

IL MAGAZINE DELLA CAMERA DI COMMERCIO SVIZZERA IN ITALIA

LASVIZZERA

02 2025



IL FATTORE H

ESSERE UMANI IN UN MONDO IN EVOLUZIONE



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
Apertura tutti i giorni
dalle 7.30 a.m. alle 2 a.m.
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.

ABB

ALPIQ

axpo

helvetia

HILTI

HUPAC

IT IEMOLI TRASPORTI

Nestlé
Good food, Good life

NOVARTIS

REPOWER
L'energia che ti serve.

Roche

SBB Cargo International

Schindler

SPS
The Power of Possibility

Swiss Re

SWISS

THE ADECCO GROUP

UBS

Università della Svizzera italiana
EMBA
Executive Master
in Business
Administration

Vontobel

ZURICH

www.rhb.ch

Il Bernina Express

Molto più di un semplice treno



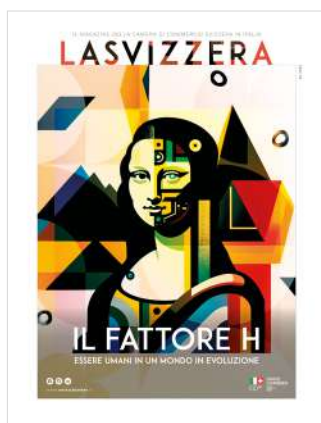
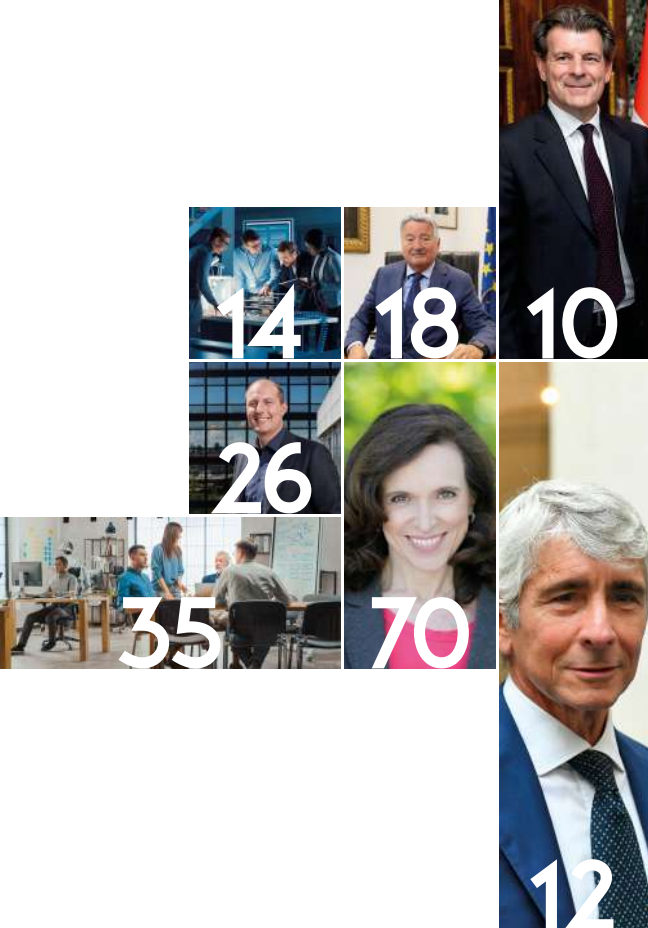
Informazioni e prenotazioni

Ferrovia retica, Railservice, Tel +41 (0)81 288 65 65, railservice@rhb.ch

Ferrovia retica

UNESCO
PATRIMONIO
MONDIALE
ALBULA + BERNINA

graubünden



www.swisschamber.it

02 2025

LASVIZZERA

IL MAGAZINE DELLA CAMERA DI COMMERCIO SVIZZERA IN ITALIA

INDICE

EDITORIALE	7
Fabio Bocchiola	
GUIDA ALLA LETTURA	9
Alessandra Modenese Kauffmann	
COVER STORY	10
Riccardo Manzotti	
INSTITUTIONAL AFFAIRS	12
Roberto Balzaretti Andrea Abodi Martina Hirayama Maria Teresa Bellucci Rocco Bellantone Maria Chiara Carrozza Alessia Cappello Mario Nobile Florian Schütz Eliana Viviano	
FUTURO DIGITALE	32
Giusella Finocchiaro Andrea Renda	
OPINION LEADER	36
Riccardo Di Stefano Federico Frattini Luca Maria Gambardella Marialuisa Parodi Antonello Pasini Carlo Ratti Luigi Maria Terracciano Laura Tosto Roberta Villa	
CORPORATE AFFAIRS	56
Adecco Helvetia Hilti Iemoli Trasporti Novartis Repower Schindler SPS SQS Switzerland Cheese Marketing Swiss Re	
WHAT'S NEXT	74
Stefano Colombo Nadia Cristofoli Alessandro Dini Renato Del Grosso Paolo Guaragnella Alessandro Rimassa	
VISIONI DAL FUTURO	82
Maria Grazia Mattei Luciano Galimberti	
SWISS CORNER	86
HOUSE OF SWITZERLAND ITALIA	88
Milano Cortina 2026	
LA SVIZZERA IN ITALIA	92
Consolato generale di Svizzera a Milano	
MADE IN	94
Marinella Rolex	
I GIOVANI DI SWISS CHAMBER	98
Nicola Magni	
ATTIVITÀ CAMERALE	100
BENVENUTO AI NUOVI SOCI	102
LEGGE E FISCO	104
RASSEGNA MULTIMEDIALE	108

STILE E FASCINO UNICI

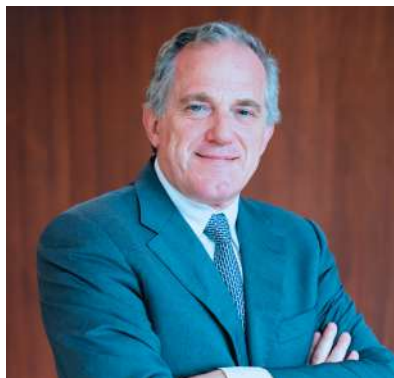
La tua location **eventi**
nel cuore di Milano



Spazio Eventi
al 3° piano del Centro Svizzero

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





EDITORIALE

“Il mio interesse è nel futuro perché è lì che trascorrerò il resto della mia vita”.

Questa è una frase di Kettering, oscuro scienziato e filantropo statunitense della prima metà del secolo scorso.

Il significato di questa frase sembra ovvio, in realtà nasconde una complessità enorme.

Prima di tutto la definizione temporale di futuro non è un concetto semplice.

La fantascienza per come l’abbiamo conosciuta era un tentativo di immaginare un futuro lontano, immaginifico, che forse non avremmo visto mai.

Oggi grazie all’avanzamento tecnologico rapidissimo quella lontananza si è sempre più sovrapposta ad un tempo futuro molto prossimo a noi.

Abbiamo così perso di vista i tempi lunghi che la nostra vita biologica ci impone.

Sono i tempi per la formazione che si sono allungati, i tempi per realizzare un progetto di famiglia o di uscita da quell’adolescenza o gioventù che caratterizza ormai questa società e che costantemente rimandiamo a un periodo indefinito.

Il risultato è una società che invecchia beatamente ma forse anche un po’ beotamente, senza troppo riflettere sulle conseguenze di non aver pianificato per tempo l’arrivo inesorabile di una crisi individuale, ma soprattutto collettiva.

L’altro aspetto del futuro è l’elemento spaziale.

L’antropocene è l’epoca nella quale stiamo fagocitando tutti gli spazi naturali per consacrarli all’altare della modernità.

E qui emerge una domanda cruciale: modernità o conservazione?

In realtà la sfida non è l’antitesi, ma si può e si deve immaginare un futuro armonico, dove la conservazione diventa parte integrante della modernità.

Significa utilizzare la nostra intelligenza naturale e artificiale per immaginare un mondo migliore.

E qui entrano in gioco parole affascinanti quali arte e bellezza come segreti ingredienti di una formula per una farmacopea intrigante.

Come Camera questi sono gli elementi che ci hanno guidato sempre e che dovranno illuminare i nostri prossimi passi.

Chiuderò con un suggerimento del mio caro amico Italo Rota che parafrasa la citazione di Kettering: “Coniugare energia e bellezza, creatività e scienza avendo come obiettivo il miglioramento delle condizioni di vita degli umani e degli altri viventi, che siano essi animali o piante”.

Fabio Bocchiola

**CON VITAMINA C.
SUPPORTA LE DIFESE
IMMUNITARIE**



**IL PERFETTO INCONTRO
TRA GUSTO E BENESSERE.**



GUIDA ALLA LETTURA

Benvenuti in questo nuovo numero della nostra rivista: un viaggio curioso tra innovazione, tecnologia, istituzioni e cultura! Scoprirete le trasformazioni in atto nel mondo dell'Intelligenza Artificiale, sempre con un occhio al protagonista principale: l'essere umano e il suo benessere. Ecco una piccola bussola per orientarci nella lettura.

Cover Story > Iniziamo con un tuffo nelle riflessioni di Riccardo Manzotti, con la sua visione che ci accompagna in un viaggio nel cuore dell'intelligenza artificiale e della coscienza umana. Un argomento complesso? Sì, ma affascinante! (Professore Ordinario di Filosofia Teoretica all'Università IULM e Executive Editor del Journal of Artificial Intelligence and Consciousness).

Institutional Affairs > In questa sezione, una carrellata di interviste esclusive ai protagonisti delle istituzioni d'Italia e Svizzera. Ecco qualche assaggio:

- Scopriremo come Svizzera e Italia collaborano per spingere l'innovazione tecnologica, grazie all'Ambasciatore di Svizzera in Italia Roberto Balzaretti.
- Parleremo di giovani e della loro corsa verso la trasformazione digitale con Andrea Abodi, Ministro per i Giovani e lo Sport.
- Martina Hirayama, Segretaria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione, ci racconterà le politiche svizzere per prepararsi al futuro.
- Maria Teresa Bellucci, Viceministro del Lavoro, ci svelerà come l'innovazione sta cambiando il mondo del lavoro.
- E per chiudere, uno sguardo alla sicurezza informatica con Florian Schütz e Mario Nobile.

Futuro Digitale > Regolamentazione dell'IA e diritto digitale? Qui troviamo il parere di esperti come Giusella Finocchiaro e Andrea Renda, per non perdere mai di vista il quadro normativo che guida l'innovazione.

Opinion Leader > Voci autorevoli e punti di vista originali sulle sfide del presente e le opportunità del futuro. Parleremo di educazione, trasformazione aziendale, parità di genere e molto altro.

Corporate Affairs > Un salto nelle più importanti aziende svizzere leader a livello globale. Strategie, visioni e progetti innovativi raccontati dai protagonisti stessi.

What's Next > Grazie alla collaborazione con Innosuisse, esploriamo le nuove sfide e i progetti emergenti di PMI, startup e centri di ricerca. E non dimenticate il nostro evento annuale, che giungerà alla quarta edizione a settembre 2025!

Visioni dal Futuro > Un tocco d'arte e creatività, per riflettere su come il digitale sta rivoluzionando il mondo culturale.

Swiss Corner e Presenza Svizzera > Un aggiornamento sulle iniziative e gli eventi promossi dalla Svizzera in Italia presso la nostra esclusiva location, con un'inedita anticipazione su Milano-Cortina 2026.

Made In e Giovani di Swiss Chamber > Un tributo alle eccellenze svizzere e italiane e uno spazio dedicato ai giovani professionisti. Parleremo di benessere, formazione e innovazione.

Vi invitiamo a immergervi nella lettura, scoprire storie affascinanti e lasciarvi ispirare dalle tante voci autorevoli di Svizzera e Italia. Questo numero è ancora più speciale grazie alla collaborazione con l'Università IULM. Buona lettura!

Alessandra Modenese Kauffmann

IL FATTORE UMANO AL TEMPO DELL'IA

A cura di **Riccardo Manzotti**, Professore ordinario di Filosofia teoretica all'Università IULM



Riccardo Manzotti

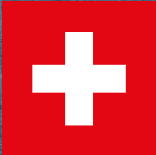
Fino a pochissimi anni fa, il dominio della parola e quindi della conoscenza era una prerogativa dell'essere umano. Solo la nostra specie era in grado di padroneggiare il linguaggio generativo in modo da poter catturare la struttura causale del mondo e, quindi, di controllarlo. Ora questa esclusiva è messa in discussione dai modelli di linguaggio di grandi dimensioni (o LLM) che sono in grado di *trasformare* l'informazione contenuta in tante teste in una nuvola di probabilità condizionali che generano contenuti usando il linguaggio naturale. In questo modo, l'intelligenza artificiale è passata dall'era dell'informazione all'era della conoscenza digitale. In questo confronto tra intelligenza artificiale ed esseri umani, c'è ancora spazio per il cosiddetto fattore H o fattore umano? Abbiamo qualcosa di unico e insostituibile che manca alle macchine? La risposta secca è: forse.

Prima di tutto scartiamo l'illusione, che alcuni ancora coltivano, secondo cui le macchine non saranno mai in grado di fare niente di più di quello che è stato loro detto di fare. Sono convinzioni pericolose perché incoraggiano quella overconfidence che, da sempre, è stata uno dei nostri peggiori nemici. In tempi ormai lontanissimi, Michel de Montaigne, nei suoi *Saggi*, scrisse che siamo disposti a cedere agli altri molti vantaggi, «ma la superiorità dell'intelletto non la cediamo a nessuno». Potrebbe non dipendere più da noi.

Analogamente non credete a chi, come Noam Chomsky o Luciano Floridi, sostiene che le macchine non sono in grado di pensare veramente o che non hanno vera creatività. Come fanno a dirlo? Forse perché confrontano un singolo ingranaggio matematico con l'intera opera di Shakespeare?

Ma questo è un errore di categorie. In fondo una probabilità condizionata non è tanto peggio di un singolo neurone. Il problema del loro ragionamento sta nella pretesa, tutta antropocentrica, che esistano un *vero* pensiero e una *vera* creatività. Come disse Forrest Gump, «stupido è, chi stupido fa!» ... non esiste un *vero* stupido. Il fattore umano, oggi, non consiste nella capacità magica di produrre qualcosa all'interno della nostra mente e neppure nell'uso delle emozioni, che non sono altro che automatismi ereditati dal nostro passato evolutivo. Anche il concetto di qualitativo va messo da parte perché non è altro che il residuo di ciò che non si riesce ancora a spiegare. Che cosa è dunque? L'unico ambito rimasto all'uomo è lo sguardo verso un orizzonte più ampio di quello racchiuso da un sistema di simboli. Non è l'intelligenza, ma l'intuizione che non legge *tra* i simboli di un sistema di cui genera ogni combinazione utile, ma che vede *oltre* l'esistente perché aperto, come nella poesia di T. S. Eliot, a «quello che sarebbe potuto essere in un mare di pura speculazione». Il fattore umano non può accontentarsi né dell'ambito emotivo né di quello qualitativo, ma deve essere apertura verso dimensioni completamente ortogonali e incommensurabili rispetto al già noto.

È difficile? Sì, molto. Ma l'IA ha alzato l'asticella tra ciò che ha valore e ciò che è scontato. Quello che fino a ieri era sufficiente – conoscenza, linguaggio, capacità di associare – oggi non è più una nostra prerogativa. Fortunatamente, la buona notizia è che l'essere umano è capace di pensiero divergente, epistemicamente anarchico; come scrisse Nietzsche, «bisogna avere ancora un caos dentro di sé per partorire una stella danzante». La stella danzante è il fattore umano. Ed è nel dare voce a questo caos che si trova il nostro valore.

 **che svizzeri.**



I Formaggi dalla Svizzera aggiungono valore
allo stare insieme a tavola con gli amici.

SEMPRE QUALCOSA IN PIÙ.



Svizzera. Naturalmente.

Formaggi dalla Svizzera.
www.formaggisvizzeri.it



ITALIA E SVIZZERA TRA INNOVAZIONE E GEOPOLITICA

Intervista a **Roberto Balzaretti**, Ambasciatore straordinario e plenipotenziario della Confederazione Svizzera presso la Repubblica Italiana

Viviamo in un'epoca di grandi cambiamenti e di crescenti turbolenze geopolitiche. Quanto è importante comprendere e anticipare le tendenze tecnologiche e sociali in atto? In questo contesto, come può svilupparsi ulteriormente il partenariato tra la Svizzera e l'Unione Europea?

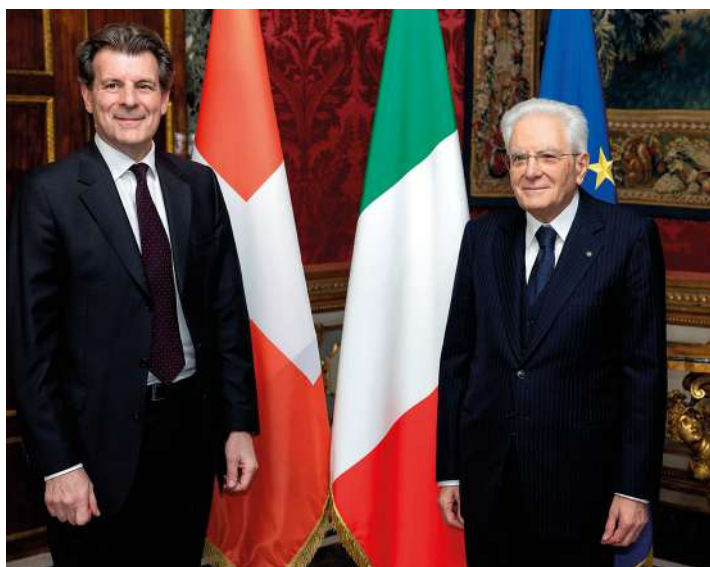
In un momento di cambiamenti profondi, comprendere e anticipare le tendenze tecnologiche è di fondamentale importanza. L'evoluzione rapida delle tecnologie, si pensi all'espansione dell'intelligenza artificiale, sta modificando le nostre società. Questo sviluppo offre opportunità senza precedenti, ma pone sfide complesse che non possiamo affrontare da soli. Esso richiede una cooperazione internazionale sempre più stretta e il partenariato tra la Svizzera e l'Unione Europea assume un ruolo cruciale. Grazie al programma Horizon Europe, ricercatori svizzeri e italiani collaborano a oltre 700 progetti.

La collaborazione, basata su valori condivisi e interessi comuni, può essere ulteriormente rafforzata attraverso un dialogo costante e progetti congiunti nei settori dell'innovazione, della ricerca scientifica e dello sviluppo sostenibile. In questo senso in Svizzera è stata recentemente creata la fondazione Geneva Science and Diplomacy Anticipator (GESDA), che ha l'ambizione di applicare alle iniziative diplo-

matiche il metodo scientifico per anticiparle, accelerarle e tradurle in azioni concrete.

La Svizzera, con la sua tradizione di eccellenza nella ricerca e nell'innovazione, può offrire un contributo significativo alle iniziative europee che promuovono lo sviluppo tecnologico e la competitività. L'impegno congiunto a favore della ricerca, lo scambio di idee e la cooperazione rafforzata in ambito accademico, scientifico ed economico sono altrettante opportunità di crescita per la Svizzera e l'UE.

Tra i grandi temi dell'attualità emerge inevitabilmente quello della sicurezza e della difesa nel Vecchio Continente. Quali sono gli ambiti di collaborazione tra la Svizzera e l'Italia?



Roberto Balzaretti e il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella

La cooperazione tra Svizzera e Italia in materia di difesa si è intensificata negli ultimi anni e testimonia della consapevolezza che la collaborazione bilaterale è essenziale per affrontare le sfide in materia di sicurezza del XXI secolo. Il Piano di cooperazione militare, che vanta una trentina di attività, comprende formazioni in più ambiti (soccorso transfrontaliero in caso di catastrofe, forze speciali e servizio alpino), addestramento e scambio

di esperienze nel servizio di polizia aerea e nell'uso dell'aereo da combattimento F-35A.

La cooperazione avviene inoltre attraverso lo scambio di esperti, per esempio nei settori “cyber, space e nuove tecnologie” e nella sorveglianza dello spazio aereo (è stato il caso dell’Ukraine Recovery Conference organizzata nel 2022 a Lugano). Soldati svizzeri e italiani operano fianco a fianco nella promozione militare della pace in Kosovo e in Bosnia-Erzegovina. Le forze armate italiane, che si dimostrano flessibili nell’ampliare rapidamente la cooperazione in caso di interessi comuni, sono dunque un partner qualitativamente importante per l’esercito svizzero.

Se parliamo di fattore umano, l’altro tema caratterizzante la nostra contemporaneità è la migrazione. Il 17 maggio scorso Svizzera e Italia hanno firmato a Roma l’accordo per l’attuazione di progetti nel quadro del secondo contributo svizzero con lo stanziamento di 20 milioni di franchi per finanziare l’alloggio e l’assistenza in Italia per i richiedenti asilo minori non accompagnati. Un contributo importante, con quale obiettivo?

Il secondo contributo svizzero ad alcuni Stati membri dell’Unione Europea è uno strumento della politica europea della Svizzera. Con il credito quadro per la migrazione, la Svizzera intende contribuire a rafforzare la gestione della migrazione in Europa. A causa della sua posizione geografica, l’Italia è particolarmente colpita dalla migrazione irregolare verso l’Europa attraverso le rotte dei Balcani e del Mediterraneo centrale. Nel 2024, il numero degli arrivi è diminuito ma il potenziale

migratorio resta comunque elevato. Molti migranti giungono in Italia in condizioni di salute sempre più precarie anche a causa delle violenze subite lungo le rotte migratorie. È un dato di fatto inquietante. Con questo contributo, la Svizzera dimostra solidarietà a un paese confinante e all’intera UE tenendo conto anche dei propri interessi. L’evoluzione delle domande d’asilo in Svizzera dipende infatti in larga misura dalla migrazione nell’area del Mediterraneo, nonché dalla capacità di accoglienza e dalla gestione della migrazione da parte degli stati situati lungo le rotte migratorie. In questo contesto, Svizzera e Italia intendono intensificare il dialogo relativo a temi legati alla migrazione - in particolare le procedure d’asilo e il ritorno volontario - come il Consigliere federale Beat Jans e il Ministro Matteo Piantedosi hanno riaffermato durante il loro incontro a Chiasso il 25 novembre 2024.

Da poco in carica, quali sono gli obiettivi del suo mandato?

Italia e Svizzera sono più di partner economici o commerciali. I legami storici, culturali e umani hanno forgiato nei decenni una comunità di valori sulla quale possiamo costruire le azioni del futuro. Le soluzioni di prossimità acquistano particolare rilevanza e sono un possibile antidoto alle turbolenze planetarie. Il mio auspicio è di continuare a lavorare in questa direzione sulla traccia di chi mi ha preceduto nelle rappresentanze diplomatiche e consolari e nei ministeri. E non dimentico la società civile e tutte le persone appassionate che da anni si impegnano per la relazione tra la Svizzera e l’Italia.



IL SECONDO CONTRIBUTO SVIZZERO: UNO STRUMENTO DELLA POLITICA EUROPEA DELLA SVIZZERA



PERMETTIAMO AI GIOVANI DI CREARE IL LORO FUTURO

Intervista ad **Andrea Abodi**, Ministro per lo Sport e i Giovani del Governo italiano

Ministro oggi parliamo di giovani. Che ruolo hanno per la crescita e il futuro del paese?

“I giovani rappresentano anche il nostro futuro, ma soprattutto il nostro presente. Quello che le istituzioni devono fare, per facilitare a ragazze e ragazzi di ritagliarsi un posto nel mondo è accorciare le distanze, stabilire relazioni, offrire opportunità. Il nostro compito deve essere quello di incontrare, dialogare, ascoltare e comprendere, per poi elaborare e fornire gli strumenti per consentire il più possibile ai giovani di essere, nei limiti del possibile, artefici del loro destino.

A proposito di opportunità che abbiamo messo a disposizione: il servizio civile universale, una straordinaria occasione di partecipazione sociale attiva, che abbiamo rifinanziato per i prossimi tre anni con 620 milioni di euro e cercato di avvicinare sempre più agli interessi dei giovani, anche come un’opportunità di qualificazione e ‘ponte’ verso il mondo del lavoro, riservando loro il 15% dei posti nei concorsi pubblici.”

In un mondo in cui talvolta il virtuale supera il reale, quanto è importante riuscire a creare (o ricreare) spazi di vita vera per i ragazzi?



Andrea Abodi

“Fondamentale. Abbiamo tremendamente bisogno di socialità, di relazioni umane, di occasioni di incontro che non possiamo delegare alla intermediazione tecnologica. Lo sport in tutte le sue forme rappresenta la grande occasione e l’esempio più eclatante, il simbolo, l’emblema di questa esigenza che abbiamo

voluta declinare con la riqualificazione del Centro sportivo di Caivano, dove, grazie al lavoro di questo Governo, abbiamo ripristinato le condizioni minime di una comunità civile nella quale le regole si rispettano e lo Stato garantisce ascolto e presenza.

A Caivano, ma non solo, perché stiamo per identificare altre situazioni di abbandono, anche sportivo, sulle quali intervenire con il medesimo spirito e soluzioni che tengano conto dei differenti contesti. E poi, un portafoglio di opportunità: dai bandi “Sport e Periferie”, “Sporti di Tutti - Inclusione, Quartieri, Carceri, Parchi e Parchi 14”, a “Progetto Rete”, spazi civici di comunità e il prossimo bando “Giovani Comunità”, passando per la piattaforma ‘Giovani2030’ e ‘Carta Giovani’. Sono tutte misure pensate per creare spazi, dialogo tra giovani e le istituzioni, valorizzando le buone pratiche esistenti e intervenendo nei territori più fragili, nei luoghi del disagio e del degrado sociale.”

Lo sport può essere una risposta contro l’individualismo in questa era digitale?

“Considero lo sport una difesa immunitaria individuale e sociale, e questo non vale solo dal punto di vista della salute



LO SPORT IN TUTTE LE SUE FORME RAPPRESENTA LA GRANDE OCCASIONE DI INCONTRO E SOCIALITÀ

fisica, ma anche per il benessere mentale, esattamente come recita l'art. 33 della Costituzione, all'ultimo comma dedicato proprio allo sport. La parola 'individualismo' spesso si associa a egoismo, isolamento e sedentarietà, soprattutto ora che siamo in un'epoca nella quale il digitale ci avvolge a 360 gradi. Un processo che si è avviato durante l'isolamento pandemico e che ha colpito soprattutto i più giovani che hanno dovuto adattarsi e imparare a vivere senza socialità. Questo processo ha innescato conseguenze che ci portano, per esempio, non solo a essere al quarto posto tra i paesi

OCSE per sedentarietà, ma anche a doverci confrontare con le problematiche degli effetti della solitudine. In questo lo sport rappresenta una indispensabile risposta positiva al disagio in tutte le sue espressioni e può essere anche di straordinario aiuto nella socializzazione reale e, di conseguenza, nel contrastare l'uso eccessivo di smartphone, tablet e pc."

Il 26 settembre del 2023 è stata promulgata la legge costituzionale per la quale la Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psi-

cofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme. Perché è un traguardo importante?

"Il comma inserito nell'art. 33 più che un traguardo è un punto di partenza, rappresentando la prima tappa di un percorso che concentra, in poche parole, un significato profondo e un valore inestimabile, che possiamo sintetizzare con lo 'sport per tutti e di tutti'.

Dentro questa sintesi si avverte tutta la forza programmatica delle attività che la 'res publica' è chiamata a svolgere, a ogni livello e nel rispetto dei ruoli, per trovare un equilibrio tra la soddisfazione delle vittorie nelle competizioni, che spesso rappresentano l'unico metro di valutazione dell'efficienza del sistema sportivo, e l'allargamento del beneficio di fare attività motoria, di promuovere la cultura del movimento, che invece nel nostro Paese non è ancora pienamente garantita.

Il lavoro del Governo è finalizzato prioritariamente proprio all'allargamento della base sportiva e al superamento delle differenze, a volte molto, troppo significative, tra l'Italia migliore e quella che è rimasta indietro. Solo così potremo dare un senso e dimostrare rispetto all'articolo 33 della nostra Carta Costituzionale."



L'INNOVAZIONE PER IL FUTURO DELL'EDUCAZIONE SVIZZERA

Intervista a **Martina Hirayama**, Segretaria di Stato per la Formazione, la Ricerca e l'Innovazione della Confederazione Svizzera



Martina Hirayama

L'educazione, la ricerca e l'innovazione rivestono un'importanza fondamentale per lo sviluppo economico e sociale della Svizzera. Quali sono, secondo Lei, gli ambiti in cui occorre intervenire?

“Oggi il sistema svizzero dell'educazione,

della ricerca e dell'innovazione (ERI) è competitivo a livello internazionale. Offre infatti percorsi formativi professionali e accademici in linea con le esigenze dei singoli e i principi dell'apprendimento permanente. Di conseguenza, le imprese e il mondo scientifico hanno a disposizione personale specializzato e dirigenziale con un ampio ventaglio di qualifiche. Questa diversificazione è uno dei principali punti di forza della Svizzera e costituisce un vantaggio concorrenziale per la nostra piazza economica.

Si tratta sicuramente di una situazione favorevole, essendo la Svizzera una nazione piccola che non dispone di grandi riserve naturali, e intendiamo

fare tutto il possibile per continuare così anche in futuro. Vogliamo quindi intervenire con investimenti commisurati, anche in periodi finanziariamente non favorevoli. Così facendo, tra l'altro, continueremo ad attenerci ai nostri consolidati principi di promozione: quello della sussidiarietà, di un'ampia autonomia per gli attori che

mostrano senso di responsabilità e della concorrenza come motore della qualità e dell'innovazione.”

La digitalizzazione sta modificando rapidamente molti settori, compreso quello dell'educazione e della ricerca. Come sta operando la Segreteria di Stato per sfruttare al meglio le opportunità offerte da questo nuovo fenomeno?

“L'educazione, la ricerca e l'innovazione hanno sempre svolto un ruolo centrale per quanto riguarda lo sviluppo e l'utilizzo delle nuove tecnologie. Sebbene porti con sé sia





EDUCAZIONE, RICERCA E INNOVAZIONE: COOPERAZIONE PROFICUA TRA I NOSTRI PAESI

sfide complesse sia innumerevoli opportunità, la digitalizzazione non costituisce di certo un'eccezione. È infatti uno dei quattro temi trasversali della politica federale in materia di educazione, ricerca e innovazione (ERI) 2025-2028 e, in quanto tale, viene trattato il più possibile nell'ambito delle strutture e degli strumenti esistenti, in conformità con i principi della nostra politica di promozione. La Confederazione e gli operatori ERI, dalla formazione professionale alle scuole universitarie fino al mondo della ricerca, definiscono i loro obiettivi nel quadro di piani strategici e convenzioni sulle prestazioni."

Il benessere, la coesione sociale, lo sviluppo sostenibile e l'attrattiva della Svizzera in quanto piazza economica sono fattori interconnessi. Come è possibile fare in modo che la trasformazione digitale e tecnologica si compia in maniera inte-

grata, tenendo conto di tutti gli aspetti appena menzionati?

"Dando la possibilità al maggior numero possibile di persone residenti nel nostro Paese di diventare parte integrante del cambiamento. In particolare, occorre concentrarsi sulla promozione dell'apprendimento permanente, specialmente nell'ampio settore della formazione professionale.

Dal momento che il mondo del lavoro è sempre più digitalizzato e richiede competenze sempre nuove, aggiornare e perfezionare il proprio know-how (upskilling e reskilling) è la scelta vincente per continuare a essere competitivi sul mercato del lavoro."

La cooperazione internazionale nel settore ERI è considerata uno dei fattori chiave del successo. In questo ambito, quali

sono gli aspetti che accomunano la situazione della Svizzera e quella dell'Italia?

"La Svizzera e l'Italia intrattengono una cooperazione costante e proficua in questo settore, come testimoniano del resto svariati indicatori. Nel quadro del programma dell'UE Orizzonte Europa, i colleghi italiani si collocano al secondo posto della graduatoria dei partner di progetto con cui gli svizzeri collaborano più di frequente. Entrambi i Paesi sono membri di autorevoli istituti di ricerca internazionali, dall'European Organization for Nuclear Research (CERN) all'Organizzazione europea per la ricerca astronomica (ESO) fino al Laboratorio europeo di biologia molecolare (EMBL). Senza dimenticare, naturalmente, l'assidua collaborazione di natura scientifica e tecnologica all'interno dell'agenzia spaziale europea (ESA), che la Svizzera e l'Italia hanno contribuito a fondare nel 1975."

TERZO SETTORE E DIGITALE: SERVONO REGOLE ETICHE

Intervista a **Maria Teresa Bellucci**, Viceministro del Lavoro delle Politiche Sociali del Governo italiano

Partiamo dalla rivoluzione tecnologica. L'uomo può essere protagonista? E come?

“L'intelligenza artificiale è una grande opportunità per tutti, conoscerne i rischi e valorizzarne le potenzialità è la prima sfida sul tema che abbiamo davanti. Siamo di fronte a una trasformazione epocale che ritengo debba essere guidata e governata dall'uomo, altrimenti il rischio che si corre è di sostituire l'intelletto umano che da sempre ci rende unici rispetto alle macchine.

L'IA, in particolare, può sprigionare il suo potenziale positivo solo se si svilupperà in un perimetro di regole etiche e su una visione antropocentrica che metta al centro la persona. Questa è la bussola che ha orientato e continuerà a orientare il nostro lavoro. Un ideale che stiamo promuovendo, a partire dalla presidenza del G7, dove per la prima volta nella storia è intervenuto il Santo Padre.”

L'Italia è la nazione della solidarietà sociale. Come possono le nuove tecnologie e l'IA supportare lo sviluppo del Terzo Settore? Quali sono le difficoltà da superare per sfruttare le opportunità della transizione digitale?

“Negli ultimi anni, il mondo del Terzo Settore ha dovuto fare i conti con un progresso sempre più rapido. Oggi, anche per effetto della pandemia, siamo tutti più consapevoli che il digitale può essere un

mezzo per aumentare e migliorare la presenza sul territorio, il cosiddetto 'welfare di prossimità', con nuove modalità di erogazione dei servizi e miglioramenti in termini di capillarità, efficacia e congruità delle risposte.

Ad ogni modo, siamo anche consapevoli delle difficoltà. Prima tra tutte, il pregiudizio. Su questo, dobbiamo far comprendere alle realtà più restie che anche la solidarietà sociale può giovare della digitalizzazione. Accelerare la trasformazione significa poter aumentare il contributo al welfare nazionale, quindi ottimizzare i servizi socio-assistenziali, educativi e socio-sanitari. Pensiamo alla teleassistenza, alla telemedicina e a come l'innovazione tecnologica può migliorare l'accessibilità all'informazione e alla conoscenza per ciechi e ipovedenti.”



Maria Teresa Bellucci

In questo numero, il fattore H si collega anche al tema della salute, con un focus su quella mentale.

“Negli ultimi anni abbiamo assistito all'abbattimento di tanti pregiudizi sulla cura della salute mentale e la figura dello psicologo. Una rinnovata consapevolezza, dunque, che fa del benessere psicologico una priorità e questo Governo ha prontamente accolto l'appello, mettendo in campo un'azione integrata e trasversale delle politiche pubbliche: penso al bonus psicologo, al fondo per il sostegno psicologico agli studenti, ai 300 milioni per rafforzare il lavoro di équipe multidisciplinare a livello territoriale potenziando la presenza degli

psicologi, insieme a quella degli educatori, pedagogisti e assistenti sociali. L'obiettivo è favorire il benessere psicofisico delle persone di ogni età, in quanto leva strategica per la crescita della nazione. Innumerevoli ricerche certificano come il benessere psicologico influenzi la qualità della vita, la produttività, la coesione sociale.

Dunque, offrire a ciascuno strumenti e sostegno economico per prendersi cura della propria psiche significa lavorare per costruire una società più sana, inclusiva e competitiva.”

Abbiamo visto come il Governo si stia avvicinando ai protagonisti del mondo tech e dell'IA. Cosa ci può dire rispetto al rapporto tra questi e il Terzo Settore?

“In virtù della visione antropocentrica che, come Governo, ci stiamo impegnando a promuovere, noi come Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali abbiamo messo in campo azioni focalizzate sull'utilizzo delle nuove tecnologie, con specifica attenzione ai più giovani. Da qui le linee di indirizzo sull'uso sano, etico dell'IA, seguite da uno specifico avviso nazionale che coinvolge il Terzo Settore in



FONDAMENTALE PROMUOVERE UN USO SICURO, ETICO E ACCESSIBILE DELL'IA

questa azione di sensibilizzazione. Come Viceministro, poi, ho voluto chiamare a raccolta le principali realtà del mondo tech e dell'IA insieme, anche qui, ai maggiori rappresentanti della solidarietà sociale. L'obiettivo è creare un gruppo di lavoro basato sull'alleanza tra queste realtà, affinché tutte contribuiscano a promuovere un uso sicuro, etico e accessibile dell'IA. Il progresso deve mettere al centro le persone, altrimenti non è progresso.”

ONE HEALTH: UN NUOVO CONCETTO DI BENESSERE

Intervista a **Rocco Bellantone**, Presidente dell'Istituto Superiore di Sanità (ISS) italiano

Come definito dall'OMS, la salute è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, inscindibile quindi con l'ambiente, oggi inteso come la rete di relazioni tra le comunità viventi, incluso l'uomo, e l'ambiente fisico. Quali sono quindi le strategie e le attività per prevenire il rischio d'insorgenza di malattie dovute soprattutto a fattori ambientali?



Rocco Bellantone

“Proprio questo tipo di considerazioni ha portato a formulare il concetto di One Health, che ormai deve essere sempre tenuto presente quando si parla di salute. Negli ultimi anni, la dizione One Health è diventata comune in diversi contesti. Per questo, diventa sempre più importante definirne contenuti e operatività. Quando si parla di One Health si parla infatti essenzialmente di un approccio metodologico alle varie

problematiche della salute globale, approccio basato su un concetto chiave: la cooperazione. Una cooperazione multisettoriale e multidisciplinare tra i vari ambiti che concorrono a determinare la salute e il benessere dell'uomo, dell'animale e dell'ambiente nel loro essere strettamente legati e interconnessi. Un approccio che deve integrare scienze mediche, veterinarie e ambientali, ma anche scienze economiche, sociali etc., come dimostrato dai recenti sviluppi in questo campo.

