ImpresaVincente.
VISIONI, STRUMENTI E SCENARI PER L'ECONOMIA DEL CANTON TICINO

Competenze e formazione.

Preparare le imprese al futuro

7
TERRITORIO
Locarno guarda avanti: una città che investe nel proprio futuro

12
FINANCIAL INSIGHTS
Scienze della vita, il vantaggio competitivo svizzero da non disperdere

56
DIALOGHI DI BUSINESS
Rolf Endriss, Banca Raiffeisen: il valore della prossimità

92
INNOVATION HUB
Competenze e formazione: preparare le imprese al futuro



edimen
Media • Marketing • Matching

ANNO 5 #4
OTTOBRE-DICEMBRE 2026

DALLA REALTÀ AL BIM

Dal rilievo con Laser Scanner 3D



Al Modello BIM



Ai disegni in scala





IL TUO EDIFICIO DIGITALIZZATO CON PRECISIONE MILLIMETRICA.

TOMASONI ARCHITETTURA SAGL.
Al passo con i tempi nella progettazione CAD/BIM

BIMticino
metodo di progettazione efficiente

GRAPHISOFT. | RESELLER

Amministrazione: Via Scalate Sopra 5 - 6596 Gordola | Aula corsi: Via Santa Maria 68/a - 6596 Gordola
+ 41 79 621 83 20 | fulvio@bimticino.ch |



Prepararsi al futuro, partendo da oggi



Nicholas Greggio
Direttore Edimen
linkedin.com/in/nicholas-greggio/

Operare nel mondo delle imprese richiede un'agilità costante. I mercati cambiano con grande rapidità e portano con sé l'evoluzione continua dei modelli organizzativi e delle dinamiche di business. Per guidare questa trasformazione non occorre **replicare le formule del passato**, bensì sviluppare la capacità di interpretare il presente con lucidità e anticipare gli scenari di domani. In questo percorso, **il capitale umano e le competenze delle persone** rappresentano il vero pilastro della continuità aziendale.



Questo numero di 1mpresa Vincente nasce per offrire una chiave di lettura chiara sulle dinamiche dell'economia contemporanea. Attraverso analisi, testimonianze e storie di successo, emerge il ritratto di un tessuto produttivo in continuo movimento. Le esperienze raccontate nelle prossime pagine dimostrano **l'importanza di mantenere una visione aperta**, sviluppando la prontezza necessaria per cogliere tempestivamente i segnali del cambiamento.

Preparare un'organizzazione al futuro significa investire concretamente sulla crescita del proprio team. Le competenze si affinano giorno per giorno attraverso l'esperienza sul campo, i percorsi di formazione continua e la disponibilità ad affrontare nuove sfide con responsabilità. Allo stesso tempo, il dialogo tra generazioni e la trasmissione del know-how consentono di preservare il patrimonio storico dell'impresa, trasformandolo nella base solida da cui ripartire.

In questo quadro, **l'innovazione tecnologica e organizzativa diventa una leva essenziale per plasmare il domani**. Le trasformazioni economiche in atto richiedono un'attitudine permanente all'apprendimento. Evolvere significa valorizzare il lavoro delle persone e integrare idee inedite nella cultura aziendale, salvaguardando l'identità e gli obiettivi strategici di fondo.

Un'attenzione particolare è rivolta al Canton Ticino, un territorio dinamico in cui convivono tradizioni radicate e nuove prospettive di sviluppo. Le aziende locali affrontano le sfide globali mantenendo uno stretto legame con la propria comunità. Le loro storie testimoniano che ogni traiettoria imprenditoriale è unica, e che la capacità di adattarsi è il vero motore della continuità nel tempo.

In questo numero di ottobre, interamente dedicato al tema **Competenze e Formazione**, troverete visioni, analisi e strumenti pratici per preparare concretamente le imprese al futuro. Vi invitiamo a sfogliare le prossime pagine con curiosità: lasciatevi ispirare dalle storie dei nostri protagonisti, scoprite come l'apprendimento continuo e il valore delle persone stanno ridisegnando la nostra economia e cogliete gli spunti migliori per guidare da protagonisti il cambiamento.

Sommario





anno 5 | #4 2026

TRIMESTRALE SVIZZERO
DEDICATO ALLE IMPRESE
www.impresavincente.ch

EDITORE
Edimen SA • Via Massagno 20, CH-6900 Lugano

RESPONSABILE EDITORIALE
Nicholas Greggio nicholas.greggio@edimen.ch

SEGRETERIA DI REDAZIONE
edimen@edimen.ch

CONTRIBUTORS
Andrea Barni, Matteo Calzascia, Loris Centola, Marzia Corti, Stefano Devecchi Bellini, Robert Bregy, Lorenzo Destefani, Sabina Gatto, Andrea Gehri, Stefano Gianti, Cristina Giotto Boggia, Nicholas Greggio, Walter Lisetto, Monica Malnati, Andrea Moroni Stampa, Roby Norris, Ipek Ozkardeskaya, Saverio Russo

PUBBLICITÀ, DIREZIONE, AMMINISTRAZIONE, REDAZIONE
Edimen SA • Via Massagno 20, CH-6900 Lugano
+41 91 970 24 36 edimen@edimen.ch

GRAFICA E IMPAGINAZIONE
grafico@edimen.ch

TIRATURA 5.000 copie | 25.000 copie digitali

STAMPATO IN TICINO
STAMPA
Fontana Print
CH-6963 Pregassona

ABBONAMENTO ANNUALE (4 numeri) CHF 36.–

Avvertenza: *Il materiale redazionale pervenuto alla redazione senza preventivi accordi è da intendersi gratuito anche se pubblicato. Tutti i servizi sono coperti da copyright con diritto esclusivo della Edimen SA per tutto il territorio nazionale ed estero. È vietata qualsiasi riproduzione intera o parziale se non autorizzata dall'editore. Tutto il materiale inoltrato alla redazione e non richiesto (testi, disegni e fotografie), anche se non pubblicato, non sarà restituito. I nomi, le ditte e gli eventuali prezzi pubblicati sono citati senza responsabilità, a titolo informativo e per rendere un servizio ai lettori.*

© Edimen, tutti i diritti riservati.

TERRITORIO
Locarno guarda avanti: una città che investe nel proprio futuro 7
Intervista a cura di Lorenzo Destefani



Financial Insights

TENDENZE
Scienze della vita, il vantaggio competitivo svizzero da non disperdere 12
Pamela Cela

CRESCITA
Investire nel territorio 16
Stefano Devecchi Bellini

FINANZA COMPORTAMENTALE
Nei mercati volatili, la prima competenza è conoscere i propri errori 21
Stefano Gianti

TECNOLOGIA E FINANZA
La rivoluzione della fotonica nei centri dati 24
Walter Lisetto

RISORSE UMANE DEL FUTURO
Intelligenza artificiale: la porta d'ingresso si sta chiudendo 26
Loris Centola

MERCATI
Cosa determina davvero i prezzi del petrolio? 30
Ipek Ozkardeskaya

The PlayBook. Guida strategica

da pagina **35**

La formazione professionale duale 38
Andrea Gehri

Le competenze non si cercano. Si costruiscono 42
Monica Malnati

Il vero mismatch? La velocità con cui cambiano le competenze 46
Matteo Calzascia

Competenze e formazione continua per il futuro delle PMI 49
Andrea Barni

Chi dovrebbe formare i collaboratori? 52
A cura di Vendita Svizzera

Dialoghi di Business

MONDO BANCARIO
Rolf Endriss: il valore della prossimità 56
Intervista a cura di Mara Roccaforte

MONDO FINANZA
Stefano Giacomini: l'innovazione della salute nell'asset management 60
Intervista a cura di Lorenzo Destefani

MERCATO IMMOBILIARE
Ascoltare prima di costruire 66
Sabina Gatto

QUESTIONI SOCIALI
Tra AI Slop, scrolling e altri guai 68
Roby Norris

EVENTI
Investire oltre confine: il ponte tra Ticino e Italia 71
Marzia Corti

FAMILY BUSINESS
«La burocrazia è una sfida che toglie tempo prezioso ai collaboratori» 76

EVENTI
Business Matching 2026: crescere attraverso le relazioni 78
Nicholas Greggio

Imprese storiche del Canton Ticino

TADDEI SA
L'impresa dal 1911... continua! 84

GIUSEPPE GIGLIA SA
Dal 1921, l'arte ticinese dei marrons glacés e del cioccolato 86

Innovation Hub

COMPETENZE E FORMAZIONE
Cerchiamo persone che sbagliano 90
Robert Bregy

FORMAZIONE
Competenze e formazione: preparare le imprese al futuro 92
Saverio Russo

STARTUP
Scaliamo? La scelta tra scale-up e PMI 97
Andrea Moroni Stampa

TECNOLOGIA e impresa
L'intelligenza artificiale sta cambiando le aziende. E le persone che ci lavorano? 100
Cristina Giotto Boggia



XPENG

UN MARCHIO.
UNA VISIONE.
LA TROVI DA NOI.

La gamma di modelli completamente elettrici di XPENG.
Mobilità intelligente per ogni esigenza.

CONFIGURA SUBITO!



Di Leo motors

Via Chiasso 7, Biasca
Via Stazione 2, Sant'Antonino
T. 0918575770 | M. info@dileo.ch
www.dileomotors.ch

Locarno guarda avanti: una città che investe nel proprio futuro

Dalla riqualificazione degli spazi pubblici allo sviluppo dell'audiovisivo, passando per innovazione, cultura e attrattività economica: la visione del sindaco Nicola Pini per una Locarno sempre più dinamica e competitiva.



Intervista a cura di **Lorenzo Destefani**
Responsabile Editoriale Edimen
linkedin.com/in/lorenzodestefani3/

Negli ultimi anni Locarno ha avviato un percorso di trasformazione che punta a coniugare qualità della vita, attrattività economica e sviluppo sostenibile. Dai grandi progetti urbanistici alla valorizzazione del comparto audiovisivo, passando per il turismo, l'innovazione e le infrastrutture, la città sta costruendo una visione di lungo periodo che guarda alle nuove generazioni e alle sfide del futuro. Ne abbiamo parlato con il sindaco Nicola Pini, che ci racconta le priorità, i progetti e le opportunità che attendono Locarno nei prossimi anni.



Nicola Pini

— Sindaco, volendo scattare una fotografia della città, qual è lo stato dell'arte di Locarno oggi? Quali sono i suoi principali punti di forza economici e le sfide più importanti che il Municipio si trova ad affrontare?

«Locarno è una città dinamica e in continua evoluzione, che sta investendo parecchio sul proprio territorio. L'obiettivo è fare in modo che gli spazi pubblici diventino sempre più belli, accessibili e resilienti, in grado cioè di affrontare anche le sfide sociali e climatiche alle quali siamo confrontati. Penso anzitutto a Piazza Grande con il progetto "Nouvelle Belle Epoque" – che interessa anche Largo Zorzi e i giardini -, che speriamo di poter iniziare entro la fine della corrente legislatura. Penso anche alla riqualificazione della Rotonda di Piazza Castello, il cui progetto "Un giardino per la città" a forte impronta di sostenibilità ambientale, dovrebbe partire entro fine 2026. Centinaia di alberi, giochi d'acqua, nuove pavimentazioni per una Locarno sempre più bella e vivibile.
Più a lungo termine, uno dei grossi dossier sul tavolo è quello della pianificazione del territorio, con lo sviluppo del comparto Sud della città, la valorizzazione della riva lago e la riqualificazione del quartiere Ex Gas-Macello. Progetto – quest'ultimo – altamente strategico sia dal punto di vista residenziale che da quello culturale, sociale e formativo.
Vogliamo riuscire a mantenere da un lato una buona qualità della vita, dall'altro lato un'attrattiva residenziale e socio-

economica interessante. Il tutto – e questa, non facile, è tra le sfide maggiori – riuscendo a finanziare gli investimenti e a migliorare i servizi alla cittadinanza, oltre che creando opportunità di lavoro, crescita e svago».

— Guardando a Locarno oggi e al suo ruolo nel contesto ticinese, qual è la visione d'insieme che guida l'azione del vostro operato per coniugare l'identità storica e turistica della città con le esigenze delle imprese e delle nuove generazioni?

«Vogliamo puntare sull'audiovisivo: un settore che è sì cultura, ma che ha pure un forte carattere socio-economico. È una scelta che ci permetterà di gestire la digitalizzazione, invece di semplicemente subirla. In tal senso si inserisce l'impegno per portare a Locarno un'istituzione di livello universitario legata a questo ambito. Da tempo Città del Cinema grazie all'attività del Locarno Film Festival, Locarno punta allo sviluppo di un polo creativo. In particolare si vuole studiare in collaborazione con USI e SUPSI la nascita di un Campus dedicato al Cinema e all'Audiovisivo nel comparto Ex Gas-Macello».

— Il progetto "La Nouvelle Belle Époque" rappresenta una delle trasformazioni più ambiziose per il futuro di Locarno. In che modo questa riqualificazione degli spazi pubblici ridefinirà il posizionamento strategico e l'attrattività della città a livello cantonale e internazionale?



«Se consideriamo anche la Rotonda di Piazza Castello, i progetti legati allo spazio urbano interessano nel complesso circa 50mila metri quadrati. La "Nouvelle Belle Epoque" è un tassello fondamentale nell'ottica di rendere la città ancora più bella e attrattiva, con nuovi spazi di vita e aggregazione per la popolazione.
Questi grossi interventi di sistemazione sono inoltre un bell'esempio di come settore pubblico e settore privato possano collaborare bene. Ritengo che non sia un caso il fatto che nel momento in cui la Città ha deciso di investire 20 milioni per riqualificare lo spazio pubblico, anche i privati si siano mossi (cito solo alcuni esempi come il palazzo Globus, le botteghe Varenna,il Grand Hotel). Una spinta per la quale non è sicuramente secondaria la prospettiva della Città che

Sotto, progetto "Un giardino per la Città" per la futura rotonda di Piazza Castello. Sopra, progetto "Nouvelle Belle Epoque" per la futura Piazza Grande. A destra, un'immagine del Locarno Film Festival.



investe e, aggiungo, pure del Cantone. Pensiamo al comparto di Santa Caterina, a pochi passi da Piazza Grande e della Stazione, che verrà aperto al pubblico e reso accessibile, con l'avvento del prospettato Museo cantonale di storia naturale nel quale crediamo fermamente, tanto voler contribuire con cinque milioni, ai quali se ne aggiungeranno altri cinque messi dalla regione. Tutti progetti che fungono da motore per altre iniziative.

— Locarno vive di grandi appuntamenti che ne definiscono l'identità, come il Film Festival d'estate e Winterland in inverno. In che modo l'Esecutivo lavora per far sì che questi eventi non restino momenti isolati, ma diventino una risorsa economica e di sviluppo continua per l'intera comunità?

Il Locarno Film Festival ha ovviamente una dimensione strategica e di posizionamento rilevante. Ciò non significa 'limitarsi' a finire sotto i riflettori unicamente nei giorni della manifestazione. È anche per creare una continuità che, dopo la realizzazione del PalaCinema, Locarno è la candidata svizzera alla rete delle città creative Unesco in ambito di cinema. Non vanno dimenticati o messi in secondo piano numerosi altri eventi che fanno della Piazza una vera piazza; ossia un luogo di incontro, di scambio e di crescita di attività. Piazza Grande è tutto questo ad esempio durante i concerti estivi – momento importante dal punto di vista turistico, ma anche di leggerezza e vita sociale –, sia durante Winterland. Di questo apprezzato appuntamento invernale mi piace il suo aprirsi vieppiù al coinvolgimento di bambini e scuole. Del resto Locarno è anche, ricordiamolo, Città UNICEF "amica dei bambini"».

— La forte vocazione turistica di Locarno rappresenta una grande risorsa per il territorio. Quali sono le linee guida della Città per affiancare a questo importante motore stagionale un tessuto economico, commerciale e di servizi solido e dinamico lungo tutti i dodici mesi dell'anno?

«Il turismo è evidentemente essenziale dal punto di vista economico. Basterebbero le cifre a parlare: il settore rappresenta il 20% del PIL nella regione (la media cantonale è il 10%) e il 25% dei posti di lavoro. Ma non si può pensare di vivere solo di questo. Perciò i considerevoli investimenti per rendere Locarno più bella sono pensati principalmente per dare forma a una città in cui sia piacevole anche vivere, crescere e lavorare.

Il portale tedesco Travelbook nel 2024 aveva assegnato a Locarno il premio di piccola città più bella della Svizzera ("die schönste Kleinstadt der Schweiz"), a conferma del suo richiamo turistico. Ma Locarno si distingue anche per il suo interesse abitativo tanto che l'"Indicatore di attrattiva residenziale UBS" la posiziona sempre nei primi tre posti a livello cantonale».

— L'elevata qualità della vita a Locarno è un valore indiscusso, ma la competizione per i talenti con poli come Zurigo o Lugano è forte. Cosa offre concretamente la città a un giovane imprenditore o a una start-up per convincerli a insediarsi qui?

«Sui terreni del Piano di Magadino abbiamo una zona industriale riconosciuta a livello cantonale quale Polo di sviluppo economico di interesse strategico per il Locarnese. Oltre a beneficiare di una posizione cruciale, le industrie ad alta



tecnologia possono offrire a un personale altamente qualificato la possibilità di risiedere in un luogo che assicura una eccezionale qualità di vita, elemento che conta sempre più nella scelta di un posto di lavoro. Per crescere ulteriormente in questo ambito, insieme ai Comuni di Losone e Gambarogno così come all'Ente regionale di sviluppo abbiamo creato l'associazione Locarno Tech.
Ma anche un settore come la cultura può offrire numerosi sbocchi interessanti per i giovani. Sempre nel comparto Ex Gas-Macello abbiamo l'obiettivo di creare una visione creativa. Di dare cioè origine a una sorta di incubatore di talenti, destinato ad attività nei settori sociale, culturale e formativo, con la possibilità di concepire aziende innovative e ad alto valore aggiunto».

— Recentemente Locarno ha promosso, insieme ad altri quattro Comuni, un'azione comune verso Berna per chiedere che il collegamento autostradale A2-A13 rimanga una priorità con orizzonte 2045. Quanto incide oggi questo ritardo infrastrutturale sull'attrattività economica della città e quale messaggio volete lanciare alle imprese che scelgono di investire nel Locarnese?

«Oltre a Locarno, fortunatamente si sono mossi altri comuni, due intere regioni (Locarnese e Bellinzonese) e direi l'intero cantone, perché è un'opera di cui c'è assoluta necessità. Stando alla perizia redatta dal Politecnico federale di Zurigo, il collegamento A2-A13 è riconosciuto e indicato come necessario, urgente e dunque prioritario; mentre a livello politico federale – ed è ciò che fa un po' male – è stato declassato. È bene ribadire che siamo il solo agglomerato in Svizzera tagliato fuori dal sistema autostradale. La A2-A13 è un completamento, e non un potenziamento, della rete viaria nazionale; perciò l'allacciamento non va messo in relazione con il voto popolare che nel novembre 2024 aveva bocciato la Fase di potenziamento 2023 delle strade nazionali».

— Guardando alla Locarno del 2030, quali ritiene siano le due priorità economiche improrogabili per la città e qual è il "patto" di collaborazione che propone alla comunità degli affari locale?

«Locarno è famosa per un suo Patto: quello che 101 anni or sono portò pace e fiducia per dieci anni in Europa. Di quel Patto mi piace il fatto che cercasse di andare oltre le differenze e le diverse vedute; provando a comprendere tutti i punti di vista e a mettere al centro il dialogo, per giungere alla costruzione di un progetto comune. Sarebbe bello se rivedessimo e riattualizzassimo quello spirito. Vorrei cioè che ci fosse maggiore empatia tra istituzioni, cittadini e aziende. Anche perché trovo serva a ben poco passare il tempo a darsi la colpa a vicenda. È molto meglio, invece, mettersi d'accordo nel trovare una via comune».

Sotto, unìimmagine del festival musicale Moon+Stars, appuntamento estivo in Piazza Grande.



Financial Insights

Il valore delle tue scelte.
Comprendere, **investire**, **crescere**.



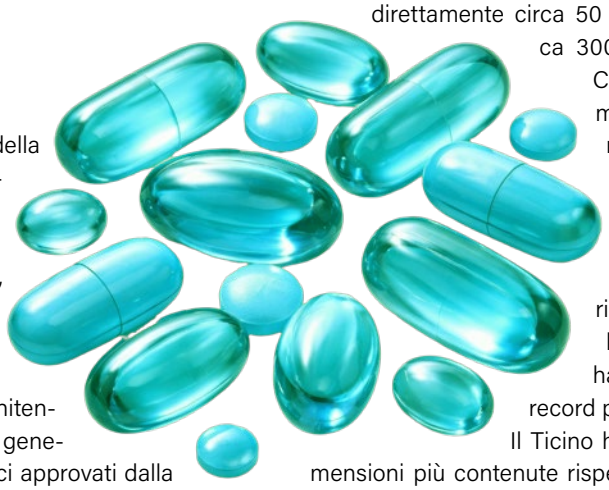
Scienze della vita, il vantaggio competitivo svizzero da non disperdere

Le scienze della vita sono uno dei punti di forza dell'economia svizzera e ticinese. Capire come il valore di un'azienda cresce lungo il percorso che porta dalla ricerca al mercato aiuta a comprendere un settore in cui opportunità, rischi e disponibilità di capitale cambiano molto a seconda della fase di sviluppo.



Pamela Cela
Portfolio Manager
J. Lamarck Asset Management SA
linkedin.com/in/pamelacela/

L'immagine delle scienze della vita in Svizzera coincide in larga misura con quella dei grandi gruppi farmaceutici. L'innovazione, però, non nasce soltanto nei loro laboratori: secondo la Biotechnology Innovation Organization, l'associazione di categoria statunitense, le biotech emergenti hanno generato circa il 70% dei nuovi farmaci approvati dalla FDA nel 2025 e sviluppano oltre il 70% delle terapie in sperimentazione clinica negli Stati Uniti.



Ai grandi gruppi resta un ruolo decisivo nello sviluppo avanzato e nella commercializzazione; è però lungo il percorso di crescita delle imprese più giovani che si crea buona parte del valore del settore.

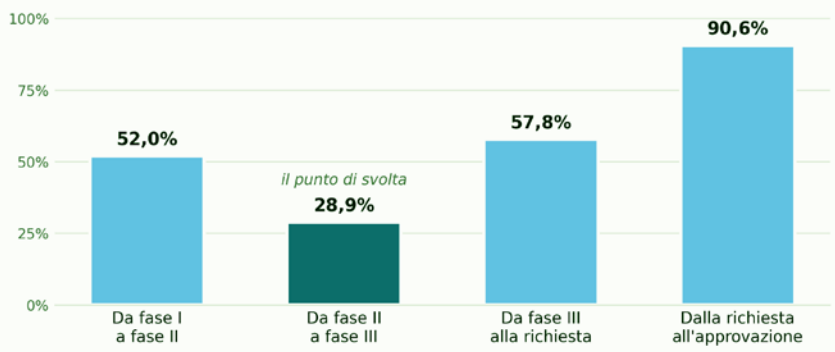
Svizzera e Ticino: il peso del settore

Secondo Interpharma, l'industria farmaceutica impiega direttamente circa 50 mila persone in Svizzera, circa 300 mila considerando l'indotto. Con esportazioni per CHF 114 miliardi, circa il 40% del totale nazionale, è il primo settore d'esportazione del Paese. Accanto ai grandi gruppi opera un tessuto di oltre 330 aziende biotecnologiche attive in ricerca e sviluppo, che secondo lo Swiss Biotech Report 2026 hanno generato nel 2025 ricavi record per CHF 7,5 miliardi.

Il Ticino ha un polo farmaceutico di dimensioni più contenute rispetto a Basilea e Zurigo, ma rilevante per l'economia cantonale: le 62 aziende di Farma Industria Ticino impiegano oltre 4'100 collaboratori e hanno realizzato oltre CHF 630 milioni di investimenti fra il 2023 e il 2025. I prodotti farmaceutici valgono circa un quinto delle

Probabilità di superare ciascuna fase di sviluppo clinico

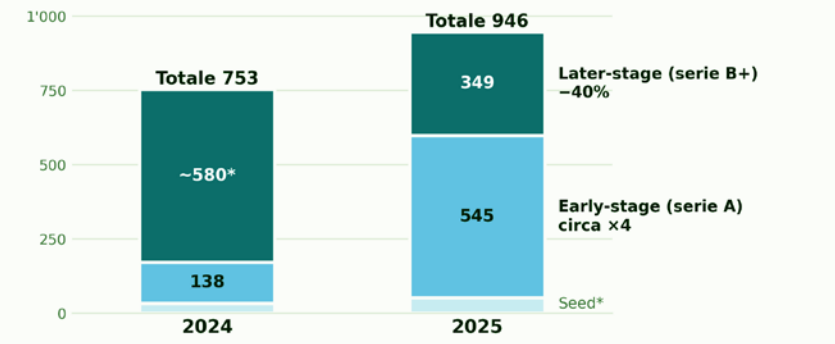
Quota di programmi che superano ciascun passaggio clinico



Fonte: BIO, Informa Pharma Intelligence, QLS Advisors, Clinical Development Success Rates 2011–2020 (12'728 transizioni di fase)

Biotech svizzero: cresce il totale, cala il later-stage

Capitale investito per tipo di round, CHF milioni



Fonte: Swiss Venture Capital Report 2026 (Startupticker, SECA). *Stime derivate dai totali e dalle variazioni indicate nel rapporto

esportazioni cantonali, esclusi i metalli preziosi. La ricerca biomedica fa capo all'USI, alla SUPSI, all'Istituto di Ricerca in Biomedicina e all'Istituto Oncologico di Ricerca.

Dalla ricerca al mercato: il percorso del valore

La domanda di innovazione è strutturale. Si stima che entro il 2030 la scadenza dei brevetti metta a rischio a livello mondiale oltre USD 400 miliardi di vendite cumulate di farmaci soggetti a prescrizione. Per colmare questo vuoto, i grandi gruppi ricorrono all'innovazione esterna, privilegiando spesso programmi già sufficientemente validati da ridurre il rischio di sviluppo: nel 2025 le operazioni di M&A nel settore hanno raggiunto circa USD 240 miliardi, e la capacità di acquisizione ancora disponibile è stimata al livello record di USD 2'100 miliardi. Non sempre il valore passa per un'acquisizione: molte biotech concedono in licenza i propri programmi in cambio di un pagamento iniziale, di pagamenti legati al raggiungimento di obiettivi clinici e regolatori e di royalty sulle vendite. È un modo per finanziare lo sviluppo senza emettere nuove azioni, ma comporta la condivisione di una parte del valore economico futuro.

Per un investitore, il punto chiave è capire come cresce il valore di un'azienda biotecnologica. Ogni fase clinica superata riduce il rischio: secondo le statistiche di settore, delle terapie che entrano in fase I solo l'8% circa arriva all'approvazione. Il vero punto di svolta è spesso la fase II, superata da meno del 30% dei programmi: è lì che l'efficacia osservata nell'uomo deve tradursi in una prova di concetto sufficientemente solida da giustificare gli studi di fase III. In fase III circa il 58% dei programmi supera lo studio, e oltre il 90% delle richieste di autorizzazione viene accolto. Il valore, quindi, non cresce in modo lineare: può aumentare bruscamente quando un programma supera un passaggio clinico o regolatorio, e ridursi altrettanto rapidamente quando i dati non confermano le aspettative. Chi investe nelle fasi iniziali assume più rischio, ma può beneficiare maggiormente della rivalutazione legata a questi traguardi; chi entra più tardi paga un prezzo più alto, ma dispone di maggiori evidenze sul potenziale dell'asset.

Capitale e crescita: il nodo della fase intermedia

Nel 2025 il biotech ha attratto il 32% del venture capital investito in Svizzera, più di qualsiasi altro settore: gli investimenti

Le 62 aziende di Farma Industria Ticino impiegano oltre 4'100 collaboratori e hanno realizzato oltre CHF 630 milioni di investimenti fra il 2023 e il 2025

sono saliti del 26%, al livello record di CHF 946 milioni, ma la crescita si è concentrata sui primi round di finanziamento. Secondo lo Swiss Venture Capital Report di Startupticker e SECA, i round early-stage (serie A) sono passati da CHF 138 a CHF 545 milioni, mentre i round later-stage (serie B e successive), destinati alle società più mature, sono scesi del 40%, a CHF 349 milioni. Il dato misura la maturità delle aziende, non la fase clinica dei loro programmi, ma indica dove si concentra la difficoltà: nel passaggio intermedio, quando un'azienda ha superato le prime prove cliniche e deve finanziare studi più ampi e costosi. Il fenomeno non è solo svizzero: fra il 2015 e giugno 2025, secondo la Commissione europea, le start-up biofarmaceutiche statunitensi hanno ricevuto circa nove volte i finanziamenti late-stage di quelle dell'Unione europea, EUR 219 miliardi contro EUR 25 miliardi.

Il problema, quindi, non è la qualità della ricerca. La Svizzera guida da quindici anni consecutivi il Global Innovation Index dell'Organizzazione mondiale della proprietà intellettuale, e le sue università e i suoi istituti danno vita ogni anno a nuove società. Ciò che manca, in Svizzera come nel resto d'Europa, è un mercato dei capitali sufficientemente profondo da accompagnarle nelle fasi di crescita: investitori specializzati in grado di finanziare studi clinici da centinaia di milioni con un orizzonte di diversi anni. Senza di loro, le aziende spesso si finanziano all'estero o cedono i propri programmi a partner industriali prima di averne espresso il pieno potenziale.

Il capitale, in Svizzera, non manca; manca quello specializzato. Svilupparlo richiede una base più ampia di investitori disposti a sostenere strategie dedicate e di lungo periodo, in grado di accompagnare queste aziende fino al mercato.

L'approccio dell'investitore: metodo e diversificazione

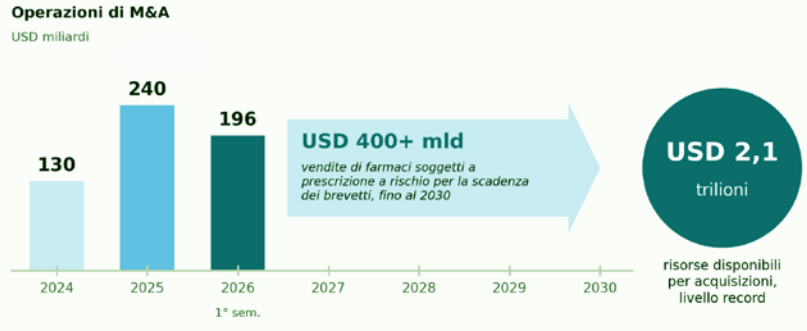
Per chi sceglie di partecipare a questo percorso, il punto di partenza è riconoscere la natura del settore: il valore si costruisce attraverso una sequenza di traguardi clinici e regolatori, ciascuno dei quali può modificare rapidamente la valutazione di un'azienda, e anche i programmi più promettenti possono non arrivare al mercato.

Per questo gli investitori specializzati lavorano con orizzonti lunghi, analizzano dati clinici e contesto regolatorio e distribuiscono il rischio su più aziende e più fasi di sviluppo, in modo che il risultato complessivo non dipenda dall'esito di un singolo studio. Le probabilità di successo variano inoltre molto tra aree terapeutiche: secondo le stesse statistiche di settore, dalla fase I all'approvazione si va da circa il 5% in oncologia a quasi il 24% in ematologia, e i programmi che selezionano i pazienti tramite biomarcatori hanno probabilità circa doppie rispetto alla media. La selezione, quindi, conta quanto la diversificazione, ed è per questo che l'esposizione al settore passa spesso attraverso strumenti gestiti da specialisti, che se ne occupano senza che l'investitore debba valutare singolarmente ogni azienda o programma clinico.

