ondate di calore, periodi di siccità, precipitazioni intense, frane e alluvioni che colpiscono territori, infrastrutture e comunità. Non si tratta di fare allarmismi o catastrofismi. Bensì di rendersi conto di come - in Svizzera come in Italia - il cambiamento climatico stia causando danni, rendendo il territorio più fragile, con conseguenze anche sul piano economico. Investire oggi in strategie e misure concrete di adattamento significa agire in modo responsabile e lungimirante. Vuol dire ridurre i rischi prima che si trasformino in costi elevati, proteggere le persone e le infrastrutture, rafforzare la resilienza dei territori e garantire una maggiore sicurezza per le generazioni future. Ogni franco investito nella prevenzione e nell'adattamento consente di evitare danni più ingenti domani.

Concretamente?

In quanto Paese alpino la Svizzera è particolarmente esposta agli effetti dei cambiamenti climatici. Le immagini della frana in



Vallese che, nel maggio 2025, ha distrutto il paese di Blatten causando danni per oltre 320 milioni di franchi, sono ancora ben presenti nella memoria collettiva. Ma il cambiamento climatico ha lasciato segni evidenti anche in Italia: basti pensare all'allarme siccità registrato al Sud o agli allagamenti e alle precipitazioni intense che hanno colpito il Nord Italia l'anno scorso. Eventi estremi che ci toccano da vicino e che - tra danni diretti, ripercussioni economiche e costi per la ricostruzione - presentano un conto sempre più salato. Ambiente ed economia non possono più essere considerati alla stregua di due ambiti separati. In questo contesto, Svizzera e Italia hanno molto in comune.

Entrambi i nostri Paesi dispongono di un capitale naturale straordinario, fatto di parchi, laghi e montagne, che rappresenta un importante fattore di attrattività turistica e di benessere economico. Allo stesso tempo, siamo chiamati ad affrontare sfide comuni: l'impatto dei cambiamenti climatici sulla produttività agricola, le ripercussioni sulla salute dovute all'inquinamento atmosferico da polveri fini, la necessità di promuovere l'innovazione sostenibile e una gestione

sempre più attenta delle limitate risorse idriche, in particolare dei bacini alpini. Sono solo alcuni esempi. Il messaggio che vorrei trasmettere è semplice: se cambia il clima, devono evolvere anche l'economia e le politiche ambientali.

In questo contesto, nel 2024 l'UFAM ha adottato la "Strategia2030", che definisce i principali campi d'azione sui quali l'Ufficio intende concentrarsi nei prossimi anni per raggiungere gli obiettivi ambientali. Tra i pilastri vi è anche il sostegno allo sviluppo dell'economia circolare. Come siamo messi in Svizzera?

Le PMI svolgono un ruolo chiave nella transizione verso un'economia circolare, poiché rappresentano oltre il 99% delle imprese in Svizzera. Queste sono però chiamate ad affrontare sfide importanti come la crescente scarsità di risorse naturali e la pressione a ridurre il proprio impatto ambientale. In risposta a queste sfide, un numero crescente di imprese si è già dotato di obiettivi climatici ambiziosi. Lo studio Statusbericht Kreislaufwirtschaft 2024 | BFH dimostra che le PMI possono conciliare buone prestazioni ambientali ed efficienza

economica grazie all'adozione di modelli di business circolari. Questi risultati confermano analisi precedenti e rappresentano un segnale molto incoraggiante.

Allo stesso tempo, lo studio mette altresì in luce un potenziale ancora ampiamente inutilizzato: se il 27% delle aziende integra già elementi di circolarità nel proprio modello di business, solo il 10% applica pratiche circolari a un livello avanzato. Anche sul fronte degli investimenti, i progressi restano insufficienti. Questo dimostra che la dinamica è avviata, ma che il margine di sviluppo e di miglioramento rimane significativo.

Cosa fare dunque per spronare ulteriormente le aziende?

Di fronte allo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali e alle crescenti sfide legate alla sicurezza dell'approvvigionamento, l'economia circolare rappresenta una risposta efficace e promettente. Prolungando la durata di vita di prodotti e materiali, essa riduce la pressione sulle risorse, limita le dipendenze dall'estero in un contesto geopolitico incerto e, al tempo stesso, stimola l'innovazione.

Settori come l'industria tessile, la moda o l'edilizia possono trarre benefici particolarmente significativi dall'adozione di modelli circolari, grazie a nuovi processi produttivi, materiali innovativi e servizi a maggiore valore aggiunto. Nel settore dell'edilizia, ad esempio, i materiali rappresentano circa il 10% dell'impronta di gas serra della Svizzera. Esiste dunque un grande potenziale per progettare e realizzare edifici non solo efficienti dal punto di vista energetico, ma anche da quello delle risorse.

Qual è il ruolo dello Stato?

Per spronare le aziende è fondamentale creare condizioni quadro favorevoli. Vale a dire strumenti di incentivazione mirati, chiarezza normativa, accesso a competenze e accompagnamento nella fase di transizione. In questo modo, l'economia circolare non viene percepita come un onere aggiuntivo, bensì come un'opportunità concreta di sviluppo.

SVIZZERA E ITALIA: INNOVARE INSIEME NELLE SFIDE GLOBALI

Di **Alessia Ferrucci**, Science Counselor Ambasciata di Svizzera in Italia

In natura, la tensione è parte integrante dei processi di evoluzione: è attraverso l'adattamento a condizioni difficili che gli organismi si trasformano, si rafforzano, trovano nuovi equilibri. Allo stesso modo, nella storia delle società, sono spesso i momenti di crisi a generare innovazione e progresso. La pressione diventa stimolo, la complessità si traduce in creatività, la necessità accelera il cambiamento.

La scienza, per sua stessa natura, incarna questo meccanismo. È un processo continuo di osservazione, verifica, correzione,



Alessia Ferrucci

adattamento. Si evolve, si ricalibra, si apre a nuove ipotesi quando le precedenti non bastano più. In questo senso, la trasformazione non è un'eccezione ma la regola del metodo scientifico. La scienza, inoltre, parla un linguaggio universale che va oltre le tensioni politiche e culturali. Le formule, i dati, le evidenze sperimentali sono condivisibili e verificabili ovunque. Nei laboratori internazionali, nei grandi progetti di ricerca, contano le competenze e le idee, non le appartenenze. È per questo che la diplomazia scientifica rappresenta una forza di coesione: crea spazi in cui la cooperazione prevale sulle tensioni e in cui la conoscenza diventa terreno comune, capace di costruire ponti anche nei contesti più frammentati.

La Svizzera ha fatto di questa visione un modello strutturato. Alcuni degli esempi di questo modello sono: il CERN, fondato a Ginevra nel 1954 come simbolo di cooperazione scientifica internazionale (con la Svizzera che contribuisce a circa il 4% del budget annuale), la rete Swissnex, inaugurata nel 2003 per connettere ricerca e innovazione con i principali hub globali, GESDA (Geneva Science and Diplomacy Anticipator), fondazione che favorisce il dialogo tra scienza e diplomazia per anticipare le sfide globali emergenti, e infine l'integrazione formale della diplomazia scientifica nella strategia di politica estera dal 2019. La scienza diventa così linguaggio di politica estera e leva economica. Questo ap-



proccio si fonda su un ecosistema coerente. Per quindici anni consecutivi la Svizzera è al primo posto nel Global Innovation Index e investe il 3,4% del PIL in ricerca e sviluppo. ETH Zürich ed EPFL sono tra i primi atenei europei per creazione di spin-off deep tech: oltre 1.500 startup generate negli anni, più di 100 miliardi di dollari di valore creato. Attorno a questa pipeline di talenti hanno scelto di insediarsi colossi come Google, Microsoft, Meta e Nvidia.

Ma cosa significa, in concreto, che la ricerca aiuta le imprese a superare le sfide globali? Significa, ad esempio, che il Paul Scherrer Institute sviluppa tecnologie per

l'idrogeno e batterie di nuova generazione che alimentano la transizione energetica. Che l'IDSIA (Istituto Dalle Molle di Studi sull'Intelligenza Artificiale), pioniere del deep learning, lavora su algoritmi di ottimizzazione applicati alla robotica e alla logistica industriale. Che le principali aziende farmaceutiche svizzere investono oltre 22 miliardi di franchi l'anno in R&D, rendendo la Svizzera un hub globale per la medicina personalizzata e le terapie oncologiche avanzate.



quantistiche, nei quali sia Svizzera che Italia hanno elaborato strategie mirate, ponendo le basi per uno sviluppo tecnologico autonomo e competitivo, con la possibilità di approfondire la collaborazione strategica bilaterale. La Svizzera ha in questi anni istituito lo Swiss National AI Institute, messo in funzione il supercomputer Alps e creato il proprio modello

di linguaggio, chiamato Apertus. Inoltre, il 64% delle aziende svizzere prevede di rafforzare la propria autonomia digitale, consolidando così la capacità del Paese di esercitare sovranità tecnologica, anche ai fini della collaborazione internazionale.

Nel 2025, l'evento promosso dall'Ambasciata su progetti di ricerca italo-svizzeri in Horizon Europe, ha mostrato come questa cooperazione si traduca in progetti concreti: "Fluently", dedicato all'interazione uomo-robot, e "SWITCH", focalizzato sull'idrogeno pulito, sono solo alcuni degli esempi di come la collaborazione bilaterale contribuisca alla competitività europea.

Creare spazi di dialogo è parte essenziale di questa strategia. Per l'Ambasciata, ogni incontro istituzionale, ogni missione accademica, ogni progetto congiunto è parte di un'infrastruttura relazionale che mette al centro le persone. L'Ambasciata lavora a stretto contatto con la rete globale Swissnex - il cui obiettivo è collegare la ricerca e l'innovazione svizzera ai principali centri scientifici e tecnologici del mondo - per creare connessioni tra ricercatori, startup, università e imprese. Una Commissione mista scientifica italo-svizzera si incontra periodicamente per trattare le principali questioni scientifiche. Un'altra piattaforma rilevante è rap-

presentata dal progetto di diplomazia pubblica "In Cammino con la Svizzera", un'iniziativa dell'Ambasciata di Svizzera in Italia realizzata in collaborazione con il Consolato generale di Svizzera a Milano. Ogni tappa, guidata dall'Ambasciatore Balzaretti, diventa un'occasione per valorizzare collaborazioni esistenti, incontrare università, startup e distretti tecnologici, e individuare nuove sinergie tra ecosistemi regionali italiani e svizzeri e sottolineare l'importanza dello scambio professionale e umano.

Resta infine la questione della responsabilità. In un'epoca di digitalizzazione accelerata, come garantire che l'innovazione sia etica e inclusiva?

La Svizzera affronta il tema su più livelli: anticipazione strategica con GESDA sulle implicazioni delle tecnologie emergenti; linee guida sull'AI responsabile sviluppate nei politecnici; forte integrazione tra ricerca, regolazione e settore privato in ambiti sensibili come la biomedicina. In un mondo attraversato da tensioni, la diplomazia scientifica non è un elemento accessorio, ma una strategia di resilienza. Trasforma la pressione in opportunità, la competizione in cooperazione qualificata, la frammentazione in dialogo strutturato. Così come in natura l'adattamento genera evoluzione, nella società la conoscenza condivisa genera evoluzione. Ed è proprio in questo spazio - tra tensione e trasformazione - che Svizzera e Italia possono continuare a costruire insieme il futuro dell'innovazione europea.

Nell'anno delle Olimpiadi invernali 2026, significa anche che la ricerca sportiva anticipa soluzioni industriali: materiali autoriparanti per sci, caschi intelligenti progettati con l'AI all'EPFL, sensori di sicurezza integrati e sistemi avanzati di video capture presentati allo Sport Tech Day per i Giochi Olimpici di Milano. Tecnologie nate per migliorare performance e sicurezza che trovano applicazione in ambiti ben più ampi, dall'industria dei materiali alla sensoristica.

Il motore dello spirito innovativo svizzero è il trasferimento tecnologico. Il Fondo Nazionale Svizzero finanzia la ricerca di base; il programma BRIDGE, congiunto con Innosuisse, accompagna i progetti verso prototipi e validazione industriale; Innosuisse sostiene l'ingresso sul mercato. Le università collaborano stabilmente con le imprese, grandi e piccole. La ricerca non si esaurisce in una pubblicazione scientifica: è l'inizio di un percorso verso applicazioni concrete.

In questo contesto, il pieno reintegro della Svizzera in Horizon Europe nel 2025 ha riaperto opportunità decisive di cooperazione. Per l'Italia, secondo partner della Confederazione nel programma con oltre 500 progetti congiunti, si tratta di un'accelerazione significativa. Basti pensare a settori come intelligenza artificiale e tecnologie



IL PROSELITISMO CIVICO PER ONORARE IL NOSTRO “DEBITO”

Di **Adriano Conte**, Studente di Diritto e Co-presidente della Federazione Svizzera dei Parlamenti dei Giovani (FSPG)



Adriano Conte

“Perché dovrei interessarmi alla politica?” Questa è una domanda che mi è stata sovente posta durante il mio impegno nei parlamenti dei giovani. Infatti, se per alcuni la risposta è scontata, per altri un interesse per i meccanismi politici ed istituzionali non lo è. In questi anni di proselitismo civico ho avuto l'occasione di discutere spesso dei motivi che spingono alcuni (se non purtroppo, molti) giovani a disinteressarsi alla politica. Se parlo di proselitismo non è perché intenda assimilare l'interesse politico ad una pratica religiosa, rischian-

do così di minimizzare le due pratiche, ma poiché la mia esperienza mi ha insegnato che per riuscire a instillare l'interesse per la politica bisogna far avvicinare il giovane ad un'esperienza della politica (infatti, proselitismo proviene dal greco *prosēlytos*, che significa “colui che si avvicina”).

Tuttavia, perché convincere dell'utilità della partecipazione democratica nei giovani è così difficile? In fondo, per secoli, generazioni hanno combattuto e sono state pronte a perire per regalarci questa magnifica opportunità. Non dovrebbe quindi essere, per riprendere le parole della Dichiarazione di Indipendenza degli Stati Uniti, una self-evident truth?

La risposta sembra risiedere nelle difficoltà identitarie e sociali che, oggi più che nel passato, tormentano i giovani. Infatti, in quanto umani, non siamo solo *zoon politikon* (nella sua accezione di animali sociali), ma siamo animali “nella” società. La nostra essenza non ci porta solo quindi a vivere in un contesto sociale organizzato, ma la nostra identità, attività e personalità sono, in gradi diversi, irrimediabilmente legate alla società in cui ci troviamo. In questo contesto, il periodo della gioventù risulta particolarmente importante, poiché il passaggio alla vita adulta richiede nel giovane delle fondamenta personali solide per ergersi con fermezza nel mondo degli adulti

e completare il proprio sviluppo personale. Il giovane non soltanto sviluppa la sua identità, ma comprende il suo ruolo nella società. Potremmo definirlo un periodo di scelte. Da queste scelte dipende l'interesse politico. Infatti, se la politica è una *res publica*, è anche una *res societatis* ed una difficoltà a posizionarsi nella società comporta un disinteresse o una percepita distanza verso il mondo politico. Prima di potersi interessare ai meccanismi politici ed istituzionali, i quali sono fondamentalmente sociali, il giovane deve comprendere il suo ruolo nella società. Questo appare tuttavia sempre più difficile. Infatti, se è necessario co-





PER AMARE LA POLITICA, IL GIOVANE DEVE PRIMA CAPIRE IL SUO RUOLO SOCIALE

noscere il proprio ruolo nella società per interessarsi di come la società agisce politicamente, bisogna conoscere la società e l'identità sociale per stabilire il proprio ruolo. Crescere in Cambogia, Francia o Argentina espone l'individuo a delle società diverse e la propria sensibilità individuale ne sarà inevitabilmente impattata.



Nei Paesi europei l'identità sociale è sempre più debole. Stiamo vivendo una crisi civilizzazionale nella quale i valori fondamentali delle nostre società e i loro tratti culturali vengono sempre più sacrificati a favore di un universalismo irrealista. Per riprendere Samuel Huntington, professore e direttore del Centro di studi internazionali e strategici dell'Università di Harvard, è fondamentale preservare (e se necessario difendere) gli elementi propri della civilizzazione occidentale. Infatti, dal momento che si esclude la teoria etnica, l'unico elemento che permette la creazione e preservazione di una nazione

è l'esistenza di elementi culturali, linguistici, religiosi, storici ed etici comuni.

L'attento lettore mi farà notare che la Svizzera è un esempio di nazione (federale) fondata su una forte diversità culturale e linguistica; per riprendere la tradizionale formula tedesca, una

Willensnation. Tuttavia,

questo sarebbe dimenticare che la Svizzera esiste, in qualche forma, dal 1291 e che il processo di formazione è stato così lungo e travagliato da rendere la diversità linguistica e culturale un elemento di unione nazionale solo recente-



mente (XIX secolo). In questo contesto, l'individuo non si crea solamente nella società, ma anche nella famiglia. La nostra è un'identità personale che si costruisce su quella familiare, come la tradizione del cognome ci insegna, e nazionale, portata dalla società a cui apparteniamo. Distruggere una società o la coesione familiare equivale a impedire lo sviluppo personale, poiché ergersi nel vuoto, o meglio nel caos, non è semplice.

Per riprendere le parole di James Madison in uno scambio epistolare con Thomas Jefferson nel 1790, "i miglioramenti apportati dai defunti costituiscono un debito nei confronti dei vivi, che ne traggono beneficio." Facendo vivere la nostra civilizzazione, diamo ai giovani una chance di costruirsi un futuro nella serenità che meritano e di instillare l'interesse per la politica, onorando il debito che noi tutti abbiamo con le generazioni che hanno sacrificato ciò che erano ed avevano *pro domo nostra*.

USA-SVIZZERA: LE PROSPETTIVE DI UNA RELAZIONE SIGNIFICATIVA

Di **Simone Crolla**, Consigliere Delegato di American Chamber of Commerce in Italy

In un contesto internazionale segnato da un climax commerciale più rigido, come dimostrato anche dalle recenti tensioni tra Stati Uniti e Svizzera, la risposta più efficace non risiede in strategie difensive o di contrapposizione, bensì in un approccio costruttivo e multilivello sviluppato tra le due Amministrazioni.

In questo scenario, il quadro commerciale statunitense è stato interessato anche da sviluppi sul piano giuridico: dal 24 febbraio 2026 Washington ha sospeso la riscossione di alcuni dazi dichiarati illegali dalla Corte Suprema, introducendo contestualmente nuove tariffe del 15% sulla base di un diverso strumento normativo. Un passaggio che riflette la fase di aggiustamento in corso negli strumenti di politica commerciale americana. Per la Svizzera, l'impatto diretto appare contenuto. Il percorso negoziale avviato con l'accordo quadro bilaterale del novembre 2025 aveva già ridefinito il livello tariffario e le modalità di accesso ai rispettivi mercati, collocando le relazioni economiche tra i due Paesi in una cornice distinta rispetto alle misure di carattere generalizzato.

Un primo elemento centrale è, in questo nuovo contesto in cui i dazi sono il new normal, la creazione di un dialogo istituzionale permanente, attraverso piattaforme bilaterali stabili e meccanismi di consultazione preventiva che consentano di anticipare potenziali frizioni, chiarire gli obiettivi di policy e affrontare le divergenze prima che si traducano in misure restrittive. Mi sembra che USA e Svizzera in questa fase stiano muovendo in questa direzione e questo è il risultato della firma dell'accordo quadro avvenuta il 14 novembre 2025, i cui effetti principali sono entrati in vigore tra la fine del 2025 e l'inizio del 2026, e che dovrà necessariamente

essere concluso in tutti i suoi dettagli tecnici entro il primo trimestre di quest'anno. Questo accordo ha già di per sé introdotto dei risultati che considero importanti: gli Stati Uniti hanno accettato di abbassare le tariffe sulle importazioni svizzere dal picco del 39% (imposto nell'estate 2025) a un tetto massimo del 15%, alla stregua degli altri partner europei; Berna ha rimosso i dazi su vari prodotti industriali e agricoli statunitensi come pesce, frutti di mare e prodotti chimici e ha concesso quote d'importazione esenti da dazi per la carne bovina, di bisonte e pollame; l'accordo inoltre garantisce stabilità a settori strategici come quello farmaceutico, dei dispositivi medici, dell'orologeria e della meccanica di precisione che rischiano imposizioni maggiori in caso di scontro o di mancato raggiungimento dell'accordo.

Possiamo dunque dire con certezza che Svizzera e Stati Uniti stanno procedendo sulla giusta strada per la realizzazione di una nuova cornice commerciale e di investimento, più fair dal punto di vista americano e volta a riequilibrare l'avanzo commerciale di beni e servizi accumulato negli anni precedenti.



Simone Crolla

In parallelo, la cooperazione sulla parte regolatoria assume un ruolo cruciale, poiché molte tensioni commerciali nascono più da differenze normative che da barriere tariffarie: strumenti come il riconoscimento reciproco degli standard, l'allineamento tecnico e le consultazioni *ex ante* sulle nuove regolamentazioni possono ridurre significativamente i costi per le imprese senza compromettere la tutela di interessi pubblici fondamentali. In un momento di difficoltà o di ridefinizione del multilateralismo tradizionale, diventa essenziale rilanciare una nuova piattaforma multilaterale e pragmatica, fondata su accordi plurilaterali in ambiti strategici quali



il commercio digitale, i servizi e la sostenibilità, nonché su riforme mirate del sistema del WTO volte a rafforzarne trasparenza ed efficacia.

In questo quadro, il coinvolgimento diretto del settore privato rappresenta un ulteriore fattore di stabilizzazione: attraverso dialoghi pubblico-privato e forum economici bilaterali, le esigenze concrete delle imprese e delle catene globali del valore possono contribuire a trasformare le tensioni in soluzioni operative.

Al tempo stesso, integrare il commercio con obiettivi condivisi - come la sostenibilità, la sicurezza e la governance del commercio digitale - permette di spostare il dibattito da una logica di confronto a una di cooperazione su sfide comuni. Infine, trasparenza, prevedibilità delle politiche e una comunicazione istituzionale responsabile sono elementi imprescindibili per consolidare la fiducia reciproca e preservare la sta-

bilità e l'unità del commercio globale, trasformando anche le pressioni protezionistiche in opportunità di dialogo e collaborazione. È su questo solco che intravedo uno scenario assolutamente positivo, maggiormente produttivo e stabilizzato per la relazione elvetica-americana. Rassicurante è il fatto che partiamo di già da un'ottima base: rispetto ad altri partner commerciali, le esportazioni svizzere impattano meno direttamente con le esportazioni statunitensi sui mercati terzi; le multinazionali svizzere impiegano quasi 400.000 dipendenti negli Stati Uniti.

La gran parte dei progetti d'investimento svizzeri negli Stati Uniti (60%) confluisce nell'industria manifatturiera, mentre la maggior parte di quelli americani in Svizzera (65%) si sviluppa nel comparto dei servizi soprattutto finanziari. Un'ottima situazione di complementarietà che può ben portare l'attuale relazione a levelling up ulteriormente verso valori e prospettive ancora non raggiunti.



LE MULTINAZIONALI ELVETICHE IMPIEGANO QUASI 400.000 DIPENDENTI NEGLI USA

EDUCARE PER COSTRUIRE LEGAMI: GIOVANI ED AI

Di **Alfonso Molina**, Personal Chair in Technology Strategy Università di Edimburgo e Co-fondatore e Direttore scientifico della Fondazione Mondo Digitale

Viviamo una fase storica segnata da tensioni profonde e da un crescente disorientamento. Facciamo sempre più fatica a immaginare il progresso come orizzonte condiviso. Soprattutto i giovani si confrontano con fragilità sociali e incertezza delle traiettorie di vita, con un livello insufficiente di competenze per affrontare la velocità della trasformazione tecnologica.

L'intelligenza artificiale e la robotica non sono semplici fattori tecnici di cambiamento, ma tecnologie strategiche che incidono sulle forme del lavoro e sull'organizzazione sociale. Secondo il World Economic Forum¹, entro il 2030 la trasformazione del lavoro porterà alla creazione di circa 170 milioni di nuovi posti e alla scomparsa o trasformazione di 92 milioni di ruoli, con un saldo positivo di 78 milioni.

Le mansioni cognitive più ripetitive rischiano una forte contrazione, mentre cresce la domanda di upskilling e reskilling, soprattutto per i giovani.

In questo contesto il "Manifesto per un'azione collettiva su intelligenza artificiale e robotica"², presentato alla RomeCup 2024, propone un cambio di paradigma: dall'adozione passiva delle tecnologie alla loro costruzione come beni relazionali e sociali, da progettare e governare con alleanze tra educazione, ricerca, imprese e istituzioni. Con la stessa prospettiva il "Premio Most Promising Researcher in Robotics and Artificial Intelligence"³, già che nelle sue prime edizioni ha valo-



Alfonso Molina



rizzato progetti di frontiera sviluppati da giovani ricercatori, dalla robotica bio-cooperativa alla riabilitazione avanzata fino alla chirurgia robot-assistita. Una staffetta generazionale che mostra come la convergenza tra intelligenza artificiale, robotica e ricerca possa generare innovazione orientata all'impatto sociale.

Scuola e università rappresentano una infrastruttura culturale decisiva per orientare il cambiamento. Il modello di "Educazione per la vita" si colloca in questo spazio: integra conoscenze codificate con capacità cognitive, relazionali, etiche e progettuali, preparando le persone ad agire nella complessità e non solo a subirla. Strumenti di sviluppo come il "Personal Ecosystem Canvas (PEC)"⁴ aiutano i giovani ad agire nella complessità.

Se inserita all'interno di "constituencies sociotecniche"⁵, alleanze dinamiche tra educazione, istituzioni, imprese e comunità, l'intelligenza artificiale può rafforzare questi ecosistemi e amplificare le intelligenze collettive. Senza una visione educativa e sociale, al contrario, rischia di accentuare solitudini e disuguaglianze.

Le tensioni sociali che oggi osserviamo, in particolare tra i giovani, sono il segnale di una trasformazione profonda. Riconoscerle significa assumere una responsabilità collettiva: educare, progettare e governare la convergenza tra intelligenza artificiale e robotica affinché diventi uno strumento di coesione e sviluppo umano.

¹ https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf | ² <https://www.mondodigitale.org/formazione/risorse-educative/manifesto-azione-collettiva-su-intelligenza-artificiale-e-robotica> | ³ <https://www.mondodigitale.org/notizie/research-award-online-il-bando-della-4a-edizione> | ⁴ <https://www.mondodigitale.org/formazione/risorse-educative/personal-ecosystem-canvas> | ⁵ Molina, A. (1995), Sociotechnical constituencies as processes of alignment: The rise of a large-scale European information technology initiative, *Technology in Society*, Vol. 17, Issue 4, 385-412 <https://www.research.ed.ac.uk/en/publications/sociotechnical-constituencies-as-processes-of-alignment-the-rise->

L'AI GENERATIVA PROPONE. CHI DISPONE?