Pandemie ed epidemie, così come il preoccupante fenomeno della resistenza agli antimicrobici, l'aumento delle malattie croniche, i cambiamenti

climatici e ambientali, mettono in evidenza il bisogno di coordinamento e collaborazione tra Paesi e settori per un'estesa operatività in ottica One Health, al fine di mettere in campo interventi funzionali di prevenzione, preparazione e risposta a livello regionale, nazionale e globale. A tal proposito, l'ISS è l'organo tecnico One Health per eccellenza, poiché integra al suo interno una pluralità di capacità e competenze nel campo della salute umana, veterinaria, ambientale e, più in generale, sulla salute globale. Sviluppa programmi di cooperazione nell'ambito dei suoi numerosi progetti nel quadro della prevenzione e promozione della salute. Da sempre siamo a disposizione della sanità pubblica per costruire giorno per giorno, conoscenza dopo conoscenza, collaborazione dopo collaborazione, queste competenze per supportare lo sviluppo di un approccio One Health in tutti gli ambiti.”

I cambiamenti climatici possono essere responsabili di potenziali epidemie. Quanto e come dobbiamo prepararci per contrastarle?

“Non va dimenticato che siamo immersi in un mondo fatto da migliaia di virus e batteri. Il Coronavirus è uno di questi e ha causato una tragedia immane. Ma purtroppo, e qui il lavoro dell'ISS e di tanti scienziati che se ne occupano è prezioso, sono migliaia i batteri che potrebbero creare delle si-

tuazioni anche peggiori del Covid. È ovvio che non si deve abbassare la guardia, e la chiave per affrontare le minacce sta proprio in quello che abbiamo detto prima, una visione di tipo One Health.”

Prevenire è meglio che curare. Qual è l'importanza della prevenzione e della medicina preventiva soprattutto con una popolazione, quella europea e italiana in particolar modo, matura?

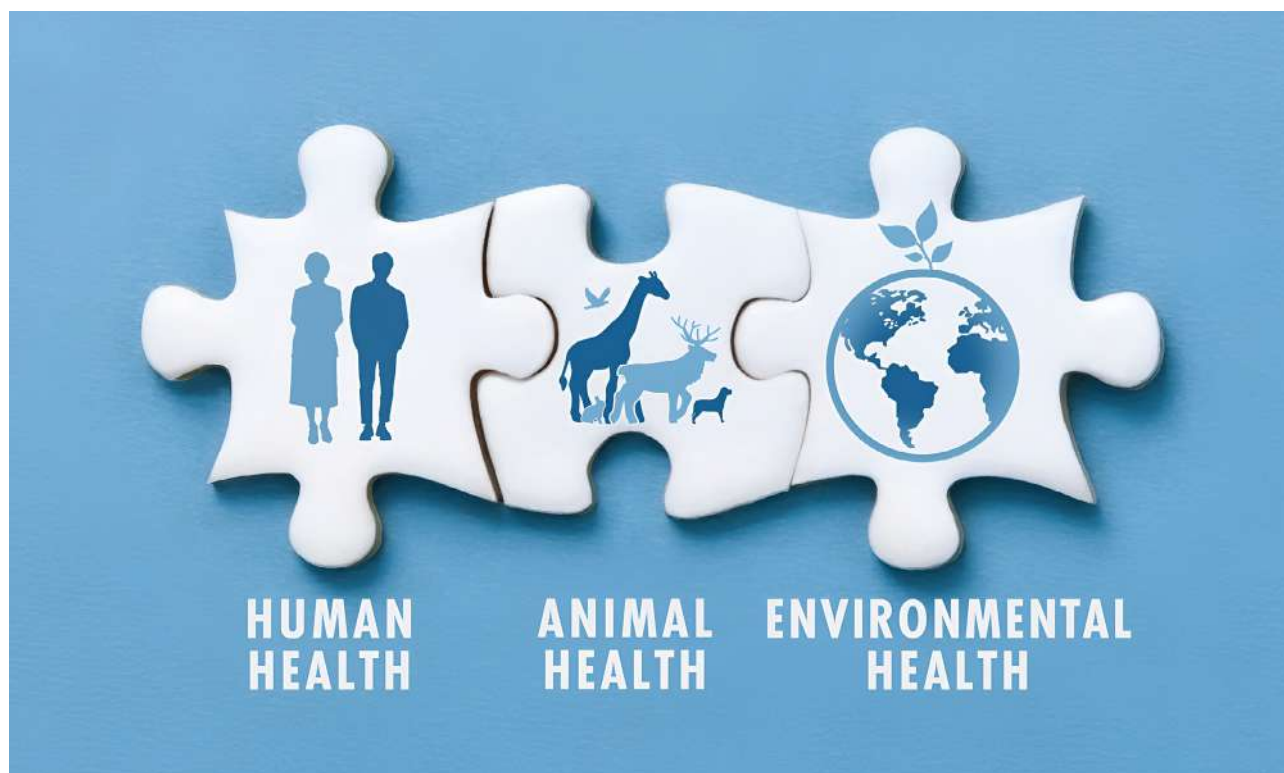
“La cultura della prevenzione è fondamentale per sostenere il futuro del sistema di cure. Perché la prevenzione si impara. Si impara a mangiare bene sin da piccoli e sin da piccoli si impara a lavarsi le mani, a bilanciare l'attività fisica e le ore di studio. Scuola e famiglia hanno insieme a noi questa missione educativa mirata a due cose fondamentali: diventare anziani in salute e liberare risorse per chi ha

bisogno di più assistenza. Il futuro passa inoltre attraverso cure sempre più personalizzate e perciò più costose che richiedono nuove politiche di welfare ma anche una nuova consapevolezza che fare prevenzione e custodire la propria salute significa contribuire a garantire le cure per tutti i cittadini. Questa strada non può che passare per la crescita del livello di alfabetizzazione scientifica che nel nostro Paese è ancora basso. L'ISS monitora, attraverso le sue sorveglianze, le abitudini degli italiani per quanto riguarda tutti gli aspetti legati a questo tema, dal fumo al consumo di frutta e verdura all'attività fisica, ma abbiamo anche dei progetti per aiutare le scuole a insegnare la prevenzione.”

Una nuova frontiera nel campo della medicina è proprio la medicina di genere, o genere-specifica. Ci spiega meglio in cosa consiste questo nuovo approccio?

“Lo studio della medicina di genere si inserisce nella costruzione di una medicina sempre più incentrata sui bisogni delle persone e più attenta alle differenze fra gli uomini e le donne in tutti gli aspetti che riguardano la salute, da come si manifestano le patologie alle differenti modalità di azione delle terapie.”

L'ISS è in prima linea anche in questo settore: molti sono i documenti pubblicati dal nostro osservatorio in questi primi tre anni per supportare il personale sanitario verso una corretta applicazione della medicina di genere, e tra questi mi fa piacere citare ad esempio il documento sulle differenze di genere nelle malattie cardiovascolari, quali la sindrome coronarica acuta e lo scompenso cardiaco, che ha l'obiettivo di evidenziare la necessità di percorsi diagnostici terapeutici assistenziali (PDTA) dedicati.”



LA CULTURA DELLA PREVENZIONE È FONDAMENTALE PER IL FUTURO DEL SISTEMA DI CURE

COOPERAZIONE SCIENTIFICA ECCELLENTE CON LA SVIZZERA

Intervista a **Maria Chiara Carrozza**, Presidente del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) italiano



Maria Chiara Carrozza

Sin dalla nascita nel 1923 il CNR realizza progetti di ricerca scientifica nei principali settori della conoscenza e applica i risultati per lo sviluppo del Paese, promuovendo l'innovazione, l'internazionalizzazione del "sistema ricerca" e favorendo la competitività del sistema industriale. Dove siamo arrivati oggi?

“Siamo arrivati a un grande traguardo: aver festeggiato i cento anni di un'istituzione che, a tutt'oggi, è la più ampia e multidisciplinare del Paese. Abbiamo voluto fortemente celebrare questo anniversario con un programma di eventi e iniziative che ha percorso tutta l'Italia e ha coinvolto anche rappresentanze estere, incontrando pubblici di ogni età in tanti contesti diversi: un 'viaggio nella conoscenza' che ha permesso di prendere coscienza del ruolo di fondamentale importanza che l'Ente ha rivestito in passato e di quello che svolge oggi.

Viviamo, infatti, in un mondo che richiede soluzioni urgenti, integrate e non più rimandabili alle sfide globali

che riguardano il futuro del pianeta: pensiamo all'approvvigionamento energetico e alimentare, alla lotta all'inquinamento, alla necessità di mitigare gli effetti del cambiamento climatico, al tema dell'invecchiamento della popolazione. E gli esempi potrebbero continuare: sono temi, infatti, che investono la società nel suo complesso, per questo ritengo necessario che il mondo della

ricerca sia sempre più vicino ai bisogni della società e si faccia promotore di un cambiamento in grado di consegnare alle nuove generazioni le risposte che permetteranno di plasmare un mondo migliore. Il CNR può contare su una comunità scientifica molto ampia e attiva di circa diecimila persone, che si impegna ogni giorno per arrivare a questo ambizioso obiettivo, ma dobbiamo tenere presente che solo un approccio collaborativo transdisciplinare e transnazionale potrà dare risposte efficaci.”

Per rendere concreto questo sviluppo quanto è importante il dialogo interdisciplinare con la società, le professioni e le istituzioni? E soprattutto quanto è importante rendere accessibile un'informazione tecnica?

“Moltissimo: il mondo della ricerca - che nel nostro Paese è finanziata in gran parte con soldi pubblici - può e deve rendicontare il proprio operato, aprirsi a un dialogo con l'esterno che permetta da un lato di tradurre in innovazione le conoscenze sviluppate, dall'altro far crescere nella società la consapevolezza dell'importanza della ricerca per gli scopi più vari. Vediamo quotidianamente quanto sia importante salvaguardare le risorse naturali del pianeta, così come avere cure più efficaci, saper proteggere il nostro patrimonio culturale, rendere sempre più smart le nostre città e gli ambienti in cui viviamo e lavoriamo, e così via.

Se oggi, da un lato, questo compito è reso più facile dalla sempre maggiore attenzione che si registra a livello generale verso i temi legati alla scienza, è anche vero che questa consapevolezza non può prescindere dalla formazione che si fa già a scuola, riconoscendo cioè il valore della cultura scientifica come parte integrante del bagaglio culturale di studenti e studentesse. Come CNR, poi, siamo fortemente impegnati in attività di comunicazione e outreach: utilizziamo la comunicazione digitale e i social, ma anche mostre scientifiche ‘hands-on’, momenti di incontro nelle scuole, partecipazione a festival e a tanti grandi eventi organizzati sul territorio per far conoscere il lavoro svolto dai nostri esperti e dalle nostre esperte.”

Parlando di cooperazione, quali sono i possibili scenari per la promozione della scienza italiana all'estero? E qual è il grado di collaborazione con la Svizzera?

“La cooperazione scientifica riveste un'importanza fondamentale per promuovere il meglio della ricerca di un paese, condividere risultati ed esperienze, favorire la creazione di un ecosistema globale della conoscenza. La scienza per sua natura non ha confini: questo significa che attraverso essa possiamo incentivare il dialogo tra nazioni, e con esso favorire il progresso e la pace: in un mondo dilaniato dalle guerre, infatti, mantenere aperta una via di cooperazione diventa uno strumento potente di mitigazione dei conflitti. Per questo, dall'inizio del mio mandato ho puntato molto sul potenziamento degli accordi con istituzioni di tutto il mondo.

Con la Svizzera, l'Italia ha una collaborazione pluriennale e di eccellente qualità: è di pochi giorni fa la notizia di uno studio congiunto tra l'Ente e l'École Polytechnique Fédérale di Losanna che ha permesso di osservare per la prima volta in maniera diretta come si formano i legami a idrogeno nell'acqua liquida; ma siamo anche parte della Commissione mista scientifica - di cui abbiamo ospitato una riunione pochi mesi fa, proprio nella nostra sede centrale di Roma - che sovrintende agli oltre 40 accordi in essere tra università italiane e svizzere, ai vari progetti INTERREG condotti



IL MONDO RICHIEDE SOLUZIONI URGENTI, INTEGRATE E NON PIÙ RIMANDABILI ALLE SFIDE GLOBALI

congiuntamente, e alla mobilità dei numerosi ricercatori italiani e svizzeri da e verso il Paese; inoltre, abbiamo una convenzione in essere con la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, per rimanere sul tema della formazione.”

Parliamo, infine, della tecnologia più dibattuta del momento: l'IA. Perché dovremmo evitare la tendenza a “umanizzarla”? Quale deve essere il rapporto tra uomo e macchina?

“Il mondo dibatte oggi sui rischi che derivano dall'uso dell'intelligenza artificiale, ma in realtà, nel mondo scientifico, queste tecnologie vengono sfruttate da anni, permettendo di raggiungere risultati impensati. Ne sono un esempio evidente le applicazioni della robotica e dell'IA in ambito sanitario e riabilitativo, ma pensiamo anche

all'eco-robotica per svolgere ricerche in luoghi inaccessibili all'essere umano come i fondali marini o le aree più remote del pianeta; all'utilizzo di algoritmi per realizzare modelli predittivi climatici; alle applicazioni nel campo della sicurezza.

L'intelligenza artificiale ha potenzialità straordinarie per migliorare la nostra vita e quella delle generazioni future: compito delle comunità scientifiche di tutto il mondo deve essere, quindi, quello di continuare a esplorarla, fermo restando che al centro del processo di ricerca e innovazione deve essere sempre la persona, e non la macchina. Questo deve andare di pari passo con un atteggiamento condiviso di fiducia verso i valori e le finalità della scienza: quanto più sapremo ‘gestire’ l'IA, tanto più potremo utilizzarla per liberare nuove forme di creatività e inventività.”

NECESSARIO INVESTIRE SUL TALENTO FEMMINILE

Intervista ad **Alessia Cappello**, Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro del Comune di Milano

Oggi lo sviluppo economico è definito da parametri quali diversità, inclusione e pari opportunità. Come impattano, nel concreto, la crescita delle imprese?

“Oggi le aziende che vogliono restare sul mercato e competere a livello globale non possono fare a meno di ispirarsi a modelli di business collaborativi, sostenibili e inclusivi. Pensiero critico, leadership sostenibile e diversità nell’approccio sono leve che non possono prescindere dalle pari opportunità professionali. Le pari opportunità non devono però essere scritte solo sulla carta, bensì declinate in azioni concrete che vanno dal supporto a tutti gli strumenti di conciliazione oggi disponibili a livello aziendale per favorire l’equilibrio vita-lavoro, al sostegno a politiche di effettiva parità retributiva e ad azioni di sensibilizzazione interne ed esterne per favorire un cambiamento culturale che non è ancora scontato, neanche per quelle imprese che redigono il bilancio di genere e si impegnano nel monitoraggio dei progetti messi in campo.

Ogni azienda può investire in questa nuova prospettiva a seconda dei bisogni, delle priorità dei suoi dipendenti e delle possibilità, tenendo però conto del fatto che qualunque di queste azioni tradotta in piani precisi e strutturati, influenza positivamente lo sviluppo dell’impresa. I parametri di cui abbiamo appena parlato, infatti, impattano in maniera diretta e misurabile sulle performance aziendali, sulla competitività, sul

business e aiutano nella sfida a trattenere i talenti, oggi non banale data le attuali difficoltà da parte di diverse aziende nel reperire personale adatto a ricoprire le posizioni aperte e dato il recente fenomeno delle Great Resignation. Un buon equilibrio vita-lavoro, ad esempio, è uno dei driver fondamentali che spingono oggi a scegliere un’azienda o a lasciarla. L’investimento sul talento femminile è conveniente per il Paese e per tutto il tessuto imprenditoriale, e noi come Comune di Milano, lavoriamo da anni in questa direzione.”



Alessia Cappello

Quali sono i progetti che il Comune di Milano ha messo in campo per aumentare la partecipazione femminile al mercato del lavoro?

“Fin dall’inizio del mio mandato mi sono spesa per promuovere politiche inclusive, e non solo di genere. Un impegno che ho condiviso con i firmatari del nostro Patto per il lavoro, istituito nel 2022 dal Comune di Milano in collaborazione con sindacati, imprese, istituzioni, settore della formazione e del Terzo Settore. Abbiamo voluto investire nell’empowerment femminile attraverso il progetto di mentorship con l’intenzione di incoraggiare l’ambizione e la leadership di giovani donne tra i 16 e i 30 anni, affiancandole a figure senior nel loro settore lavorativo. I risultati sono stati eccellenti, motivo per cui replicheremo il progetto anche quest’anno.

Inoltre il Patto per il lavoro ha introdotto una indicazione impor-

tante: nelle gare di appalto del Comune costituisce premialità per l'impresa l'aver conseguito la certificazione di genere.

Abbiamo inoltre deciso di investire sul tema della certificazione di genere perché crediamo, e desideriamo fortemente, che la città di Milano faccia la differenza in questo campo. Abbiamo a questo proposito appena approvato il Piano strategico 'Politica per la parità di genere', che contiene gli indirizzi e le azioni volte a promuovere l'uguaglianza di genere secondo le specificità dell'Ente. Sono infatti convinta che sia doveroso da parte di chi si occupa della cosa pubblica creare un impulso positivo, attraverso politiche attive ma anche mettendo in atto buone pratiche che possono spingere le aziende ad adottare politiche più eque e inclusive."

Lei ha detto che deve a sua figlia un futuro senza rinunce per diventare madri. Ma come è possibile? Qual è il futuro che si immagina?

"Sogno un futuro in cui una donna non debba scegliere tra la carriera e la famiglia. Immagino un futuro in cui non si aboliranno le diversità ma si sapranno riconoscere e valorizzare in ogni contesto, indipendentemente dalla propria identità di genere, orientamento sessuale, etnia o background culturale."



SOGNO UN FUTURO IN CUI UNA DONNA NON DEBBA SCEGLIERE TRA CARRIERA E FAMIGLIA



UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE SEMPRE PIÙ DIGITALE E ACCESSIBILE

Intervista a **Mario Nobile**, Direttore generale dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID)

In un mondo sempre più digitalizzato, in cui viviamo, qual è il ruolo dell'Agenzia? Come aiuta le pubbliche amministrazioni verso la transizione digitale?

“La missione dell'Agenzia per l'Italia Digitale è quella di accompagnare l'innovazione digitale dell'Italia, guidando e coordinando

le PA, definendo standard tecnologici, indicando una strategia comune, fornendo consulenza, promuovendo le competenze digitali e sviluppando progetti e svolgendo attività di vigilanza e monitoraggio.

Lo facciamo attraverso linee guida e regolamenti che le amministrazioni devono seguire, con il Piano triennale per l'informatica, che fornisce una bussola su scala nazionale nel percorso di trasformazione digitale delle pubbliche amministrazioni, e attraverso kit e strumenti operativi che aiutano a rendere i servizi pubblici sempre più accessibili, interoperabili, trasparenti, sicuri e facili da utilizzare. Attraverso queste azioni, rendiamo le amministrazioni centrali e locali in grado di fornire servizi digitali avanzati, mettendo il cittadino al centro dell'ecosistema digitale pubblico e permettendo un'interazione che sia semplice, rapida ed efficace.”

La digitalizzazione dei sistemi aiuta l'efficienza della PA? Quali sono i piani di intervento?



Mario Nobile



“La digitalizzazione ha già dimostrato di essere un potente acceleratore dell'efficienza della pubblica amministrazione. Pensiamo banalmente all'identità digitale: oggi con SPID e CIE accediamo a tutti i servizi delle PA con credenziali uniche, mentre fino a qualche anno fa era necessario effettuare singole registrazioni e conservare differenti 'nome utente' e 'password'. Ma non si tratta



VOGLIAMO METTERE IL CITTADINO AL CENTRO DELL'ECOSISTEMA DIGITALE PUBBLICO

solo di introdurre nuove tecnologie o piattaforme: semplicemente, occorre ripensare i processi amministrativi per renderli più fluidi, meno frammentati, eliminando inefficienze, ritardi e duplicazioni grazie, per esempio, all'automazione delle procedure.

Un'ulteriore spinta in tal senso l'avremo con la completa adozione del cloud, che è già in fase avanzata, e naturalmente con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, che potrà essere ulteriormente impiegata in numerosi campi e settori e che sarà cruciale per tutte quelle attività ripetitive, oggi svolte dai dipendenti, i quali, invece, potrebbero essere impiegati in attività più complesse che richiedono l'intervento dell'uomo."

Ovviamente, questi nuovi sistemi richiedono nuove competenze. C'è quindi un tema di formazione e reskilling dei lavoratori. Quali sono gli strumenti che mettete a disposizione?

"AgID, anche in collaborazione con enti come il dipartimento per la trasformazione digitale, il Formez e le università italiane,

ha avviato numerose attività di formazione, sia in presenza che online, per il reskilling dei dipendenti pubblici. Tra gli ultimi, per esempio, abbiamo realizzato dei percorsi dedicati al miglioramento dell'accessibilità digitale, grazie a un progetto PNRR di cui l'Agenzia è soggetto attuatore, per consentire a chi progetta servizi digitali - come app e siti web - di conoscere quei parametri e quelle configurazioni che devono essere rispettati affinché tutti i cittadini, comprese le persone con disabilità, possano usufruire al meglio di questi servizi. Il nostro obiettivo è quello di creare una pubblica amministrazione sempre più competente e pronta ad affrontare le sfide del futuro."

Parliamo anche di dati: sappiamo quanto è importante proteggere le informazioni dei cittadini. Come è possibile quindi costruire un impianto solido e il più possibile lontano dal rischio di attacchi?

"La protezione dei dati oggi rappresenta una priorità assoluta, soprattutto alla luce delle sempre più frequenti minacce informatiche, oggi diventate ancora più sofisticate e perva-

sive che in passato. Innanzitutto la sicurezza deve essere garantita by design, utilizzando elevati standard di protezione, protocolli di crittografia avanzata, sistemi di autenticazione forti, etc.

Occorre poi formare il personale in maniera adeguata, perché molti degli attacchi vengono messi a segno proprio a causa della scarsa consapevolezza degli utilizzatori o a comportamenti non corretti come l'utilizzo di password deboli o la scarsa attenzione verso e-mail fraudolente. Infine è necessaria una collaborazione istituzionale su più livelli: all'interno di AgID, per esempio, opera la struttura del CERT che effettua quotidianamente attività di monitoraggio e prevenzione, condividendo con tutte le PA accreditate gli indirizzi IP utilizzati per attività fraudolente, URL di siti malevoli, hash di file dannosi e altre informazioni sulle campagne malevole in atto. Un approccio multilivello e coordinato è, quindi, fondamentale per costruire un impianto solido che permetta ai sistemi di funzionare in piena sicurezza, riducendo il più possibile l'esposizione ad eventuali vulnerabilità esterne e interne."

IA E SICUREZZA: TRA RISCHI, REGOLAMENTI E SFIDE

Intervista a **Florian Schütz**, Direttore dell'Ufficio Federale della Cibersicurezza (UFCS)

Quali sono i maggiori rischi legati all'espansione dell'uso dell'IA in tutti gli ambiti dell'esperienza umana?

“Lo sviluppo e l'espansione dell'uso dell'intelligenza artificiale in quasi tutti i settori della nostra vita porta con sé sia opportunità che rischi. L'intelligenza artificiale può aiutare a riconoscere e rispondere più rapidamente alle cyberminacce. Allo stesso tempo, gli attacchi supportati dall'intelligenza artificiale aumentano la complessità e la rapidità di queste minacce: se prima richiedevano un'ampia competenza, ora possono essere lanciate con pochi clic. La capacità dell'IA

di imitare il comportamento umano rende gli attacchi di social engineering, ad esempio, molto più pericolosi. Oggi è più facile creare deep fake, configurare e-mail di phishing in modo più professionale e programmare malware in pochi secondi.

La manipolazione dell'opinione pubblica attraverso la disinformazione generata dall'intelligenza artificiale rappresenta un'ulteriore minaccia. I modelli linguistici avanzati e le tecnologie deep fake rendono sempre più difficile distinguere i contenuti autentici da quelli falsi. Ciò può minare la fiducia nelle istituzioni democratiche e aggravare le divisioni sociali. A questo proposito, sebbene sia importante una sana vigilanza contro le nuove sfide, non è comunque il caso di farsi prendere dal panico. Con il nostro video educativo, creato per il Mese europeo della cibersicurezza, desideriamo sensibilizzare i cittadini sull'uso sicuro e responsabile delle applicazioni di IA e su come riconoscere i deep fake. Infatti è solo diventando consapevoli dei pericoli che è possibile proteggersi efficacemente.”

L'AI Act, approvato dall'Ue nella primavera del 2024, è davvero efficace nell'arginare le possibili storture del nuovo sistema che si sta affermando?

“La legge europea sull'IA, adottata nella primavera del 2024, rappresenta un primo passo verso la regolamentazione di questa tecnologia. La panoramica su una possibile regolamentazione dell'IA dovrebbe essere disponibile entro la fine del 2024. Includerà chiarimenti giuridici, economici e di politica europea e verranno presi in considerazione



Florian Schütz



GUARDA IL VIDEO DELL'UFFICIO
FEDERALE DELLA CIBERSICUREZZA

anche gli sviluppi nell'UE e nel Consiglio d'Europa. I lavori coinvolgeranno tutti i servizi federali interessati. La panoramica ha lo scopo di creare una base decisionale per il Consiglio federale al fine di rilasciare eventuali mandati per lo sviluppo di un progetto concreto di regolamentazione dell'IA a partire dal 2025 e di definire le responsabilità.”

Uno dei temi più dibattuti è stato quello riguardante i sistemi per riconoscere automaticamente gli individui nelle riprese delle telecamere di sicurezza, in particolare riguardo all'uso che le forze dell'ordine potrebbero fare di questi dati e del rischio di schedature di massa. Ci spiega meglio?

“Il riconoscimento automatico delle persone tramite l'IA è oggetto di un dibattito controverso. La tecnologia consente un'applicazione più efficiente della legge, ma comporta anche rischi per la privacy. A tal fine risultano essenziali un quadro giuridico chiaro e meccanismi di controllo trasparenti.”

Rispetto alla sicurezza informatica quali sono le misure che gli stati dovrebbero adottare per un sistema di cybersecurity efficace? Soprattutto in un mondo in cui gli attacchi virtuali sono sempre più frequenti.

“Alla luce delle crescenti minacce nel ciber spazio, i Paesi e le aziende devono ripensare radicalmente la propria architettura di sicurezza. Un sistema di cibersicurezza efficace richiede un approccio olistico: le misure tecniche e il rilevamento automatico delle minacce devono essere combinati con precauzioni organizzative come team di sicurezza specializzati, che idealmente dovrebbero sedere anche nel consiglio di amministrazione nonché ricevere regolarmente formazioni. Le misure tecniche e organizzative possono essere pienamente efficaci solo laddove si stabilisca una comprensione fondamentale della sicurezza digitale. Ciò richiede investimenti continui.

Poiché il ciber spazio non ha confini chiaramente definiti, la cooperazione internazionale e i partenariati pubblico-privato sono indispensabili per l'UFCS a livello strategico. Lo sviluppo di infrastrutture digitali resilienti, salvaguardando al contempo i diritti fondamentali e i principi etici, sarà un compito fondamentale nei prossimi anni.

Ciò richiede un dialogo continuo tra politica, economia, scienza e società civile per sviluppare e attuare soluzioni valide. Sulla base di questo dialogo viene redatta e continuamente sviluppata la Ciberstrategia nazionale (CSN).”



FONDAMENTALE LO SVILUPPO DI **INFRASTRUTTURE DIGITALI RESILIENTI** NEI PROSSIMI ANNI

CAPITALE UMANO, CHIAVE DEL BENESSERE INDIVIDUALE

Intervista a **Eliana Viviano**, Capo della Divisione Mercato del Lavoro del Dipartimento di Economia e Ricerca della Banca d'Italia

Partiamo proprio dal mercato del lavoro, parlando di occupazione e del costo del lavoro. A ormai cinque anni di distanza dalla pandemia, qual è la situazione oggi? Ma soprattutto, come è cambiato rispetto al mondo pre-Covid?

“Rispetto al 2019 il numero di occupati in Italia è aumentato del 3,8% (circa 870 mila in più): si tratta di un traguardo importante che è stato favorito da molteplici fattori, che in buona parte possiamo rintracciare anche nelle altre principali economie dell'area dell'euro. Il principale è l'evoluzione della demografia e l'allungamento della vita lavorativa determinato dalle passate riforme pensionistiche. Nella media del 2024 i lavoratori con almeno 50 anni erano oltre un milione e centomila in più rispetto al 2019; al contempo sono diminuiti i lavoratori nelle fasce centrali d'età. Attualmente quindi il principale motore di cambiamento del mercato del lavoro italiano è la demografia, non la pandemia.

Tuttavia, quell'evento traumatico ha lasciato un'importante eredità: il lavoro da remoto. Prima della pandemia questa modalità di lavoro, che ha avuto una spinta significativa durante il lockdown, ha comportato che i lavoratori che svolgono parte della propria prestazione lavorativa da casa sia passata da circa il 2% nel 2019 al 12% nel 2023. Ancora oggi non sappiamo quali siano gli impatti del lavoro da remoto sulla produttività del lavoro

a lungo termine o su altri aspetti fondamentali della vita lavorativa quali la gestione del tempo o il rischio di solitudine professionale. Tuttavia, il lavoro da remoto consente una notevole flessibilità a chi ha difficoltà a conciliare la vita lavorativa e quella familiare e a chi preferisce vivere in aree più periferiche o lontano dai grandi centri urbani. Consente inoltre alle imprese, sempre a caccia di lavoratori qualificati, di poter assumere anche lavoratori che risiedono lontano dalla sede fisica dell'impresa, alleviando così le carenze strutturali di alcune figure professionali. Penso che questo elemento possa avere un impatto positivo sulla produttività sia delle imprese sia a livello aggregato. Quanto al costo del lavoro, direi che la sua dinamica nel periodo post-Covid è stata alquanto moderata in termini reali.”

Grande agente trasformatore è, chiaramente, anche la tecnologia. Qual è l'impatto delle nuove tecnologie e del digitale sulla domanda e sull'organizzazione del lavoro?



Eliana Viviano

“Indubbiamente la tecnologia è un motore di grande cambiamento. La diffusione del lavoro da remoto, di cui ho appena parlato, ne è una prova. Se guardiamo alla domanda di lavoro, gli occupati nel settore ICT in Italia tra il 2019 e il 2023 sono aumentati del 10%. Ma gli ICT specialist sono molto richiesti anche in altri servizi avanzati alle imprese e nella

finanza. Anche in tal caso si tratta di tendenze riscontrabili negli altri paesi dell'area dell'euro. Gli studi empirici, alcuni dei quali condotti in Banca d'Italia, mostrano che l'adozione di tecnologie nei processi produttivi, come ad esempio la progressiva robotizzazione della manifattura italiana dagli anni Novanta, non ha comportato una riduzione dell'occupazione; nelle imprese che hanno adottato queste tecnologie si è anche registrata una dinamica salariale relativamente migliore della media. In generale però quando si parla di tecnologia bisogna tenere presente che i suoi impatti si manifestano gradualmente e che diventano visibili solo nel lungo periodo."

Particolare attenzione merita anche l'intelligenza artificiale generativa, ormai diffusa nelle organizzazioni. Come rimodella i processi aziendali? E quanto bisogna essere attenti affinché l'uomo non sia vittima bensì padrone di queste trasformazioni?

"Sappiamo ancora poco del possibile impatto dell'intelligenza artificiale sul mercato del lavoro e sulle imprese. Da un lato ci si può aspettare che l'IA sia un tipo di tecnologia che stimolerà presto altre innovazioni, per la grande quantità di informazioni che riesce a elaborare in tempi sbalorditivi. Dall'altro, potrebbe qualificarsi come una general purpose technology, cioè ad esempio come l'elettricità, che dalla sua introduzione ha via via permeato il nostro modo di produrre e di consumare ma i cui effetti sul sistema produttivo si sono visti circa 30 anni dopo la sua introduzione.

Comunque sia, tra gli economisti c'è d'accordo sul fatto che l'IA interesserà anche professioni poco toccate dalle innovazioni tecnologiche precedenti (come la robotizzazione), sia perché l'IA è in grado di svolgere anche compiti 'complessi', dove cioè non è necessario specificare in maniera chiara i comandi che poi la macchina deve svolgere, sia perché è possibile che grazie all'IA alcune professioni diventino in grado di svolgere compiti che prima non sarebbero state in grado di fare: è quindi probabile che la domanda di lavoro e di competenze in futuro sarà diversa rispetto a oggi. Secondo uno studio di alcuni colleghi della Banca d'Italia che si basa sulle mansioni attualmente svolte dai lavoratori italiani, 1 lavoratore su 5 in Italia svolge una professione con un rischio di sostituzione relativamente alto. L'effettiva sostituzione dei lavoratori dipenderà però da come l'IA verrà adottata dalle imprese e da come i lavoratori sapranno adattarsi, eventualmente spostandosi su altre occupazioni meno esposte o complementari alla tecnologia."

Parliamo infine di welfare, politiche sociali e contrasto alla povertà, fondamentali oggi in questo mondo che cambia così rapidamente con il rischio di lasciare indietro molte persone. Quali sono allora gli investimenti in capitale umano da fare? E qual è l'impatto del sistema educativo sul capitale umano e sull'economia?

"Il capitale umano è una determinante fondamentale del benessere individuale: una

dotazione più elevata di capitale umano si riflette in redditi più elevati, un migliore stato di salute, una maggiore partecipazione alla vita della propria comunità. Anche a livello macro-economico esiste una relazione positiva tra dotazione di capitale umano di un paese, innovazione e crescita. Le trasformazioni strutturali che hanno modificato la società negli ultimi decenni - tra cui lo sviluppo delle tecnologie digitali e l'IA - premiano il possesso di competenze elevate; l'allungamento della vita lavorativa - necessario per contenere gli effetti dell'invecchiamento della popolazione - ne richiede il continuo aggiornamento. Nel confronto internazionale il ritardo dell'Italia nella dotazione di capitale umano è ancora ampio. Nel 2023 solo circa un quinto degli adulti tra i 25 e i 64 anni possedeva un titolo di istruzione terziaria, contro più di un terzo nella media dell'area dell'euro. Le competenze degli adulti, misurate da un'indagine internazionale dell'OCSE attraverso il Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC), sono tra le più basse registrate nei paesi partecipanti. Vi sono per fortuna segnali di miglioramento nelle coorti più giovani, con riferimento agli abbandoni scolastici e alle indagini sulle competenze, ambiti nei quali i divari rispetto alla media europea si stanno riducendo."

Come altre grandi sfide del mercato del lavoro, le politiche da attuare riguardano più ambiti. Per innalzare la quantità, misurata dagli anni di istruzione e la qualità, misurata dalle competenze del capitale umano occorre un mix di azioni: infrastrutture scolastiche adeguate, sia fisiche sia digitali; un sistema di selezione e formazione dei docenti che ne riconosca l'importante funzione sociale, valorizzi il merito e promuova l'aggiornamento delle competenze; curricula che favoriscano l'apprendimento di conoscenze non solo disciplinari ma anche di abilità trasversali per fornire agli studenti gli strumenti per affrontare sfide e problemi nuovi; politiche di sostegno al diritto allo studio che attenuino le disparità di opportunità formative che ancora oggi dipendono dal background socio-economico; un sistema articolato di istruzione post-secondaria che, oltre ai percorsi terziari, offra anche una formazione tecnica superiore di qualità.



L'IA: UNA VERA RIVOLUZIONE CULTURALE

Intervista a **Giusella Finocchiaro**, Professore di Diritto Privato e Diritto di Internet presso l'Università di Bologna e già Presidente della Commissione UNCITRAL sui dati e l'IA

Siamo ormai i protagonisti dell'era digitale. Per questo dobbiamo esplorare, comprendere e governare anche le questioni giuridiche dell'intelligenza artificiale. Quali sono?

“Come talvolta si dice, l'intelligenza artificiale ha un effetto disruptivo: siamo di fronte a una tecnologia che porta con sé una rivoluzione culturale, un cambiamento profondo e irreversibile delle nostre società. Naturalmente ciò si riflette anche sull'ordinamento giuridico, sollecitato dai cambiamenti del costume, sociali e, appunto, tecnologici.

Tra le principali questioni giuridiche poste dall'IA ci sono la responsabilità per i danni cagionati dai sistemi, il regime di circolazione dei dati personali e non personali - secondo un'espressione nota, l'IA si nutre di dati - e la tutela delle opere d'arte utilizzate o create dai sistemi. Le risposte non si trovano nell'Artificial Intelligence Act, l'ormai celebre Regolamento europeo in materia di IA, perché non si tratta di un testo unico di tutte le disposizioni applicabili all'IA.

Il Regolamento è, piuttosto, una cornice di riferimento: regola l'accesso al mercato europeo dei prodotti e dei servizi di IA e lascia impregiudicate le questioni sostanziali, già normate nei nostri codici e nelle leggi vigenti, dovendo soltanto fruire di una nuova interpretazione o di un limitato adeguamento normativo. Il punto è che in ognuno degli ambiti che abbiamo citato - la responsabilità civile, la protezione e la valorizzazione dei dati e il diritto d'autore - ma se ne potrebbero citare anche altri, non sono necessarie tanto nuove regole, quanto piuttosto nuovi paradigmi. Sebbene l'introduzione di nuove regole possa avere l'effetto di assicurare rispetto a un fenomeno che indubbiamente genera paura e ansia, occorre contrastare l'impulso di regolare nell'emergenza, ed elaborare - solo se necessario - nuovi modelli regolatori.”

Nel dettaglio, come si applica l'Artificial Intelligence Act nelle imprese e nelle organizzazioni?