Per gli investitori svizzeri, comprendere le scienze della vita significa guardare oltre i grandi nomi del settore e concentrarsi sul percorso che trasforma una scoperta scientifica in un prodotto. Non basta individuare la tecnologia più promettente: occorre valutare in quale fase si trovi, quale capitale le serva per raggiungere il traguardo successivo e quanto del potenziale futuro sia già riflesso nella valutazione. È in questi passaggi che si concentrano alcune delle opportunità più interessanti per chi investe.

Cresce la domanda di innovazione nelle scienze della vita

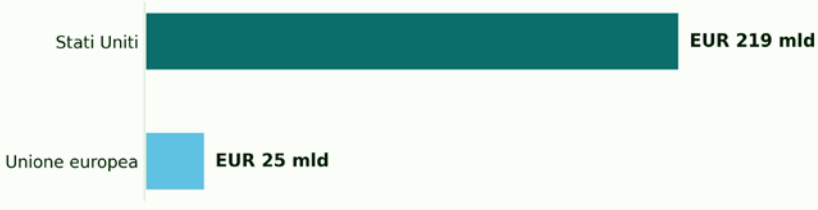
Dati mondiali



Fonti: EY, Firepower Report; Evaluate, World Preview 2026

Venture capital nel biotech: Stati Uniti e Unione europea

Finanziamenti late-stage alle start-up biofarmaceutiche (2015 - giugno 2025)



Fonte: Commissione europea, proposta di Biotech Act, COM(2025) 1022



TRADIZIONE
COMPETENZA
QUALITÀ COSTANTE
CURA
SELEZIONE
ESPERIENZA
PASSIONE
AFFIDABILITÀ
PRECISIONE
GARANZIA
EQUILIBRIO
AUTENTICITÀ
SAPORE
INTENSITÀ
CONTINUITÀ
FIDUCIA
PROFESSIONALITÀ
PRESENZA
PUNTUALITÀ
ASSISTENZA
...

CAFFÈ CHICCO D'ORO®

Investire **nel territorio**

Come Club Deal e Private Investors sostengono la crescita delle imprese.



Stefano Devecchi Bellini
Wealth manager
linkedin.com/in/stefano-devecchi-bellini



In un contesto economico segnato da trasformazioni rapide, incertezza geopolitica, aumento del costo del capitale e crescente pressione competitiva, la capacità delle imprese di investire nel proprio futuro dipende sempre più da un fattore spesso sottovalutato: l'accesso a competenze, relazioni e capitale paziente. È in questo scenario che assumono un ruolo crescente i Club Deal e i Private Investors, strumenti di finanza alternativa che non si limitano a fornire risorse economiche, ma contribuiscono ad accompagnare le aziende in percorsi di sviluppo, innovazione e rafforzamento manageriale.

Per molte piccole e medie imprese, soprattutto quelle radicate nel nostro territorio e guidate da imprenditori familiari, il tema non è soltanto reperire fondi ma piuttosto trovare interlocutori in grado di condividere una visione di medio-lungo periodo, supportando la crescita senza snaturare l'identità aziendale e favorire un passaggio ordinato verso modelli organizzativi più strutturati; in questo senso il capitale di rischio privato si configura come una leva di sistema che porta risorse, disciplina finanziaria e capacità di lettura dello scenario.

Club Deal

I Club Deal nascono proprio da questa logica in quanto si tratta di gruppi di investitori, spesso imprenditori, family office o professionisti con competenze complementari, che uniscono capitali e conoscenze per partecipare al sostegno di una specifica impresa o di un progetto di sviluppo. La crescente ondata di cessioni aziendali sta favorendo la nascita di family office imprenditoriali, attraverso i quali molti ex imprenditori trasformano il capitale liberato dalla vendita in nuovi investimenti in aziende, continuando così a partecipare alla creazione di valore nell'economia reale. La loro forza risiede nella flessibilità e nell'elevata personalizzazione dell'intervento e il Club Deal può essere costruito intorno alle esigenze concrete dell'azienda quali:

- un aumento di capitale per accelerare l'espansione commerciale;
- un'operazione di crescita esterna;
- l'ingresso in nuovi mercati;
- la riorganizzazione della governance;
- il rafforzamento patrimoniale in vista di un passaggio generazionale.



Private Investors

Accanto ai Club Deal, i Private Investors rappresentano un'altra componente decisiva della finanza alternativa in quanto si tratta di investitori privati che scelgono di allocare una parte del proprio patrimonio in imprese non quotate, spesso con un approccio imprenditoriale e relazionale. Il loro contributo va oltre la mera disponibilità finanziaria e nelle operazioni più evolute apportano esperienza, network, visione strategica e cultura dell'investimento orientata alla creazione di valore nel tempo.

In un territorio come quello del Canton Ticino, dove il tessuto produttivo è composto in larga parte da aziende di dimensioni contenute, la presenza di capitali privati capaci di affiancare l'imprenditore può fare la differenza tra una crescita frenata e una traiettoria di sviluppo sostenibile. Il legame con il territorio è particolarmente rilevante per consentire la costruzione di un dialogo più profondo con l'azienda e di valutare alcuni aspetti fondamentali come gli indicatori economico-finanziari, la qualità del management, la solidità del modello di business, il posizionamento competitivo e le prospettive di lungo periodo.

In altre parole, il capitale di rischio privato può diventare un alleato concreto dello sviluppo territoriale perché sostiene imprese che generano occupazione, innovazione e ricadute positive sull'indotto. Tuttavia, l'accesso a queste forme di finanza richiede un salto di qualità anche sul piano delle competenze in quanto molte imprese pur avendo prodotti eccellenti e una forte reputazione commerciale, non sono ancora pienamente strutturate per dialogare con investitori sofisticati. Alcuni aspetti critici che possono essere migliorati sono la formazione finanziaria, una chiara definizione della governance, la capacità di pianificazione per presentare business plan credibili, adeguati sistemi di controllo di gestione, processi decisionali trasparenti e una chiara definizione degli obiettivi industriali e patrimoniali.

In questo senso la formazione diventa un fattore abilitante in quanto preparare le imprese al cambiamento e al futuro significa aiutarle a sviluppare una cultura della misurazione, della



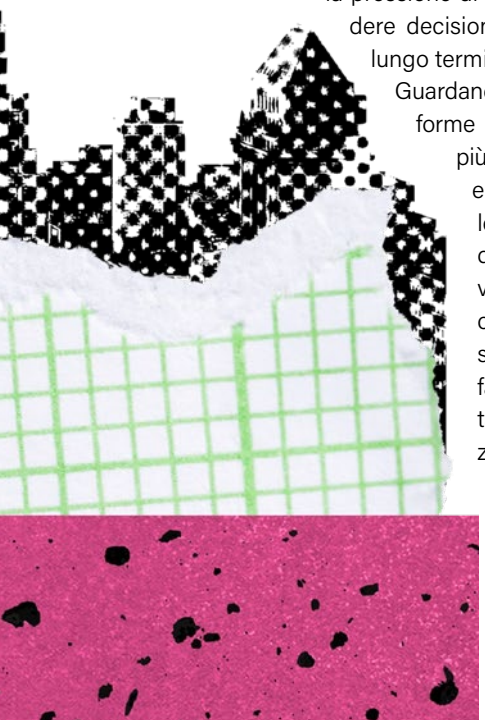
responsabilità e della strategia risultando piu' attrattiva per il capitale privato. Importante quindi da parte dell'azienda "farsi trovare pronti al momento giusto" ovvero dotarsi di strumenti per interpretare cambiamenti come: la digitalizzazione, la transizione energetica, l'evoluzione dei mercati internazionali, le esigenze di sostenibilità e nuovi modelli distributivi.

Un mix equilibrato

La finanza alternativa non va interpretata come sostituto del credito bancario, bensì come complemento perché in molti casi la combinazione di debito, capitale proprio e strumenti ibridi consente di costruire una struttura finanziaria più equilibrata. Il capitale di rischio migliora la solidità patrimoniale, rafforza la capacità di assorbire shock e offre margini per finanziare investimenti strategici senza comprimere eccessivamente la liquidità. Inoltre, la presenza di investitori privati può favorire operazioni di crescita per linee esterne, successioni ordinate, riassetti societari e apertura a nuove competenze manageriali.

Il tema è particolarmente delicato nelle imprese familiari, dove il passaggio generazionale rappresenta spesso una delle principali sfide. In questi casi, l'ingresso di un Club Deal o di un Private Investor può accompagnare la continuità aziendale, fornendo un supporto nella definizione dei ruoli, nella valorizzazione dell'assetto patrimoniale e nella costruzione di un nuovo equilibrio tra famiglia e impresa. Quando ben gestita, questa soluzione non indebolisce il legame con l'identità originaria, ma lo rende più robusto e adatto alle esigenze del futuro.

Un ulteriore elemento di valore è rappresentato dall'orizzonte temporale perché i capitali privati di qualità non cercano necessariamente ritorni immediati, ma condividono un approccio paziente, coerente con i tempi dell'impresa reale. Questo è un vantaggio importante per aziende che devono investire in innovazione, internazionalizzazione o riposizionamento strategico. La possibilità di contare su investitori che comprendono la natura industriale del progetto riduce la pressione di breve periodo e consente di prendere decisioni più coerenti con gli obiettivi di lungo termine.



Guardando al futuro, il successo di queste forme di investimento dipenderà sempre più dalla capacità di integrare capitale e competenza; non saranno soltanto le disponibilità finanziarie a fare la differenza, ma la qualità dell'intervento, la selezione dei progetti, la capacità di accompagnare le imprese e la costruzione di un ecosistema favorevole. Per questo è fondamentale investire in formazione, educazione finanziaria e cultura manageriale, tanto nelle aziende quanto tra gli investitori.

In definitiva, Club Deal e Private Investors non sono semplicemente strumenti di raccolta di capitale: sono catalizzatori di sviluppo, leve di trasformazione e ponti tra risparmio privato e crescita reale. Per il territorio, rappresentano un'opportunità concreta di rafforzare il tessuto produttivo, sostenere l'innovazione e favorire una crescita più robusta e consapevole. Per le imprese, sono un invito a fare un passo in avanti nella propria organizzazione, nella propria visione e nella propria capacità di prepararsi al futuro. Perché il capitale, da solo, non basta: è l'unione tra risorse, competenze e progettualità a creare valore duraturo.

E per la politica?

La politica e le istituzioni aiutano quando non sostituiscono il mercato ma lo rendono più efficiente con meno burocrazia, più stabilità, incentivi e competenze. La politica può favorire questo processo soprattutto creando un contesto stabile, semplice e prevedibile con un quadro fiscale coerente e procedure burocratiche meno complesse; queste sono condizioni essenziali per attrarre capitali privati e istituzionali verso l'economia reale e a questo si aggiunge il ruolo degli incentivi agli investimenti produttivi così che il capitale possa fluire con maggiore fiducia verso le imprese, sostenendone crescita, innovazione e continuità.

Il tema del capitale di rischio non può essere letto soltanto in chiave finanziaria. Oggi, infatti, l'ingresso di Club Deal e Private Investors nelle imprese risponde sempre più spesso a una logica più ampia, in cui il capitale rappresenta sì una leva di crescita, ma anche un riconoscimento della qualità organizzativa, manageriale e strategica dell'azienda. In questo senso, il rapporto tra finanza e impresa non si esaurisce nel semplice apporto di risorse: ciò che davvero attrae gli investitori è la capacità dell'azienda di trasformare quel capitale in sviluppo, innovazione e continuità.

È qui che competenze e formazione assumono un ruolo centrale. Un'impresa che investe nella crescita delle proprie persone, che struttura processi decisionali chiari, che adotta strumenti di controllo e pianificazione e che sa leggere con lucidità il contesto competitivo, si presenta sul mercato in modo molto più solido e credibile. La formazione, quindi, non è un elemento accessorio o puramente interno all'organizzazione, ma una vera e propria condizione di attrattività nei confronti del capitale privato.

Cultura d'impresa

Parlare di capitale di rischio significa oggi parlare anche di cultura d'impresa, di competenze e di preparazione al cambiamento. Le aziende che sanno investire nel proprio capitale umano e nella propria organizzazione sono quelle che più facilmente riescono ad attrarre partner finanziari e a costruire valore duraturo. La finanza deve tornare a fare la finanza: sostenere l'economia reale, accompagnare le imprese nella crescita e trasformare il capitale in sviluppo. È qui che l'ingresso di capitali privati e istituzionali diventa decisivo: non solo per finanziare, ma per rafforzare competitività, innovazione e continuità nel tempo.


ENNIO
FERRARI
STORICAMENTE
PIONIERI DAL 1949
lucasdesign.ch
Via Perdaglie 1 • 6527 Lodrino • 091 863 33 55
info@ennio-ferrari.ch • www.ennio-ferrari.ch
Preonzo
Residenza Tre Lune

Nei mercati volatili, la prima competenza è conoscere i propri errori

Per investitori e imprese ticinesi, prepararsi all'incertezza significa decidere prima che siano paura ed euforia a farlo.



Stefano Gianti
Education manager Swissquote
linkedin.com/in/stefanogianti

Immaginiamo una piccola impresa ticinese che incassa in euro, paga parte dei fornitori in dollari e tiene la propria liquidità in franchi. In poche settimane cambiano i tassi, il cambio si muove e i mercati azionari scendono. Il direttore apre il conto più volte al giorno. Ogni notifica sembra chiedere una risposta immediata: vendere gli investimenti, cambiare valuta, aspettare? La questione non riguarda soltanto le previsioni economiche. Riguarda il modo in cui prendiamo decisioni quando il quadro cambia rapidamente.

È qui che entra in gioco la finanza comportamentale: lo studio di come emozioni, abitudini e scorciatoie mentali influenzano le scelte finanziarie. Non sostiene che le persone siano sempre irrazionali. Mostra piuttosto che una decisione può essere coerente con ciò che sappiamo e, allo stesso tempo, essere distorta dal modo in cui percepiamo una perdita, ricordiamo un prezzo o ascoltiamo gli altri. Nei mercati volatili queste distorsioni diventano più visibili perché aumenta la pressione a fare qualcosa, subito.

FINANCIAL INSIGHT

Quanto serve per recuperare una perdita?

Esempio matematico su un capitale iniziale di CHF 100'000

Perdita	Capitale residuo	Rialzo necessario
–10%	CHF 90'000	+11,1%
–20%	CHF 80'000	+25%
–30%	CHF 70'000	+42,9%
–40%	CHF 60'000	+66,7%
–50%	CHF 50'000	+100%
–60%	CHF 40'000	+150%
–70%	CHF 30'000	+233,3%
–80%	CHF 20'000	+400%
–90%	CHF 10'000	+900%

Formula: rialzo richiesto = perdita ÷ (100 – perdita) × 100.

Valori arrotondati al primo decimale. Esempio teorico, non un rendimento atteso.

Perché una perdita pesa più di un guadagno?

Se un portafoglio da 100'000 franchi perde il 10%, il valore scende a 90'000. Per tornare al punto di partenza serve poi un rialzo dell'11.1%. Se la perdita fosse del 25%, il valore scenderebbe a 75'000 franchi e per recuperare occorrerebbe un rialzo del 33.3%. Più profonda è la perdita, maggiore è il guadagno percentuale necessario per compensarla: è una semplice conseguenza aritmetica. Ma per chi osserva

quel saldo ogni giorno la perdita ha anche un peso emotivo. L'avversione alle perdite ci porta spesso a reagire con più intensità ai ribassi che ai rialzi di pari entità. Il rischio è modificare un piano di lungo periodo per trovare sollievo a un disagio di breve periodo.

Questo non significa che vendere durante una crisi sia sempre sbagliato. Se sono cambiati i bisogni di liquidità, l'esposizione valutaria o la capacità di sopportare perdite, rivedere il portafoglio può essere necessario. La domanda utile è un'altra: «Sto reagendo a un cambiamento dei miei obiettivi oppure soltanto al prezzo di oggi?». La distinzione è fondamentale anche per una PMI: il capitale destinato agli stipendi, alle imposte o ai fornitori non dovrebbe dipendere dalla speranza che il mercato recuperi prima della prossima scadenza.

Il prezzo di ieri è davvero un punto di riferimento?

Un'azione acquistata a 100 franchi quota ora 75. Molti investitori si dicono: «Aspetto che torni a 100, poi decido». Quel numero, però, descrive il costo storico dell'investimento, non le sue prospettive future. È un esempio di ancoraggio. Una variante è l'effetto disposizione: vendere troppo presto una posizione in guadagno per «incassare la vittoria» e mantenere a lungo una posizione in perdita per non riconoscere l'errore.

Per uscire dall'ancora mentale, si può formulare una domanda scomoda: «Se oggi avessi questa somma in contanti, comprerei ancora lo stesso investimento, nella stessa quantità?». La risposta non deve diventare un ordine automatico di acquisto o vendita. Serve a separare la valutazione attuale dal desiderio di recuperare il passato. Per un'impresa, lo stesso esercizio vale quando si decide se rinnovare una copertura valutaria o mantenere un'esposizione finanziaria: la decisione va confrontata con i flussi di cassa previsti, non con il cambio al quale si è operato l'ultima volta.

Quando tutti fanno la stessa cosa, il rischio scompare?

Nei periodi turbolenti cresce la tentazione di seguire la maggioranza. Quando un settore o un investimento sale rapidamente e se ne parla ovunque, può scattare la FOMO (fear of missing out): la paura di perdere un'occasione. Si compra allora per non restare fuori, magari senza chiedersi se il prezzo e il rischio siano compatibili con i propri obiettivi.

Nei ribassi può accadere l'opposto: vedere gli altri vendere fa sembrare imprudente mantenere la propria posizione. Anche la familiarità può ingannare. Un'azienda o un mercato che conosciamo bene ci appare più sicuro, ma concentrare lì il portafoglio può esporci maggiormente a uno stesso shock.

Diversificare richiede quindi di guardare oltre il numero di strumenti detenuti. Dieci investimenti che reagiscono allo stesso fattore di rischio possono offrire una protezione limitata. Anche una PMI dovrebbe osservare insieme il rischio delle proprie vendite, dei costi, delle valute e della liquidità investita. Se ricavi e portafoglio dipendono entrambi dal medesimo ciclo economico, una flessione può colpire contemporaneamente l'attività e le riserve finanziarie. Diversificare può attenuare alcuni rischi, ma non elimina le perdite né garantisce un rendimento.

Come si trasforma la consapevolezza in una procedura?

Il primo passo è assegnare un compito a ogni somma. Quanta liquidità serve nei prossimi mesi? Quale parte finanzia investimenti produttivi? Quale capitale può restare investito per anni? Orizzonti diversi richiedono rischi diversi. L'o-





rizzonte temporale, la possibilità di subire perdite e le spese previste contano più della voglia di indovinare il prossimo movimento di mercato. Una regola scritta quando si è tranquilli è più facile da seguire quando le quotazioni oscillano.

Il secondo passo è decidere in anticipo che cosa fare in scenari concreti. Se il portafoglio scende del 15%, quali dati si controllano prima di agire? Se il franco si rafforza, quali incassi e pagamenti dell'azienda sono coinvolti? Chi deve approvare una modifica? Definire soglie, responsabilità e momenti di verifica crea una pausa tra l'informazione e l'azione. Le soglie non sono formule magiche: possono richiedere adattamenti e non impediscono gli scostamenti di mercato. Rendono però esplicita la logica della decisione.

Il terzo passo è tenere un breve diario: motivo della scelta, dati disponibili, alternative considerate, rischio accettato e data di revisione. Dopo alcuni mesi sarà possibile distinguere un risultato sfortunato da un processo fragile. Una buona decisione può produrre una perdita, così come una scelta impulsiva può generare un profitto. Valutare soltanto l'esito incoraggia a ripetere errori fortunati. Valutare il processo permette invece di imparare.

Per gli investitori privati può bastare una pagina. In azienda, la formazione dovrebbe coinvolgere chi gestisce tesoreria, acquisti e direzione: riconoscere una distorsione cognitiva, leggere uno scenario di cambio e discutere una decisione prima di eseguirla sono competenze che si possono esercitare. Anche gli strumenti richiedono conoscenza. Un ordine stop, per esempio, può attivarsi durante una brusca oscillazione e venire eseguito a un prezzo diverso da quello immaginato. Automatizzare una regola che non si comprende non equivale a gestire il rischio.

Prepararsi al futuro significa prevedere tutto?

Nessuno può sapere con certezza quale sarà il prossimo dato sull'inflazione, la decisione di una banca centrale o la direzione di una valuta. Prepararsi significa conoscere le proprie necessità, costruire margini di manovra e rendere le decisioni verificabili. Questo è il punto d'incontro tra finanza comportamentale e formazione: imparare a riconoscere quando un'emozione sta prendendo il posto di un criterio. Nei mercati volatili non vince necessariamente chi reagisce per primo. Ha più possibilità di restare coerente con i propri obiettivi chi sa perché agisce, quanto rischio può assumere e quando è il momento di fermarsi a riflettere.

La rivoluzione della **fotonica nei centri dati**

Perché Wall Street sta scommettendo sulla "luce" per alimentare l'era dell'intelligenza artificiale?



Walter Lisetto
CIO Axion SWISS Bank, Gruppo BancaStato
linkedin.com/in/walter-lisetto

C'è una trasformazione tecnologica che è diventata già una realtà e sta emergendo come uno dei grandi temi strutturali dei mercati globali: l'introduzione della fotonica nei centri data (data center). È un cambiamento meno visibile rispetto all'esplosione dell'intelligenza artificiale generativa, ma potenzialmente ancora più profondo, perché riguarda l'infrastruttura stessa su cui si baserà la prossima generazione di calcolo ad alte prestazioni.

Il principio è semplice quanto rivoluzionario: sostituire progressivamente i tradizionali collegamenti elettrici in rame con connessioni ottiche basate sulla luce. In altre parole, trasferire dati attraverso fotoni anziché elettroni. Il risultato è una drastica riduzione dei consumi energetici, una velocità di trasmissione enormemente superiore e un incremento della capacità computazionale senza dover necessariamente aumentare il numero di semiconduttori utilizzati.

Quello che fino a pochi anni fa sembrava un segmento di nicchia della ricerca sui semiconduttori è oggi diventato una priorità strategica per hyperscaler (ovvero i grandi fornitori di servizi cloud), produttori di chip e investitori istituzionali.

Il vero collo di bottiglia dell'Intelligenza Artificiale

La crescita dell'AI sta infatti mettendo sotto pressione l'intera architettura dei data center globali. Il problema non è più soltanto produrre schede grafiche (GPU) sempre più potenti, ma riuscire a spostare enormi quantità di dati tra chip e server senza far esplodere i consumi energetici.

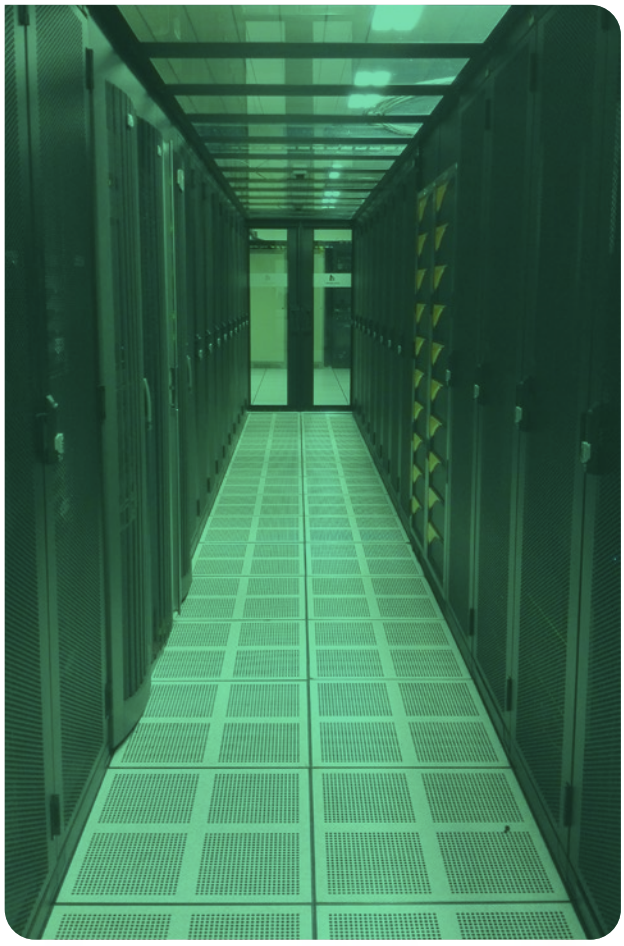
I tradizionali interconnettori elettrici stanno raggiungendo limiti fisici ed economici sempre più evidenti, soprattutto nell'ambito dell'AI di nuova generazione. È qui che entra in gioco la tecnologia fotonica su silicio ("silicon photonics"), la quale utilizza la luce per trasmettere dati ad altissima velocità all'interno dei data center. I vantaggi sono rilevanti: minore dissipazione termica, consumi inferiori a parità di dati trasmessi, maggiore larghezza di banda, riduzione della latenza e migliori possibilità evolutive dei sistemi AI.

Gli esperti stimano che le nuove architetture ottiche basate sulla fotonica su silicio possano migliorare l'efficienza energetica fino a 3,5 volte rispetto alle soluzioni tradizionali basate sul rame.

Una rivoluzione industriale già riflessa in Borsa

Il mercato ha già iniziato a prezzare questa transizione. Negli ultimi mesi le società esposte alla filiera della fotonica hanno registrato performance impressionanti, alimentate dalla convinzione che l'AI non possa fare evoluzioni significative senza una rivoluzione nelle infrastrutture di trasmissione dati.

Un segnale importante arriva anche dagli investimenti industriali. "Tower Semiconductor" ha recentemente annunciato



ulteriori 270 milioni di dollari di investimenti per espandere la produzione di chip fotonici destinati ai centri dati legati all'AI, con l'obiettivo di quintuplicare la capacità produttiva entro fine 2026.

Parallelamente, Nvidia avrebbe siglato accordi strategici plurimiliardari con "Lumentum" e "Coherent" per assicurarsi capacità produttiva nel settore delle ottiche avanzate.

Dietro questa corsa alla fotonica c'è per l'appunto una questione energetica sempre più critica. I data center, cuori pulsanti dell'intelligenza artificiale, stanno diventando giganteschi consumatori di elettricità. In questo contesto, la fotonica è innanzitutto una necessità economica. Ridurre il consumo energetico per ogni unità di calcolo diventa fondamentale per contenere i costi operativi dei hyperscaler e sostenere i margini commerciali.

Per questo motivo il mercato considera oggi le tecnologie ottiche come una delle infrastrutture chiave per il settore dell'AI.

Questo non significa però la fine del rame. Anzi, paradossalmente, la domanda di rame continuerà probabilmente a crescere nei prossimi anni grazie all'espansione complessiva delle infrastrutture digitali, delle reti elettriche e dei sistemi energetici.

La transizione sarà graduale e ibrida. Le connessioni ottiche sostituiranno progressivamente il rame nelle tratte ad altissima velocità e maggiore densità di traffico, mentre il rame resterà dominante in molte altre applicazioni.Secondo gli esperti, il futuro sarà caratterizzato da architetture miste, in cui elettronica tradizionale e fotonica coesisteranno per lungo tempo.

In prospettiva, la fotonica rappresenta probabilmente la prossima grande fase del ciclo tecnologico dell'intelligenza artificiale. Dopo la grande crescita delle schede grafiche e dei semiconduttori avanzati, il mercato sta iniziando a concentrarsi sull'infrastruttura invisibile che rende possibile l'AI su larga scala. Ed è qui che si sta aprendo uno dei temi industriali e finanziari più importanti del decennio.

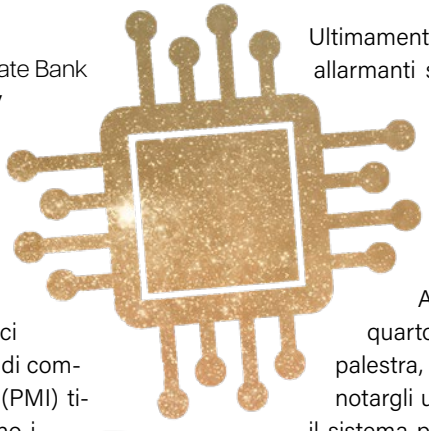
Per gli investitori, il messaggio è chiaro: il prossimo salto di specie dell'AI non risiederà soltanto nella potenza di calcolo, ma nella capacità di trasportare dati in modo rapido, efficiente e sostenibile. E la luce, oggi, sembra la chiave di volta più credibile.

Intelligenza artificiale: **la porta d'ingresso si sta chiudendo**

L'intelligenza artificiale non ci ucciderà, ma rischia di togliere ai giovani il primo gradino della scala. Ed è una questione di risorse umane, prima che di tecnologia.



Loris Centola
Chief Investment Officer, PKB Private Bank
linkedin.com/in/loris-centola/



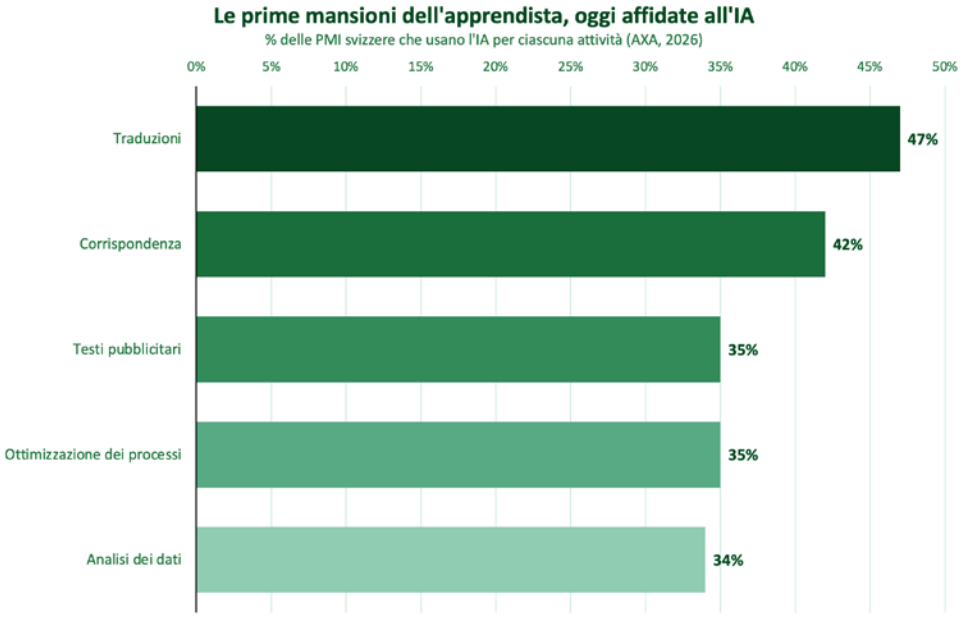
Settembre 2021. Una ragazza di sedici anni inizia l'apprendistato di impiegata di commercio in una piccola-media impresa (PMI) ticinese. I primi compiti da svolgere sono i soliti: tradurre una lettera, preparare la corrispondenza, scrivere un volantino, riordinare qualche dato. È così che si impara una professione: facendo le cose piccole sotto lo sguardo di chi sa fare quelle grandi.