Di **Adele Nardulli**, Presidente di Federlingue - Confcommercio e Founder di Landoor - A Translate.one Company

Quale sarà il ruolo dell'essere umano nel lavoro di domani?

È la domanda che accompagna la diffusione dell'intelligenza artificiale generativa. Non dell'AI in senso astratto - presente da decenni nei processi industriali e informatici - ma dei grandi modelli linguistici oggi accessibili a tutti, capaci di produrre testi, analisi e calcoli in pochi secondi. È questa "democratizzazione" ad aver inciso profondamente sull'efficienza operativa e sul mondo del lavoro negli ultimi anni.

Come Presidente di Federlingue - Confcommercio e Founder di Landoor - A Translate.one Company, osservo con particolare attenzione questa trasformazione, che nasce dal linguaggio. I primi esperimenti di intelligenza artificiale negli anni '50 e '60 si concentravano infatti sulla comunicazione tra uomo e macchina. Non a caso: il linguaggio è la capacità che più di ogni altra esprime le facoltà cognitive dell'essere umano.

È su questo dialogo tra umano e macchina che occorre continuare a concentrare l'attenzione, perché è qui che si gioca la capacità di governare gli esiti della trasformazione organizzativa e sociale profonda che stiamo vivendo.

Gli strumenti generativi oggi supportano scrittura, traduzione e localizzazione di contenuti, ma anche analisi, calcoli avanzati e redazione di documenti complessi. Funzioni che fino a poco tempo fa richiedevano tempo e competenze specialistiche. La tentazione di sostituire processi strutturati con un uso rapido e individuale di questi strumenti è forte.

Qui emergono le prime criticità. In molte organizzazioni l'uso dell'AI generativa è frammentato e non governato. Senza linee guida e com-

petenze avanzate, l'AI rischia di generare output formalmente corretti ma imprecisi, errori interpretativi, bias e rischi legali o reputazionali. A ciò si aggiunge un aspetto spesso sottovalutato: l'uso di dati sensibili senza adeguate protezioni può esporre le organizzazioni a perdita di controllo e vulnerabilità.

La questione centrale va oltre l'efficienza: se le macchine producono, calcolano e propongono - e lo fanno sempre meglio - perché lo stesso AI Act europeo continua a mettere l'essere umano al centro? La risposta sta nella responsabilità finale: solo l'essere umano può interpretare i risultati, valutarne il contesto ed esercitare giudizio, soprattutto quando sono in gioco decisioni di forte impatto.

Linguaggio e comunicazione diventano così infrastrutture strategiche: ogni output generato dall'AI è utile solo quando viene compreso, contestualizzato e utilizzato correttamente.

In questo scenario, la collaborazione tra imprese, università e istituzioni diventa fondamentale. Le università possono studiare le implicazioni economiche, giuridiche e culturali della trasformazione e formare nuove figure professionali; le istituzioni favorire la diffusione delle competenze e la formazione continua. Alle imprese spetta dotarsi di una governance consapevole dell'AI, integrandola nei processi decisionali e valorizzando servizi qualificati capaci di garantire un uso responsabile e affidabile.

L'intelligenza artificiale generativa è uno strumento potente. Ma senza competenze, cultura e capacità di dare senso ai suoi output, non basta. La vera differenza, oggi come domani, resta profondamente umana.



Adele Nardulli

SOCIETÀ E LINGUAGGIO: SETTE TENSIONI (O TENDENZE)

Di **Alessandro Lucchini**, Linguista, Ricercatore e Allenatore di tecniche di comunicazione
e **Silvia Sacchelli**, Copywriter e Social Media Manager

Tensione, da tendere: tirare, protendersi verso qualcosa. Non è per forza strappo, né rottura imminente, è anche condizione dinamica, equilibrio che si adatta. Stessa origine per tendenza: inclinazione, propensione, orientamento politico, culturale o sociale. E se è vero che le parole sono conseguenze delle cose (citando Giustiniano), è vero anche l'inverso: le parole le cose le influenzano.

Questa dinamica bidirezionale ben rappresenta il rapporto tra linguaggio e cambiamento sociale. Certo, la società evolve più in fretta rispetto alla lingua, che deve sedimentare, sempre tesa tra il consolidato e l'emergente. Le parole vengono stirate, estese, riadattate. Pensiamo solo al linguaggio dell'inclusione: asterischi, schwa, pronomi (he/him, she/her, they/them) come tentate soluzioni al maschile sovraesteso patriarcale. Tutto questo ci sembra manifestarsi in sette direzioni principali.

L'AI, ovvio. Addestrata su enormi quantità di dati per comprendere, elaborare e gene-



Alessandro Lucchini



Silvia Sacchelli

rare linguaggio come fanno gli esseri umani. Ma l'AI non ha vissuto l'esperienza che costruisce il senso: lavora bene, fornisce frasi corrette, ma senza un'intenzione reale. Ecco perché bisogna tornare all'etimo di intelligenza, *intus legere*, leggere dentro le situazioni, scavare oltre le prime risposte banali, con una curiosità che la macchina non sostituisce, ma che può far esplodere. Ha detto in un convegno Mo Gawdat, guru dell'AI: "L'AI non ci sostituirà nel lavoro, ma chi la usa bene sostituirà chi

flessibilità un vantaggio per tutti gli attori in campo.

Dialogo intergenerazionale. Sono insieme al lavoro quattro generazioni. Una stessa lingua per tutti, tenuta però in tensione in molti modi differenti. Non è un conflitto tra corretto e scorretto: è una continua frammentazione di significati in cerca di un assetto condiviso. Ma se si continua a dire ciò che le generazioni sono (straniere, migliori/peggiori, di qua i bacchettoni, di là i cinici

non la usa". Tutto ibrido. La spinta tecnologica alimenta l'ibridazione: auto, cinema (sale + serie TV), formazione (aula + distanza), commercio (negozio + piattaforme). Lo smart working è uno dei principali effetti di questa trasformazione. Non è solo lavoro da remoto: richiede codici nuovi, capaci di reggere distanza, autonomia, fiducia e responsabilità, in un patto tra persone e aziende che renda la



“ LE PAROLE INFLUENZANO LE COSE: IL LINGUAGGIO È IL MOTORE DEL CAMBIAMENTO ”

infedeli disincantati ansiosi, di qua i “Voi non avete voglia di far fatica”, di là i “Voi non capite il cambiamento”), le diversità si sclerotizzano. Più che etichette, servono lessici condivisi. Parole come inclusione, cura, sostenibilità, bellezza, carriera, flessibilità, tempo libero, ogni età le interpreta a modo proprio: la sfida è trovare un senso comune.

Tutti communication manager. Chi governava la comunicazione delle imprese fino a pochi anni fa? Il vertice. Poi, sull'esterno il commerciale, sull'interno l'HR. Ma in un contesto fluido come l'attuale, questa competenza non si può delegare a un ruolo: occorre a tutte le persone. Quando pubblico e privato non hanno un confine, e ogni personal branding si fonde con il corporate branding, la narrazione pubblica deve intonarsi con quella delle persone che la rappresentano.

Video e podcast. Evidente il trend del visual breve, che attragga in pochi se-

condi. Ma assistiamo anche a un nuovo protagonismo della parola: pensiamo ai podcast (lenti, profondi, fruibili in libertà), ma anche ai vocali che rendono il dialogo online caldo e personale (sobri, per carità!).

Scrittura: palestra di cambiamento. *Scripta manent*, ma sempre meno. Meno indivi-

duale, più collettiva (questo articolo, per esempio, è scritto a quattro mani); stravolta o contaminata dall'AI, da sigle, stili settoriali, anglicismi; sempre più conversazionale, simile all'oralità; e negoziale, fluida, interlocutoria. La scrittura servirà non solo per fissare un processo logico avvenuto altrove: saprà gestire contrasti, formulare richieste, arginare richieste senza sfaldare legami.

Non solo narrazione, ma esercizio continuo di adattamento tra intenzione, contesto e attori.

Cultura del feedback e dell'errore. Indietro non si torna. Gli errori non si cancellano; ma se vengono nominati, studiati, dispiegati, possono diventare apprendimento. Anche qui il linguaggio è centrale. Dare feedback senza giudicare, descrivere senza ferire, richiede parole ben pesate.

È qui che il linguaggio sa tendersi davvero. E può fare al meglio ciò che gli è proprio: dar forma a un'esperienza, farla comprendere e, se possibile, condividere.



LEADERSHIP CONSISTENTE E WELFARE REALE

Intervista a **Laura Iacovone**, Professoressa di Consumer Behaviour e di Neuromarketing Research
Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi - DEMM Università degli Studi di Milano

Quale ruolo possono giocare le aziende - in termini di cultura interna, formazione e modelli di leadership - per promuovere relazioni più paritarie e rendere questo percorso realmente efficace nel tempo?

La prima azione concreta che un'organizzazione può intraprendere è stabilire regole chiare nella gestione delle proprie Persone. Quando si definisce un ruolo manageriale, ciò che deve contare sono le competenze: la remunerazione deve essere connaturata alla posizione e non al gender. Se un'azienda desidera essere coerente con i propri valori di responsabilità sociale, deve innanzitutto riflettere questa etica nelle proprie politiche di Human management, contrastando innanzitutto il meccanismo distorto che vede le donne percepire stipendi inferiori (fino al 25% in meno in Italia) a parità di ruolo. Spesso, infatti, esiste una profonda discrepanza tra i valori dichiarati dalla leadership e le effettive condotte, un divario che dipende dal fatto che le azioni quotidiane di qualsiasi soggetto sono frutto dei modelli culturali consolidati a livello inconscio. Ogniquale volta un'organizzazione - ossia le persone che la rappresentano a tutti i livelli - non sanziona l'incoerenza tra principi e fatti, contribuisce a perpetuare modelli di comportamento scorretti, demotivando e perdendo la fiducia da parte di chi, sul piano valoriale, non si sente più riconosciuto.

Un altro tema rilevante è l'assessment delle persone, determinante per la loro crescita, in quanto esprime la cultura di ogni realtà aziendale: i criteri in base ai quali si valutano i collaboratori, come si restituiscono loro i feedback e, soprattutto, come il management viene valutato a sua volta. Se questi processi sono condizionati da fattori diversi dal merito, se le persone non si sentono ascoltate o libere di esprimersi,



Laura Iacovone

tutto ciò si traduce in una bassa equità percepita, in latente conflitto, demotivazione, turn-over e perdita di produttività.

Per ottenere un cambiamento reale, è quindi necessario un impegno profondo del top management e della funzione HR, la quale non può ridursi a un ruolo meramente esecutivo, inseguendo gli "hype" del momento, perché potrebbero non essere le scelte giuste per le proprie persone. Valgano ad esempio lo smart working e i criteri in base ai quali concederlo: un giovane ha esigenze di contatto sociale diverse da un senior; non prevederlo o concederlo a tutti è ugualmente un errore.

Il valore percepito di un'azienda da parte dei collaboratori dipende anche dalle politiche di welfare e dagli investimenti destinati ai collaboratori, che si tratti di polizze sanitarie, bonus famiglie o asili aziendali, da un lato, o dai percorsi di formazione, dall'altro. Non si tratta di semplici benefit, ma di scelte personalizzabili che rivelano concretamente quanto la leadership conosca i propri collaboratori, le loro effettive esigenze o le loro difficoltà (ad es. bambini piccoli, genitori anziani a carico, disabilità, etc.).

Il calo della natalità è una realtà, ma si riflette poco su quelle politiche che permetterebbero alle donne di trovare un work life balance nella genitorialità. Quali sono, secondo Lei, i provvedimenti urgenti di cui ci si dovrebbe dotare per incentivare la maternità e promuovere una visione equilibrata della genitorialità? Che ruolo hanno in questo le aziende?

Un'azienda moderna - se vuole rimanere attrattiva nei confronti delle proprie persone - deve essere un soggetto attivo che comprende le

dinamiche sociali, intergenerazionali e familiari. Non contano solo le specificità degli interventi, ma anche come vengono selezionati e proposti. Si pensi all'asilo interno e al suo impatto sull'immagine aziendale, nei confronti di qualsiasi persona all'interno e all'esterno dell'impresa: è un intervento strutturale, impegnativo e costoso che diventa un segno inequivocabile dell'attenzione nei confronti delle persone. Al contrario, i permessi parentali paritari, se gestiti dalle HR con riluttanza, come un mero obbligo normativo, diventano segnaletici di una cultura aziendale non autentica.

In sintesi, sono i comportamenti organizzativi e quelli delle persone che li mettono in atto a rappresentare il reale livello di inclusività rispetto a tutte le diversità di condizione - che si riflette sul clima aziendale e sulla soddisfazione del personale. Senza un'assunzione di responsabilità in questo senso da parte del management si determina uno scollamento tra le politiche dichiarate e la loro applicazione pratica, minando la stessa identità e l'immagine interna dell'impresa.

Quali sono gli errori più comuni commessi nelle aziende quando si parla di inclusività? Quando si rischia di sfociare nel pinkwashing? Come evitarlo?

L'errore più comune da parte del top management è forse il fatto di concepire il tema della inclusività come un concetto astratto, "di moda", al quale bisogna dare una risposta, ma non come l'effetto della propria leadership e delle proprie condotte. Le disparità di genere invece si annidano proprio nei comportamenti quotidiani, nelle battute sessiste o in quegli automatismi che spesso vengono volutamente sottovalutati e non stigmatizzati per "quieto vivere", sia dagli uomini così come dalle donne - perpetuando nell'indifferenza proprio i modelli culturali all'origine delle disuguaglianze.

Al di là delle dichiarazioni di principio, quando si ricopre un ruolo di responsabilità all'interno di un'organizzazione, ignorare tale evidenza dei fatti significa inevitabilmente alimentare il cosiddetto pinkwashing.



Sebbene le quote rosa siano uno strumento necessario per garantire una maggiore equità formale, restano di per sé insufficienti se non accompagnate da una reale cultura del rispetto reciproco, perché di questo si tratta. Gestire team vuol dire dare spazio alle idee di tutti, creare opportunità di crescita sulla base del merito e delle proprie specificità - indipendentemente dall'età, dal genere e da ogni forma di diversità o disabilità; perché lo sviluppo dell'azienda non può che dipendere dalla crescita delle sue persone. È quindi fondamentale rifocalizzare il problema, spostando l'attenzione dal personale a chi definisce le regole e guida l'organizzazione.

Affrontare peraltro questi modelli comportamentali in azienda con la formazione tradizionale - dall'aula, al role-playing - è spesso inefficace: nonostante un generale accordo sui principi, le conoscenze rimangono confinate a livello cognitivo, venendo dimenticate una volta tornati alla realtà, dove riemergono i comportamenti istintuali e i condizionamenti culturali. Per generare un cambiamento reale, è necessario innovare la stessa formazione, ricorrendo a metodologie in grado di incidere a livello inconscio. Tra queste, alcune tipologie di simulazioni immersive integrate all'AI e alle neuroscienze, nelle quali si affrontano situazioni non note, confrontandosi con avatar umanoidi interattivi. In questi contesti protetti, ma emotivamente coinvolgenti, gli individui vengono stimolati in modo da attivare l'istintività, permettendo ai partecipanti, tramite algoritmi di misurazione, di diventare consapevoli della differenza "tra ciò che pensano di fare" e "ciò che fanno davvero". Ciò genera "microtraumi emotivi" benefici, quando gli individui si confrontano con la propria incoerenza, indirizzandosi verso comportamenti socialmente desiderabili, per attenuare il disagio. Queste metodologie rendono quindi oggettivamente misurabili fenomeni spesso difficili da cristallizzare, trasformandoli in know-how organizzativo.

RISCHI NATURALI E CLIMA NEI TERRITORI DI CONFINE

Di **Andrea Pedrazzini**, Geologo, Capo della Sezione Forestale Cantonale

Può spiegare cos'è il permafrost e perché è fondamentale per la stabilità delle Alpi svizzere? Quali segnali concreti del suo scioglimento sono stati osservati negli ultimi anni nel Canton Ticino e nelle regioni alpine limitrofe? Vi sono oggi aree considerate particolarmente a rischio?

Il cambiamento climatico sta modificando in modo sempre più evidente gli equilibri naturali delle Alpi, imponendo nuove sfide alla gestione del territorio montano. In qualità di responsabili della gestione forestale e della protezione contro i pericoli naturali, osserviamo quotidianamente come l'aumento delle temperature influisca non solo sugli ecosistemi, ma anche sulla stabilità delle nostre montagne. Tra i fenomeni più rilevanti emerge il progressivo degrado del permafrost, un elemento invisibile ma fondamentale per la stabilità delle zone alpine alle quote più elevate. Il permafrost, ossia il terreno che rimane a una temperatura uguale o inferiore a 0 °C per almeno due anni consecutivi, copre circa il 3-5% del territorio svizzero ed è tipico delle regioni di alta montagna.

Con l'aumento delle temperature legato ai cambiamenti climatici, il ghiaccio interstiziale si scioglie progressivamente, causando una maggiore sensibilità dei versanti alle variazioni termiche e alle precipitazioni intense. Ne consegue un aumento di crolli rocciosi, frane e smottamenti.

Parallelamente, il rapido ritiro dei ghiacciai accentua l'instabilità ad alta quota. Il ghiaccio che per secoli ha modellato il paesaggio alpino sta scomparendo, lasciando versanti privi di supporto strutturale. In diversi casi si osservano nuovi laghi glaciali e morene instabili, con possibili conseguenze per le vallate sottostanti.



Andrea Pedrazzini

In Ticino, gli effetti del cambiamento climatico si manifestano soprattutto attraverso precipitazioni brevi ma molto intense, capaci di provocare alluvioni lampo, colate detritiche nei piccoli bacini montani e allagamenti nelle aree urbanizzate a causa del sovraccarico dei sistemi di drenaggio, oltre a fenomeni di ruscellamento superficiale dai ripidi pendii sopra i centri abitati.

In futuro si ritiene che la superficie cantonale complessivamente esposta ai pericoli naturali non subirà variazioni sostanziali; tuttavia, a scala locale è probabile un aumento delle aree a pericolo medio ed elevato, in particolare nelle zone montane e collinari lungo riali e torrenti e in alta montagna. La principale preoccupazione riguarda la crescente frequenza di fenomeni combinati, come valanghe che evolvono in colate detritiche o frane capaci di ostruire temporaneamente il corso dei torrenti.

Come si sta preparando il Canton Ticino - e più in generale la Svizzera - ad affrontare queste nuove condizioni geologiche?

Le catastrofi naturali susseguite sulle Alpi negli ultimi anni dimostrano come il cambiamento climatico non sia più una prospettiva futura, ma una realtà già in atto. Il compito della Sezione forestale è di accompagnare questo cambiamento con responsabilità, competenza tecnica e visione a lungo termine, affinché la sicurezza del territorio e la cooperazione alpina restino garantite anche per le generazioni future.

Le esperienze maturate in occasione di eventi naturali passati hanno evidenziato che la gestione dei pericoli naturali deve inserirsi in un approccio globale e integrato, orientato a ridurre gli effetti sulla popolazione e a limi-

tare i danni alle abitazioni e alle infrastrutture vitali. La prevenzione rimane lo strumento più efficace: una pianificazione territoriale attenta, la gestione sostenibile dei boschi di protezione e dove necessario la costruzione e il mantenimento delle opere di premunizione consentono di ridurre significativamente i rischi.

Non tutte le situazioni di rischio possono tuttavia essere affrontate con misure pianificatorie o tecniche. In caso di grandi frane o eventi alluvionali, la sicurezza deve essere garantita anche tramite piani di emergenza ed evacuazione. A tal fine il Canton Ticino si è dotato di strumenti di monitoraggio e previsione che permettono di adottare misure preventive e informare tempestivamente la popolazione, pur considerando l'imprevedibilità spaziale e temporale dei fenomeni naturali.

Nel Canton Ticino gli investimenti destinati annualmente a studi, monitoraggio e opere preventive ammontano a oltre 30 milioni di franchi di fondi pubblici, ai quali si aggiungono circa 16 milioni per la gestione e la cura dei boschi di protezione.

In generale, sono già emersi in passato nel mondo casi concreti di territori contesi o di confini da ridiscutere a causa del cambiamento climatico. Per quanto riguarda la Svizzera, quale strategia ha adottato di fronte alle prime dispute di confine legate ai mutamenti del clima (basti pensare a località strategiche dal punto di vista economico e logistico, come il Plateau Rosa), e come si prepara ad una trasformazione sempre più rapida del paesaggio alpino, legata allo scioglimento dei ghiacciai?

Storicamente, molte frontiere nazionali seguono elementi naturali quali creste, ghiacciai o linee di spartiacque. Con la trasformazione del paesaggio indotta dal cambiamento climatico, questi



riferimenti geografici possono evolvere o perdere la loro definizione originaria.

Il ritiro dei ghiacciai o il crollo di porzioni di cresta possono modificare localmente il deflusso delle acque o la morfologia del terreno, generando interrogativi amministrativi e tecnici nella gestione dei confini e delle risorse presenti nei territori di confine. Non si tratta, almeno allo stato attuale, di conflitti territoriali in senso stretto, bensì di questioni legate alla cooperazione transfrontaliera, alla sicurezza delle infrastrutture e alla gestione condivisa dei rischi naturali. Le Alpi costituiscono uno spazio interconnesso, dove eventi naturali non si fermano da-

vanti alle frontiere territoriali. Per questo motivo risulta fondamentale rafforzare il dialogo tra autorità regionali e nazionali, condividendo dati scientifici, sistemi di allerta e strategie di adattamento ai cambiamenti climatici in atto.

In conclusione, per la sua posizione geografica all'interno dell'arco alpino e per le caratteristiche morfologiche del territorio, il Ticino è esposto a tutte le principali tipologie di pericoli naturali gravitativi. Sperare di avere un territorio completamente esente da pericoli naturali è quindi impossibile.

Con i cambiamenti climatici in atto, è fondamentale mantenere alta l'attenzione: monitorare costantemente l'evoluzione del territorio e intervenire tempestivamente dove necessario. Considerato l'ampio numero di opere di premunizione realizzate in passato, ormai prossime alla fine del loro ciclo di vita, l'attenzione futura dovrà concentrarsi sul mantenimento del livello di sicurezza raggiunto, garantendo l'adattamento delle strutture esistenti alle nuove condizioni climatiche e alle crescenti esigenze di protezione della popolazione.



L'OGGI, QUESTO SCONOSCIUTO: OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE

Di **Francesco Longo**, Professore associato del Dipartimento di Social and Political Sciences dell'Università Bocconi



Francesco Longo

Le trasformazioni più profonde della società europea sono già avvenute, ma restano in gran parte fuori dal dibattito pubblico. Demografia, solitudine e crescente iniquità stanno modificando in modo strutturale le società e i loro correlati sistemi di welfare e, di conseguenza, lo scenario in cui operano le imprese.

La difficoltà non è tanto tecnica quanto culturale: riconoscere problemi che non sono risolvibili, ma solo mitigabili. Il dato demografico è il primo elemento di rottura. In Italia i pensionati hanno ormai superato

di gran lunga i bambini, con un rapporto di 1,6 lavoratori ogni pensionato, destinato a scendere fino a un rapporto uno a uno entro il 2050 (un solo lavoratore per ogni pensionato). Un equilibrio che rende strutturalmente insostenibile il sistema previdenziale, e che obbliga lo Stato a integrare ogni anno la spesa pensionistica con ingenti risorse della fiscalità generale. Il risultato è una competizione crescente nel perimetro delle risorse pubbliche tra pensioni, sanità, scuola e trasporti, per una coperta di welfare sempre più corta.

In questo contesto, l'universalismo dichiarato entra in contraddizione con la realtà. I servizi non vengono più garantiti a tutti nello stesso modo, ma razionati implicitamente. E quando il razionamento non è governato da criteri espliciti di priorità, a prevalere sono i gruppi sociali più forti. Accade nella scuola, dove i licei concentrano le migliori risorse mentre gli istituti professionali registrano abbandono e fragilità; nei trasporti, con investimenti che favoriscono l'alta velocità più dei pendolari; nella sanità, dove una quota crescente di prestazioni è a pagamento e l'accesso dipende dalla capacità di orientarsi tra pubblico e privato.

A questa dinamica si somma una seconda trasformazione strutturale: la solitudine. Oltre un terzo delle famiglie italiane è composto da una sola persona, percentuale che

nelle grandi città supera la metà. Tuttavia, il nostro welfare resta fondato su un modello familistico che presuppone reti di supporto ormai indebolite. La gestione della non autosufficienza grava quasi esclusivamente sul nucleo familiare, in un Paese in cui gli anziani non autosufficienti sono 4 milioni, coinvolgendo 8 milioni di caregiver familiari e oltre un milione di badanti.

Questo scenario ridefinisce il perimetro delle opportunità economiche. Si aprono mercati rilevanti per le imprese: il segreto del successo nei prossimi anni non risie-



derà nella produzione di massa, ma nella capacità delle aziende di farsi interpreti di bisogni che lo Stato non riesce più a intercettare completamente.

Il primo grande mercato è quello della silver economy: gli anziani over 65 rappresentano oggi il 25% della popolazione, costituendo la fascia più patrimonializzata, proprietaria di immobili e, soprattutto, alla ricerca di consumi nuovi che diano loro "senso". Esiste un'urgenza creativa nel progettare prodotti o servizi che non siano meri elettrodomestici di necessità, ma strumenti di intrattenimento e socialità per una fase della vita che reclama qualità e partecipazione. Eppure, il mercato italiano appare ancora timido, quasi impaurito nel comunicare con loro. Se in Germania o in Svizzera la pubblicità celebra l'anziano come consumatore attivo, in Italia persistiamo in uno storytelling che lo ignora, temendo che messaggi legati alla silver economy risultino commercialmente inefficaci se non addirittura dannosi.

Emerge poi la rivoluzione dei singoli. In metropoli come Milano, dove il 58% delle famiglie è fatta da una sola persona, il modello abitativo tradizionale sta collassando sotto il peso dell'inefficienza economica del vivere da soli e del consumo di suolo.

Il mercato del real estate sta già indicando la via: la marginalità più alta nell'industria immobiliare si sposta verso il co-living e il co-working. L'opportunità per le imprese risiede nel superare l'isolamento dell'abitare da solo, offrendo nuove formule dell'abitare, soluzioni dove la sfera privata si integra con servizi collettivi di alto livello - dai ristoranti interni alle sale cinematografiche condivise, al salone per le feste che posso affittare quando arrivano gli amici.