Giusella Finocchiaro

“Come dicevo, l'AI Act si occupa dei requisiti di conformità per l'immissione sul mercato o la messa in servizio dei prodotti di IA, ossia i sistemi di IA e i 'modelli per finalità generali', come vengono denominati i foundation model. Questi requisiti sono individuati secondo un approccio orizzontale e basato sul rischio.

Ciò significa, da un lato, che il regolamento riguarda l'intelligenza artificiale in generale, e non in un settore specifico. Dall'altro, che

il regime normativo cambia a seconda che i sistemi determinino un rischio inaccettabile, e allora sono banditi dal mercato europeo, un rischio alto, e dunque sono sottoposti a stringenti obblighi e requisiti, un rischio limitato, per cui sono soggetti a obblighi di trasparenza, o un rischio minimo, in regime di free use. Quanto ai modelli per finalità generali, l'approccio basato sul rischio si traduce in una disciplina differenziata a seconda che i modelli pongano o meno un rischio sistemico.

Il regime normativo di riferimento dipende anche dal ruolo assunto dall'impresa o dall'organizzazione rispetto al sistema: il Regolamento declina gli obblighi diversamente a seconda che si assuma il ruolo di fornitore, o 'provider', del sistema, di utilizzatore per finalità professionali, c.d. 'deployer', di importatore o distributore. Viste le caratteristiche del mercato dell'intelligenza artificiale, è verosimile che molte imprese e organizzazioni agiscano come utilizzatori di sistemi. Se si tratta di sistemi ad alto rischio, per esempio, un sistema per l'assunzione o la selezione del personale, si applicano obblighi di utilizzo conformi alle istruzioni e obblighi di monitoraggio del funzionamento. Per alcuni sistemi, come quelli di credit scoring, o per determinate categorie di utilizzatori, come chi fornisce servizi pubblici, si aggiunge l'obbligo di condurre una valutazione dell'impatto che il sistema può determinare sui diritti fondamentali. Alcune aziende e organizzazioni, però, si occupano anche dello sviluppo dei sistemi e dei modelli di IA. In questo scenario, rilevano gli obblighi previsti per i provider di ciascuna tipologia di sistema o modello. Il provider di un sistema di IA ad alto rischio è chiamato a garantire che il sistema sia conforme ai molti requisiti previsti dal Regolamento. Questa conformità deve essere attestata mediante una procedura di valutazione, che il provider garantisce venga svolta prima dell'immissione sul mercato o della messa in servizio del sistema.

Se la procedura di valutazione della conformità ha esito positivo, il provider deve redigere una dichiarazione di conformità, apporre la marcatura CE e registrare il sistema nella apposita banca dati dell'Unione. Il provider può essere chiamato a dimostrare la conformità del sistema da un'autorità nazionale e deve istituire e documentare il sistema di monitoraggio successivo all'immissione sul mercato del sistema e un sistema di gestione della qualità. Ancora, deve conservare la documentazione relativa al sistema e i log generati automaticamente che siano sotto il proprio controllo. Se il provider sa che il sistema presenta un rischio per la salute, la sicurezza o la tutela dei diritti fondamentali, o se si verifica un incidente grave o un malfunzionamento deve informare immediatamente le autorità.

Il provider di modelli per finalità generali, invece, è soggetto a obblighi quali l'attuazione di politiche di compliance in materia di copyright e la redazione di sintesi sufficientemente dettagliate dei contenuti utilizzati per l'addestramento del modello. A questi, si sommano obblighi aggiuntivi se il modello determina un rischio sistemico. Le regole cambiano per il deployer o il provider di sistemi a rischio limitato. In questo

caso, si applicano obblighi di trasparenza, fermo restando che il Regolamento prevede che si incoraggi l'applicazione volontaria dei requisiti previsti per i sistemi ad alto rischio anche agli altri sistemi mediante codici di condotta."

Oggi più che mai dobbiamo proteggere la nostra identità online. Parliamo quindi di data protection e dell'adeguamento delle organizzazioni al GDPR. Cosa ci dice al riguardo?

"Il Regolamento generale sulla protezione dei dati è entrato in vigore nel maggio 2016 ed è divenuto applicabile due anni dopo, nel maggio 2018. Da allora la data protection ha fatto molta strada: è entrata in tutte, o quasi, le realtà aziendali ed è divenuta un tema di primum piano per tutti, o quasi, gli attori economici. Le autorità garanti nazionali e quelle europee, dallo European Data Protection Board allo European Data Protection Supervisor, hanno guidato l'applicazione della normativa con orientamenti e linee guida, e anche le corti, a partire dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea, si sono espresse sui temi della data protection, facendo luce e dirimendo questioni controverse. Insomma, la data protection si è definitivamente affermata come un vero e proprio sistema, con una propria autonomia. Questo certamente ha contribuito a innalzare il livello di tutela delle persone: non a caso il diritto alla protezione dei dati personali è uno dei diritti fondamentali sanciti dalla nostra Carta europea. Inevitabilmente, però, sono comparse anche zone d'ombra. Poiché ci si è molto concentrati sulla compliance, va profilandosi un rischio di burocratizzazione della materia, che pesa soprattutto sulle piccole-medie imprese e su chi si occupa di ricerca scientifica."

Guardiamo a un futuro fatto di digitalizzazione e innovazione in Italia e nel continente. Come dobbiamo accogliere questa sfida? E come possiamo governare questi processi di transizione al meglio?

"Come dicevo in apertura, l'avanzare della tecnologia può generare paura e smarrimento. Sempre più spesso le nuove tecnologie sono dirompenti e il loro sviluppo e la loro diffusione sono stati preceduti da decenni di espressioni culturali: basti pensare a quelle letterarie e a quelle cinematografiche che hanno fatto dell'IA un mito. Questo incide anche su chi interpreta o scrive le regole, inevitabilmente condizionato dalla cultura di cui è portatore.

Dunque, credo che occorra innanzitutto un'operazione di razionalizzazione, volta a sgombrare il campo da retorica e suggestioni. Poi, occorre riflettere sui nuovi paradigmi con i quali governare, senza imbrigliare il progresso, individuandone le coordinate chiave. Tra queste, sicuramente il fattore educativo, la formazione e l'alfabetizzazione digitale in materia di IA. Ne ho avuto conferma qualche tempo fa, quando ho coinvolto i miei studenti del corso di laurea magistrale in giurisprudenza in un'esercitazione: scrivere un atto giudiziario con l'IA generativa. Ne è risultato che ciò che conta è avere un metodo e sapere esercitare lo spirito critico."

L'EUROPA E L'IA: TRA REGOLAMENTAZIONE ED ETICA

Intervista ad **Andrea Renda**, Professore di Diritto e Politiche Digitali presso l'Istituto Universitario Europeo di Fiesole e Direttore presso il Centre for European Policy Studies (CEPS)

Qual è lo stato di avanzamento, soprattutto nel contesto europeo, del diritto digitale?

“Il diritto digitale è nato con un approccio permissivo, basato sul principio di neutralità della rete e sull'assenza di responsabilità degli intermediari digitali. Negli anni '90, Stati Uniti ed Europa adottarono normative come il Telecommunications Act (1996) e la Direttiva sul commercio elettronico (2000), che favorirono l'ascesa di colossi come



Andrea Renda

Google e Amazon, anche perché esenti da qualsiasi responsabilità per il traffico che facevano muovere sulla rete, traendone immenso guadagno. Tuttavia, con il tempo, i limiti di questo sistema sono emersi: i grandi intermediari hanno iniziato a sfruttare i dati personali per enormi profitti, concentrando oltremodo il mercato. Dal 2018, l'UE ha iniziato a reagire con normative come il GDPR e più di recente il Digital Services Act e il Digital Markets Act, mirate a limitare il potere delle big tech, regolamentare i flussi di dati e promuovere l'innovazione. Tuttavia, problemi di coerenza e implementazione creano difficoltà e oneri per le imprese. Il 90% dei dati europei resta in mano a poche aziende americane, il che solleva dubbi sulla sovranità tecnologica e sull'efficacia delle politiche UE, che scontano ancora l'immensa asimmetria informativa tra regolatori e giganti della tecnologia.”

Quanto è difficile regolare qualcosa di nuovo sapendo che poi la tecnologia corre molto più veloce del legislatore e dei soggetti regolatori?

“Siamo di fronte a una versione ancor più estrema del 'famoso paradosso del moto' di Zenone di Elea. Qui è la tartaruga legislativa che insegue l'Achille tecnologico. Per essere efficaci, le normative devono prevedere dove la tecnologia sarà in futuro, adottando un approccio basato su principi flessibili piuttosto che su regole prescrittive e rigide. Questo richiede autorità capaci di adattare le norme di legge nel tempo, seguendo l'evoluzione tecnologica, e questo richiede approcci flessibili e agili, che i nostri regolatori tipicamente conoscono ben poco.

Se ben implementato, l'approccio della regolazione adattiva prolunga l'efficacia delle norme. Vedremo se sarà il caso della nuova legge europea sull'intelligenza artificiale, l'AI Act, che prevede un'agenzia specifica creata all'interno della Commissione europea per può gestire i rischi emergenti e definire standard tecnologici in linea con obiettivi regolatori. Qui il legislatore dovrà combinare velocità e certezza del diritto, promuovendo una governance flessibile e partecipa-

ta. L'integrazione degli obiettivi regolatori negli standard tecnologici deve orientare lo sviluppo dell'intelligenza artificiale verso soluzioni antropocentriche, e un design che tenga conto di questi principi può ridurre il bisogno di controlli ex post."

Quali sono le sfide etiche e politiche e di governance dell'IA?

"La riflessione europea sull'IA è iniziata nel 2019, con la pubblicazione delle linee guida sull'intelligenza artificiale affidabile che richiedono conformità legale, robustezza e principi etici, base poi per l'AI Act. L'intelligenza artificiale seppur potente non è 'intelligente' e dipende dai dati, rischiando discriminazioni, limitazioni della libertà di espressione (ad esempio la moderazione algoritmica dei contenuti) e violazioni di altri diritti fondamentali. Deve essere trasparente, equa e orientata al benessere sociale e ambientale, affrontando anche l'impatto energetico. L'IA solleva tensioni etiche poiché permea la nostra società, l'economia e la vita politica. Cina, USA e altri leader hanno compreso già da diversi anni che il controllo dell'IA significa potere globale. Questa competizione non fa che ampliare il divario tra il nord globale, che sviluppa i sistemi di IA, e il sud globale, dove tali tecnologie non vengono prodotte ma solo 'consumate'. Inoltre, l'uso bellico dell'IA (ad esempio, i droni o le armi autonome utilizzate nella guerra in Ucraina) accresce i rischi per sicurezza e autonomia strategica, rendendo la competizione tecnologica una lotta geopolitica con conseguenze globali."

Bisogna attribuire responsabilità a chi genera questo tipo di tecnologie?

"Non lo stiamo facendo per due motivi. Il primo è che l'AI Act è unico al mondo, è l'unica normativa vincolante sull'intelligenza artificiale, mentre altri paesi, come Canada, Brasile o Corea del Sud, non hanno ancora leggi cogenti, e gli Stati Uniti hanno fatto dietrofront sull'esigua e timida regolazione che avevano sin qui posto in essere. Lo stesso AI Act, fino al febbraio 2023, non regolava i sistemi più potenti, come ChatGPT, Gemini o Claude, concentrandosi solo su applicazioni specifiche e ad alto rischio. Questo approccio lasciava fuori i creatori di tali sistemi, come OpenAI, e regolava solo le imprese che li utilizzavano per applicazioni di mercato."

Con l'arrivo di questi strumenti generativi, l'AI Act è stato integrato negli ultimi mesi di negoziazioni (febbraio-giugno 2023) per includere regole sui sistemi più avanzati. Tuttavia, la sua implementazione è ancora incerta e basata su un code of practice che rappresenta più una dichiarazione di intenti (soft law) che una normativa vincolante (hard law). Il secondo motivo è la mancanza di regolazione militare. Nessun Paese sta facendo progressi significativi nella responsabilità sull'uso di armi autonome. La competizione globale, caratterizzata da sfiducia reciproca, impedisce qualsiasi passo avanti su questo fronte."

L'Unione Europea è l'unico blocco che tenta di regolare anche i sistemi

più avanzati di intelligenza artificiale, ma l'efficacia di questa normativa resta da dimostrare. Altrove, domina una competizione al ribasso sull'etica: gli Stati Uniti privilegiano l'innovazione, spinti dalla rivalità con la Cina e dall'influenza globale delle loro aziende tecnologiche, che agiscono come strumento di soft e hard power, imponendo condizioni ovunque operino. In sintesi, mentre l'Europa cerca un equilibrio tra etica e regolamentazione, il resto del mondo privilegia innovazione e competizione geopolitica, con implicazioni ancora tutte da definire."

Oggi possiamo parlare di un'economia digitale?

"Bisogna distinguere tra due tipi di economia digitale. La prima è quella basata sul cyberspazio, dove giganti come Amazon e Google dominano oltre metà delle transazioni commerciali, creando un problema di concentrazione di potere nel settore business-to-consumer. La seconda riguarda la digitalizzazione delle catene del valore e delle filiere, come nell'industria automotive, dove ad esempio tre quarti del valore di un'auto è ormai legato al software e ai dati che questo produce, non alla parte meccanica. Questi dati, però, finiscono spesso nei cloud di colossi tecnologici come Amazon e Microsoft, piuttosto che rimanere nelle mani dei produttori industriali europei. Questa perdita di controllo è una preoccupazione giustificata, già sollevata anni fa da Thierry Breton che propose una strategia per proteggere i dati europei attraverso la creazione di data spaces. Tuttavia, i progressi sono stati limitati e come evidenziato anche dal rapporto Draghi, l'Europa rischia di diventare una colonia digitale degli Stati Uniti, incapace di sviluppare un'economia autonoma."

L'attuale economia digitale è malata: soffre di concentrazione di potere, violazioni dei diritti dei consumatori e un trasferimento di valore e dati dall'economia reale ai giganti tecnologici. Questo squilibrio non solo riduce la competitività europea, ma avvia una spirale al ribasso sui diritti e sull'autonomia economica globale. Per un futuro sostenibile, serve un'economia digitale che tratti valore e potere dove viene generato, evitando che poche imprese, sempre più potenti, catturino ricchezza e influenzino anche la politica globale."

Secondo lei che cosa serve?

"Serve un'Europa più forte e determinata, in grado di capire che deve consolidare la propria legislazione e la propria capacità di fare industria e innovazione nel continente europeo, quindi completando tutte le fasi della filiera che sono necessarie per avere una propria indipendenza digitale. L'Europa deve avere la forza di chi sa essere aperto e orientato a generare valore fuori dal continente. L'Europa non può sopravvivere alla competizione digitale se non offre soluzioni non solo a livello locale ma anche al di fuori dei propri confini, come all'Africa, all'America Latina e altri paesi meno sviluppati che sono ogni giorno più orfani del supporto statunitense. Serve qualcuno di sufficientemente lungimirante da capire che l'Europa deve non soltanto brillare se guardata da dentro, ma risplendere anche se guardata da fuori."

IA: SERVE UN FONDO EUROPEO PER NON RIMANERE INDIETRO

Intervista a **Riccardo Di Stefano**, Delegato Confindustria per l'Education e l'Open Innovation

Partiamo dall'ambito education. Scuola, formazione, lavoro è ancora un sentiero obbligato? Oppure oggi esistono percorsi diversi o, addirittura, possiamo dire che non si smette mai di imparare?

“Un sentiero obbligato può essere di due tipi: chiuso e con un solo sbocco possibile, oppure ‘panoramico’ e integrato in uno spazio più ampio e vario. Ecco l'education per tempi come questi, caratterizzati da un profondo cambiamento tecnologico e direi anche antropologico, deve essere comunque un percorso che tutti devono fare ma che va portato avanti con, questo sì un obbligo, l'obiettivo di sviluppare un'attitudine fondamentale: imparare a imparare.

Questa attitudine, che percorsi scolastici ‘formali’ devono aiutare a formare attraverso una maggiore apertura ai territori, alle imprese, alle forze socio-economiche, può garantire soprattutto a un giovane la possibilità di gestire e non subire il cambiamento. È chiaro che con questa attitudine uno studente che oggi è a scuola farà, un domani da lavoratore, meno fatica ad aggiornarsi e a formarsi costantemente. Nelle policy educative di Confindustria, proprio per questo motivo, lavoriamo sia per i più giovani che sono ancora nelle scuole, negli ITS e nelle università; così come per i lavoratori adulti che sono inseriti in quella che si chiama formazione continua.”



IL PONTE TRA GENERAZIONI DIVERSE CREA CAPITALE UMANO DI QUALITÀ E CITTADINI ATTIVI CAPACI STARE INSIEME

Riccardo Di Stefano

Il mondo imprenditoriale è anche punto di incontro tra giovani e senior. Cosa può nascere da questo scambio di idee ed esperienze? Qual è il valore aggiunto nel modo di fare impresa?

“L’incontro tra giovani studenti e lavoratori adulti è fondamentale e le imprese hanno un chiaro ruolo di ponte. Penso soprattutto a quanto sta avvenendo negli ITS Academy, gli Istituti tecnologici superiori che, tra l’altro, nascono da modelli virtuosi come le Scuole universitarie professionali svizzere (SUP). Negli ITS Academy il 73% dei docenti proviene dal mondo dell’impresa: sono manager, lavoratori, professionisti che trasmettono il loro know-how e la loro esperienza, creando un dialogo intergenerazionale che è sempre più complicato in un contesto iper-tecnologico, ma che diventa fondamentale.

È nel ponte tra generazioni diverse che si crea non soltanto un capitale umano di qualità, ma cittadini attivi che si riconoscono e

sanno stare insieme. Quindi proprio da questi percorsi di formazione può nascere una società che riesca, nel contempo, a essere più competitiva ma anche solidale, perché formata per lavorare insieme. In impresa questo valore aggiunto è già arrivato: non è per niente inusuale vedere giovanissimi under 30 ‘spiegare’ agli over 50 il funzionamento dei dispositivi tecnologici e, viceversa, questi ultimi trasferiscono ai più giovani la storia delle nostre imprese che è fondamentale se vogliamo avere un futuro. D’altronde l’industria italiana è sempre stata una sintesi tra tradizione e innovazione e il dialogo tra generazioni non può che affermarla ancora di più.”

Ha parlato di un fondo europeo per l’intelligenza artificiale. In cosa consiste?

“L’intelligenza artificiale sta cambiando profondamente il nostro modo di vivere e di produrre. Se ne vedono già i primi segni, ma ancora di più se ne vedranno in futuro.

I grandi player mondiali si stanno sfidando su questa tecnologia e proprio per questo l’Europa è, per noi Italia, lo spazio in cui giocare questa partita. Servono però risorse, ad oggi l’Europa spende solo un miliardo all’anno in ricerca sull’intelligenza artificiale. È troppo poco rispetto ai 50 degli USA e ai 10 della Cina. Per questo serve un fondo europeo per raccogliere investimenti pubblici e privati. Lo immagino come uno strumento finanziario e di incontro fra produttori e utilizzatori di tecnologie, ovvero istituzioni, grandi industrie, PMI e startup, in una logica di open innovation che è vantaggiosa per tutte le organizzazioni che collaborano. Investimenti di questo tipo ‘ripagano’ subito con produzioni ad alto tasso di innovazione che chiameranno posti di lavoro di qualità e ad alto reddito.”

Lei ha più volte sottolineato la necessità per l’Italia di non rimanere indietro sul fronte dell’innovazione in ambito tecnologico. Perché?

“L’Italia notoriamente non ha materie prime e subisce spesso i vari scossoni del mercato energetico mondiale, così come quello delle materie prime. Soltanto investendo in tecnologie e in innovazione di processo riusciamo a restare competitivi in un contesto così complicato. Sono tantissimi gli esempi di aziende italiane, anche piccole, che si sono ricollocate nel mercato puntando tutto su una profonda innovazione, sostenuta, tra l’altro, da un aumento dell’attrattività nei confronti di giovani competenti che, in un ambiente innovativo, hanno un valore aggiunto ancora più forte.

Lo abbiamo visto con l’esperienza dei dottorati industriali in cui imprese e università concorrono alla formazione di un giovane ricercatore che riconosce, in entrambi questi ambienti, degli spazi ottimali per portare avanti la sua ricerca anche in chiave di valore economico. Dobbiamo mettere tutte le imprese nella condizione di poter accedere all’innovazione, ecco perché in Confindustria è nato il Gruppo Tecnico Open Innovation che ho l’onore di presiedere e che sono sicuro darà un grande contributo al dibattito nel Paese.”



**I PERCORSI SCOLASTICI DEVONO APRIRSI
MAGGIORMENTE AI TERRITORI E ALLE IMPRESE**

NECESSARIO CHE MACCHINE E UMANI LAVORINO INSIEME

Intervista a **Federico Frattini**, Professore ordinario di Strategic Management and Innovation del Politecnico di Milano e Dean di POLIMI Graduate School of Management

Le aziende sono organizzazioni in continuo cambiamento, soggette alle grandi trasformazioni sociali e tecnologiche dei tempi che corrono. A partire dalla sostenibilità - nella sua accezione più ampia. Oggi si parla molto di deep purpose, di quello scopo trainante le attività delle aziende. Ma di cosa parliamo precisamente?

“Da circa 20 anni nel mondo delle imprese ci si occupa di sostenibilità come risposta alla presa di consapevolezza delle esternalità negative della ricerca di massimizzazione del profitto come unico e ultimo scopo di un'impresa for profit. Tuttavia in questi 20 anni la sostenibilità è stata prevalentemente concepita come un qualcosa di distaccato dal core business e dalla strategia competitiva di un'impresa; più di recente invece ci si è interrogati se tale approccio alla sostenibilità nelle imprese for profit fosse in grado di generare un impatto positivo significativo tramite le attività d'impresa.

In questi anni passati, le attività orientate alla sostenibilità si sono basate su un approccio di mitigazione del rischio: ci si occupa di sostenibilità misurando l'impatto delle attività dell'azienda, perché se non lo viene fatto si può incorrere in situazioni spiacevoli che impediscono di massimizzare i profitti per gli azionisti nel medio-lungo periodo, che rimane l'unica preoccupazione. Di conseguenza questo approccio alla sostenibilità possiamo dire che è stato strumentale al tentativo di massimizzare il valore per gli azionisti, applicando una strategia di sostenibilità al servizio della capacità di creare valore per gli azionisti. Un approccio alla sostenibilità in ottica

di compliance, quindi raggiungere il livello minimo per ottenere certificazioni e fare delle azioni per migliorare secondo le raccomandazioni che le istituzioni forniscono, senza spingersi oltre.

Ultimamente è invece cresciuta la pressione verso le imprese affinché riescano a darsi uno scopo, un significato più profondo delle loro azioni, che vada oltre la semplice massimizzazione del profitto e che concepisca la ricerca del profitto come una leva per avere un impatto sui propri stakeholder. Ci deve essere spazio per concepire l'esistenza

di imprese for profit che si danno come scopo ultimo del loro agire quello di contribuire a migliorare le condizioni di vita delle comunità e dell'ambiente in cui operano grazie ai propri prodotti, servizi e offerte di valore.

Questo è il concetto di deep purpose, che si associa a quelli di conscious capitalism o stakeholder capitalism. Secondo questo principio, le imprese for profit possono e si dovrebbero dotare di uno scopo che vada oltre il profitto e che questo sia una conseguenza della ricerca di un impatto positivo e che veda nei propri servizi, prodotti, tecnologie e strategie il mezzo per arrivare a generare tale impatto.”

Ma le imprese con un deep purpose funzionano veramente meglio?

“Ormai esistono tanti dati empirici, oltre a casi aneddotici, che mostrano che le imprese che davvero si dotano di questo deep purpose funzionano anche meglio delle altre nella loro capacità di creare valore per gli azionisti. E i motivi sono molteplici. Primo, un deep



Federico Frattini



purpose offre una piattaforma di senso e di motivazione incredibile per i dipendenti, specialmente per i più giovani. Un'impresa che si dà lo scopo di generare un impatto positivo per gli altri ha una employee motivation, retention e well-being significativamente più alti di chi invece non si dota di questo scopo aspirazionale. E questo è ancora più sentito nelle nuove generazioni. La Generazione Z (che rappresenta i nati tra il 1996 e il 2012) al 2030 sarà il 27% della total workforce; queste persone sono disposte a rinunciare a parte della loro compensazione monetaria, del loro stipendio e della posizione gerarchica in impresa pur di lavorare in aziende che si impegnano in qualcosa in cui loro credono.

Secondo, i clienti sono molto più interessati ai prodotti e servizi di imprese che si dotano di un deep purpose. Ci sono ricerche che mostrano che nei mercati B2C (meno nel B2B) i clienti comprano più favorevolmente da imprese che si danno degli scopi, si assumono impegni che risuonano con ciò in cui essi stessi credono. Sempre più dall'opinione pubblica c'è una richiesta verso le imprese for profit di diventare veramente agenti di un cambiamento positivo nella società.



Richiesta che viene anche da parte degli azionisti, più inclini a investire e supportare la crescita di imprese che chiaramente si danno questo scopo. Nel medio-lungo periodo le imprese che produrranno più valore anche per i propri azionisti saranno quelle che si danno un deep purpose calandolo all'interno del modo in cui lavorano e delle loro decisioni. Il deep purpose non è uno slogan, non sostituisce vision e mission. È invece un principio organizzativo unificante, è qualcosa a cui allineare la strategia, l'allocazione dei budget, il marketing, il brand, la comunicazione, la misurazione delle performance delle persone, i KPI, i modelli di leadership, etc."

Ora anche le aziende B2B si stanno muovendo in questa direzione però. Pensiamo alle crescenti richieste di trasparenza e sostenibilità lungo tutta la catena del valore e di approvvigionamento.

"Questo avviene come conseguenza del vecchio concetto di sostenibilità 1.0, quello legato alla CSR e alle certificazioni. Un'impresa che si dà un deep purpose invece lavora con i propri fornitori, con chi sta a monte e a valle della loro catena, allineati al proprio scopo, più am-



OGGI CRESCE LA PRESSIONE VERSO LE IMPRESE AFFINCHÉ RIESCANO A DARSİ UNO SCOPO

pio e universale, che permetta la sopravvivenza di ogni anello della catena in armonia con la natura senza sacrificare le risorse umane.”

Questo implica, certamente, trasformazioni radicali a livello organizzativo. Quali?

“Tutte queste trasformazioni per le aziende che già esistono o questo fenomeno per le aziende che nascono nativamente dotate di un purpose, passa dal vertice. Non sono trasformazioni, fenomeni, che, come in altri ambiti del management, possono prendere impulso e svilupparsi dal basso o da determinate aree dell’organizzazione. Quindi la prima caratteristica di un’impresa che si dà questo scopo espansivo che va oltre il profitto è quello di avere una leadership capace di fare proprio il messaggio e di calarlo dall’alto verso il basso su tutta l’organizzazione.

Come? Abbiamo individuato quattro aree di intervento. Prima viene la leadership, poi la strategia, poi le persone e, infine, il branding e la comunicazione, ovvero le attività con cui proiettare verso l’esterno i valori dell’impresa. Vediamoli meglio.

La prima area di intervento per trasformarsi o nascere come un’impresa purpose driven è quella di avere una leadership capace di lavorare su queste dimensioni. Una leadership più umana, che capisce che oggi le imprese non sono più concepite come un macchinario infernale che processa degli input e produce degli output misurati con dei KPI, ma sono prima di tutto insieme di persone, di valori e di esperienze individuali.

Questa è la leadership umana il cui ruolo è quello di plasmare la cultura delle persone con cui si lavora e di offrire loro una piattaforma di significato, di ascoltarle e quindi interconnettere il purpose individuale con quello dell’impresa nel suo complesso. La vera sfida è dunque dare un significato come impresa che sia coerente con valori e purpose individuali di chi ci lavora.

La seconda area è avere una strategia allineata al purpose. Le vere imprese purpose driven o dotate di un deep purpose sono quelle la cui strategia ha come obiettivo ultimo il raggiungimento dello scopo. E per farlo l’impresa deve crescere, espandersi, innovare, sviluppare nuove tecnologie. Avere un deep purpose implica che tutte le priorità sono allineate a questo ultimo scopo.

Terza area, le risorse umane. Qui si entra nel mondo della valutazio-

ne delle performance, dello sviluppo dei talenti, di rewarding e della formazione. Un’area che va creata, sviluppata e allineata allo scopo che l’impresa si dà. Infine, una quarta area è il branding e la comunicazione. Avere un deep purpose non significa non comunicarlo. Anzi, il purpose deve riflettersi in tutti i touch point che l’impresa ha con i propri clienti nel client journey. Attenzione però, questa non deve essere l’unica declinazione del purpose.”

In questo scenario, l’intelligenza artificiale ha sicuramente un ruolo centrale nelle dinamiche di organizzazione aziendale. Come influenza il processo di livello di decision making?

“Tutti ci aspettiamo che l’IA possa profondamente modificare come il lavoro viene svolto nelle organizzazioni, la loro produttività, efficienza, capacità di innovare e di inventare nuovi modelli di business. Un’aspettativa validata dal fatto che l’intelligenza artificiale ha dimostrato di superare le capacità dell’uomo in tutta una

serie di compiti che beneficiano della grande velocità di elaborazione dei dati di questi algoritmi e della semplificazione che introducono nei processi di inferenza partendo dai dati.

In realtà l’uomo dovrebbe sempre di più valorizzare quelle sue capacità che non possono essere replicate dall’intelligenza artificiale. Parliamo di creatività, di empatia, di capacità di fare le domande giuste, di vedere i problemi da un’altra angolazione. Ma anche nei processi creativi e di innovazione l’intelligenza artificiale può aiutare l’umano a fare meglio.

Il vero paradigma è quello dell’intelligenza collaborativa, e non parlare più separatamente di intelligenza arti-

ficiale contro quella umana. Le organizzazioni devono evolvere verso un modello in cui queste due intelligenze davvero si interconnettono, si alimentano e generano benefici a somma positiva in tutte le aree di funzionamento. Inoltre, l’intelligenza artificiale non fa altro che mettere nelle mani di tutti noi strumenti potentissimi per raggiungere degli scopi fino a qualche tempo fa impossibili in tempi così rapidi e con costi ragionevoli.

In un mondo dove l’intelligenza artificiale prenderà sempre più piede nelle organizzazioni, serviranno leader, manager e professionisti che sappiano lavorare con il pathos, che sappiano domandarsi se lo scopo ultimo di un investimento in un’applicazione di IA valga la pena essere perseguito e se sia allineato a ciò in cui l’organizzazione crede. È una lettura sull’IA molto più umana.”





Il Trenino dell'Albula

Patrimonio mondiale UNESCO

www.rhb.ch/albula



Informazioni e prenotazioni

Tel +41 81 288 65 65

railservice@rhb.ch

il GIRASOLE
ilgirasoleviaggi.it • VIAGGI E VACANZE SU MISURA

Il Trenino Rosso di...
Adriastpa
www.treninorosso.it

CON L'IA NON PERDIAMO IL SENSO CRITICO UNICO DEGLI UMANI

di **Luca Maria Gambardella**, Prorettore all'Innovazione e alle Relazioni Aziendali, Professore ordinario di Intelligenza Artificiale all'Università della Svizzera Italiana (USI) e Co-Fondatore e CTO Head of Applied AI presso Artificialy SA a Lugano

L'intelligenza artificiale è entrata prepotentemente nelle nostre vite da pochi anni. Computer che parlano, macchine che decidono, dubbi sulla riservatezza dei dati e domande su quando (ma soprattutto se) ci saranno mai intelligenze digitali con coscienza e consapevolezza confrontabili con quelle umane.

La storia dell'IA nasce comunque negli anni '50 quando un gruppo di professori americani conia il termine "AI" durante una scuola estiva. Da quel momento ci sono stati grandi progressi ma la domanda sull'IA senziente è sempre stata centrale. Citiamo ad esempio il test di Turing sull'intelligenza artificiale che sempre negli anni '50 proponeva una modalità per scoprire se un interlocutore sconosciuto fosse un umano o una macchina. Ad oggi nessuna macchina ha mai superato questo test ingannando un essere umano sulla propria natura. Per il futuro la risposta non è scontata come quella sull'esistenza o meno di un solo tipo di coscienza.

Pensiamo anche a ChatGPT, una tecnologia (transformer) pubblicata nel 2017 con la quale oggi è possibile realizzare una IA che scrive, riassume, traduce e risponde a domande di qualunque natura. ChatGPT ha "letto e digerito" tutti (o quasi) i testi a disposizione dell'umanità e le sue capacità linguistiche sono sorprendenti e affascinanti.



Luca Maria Gambardella

ti. Quindi ChatGPT è cosciente? No, al momento è un sistema che associa la parola più probabile a quelle precedenti, sfruttando le conoscenze racchiuse nei testi, talvolta generando delle "allucinazioni" che richiedono un'attenta verifica delle risposte. Un po' disarmante ma questa è la verità: la strada verso "l'umanizzazione" delle macchine è lunga e ancora da tracciare!

Dal mio osservatorio mi domando costantemente quali siano gli attuali benefici e come vedo il mondo di oggi e immagino quello che verrà.

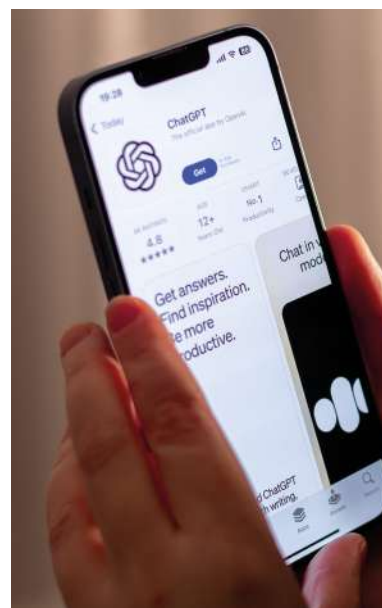
Partiamo dai benefici: l'IA oggi è capace di risolvere in maniera efficace problemi di diversa natura dal riconoscimento di difetti di produzione, all'ottimizzazione di processo, alle previsioni finanziarie, alla stesura di preventivi, inclusa la possibilità di valutare in anticipo la fedeltà dei nostri clienti. Bastano veramente pochi dati storici e l'IA, attraverso un meccanismo di apprendimento automatico dai dati, è capace di ricavare modelli efficaci, performanti e rapidamente utilizzabili nelle aziende.

Ci vuole comunque un passaggio ulteriore dal modello fino alla "AI actually delivered" che include l'industrializzazione, il test e la validazione della soluzione in modo che funzioni 24/7 sul campo. Questo percorso oggi



si riesce a realizzare anche con le PMI con investimenti contenuti: la domanda di cosa sia e come funziona l'IA, grazie a ChatGPT, non viene più fatta dai C-level che ora si concentrano su come fare con l'IA a essere efficiente in poco tempo.

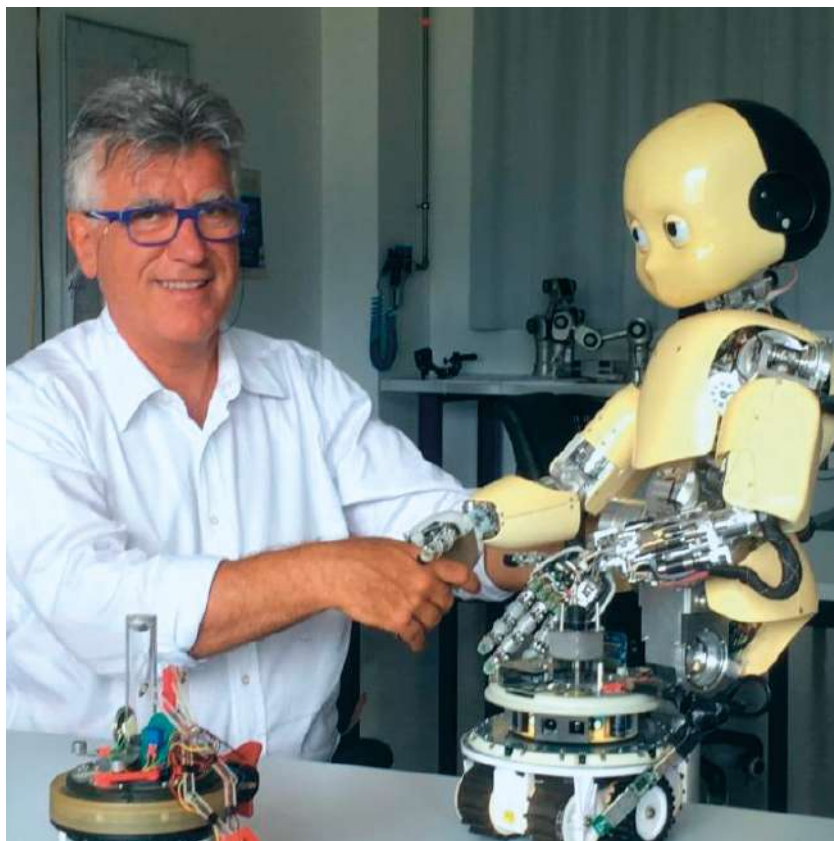
Interessante anche il tema della privacy dei dati aziendali nel caso si interagisca con sistemi quali ChatGPT o, in generale, con i Large Language Models (LLM). Attualmente, quando forniamo a un LLM i nostri dati, email, contratti (in generale i nostri documenti), questi non rimangono privati ma vengono gestiti da un sistema remoto che non controlliamo. La soluzione che propone Artificialy con PrivateGPT prevede invece un modello linguistico ad hoc che lavora "on premises" cioè direttamente sulle macchine del cliente senza bisogno di accedere a internet. Questa importante ca-



atteristica di privacy si può estendere con la capacità di PrivateGPT di tradurre in diverse lingue e di rispondere alle domande utilizzando le informazioni contenute nei documenti caricati direttamente in locale dal cliente.

Concludo con una riflessione sul futuro partendo dal presente: vedo sempre di più la nostra società e le nostre aziende muoversi verso una modalità ibrida dove l'intelligenza artificiale posizionata, diciamo sulla mano sinistra, ci aiuta a fare calcoli veloci, simulazioni e scenari, mentre la mano destra rimane libera per stringere quelle dei colleghi e degli amici, dando così spazio alle emozioni, all'empatia e alle doti umane che ben conosciamo.