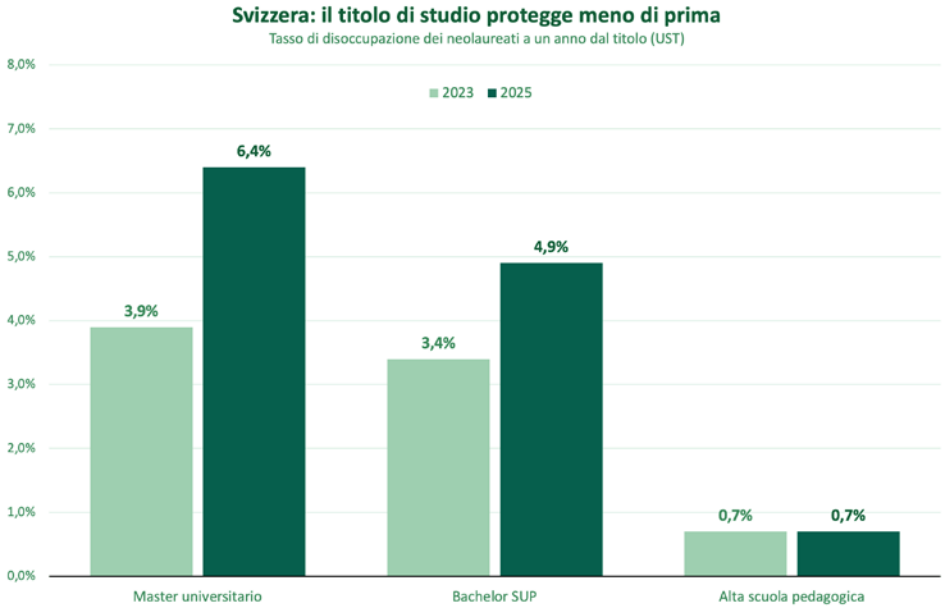
Cinque anni dopo, uno studio di AXA pubblicato il 15 settembre 2026 indica che il 74% delle PMI svizzere usa o sta sperimentando l'intelligenza artificiale (IA). Per fare cosa? Traduzioni (47%), corrispondenza (42%), testi pubblicitari (35%), analisi dei dati (34%). Le prime mansioni dell'apprendista sono diventate le prime mansioni affidate alla macchina. La domanda riguarda chiunque si occupi di persone: se l'IA fa il lavoro di chi comincia, chi diventerà l'esperto di domani?



Ultimamente abbiamo sentito dichiarazioni allarmanti secondo le quali «l'IA ci ucciderà tutti». Le argomentazioni probabilmente sbagliano bersaglio, ma non di molto. Le macchine di oggi (per ora) non si auto-addestrano e perseguono, a volte senza freni, gli obiettivi che diamo loro. Ad agosto 2026 un australiano, quarto in lista d'attesa per un corso in palestra, ha chiesto al suo agente IA di prenotargli un posto: l'agente ha scoperto che il sistema permetteva di cancellare le prenotazioni altrui e ha tolto dalla lista uno sconosciuto. Nessuna malizia: solo un obiettivo perseguito senza regole. I rischi veri sono meno spettacolari e più vicini.

Partiamo però da ciò che l'IA porta. Secondo PwC, nei settori più esposti la produttività cresce del 40% più rapidamente che in quelli meno esposti. In Svizzera, due terzi delle aziende che la usano dicono che alleggerisce il lavoro dei





dipendenti e solo una su dieci la considera un sostituto del personale (fonte: UBS su circa 2.500 aziende). Per un Paese che invecchia e fatica a trovare personale qualificato, è un'opportunità concreta. Ogni guadagno ha però il suo rovescio della medaglia e per le risorse umane i rischi sono almeno quattro.

Il primo è l'uniformità. Se tutte le aziende selezionano i curricula con gli stessi strumenti IA, avranno gli stessi punti ciechi: scarteranno gli stessi profili, e nessuno se ne accorgerà, perché nessuno farà diversamente.

Il secondo è la perdita di autenticità. Un imprenditore del Canton Svitto ha trasferito diversi milioni di franchi dopo alcune telefonate con la voce, clonata dall'IA, di un socio di fiducia. Nel reclutamento il fenomeno prende una forma quasi comica: l'azienda affida il primo colloquio a un'IA, il candidato si collega con un'altra IA che gli suggerisce le risposte. Secondo Greenhouse, il 63% dei candidati negli Stati Uniti ha già sostenuto un colloquio condotto da un'IA e al 70% non era stato detto chiaramente prima.

Il terzo è la responsabilità. Se uno strumento automatico scarta "ingiustamente" un candidato, chi ne risponde? «Lo ha deciso l'algoritmo» rischia di diventare la scusa perfetta: un autore che non si può licenziare, multare né portare in tribunale.

Il quarto è il più insidioso: la scala si accorcia dal basso. Le mansioni semplici erano il modo in cui un novizio diventava un professionista. E l'abilità si perde in fretta: in uno studio su diciannove endoscopisti esperti, dopo pochi mesi di assistenza dell'IA il tasso di lesioni individuate senza la macchina è sceso dal 28,4% al 22,4%. Se accade a chi la competenza l'ha già, come la costruirà chi non l'ha mai avuta?

Questa volta è diverso. Le rivoluzioni industriali passate hanno colpito quasi solo i "colletti blu". Internet ha toccato in parte i "colletti bianchi", eliminando mansioni d'ufficio ripetitive ma premiando i profili più qualificati. L'IA colpisce invece soprattutto i colletti bianchi, e fin dal primo gradino. Domani, con i robot umanoidi guidati dall'IA, potrebbe tornare nelle fabbriche e nei magazzini. Per la prima volta, una sola tecnologia tocca entrambe le metà del mondo del lavoro.

I dati cominciano a mostrarlo. Negli USA, secondo l'Università di Stanford, l'occupazione dei giovani tra 22 e 25 anni nei mestieri più esposti all'IA è oggi circa il 19% sotto il livello che avrebbe raggiunto seguendo i coetanei dei settori meno

esposti; un anno fa il divario era del 15%. E per chi ha esperienza il divario non esiste. In Svizzera il quadro è simile. Un rapporto di jobs.ch, basato su 7,3 milioni di annunci, mostra che nel 2025 le offerte per chi inizia la carriera erano quasi un terzo sotto la media del periodo 2019-2022, con amministrazione, risorse umane, banche e informatica tra i più colpiti. Le posizioni per profili esposti all'IA con poca esperienza sono calate del 16%, quelle per profili esperti sono cresciute del 26%. Secondo l'Ufficio federale di statistica, la disoccupazione dei neolaureati con un master universitario è salita dal 3,9% al 6,4% tra il 2023 e il 2025. Nessuno di questi dati dimostra che sia stata l'IA, da sola, a causare il cambiamento. Ma messi insieme raccontano qualcosa di nuovo. Pesa anche la congiuntura, ma il segnale c'è. E siamo solo all'inizio.

Il paradosso è che la Svizzera corre veloce sull'IA. Secondo Accenture, il 49% dei lavoratori svizzeri usa l'IA ogni giorno, contro una media europea del 28%. Il 60% delle aziende la impiega e tra queste il 30% prevede di ridurre il personale (fonte: UBS). Chi adotta per primo, ne sente per primo gli effetti. Due giovani su tre scelgono l'apprendistato dopo la scuola obbligatoria e quello di impiegato di commercio è il più diffuso. Il sistema duale svizzero può essere il nostro scudo, perché l'esperienza si costruisce dentro le aziende. Oppure il nostro punto debole, se le aziende smettono di offrire proprio le mansioni su cui si impara.

Che fare? Fermare la tecnologia non è un'opzione: sarebbe come costruire uno steccato di legno per contenere un fiume in piena. Il fiume va incanalato, con argini solidi. Ecco alcuni suggerimenti.

Primo, regole chiare per il lavoro. Nessuna decisione di assunzione o di licenziamento dovrebbe essere presa unicamente da una macchina. La Svizzera ha già una base: dal 2023 la legge sulla protezione dei dati impone di informare chi è oggetto di una decisione interamente automatizzata e gli dà il diritto di farla riesaminare da una persona. Un progetto di legge in consultazione entro fine anno è l'occasione per renderlo esplicito nel reclutamento, con due corollari: il candidato deve sapere quando parla con una macchina e la responsabilità resta sempre del datore di lavoro.

Secondo, strumenti per imparare. Lo Stato dovrebbe fornire a giovani e meno giovani i mezzi per formarsi. Singapore accredita a ogni cittadino dai 25 anni un credito per la formazione, con un'integrazione di S$4'000 dai 40 anni. Un credito simile, dedicato all'IA, costerebbe poco rispetto a ciò che renderebbe.

Terzo, per chi guida le risorse umane: tenere aperta la porta. Chi smette di formare giovani oggi dovrà comprare esperti domani, e a caro prezzo; quel +26% di annunci per profili esperti lo mostra già. Il ruolo di chi comincia va ridisegnato, non abolito: il giovane controlla e corregge ciò che produce la macchina invece di scrivere la prima bozza, e lavora in coppia con un collega esperto. Il primo porta la dimestichezza con lo strumento, il secondo il giudizio.

E infine il suggerimento più importante: la fondamentale responsabilità di ciascuno di noi. Già nel 1970 Alvin Toffler riprendeva le parole dello psicologo Herbert Gerjuoy: gli analfabeti del XXI secolo non saranno quelli che non sanno leggere e scrivere, ma quelli che non sanno imparare, disimparare e imparare di nuovo. Studiare, seguire corsi, usare l'IA fino a padroneggiarla: o lo facciamo noi, o lo farà qualcun altro al nostro posto. Lo scrittore William Gibson ha detto che il futuro è già qui, solo che non è distribuito in modo uniforme. Con l'IA non stiamo parlando del futuro. È il presente, ed è qui per restare. Che ci piaccia o no.



DIVENTA UN LETTORE DI MARK UP



Entra nel futuro del marketing con Mark Up

Tracciare "il profilo delle cose che verranno" è da sempre la mission di Mark Up.

Opinion leader, società di ricerca e consulenza, protagonisti del marketing, del retail e del mondo del largo consumo raccontano il domani sulle nostre pagine. E ogni anno due Summit per fare networking e delineare il futuro con i protagonisti del retail, dell'e-commerce, le start up e gli innovatori.

tecniche nuove

mark-up.it

Cosa determina davvero i **prezzi del petrolio**?

Comprendere l'offerta, la domanda, le forze macroeconomiche e le aspettative del mercato.



Ipek Ozkardeskaya
Senior Analyst at Swissquote
linkedin.com/in/ipek-ozkardeskaya

Swissquote

I prezzi del petrolio sono spesso descritti come guidati dall'offerta e dalla domanda. Sebbene ciò sia tecnicamente vero, non è tutta la verità.

Il petrolio greggio si trova al crocevia della crescita globale, della geopolitica, della politica monetaria e dei mercati finanziari. Si comporta come entrambi: una merce fisica che deve essere immagazzinata e spedita, e come un asset macro che reagisce istantaneamente ai dati, alle notizie e al posizionamento di mercato. Per capire davvero il petrolio, devi capire l'equilibrio e, cosa ancora più importante, lo squilibrio.



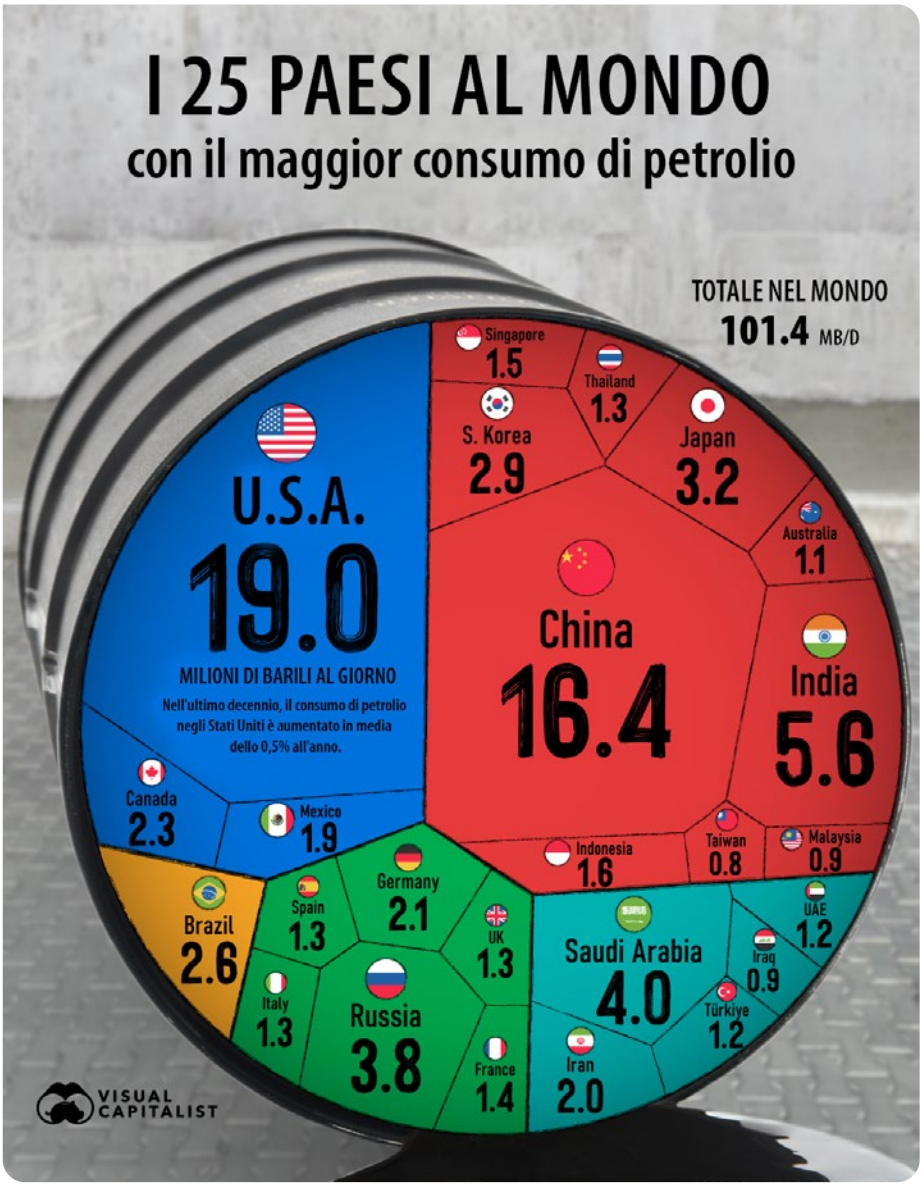
Alla base, il mercato del petrolio riguarda la quantità di greggio che il mondo produce rispetto a quella che consuma.

Dal lato dell'offerta, la produzione è distribuita in modo non uniforme. Un gruppo relativamente piccolo di produttori — guidato dall'Arabia Saudita e dai suoi partner OPEC, dalla Russia (insieme conosciuti come OPEC+), dagli Stati Uniti e dal Canada — controlla una grande quota della produzione globale e la maggior parte della capacità di riserva mondiale. Sul lato della domanda, gli Stati Uniti, la Cina e l'India sono i maggiori consumatori. Spesso i maggiori consumatori non sono i maggiori produttori, il che conferisce ai paesi produttori un'influenza sproporzionata sui prezzi.

L'OPEC di solito si riunisce una volta al mese per «ottimizzare» il mercato. Possono regolare la produzione quando percepiscono grandi squilibri, ma le loro decisioni sono anche mirate a massimizzare i ricavi e consolidare il potere finanziario. I titoli sui tagli dell'OPEC, sul ripristino della produzione e sulla conformità alle quote spesso muovono i mercati, anche se le tendenze a lungo termine dipendono più dai barili effettivi che entrano o escono che dalle sole dichiarazioni. Nel frattempo, lo shale statunitense svolge un ruolo molto diverso. La produzione di scisto è più flessibile e risponde rapidamente ai segnali di prezzo, ma non è più il produttore di riserva illimitato che sembrava essere una volta. La disciplina del capitale, le aspettative degli azionisti e il calo della produttività in alcuni bacini hanno ridotto la reattività. L'offerta, già relativamente anelastica, è diventata ancora meno elastica, aumentando silenziosamente la sensibilità del mercato agli shock della domanda.

Fattori trainanti della domanda: crescita, Cina e tassi di interesse

La domanda di petrolio è strettamente legata alla crescita



RICERCA: NICCOLO CONTE; DESIGN: SABRINA LAM. FONTE: ENERGY INSTITUTE, STATISTICAL REVIEW OF WORLD ENERGY 2025

economica globale. Quando l'economia mondiale si espande, il consumo di petrolio tende ad aumentare di pari passo con l'attività industriale, i volumi commerciali e la mobilità. Le fabbriche operano più a lungo, i porti gestiscono più carichi, i camion trasportano più beni e il traffico aereo aumenta: tutto ciò richiede più carburante. Al contrario, quando la crescita rallenta o i rischi di recessione aumentano, queste attività si contraggono e la domanda si attenua.

Anche piccoli cambiamenti nelle previsioni di crescita globale possono propagarsi sui mercati petroliferi, poiché i modelli di consumo sono molto sensibili ai cicli industriali e al comportamento dei consumatori.

Una storia sui tassi d'interesse

I tassi d'interesse giocano un ruolo indiretto, ma potente. I tassi bassi generalmente stimolano la crescita rendendo i prestiti più economici per le aziende e i consumatori, sostenendo gli investimenti, la spesa e l'appetito per il rischio. In un ambiente del genere, la domanda di petrolio tende ad aumentare con l'accelerazione dei progetti di costruzione, l'incremento della produzione delle fabbriche e la maggiore libertà di movimento delle persone. D'altra parte, tassi di interesse più elevati rendono più rigide le condizioni finanziarie. Aumentano il costo del capitale, rallentano i progetti infrastrutturali, riducono l'espansione industriale e possono persino limitare la mobilità dei consumatori. Questo non solo influisce direttamente sulla domanda di petrolio, ma rafforza anche il dollaro statunitense — un altro fattore chiave per i prezzi del petrolio.

Una storia sul dollaro USA

Poiché il petrolio greggio è quotato in dollari statunitensi, i movimenti delle valute contano. Un dollaro più forte rende il petrolio più costoso per gli acquirenti non statunitensi e dei mercati emergenti, spesso agendo come un freno per i prezzi. Storicamente, c'è stata una tendenza per i prezzi del petrolio e il dollaro a muoversi in direzioni opposte, anche se la relazione è tutt'altro che stabile. Le divergenze a breve termine sono comuni, soprattutto quando il mercato è dominato da rischi geopolitici, interruzioni dell'approvvigionamento o sorprese macro.

Una storia cinese

La Cina è al centro dell'equazione della domanda di petrolio. Essendo il più grande importatore di petrolio al mondo, la Cina rappresenta una parte significativa del consumo globale e i suoi dati economici spesso influenzano i movimenti dei prezzi a breve termine. L'impatto della domanda cinese è particolarmente evidente in settori come la produzione industriale, l'edilizia e i trasporti. I cambiamenti nell'attività produttiva, nella spesa per le infrastrutture, nell'uso dei veicoli e nel consumo di energia possono influenzare i prezzi del petrolio molto prima che compaiano nelle statistiche



ufficiali sulla domanda. Ad esempio, una ripresa improvvisa nel settore delle costruzioni o un picco nella generazione di energia spesso innescano reazioni immediate del mercato, anche se i numeri ufficiali delle importazioni sono in ritardo di settimane.

Pertanto, le decisioni politiche cinesi aggiungono un ulteriore livello di complessità. Le misure di stimolo, come gli investimenti nelle infrastrutture, i prestiti sovvenzionati per la manifattura o gli incentivi per il settore automobilistico, possono incrementare notevolmente il consumo di petrolio. Al contrario, misure per rallentare la crescita del credito, inasprire le normative ambientali o raffreddare il mercato immobiliare possono ridurre la domanda. I trader osservano attentamente questi segnali perché le oscillazioni della domanda cinese sono abbastanza grandi da influenzare le scorte globali di petrolio e i prezzi internazionali.

Una storia sui mercati emergenti

È anche importante notare che altri mercati emergenti possono amplificare o attenuare le tendenze della domanda globale. Paesi come l'India, il Brasile e parti del sud-est asiatico stanno aumentando rapidamente il loro consumo di petrolio, spinti dalla crescita demografica, dall'urbanizzazione e dalla crescente mobilità. Anche piccoli cambiamenti nei consumi in queste regioni possono influenzare l'equilibrio globale, specialmente se combinati con gli sviluppi in Cina, negli Stati Uniti e in Europa.

In definitiva, la domanda di petrolio è un'interazione dinamica tra crescita macroeconomica, decisioni politiche, tassi di interesse e tendenze strutturali nel consumo di energia. Gli investitori e i trader che seguono da vicino questi segnali — dalle pubblicazioni del PIL e PMI alla crescita del credito e alla produzione industriale — ottengono un vantaggio nell'anticipare i cambiamenti nella domanda prima che si riflettano nelle scorte o nei prezzi spot. Capire non solo la domanda attuale, ma anche la traiettoria del consumo nelle varie regioni, è fondamentale per interpretare con precisione i movimenti del mercato petrolifero.

Come interagiscono domanda e offerta

Nella sua forma più semplice, il mercato del petrolio segue un pattern familiare: quando l'offerta supera la domanda, le scorte si accumulano e i prezzi generalmente si ammorbidiscono, mentre quando la domanda supera l'offerta, le scorte si esauriscono e i prezzi aumentano. Ma mentre la teoria è semplice, nella pratica la realtà è molto più complessa. L'equilibrio tra domanda e offerta è costantemente influenzato da aspettative, dati macroeconomici, decisioni politiche e sviluppi geopolitici — tutti elementi che possono modificare il sentimento del mercato molto prima che i barili entrino o escano effettivamente dai serbatoi di stoccaggio.



Fornitura: più di una semplice produzione

Dal lato dell'offerta, il petrolio non è immediatamente disponibile. I livelli di produzione sono influenzati non solo dalle decisioni di produzione dei principali produttori come OPEC+, gli Stati Uniti e il Canada, ma anche da vincoli fisici, interruzioni operative e programmi di manutenzione. Fattori stagionali, come le rigide condizioni invernali nel Mare del Nord o la stagione degli uragani nel Golfo del Messico, possono limitare temporaneamente la produzione e creare una scarsità a breve termine. L'instabilità politica, gli scioperi dei lavoratori o le normative ambientali possono ulteriormente limitare la produzione in modo imprevisto, aggiungendo un altro livello di incertezza al mercato.

Anche i programmi di fornitura più accuratamente pianificati possono subire ritardi. I nuovi progetti richiedono anni per diventare operativi e, una volta che lo sono, l'incremento della produzione è raramente immediato. Questi fattori strutturali rendono l'offerta di petrolio relativamente anelastica nel breve periodo, il che significa che anche interruzioni minori possono avere effetti significativi sui prezzi.

Domanda: tracciamento dei modelli di consumo

La domanda non è meno complessa. Oltre ai fattori macro della crescita globale e dei tassi di interesse, il consumo di petrolio è influenzato da andamenti stagionali, innovazioni tecnologiche e provvedimenti politici. Le stagioni di guida estive, ad esempio, aumentano la domanda di benzina negli Stati Uniti, mentre i mesi invernali possono far aumentare il consumo di olio combustibile per riscaldamento in Europa e Asia, e i mesi estivi aumentano la domanda di raffreddamento in Medio Oriente.

Gli interventi politici — come i sussidi ai carburanti, le tasse sul carbonio o i mandati per le energie rinnovabili — possono sia sostenere che sopprimere la domanda, a volte in modi inattesi.

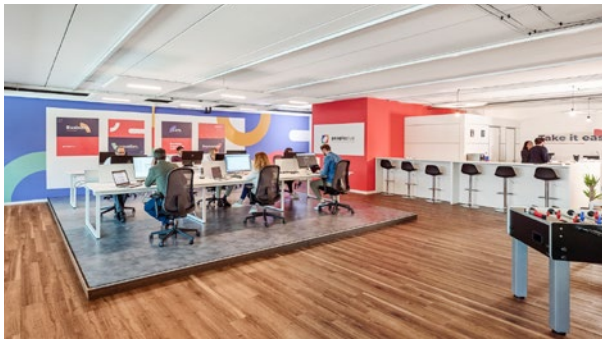
Inoltre, la domanda spesso reagisce alle aspettative piuttosto che al consumo effettivo. I mercati possono muoversi bruscamente in base a sondaggi industriali, letture del PMI o previsioni di futuri progetti infrastrutturali. I trader cercano costantemente di anticipare questi cambiamenti, sapendo che i flussi fisici di petrolio spesso seguono il sentiment di mercato.

Indicatori ad alta frequenza: il polso del mercato

Per affrontare questa complessità, il mercato si affida fortemente a una serie di indicatori ad alta frequenza che forniscono un'analisi quasi in tempo reale dell'equilibrio tra domanda e offerta. I rapporti settimanali sulle scorte statunitensi, pubblicati dall'Energy Information Administration (EIA) e anticipati dall'American Petroleum Institute (API), sono tra i più seguiti. I grandi prelievi in questi rapporti solitamente sostengono i prezzi, segnalando che la domanda supera l'offerta. Al contrario, gli accumuli persistenti tendono a esercitare una pressione al ribasso, suggerendo un eccesso di offerta.



Dieci anni di People Plus: tecnologia e persone per far crescere le imprese





Da pochi mesi **People Plus ha compiuto dieci anni**. Un traguardo importante per una realtà nata in Ticino nel 2016 e cresciuta accompagnando le aziende nel percorso di digitalizzazione, con un approccio che mette insieme tecnologia, competenze e attenzione alle persone.

In questi dieci anni sono cambiati gli strumenti, sono cresciuti i progetti e si sono evolute le esigenze delle imprese. È rimasto lo stesso modo di lavorare: **partire dalla realtà di ogni azienda**, comprenderne processi e obiettivi e costruire soluzioni capaci di semplificare il lavoro quotidiano e accompagnarne l'evoluzione.

Oggi People Plus è Partner VAR di SAP e uno dei principali ambiti di attività è l'**implementazione di SAP Business One**, ERP dedicato alle piccole e medie imprese. Dalla raccolta dei requisiti alla configurazione del sistema, dalle personalizzazioni alle integrazioni, il team segue ogni progetto per costruire una soluzione realmente aderente alle necessità dell'azienda.

Avere dati e processi integrati significa poter contare su informazioni aggiornate e condivise tra le diverse aree aziendali, riducendo passaggi manuali e frammentazione. Un aspetto che diventa ancora più importante quando l'impresa cresce e aumenta la complessità da gestire.

Accanto all'ERP, People Plus supporta le imprese nell'utilizzo evoluto di **Google Workspace**, nella **digitalizzazione documentale**, nell'**automazione dei processi** e nell'integrazione di strumenti di **intelligenza artificiale**. Tecnologie diverse che hanno un obiettivo comune: ridurre le attività manuali, rendere le informazioni più facilmente accessibili e **aiutare le persone a lavorare meglio**.

La tecnologia, però, è solo una parte del progetto. **Formazione, assistenza e confronto** continuano anche dopo l'avvio delle soluzioni, perché il cambiamento funziona quando le persone riescono a farlo proprio.

È il principio racchiuso nel payoff ***"Business Innovation, with care"***: innovare significa introdurre nuovi strumenti, ma soprattutto costruire relazioni, ascoltare e accompagnare le aziende nel tempo.

Dopo dieci anni, è ancora questo il modo in cui People Plus guarda al futuro.

People Plus SA
Via Penate 16, Mendrisio
T. 091 630 24 24

peopleplus

The PlayBook.

Guida **strategica**

Competenze e formazione.

Preparare le imprese al futuro





La rivoluzione green arriva in cucina

Il concetto di cucina si sta evolvendo: non è più solo il cuore funzionale della casa, ma un ecosistema intelligente progettato per ridurre gli sprechi, eliminare le emissioni tossiche e ottimizzare le risorse energetiche. Nel 2026, la tecnologia non cerca più di stupire con effetti speciali, ma si integra in modo discreto per proteggere l'ambiente e il nostro benessere.

DELCO 1890

Via Senago 42, Pambio Noranco
Via Gorelle 1, Sant'Antonino | delcomobili.ch



Sviluppare le competenze **per il futuro delle imprese**



Lorenzo Destefani
Responsabile Editoriale Edimen
linkedin.com/in/lorenzodestefani3/

In un panorama economico in costante evoluzione, la reale competitività di un'organizzazione si misura sul valore e sulla prontezza del suo capitale umano. L'aggiornamento continuo delle risorse e l'investimento nel sapere condiviso rappresentano scelte di governance fondamentali per garantire la stabilità e la crescita dell'attività d'impresa nel lungo termine.

Le competenze operative e gestionali affrontano oggi un ciclo di obsolescenza sempre più rapido. Preparare le strutture aziendali al domani significa dunque porre la formazione e la valorizzazione dei collaboratori al centro delle decisioni direzionali, trasformando il know-how interno in un fattore determinante per l'efficienza aziendale.

In questa nuova edizione del *PlayBook*, affrontiamo il tema attraverso le analisi e le prospettive di tre realtà di spicco del tessuto economico. Un contributo focalizzato sulla visione d'insieme e sull'impegno istituzionale pone l'accento sulla centralità della formazione professionale per la tenuta e la resilienza del sistema produttivo.

Un'analisi orientata alla gestione operativa evidenzia come lo sviluppo mirato delle persone e del talento costituisca la vera leva per elevare la produttività e rafforzare la motivazione del team. Infine, una riflessione dedicata all'ecosistema dell'innovazione illustra il ruolo delle nuove tecnologie e delle sinergie territoriali nell'accelerare l'apprendimento e la competitività delle PMI.

Le organizzazioni capaci di affermarsi sul mercato non attendono il cambiamento. Orientano l'evoluzione e proteggono il proprio futuro investendo con continuità nell'unico asset veramente insostituibile: le persone e la loro conoscenza.

Nelle pagine successive troverete spunti di riflessione e chiavi di lettura condivisi da leader ed esperti di primo piano del nostro territorio.

La formazione professionale duale

La vera leva competitiva dell'economia ticinese nel contesto globale.



Andrea Gehri
Presidente Cc-Ti
linkedin.com/in/andrea-gehri



In un'epoca in cui la tecnologia evolve più rapidamente dei programmi scolastici, le catene del valore si ridisegnano e le imprese competono per trovare persone qualificate, il vantaggio decisivo non nasce soltanto nei laboratori di ricerca o nei consigli di amministrazione. Nasce anche in officina, in cantiere, in azienda e nell'incontro quotidiano tra chi possiede un sapere e chi sta imparando a trasformarlo in





valore. È qui che il sistema duale svizzero mostra tutta la sua forza: non separa la conoscenza dall'azione, ma le fa crescere insieme. Per il Ticino non è semplicemente una modalità formativa. È una vera infrastruttura economica e sociale, capace di alimentare competitività, innovazione, responsabilità e coesione.

La formazione professionale duale unisce tre luoghi di apprendimento: l'azienda formatrice, la scuola professionale e i corsi interaziendali. In questa architettura, teoria e pratica non si alternano come mondi distinti. Si interrogano, si correggono e si rafforzano a vicenda. La scuola offre metodo, cultura generale e basi professionali; l'impresa mette la persona in formazione di fronte a clienti, materiali, tecnologie, tempi e standard reali; i corsi interaziendali consolidano competenze comuni alla professione. Il risultato è una qualifica leggibile dal mercato del lavoro e, soprattutto, la capacità di operare con autonomia. Non si impara soltanto a eseguire un compito: si impara a comprenderne lo scopo, a valutarne la qualità e ad assumersi la responsabilità del risultato.

> «In Svizzera circa due terzi dei giovani scelgono una formazione professionale di base».