Questo mutamento investe anche il settore dei viaggi, con pacchetti vacanze tailor-made per single, e il settore alimentare, dove il ready-to-eat di qualità diventa una risposta strutturale a stili di vita che non prevedono più la



25
MILIARDI

LA SPESA PUBBLICA DEDICATA
ALLA LONG-TERM CARE (LTC)



58%

LE FAMIGLIE SINGLE
NELLA CITTÀ DI MILANO

cucina familiare tradizionale. Il terzo grande mercato da considerare riguarda i nuovi gap emergenti del welfare. Oggi l'Italia conta 4 milioni di non autosufficienti privi di servizi pubblici adeguati, un mercato che vale 25 miliardi, e sopravvive grazie a un milione di lavoratori informali e 8 milioni di caregiver per i quali non riusciamo a creare un'industria.

Infine, non possiamo ignorare la tensione legata al capitale umano. Le imprese hanno fame di manodopera giovane, ma il nostro sistema scolastico, ancorato al modello disegnato da Gentile nel 1923, non funziona più e incredibilmente genera abbandono scolastico (20%) piuttosto che attrazione. Quando la scuola fallisce nell'essere contemporanea,

l'impresa deve trasformarsi in accademia. L'esperienza virtuosa degli ITS (Istituti Tecnici Superiori), dove la formazione si svolge per il 50% in azienda, è la dimostrazione che l'integrazione tra impresa e scuola funziona: dirigenti che salgono in cattedra e ragazzi che imparano sul campo il marketing digitale o la produzione avanzata.

In conclusione, il riequilibrio tra bisogni, risorse e priorità appare la sfida più urgente per le imprese, chiamate a una profonda assunzione di responsabilità sociale. Comprendere i bisogni dei "soli", degli anziani e dei giovani significa non solo garantire la tenuta del sistema, ma scoprire i motori di una nuova, sostenibile prosperità.



WELFARE E DEMOGRAFIA:
L'ITALIA CAMBIA. SERVONO NUOVE RISPOSTE

GESTIRE I RISCHI: PROTEZIONE E COMPETENZE PER LE PMI

Di Robert Gauci, CEO del Gruppo Helvetia Italia

helvetia 
La tua Assicurazione svizzera



Robert Gauci

Il mondo in cui viviamo è attraversato da cambiamenti profondi che stanno ridefinendo il modo in cui persone e imprese guardano al futuro. Le trasformazioni economiche, sociali, geopolitiche e climatiche ampliano il perimetro dell'incertezza e rendono sempre più centrale il bisogno di stabilità nel tempo, non solo per i privati ma anche per il tessuto imprenditoriale.

Il concetto di protezione sta assumendo di conseguenza un significato nuovo. Non è più una risposta episodica a un evento imprevisto, ma un fattore di continuità che accompagna le persone nel corso della loro vita, rendendo prevedibile ciò che è imprevedibile, e tutela non solo il reddito ma anche le progettualità e il futuro di famiglie, imprenditori e professionisti da rischi che da episodici sono diventati strutturali.

L'aumento della complessità e la maggiore esposizione a vulnerabilità sistemiche richiedono un approccio alla protezione più consapevole e strutturato, capace di accompagnare le scelte di pianificazione nel medio-lungo periodo. È partendo da questa visione che il nostro Piano di Creazione di Valore, presentato lo scorso dicembre 2025 e volto a definire il percorso strategico per i prossimi cinque anni, delinea un riposizionamento strategico orientato a una crescita profittevole e sostenibile fondato sulla protezione.

Tra i principi chiave della nostra strategia, infatti, il riposizionamento sulla protezione Vita e Danni ha un'importanza di prim'ordine. Insieme alla semplificazione dei processi operativi e al rafforzamento delle competenze distintive della nostra Compagnia, ci permetterà di rispondere con maggiore efficacia ai bisogni concreti

di clienti e imprese, valorizzando al tempo stesso il ruolo strategico degli intermediari.

Crediamo infatti che il protection gap che caratterizza il nostro Paese non vada letto come una criticità strutturale, quanto concretamente come la distanza tra bisogni emergenti e soluzioni percepite come realmente rilevanti dalla popolazione, di conseguenza come una grande possibilità di fare meglio e di fare la differenza. Ridurre questa distanza significa rafforzare la cultura della protezione e recuperare il ruolo dell'assicuratore come partner di fiducia, capace di affiancare clienti, famiglie e imprese nelle scelte che contano davvero, attraverso la proposizione di un'offerta aderente alle esigenze concrete del mercato.

Le piccole e medie imprese rappresentano dei soggetti chiave del nostro percorso, che meritano un'attenzione specifica: operano in contesti complessi e sono sempre più esposte a rischi che incidono direttamente sulla continuità del business. Di conseguenza ci proponiamo di affiancarle analizzando profili di rischio sempre più articolati e facendo leva su competenze specialistiche e su una visione che integra dimensione locale e prospettiva internazionale.



Di Carlo Tacconi, Head of Commercial & Specialty Lines del Gruppo Helvetia Italia



Carlo Tacconi

Se analizziamo lo scenario appena delineato, emerge con chiarezza come le trasformazioni in atto si traducano, per le imprese, in una crescente complessità dei rischi da gestire. La concentrazione geografica delle attività produttive, l'evoluzione dei modelli industriali e l'aumento della frequenza e della severità degli eventi naturali stanno ridefinendo in modo concreto il profilo di rischio delle aziende, in

particolare delle PMI. Per supportare al meglio le imprese in questo delicato momento, la nostra Compagnia ha posto tra le sue ambizioni il consolidamento della propria offerta per i clienti nazionali e internazionali, con soluzioni assicurative dedicate e personalizzate nei settori Property & Casualty, Engineering, Bonding, Art, Marine, Financial Lines (RC Professionale e Directors' and Officers') e Cyber Risk.

Più in particolare, abbiamo dato vita a una nuova struttura a livello di Gruppo dedicata a raggiungere quest'obiettivo, che in Italia, sotto la mia guida, prende il nome di Commercial & Specialty Lines.

L'obiettivo che ci proponiamo non è ampliare semplicemente l'offerta, ma strutturare una risposta coerente all'incremento dei rischi, mettendo a disposizione un sistema di underwriting specialistico, facendo leva sulle nostre competenze tecniche locali e sviluppando un monitoraggio tempestivo delle esposizioni. In questo modo accompagniamo le imprese nella gestione di situazioni complesse, trasformando la protection in uno strumento concreto di resilienza.



La nostra value proposition si fonda sulla capacità di rispondere ai bisogni con soluzioni tailor made, affiancate da prodotti standard quando il contesto lo consente. Questo approccio è particolarmente rilevante nei settori delle costruzioni, delle infrastrutture e della transizione energetica, dove gli investimenti sono sempre più significativi e l'esposizione al rischio è sempre più rilevante.

Un elemento distintivo del nostro modello è la struttura di risk engineering: necessaria per una corretta valutazione dei rischi e per le azioni di loss prevention, messe a disposizione dei clienti al fine di ridurre l'impatto e la frequenza dei danni agli assets assicurati. In particolare, nell'ambito dei rischi catastrofali naturali, la protezione assicurativa non può limitarsi al trasferimento del rischio, ma deve includere attività di valutazione, prevenzione e mitigazione.

Voglio sottolineare come, guardando allo scenario odierno, sono le persone e le loro competenze a fare la differenza. La capacità di leggere il rischio, costruire soluzioni su misura e lavorare in modo coordinato tra funzioni consente di trasformare la complessità in valore per le imprese. È questa combinazione tra expertise specialistica, lavoro di squadra e dimensione internazionale del Gruppo che rende Helvetia un partner distintivo nella gestione dei rischi di oggi e di domani.

IL SETTORE ENERGY TRA MOBILITÀ ELETTRICA E OPEN INNOVATION

Intervista a **Davide Damiani**, PR & Sales Promotion Manager di Repower

REPOWER
L'energia che ti serve.

Repower ha da poco pubblicato la sua decima edizione del White paper sulla mobilità sostenibile e i veicoli elettrici. Come avete visto evolvere il settore in questo lasso di tempo e quali sono le principali evidenze emerse dalla decima edizione?

Dieci anni corrispondono a un'era geologica per la mobilità elettrica. Il White paper sulla mobilità sostenibile di Repower è oggi il report per non addetti ai lavori più letto in Italia. Questa decima edizione è particolarmente importante perché oltre a scattare una



fotografia di un settore che cambia molto velocemente, ha introdotto un'analisi condotta con YouGov per misurare il sentiment degli italiani rispetto alla mobilità elettrica - mi riferisco soprattutto alle quattro ruote - esplorando non solo le barriere percettive, ma anche il peso della geopolitica nelle scelte d'acquisto. Il documento è poi sviluppato in un format digitale, integrando in ogni capitolo una puntata del podcast di Repower, Rumors d'Ambiente.

Uno dei messaggi chiave di questo decimo White paper è "L'elettrico, da bandiera a opzione concreta". Ne emerge un approccio molto "laico": la mobilità elettrica non è più solo una bandiera ideologica o un impegno ambientale, in linea con gli obiettivi sfidanti della Commissione europea, ma un'opzione concreta da valutare con gli stessi canoni con cui si misurano le altre tecnologie.

Parliamo di un mercato che sta maturando. Nonostante il comparto automotive italiano stia vivendo una fase di contrazione, le immatricolazioni di veicoli elettrici hanno registrato una crescita del 48%. Sebbene i volumi rimangano contenuti rispetto al

Nord Europa, la direzione appare tracciata: l'elettrico non sarà l'unica via, ma diventerà una componente fondamentale e strutturale di un ventaglio di opzioni di mobilità sempre più diversificato.

Il report non si limita alle quattro ruote. Il titolo è infatti "La mobilità sostenibile e i veicoli elettrici", proprio con l'idea di abbracciare la sostenibilità a 360 gradi. L'azienda, operando anche come armatore,

esplora le potenzialità della nautica elettrica e del cicloturismo, un settore che ha vissuto una crescita esponenziale, soprattutto durante il Covid, grazie alla percezione della pedalata assistita come attività sicura e inclusiva.

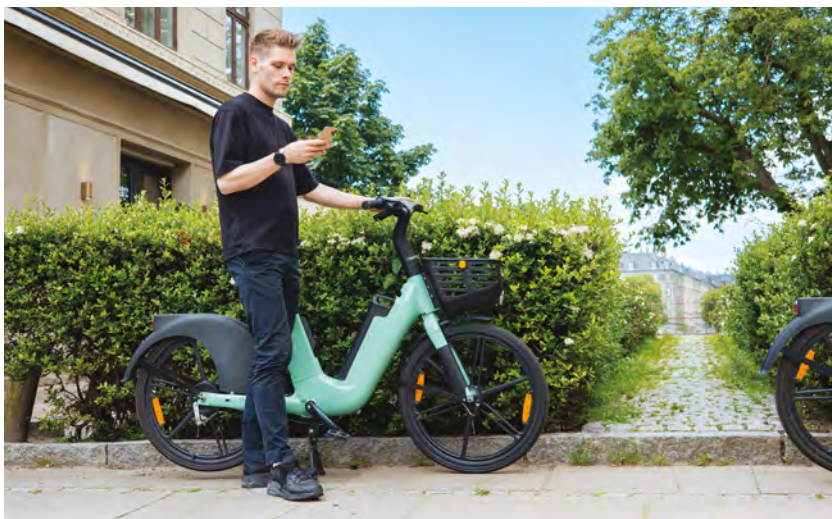
Accanto all'analisi di mercato, il White paper svolge anche una funzione educativa cruciale attraverso il debunking dei falsi miti: ogni anno

vengono selezionate e smontate cinque "leggende metropolitane" sulla mobilità elettrica, offrendo argomentazioni solide contro la disinformazione.

Sul piano internazionale, l'anno in corso segna il sorpasso storico della cinese BYD



Davide Damiani



su Tesla nelle vendite europee, evidenziando una maturità produttiva che ormai prescinde dai sussidi statali e dal dumping economico.

Un altro tema centrale è l'evoluzione dell'auto in "batteria su ruote". Grazie alla tecnologia Vehicle-to-Grid (V2G), i veicoli elettrici possono interagire con il sistema elettrico nazionale e con gli impianti fotovoltaici domestici. Se un accumulatore domestico medio stocca 5 kWh, un'auto può arrivare a oltre 100 kWh, diventando un asset strategico per la stabilizzazione della rete. In questo scenario, il software supera l'hardware per importanza, gestendo la comunicazione tra veicoli e infrastrutture.

Il Premio Repower per l'Innovazione è giunto all'VIII edizione: cosa vi ha spinti a creare questo riconoscimento e come si è evoluto nel tempo?

Il Premio Repower, nato otto anni fa, ha vissuto una profonda evoluzione, anche grazie alla collaborazione con il Premio 2-0-3-1, la piattaforma d'innovazione più importante in Europa, all'interno della quale Repower seleziona le startup più promettenti su cui investire, non attraverso capitali, ma tramite un prezioso travaso di competenze. Questo approccio permette ai nuovi imprenditori di confrontarsi direttamente con le figure apicali di Repower, dal

CFO ai consulenti legali e della comunicazione, creando una contaminazione sana e stimolante per l'azienda stessa.

Rispetto alle prime sei edizioni aperte a ogni settore, negli ultimi due anni il Premio ha scelto di focalizzarsi sul turismo, sia in una logica commerciale sia per la volontà di sostenere un settore dall'enorme potenziale ancora inespresso. Parallelamente, il Premio ha rafforzato il suo legame con il territorio: dopo la tappa pugliese a Ostuni, l'ultima edizione si è tenuta a Napoli, e si è conclusa con un evento serale e una giuria multidisciplinare per l'analisi dei progetti candidati dalle cinque startup finaliste. Il vincitore di questa edizione, la startup altoatesina TouristInfo.ai, ha sviluppato un bot su WhatsApp capace di personalizzare l'esperienza del viaggiatore in tempo reale, fornendo informazioni preziose come la posizione dei punti di ricarica per auto elettriche.

Attualmente, Repower sostiene lo sviluppo di questa realtà, affiancando al mentoring momenti di riflessione strategica, come i tavoli di lavoro organizzati nel complesso di Santa Chiara a Napoli, dove esperti e stakehol-

der si sono confrontati su temi cruciali come l'impatto dell'AI, la valorizzazione culturale del territorio e la creazione di infrastrutture condivise. I risultati di questo confronto saranno raccolti nel nuovo White paper "Innovazione e turismo" in uscita a maggio, uno strumento pensato per consolidare il posizionamento dell'azienda e aprire nuove opportunità in un mercato in continua evoluzione.

Quali settori secondo voi saranno protagonisti del prossimo grande salto in avanti?

Un trend consolidato è l'iper-personalizzazione nel turismo, che poi è il vero sinonimo di qualità. Stiamo andando verso un sistema dove i dati sono così integrati che l'idea stessa di reception sparirà. Immagina di arrivare in hotel e andare dritto in camera, dove trovi già il tuo caffè preferito o il posto per l'auto elettrica già prenotato. È tutto basato su un'analisi costante di quello che ci piace. L'Italia, tra l'altro, rimane ben posizionata nel mercato internazionale, e nel 2025 ha visto un aumento dei pernottamenti. C'è da dire che ci stiamo focalizzando sempre di più sul turista straniero rispetto a quello interno, anche per una questione di inflazione e costi. Sicuramente avere accesso a soluzioni innovative in campo tecnologico permetterà di intercettare nuove fasce di consumatori e tagliare gli sprechi. La tendenza è quella di fare vacanze "chirurgiche", magari più brevi, ma studiate nel dettaglio, dove ogni momento è pianificato in profondità grazie alla gestione intelligente delle informazioni.

In questo scenario l'operatore elettrico deve sapersi ripensare, offrendo servizi su misura per le nuove esigenze del settore, come un ventaglio di opzioni per la mobilità sostenibile e dolce o delle soluzioni dedicate alla raccolta e analisi dei dati sulle performance energetiche, per massimizzare l'efficienza e ridurre così i consumi delle strutture.



INNOVAZIONE È SICUREZZA: L'ITALIA E LA SFIDA GLOBALE

Di **Stefanos Tsamousis**, General Manager di Roche Pharma Italy



Viviamo in un'epoca definita dalla complessità. Le tensioni del presente ci impongono di guardare alle sfide di domani con lenti nuove. In questo panorama fluido, tuttavia, esiste una costante che funge da bussola per il futuro delle Nazioni: la salute delle persone. Pertanto, uno degli investimenti più importanti riguarda la nostra capacità di innovare. Non è un caso che la storia economica degli ultimi decenni ci abbia impartito una lezione fondamentale: i Paesi che smettono di investire nella ricerca non solo si fermano, ma arretrano.



Stefanos Tsamousis

sana. E in Italia abbiamo tradotto questa convinzione in un impegno concreto: oltre 130 milioni di euro investiti negli ultimi tre anni. Crediamo nel Paese e nelle sue eccellenze, ma credere non è più sufficiente.

Dobbiamo avere il coraggio di guardare in faccia la realtà: siamo a un punto critico. Mentre negli anni '90 un farmaco su due veniva sviluppato in Europa, oggi la percentuale è crollata a uno su cinque, con gli

investimenti che migrano verso Stati Uniti e Cina. Nel 2023, i trial clinici approvati in Italia sono diminuiti del 7,8%. Meno ricerca significa meno opportunità di cura per i pazienti e una perdita di competitività che rischia di diventare strutturale.

È proprio per invertire questa rotta che abbiamo lanciato "Ricerca Circolare", un progetto partecipativo e una piattaforma di discussione per garantire che le voci degli stakeholder abbiano uno spazio e l'opportunità di plasmare il futuro. L'obiettivo ultimo? Che l'Italia torni a essere un hub scientifico di eccellenza e innovazione e non un mero mercato di consumo.

In un contesto di tensioni geopolitiche e sfide demografiche, la ricerca scientifica è l'unico ambito che mantiene ancora la promessa di un futuro migliore. In Italia, tuttavia, dobbiamo assicurarci che queste risorse restino nel Paese e non permettere che altre Nazioni ne traggano un maggior vantaggio a scapito dei cittadini italiani. Come Roche, godiamo di un punto d'osservazione privilegiato. Con un investimento globale in R&S che ha raggiunto il record di 10,4 miliardi di franchi svizzeri nel 2025, restiamo il terzo investitore mondiale, superando giganti della tecnologia e dell'automotive. È la prova tangibile che crediamo nel progresso scientifico come motore primario di una società



Perché investire nell'innovazione è significativo? Perché attrarre e trattenere le attività di R&S - ma anche la produzione, l'export e i posti di lavoro qualificati nel settore farmaceutico - stimola la crescita economica.

Il nostro recente studio d'impatto ha dimostrato, dati alla mano, un sorprendente effetto moltiplicatore: per ogni euro di valore aggiunto generato da Roche, si produce un ritorno di 2,60 euro per l'economia locale, attivando filiere e industrie correlate. Il dato sanitario è ancora più significativo: ogni euro investito in studi clinici garantisce un risparmio diretto di quasi 3 euro per il Servizio Sanitario Nazionale, coprendo i costi di farmaci e test che altrimenti graverebbero sulla spesa pubblica. La ricerca, dunque, si ripaga da sola e genera ricchezza. È un circolo virtuoso che però oggi rischia di essere interrotto da attriti sistemici. Per recuperare la nostra centralità e raggiungere l'ambizioso obiettivo di rendere l'Italia il secondo hub di ricerca in Europa entro i prossimi cinque anni, dobbiamo agire urgentemente su quattro pilastri chiave, che sono al centro del nostro dialogo con le istituzioni.

Semplificazione burocratica

Non possiamo permettere che i tempi di approvazione dei trial clinici siano il doppio rispetto ad altri Paesi europei. La velocità è un fattore competitivo tanto quanto la qualità scientifica.

Digitalizzazione e Real-World Evidence (RWE)

La ricerca moderna non si fa solo in laboratorio, ma analizzando il patrimonio di informazioni generate dalla pratica clinica. Dobbiamo creare un'infrastruttura digitale interoperabile che consenta l'uso secondario dei dati sanitari, nel rispetto della privacy, per accelerare le scoperte e personalizzare le cure.

Capitale umano

La competizione globale è una competizione per i talenti. Dobbiamo formare e trattenere nuovi professionisti investendo

in programmi STEM e collaborazioni pubblico-private che rendano l'Italia un polo attrattivo per i cervelli, non solo un luogo di partenza.

Un ambiente attrattivo

Servono regole chiare e incentivi stabili per chi sceglie di portare capitali ad alto rischio in Italia. La ricerca farmaceutica richiede una pianificazione a lungo termine; l'incertezza normativa e i ritardi sono i peggiori nemici degli investimenti. Un sistema che non premia l'innovazione ma la penalizza attraverso riduzioni di prezzo, meccanismi di payback e ostacoli regionali rischia di limitare i benefici che l'innovazione può por-

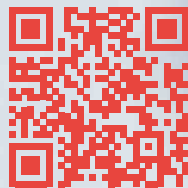
tare. Non possiamo accettare che un paziente italiano aspetti mesi o anni in più rispetto a un paziente tedesco o francese per accedere a una cura salvavita. Dobbiamo agire ora.

“Ricerca Circolare” nasce per promuovere una piattaforma dove industria, istituzioni, accademia e pazienti siano alleati con un obiettivo comune: la salute del paziente. L'eccellenza scientifica, di cui l'Italia abbonda, deve tradursi in impatto concreto.

La sfida è complessa, ma il potenziale è enorme. In un mondo frammentato, la ricerca ha il potere di unire, generando valore che circola e si moltiplica. Roche è pronta a fare la sua parte. Per ogni paziente.

Resta nel cerchio delle idee che contano

Inquadra il QR code per attivare gratuitamente l'abbonamento a Ricerca Circolare, il nuovo magazine semestrale sulla ricerca scientifica e le sue ricadute economiche, sociali, occupazionali e sanitarie



Da un modello di futuro, una dedica profonda e appassionata alla scienza e all'innovazione

Un progetto di Economy Group su iniziativa di Roche Italia



IL VALORE DEL TEMPO: TRA SERVIZIO E PERSONE

Di Arianna Squizzato, Direttrice HR di Schindler Italia



Schindler è un'azienda con radici svizzere e una forte presenza internazionale. In che modo i valori tipicamente associati alla cultura svizzera influenzano il vostro modo di gestire il tempo e di trasformare le naturali tensioni tra servizio e benessere in un elemento distintivo dell'identità aziendale?

Schindler nasce in Svizzera oltre 150 anni fa e questa origine non è solo un dato storico, ma un tratto culturale che continua a orientare il nostro modo di fare impresa. In Schindler Italia i valori tradizionalmente associati alla cultura svizzera come affidabilità, precisione, senso di responsabilità, rispetto degli impegni si traducono in un'attenzione molto concreta al tema del tempo. Per un'azienda di servizi come la nostra, il tempo è innanzitutto quello del cliente, quindi puntualità e capacità di pianificazione diventano leve fondamentali per garantire qualità e fiducia. Se un impianto si ferma in un ospedale, in una stazione o in un condominio abitato da persone fragili, ogni minuto conta.

Ma c'è un secondo tempo che per noi è altrettanto centrale: quello delle persone che lavorano in azienda. La stessa cultura della responsabilità ci impone di non considerare il tempo dei collaboratori come una risorsa inesauribile ma di governare la tensione tra servizio e benessere attraverso una rigorosa organizzazione del lavoro e delle reperibilità. Questa tensione non può essere negata, ma riconosciuta come parte strutturale del nostro mestiere, in quanto la nostra identità si costruisce proprio nella capacità di tenere insieme due priorità, garantire un servizio affidabile e tutelare l'equilibrio delle persone.



Arianna Squizzato

Lei ha parlato del tempo come nuovo linguaggio del benessere. Può raccontarci un esempio concreto in cui una tensione - tra produttività e sostenibilità umana, tra disponibilità e qualità della vita - sia diventata un'opportunità di crescita per l'organizzazione?

Oggi, il benessere aziendale non è più dettato solo da retribuzione o da incentivi economici, le persone chiedono equilibrio, chiedono di poter lavorare con responsabilità senza rinunciare alla propria qualità di vita, chiedono tempo.

Nel nostro settore, la gestione della reperibilità e del servizio 24 ore è un esempio di come la tensione naturale tra produttività e sostenibilità possa essere gestita positivamente: per anni, come accade in molte aziende di servizi, la disponibilità è stata compensata prevalentemente con strumenti economici (indennità, straordinari, maggiorazioni) ma era una risposta coerente con un modello tradizionale.

La crescente attenzione al work-life balance ci ha spinto quindi a ripensare l'organizzazione del lavoro in modo più strutturale, cominciando da turnazioni più sostenibili, su rotazioni che distribuissero in maniera più equa la reperibilità, a una pianificazione più accurata degli interventi, anche grazie ai nuovi strumenti digitali di programmazione.

La tensione tra produttività e sostenibilità umana si è trasformata così in un'occasione di innovazione organizzativa con un duplice risultato: da un lato maggiore tutela del tempo personale; dall'altro un servizio più efficace, perché persone





meno esposte a stress cronico sono più concentrate, più attente alla sicurezza, più orientate alla qualità.

La Svizzera è riconosciuta a livello internazionale per la capacità di coniugare competitività economica e qualità della vita. In che modo questa sintesi si riflette nel vostro modello organizzativo e può diventare un esempio positivo di come le tensioni tra performance e benessere possano generare valore duraturo?

La Svizzera è spesso citata come esempio di equilibrio tra competitività e qualità della vita ma ciò non deriva dall'assenza di tensioni, ma dalla capacità di affrontarle con metodo e visione di lungo periodo. È un approccio che sentiamo molto vicino, infatti, nel nostro modello organizzativo partiamo dalla consapevolezza che esiste un paradosso strutturale: come lavoratori chiediamo flessibilità ed equilibrio, come clienti desideriamo rapidità e disponibilità continua.

Ignorare questa contraddizione sarebbe miope, riconoscerla, invece, ci consente di progettare soluzioni più mature. Nel nostro caso, il tempo ha un doppio valore, è quello del cliente, che va rispettato e prioritizzato, ed è il tempo dei collaboratori, che va tutelato. Credo che la sintesi non sia scegliere tra performance e benessere, ma cercare di costruire modelli in cui l'una rafforzi l'altro, attraverso organizzazione, dialogo sindacale, pianificazione, innovazione tecnologica e una cultura manageriale orientata alla responsabilità diffusa.