Nel breve, non mi preoccupa l'evoluzione dell'IA; mi preoccupa di più che gli esseri umani si possano impigrire perdendo il loro proverbiale senso critico. Consiglio quindi di rafforzare questi fondamenti con studi che includano materie umanistiche quali storia, filosofia, italiano, arte, etc. Solo così saremo sempre cittadini consapevoli al centro del nostro mondo con gli strumenti per gestirlo e migliorarlo.



LA DIVERSITÀ È LA CHIAVE PER IL SUCCESSO

Intervista a **Marialuisa Parodi**, Condirettrice di Equi-Lab

Come e perché nasce Equi-Lab?

“Equi-Lab è attiva dal 2018, proseguendo e innovando il lavoro di due consultori preesistenti in Ticino, uno giuridico e uno socio-professionale, finanziati dalla Confederazione secondo la legge sulla parità. Questi consultori, operativi da oltre 20 anni, forniscono supporto principalmente alle donne intervenendo su problemi come licenziamenti abusivi e discriminazioni. Tuttavia, si avvertiva la necessità di un approccio più ampio, che coinvolgesse anche le aziende, per esempio, dal punto di vista delle politiche di conciliazione lavoro-famiglia. Quando la Confederazione ha trasferito la competenza dei consultori ai Cantoni, abbiamo proposto un progetto al Ticino che includesse il mantenimento dei consultori e si aprisse alle consulenze aziendali. Grazie al contesto favorevole della riforma fisco-sociale 2018, abbiamo ricevuto un mandato per avviare queste attività.

Oggi Equi-Lab offre consulenza ai datori di lavoro (pubblici e privati) attraverso analisi dei bisogni, survey e audit negli ambiti della conciliabilità vita, cura e lavoro e della diversità, equità e inclusione. Accompagniamo le aziende nella scelta delle misure più adeguate, tenendo conto, per esempio, delle esigenze dei caregiver o dell'evoluzione del ruolo genitoriale, che coinvolge sempre di più anche i papà. Forniamo anche formazione e sviluppiamo bilanci di genere per gli enti pubblici e parapubblici, uno strumento di rendicontazione pubblica molto efficace e promettente.”

Due le direttrici delle vostre attività: l'equilibrio lavoro-famiglia e la valorizzazione delle differenze di genere. Quali sono i benefici per le aziende che promuovono queste politiche?

“La conciliazione lavoro-famiglia è oggi una richiesta condivisa da uomini e donne, rendendo fondamentale per le aziende rispondere a questa esigenza. Numerosi studi dimostrano che le politiche inclusive offrono benefici significativi: riducono il turnover e l'assenteismo e migliorano produttività, clima aziendale e senso di appartenenza.

Inoltre, le aziende inclusive si distinguono per maggiore innovazione, migliori decisioni e bilanci più sani, con minori controversie legali e migliori performance finanziarie; si rivelano anche più resilienti in contesti complessi. Queste organizzazioni tendono anche a raggiungere con maggiore efficacia gli obiettivi di sostenibilità e responsabilità sociale.

La chiave di questi risultati è la capacità di trasformare la diversità in valore: quando nei gruppi misti, con esperienze e background differenti, si instaura un clima di sicurezza psicologica, ciascun componente si sente spinto a dare il meglio di sé e migliorano le performance, individuali e del team. Tuttavia, non esistono soluzioni universali. Ogni azienda deve adattare le politiche alle proprie esigenze, creando piani d'azione e obiettivi su misura. Un ostacolo rilevante è la scarsa



Marialuisa Parodi

cultura dei dati. Molte aziende non raccolgono informazioni disaggregate per genere o altre caratteristiche, rendendo difficile misurare le diversità e identificare potenziali discriminazioni. Insistere sulla raccolta e analisi dei dati è essenziale per costruire un business case solido e raggiungere risultati concreti.”

Se parliamo di sviluppo economico, non dobbiamo dimenticarci dell'imprenditorialità femminile. A che punto siamo in Italia e in Europa?

“A livello globale, l'imprenditoria femminile riceve meno investimenti rispetto a quella maschile, nonostante tassi di successo e rendimenti di tutto rispetto. Uno studio BlackRock del 2023 su 350 startup ha rilevato che solo il 30% dei fondi era destinato a imprese femmini-



li, le quali hanno però generato utili superiori del 10%. Questo divario riflette norme sociali e culturali che limitano l'accesso delle donne alle risorse, non solo finanziarie: alle donne è più spesso richiesto di dimostrare, per gli uomini è più facile convincere del potenziale. Le donne si scontrano con barriere oggettive che spesso risultano difficili da distinguere da quelle soggettive.

Sebbene le donne siano generalmente più formate degli uomini, persistono segregazioni nei percorsi di studio, soprattutto nelle discipline scientifiche. Studi dimostrano che la fiducia delle bambine nelle proprie capacità matematiche cala drasticamente già prima dell'adolescenza, a causa di messaggi culturali e stereotipi, spesso inconsci, che influenzano profondamente le loro scelte e opportunità, ma che nulla hanno a che fare con le capacità oggettive o le inclinazioni personali.

Negli ultimi anni, iniziative in Europa e in Italia hanno cercato di colmare questo divario, ma in Svizzera manca ancora un approccio strutturato, nonostante le pari opportunità siano un pilastro della strategia di sostenibilità 2030. Per rispondere a questa esigenza, Equi-Lab ha lanciato il progetto 'Imprenditrici si diventa' ora alla

terza edizione. Si tratta di un pre-incubatore d'impresa dedicato alle donne, per aiutarle a trasformare idee iniziali in progetti concreti. Il programma si concentra sull'empowerment, fornendo strumenti e fiducia per sviluppare un pitch efficace, utile ad accedere poi ai servizi imprenditoriali del Cantone. Inoltre, promuove la creazione di reti tra partecipanti e progetti collaborativi, mettendo in contatto le imprenditrici con potenziali incubatori e finanziatori locali. Questa iniziativa ha avuto successo nell'integrare l'approccio all'imprenditorialità femminile, nel nostro Cantone, fungendo da ponte tra l'idea imprenditoriale e il supporto strutturato già disponibile sul territorio.”

Per essere sostenibile, lo sviluppo non può che essere inclusivo. Per questo oggi si parla di bilancio di genere. Di cosa si tratta?

“Il bilancio di genere non è uno strumento dedicato esclusivamente alle donne, ma mira a garantire che le scelte di politica economica, fiscale e sociale siano neutrali ed eque dal punto di vista del genere, contribuendo all'efficacia e all'efficienza delle politiche pubbliche. Si tratta di integrare una visione di genere in tutte le fasi della progettazione, implementazione, monitoraggio e rendicontazione delle politiche pubbliche. In Ticino, abbiamo accompagnato diversi esempi virtuosi, come nel caso del bilancio di genere di Mendrisio e quello dell'Università della Svizzera Italiana.

Questi processi iniziano con una fotografia iniziale della situazione, seguita da un piano d'azione con obiettivi chiari e indicatori (KPI) per monitorare i progressi nel tempo. Naturalmente, molto dipende dall'oggetto che si intende esaminare, ma è un approccio simile agli audit che Equi-Lab realizza per le aziende, supportato da strumenti come certificazioni (ad esempio, in Italia la UNI/PdR 125:2022) che aiutano le organizzazioni a pianificare strategie concrete per diversità, equità e inclusione (DEI). Nel contesto aziendale, il successo delle misure di cui ci occupiamo dipende dalla loro integrazione nel piano generale strategico dell'azienda e dal coinvolgimento attivo del management. Va anche detto che, in Ticino, la riforma fisco-sociale del 2018 ha introdotto incentivi significativi per le aziende interessate a migliorare la conciliabilità vita-lavoro.

Attraverso la piattaforma Vita Lavoro, di cui Equi-Lab è partner insieme a ProFamiglia Svizzera Italiana e AITI, le imprese possono accedere gratuitamente a percorsi iniziali e successivamente ricevere una copertura fino al 75% dei costi per progetti di sviluppo. Questi strumenti agevolano le aziende nel migliorare la qualità del lavoro e promuovere pratiche più inclusive e sostenibili. A questo proposito, segnalo volentieri un progetto recente della piattaforma, sostenuto dal Cantone: le aziende ticinesi sono invitate a salpare con la Crociera Cristallo, per riflettere sulla conciliabilità in una forma di teatro forum coinvolgente ed emozionante.”



CAMBIAMENTI CLIMATICI: CRESCCE LA CONSAPEVOLEZZA

Intervista ad **Antonello Pasini**, Fisico del clima presso il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)



Antonello Pasini

La crisi climatica è sicuramente una delle grand challenge del nostro tempo. A cosa stiamo andando incontro?

“L’aumento della temperatura globale alla superficie del pianeta è netto: circa 1°C negli ultimi 50 anni. Le cause di questo aumento sono soprattutto umane, le emissioni di anidride carbonica e altri gas a effetto serra dovute prevalentemente alle nostre combustioni fossili. Il futuro dipenderà da quanto sapremo ridurle. Come comunità scientifica abbiamo dato l’obiettivo di rimanere all’interno dei 2°C di aumento rispetto all’epoca preindustriale (oggi siamo a + 1,3°C), perché superare questa soglia vorrebbe dire

innescare dei processi che porterebbero la temperatura a ‘partire per la tangente’ con un aumento praticamente irreversibile.”

C’è tanto, troppo, scetticismo tra la popolazione. Come è possibile invece rendere tutti più consapevoli?

“Se fino a qualche anno fa si poteva pensare che il riscaldamento globale e i cambiamenti climatici a esso collegati fossero problemi solo per le future generazioni, oggi, con gli eventi estremi che colpiscono dovunque e in maniera pesante, la consapevolezza è aumentata. Certo, sulla galassia informativa attuale e, soprattutto sui social, si trovano tante informazioni scorrette e fuorvianti, talvolta pilotate ad arte da certi portatori di interesse. Come scienziato del clima, mi batto per una divulgazione corretta che faccia comprendere non solo i risultati della scienza ma anche i suoi metodi seri e controllati, perché è importante sapere se le informazioni vengono dal mondo di chi fa scienza su questi temi oppure da altri presunti esperti che non pubblicano su riviste scientifiche, ma solo su media compiacenti.”

In Europa assistiamo a catastrofi naturali sempre più frequenti, dovute al cambiamento climatico. Quali possono essere le risposte dei governi per ridurre preventivamente i rischi?

“Di fronte a questi eventi dobbiamo fare

due cose: adattamento e mitigazione. Poiché non siamo in grado di tornare indietro con la temperatura ma solo di stabilizzarla, ci saranno fenomeni inevitabili di ondate di calore, siccità, eventi di precipitazione violenta a cui dovremo adattarci in vari modi, con la trasformazione del territorio verso una maggiore naturalità, ad esempio. Nel contempo, dobbiamo ridurre drasticamente e rapidamente le nostre emissioni dei gas che alterano il clima.”

Sarà sufficiente il Green Deal, di cui l’Europa è promotrice? E, in uno scenario globale, gli obiettivi fissati sono realistici?

“Oggi, anche il Green Deal, che rappresentava una punta di diamante nel contrasto al cambiamento climatico, è sotto revisione da parte della Comunità Europea, e ciò è molto preoccupante, perché se si rallenta andremo verso una riduzione di emissioni insufficiente a rimanere sotto la soglia di sicurezza climatica.

Inoltre, la situazione internazionale sta diventando più conflittuale. Se alcuni stati, come la Cina, si stanno muovendo rapidamente verso le energie alternative, altri frenano la transizione sotto la spinta di interessi unilaterali. È cruciale capire una volta per tutte che in un sistema mondiale così interconnesso non ci si salva da soli, ma soltanto tutti insieme.”



Nestlé® Good food, Good life

genitori
ai primi passi



unobravo



*Sapevi che il 60% dei neogenitori apprezzerebbe il supporto di uno psicologo?**

*Sapevi che 1 neogenitore su 5 non riesce ad occuparsi del proprio benessere?**

*Sapevi che il 40% delle persone prova ansia e preoccupazione all'idea di avere un figlio?**

Come Nestlé, siamo a fianco dei genitori da oltre 160 anni. Sappiamo che ci vuole molto più di una buona alimentazione per crescere un bambino sano e felice: con il progetto Genitori ai Primi Passi vogliamo supportare genitori, neogenitori e futuri genitori a vivere nel modo più sereno l'esperienza della genitorialità.

SCOPRI DI PIÙ



*Ricerca Nestlé commissionata a YouGov "Genitori a Primi Passi", settembre 2024



LA CITTÀ: DOVE SOGNI E SPERANZE DIVENTANO REALTÀ

Intervista a **Carlo Ratti**, Direttore MIT Senseable City Lab e Professore di Practice of Urban Technologies and Planning presso MIT (Boston)

La rivoluzione passa anche per le città. Un modo nuovo di abitare, di muoversi, di vivere. Cosa può raccontarci della rivoluzione urbana?

“Quattro numeri definiscono l'importanza delle città: 3, 55, 75 e 80. Le città occupano il 3% della superficie terrestre, ma ospitano il 55% della popolazione mondiale, consumano il 75% dell'energia globale e generano l'80% delle emissioni di CO2. Questo significa che intervenire sull'efficienza urbana potrebbe avere un impatto planetario straordinario.



Carlo Ratti

Insieme a Ed Glaeser, professore di economia ad Harvard, abbiamo proposto - in un articolo sul New York Times - una cornice per definire i cambiamenti in corso: l'idea della Playground City, una città dove gli spazi sottoutilizzati o vuoti, liberati da funzioni obsolete come gli uffici tradizionali, diventano nuovi spazi di incontro. Le città hanno cambiato pelle molte volte sin dalla loro origine circa 10.000 anni fa - e oggi potremmo essere di fronte a un nuovo, grande cambiamento, accelerato dalla rivoluzione digitale e dal lavoro a distanza.”

Oggi l'urbanistica è legata inevitabilmente alla sostenibilità, al rispetto dell'ambiente. Come dobbiamo immaginarci la città del futuro?

“Credo che a livello tipologico non sia la forma degli spazi a cambiare ma il loro uso. Avremo sempre bisogno di quelli che Rem Koolhaas chiama i 'Fundamentals', superfici orizzontali su cui camminare e piani verticali con cui proteggerci e organizzare lo spazio.

Eppure cambia il nostro modo di vivere i luoghi: negli ultimi anni abbiamo scoperto quanto sia importante avere non solo una casa comoda, ma anche flessibile e che permetta di diventare potenzialmente anche il nostro ufficio.

Sta cambiando anche il rapporto con la natura. Per secoli, abbiamo

permesso che lo spazio costruito si allargasse, divorando il verde naturale. È il momento di invertire il paradigma e riportare il verde nell'ambiente urbano. Immaginate edifici che si comportano come ecosistemi: producono energia, purificano l'aria e integrano colture verticali nelle loro facciate. Su questi temi stiamo lavorando molto con il nostro studio di design e innovazione CRA-Carlo Ratti Associati.”

Una città guidata dai dati, sempre più connessa. Dobbiamo stare attenti ai rischi legati alla digitalizzazione delle infrastrutture?

“Le città devono usare i dati, non essere dominate da essi. La Biennale Architettura 2025 di Venezia, che curerò, sarà intitolata Intelligens proprio per esplorare l'integrazione tra intelligenza artificiale, naturale e collettiva. E per esplorarne i limiti.”

Qual è il ruolo dell'intelligenza artificiale in questo ambito?

“L'intelligenza artificiale ha diversi decenni di ricerca alle spalle. Oggi, tuttavia, quando diciamo IA molti pensano a ChatGPT. Si tratta di un nuovo strumento molto potente, ma con grandi limiti, l'equivalente di un 'idiot savant': conosce tutto, ma non immagina nulla di completamente nuovo.

La capacità di immaginare il futuro, di creare ciò che non esiste, rimane prerogativa esclusiva dell'essere umano. Come scriveva il grande storico dell'architettura Bruno Zevi: 'Gli artisti autentici, creatori di linguaggio, sono sempre pochissimi; li contorna una schiera di letterati che edificano correttamente, ma in prosa, non in poesia.' L'intelligenza artificiale può essere uno strumento formidabile, ma la poesia dell'innovazione spetta ancora a noi. In fondo, la città non è solo un assemblaggio di bit e atomi, ma il luogo dove sogni, visioni e speranze si trasformano in realtà.”

**Pulsee Luce e Gas
è trasparente, sostenibile,
veloce e con una gestione
100% digital.**

**Con l'energia
giusta puoi fare
qualsiasi cosa.**



pulsee.it



PULSEE
Luce e Gas

Messaggio pubblicitario. Sottoscrivendo le offerte Luce ti forniremo energia 100% certificata come proveniente da fonti rinnovabili, tramite le garanzie di origine. Per maggiori info sulla nostra energia rinnovabile e sulle nostre offerte sostenibili vai su pulsee.it e su pulsee.it/garanzie-di-origine.

LEZIONI DAL COVID-19 PER LA RESILIENZA GLOBALE

Intervista a **Luigi Maria Terracciano**, Rettore di Humanitas University



Luigi Maria Terracciano

Sono passati ormai 5 anni dalla pandemia da Covid-19. Un evento inaspettato per la popolazione mondiale, colta forse impreparata ad affrontarla. Oggi abbiamo una consapevolezza e strumenti diversi per rapportarci con il rischio di potenziali nuove pandemie?

“La pandemia da Covid-19 ha messo in luce la vulnerabilità dei sistemi sanitari e l’assenza di una strategia sanitaria comune a livello europeo. La mancanza di coordinamento tra nazioni ha favorito la diffusione del virus e generato insicurezza tra le popolazioni.

L’OMS ha risposto con la strategia PRET - Preparedness and Resilience for Emerging Threats Initiative -, volta a prepararsi a future pandemie, guardando oltre la sanità e coinvolgendo anche altri settori come l’agricoltura. È fondamentale aumentare la sinergia tra stakeholder, creare sistemi equi, esercitarsi congiuntamente e condividere buone pratiche. La cooperazione globale tra Stati è cruciale. Le future strategie devono promuovere collaborazione, politiche unitarie e piani di preparazione sostenibili, con finanziamenti adeguati e monitoraggi costanti. La strategia PRET rappresenta un passo concreto in questa direzione, imparando dagli errori del passato.”

Abbiamo vissuto sulla nostra pelle le ricadute sulla salute mentale delle persone causate dalla pandemia, talvolta vissuta come un vero e proprio trauma. La salute mentale è altrettanto importante?

“La pandemia di Covid-19 ha avuto un impatto significativo sulla salute psicologica ed emotiva, non solo nei pazienti, ma in tutta la popolazione. Uno studio condotto da Humanitas University su 2.400 persone ha evidenziato che il 21% ha riscontrato un peggioramento dei rapporti con il partner, il 13% con i figli, mentre il 50% ha riportato un aumento della fatica lavorativa e il 70% degli studenti ha segnalato un calo di concentrazione nello studio. Durante l’emer-

genza il 14% degli intervistati ha iniziato a usare ansiolitici o sonniferi, e il 10% antidepressivi, senza precedenti utilizzi. Anche il ricorso al counseling psicologico post-Covid è aumentato sensibilmente, soprattutto tra gli studenti. Questi dati dimostrano che la pandemia non ha solo colpito il sistema immunitario o respiratorio, ma ha avuto un forte impatto sulla salute mentale, sottolineando l’importanza di affrontare anche gli effetti psicologici delle emergenze sanitarie.

Anche la comunicazione, per la comunità scientifica, è fondamentale per fornire una



corretta informazione alla cittadinanza. Come migliorarla ai fini di ridurre incertezza e paura da una parte, e far adottare atteggiamenti più consapevoli alle persone? Ricordiamo come durante il Covid-19 abbiamo vissuto un vero e proprio caos informativo, la cosiddetta infodemia.

La pandemia ha trasformato le scelte comunicative, accelerato la digitalizzazione e cambiato la percezione del pubblico, sempre più proiettato nel ruolo di influencer. È stato registrato un boom di internet, smartphone, social media ed e-commerce, fenomeni che richiedono maggiore consapevolezza nell'interazione con i media. Il Censis ha denominato questo cambiamento con disintermediazione, ovvero la mancanza di figure autorevoli che facciano da ponte tra la verità scientifica e il pubblico. Questa assenza, unita a una scarsa conoscenza del metodo scientifico, ha favorito disinformazione e sfiducia nella scienza, contribuendo alla diffusione di movimenti come i no-vax.

La comunità scientifica, a volte non avvezza alla comunicazione al grande pubblico, che è diversa da quella tra esperti, tende a dialogare al proprio interno, faticando a trasmettere concetti chiari ai non addetti ai lavori. Questo ha lasciato ampie fasce della popolazione indifferenti, insoddisfatti o apertamente ostili alla cultura scientifica, un problema evidente in contesti socio-culturali come quello italiano. Rafforzare la capacità comunicativa della scienza è cruciale per ricostruire il dialogo con il pubblico.”

Secondo lei è possibile, e come, guadagnare ancora più fiducia nella comunità scientifica nei confronti della popolazione?



“La scienza non ha sempre tutte le risposte. Durante la pandemia, molti comunicatori si sono presentati come depositari di certezze, mentre nei primi mesi si navigava a vista, affrontando un virus sconosciuto e una crisi globale senza precedenti. Non è stata solo la pandemia in sé a creare sfide, ma la sua rapidità, estensione e impatto simultaneo in tutti i paesi. Questa esperienza ha cambiato il modo in cui la comunità scientifica comunica con il pubblico, evidenziando l'importanza di trasparenza e umiltà nel rapporto con la società.”

Abbiamo fatto un passo indietro parlando del Covid, ora parliamo di un altro tema fondamentale per il futuro della medicina e anche quindi del sistema paese: la formazione dei nuovi talenti. Oggi si parla di transdisciplinarietà, ci spiega cosa significa?

“Humanitas University pone grande attenzione alla formazione di nuove figure professionali capaci di affrontare le sfide complesse e multisettoriali della società contemporanea. Questo richiede approcci innovativi e percorsi formativi basati sulla transdisciplinarietà, come definita da Jean Piaget: l'assenza di confini stabili tra discipline, con la creazione di nuovi campi che emergono dall'integrazione di diversi background. Un esempio concreto è il corso di laurea Medtec, realizzato dal nostro Ateneo con il

Politecnico di Milano, volto a formare una nuova figura di medico con competenze cliniche e un solido background bioingegneristico. Questo approccio riflette l'impatto crescente della tecnologia sulla medicina e rappresenta un modello per il futuro, adottato anche da realtà come il Politecnico federale di Zurigo.

L'ibridazione tra discipline diverse non solo arricchisce le competenze ma favorisce la nascita di professionisti innovativi, in grado di operare in contesti complessi e in continua evoluzione. O ancora il Master of Science in Data Analysis and Artificial Intelligence in Health Science che abbiamo appena presentato insieme a Bocconi University e che preparerà le nuove figure professionali che l'uso dell'AI nel mondo della salute richiede già da oggi.”

Cosa abbiamo imparato da questi anni difficili?

“La pandemia ci ha insegnato l'importanza dell'innovazione, della transdisciplinarietà e di un approccio olistico, come dimostrano i progetti dell'OMS che coinvolgono trasversalmente diversi settori. Un'altra lezione fondamentale è la necessità di cooperazione tra sanità pubblica e industria privata.



Il successo nello sviluppo del vaccino per il Covid-19 è stato possibile grazie a questa sinergia: la ricerca scientifica è stata portata avanti grazie ad una collaborazione virtuosa tra istituzioni pubbliche ed aziende private mentre le case farmaceutiche si sono occupate della produzione e distribuzione su larga scala. Questa esperienza evidenzia

quanto sia cruciale integrare e far incontrare i due mondi pubblico e privato per affrontare le sfide globali che ci aspettano.”

DONNE E LEADERSHIP: IL CORAGGIO DI CAMBIARE

Intervista a **Laura Tosto**, Vicepresidente di Valore D

Come Valore D lavorate insieme alle aziende per una cultura equa e inclusiva delle diversità. Ci spiega come?

“Valore D è la prima associazione di imprese in Italia impegnata per l'equità di genere e per una cultura inclusiva nelle aziende e nel nostro Paese. Fondata nel 2009 da dodici donne visionarie che ebbero l'intuizione di creare un'associazione di aziende che promuovesse l'equilibrio di genere all'interno delle loro organizzazioni e, grazie al loro impatto economico, nel mondo del lavoro in generale, l'associazione lavora oggi con oltre 380 aziende, grandi imprese ma anche PMI, offrendo strumenti concreti, formazione e best practice per promuovere ambienti di lavoro più equi e valorizzare il talento senza distinzioni. Inizialmente focalizzata sull'inclusione femminile, Valore D ha negli anni ampliato il suo raggio d'azione abbracciando altre diversità - quelle generazionale, culturale e dell'orientamento sessuale. Tuttavia, il tema della disparità di genere resta centrale, poiché i dati continuano a evidenziare il ritardo dell'Italia rispetto ad altri Paesi.

Lavoriamo su più fronti: con le aziende, per diffondere una cultura del lavoro più inclusiva; con le scuole, attraverso progetti come Inspiring Girls e Wanter, che aiutano i giovani a liberarsi dagli stereotipi e a scegliere il loro futuro senza condizionamenti; con le istituzioni, portando avanti proposte concrete per trasformare le dichiarazioni di principio in azioni reali.

Il cambiamento culturale richiede tempo, ma sappiamo che ogni passo avanti è una conquista. Ecco perché continuiamo a impegnarci, insieme alle aziende e a tutti coloro che credono in un mondo del lavoro più equo, perché solo così possiamo costruire un futuro più giusto per tutti.”

Secondo un rapporto Consob del 2023 le donne presenti nei consigli di amministrazione delle aziende quotate in borsa sono in aumento, ma le donne CEO sono ancora troppo poche, solo il 4% del totale. Come agire?



Laura Tosto

“Negli ultimi anni, grazie a interventi normativi come la legge del 12 luglio 2011 n.120 (c.d. legge Golfo-Mosca), è stato favorito l'ingresso delle donne nei consigli di amministrazione delle aziende quotate. Tuttavia, il dato relativo alla presenza femminile in ruoli apicali come CEO, che si ferma al 4%, e CFO, che raggiunge solo il 6%, evidenzia ancora un significativo divario da colmare.

Per affrontare questa disparità, è necessario lavorare sui pregiudizi e sugli stereotipi che mettono in dubbio le competenze delle donne nei ruoli decisionali. È fondamentale promuovere percorsi di formazione e studio che le indirizzino verso ambiti strategici, riducendo così le lacune percepite. Allo stesso tempo, molte donne incontrano difficoltà a conciliare carriera e maternità, spesso subendo rallentamenti professionali o la perdita del lavoro al rientro dalla maternità. Diventa quindi

essenziale migliorare le politiche di sostegno, come l'accesso a servizi per l'infanzia e una maggiore flessibilità organizzativa, affinché le scelte personali non diventino un ostacolo alla crescita professionale.

Un altro aspetto cruciale è lo sviluppo di programmi di mentorship che supportino le donne nel credere nelle proprie capacità e le aiutino a candidarsi per ruoli apicali. È necessario che le organizzazioni incentivino il middle management femminile e promuovano una maggiore consapevolezza delle potenzialità delle donne, spesso meno inclini a proporsi rispetto ai colleghi uomini.

Infine, per ottenere un cambiamento concreto, è indispensabile una sinergia tra pubblico e privato. Solo un approccio coordinato che coinvolga istituzioni e imprese potrà garantire un sistema realmente inclusivo e bilanciato. In sintesi, il raggiungimento di una parità di genere nei ruoli decisionali richiede interventi integrati che combinino formazione, politiche di supporto e un profondo cambiamento culturale.”

La certificazione UNI/PdR 125 supporta le organizzazioni nel promuovere la parità di genere - certificazione che anche la sua azienda ha ottenuto. L'obiettivo è trasformare la cultura aziendale per costruire la propria visione strategica secondo un processo virtuoso, migliorandone e valorizzandone le performance individuali e organizzative. Quali sono stati i risultati?

“Esisteva già una certificazione europea sulla Diversity & Inclusion, che è stato il primo riferimento adottato dalla nostra azienda, in assenza di uno standard italiano come la UNI/PdR 125. Essendo un'azienda storicamente attenta a questi temi, e con una forza lavoro prevalentemente femminile, abbiamo sempre cercato di promuovere buone pratiche per conciliare lavoro e vita personale. Nel 2022 ci siamo certificati con la norma europea, mentre nel 2023 abbiamo integrato questa esperienza con la UNI/PdR 125, superando già il primo audit di rinnovo annuale.

La certificazione rappresenta un grande beneficio anche per realtà che lavorano da tempo su questi temi. L'intervento dell'ente certificatore, attraverso l'analisi dei processi aziendali e la misurazione di KPI specifici, stimola un miglioramento continuo, anche in aspetti o sfumature che internamente talvolta non sono pienamente affrontati. Questo confronto permette di individuare con maggiore precisione le aree su cui intervenire per progredire.

Oltre ai benefici interni, questi indicatori toccano anche la capacità dell'azienda di dialogare con le istituzioni e il territorio, favorendo la diffusione di una cultura inclusiva. Nel nostro caso, l'audit del primo anno ci ha mostrato quanto sia fondamentale non considerare mai il percorso concluso ma continuare a mettersi in discussione. Inoltre, abbiamo riscontrato un crescente interesse verso queste certificazioni anche nelle procedure di gara o nelle valutazioni da parte dei committenti, segno che il tema sta guadagnando rilevanza trasversale. Questo approccio rende possibile diffondere l'attenzione verso la parità di genere non solo all'interno di una élite di aziende particolarmente

impegnate, ma come parte integrante di un cambiamento culturale più ampio nel Paese.”

In occasione dell'anno della presidenza italiana del G7 a Matera lei ha ricevuto il Premio Eccellenza Donne-Città dei Sassi. Qual è il segnale che vuole dare a tutte le donne che vogliono fare impresa?

“Il G7 di Matera tenutosi in ottobre del 2024 è stato un'importante occasione per discutere a livello internazionale temi legati all'inclusione femminile, non solo nelle posizioni manageriali, ma anche nel contesto imprenditoriale. Sebbene si registrino alcune eccellenze in Italia, grazie anche alla tradizione delle imprese familiari, i dati continuano a evidenziare difficoltà significative nell'accesso e nella permanenza delle donne in ruoli imprenditoriali. Non è semplice, infatti, rendere attrattivo il ruolo di imprenditrice per le giovani donne. Spesso si sottolineano le complessità e i sacrifici legati a queste posizioni, elementi che, sebbene realistici, rischiano di allontanare potenziali imprenditrici. Il premio conferito a me e ad altre imprenditrici lucane durante il G7 ha avuto proprio lo scopo di valorizzare le eccellenze del territorio offrendo un esempio positivo.

Tuttavia non basta celebrare chi ce l'ha fatta: è fondamentale condividere esperienze e percorsi per ispirare altre donne, dimostrando che nonostante le difficoltà l'imprenditorialità è una strada percorribile. È importante raccontare con onestà quali ostacoli si possono incontrare ma senza spegnere le ambizioni. Non servono supereroine, ma modelli concreti, esempi di donne che, con determinazione e spirito organizzativo, hanno raggiunto i propri obiettivi. Ogni storia di successo dovrebbe essere condivisa non in ottica autocelebrativa ma come fonte di ispirazione per altre donne. In questo momento, abbiamo bisogno di modelli positivi che mostrino che il ruolo di imprenditrice è realizzabile e che le difficoltà possono essere superate con caparbietà e organizzazione. Come imprenditrice del Sud Italia, mi sento particolarmente responsabile di trasmettere questo messaggio e prendo ogni occasione possibile per farlo. Credo che raccontare il proprio percorso imprenditoriale sia il modo più efficace per avvicinare altre donne al mondo dell'impresa, offrendo ispirazione e concretezza a chi desidera intraprendere questa strada.”

Qual è il messaggio che vuole lanciare alle donne?

“Alle donne mi sento di dire di sentirsi libere di seguire il proprio percorso e le proprie ambizioni, lavorando intensamente sulle competenze. In un mondo competitivo, è fondamentale avere una solida preparazione, non solo dal punto di vista tecnico-scientifico, cruciale in molti ambiti, ma anche sotto il profilo delle competenze relazionali. Bisogna investire su se stesse, sviluppando il proprio senso di sicurezza, perché solo così si potrà affrontare il proprio percorso con un atteggiamento realmente paritario rispetto ai colleghi. Costruire questa sicurezza e arricchire continuamente il proprio bagaglio di competenze è la chiave per aprire nuove opportunità e per affermarsi in qualsiasi ambito.”

LA RICERCA SCIENTIFICA PER UNA SOCIETÀ SOSTENIBILE

Intervista a **Roberta Villa**, Medico e Giornalista scientifica



Roberta Villa

Per una scienza solida e una società sostenibile: qual è il rapporto diretto tra scienza e sostenibilità?

“Il rapporto è molto stretto e complesso. Non c'è dubbio che la ricerca scientifica sia protagonista nell'individuare le sfide della sostenibilità, ma anche nell'elaborare e proporre possibili soluzioni che aumentino la sostenibilità ambientale, ma anche economica e sociale, di ogni attività. Paradossalmente, però, sempre più spesso si sotto-

linea anche il prezzo che l'ambiente stesso paga alla scienza e alla medicina. Per esempio, mentre si cercano di eliminare gli oggetti di plastica monouso, questi sono ancora insostituibili in contesti in cui la sterilità è un'esigenza primaria, come quelli della ricerca biomedica. Queste attività inoltre producono scorie tossiche o radioattive che richiedono uno smaltimento adeguato. Altre consumano moltissima acqua o energia. Insomma, anche la scienza sta cominciando a preoccuparsi della propria sostenibilità.”

In un contesto di mutamenti sociali - culturali e scientifici - come quello che stiamo vivendo, qual è la responsabilità della comunità scientifica in materia, soprattutto, di informazione?

“Nell'accademia si è ormai diffusa, almeno a livello teorico, la consapevolezza che la comunicazione al pubblico fa parte dei doveri della scienza, che dalla società riceve finanziamenti, risorse umane, supporto e alla società deve poi proporre i prodotti del proprio lavoro. Altrimenti, come è capitato in passato (pensiamo agli OGM), può capi-

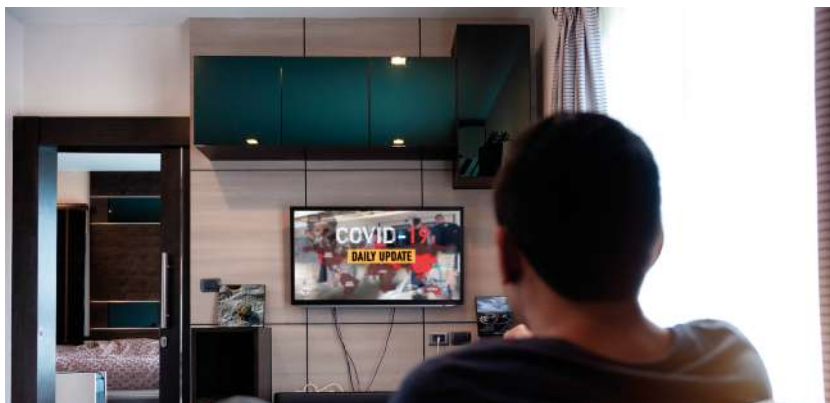


tare che la società non sia pronta ad accoglierli o li rifiuti nettamente.

Oltre a questa ragione utilitaristica ce ne è però un'altra, ancora più importante, di natura etica, che fa parlare le università della comunicazione al pubblico come di una 'terza missione' dopo ricerca e insegnamento. Il termine 'restituzione' però è quello che mi piace di più, soprattutto se associato a 'engagement', un coinvolgimento in cui il pubblico non si limita passivamente ad ascoltare gli scienziati ma entra con loro in un dialogo costruttivo che arriva fino a fruttuose esperienze di 'citizens science' in cui l'aiuto della popolazione è essenziale per raggiungere gli obiettivi della ricerca."

Da qui dovremmo anche parlare di infodemia, che abbiamo vissuto nel periodo del Covid. Come si evita il disordine informativo? Sappiamo che la disinformazione in ambito medico-scientifico può avere anche gravi conseguenze sulla salute della popolazione.

"Il disordine informativo ha un forte impatto non solo sulla salute, ma anche sulla democrazia. Si tratta di un fenomeno molto complesso, che è difficile governare, soprattutto nella nostra epoca in cui qualunque informazione si diffonde in maniera



LA COMUNICAZIONE AL PUBBLICO FA PARTE DEI DOVERI DELLA SCIENZA

rapidissima e capillare. Non esistono, a oggi, soluzioni definitive, né si potrebbero delineare in poche parole tutti i possibili interventi che servono a ridurre gli effetti negativi di questa situazione. Mi limito a segnalare la dimensione quantitativa, cui fa riferimento il termine infodemia. Non è infatti solo la scarsa qualità o veridicità delle informazioni a compromettere la nostra capacità di prendere le migliori decisioni per noi e per gli altri, ma anche un eccesso, in termini strettamente quantitativi, di dati che il nostro cervello non riesce a elaborare.

Un altro aspetto importante è il ruolo che ciascuno di noi ha in questo ecosistema informativo così inquinato: tutti dovremmo, nel nostro piccolo, sentire la responsabilità di verificare le notizie che contribuiamo a rilanciare, soprattutto se queste sono in linea con i nostri valori, esperienze e pregiudizi. È proprio in questi casi che più rischiamo di cadere nelle trappole della disinformazione."

Cosa ci portiamo dall'esperienza del Covid? Cosa ci ha insegnato? Ora abbiamo una nuova consapevolezza per le sfide future che riguardano la salute tanto del singolo quanto della collettività?

"Istintivamente verrebbe da rispondere di no. Perfino nelle zone dove la pandemia

ha colpito più duramente ci sono persone che hanno rimosso e negano tutto quanto è accaduto; invece di riconoscere il ruolo dei vaccini anti Covid, che ci hanno fatto uscire dall'emergenza, si nega la loro utilità anche contro altre malattie; in Italia come in altri Paesi si creano commissioni di inchiesta contro chi ha deciso lockdown e imposto mascherine mentre i servizi sanitari erano sopraffatti. È vero però che, se capitasse di nuovo, la maggior parte della popolazione saprebbe come reagire, capirebbe il senso dei provvedimenti, farebbe meno fatica ad abituarsi a mascherine o al lavoro da remoto, per il quale ormai tutte le aziende in cui è possibile si sono attrezzate. A livello scientifico, le collaborazioni nate durante la pandemia continuano a operare nella sorveglianza di nuove minacce, le piattaforme per la produzione di vaccini a mRNA sono pronte per essere riconvertite contro altri virus, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha messo in atto diverse misure per garantire anche ai Paesi meno ricchi una risposta più pronta.