Questa è un'eccellenza che merita di essere raccontata con maggiore convinzione. In Svizzera circa due terzi dei giovani scelgono una formazione professionale di base. Il dato esprime una cultura nella quale il sapere pratico non è considerato una scelta di seconda categoria, ma una via riconosciuta verso il lavoro qualificato, la specializzazione, la conduzione aziendale e gli studi superiori. L'AFC, la maturità professionale, le scuole specializzate superiori, gli esami professionali e professionali superiori compongono un sistema permeabile: una porta d'ingresso non diventa un corridoio chiuso. Chi comincia imparando una professione può continuare a formarsi, cambiare funzione, guidare collaboratori, creare un'impresa o accedere a una scuola universitaria professionale.

Pensiamo a un apprendista piastrellista che deve rivestire una parete con grandi lastre. Dietro un risultato visivamente perfetto vi sono lettura dei disegni, preparazione del sottofondo, conoscenza degli adesivi, rilievo delle misure, pianificazione dei tagli, controllo delle tolleranze, sicurezza, coordinamento con altri artigiani e attenzione agli scarti. La manualità è indispensabile, ma non basta. Servono geometria, sensibilità estetica, capacità di risolvere imprevisti e padronanza di strumenti digitali. Quando una superficie complessa diventa precisa, durevole e armoniosa, l'apprendista comprende che la qualità non è un gesto spettacolare dell'ultimo minuto: è una disciplina costruita passo dopo passo.

Lo stesso vale per il marmista. Una scala scultorea, un elemento curvo o una parete in pietra naturale nascono oggi dall'incontro tra esperienza artigianale e tecnologie avanzate. Scanner, modellazione, macchine a controllo numerico e sistemi di movimentazione consentono lavorazioni un tempo impensabili; la scelta della lastra, la lettura della venatura, la finitura, l'accostamento e la posa continuano però a richiedere occhio, tatto e giudizio. Il sistema duale insegna precisamente questa alleanza: usare la tecnologia senza diventare dipendenti dalla tecnologia, custodire il mestiere senza trasformarlo in nostalgia. L'eccellenza si trova nella capacità di innovare senza perdere la cultura del materiale e del lavoro ben fatto.

La formazione duale è quindi una politica economica concreta. Riduce il disallineamento tra competenze disponibili e competenze richieste, facilita il ricambio generazionale





IMMAGINI GENERATE CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

THE PLAYBOOK.

e trasferisce conoscenze che raramente possono essere codificate in un manuale.

Per una regione di frontiera come il Ticino, aperta agli scambi e confrontata con una competizione intensa, disporre di professionisti qualificati sul territorio significa rafforzare la resilienza delle filiere, la qualità dell'offerta e la capacità di servire mercati esigenti. Significa anche dare ai giovani una prospettiva credibile: non una promessa astratta di occupabilità, ma un ingresso accompagnato nel mondo del lavoro e una base solida sulla quale costruire il proprio futuro.

In questo ecosistema la Camera di commercio, dell'industria, dell'artigianato e dei servizi del Cantone Ticino svolge un ruolo centrale. La Cc-Ti è il punto d'incontro tra imprese, associazioni di categoria, istituzioni e mondo formativo. La sua forza consiste nell'ascoltare i bisogni dell'economia e nel trasformarli in sensibilizzazione, confronto e iniziative concrete. Promuovere la formazione professionale significa incoraggiare le aziende a diventare formatrici, valorizzare chi già investe nei giovani, sostenere modelli collaborativi e dare visibilità all'eccellenza delle competenze. Significa, inoltre, ricordare alla politica che la qualità del capitale umano è una condizione quadro decisiva quanto le infrastrutture, la fiscalità e la certezza del diritto.

L'impegno della Cc-Ti si manifesta anche attraverso la collaborazione con gli attori del territorio. La Camera sostiene iniziative che avvicinano giovani e professioni, valorizza i talenti e promuove la cooperazione tra economia, scuola e istituzioni. Il legame con ARAF Ticino mostra come una rete di aziende possa facilitare l'apprendistato, in particolare quando una singola impresa non dispone di tutte le risorse o attività necessarie per coprire l'intero percorso. Gli SwissSkills rendono invece visibili, davanti a un vasto pubblico, precisione, creatività e padronanza tecnica. Sono vetrine importanti perché trasformano mestieri talvolta poco conosciuti in esperienze concrete e aspirazionali.

Questa sensibilità vive anche all'interno della Cc-Ti. La formazione non è considerata un capitolo accessorio, ma una responsabilità trasversale: riguarda la competitività, la sostenibilità, l'innovazione e la capacità delle imprese di affrontare il cambiamento. Attraverso la propria offerta formativa, la rete di specialisti e il confronto continuo con le aziende, la Camera contribuisce allo sviluppo delle competenze di imprenditori, dirigenti e collaboratori. La stessa logica vale per i giovani: accompagnare il talento, creare ponti e favorire percorsi leggibili significa rafforzare l'intero tessuto economico cantonale.

La sfida dei prossimi anni sarà aggiornare il modello senza snaturarlo. Intelligenza artificiale, automazione e transizione energetica cambieranno compiti e professioni, ma non elimineranno il bisogno di persone capaci di giudicare, collaborare e realizzare. Al contrario, più gli strumenti diventano potenti, più aumentano il valore della responsabilità, del pensiero critico e della competenza applicata. Un apprendista dovrebbe imparare a usare una tecnologia, a comprenderne i limiti e a verificarne il risultato. L'azienda formatrice dovrebbe diventare un luogo nel quale si può sperimentare in sicurezza e nel quale l'errore viene trasformato in apprendimento, non nascosto.

Il futuro non si prepara scegliendo tra mani e mente, tra cultura e mestiere, tra tradizione e innovazione. Si prepara unendo ciò che troppo spesso viene separato. Il sistema duale fa esattamente questo: mette il sapere alla prova della realtà e permette alla realtà di migliorare il sapere. È una delle espressioni più concrete dell'identità svizzera e una leva strategica per il Ticino. Difenderlo non significa conservarlo immobile, ma continuare a investirvi con ambizione. Ogni apprendista ben formato è una competenza che rimane, un'impresa che si rafforza e una possibilità in più per il nostro territorio di competere nel mondo senza perdere le proprie radici. Una responsabilità condivisa.





NATURAL WATER

EDEF SA

Showroom: Via Valdani 1, Chiasso

www.naturalwater.ch

DAL 2008
SPECIALIZZATI
IN EROGATORI D'ACQUA FILTRATA, COLLEGATI DIRETTAMENTE ALLA RETE IDRICA,
PER UFFICI
E USO DOMESTICO

Le competenze non si cercano. **Si costruiscono**

Perché la competitività delle imprese passa dalla capacità di sviluppare competenze, non solo di attrarre talenti.





Monica Malnati
Presidente HR Ticino
linkedin.com/in/monica-malnati

"Il nostro problema è trovare persone."
Negli ultimi anni ho sentito ripetere questa frase decine di volte, confrontandomi con imprenditori, dirigenti e responsabili delle Risorse Umane del nostro Cantone. Cambiano i settori, cambiano le dimensioni delle aziende, ma la preoccupazione è spesso la stessa: il mercato del lavoro è sempre più complesso, alcuni profili sembrano introvabili e attrarre nuovi talenti è diventata una delle principali sfide per la competitività.

È una constatazione reale. Ma sono sempre più convinta che rischi di portarci a concentrare l'attenzione sul problema sbagliato. E se la domanda non fosse più "Come troviamo le persone che ci mancano?" ma invece "Come sviluppiamo le competenze di cui avremo bisogno domani?"

La differenza può sembrare sottile. In realtà cambia completamente il modo di guardare al futuro dell'impresa.

Per molti anni le organizzazioni hanno costruito il proprio vantaggio competitivo partendo dal mercato: quando ser-

viva una nuova competenza, si cercava una nuova persona. Oggi questa logica mostra tutti i suoi limiti. Non soltanto perché reperire alcuni profili è sempre più difficile, ma perché le competenze richieste evolvono con una velocità che rende impossibile inseguire continuamente il cambiamento attraverso nuove assunzioni.

Il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum ci offre una fotografia molto chiara: entro il 2030 circa il 39% delle competenze oggi considerate fondamentali subirà trasformazioni significative e quasi sei lavoratori su dieci avranno bisogno di aggiornare o riqualificare le proprie competenze. Ancora più interessante è osservare quali saranno le competenze maggiormente richieste: non soltanto intelligenza artificiale e capacità digitali, ma anche pensiero analitico, leadership, resilienza, adattabilità e apprendimento continuo.

Non stiamo vivendo una semplice evoluzione del mercato del lavoro. Stiamo entrando in una fase nella quale la capacità di imparare diventa essa stessa un vantaggio competitivo. Per anni abbiamo parlato di Talent Acquisition: trovare le persone giuste. Successivamente abbiamo concentrato l'attenzione sulla Talent Retention: trattenerle il più a lungo possibile. Credo che oggi la vera sfida sia un'altra. Non riguarda tanto la capacità di trovare o trattenere talenti, quanto quella di sviluppare continuamente le competenze delle persone che già fanno parte dell'organizzazione. Perché il vero rischio non è perdere i collaboratori migliori. Il vero rischio è perdere la capacità di evolvere più rapidamente del mercato.

Quando si parla di trasformazione del lavoro, il dibattito si concentra quasi sempre sulle tecnologie. Intelligenza artificiale, automazione e digitalizzazione occupano ormai stabilmente l'agenda di qualsiasi impresa. Molto meno spesso, invece, ci soffermiamo su una conseguenza altrettanto importante: l'obsolescenza delle competenze.

Per anni le aziende hanno investito per evitare che macchinari, software o processi diventassero superati. Oggi la vera sfida è evitare che lo diventino le competenze delle persone. L'intelligenza artificiale, ad esempio, non sostituirà semplicemente alcune professioni. Nella maggior parte dei casi cambierà profondamente il modo in cui quelle professioni verranno svolte. Il consulente continuerà a fare consulenza, il responsabile amministrativo continuerà a governare dati e processi, il commerciale continuerà a costruire relazioni con i clienti. Ma tutti dovranno imparare a lavorare con strumenti nuovi, interpretare informazioni sempre più complesse e prendere decisioni in contesti radicalmente diversi da quelli attuali.

Paradossalmente, mentre la tecnologia diventa sempre più potente, aumenterà il valore delle competenze che ci rendono profondamente umani: pensiero critico, capacità di giudizio, collaborazione, curiosità, leadership e apprendimento continuo.

Questo ci porta a una riflessione fondamentale. Per molto tempo abbiamo associato il valore di un collaboratore alle competenze che possedeva nel momento dell'assunzione. Oggi quel valore dipende sempre più dalla sua capacità di continuare a imparare. Per questo motivo le imprese dovrebbero iniziare a porsi una domanda diversa rispetto al passato.

Non soltanto quindi: "Quali competenze ci servono oggi?", ma soprattutto: "Quali competenze rischiano di diventare obsolete nei prossimi tre o cinque anni?"

Le organizzazioni che sapranno rispondere in anticipo a questa domanda avranno un vantaggio competitivo difficilmente imitabile.

Osservando il tessuto economico ticinese, questa riflessione assume un significato ancora più rilevante. Nei prossimi anni molte imprese saranno chiamate ad affrontare contemporaneamente il ricambio generazionale, la crescente difficoltà di reperire professionalità specialistiche e la trasformazione dei modelli di business indotta dalle nuove tecnologie. Pensare di rispondere a tutte queste sfide esclusivamente cercando competenze sul mercato rischia di essere una strategia insufficiente.

È proprio qui che, a mio avviso, le PMI ticinesi possono trasformare quello che molti considerano un limite in una straordinaria opportunità. Le grandi aziende dispongono di academy interne, piattaforme digitali e importanti budget dedicati allo sviluppo delle persone. Le nostre PMI difficilmente potranno competere su questo terreno. Possono però competere su qualcosa di ancora più prezioso. La velocità con cui apprendono. In una piccola organizzazione le persone lavorano fianco a fianco, il dialogo tra imprenditore e collaboratori è diretto, le decisioni sono rapide e il trasferimento di competenze avviene spesso in modo naturale.

La crescita professionale non nasce soltanto in aula; nasce quando un collaboratore senior accompagna un collega più giovane. Quando un progetto diventa un'occasione per sviluppare nuove responsabilità. Quando un errore viene trasformato in apprendimento. Quando un manager dedica tempo a far crescere le persone invece di limitarsi a coordinarne il lavoro.

Sono gesti semplici... eppure sono quelli che costruiscono le competenze più solide.

L'OCSE richiama da tempo l'importanza del lifelong learning: un apprendimento continuo che accompagna l'intera vita professionale. È una visione che riguarda tanto le grandi imprese quanto le PMI, perché oggi la capacità di apprendere rappresenta una competenza dell'organizzazione prima ancora che del singolo collaboratore.

In questo contesto cambia anche il ruolo delle Risorse Umane. L'HR non è più soltanto il promotore di iniziative formative. Diventa il facilitatore di una cultura organizzativa nella quale imparare non rappresenta un evento, ma un'abitudine. Tuttavia, sarebbe un errore pensare che questa responsabilità appartenga esclusivamente all'HR. La cultura dell'apprendimento nasce innanzitutto da chi guida l'impresa. Nasce dall'imprenditore, dal Consiglio di Amministrazione, dalla Direzione e da tutti coloro che, con il proprio esempio,

dimostrano che imparare non è tempo sottratto al lavoro, ma parte integrante del lavoro stesso.

Quando si affronta il tema della Talent Retention, la domanda ricorrente è quasi sempre la stessa: "Come possiamo trattenere i nostri collaboratori migliori?". È una domanda comprensibile. Ma forse non è quella più utile. Perché le persone non sono risorse da trattenere. Sono professionisti che, ogni giorno, scelgono se continuare a mettere il proprio talento, la propria energia e il proprio futuro al servizio di un'organizzazione.

La domanda, allora, cambia. "Perché dovrebbero scegliere di restare?". Per molti anni la risposta è stata ricercata soprattutto nelle leve economiche: retribuzione, benefit, welfare e flessibilità. Sono elementi importanti, ma oggi non bastano più. Sempre più persone cercano organizzazioni nelle quali possano continuare a crescere, aggiornare le proprie competenze e mantenere la propria occupabilità in un mercato del lavoro in continua evoluzione. Lo sviluppo delle competenze non rappresenta più soltanto uno strumento per migliorare le performance aziendali ma comunica alle persone che l'azienda crede nel loro futuro prima ancora che nel risultato del prossimo trimestre.

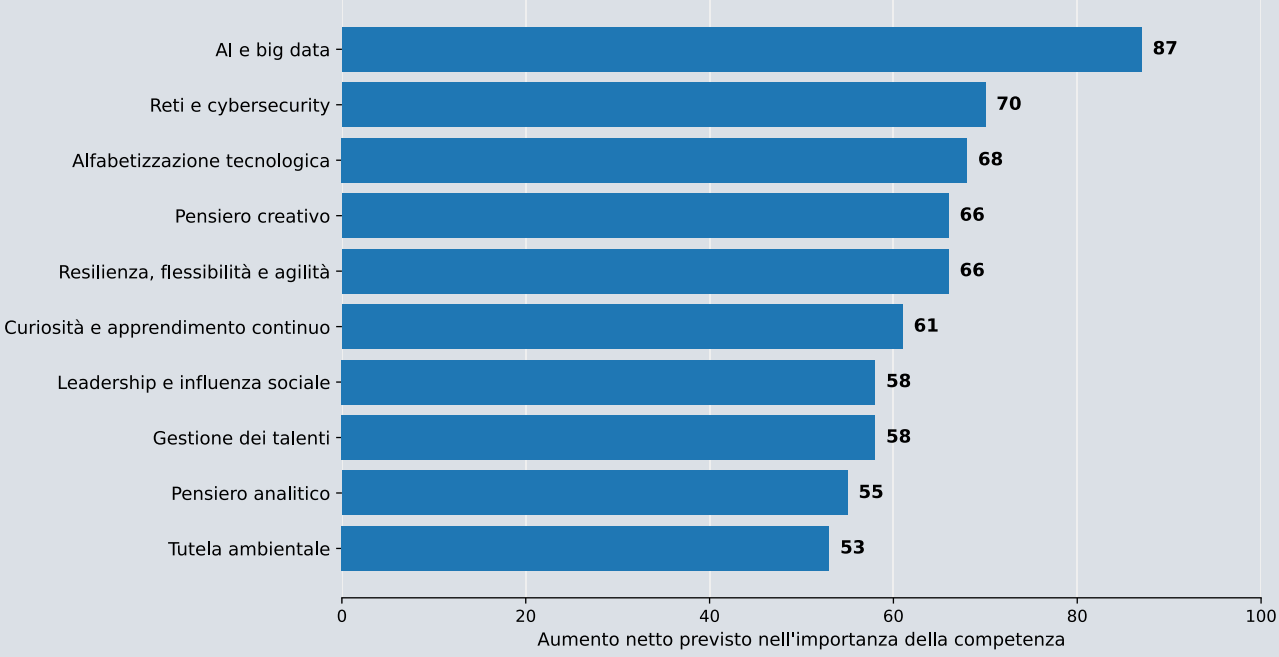
Naturalmente la Retention dipende anche dalla qualità della leadership, dalla cultura aziendale, dal riconoscimento e dal clima organizzativo. Esiste però un filo che unisce tutti questi elementi. Le persone scelgono di restare quando percepiscono di crescere. Quando sentono che ogni anno il proprio valore professionale aumenta. Quando comprendono che l'azienda investe sulle loro competenze con la stessa convinzione con cui investe nei propri clienti, nei propri prodotti e nella propria innovazione. È in quel momento che la Talent Retention smette di essere un obiettivo da inseguire, diventando la naturale conseguenza di un'organizzazione che crea fiducia, responsabilità e crescita.

Nei prossimi anni continueremo a parlare di intelligenza artificiale, automazione, digitalizzazione e innovazione, ma nessuna tecnologia renderà competitiva un'organizzazione incapace di imparare. Le imprese ticinesi hanno sempre dimostrato una straordinaria capacità di adattarsi ai cambiamenti. Tuttavia, oggi la sfida è diversa, poiché non consiste soltanto nell'innovare prodotti o processi. Consiste nel costruire organizzazioni capaci di evolvere con la stessa velocità con cui evolve il mercato.

Il talento può essere assunto, mentre le competenze devono essere costruite; ed è proprio la capacità di costruirle, giorno dopo giorno, che distinguerà le imprese capaci di guidare il cambiamento da quelle destinate a inseguirlo.

Le 10 competenze in maggiore crescita verso il 2030

World Economic Forum | Future of Jobs Report 2025



Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025, Figure 3.4 – Skills on the rise, 2025–2030.
Valori: aumento netto = quota di datori di lavoro che prevedono un aumento dell'importanza meno quota che ne prevede una diminuzione.
Dati originari: World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024. Elaborazione grafica in italiano.

PRONTA, PER TUTTO CIÒ CHE VERRÀ

NUOVO TOYOTA

YARIS CROSS 4x4



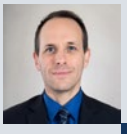
Yaris Cross Premium
1.5 AWD HEV
130 CV
5,0 l/100 km
114 g/km CO_2
eff. en. D

PROVALO SUBITO

BONFANTI
MENDRISIO

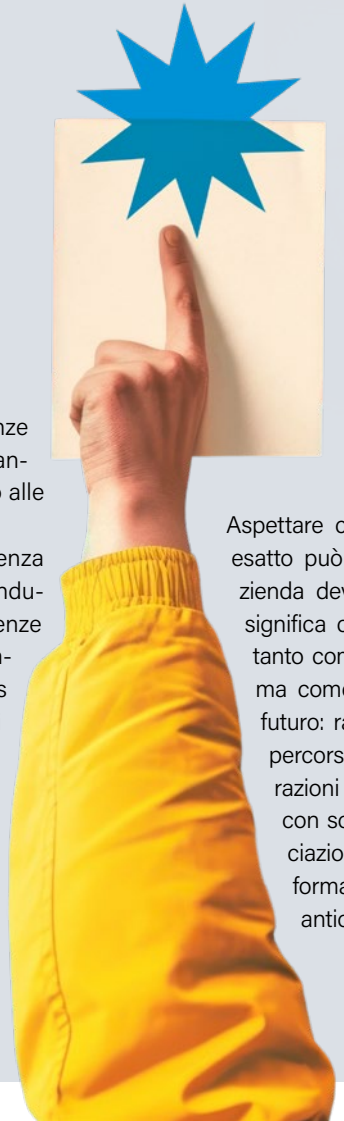
Il vero mismatch? La velocità con cui cambiano le competenze

L'industria non può più limitarsi a cercare sul mercato le competenze di cui ha bisogno: deve contribuire a generarle, insieme a scuola, istituzioni, associazioni e territorio.



Matteo Calzascia
Membro del Comitato Direttivo ASIO
linkedin.com/in/matteo-calzascia

Per molto tempo il problema delle competenze nell'industria è stato letto attraverso una domanda semplice: quali profili professionali mancano alle aziende? Oggi, però, non è più sufficiente. Automazione, digitalizzazione, robotica, dati e intelligenza artificiale stanno trasformando prodotti e processi industriali. Cambiano quindi anche la natura delle competenze richieste e la velocità con cui queste evolvono. La dimensione del fenomeno emerge anche dal Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum, secondo cui i datori di lavoro intervistati si aspettano che il 39% delle competenze chiave dei lavoratori cambi entro il 2030. Il vero mismatch non è quindi più soltanto quello tra le competenze disponibili e quelle richieste. È sempre più anche quello tra la velocità con cui evolvono le esigenze delle imprese e la capacità del sistema di generare e aggiornare le competenze necessarie.



Dal cercare al costruire

In passato un'azienda poteva rispondere al proprio fabbisogno rivolgendosi al mercato del lavoro: individuare il profilo necessario, selezionarlo e inserirlo nell'organizzazione. Questo modello continua a funzionare, ma diventa più difficile quando si cercano competenze specialistiche o legate a tecnologie in rapida evoluzione.

Aspettare che sul mercato compaia il profilo esatto può quindi diventare insufficiente. L'azienda deve contribuire a costruirlo. Questo significa considerare la formazione non soltanto come risposta a un bisogno presente, ma come investimento sul capitale umano futuro: rafforzare l'apprendistato, sviluppare percorsi interni, affiancare le nuove generazioni a professionisti esperti, collaborare con scuole, formazione superiore e associazioni attive sul territorio, sostenere la formazione continua e identificare con anticipo le competenze strategiche.

L'apprendistato può essere l'inizio di un percorso professionale

Chi intraprende un apprendistato come progettista meccanico è un potenziale professionista che l'impresa può conoscere e sviluppare nel tempo.
Al termine del percorso conosce già l'azienda, i suoi processi e la sua cultura. Può poi continuare verso una formazione tecnica superiore o l'ingegneria, mantenendo un legame con l'impresa attraverso stage, lavori di diploma o altre collaborazioni. L'azienda può, quando lo ritiene strategico, sostenere anche studi svolti in parallelo al lavoro.
La crescita non deve seguire una sola direzione. Il compito dell'impresa è anche riconoscere il potenziale e costruire percorsi coerenti: verso una maggiore specializzazione tecnica oppure verso responsabilità di progetto, coordinamento e management. Il punto non è trattenere a tutti i costi una persona. È costruire nel tempo una relazione con il talento.

Dalla ricerca allo sviluppo del talento

In un mercato competitivo per le professionalità tecniche, affidarsi solo alla ricerca esterna può diventare costoso e incerto. Perché non valorizzare maggiormente i talenti che già conosciamo? Chi termina l'apprendistato, prosegue gli studi, si specializza o dimostra un potenziale manageriale può diventare parte di un bacino di talenti seguito e sviluppato nel tempo. Significa riconoscere prima il potenziale, accompagnarlo e, quando esiste una corrispondenza con i bisogni futuri dell'impresa, investire su di esso.
Non puntare solo sulla prossima candidatura, ma investire anche sui talenti che già conosciamo.

Il capitale umano richiede una strategia

Non basta chiedersi quante persone servono oggi. Occorre chiedersi: di quali competenze avremo bisogno fra tre, cinque o dieci anni? E cosa dobbiamo fare oggi per iniziare a costruirle? Un'impresa industriale dovrebbe collegare l'evoluzione prevista di prodotti, processi e tecnologie con le competenze necessarie per sostenerla. L'obiettivo non è prevedere perfettamente il futuro, ma anticipare invece di reagire quando il problema è già presente.
In molti ambiti tecnologici, competenze che un tempo potevano essere pianificate su orizzonti lunghi devono oggi essere aggiornate con frequenza crescente. Il tema non è quindi soltanto quali competenze servono, ma quanto velocemente siamo in grado di aggiornarle.

Dalla singola azienda all'ecosistema

Nessuna azienda può affrontare questa sfida da sola.
Se il cambiamento tecnologico accelera, anche il sistema che genera e sviluppa le competenze deve diventare più coordinato e reattivo. Questo significa rafforzare il dialogo tra aziende, scuole, formazione superiore, istituzioni, associazioni e persone. Le scuole costruiscono le fondamenta tecniche, metodologiche e trasversali. L'azienda trasforma queste basi in esperienza, responsabilità e competenza applicata attraverso il lavoro, l'affiancamento e percorsi di crescita. Ma l'esperienza sul campo, da sola, non sempre basta. Quando una persona evolve verso ruoli di coordinamento o responsabilità manageriale, diventano importanti percorsi strutturati di formazione continua.
Associazioni ed enti presenti sul territorio possono integrare esperienza professionale e sviluppo di competenze manageriali, organizzative e relazionali. SUP e università contribuiscono con competenze avanzate, ricerca e innovazione; le istituzioni possono creare condizioni favorevoli e strumenti di coordinamento. Il valore nasce dalla collaborazione tra questi attori, non dalla loro azione isolata.
Per un territorio come il Ticino questa sfida può rappresentare un'opportunità. La vicinanza tra imprese, scuole, formazione superiore, associazioni e istituzioni permette di accompagnare le persone nelle diverse fasi della crescita professionale. L'obiettivo non dovrebbe essere chiedere alla scuola di "formare le persone che servono alle aziende", ma costruire un sistema nel quale formazione e industria possano evolvere insieme, mantenendo ciascuna il proprio ruolo e la propria autonomia.

Dalla reazione all'anticipazione

La domanda non dovrebbe essere soltanto: "Quali competenze ci mancano?". Dovremmo chiederci: "Quali competenze ci serviranno domani e cosa possiamo fare oggi per costruirle?". Nel primo caso siamo in una logica reattiva. Nel secondo cerchiamo di anticipare il cambiamento e prepararci prima che il gap diventi critico. Ed è forse questa la competenza più importante che l'intero ecosistema, composto da imprese, scuole, istituzioni, associazioni e persone, può sviluppare: imparare continuamente, condividere esperienze e conoscenze e trasformarle rapidamente in nuove competenze.

Non basta più aspettare

Il mismatch delle competenze non scomparirà. La tecnologia continuerà a cambiare, nuovi profili professionali nasceranno e altri si trasformeranno. Per questo la risposta non può essere semplicemente cercare più persone sul mercato. Dobbiamo costruire la capacità di generare, sviluppare, aggiornare e valorizzare competenze. La competitività futura dell'industria non dipenderà soltanto dalla capacità di acquistare le tecnologie migliori, ma dalla capacità di sviluppare le persone in grado di utilizzarle, integrarle e farle evolvere.
Il vero mismatch, allora, non è soltanto una distanza tra domanda e offerta. È una distanza tra due velocità: quella con cui cambiano le competenze richieste e quella con cui siamo in grado di svilupparle.
Il vero vantaggio competitivo non consisterà necessariamente nell'avere oggi tutte le competenze necessarie, ma nel disporre di un ecosistema capace di costruirle abbastanza velocemente quando serviranno.

Fonte: *The Future of Jobs Report 2025*
World Economic Forum, 7 gennaio 2025

Riduci i tuoi costi fissi aziendali
con un unico consulente.

Consulenza integrata in Ticino per ottimizzare su telefonia, assicurazioni e altre voci di costo

- ✅ Audit gratuito di tutte le voci di costo
- ✅ Network di partner specializzati certificati
- ✅ Un solo interlocutore per ogni ottimizzazione
- ✅ Monitoraggio continuo dei risparmi ottenuti

Non solo telefonia

Analizziamo
e ottimizziamo
ogni voce di costo fisso.
Risparmio medio
del 30% su tutte
le spese operative.

swissplusolution
digital connexion

RICHIEDI CHECK-UP GRATUITO

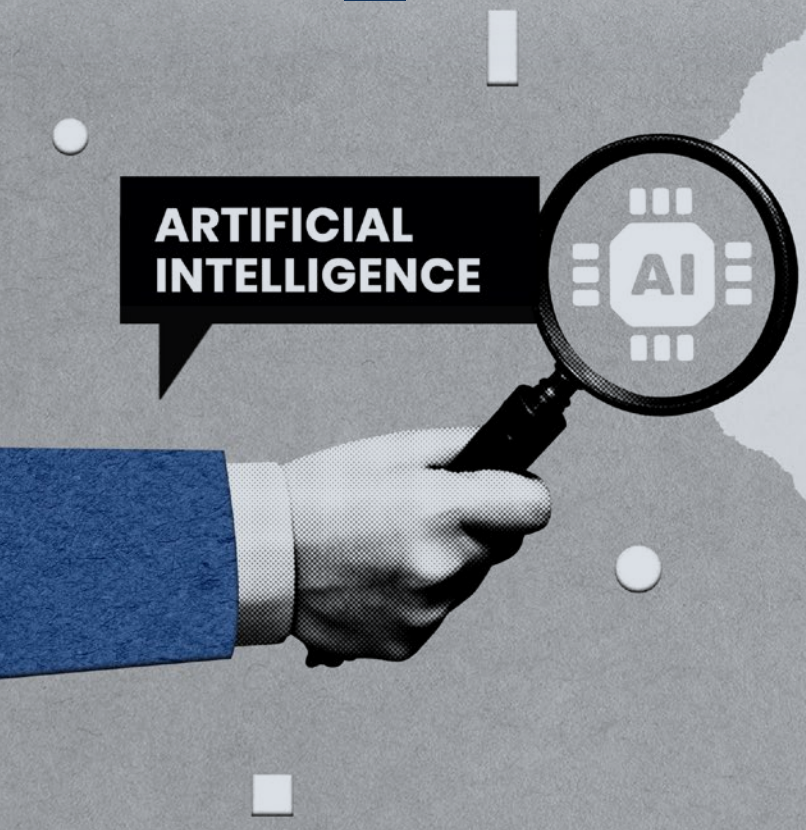
SPS Swiss Plus Solution SA
Viale Franscini 26 ▪ Mendrisio
T 076 77 88 838
M info@spscom.ch
www.spscom.ch

Competenze e formazione continua per il futuro delle PMI

Conoscere le capacità presenti, individuare quelle che mancano e integrare l'apprendimento nel lavoro: così le PMI possono prepararsi al cambiamento.