IL RUOLO DELLE FILIERE ETICHE TRA CONVENIENZA E QUALITÀ

Di **Giovanna Frova**, Amministratore Delegato
di Switzerland Cheese Marketing Italia



La contrazione del potere d'acquisto delle famiglie italiane (-12,8% dal 2019 a oggi) sta ridefinendo in profondità il modo in cui si acquista e si consuma. Nella Grande Distribuzione, il canale Discount cresce del 9,3% (+ 4% verso 2024) e diventa il formato di riferimento per molte famiglie, che abbandonano il loro retailer di fiducia per privilegiare la convenienza. È uno scenario complesso, nel quale la ricerca di costi più contenuti è legittima, ma rischia di semplificare eccessivamente il valore dei prodotti, mettendo in ombra qualità, processi, competenze e territori. La crescente volatilità dei costi delle materie prime rende ancora più sfidante mantenere standard elevati, ma è proprio in questi momenti che le filiere responsabili dimostrano la loro solidità.



Giovanna Frova

Parallelamente, emerge una dinamica culturale: gusti più omologati, minore curiosità verso sapori autentici, scarsa familiarità con la stagionalità e con l'origine. È un cambiamento che riguarda soprattutto le nuove generazioni, cresciute in un ambiente di grande accessibilità, dove la scelta appare ampia ma spesso poco differenziata. Per questo l'educazione alimentare torna ad essere un fattore strategico: senza conoscenza, il prezzo diventa l'unica bussola. In questo contesto il concetto di filiera responsabile assume un valore chiave, perché rappresenta un modello che tiene insieme qualità, sostenibilità e fiducia. È un approccio trasversale a molti comparti: dall'ortofrutta che investe in pratiche a residuo controllato, ai produttori di cereali che lavorano su tracciabilità e rigenerazione dei suoli, fino alle filiere zootecniche che riducono l'uso degli antibiotici e puntano sul benessere animale. Sono esempi di un sistema che evolve verso standard più rigorosi, misurabili

e comunicabili. La Svizzera interpreta questa visione con una coerenza consolidata. I formaggi DOP nascono da filiere che adottano foraggi senza OGM, programmi avanzati di benessere animale, tutela della biodiversità alpina, metodi di allevamento diffusi e tracciabilità certificata. Non sono solo dichiarazioni di principio, ma impegni verificati, che danno al consumatore la certezza di acquistare prodotti realizzati in modo responsabile.

Responsabilità, però, significa anche garantire accessibilità. Per questo la filiera svizzera lavora su soluzioni concrete che aiutano a integrare la qualità nella quotidianità: porzionamenti diversificati, selezioni per stimolare diverse occasioni di consumo, ricette anti-spreco, attività di sell-out che spiegano il prodotto prima ancora di venderlo. È una forma di "premiumness sostenibile", che permette di scegliere bene senza rinunciare alla convenienza percepita.

In un momento in cui il carrello della spesa si alleggerisce, è essenziale ricordare che non tutti i grammi hanno lo stesso peso. La solidità di una filiera, la cura degli allevatori, la tutela dei territori, il rispetto degli animali e la capacità di innovare nel segno della trasparenza sono elementi che creano valore, non costi aggiuntivi. Sono ciò che permette al consumatore di fidarsi e all'intero sistema alimentare di restare competitivo nel lungo periodo.

I Formaggi dalla Svizzera, insieme alle altre filiere responsabili che stanno evolvendo il panorama agroalimentare, ribadiscono che tra prezzo e qualità non esiste una scelta binaria. Esiste la consapevolezza: far pesare ciò che conta davvero, oggi più che mai.





La tua idea di energia è anche la nostra, da oltre 25 anni.

Da oltre 25 anni, noi di Axpo forniamo soluzioni energetiche innovative a famiglie, piccole e medie imprese e grandi aziende in tutta Italia per costruire insieme un futuro più sostenibile.

The Power of Energy



TUTELARE IL PRESENTE E NAVIGARE IL FUTURO

Di **Massimiliano Roveda**, Head of Commercial Insurance di Zurich Italia



In un contesto globale segnato da crescenti tensioni economiche, geopolitiche e climatiche, l'incertezza è diventata una condizione strutturale con la quale le imprese sono chiamate a confrontarsi: i rischi sono sempre più interconnessi e mettono alla prova il presente, rendendo necessario uno sguardo lungimirante per affrontare il futuro con consapevolezza.

A delineare questo scenario contribuisce anche l'ultima indagine del World Economic Forum, di cui Zurich è partner strategico, che in seno al Global Risk Report offre una lettura articolata dei principali rischi globali. A livello mondiale gli esperti coinvolti nello studio individuano nei cambiamenti climatici i maggiori rischi nel breve e medio termine, mentre in Italia, le criticità più urgenti per i prossimi due anni riguardano il peggioramento del benessere, insieme alla riduzione delle opportunità economiche, lavorative e di tutela sociale.

Zurich risponde a queste sfide con una strategia di protezione completa e un modello integrato di valutazione dei rischi e gestione dei loro impatti, pensata per rispondere ai bisogni attuali delle imprese e anticipare quelli futuri. È questa la mission di Zurich Resilience Solutions, divisione di risk advisor del Gruppo dedicata al rafforzamento della resilienza aziendale e mitigazione dei rischi.

Le imprese, in particolare, sono oggi espo-

ste a rischi diversificati: a quelli tradizionali si affiancano scenari nuovi o in continua crescita ed evoluzione, tra i quali gli effetti dei cambiamenti climatici e le minacce cyber trainate da una tecnologia sempre più invasiva. Con Zurich Resilience Solutions, il Gruppo affianca e supporta aziende e comunità nella ponderazione dei rischi, funzionale a garantire protezione dei loro asset più critici, aiutandole a rafforzare la capacità di anticipare i rischi, gestirli e assorbitarne gli impatti.

Un approccio che si declina in tre ambiti fondamentali.

Core risk engineering, che include tutti i rischi tradizionali, ovvero protezione degli asset, difesa dalle liability e garanzia di continuità operativa.

Climate resilience, dove i cambiamenti climatici sono studiati con sofisticati sistemi di modellizzazione per evidenziare i rischi fisici e di transizione, agevolando l'allineamento agli obblighi normativi (CSRD).

Cyber resilience, ove oltre a sofisticati risk assessment, un apposito sistema SOC difen-

de il perimetro cibernetico delle aziende, per strutturare una governance della sicurezza informatica coerente con le priorità strategiche aziendali e con le attuali normative (NIS2).

Facendo leva su una vastissima disponibilità di dati proprietari, sofisticati algoritmi

e più di 60.000 interventi ogni anno grazie ad una rete di oltre 1.000 professionisti e risk engineer, Zurich Resilience Solutions adotta un approccio integrato al rischio, che combina le competenze sui dati, sui rischi e sui settori industriali. È una combinazione unica di competenze che consente di passare dalla conoscenza dei pericoli alla ponderazione dei rischi, perché solo una profonda

conoscenza dei settori industriali consente di valorizzarne le conseguenze finanziarie.

Un modello consulenziale ambizioso, che combina dati globali, modellizzazione e competenze settoriali affinché le aziende prendano decisioni informate basate su dati. Solo così il risk management risulterà abilitante anche in termini di assicurabilità e bancabilità delle aziende, diventando leva strategica nel medio e lungo periodo.



Massimiliano Roveda

LEADERSHIP TECNOLOGICA E SOSTENIBILITÀ

Di **Loredana Tullio**, Country Communications Manager di ABB in Italia



Cosa significa per voi essere una impresa sostenibile?

Significa assumersi una responsabilità concreta verso la società e verso il pianeta in un momento storico caratterizzato da tensioni geopolitiche, forti transizioni economiche, nuove disuguaglianze e un'accelerazione tecnologica senza precedenti. In questo quadro, la sostenibilità diventa un fattore di resilienza, competitività e credibilità. Imprese e istituzioni sono oggi chiamate a coniugare crescita, sicurezza energetica, tutela delle risorse, inclusione e trasparenza. Per farlo, la sostenibilità deve essere parte integrante della governance e dei processi decisionali, non un'iniziativa accessoria. Per ABB questa visione è al cuore della strategia aziendale. Grazie alla leadership tecnologica nell'elettificazione e nell'automazione, l'azienda contribuisce ogni giorno a costruire un futuro più efficiente, sicuro e a basso consumo di risorse.

Il nostro impegno prende forma attraverso quattro pilastri.

1. Abilitare una società a basse emissioni: i nostri obiettivi, validati dalla Science Based Targets Initiative (SBTi), sono di ridurre le emissioni nelle proprie operazioni dell'80% entro il 2030 e del 100% entro il 2050.
2. Preservare le risorse implementando un approccio circolare lungo tutto il ciclo di vita dei prodotti.

3. Promuovere il progresso sociale creando ambienti di lavoro sicuri, equi e inclusivi.

4. Creare una cultura di integrità e trasparenza integrando la sostenibilità nella governance aziendale.

Questi obiettivi costituiscono una roadmap chiara e misurabile, capace di guidare l'azione aziendale nel lungo periodo.



Loredana Tullio

Quali sono alcune leve interne, culturali o operative, che hanno aiutato ad accelerare la vostra strategia di sostenibilità?

Lo scenario geopolitico attuale richiede imprese capaci di agire come attori responsabili e partner istituzionali. Le aziende più virtuose non si fermano in tempi di incertezza, ma continuano a investire e innovare, consapevoli che la sostenibilità rappresenta un fattore di stabilità nel lungo periodo. In ABB questo approccio si traduce nella piena integrazione della sostenibilità nei processi e nelle decisioni strategiche, coinvolgendo clienti, fornitori, partner e l'intera comunità aziendale. Un elemento decisivo è la partecipazione attiva dei dipendenti: iniziative e progetti sostenibili vengono co-creati dalle persone. Le nuove generazioni, particolarmente motivate su questi temi, costituiscono un motore di accelerazione naturale, e ABB

valorizza questo impulso trasformandolo in cultura aziendale. In un contesto, in cui i sistemi globali sono sotto pressione, la sostenibilità diventa così una chiave per creare valore duraturo, attrarre talenti, rispondere alle aspettative delle comunità e guidare la transizione verso un futuro più sicuro, equo e resiliente.

Come aiutete le industrie a tradurre i loro obiettivi di sostenibilità in azioni concrete lungo tutta la catena del valore?

In un mercato competitivo e in rapida evoluzione, accompagniamo le organizzazioni nel migliorare efficienza energetica, ridurre emissioni e ottimizzare la gestione delle risorse lungo il ciclo di vita dei prodotti grazie alle nostre tecnologie di elettificazione, automazione e soluzioni digitali. Supportiamo inoltre la decarbonizzazione della catena del valore attraverso tre assi prioritari: reti energetiche più resilienti e pulite, innovazioni per processi più efficienti e modelli circolari che riducono sprechi e massimizzano il riutilizzo dei materiali, includendo estensione della vita utile e soluzioni di ritiro a fine ciclo. Fondamentale è la collaborazione con partner, fornitori e clienti: solo un ecosistema coeso può trasformare visioni di lungo periodo in risultati concreti e misurabili.

PREPARARE LE IMPRESE ALLE SFIDE DI DOMANI

Di **Alessandro Faccendetti**, CEO di SPS Italy



Viviamo un tempo caratterizzato da tensioni profonde e spesso contrastanti. Tensioni geopolitiche, economiche e sociali che si riflettono direttamente sul mondo delle imprese, chiamate oggi a operare in uno scenario instabile, accelerato e in continua trasformazione. Per chi, come SPS Italy, lavora nell'ambito dell'outsourcing documentale, della stampa e della digitalizzazione, queste tensioni assumono un significato molto pratico: sono il contesto quotidiano in cui clienti, partner e collaboratori prendono decisioni critiche e che ci obbligano a stare un passo avanti, così da accorciare i tempi di reazione.

Il presente è segnato da una pressione crescente sull'efficienza (a volte eticamente discutibile) dalla necessità di ridurre i costi e, allo stesso tempo, di aumentare la qualità dei servizi. A questo si aggiunge la sfida della sicurezza delle informazioni, diventata centrale in un'epoca in cui i dati sono uno degli asset più preziosi e vulnerabili.

Le aziende si trovano così strette tra l'urgenza di innovare e il timore di perdere il controllo, tra la spinta alla digitalizzazione e la complessità della gestione del cambiamento. A cui si abbina la necessità di specifiche competenze che non sempre sono disponibili al proprio interno. In questo scenario, la tecnologia non è più solo un abilitatore operativo, ma un vero e proprio fattore strategico. Gestire la posta, digitalizzare documenti, automatizzare processi, integrare flussi fisici e digitali significa ripensare il modo

in cui le organizzazioni lavorano, collaborano e creano valore. Tuttavia, sarebbe un errore considerare la trasformazione digitale come un semplice progetto IT: è prima di tutto una trasformazione culturale, che richiede visione, competenze e, soprattutto, fiducia. Le sfide di domani si giocheranno su alcuni assi fondamentali. Il primo è la capacità di gestire la complessità, offrendo soluzioni semplici, sicure e scalabili da parte di operatori seri e specializzati. Il secondo è la sostenibilità, non solo ambientale ma anche organizzativa, soprattutto per quanto riguarda processi più snelli.



Alessandro Faccendetti

Il terzo è il capitale umano. In un mondo sempre più automatizzato, le persone restano il vero elemento differenziante: la loro capacità di interpretare i bisogni, di governare la tecnologia e di costruire relazioni di fiducia rimane imprescindibile.

Come manager e imprenditori, credo che il nostro compito non sia eliminare le tensioni, cosa essenzialmente impossibile, ma imparare a leggerle e trasformarle in opportunità. Significa investire e gestire con coraggio e pragmatismo. Significa accompagnare i clienti nel cambiamento, senza imporre soluzioni, ma costruendole insieme.

Significa, infine, mantenere uno sguardo lungo, capace di andare oltre l'urgenza del presente per preparare le organizzazioni alle sfide di domani: in tempi incerti, la vera solidità nasce dalla capacità di evolvere.



IMMERGITI NEL RELAX E NEL DIVERTIMENTO.

a 10 minuti da Lugano-Svizzera



SPLASH & SPA TAMARO

Centro Benessere con suggestiva SPA | Parco acquatico con 7 scivoli d'acqua mozzafiato | Ampio parcheggio | Aperti 365 giorni all'anno.

SPLASH & SPA TAMARO // VIA CAMPAGNOLE 1 //
CH-6802 RIVERA - MONTECENERI // SVIZZERA - CANTON TICINO
+41 91 936 22 22 // INFO@SPLASHSPA.CH // SPLASHSPA.CH



Splash
& SPA
TAMARO

IL NUOVO VALORE DEL REAL ESTATE PASSA DAI DATI

Di **Ugo Giordano**, Amministratore Delegato di RINA Prime



Il real estate sta attraversando una fase di profonda trasformazione: dopo anni di incertezza, il settore sta diventando più maturo, con maggiore disciplina finanziaria, investimenti più selettivi e crescente attenzione alla qualità degli asset. Il mercato mostra segnali di consolidamento e solidità, mentre cambia in maniera strutturale anche il modo di concepire e gestire il patrimonio immobiliare.

In questo scenario, la digitalizzazione non rappresenta più un fattore accessorio, né una semplice opportunità di efficientamento. È diventata una vera e propria leva strategica, destinata a incidere in modo determinante sulla competitività degli operatori e sulla capacità di preservare il valore degli immobili nel tempo.

Per anni il settore immobiliare ha adottato le tecnologie con lentezza, a causa della frammentazione dei dati, dell'eterogeneità degli asset e della difficoltà di standardizzare i processi. Oggi però la disponibilità di informazioni integrate e in tempo reale sta cambiando rapidamente il quadro, permettendo decisioni più efficaci, una migliore gestione dei rischi e dei costi e una maggiore capacità

di creare valore nel lungo periodo. Si tratta prima di tutto di un'evoluzione culturale e organizzativa: il real estate sta progressivamente passando da un modello centrato quasi esclusivamente sull'asset fisico a un sistema complesso, in cui competenze tecniche, finanza strutturata, gestione energetica e analisi dei dati devono convivere e integrarsi in modo coerente.



Ugo Giordano

Il vero salto di qualità non dipende dall'adozione di singole soluzioni, ma dalla capacità di costruire ecosistemi digitali integrati. I benefici sono concreti e misurabili: maggiore efficienza operativa, migliore controllo dei processi, maggiore trasparenza e una valutazione più accurata delle performance

degli asset. Tutti elementi che oggi rappresentano requisiti imprescindibili per dialogare con investitori, istituzioni finanziarie e partner industriali.

Un aspetto sempre più evidente riguarda il peso crescente delle infrastrutture digitali nella

determinazione del valore immobiliare. Connettività, resilienza energetica, qualità delle reti e capacità di monitoraggio stanno diventando fattori determinanti nelle scelte di investimento e nello sviluppo dei progetti. Il valore di un immobile non dipende più soltanto dalla posizione o dalle caratteristiche costruttive, ma anche dalla sua integrazione in un sistema tecnologico e infrastrutturale evoluto.

Se il contesto macroeconomico appare oggi più equilibrato rispetto al recente passato, il mercato è diventato al tempo stesso più esigente. Investitori e operatori richiedono livelli sempre più elevati di tracciabilità, affidabilità dei dati e capacità di analisi. In questo contesto, la qualità delle informazioni e la capacità di interpretarle rappresentano un vantaggio competitivo decisivo.

La sfida che abbiamo davanti non è semplicemente crescere di più, ma crescere meglio. Significa preservare e accrescere il valore degli asset nel tempo, ridurre i rischi, migliorare l'efficienza e sviluppare modelli di gestione capaci di adattarsi a un contesto economico e urbano in continua evoluzione.



La cura completa per rigenerare il patrimonio immobiliare.

RINA Prime si è riorganizzata per offrire una linea completa di soluzioni integrate che proteggono e fanno crescere il valore del tuo patrimonio immobiliare. Un solo interlocutore per immobili, infrastrutture, energia, sistemi digitali e performance che durano nel tempo.

RINA PRIME

Dove il valore si rigenera



FORMAZIONE E RICERCA: IL MOTORE DELL'INNOVAZIONE E DELLE START-UP

A cura di **Stefano Colombo**, CEO di Stan2services Sagl e Consigliere di Swiss Chamber



Stefano Colombo

In un mondo in continua evoluzione, la capacità di innovare è la chiave della competitività. Ma da dove nasce davvero l'innovazione? Spesso la associamo a tecnologie rivoluzionarie, start-up di successo o grandi investimenti.

Tuttavia, alla base di tutto c'è qualcosa di più profondo: la formazione e la ricerca.

Sono questi i pilastri che alimentano le idee e le trasformano in soluzioni concrete, capaci di generare imprese che cambiano il mondo. Grazie al contributo dei politecnici e delle istituzioni di alta formazione, si costruisce un ecosistema che favorisce la collaborazione tra università, imprese e società. Un ambiente che crea opportunità per i giovani talenti e sostiene lo sviluppo economico del Paese. In Svizzera, questo legame è evidente. Il Paese è da anni in cima al "Global Innovation Index", confermandosi leader mondiale.

Nel 2024, la Svizzera ha investito oltre 2,4 miliardi di franchi in start-up hi-tech, sostenendo un ecosistema che conta circa 26.000 start-up attive e beneficia di infrastrutture scientifiche di livello mondiale come il CERN e gli Switzerland Innovation Parks. Un ruolo decisivo lo gioca anche il settore privato la cui spesa in ricerca e sviluppo ha raggiunto, nel 2023, 25,9 miliardi di franchi, pari al 3% del PIL, con il 70% proveniente dalle imprese.

Le università svizzere svolgono un ruolo da protagonisti di questa dinamica. ETH - Politecnico Federale di Zurigo e EPFL - Scuola Politecnica Federale di Losanna, per citare le due più prestigiose, non sono solo università, ma veri e propri laboratori di innovazione, dove la ricerca si traduce in start-up e spin-off che conquistano il mercato. L'ETH, ad esempio, ha registrato 43 nuovi spin-off nel 2023, un record storico, con focus su intelligenza artificiale, robotica e biotecnologie. Questo successo è alimentato da un sistema educativo che

integra formazione accademica di eccellenza e percorsi di trasferimento tecnologico, favorendo la nascita di imprese innovative. Anche l'Italia negli ultimi anni ha compiuto passi significativi. Le start-up innovative sono più che raddoppiate, superando quota 12.000, con un fatturato complessivo di 7,6 miliardi di euro. Dal 2012 al 2023 hanno creato oltre 60.000 posti di lavoro, e gli investimenti in venture capital hanno raggiunto 1,5 miliardi di euro nel 2024.

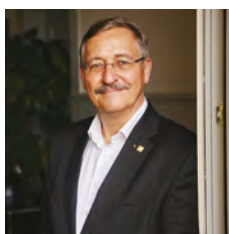
Il PNRR ha dato una spinta decisiva, destinando 8,5 miliardi di euro alla missione "dalla ricerca all'impresa". La sfida resta quella di sviluppare un ecosistema più integrato, capace di collegare università, imprese e istituzioni in modo stabile, continuativo e sostenendo il trasferimento tecnologico attraverso attori che favoriscono la connessione tra ricerca e mercato.

Il divario con gli Stati Uniti rimane però significativo: Stanford e MIT generano centinaia di start-up ogni anno. Tuttavia, i segnali di sviluppo non mancano. La chiave per il futuro è chiara: investire in formazione di qualità, ricerca avanzata e trasferimento tecnologico, per trasformare idee in imprese e talento in innovazione. Nelle pagine successive parliamo di formazione e ricerca come motore di innovazione e start-up con alcune delle personalità più autorevoli in Svizzera e Italia.



DAI PF ALL'IMPRESA: COSÌ CREIAMO L'INNOVAZIONE

Intervista a **Michael O. Hengartner**, Presidente del Consiglio di Fondazione dei Politecnici Federali



Michael O. Hengartner

Qual è il ruolo della formazione universitaria nel creare un ecosistema favorevole all'innovazione e alle start-up?

Svolge un ruolo importante perché forma gli specialisti. Nel nostro caso, nel settore dei PF - Politecnici Federali, si tratta di ingegneri e specialisti nei più svariati settori tecnologici. Essi trasferiscono le conoscenze acquisite nei PF all'economia, creando

così innovazioni. Spesso fondano anche start-up. Nel settore dei PF promuoviamo fortemente questo spirito imprenditoriale. Ogni anno nascono oltre 50 start-up dal settore dei PF. In questo contesto sono importanti anche reti come la Camera di Commercio Svizzera in Italia. Ciò richiede un forte cluster regionale. Proprio nel campo delle scienze dei dati, con il CSCS - Swiss National Supercomputing Centre di Lugano abbiamo un attore fortemente interconnesso nella parte italoфона della Svizzera.

Quali sono gli ingredienti chiave affinché la ricerca si trasformi in soluzioni pratiche e applicabili sul mercato e in start-up scalabili? Dove vede oggi i maggiori colli di bottiglia?

Poiché i ricercatori sono spesso lontani dall'analisi di mercato, quest'ultima deve essere al centro dell'attenzione, insieme alla buona idea imprenditoriale. La ricerca nel settore dei PF è spesso molto orientata all'applicazione, poiché esiste una forte collaborazione con l'industria. È importante anche dotarla di know-how imprenditoriale. A tal fine offriamo ai nostri spin-off corsi e consulenze, ad esempio presso l'ETH - Politecnico Federale di Zurigo. La consulenza comprende anche il supporto in materia di proprietà intellettuale e di tutela dei brevetti. Ritengo che la sfida più grande sia soprattutto il finanziamento. Nelle fasi iniziali siamo relativamente ben posizionati in Svizzera, ma per i round di finanziamento successivi, più consistenti, spesso in Svizzera manca il capitale. Qui servono buone idee. Come possiamo convincere, ad esempio, i nostri fondi pensione a investire maggiormente anche nelle start-up? Quali con-

dizioni quadro sarebbero necessarie per rendere più attraente l'insediamento o l'attività delle società di venture capital in Svizzera?

Nelle start-up e nelle iniziative imprenditoriali il fallimento è parte del percorso. Come si può integrare questa idea nei percorsi universitari, dove storicamente si premia solo l'eccellenza "senza errori"?

In effetti, in Svizzera non siamo molto bravi a vedere il lato positivo del fallimento e spesso agiamo con troppa paura. Ma la ricerca universitaria è in realtà un'attività ideale per imparare ad affrontare il fallimento. La maggior parte dei nostri esperimenti fallisce: così si impara rapidamente che non tutto funziona sempre al primo colpo, ma che si può imparare dai propri errori e che, con perseveranza e creatività, nonostante le numerose battute d'arresto, alla fine si può raggiungere l'obiettivo. Penso che anche l'atteggiamento nei confronti dell'imprenditorialità abbia subito un forte sviluppo positivo negli ultimi anni. Le numerose start-up che ogni anno nascono dall'ETH sono esempi visibili e positivi del fatto che il successo non è mai garantito, ma che spesso vale la pena scommettere su una nuova idea.

Quali trend innovativi emergeranno nei prossimi anni e offriranno le maggiori opportunità di crescita per start-up e imprese?

L'intelligenza artificiale continuerà a permeare tutti i settori, dalla medicina personalizzata alla produzione intelligente fino ai sistemi autonomi. Le soluzioni che utilizzano l'intelligenza artificiale in modo responsabile, trasparente ed efficiente continuano ad essere molto richieste. Inoltre, le innovazioni rispettose del clima come le energie rinnovabili, lo stoccaggio di energia o i materiali sostenibili sono un tema importante. In una società che invecchia, anche il settore sanitario riveste un ruolo fondamentale. Il settore spaziale ha un grande potenziale in Svizzera e le soluzioni innovative in materia di mobilità e infrastrutture sono sempre molto richieste. Infine, purtroppo, a causa degli sviluppi geopolitici, il settore della sicurezza è destinato a crescere in modo massiccio. Come potete vedere, c'è ancora molto da fare!

RICERCA E START-UP: GLI INGREDIENTI DELL'INNOVAZIONE

Intervista ad **Andrea Lenzi**, Presidente del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)



Andrea Lenzi

Qual è il ruolo della formazione universitaria nel creare un ecosistema favorevole all'innovazione e alle start-up?

La formazione universitaria è il primo mattone dell'ecosistema dell'innovazione. Non deve limitarsi a trasmettere conoscenze, ma insegnare a porre domande, a lavorare in modo interdisciplinare e a confrontarsi con problemi reali. Le

università sono il luogo in cui si formano competenze scientifiche, ma anche mentalità aperte al rischio, alla collaborazione e all'impatto sociale. Se collegate in modo strutturale alla ricerca e al mondo produttivo, possono diventare vere fucine di start-up e innovazione.

Quali sono gli ingredienti chiave affinché la ricerca si trasformi in soluzioni pratiche e applicabili sul mercato e in start-up scalabili? Dove vede oggi i maggiori colli di bottiglia?