Da parte dei governi di quelli a maggior reddito, purtroppo, non traspare la stessa sollecitudine, quanto piuttosto la volontà di dimenticare i primi anni della pandemia. Rinunciando così però anche alle lezioni che avrebbe potuto insegnarci."



FORMAZIONE, MOBILITÀ E IA PER AFFRONTARE LE SFIDE DEL LAVORO

di **Angelo Lo Vecchio**, Amministratore Delegato di Adecco Italia e Presidente The Adecco Group Italia



Angelo Lo Vecchio

Il mondo del lavoro sta vivendo un'epoca di grandi trasformazioni, guidata da tre principali direttrici: l'incremento della mobilità internazionale, la crescente necessità di percorsi di formazione continua per lo sviluppo di competenze inclusive e adattabili e la diffusione sempre più radicale della digitalizzazione. Questo scenario apre la strada a opportunità straordinarie e, al contempo, a nuove sfide che richiedono di essere affrontate con un approccio innovativo e resiliente.

In primo luogo, guardando alla mobilità internazionale, le previsioni stimano che, entro la fine del 2025, circa il 20% delle aziende prevederà di intensificare le assunzioni internazionali, sostenute da una crescente diffu-

sione del remote working. Questo trend vedrà un duplice risvolto: da un lato, genererà una forte spinta alla connessione tra i talenti e le aziende a livello globale e, dall'altro, solleverà importanti questioni fiscali, come la necessità di armonizzare regolamentazioni contrattuali tra paesi distinti. In questo contesto, l'integrazione dei rifugiati nel mercato del lavoro rappresenterà un tema per il quale le imprese saranno chiamate sempre di più a investire.

Come Adecco, abbiamo colto questa sfida già da diversi anni e nel corso del 2023, grazie alla storica collaborazione con UNHCR, enti no profit e aziende, abbiamo facilitato l'inserimento lavorativo di oltre 2.300 persone costrette a fuggire dai loro paesi di origine. Ad oggi, inoltre, più del 20% dei lavoratori in somministrazione proviene da paesi extra UE: una testimonianza tangibile di come questo fenomeno, oltre a essere un'importante leva economica, rappresenti un potente strumento di inclusione sociale e crescita professionale per le risorse più fragili.

Parallelamente, in uno scenario di mercato sempre più dinamico, la grande sfida dell'occupabilità dev'essere affrontata anche dal punto di vista della formazione continua delle risorse interne all'azienda. Dalle nostre stime emerge infatti come entro il 2025, per rispondere alle esigenze del mer-

cato, il 40% dei lavoratori dovrà aggiornare le proprie competenze, attraverso percorsi di upskilling e reskilling. In questo contesto, investire sul capitale umano risulta prioritario. In Adecco, per esempio, solo nel 2023, abbiamo erogato a tutti i dipendenti e collaboratori oltre 625.000 ore di formazione, offrendo a più di 62.000 persone la possibilità di sviluppare competenze tecniche e trasversali, in percorsi di apprendimento altamente specializzati.

Infine, non si può non tenere conto della digitalizzazione, che sta rimodellando il mercato del lavoro, generando nuove figure professionali e innovative way of working. Tecnologie come la robotica, i big data e l'IA stanno, infatti, aprendo scenari inesplorati a cui dovremo necessariamente essere pronti. In questa direzione, proprio quest'anno, abbiamo lanciato il CV Maker, uno strumento basato sull'intelligenza artificiale generativa con lo scopo di permettere ai candidati di realizzare un cv personalizzato in modo pratico e intuitivo, abbattendo potenziali barriere linguistiche e culturali. Siamo fermamente convinti che la tecnologia possa essere un vero alleato per il futuro del mercato del lavoro, nonostante l'imprescindibile centralità della componente umana.

Il percorso è dunque tracciato: è il momento di guardare avanti e agire con determinazione.

FACCIAMO DELL'INCLUSIONE UNA PRATICA QUOTIDIANA

Intervista a **Marco Franceschetti**, Chief HR Officer del Gruppo Helvetia Italia



Parliamo di centralità della persona. Un tema importante anche nelle organizzazioni soprattutto con l'avvento delle nuove tecnologie, oggi necessarie per essere competitivi. Come è possibile, dunque, conciliare la tecnologia con il sapere, know-how, umano?

“A livello di Gruppo abbiamo da poco annunciato la nostra nuova strategia 2025-27, in cui l'adozione delle nuove tecnologie è uno dei temi centrali. La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale costituiscono una questione rilevante, anche e soprattutto nel mondo assicurativo, ma al contempo occorre interrogarsi su quale ruolo debba avere l'uomo in questo cambiamento. Considerando l'operatività quotidiana è lampante come vi siano dei vantaggi significativi, primo tra tutti il fatto che le procedure ripetitive svolte dalle persone possano essere sostituite da processi automatizzati, permettendo a queste figure di dedicarsi ad attività a maggior valore aggiunto. Ma per raggiungere quest'obiettivo occorre fare formazione, ovvero skilling, reskilling e upskilling delle persone.

Non possiamo quindi perdere l'attenzione sulla centralità del fattore umano in questi processi. Dobbiamo essere consci che solo persone ingaggiate, coinvolte, che si trovano a proprio agio all'interno dell'organizzazione possano fare quel salto di qualità che è



Marco Franceschetti

richiesto da questo passaggio epocale che stiamo vivendo. Bisogna fare in modo che le persone si sentano parte di una comunità.”

Anche nel 2025, per il terzo anno consecutivo, il Gruppo Helvetia Italia è Top Employer, frutto dell'impegno della valorizzazione dei propri talenti interni e dell'attenzione a quelli esterni. Ma come precisamente?

“Top Employer è una certificazione per noi molto importante, in quanto misura la bontà dei processi che vengono realizzati nell'ambito delle risorse umane. Da anni a questa parte stiamo lavorando intensamente su tre dimensioni: formazione e sviluppo, D&I e valorizzazione dei talenti. Abbiamo quindi attivato dei percorsi di formazione e svilup-

po personalizzati, sulla base delle necessità delle singole figure e delle loro aree di competenza. Oltre ciò abbiamo sviluppato dei programmi di formazione a livello di Gruppo sul tema della leadership, programmi di mentoring e di coaching. Infine, per garantire un costante monitoraggio delle necessità e una mappatura delle aree di miglioramento, ci impegniamo a costruire un dialogo continuo con le funzioni di business e implementare il nostro sistema di performance management (online) che permette di raccogliere le richieste e le esigenze delle singole persone all'interno dell'organizzazione. Esternamente, invece, per quanto riguarda la nostra politica di employer branding, abbiamo costruito delle partnership e realizzato delle iniziative con università e istituti specialistici utili a reclutare giovani talenti che arricchiscano la nostra organizzazione.”

Il digitale, la tecnologia, l'intelligenza artificiale possono essere strumenti integrativi della crescita aziendale a supporto delle persone? Cosa implica in termini di nuove competenze?

“L'intelligenza artificiale può essere un valore per l'azienda, ma bisogna lavorare su come utilizzarla in quanto vi è effettivamente il rischio che manchi un pensiero critico sviluppato sul tema. Per questa ragione è necessaria formazione specifica. Il pensiero critico è infatti uno degli elementi fondamentali che



SIAMO CONSAPEVOLI CHE L'INCLUSIONE È UN VIAGGIO E ABBIAMO DECISO DI PARTIRE

dobbiamo preservare e su cui dobbiamo lavorare al fine di rendere efficace il potente strumento che abbiamo oggi a disposizione.

Per l'appunto, all'interno della nostra Compagnia abbiamo già introdotto l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel mondo dei sinistri e lo stiamo impiegando anche nel mondo della compliance e dell'analisi di testi legali.

Parallelamente però all'integrazione di questi sistemi intelligenti, consideriamo fondamentale la strutturazione di un processo di accompagnamento sviluppato su due direttrici: da una parte su come utilizzarli e dall'altra sulle soft skill delle persone, lavorando quindi sia sull'educazione al lavoro con l'intelligenza artificiale che sull'esercizio del senso critico.”

Frutto del programma di formazione sulla leadership inclusiva è il Manifesto dell'Inclusione, un documento in cui sono elencati i principi chiave che il Gruppo Helvetia Italia intende adottare per arrivare a una piena parità di genere e a una valorizzazione di tutto il talento organizzativo. Quali sono?

“Per la redazione del Manifesto in una prima fase abbiamo lavorato insieme, in modalità partecipativa, con tutti i manager della Compagnia, circa 130 persone, realizzando workshop per capire cosa significasse la diversità (in senso generale) per loro, creando successivamente delle sessioni di sensibilizzazione e di discussione. Da questi momenti nasce il Manifesto dell'Inclusione, composto da 8 principi che rappresentano cosa significa



per il Gruppo Helvetia Italia favorire e valorizzare la diversità. Vale la pena citarli:

1. Siamo convinti che diversità e inclusione siano un'opportunità.
2. Mettiamo il rispetto reciproco alla base delle relazioni.
3. Vogliamo dare spazio a tutti.
4. Giudichiamo le persone solo sui fatti.
5. Mettiamo tutti in condizione di dare il massimo.
6. Praticiamo la meritocrazia inclusiva.
7. Facciamo dell'inclusione una pratica quotidiana.
8. Siamo consapevoli che l'inclusione è un viaggio e abbiamo deciso di partire.

Il Manifesto vuole essere una guida non solo per gli addetti alle risorse umane ma per tutte le persone all'interno dell'organizzazione. Il nostro obiettivo, e non solo in Italia, è quello di lavorare sempre di più anche su altri tipi di diversità. Oggi è anche fondamentale sensibilizzare sulle disabilità in genere, sul benessere psicologico e quindi sui disturbi mentali, così come sulla diversità correlata alla sfera della fluidità di genere.”

A top-down view of several hands of different skin tones holding and fitting together large, colorful puzzle pieces (purple, yellow, green, orange, blue, red) on a grey background.

**Diversità.
Valore.**



Manifesto dell'Inclusione.

01. Siamo convinti che **diversità e inclusione** siano un'**opportunità**
02. Mettiamo il **rispetto** reciproco alla base delle relazioni
03. Vogliamo dare **spazio a tutti**
04. Giudichiamo le persone solo sui **fatti**
05. Mettiamo **tutti** in condizione di **dare il massimo**
06. Praticiamo la **meritocrazia inclusiva**
07. Facciamo dell'**inclusione** una pratica **quotidiana**
08. Siamo consapevoli che l'**inclusione** è un **viaggio** e abbiamo deciso di **partire**

Insieme facciamo la **Differenza**

Realizzato dai Manager partecipanti al percorso "Leadership Inclusiva"

semplice. chiaro. helvetia



La tua Assicurazione svizzera

LA CULTURA DELLA SICUREZZA CHE DURA NEL TEMPO

La sicurezza delle costruzioni passa attraverso l'adozione di strumenti digitali e la creazione di una cultura che coinvolge tutti gli stakeholder del settore



Il settore delle costruzioni, che rappresenta fino al 20% del PIL italiano e genera un vasto indotto economico, affronta sfide significative, tra cui la sicurezza nei cantieri. Hilti, il cui purpose è "Making Construction Better" si propone come partner strategico per produttività, sostenibilità e sicurezza.

"La sicurezza non è un semplice adempimento normativo, ma un valore non negoziabile che applichiamo in ogni fase del processo, dalla progettazione all'esecuzione" afferma infatti Alessandro Savino, l'Amministratore Delegato di Hilti Italia nell'ambito di Hilti Talks, l'appuntamento focalizzato sul tema della sicurezza nel settore delle costruzioni "Realizzare in sicurezza opere progettate per essere sicure nel tempo" svoltosi in chiusura del 2024.

Organizzato in collaborazione con la Camera di Commercio Svizzera in Italia, è stato l'occasione per riunire attorno a un tavolo stakeholder che gestiscono diversi processi della filiera allo scopo migliorare salute, sicurezza e sostenibilità.

DIGITALIZZAZIONE PER LA PROGETTAZIONE INTEGRATA

Tra i protagonisti, Felix Hess, membro dell'Executive Board di Hilti Group, che ha evidenziato il ruolo chiave della digitalizzazione nel migliorare la sicurezza. Soluzioni come Fleet Management e ON!Track ottimizzano la gestione degli strumenti e dei cantieri, riducendo costi e incidenti. Inoltre, Hilti ha acquisito 4PS Construct, una piattaforma ERP che integra strumenti digitali come Fieldwire e CrewCenter, permettendo una pianificazione più sostenibile.

La digitalizzazione si afferma come carta vincente per garantire un futuro fondato sulla sicurezza. A sostenerlo è anche Sacha Buseti, Head of HyperScale DataCenter di DBA Group, che ha spiegato come il BIM consenta di coordinare tutte le fasi progettuali e di raccogliere dati utili per l'intero ciclo di vita delle infrastrutture.



VERSO CANTIERI SICURI E SOSTENIBILI: LE STRATEGIE DI HILTI ITALIA

Martino Incarboni, Sales Director di Hilti Italia, ha sottolineato: "Con il nostro modello di vendita diretta e la presenza capillare sul territorio, garantiamo supporto personalizzato e formazione continua, per migliorare sicurezza e produttività nei cantieri". Incarboni si è poi soffermato su due aspetti: "Hilti con il cloud garantisce aggiornamenti e miglioramenti continui del prodotto. Inoltre, accompagna i clienti nell'analisi dei bisogni e nell'implementazione delle tecnologie."

Il 95% delle imprese edili italiane ha meno di 10 dipendenti e necessita di nuovi modelli organizzativi ha poi sottolineato Giovanni Deleo, vicepresidente di Assimpredil Ance, presentando anche il protocollo volontario "Cantieri Impatto Sostenibile" basato su otto impegni chiave, tra cui decarbonizzazione, tutela dell'ambiente e sicurezza sul lavoro. La cultura della sicurezza è centrale anche per realtà come Fincantieri. Francesco Micheletti, vicepresidente Procurement Digitalization, ha parlato di tecnologie innovative come droni ed esoscheletri per ridurre il lavoro pesante e aumentare la qualità nei cantieri.

Niccolò Antonio de Castiglione, di Helvetia Assicurazioni, ha posto l'accento sulla vulnerabilità delle PMI italiane in caso di disastri naturali. Ha sostenuto l'introduzione di un'assicurazione obbligatoria contro eventi calamitosi, per garantire una maggiore resilienza economica.

Hilti ribadisce il suo impegno verso cantieri più sicuri e sostenibili attraverso innovazione tecnologica, formazione e collaborazione con clienti e partner.

di Claudia Costa

Articolo originariamente pubblicato in forma estesa sulla testata italiana www.innovationpost.it

UNA STORIA D'ECCELLENZA TRA ITALIA E SVIZZERA

Intervista ad **Andrea Galluzzi**, Amministratore Delegato di Iemoli Trasporti



Una storia d'eccellenza iniziata negli anni '60 che oggi si arricchisce di nuovi capitoli. È quella di Iemoli Trasporti, azienda fondata dalla famiglia Iemoli e attiva nel settore dei trasporti, in particolare tra l'Italia e la Svizzera. Nel 2021 la società è stata acquisita da La Posta Svizzera come parte del loro progetto di sviluppo della divisione cargo ed è oggi pronta ad affrontare nuove sfide, come ci racconta l'amministratore delegato Andrea Galluzzi.

Iemoli Trasporti ha una lunga storia alle spalle. Può raccontarci come l'azienda è cresciuta negli anni e quale ruolo gioca oggi nel panorama dei trasporti?

“È stata una crescita progressiva, ma costante, che ci ha portato a diventare un punto di riferimento nel trasporto tra Italia e Svizzera. Nel 2021 la Iemoli Trasporti è stata acquisita dalla Posta Svizzera come parte del loro progetto di sviluppo della divisione cargo. Questo passaggio ha aperto nuove opportunità alla società, mantenendo però il focus sull'alta qualità e sull'efficienza, aggiungendo un forte impegno verso la sostenibilità.”

Quali sono i punti di forza che distinguono Iemoli dagli altri operatori del settore?

“Direi che il nostro primo punto di forza è la specializzazione nel trasporto intermodale tra Italia e Svizzera. Utilizziamo un sistema che ci permette di imbarcare i nostri semirimorchi su treni, superando i limiti del trasporto stradale.

Questo è fondamentale per merci pesanti come acciaio, vino e bevande varie, ma anche per i prodotti ADR (merci pericolose, ndr), per i quali il trasporto attraverso i tunnel stradali è interdetto. Inoltre, offriamo trasporti a temperatura controllata, che includono il settore farmaceutico. Questo servizio non si limita alla Svizzera, ma copre tutta l'Europa e alcune nazioni extraeuropee. Infine, c'è il

nostro impegno per la sostenibilità ambientale: abbiamo una nuova sede autosufficiente a livello energetico e utilizziamo sia camion elettrici che alimentati con diesel HVO, che riduce del 90% le emissioni di CO2.”

Parlando di sostenibilità, quali sono i prossimi passi per ridurre ulteriormente l'impatto ambientale?

“La sostenibilità è un pilastro della nostra strategia. Stiamo esplorando ulteriori soluzioni per migliorare la nostra impronta ecologica. L'obiettivo della Posta Svizzera è raggiungere la neutralità delle emissioni per le consegne entro il 2030 e l'impatto zero totale entro il 2040. Noi vogliamo fare la nostra parte, contribuendo attivamente a questa missione.”

Come si inserisce Iemoli nella strategia complessiva della Posta Svizzera?

“Siamo parte integrante di Swiss Post Cargo, il nuovo nome che unisce le aziende della Divisione Cargo della Posta Svizzera. Questo ci consente di accedere a un network esteso, formato da oltre 30 aziende in tutta Europa. La sinergia tra le realtà del gruppo è un valore aggiunto, poiché ci permette di offrire servizi sempre più efficienti e di qualità elevata.”

Guardando al futuro, quali sono gli obiettivi strategici di Iemoli?

“Siamo a metà del percorso di crescita delineato dalla Posta Svizzera. Nei prossimi cinque anni puntiamo a consolidare la nostra posizione in Italia, con un focus sempre maggiore sulla Svizzera, che rimane centrale nelle nostre strategie. Vogliamo arricchire ulteriormente i nostri servizi grazie all'integrazione con il gruppo Swiss Post Cargo e continuare a innovare, mantenendo un occhio attento alla sostenibilità.”



Andrea Galluzzi

RE-IMMAGINIAMO INSIEME IL FUTURO DELLA SALUTE

Un impegno insieme a tutti gli attori del Sistema Salute per favorire l'emergere di nuovi modelli sanitari value-based e piattaforme tecnologiche innovative



La salute (Health) è un diritto fondamentale dell'individuo (Human) e la realizzazione del suo carattere universalistico rappresenta per i sistemi sanitari di tutto il mondo una sfida prioritaria, in cui l'Italia continua a essere un esempio da seguire e una punta di diamante per la qualità dei suoi medici e professionisti sanitari, oltre che per il profondo legame tra la sua rete ospedaliera, un tessuto accademico d'eccellenza e una capacità manifatturiera tra le più avanzate al mondo.

Sono questi elementi che fanno dell'Italia uno dei punti di riferimento per il settore Life Sciences, con numeri che dimostrano la rilevanza del Bel Paese in termini di export - oltre 49 miliardi di euro nel 2023 - e di investimenti nel settore, che hanno raggiunto i 3,6 miliardi nel 2023, di cui 2 in Ricerca e Sviluppo¹.

Eppure, in uno scenario globale sempre più competitivo, l'attrattività dell'Italia e dell'intera Europa rischia di perdere terreno di fronte a Stati Uniti, Cina e altri Paesi emergenti. In termini di sviluppo di nuove molecole, il peso dell'Europa si è ridotto di 10 punti percentuali tra il 2003 e il 2022 e le conseguenze riguardano non solo l'impatto

in termini economici, ma soprattutto gli effetti sulla salute dei cittadini e sulla capacità dei sistemi sanitari di garantire alle persone un accesso equo e tempestivo alle risposte tecnologiche e terapeutiche più avanzate.



Valentino Confalone
Presidente e AD Novartis Italia

In Italia, la qualità universalistica del Servizio Sanitario Nazionale è un tratto fondante su cui continua a concentrarsi la fiducia degli italiani e in particolare delle giovani generazioni. I risultati dell'indagine "Giovani e sanità: il futuro che vogliamo", condotta da Astra Ricerche per Novartis Italia, evidenziano che quasi la metà degli italiani under 30 si dichiara convinto che, in caso di malattia o necessità mediche, il SSN possa offrire loro le più avanzate innovazioni scientifiche².

Questa fiducia si scontra, tuttavia, con la consapevolezza dei giovani sulle disuguaglianze che mettono a rischio l'accesso all'innovazione. Quasi la metà degli intervistati mette in evidenza le differenze geografiche nella qualità dei servizi sanitari disponibili. Secondo i dati EFPIA³ l'Italia si colloca al 10° posto in Europa per il tempo medio che intercorre dall'approvazione dell'European Medicine Agency (EMA) di una nuova terapia alla sua effettiva disponibilità al paziente e, dopo l'approvazione dell'Agenzia Italiana del Farmaco

(AIFA), subentrano spesso disuguaglianze a livello regionale. Su questi temi si sta concentrando l'impegno dell'AIFA, che ha recentemente ridotto i tempi approvativi da circa 262 a 136 giorni⁴, e di tutti gli attori coinvolti a livello italiano ed europeo nella ridefinizione dei processi di valutazione delle innovazioni e nella riforma della governance del settore. Da azienda da sempre impegnata alla frontiera dell'innovazione, in Novartis siamo consapevoli che il nostro lavoro debba andare oltre la ricerca e lo sviluppo di risposte terapeutiche sempre più avanzate. Per questo lavoriamo al fianco di tutti gli attori del Sistema Salute, per favorire l'emergere di nuovi modelli sanitari value-based e piattaforme tecnologiche innovative, mettendo le nostre competenze al servizio di tutti gli attori coinvolti per reimmaginare insieme la sanità del futuro.

In gioco c'è il valore e la centralità del fattore H, inteso come capacità di garantire anche in futuro la piena realizzazione del diritto alla salute (Health) delle persone (Human), mettendo l'individuo al centro di nuovi modelli di medicina basata sul valore, che superino l'attuale visione compartimentalizzata e realizzino la piena sinergia tra innovazione e sostenibilità.

¹ Nota stampa "Una visione globale per governare il cambiamento. La sfida dell'industria farmaceutica in Italia per la competitività dell'Unione Europea", Farmindustria, 4 luglio 2024

² Indagine demoscopica condotta da AstraRicerche per Novartis Italia realizzata a giugno 2024 tramite interviste online a un campione rappresentativo della popolazione italiana composto da 1.004 italiani tra i 18 e i 70 anni di età

³ EFPIA Patients W.A.I.T. Indicator 2023 Survey

⁴ <https://www.aifa.gov.it/-/si-accorciano-i-tempi-delle-procedure-per-la-rimborsabilita>



Nestlé® Good food, Good life

Nestlé, Il *Nido* che condividiamo

La nostra presenza in Italia va oltre l'offerta di Good Food.
È un viaggio fianco a fianco col Paese e le sue comunità,
a sostegno di progetti sociali importanti.

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.



SCOPRI DI PIÙ



Recupero aree urbane

L'iniziativa Nescafé *Nelle mie mani* è un percorso di cura e rigenerazione di aree urbane ideato per dare nuova luce a spazi di incontro e di aggregazione. Il progetto iniziato nel 2022 ha già fatto tappa a Trento, Milano e Ferrara.



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

UN TURISMO SOSTENIBILE PER VALORIZZARE I TERRITORI

Ecco la VII edizione del Premio Speciale Repower per l'Innovazione

REPOWER
L'energia che ti serve.

A Ostuni, in Puglia, sono stati svelati i progetti delle cinque startup finaliste del Premio tenutosi a novembre scorso. Tema di questa edizione il turismo sostenibile come leva per valorizzare i territori e i loro patrimoni. Turismo e innovazione si intrecciano nelle sfide di oggi e domani e sono infatti le parole chiave che hanno caratterizzato il VII Premio Speciale Repower, questa volta presentato in una veste completamente rinnovata. Due le novità di questa edizione: la location del Premio - la Puglia come luogo di connessione tra il mondo del turismo e dell'innovazione - e i 4 tavoli di lavoro a cui hanno partecipato imprenditori, accademici e stakeholder per analizzare le sfide che attendono il settore.

La presentazione dei progetti è stata preceduta da una sessione di confronto e analisi sui principali driver che influenzeranno il turismo nei prossimi anni: l'intelligenza artificiale, l'equilibrio tra infrastrutture strategiche (ad esempio impianti da fonti rinnovabili) e vocazione turistica, la sostenibilità come motore di crescita e tutela del paesaggio e il ruolo della creatività e della cultura nel settore. Nello specifico, 4 tavoli di lavoro hanno analizzato le sfide ambientali, sociali ed economiche che il turismo sta affrontando con una restituzione di quanto emerso che è confluito in un report dedicato al rapporto tra turismo ed innovazione che è stato presentato il 4 aprile a Bergamo in occasione di Gateway, la fiera dedicata al turismo e all'IA. Dopo la giornata di lavoro con i tavoli tematici, il Premio è proseguito la sera quando

le cinque startup finaliste del Premio provenienti da tutta Italia - ArtCentrica, bestie bite, GAIA, Shareboat e Smartrek - hanno presentato i propri progetti, scelti tra centinaia di candidature perché in grado di introdurre al meglio l'innovazione a supporto del turismo sostenibile. I progetti hanno presentato proposte su aspetti specifici e diversi del settore turistico, come la definizione di percorsi innovativi, di politiche per la gestione dell'over-tourism e la valorizzazione del patrimonio territoriale. L'IA gioca inoltre un ruolo chiave nelle proposte selezionate in questa edizione, coerentemente con gli sviluppi tecnologici dell'ultimo anno.

La startup vincitrice di quest'anno è stata Bestie Bite che ha inventato un sistema di video recensioni molto efficace (e già con un certo successo di mercato) rispetto alle strutture della ristorazione. In questo modo la start up sta partecipando a un programma di business networking e mentoring della durata di 6 mesi, durante i quali viene accelerata per supportarne la crescita e l'implementazione delle strategie di business. Inoltre, Repower propone assistenza nello sviluppo precompetitivo delle tecnologie e nella protezione della proprietà intellettuale, fornisce consulenza per la definizione del modello di business e garantisce alle startup di presentare il proprio progetto a potenziali investitori e partner corporate, oltre al supporto nelle digital PR e consulenza legale.



Organizzatori e membri della giuria della finale del Premio Speciale Repower Innovazione e Turismo

A spiegare tutte le novità e il perché è stato Fabio Bocchiola, AD di Repower Italia. "Abbiamo deciso di presentare questa edizione del Premio in maniera differente rispetto alle precedenti, pur conservando i principi che rappresentano lo spirito di questo appuntamento: le molteplici connessioni tra sostenibilità e innovazione e la volontà di dare supporto alle migliori idee in grado di contribuire al processo di transizione verso un mondo più sostenibile. Abbiamo scelto di avvicinarci ai territori, creando un confronto tra startup e settore turistico, un mercato chiave per il sistema paese, che grazie all'innovazione può liberare molto potenziale, rinnovandosi in una logica di valorizzazione dell'enorme patrimonio storico paesaggistico che racchiude l'Italia. I progetti presentati rappresentano un punto di partenza verso questa presa di coscienza e siamo orgogliosi di poter contribuire a nostra volta, sostenendo una startup vicina ai valori di Repower, così come fatto nelle ultime 6 edizioni del Premio."

IEMOLI TRASPORTI, CI FACCIAMO CARICO DELLE VOSTRE ESIGENZE.

Siamo il primo player nel settore dei trasporti intermodali tra Italia e Svizzera e parte del gruppo Swiss Post Cargo. Il nostro motore è l'eccellenza e il nostro sguardo è rivolto al futuro. Per questo, con noi le vostre merci saranno sempre in buone mani.



**TRASPORTI
ADR**



**TRASPORTI
INTERMODALI**



**PHARMA
E TEMPERATURA CONTROLLATA**



**IEMOLI
TRASPORTI**

Part of Swiss Post Cargo



UNA SEMPRE MIGLIORE QUALITÀ DELLA VITA PER LE PERSONE

Intervista a **Matteo Napoli**, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Schindler Italia



Matteo Napoli

A luglio scorso, quando ha intrapreso questo nuovo percorso come amministratore delegato e direttore generale Italia, ha evidenziato come al centro della sfida ci siano le persone, l'eccellenza e l'innovazione. Quali sono gli obiettivi del suo mandato quindi?

“Durante il mio mandato, l'ambizione è quella di continuare il percorso di crescita e consolidamento della leader-

ship di Schindler sul mercato italiano, dando un contributo tangibile ai nostri clienti e all'intera società. Per far questo, credo sia fondamentale partire da un investimento nelle proprie persone e nella cultura aziendale. Oggi la nostra sfida è rafforzare l'attenzione alle risorse umane, puntando su una formazione continua, che permetta ai nostri collaboratori di evolvere professionalmente con opportunità concrete, e un'attenzione particolare alla conciliazione vita-lavoro. Per quanto riguarda i nostri standard di eccellenza, invece, puntiamo a offrire prodotti e servizi di alta qualità che rispondano alle esigenze sempre più complesse e diversificate dei nostri clienti.”

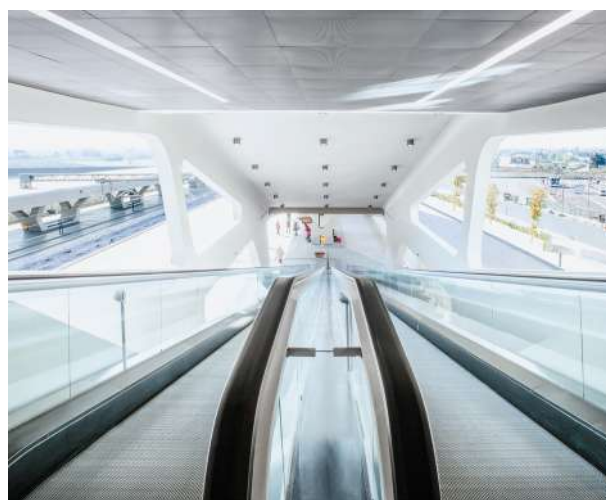
Soffermiamoci ulteriormente sull'innovazione. L'azienda vanta una lunga tradizione in materia di tecnologia degli ascensori. E oggi con le nuove tecnologie si avanza ancora più rapidamente. Come le implementate per garantire sempre alta qualità e massima sicurezza?

“L'intelligenza artificiale, la robotica, l'Internet delle cose (IoT) e la digitalizzazione stanno portando profondi cambiamenti in tutti i settori, compreso quello del trasporto verticale. L'obiettivo di Schindler non è solo seguire queste evoluzioni, ma anche e soprattutto antici-

parle, creando soluzioni di mobilità all'avanguardia, che possano migliorare sensibilmente l'esperienza degli utenti e nello stesso tempo semplificare il lavoro dei nostri clienti, per esempio facilitandoli nella gestione degli impianti in manutenzione.”

Sempre in materia di innovazione, parliamo di rivoluzione urbana - rivoluzione fatta su digitalizzazione e tecnologie. Come e quanto siete presenti nella costruzione di questi nuovi ecosistemi di smart city?

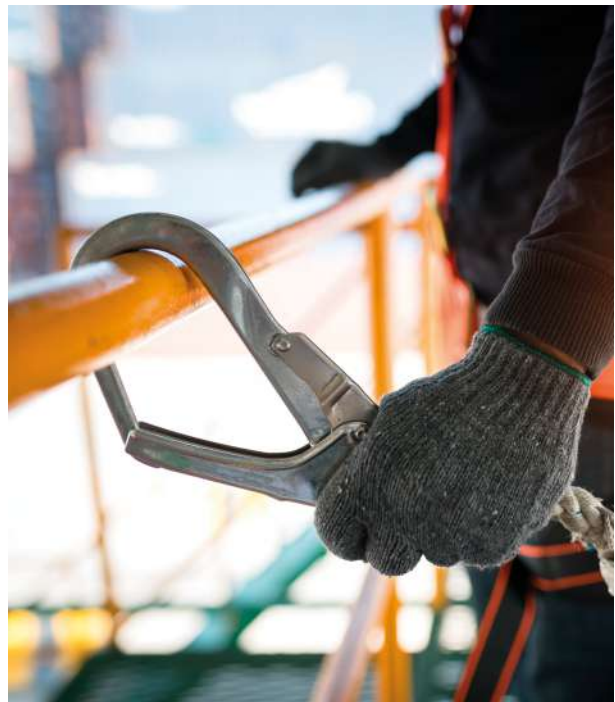
“La nostra missione è quella di migliorare la qualità della vita delle persone nelle città di oggi e di domani. Dal piccolo condominio fino ai più ambiziosi progetti di sviluppo urbano, il nostro compito è quello di essere al servizio delle persone, garantendo loro una mobilità efficiente, sicura e sostenibile. Certamente, contribuire con i nostri prodotti e soluzioni a progetti come quello di Chorus Life, appena inaugurato a Bergamo, o ad altre futuristiche realizzazioni nel resto del mondo ci rendono orgogliosi e ci incoraggiano a continuare su questa strada.”



E se parliamo di smart city e di società, non possiamo dimenticare l'ambiente. Dai materiali utilizzati al riciclo a prodotti energeticamente efficienti. Qual è il vostro impegno?

“Per Schindler la sostenibilità è uno dei valori primari. Nel 2021 il Gruppo ha annunciato la volontà di raggiungere entro il 2040 il traguardo del net-zero definendo obiettivi a breve e lungo termine approvati da SBTi - Science Based Targets Initiative - organizzazione esterna e indipendente considerata tra gli standard più autorevoli del settore. Le azioni messe in atto riguardano livelli e ambiti diversi: dagli stabilimenti e processi produttivi fino alla catena di fornitura, dalla flotta aziendale all'approvvigionamento di energia esclusivamente da fonti rinnovabili e infine la ricerca e sviluppo di prodotti energeticamente efficienti, a basso impatto e realizzati con materiali riciclabili.”

Infine, parliamo di sicurezza, valore fondante della vostra azienda. Sicurezza per i lavoratori, clienti e dei prodotti. Quanto è importante sensibilizzare tutti - lavoratori, aziende, cittadini - sul tema?



“In Schindler, quello della sicurezza è un valore imprescindibile. Teniamo molto alla formazione dei nostri professionisti (nel 2024, in Italia, sono state dedicate oltre 13 mila ore a questo aspetto) che, senza un aggiornamento continuo su regole e procedure di sicurezza, sarebbero esposti a rischi concreti durante le operazioni quotidiane di installazione, manutenzione e riparazione di ascensori e scale mobili. Inoltre, lavori come quello del tecnico ascensorista sono svolti per lo più in solitudine e diventa quindi essenziale condividere con i colleghi informazioni sui rischi e analizzare casi di mancati incidenti per comprenderne le cause e attuare misure preventive per evitarne il ripetersi.

Questo approccio rappresenta un cambiamento culturale profondo: la sicurezza dei nostri collaboratori non è solo un aspetto legato alle normative aziendali, ma un elemento fondamentale. Creare un ambiente aperto e di dialogo, in cui le persone possano condividere liberamente le proprie esperienze senza timore, è un valore di cruciale importanza che ogni azienda dovrebbe prefiggersi di perseguire.

Per questo, a novembre 2024 abbiamo organizzato una nuova edizione dei Safety Days, una serie di eventi su tutto il territorio italiano, ai quali ho partecipato in prima persona. L'obiettivo del format - che ha toccato 9 città italiane coinvolgendo 2.000 persone - è stato quello di sensibilizzare i nostri professionisti a una nuova cultura della sicurezza, fatta di un rigoroso rispetto delle procedure e dell'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale, ma anche di leadership individuale, capacità di valutare correttamente le situazioni di rischio e coraggio di fermarsi di fronte a situazioni non sicure.”

NON ESISTE AZIENDA SENZA LE SUE PERSONE

SPS Supporta le aziende nell'affrontare le grandi sfide in un mondo di cambiamenti. Lo racconta **Alessandro Faccendetti**, CEO di SPS Italia e Spagna



Viviamo in un'epoca di trasformazioni profonde e rapide, guidate dall'innovazione tecnologica. Tra queste, l'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il modo di lavorare, comunicare e gestire le informazioni. Tuttavia, in questo scenario di cambiamento, emerge con forza il fattore H: il ruolo centrale e insostituibile degli esseri umani. Le persone restano il fulcro di ogni processo decisionale e creativo, sia nelle aziende sia nella società. Non può esistere azienda senza persone.



Alessandro Faccendetti

Le organizzazioni, per affrontare le sfide odierne, devono ripensare il rapporto tra tecnologia e capitale umano, promuovendo una sinergia che valorizzi competenze, intuizioni e capacità relazionali. L'IA, per esempio, non deve sostituire l'essere umano, ma potenziarlo, liberandolo da compiti ripetitivi e consentendogli di concentrarsi su attività ad alto valore aggiunto.

Un esempio emblematico è l'applicazione dell'IA alla gestione documentale e della posta, ambiti spesso percepiti come semplici o burocratici, ma che rappresentano un nodo strategico per l'efficienza aziendale. Oggi, le tecnologie di machine learning e analisi semantica permettono di classificare documenti, smistare comunicazioni e ottimizzare flussi informativi con velocità e precisione

senza precedenti. Questo consente ai dipendenti di ridurre drasticamente il tempo dedicato a operazioni manuali e di focalizzarsi su attività più strategiche, come l'elaborazione di soluzioni innovative o l'interazione con i clienti.