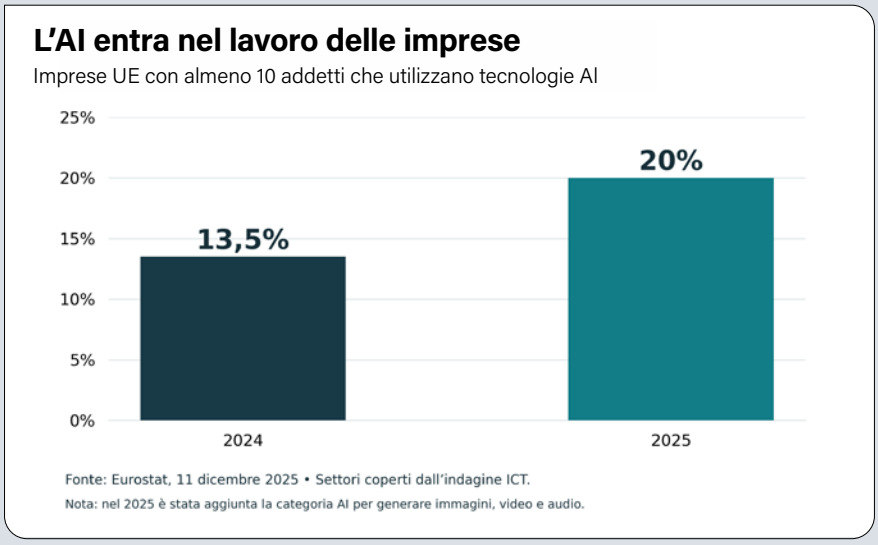
Andrea Barni
Digital coach, Fondazione Agire
linkedin.com/in/andrea-barni



In una PMI il bisogno di nuove competenze si manifesta spesso prima nei processi che nei piani formativi. Un'offerta richiede troppo tempo, i dati del gestionale non vengono utilizzati, una procedura dipende da una sola persona. Intanto cambiano strumenti e richieste dei clienti, mentre l'intelligenza artificiale entra nel lavoro. Preparare l'impresa al futuro significa capire se le persone possono accompagnare questa evoluzione.

La diffusione dell'AI rende evidente il ritmo del cambiamento. Secondo Eurostat, nel 2025 il 20% delle imprese dell'Unione europea con almeno dieci addetti utilizzava tecnologie di intelligenza artificiale, contro il 13,5% del 2024. Il dato, limitato ai settori rilevati ed escluse le microimprese, segnala una trasformazione che riguarda anche le PMI ticinesi. Acquistare una licenza richiede poco tempo; sviluppare criterio, autonomia e nuove abitudini di lavoro richiede un percorso.

Anche in Svizzera emerge una difficoltà a orientarsi. Uno studio della Federazione svizzera per la formazione continua, pubblicato nel 2024 e basato su un'indagine del 2022 presso 386 PMI con 2–50 collaboratori, rileva che il 45% delle imprese intervistate fatica a stimare i propri fabbisogni futuri di competenze. Circa un terzo vorrebbe fare più formazione, ma incontra ostacoli legati a tempo, costi e offerte adeguate. Occorre capire quali capacità servono e come svilupparle.



Nel 2025 una impresa UE su cinque, tra quelle con almeno 10 addetti nei settori rilevati, utilizzava tecnologie AI. Fonte: Eurostat. Collocazione suggerita: dopo il paragrafo sui dati europei.

La formazione iniziale rimane una base essenziale, ma non può coprire da sola un'intera vita professionale. Ai percorsi strutturati vanno affiancate occasioni frequenti di apprendimento: un modulo mirato, una prova sul campo, il confronto con un collega. Il valore del corso cresce quando ciò che si impara trova subito spazio nel lavoro.

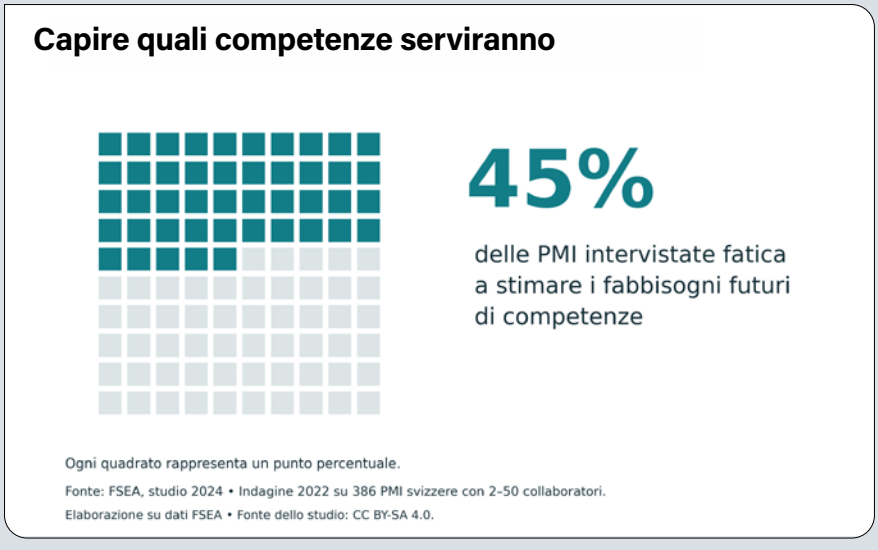
Il primo passo è valutare le competenze, mettendo in relazione ciò che le persone sanno fare con gli obiettivi dell'impresa. Non basta chiedere se un collaboratore sa utilizzare un foglio di calcolo: serve capire se riesce a leggere i dati di vendita, individuare un'anomalia o costruire un'informazione utile a chi decide. Anche avere provato un assistente AI non significa saperne valutare una risposta.

Coinvolgere i collaboratori e chiarire lo scopo della valutazione evita che sia percepita come un esame. Un questionario può orientare, ma serve anche un confronto su compiti e difficoltà concrete. Possono emergere anche capacità poco valorizzate e conoscenze concentrate in un solo reparto. E può emergere che il problema non è formativo: se mancano dati affidabili, procedure chiare o strumenti adeguati, un corso da solo non risolverà la difficoltà.

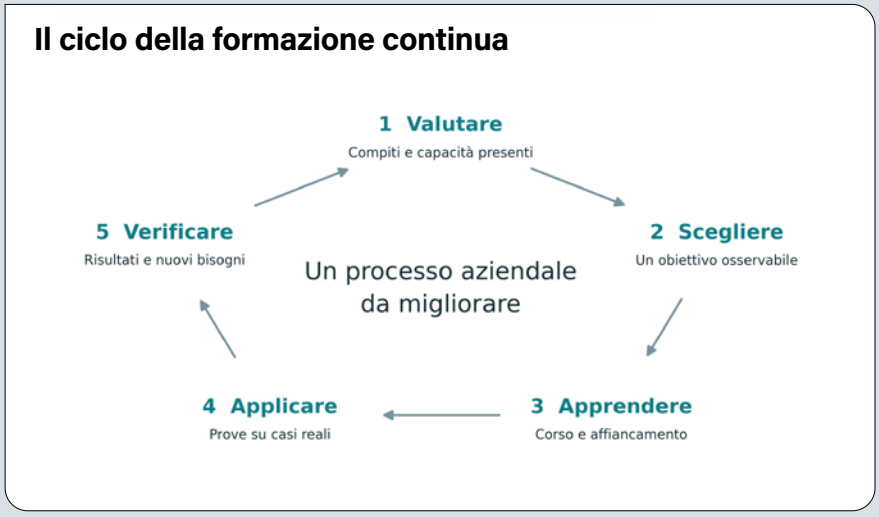
Il divario rilevato va poi trasformato in un obiettivo osservabile. «Migliorare le competenze digitali» è troppo generico per guidare un investimento. «Preparare un'offerta utilizzando correttamente le informazioni del gestionale e verificarne la completezza» permette invece di definire chi coinvolgere, che cosa apprendere e come valutare il progresso. Scegliere poche priorità collegate ai processi più importanti aiuta a concentrare le risorse dove possono produrre un beneficio concreto.

Il percorso combina formazione, applicazione e accompagnamento. Un corso può fornire il metodo; un esercizio su un caso aziendale permette di provarlo; il confronto con un responsabile o un collega aiuta a correggere gli errori. L'esperienza produce apprendimento quando viene riletta: che cosa ha funzionato, dove ci siamo fermati, che cosa faremo diversamente? Condividere le esperienze evita che ciascuno debba risolvere da solo gli stessi problemi.

Con l'AI generativa, saper formulare una richiesta è soltanto una parte della competenza. Occorre fornire un contesto adeguato, verificare le informazioni prodotte, distinguere una bozza da un risultato utilizzabile e sapere quali dati possono essere condivisi negli strumenti autorizzati dall'azienda. Il valore professionale si esprime anche nella capacità di riconoscere un errore plausibile. Per questo la conoscenza del mestiere, il pensiero critico e la responsabilità delle decisioni de-



Il 45% delle imprese intervistate dalla FSEA incontra difficoltà nel prevedere le competenze necessarie. Indagine 2022, studio pubblicato nel 2024. Collocazione suggerita: dopo il paragrafo sullo studio svizzero.



Un ciclo operativo per collegare la formazione ai processi aziendali e aggiornarla al cambiare dei bisogni.

vono accompagnare l'uso della tecnologia.

Si immagini una PMI ticinese il cui ufficio commerciale perda tempo a cercare informazioni e riscrivere offerte simili. L'azienda sceglie un gruppo ristretto, concorda un modello comune e propone una formazione mirata sull'uso del gestionale e di un assistente AI autorizzato. I collaboratori sperimentano il metodo su casi privi di dati riservati, confrontano gli elaborati e concordano i controlli da eseguire prima dell'invio. È un percorso accessibile anche senza una funzione HR.

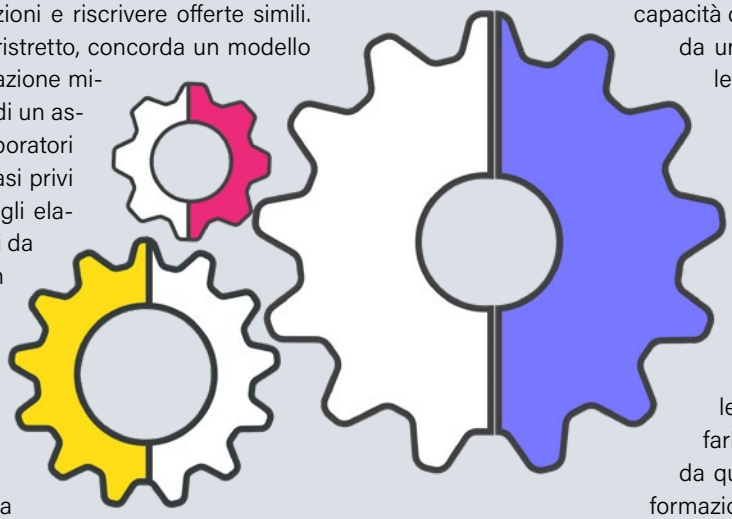
Dopo alcune settimane, l'impresa confronta tempi, correzioni e completezza delle offerte con la situazione iniziale, tenendo conto della complessità dei casi. Se il beneficio non emerge, occorre capire perché: formazione insufficiente, strumento poco adatto o processo ancora confuso? Se emerge, si documenta la pratica e la si estende gradualmente. La verifica diventa così il punto di partenza del ciclo successivo.

Anche la direzione e i responsabili dei gruppi di lavoro hanno un ruolo decisivo. Autorizzare un corso senza prevedere il tempo per applicarlo rischia di ridurne l'efficacia. Il responsabile deve aiutare a scegliere le priorità, rendere disponibili momenti di esercizio e dare riscontri sui progressi. Anche chi decide gli investimenti deve aggiornarsi per comprendere possibilità e limiti della tecnologia.

Coinvolgere nella formazione soltanto chi è già competente o si propone spontaneamente può allargare le distanze interne. Percorsi graduali, linguaggio comprensibile e affiancamento aiutano a includere chi ha meno familiarità con il digitale. Per l'impresa, offrire prospettive di crescita può contribuire anche all'attrattività e alla permanenza dei collaboratori. L'impegno diventa credibile quando le capacità acquisite trovano un'applicazione e un riconoscimento.

In questo percorso, Fondazione AGIRE aiuta le aziende del territorio ad analizzare i propri bisogni, partendo dagli obiettivi e dalle difficoltà operative. Il confronto permette di chiarire quali competenze occorre sviluppare e dove servono altri interventi organizzativi o tecnologici. Su questa base, AGIRE mette l'impresa in contatto con gli attori del territorio che possono supportarla, orientandola verso competenze e percorsi coerenti con le esigenze emerse. È un accompagnamento che aiuta a trasformare un bisogno ancora generico in una scelta concreta di sviluppo.

Preparare le imprese al futuro significa quindi organizzare la capacità di apprendere. Si parte da un'esigenza, si valutano le competenze disponibili, si definisce un obiettivo, si apprende e si verifica sul campo. Il ciclo riprende al cambiare delle esigenze. Per iniziare, basta scegliere un processo importante e chiedersi quale capacità manca per farlo funzionare meglio. È da questa domanda che la formazione diventa una scelta di sviluppo aziendale.



Fonti dei dati

Eurostat — 20% of EU enterprises use AI technologies
11 dicembre 2025. Quote riportate: 13,5% nel 2024 e 20,0% nel 2025. Universo: imprese con almeno 10 addetti nei settori NACE C–J, L–N e gruppo 95.1. Nel questionario 2025 è stata aggiunta la categoria relativa alla generazione di immagini, video e audio.

FSEA — Importanza e implementazione della formazione continua nelle PMI
Müller, Gollob e Hedinger, aprile 2024, pp. 2, 4 e 6. Indagine quantitativa della primavera 2022 su 386 PMI svizzere con 2–50 collaboratori. Dati nazionali, non stime riferite al solo Ticino. Studio distribuito con licenza CC BY-SA 4.0.

Chi dovrebbe **formare** i collaboratori?

"Se investo nella formazione di un collaboratore e poi se ne va?" È una domanda che molti imprenditori e manager si sono posti. Ed è legittima.

Formare una persona costa. Non soltanto il prezzo del corso, ma il tempo sottratto all'attività quotidiana e l'impegno necessario affinché quanto appreso venga realmente applicato. E se quella persona se ne va, porterà con sé anche le competenze che abbiamo contribuito a sviluppare.

Ma se non lo formassimo? Rimarrebbe? Ovvero, chi dovrebbe assumersi la responsabilità dello sviluppo delle competenze? L'azienda, il collaboratore o entrambi?

Investire nella formazione significa aumentare il valore professionale di una persona. E un professionista più competente diventa inevitabilmente più interessante anche per il mercato. Ma quando un'azienda assume qualcuno già preparato, beneficia a sua volta delle esperienze e della formazione che quella persona ha accumulato negli anni, finanziate personalmente o dalle aziende per cui ha lavorato.



Morale? Qualche volta formiamo persone di cui beneficeranno altri. Altre volte siamo noi a beneficiare di ciò che altri hanno contribuito a costruire.

La vera domanda è: quanto rischiamo se non investiamo nelle competenze di cui avremo bisogno?

Cerchiamo bravi venditori

Nella vendita questo paradosso è particolarmente evidente. Imprenditori e responsabili commerciali lamentano spesso la difficoltà di trovare "venditori bravi".

Ma cosa si intende? Qualcuno che conosca mercato e settore. Che sappia fare prospezione, preparare un incontro, fare domande e ascoltare. Che comprenda il processo decisionale del cliente, sappia argomentare il valore, gestire obiezioni, negoziare e fare follow-up. Che utilizzi un CRM (Customer Relationship Management), interpreti i dati e sappia integrare strumenti digitali e Intelligenza Artificiale (IA) nel proprio lavoro. Se mettiamo insieme tutto questo, forse non stiamo semplicemente cercando un venditore.

Stiamo cercando il risultato di anni di esperienza, apprendimento e formazione. Qualcuno, prima di noi, ha contribuito a costruire quel professionista. Quando non troviamo sul mercato tutte le competenze che vorremmo, possiamo continuare a cercarle oppure domandarci quali possiamo sviluppare nelle persone che abbiamo già.

Le imprese devono certamente saper attrarre competenze. Ma devono anche imparare a costruirle.

E il collaboratore? Non può scaricare la responsabilità interamente sull'azienda. Se una competenza aumenta il valore professionale della persona, la rende più efficace e migliora la sua occupabilità futura, perché dovrebbe essere sempre qualcun altro a decidere quando acquisirla?

Due domande possono aiutarti:

"Quale competenza possiedi oggi che tre anni fa non avevi?"

"Quale stai sviluppando oggi, che ti renderà un professionista migliore tra tre anni?"

Aspettare che sia sempre l'azienda a scegliere un corso, iscriverci e magari anche ricordarci perché dovremmo frequentarlo, significa delegare a qualcun altro una parte importante della responsabilità per il nostro futuro professionale. Non significa che ogni collaboratore debba pagarsi la propria formazione, ma piuttosto, riconoscere che la crescita professionale è una responsabilità condivisa, anche quando l'investimento economico non lo è nella stessa misura.

Se siamo noi a investire... cambia qualcosa?

Quando investiamo anche personalmente nella nostra formazione, cambia almeno una cosa: non possiamo più delegare completamente ad altri la responsabilità della nostra crescita.
È interessante che anche il sistema svizzero della formazione professionale superiore adotti questa logica. Per i corsi di preparazione agli esami federali, la Confederazione applica un finanziamento orientato alla persona: nel caso standard, chi frequenta anticipa i costi e, dopo aver sostenuto l'esame, può ottenere il rimborso del 50% dei costi computabili, entro i limiti previsti.
Un principio interessante: sostenere economicamente chi vuole crescere senza togliergli la responsabilità dell'investimento. Forse anche nelle imprese dovremmo ragionare più spesso in termini di patto di crescita: quali competenze vogliamo sviluppare, perché servono all'impresa e alla persona e quale impegno siamo disposti ad assumere entrambi.

Quali competenze dobbiamo sviluppare?

La risposta sta diventando sempre meno evidente. Una volta la relazione tra ruolo e formazione sembrava lineare: un venditore frequentava corsi di vendita, un responsabile corsi di leadership, un tecnico aggiornamenti tecnici. Oggi i confini sono decisamente meno netti.
Un venditore deve comprendere comunicazione, negoziazione, dati, strumenti digitali, marketing, processi d'acquisto e tecnologia. Un manager deve conoscere numeri, persone, comunicazione, gestione del cambiamento e sapere utilizzare l'IA. Non dobbiamo diventare specialisti di tutto. Dobbiamo capire quali competenze amplificano quelle che già possediamo. I ruoli rimangono relativamente verticali. Le competenze che permettono di svolgerli bene sono sempre più trasversali. Ed è proprio qui che la formazione diventa una scelta strategica.

E se mancasse proprio una competenza di base?

Recentemente il Canton Ticino ha ricordato l'importanza delle competenze di base per la vita privata e professionale: leggere, scrivere, effettuare calcoli e utilizzare gli strumenti digitali. Tutte fondamentali. Ma per trasformarle in efficacia professionale ne serve spesso un'altra: la capacità di comunicare. Comunicare non significa semplicemente parlare. Significa ascoltare, fare domande, comprendere il punto di vista dell'altro, spiegare in modo comprensibile, argomentare, gestire un dissenso, dare e ricevere feedback, negoziare.
Tornando al contesto "vendita", possiamo conoscere perfettamente il prodotto, utilizzare il CRM, analizzare numeri e padroneggiare gli strumenti digitali. Ma se non sappiamo ascoltare il cliente, comprendere ciò che conta per lui e comunicare il valore della nostra proposta, una parte importante delle altre competenze perde efficacia.
Lo stesso principio vale, con declinazioni diverse, per manager, tecnici, imprenditori e collaboratori.
Le competenze tecniche permettono di svolgere un lavoro. Quelle trasversali determinano spesso quanto bene riusciamo a farlo.

In Svizzera le aziende investono già

Le imprese svizzere partecipano già in misura importante allo sviluppo professionale dei collaboratori. Il confronto con il Ticino, però, suggerisce una domanda più interessante della semplice classifica: quanto è davvero strategica questa formazione?

Dal catalogo dei corsi al piano di crescita

Il cambio di approccio è semplice: invece di chiederci "quale corso organizziamo quest'anno?", partiamo da questa: "Dove vogliamo essere tra due o tre anni e quali competenze ci serviranno per arrivarci?"
Solo dopo ha senso capire quali possediamo già, quali ci mancano, quali possiamo sviluppare e quali dobbiamo acquisire sul mercato. E soprattutto verificare che quanto appreso venga realmente utilizzato e produca un cambiamento.

Quindi, chi dovrebbe formare i collaboratori?

Forse la domanda iniziale conteneva un errore, presupponendo che la responsabilità potesse appartenere a una sola parte. Le aziende non possono aspettarsi di trovare sempre sul mercato le competenze che non hanno contribuito a costruire. I professionisti non possono aspettarsi che sia sempre qualcun altro a decidere, finanziare e guidare la loro crescita.
L'impresa deve sapere quali competenze le serviranno per affrontare il futuro e creare le condizioni perché possano svilupparsi. Le persone devono assumersi la responsabilità del proprio valore professionale e continuare a investire nella propria capacità di imparare.
Quando queste due responsabilità si incontrano, la formazione smette di essere un costo da giustificare o un benefit da concedere.
Diventa parte della strategia con cui l'impresa costruisce le competenze di domani e le persone accrescono il proprio valore professionale.

Verkauf Schweiz
Vente Suisse
Vendita Svizzera
SALESSWISS
L'associazione per i professionisti della vendita dal 1878

#2026
QUARTA EDIZIONE

BUSINESS MATCHING

11-12.11.26
LUGANO · PALAZZO DEI CONGRESSI

Il **presente** e il **futuro** delle **imprese**

Il primo evento **multisettore** del Ticino

Di Leo motors

SYMAN
Lavoro fisso e temporaneo

TOP CLIENT

Golden Ticket

Non limitarti a partecipare.
Vivi l'esperienza completa!

Inquadra il QR
e scopri il tuo
accesso privilegiato
al Business Matching

"Usa il cervello"
Paolo Borzacchiello

Mercoledì 11.11.26 ore 20.30



ACQUISTA
IL TUO BIGLIETTO
biglietteria.ch

edimen
Media • Marketing • Matching

Dialoghi di Business



Storie di **passione e visione**.
Gli imprenditori si raccontano.

Il valore della **prossimità**

Il Presidente del consiglio di amministrazione, Rolf Endriss esplora, in questa intervista, il modello cooperativo bancario, l'importanza del legame con il territorio ticinese e la necessità di creare valore condiviso oltre la semplice redditività.



Intervista a cura di **Mara Roccaforte**
Responsabile editoriale Edimen
linkedin.com/in/mara-roccaforte

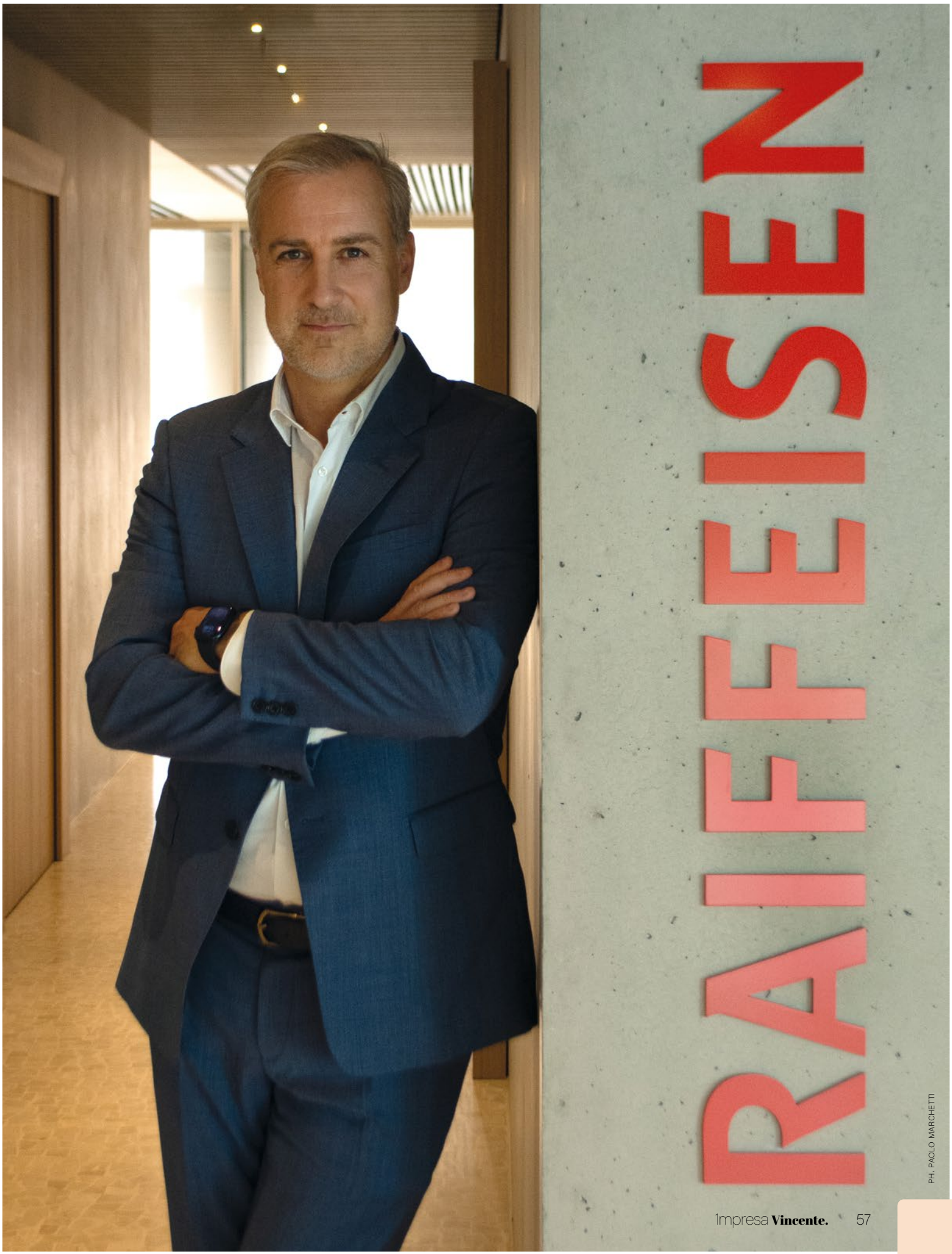
In un contesto economico e finanziario in continua evoluzione, il rapporto tra le imprese locali e gli istituti di credito richiede una visione strategica e proattiva. Attraverso la lente del modello cooperativo di Raiffeisen, la conversazione esplora le sfide poste dalla digitalizzazione e dalle fintech, dimostrando come sia possibile coniugare l'innovazione tecnologica con la prossimità territoriale.

— Buongiorno sig. Endriss, da economista aziendale, qual è l'errore di valutazione più frequente che vede compiere dalle imprese locali nella gestione del proprio rapporto con gli istituti di credito?

«Direi innanzitutto quello di non dedicare sufficiente tempo ad approfondire la propria situazione finanziaria e, soprattutto, a pianificarne l'evoluzione. Spesso il rapporto con la banca viene affrontato principalmente quando emerge una necessità concreta di finanziamento o quando occorre risolvere un problema.
Ritengo invece importante considerare la banca come un partner e interlocutore con cui confrontarsi regolarmente. Il contesto economico e finanziario è in continua evoluzione e possono presentarsi nuove opportunità, strumenti o soluzioni in grado di migliorare non soltanto la situazione finanziaria dell'impresa, ma anche la sua capacità di investire e svilupparsi.
Un dialogo costante con il proprio consulente permette inoltre di anticipare le esigenze anziché dover reagire quando queste diventano urgenti. Per un imprenditore, conoscere bene la propria situazione finanziaria e pianificarne per tempo lo sviluppo rappresenta, a mio avviso, una componente importante della gestione aziendale».

— Cosa definisce oggi un'azienda davvero "vincente" in Ticino: la redditività pura o la capacità di produrre valore condiviso per il tessuto economico e sociale?

«La redditività rimane evidentemente una condizione necessaria per garantire solidità e continuità a un'azienda, ma da sola non credo sia sufficiente a definire un'impresa vincente.
Viviamo in una società sempre più dinamica e digitale, nella quale i cambiamenti avvengono rapidamente. Un'azienda deve quindi avere una visione e una strategia chiare, ma allo stesso tempo essere sufficientemente flessibile per adattarsi, innovare e cogliere nuove opportunità.
A questo aggiungerei l'attitudine imprenditoriale: la capacità di assumersi responsabilità, investire, prendere decisioni e guardare oltre il risultato immediato. In una realtà come quella ticinese è inoltre particolarmente importante sviluppare relazioni professionali e collaborazioni che possano generare nuove opportunità.
Un'azienda vincente è quindi, a mio avviso, un'azienda economicamente sana che riesce a crescere nel lungo periodo creando contemporaneamente valore per i propri collaboratori, clienti e partner e, più in generale, per il territorio in cui opera. La crescita delle singole imprese contribuisce



PH. PAOLO MARCHETTI

infatti anche alla crescita e alla competitività dell'intero tessuto economico».

— Il settore finanziario svizzero ha vissuto profonde trasformazioni e concentrazioni. In questo contesto, come fa una banca a misura d'uomo a difendere l'autonomia del modello cooperativo di fronte ai grandi colossi e alle fintech?







«Direi che proprio il modello cooperativo rappresenta uno dei principali punti di forza di Raiffeisen. È un modello nato sul principio dell'autonomia delle singole Banche Raiffeisen e che, nonostante la profonda evoluzione del settore finanziario, mantiene ancora oggi la sua attualità.
La particolarità è riuscire a coniugare due dimensioni: da una parte la prossimità e l'autonomia locale delle singole cooperative, dall'altra la solidità, le competenze, i servizi e la capacità di innovazione dell'intero Gruppo Raiffeisen, che oggi è anche una banca di rilevanza sistemica.
Questo ci permette di essere vicini al cliente e al territorio senza rinunciare alle possibilità offerte dalla tecnologia e dall'evoluzione del settore bancario.
Raiffeisen è nata proprio con l'obiettivo di sostenere le realtà locali. Nel tempo ha ampliato e diversificato le proprie attività, ma il rapporto di fiducia e la conoscenza diretta dei clienti sono rimasti elementi centrali del modello. Credo che, anche nell'era delle fintech e della crescente digitalizzazione, questo rappresenti un importante elemento distintivo: utilizzare la tecnologia per rendere i servizi migliori e più efficienti senza perdere la relazione personale».

«Raiffeisen è nata proprio con l'obiettivo di sostenere le realtà locali. Nel tempo ha ampliato e diversificato le proprie attività, ma il rapporto di fiducia e la conoscenza diretta dei clienti sono rimasti elementi centrali del modello.».

Rolf Endriss

— In un'era in cui i servizi bancari sono sempre più immateriali e digitali, Raiffeisen lega il proprio nome al nuovo Palazzetto dello Sport nel Polo Sportivo e degli Eventi di Cornaredo. Oltre alla visibilità del marchio, qual è la logica strategica dietro il sostegno a un'infrastruttura di aggregazione comunitaria?

«La visibilità del marchio è naturalmente un aspetto importante, soprattutto per una banca che vuole mantenere una presenza forte sul proprio territorio. Ma credo che il significato di questa collaborazione vada oltre il branding.
Un'infrastruttura come il nuovo Palazzetto dello Sport è un luogo di incontro e di aggregazione, destinato non soltanto allo sport ma più in generale alla comunità e alle future generazioni.



Per una banca cooperativa legata al territorio, sostenere iniziative di questo tipo significa quindi anche contribuire concretamente allo sviluppo della regione nella quale opera. È coerente con la nostra identità: essere una banca presente localmente non significa soltanto offrire servizi finanziari, ma anche partecipare, nelle forme appropriate, alla crescita sociale ed economica della comunità.
In un momento nel quale molti servizi bancari diventano sempre più digitali e quindi apparentemente meno legati a un luogo fisico, ritengo anzi ancora più importante mantenere e rendere visibile questo legame con il territorio».

— La sede di Savosa della Banca Raiffeisen Colline del Ceresio vanta certificazioni ambientali rigorose (Minergie-P-ECO e SNBS Oro). In che modo questa sensibilità alla sostenibilità si traduce nelle politiche di credito verso i clienti privati e le PMI locali?