Gli ingredienti sono tre: qualità scientifica, infrastrutture adeguate e regole semplici. Senza una ricerca solida non c'è innovazione, ma senza strumenti e tempi rapidi il passaggio al mercato si blocca. Oggi, i principali colli di bottiglia sono la frammentazione, l'eccesso di burocrazia e una cultura che separa ancora troppo ricerca e impresa. Servono piattaforme condivise, contratti chiari, competenze manageriali accanto a quelle scientifiche e un sistema che accompagni le idee lungo tutto il percorso, non solo nella fase iniziale.

Nelle start-up e nelle iniziative imprenditoriali il fallimento è parte del percorso. Come si può integrare questa idea nei percorsi universitari, dove storicamente si premia solo l'eccellenza "senza errori"?

Dobbiamo superare l'idea che l'errore sia un fallimento personale. Nella scienza, come nell'impresa, l'errore è spesso una tappa dell'ap-



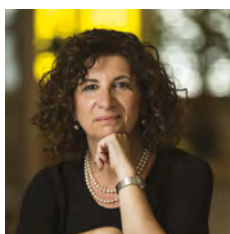
prendimento. Nei percorsi universitari questo significa valorizzare il processo, non solo il risultato finale: insegnare a progettare, a testare, a correggere. Premiare il pensiero critico, la capacità di rimettersi in gioco e di migliorare. È così che si formano ricercatori e innovatori più robusti e consapevoli.

Quali trend innovativi emergeranno nei prossimi anni e offriranno le maggiori opportunità di crescita per start-up e imprese?

Le grandi opportunità verranno dall'intreccio tra digitale e scienze della vita, dall'intelligenza artificiale applicata a salute, manifattura ed energia e anche dalle biotecnologie e da tutte quelle aree di ricerca strategiche per lo sviluppo del genere umano e la preservazione del pianeta. Un trend trasversale di grande rilievo sarà l'interdisciplinarietà. Le start-up di successo nasceranno dove competenze diverse si incontrano. Il compito delle istituzioni di ricerca è creare le condizioni perché questi incontri avvengano.

FORMARE AL FUTURO: UNIVERSITÀ E DIRITTO ALL'ERRORE

Intervista a **Luciana Vaccaro**, President of Swissuniversities



Luciana Vaccaro

Qual è il ruolo della formazione universitaria nel creare un ecosistema favorevole all'innovazione e alle start-up?

Credo che l'università, in generale, sia uno spazio privilegiato di incontro, sviluppo e scambio, dove si creano e si trasferiscono il sapere e le conoscenze. Alla HES-SO (Scuola universitaria professionale della Svizzera Occidentale) abbiamo legami

forti con i nostri territori - imprese, servizi pubblici, attori socio-sanitari, PMI. All'interno di questo ecosistema siamo, allo stesso tempo, motore e catalizzatore dell'innovazione, all'incrocio tra i bisogni degli studenti, della società e le aspettative del mercato del lavoro. Attraverso queste connessioni concrete - che si materializzano nei progetti, negli stage e nei partenariati - la HES-SO cerca di integrare sistematicamente nei curricula i temi del futuro: sostenibilità, digitalizzazione, intelligenza artificiale e competenze trasversali, affinché i nostri studenti siano capaci non solo di immaginare il domani, ma di costruirlo.

Quali sono gli ingredienti chiave affinché la ricerca si trasformi in soluzioni pratiche e applicabili sul mercato e in start-up scalabili? Dove vede oggi i maggiori colli di bottiglia?

Credo fermamente che una conoscenza approfondita del contesto in cui operiamo sia la chiave per guidare il cambiamento. Per questo, serve coltivare un dialogo costante con partner economici, culturali e sociali per comprendere in modo realistico bisogni e sfide e tradurli in soluzioni ad alto impatto. Da questa osservazione del sistema emergono due conseguenze per noi e per le start-up: in primo luogo, l'innovazione - dunque le soluzioni pratiche e applicabili sul mercato - è transdisciplinare e non si limita ad una prospettiva tematica. Ad esempio, alla HES-SO, 10 anni fa, abbiamo lanciato il percorso formativo Innokick, per stimolare l'innovazione, l'approccio transdisciplinare e la cultura imprenditoriale presso i nostri studenti. In secondo luogo, è fondamentale

fornire competenze ai nostri giovani per superare gli ostacoli che sono inerenti ai processi di innovazione: capacità di trovare finanziamenti, capacità di coniugare competenze tecnologiche e visione business e - forse la cosa più importante - capacità di affrontare i rischi.

Nelle start-up e nelle iniziative imprenditoriali il fallimento è parte del percorso. Come si può integrare questa idea nei percorsi universitari, dove storicamente si premia solo l'eccellenza "senza errori"?

È vero che il mondo accademico ha storicamente mostrato un'avversione verso l'errore, mentre numerose storie di successo dimostrano che il fallimento è una tappa imprescindibile del processo di conoscenza scientifica e di conseguenza di innovazione. È fondamentale introdurre nei nostri programmi di formazione il diritto all'errore: significa creare un contesto in cui si osa sperimentare e assumere rischi. È così che possono emergere le idee più audaci: ogni fallimento porta con sé insegnamenti preziosi che alimentano l'esperienza e rafforzano le competenze. L'errore è una tappa in un processo; non è qualcosa che ci definisce. Non dobbiamo solo accettare l'errore, ma imparare a valorizzarlo come leva di creatività, progresso e innovazione.

Quali trend innovativi emergeranno nei prossimi anni e offriranno le maggiori opportunità di crescita per start-up e imprese?

Non posso non parlare dell'intelligenza artificiale. Ovviamente, i suoi strumenti sono ormai imprescindibili e stanno trasformando il modo in cui apprendiamo, lavoriamo e innoviamo. Tuttavia, sarebbe riduttivo limitare il futuro alla sola tecnologia. Credo che comunque la differenza la faccia il fattore umano: capacità di cooperare, di usare la tecnologia in modo etico e sostenibile, di capire problemi e di sviluppare progetti ad alto impatto. Lo scopo è di rispondere alle evoluzioni della nostra società e alle sfide complesse che essa deve affrontare. Per questo considero la connessione umana il vero catalizzatore del cambiamento - e la sua importanza non fa che crescere. In conclusione vorrei comunque ricordare che il più grande progresso degli ultimi 100 anni nel mondo occidentale è stato la democrazia ed i suoi valori civili.

COSTRUIRE L'ECOSISTEMA EUROPEO DELL'INNOVAZIONE

Intervista a **Donatella Sciuto**, Rettrice del Politecnico di Milano



Donatella Sciuto

Qual è il ruolo della formazione universitaria nel creare un ecosistema favorevole all'innovazione e alle start-up?

L'università è un attore chiave nell'ecosistema dell'innovazione: non solo trasmette solide competenze di base, fondamentali in contesti tecnologici come il nostro, ma crea ambienti dove studenti, ricercatori e imprese collaborano per generare

nuove idee e soluzioni. Attraverso corsi multidisciplinari, attività di laboratorio e grazie a una dimensione internazionale, i nostri studenti sviluppano un approccio trasversale, determinante nell'affrontare le sfide dell'imprenditorialità deep tech, altamente competitiva. Tuttavia, il passo decisivo è quello di creare dei veri e propri distretti di innovazione in sinergia con le imprese, come quello che abbiamo in cantiere nel campus di Bovisa, per attrarre capitali e idee. Un circolo virtuoso al quale puntiamo con TEF - Tech Europe Foundation.

Quali sono gli ingredienti chiave affinché la ricerca si trasformi in soluzioni pratiche e applicabili sul mercato e in start-up scalabili?

Premetto che la ricerca in Italia e in Europa è ottima. L'Europa ha una quota di pubblicazioni scientifiche pari agli USA (18% UE vs 13% USA), ma solo un terzo dei brevetti viene sfruttato commercialmente e solo l'8% degli unicorni ha sede nell'Unione (vs 66% USA e 26% Cina). Perché la ricerca si traduca in soluzioni pratiche e start-up scalabili servono strutture adeguate, come dicevamo prima. Serve poi una formazione imprenditoriale mirata che crei una cultura imprenditoriale votata al rischio, come quella che stiamo attivando al Politecnico con iniziative come TEF Ignition, rivolta sia ai nostri studenti che a quelli di Bocconi. Servono, in ultimo, reti di mentor e di finanziatori e, non trascurabile, una forte sinergia tra pubblico e privato, due mondi che spesso viaggiano su canali paralleli, ma che qui trovano forti interessi in comune.

Dove vede oggi i maggiori colli di bottiglia?

I principali ostacoli sono noti, dalla frammentazione delle iniziative

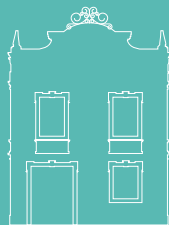
all'eccesso di burocrazia; dalla difficoltà di reperire finanziamenti, soprattutto nella fase di scale-up, alla mancanza di incentivi e di sgravi fiscali. Le banche che chiudono i crediti a chi fallisce non aiutano. La tendenza al risparmio piuttosto che all'investimento non ci agevola... e potrei andare avanti ancora. Ciò detto, la cultura italiana poco propensa al rischio, che invita alla cautela, è il principale fattore disincentivante. È necessario promuovere una mentalità che valorizzi la sperimentazione e la gestione dell'errore come parte integrante del percorso di crescita delle nuove generazioni.

Nelle start-up e nelle iniziative imprenditoriali il fallimento è parte del percorso. Come si può integrare questa idea nei percorsi universitari, dove storicamente si premia solo l'eccellenza "senza errori"?

L'eccellenza senza errori non esiste. Io sono una donna di scienza e non posso sposare l'idea che si arrivi al risultato al primo tentativo. Si procede sempre per errori. Il fallimento è parte integrante di ogni scoperta e lo è ancora di più all'interno di percorsi imprenditoriali, dove sono in gioco molteplici interessi. Noi stiamo lavorando parecchio su questo aspetto, sia in aula che con strumenti di comunicazione a supporto come il podcast "Sull'errore", ma non è facile sradicare quello che si è sedimentato nel tempo.

Quali trend innovativi emergeranno nei prossimi anni e offriranno le maggiori opportunità di crescita per start-up e imprese?

Nei prossimi anni, i trend più promettenti saranno ovviamente legati all'intelligenza artificiale, sempre più integrata nei processi produttivi e nei servizi, così come la sostenibilità ambientale e le tecnologie green, più di altre tendenze. Lo vediamo anche sul fronte del mercato del lavoro che va esattamente in questa direzione. Tuttavia, la situazione è dettata da un ritmo esponenziale che rende difficile fare previsioni a lungo termine. Quello che conta, dal punto di vista universitario, è quello di formare non solo professionisti, ma lavoratori e imprenditori capaci di affrontare l'incertezza e di guidare il cambiamento. Solo valorizzando creatività, collaborazione e gestione del rischio possiamo porre le basi di un sistema realmente favorevole all'innovazione e alla crescita economica. Ricordiamoci che la tecnologia è e rimane un mezzo e non un fine.



TALENT HOUSE

by THE ADECCO GROUP

Talent House by The Adecco Group

Il primo **members club** dedicato a chi guida il futuro del lavoro.

Nel cuore di Milano, in Via Tortona 31, nasce uno spazio esclusivo riservato a imprenditori, manager e professionisti HR che vogliono anticipare e costruire il mondo del lavoro di domani.

Un luogo dove innovazione, relazioni e talento si incontrano per generare nuove opportunità.

Entra nella Talent House.
Il futuro del lavoro inizia qui.



THE ADECCO GROUP

Adecco *AKKODIS* LHH



ARTE E CULTURA COME FONDAMENTA

Di **Nicola Felder**, Console Generale Aggiunto, Consolato Generale di Svizzera a Milano

Dal Consolato Generale di Svizzera a Milano osserviamo una realtà che si fa ogni giorno più evidente: arte, cultura, ricerca e innovazione non sono un complemento alle nostre attività diplomatiche, né un ornamento da esibire nelle occasioni ufficiali. Sono parte essenziale del nostro lavoro quotidiano. Costituiscono il tessuto stesso attraverso cui costruiamo relazioni autentiche e durature.

Il mondo che abitiamo è attraversato da tensioni profonde, da divisioni che sembrano moltiplicarsi. In questo contesto, spesso dominato dalla sfiducia e dalla polarizzazione, la cultura e l'arte svolgono una funzione che completa e arricchisce l'azione diplomatica tradizionale. Aprono spazi dove la fiducia può rigenerarsi, dove persone provenienti da esperienze diverse - istituzioni, società civile, mondo accademico, imprese - possono incontrarsi, parlarsi e, soprattutto, immaginare insieme.

L'instabilità come opportunità

Le tensioni del nostro tempo non devono paralizzarci. Al contrario: rendono ancora più urgente la necessità di creare luoghi di dialogo dove l'instabilità possa trasformarsi in confronto costruttivo, dove l'incertezza possa diventare occasione di incontro e sperimentazione. Quando parliamo di innovazione, intendiamo un ripensamento più ampio che abbraccia la sostenibilità



Nicola Felder

ambientale, la coesione sociale e la responsabilità verso chi verrà dopo di noi.

Arte, cultura e innovazione sono spazi di libertà dove le differenze non dividono ma arricchiscono, dove si possono costruire ponti che non sono gesti simbolici, ma relazioni concrete che durano nel tempo e producono effetti tangibili nella vita delle persone e delle comunità.

L'esperienza sul campo

I progetti culturali che abbiamo promosso, le collaborazioni scientifiche che abbiamo

facilitato, le iniziative artistiche che abbiamo sostenuto, hanno aperto le porte a legami fondati sulla fiducia reciproca e sulla conoscenza condivisa. Investire in questa direzione può significare anche pensare alle generazioni future: dare a chi verrà gli strumenti per pensare criticamente, confrontarsi con l'altro, dialogare attraverso le differenze.

Tre esempi concreti illustrano questo approccio. In occasione della Giornata internazionale contro la violenza sulle donne, insieme al Comune di Milano e al Teatro Parenti abbiamo dato rilievo a "Prima Facie", opera portata in scena dalla Compagnia Finzi Pasca di Lugano: il teatro è diventato spazio pubblico dove arte, istituzioni e cittadini dialogano su un tema cruciale per la nostra società.

Con MEET Digital Culture Center abbiamo presentato "Other Intelligences", mostra prodotta da HEK di Basilea: l'arte è diventata laboratorio per esplorare forme diverse di intelligenza e interrogarci sul futuro che stiamo costruendo.

Con Fondazione Giannino Bassetti abbiamo avviato un dialogo che porterà il Consolato a partecipare alla Schola: una piattaforma di discussione e progettazione promossa dalla Fondazione che riunisce università, corpi intermedi, realtà culturali e imprenditori per affrontare insieme



Questo modo di pensare affonda le radici nella storia stessa della Confederazione. La Svizzera ha costruito la propria identità sull'incontro quotidiano tra lingue, culture e confessioni diverse.

Il dialogo, l'ascolto reciproco e la mediazione non sono una scelta tattica: sono il nostro modo di stare nel mondo, la cifra distintiva del nostro contributo alla comunità internazionale.

**Palazzo Trevisan:
uno spazio per il futuro**

È in questa continuità storica e valoriale che nasce PALAZZO TREVISAN, nuova piattaforma del Dipartimento federale degli affari esteri dedicata a promuovere dialoghi su arte, cultura, ricerca e innovazione per la sostenibilità. Uno spazio di ascolto e creazione che riunisce istituzioni, società civile, mondo accademico e aziende svizzere per dialogare con il contesto veneziano e immaginare il futuro. L'espressione concreta di una diplomazia che mette la cultura al centro, riconoscendole il ruolo di fondamento, non di contorno.

le sfide dell'innovazione responsabile. In tutti questi casi, cultura e innovazione hanno creato un contesto di dialogo autentico e visioni condivise. Non intrattenimento, dunque, ma costruzione di senso comune.

Una diplomazia dell'ascolto

Questa è la diplomazia culturale che pratichiamo. Una diplomazia fondata sull'ascolto prima che sulla parola, sulla connessione prima che sulla promozione. Una diplomazia che riconosce nella cultura uno strumento privilegiato per comprendere il cambiamento in atto e orientarlo verso direzioni più umane.



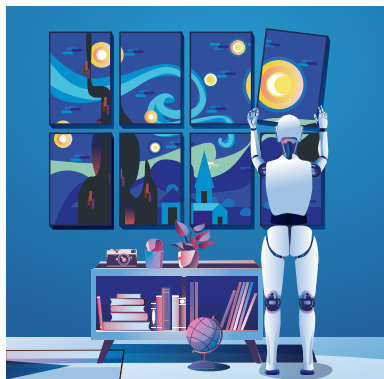
ARTE E AI: VERSO UNA NUOVA SIMBIOSI

Intervista a **Maria Grazia Mattei**, Founder e Presidente MEET Digital Culture Center

Nel confronto con l'intelligenza artificiale emergono conflitti etici e politici, come quelli legati al potere dei dati, alla sostenibilità e all'inclusione. In che modo l'arte può rendere visibili queste tensioni e trasformarle in consapevolezza collettiva?

L'intelligenza artificiale non ha inventato queste tensioni: le ha portate a un punto di saturazione visibile. Il potere dei dati, la sostenibilità energetica, l'inclusione - sono questioni che attraversano tutta la digitalizzazione, ma con l'AI diventano impossibili da ignorare. I dati sono la nostra identità, eppure continuiamo a cederli senza rendercene conto. I bias algoritmici perpetuano esclusioni sistemiche che la maggior parte degli utenti non vede mai.

L'arte interviene esattamente qui: traduce l'invisibile in esperienza percettiva diretta.



Un'installazione che materializza il consumo energetico di un modello linguistico, o che rende visibili i pregiudizi nascosti in un dataset, produce una consapevolezza che nessun paper scientifico riesce a generare con la stessa intensità. Non perché l'arte sia superiore alla scienza, ma perché agisce su un piano emotivo e immediato - entra dentro questi nodi e restituisce forme comunicative che smuovono la curiosità prima ancora di stimolare la riflessione critica.

C'è poi una dimensione che trovo fondamentale: quando il pubblico sperimenta in prima persona, si crea una literacy. Non passiva, non didattica, una comprensione che nasce dall'essere dentro l'opera, dal diventarne parte. Se vogliamo costruire cittadinanza digitale consapevole, l'arte è uno degli strumenti più potenti che abbiamo.

Il concetto di "other intelligences" apre a una visione che va oltre l'intelligenza artificiale, includendo sistemi biologici, collettivi e non umani. In che modo l'arte



Maria Grazia Mattei

digitale può aiutarci a ripensare il nostro rapporto con le AI e con l'idea stessa di autorialità?

L'AI va inclusa fra le altre intelligenze non umane, e questa non è una provocazione, è una presa d'atto. I funghi ci dicono da decenni che l'intelligenza non è prerogativa umana. L'AI ci dice che esiste ora una nuova forma di intelligenza che apprende, migliora le

sue prestazioni e si avvia verso capacità creative reali. Non sappiamo ancora come si riorganizzerà il sistema sociale attorno a questo. Ma guardare solo quello che l'AI è adesso è un errore: bisogna proiettarsi, come fanno gli artisti che con queste frontiere già si misurano.

È già successo con la computer grafica, da macchina a estensione dell'immaginazione umana, fino a diventare linguaggio, come aveva capito John Maeda molto prima degli altri. Con l'AI il processo è diverso e più radicale: l'uomo non è più l'unica intelligenza nel campo. E questo ridefinisce l'autorialità in modo irreversibile.



necessità espressiva. L'arte deve rivendicare lo spazio della decisione critica, il gesto che interrompe il flusso automatico per affermare una posizione. Le istituzioni culturali hanno il compito di distinguere tra sperimentazione significativa ed esercizio tecnologico fine a se stesso. Non è semplice, soprattutto in un momento in cui non sappiamo ancora se e come l'AI svilupperà processi critici propri.

La terza, e forse la più trascurata, riguarda la responsabilità etica concreta. La fascinazione per queste tecnologie tende a oscurare questioni urgenti: perdita di posti di lavoro, ridisegno delle professioni, impatto ambientale. Non c'è ancora sufficiente analisi diffusa. L'unica risposta che conosco è alzare l'asticella

Io non vedo una minaccia, vedo un'ibridazione. La figura del singolo artista-genio è già tramontata, il lavoro creativo è sempre più collettivo, fatto di team, di relazioni, di processi distribuiti. L'alleanza con l'AI è un passo ulteriore in questa direzione. Parlerei di co-creazione, forse di simbiosi. Le opere del futuro saranno relazioni fra contenuti, spazi, intelligenze. Dobbiamo smettere di trattare l'AI come uno strumento: è già qualcosa d'altro.

L'arte digitale che dialoga con le "other intelligences" nasce in uno spazio di tensione: tra controllo e autonomia, creatività e automazione, fascinazione e timore. Quali sono le tensioni più urgenti che oggi artisti e istituzioni culturali devono affrontare?

Le tensioni urgenti sono tre, e per ora vanno abitate più che risolte. La prima riguarda il potere. Gli strumenti di AI generativa sembrano democratici: chiunque abbia una connessione può usarli. Ma l'infrastruttura computazionale sottostante è controllata da pochissime corporation. Artisti e istituzioni hanno la responsabilità di non occultare

questa contraddizione, di renderla esplicita, di farne materia critica. La seconda riguarda l'intenzionalità. L'AI può generare volumi infiniti di artefatti visivi, sonori, testuali. Il rischio è una produzione bulimica priva di

critica, formare individui capaci di leggere questi processi non come fenomeni tecnici ma come fenomeni culturali e politici. Abitare queste tensioni significa allenarsi a capirle, non subirle.



ABITARE LO SPAZIO: ARTE, INCLUSIONE E SOSTENIBILITÀ

Di **Maïke Cruse**, Director Art Basel in Basel

Sappiamo che Art Basel non è solo la fiera d'arte moderna e contemporanea più prestigiosa al mondo, ma ha anche come chiaro obiettivo essere catalizzatore di trasformazioni urbane, come ha dimostrato il progetto "Parcours". In che modo Art Basel può promuovere un senso di inclusione e appartenenza tra tutti i cittadini, anche quelli che non sono tradizionalmente parte del mondo dell'arte?

Art Basel fa parte della vita culturale di Basilea da oltre cinquant'anni. Per noi è fondamentale che l'arte non si svolga esclusivamente all'interno dei padiglioni fieristici, ma che venga portata consapevolmente nello spazio pubblico. Attraverso formati ad accesso libero come "Parcours" e le commissioni pubbliche in Messeplatz e Münsterplatz, creiamo occasioni d'incontro con l'arte contemporanea indipendentemente dalle conoscenze pregresse o dal possesso di un biglietto.

Nel 2026 "Parcours" sarà dedicato al tema della Conviviality - a cura di Stefanie Hessler, Direttrice dello Swiss Institute di New York - e affronterà le dinamiche del vivere insieme. Le opere si sviluppano nel tessuto urbano e instaurano un dialogo diretto con la città. Anche le commissioni pubbliche di Nairy Baghramian e Ibrahim Mahama estendono la presenza della fiera fino al centro storico. In questo senso, intendiamo Art Basel non come un evento isolato, ma come parte integrante del tessuto urbano, sia culturalmente sia economicamente.

Art Basel rappresenta non solo Basilea ma anche un pezzo dell'identità culturale svizzera nel mondo. In che modo la fiera, attraverso le sue selezioni e i programmi pubblici, stimola un dialogo attivo



Maïke Cruse

e costruttivo tra la scena artistica nazionale svizzera e la prospettiva internazionale, contribuendo a una ridefinizione più dinamica e inclusiva dell'identità culturale svizzera?

Art Basel è radicata a livello locale e al tempo stesso orientata globalmente. Consideriamo questa doppia dimensione come un'opportunità. Con 290 gallerie provenienti da 43 paesi e territori, la fiera riflette la diversità internazionale delle pratiche artistiche. Le gallerie e gli artisti svizzeri entrano così in dialogo diretto con prospettive globali.

Attraverso l'arte nello spazio pubblico e programmi aperti a tutti, questo dialogo si estende oltre la comunità professionale. L'identità culturale non è per noi qualcosa di statico, ma un processo dinamico che si arricchisce attraverso

l'incontro internazionale.

La Svizzera si posiziona come un hub globale per l'arte contemporanea. Qual è la responsabilità di Art Basel, in quanto attore di influenza mondiale, nel riconoscere e dare voce, attraverso il suo palcoscenico, a narrazioni e artisti che affrontano direttamente le tensioni socio-politiche e ambientali, sia a livello globale che all'interno della comunità svizzera?

Art Basel è al tempo stesso mercato e spazio di risonanza. Nei settori Statements, Premiere, Feature e Unlimited numerosi progetti affrontano temi quali identità, strutture di potere o trasformazione ecologica. L'arte contemporanea riflette le tensioni sociali e può aprire nuovi spazi di pensiero e di azione. Non perseguiamo un'agenda politica. Il nostro compito è creare cornici aperte e pluralistiche in cui possano emergere

voci diverse. Iniziative come gli Art Basel Awards, le cui prime commissioni pubbliche saranno realizzate a Basilea nel 2026, ampliano ulteriormente questa responsabilità: costituiscono una piattaforma di sostegno a lungo termine che riconosce l'eccellenza artistica e ne garantisce una visibilità duratura. Il nostro obiettivo è contribuire a un ecosistema artistico riflessivo, inclusivo e orientato al futuro, in Svizzera e a livello internazionale.

Riconoscendo che Art Basel è contemporaneamente un hub culturale e un mercato globale con interessi molto diversi, come gestite la necessità di mediare tra gli imperativi commerciali del mercato dell'arte e le aspettative sociali e i valori ESG delle comunità e delle istituzioni svizzere? Come può questa mediazione trasformarsi in un modello operativo che catalizzi un cambiamento positivo per l'intero ecosistema artistico?

Art Basel opera consapevolmente nel punto di intersezione tra piattaforma culturale e mercato globale. Le nostre azioni si basano sulla strategia



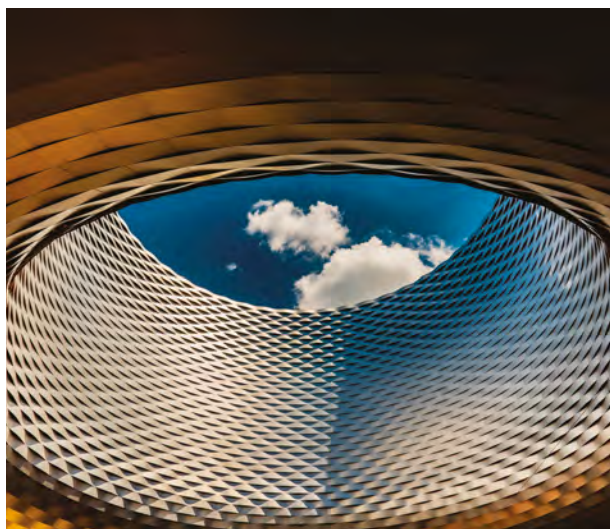
Centro congressi ed esposizioni, Basilea

di sostenibilità della nostra società madre, MCH Group, che definisce il quadro vincolante dei nostri obiettivi ambientali, sociali ed economici.