SPS si pone come leader di mercato in questo contesto e grazie a una giusta combinazione di macchine e persone, riesce a garantire processi rapidi, precisi ma, soprattutto, immediatamente operativi. L'adozione di tecnologie

avanzate pone anche interrogativi cruciali, alcuni dei quali richiederebbero una lunga trattazione separata. Come possiamo ad esempio garantire che l'IA rispetti valori etici e che come service provider che la utilizzano applichiamo gli stessi principi? Qual è il limite tra automazione e controllo umano?

Qui entrano in gioco le risorse umane e l'esperienza pluriennale che abbiamo maturato in questo contesto. È necessario sviluppare una leadership consapevole, capace di integrare le competenze tecnologiche con una visione legata alle persone. L'IA può essere uno strumento potente, ma solo se è al servizio delle persone, e non viceversa. In questi anni abbiamo lavorato non solo per mettere l'accoppiata persone e tecnologia al centro del nostro proget-

to imprenditoriale, ma anche per trarne il massimo in termini di efficienza: dalla gestione delle sale posta, alla scansione e indicizzazione sino all'outtasking, non c'è area della nostra azienda che sia scevra di tecnologie innovative e personale che ne massimizzi l'impatto.

Nella società, il fattore H si manifesta come la capacità di adattamento, resilienza e creatività. Le sfide globali, dal cambiamento climatico alla trasformazione digitale, richiedono una nuova consapevolezza: dobbiamo saper interpretare i dati e prendere decisioni che tengano conto degli impatti sociali, culturali e ambientali. È qui che l'intelligenza artificiale e il capitale umano si incontrano, in una sinergia che può generare un progresso sostenibile. In questo contesto, il ruolo delle aziende non è solo quello di innovare, ma anche di educare e ispirare. Creare un ambiente in cui la tecnologia amplifica il talento umano significa investire non solo in software e algoritmi, ma anche nella formazione e nel benessere delle persone.

Il fattore H non è una variabile accessoria, ma anzi, fattore trainante: è il cuore pulsante del cambiamento. In un mondo sempre più digitale, il vero valore differenziante sarà la capacità di mantenere viva la dimensione umana, quella che ci consente di immaginare, connettere e costruire un futuro migliore.

ADECCO HIGHLIGHTS

L'OSSERVATORIO PER IL MONDO
DELLE IMPRESE

**3 lavoratori su 4 sono impiegati
nelle Piccole Medie Imprese, il cuore
pulsante dell'economia italiana.**

Noi siamo al loro fianco, per costruire
insieme il futuro del capitale umano.

Inquadra il QR code e scopri come:



Adecco

LE CERTIFICAZIONI PER UN FUTURO SOSTENIBILE

Non solo strumenti di conformità ma autentici acceleratori di crescita e un segno distintivo di eccellenza



Il contesto odierno spinge le organizzazioni, grandi e piccole, ad affrontare sfide sempre più complesse legate alla sostenibilità, alla resilienza operativa e all'inclusione sociale. In questo panorama, SQS Italia si distingue come partner di fiducia, grazie alla capacità di offrire certificazioni basate su normative internazionali come le ISO, capaci di trasformare le sfide in opportunità.

LA DOPPIA MATERIALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ STRATEGICA

Uno degli approcci più innovativi per affrontare le tematiche ESG (ambientali, sociali e di governance) è la doppia materialità, una metodologia che integra analisi di impatti esterni e rischi interni. Questo modello, supportato da normative come la ISO 14001, permette di identificare criticità legate ai cambiamenti climatici e di agire in modo proattivo per ridurre i rischi operativi e finanziari. Con l'ausilio di SQS Italia, le organizzazioni possono strutturare sistemi di gestione ambientale capaci di rafforzare la resilienza e generare vantaggi competitivi.

I SISTEMI DI GESTIONE COME CATALIZZATORI DI CAMBIAMENTO

Le certificazioni ISO proposte da SQS Italia non sono meri strumenti di conformità, ma autentici acceleratori di crescita. Standard come ISO 9001 (qualità), ISO 14001 (am-

biente) e ISO 45001 (salute e sicurezza sul lavoro) permettono alle aziende di definire ruoli chiari, ottimizzare processi e migliorare le prestazioni complessive. Attraverso audit qualificati, SQS aiuta le organizzazioni a individuare aree di miglioramento e a trasformare i propri sistemi di gestione in strumenti per garantire continuità operativa e attrattività verso investitori e consumatori.

INCLUSIONE E SOCIALIZZAZIONE: IL CUORE DELLE ORGANIZZAZIONI SOSTENIBILI

Oggi più che mai, la capacità di un'organizzazione di promuovere inclusione e socializzazione è un indicatore cruciale di sostenibilità. Normative come la UNI PdR 125 e la ISO 30415 aiutano a integrare la diversità come valore fondante, migliorando il clima aziendale e accrescendo la competitività. SQS Italia sostiene le aziende nella creazione di ecosistemi lavorativi in cui socializzazione, condivisione e benessere dei collaboratori diventano parte integrante della strategia organizzativa.

VANTAGGI CONCRETI PER LE PMI

Per le piccole e medie imprese, i sistemi di gestione certificati rappresentano una risorsa strategica. Attraverso strumenti come procedure formalizzate e l'adozione della High-Le-



vel Structure, SQS Italia facilita la creazione di processi ripetibili e affidabili, riducendo la dipendenza da competenze individuali e aumentando la resilienza. Questi elementi sono fondamentali per competere in mercati sempre più esigenti, in cui la reputazione si costruisce sulla capacità di dimostrare trasparenza, qualità e rispetto per l'ambiente. Scegliere SQS Italia significa molto più che ottenere una certificazione. Significa intraprendere un percorso di crescita sostenibile, in grado di:

- migliorare la reputazione aziendale;
- aumentare l'efficienza operativa e ridurre i costi;
- attrarre investitori e talenti, rafforzando la competitività;
- favorire l'inclusione, migliorando il benessere e l'engagement dei collaboratori.

In un'epoca in cui la sostenibilità non è più un'opzione, ma una necessità, SQS Italia si pone al fianco delle organizzazioni, aiutandole a costruire un futuro responsabile e prospero. Le certificazioni non sono solo un attestato di conformità, ma un segno distintivo di eccellenza, capace di tradurre valori condivisi in risultati tangibili.

Alimentiamo insieme un futuro più sostenibile

Da 25 anni lavoriamo in Italia al fianco di imprese e privati, e siamo in prima linea per supportarli nei processi di transizione energetica. Siamo il 5° operatore¹ nella vendita di energia elettrica nel mercato libero e al primo posto per attenzione al cliente².

Proponiamo soluzioni energetiche innovative per le grandi aziende come i **Corporate PPA**, contratti a lungo termine per l'approvvigionamento di energia verde, ma anche prodotti su misura per piccole e medie imprese come **Flexy Mix** che unisce i vantaggi del prezzo fisso e del prezzo indicizzato e come **Smart Portfolio** che permette di operare autonomamente sul mercato gestendo al meglio la propria spesa energetica.

Scopri di più su
axpo.it



¹ Dati ARERA, Relazione Annuale 2024 sull'attività svolta nel 2023
² Fonte: ricerca Nielsen 03/23
Messaggio pubblicitario: per maggiori info vai su axpo.it

The Power of Energy



BIODIVERSITÀ, BENESSERE TRADIZIONE E INNOVAZIONE

Il virtuoso equilibrio raccontato da **Giovanna Frova**,
Amministratore Delegato di Switzerland Cheese Marketing Italia



Giovanna Frova

I formaggi svizzeri rappresentano il risultato di un sistema produttivo virtuoso in cui natura, rispetto per gli animali, tradizione artigianale e innovazione tecnologica convivono in perfetta armonia.

Dietro ogni forma di Emmentaler, Gruyère, Sbrinz o Tête de Moine si cela un approccio unico che mette al centro la sostenibilità e la qualità. Il paesaggio svizzero, con i suoi prati alpini

incontaminati e la ricchezza di erbe spontanee, crea un habitat ideale per le mucche da latte. Questa biodiversità, preservata con cura dagli agricoltori, è la chiave del sapore inconfondibile dei formaggi svizzeri. Le pratiche agricole sostenibili, che favoriscono la rotazione dei pascoli e il rispetto per la flora locale, assicurano che le mucche si nutrano di una dieta varia e naturale. Questo si traduce in un latte ricco di sfumature aromatiche, elemento fondamentale per formaggi dalle caratteristiche organolettiche uniche.

Il benessere delle mucche non è solo una questione etica, ma anche una condizione essenziale per garantire un latte di alta qualità. Gli allevamenti svizzeri offrono agli animali spazi ampi, accesso regolare al pascolo e cure attente. Le normative nazionali impongono standard rigorosi, assicurando che gli animali siano allevati in condizioni di rispetto e serenità. Questo approccio non solo tutela la dignità degli animali, ma incide positivamente sulla qualità del latte, rendendolo più sano e adatto alla trasformazione in formaggi pregiati. Alla base della produzione dei formaggi svizzeri vi è la tradizione: un sapere che

attraversa i secoli. Le tecniche artigianali tramandate di generazione in generazione sono ancora oggi il cuore pulsante della produzione. I maestri casari lavorano il latte con cura, precisione e tanta passione, seguendo ricette tradizionali che conferiscono a ogni formaggio un'identità unica. Ma nonostante il forte legame con la tradizione, i produttori di formaggi svizzeri hanno saputo guardare al futuro, avvalendosi di tecnologie integrate nei processi produttivi per garantire standard igienici elevati, ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'efficienza senza compromettere la qualità.

Una testimonianza concreta del ruolo dell'innovazione nel settore caseario è rappresentata dalla moderna tecnologia messa a punto da Agroscope, l'istituto svizzero di ricerca agricola, che utilizza tecniche avanzate per proteggere l'autenticità dei principali formaggi svizzeri, esposti al rischio della contraffazione. Questa innovativa tecnologia consiste nel profilare il DNA delle colture batteriche utilizzate nella produzione dei formaggi, andando a rilevare i marcatori genetici che costituiscono l'impronta batterica di un formaggio e creando una banca dati di profili DNA autentici.

Uno strumento all'avanguardia per l'identificazione dei prodotti contraffatti che permette di verificare se un campione di formaggio presenti un'impronta batterica autentica o diversamente contraffatta. Questa tecnologia pertanto aiuta a salvaguardare le esportazioni di formaggio svizzero fornendo un metodo scientifico per sfidare le dichiarazioni fraudolente di autenticità.

Pertanto scegliere di acquistare un formaggio svizzero significa privilegiare un prodotto che incarna eccellenza, tradizione e innovazione, frutto di un sistema produttivo etico e rispettoso dell'ambiente. È una scelta consapevole che premia qualità, autenticità e armonia tra uomo e natura.

SWISS RE: NUOVO UFFICIO A MILANO, NUOVO PARADIGMA DEL LAVORO

Intervista a **Daniela D'Andrea**, Head of the Italy Branch and Country President presso Swiss Re



Daniela D'Andrea

Confermiamo l'impegno in Italia rinnovando i nostri spazi, e rendendo più flessibile e moderna l'organizzazione degli spazi e del lavoro" dice Daniela D'Andrea CEO Italia del colosso svizzero della riassicurazione. Da anni sul podio delle più grandi compagnie di riassicurazione al mondo, Swiss Re ha il suo quartier generale a Zurigo, nel centro della finanza svizzera. La sede italiana, invece, ha recentemente cambiato ufficio e oggi si trova a Piazza Vetra,

in un elegante edificio recentemente riqualificato che ospita e riunisce tutte le entità del Gruppo nel nostro Paese. "Una scelta che conferma il nostro impegno in Italia" ci dice Daniela D'Andrea, da anni CEO Italia e recentemente diventata Head Transaction Origination & Market Italy per il settore Life and Health dell'Europa continentale.

Da dove nasce la scelta della nuova sede?

"Innanzitutto, dopo un periodo di sedi temporanee, entriamo nella nostra nuova casa, con uffici moderni, spazi comuni per il team building, creativity room e tanti altri ambienti che consentiranno di organizzare meglio il lavoro rendendo più efficiente e più dinamica la presenza in ufficio. Inoltre, abbiamo centralizzato la nostra presenza fisica in un unico luogo. E lo abbiamo fatto seguendo un cambio di paradigma sotto il profilo dell'organizzazione del lavoro."

In che senso?

"Le faccio un esempio. L'ufficio ha postazioni flessibili e questo risponde ad una logica diversa dall'idea tradizionale della scrivania

personale che ognuno occupava dalle 9 alle 17. E molti professionisti alternano lavoro in sede e lavoro da remoto, a seconda delle esigenze. Senza parlare, come detto, degli spazi moderni e condivisi. Tutti questi fenomeni rispondono ad una diversa idea di 'lavoro'."

E quale è l'idea?

"Offrire flessibilità ai dipendenti oggi è un valore aggiunto, dal quale non si può prescindere. Forme di lavoro moderno e flessibile attraggono le giovani generazioni, che talvolta hanno una diversa visione del mondo, diverse priorità e una diversa scala di valori per ciò che concerne l'equilibrio vita-lavoro rispetto al passato. È un discorso lungo e complesso, ma certamente essere flessibili aiuta."

Mi spiega in che senso?

"Più è elevato il grado di specializzazione e più è avanzata la tecnologia disponibile, tanto maggiori sono le competenze che servono. E tra le competenze ci sono sicuramente le soft skill, quindi pensiero trasversale e creatività. Per queste non serve essere obbligati a stare alla scrivania, ma servono libertà e fantasia. E questo diventerà tanto più vero quanto più si svilupperà l'intelligenza artificiale."



QUALI SONO I DRIVER DI SUCCESSO DI UNA STARTUP?



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



STEFANO COLOMBO

Dopo un 2023 di contrazione negli investimenti, il 2024 ha segnato una ripresa: in Italia, gli investimenti in startup sono cresciuti del 28%, raggiungendo 1,5 miliardi di euro con oltre 400 round e 15 nuovi fondi. Un segnale positivo per il settore, che guarda con ottimismo al 2025.

Ma quali sono i driver di successo di una startup e come vengono valutate, soprattutto in fase early stage? In questa fase mancano dati

consolidati e risultati tangibili, quindi la valutazione si basa più sul potenziale che sulle performance. Per convincere gli investitori, è fondamentale saper argomentare il valore dell'iniziativa.

Il punto di partenza è sempre un'idea innovativa che risponda a un bisogno reale del mercato. Un prodotto o servizio deve essere unico, scalabile e offrire una soluzione efficace a un problema esistente. Le innovazioni tecnologiche sono le più attrattive per gli investitori, poiché hanno una base solida, brevettabile e difendibile.

Tuttavia, un'idea da sola non basta: l'esecuzione è il vero fattore determinante. Molte startup falliscono non per mancanza di innovazione, ma per problemi nella realizzazione, nello sviluppo di un prodotto funzionante o nell'attrazione di clienti. Anche una piccola innovazione può avere successo se supportata da una forte capacità operativa e strategica.

Un altro fattore chiave è il team: nei primi anni di vita, il valore di una startup risiede nelle persone che la compongono. Un team affiatato, con competenze complementari e una visione comune, è essenziale per affrontare le sfide iniziali. Adattabilità, resilienza e determinazione sono qualità fondamentali per il successo.

Altro elemento spesso sottovalutato è un modello di business chiaro e sostenibile, che definisca come generare ricavi, controllare i costi e scalare l'attività. Oltre allo sviluppo del prodotto, è cruciale investire in analisi di mercato, strategia di marketing e vendite. Anche il miglior prodotto non avrà successo senza una solida strategia per attrarre clienti.

Infine, il capitale è spesso una delle risorse più difficili da reperire per una startup. Per attrarre investitori, è necessario essere preparati e convincenti: team, business model, business plan e marketing strategy devono dimostrare il potenziale di crescita del progetto.

STARTUP VINCENTI IL SEGRETO NELLE PERSONE

» Intervista a **Nadia Cristofoli**, Head of Assessment Solutions di Adecco Group



NADIA CRISTOFOLI

Spesso le startup nascono con l'intuizione di amici e colleghi che sviluppano assieme in maniera anche disordinata un'idea innovativa, ma con il passare del tempo ruoli e struttura organizzativa devono essere definiti, come è possibile pianificare questo passaggio critico?

“Le idee valide vanno valorizzate, ma trasformarle in un business richiede competenze specifiche. Servono conoscenze economico-finanziarie, tecniche di settore, ricerche di mercato e strategie di comunica-

zione e marketing. Oltre agli aspetti tecnici, però, sono fondamentali le competenze comportamentali (soft skill).

Il people assessment aiuta a identificare talenti, attitudini e ruoli più adatti all'interno dell'organizzazione. Questo processo è cruciale nelle startup, dove amici e colleghi devono capire su quali capacità possono contare e come strutturare al meglio il team. Ogni persona ha punti di forza unici e riconoscerli permette di costruire leadership solide e un'organizzazione efficace.”

Resilienza, determinazione e capacità di risolvere i problemi concreti sono tra le caratteristiche essenziali di un core team di successo, come è possibile valutare queste caratteristiche all'interno del core team di una startup?

“Queste competenze sono essenziali per qualsiasi organizzazione. Per valutarle, è importante definirle, misurarle e analizzarle in base ai ruoli. Un assessment dedicato consente di osservare e segmentare i comportamenti, utilizzando strumenti specifici e feedback strutturati. Questo approccio garantisce una valutazione oggettiva e predittiva, utile per costruire un team efficace e allineato agli obiettivi aziendali.”

In poche parole, quali sono secondo te gli elementi essenziali per valutare il potenziale di successo di una startup?

“Le persone sono il fattore decisivo. È essenziale adottare metodi di analisi del potenziale e delle competenze comportamentali per guidare ogni investimento in modo oggettivo e consapevole.”

STARTUP 2025

LA SFIDA DEGLI INVESTIMENTI



Intervista ad **Alessandro Dini**, Founding partner di Elevate Momentum Partners



ALESSANDRO DINI

Come vede il 2025 lato investimenti in startup e crescita dell'ecosistema in Europa?

“Il 2025 sarà cruciale per le startup in Europa, con dinamiche rilevanti sia in Italia sia in Svizzera. Negli USA ed in UK si nota una ripresa negli investimenti e nelle exit, mentre l'Europa ha chiuso il 2024 in calo o stagnazione. Le politiche di FED e BCE influenzeranno l'appetito al

rischio degli investitori, impattando le strategie dei fondi VC. Nel 2025 il successo dipenderà non solo dal team e dal prodotto, ma anche da una gestione finanziaria attenta e da un focus sul cash flow management.”

Che percorso consiglieresti a una startup per garantirsi il finanziamento di un round di investimento?

“Il fundraising dipende da sede, industry e stadio della startup. Un pre-seed round è diverso da un C round, così come le dinamiche di raccolta fondi variano tra Silicon Valley, Milano e Zurigo. Pianificare oltre il prossimo round è essenziale: la scelta degli investitori, la cap table ed i termini dello shareholder agreement possono condizionare il futuro dell'azienda. Il profilo dell'investitore è cruciale: angel, family office o fondi VC hanno aspettative diverse, quindi i founder devono avere una visione strategica a lungo termine.”

Quanto è importante per un investitore la solidità del piano finanziario di una startup, e quali elementi devono comporlo?

“L'importanza del piano finanziario dipende dalla fase della startup, dal cash flow e dal tipo di investitore. Un fondo VC cerca ritorni rapidi, mentre un fondo CVC punta ad integrazioni strategiche. Piani oltre tre anni sono spesso inaffidabili, poiché la startup potrebbe raccogliere un nuovo round o affrontare un downround. Fortunatamente molti investitori danno priorità al team, all'execution ed al mercato, rispetto ai soli numeri finanziari.”

Quali sono gli elementi essenziali per valutare il potenziale di successo di una startup?

“Il successo dipende da fase, industry e mercato, ma i fattori chiave per gli investitori restano la qualità del team, l'execution e la strategia di crescita, aspetti su cui supportiamo i nostri clienti con advisory.”

CAPITALE E VISIONE IL BINOMIO PER CRESCERE

» Intervista a **Renato Del Grosso**, Co-Founder e Chief Strategy Officer Cube Labs



RENATO DEL GROSSO

Che percorso consiglieresti a una startup per ottenere finanziamenti?

“Il percorso classico inizia dalle 3F (Family, Friends & Fools), il primo round per testare l’idea e raggiungere una milestone. Il fundraising è essenziale per la crescita e si basa su fonti come soci, banche, grants nazionali ed europei, fondi pubblici e strumenti come SAFE e conver-

tible notes. In Italia e Svizzera, l’ecosistema dell’innovazione è cresciuto, offrendo accesso a venture studio, acceleratori, business angel e VC. Conoscere il contesto normativo è fondamentale. La geografia degli investitori incide su valutazione e opportunità: ottenere capitale qualificato garantisce non solo fondi, ma anche supporto strategico. Il concetto di smart money, diffuso negli USA, evidenzia l’importanza di investitori che portano competenze e network, oltre al capitale.”

Qual è il ruolo di un business angel nello sviluppo di una startup?

“Un business angel è un investitore individuale o parte di un gruppo che fornisce capitale e competenze nelle fasi iniziali. Spesso è un imprenditore o un executive che investe per diversificazione o per sostenere innovazioni. Oltre al capitale, offre networking, mentorship e supporto strategico. Nei gruppi di angel investing, la due diligence si avvicina a quella dei VC, aumentando la credibilità della startup. La reputazione di alcuni angel può attrarre ulteriori investitori, facilitando i round successivi e accelerando la crescita.”

Quali sono gli elementi essenziali per valutare il potenziale di una startup?

“Tre fattori chiave: team, tecnologia e traction. Il team è l’elemento più importante, poiché permette di realizzare il progetto, affrontare ostacoli e pivotare se necessario. L’innovazione tecnologica deve essere chiara e validata esternamente. La traction misura l’interesse del mercato e la sostenibilità del modello di business.

Il timing è cruciale: il mondo dell’innovazione si muove velocemente e processi lenti possono rendere obsoleta la tecnologia. Infine, la tenacia è fondamentale: superare ostacoli e perseverare distingue una startup vincente da una destinata a fallire.”

CRESCITA E FINANZIAMENTI

IL PERCORSO PER IL SUCCESSO



Intervista a **Paolo Guaragnella**, M&A e VC Counsel di Legance



PAOLO GUARAGNELLA

Che percorso consiglieresti a una startup per ottenere finanziamenti?

“Le startup in settori emergenti come la generative AI, con una buona traction e founder esperti, attirano facilmente gli investitori. Le altre devono lavorare sulla governance, adottando standard riconosciuti e concentrandosi sui KPI chiave. È essenziale interagire costantemente

con investitori e operatori del settore, oltre a esplorare programmi di finanziamento europei come l'EIC Accelerator.”

Quanto conta per una startup una gestione attenta degli aspetti contrattuali, sia nella governance che nelle operazioni commerciali?

“Avere advisor esperti fin dall'inizio è cruciale per evitare errori strutturali e inefficienze. Problemi nella cap table o contratti incoerenti possono ostacolare la crescita. Molte startup si trovano in difficoltà per condizioni penalizzanti accettate nei primi round. Una gestione legale oculata aiuta a prevenire ostacoli critici nel percorso di sviluppo.”

Che ruolo può avere uno studio legale specializzato nel supporto alle startup?

“Il Venture Capital in Italia richiede competenze legali sofisticate. Studi specializzati come Legance accompagnano le startup in ogni fase, garantendo continuità e supporto strategico. Inoltre, collaborare con professionisti esperti consente di accedere a un network di alto livello, creando opportunità di crescita concrete.”

Quali sono gli elementi chiave per valutare il potenziale di successo di una startup?

“Il capitale umano è il fattore chiave. Il team deve dimostrare competenze tecniche, capacità organizzativa e visione strategica, supportato da advisor in grado di colmare eventuali lacune.

Anche l'impatto del problema che la startup vuole risolvere è fondamentale: maggiore è la rilevanza della soluzione proposta, più sarà attraente per investitori e mercato.”

ENJOY & RELAX



Parco acquatico con Centro Benessere di 15'000 m2 in Svizzera | 7 scivoli d'acqua mozzafiato | Area giochi dedicata ai bambini | Splendida piscina panoramica | Pool bar con idromassaggio | Piscina con onde | Fantastica SPA con saune tematiche | Hammam | Piscina salina iodata. Ricche proposte di trattamenti e massaggi | Aperti 365 giorni all'anno.

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



**Splash
& SPA
TAMARO**

DIGITAL TRANSFORMATION? IL MOTORE SONO LE PERSONE



Intervista ad **Alessandro Rimassa**, Co-fondatore e CEO Radical HR



ALESSANDRO RIMASSA

Lei afferma che l'innovazione si costruisce con le persone al centro. In che modo?

“Spesso si pensa alle aziende e alle persone come due entità separate, ma le aziende sono fatte di persone. Il vero obiettivo è connettere le persone affinché possano dare il meglio, contribuendo al succes-

so dell'organizzazione. L'innovazione è un processo imperfetto che richiede sperimentazione e confronto tra prospettive diverse. Per questo, un'organizzazione che vuole innovare deve mettere davvero le persone al centro, garantendo benessere, coinvolgimento ed empowerment. Quando le persone si sentono valorizzate, restituiscono all'azienda creatività, capacità di esecuzione e motivazione.

Questo genera un circolo virtuoso: persone più soddisfatte lavorano meglio, producono di più e portano innovazione. Se un'organizzazione non si occupa delle proprie persone, non è solo la produttività a risentirne, ma l'intero sistema aziendale rischia di fallire.”

Come il digitale ha trasformato il mondo del lavoro?

“Il 2020 ha dimostrato che la Digital Transformation non era stata realmente completata, ma appena iniziata. Il lockdown ha rivelato le lacune nei sistemi aziendali: connessioni inadeguate, strumenti inefficaci e una scarsa integrazione tra persone e tecnologia. Negli anni precedenti si era confuso il concetto di Digital Transformation con la semplice implementazione tecnologica. Ma la vera trasformazione digitale non riguarda solo la tecnologia: è un processo che coinvolge le persone.

Oggi, con l'intelligenza artificiale generativa, la sfida è rendere questi strumenti parte integrante del lavoro quotidiano. Non basta avere Copilot, Gemini o qualsiasi altro tool di AI: bisogna saperli usare in modo efficace, integrarli nei processi aziendali e sfruttarli per migliorare la produttività e l'interazione tra colleghi, clienti e fornitori.

Il futuro del digitale passa attraverso la People Transformation, ovvero la capacità di connettere tecnologia e persone per far funzionare davvero l'innovazione.”

Come sarà il lavoro del futuro?

“Il futuro del lavoro sarà basato sulle competenze, non sui ruoli fissi. Oggi le aziende assumono per specifici job title, ma il vero valore sta nelle competenze delle persone e nella loro capacità di adattarsi alle esigenze aziendali, che cambiano nel tempo. Se le aziende iniziano a connettere le persone ai loro reali talenti, scopriranno risorse interne più flessibili e versatili. Una persona che oggi ricopre un ruolo specifico potrebbe domani essere perfetta per un'altra posizione, se adeguatamente formata. In questo modo, l'azienda può rispondere più velocemente ai cambiamenti del mercato e valorizzare al massimo il potenziale dei suoi talenti.

Da qui al 2030, la vera trasformazione sarà passare da un modello job role based a un modello skill-based, in cui ogni individuo è valorizzato per le sue competenze, in costante evoluzione. Questo permetterà di creare aziende più dinamiche, resilienti e focalizzate sul futuro.”

Cosa cerca nelle aziende in cui sceglie di investire?

“Investo nelle persone. Non scelgo un'idea o una tecnologia, ma imprenditori e imprenditrici capaci di far accadere le cose. Nel mio percorso di investitore ho realizzato 14 investimenti e 3 exit, con un focus particolare sul settore ED Tech ed HR Tech, che conosco bene e dove posso offrire valore. Tuttavia, il punto centrale resta sempre il team: le persone giuste creano aziende vincenti, perché sanno generare un circolo virtuoso di innovazione e crescita. Ciò che vale per i dipendenti di un'azienda vale anche per chi la guida: serve una leadership capace di mettere in moto processi di cambiamento e adattarsi alle sfide del mercato.”

Qual è stato il percorso che l'ha portata a fare l'imprenditore?

“La mia avventura imprenditoriale è iniziata a 39 anni con la creazione della Talent Garden Innovation School, la divisione education di Talent Garden, all'epoca un network di spazi di coworking. Nel tempo, l'education è diventata il cuore del progetto. Dal 2015 al 2020 ho guidato la crescita della scuola, fino a una fusione con le altre società del gruppo. Dopo un'exit parziale, sono rimasto socio, ma ho deciso di lasciare l'operatività per lanciarmi in nuove sfide. Nel frattempo, avevo creato una società di investimento, Happy2C, con cui ho iniziato a investire in startup. Nel 2021 poi ho fondato la mia terza impresa, Radical HR, un'azienda dedicata alla trasformazione in ambito HR e learning per le organizzazioni. Oggi stiamo crescendo rapidamente, abbiamo aperto Future of Work House a Milano, un vero e proprio distretto dell'innovazione dei servizi in ambito risorse umane.”

Quali competenze sono fondamentali oggi per formare nuovi talenti?

“Ci sono quattro competenze chiave che definiscono il talento del futuro. La prima è la capacità di imparare e disimparare. Il mondo cambia rapidamente, e chi non è disposto a rivedere le proprie conoscenze rischia di rimanere indietro. La seconda è la curiosità, perché senza apertura al nuovo si perde la connessione con il mercato e con le evoluzioni tecnologiche. La terza è il pensiero creativo, fondamentale per trovare soluzioni innovative in contesti sempre più complessi. Infine, la capacità analitica è essenziale per raccogliere e interpretare i dati, prendendo decisioni informate. Queste quattro competenze sono la formula vincente per affrontare il futuro, sia per i singoli professionisti che per le aziende. Quando smettiamo di studiare? Quando saremo morti. Fino ad allora, dobbiamo continuare a imparare.”



IL FUTURO DEL LAVORO SARÀ **BASATO SULLE COMPETENZE, NON SUI RUOLI**



DIGITALE E ARTE

UN NUOVO RINASCIMENTO

Intervista a **Maria Grazia Mattei**, Fondatrice e Presidente MEET Digital Cultural Center

Partiamo dal termine cultura digitale: cos'è? E soprattutto a che punto siamo in Italia?

“La cultura digitale non riguarda solo la tecnologia, ma un cambiamento culturale che influisce sul nostro modo di vivere, lavorare e creare. In Italia esiste ancora un digital divide culturale prima che tecnologico. Per colmare questa distanza, nel 2014 abbiamo creato un centro permanente de-



Maria Grazia Mattei

dicato alla diffusione della cultura digitale, con il sostegno della Fondazione Cariplo. Organizziamo eventi, laboratori e incontri per aiutare le persone a comprendere la trasformazione digitale e le sue implicazioni. Senza consapevolezza, rischiamo di diventare utilizzatori passivi della tecnologia, invece di sfruttarla in modo creativo e critico. In questo contesto, l'arte digitale gioca un ruolo fondamentale.

È un'espressione artistica che utilizza strumenti tecnologici per creare nuove forme di linguaggio, connettendo creatività e innovazione. Se prima era considerata una nicchia, oggi sta acquisendo sempre più rilevanza

nel panorama dell'arte contemporanea. Alcuni artisti provengono da discipline tradizionali e integrano il digitale nel loro lavoro, mentre altri sono nativi digitali, con una padronanza avanzata delle tecnologie. L'arte digitale si manifesta in molte forme: installazioni, proiezioni, performance immersive. Ogni anno, a MEET organizziamo il New Atlas of Digital Art, un festival che documenta l'evoluzione di questo mondo e ne traccia i nuovi scenari.”





In una società sempre più digitale, in cui il virtuale si mescola con la realtà, l'uomo che ruolo ha?

“Oggi il processo creativo è ancora guidato dall'essere umano. L'uso delle tecnologie nell'arte richiede sensibilità, capacità critica e una profonda comprensione dei mezzi espressivi. Storicamente, gli artisti hanno sempre reinventato gli strumenti a loro disposizione, e lo stesso accade oggi con il digitale.

In futuro, con lo sviluppo di intelligenze artificiali sempre più avanzate e l'integrazione tra neuroscienze e tecnologia, potrebbero emergere nuovi paradigmi creativi.

Per ora, però, la centralità della persona nel processo artistico rimane imprescindibile.”

Quanto è importante una digitalizzazione consapevole?

“Viviamo in un'epoca di transizione verso una società digitale che ancora non si è completamente definita. Essere consapevoli di questa trasformazione significa avere il controllo sui processi in atto e non subirla passivamente. La digitalizzazione non riguarda solo il mondo artistico, ma anche la progettazione delle città, il rapporto con l'ambiente, la gestione delle informazioni. Se riusciamo a governare questi stru-

menti, possiamo utilizzarli per sviluppare soluzioni innovative e sostenibili.”

Il digitale è un limite o una nuova frontiera per la creatività?

“Il digitale non è né un limite né un semplice facilitatore, ma una nuova dimensione della realtà. È ormai parte integrante della nostra esistenza, come l'aria che respiriamo. Negli ultimi decenni abbiamo assistito a un'evoluzione della società che ha trasformato il modo in cui comunichiamo e ci relazioniamo. Se prima si parlava di società di massa, oggi siamo immersi in una rete iperconnessa che mette al centro l'individuo.

Questo ha aperto nuove possibilità, ma ha anche introdotto nuove forme di controllo. La sfida è comprendere come navigare questa complessità e trovare un equilibrio tra innovazione e consapevolezza.”

Qual è il ruolo dell'artista nel mondo digitale?

“L'artista digitale ha un ruolo centrale nella società contemporanea, perché offre nuove prospettive sul presente e sul futuro. L'arte non è solo estetica, ma anche riflessione e critica sociale. Oggi c'è una forte connessione tra arte, scienza e tecnologia, quasi un ritorno al modello rinascimentale. Molti artisti si occupano di temi globali, come l'ambiente, utilizzando installazioni e performance per sensibilizzare il pubblico.

Dal 13 marzo al 1 giugno 2025 MEET ospita per la prima volta in Italia il lavoro di Sabrina Ratté, in una personale intitolata Realia. Quest'artista canadese si inserisce nel solco del nostro programma MEET the Nature, focalizzato sull'urgenza climatica e sulle visioni degli artisti che usano i media digitali e la AI.

A differenza dell'arte concettuale, spesso confinata nel mercato di nicchia, l'arte digitale è immersa nella società e dialoga con un pubblico più ampio. Questo la rende uno strumento potentissimo per interpretare e trasformare il mondo in cui viviamo.”

Residenza Du Lac a Paradiso, Lugano

Abitare e vivere ai massimi livelli

Lussuosa residenza per senior sulle rive del Lago di Lugano



Benvenuti alla Residenza Du Lac!

Sulle rive del Lago di Lugano, vi aspettano una posizione spettacolare con accesso diretto al lago, un ambiente elegante e pacchetti di servizi personalizzati di prima classe. Salute, sicurezza e benessere sono per noi aspetti essenziali. Godetevi i vantaggi paesaggistici e culturali del Ticino e godetevi l'eccellente offerta gastronomica del nostro ristorante gourmet «ariva».

Gli spaziosi e lussuosi appartamenti da 2,5 a 3,5 locali della Residenza Du Lac sono distribuiti su due edifici collegati da un sottopassaggio: «Casa LAGO» e «Casa MONTAGNA». Entrambi offrono una vista suggestiva sul Lago di Lugano o sulle maestose montagne circostanti.

La vostra personalissima dolce vita

La Residenza Du Lac sorge a Paradiso, a pochi minuti dal centro di Lugano. L'accesso diretto al lago permette di fare passeggiate pittoresche, gite in barca e nuotate rinfrescanti nel Lago di Lugano. Il centro città offre un'ampia scelta di negozi e attività culturali.

Servizio a 5 stelle per la vostra nuova casa

La qualità del servizio di un hotel a cinque stelle, con ampio spazio per i vostri desideri e le vostre esigenze individuali. Siete sempre certi di poter contare su un'assistenza competente e premurosa, orientata a qualsiasi vostra esigenza, con personale specializzato plurilingue.

Tertianum Residenza Du Lac, Riva Paradiso 20 - 6900 Lugano-Paradiso (CH)
T. +41 91 601 80 80 - dulac@tertianum.ch - tertianum.ch/it/dulac



Godetevi una cucina raffinata.

Il ristorante gourmet «ariva», aperto al pubblico, vi offre una gastronomia di alto livello in un ambiente elegante. Vi attende un servizio premuroso, cortese e di prima classe.

La vista sul lago e l'arredamento curato, con materiali naturali creano un'atmosfera calda e accogliente.

Ristorante ariva

T. +41 91 601 80 30 - info@arivaristorante.ch
arivaristorante.ch

ariva

PROGETTARE IL FUTURO IL RUOLO DEL DESIGN

Intervista a **Luciano Galimberti**,
Presidente Associazione per il Disegno Industriale (ADI)



Luciano Galimberti

Presidente, come ritiene che il design possa contribuire concretamente al benessere individuale e collettivo, soprattutto in un momento storico in cui l'attenzione è sempre più rivolta alle esigenze dell'essere umano?

“Quando parliamo di design per la persona, non ci limitiamo soltanto a un'estetica gradevole o a soluzioni funzionali: cerchiamo proposte che integrino sostenibilità, inclusività e impatto sociale positivo. Ad esempio, iniziative mirate a proteggere e preservare la vita (saving lives), a valorizzare il potenziale di ciascuno (empowering lives) o a favorire la connessione tra gli individui (connecting lives) possono dare un contributo reale al benessere collettivo. Il nostro impegno, in vista di Expo 2025 Osaka e in linea con il tema Designing future society for our lives, è proprio quello di riconoscere e valorizzare progetti che sappiano migliorare concretamente la qualità della vita, rispondendo ai bisogni reali degli individui.”

Nel contesto dell'evoluzione tecnologica, come si bilanciano aspetti come l'innovazione digitale e l'automazione con la salvaguardia dei valori umani e dell'inclusività?

“Nel bilanciare innovazione digitale e automazione con i valori umani, è essenziale una prospettiva etica che metta al centro l'accessibilità e le pari opportunità. Tecnologie come l'AI, se progettate con criteri di trasparenza ed equità, possono potenziare le capacità umane anziché generare esclusione. Il designer deve farsi garante di questo equilibrio, integrando aspetti funzionali e umanistici fin dalla fase di concept, affinché dispositivi e servizi siano davvero alla portata di tutti.”