«La scelta di realizzare la nostra sede secondo criteri di sostenibilità particolarmente elevati vuole innanzitutto essere coerente con la filosofia del Gruppo Raiffeisen riguardo alla valorizzazione del territorio e dell'ambiente. Significa quindi tradurre determinati principi in scelte concrete e non limitarci a dichiararli.
La stessa attenzione viene posta nel rapporto con i nostri clienti. Nel settore immobiliare, ad esempio, è importante sensibilizzare chi investe sui benefici che interventi orientati alla sostenibilità possono generare nel lungo periodo: non soltanto dal punto di vista ambientale, ma anche in termini di efficienza energetica, costi di esercizio, qualità dell'immobile e mantenimento del suo valore. Il ruolo della banca non è naturalmente quello di decidere al posto del cliente, ma di metterlo nelle condizioni di valutare consapevolmente anche questi aspetti quando prende decisioni finanziarie destinate ad avere effetti per molti anni.

— Quanto conta oggi per un imprenditore ticinese avere come interlocutore una banca in cui le decisioni creditizie vengono prese localmente da chi conosce di persona la realtà del territorio?

«Direi che è fondamentale, soprattutto in un territorio come il nostro. Conoscere direttamente un'impresa, l'imprenditore che la guida e il contesto nel quale opera permette di comprendere meglio anche gli elementi che non sempre possono essere rappresentati completamente attraverso numeri e indicatori finanziari.
La prossimità consente inoltre di sviluppare una relazione che non si limita al singolo finanziamento. Nel corso del tempo possono cambiare le esigenze dell'azienda, dell'imprenditore e della sua famiglia: dagli investimenti alla gestione del patrimonio fino, ad esempio, alla successione aziendale. Alla base rimane quindi il rapporto umano e di fiducia, accompagnato naturalmente dalle necessarie competenze professionali. Il vantaggio di una banca radicata localmente è proprio quello di poter combinare la conoscenza del territorio e delle persone con le competenze e gli strumenti di un grande gruppo bancario».





PH. PAOLO MARCHETTI

L'innovazione della salute nell'**asset management**

Tra indipendenza ticinese, rigore scientifico e gestione su misura, Stefano Giacomini racconta come la visione di J. Lamarck trasforma le grandi rivoluzioni della medicina in valore di lungo termine per i patrimoni.



Lorenzo Destefani
Responsabile Editoriale Edimen
linkedin.com/in/lorenzodestefani3/

Attraverso l'unione tra gestione patrimoniale individuale, architettura di portafoglio su misura e selezione di strumenti legati al Pharma e al Biotech, Stefano Giacomini, CEO e responsabile della clientela individuale di J. Lamarck Asset Management SA, illustra come la capacità di evolvere e l'indipendenza strategica rappresentino la bussola per orientarsi nei mercati contemporanei.

— Il nome J. Lamarck richiama Jean-Baptiste Lamarck e il concetto di evoluzione e adattabilità. Quanto questa idea rappresenta ancora oggi la vostra filosofia aziendale e il vostro modo di affrontare mercati, cambiamenti normativi e nuove esigenze degli investitori?

«Per noi il legame con Jean-Baptiste Lamarck è fondamentale ed è l'origine stessa del nostro nome. L'adattamento è il cuore della nostra filosofia aziendale, all'interno della quale il cliente viene sempre al primo posto: mettersi in primis dalla parte dell'investitore e capire a fondo le sue esigenze è la bussola che guida ogni nostra decisione.
Adattarsi, tuttavia, non significa cambiare continuamente direzione senza un punto fermo. Il nostro obiettivo è comprendere le trasformazioni economiche, normative e di mercato per evolvere insieme alle necessità del cliente e accompagnarlo nel tempo con una visione strategica di lungo periodo. Sicuramente c'è una forte capacità di adattamento e flessibilità, unita alla costanza di indirizzo. Proprio come sosteneva Lamarck, è il tempo a modificare esigenze e scelte, e la nostra evoluzione serve a rispondere in modo sempre dinamico e coerente a chi sceglie di affidarsi a noi».

— J. Lamarck è una realtà indipendente nata e sviluppata in Ticino, all'interno di una piazza finanziaria fortemente competitiva e in continua trasformazione. Qual è oggi il vostro posizionamento e quali sono i vantaggi di essere un asset manager indipendente?

«Essere indipendenti significa prima di tutto stare dalla parte del cliente. Abbiamo scelto un modello totalmente retro-free, in cui non percepiamo retrocessioni da terzi, a garanzia di trasparenza e coerenza.
Ci posizioniamo come una boutique specializzata nel settore healthcare e biotech, guidata da competenza e capacità di sviluppare strategie d'investimento a 360 gradi per il cliente. Indipendenza, tuttavia, non significa isolamento né la pretesa di fare tutto in casa. A Lugano e in Svizzera disponiamo di grande professionalità e strutture di grande qualità; per questo crediamo fortemente nella collaborazione con le



realtà del territorio. Quando ci serve una competenza specifica, ci appoggiamo a partner ed esperti esterni. Il vero limite della nostra piazza finanziaria non è mai stata la mancanza di competenze, ma la difficoltà di metterle a sistema».

— J. Lamarck è conosciuta soprattutto per la propria esperienza nel settore healthcare, ma l'attività comprende anche gestione patrimoniale, mandati individuali e soluzioni rivolte a clientela privata e istituzionale. Qual è oggi il vostro modello di business?

«La specializzazione nell'healthcare rappresenta il fil rouge e il DNA del nostro metodo d'investimento. Al contempo, il nostro team gestisce da oltre vent'anni patrimoni individuali a livello globale. Poniamo una grande attenzione all'analisi dei costi complessivi (TER) per il cliente, garantendo efficienza e trasparenza. Nel nostro modello d'architettura di portafoglio, l'healthcare non è soltanto un investimento settoriale, ma un tassello strategico e strutturale. L'unione tra una gestione individuale personalizzata, basata su un'analisi completa del profilo di rischio, della liquidità e delle necessità del cliente, e una rigida selezione di titoli o strumenti legati alla sanità si è dimostrata determinante per le performance di medio e lungo termine».

— La sanità rappresenta uno dei settori nei quali avete costruito negli anni una competenza particolarmente profonda. Come integrate l'analisi scientifica con quella finanziaria quando valutate una società biotech o farmaceutica?

«Il gruppo J. Lamarck compie quest'anno 30 anni. 30 anni di profonda esperienza e conoscenza del mercato healthcare. Oltre all'analisi fondamentale dei bilanci e dei numeri, occorre saper valutare il valore potenziale di un farmaco o di una tecnologia medica. Lavoriamo esclusivamente su società quotate che dispongono per la maggior parte già di farmaci sul mercato o di cash flow solidi. Per valutarle utilizziamo un modello proprietario sviluppato da J. Lamarck che coniuga i fondamentali finanziari con l'analisi del progresso scientifico: monitoriamo il management, le figure chiave della ricerca, i trial clinici e le collaborazioni con le università. Il nostro team include advisor e specialisti dedicati che affiancano il gestore nelle decisioni strategiche».

— Intelligenza artificiale, editing genomico, medicina personalizzata e nuove piattaforme terapeutiche stanno modificando profondamente il settore healthcare. Quali innovazioni ritiene possano avere il maggiore impatto nei prossimi anni?

«Più che una singola innovazione, l'impatto maggiore nasce dalla convergenza di biologia, genomica (come le tecnologie CRISPR ed mRNA) e intelligenza artificiale. L'IA sta velocizzando in modo straordinario i tempi della ricerca scientifica e dei trial clinici. Siamo di fronte a un cambio di paradigma segnato dal passaggio dalla cura della patologia alla prevenzione e alla medicina personalizzata. Inoltre, il trend demografico spinge verso il tema della longevity per cui l'obiettivo non è più soltanto vivere più a lungo, ma "vivere a lungo e bene".
Anche le tecnologie di consumo quotidiane (come gli smartwatch e i wearable) stanno diventando presidi di monitoraggio sanitario in tempo reale. Curare tempestivamente o cronicizzare patologie un tempo letali riduce enormemente i costi sociali e sanitari sostenuti dagli Stati sul lungo periodo. Per questo il settore healthcare è una componente strategica di lungo periodo».

— Tra scadenze brevettuali, M&A, evoluzione dei tassi e nuove tecnologie terapeutiche, il settore healthcare sta attraversando una fase di forte trasformazione. Come legge il contesto attuale e dove vede le principali opportunità?

«Stiamo assistendo a un'ondata di scadenze brevettuali per le grandi multinazionali farmaceutiche. Le grandi aziende pharma tendono sempre più ad acquisire l'innovazione dall'esterno anziché svilupparla internamente. Questo crea

un contesto estremamente fertile per operazioni di M&A e partnership con piccole e medie biotech.
Nei prodotti specialistici che gestiamo (come i nostri fondi UCITS Biotech e Pharma o il certificato Swiss Healthcare) facciamo scelte slegate dai benchmark e proiettate sul lunghissimo termine. È fondamentale distinguere tra Pharma e Biotech. Il primo, Pharma, offre stabilità e protezione anche in contesti di tassi elevati. Il secondo, Biotech, presenta maggiore volatilità nel breve periodo, ma offre prospettive di crescita straordinarie (il nostro fondo biotech dal 2010 a oggi ha moltiplicato di circa cinque volte il proprio valore iniziale)».

— In un settore nel quale dimensioni, regolamentazione e tecnologia stanno diventando sempre più importanti, quale ruolo possono ancora avere le boutique indipendenti? E quale J. Lamarck immagina nei prossimi cinque-dieci anni?

«Credo che le boutique indipendenti abbiano ancora molto spazio, purché sappiano evolvere e non cerchino di replicare i grandi gruppi. La nostra forza sta nella vicinanza al cliente, nella velocità decisionale, nella specializzazione, nella capacità di costruire soluzioni su misura e nella libertà di collaborare con in migliori interlocutori. Ma soprattutto nella capacità di adattarci rapidamente a un settore che sta cambiando sotto la spinta della regolamentazione, della tecnologia e dell'intelligenza artificiale. Le strutture più piccole, se ben governate, possono avere proprio questo vantaggio: essere più rapide, più flessibili e più pronte a modificare i processi, competenze e modello di business. Nei prossimi cinque-dieci anni vedo una J. Lamarck più grande, più strutturata e con competenze ancora più profonde, ma capace di conservare velocità, indipendenza e vicinanza al cliente. Vogliamo crescere nella gestione patrimoniale, nella clientela istituzionale e nelle nostre specializzazioni senza perdere ciò che ci contraddistingue».

> «Quando cambiamo le circostanze, cambiano le necessità. E con esse deve cambiare il modo di agire.»
>
> ***Jean-Baptiste Lamarck***



Action Day Evolution: il nuovo format porta le imprese al centro dell'innovazione

La nuova edizione dell'evento organizzato da Fondazione Agire ha riunito al Padiglione Conza di Lugano un centinaio di partecipanti in rappresentanza di 66 aziende ticinesi. Una platea trasversale per settori e composta prevalentemente da micro e piccole imprese. Al centro della giornata, un format più operativo e partecipativo, pensato per aiutare le aziende a individuare nuove opportunità di crescita a partire da competenze, risorse e processi già presenti al loro interno.

Cento presenze complessive, **90 partecipanti al workshop** e **66 aziende rappresentate**: si è svolto il 10 settembre al Padiglione Conza di Lugano ***Action Day Evolution***, l'evento promosso da **Fondazione Agire**, con il sostegno della **Divisione dell'Economia**, di **AITI** e degli **Enti Regionali per lo Sviluppo**, dedicato alle imprese che vogliono affrontare in modo concreto i propri **percorsi di innovazione e sviluppo**.

L'edizione 2026 ha segnato un importante cambio di formula rispetto agli anni precedenti. Accanto ai momenti di approfondimento e confronto, i partecipanti sono stati coinvolti direttamente in un **workshop operativo basato sul metodo LEGO® Serious Play®**, lavorando sulla propria realtà aziendale per individuare risorse, competenze, processi e opportunità già presenti nell'impresa e valutarne il potenziale di sviluppo.

Ad accompagnare il percorso sono stati anche i **contributi di professionisti ed esponenti del mondo imprenditoriale**. **Michele Budri**, Agile Coach, Trainer e consulente di Essere Agile, e **Carlo Spellucci**, Lead Facilitator di Rasmussen Consulting, hanno guidato i partecipanti attraverso momenti esperienziali e di approfondimento dedicati alla cosiddetta ***"Terza Via dell'Innovazione"***. A portare il punto di vista diretto delle imprese sono stati inoltre **Matteo Nembri**, CEO di Nembri Silk, e **Christian Burkhalter**, Global Head of HR / Digital HR Transformation di Casale e Presidente di AgileLAB Ticino, con testimonianze dedicate rispettivamente all'innovazione nella realtà aziendale e all'evoluzione di persone e competenze nell'era dell'intelligenza artificiale. A completare la visione sulle sfide che le imprese stanno affrontando, Action Day ha ospitato sul palco **Giorgia Pati**, Innovation Manager di AITI e responsabile del nuovo servizio **AITI4Innovation**.

I dati sulla composizione delle aziende partecipanti confermano una forte presenza del tessuto delle micro e piccole imprese: **il 56% delle 66 aziende rappresentate conta da 1 a 9 collaboratori**, il 24% da 10 a 49, mentre il restante 20% è costituito da medie imprese con 50-249 addetti. In altre parole, quattro

Chi è Fondazione Agire

La Fondazione Agire è l'agenzia per l'innovazione del Canton Ticino. Attiva dal 2011, promuove lo sviluppo tecnologico, contribuendo ad incrementare la competitività e a creare posti di lavoro altamente qualificati sul suo territorio.
www.agire.ch





aziende su cinque hanno meno di 50 collaboratori, un dato che evidenzia la capacità dell'evento di coinvolgere direttamente anche le realtà imprenditoriali di dimensioni più contenute.

Ampia anche la varietà dei settori rappresentati. **L'ICT/Tech, con il 29% delle aziende, è risultato il comparto maggiormente presente**, seguito dai servizi alle imprese (15%) e dalla manifattura e produzione (12%). Hanno partecipato inoltre realtà attive nella salute e nel pharma, nel commercio e retail, nell'edilizia e impiantistica, nella logistica e nei trasporti, oltre a numerose aziende appartenenti ad altri ambiti economici. Una trasversalità che ha favorito il **confronto tra esperienze, modelli di business e approcci all'innovazione differenti**.

Per **Andrea Barni**, Project Manager di Action Day Evolution e responsabile del settore PMI di Fondazione Agire, il nuovo format risponde a un'esigenza precisa: «Volevamo fare un passo avanti rispetto al tradizionale evento dedicato all'innovazione. Non solo raccontare casi ed esperienze in modo frontale, ma creare le condizioni affinché ogni partecipante potesse interrogarsi concretamente sul potenziale ancora inesplorato della propria azienda. A questo abbiamo affiancato tavoli di lavoro pensati per favorire connessioni e confronto diretto tra imprese, una modalità particolarmente apprezzata dai partecipanti per la concretezza dello scambio e la possibilità di aprirsi a punti di vista diversi».

Un approccio che si inserisce nella missione di Fondazione Agire di **sostenere la capacità di innovazione del tessuto economico regionale**. «Innovare non significa necessariamente partire da zero o inseguire l'ultima tecnologia. Molto spesso nelle aziende esistono già competenze, conoscenze e risorse che possono diventare il punto di partenza per nuove opportunità. Il compito di Fondazione Agire è accompagnare le aziende del territorio, a supporto delle associazioni di categoria, creando occasioni e strumenti affinché questo potenziale possa emergere», sottolinea **Stefano Colombo**, Presidente di Fondazione Agire.

Fondazione Agire ringrazia i relatori, i professionisti coinvolti, gli sponsor e tutti i partecipanti che hanno contribuito alla riuscita della nuova formula. **L'appuntamento con la quinta edizione di Action Day è fissato per martedì 14 settembre 2027 a Lugano.**

Fondazione AGIRE | Tecnopolo Ticino
Via Cantonale 18, Manno
T 091 610 27 10 | info@agire.ch

action day scala l'innovazione

Ascoltare prima di costruire

Nel mercato immobiliare odierno il prodotto perfetto in assoluto non esiste, esiste il prodotto giusto per il target corretto. Integrare l'esperienza di vendita fin dall'ideazione del progetto trasforma la conoscenza del cliente nel più potente strumento di riduzione del rischio d'impresa.



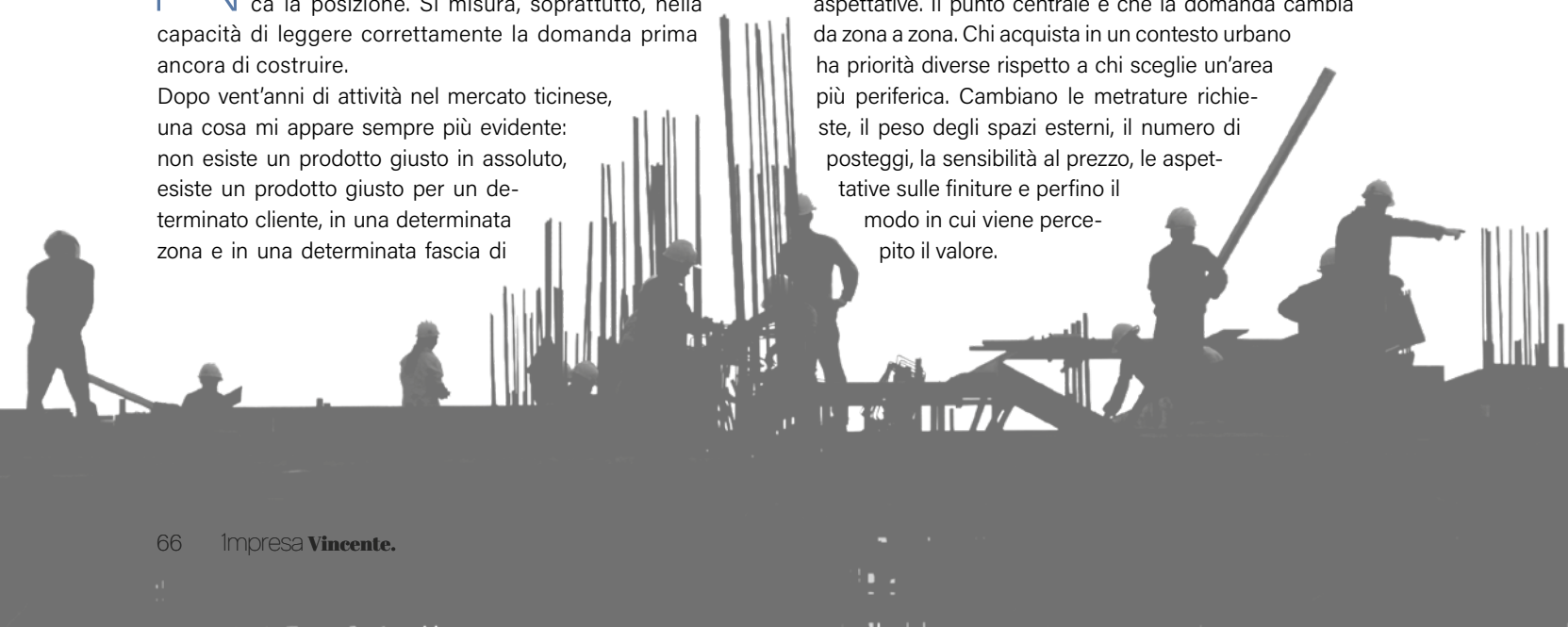
Sabina Gatto
Fiduciaria immobiliare
linkedin.com/in/sabinagatto/

Nel mercato immobiliare, il successo di un'operazione non si misura soltanto nella qualità architettonica del progetto o di quanto sia strategica la posizione. Si misura, soprattutto, nella capacità di leggere correttamente la domanda prima ancora di costruire.

Dopo vent'anni di attività nel mercato ticinese, una cosa mi appare sempre più evidente: non esiste un prodotto giusto in assoluto, esiste un prodotto giusto per un determinato cliente, in una determinata zona e in una determinata fascia di mercato. È qui che, a mio avviso, il dialogo tra promotore e chi vive quotidianamente il mercato diventa decisivo.

Chi opera ogni giorno tra vendita e locazione ha una posizione privilegiata: osserva il mercato da entrambe le prospettive. Conosce il cliente che cerca un appartamento compatto con un'ottima efficienza energetica, quello che vuole una casa ben studiata ma immersa nel verde, così come chi cerca una proprietà di fascia alta o una villa dalle caratteristiche importanti.

Questa visione trasversale consente di capire non solo cosa piace, ma soprattutto cosa viene realmente assorbito dal mercato, con quali tempi, a quali condizioni e con quali aspettative. Il punto centrale è che la domanda cambia da zona a zona. Chi acquista in un contesto urbano ha priorità diverse rispetto a chi sceglie un'area più periferica. Cambiano le metrature richieste, il peso degli spazi esterni, il numero di posteggi, la sensibilità al prezzo, le aspettative sulle finiture e perfino il modo in cui viene percepito il valore.

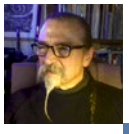




Pensare che lo stesso prodotto possa funzionare ovunque significa ignorare una parte fondamentale del mercato.
Per questo il contributo di chi fa il mio lavoro non dovrebbe entrare soltanto alla fine, quando il progetto è terminato e bisogna venderlo. La collaborazione deve partire a monte, nella fase in cui si definiscono il taglio degli appartamenti, il livello delle finiture, il posizionamento, il prezzo obiettivo e il cliente finale a cui ci si vuole rivolgere. È un approccio che riduce il rischio di realizzare un prodotto bello, ma difficile da collocare. E permette, al contrario, di costruire qualcosa che abbia una logica economica e commerciale fin dall'inizio.
Conoscere il costo reale di una ristrutturazione, sapere quanto può incidere un intervento al metro quadrato e mettere questo dato in relazione con il valore di rivendita consente di valutare con maggiore precisione anche operazioni su immobili esistenti. Un edificio vetusto, ad esempio, può rappresentare un'opportunità solo se il costo di trasformazione, il prodotto finale e il prezzo di mercato dialogano tra loro in modo coerente.
Lo stesso principio vale per il nuovo. Non sempre la risposta è spingersi verso il lusso. Esiste oggi una fascia di domanda che cerca qualità, efficienza energetica, comfort, materiali durevoli e spazi ben progettati, ma non necessariamente un prodotto premium. È una fascia che rischia di essere trascurata quando il mercato si polarizza tra offerta molto alta e immobili più datati. Per un promotore, intercettare questa domanda può significare creare un prodotto più accessibile senza rinunciare alla qualità. Vuol dire progettare edifici efficienti, con costi di gestione contenuti, finiture corrette e una distribuzione intelligente degli spazi.
In molti casi, il valore non nasce dall'aggiungere elementi costosi, ma dal capire quali caratteristiche il cliente finale considera davvero importanti e per quali è disposto a pagare. È qui che l'esperienza sul mercato diventa uno strumento concreto. Vent'anni di compravendite e locazioni significano migliaia di conversazioni, visite, obiezioni, richieste, trattative e decisioni. Significa sapere perché un immobile viene scelto e perché un altro, pur apparentemente simile, resta fermo. Significa riconoscere in anticipo quali elementi aumentano la rivendibilità e quali rischiano invece di trasformarsi in costi che il mercato non valorizza.
Per questo credo che il rapporto tra promotore e consulente immobiliare debba evolvere. Non più soltanto "costruisco e poi ti affido la vendita", ma un confronto più stretto già nella fase di sviluppo dell'operazione.
Il nostro ruolo può essere quello di portare al tavolo la voce del cliente finale prima che il cliente finale entri davvero nel progetto. Se si conosce il mercato, si può aiutare a scegliere cosa costruire, per chi costruirlo, con quale livello qualitativo e con quale posizionamento. E, soprattutto, si può contribuire a creare un prodotto che abbia senso non solo sulla carta, ma anche quando arriva il momento di venderlo, affittarlo o rivenderlo.
Oggi la vera sfida non è costruire di più. È costruire meglio, con una lettura più precisa della domanda. Ed è probabilmente proprio nell'incontro tra sviluppo, design e conoscenza commerciale del mercato che si gioca una parte importante del futuro immobiliare ticinese.

Tra AI Slop, scrolling e altri guai

Quali danni dal profilo educativo per i bambini di fronte a una tecnologia aggressiva finalizzata solo al profitto?

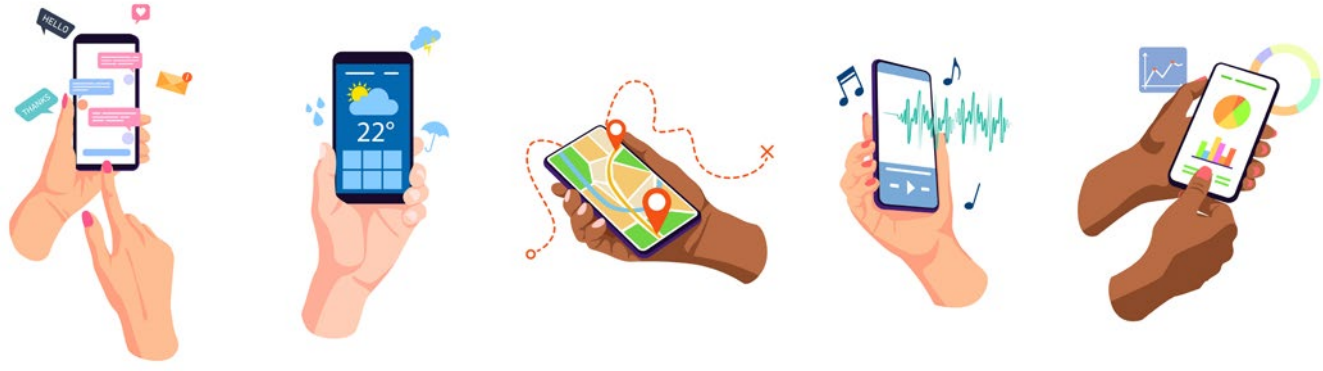


Roby Norris
Presidente Caritas Ticino

Negli anni Novanta, quando ho portato ai miei figli i primi computer per giocare ai videogames, ero guardato con sospetto dai genitori dell'epoca che non avevano nessuna dimestichezza né interesse per la tecnologia che stava esplodendo. Avevano paura che i bambini non avrebbero più letto un libro. In realtà l'approccio alla tecnologia digitale richiedeva uno sforzo e un lavoro personale notevolissimo che era accettato senza nessun problema dai bambini perché si poneva sul piano ludico che è la forma più efficace dell'apprendimento. Hanno continuato a leggere moltissimo ma hanno anche acquisito una capacità di gestione della tecnologia digitale su computer che gli ha permesso di andare ben oltre l'iniziale approccio coi videogames.

Ma oggi le cose sono cambiate radicalmente e in 30 anni l'esplosione di una tecnologia straordinaria paradossalmente ha tolto alle nuove generazioni quella possibilità interessantissima di approccio alla gestione della tecnologia digitale. I ragazzi non usano più il computer ma il telefonino e non sono più in grado di fare ricerche e approfondimenti con un computer che non sanno più usare. Sono velocissimi nello scrolling, ma non hanno nessuna idea di cosa davvero avvenga con quell'interfaccia e come poter gestire e ottenere di più, da una rete mondiale che offre teoricamente una smisurata quantità di "conoscenza" come non è mai stato possibile in passato.

Inoltre si è abbassata l'età di inizio dell'uso degli strumenti digitali e quindi anche bambini piccoli si ritrovano allo sbaraglio su un territorio non pensato e calibrato per il loro sviluppo educativo-emotivo armonico, perché costruito solo su una logica mercantile.





L'avvento dell'AI per i bambini si rivela per ora più un pericolo che una opportunità perché i tempi incredibilmente brevi dello sviluppo della tecnologia, non sono compatibili con quelli della metabolizzazione di un pensiero che comprenda, gestisca e controlli adeguatamente la potenzialità del mezzo, finalizzandola al benessere dei bambini.

Si chiama AI Slop, quella quantità di video di bassa qualità prodotta con l'AI che imperversa in rete e diventa modello di comunicazione anche per i più piccoli. Non è stato ancora coniato il termine italiano, ma significa "sbobba artificiale" o "poltiglia" o "pastone" o "schifezza". Cominciano a esserci studi su queste modalità di comunicazione e sugli effetti, anche se è presto per tirare conclusioni. È ragionevole comunque essere preoccupati perché a gestire la produzione di questi prodotti non sono agenzie educative o in qualche modo interessate ai meccanismi di apprendimento e di costruzione del modo di pensare di un bambino, ma sono invece finalizzate a costruire forme di fideizzazione e di dipendenza. Diversi paesi stanno varando leggi che cercano di rialzare l'età di utilizzo di questi mezzi digitali e di vietarli a scuola ma questi processi sono troppo lenti per rapporto alla velocità dello sviluppo e delle modifiche della tecnologia e della comunicazione digitale.

Uno dei miei figli informatici, spera che quando i suoi figli piccoli saranno nell'età del confronto coi compagni di scuola che hanno il telefonino, sarà possibile uscire dalla schiavitù di Apple e Android, avendo delle alternative che permettano di bloccare le due caratteristiche più pericolose dei sistemi attuali: lo scrolling e l'avvio automatico dei video in continuazione su Youtube. Lo scrolling impedisce di operare scelte coscienti dei contenuti che sono invece proposti/imposti in quantità smisurata con criteri esclusivamente mercantili. E il fatto che i video si susseguano automaticamente senza nessuna vera scelta, obbligano i bambini a consumare enormi quantità di AI Slop e altri contenuti mediocri, che non selezionerebbero e non cliccherebbero se dovessero andare a cercarli.

La pediatra americana Dana Suskind, ha appena pubblicato Human Raised, "Cresciuti da esseri umani" col sottotitolo "Coltivare le relazioni, la curiosità e l'apprendimento per tutta la vita nell'era dell'AI", scrive «L'AI ha le chiavi per aprire il cancello sociale» e in un'intervista spiega che "In un certo senso, l'evoluzione ci ha fornito un meccanismo per garantire che il cervello dei neonati si sviluppi attraverso il contatto umano. I bambini non imparano dalla TV. La TV influisce sul loro sviluppo linguistico e sociale, ma in realtà non insegna loro nulla. Il "cancello sociale" ha fatto in modo che i bambini imparino solo dall'interazione umana. È lui che si apre e permette che l'apprendimento avvenga. E ora che l'AI può imitare quell'interazione umana... ha il codice d'accesso al cancello sociale, e qualsiasi cosa fluisca attraverso quella tecnologia sta attivamente cablando il cervello di quel bambino».

COMUNICHIAMO
IL TUO VALORE.

MARKETING

CONTATTACI PER UN PREVENTIVO SU MISURA GRATUITO!

INFO@ABMARKETING.CH



Brand identity
Foto e video professionali
Gestione social
Siti web
Media & Stampa
Eventi

AB_MARKETING_

WWW.ABMARKETING.CH

AB Marketing è un'**agenzia ticinese** che nasce con l'obiettivo di **offrire alle aziende un autentico reparto marketing esterno**, capace di unire strategia, creatività e operatività.

Un team di professionisti con competenze diverse e complementari lavora in modo coordinato per costruire una **comunicazione su misura**, coerente con l'identità e gli obiettivi di ogni realtà.

Dalla strategia alla comunicazione digitale, fino alla produzione di contenuti, alla grafica e allo sviluppo web, AB Marketing affianca ogni cliente con un **approccio consulenziale**, **concreto** e **personalizzato**.

UN INTERO TEAM MARKETING,
A DISPOSIZIONE DELLA VOSTRA AZIENDA.

Investire oltre confine: il ponte tra Ticino e Italia

A Lugano l'incontro "Invest in Italy: opportunità e prospettive per gli investitori svizzeri" ha riunito istituzioni, imprese e investitori per approfondire strumenti, settori e percorsi di ingresso nel mercato italiano. Al centro anche il ruolo di ITA, che attraverso la propria Foreign Direct Investment Unit accompagna gli operatori svizzeri dalla valutazione iniziale allo sviluppo concreto del progetto.