La sostenibilità non è un elemento accessorio, ma parte integrante del nostro modello operativo. Insieme a MCH Group perseguiamo l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050 (net zero). Entro il 2030 prevediamo di ridurre del 50% le emissioni dirette (Scope 1 e 2) e del 20% quelle indirette (Scope 3). In qualità di membri attivi della Gallery Climate Coalition, ci impegniamo inoltre per progressi concreti nella riduzione delle emissioni e dei rifiuti a livello di settore.

Parallelamente rafforziamo il nostro contributo economico, sociale e culturale attraverso processi responsabili, la colla-

borazione con partner locali e un dialogo continuo con diversi stakeholder. Non intendiamo questa mediazione come un equilibrio tra opposti, ma come un'evoluzione strategica del nostro modello operativo: successo economico, responsabilità ecologica e valore sociale devono rafforzarsi reciprocamente.



"Finestra sul cielo", Centro congressi ed esposizioni, Basilea



Murale House of Rock, Basilea

L'ILLUSIONE DELL'AUTORE

Di **Francesco D'Isa**, Filosofo, Artista, Docente

La diffidenza che accoglie le opere generate tramite intelligenza artificiale ricalca con sorprendente fedeltà le inquietudini ottocentesche suscitate dall'avvento della fotografia. All'epoca si sosteneva che l'intervento meccanico esautorasse l'artista e riducesse l'atto creativo a mera registrazione tecnica; oggi assistiamo a una dinamica identica, in cui il prompt viene sminuito rispetto alla pennellata o allo scatto, quasi che una (presupposta) facilità di esecuzione implichi l'assenza di originalità o visione.

Sappiamo che scattare una fotografia è facile, mentre produrne una buona è molto difficile - bene, vale lo stesso per l'intelligenza artificiale, sebbene per ora lo sappia solo chi la usa professionalmente. Chi definisce i parametri, plasma il prompt, sceglie le iterazioni, corregge le varianti e seleziona il risultato finale, esercita una piena funzione autoriale; l'autore dialoga con la macchina e ne orienta il potenziale statistico verso un esito specifico.

Ritenere che l'automazione cancelli l'autore significa ignorare come ogni prassi creativa sia da sempre mediata dalla tecnologia; il fotografo non cattura la luce in autonomia, ma impiega lenti, sensori e strumenti di post-produzione che definiscono l'immagine al posto suo. Anche pennello e pigmenti sono un potenziamento e un'estensione delle capacità del pittore, che senza di essi non potrebbe realizzare il dipinto.

Lo scrittore usa una complessa tecnologia, il linguaggio, un sistema che preesiste al suo pensiero e lo modella mentre lo esprime.



Francesco D'Isa

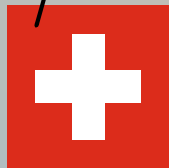
Riconoscere l'autorialità nell'era dell'AI impone di accettare che la creatività è sempre un processo distribuito. Nessuno crea nel vuoto. Ogni opera nasce da una collaborazione costante tra l'intenzione umana e i vincoli o le possibilità offerte dagli strumenti utilizzati. L'intelligenza artificiale rende solo più evidente ed estrema questa condizione di dipendenza e collaborazione tra mente e supporto. L'idea dell'autore come genio isolato che genera dal nulla è un mito romantico, storicamente situato, smentito dalla storia dell'arte, che procede per aggregazioni, rimescolamenti, influenze e plagii.

Questa consapevolezza si scontra con l'attuale impalcatura legale del diritto d'autore. Le norme che regolano la proprietà intellettuale sono convenzioni economiche e non riflettono alcuna verità ontologica sull'origine delle idee,

come credono alcuni. Le attuali e future giurisdizioni dovrebbero puntare di conseguenza a massimizzare due obiettivi apparentemente distanti: la protezione economica di chi crea e la libera circolazione della cultura. L'attuale sistema fallisce in entrambi i compiti, poiché tutela le grandi rendite di posizione e frena l'innovazione e la diffusione del sapere.

L'obiettivo etico e politico per il futuro dunque non dovrebbe essere proteggere un'integrità immaginaria dell'operato artistico, bensì garantire che gli esseri umani possano continuare a creare e vivere del proprio lavoro in un ecosistema in cui le macchine svolgono il ruolo di amplificatori cognitivi.

Più che naturali,



CHE SVIZZERI.



I Formaggi Svizzeri hanno la natura dentro e un gusto che ti conquista al primo assaggio.

Un sapore autentico, che nasce dal buon latte di mucche allevate in libertà, dalla biodiversità dei pascoli e da una lavorazione sapiente, con cura e senza fretta.



Svizzera. Naturalmente.

Formaggi dalla Svizzera.
www.formaggisvizzeri.it



OLTRE I CONFINI: ITALIA E SVIZZERA UNITE DAL DESIGN

A cura della redazione **Swiss Chamber**

Il Centro Svizzero di Milano rappresenta un presidio istituzionale, culturale e architettonico di rilievo nel panorama urbano della città, nonché un punto di riferimento per il dialogo tra Italia e Svizzera nei campi della cultura e dell'economia. La realizzazione di Swiss Corner nel 2012, grazie all'idea di Swiss Chamber e al progetto architettonico dello Studio Bearth & Deplazes, ha dato nuovo slancio al Centro Svizzero contribuendo in modo significativo alla qualità urbana e alla riconfigurazione dello spazio della piazza.

Oggi il nuovo Dehors Swiss Corner, realizzato dalla stessa Camera di Commercio con il sostegno istituzionale del Consolato Generale di Milano, si configura come un intervento di riqualificazione dello spazio esterno del Centro Svizzero, finalizzato a rafforzarne il ruolo istituzionale e culturale e a migliorare il design dello spazio aperto al dialogo con la città. Progettato sotto la supervisione dell'Architetto Riccardo Blumer, Direttore dell'Accademia di Mendrisio e con la direzione artistica dell'interior designer Andrea Castrignano, potrà ospitare incontri, installazioni temporanee e momenti di confronto dedicati al tema del design e dello spazio pubblico, rafforzando la vocazione culturale e internazionale di Swiss Corner.

In questo senso, il nuovo Dehors assume un valore simbolico di ponte culturale tra Italia e Svizzera. La copertura bioclimatica, realizzata da Protezioni srl, eccellenza imprenditoriale femminile italiana premiata nel 2022 per ricerca e innovazione, diventa espressione di una visione condivisa del progetto contemporaneo, fondata su rigore formale, qualità costruttiva, attenzione al dettaglio e sostenibilità ambientale: valori riconducibili tanto alla cultura progettuale svizzera quanto a quella italiana.

L'eliminazione dei vecchi ombrelloni ha introdotto un unico elemento architettonico unitario: la copertura ALL SEASON Nesos, infrastruttura leggera, reversibile e riconfigurabile, al servizio dell'area esterna di Swiss Corner, che ne migliora il comfort e la fruibilità in ogni stagione, con neve, pioggia o vento, senza compromettere la lettura architettonica dell'edificio e del suo basamento storico. La copertura bioclimatica, dotata di tetto scorrevole e di vetrate perimetrali stagionali, non è una

semplice struttura di servizio, ma un vero e proprio dispositivo di design dello spazio esterno, capace di ordinare il fronte dell'edificio, migliorare le condizioni microclimatiche e rafforzare la relazione tra architettura e contesto urbano.

La E-Lounge di Repower, premio compasso d'Oro, affiancata alla pergola, rappresenta un elemento polifunzionale di design italiano con funzione di punto ricarica elettrica per device o biciclette e di punto di connessione Wi-Fi, funzionale e di supporto alla mobilità sostenibile. Dal punto di vista ambientale, l'intervento ha adottato principi di economia circolare, privilegiando una struttura smontabile e realizzata con materiali durevoli, separabili e rinnovabili. La sostituzione di allestimenti temporanei con un unico sistema stabile e riconfigurabile consente una riduzione dell'impatto ambientale complessivo e una gestione più sostenibile degli spazi.

Il nuovo Dehors Swiss Corner, inaugurato in occasione del Fuorisalone 2026, non è solo un Dehors, ma un manifesto vivo del design che unisce Italia e Svizzera, dove innovazione, sostenibilità e dialogo ridefiniscono lo spazio aperto al pubblico.



Il nuovo Dehors di Swiss Corner

THE BEST IS AROUND THE (SWISS) CORNER



Allestimento di Andrea Castrignano per il Fuorisalone 2025



Il distretto di Busan incontra Milano



MEET - Other Intelligences



Mostra Pellizza da Volpedo alla GAM



Lancio nuovo numero Men's Health

LA RISTORAZIONE COME SISTEMA DI VALORE

Di **Manuela De Carlo**, Direttrice Master in International Tourism and Hospitality Università IULM

La ristorazione italiana rappresenta molto più di un comparto produttivo: è un ecosistema capace di generare valore economico, culturale, sociale ed esperienziale, con effetti diretti sui territori e sulle destinazioni.

Dal punto di vista economico, il peso della ristorazione è rilevante. L'Italia è il primo Paese in Europa per numero di imprese e il secondo per addetti, con un fatturato complessivo che raggiunge gli 80 miliardi di euro, terzo dopo Francia e Germania. Tuttavia, il settore italiano si distingue per una forte frammentazione: aziende di dimensioni ridotte, con una media di 4,9 addetti, contro gli 8,8 della Germania. Un modello che sostiene occupazione e vitalità imprenditoriale, ma che evidenzia criticità in termini di produttività e valore aggiunto per addetto, inferiori rispetto ai principali partner europei e limiti delle politiche nazionali di sviluppo del settore.

L'impatto economico si riflette anche nella dimensione urbana. A Milano, il Food & Beverage rappresenta il 34% delle attività commerciali nelle principali vie della città, incluse aree semicentrali e periferiche. La ristorazione contribuisce così alla vitalità dei quartieri, alla sicurezza e alla qualità dello spazio urbano, diventando un attore centrale nei processi di rigenerazione territoriale.

Accanto a questi aspetti emerge con forza il valore esperienziale. Studi condotti alla IULM dimostrano come l'esperienza gastronomica influenzi in modo determinante la percezione del brand e la reputazione delle imprese,



Manuela De Carlo

in particolare nel settore dell'Hospitality. Grazie a strumenti avanzati di neuromarketing è oggi possibile misurare con precisione l'impatto di fattori ambientali, relazionali e sensoriali lungo l'intero percorso del cliente, fornendo indicazioni operative per una gestione più consapevole e strategica della relazione con l'ospite e del posizionamento del brand.

La ristorazione è anche veicolo di cultura. Esperienze che valorizzano tradizioni locali, saperi gastronomici e identità territoriali mostrano come il cibo possa diventare strumento di narrazione e innovazione. Il riconoscimento della cucina italiana come patrimonio culturale immateriale rafforza ulteriormente questa dimensione, richiamando al tempo stesso la necessità di evitare processi di banalizzazione.

Non meno rilevante è il valore sociale. La ristorazione favorisce la convivialità, l'inclusione e l'integrazione: cresce il numero di imprese guidate da imprenditori stranieri immigrati e si diffondono modelli orientati alla responsabilità sociale e alla formazione. Mangiare insieme, come dimostrano ricerche neuroscientifiche condotte in IULM, genera livelli di coinvolgimento emotivo e relazionale superiori ad altre esperienze condivise.

Un patrimonio complesso che richiede politiche pubbliche mirate, strumenti manageriali adeguati e una collaborazione strutturata tra imprese e università,

per supportare le imprese della ristorazione nel realizzare questo significativo potenziale di creazione di valore.



Con l'energia giusta puoi fare qualsiasi cosa.

Scopri un nuovo modo di vivere l'energia per la tua casa con Pulsee Luce e Gas.



pulsee.it



PULSEE
Luce e Gas

IL LINGUAGGIO UNIVERSALE DELLO SPORT

Di **Stefano Lazzarotto**, Console Generale di Svizzera a Milano

La prima metà dell'anno 2026, il cui inizio è stato funestato dalla terribile tragedia di Crans-Montana, sarà anche ricordata da tutti i paesi al mondo con una tradizione di sport invernali - Svizzera inclusa - per lo svolgimento dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano-Cortina, giunti rispettivamente alla XXV e XIV edizione. Milano-Cortina già si contraddistingue per l'importante decentralizzazione, in più sedi e territori, dello svolgimento delle gare e cerimonie di apertura e chiusura. Desta anche interesse la forte partecipazione, come



Stefano Lazzarotto

testimoniano gli oltre 3.500 atleti annunciati e provenienti da più di 90 paesi.

Sono dati dei quali Pierre de Coubertin (1863-1937) si sarebbe compiaciuto, lui che nel 1894 diede vita al Comitato Olimpico Internazionale, ispirandosi agli antichi Greci (le parti in guerra stabilivano una tregua durante i Giochi) e promuovendo un'idea universale all'insegna della pace, della fratellanza tra popoli tramite lo sport e della condivisione di valori quali lo spirito di partecipazione più importante della



“ I GIOCHI SONO L'OCCASIONE PER AFFRONTARE SFIDE PERSONALI E SUPERARE I PROPRI LIMITI ”



vittoria. Nel 1896 si svolsero i primi Giochi Olimpici ad Atene.

È anche vero che i Giochi Olimpici, più ancora dei Campionati del Mondo, in virtù proprio della simbologia su cui si fondano, diventano l'occasione per momenti di celebrazione, carichi di emozione, di passione e orgoglio nazionali.

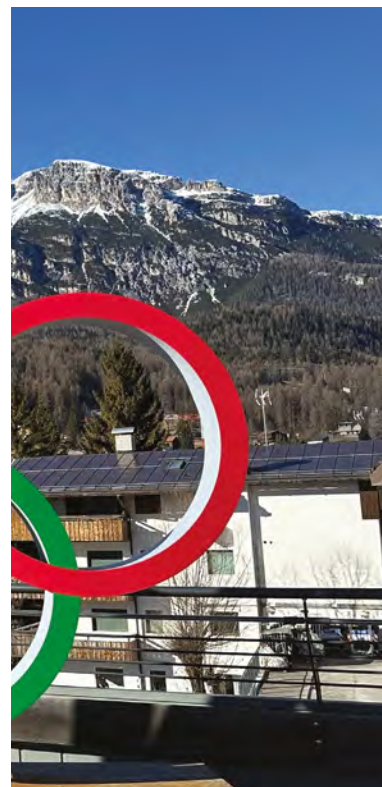
La Svizzera ufficiale ha voluto riproporre le House of Switzerland (HoS), sia pure in formato ridotto dopo Crans-Montana, nel miglior spirito decoubertiano: se da un lato esse si propongono (anche) come luoghi di celebrazione, dall'altro hanno la dichiarata ambizione di farlo con uno spirito aperto e soprattutto inclusivo verso tutti gli appassionati di sport a prescindere dalla loro nazionalità. Nella circostanza, le House si sono focalizzate sul tema dell'innovazione e della flora alpina: lo spazio circoscritto delle Alpi assume così una valenza fortemente interattiva, empatica, di dialogo e di scambio tra nazioni.



Un ritorno alla natura e alla sua bellezza quale occasione di resilienza e di rinascita delle relazioni umane.

I Giochi, forse più ancora delle altre sfide sportive, rappresentano un'occasione privilegiata per atleti olimpici e paralimpici, per affrontare sfide personali e andare oltre i propri limiti, conseguendo vittorie ma anche incorrendo in inevitabili delusioni.

Nel suo "Éloge de la faiblesse", il filosofo vallesano Alexandre Jollien, nato con una paralisi cerebrale, trascende il proprio handicap trasformandolo in una risorsa grazie all'accettazione, accogliendo la fragilità che ne deriva piuttosto che sfuggirla. Uno dei ricordi più forti della mia esperienza professionale di questi ultimi anni è stato un evento in onore delle ragazze e dei ragazzi svizzeri che hanno preso parte agli Special Olympics nel marzo del 2025 a Sestriè. Toccare con mano il loro coraggio, la loro forza d'animo e il loro rispetto reciproco è stato un momento veramente speciale.



Spingendo lo spirito di de Coubertin oltre l'aspetto di partecipazione, cosa meglio del sorriso di Lara Gut-Behrami in conferenza stampa del 28 novembre 2025 per riaffermare tutta l'attualità e la pertinenza dello spirito olimpico al quale possono contribuire anche gli assenti? Dopo l'incidente nelle prove del Super G in Colorado, che di fatto conclude la sua stagione e ne preclude la partecipazione ai Giochi, Lara si è limitata ai fatti: lo sport è anche questo.

Oltre a congratularci con i vincitori di medaglie olimpiche e con tutte le atlete e gli atleti di Milano-Cortina, un pensiero, in questo periodo storico contraddistinto da forti tensioni geopolitiche su scala globale, va quindi anche a quelle/i che non c'erano, perché non qualificati, infortunati o impossibilitati, ma che contribuiscono con i loro valori a promuovere la causa olimpica. Ciò a dimostrare che si può risultare sconfitti nell'immediato, ma vincenti sul piano delle crescite individuali, proprio nello spirito di progresso sociale auspicato da de Coubertin.

SVIZZERA AI GIOCHI OLIMPICI DI MILANO CORTINA 2026

Sport, cultura e innovazione in dialogo con l'Italia e il mondo



Dal 4 al 22 febbraio, la Svizzera ha marcato presenza ai Giochi Olimpici di Milano Cortina.

Era appena calato il sipario sui Giochi Olimpici - con lo sguardo già rivolto alle Paralimpiadi - quando abbiamo chiesto alla House of Switzerland Italia, la piattaforma nazionale di ospitalità e comunicazione in occasione di Milano Cortina 2026, di tracciare un primo bilancio delle attività svolte e delle opportunità generate per il Paese.

**“Les Jeux... ne sont pas encore faits”,
ma le somme sono già positive**

Più di 90.000 visitatrici e visitatori nei primi 18 giorni di apertura: durante le Olimpiadi invernali di Milano Cortina, nel corso del mese di febbraio, la House of Switzerland Italia 2026 ha accolto atleti, fan e delegazioni ufficiali proponendo loro un angolo di Svizzera nel bel mezzo dei Giochi. Nelle sue tre sedi di Milano, Cortina d'Ampezzo e Bormio, il pubblico ha infatti risposto subito presente a questo momento di incontro capace di unire sport, cultura, innovazione e dialogo internazionale in una sola esperienza.

Lo sport si è confermato un linguaggio universale e un potente fattore di coesione, punto di partenza naturale per creare connessioni e favorire lo scambio. La cultura è diventata strumento di narrazione del Paese, valorizzandone identità, creatività e tradizioni. L'innovazione, infine, si è affermata come motore di uno sviluppo sostenibile, in particolare nel contesto dell'arco alpino, dove sfide e opportunità richiedono visione e collaborazione.

“La partecipazione del pubblico dimostra la forza di questo doppio racconto, sportivo e culturale”, spiega l'Ambasciatore Alexandre Edelmann, capo di Presenza Svizzera del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE). “Al di là dei riferimenti alla tradizione, come la raclette o lo yodel, iniziative quali lo Sport-Tech Day dedicato alle tecnologie svizzere che stanno plasmando il futuro dello sport o una serie di concerti cantautorali hanno permesso di mettere in luce una Svizzera aperta, moderna, multi-

culturale e audacemente creativa”. Un'offerta di oltre una decina di esposizioni e una cinquantina di eventi aperti gratuitamente a tutti, quella della House of Switzerland, che è stata stata pienamente sfruttata e si è riflessa anche in una copertura mediatica ampia e diversificata.

Un'eredità che va oltre i Giochi

“L'obiettivo è sempre stato quello di creare uno spazio di scambio capace di andare oltre l'evento sportivo e di lasciare un'eredità duratura nel percorso di Milano Cortina 2026. Questo impegno si è ulteriormente rafforzato nella vicina Italia, in seguito alla tragedia avvenuta a Crans-Montana all'inizio dell'anno”, prosegue Edelmann. Una missione che ogni “Casa Svizzera” - vetri-



Il Presidente della Confederazione Guy Parmelin allo Sport-Tech Day con polittecnici, università e start-ups



L'incontro bilaterale tra il Consigliere federale Ignazio Cassis e il Presidente della Regione Lombardia Attilio Fontana a margine dei Giochi Olimpici

na a 360 gradi sul Paese - ha interpretato nel proprio contesto, riunendo le molteplici dimensioni dei Giochi in un progetto unitario. Il filo conduttore, lo spirito alpino come fonte di ispirazione e forza vitale per lo sviluppo sostenibile delle Alpi, è stato declinato in atmosfere distinte ma complementari, capaci di coinvolgere pubblici diversi.

A Milano, nel cuore del Centro Svizzero, ha preso forma un giardino alpino: uno spazio immersivo in cui (ri)immaginare le Alpi e riscoprire, nel contesto urbano, la bellezza essenziale e la semplicità della natura. Le visite ufficiali del Presidente della Confederazione Guy Parmelin e dei Consiglieri federali Martin Pfister e Ignazio Cassis, insieme alla presenza della Presidente del Comitato

Olimpico Internazionale Kirsty Coventry, hanno inoltre sottolineato la dimensione politica ed istituzionale della sede milanese.

A Cortina d'Ampezzo, l'esperienza si è tradotta in un accogliente chalet capace di raccontare l'ospitalità e lo stile svizzero in chiave autentica e contemporanea. E a Bormio, sotto la guida della Fondazione svizzera per l'aiuto allo sport (Stiftung Sporthilfe) e di Swiss Olympic, è stato allestito un presidio elvetico a margine di uno dei principali centri di competizione per la delegazione svizzera, rafforzando il legame tra sostegno allo



Cortina e Bormio: gli hub alpini per fan, atleti, atlete e medaglie

sport e presenza sul territorio. Nonostante la distanza tra i diversi luoghi di gara, le numerose medaglie sono state celebrate in tutte le House of Switzerland, con o senza la presenza degli atleti e le atlete. I momenti di public viewing su grande schermo hanno in particolare restituito una dimensione autenticamente collettiva all'esperienza dei Giochi, riunendo svizzeri, italiani e pubblico internazionale in un'unica, condivisa emozione. Così, tra applausi, incontri e festeggiamenti spontanei, lo spirito olimpico ha risuonato con forza in tutte e tre le "Case", trasformando ogni sede in un punto di riferimento vivo e partecipato.

Prossimità, collaborazione e prospettive durature

La partecipazione della Svizzera alla celebrazione italiana dei Giochi si inserisce in uno spirito di prossimità e collaborazione che riflette la profondità delle relazioni tra i due Paesi. "Attraverso le sue presenze e iniziative, la Svizzera non solo ha accompagnato un grande evento sportivo internazionale, ma ha anche consolidato una piattaforma di dialogo e visibilità capace di generare opportunità durature per tutti gli attori coinvolti", conclude Alexandre Edelmann.

Questi spazi hanno svolto un ruolo strategico nella promozione degli interessi svizzeri in Italia - sul piano economico, favorendo contatti e partenariati; su quello diplomatico, rafforzando le relazioni istituzionali; e in ambito culturale, valorizzando identità, creatività e innovazione. In questo senso, l'impegno legato a Milano Cortina 2026 non rappresenta un punto d'arrivo, bensì un investimento nel futuro delle relazioni bilaterali e nello sviluppo condiviso dell'area alpina.

E il percorso non si è fermato qui: il lavoro è proseguito ai Giochi Paralimpici a Cortina d'Ampezzo dal 6 al 15 marzo, dove lo stesso impegno e la stessa energia hanno continuato ad accompagnare atleti e atlete, delegazioni e pubblico, rafforzando ulteriormente la presenza svizzera nel segno dell'inclusione.



Crediti foto: © Presenza Svizzera (DFAE)

SULLA LINEA DEL BERNINA, TRA EREDITÀ E FUTURO

A cura di **Rappresentanza Ferrovia Retica Italia**

Ci sono cambiamenti che rientrano nella normale evoluzione di un'azienda e altri che segnano la fine di un'epoca. Quello che stiamo vivendo in Ferrovia Retica appartiene senza dubbio alla seconda categoria.

Comunicare un cambiamento è sempre una sfida delicata, tanto più per un'azienda come la nostra, legata indissolubilmente al nome di Enrico Bernasconi, presente in Italia dapprima in qualità di rappresentante di tutte le ferrovie svizzere, e poi diventato il "Trenino rosso" per antonomasia. Oggi non sta cambiando solo un nome, sta evolvendo un'eredità che per 30 anni ha rappresentato "fisicamente" il ponte tra Italia e Svizzera. In questo viaggio di eccellenza, la visione di Enrico Bernasconi passa nelle mani di Matteo Zala, che assume la guida di Ferrovia Retica per scriverne il prossimo capitolo.

È il momento perfetto per un ricambio generazionale: Matteo sarà il futuro della presenza in Italia di Ferrovia Retica, e nel futuro dell'azienda c'è solo una parola: digitalizzazione.

Stiamo sviluppando nuove modalità di comunicazione digital e implementando piattaforme che andranno a semplificare le prenotazioni online, e risolvere problematiche di overbooking sulla tratta del Bernina. Questo sarà il primo grande progetto da gestire nei prossimi anni, oltre a promuovere tratte meno conosciute, come quella dell'Albula, che possano sgravare quella del Bernina, oramai la più famosa in tutta Italia. Il 2025 ha segnato per Ferrovia Retica un record di affluenza e di introiti. In particolare, la tratta del Bernina, patrimonio mondiale UNESCO, ha registrato numeri straordinari. A livello



Enrico Bernasconi



Matteo Zala

globale stimiamo circa un milione e 700mila passeggeri annui sulla linea, di cui circa 350mila provenienti dal mercato italiano attraverso canali diretti o indiretti. Un dato che fotografa una crescita impressionante: vent'anni fa l'Italia rappresentava una quota marginale rispetto ad altri mercati esteri; oggi è stabilmente tra i primi Paesi di riferimento.

Il successo, tuttavia, porta con sé anche nuove responsabilità. Nel periodo natalizio 2025-2026 si sono toccati livelli estremi di affluenza, con difficoltà nella gestione dei flussi che hanno inevitabilmente inciso sulla percezione della qualità del servizio. È una realtà che affrontiamo con trasparenza senza ignorare il disappunto di chi non ha trovato posto o ha viaggiato in condizioni non ideali. Il prestigio costruito in decenni di lavoro merita di essere tutelato con determinazione.