Guardando al futuro, quali sfide intravede per la prossima generazione di designer e architetti nel creare prodotti e servizi capaci di rispondere ai bisogni reali della società? In che modo il Compasso d'Oro International Design Award intende promuovere una cultura di progetto che ponga la centralità dell'essere umano, la sostenibilità e il benessere come valori fondamentali?

“La sfida principale consiste nell'armonizzare l'evoluzione tecnologica con le urgenze sociali ed ecologiche che caratterizzano il nostro tempo. I designer e gli architetti di nuova generazione dovranno lavorare in contesti globali, confrontandosi con temi complessi: il cambiamento climatico, la salute pubblica, l'inclusione sociale, l'invecchiamento demografico. Per rispondere a queste esigenze, servirà una cultura del progetto in cui competenze multidisciplinari, visione strategica e attenzione all'impatto sociale siano sempre più integrate. Il Compasso d'Oro International Award incoraggia progetti che uniscano ricerca tecnologica avanzata e sensibilità sociale, inserendosi nel solco tracciato dal tema di Expo 2025 Osaka. Il riconoscimento ufficiale, culminante nell'ingresso dei progetti premiati nella Collezione Storica del Compasso d'Oro – riconosciuta dal Ministero della Cultura come bene di eccezionale interesse storico e artistico – sottolinea l'importanza di un design che promuova uno sviluppo fondato sulla dignità umana, la responsabilità ecologica e la coesione comunitaria.”

COMPASSO D'ORO INTERNATIONAL AWARD

In occasione di **Expo 2025 Osaka**, ADI - Associazione per il Disegno Industriale, in collaborazione con il Commissariato Generale per l'Italia a Expo 2025 Osaka, presenta il **Compasso d'Oro International Award** – la versione globale del rinomato premio italiano, ispirata al tema dell'esposizione internazionale: “**Designing future society for our lives**”. Un'opportunità unica per designer e aziende di affermarsi nel panorama internazionale. I progetti vincitori saranno esposti nel **Padiglione Italia** a Expo 2025 Osaka ed entreranno a far parte della **Collezione Storica Compasso d'Oro** esposta all'ADI Design Museum di Milano.

Candidature aperte fino al 24 aprile 2025

Scopri di più: <https://compassodorointernational.com>
Per ulteriori informazioni: compassodorointernational@adi-design.org

CAFFÈ SCALA. ECCELLENZA E INNOVAZIONE A MILANO

Un'icona di eccellenza e prestigio nell'ospitalità milanese di alto livello

Caffè Scala rappresenta un'icona di eleganza e ospitalità nella scena milanese. La sua storia si lega a Fincav Srl, azienda leader nel banqueting e catering di alto livello, attiva dal 1984. Fondata per la gestione di bar e banchetti del Teatro alla Scala e altri locali prestigiosi, la società è stata rilevata nel 1993 dall'attuale amministratore, che ha puntato su eventi esclusivi per aziende e privati. Nel tempo, Fincav ha ampliato le proprie strutture operative, trasferendo nel 2004 laboratori e magazzini in Via Sbordio a Milano. Dal 2007 è fornitore ufficiale del Teatro alla Scala, gestendo i quattro bar interni e il catering collegato alle attività del teatro. L'innovazione ha portato nel 2005 alla creazione di CS Vacuum Srl, dedicata alla preparazione di piatti pronti di alta qualità con tecnologia sottovuoto. Questo impianto, primo al mondo con un processo in continuo, ha ottenuto il bollo CE e avviato la certificazione IFS, BRC FOOD e ISO 9001. Nel 2007 è nata CS Ristorazioni Srl, che ha ottenuto l'appalto per la ristorazione di due importanti case di cura milanesi, La Madonnina e Città di Milano, gestendo bar e ristoranti per ospiti



e accompagnatori. Grazie alla sua esperienza, Caffè Scala ha stretto collaborazioni con marchi di lusso e grandi aziende. Nel 2011 ha assunto la gestione del bar e del servizio banqueting dello showroom di Ermenegildo Zegna, seguito nel 2018 dallo showroom di Tom Ford. Nel 2012 è stata registrata come fornitore ufficiale di Saipem del Gruppo ENI e nel 2015 ha acquisito la gestione del Circolo del Commercio in Corso Venezia, occupandosi del bar, del ristorante e degli eventi aziendali e privati. L'espansione è

proseguita nel 2023 con la gestione della caffetteria e location eventi dello spazio Fastweb in Piazza Olivetti e nel 2025 con la gestione dello **Swiss Corner** in Via Palestro, affidata da **Swiss Chamber**. Caffè Scala è sinonimo di eccellenza nella ristorazione e nel banqueting di alto livello. La sua presenza in location esclusive e la capacità di soddisfare una clientela sofisticata consolidano il suo ruolo di riferimento a Milano e nel Nord Italia. Con una solida esperienza e una costante attenzione alla qualità, Caffè Scala continua a distinguersi nell'arte dell'ospitalità e della ristorazione di prestigio.





REPOWER CHARGING NET

Con **Repower Charging Net**
basta un posto auto per offrire a tutti
il **servizio di ricarica** che ti fa **guadagnare**.

**DAI
CARICA**
al tuo
BUSINESS

Una tantum

990€

da

29,90€

al mese per 48 mesi



Scopri tutti i vantaggi
di **Repower Charging Net**
chargingnet.repower.com



REPOWER
L'energia che ti serve.

UNA VETRINA PER PRESENTARE LA SVIZZERA IN ITALIA NEL 2026

A cura di **Presenza Svizzera**, Dipartimento federale degli Affari Esteri

HOUSE OF SWITZERLAND ITALIA 2026: UN INVITO A "CASA" DA PARTE DELLA SVIZZERA DURANTE I PROSSIMI GIOCHI OLIMPICI E PARALIMPICI DI MILANO CORTINA

Promuovere l'immagine della Svizzera quale Paese all'avanguardia, in special modo negli ambiti della sostenibilità e dell'innovazione, e tutelarne gli interessi con la vicina Italia: sono questi gli obiettivi a cui risponderà, su mandato del Consiglio federale, la House of Switzerland Italia 2026. Per farlo, punterà i riflettori sul meglio dello sport, della cultura e della scena economica elvetica, interpretando in particolare le Alpi quale spazio vitale comune in cui ricercare risposte creative e sostenibili a sfide condivise. E dalle vette, guardare al futuro.

La House of Switzerland Italia si proporrà proprio tra le montagne, con la sua sede a Cortina d'Ampezzo accanto allo Stadio olimpico, e con una vista privilegiata sulla pista dei Giochi. Una seconda "Casa" svizzera raggiungerà però anche la città, trovando sede nel cuore di Milano, presso il Centro Svizzero. Entrambe saranno attente alla sostenibilità, con un impatto climatico ridotto al minimo. Al di là delle loro porte, aperte a tutti, i protagonisti saranno lo spirito olimpico, una rete di collaborazioni con partner pubblici e privati e naturalmente tutti i visitatori e le visitatrici accolti in un'atmosfera familiare, calorosa, e al contempo effervescente che li invogli ad entrare, trattenersi e perché no, a ritornare.

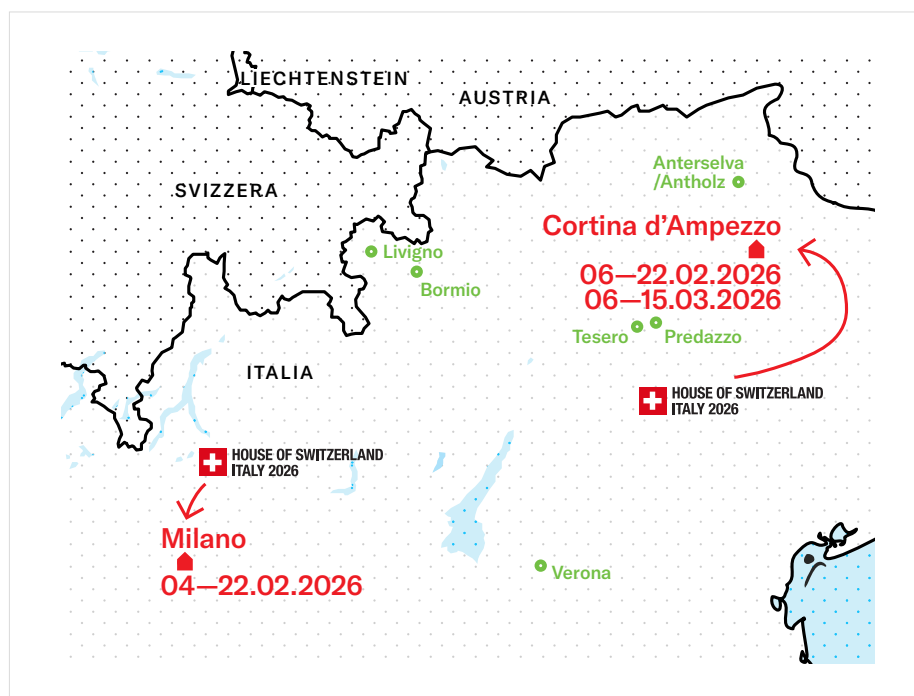
La "Casa" rossocrociata fornirà così il contesto ideale per un programma di contenuti in grado di ricevere l'attenzione di rappresentanti di alto livello dei settori della politica, dell'economia, della scienza, dell'educazione e della società riguardo la Svizzera, i suoi valori e il suo posizionamento innovativo per il futuro delle nostre Alpi: e ciò tanto in termini di iniziative proposte, quanto di aziende e prodotti. «L'invito a "Casa" che la Svizzera rivolge al pubblico di questi Giochi olimpici e paralimpici invernali è quello di (ri)scoprire il ruolo del nostro Paese nell'arco alpino, e il suo potenziale come partner affidabile



La House of Switzerland ai Giochi olimpici di Pyeongchang nel 2018, una combinazione architettonica vincente tra dinamici spazi esterni e calorosi spazi interni. © PRS, DFAE



Un "branding inconfondibile": è l'aggettivo più utilizzato per descrivere la Maison Suisse allestita nel giardino dell'Ambasciata di Svizzera in Francia in occasione dei Giochi olimpici e paralimpici estivi di Parigi 2024. © PRS, DFAE



La House of Switzerland Italia si farà in due, presentandosi nel contesto alpino di Cortina d'Ampezzo e in quello urbano di Milano.

ed efficiente nella collaborazione a favore di interessi e obiettivi che condividiamo con l'Italia in questa regione», spiega l'Ambasciatore Alexandre Edelmann, capo di Presenza Svizzera.

Nella House of Switzerland si potranno seguire su grande schermo le competizioni sportive sventolando ciascuno il proprio vessillo nazionale, celebrando i propri atleti, tifando le discipline invernali e alpine più importanti per la Svizzera. Si potrà prendersi una pausa dalla folla deliziandosi con specialità elvetiche classiche e rivisitate. È l'esperienza straordinaria dell'ospitalità svizzera.

LE HOUSE OF SWITZERLAND: PIATTAFORME TEMPORANEE PER PORTARE L'ECCELLENZA SVIZZERA NEL MONDO

Le House of Switzerland sono parte integrante degli strumenti di Presenza Svizzera. Si tratta di piattaforme di comunicazione temporanee e flessibili create in occasione di eventi internazionali di ampio rilievo come le esposizioni universali o i Giochi olimpici e paralimpici. Le House of Switzerland mettono infatti a profitto l'attenzione che converge attorno a queste grandi manifestazioni per generare visibilità positiva per la Svizzera e fungere da vetrina per le aziende e le istituzioni svizzere che vi partecipano.

Grazie alla collaborazione con questi partner pubblici e privati, viene raccontata la storia del nostro Paese attraverso ad esempio lo sport, il design, l'innovazione, l'economia e la scienza. Ciascuna di queste

“guesthouse” si plasma così negli spazi e nei contenuti, mirati ogni volta a un pubblico di riferimento, assumendo contemporaneamente la forma di spazio espositivo, palcoscenico per eventi, sala per ricevimenti privati, luogo di scambio per contatti economico-commerciali, punto di incontro e di ristoro.

UNA STORIA DI SUCCESSO DA PUNTO DI INCONTRO A VETRINA PROMOZIONALE E PIATTAFORMA PER LA DIPLOMAZIA PUBBLICA

Quella delle House of Switzerland alle Olimpiadi e Paralimpiadi è una formula consolidata che risale al 1998, quando la prima di queste strutture è stata proposta ai Giochi olimpici invernali di Nagano sotto la direzione dell'Associazione Olimpica Svizzera.

Il concetto, portato avanti dal Dipartimento federale degli affari esteri a partire dai Giochi estivi di Atene del 2004, resta tutt'oggi attuale. È quello di creare un punto di incontro non solo per la delegazione olimpica svizzera, ma anche per le altre delegazioni e per i tifosi in viaggio dalla Svizzera o dal resto del mondo. Nel corso degli anni la House of Switzerland - uno dei pochi padiglioni nazionali aperti gratuitamente al pubblico durante i Giochi, e anche per questo motivo tra i più apprezzati - si è però sviluppata in una vera e propria vetrina promozionale per i suoi partner, nonché piattaforma strategica per la diplomazia pubblica del Paese, in grado di rafforzare le relazioni nelle regioni coinvolte, coltivare valori e interessi comuni, e offrire nuove prospettive sulla Svizzera. La House of Switzerland Italia 2026 sarà anche tutto questo.

PRESENZA SVIZZERA: L'AGENZIA DI MARKETING DELLA CONFEDERAZIONE ELVETICA

Presenza Svizzera è l'unità del Dipartimento federale degli affari esteri incaricata della promozione dell'immagine della Svizzera all'estero, attuando la Strategia di comunicazione internazionale del Consiglio federale. Gli strumenti impiegati per rispondere a questo compito attingono alle relazioni pubbliche e mirano a diffondere conoscenze generali sulla Svizzera, a suscitare simpatie verso il nostro Paese e a metterne in evidenza diversità e attrattive.

LA SVIZZERA OLTRE I CLICHÉS

Orson Wells attribui alla Svizzera l'invenzione degli orologi a cucù e dicendo ciò non voleva fare un complimento. Si sbagliava doppiamente: intanto perché l'orologio a cucù nasce nel sud della Germania e poi perché la Svizzera è da decenni terra d'innovazione, ben oltre quanto Wells implicasse. Altri clichés nutrono l'immaginario attorno al nostro paese: le montagne innevate, il cioccolato eccellente, la puntualità infallibile, i campioni di sci e del tennis... Tutto ciò è vero, ma la Svizzera è molto di più.

La Svizzera è cosmopolita e aperta sul mondo: 650.000 italiani, di cui la metà possiede anche la cittadinanza svizzera, vivono nella Confederazione, testimoniando una grande capacità d'integrazione e contribuendo in modo determinante all'italianità della Svizzera. Oltre a ciò, Italia e Svizzera scambiano merci e servizi per oltre un miliardo di euro a settimana e la Svizzera è uno dei primi cinque clienti dell'Italia.

La Svizzera è campione in materia di innovazione e competitività e ciò anche in virtù delle eccellenti relazioni bilaterali con l'Italia che poggiano su collaborazioni scientifiche innumerevoli, sul coordina-

mento nell'ambito dei trasporti, su cooperazioni transfrontaliere di grande densità e sull'esistenza di ecosistemi innovativi a cavallo tra le due frontiere. Incontri e visite ufficiali avvicinano i nostri paesi e permettono un dialogo costante nell'interesse delle imprese, del mondo scientifico e accademico e soprattutto delle nostre comunità che arricchiscono quotidianamente la relazione bilaterale.

AZIENDE E ISTITUZIONI: COME APPROFITTARE DELLA HOUSE OF SWITZERLAND ITALIA 2026?

Cogliere l'opportunità unica della House of Switzerland Italia 2026, traendo molteplici vantaggi dall'immagine di una Svizzera al passo con i tempi, è ora possibile grazie a diverse soluzioni di partenariato. Questa piattaforma vi consentirà di ampliare la vostra visibilità e di coltivare interessanti possibilità di mercato presentandovi a un pubblico italiano e internazionale.

Che il vostro bacino di interesse risieda più nel contesto urbano di Milano, o in quello alpino di Cortina d'Ampezzo, la House of Switzerland rappresenterà un luogo privilegiato dove poter incontrare profili d'interesse di alto livello e dove creare connessioni strategiche in un ambiente



Sono aperte le opportunità per partenariati strategici con la House of Switzerland Italia 2026, che a Milano si installerà presso parte del Centro Svizzero.



La Maison Suisse Paris 2024 ha accolto, in poco più di 30 giorni di apertura, 61'954 visitatori. © PRS, DFAE

stimolante e dinamico. Valore aggiunto nell'ambito della vostra presentazione sarà inoltre poter beneficiare del trasferimento di immagine tra la Svizzera da un lato, e le sue aziende dall'altro, che avviene attraverso la House of Switzerland. Questo trasferimento funziona in entrambi i sensi, a vantaggio dell'uno e dell'altro: i vostri valori, offerte, progetti e soluzioni innovative sono associati alla Svizzera e le sue qualità, e allo stesso tempo contribuiscono a plasmare e trasmettere un'immagine del nostro Paese all'avanguardia, dinamico a più livelli e affidabile. «L'immagine del nostro Paese è strettamente legata agli attori e alle attività tradizionali e innovative che la alimentano: penso a marchi e prodotti elvetici, ma anche agli atleti. È con questi simboli che lavoriamo. Il nostro ruolo è quello di presentarli nella migliore luce possibile e di spiegare cosa li rende specificamente svizzeri», continua Alexandre Edelmann.

La vostra presenza come partner intende così mettere complessivamente in risalto la diversità e la forza della Svizzera, generando al contempo interessanti sinergie. Tutto ciò fa della House of Switzerland un vero e proprio catalizzatore per la tutela degli interessi pubblici e privati.

SIETE INTERESSATI A UN PARTENARIATO CON LA HOUSE OF SWITZERLAND ITALIA 2026? CONTATTATECI PER SOLUZIONI SU MISURA CHE VI POSIZIONERANNO AL CENTRO DI UN EVENTO INDIMENTICABILE!

Celia Arribas

Capa Sponsoring e Hospitality
Presenza Svizzera

Dipartimento federale degli affari esteri

Tel: +41 58 465 42 53

celia.arribas@eda.admin.ch

Per saperne di più: www.houseofswitzerland.org

GUARDARE AL FUTURO CON FIDUCIA

Contributo a cura del **Consolato generale di Svizzera a Milano**
e della **Scuola Svizzera Rahn Education Milano**

Uno dei tasselli più antichi della presenza svizzera a Milano, con al suo attivo più di 100 anni di attività nel capoluogo lombardo, la Scuola Svizzera cambia la pelle. Ma non la sostanza.

Al termine di un lungo periodo di incertezza dovuto ad una situazione finanziaria sempre più difficile, nel giugno scorso un'Assemblea generale straordinaria si è pronunciata a favore dello scioglimento dell'Associazione e alla creazione di una Fondazione, nonché all'adozione di un nuovo statuto entrato in vigore il 1° settembre 2024. Tradizionalmente riconosciuta per l'alto contenuto delle proposte didattiche, per il suo modello bilingue e una forte identificazione ai valori svizzeri ("Swissness"), la Scuola pur cambiando nome, a sottolineare il partenariato concluso con Rahn Education ente senza scopo di lucro con sede in Germania e che raggruppa nel suo seno una quarantina di scuole in varie nazioni si promette di rimanere una scuola svizzera. Si ricorda in questa sede che, grazie in particolare al patrocinio esercitato dal Cantone dei Grigioni (oltre a quello del Canton Ticino), la

maturità si consegue dopo 4 anni e apre le porte a tutte le università, comprese quelle in Svizzera.

Il Consolato generale di Svizzera a Milano ha accompagnato la Scuola Svizzera durante il suo difficile percorso, quale membro osservatore nel Consiglio di direzione e partecipando alle riunioni dell'Assemblea generale. Non solo: si è anche fatto promotore di iniziative per avvicinare il settore privato svizzero alla Scuola e ha integrato ragazze e

ragazzi della Scuola ad eventi quali Emna Rumantscha 2024 e Pagina Bianca in Duomo durante Milano 4 Mental Health 2024. Nella nostra funzione, siamo più che mai determinati a proseguire su questa strada, convinti che le sinergie create siano a vantaggio di tutti. Un pranzo tra il Console Generale di Svizzera a Milano, Ste-

fano Lazzarotto, e la nuova Direttrice, Dott.ssa Esther Lehmann, ha offerto lo spunto per uno scambio a 360°: scambio che proponiamo ai lettori sotto forma di un'intervista un po' particolare.

Esther Lehmann ha seguito una vocazione:

all'età di 7 anni, una maestra particolarmente motivata ha infuso in lei il desiderio, un giorno, di seguire le stesse tracce. Dopo esperienze lavorative presso altre scuole svizzere all'estero, che l'hanno portata da Bangkok a Roma, da settembre si trova a dirigere la Scuola di Milano.

SL: "Sul sito della Scuola si legge che si propone quale spazio per il confronto di idee e coltiva il senso di responsabilità dei circa 300 ragazzi e ragazze che la frequentano. Un bell'obiettivo. Come lo realizzate?"

EL: "È uno degli elementi identitari più forti della Scuola. E vogliamo che i giovani stessi si identifichino in questi valori. Le faccio un esempio: durante l'open day sono stati i ragazzi a mostrare e presentare la loro Scuola agli ospiti. Tutti ne sono rimasti entusiasti. Un'altra dimostrazione? Attualmente è in corso un progetto pilota per attenuare l'impatto del passaggio, spesso difficile, dal livello Kindergarten alla scuola elementare. Ogni mercoledì bambini dei due livelli si mescolano per lezioni di musica, tedesco e sport. I più piccoli sono fieri di condividere questi momenti con i più grandi. E quest'ultimi si sentono responsabilizzati nel dover accompagnare i primi durante queste attività comuni."

SL: "Capisco. E forse anche ai più grandi non dispiace ritrovarsi un giorno alla setti-



mana in un ambiente ludico dove il gioco ritorna ad essere al centro dell'insegnamento. Progetti per il futuro?"

EL: "Mi piacerebbe coinvolgere di più i ragazzi a livello di assemblea studentesca. Affinché siano loro ad organizzarsi e gestirsi. L'obiettivo è sempre lo stesso: rafforzare il loro senso di responsabilità e di identificazione nel nostro progetto. Se poi ciò porterà ad un aumento delle ragazze e ragazzi iscritti: beh, sarebbe la quadratura del cerchio."

SL: "Scuola Svizzera Rahn Education Milano. Rahn ha sede a Lipsia. E allora...?"

EL: "Con Rahn Education è iniziato un nuovo capitolo. È una chance per tutti. C'è un forte sostegno non solo finanziario ma anche di sostanza. In Rahn c'è una governance di primissima qualità. Hanno una risposta ad ogni domanda e sollecitazione. Possiamo veramente contare su di loro in questo momento di transizione. Questa professionalità ha un impatto su vari piani: dal corpo docenti, alle famiglie degli allievi...agli allievi stessi". Non da ultimo, grazie alla solidità finanziaria di Rahn possiamo anche pensare più serenamente a degli investimenti strutturali."

SL: "E la Swissness in tutto ciò?"

EL: "Non c'è pericolo per la Swissness. Internamente non è cambiato niente. Il personale, anche svizzero, è lo stesso. Il piano d'insegnamento 21 al quale aderiamo, e che tende ad armonizzare il sistema scolastico nelle scuole di lingua tedesca in Svizzera, non è messo assolutamente in discussione. È proprio nell'interesse di Rahn conservare, se non addirittura consolidare, questo elemento. Ripeto: nessuno vuole mettere in discussione tale modello. Senza contare che la presenza di Educationsuisse nel Consiglio di direzione, il riconoscimento e il sostegno fi-

nanziario dell'Ufficio federale della Cultura e il patrocinio cantonale forniscono garanzie supplementari."



SL: "Nessuno, credo, nutre dei dubbi sul mantenimento dell'identità germanofona della Scuola. Quid delle altre lingue?"

EL: "Da noi gli studenti apprendono quattro lingue: oltre al tedesco praticano l'italiano, il francese e l'inglese. Quale altra scuola può

offrire questo? Per i genitori, soprattutto italiani, è anche importante che il percorso di formazione italiano sia garantito: dobbiamo seguire il programma del Ministero dell'Istruzione, proporre tutti gli esami statali. Non tutte le scuole internazionali offrono questa possibilità. Le posso citare un aneddoto?"

SL: "La prego"

EL: "Qualche giorno fa, arrivando in ufficio, ho visto un giovane sui 25 anni che indugiava davanti alla Scuola. Gli ho domandato se potevo essergli utile. Lui mi ha spiegato che aveva frequentato la Scuola Svizzera, prima a Milano e in seguito a Roma, su espressa volontà dei genitori che nel passato erano stati a loro volta alunni della nostra Scuola. Con grande soddisfazione mi ha detto che, grazie in particolare alle conoscenze linguistiche acquisite, aveva trovato un lavoro in Oceania nel settore audiovisivo."

SL: "Una bella storia..."

EL: "Sì, e ce ne sarebbero tante altre da raccontare. Molti dei nostri studenti completano il loro percorso accademico in paesi quali gli USA, il Regno Unito, la Francia...Circa la metà tra di essi continua gli studi in Svizzera. Altri rimangono in Italia."

SL: "Una nota personale se mi consente: mio figlio ha deciso di continuare gli studi

superiori a Ginevra anche grazie alla presenza delle organizzazioni internazionali. Quanto è importante il contesto?"

EL: "Molto. E siamo grati al Consolato per coinvolgere i nostri studenti in numerose attività. Penso, ultimo esempio in ordine di tempo, alla sua presenza durante la Giornata mondiale sui diritti umani del 10 dicembre. C'è chi studia a Ginevra per la presenza dell'ONU? Bene: allora perché non studiare nella nostra Scuola in virtù della grande vicinanza al Centro Svizzero? Il segreto è di portare l'esperienza ai ragazzi, affinché non vadano loro a cercarla altrove. Mi sono spiegata bene?"

SL: "Sì. Credo di avere capito il concetto. Parlando dei diversi contesti, ci sono forme di collaborazione con altre scuole svizzere in Italia?"

EL: "Ci sono e le stiamo rafforzando. Una interconnessione naturale esiste con Bergamo dove non c'è il liceo. Spesso i loro studenti proseguono gli studi medio-superiori da noi. Con la stessa Bergamo organizziamo ogni anno la giornata sportiva. Mi aggiorniamo regolarmente con i colleghi di Catania, Roma. Scambiamo idee, materiale didattico. Ma vorrei fare di più."

SL: "Vale a dire?"

EL: "Sarebbe interessante sviluppare dei progetti di scambio con delle scuole in Svizzera! Da valutare."

SL: "Come vorrebbe concludere questo scambio un po' particolare al ristorante del Centro Svizzero?"

EL: "Prima di tutto ringrazio la Camera di Commercio per lo spazio che ci ha dedicato in questa sede. Anche se la migliore pubblicità è il passaparola e la qualità dell'insegnamento, uno scambio come questo non potrà che giovare. Non da ultimo vorrei ringraziare i docenti per tutta la passione e il loro impegno quotidiano. È motivo di fierezza per la Scuola e per l'immagine della Svizzera nel mondo."

MARINELLA, ELEGANZA ARTIGIANALE SENZA TEMPO

Intervista a **Alessandro Marinella**, General Manager E.Marinella



La vostra è una storia tutta italiana. Cosa e chi è Marinella oggi?

“Marinella nasce nel 1914 grazie al mio bisnonno, che decise di avviare un’attività indipendente ispirata all’eleganza inglese. Dopo un viaggio in Inghilterra, iniziò a importare tessuti e accessori britannici, aprendo una piccola bottega di 20 metri quadrati a Napoli. Quel negozio divenne rapidamente un punto di riferimento per l’élite napoletana e, nel tempo, Marinella si è affermata come sinonimo di eccellenza sartoriale e artigianalità. Oggi, pur mantenendo il suo DNA storico, il marchio è cresciuto e si è evoluto, con punti vendita a Milano, Roma, Torino, Londra e Tokyo, senza mai perdere il legame con la sua tradizione.”

Vi hanno definito un “piccolo angolo d’Inghilterra a Napoli”. Come si è sviluppato il business?

“All’inizio del Novecento, l’uomo elegante vestiva all’inglese e la donna alla francese. Mio bisnonno intuì questa tendenza e iniziò a importare prodotti inglesi esclusivi, rendendoli accessibili all’élite



napoletana. Il negozio si trovava in una posizione strategica, vicino alla Villa Comunale, frequentata dalla nobiltà dell'epoca. Nel tempo, la bottega divenne un punto di ritrovo per i notabili della città, paragonato a una farmacia di paese, dove si prendevano decisioni importanti. Negli anni '30, con la Seconda Guerra Mondiale e le restrizioni sui prodotti stranieri, Marinella iniziò a produrre internamente, dando vita a uno stile unico, che unisce l'eleganza inglese alla creatività napoletana.

Per 90 anni, Marinella è rimasta un'unica boutique a Napoli. Solo negli ultimi decenni abbiamo deciso di espanderci, aprendo nuovi punti vendita in Italia e all'estero. Tuttavia, la vera rivoluzione è avvenuta nel 2020 con la pandemia, che ha evidenziato la necessità di digitalizzare l'azienda. Fino a quel momento, la vendita avveniva esclusivamente nei negozi fisici, e chi non poteva recarsi a Napoli doveva affidarsi a un servizio di vendita telefonica.

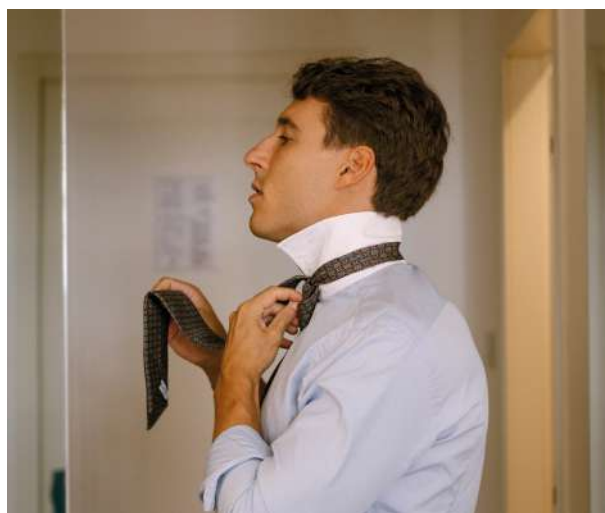
Abbiamo quindi investito nell'e-commerce, creando un magazzino centralizzato di 2000 metri quadrati e avviando una strategia digitale che ha trasformato il nostro modello di business. Nei primi due mesi, le vendite online hanno raggiunto i 600.000 euro e negli anni successivi il trend è continuato in crescita esponenziale, fino a superare i 3,6 milioni di euro nel 2024. Questo passaggio non ha solo reso Marinella più accessibile a livello globale, ma ha anche permesso di mantenere il legame con i clienti storici, offrendo un'esperienza di acquisto esclusiva e personalizzata anche a distanza.”

La cravatta di Marinella è diventata rapidamente celebre nel mondo. Chi sono stati e chi sono i vostri “ambasciatori”? Dall'Italia, passando per l'Inghilterra e arrivando in America.

“Il marchio Marinella è stato reso celebre da numerosi ambasciatori, dai Presidenti della Repubblica Italiana, che regalavano le nostre cravatte ai capi di Stato, a figure di spicco come Francesco Cossiga e Silvio Berlusconi. Molti leader mondiali, grandi imprenditori e celebrità hanno scelto le nostre cravatte, contribuendo alla nostra fama internazionale.”

La qualità è fatta anche e soprattutto dalla manodopera. Nel vostro caso completamente artigianale. Quanto è importante, in un mondo che oggi corre così veloce verso le nuove tecnologie, elogiarla la mano degli uomini?

“L'artigianalità è il cuore di Marinella e rappresenta il vero lusso contemporaneo. In un'epoca in cui tutto diventa sempre più standardizzato, il valore dell'unicità e della tradizione artigianale acquista ancora più significato. Ogni nostra cravatta è fatta a mano e porta con sé piccole imperfezioni che la rendono unica. Il mondo corre veloce verso l'automazione, ma le persone cercano prodotti con una storia, con un'anima. Il vero lusso non è solo il prezzo, ma l'esclusività, la qualità e la capacità di trasmettere emozioni. Il nostro obiettivo è mantenere viva questa tradizione, valorizzando il lavoro artigianale e portandolo nel futuro con un approccio innovativo.”



ROLEX PERPETUAL PLANET ESPLORAZIONE E TUTELA

Dall'esplorazione estrema alla tutela degli ecosistemi, **la missione dell'azienda per il futuro**

Rolex ha intrecciato la propria storia con il mondo dell'esplorazione, accompagnando pionieri del XX secolo in imprese straordinarie. Oggi questo impegno si traduce in una missione concreta per la salvaguardia dell'ambiente attraverso l'iniziativa Perpetual Planet, lanciata nel 2019 per sostenere scienziati, esploratori e istituzioni nella comprensione e nella gestione delle sfide ambientali. Con questa iniziativa, Rolex punta a valorizzare il lavoro di chi si dedica alla protezione degli ecosistemi e alla lotta contro il cambiamento climatico, rafforzando il proprio ruolo nel campo della sostenibilità.

Hans Wilsdorf, fondatore di Rolex, considerava il mondo un laboratorio a cielo aperto. Già negli anni '30, i suoi orologi venivano testati in condizioni estreme durante spedizioni avventurose. L'affidabilità dei segnatempo Rolex è stata messa alla prova in alcune delle imprese più iconiche del secolo scorso, consolidando l'immagine del marchio come sinonimo di resistenza e precisione. Con il passare del tempo, l'azienda ha ampliato il proprio raggio d'azione, concentrandosi sulla protezione dell'ecosistema attraverso una rete di collaborazioni. Tra i principali partner dell'iniziativa figurano Mission Blue di Sylvia Earle, che crea e tutela aree marine chiamate Hope Spot, la National Geographic Society, impegnata nello studio degli effetti del cambiamento climatico su ghiacciai, foreste e oceani, e i Rolex Awards for Enterprise, che da oltre quarantacinque anni premiano progetti innovativi a beneficio dell'ambiente e dell'umanità.

Rolex ha accompagnato numerose imprese esplorative. Nel 1953 Sir Edmund Hillary e Tenzing Norgay raggiunsero la vetta dell'Everest con al polso un Rolex Oyster Perpetual, ispirando la creazione del modello Explorer. Nel 1960 il batiscafo Trieste, con Jacques Piccard e Don Walsh a bordo, scese nella Fossa delle Marianne con un Rolex Deep Sea Special fissato all'esterno, che resistette alla pressione estrema e riemerse perfettamente funzionante. Questi episodi rappresentano solo alcune delle numerose avventure a cui Rolex ha preso parte, confermando il suo legame profondo con l'esplorazione e l'innovazione tecnologica.



L'iniziativa Perpetual Planet continua a supportare esploratori contemporanei come Steve Boyes, impegnato nella tutela del delta dell'Okavango, Dawa Yangzum Sherpa, prima donna nepalese certificata dall'International Federation of Mountain Guides Associations, Paul Nicklen e Cristina Mittermeier, fotografi naturalisti e fondatori di SeaLegacy, che sensibilizzano sull'importanza della conservazione degli oceani. Il sostegno di Rolex si estende anche al monitoraggio delle calotte polari e alla protezione della biodiversità marina, grazie alla collaborazione con ricercatori e istituzioni scientifiche di livello mondiale.

Le collaborazioni di Rolex si estendono in tutto il mondo con progetti come le spedizioni della National Geographic Society sull'Everest, Tupungato e Rio delle Amazzoni per monitorare i cambiamenti climatici, la Monaco Blue Initiative per la protezione degli oceani, Coral Gardeners per il ripristino delle barriere coralline in Polinesia e Rewilding Argentina e Rewilding Chile, che lavorano alla ricostitu-

zione degli ecosistemi e alla creazione di parchi nazionali. In questo contesto, Rolex si fa promotore di una visione a lungo termine, con l'obiettivo di garantire un equilibrio sostenibile tra progresso umano e tutela della natura.

L'impegno di Rolex va oltre il sostegno agli esploratori affermati e si rivolge anche alle nuove generazioni attraverso iniziative come le Rolex Explorers Club Grants, che finanziano giovani scienziati e ricercatori impegnati nell'esplorazione scientifica. Grazie a Perpetual Planet, il marchio non solo preserva la propria tradizione legata all'esplorazione, ma si impegna attivamente a costruire un futuro sostenibile per il nostro pianeta. Questo impegno si traduce in azioni concrete, come il supporto alla ricerca sulle acque dolci e agli studi sull'impatto ambientale dell'attività umana. Attraverso la sua visione innovativa, Rolex continua a ispirare un nuovo modello di esplorazione, dove la conoscenza del pianeta si traduce in azioni efficaci per la sua protezione.



L'IMPEGNO NON È SOLO ESPLORARE, MA **COSTRUIRE UN FUTURO SOSTENIBILE**



L'INGANNO DIGITALE SULLA MENTE DEI GIOVANI

A cura di **Nicola Magni**, Sezione Giovani Società Svizzera di Milano



Nicola Magni

La comunicazione è un elemento fondamentale nella vita dell'uomo. Aristotele definiva l'uomo un "animale sociale", sottolineando l'importanza dell'interazione per la sua realizzazione personale. Chi vive lontano dalla comunità, spesso, viene visto sotto una luce negativa. I giovani partono da una condizione di svantaggio, privi di esperienze che li aiutino a esprimersi e a trovare una propria

identità sociale. Le nuove generazioni sono uniche rispetto a quelle precedenti, cresciute con una maggiore esposizione e interazione. Se un tempo l'unico modo per comunicare con un coetaneo di un'altra nazione era tramite i pen friend, oggi mettersi in contatto con chiunque nel mondo è questione di un click. Le piattaforme social hanno giocato un ruolo fondamentale in questa trasformazione, ma il loro impatto non è sempre stato positivo, soprattutto per i più giovani, spesso privi di una personalità solida e definita. L'uso dei social ha portato a un costante confronto, dove vengono presentati personaggi e realtà spesso artefatte.