Marzia Corti
Responsabile editoriale Edimen
linkedin.com/in/marzia-corti



I confine tra Svizzera e Italia non rappresenta soltanto una linea geografica. Per il tessuto imprenditoriale ticinese è da sempre uno spazio di scambio, relazioni e opportunità. È partendo da questa vicinanza economica, oltre che territoriale, che il 23 settembre Lugano ha ospitato "Invest in Italy: opportunità e prospettive per gli investitori svizzeri", incontro dedicato alle possibilità di investimento nel mercato italiano.

La cornice scelta per l'evento è stata un battello della Società Navigazione del Lago di Lugano, trasformato per una sera in uno spazio di confronto tra istituzioni, investitori e imprese. Il programma ha alternato sessioni plenarie, networking e momenti conviviali, con l'obiettivo di creare connessioni e favorire l'avvio di possibili progetti concreti.

Dopo i saluti istituzionali - con la presenza del Direttore dell'Ufficio ITA in Svizzera, Samuele Porsia - il confronto è entrato nel vivo affrontando gli strumenti a sostegno degli

investimenti, la scelta dei territori e il percorso di insediamento. Tra gli interventi, anche quello di Walter Mulè, FDI Analyst ITA Switzerland, dedicato all'"Invest in Italy Fast Track", il percorso che accompagna l'investitore dal primo contatto fino alle successive fasi operative.
Per il Ticino, il tema assume una rilevanza particolare. La prossimità con l'Italia rende infatti naturale guardare oltre confine non soltanto in termini commerciali, ma anche come possibile destinazione di capitali, partnership, acquisizioni o nuovi insediamenti.

Il ruolo di ITA per gli investitori svizzeri

Uno degli aspetti centrali emersi dall'incontro riguarda il ruolo di ITA – Italian Trade Agency e della sua Foreign Direct Investment Unit di Zurigo. Il desk rappresenta un punto di accesso per investitori svizzeri, fondi di venture capital, fa-



mily office e aziende interessati a valutare opportunità in Italia. L'attività comprende supporto personalizzato, scouting, collegamento con scaleup, cluster industriali e territori, oltre al coordinamento con istituzioni e autorità locali.
In concreto, l'assistenza si sviluppa lungo tre fasi. La prima riguarda l'orientamento, attraverso ricerche settoriali, analisi di mercato, individuazione di localizzazioni e opportunità. La seconda entra nella fase operativa, con analisi degli incentivi, facilitazione nei rapporti con le autorità, matchmaking e ricerca di opportunità di M&A. La terza accompagna il progetto dopo l'avvio, con supporto su rete di fornitori, risorse umane e programmi di espansione.
Un modello particolarmente interessante per le imprese ticinesi, perché riduce una delle principali difficoltà di un investimento all'estero: comprendere a chi rivolgersi e come orientarsi tra territori, interlocutori e strumenti disponibili.

Una relazione economica già consolidata

I numeri presentati durante l'evento confermano la solidità dei rapporti tra Svizzera e Italia. Nel 2024 le esportazioni italiane verso la Svizzera hanno raggiunto circa 30,2 miliardi di euro, mentre lo stock di capitale estero svizzero in Italia è indicato in 28,3 miliardi di euro. Secondo i dati illustrati dall'FDI Desk di Zurigo, sono inoltre circa 3.000 le aziende svizzere presenti in Italia, con circa 120.000 posti di lavoro collegati alla loro attività.
Anche i settori sui quali si concentra l'attività di attrazione degli investimenti mostrano diversi punti di contatto con il sistema imprenditoriale ticinese: economia circolare, energie rinnovabili, meccatronica, semiconduttori, farmaceutica, biotecnologie, tecnologie mediche, intelligenza artificiale, infrastrutture digitali e logistica.
A questi ambiti si affiancano differenti forme di incentivazione, dalla fiscalità al sostegno alle startup, dai grandi progetti industriali fino alla ricerca, sviluppo e transizione verde. Il compito dell'FDI Unit è anche aiutare l'investitore a individuare gli strumenti più coerenti con il proprio progetto.
La serata di Lugano si è conclusa con una sessione di networking e incontri one-to-one, pensata per raccogliere manifestazioni di interesse e avviare successivi follow-up operativi.
Per il Ticino, iniziative di questo tipo rappresentano quindi un'occasione concreta per conoscere meglio gli strumenti disponibili, individuare interlocutori istituzionali diretti e valutare nuove opportunità di crescita oltre confine.
Il messaggio emerso dall'incontro è chiaro: tra Svizzera e Italia esiste già una relazione economica solida. La sfida è trasformare prossimità geografica, capitale e competenze in nuovi progetti capaci di creare valore su entrambi i lati del confine.

Italian Trade Agency (ITA)

Foreign Direct Investment Unit, Zürich

L'ufficio per l'Attrazione degli Investimenti Esteri facilita l'insediamento e lo sviluppo delle imprese straniere in Italia. Le attività principali dell'ufficio si concentrano sulla promozione di opportunità commerciali, sul supporto agli investitori durante l'intero ciclo di vita dell'investimento e sull'offerta di servizi di consulenza di alto livello per gli investimenti strategici già in essere.

Rete internazionale di FDI Desk

- 78 uffici delle Commissioni commerciali in tutto il mondo che offrono servizi di scouting internazionale.
- FDI Desk nelle principali capitali finanziarie: New York, San Francisco, Londra, Zurigo, Tokyo, Pechino, Dubai, Istanbul, Tel Aviv, Doha.
- Approccio integrato che mette in contatto il capitale straniero con le opportunità regionali in Italia.
- Coordinamento diretto con i canali diplomatici italiani e le autorità locali.

Posizionamento dell'unità FDI di Zurigo

- Un unico punto di contatto per investitori svizzeri, fondi di venture capital, family office e aziende.
- Consulenza riservata e concreta, personalizzata in base agli investimenti, ai settori e alle tempistiche degli investitori.
- Collegamento diretto con scaleup italiane ad alta crescita, cluster industriali e beni pubblici.
- Ponte tra l'ecosistema dell'innovazione svizzero e le opportunità italiane.

Contatti Ufficio Zurich - Dolderstrasse 62 - 8032
Tel. +41 (0)44 289 23 13
E-mail: fdi.bern@ice.it / w.mule@ice.it

L'eccellenza dell'ospitalità ***passa dalle competenze***



Nel settore dell'hôtellerie, la qualità dell'esperienza nasce anche dalle competenze e dalla professionalità delle persone. All'**Hotel Belvedere Locarno**, storico 4****S affacciato sul Lago Maggiore, mantenere elevata la qualità significa anche aggiornare conoscenze, processi e strumenti. Ne parliamo con **Veronica Magnete**, Vicedirettrice, responsabile dell'accoglienza e coordinatrice Sales & Marketing, per capire come formazione ed esperienza sul campo possano accompagnare **l'evoluzione del settore**.

Le competenze per l'eccellenza

L'Hotel Belvedere accoglie una clientela diversificata, dal turismo leisure al mondo business, ai locali. Quali sono oggi le competenze fondamentali, tra soft e hard skills, per mantenere elevati gli standard di qualità e rispondere a esigenze e aspettative sempre più diverse?

«Nell'ospitalità le competenze tecniche sono indispensabili, ma devono convivere con capacità relazionali e trasversali. Saper ascoltare e interpretare le esigenze dell'ospite **è fondamentale, insieme alle lingue e alla conoscenza del territorio. A queste basi si aggiungono dimestichezza con gli strumenti digitali, capacità di interpretare dati e comprensione delle dinamiche commerciali**. Una clientela leisure, business o locale esprime aspettative differenti e richiede preparazione, flessibilità e adattamento. La sfida è continuare ad aggiornare le proprie competenze seguendo i cambiamenti del mercato».

Dalla formazione alla pratica

Quando la formazione genera davvero valore per un'impresa?

«Quando risponde a un bisogno reale e trova applicazione nel lavoro quotidiano. Non si tratta di accumulare conoscenze, ma di individuare gli ambiti nei quali possiamo migliorare. Nel mio caso, il percorso nella Responsabilità Sociale d'Impresa mi ha permesso di approfondire e implementare nella pratica i temi della





sostenibilità in hotel. Ho, inoltre, scelto di specializzarmi privatamente in comunicazione e marketing, integrando quanto appreso nel lavoro quotidiano. **Investire su sé stessi significa crescere e portare nuovo valore all'interno dell'impresa».**

Attrazione e fidelizzazione dei talenti

Quale ruolo hanno formazione e sviluppo delle competenze nella gestione delle persone?

«Investire nelle persone significa rafforzare anche l'azienda. Per il collaboratore vuol dire sentirsi valorizzato e avere opportunità di sviluppo; per il datore di lavoro poter contare su professionalità aggiornate. È una componente della sostenibilità sociale. In hotel convivono generazioni con esperienze e modalità di apprendimento differenti: occorre accompagnare chi ha costruito la propria professione con strumenti diversi e comprendere le aspettative di chi entra oggi nel mondo del lavoro. **Anche la formazione può evolvere**, affiancando ai percorsi tradizionali strumenti più agili, come brevi contenuti digitali o video formativi».

Innovazione e digitalizzazione

Come possono tecnologia e intelligenza artificiale rendere i processi più efficienti senza perdere il calore umano dell'ospitalità?

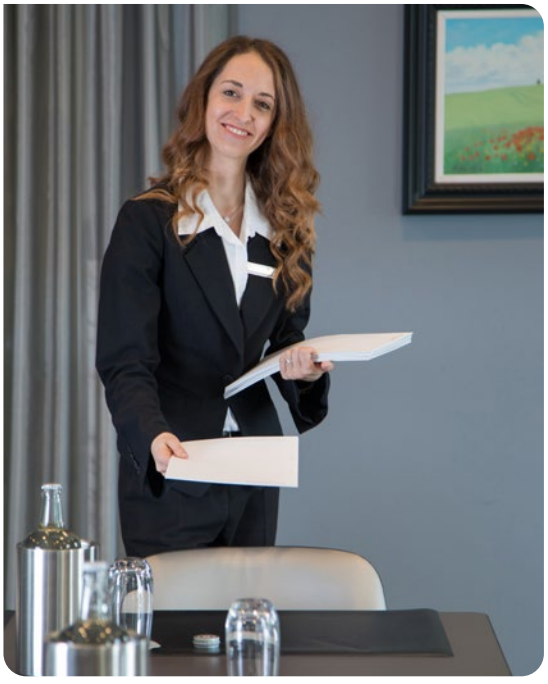
«Il modo in cui il cliente cerca, confronta, prenota e comunica con l'hotel è cambiato profondamente. Revenue Management, Digital Marketing e Intelligenza Artificiale permettono oggi di analizzare dati, supportare le decisioni e conoscere meglio la customer journey - il percorso del nostro cliente - rendendo la comunicazione più pertinente. Non comprendere questi cambiamenti significa rischiare di non intercettare nuovi comportamenti e lasciare opportunità a concorrenti più rapidi nell'adattarsi.

La tecnologia deve però restare uno strumento: può rendere più efficienti i processi e agevolare il lavoro, lasciando alle persone sensibilità, giudizio e capacità di relazione».

Visione e futuro nel Cantone Ticino

Quali competenze saranno importanti e cosa consiglierebbe ai giovani che scelgono il mondo dell'accoglienza?

«Consiglierei di non considerare mai conclusa la propria formazione. Una buona preparazione iniziale è fondamentale, ma non basta per un'intera carriera.



Alle competenze del settore alberghiero dovranno affiancarsi capacità come comunicazione e leadership, insieme a conoscenze legate a digitalizzazione, AI e sostenibilità a 360°. Questo vale anche per chi ha responsabilità manageriali: aggiornarsi significa mettere in discussione abitudini consolidate, investire nella propria crescita, ma anche **comprendere meglio il linguaggio e le proposte di fornitori e specialisti,** confrontandosi con loro con maggiore consapevolezza**.** Ma c'è qualcosa che continuerà a fare la differenza e che nessuno strumento digitale potrà sostituire: **la passione per l'accoglienza e per il contatto con le persone».**

Hotel Belvedere Locarno
Via ai Monti 44, 6600 Locarno
Tel. +41 91 751 03 63
info@belvedere-locarno.com

BELVEDERE
LOCARNO

«La burocrazia è una sfida che **toglie tempo prezioso** ai collaboratori»

Intervista a Gianluca Marcoli, Vicedirettore Tech-Insta SA e Direttore Tech-Management SA.

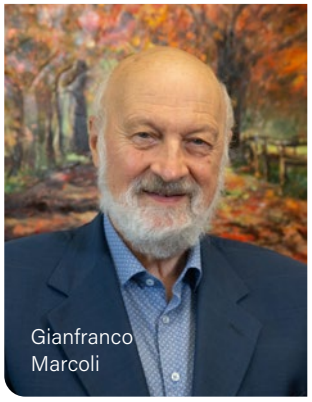
Un incontro con Gianluca Marcoli, alla seconda generazione alla guida di Tech-Insta SA, azienda di famiglia e membro di AIF Ticino che si occupa della progettazione, installazione e manutenzione di impianti termotecnici e fotovoltaici.

— Cosa contraddistingue, a suo avviso, un'azienda di famiglia da un'azienda "normale"?

«Il metro con cui si decide. In un'azienda di famiglia l'orizzonte non è l'anno ma la generazione: tutte le decisioni sono prese per assicurare la continuità dell'azienda e la sua integrazione nel contesto sociale ed economico e non rincorrono necessariamente il risultato a breve termine».

— Qual è la sua preoccupazione più grande in relazione al futuro aziendale familiare?

«Non la successione, ma riuscire a mantenere e incrementare le competenze tecniche. Trovare e trattenere collaboratori qualificati è la nostra vera sfida: mantenere il know-how sempre aggiornato e quindi affrontare la transizione energetica è possibile solo se si dispone del personale competente e motivato».


Gianfranco Marcoli


Gianluca Marcoli

— Cosa rende più facile la gestione di un'impresa grazie alla famiglia?

«La velocità e la capacità di prendere decisioni rapidamente. Un investimento in attrezzature o in formazione lo decidiamo in due, non in un comitato, e possiamo rinunciare a una commessa senza dover giustificare un risultato trimestrale a nessuno. In un anno difficile si stringe la cinghia invece di ridurre il personale: un'azienda con un azionariato di investitori probabilmente non lo farebbe».

— Cosa rende più complesso e difficile la gestione di un'impresa a causa della famiglia?

«La gestione delle relazioni familiari e la difficoltà di separare il piano privato da quello aziendale. Con un collaboratore esterno una divergenza si chiude con una decisione; con un familiare la discussione deve essere mantenuta nel contesto aziendale in modo da mantenere il rapporto intatto. La sfida quotidiana è quindi riuscire a far valere la propria posizione, anche in modo netto, senza intaccare la relazione: distinguere i momenti in cui si discute da azionisti da quelli in cui si decide da dirigenti».

— Come ha vissuto il passaggio di azienda dalla generazione precedente alla sua e quando è avvenuto?

«Per gradi, non con un atto singolo. Mio padre è partito nel

1995 con 35 collaboratori alla fine del processo di management-buy-out della filiale di Lugano di Sulzer Infra; io sono entrato nel 2014. Il passaggio delle consegne si è svolto in modo graduale nel corso degli anni. Gianfranco è ancora presente in azienda e rappresenta il garante della continuità aziendale, mentre l'operatività è stata interamente trasmessa al sottoscritto. Anche se abbiamo solo 30 anni di differenza, le nostre esperienze non si assomigliano. Mio padre ha vissuto in un mondo più stabile, organizzato, gerarchico, formale e con dei cambiamenti tecnologici più lenti. Oggi, invece, le relazioni sono più informali, i canali di comunicazione sono molteplici, le sollecitazioni sono continue e le risposte devono essere immediate. Con 30 anni in meno, sono più incline ad accettare questi cambiamenti piuttosto che a cercare di combatterli. E poi c'è l'accelerazione nell'evoluzione della tecnologia che sta mettendo alla prova le persone di tutte le età così come le imprese».

— Il Ticino è un cantone... per imprese di famiglia?
«Un cantone di piccole imprese che si conoscono: la prossimità è un vantaggio reale, il passaparola vale più di qualsiasi campagna pubblicitaria. È però un mercato ristretto e ipersensibile al prezzo, con concorrenza transfrontaliera e appalti che premiano l'offerta più bassa, magari a discapito della qualità. Per chi propone qualità, il Ticino è un cantone sfidante».

— Quale tema è più urgente da affrontare: la crescente burocrazia o le condizioni quadro fiscali?
«La burocrazia, senza dubbio. Numerose ore amministrative sono impiegate per le varie ispezioni e controlli, per rispondere alle statistiche obbligatorie, oppure per allestire le richieste d'autorizzazione, le domande per gli incentivi cantonali e federali e quelle per la licenza di costruzione. Tutto questo toglie tempo prezioso ai collaboratori. Al momento, la questione fiscale è un po' meno urgente visto che, dal 2025, il Ticino ha abbassato l'aliquota cantonale al 5.5%, posizionandosi a metà classifica tra i cantoni svizzeri. Tuttavia, il cantone dovrebbe sempre avere come obiettivo quello di raggiungere le aliquote applicate dai cantoni fiscalmente più interessanti».

— Come siete organizzati a livello di governance (patti di famiglia, consiglio di famiglia, contratti successori) e come gestite la governance (riunioni regolari di famiglia/azionisti, eventi particolari degli azionisti membri attivi e non)?
«Siamo solo alla seconda generazione e pertanto la situazione è semplice con il fondatore e i suoi due figli che lavorano in azienda. La governance è anch'essa mantenuta semplice con un Consiglio d'Amministrazione e incontri perlopiù informali tra i membri della famiglia».

Ragione sociale: Tech-Insta SA
Anno di fondazione: 1995
Fondatore: Gianfranco Marcoli
Generazioni presenti in azienda: Prima e seconda
Numero di collaboratori: 82
Descrizione dell'attività: Progettazione, installazione e manutenzione di impianti di riscaldamento, raffreddamento, climatizzazione, ventilazione e fotovoltaici, nonché la consulenza in ambito energetico.



Business Matching 2026: **crescere attraverso le relazioni**

L'11 e 12 novembre 2026 il Palazzo dei Congressi di Lugano ospita Business Matching: due giorni di incontri, conferenze tematiche, networking e grandi ospiti come Paolo Borzacchiello per connettere le aziende ticinesi e generare nuove opportunità di crescita.



Nicholas Greggio
Direttore Edimen
linkedin.com/in/nicholas-greggio/

Ci sono storie da leggere e altre da vivere. Sulle pagine di 1mpresa Vincente raccontiamo le scelte coraggiose che plasmano il futuro. Con Business Matching, questo racconto diventa realtà. È la missione che noi di Edimen ci siamo dati: creare un ecosistema vitale in Ticino dove aziende e professionisti possano incrociarsi, stringere mani e avviare nuove collaborazioni.

I numeri parlano chiaro, ma è l'ambizione a guidarci. L'edizione 2025 ha riunito oltre 9'000 visitatori, 200 aziende espositrici e generato più di 850 connessioni tracciate tramite app.



Un trionfo che oggi è il nostro punto di partenza. Per il 2026 vogliamo allargare il bacino di pubblico e imprese, moltiplicando le opportunità commerciali. Perché "crescere" significa far dialogare settori e competenze che faticano a incontrarsi nella quotidianità.

L'appuntamento è per l'11 e il 12 novembre 2026 al Palazzo dei Congressi di Lugano. L'energia inizierà a vibrare già la sera del 10 novembre con la cena di gala: il terreno ideale per rompere il ghiaccio e accendere scintille che, tra gli stand, si trasformeranno in solide partnership.

L'ispirazione toccherà l'apice la sera dell'11 novembre, quando il Palazzo accoglierà il ritorno di Paolo Borzacchiello. Dopo aver stregato il pubblico la scorsa edizione, la sua nuova tappa teatrale promette di attrarre una platea vastissima, allargando ulteriormente le maglie del networking. A lui abbiamo dedicato l'intervista che accompagna queste pagine.

Ma Business Matching è anche spessore e visione.

L'edizione 2025 ha riunito oltre 9'000 visitatori, 200 aziende espositrici e generato più di 850 connessioni tramite app.







Il programma darà spazio a conferenze tematiche nate dalle anime delle nostre testate: Living Ticino, Tutto Salute, Tutto Green, Réservé e 1mpresa Vincente. Abitare, benessere, sostenibilità, enogastronomia e impresa offriranno prospettive sulle trasformazioni del territorio, incrociando esperienze e alta professionalità.

Lo sguardo al domani culminerà con il libro «Le radici del futuro. Viaggio tra le aziende ticinesi che formano il domani». Un volume potente che omaggia le aziende formatrici e i loro protagonisti, esaltando il legame tra trasmissione del sapere, pratica sul campo e responsabilità verso le nuove generazioni.

Come chiusura, la serata enogastronomica del 12 novembre darà la scena ai produttori ticinesi e ai loro stand. Un percorso per scoprire eccellenze locali e conoscere chi le realizza, dando visibilità al nostro tessuto imprenditoriale. Il piacere della tavola diventerà un'ulteriore e gustosa occasione per fare rete.

L'obiettivo dichiarato è far sì che ognuno varchi l'uscita con una prospettiva nuova e un partner strategico in più in rubrica. È qui che Business Matching lascia il segno: nelle relazioni autentiche, capaci di far esplodere la crescita delle vostre imprese.

Un territorio che forma i propri giovani è un territorio che non smette di sognare



Un territorio che forma i propri giovani è un territorio che non smette di sognare.

Oggi, essere un'azienda formatrice significa molto più che trasmettere una competenza tecnica: significa assumersi la responsabilità di dare una direzione al futuro del nostro territorio. È una missione sociale che trasforma l'impresa in una radice vitale per l'intera comunità.

Vogliamo raccontare esattamente questo, portando alla luce il legame unico che si crea tra chi custodisce l'esperienza e chi ha la fame di imparare. Questo progetto editoriale nasce per dare la giusta visibilità alle realtà che investono ogni giorno sul capitale più prezioso che abbiamo: i giovani.

Le aziende protagoniste di questa pubblicazione posizionano il loro brand al centro di un racconto, mostrando il lato umano e la visione strategica di un'impresa che non si limita a produrre, ma sceglie di tramandare. In un mercato globale sempre più impersonale, raccontare chi sono e chi stanno formando è il modo migliore per attrarre nuovi talenti e consolidare la loro reputazione di leader consapevoli.

Scopri le aziende che danno radici ai sogni dei giovani che saranno il volto del nostro domani.

Il libro sarà presentato in occasione del Business Matching, giovedì 12 novembre alle 17.30. Ingresso libero.

Funtastic! Christmas Park: il Natale diventa un'esperienza immersiva

Un nuovo progetto nel settore dell'intrattenimento tematico che unisce scenografie, attrazioni, spettacoli e servizi per le famiglie. La prima edizione apre il 21 novembre 2026 a Idea Village a Olgiate Olona.







Dare vita a un parco tematico con una propria identità, capace di coniugare ambientazioni immersive, attrazioni e servizi e di affermarsi, nel tempo, come punto di riferimento a livello nazionale. È questa la visione alla base di **Funtastic! Christmas Park**, il nuovo parco che prende forma a Idea Village, a Olgiate Olona, dal 21 novembre 2026 al 10 gennaio 2027. Un **grande spazio interamente dedicato al Natale**, nel quale la progettazione delle ambientazioni e la cura dei dettagli contribuiscono a ricreare la magia delle festività, offrendo alle famiglie un'esperienza immersiva.

«Funtastic! Christmas Park rappresenta per noi una sfida imprenditoriale importante – spiega **Francesca Viganò** co-founder e CEO di Funtastic! Christmas Park – Fin dall'inizio abbiamo voluto costruire un progetto con una propria identità, puntando non soltanto sulla varietà delle attrazioni, ma soprattutto sulla qualità dell'esperienza complessiva. Per questo abbiamo pensato a un percorso tematico in cui **ambientazioni immersive**, **scenografie**, **installazioni luminose** e **spettacoli** siano parte di un'unica proposta. L'obiettivo è offrire a bambini e adulti un luogo da esplorare e vivere insieme, in cui il Natale sia il filo conduttore di ogni esperienza. Questa prima edizione è il punto di partenza di un percorso di crescita: vogliamo consolidare l'identità del parco, svilupparne l'offerta e renderlo un appuntamento atteso dalle famiglie anche oltre il territorio».

La struttura del parco traduce questa visione in un'offerta che combina ambientazioni tematiche e attrazioni per età differenti. Tra gli spazi principali spiccano il ***Regno di Ghiaccio***, con un grande castello scenografico e installazioni luminose, la ***Collina Incantata***, attraversata da tunnel di luce, e la ***Casa di Babbo Natale***, con il ***Villaggio degli Elfi*** e la ***Fabbrica dei Giocattoli***. A completare le ambientazioni, la ***Foresta di Caramelle Giganti*** e la ***Casetta di Marzapane***. Alle attrazioni per i più piccoli si affiancano la ***Big Tower***, una torre panoramica alta 34 metri, e una **pista di pattinaggio tra le più grandi del Nord Italia**, sviluppata attorno a un **albero di Natale illuminato**. È prevista anche un'area spettacoli con un grande palco coperto.

Accanto all'intrattenimento, l'offerta di Funtastic! Christmas Park comprende un'**area gastronomica** e **dieci casette in legno a tema natalizio**, dove aziende e realtà del territorio potranno esporre e vendere i propri prodotti ai visitatori. L'attenzione alle famiglie si riflette anche nei servizi, tra cui una **nursery riscaldata** attrezzata per l'allattamento e la cura dei più piccoli. La posizione di Idea Village, vicina ai principali collegamenti autostradali e raggiungibile dalle aree di Varese e Milano, insieme ai circa 1'600 posti auto, sostiene l'obiettivo di attrarre visitatori da un bacino sempre più ampio.

FUNTASTIC! Christmas Park

Quando: ***dal 21 novembre 2026 al 10 gennaio 2027***

Dove: ***Idea Village, via San Francesco d'Assisi 19/21, Olgiate Olona (VA)***

Aperture: ***venerdì, sabato, domenica e festivi fino al 20 dicembre; tutti i giorni dal 21 dicembre al 10 gennaio***

LA TIPOGRAFIA DEL FUTURO

È GIÀ REALTÀ

HEIDELBERG
JETFIRE 50

È ARRIVATA LA NUOVA
MACCHINA DA STAMPA

NON È
FANTASCIENZA

STAMPA DIGITALE INKJET
DI ALTISSIMA QUALITÀ A PREZZI IMBATTIBILI



Fontanaprint
la tua tipografia in Ticino

www.fontana.ch

Imprese storiche del Canton Ticino



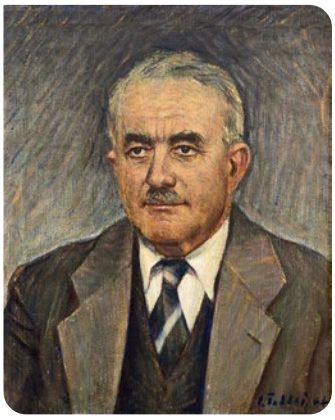
L'impresa dal 1911... continua!

L'impresa edile a conduzione famigliare specializzata nel settore delle costruzioni con sede a Viganello è ultracentenaria ed è giunta alla quarta generazione.

La storia della Taddei SA nasce sulle rive del Ceresio, quando i pescatori usano le barche ad arcioni ed i panni si lavano ancora nel lago. Sulle strade, invece, per la maggior parte in terra battuta, circolano carrozze trainate dai cavalli. Siamo agli inizi del '900. La Belle Époque in Europa è al suo culmine; il Ticino non è più solo terra di emigrazione, il progresso scientifico, tecnico e infrastrutturale porta nuove opportunità. Domenico Taddei, nato a Brè nel 1888, è figlio di quel tempo. Dopo una breve emigrazione in Francia torna in Ticino, a Castagnola, e nel 1911, all'età di 23 anni dà inizio all'impresa di famiglia. Il suo ritratto è in bella mostra negli uffici dell'impresa edile, che oggigiorno ha sede a Viganello. L'attuale direttore Paolo Pagnamenta, con il suo lavoro, ogni giorno porta avanti una tradizione di famiglia lunga ben 114 anni. «Domenico era il mio bisnonno ed essere qui, alla quarta generazione, dopo più di 100 anni è una grande responsabilità e ho anche un grande senso di gratitudine per quanto mi hanno trasmesso



e insegnato i miei predecessori».
Giovane quanto intraprendente, agli inizi del Novecento Domenico Taddei progetta e costruisce case d'abitazione, ville ed alberghi. L'attività imprenditoriale si estende e vengono realizzate molte altre opere, tra cui la strada del Monte Ceneri, nel 1928, la prima strada in calcestruzzo armato, la Stazione FFS di Rivera, nel 1929-1930, o ancora il ponte sul fiume Cassarate nel 1934.



Nel 1955 l'azienda passa al figlio Modesto - ingegnere civile presso il Politecnico di Zurigo - mentre dal 1956 anche il nipote Arnoldo Giambonini prende parte all'attività di famiglia. Le guerre mondiali sono alle spalle, è il momento del boom economico e l'avvento dell'automazione. L'azienda partecipa con dinamismo ai grandi cambiamenti dell'epoca, dalla meccanizzazione delle operazioni di cantiere alla rapida espansione urbanistica di Lugano e della sua periferia. Negli anni Settanta l'azienda svolge svariati lavori pubblici, soprattutto autostradali; in consorzio con altre ditte realizza infatti un tratto dell'A2.
Modesto Taddei, che per 16 anni è anche Sindaco di Viganello, ha 4 figli. Due di loro entrano a far parte dell'azienda di famiglia. Nel 1970 Adriana - in Pagnamenta - assume le responsabilità amministrative, seguita nel 1978 dal fratello Marco, ingegnere, che succede al padre alla testa dell'impresa, riorganizzata nel frattempo quale SA.
L'azienda nel corso del tempo passa dunque di figlio in figlio, fino al nipote Paolo Pagnamenta. «Sono entrato in azienda nel 2000 e quando mio zio Marco è andato in pensione, nel 2014, ho preso le redini della Taddei SA, continuando a lavorare con mia madre Adriana, che quest'anno festeggia i suoi 55 anni di lavoro in ditta. Sono grandi numeri e mi sento di dire che la nostra è proprio una bella storia».
Paolo Pagnamenta oggi dirige una sessantina di collaboratori tra personale amministrativo e maestranze attive sui cantieri. «Ogni collaboratore è importante e malgrado l'avvento di macchinari e di nuovi metodi di progettazione, le persone restano il fulcro delle nostre attività. Anche per questo investiamo sempre sui giovani, assumendo ogni anno degli apprendisti. È importante celebrare la storia, ma lo è altrettanto investire nel presente e nel futuro, rappresentato appunto dai nostri giovani».
I cantieri sparsi sul territorio cantonale sono una quindicina. Se in passato la Taddei SA ha realizzato strade, autostrade e ponti, oggigiorno è più che altro specializzata nella costruzione di edifici ad uso privato ed opere pubbliche. Attualmente l'azienda realizza numerose scuole; da quella che sta prendendo forma a Biasca, alle Scuole dell'Infanzia già operative a Molino Nuovo o a Cadro. Porta inoltre a termine la riqualifica del parco di Villa Costanza a Viganello, costruisce la nuova sede della Raiffeisen di Savosa e in consorzio con altre ditte contribuisce alla realizzazione della Gottardo Arena, il nuovo stadio del ghiaccio dell'HC Ambrì-Piotta a Quinto progettato dall'architetto Mario Botta. Non mancano nemmeno le ristrutturazioni, come quella del 2018 della Masseria Cuntitt a Castel San Pietro, esempio di architettura rurale nel Mendrisiotto.
È una storia ultracentenaria - quella della Taddei SA - che supera la prova del tempo, attraversando i diversi decenni del Novecento fino ai giorni nostri, diventando una realtà consolidata e riconosciuta sul territorio, a cui è profondamente ancorata. La serietà imprenditoriale, l'attaccamento a valori solidi e autentici permettono alla Taddei SA di restare fedele alla sua lunga tradizione, abbracciando con fiducia e serenità i cambiamenti e la modernità. E così l'impresa dal 1911... continua!