Fino al 2030, in attesa dell'arrivo di nuovo materiale rotabile che consentirà di aumentare la capacità giornaliera dei convogli, la gestione dei flussi rimarrà una sfida centrale. Le nuove piattaforme intelligenti permetteranno di semplificare l'accesso alla prenotazione per i gruppi e migliorare la pianificazione interna, con l'obiettivo di ridurre le criticità e ristabilire un equilibrio tra domanda e qualità dell'esperienza. Parallelamente, lavoreremo con maggiore intensità sulla promozione di percorsi alternativi, capaci di valorizzare l'intera rete e distribuire in modo più armonico i visitatori.

Il 2026, in particolare, vedrà il lancio di un progetto a cui teniamo particolarmente: "Landwasservelt". Si tratta di un programma di viaggio integrato nella tratta dell'Albula, anche lei patrimonio mon-

diale UNESCO, che ruota attorno al celebre viadotto di Landwasser e alla regione circostante. L'idea è quella di trasformare il semplice transito in un'esperienza più ampia, invitando i viaggiatori a sostare, magari a pernottare, per scoprire il museo ferroviario di Bergün, viaggiare su treni storici in direzione Davos, percorrere sentieri panoramici, assaporare la cucina locale, visitare fattorie e utilizzare gli impianti di risalita anche nella stagione estiva. Un progetto che unisce mobilità, cultura, paesaggio ed economia locale, rafforzando il legame tra infrastruttura ferroviaria e territorio.

Accanto alla gestione dei flussi e allo sviluppo dell'offerta, rimane centrale il tema della sostenibilità. La Ferrovia Retica è da sempre un modello virtuoso di mobilità a basso impatto ambientale. L'energia utilizzata proviene in gran parte dall'acqua del Lago Bianco, trasformata in elettricità attraverso impianti idroelettrici



locali. In un'epoca in cui la scelta della destinazione turistica è sempre più influenzata dal fattore sicurezza e dalla sensibilità ambientale, la nostra proposta si inserisce con coerenza in una visione di turismo responsabile e duraturo.

Il passaggio generazionale che stiamo vivendo non è una rottura con il passato, ma la sua naturale evoluzione. Abbiamo preparato il terreno con competenza e passione, in un'epoca che ha visto il passaggio dal fax alla digitalizzazione totale.

Oggi il lavoro richiede strumenti nuovi, dalla comunicazione sui social fino alle potenzialità dell'intelligenza artificiale, senza dimenticare l'importanza del cartaceo, che in Italia conserva ancora un valore significativo. Il prodotto, però, rimane lo stesso: un'esperienza ferroviaria capace di emozionare famiglie, giovani, senior, gruppi organizzati e viaggiatori individuali.

UN SENTITO RINGRAZIAMENTO E ARRIVEDERCI A PRESTO!

Caro Enrico,

un grazie di cuore per questi trent'anni di presenza attiva a Milano e di stretta collaborazione con tutti noi. Sempre positivo e propositivo, hai reso un vero piacere rafforzare le sinergie nel nostro comune interesse, potendo contare sempre sulla tua generosità nelle occasioni speciali. Ricorderemo con grande gioia le tue innumerevoli iniziative per la prestigiosa Ferrovia Retica in Italia, la tua straordinaria professionalità e lungimiranza, e l'attenzione costante alle relazioni umane. Continuerai a seguire da vicino la comunità svizzera a Milano, e siamo felici di avere ancora la tua presenza tra noi e proseguire nell'amicizia sincera che ha sempre caratterizzato il tuo impegno.

BENVENUTO!

Caro Matteo,

le nostre più vive congratulazioni per questa nuova e importante sfida, con cui proseguirai l'azione in Italia con rinnovato slancio. Siamo felici di poter continuare la nostra fruttuosa collaborazione, certi che potrà crescere ulteriormente.

Fabio, Alessandra e tutta la squadra di Swiss Chamber

IL DOCUMENTARIO RACCONTA LA COMPLESSITÀ DEL PRESENTE

Intervista a **Valerio Jalongo**, Regista, Sceneggiatore e Produttore cinematografico italo-svizzero

Lei è da sempre una voce molto attiva nel dibattito sul futuro del settore cinematografico e sulla sua capacità di leggere il contemporaneo. Guardando alla produzione più recente, ritiene che il documentario sia oggi il genere che meglio di altri riesce a farsi “specchio del reale”, mappando le tensioni della nostra epoca?

Da cofondatore delle Giornate degli Autori al Festival del Cinema di Venezia, credo nella necessità di momenti di confronto anche tra noi cineasti, non solo con il pubblico. I festival, come la Mostra di Venezia, offrono il privilegio di vedere film assenti dai circuiti mainstream, televisivi o streaming.

Riguardo al documentario, noto una profonda differenza tra Italia e Svizzera. In Italia viene ancora percepito come un genere televisivo o divulgativo. Al contrario, il documentario è uno strumento potente per narrare la complessità del presente e i contesti più controversi. Il documentario creativo si è dimostrato capace di esplorare per esempio il confine tra finzione e documentario, affrontando questioni sociali e generazionali con un'analisi molto più diversificata rispetto alla produzione non documentaristica.

L'intelligenza artificiale sta ridefinendo il linguaggio audiovisivo: nel suo ultimo film, “Wider than the Sky”, Lei esplora i confini della mente umana e le nuove frontiere delle neuroscienze. In un momento di forti tensioni etiche legate all'avvento dell'IA nel cinema, ritiene che un Festival come la Mostra del Cinema di Venezia possa porsi non solo come vetrina estetica, ma come “laboratorio critico” per difendere l'identità europea?

Il mio film sta facendo il giro del mondo e ha trovato una sua visibilità grazie al Festival Visions du Réel e al Festival di Roma. Credo che il Festival di Venezia dovrebbe riservare maggiore spazio al documentario proprio per la centralità che ha assunto come linguaggio del presente, forse con scelte anche più coraggiose dal punto di vista politico, dando visibilità a produzioni indipendenti che altrimenti faticano a trovare spazio sui grandi broadcaster o sulle piattaforme internazionali.

Lei è cittadino di entrambi i Paesi, e vive e lavora tra la realtà italiana e quella elvetica. Il Festival di Locarno è spesso definito un “laboratorio” di ricerca e innovazione cinematografica. In che modo si distingue rispetto ad altri grandi festival internazionali?

Guardando alla produzione documentaristica, la Svizzera riconosce al documentario uno status importante, permettendo di lavorare meglio e più a lungo su un film.



Valerio Jalongo

Questo rende il documentario un laboratorio culturale e di ricerca per affrontare questioni complesse. Ad esempio, il mio film “L'acqua, l'insegna la sete”, girato in 15 anni seguendo l'evoluzione di una classe, sarebbe stato impossibile senza una coproduzione svizzera.

Apprezzo la storia di Locarno perché non è un festival da “tappeto rosso”, ma un laboratorio di ricerca per lavori innovativi, antagonisti al mainstream. Nonostante la recente pressione commerciale, credo che il Festival possa ritrovare la sua anima e tornare a essere un punto di riferimento per il cinema indipendente.

Oltre a Locarno, quali altri spazi o iniziative ritiene cruciali per la promozione del cinema svizzero nel mondo?

Le esperienze con i miei film, diffusi nel mondo anche da ambasciate e istituzioni culturali, dimostrano che si può creare una rete alternativa per i film di qualità raggiungendo un pubblico internazionale e valorizzando opere altrimenti invisibili. Questo è il ruolo dei festival: creare reti di conoscenza, dare spazio alla ricerca artistica e favorire una distribuzione culturale alternativa alle grandi piattaforme.

"ELISA": UNO SGUARDO SULL'UMANO

Intervista a **Leonardo Di Costanzo**, Regista del film "Elisa" (produzione italo-svizzera)



Leonardo Di Costanzo

"Elisa" racconta un viaggio emotivo e geografico importante. Come nasce l'idea del film e cosa l'ha spinto a esplorare questa storia in particolare?

Da tempo mi concentro sul tema della colpa e del risarcimento - tema con cui l'uomo si confronta da sempre - ma finora ne avevo analizzato solo le ricadute sociali. Grazie ad Adolfo Ceretti, ho approfondito le trascrizioni di dieci incontri che lui e Lorenzo Natali, entrambi criminologi, avevano avuto con una donna che aveva ucciso la sorella.

L'obiettivo era ripercorrere quel passato che la donna sosteneva di non ricordare, per capire come si fosse arrivati a un atto tanto orribile. Ho deciso di affrontare la questione perché spesso liquidiamo tali eventi come "pazzia" per allontanarli da noi; la mia motivazione è stata invece quella di attraversare e comprendere questo fatto.

Il film attraversa fisicamente e simbolicamente il confine Italia-Svizzera. Cosa rappresenta per lei questa frontiera, oggi? È ancora una linea di separazione o è diventata un ponte?

Il film doveva essere ambientato in Europa centrale per raccontare una visione umanista fondata sulla libertà, oltre il nazionalismo. Ho voluto un ambiente in cui convivono etnie e lingue diverse: la Svizzera diventa così metafora del progetto. In quanto centro simbolico del continente, essa rappresenta l'immagine di un'evoluzione liberale e avanzata in cui immaginare determinate modalità di trattamento della colpa.

Collaborazioni culturali tra Italia e Svizzera hanno dato vita a molte produzioni negli ultimi anni. "Elisa" dialoga con questa dimensione? Come vede il futuro della coproduzione e dello scambio artistico tra i due Paesi?

Ho iniziato i miei film in Svizzera trovando ascolto in Amka Films. Sono profondamente riconoscente a Tiziana Soudani per l'attenzione riservata al mio lavoro e mi auguro che i rapporti di coproduzione tra i due paesi si intensifichino. In un momento di ritorno al particolarismo, dove i confini sembrano rialzarsi come muri, spero che il progetto funzioni e che la collaborazione continui.

Quali sono i fattori che rendono un prodotto di fiction come "Elisa" uno specchio del reale?

Penso che "Elisa" punti piuttosto a intercettare qualcosa di profondamente umano, lavorando più sull'interiorità dei personaggi che sul realismo delle condizioni sociali in cui è maturato il delitto. Il film lavora sulle zone d'ombra. Ed è proprio in quelle zone, che si nasconde una verità più profonda. Quando uno spettatore riconosce un dubbio, una fragilità, una rimozione che sente propria, allora il film diventa specchio.

"Elisa" parte da un caso estremo, ma non è l'eccezionalità dell'evento a interessarmi: è il movimento interiore, il tentativo di ricordare, di assumersi una responsabilità, di dare un nome alla colpa. Questo riguarda tutti, anche se in forme molto diverse. Non mi interessa offrire risposte o giudizi, ma creare uno spazio in cui chi guarda possa interrogarsi. Se "Elisa" riesce a far nascere una domanda - su cosa significhi ricordare, perdonare, convivere con la colpa - allora diventa inevitabilmente un frammento di realtà condivisa.

MENDRISIO, DOVE FARE IMPRESA È DAVVERO "EASY"

Posizione strategica, capitale umano e qualità di vita: il **modello Mendrisio** per imprenditori e professionisti che, in un momento di incertezza, guardano alla stabilità svizzera



Se un imprenditore dovesse chiudere gli occhi e immaginare il luogo ideale in cui sviluppare il proprio business, quali caratteristiche avrebbe? Accesso rapido ai mercati, capitale umano, infrastrutture efficienti, stabilità normativa. E, non da ultimo, un contesto di vita che faciliti l'equilibrio tra lavoro e vita privata, anche con la famiglia.

Un luogo perfetto forse non esiste. Ma a Mendrisio, secondo polo economico del Canton Ticino, posizione geografica, condizioni quadro e stile di vita compongono una sintesi convincente per chi guarda alla Svizzera come piattaforma stabile nel mezzo delle attuali incertezze globali.

Al centro delle connessioni europee

Mendrisio si trova a sud delle Alpi, nella regione italoфона della Svizzera. Al fascino delle montagne e dei laghi, la Città coniuga una posizione chiave sull'asse nord-sud tra Milano e Zurigo, al centro di una delle regioni più dinamiche d'Europa.

Milano è raggiungibile in circa un'ora, Zurigo in meno di tre; l'aeroporto di Malpen-

sa è collegato direttamente in treno. Questa centralità logistica consente alle imprese, soprattutto a quelle orientate all'export, di presidiare mercati diversi mantenendo flessibilità operativa e prossimità decisionale.

La forza della stabilità

Il contesto svizzero è spesso scelto non solo per la competitività fiscale, ma anche per la stabilità e la prevedibilità che lo caratterizzano. Procedure amministrative snelle, legislazione del lavoro flessibile e certezza del diritto riducono infatti l'incertezza operativa, garantendo allo stesso tempo un equilibrio tra diritti dei lavoratori e competitività delle imprese.

Il sistema fiscale su tre livelli - comunale, cantonale e federale - permette una pianificazione trasparente e strumenti come il ruling fiscale rafforzano il dialogo preventivo con le autorità. La semplicità e l'efficacia della relazione con le istituzioni e l'esistenza di misure concrete a sostegno di chi investe, sono elementi particolarmente apprezzati da gruppi internazionali, start-up e PMI in fase di espansione.

Dimensione umana, respiro internazionale

Mendrisio conserva le caratteristiche di un piccolo borgo pur essendo inserita in un'area densamente popolata: nel raggio di 30 km risiedono oltre 500.000 persone, all'interno di un contesto dinamico, capace di attrarre

e trattenere talenti. Mendrisio è anche cittadina universitaria: qui hanno sede l'Accademia di architettura dell'USI (Università della Svizzera Italiana) e il Dipartimento ambiente costruzioni e design della SUPSI (Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana). La collaborazione tra mondo accademico e tessuto imprenditoriale contribuisce a un ecosistema orientato all'innovazione: il Ticino figura, infatti, tra le regioni europee più dinamiche secondo il Regional Innovation Scoreboard 2025 della Commissione europea.

Vivere bene per lavorare meglio

Infine, la qualità di vita. Servizi, scuole e aree di svago sono facilmente accessibili anche a piedi; la natura - con parchi urbani e 340 km di sentieri che si snodano tra le colline della regione - è fuori dalla porta di casa. Il clima mite, la propensione alla convivialità e l'enogastronomia di qualità aggiungono una dimensione mediterranea a un contesto sicuro, ordinato e affidabile.

È da questa combinazione che nasce il progetto Mendrisio "Mendreasy": non una promessa astratta, ma l'idea concreta che, in un contesto stabile e ben connesso, fare impresa possa diventare più semplice, "easy".



PER SAPERNE DI PIÙ



Nestlé® Good food, Good life

Il Nido che condividiamo

Inclusione Sociale

Supportiamo enti che perseguono scopi sociali con donazioni monetarie e di prodotto che diventano risorse per chi ne ha più bisogno. Promuoviamo e sensibilizziamo una cultura sociale con attività di volontariato aziendale riconoscendo una giornata di permesso retribuito alle nostre persone.



Stringiamo alleanze per promuovere il riciclo

64 punti di raccolta attivi con l'iniziativa promossa da Nescafé Dolce Gusto e Illycaffè e in collaborazione con Esse Caffè e Caffè Borbone sulle capsule in plastica e oltre 200 punti di raccolta tra boutique Nespresso e isole ecologiche partner dell'iniziativa "Da chicco a chicco", sulle capsule in alluminio.



SCOPRI DI PIÙ

Educazione alimentare

Con Nutripiatto supportiamo la corretta alimentazione educando i bambini a un'adeguata porzionatura degli alimenti in base all'età. Tante le ricette bilanciate proposte per ogni pasto della giornata.



SCOPRI DI PIÙ



La misurazione dell'impatto sociale non è solo uno strumento di trasparenza e rendicontazione, ma anche un mezzo per guidare il cambiamento positivo e promuovere un modello di sviluppo sostenibile. Il Gruppo Nestlé in Italia si è impegnato a valutare e comunicare gli effetti dei propri progetti di natura sociale.

buonalavita.it/studio-impatto-sociale

DAI GRIGIONI ALL'EUROPA: UNA DOLCE RIVOLUZIONE

Di **Lorenzo Cresci**, Giornalista de La Stampa e Il Gusto, Content hub del gruppo Gedi.
Autore di “La dolce vita - Un popolo di pasticceri e il loro sogno rivoluzionario” (Ed. èMultiverso, 2026)

Ci sono ingredienti e profumi che neanche il tempo può far svanire: quello di una torta di noci appena sfornata, il sapore della segale nel pane o nella brasciadela, ciambella arricchita dall'anice. Sono pezzi di storia di un territorio, i Grigioni, che vive con la vocazione del gusto. E che oggi tramanda le tradizioni, salvando-



Lorenzo Cresci

ne i segreti e le necessità, lavorando sulla freschezza del prodotto, ma anche sulla durata, perché il pane avanzato è l'alleato di una tazza di latte. Dai campi alla tavola, un Km 0 ante litteram, dove tutto si fa in casa, “100% Valposchiavo”, per citare un'iniziativa socioeconomica che ha ridato alla filiera agroalimentare della vallata alpina una prospettiva.

Perché c'è una biodiversità culturale da tutelare e costruita nei secoli, composta da singole storie che descrivono un universo: quella dei pasticceri grigionesi. Un movimento che vive nei ricordi e nei musei che da Poschiavo a Stampa raccontano l'epopea di migliaia di ragazzi che in giro per l'Europa hanno inseguito e spesso realizzato un sogno, il desiderio di affermarsi, di scrivere

il futuro. Una certezza. Resta avvolto in un grande punto interrogativo il perché, in pasticceria, i grigionesi guidino la rivoluzione culturale delle città. Scriveva uno storico che “probabilmente a St. Moritz le torte crescono sugli alberi”. Siamo nell'800, tra i due secoli della “dolce rivoluzione” che coinvolge Italia

(a Firenze, nel 1848, delle 68 caffetterie e pasticcerie esistenti 27 sono a guida svizzera, a Trieste 21 su 37), Francia, Spagna, Polonia, Inghilterra.

I “pasticceri” non si limitano a sfornare dolci, a lavorare il latte, ma sono artefici di cambiamenti epocali esportando i segreti della pastorizzazione, inserendo il burro nel ciclo produttivo; sono cooperative di ingredienti e professionalità, uniscono il caffè ai dolci, le erbe che diventano liquori all'arte della birra. Seguono un metodo efficace e duraturo: un apprendista si affianca ai più anziani, per imparare e dare futuro all'impresa.

Impiegano connazionali garantendo loro prospettive, acquistano immobili che sono

“castelli di lavoro”, tra laboratori, negozi e alloggi per i dipendenti. Rendono centrali le donne, che non solo seguono la crescita dei figli ma anche la gestione dell'impresa. Investono in locali nel cuore delle città con ampie vetrine e tavoli in marmo per accogliere la borghesia e trasformarsi in testimoni di storia (al Caffè Gilli di Firenze nasce il Futurismo, in altre città si sviluppa la Giovine Italia di Mazzini). E investono nei luoghi di nascita: le case patrizie del 19° secolo a Poschiavo ne sono una testimonianza, più in generale le iniziative finanziate con le risorse guadagnate all'estero portano prosperità alle valli e si concretizzano in interventi per strade, scuole, strutture pubbliche e il turismo, oggi arteria dell'economia delle regioni di montagna.

I poschiavini si affermano nella panetteria a Roma; a Varsavia, Giovanni Giacomo Lardelli da pasticciere diventa imprenditore; i Beti, i Forer, i Lardi e i Luminati rendono l'Inghilterra una enclave poschiavina con le proprie attività. La Spagna scopre il bollo suizo, quel panino al burro e latte che ricorda il “pan grass” della Valposchiavo e che è ancora abitudine. Quel passato resiste nella torta Helvetia di Mantova o negli Amor di Pontremoli e Borgotaro; è vivo in pasticcerie gestite dai discendenti di quarta o quinta generazione. Il Novecento l'ha solo scalfito, ma il cuore dolce dei grigionesi continua a pulsare.

Non vogliamo
solo proteggerti,
ma prenderci

cura
di te.



MERCATO LEGALE, TRA GARANZIA DI QUALITÀ E SVILUPPO

Di **Andrea Rossi**, **Marco Secchi**, **Elise Simone-Vullo**, Partner presso lo Studio Rossi Secchi



Andrea Rossi

L'Italia conta - al 31 dicembre 2024 - oltre 233.000 avvocati. Tra questi, e soprattutto tra i giovani, solo una minima parte opera in maniera autonoma, senza essere parte di una struttura associativa. Significativi, in questo senso, i dati Censis che riportano come solo il 4,1% degli avvocati under 40 operi in una struttura in autonomia e non quale collaboratore.

Controcorrente è, dunque, la sfida dello Studio Rossi Secchi che, a far data dal settembre del 2025, ha inaugurato la propria nuova sede in Milano, Via dell'Annunciata n. 2, angolo Via Manzoni, con alla guida tre soci under 35: gli avvocati Andrea Rossi,

Marco Secchi ed Elise Simone-Vullo e oltre dieci tra professionisti e collaboratori.

Lo studio opera con una visione giovane, ambiziosa e orientata al futuro, riponendo costante attenzione alle esigenze del mercato e dei clienti con l'obiettivo di coniugare la qualità del servizio professionale offerto con le esigenze di efficienza imposte dal mercato e dallo sviluppo.

L'attività dello Studio si sviluppa, in particolare, nei settori del diritto civile e commerciale, del diritto dello sport, dell'energy, del diritto di famiglia e successorio, integrando competenze giuridiche tradizionali e uti-



Marco Secchi



Elise Simone-Vullo

lizzo delle nuove tecnologie. Tale ultimo settore, che racchiude le nuove sfide della blockchain, dell'intelligenza artificiale, degli NFT e dei processi di tokenizzazione, costituisce un nuovo panorama giuridico che richiede una rilettura delle categorie classiche, nel rispetto dei principi di certezza del diritto e di affidabilità dei traffici, anche nel quadro normativo eurounitario.

In questo senso, lo Studio opera vantando un consolidato pacchetto clienti, dalle macroimprese alle start-up, dai privati agli operatori industriali sia nella strutturazione di modelli contrattuali complessi e atipici, idonei a governare beni digitali, asset toke-



OLTRE I GRANDI NUMERI: ARTIGIANALITÀ, EFFICIENZA E VISIONE FUTURA

nizzati e processi automatizzati, sia nelle necessità più semplici ed ordinarie.

A livello internazionale lo Studio opera, poi, per il tramite di un apposito Swiss Desk grazie al legame dei propri soci con la Confederazione Elvetica e alla conoscenza puntuale di tutte le principali lingue della Svizzera.

È convinzione dello Studio che, pur nel contesto di elevata specializzazione delle strutture legali e di costante crescita degli studi internazionali organizzati alla stregua di vere



e proprie imprese, sia necessario rimarcare il carattere di artigianalità della professione forense, nell'ambito del quale risulta ancora centrale la figura dei singoli professionisti e delle loro precise e specifiche professionalità, competenze e attitudini umane.

Ciò, in particolare, nel rispetto del ruolo della professione in cui l'avvocato - come previsto dai principi generali del Codice deontologico forense - rappresenta il primo presidio di tutela del diritto alla libertà e di difesa, vigilando, nell'esercizio del suo mi-

nistero, sulla conformità delle leggi ai principi della Costituzione, dell'Ordinamento dell'Unione Europea e della Convenzione per la salvaguarda dei diritti dell'uomo. La sfida che si prospetta appare, dunque, quella di coniugare le esigenze di produttività - alimentate anche dal ricorso alle nuove tecnologie - preservando la garanzia di qualità, operando con rigore e preparazione,

Anche in un contesto giovane e dinamico, in cui la cura della persona rappresenta la vera missione dell'avvocato.



GLI SPAZI EVENTI AL CENTRO SVIZZERO DIVENTANO SOSTENIBILI

A cura di OMTRA 1956

Esiste un modo per le aziende di dimostrare concretamente il proprio impegno ESG di fronte ai clienti: la realizzazione di un evento sostenibile come prova tangibile di coerenza sul tema. Sempre più imprese sono chiamate a rispettare i valori ESG, e anche il modo in cui progettano convegni, conferenze e momenti di networking diventa una vetrina che rafforza il brand dei clienti.

Per questo motivo, Swiss Chamber - Camera di Commercio Svizzera in Italia e OMTRA Srl Società Benefit sono innovatori, coinvolgendo i Soci e dando la possibilità di integrare la sostenibilità negli eventi organizzati negli spazi di Swiss Chamber, a partire dalla Sala Meili, al terzo piano del Centro Svizzero.

Lo Spazio Eventi, in Via Palestro, 2 a Milano, è una location di prestigio ideale per l'organizzazione di meeting, cocktail party, esposizioni, cene di gala ed eventi aziendali. La Sala Meili, infatti, con una superficie di 270 mq, può ospitare fino a ca. 200 persone in un contesto che unisce eleganza, design e un servizio attento al cliente e alla sostenibilità.

Grazie alla collaborazione con l'ufficio di consulenza ESG di OMTRA, Swiss Chamber supporta le imprese nella realizzazione di eventi conformi ai criteri ESG e alla norma ISO 20121, seguendone tutte le fasi, dalla pianificazione alla gestione operativa, fino al monitoraggio e alle attività post-evento. Il percorso coinvolge in modo strutturato fornitori e stakeholder, garantendo un approccio integrato, misurabile e responsabile.

OMTRA Srl Società Benefit e B Corp, EcoVadis e Parità di Genere, impresa familiare da 70 anni pioniera nella logistica e nei trasporti, ha ampliato la propria attività valorizzando l'esperienza maturata nel supporto agli eventi e integrando servizi dedicati alla loro gestione in chiave sostenibile.

Fondamentale infatti è la norma ISO 20121, standard internazionale di riferimento. Non si tratta di un semplice marchio, ma di un approccio strutturato che incide su ogni fase dell'evento migliorando gli impatti ambientali, sociali ed economici. Dalla scelta dei fornitori alla gestione dei materiali, dalla logistica alla comunicazione, aiuta a creare un progetto coerente con gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda.

Il nuovo servizio offre un percorso accessibile e tangibile anche per chi non dispone internamente di competenze specifiche. L'azienda organizzatrice viene accompagnata nella definizione degli obiettivi di sostenibilità, nell'analisi degli stakeholder e nella pianificazione di azioni concrete. Alcuni esempi di attuazione della norma sono la scelta di un catering attento alla stagionalità e alla riduzione degli sprechi, allestimenti riutilizzabili, digitalizzazione dei materiali, attenzione a mobilità, inclusione e accessibilità. Scelte operative che,

insieme, costruiscono un messaggio forte e credibile.