L'uso prolungato dei social media è stato collegato a problemi di salute mentale come depressione, ansia e senso di inadeguatezza. Il disagio psicologico giovanile è un fenomeno in crescita, spesso correlato all'ascesa delle piattaforme digitali, ma di cui si parla ancora troppo poco. I giovani cercano consenso attraverso i contenuti che pubblicano, attribuendo agli utenti il ruolo di giudici sovrani: avere molti like e follower equivale a sentirsi accettati, mentre il contrario può generare insicurezza e frustrazione.

L'adolescenza è caratterizzata dal desiderio di piacere agli altri e dalla paura di non essere accettati. L'ansia del giudizio riguarda sia l'a-

spetto estetico che quello caratteriale, alimentando la necessità di apparire sempre perfetti e al posto giusto nel momento giusto. Questo fenomeno ha contribuito alla diffusione della FOMO (fear of missing out), particolarmente diffusa tra gli adolescenti che trascorrono almeno quattro ore al giorno sui social. Nel 2022 sono stato referente e membro del primo Consiglio civico giovanile post Coronavirus tra una città italiana e una tedesca. Tra le tematiche affrontate, è emerso come la pandemia abbia inciso profondamente sulla salute mentale dei giovani, con un peggioramento significativo nella fascia d'età 14-19 anni.

Le piattaforme digitali sono diventate spesso teatro di cyberbullismo, un atto aggressivo e intenzionale che si manifesta attraverso offese, molestie, denigrazione ed esclusione. Per questo motivo ho scelto la parola "inclusione" come chiave della mia presidenza della Sezione Giovani della Società Svizzera di Milano, creando con il mio comitato un luogo in cui i giovani possano essere se stessi, raccontarsi e confrontarsi.

Ritengo fondamentale educare i nativi digitali a un uso consapevole dei social e promuovere iniziative che li aiutino a comprendere la differenza tra il mondo reale e quello virtuale, partendo in particolare dagli istituti scolastici.

UN PONTE PER L'INNOVAZIONE E LA COLLABORAZIONE

Ecco la settima edizione del **Forum "Svizzera e Italia in Dialogo"**



La Svizzera è tra i Paesi che investono di più in ricerca e sviluppo rispetto al PIL. Questo impegno nell'innovazione è strategico e trova terreno fertile nella collaborazione con l'Italia. Questa sinergia è stata il fulcro della settima edizione del Forum "Svizzera e Italia in dialogo", svoltosi a Roma presso l'Ambasciata di Svizzera nel novembre 2024, con la partecipazione di Swiss Chamber.

L'evento, organizzato dalle Ambasciate di entrambi i Paesi e da Limes – Rivista Italiana di Geopolitica, ha visto la presenza di esponenti politici, accademici ed economici di spicco. Il consigliere federale Ignazio Cassis ha sottolineato come il Forum, attivo dal 2013, sia un importante strumento di dialogo oltre i canali istituzionali. Quest'anno, il formato è stato più snello e ha avuto come ospite d'onore il Canton Ticino, rappresentato dal presidente del Consiglio di Stato Christian Vitta.

L'innovazione è stata il tema centrale. La Svizzera, leader mondiale nel settore, deve il suo successo a misure mirate, a un solido sistema educativo e a collaborazioni internazionali. Nel programma Horizon Europe 2021-2027, ricercatori svizzeri e italiani hanno lavorato insieme in oltre 700 progetti, mentre tra il 2018 e il 2023 il Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica ha sostenuto più di 1.900 iniziative congiunte.

Tuttavia, secondo Tajani, è necessario intensificare gli sforzi per affrontare le rapide trasformazioni tecnologiche, che impattano anche sulla pace e la sicurezza internazionale. Uno dei momenti chiave del Forum è stato il keynote speech del Prof. Günther Dissertori, rettore del Politecnico federale di Zurigo, seguito da una tavola rotonda moderata da Lucio Caracciolo, direttore di Limes. La discussione ha evidenziato la rapidità senza precedenti dell'innovazione tecnologica e la necessità di un apprendimento continuo. Dissertori ha ricordato l'importanza di un approccio umano e critico, citando Francesco De Sanctis, uno tra i primi professori del Politecnico federale nel 1856, anch'egli italiano: "Prima di essere ingegneri, voi siete uomini".

L'evento ha visto il coinvolgimento di RSI Radiotelevisione svizzera di lingua italiana come media partner e del settore privato, con aziende come Bracco, MSC, Swisscom, ABB, Novartis, Repower, Schindler. Il contributo di questi attori ha rafforzato il dibattito, sottolineando il ruolo chiave della collaborazione tra pubblico e privato per promuovere l'innovazione.

ARRIVEDERCI E BUON LAVORO ALL'AMBASCIATRICE MONIKA SCHMUTZ KIRGOEZ

A fine 2024 l'Ambasciatrice **Monika Schmutz Kirgöz** ha terminato il suo mandato in Italia per assumere un nuovo prestigioso incarico a Berna presso il DFAE, quale Capo della Divisione Medio Oriente e Africa del Nord (MENA), aree nelle quali si è svolta la maggior parte della sua carriera diplomatica.

Swiss Chamber desidera ringraziarla per il suo prezioso supporto in questi anni, sempre con grande generosità, simpatia ed empatia.

Con i nostri migliori auguri

SWISS CHAMBER E INVENIUM LEGALTECH PER IL CREDITO SICURO

Swiss Chamber potenzia il recupero crediti internazionale con **Invenium Legaltech**

Nel contesto di un commercio globale sempre più complesso, la protezione del credito commerciale assume un ruolo strategico per le aziende esportatrici. In quest'ottica, Swiss Chamber amplia il proprio servizio di recupero crediti internazionale, supportata da Invenium Legaltech, per offrire soluzioni efficaci a PMI e grandi imprese che operano sui mercati globali.

La Svizzera è una nazione fortemente orientata all'export, con quasi il 50% del PIL generato dalle esportazioni. Tra i mercati di riferimento, l'Italia occupa una posizione di rilievo: secondo sbocco europeo dopo la Germania, assorbe circa il 10% dell'export svizzero. Tuttavia, il restante 90% delle esportazioni si dirige verso paesi come USA, Cina, Francia e altri mercati globali, dove le problematiche legate ai pagamenti possono diventare critiche.

L'espansione commerciale offre opportunità, ma espone le aziende a rischi di insolvenza e contenziosi. Per questo, Swiss Chamber ha già consolidato un servizio di recupero crediti per le transazioni tra Svizzera e Italia. Tuttavia, l'esigenza crescente di protezione su scala internazionale ha portato a un'ulteriore evoluzione del servizio.

Grazie alla collaborazione con Invenium Legaltech, Swiss Chamber estende il recupero crediti su scala mondiale, garantendo alle aziende una copertura efficace anche nei mercati più complessi. Invenium Legaltech, operativa dal 1996 e con oltre 10.000 clienti, mette a disposizione un team di oltre 250 legali e professionisti specializzati

nel recupero crediti internazionale, operando con standard certificati e un approccio innovativo. Perché affidarsi a Invenium Legaltech? L'azienda vanta un'esperienza consolidata nel settore e ha in corso la certificazione ISO 9001. Dispone di una presenza globale con un network strutturato ed è stata premiata in Borsa Milano, Camera dei

Deputati e Innovit-San Francisco. Dal punto di vista finanziario, ha registrato una crescita del fatturato del 102% nel 2023 rispetto al 2022. La sede di Milano è situata accanto agli uffici di Swiss Chamber.

Il nuovo servizio si rivolge a aziende medio-grandi che necessitano di una gestione efficace dei crediti in sofferenza o di ridurre i tempi di pagamento. Il principale interlocutore aziendale è il CFO, responsabile della gestione finanziaria e dei flussi di cassa.

Swiss Chamber e Invenium Legaltech garantiscono un processo rapido e strutturato per supportare le imprese. Il primo passo è un incontro gratuito, anche online, per un'analisi preliminare. Segue la definizione della strategia e del pricing, con una combinazione di entry fee e success fee. Una volta accettata la proposta, si procede alla contrattualizzazione e all'avvio immediato delle attività di recupero crediti. Con questa nuova iniziativa, Swiss Chamber e Invenium Legaltech rispondono alle sfide dell'export, fornendo strumenti concreti per proteggere le aziende dai rischi di insolvenza. Un servizio che combina esperienza, tecnologia e affidabilità per garantire continuità e sicurezza finanziaria alle imprese che operano nei mercati globali.



I Servizi di Swiss Chamber

INFORMATIVI

- **Visure camerali** da ufficio registro svizzero su società svizzere
- **Rapporti informativi** su persone fisiche giuridiche in Italia
- Visure ipocatastali su società italiane
- Visure camerali da camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura

MARKETING

- Previsioni economiche Svizzera Italia
- **Ricerca clienti** e partner commerciali
- Fornitura database profilati
- Ricerche di mercato
- Sviluppo progetti promozionali

COMUNICAZIONE

- Partecipazione eventi Swiss Chamber
- Spazi pubblicitari **Rivista La Svizzera**
- Newsletter informativa mensile
- **Newsletter** Nuovi Soci
- Campagne c/o Swiss Corner
- Visibilità su **Social Media** (Facebook, LinkedIn, Instagram)

EVENT FACILITIES

- Affitto location **Spazio Eventi** - ideale per eventi aziendali, convegni, meeting e workshop
- Affitto location **Swiss Corner** - ideale per lanci di prodotto, campagne di comunicazione, temporary store e mostre temporanee
- Utilizzo **sale riunioni** c/o Swiss Chamber
- Organizzazione & produzione eventi

LEGALI

- Consulenza legale
- **Recupero crediti**
- International arbitration
- **Arbitrato e Mediazione**
- Centro Studi TPF-Third Party Funding

FISCALI

- Richiesta **codice fiscale italiano** e firma digitale per soggetti residenti all'estero
- Consulenza fiscale
- **Rappresentanza fiscale**
- **Tenuta del personale**

Per ulteriori informazioni, non esitate a contattarci:
Swiss Chamber T +39 02 7632031 info@swisschamber.it

Visita il nostro sito:



INTERNATIONAL DEBT COLLECTION

Swiss Chamber, in collaborazione con **Invenium Legaltech**, offre un nuovo servizio avanzato di **recupero crediti internazionale**. Con un team di oltre 250 esperti legali in tutto il mondo, supportiamo le aziende esportatrici nella **gestione di crediti problematici**. Contattaci per saperne di più!

BENVENUTO AI NUOVI SOCI

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



AENOR

AENOR

Aenor Italia ente di certificazione con casa madre spagnola, si colloca tra i 10 enti più importanti al mondo, con clienti in 90 Paesi, circa 90 mila aziende certificate e oltre 210 accreditamenti. Offre servizi di certificazione, ispezione e formazione in diversi settori, tra cui qualità, ambiente, sicurezza, e responsabilità sociale, marcatura CE, tecnologia e digitalizzazione. Grazie alla sua esperienza e competenza tecnica, Aenor Italia supporta le organizzazioni nel miglioramento delle performance, fornendo soluzioni su misura che contribuiscono al successo e alla competitività. È un punto di riferimento per trasparenza, qualità, affidabilità e innovazione nei processi aziendali.

IEMOLI TRASPORTI



Iemoli Trasporti è un'azienda storica, fondata nel 1962 da Giovanni Bigiotti Iemoli, oggi di proprietà de La Posta Svizzera AG. Sono il primo player nel settore del trasporto intermodale Italia-Svizzera, essendo in grado di coprire tutti i punti chiave della catena logistica: trasporto fino a 30 tonnellate di carico utile, rimorchi termici per prodotti a temperatura controllata, trasporto ingombranti e coil liner, trasporto ADR, raccolta e distribuzione da 1 pallet a FTL, servizi logistici. La mission è garantire trasporti sicuri, affidabili e puntuali per assicurare che ogni merce arrivi a destinazione in condizioni ottimali e nei tempi previsti.

LEEXÈ STUDIO LEGALE

leexè
LEGAL EXPERTISE

Lo studio legale Leexè, concepito con un focus particolare sul diritto d'impresa, ha conosciuto uno sviluppo costante nell'assistenza giudiziale e stragiudiziale alle realtà imprenditoriali di ogni dimensione, con salde connessioni con il panorama europeo e internazionale. Uniamo competenza e dedizione all'eccellenza, operando con un approccio personalizzato e una organizzazione progettata per garantire un servizio rapido ed efficiente, mantenendoci al passo con le evoluzioni tecnologiche e sociali su scala globale. Dal punto di vista organizzativo, siamo strutturati in dipartimenti specializzati, garantendo al contempo una visione trasversale nelle principali aree del diritto civile e commerciale. Come parte integrante del progetto professionale, Leexè adotta pratiche attive di responsabilità sociale e, in special modo, di impegno sulle tematiche diversità e inclusione.



MITESYS

Mitesys è il partner di fiducia per le aziende che vogliono affrontare le sfide della trasformazione digitale in modo sicuro. Con un focus mirato sulla cyber security, sono pronti a supportare le imprese nell'adeguamento alle normative NIS2 e DORA proteggendo dati e le infrastrutture dalle minacce sempre più sofisticate. consulenza, sicurezza, conformità e innovazione: un'unica soluzione su misura per le tue esigenze.



SPLASH & SPA TAMARO SA

Lo Splash&Spa Tamaro, situato in Svizzera, vicino a Lugano, è la destinazione perfetta per chi cerca un mix di adrenalina e benessere. Questo esclusivo parco acquatico con un'elegante spa offre emozioni uniche grazie ai suoi scivoli mozzafiato, alla grande piscina a onde e all'area dedicata alle famiglie. Per chi desidera relax e cura del corpo, la spa di lusso propone una vasta gamma di trattamenti esclusivi, quattro saune, bagni turchi, idromassaggi e una suggestiva vasca salina iodata panoramica. Aperto tutto l'anno e facilmente raggiungibile dall'Italia in auto o treno, offre un'ampio parcheggio, due ristoranti e un bar in piscina. Un luogo indimenticabile, punto d'incontro perfetto per svago e benessere.



STUDIO LEGALE LEXELLENT

Fondato nel 2011, Lexellent conta 24 professionisti con sedi a Milano, Roma e Bergamo. Lo studio è specializzato in diritto del lavoro, diritto sindacale, compliance aziendale e sostenibilità sociale, supportando PMI e multinazionali con un approccio multidisciplinare. Lexellent promuove inclusione, diversità e sostenibilità, operando su tematiche ESG con un focus sulla "S". Membro fondatore del network internazionale Ellint, presente in 20 paesi, offre consulenza globale. Con un codice etico e un costante aggiornamento, garantisce eccellenza e tutela i diritti dei lavoratori. Nel 2024 ha ottenuto la certificazione per la parità di genere.

STUDIO LEGALE PEDRAZZINI ZANAZZA & ASSOCIATI SA

Lo Studio Legale Pedrazzini Zanazza & Associati SA, con sede a Lugano, è riconosciuto per l'elevata professionalità e l'approccio innovativo. Offre assistenza legale in tutta la Svizzera e, grazie a collaborazioni globali con i migliori studi legali, fornisce consulenza in transazioni internazionali. Lo studio opera in diversi settori, tra cui diritto societario e commerciale, contrattualistica, operazioni straordinarie, diritto finanziario, consulenza per clienti privati e istituzionali, transazioni transfrontaliere, diritto immobiliare e del lavoro. È un punto di riferimento per la clientela svizzera e internazionale.

TPS ITALY

TPS Italy è uno studio indipendente con sede a Milano dedicato esclusivamente al transfer pricing ed è parte del gruppo TPS presente a Madrid, Zurigo, Londra, Atene, Budapest e Panama. TPS fornisce assistenza a gruppi multinazionali e affianca studi legali e tributari ai quali offre supporto in progetti di transfer pricing. I trenta professionisti che compongono il team sono specializzati nella predisposizione della documentazione, la definizione di policy e l'assistenza in APA e contenziosi. Le analisi economiche relative a beni, servizi, intangibili, finanziamenti, royalty e garanzie, vengono svolte internamente da TPS, che dispone dei più importanti database per il benchmarking.



NUOVA FISCALITÀ PER I FRONTALIERI IN SVIZZERA



Franco Pedrazzini

A cura di ABPS

Con l'entrata in vigore dell'accordo tra la Repubblica Italiana e la Confederazione Svizzera, la normativa fiscale relativa ai lavoratori frontalieri in Svizzera ha subito una significativa trasformazione. Inoltre, con il Decreto-legge nr. 113 del 9 agosto 2024 (cd. Decreto Omnibus), sono state introdotte ulteriori novità in materia, prevedendo un regime di imposizione sostitutiva applicabile dal 1° gennaio 2024 a determinate categorie di lavoratori frontalieri.

Partiamo dall'accordo sottoscritto tra Italia e Svizzera: con decorrenza 17 luglio 2023, è stata modificata in modo rilevante la normativa sui frontalieri, partendo da una nuova definizione di "lavoratore frontaliere", di "zona di confine" e soprattutto introducendo un nuovo criterio di tassazione dei redditi che si modifica in relazione alla data in cui il lavoratore frontaliere ha iniziato a svolgere la propria attività.

Con riferimento alla nuova definizione di "lavoratore frontaliere" (che, a differenza del precedente accordo del 1974, vale ora per entrambi i Paesi), e di "zona di confine", devono sussistere le seguenti condizioni:

- essere fiscalmente residente in un Comune il cui territorio si trova nella zona di 20 Km dal confine con l'altro Stato contraente. I Comuni interessati, sono stati specificatamente elencati negli allegati A (per quanto riguarda la Svizzera) e B (per quanto riguarda l'Italia) della procedura amichevole del 22 dicembre 2023 sottoscritta tra i due Paesi;
- svolgere un'attività di lavoro dipendente nell'area di frontiera nell'altro Stato per un datore di lavoro residente, una stabile organizzazione o una base fissa d'affari di detto altro Stato. Per area di frontiera, per la Svizzera si devono intendere i Cantoni dei Grigioni, Ticino e Vallese; per l'Italia le Regioni Lombardia, Piemonte, Valle D'Aosta e la Provincia autonoma di Bolzano;
- ritornare quotidianamente al proprio domicilio principale di residenza. Rispetto a questa condizione, l'accordo prevede che

può ritenersi avverata se il lavoratore non rientra al proprio domicilio per motivi professionali per un massimo di 45 giorni in un anno, esclusi i giorni di ferie e di malattia.

Per quanto riguarda invece la nuova modalità di tassazione dei redditi, la nuova regolamentazione fiscale introduce un criterio fortemente differenziato dalla vecchia normativa. Si passa da una tassazione esclusiva in Svizzera ad una tassazione concorrente tra la Svizzera (mediante una tassazione di una ritenuta alla fonte) e l'Italia (assoggettando a tassazione il reddito prodotto all'estero attraverso la presentazione della dichiarazione dei redditi Modello Unico).

In considerazione della tassazione concorrente, per ogni Stato vengono previsti specifici meccanismi finalizzati ad eliminare la doppia tassazione:

- per quanto riguarda la Svizzera, viene prevista una riduzione del 20% sulla fiscalità derivante dal reddito svizzero;
- per quanto riguarda l'Italia, viene riconosciuta una franchigia in esenzione d'imposta pari ad € 10.000 (innalzata rispetto alla precedente normativa che prevedeva per i frontalieri "fuori fascia" una franchigia in esenzione pari ad € 7.500) e la spettanza del credito per le imposte svizzere pagate all'estero (ai sensi dell'articolo 165 del TUIR).

È evidente che il nuovo criterio di tassazione risulta essere particolarmente impattante per i "nuovi" frontalieri, sia in termini di adempimenti che di incidenza fiscale:

- i "nuovi" frontalieri dovranno presentare ogni anno in Italia una dichiarazione dei redditi per assoggettare alla fiscalità italiana i redditi da lavoro dipendente percepiti da datori di lavoro svizzeri (e recuperare le imposte già trattenute all'estero sui redditi stessi). Con la previgente normativa, i frontalieri "di fascia", per

i medesimi redditi, non avevano alcun adempimento da assolvere in Italia, venendo considerata tale situazione reddituale una deroga rispetto al worldwide taxation principle;

- dovendo di fatto assoggettare tali redditi alla fiscalità italiana e non più a quella svizzera (attraverso la presentazione della dichiarazione dei redditi in Italia), si dovrà versare un conguaglio d'imposta derivante dalla maggiore incidenza fiscale italiana rispetto a quella svizzera.

È importante precisare che la nuova normativa ha di fatto previsto uno spartiacque tra i “nuovi” ed i “vecchi” frontalieri, in particolare:

- i “vecchi” frontalieri, intendendo per tali coloro che hanno svolto un'attività di lavoro dipendente in Svizzera fra il 31 dicembre 2018 e il 17 luglio 2023 (data di entrata in vigore del nuovo accordo), continueranno ad applicare la previgente normativa e quindi ad essere tassati esclusivamente in Svizzera, anche in caso di cambiamento del posto di lavoro. Questi soggetti hanno di fatto acquisito di diritto lo “status” di “vecchio” frontaliere che potranno mantenere fino alla pensione;
- i “nuovi” frontalieri, intendendo per tali coloro che hanno iniziato o inizieranno un'attività di lavoro dipendente in Svizzera a partire dal 17 luglio 2023, i quali saranno assoggettati ad una tassazione concorrente con obbligo di presentazione della dichiarazione dei redditi in Italia.

Altra precisazione importante riguarda i lavoratori frontalieri “fuori fascia”, e quindi coloro che risiedono al di fuori della fascia dei 20 Km dal confine. Per questi soggetti non ci sono cambiamenti rispetto al passato e pertanto continueranno ad avere (i) una tassazione concorrente, (ii) obbligo di presentazione della dichiarazione dei redditi italiana e (iii) la possibilità di recuperare il credito per imposte pagate all'estero ai sensi dell'articolo 165 del TUIR. Unica variazione rispetto al passato è l'innalzamento della franchigia in esenzione d'imposta, che passa da € 7.500 ad € 10.000 (allineata a quella prevista per i “nuovi” frontalieri).

Come sopra detto, il 9 agosto 2024, è entrato in vigore il Decreto-legge Omnibus, che ha introdotto un ulteriore regime di tassazione riservato a specifiche categorie di lavoratori frontalieri. L'introduzione di questa specifica regolamentazione deriva dal fatto che nell'allegato B della procedura amichevole del 22 dicembre 2023 sono previsti 72 nuovi comuni italiani che non erano invece inseriti negli elenchi predisposti ai fini dell'applicazione dell'accordo del 1974 da parte dei Cantoni di confine (elenchi a cui l'Agenzia delle Entrate faceva riferimento ai fini dell'applicazione della normativa “agevolata” per i frontalieri italiani, che prevede la tassazione esclusiva in Svizzera).

Si era pertanto venuta a creare una sorta di “penalizzazione” subita dai lavoratori residenti in questi 72 nuovi Comuni, penalizzazione derivante dal fatto che tali Comuni sono ora sì presenti nell'allegato B della

lista dei Comuni italiani ma non lo erano negli elenchi predisposti dai singoli Cantoni. Per tale motivo, sino alla data del 31/12/2023 tali lavoratori sono stati sempre considerati frontalieri “fuori” fascia 20 Km, con conseguente tassazione concorrente e quindi non esclusiva in Svizzera.

Per superare questa situazione, ai lavoratori residenti nei nuovi Comuni si è voluto riservare un'imposizione fiscale di fatto allineata a quella dei “vecchi” frontalieri, attraverso l'introduzione di un'imposta sostitutiva.

Si è tenuto in considerazione che (i) i redditi percepiti dai “nuovi” frontalieri sono assoggettati in Svizzera ad una tassazione ridotta all'80% (con successivo obbligo di dichiarazione fiscale in Italia), (ii) i redditi percepiti dai “vecchi” frontalieri sono assoggettati ad una tassazione piena del 100% (con tassazione esclusiva in Svizzera). Ciò premesso, allo scopo di assicurare il medesimo trattamento fiscale (ancorché con modalità differenti), ai “nuovi” frontalieri residenti nei 72 Comuni rispetto ai “vecchi” frontalieri, l'articolo 6 del Decreto “Omnibus” ha introdotto un'imposta sostitutiva sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 25% dell'imposta versata in Svizzera sui redditi di lavoro dipendente. Con tale possibilità, il “nuovo” frontaliere residente nei nuovi Comuni, avrà una tassazione di fatto analoga a quella del “vecchio” frontaliere con tassazione esclusiva in Svizzera. L'adozione di questo specifico regime fiscale comporterà in ogni caso l'obbligo di presentare in Italia la dichiarazione dei redditi, con l'impossibilità di beneficiare del credito per le imposte pagate all'estero (avendo pagato in Italia un'imposta sostitutiva).

Per poter adottare questo nuovo regime fiscale (a partire dalle prossime dichiarazioni dei redditi Unico 2025 per l'anno fiscale 2024), è necessaria la sussistenza delle seguenti condizioni:

- il lavoratore deve essere residente in uno dei 72 Comuni elencati nell'allegato 1 del Decreto “Omnibus”;
- il lavoratore deve qualificarsi come frontaliere ai sensi dell'articolo 2 dell'accordo sottoscritto tra Italia e Svizzera il 23 dicembre 2020 entrato in vigore dal 17 luglio 2023;
- il lavoratore alla data di entrata in vigore dell'accordo (17 luglio 2023) o nel periodo precedente ricompreso fra il 31 dicembre 2018 ed il 17 luglio 2023, doveva essere impiegato in uno dei Cantoni di confine, presso un datore di lavoro residente in Svizzera o una stabile organizzazione o una base fissa nello stesso Paese;
- il reddito di lavoro dipendente deve essere assoggettato a tassazione in Svizzera, in conformità con i criteri previsti dall'articolo 3 dell'accordo (tassazione ridotta all'80%).

L'adozione del nuovo regime fiscale deve essere esercitata da parte del lavoratore frontaliere nella propria dichiarazione annuale dei redditi entro le ordinarie scadenze, e con il relativo versamento dell'imposta sostitutiva.

IA E LAVORO

TECNOLOGIA E CENTRALITÀ UMANA

A cura di Rödli & Partner



Rita Santaniello

L'evoluzione dell'intelligenza artificiale rappresenta oggi una delle più importanti trasformazioni nell'ambiente del lavoro moderno. La rapidità con cui questa tecnologia si sviluppa solleva interrogativi cruciali: quanto dovrebbe essere centrale l'AI nelle nostre vite lavorative? Andiamo verso un futuro in cui la tecnologia, in modo progressivo, sostituirà l'uomo? Potrebbe, potenzialmente. Ma la vera risposta, per quanto complesso possa risultare il processo evolutivo, potrebbe essere

sintetizzata e anticipata con un chiaro no. Tutto ciò, solo se le aziende riusciranno ad investire sulla formazione dei lavoratori: upskilling e reskilling sono, in questo senso, indispensabili per mantenere i lavoratori all'avanguardia rispetto alle evoluzioni del mercato, elementi che possono in un certo senso "difendere", quindi, dalla non remota possibilità di dover recidere posti di lavoro.

L'AI non è però, come erroneamente si pensa, uno strumento perfetto. Con riferimento



Pasquale Lazzaro



Rebecca Salat

al contesto lavorativo, nell'utilizzo di questi strumenti le aziende devono agire con estrema cautela, affidandosi fedelmente al dettato della Costituzione: tra gli armoniosi articoli della Carta, è importante qui richiamare l'articolo 41, che recita "l'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana". In un sistema di diritto, l'AI non può quindi avere una centralità che



L'AI ESPONE LE AZIENDE A RISCHI SUL PIANO DI COMPLIANCE NORMATIVA E TRASPARENZA

comprometta la dignità e il valore umano. Questo aspetto si rivela cruciale non solo per la competitività, ma anche per garantire che la forza lavoro mantenga un ruolo attivo, creativo e consapevole.

Sono gli stessi lavoratori a percepire come esigenza la formazione e, al tempo stesso, l'approccio valoriale nei rapporti lavorativi, dando fondamentale importanza alla work-life balance. Secondo un'indagine condotta da Randstad¹ su oltre 30 Paesi, volta a monitorare le aspettative dei lavoratori, emerge che il 94% degli intervistati considera fondamentale l'equilibrio tra vita e lavoro, mentre il 69% ritiene importante che i valori - come sostenibilità, diversità e trasparenza - del datore di lavoro siano in linea con i propri. Inoltre, il 62% degli intervistati rifiuterebbe un impiego che non garantisca sicurezza a lungo termine, e il 51% non accetterebbe una posizione che potrebbe influire negativamente sul proprio equilibrio vita-lavoro.

In particolare, alla domanda “Se il datore di lavoro le proponesse un’opportunità di

apprendimento, quale sceglierebbe?” la formazione sull’AI è risultata essere la più ambita. Questo indica come la possibilità di apprendere e utilizzare nuove tecnologie, dando al contempo centralità all’uomo ed alla sua vita fuori dal contesto lavorativo, sia un fattore attrattivo sia per la retention dei talenti sia per il branding aziendale.

Nonostante i benefici, l'utilizzo dell'AI espone dunque le aziende a rischi concreti, soprattutto sul piano della compliance normativa e della trasparenza. Basti pensare ai processi di reclutamento: l'uso di strumenti di AI nei processi di selezione può generare situazioni di discriminazione, spesso non intenzionali. Algoritmi non ben addestrati o biased rischiano di escludere candidati in base a criteri non pertinenti, come sesso, etnia o età, violando principi fondamentali di uguaglianza e inclusione. Oppure, pensiamo all'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, c.d. Statuto dei lavoratori, concernente i controlli a distanza: l'AI deve essere impiegata rispettando il diritto alla privacy e alla dignità del lavoratore, evitando che lo strumento di controllo, utilizzato

per declinare nel miglior modo possibile il potere datoriale, venga utilizzato in modo eccessivo e non consentito dalla legge.

Inoltre, data protection e cybersecurity rappresentano, in questo contesto, due pilastri imprescindibili per tutelare sia la reputazione aziendale, sia la sicurezza stessa dei lavoratori. L'uso improprio delle tecnologie avanzate può infatti danneggiare l'immagine dell'azienda e mettere a rischio la fiducia dei dipendenti. Esempi recenti nel panorama giuridico mostrano i pericoli di truffe tramite deepfake o manipolazioni informatiche che ingannano tanto i datori quanto i dipendenti, con impatti devastanti sia dal punto di vista economico sia umano. Proteggere i dati sensibili dei lavoratori e mantenere sistemi sicuri non è solo una necessità normativa, ma rappresenta anche un elemento chiave per costruire un ambiente di lavoro sicuro e produttivo. La diretta conseguenza dell'avvento di queste nuove tecnologie è, e deve essere, l'assunzione di un serio impegno volto a eliminare eventuali bias e a promuovere l'inclusività. Questo richiede un lavoro attento nell'addestramento e nella supervisione degli algoritmi, evitando che questi riflettano e amplifichino pregiudizi sociali esistenti. La tecnologia deve essere uno strumento di supporto, non un ostacolo alle pari opportunità. In questa prospettiva, l'AI può essere un potente alleato se arricchita da input positivi e valori che rispettino i diritti di ciascun individuo. Sebbene l'AI offra strumenti potenti per ottimizzare e innovare il business, l'uomo resta e deve restare al centro. Le aziende devono garantire, grazie ad una corretta applicazione del principio di accountability, che l'uso della tecnologia sia subordinato a una costruzione valoriale che metta al primo posto il rispetto e la dignità umana. Solo con una governance responsabile e con un approccio risk based, supportati da un forte impegno in termini di formazione continua e di rispetto delle normative, sarà possibile sfruttare al meglio le potenzialità dell'AI senza compromettere i principi fondanti della nostra società.

¹ Randstad Workmonitor 2024

RASSEGNA MULTIMEDIALE

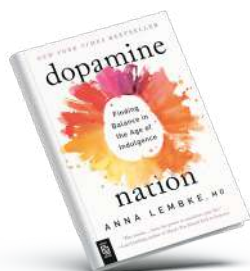
LIBRI



IL DILEMMA DELL'ONNIVORO

Michel Pollan; Adelphi; 487 pagine

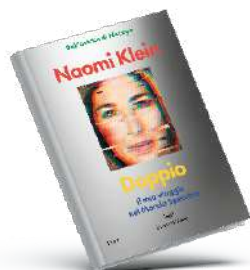
Michael Pollan esplora con ironia e rigore le scelte alimentari umane, smontando miti e illusioni sull'industria alimentare. Dalla biografia del pollo "biologico" alle distese fangose del Midwest, svela realtà spesso raccapriccianti. Essere onnivori offre vantaggi, ma espone anche a manipolazioni infinite. Per vivere in modo più sano, è essenziale conoscere i propri appetiti almeno quanto lo fanno le multinazionali del cibo. Un saggio brillante che invita alla consapevolezza alimentare con buon senso e spirito critico.



L'ERA DELLA DOPAMINA

Anna Lembke; ROI Edizioni; 286 pagine

Oggi tutto è immediato e accessibile, generando un facile rilascio di dopamina, il neurotrasmettitore del piacere. Ma l'altra faccia della medaglia è la dipendenza, che trasforma il piacere in insoddisfazione senza spezzare il circolo vizioso della ricerca di ricompense. Anna Lembke, psichiatra esperta in dipendenze, analizza con chiarezza e casi reali le insidie della società digitalizzata. Attraverso gli ultimi studi scientifici, spiega come riconquistare l'equilibrio in un mondo che alimenta costantemente il bisogno di gratificazione immediata.



DOPPIO. IL MIO VIAGGIO NEL MONDO SPECCHIO

Naomi Klein; La Nave di Teseo; 512 pagine

E se un giorno ti svegliassi e scoprissi di avere un doppio quasi identico a te, ma non del tutto? Naomi Klein ha vissuto questa esperienza quando una figura pubblica con un nome e un aspetto simili ai suoi ha diffuso idee che lei trovava inaccettabili, generando confusione e mettendo in crisi la sua percezione della realtà. Questo inquietante fenomeno riflette distorsioni più ampie della società: l'intelligenza artificiale confonde la verità, le divisioni politiche cambiano in modo imprevedibile e le democrazie vacillano tra crisi e caos. Con ironia e lucidità, Klein esplora questi "doppi" che infestano il nostro mondo, interrogandosi sulla nostra ossessione per l'identità digitale e le illusioni che essa genera.

PODCAST



GENIALE

Matteo Bordone; il Post

In un panorama in cui le definizioni di intelligenza artificiale possono variare notevolmente in base ai contesti e agli approcci, “GenIAle” si propone di fare chiarezza. Nei vari episodi della serie Matteo Bordone intervisterà esperti di FAIR, “Future Artificial Intelligence Research”, per esplorare vari aspetti dell’intelligenza artificiale e rispondere alle domande che tutti abbiamo su queste nuove tecnologie.



AREALE

Ferdinando Cotugno; Domani

In biologia un areale è l’area geografica in cui è distribuita una specie. Sulla Terra il clima sta cambiando troppo velocemente e la domanda che dobbiamo farci a questo punto è: come sarà il futuro? Come possiamo cambiarlo? Quale sarà l’areale sostenibile della specie umana? Ferdinando Cotugno racconta in questo podcast la crisi climatica, la transizione ecologica e il nostro complicato rapporto con la biodiversità



THE CLIMATE QUESTION

Kate Lamble e Neal Razzell; BBC World Service

In ogni episodio di questo podcast del BBC World Service i giornalisti Kate Lamble e Neal Razzell dialogano con esperti, reporter, avvocati, accademici e attivisti. Tra i vari temi affrontati nelle puntate, che rispondo ciascuna a una domanda al centro del dibattito, ci sono: gli effetti del riscaldamento globale, i pro e i contro dei sostituti della carne e il riconoscimento di diritti legali a fiumi e foreste.

DOCUMENTARI



THE SOCIAL DILEMMA

Jeff Orlowski; Netflix

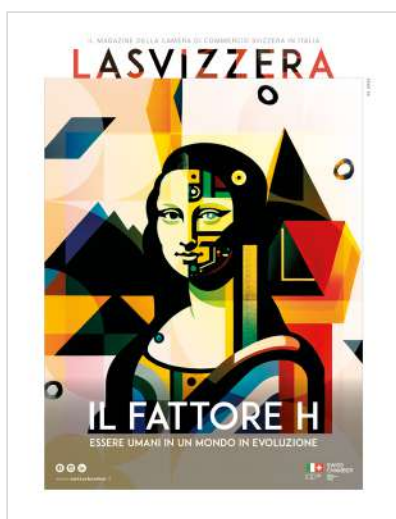
Twittiamo, condividiamo, mettiamo like ma quali sono le conseguenze della nostra crescente dipendenza dai social? Poiché le piattaforme digitali diventano sempre di più un’ancora di salvezza per rimanere in contatto, gli addetti ai lavori della Silicon Valley rivelano come i social media stiano riprogrammando la civiltà esponendo ciò che si nasconde dall’altra parte dello schermo.



ALPHA GO

Greg Kohs; Netflix

Seguendo regole semplici ma avendo davanti un numero infinito di possibili risultati, l’antico gioco cinese Go è stato a lungo considerato come il territorio di sperimentazione privilegiato delle ricerche sull’intelligenza artificiale. Il regista Greg Kohs documenta come il team DeepMind di Google abbia assunto uno dei migliori giocatori al mondo di Go per un torneo contro un computer, rivelando molto sul funzionamento della mente umana e sul futuro dell’intelligenza artificiale.



www.swisschamber.it

02 2025

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

Viale Francesco Crispi 17 - 20121 - Milano

www.corelations.it

DIREZIONE CREATIVA

Gianluigi Servolini

CREDITI FOTOGRAFICI

Shutterstock | Pexels | Unsplash

COVER

Gianluigi Servolini

COMITATO DI REDAZIONE

Enrico Fasola

Carlotta Fiori

Giovanna Frova

Ruggero Martino

Alessandra Modenese Kauffmann

Stefania Romenti

Alberto Stival

HANNO COLLABORATO AL NUMERO

Stefano Colombo

Susanna Fiorletta

Luca Maria Gambardella

Maria Grazia Mattei

Marialisa Parodi

Franco Pedrazzini

Stefania Romenti

Rebecca Salat

Rita Santaniello

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