Il cliente può scegliere se allinearsi agli standard della norma, organizzando così un evento compliant alla ISO 20121, oppure procedere con la certificazione dell'evento tramite un ente certificatore riconosciuto da Accredia. L'evento, una volta certificato, diventa un potente strumento di comunicazione e marketing ad alto valore reputazionale, utile verso clienti, partner e stakeholder, e rappresenta un primo passo concreto nel percorso ESG dell'organizzazione.

Per la Camera, questa iniziativa significa valorizzare il proprio prestigioso network e ulteriormente i propri spazi, posizionandoli come luoghi in cui fare impresa in modo moderno e responsabile. Per i Soci e i clienti, è l'opportunità di trasformare ogni esperienza in coerenza tra strategia, valori e azioni. In un contesto in cui la sostenibilità è sempre più un criterio di qualità, anche un evento può diventare parte integrante di una coerente visione aziendale.



INFORMATIVI

- **Visure camerali** da registro ufficiale svizzero
- Visure camerali ufficiali italiane
- **Rapporti informativi** su persone giuridiche in Italia
- **Visure ipocatastali** su società italiane

COMUNICAZIONE

- Eventi di networking
- **Campagne ed eventi c/o Swiss Corner**
- Spazi pubblicitari e pubbliredazionali sulla **rivista La Svizzera**
- Newsletter informativa periodica
- **Newsletter** Nuovi Soci
- Visibilità sui **social media** (LinkedIn, Instagram, Facebook)

EVENT FACILITIES

- Location **Spazio Eventi** - per meeting, riunioni aziendali e cene di gala
- Location **Swiss Corner** - per conferenze, lanci di prodotto e attività temporary shop
- Utilizzo **sale riunioni** e **sale uso ufficio** c/o Swiss Chamber - Centro Svizzero
- Organizzazione, promozione e gestione eventi

**PROGETTA CON NOI
IL TUO EVENTO SOSTENIBILE**

Non limitarti a dichiarare il tuo impegno sulla sostenibilità: dimostrarlo. Nel nostro Spazio Eventi potrai realizzare eventi conformi ai criteri ESG e alla norma ISO 20121

MARKETING

- **Ricerche di mercato**
- **Ricerca** partner commerciali
- Ricerca clienti e organizzazione incoming
- Lead generation
- Sviluppo progetti promozionali

FISCALI

- Richiesta **codice fiscale italiano** e firma digitale per soggetti residenti all'estero
- Consulenza fiscale
- Supporto alla **nuova fiscalità per i frontalieri in Svizzera**
- Tenuta del personale

LEGALI

- **Arbitrato e mediazione (ADR)**
- Consulenza e assistenza legale
- **Recupero crediti**
- International Debt Collection

Visita il nostro sito:



Contattaci per saperne di più:
+39 02 7632031
segreteria@swisschamber.it

BENVENUTO AI NUOVI SOCI

INQUADRA IL QR CODE E SCOPRI COME DIVENTARE SOCIO DI SWISS CHAMBER E OTTENERE VANTAGGI ESCLUSIVI



8TTO WINE & SPIRITS SELECTION

8TTO WINE & SPIRITS SELECTION è un' enoteca specializzata in prodotti di qualità tra vini e champagne, distillati e liquori, prodotti enogastronomici e tanto altro. Un luogo dove poter pranzare, cenare e gustare aperitivi speciali, partecipare a serate a tema cibo-vino e incontri con i produttori. Una realtà fortemente specializzata nella regalistica di Natale, servendo oltre 500 aziende con consegne in Italia ed estero. 8TTO WINE è importatore diretto di 11 maison di champagne, anche da alcune selezionate aziende della Borgogna e dell'Alsazia. Infine, una delle eccellenze è l'organizzazione di tour enogastronomici in Italia e Francia.



ASSIRM - RICERCHE DI MERCATO, SOCIALI E DI OPINIONE

ASSIRM è l'Associazione, fondata nel 1991, che riunisce le principali aziende italiane attive nelle Ricerche di Mercato, Sondaggi di Opinione e Ricerca Sociale. Promuove la cultura del settore, tutela gli interessi degli associati e valorizza il ruolo sociale della ricerca, favorendo elevati standard qualitativi. Le imprese associate, indipendenti e private, operano nel rispetto del Codice di Etica Assirm e delle Norme di Qualità ispirate agli standard ISO 20252. Attraverso il Centro Studi e Formazione e collaborazioni con enti nazionali e internazionali, ASSIRM rappresenta il punto di riferimento del settore in Italia.



BERTI METAL PARTS SOLUTIONS

Da oltre 50 anni l'azienda realizza particolari torniti di precisione per elettrotecnica, meccanica, industria sanitaria e automotive. Con torni multitesta e torni lunghi moderni (Ø 3-65 mm) produce piccole e medie serie in materiali sostenibili come Ecobrass, acciaio inox e alluminio fino al classico ottone. Assemblaggio semi e totalmente automatizzato, sbavatura, finitura superficiale e certificati 3.1 completano l'offerta. ISO 9001, ISO 14001 e ISO 14064-1 garantiscono qualità e sostenibilità. I clienti svizzeri beneficiano di consegne rapide, supporto tecnico in tedesco e del German-Desk. Precisione, stabilità dei processi e documentazione assicurano soluzioni affidabili e su misura.



Networking Aperò durante l'Assemblea Generale 2025 di Swiss Chamber



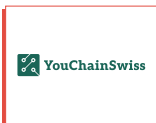
MICROLINO ITALIA

Microlino viaggia fino a 90 km/h, si accede da un unico sportello frontale, per due passeggeri, facile da parcheggiare grazie alla sua compattezza di 2,5 m di lunghezza, con bagagliaio di 230 litri. Sicurissima grazie alla scocca autoportante in acciaio e alluminio (unibody). La produzione di Microlino è totalmente Made in Italy, presso Torino: una struttura moderna di 5.000 mq ricoperta da pannelli solari. Tutto il processo produttivo è realizzato all'interno del nuovo stabilimento: dallo stampaggio delle lamiere e lastratura della scocca, alla verniciatura e all'assemblaggio finale. Microlino è realizzata impiegando il 50% in meno di componenti rispetto a una qualsiasi automobile tradizionale unendo in una microcar sostenibilità elettrica e design.



RINA PRIME

RINA Prime è la società del Gruppo RINA dedicata al real estate e alla gestione del valore degli asset nel tempo. Supporta operatori pubblici e privati, investitori istituzionali e istituzioni finanziarie nella gestione di patrimoni immobiliari sempre più complessi, adottando un approccio capace di integrare strategia, esecuzione e governo del valore. RINA Prime opera come piattaforma integrata, combinando competenze tecniche, asset e property management, sostenibilità e decarbonizzazione, soluzioni digitali e advisory finanziaria, con l'obiettivo di proteggere, rigenerare e accrescere il valore degli asset. Attraverso questo modello, accompagna i clienti nella trasformazione del patrimonio esistente, nell'adattamento ai nuovi quadri normativi e nella crescente integrazione tra real estate, energia, digitale e finanza lungo l'intero ciclo di vita degli asset: dalla pianificazione e dallo sviluppo, alla gestione, rigenerazione e valorizzazione.



YOUCHAINSWISS

YouChainSwiss è un ecosistema che connette finanza tradizionale e finanza digitale, creando un ponte concreto tra istituzioni, imprese e innovazione blockchain. Nato in Svizzera, promuove competenze, servizi e soluzioni integrate per accompagnare aziende e investitori nello sviluppo di soluzioni blockchain, digital asset e gestione della filiera attraverso un approccio da Digital Family Office con visione strategica e rigore normativo. Non è solo un network, ma una piattaforma operativa: advisory, tecnologia, compliance e sviluppo convergono per trasformare opportunità digitali in valore reale. YouChainSwiss è il luogo in cui la trasformazione finanziaria prende forma, con metodo, credibilità e prospettive internazionali.

IPERAMMORTAMENTO INDUSTRIA 4.0 PER GLI ANNI 2026-2028

Di **Franco Pedrazzini**, Partner fondatore di ABPS Commercialisti Associati



Franco Pedrazzini

LEGGE 199/2025, COMMI 427 E SEGUENTI: REGOLE, TEMPI E VINCOLO "MADE IN UE/SEE" (PER ORA)

La Legge 30 dicembre 2025, n. 199 (Legge di bilancio 2026) reintroduce un'agevolazione in forma di "iperammortamento", tecnicamente una maggiorazione fiscale del costo che incide esclusivamente sulla deduzione

delle quote di ammortamento (o della quota capitale dei canoni di leasing) ai fini delle imposte sui redditi. Non si tratta, quindi, di un credito d'imposta: il vantaggio si manifesta nel tempo, tramite maggiori deduzioni e conseguente riduzione dell'imponibile IRES/IRPEF.

COME FUNZIONA LA MAGGIORAZIONE

Il comma 427 stabilisce tre scaglioni di incremento del costo di acquisizione (solo per ammortamenti/leasing):

- +180%** per investimenti fino a 2,5 milioni di euro;
- +100%** per la parte eccedente 2,5 milioni e fino a 10 milioni;
- +50%** per la parte eccedente 10 milioni e fino a 20 milioni.

L'agevolazione spetta ai soggetti titolari di reddito d'impresa che effettuano investimenti in beni strumentali destinati a strutture produttive ubicate in Italia.

AMBITO OGGETTIVO: BENI AGEVOLABILI E REQUISITI

Il comma 429 riconosce la maggiorazione per:

A) beni materiali e immateriali strumentali nuovi compresi, rispettivamente, negli Allegati IV e V alla L. 199/2025, interconnessi al sistema aziendale di gestione della produzione o alla rete di fornitura;

B) beni materiali nuovi strumentali all'impresa per autoproduzione di energia da fonti rinnovabili destinata all'autoconsumo (anche a distanza), inclusi gli impianti di stoccaggio; per il fotovoltaico sono agevolabili solo specifiche tipologie di moduli richiamate dalla norma.

La fruizione è inoltre subordinata a un percorso procedurale: l'impresa trasmette comunicazioni e certificazioni tramite una piattaforma gestita dal GSE (comma 430), mentre un decreto attuativo MIMIT-MEF deve definire modalità e termini (comma 433).

RIFERIMENTI TEMPORALI

Gli investimenti devono essere effettuati dal 1° gennaio 2026 al 30 settembre 2028 (comma 427). Inoltre, per il periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2026, la determinazione dell'acconto va effettuata senza considerare l'agevolazione (comma 434), con un effetto pratico di "rinvio" del beneficio in termini finanziari.

LIMITAZIONI SOGGETTIVE E CONDIZIONI DI ACCESSO

Il comma 428 esclude, tra gli altri, i soggetti in liquidazione volontaria, fallimento e procedure concorsuali (o con procedimento in corso), nonché le imprese colpite da sanzioni interdittive ex D.Lgs. 231/2001. Per chi accede, la spettanza è condizionata al rispetto della normativa su sicurezza del lavoro e alla regolarità contributiva.

IL VINCOLO SUL LUOGO DI PRODUZIONE: IL "MADE IN UE/SEE"

L'elemento più discusso è la clausola, inserita nel comma 427, che limita l'iperammortamento ai beni prodotti in uno degli Stati membri UE o in Stati aderenti allo Spazio Economico Europeo - SEE (che comprende tutti i 27 Stati membri della UE oltre a Islanda, Liechtenstein e Norvegia).

In pratica, a parità di requisiti tecnici (allegati/interconnessione), l'origine produttiva extra UE/SEE - ad esempio Svizzera - oggi preclude l'accesso alla maggiorazione.

**TELEFISCO 2026: L'ANNUNCIO
DEL VICEMINISTRO LEO
E COSA SIGNIFICA PER LA SVIZZERA**

Lo scorso 5 febbraio, durante Telefisco 2026 il viceministro Maurizio Leo ha dichiarato l'intenzione del Governo di superare il vincolo "made in UE/SEE", estendendo la misura "oltre il perimetro UE/SEE", rinviando l'intervento a un prossimo provvedimento legislativo.

Se l'annuncio dovesse tradursi in norma, si aprirebbe un canale competitivo rilevante per i produttori svizzeri di beni di investimento (mac-

chinari e tecnologie 4.0, e in generale beni ammissibili): i clienti italiani potrebbero acquistare beni "made in Switzerland" senza perdere l'agevolazione, riducendo il differenziale fiscale oggi esistente.

In termini commerciali, l'iperammortamento diventerebbe un ulteriore argomento di vendita nelle trattative B2B verso imprese italiane, in particolare nei settori a forte intensità di capitale.

STATO DELL'ARTE

Va però tenuto presente che, ad oggi, la rimozione del vincolo territoriale richiede una modifica normativa del comma 427 (o norma equivalente) che non risulta ancora pubblicata: finché il testo di legge resta invariato, la limitazione UE/SEE continua ad applicarsi.



“

INVESTIMENTI 4.0: NUOVI INCENTIVI DAL 2026. NECESSARIA L'INTERCONNESSIONE

”

È FINITA LA RISERVATEZZA DELLE SOCIETÀ IN SVIZZERA?

Di **Stefano Fabbro**, Avvocato, Managing Partner di L'Etude & Fabbro



Stefano Fabbro

La prossima entrata in vigore della legge federale svizzera sulla trasparenza delle persone giuridiche e sull'identificazione degli aventi economicamente diritto (LTPG, 26 settembre 2025) rafforza in modo significativo gli obblighi di identificazione degli aventi economicamente diritto (A.E.D.) relativi a partecipazioni detenute in Svizzera.

Non sarà più sufficiente sapere “chi c'è dietro” una società: occorrerà identificarlo, verificarlo, documentarlo e comunicarlo secondo regole uniformi. La riforma introduce un sistema che impone alle entità assoggettate di individuare le persone fisiche che esercitano il controllo ultimo sulle partecipazioni, con una soglia del 25% o più del capitale o dei diritti di voto. Le informazioni dovranno essere verificate, conservate e trasmesse a un futuro Registro federale della trasparenza.

Per holding e gruppi italiani con legami societari in Svizzera, l'impatto varia in base alla struttura. Le società italiane con succursale iscritta in Svizzera o con amministrazione effettiva nel territorio svizzero rientrano nel campo di applicazione della LTPG. Gli obblighi diventano analoghi a quelli delle società di diritto svizzero: identificazione puntuale degli A.E.D. e aggiornamento costante dei dati.

Diverso è il caso delle holding italiane che detengono partecipazioni in società svizzere senza una propria presenza locale. In tal caso l'obbligo di annuncio grava sulla società svizzera partecipata, che dovrà ricostruire l'intera catena di controllo fino alle persone fisiche finali.

Ne deriva che anche la holding italiana, specie se inserita in strutture articolate, dovrà fornire informazioni complete e tempestive.

Il regime sanzionatorio prevede sanzioni pecuniarie in caso di violazioni intenzionali degli obblighi di collaborazione e comunicazione (fino a CHF 500.000). In un contesto di controlli antiriciclaggio più intensi, eventuali incoerenze tra assetti societari, dati AML (Anti Money-Laundering) e governance possono generare richieste di chiarimenti, rallentamenti operativi e maggiore pressione documentale.

Per questo la compliance non è più un adempimento “a valle”, ma un'attività da impostare in modo preventivo: l'allineamento tra informazioni societarie, governance e dati antiriciclaggio diventa uno strumento di gestione del rischio e, per i gruppi internazionali, un tema strategico. In un quadro normativo in continua evoluzione, la gestione della trasparenza societaria richiede un approccio coordinato tra ordinamenti. In questo contesto opera l'Italian Desk dello studio legale L'Etude & Fabbro, attivo a Fribourg, Genève, Lausanne e Lugano. Con esperienza consolidata nelle relazioni giuridiche tra Svizzera e Italia, il team assiste imprese e investitori nei processi di internazionalizzazione, nelle operazioni societarie e nei profili di governance e compliance.

L'Etude & Fabbro fa parte, da molti anni, del pool of expert di Swiss Chamber - Camera di Commercio Svizzera in Italia, contribuendo con competenze specialistiche in ambito societario e transfrontaliero.

Grazie a una rete strutturata di partner in Italia e a livello internazionale, lo studio offre un accompagnamento coordinato orientato alla sicurezza giuridica, con l'obiettivo di semplificare la complessità normativa nelle iniziative svizzere e transfrontaliere.

LA TRASPARENZA RETRIBUTIVA: FOCUS DIR. UE 2023/970

Di Rita Santaniello, Partner di Rödl Italia



Rita Santaniello

Con la Direttiva UE 2023/970, la trasparenza retributiva entra stabilmente nell'agenda delle imprese europee con l'obiettivo di rafforzare la parità di genere e ridurre il gender pay gap.

È essenziale capire sin d'ora come attuare la Direttiva in modo efficace, dal momento che la deadline del 7 giugno 2026 si avvicina. In

questo senso, il ciclo "Plan-Do-Check-Act" offre una chiave di lettura pragmatica, in un contesto ancora in fase di definizione. Nel frattempo, l'Italia ha già adottato uno schema di Decreto legislativo attuativo della Direttiva, che dopo il primo via libera dal Consiglio dei Ministri del 5 febbraio, dovrà iniziare il cammino di approvazione nelle commissioni parlamentari.

La fase di pianificazione rappresenta il primo passaggio per le imprese. La Direttiva richiede ai datori di lavoro sistemi retributivi fondati su criteri oggettivi, neutri rispetto al genere e documentabili, nonché processi strutturati di valutazione e classificazione dei lavori. Sarà quindi fondamentale procedere con l'esame dell'organigramma, del funzionigramma e dei livelli di inquadramento; occorrerà la revisione dei job title, delle job description, delle politiche di assunzione e dei relativi annunci. Sarà cruciale identificare dei criteri oggettivi e gender neutral per determinare il lavoro di pari valore e procedere ad un primo calcolo dei diversi indici di divario di genere previsti dalla Direttiva.

A seguito di tali analisi e dell'identificazione di eventuali gap, si

passerà alla fase di attuazione delle misure correttive. Nucleo centrale di questa fase è la job evaluation, indispensabile per dare concretezza al principio di parità di retribuzione per uno stesso lavoro e per un lavoro di pari valore previsto dalla nuova normativa. Ciò richiede ai datori di lavoro sistemi di grading e di compensation basati su criteri oggettivi, verificabili e neutrali rispetto al genere. Attraverso l'analisi di elementi come competenze, responsabilità, complessità del ruolo e impatto sul business, l'organizzazione dovrà costruire strutture retributive coerenti, trasparenti e difendibili anche in ottica legale.

La Direttiva introduce non solo obblighi informativi nei confronti di lavoratori e rappresentanti sindacali (con cui si realizza il principio di trasparenza) ma altresì obblighi di monitoraggio continuo e di reporting periodico per i datori di lavoro con almeno 100 dipendenti. In concreto, questa fase implica un'analisi periodica dei dati retributivi, con una disaggregazione per genere conforme agli standard previsti dalla normativa europea, la gestione strutturata delle richieste di accesso alle informazioni da parte dei lavoratori e la verifica costante della coerenza tra dati, policy e prassi applicative.

Quando emergono divari retributivi non giustificati - in particolare pari o superiori al 5% - la Direttiva impone l'adozione di misure correttive e l'avvio di una valutazione congiunta delle retribuzioni con i rappresentanti dei lavoratori, al fine di individuare le cause del gap e definire interventi tempestivi e verificabili.

Letta attraverso il ciclo "Plan-Do-Check-Act", la trasparenza retributiva non rappresenta un semplice adempimento, ma un percorso strutturato volto al miglioramento continuo, che coinvolge assetti organizzativi, processi HR, cultura aziendale e governance.



RASSEGNA MULTIMEDIALE

LIBRI



LE MACCHINE DEL LINGUAGGIO. L'UOMO ALLO SPECCHIO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Alfio Ferrara; Einaudi; 432 pagine

Il volume analizza come i Large Language Models stiano ridefinendo non solo il modo in cui scriviamo, ma quello in cui pensiamo. Esplora la tensione tra la “perfezione sintattica” delle macchine e la “profondità semantica” umana. È una lettura fondamentale per offrire una riflessione su come l'AI possa diventare uno strumento di amplificazione della creatività umana invece di un suo sostituto.



SCONGELIAMO I CERVELLI (NON I GHIACCIAI). PERCHÉ LA NOSTRA MENTE È L'OSTACOLO PIÙ GRANDE NELLA LOTTA AL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Matteo Motterlini; Solferino; 224 pagine

Perché, nonostante i dati, faticiamo a cambiare le abitudini? L'autore, esperto di neuroeconomia, indaga i limiti cognitivi che ci impediscono di affrontare la crisi climatica. Il saggio propone di usare le scienze comportamentali per trasformare l'inerzia in azione innovativa, offrendo a manager e policy maker strumenti pratici per guidare la transizione ecologica nelle aziende e nelle istituzioni.



LE APPASSIONATE. STORIE DI DONNE CHE HANNO CAMBIATO IL FUTURO

Maria Novella De Luca e Simonetta Fiori; Feltrinelli; 256 pagine

Un'opera che affronta direttamente il tema del gender gap attraverso le biografie di donne che hanno rotto gli schemi in ambiti scientifici, economici e sociali. Il libro sottolinea come la parità non sia solo una questione di diritti, ma un fattore determinante per la competitività e la sostenibilità sociale. Un racconto necessario per ispirare una “cultura d'impresa sociale” più inclusiva e orientata al progresso comune.

PODCAST



GLOBALLY - LA GEOPOLITICA SPIEGATA IN MODO CHIARO

Silvia Boccardi e Francesco Rocchetti; ISPI in collaborazione con Will Media

Un appuntamento settimanale per spiegare in soli 15 minuti la geopolitica in modo chiaro. Attraverso interviste ad esperti e policy maker, in ogni episodio il Segretario Generale ISPI Francesco Rocchetti e la giornalista Silvia Boccardi approfondiscono gli scenari sociali, economici e politici contemporanei per fare chiarezza.



DEFTECH

Armasuisse (Dipartimento Federale della Difesa Svizzero); Confederazione Svizzera

Podcast dedicato alla “Tecnologia Foresight”, nell’ambito del programma di ricerca di armasuisse S+T. La serie, in sei puntate, analizza l’impatto delle tecnologie emergenti sulla sicurezza e l’economia - dall’intelligenza artificiale alle neurotecnologie - attraverso il contributo di Bruno Giussani, esperto di questioni sociali legate alle tecnologie digitali, offrendo una prospettiva elvetica su come trasformare le sfide tecnologiche in soluzioni innovative per il sistema Paese.



3 FATTORI

Mariangela Pira; Sky TG24, Spotify

In questa serie, Mariangela Pira, giornalista di Sky TG24, affronta in ogni episodio tre punti chiave per leggere l’attualità economica e finanziaria. Con un linguaggio diretto e attraverso il confronto con esperti e protagonisti del settore, la giornalista snocciola i temi dell’energia, dell’inflazione e del commercio globale, offrendo prospettive originali e approfondimenti rigorosi necessari per interpretare le sfide del domani.

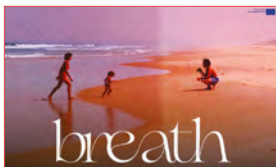
DOCUMENTARI



CONNECTED

Simona Calò; Amazon Prime Video / Apple TV+

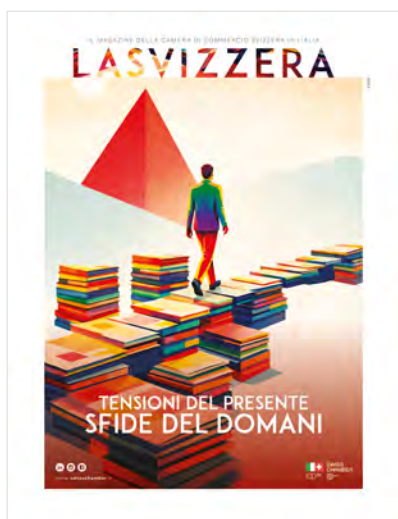
Questo documentario italiano esplora il potere trasformativo dell’AI e la sua capacità di ridefinire l’essenza dell’umanità. Attraverso interviste a esperti di politica, medicina e business, il film affronta il tema dell’inclusione e del divario di genere nel settore tech. Il racconto evidenzia come l’AI non debba essere un ostacolo, ma un acceleratore di carriere per le donne, proponendo una visione olistica in cui la tecnologia serve a colmare, e non ad ampliare, le disuguaglianze sociali.



BREATH (IL SOFFIO DEL MARE)

Ilaria Congiu; MYmovies ONE

Un’opera intima e potente che affronta il tema dell’inquinamento marino e del riscaldamento globale attraverso il vissuto dei pescatori artigianali. Il mare, “polmone blu” che fornisce il 50% dell’ossigeno terrestre, diventa il protagonista di una narrazione sulla resilienza. Il documentario mostra come la salvaguardia degli ecosistemi sia la base per la stabilità economica e sociale futura.



www.swisschamber.it

2026

LASVIZZERA

IL MAGAZINE DELLA CAMERA DI COMMERCIO SVIZZERA IN ITALIA

Questa rivista è una pubblicazione di Swiss Chamber - Camera di Commercio Svizzera in Italia con la collaborazione di CECOMS - Centro per la Comunicazione Strategica dell'Università IULM



EDITORE, DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE

Swiss Chamber - Camera di Commercio Svizzera in Italia
Via Palestro 2 - 20121 - Milano
T +39 02 76 32 031 - F +39 02 78 10 84
www.swisschamber.it

PRESIDENTE

Fabio Bocchiola

DIRETTORE RESPONSABILE

Alessandra Modenese Kauffmann

COORDINAMENTO EDITORIALE, PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE

Core Srl

Piazza Margana 19 - 00186, Roma
www.corelations.it

DIREZIONE CREATIVA

Gianluigi Servolini

CREDITI FOTOGRAFICI

Shutterstock | Envato

COVER

Gianluigi Servolini

COMITATO DI REDAZIONE

Fabio Bocchiola

Enrico Fasola

Giovanna Frova

Roberto Marana

Ruggero Martino

Alessandra Modenese Kauffmann

Stefania Romenti

Alberto Stival

HANNO COLLABORATO AL NUMERO

Alessandra Aurilia

Maria Grazia Cazzaniga

Stefano Colombo

Giulia Fuselli

Laura Iacovone

Francesco Longo

Alessandro Lucchini

Maria Grazia Mattei

Andrea Pedrazzini

Maria Luigia Ventura

PUBBLICITÀ

Swiss Chamber - Camera di Commercio Svizzera in Italia

Autorizzazione del Tribunale di Milano N. 594/2010

SWISS CORNER

La vetrina esclusiva
per il tuo business



Swiss Chamber
Camera di Commercio Svizzera in Italia
Piazza Cavour, angolo Via Palestro
Per info ed eventi:
swisscorner@swisschamber.it

IL MAGAZINE DELLA CAMERA DI COMMERCIO SVIZZERA IN ITALIA

LASVIZZERA