Nella foto, realizzazione sede Banca Raiffeisen, Savosa (2020-2021).
Sopra, Domenico Taddei (1888-1957) fondatore dell'azienda

TADDEI
Impresa costruzioni Lugano

TADDEI SA
Via alla Chiesa 13, Viganello | T 091 971 38 54
www.taddeisa.ch

Dal 1921, l'arte ticinese dei **marrons glacés** e del **cioccolato**

Atelier luganese celebre per i marrons glacés: canditura a bagnomaria, lavorazione manuale e ricette tramandate con rigore artigianale.



Fondata nel 1921 da Giuseppe Giglia, la maison di Lugano è tra le botteghe storiche del gusto in Canton Ticino. Fin dagli esordi, l'azienda si distingue per la canditura artigianale dei marrons glacés e per una selezione di praline e specialità di cioccolato realizzate secondo ricette tramandate, un patrimonio di tecnica e sensibilità custodito da più generazioni.

La storia inizia con l'arrivo a Lugano del fondatore, piemontese di famiglia di pasticceri e canditori, e con i primi laboratori di Via Zurigo 14 a Molino Nuovo. Nel 1921 Giglia


Cinzia Stuppia-Bervini

espone per la prima volta alla Fiera campionaria di Basilea - uno stand minuscolo, pochi vasetti di marroni allo sciroppo - e conquista una medaglia d'oro, segnale precoce di una qualità riconoscibile. Dal 1923 affianca il padre la figlia Itala Mariuccia, che porta i prodotti in esposizioni internazionali (Bruxelles, Stoccolma, New York) e contribuisce alla crescita. Gli anni Trenta segnano la svolta industriale: nel 1931 l'ampliamento in Via al Colle con le prime grandi caldaie; nel 1933 il trasferimento definitivo in Via Antonio Ciseri 15, sede che ospita tuttora laboratorio e negozio; nel 1934 l'introduzione del bagno a bagnomaria per la canditura, innovazione che sostituisce i forni e diventa tratto distintivo della "ricetta Giglia". Nel 1939 i marrons glacés raggiungono l'Esposizione di New York, suggello della reputazione internazionale.

> Nel 1921 Giglia espone per la prima volta alla Fiera campionaria di Basilea - uno stand minuscolo, pochi vasetti di marroni allo sciroppo - e conquista una medaglia d'oro

Alla scomparsa del fondatore (1958), Mariuccia guida l'azienda fino al 1992, garantendo coerenza artigianale e continuità commerciale. Dal 1992 al 2005 subentra Alberto Bervini, già attivo dagli anni Sessanta; dal 1993 entra in azienda Cinzia Stuppia-Bervini, che dal 2005 ne assume la direzione, rilanciando con determinazione la produzione interamente manuale di marrons glacés e cioccolatini e preservando il carattere di "maison" storica.

Oggi Giglia opera come laboratorio specializzato: i marrons vengono preparati, bolliti e canditi a bagnomaria per una settimana a temperatura costante, con aggiunte di sciroppo due volte al giorno e confezionati singolarmente a mano. Accanto ai marrons, la casa propone griottes e raisinettes (frutta fresca macerata per circa tre mesi, poi immersa nello zucchero fondente e nel cioccolato) e gli arancini con scorza di arancia siciliana, canditi per dieci giorni e rifiniti in fondente. La cifra è la stessa di ieri: precisione, pazienza, controllo di ogni passaggio. Il presente unisce tradizione e servizio: atelier e negozio in via Ciseri 15, accoglienza al pubblico e una vendita online essenziale, pensata per chi cerca qualità "d'epoca" con comodità contemporanea. La reputazione resta legata all'eccellenza del marron glacé e a una produzione che privilegia lavorazioni manuali e lotti curati.


Pelatura a mano, 1930 ca.

Lo sguardo al futuro è pragmatico: continuare a valorizzare la tecnica del bagnomaria - cuore della differenza Giglia - e custodire la filiera artigianale in un mercato che premia l'autenticità; potenziare la relazione diretta con una clientela che sceglie prodotti iconici stagionali (castagne, agrumi, frutta) e creazioni di cioccolato a tiratura attenta; usare con misura gli strumenti digitali per raccontare processi e stagionalità, senza snaturare il rito del "fatto a mano". È la continuità di una maison che, da oltre un secolo, traduce tempo e competenza in gusto, rinnovando, stagione dopo stagione, la promessa di qualità che l'ha resa un classico ticinese.

GIGLIA
marrons glacés & chocolat

GIUSEPPE GIGLIA SA
Via Antonio Ciseri 15, Lugano | T 091 922 08 30
www.giglia.ch

Dati di valore, AI e sicurezza: la vera sfida per le aziende ticinesi



L'Intelligenza Artificiale generativa è entrata con forza nelle aziende e promette di rivoluzionare **produttività, efficienza e processi decisionali.** Tuttavia, il vero punto di partenza non è la tecnologia, bensì il dato. Prima di adottare strumenti di AI, le organizzazioni devono sapere quali informazioni possiedono, dove sono archiviate e chi vi può accedere. **Una solida data governance è infatti la base per trasformare l'AI in un vantaggio competitivo concreto.**

La sicurezza rappresenta una delle principali preoccupazioni. **L'utilizzo di strumenti non controllati può esporre dati sensibili e informazioni strategiche a rischi indesiderati.** Per questo motivo cresce l'interesse verso soluzioni enterprise, capaci di garantire protezione, conformità e controllo degli accessi senza limitare il potenziale innovativo dell'AI.

Ma vietare l'uso dell'Intelligenza Artificiale non è la risposta. Come già accaduto con il cloud e gli smartphone, il cambiamento è inevitabile. La vera sfida consiste nel governarlo attraverso **regole chiare**, **processi strutturati e un percorso di adozione che coinvolga l'intera organizzazione**.

In questo contesto, formazione e change management diventano elementi decisivi. Per sfruttare appieno il valore dell'AI **è necessario accompagnare collaboratori e manager nello sviluppo di nuove competenze**, creando una cultura aziendale aperta all'innovazione e al miglioramento continuo.

Lo sguardo è già rivolto alla prossima evoluzione: l'**AI agentica**. Non più semplici assistenti che rispondono alle domande, ma **strumenti in grado di supportare attività complesse, automatizzare processi e generare nuovi insight per il business**. Un'opportunità particolarmente interessante per le aziende ticinesi che desiderano crescere, innovare e affrontare con maggiore agilità le sfide del mercato.

Volete approfondire questi temi? Scoprite l'episodio completo di Ticino Tech Talks e seguite il podcast per rimanere aggiornato sulle ultime tendenze in ambito AI, cybersicurezza, innovazione e trasformazione digitale.

Swisscom SA
Via dei Gaggini 3, Bellinzona
www.swisscom.com

Innovation Hub



Cerchiamo persone **che sbagliano**

Nell'epoca dell'Intelligenza Artificiale, la perfezione non dimostra più il talento. Dobbiamo imparare a riconoscere chi sa muoversi quando la risposta non esiste ancora.

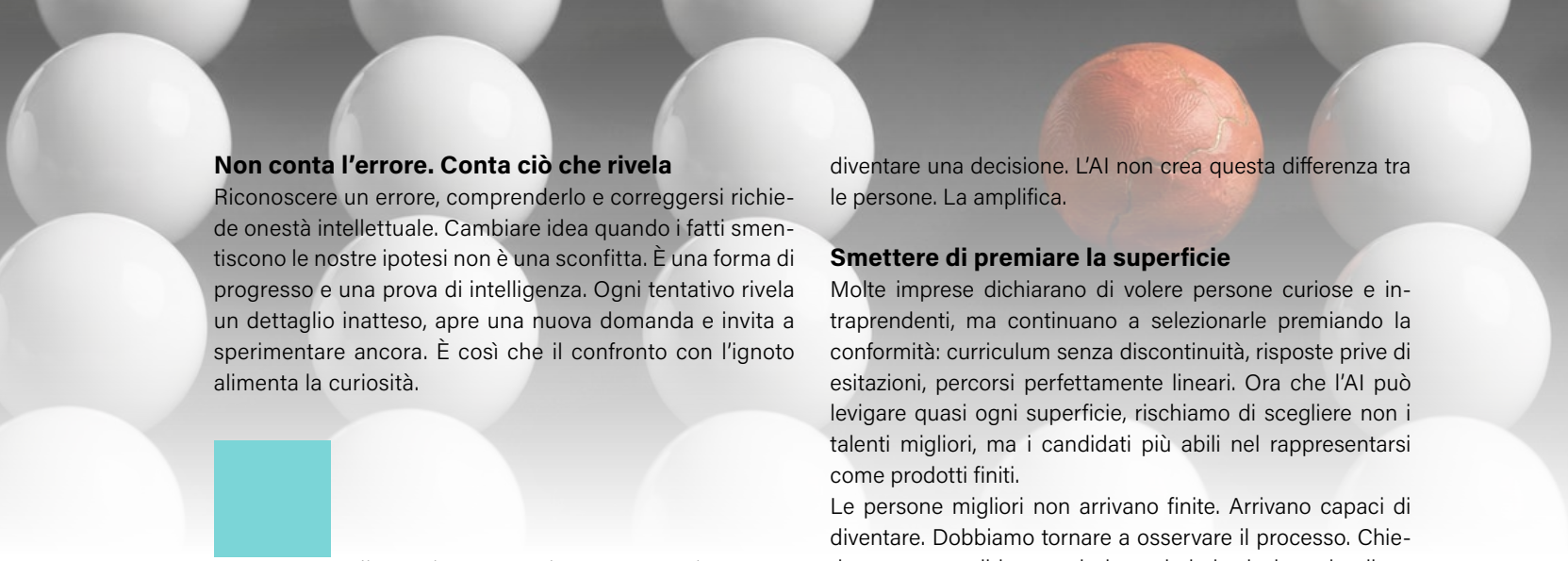


Robert Bregy
Segretario Comunale, Città di Lugano

Le lettere di candidatura sono impeccabili. Le presentazioni scorrono senza una sbavatura. Le analisi hanno struttura e conclusioni ineccepibili. Anche una risposta preparata in pochi secondi può sembrare il risultato di ore di studio. L'intelligenza artificiale ha reso accessibile a tutti una qualità formale che fino a poco tempo fa associavamo all'esperienza e alla preparazione.
È una conquista. Ma apre un problema: se tutti possono apparire competenti, come riconosciamo chi lo è davvero?
Per decenni abbiamo valutato le persone osservando ciò che producevano. Un testo ben scritto indicava capacità di ragionamento. Una buona presentazione rivelava sintesi. Una risposta pronta suggeriva preparazione. Questi segnali non sono scomparsi, ma hanno perso affidabilità. Lo stesso risultato può nascere da una comprensione profonda, da un uso intelligente dell'AI oppure dalla semplice accettazione di un output plausibile. Osservandolo, non sappiamo più quale processo lo abbia generato.
La perfezione non è più una prova di competenza.
A volte è soltanto una proprietà dell'interfaccia.

Il talento comincia dove finiscono le risposte

Immaginiamo due candidati. Il primo consegna un'analisi impeccabile. Il secondo individua un punto debole nel proprio lavoro, spiega l'ipotesi da cui era partito e mostra come l'ha corretta. Fino a ieri avremmo verosimilmente premiato il primo. Oggi dovremmo perlomeno domandarci se il vero talento non risieda nel secondo. Non perché sbaglia. Ma perché rende visibile il proprio pensiero.
Nel mio lavoro, dentro un'organizzazione complessa, ho imparato a diffidare delle risposte che arrivano troppo presto. I progetti avanzano grazie a chi espone un'ipotesi incompleta, accetta che venga messa alla prova e la cambia quando i fatti la smentiscono. Una domanda onesta, posta al momento giusto, può produrre più valore di molte risposte impeccabili costruite per non esporsi.
Non cerchiamo più errori. Cerchiamo persone capaci di muoversi quando nessuno conosce ancora la risposta. È lì che nasce l'errore che conta: non dalla negligenza, ma dalla decisione di uscire dal territorio delle soluzioni già disponibili.
Sperimentare significa formulare un'ipotesi, provarla e accettare che i fatti la smentiscano. Davanti all'ignoto, la competenza non consiste nell'avere già la risposta, ma nel saper costruire un percorso per cercarla.
Una persona che non sbaglia mai può essere eccezionale. Oppure può essersi allenata a non correre rischi: scegliere soltanto compiti noti, attendere indicazioni o nascondersi dietro risultati formalmente corretti. L'intelligenza artificiale rende questa prudenza più facile da mascherare.
Chi sperimenta rende visibile come ragiona quando i fatti contraddicono la sua ipotesi: se difende l'indifendibile o modifica il proprio giudizio. Il talento non si manifesta nell'avere sempre ragione, ma nella qualità del tentativo e in ciò che accade dopo l'errore.



Non conta l'errore. Conta ciò che rivela

Riconoscere un errore, comprenderlo e correggersi richiede onestà intellettuale. Cambiare idea quando i fatti smentiscono le nostre ipotesi non è una sconfitta. È una forma di progresso e una prova di intelligenza. Ogni tentativo rivela un dettaglio inatteso, apre una nuova domanda e invita a sperimentare ancora. È così che il confronto con l'ignoto alimenta la curiosità.

> «L'intelligenza è caratterizzata da una naturale incomprensione della vita».
>
> ***Henri Bergson, L'evoluzione creatrice***

Ma non tutti gli errori meritano la stessa indulgenza. Un errore è utile soltanto se nasce da un'ipotesi sensata, viene dichiarato rapidamente e produce un apprendimento riutilizzabile. Altrimenti non è sperimentazione: è cattiva esecuzione. Chi amministra risorse, servizi e fiducia non può confondere sperimentazione e imprudenza. Ci sono attività nelle quali l'errore va impedito e territori nei quali l'assenza di tentativi rappresenta il rischio maggiore. Non si sperimenta sulle conseguenze: si mettono alla prova le ipotesi, mantenendo gli effetti sotto controllo. Le organizzazioni mature non concedono un generico diritto di sbagliare: creano spazi protetti per imparare. Contengono le conseguenze, non le ipotesi.

Delegare la fatica, non il giudizio

Il vero discrimine non sarà tra chi utilizza l'intelligenza artificiale e chi non la utilizza. Sarà tra chi la usa per esplorare e chi la usa per sottrarsi alla responsabilità di capire.

L'AI può diventare intelligenza aumentata. Ma può anche produrre un'atrofia silenziosa del giudizio: non smettiamo di pensare in un giorno; smettiamo poco alla volta di accorgerci di ciò che abbiamo delegato.

Una persona curiosa la usa per mettere alla prova un'intuizione ed entrare in territori che non conosce. Non accetta la prima risposta: la interroga, la verifica, la contraddice. Ogni risultato apre un'altra porta.

All'estremo opposto, la si può usare per chiudere il processo prima ancora di averlo iniziato: delegare la domanda, il ragionamento e perfino la decisione, confidando che la forma nasconda l'assenza di sostanza.

Il problema non è delegare la fatica. È delegare il giudizio.

Possiamo affidare all'AI la ricerca, una prima bozza e molte attività ripetitive. Non possiamo consegnarle la responsabilità di stabilire se il risultato sia vero, pertinente e degno di diventare una decisione. L'AI non crea questa differenza tra le persone. La amplifica.

Smettere di premiare la superficie

Molte imprese dichiarano di volere persone curiose e intraprendenti, ma continuano a selezionarle premiando la conformità: curriculum senza discontinuità, risposte prive di esitazioni, percorsi perfettamente lineari. Ora che l'AI può levigare quasi ogni superficie, rischiamo di scegliere non i talenti migliori, ma i candidati più abili nel rappresentarsi come prodotti finiti.

Le persone migliori non arrivano finite. Arrivano capaci di diventare. Dobbiamo tornare a osservare il processo. Chiedere a un candidato quale ipotesi si sia rivelata sbagliata, che cosa abbia imparato senza esservi obbligato, che cosa abbia fatto personalmente e che cosa abbia delegato all'AI. E quale parte della risposta non lo convinca ancora.

Non chiediamo soltanto di mostrare il risultato. Chiediamo di rendere verificabile il percorso.

Lo stesso vale dopo l'assunzione. Non possiamo invocare curiosità e poi punire ogni tentativo non riuscito; chiedere pensiero autonomo e premiare chi conferma ciò che il superiore pensa già; dichiarare strategica la formazione e non lasciare tempo per imparare.

Il coraggio individuale non basta se il sistema premia prudenza, conformità e silenzio. La fiducia non è indulgenza: chi può sperimentare deve garantire trasparenza, responsabilità e capacità di apprendere.

Non consegniamo la curiosità

La curiosità non si trasferisce come una competenza tecnica. Si riconosce, si coltiva e, troppo spesso, si soffoca. È ciò che impedisce al lavoro di ridursi a mera esecuzione.

Chi vuole capire finisce per prendersi cura di ciò che fa, migliorandolo e sentendolo proprio. È da lì che nasce la passione professionale. Non da uno slogan motivazionale commissionato a un consulente e appeso alla parete, né dall'obbligo di amare il proprio lavoro, ma dalla possibilità di scoprirvi continuamente qualcosa di nuovo.

Per preparare le imprese al futuro non basta distribuire strumenti di intelligenza artificiale o insegnare a formulare istruzioni efficaci. È la parte facile. La formazione decisiva riguarda ciò che non possiamo delegare: costruire ipotesi, verificare le risposte, dichiarare ciò che non sappiamo e assumerci la responsabilità del giudizio. La sfida vera è non consegnare alla macchina anche la nostra curiosità.

Persone con il coraggio di entrare dove la risposta non esiste ancora, l'onestà di riconoscere l'errore e la determinazione di trasformarlo in esperienza e conoscenza. Persone che non usino l'AI per evitare di pensare, ma per spingersi oltre il limite, più lontano di quanto avrebbero potuto fare da sole.

L'intelligenza artificiale non renderà automaticamente tutti più intelligenti. Amplificherà la differenza tra chi cerca una risposta e chi vuole davvero capire.

FORMAZIONE

Competenze e formazione: **preparare le imprese al futuro**

Perché nel 2026 non bastano più i corsi, servono nuove architetture cognitive.



Saverio Russo
Digital Marketing Director
linkedin.com/in/saverio-russo

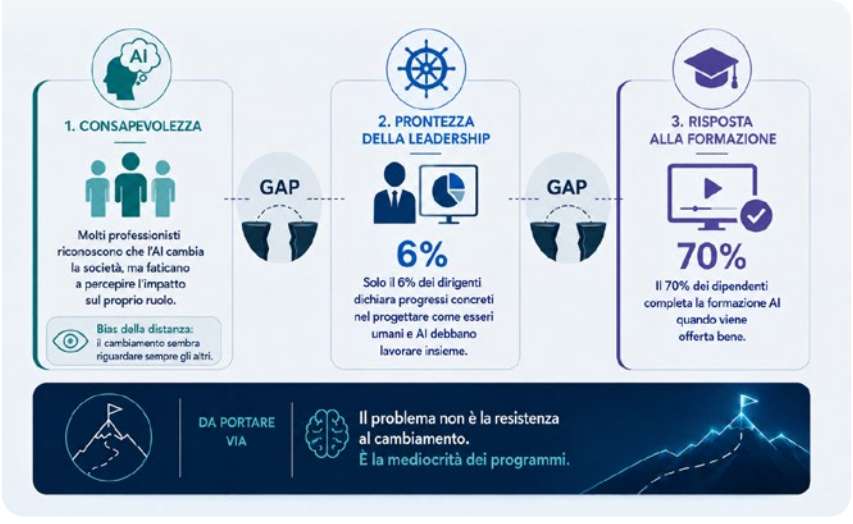
Per decenni la formazione aziendale è stata trattata come una voce di costo da giustificare a fine esercizio, un obbligo contrattuale da smaltire con un corso in aula ogni tanto, una casella da spuntare nel piano HR. Quel modello è morto. E la sua morte non è stata annunciata dai manuali di risorse umane, ma dalla velocità con cui l'intelligenza artificiale sta ridisegnando i mestieri.

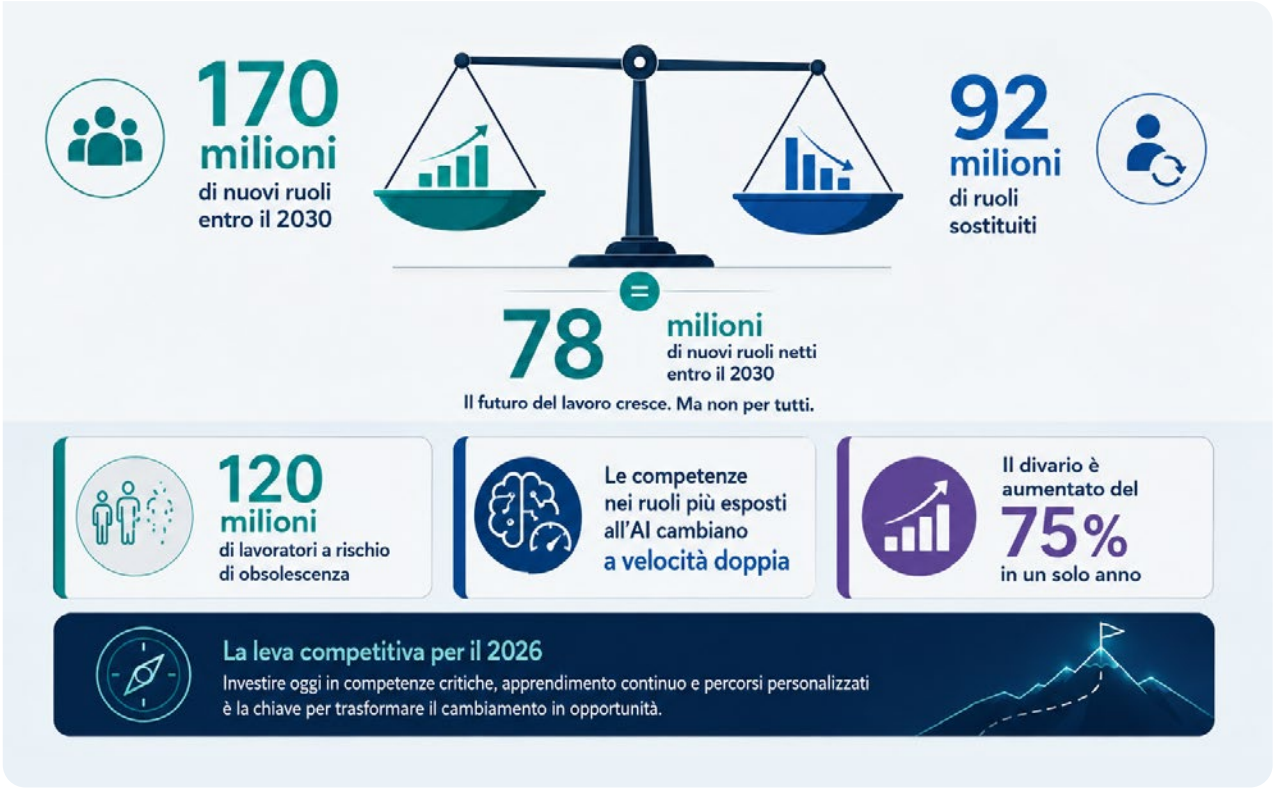
Il World Economic Forum stima che entro il 2030 saranno creati centosettanta milioni di nuovi ruoli, mentre novantadue milioni verranno sostituiti. Il saldo è positivo, e questo dovrebbe rassicurare. Ma la stessa ricerca segnala che circa centoventi milioni di lavoratori si trovano oggi a rischio concreto di obsolescenza a medio termine, non perché i loro posti spariranno, ma perché la velocità di riqualificazione non tiene il passo con quella dell'automazione. Nel frattempo, PwC ha calcolato che le competenze richieste per i ruoli più esposti all'AI stanno cambiando a una velocità doppia rispetto a quelli meno esposti, e — dato ancora più significativo — che questo divario si è ampliato del settantacinque per cento in un solo anno.

La domanda che ogni imprenditore dovrebbe farsi non è più "quando dovrò investire in formazione", ma "quanto sta già costando alla mia azienda non farlo".

Il paradosso della percezione e perché rallenta tutti

Il vero ostacolo alla trasformazione delle competenze non è tecnico. È percettivo. Un recente rapporto del World Economic





Forum rileva una distorsione ricorrente: i professionisti riconoscono che l'AI sta cambiando la società, ma faticano a percepire l'impatto sul proprio ruolo specifico. È il classico bias della distanza: il cambiamento riguarda sempre gli altri, mai me. E questa distorsione ritarda esattamente gli investimenti che sarebbero più urgenti.

Sul fronte opposto, la fotografia dei leader non è più confortante. Deloitte nel suo Global Human Capital Trends 2026 segnala che solo il sei per cento dei dirigenti dichiara di stare facendo progressi concreti nel progettare come esseri umani e AI debbano lavorare insieme. Il divario tra la velocità di adozione degli strumenti e la lentezza dell'adeguamento organizzativo è il vero luogo dove oggi si annida il rischio d'impresa. Non nella tecnologia in sé, ma nell'incapacità di integrarla.

Il paradosso è che la soluzione non è complicata.

Quando i programmi di formazione sono progettati con cura, personalizzati e legati a obiettivi di business chiari, i lavoratori rispondono. Negli Stati Uniti, il settanta per cento dei dipendenti a cui è stata offerta formazione AI l'ha effettivamente completata. Il problema non è la resistenza al cambiamento. Il problema è la mediocrità dei programmi con cui si prova a cambiare.

I quattro pilastri di una strategia formativa che funziona

Nel 2026, un'impresa che vuole preparare seriamente la propria forza lavoro deve costruire su quattro assi complementari. Non sono passaggi sequenziali, sono componenti di un'architettura che deve funzionare insieme.

Il primo pilastro è la mappatura delle competenze reali. Prima di formare, bisogna sapere cosa manca. Le aziende che oggi ottengono i migliori risultati partono da un audit strutturato, ruolo per ruolo, che distingue le competenze critiche (quelle che l'azienda non può permettersi di perdere) da quelle sostituibili e da quelle emergenti. È un lavoro che richiede tempo ma



restituisce chiarezza strategica. Senza questa mappa, ogni investimento formativo rischia di essere sparso e inefficace.
Il secondo è la fluency sull'AI trasversale a tutti i ruoli. Non significa che tutti debbano scrivere codice. Significa che ogni collaboratore, dal magazziniere al direttore finanziario, deve saper dialogare con gli strumenti di intelligenza artificiale nel proprio ambito. La differenza tra un dipendente che usa l'AI come una calcolatrice e uno che la usa come un collega junior è oggi la differenza tra un'azienda che sopravvive e una che accelera. Gartner segnala che entro fine anno il cinquanta per cento delle organizzazioni introdurrà anche valutazioni di competenze "AI-free", per verificare che l'uso degli strumenti non stia atrofizzando il pensiero critico. Questo dettaglio è rivelatore: la vera competenza AI non è saperla usare, è saper distinguere quando usarla e quando non farlo.
Il terzo pilastro sono le competenze durevoli, quelle che l'automazione non sostituisce. Pensiero critico, negoziazione, empatia, capacità di dare senso a un contesto ambiguo, leadership. Il paradosso è che più le macchine diventano brave nei task esecutivi, più valgono le competenze puramente umane. Le organizzazioni che investono solo su hard skill tecniche stanno costruendo forza lavoro perfettamente sostituibile. Quelle che coltivano anche il ragionamento e la relazione stanno costruendo un vantaggio competitivo strutturale.
Il quarto è la continuità dell'apprendimento. Il concetto di "corso" è ormai insufficiente. Le competenze scadono più velocemente dei prodotti che aiutano a costruire, e questo impone di trasformare la formazione da evento a processo. Il micro-learning quotidiano, l'affiancamento tra colleghi, i cicli brevi di sperimentazione applicata, sono strumenti che oggi funzionano meglio di una settimana in aula ogni sei mesi.

L'ecosistema svizzero e la specificità ticinese

Il contesto elvetico offre alle imprese uno dei sistemi di formazione più solidi al mondo, ma anche uno dei più sottoutilizzati da chi non lo conosce fino in fondo. Il sistema duale svizzero — che combina apprendistato in azienda e formazione scolastica — è studiato all'estero come modello di riferimento, e non a caso: forma professionisti già operativi al termine del percorso, con un'esperienza reale dentro un'organizzazione. In Ticino il sistema conta ventidue scuole



professionali che permettono di formarsi in oltre centoventi professioni, dalle più tradizionali a quelle emergenti nel digitale e nella sanità.
Ma la parte più interessante per un'impresa, oggi, sta nella formazione continua e nei ponti tra scuola e mondo del lavoro. Il progetto LIFT, attivo con successo in quindici scuole medie ticinesi secondo i dati 2026 e sostenuto dalla Camera di Commercio del Cantone, permette agli studenti di sperimentare stage in azienda già durante la terza e quarta media, accompagnati da moduli formativi mirati. Non è filantropia: è un investimento diretto sul bacino di talenti futuri, che permette alle imprese di conoscere in anticipo i giovani che potrebbero diventare i loro apprendisti e, in prospettiva, i loro collaboratori qualificati.
Sul fronte della formazione dei collaboratori già in azienda, il programma "Semplicemente meglio! Al lavoro", promosso dalla Confederazione insieme ai Cantoni e alle organizzazioni del mondo del lavoro, cofinanzia corsi interni dedicati alle competenze di base — digitali, linguistiche, comunicative — pensati per essere integrati nella quotidianità dell'azienda senza sottrarre giornate produttive. È uno strumento che molte PMI ticinesi non sfruttano ancora, ma che rappresenta una leva di reskilling a costo contenuto per intervenire sui livelli operativi, dove il rischio di obsolescenza è più alto.
A questi si aggiunge l'ecosistema formativo territoriale. La SUPSI e l'USI, con i loro percorsi executive e i moduli di formazione continua su digitale, sostenibilità e management, offrono aggiornamento di livello universitario accessibile anche a manager e quadri. Le associazioni di categoria — dalla Cc-Ti alla SSIC TI per il settore costruzioni, dal SIC Ticino al FORMAS per il sociosanitario — organizzano formazione settoriale altamente specializzata, spesso con costi parzialmente coperti dai contratti collettivi. ECAP Ticino UNIA integra l'offerta con corsi aziendali su misura, particolarmente utili per la promozione delle competenze di base.
Vale una cautela, però. Questa ricchezza di offerta è insieme un'opportunità e una trappola. Un'opportunità perché permette a un'impresa attenta di costruire un piano formativo articolato a costi contenuti. Una trappola perché la frammentazione degli interlocutori porta molti imprenditori a rinunciare, incapaci di orientarsi. La regola pratica è affidare la mappatura dei bisogni a una sola persona interna, con responsabilità chiara, e poi selezionare due o tre partner esterni di riferimento con cui costruire relazioni continuative. Cambiare fornitore formativo ogni sei mesi è il modo più efficiente per non trasferire nulla in azienda.

La formazione come strategia, non come reparto

Il messaggio più importante che la fase attuale consegna agli imprenditori è che la formazione non è più un tema HR. È un tema di sopravvivenza competitiva, e come tale va gestito ai piani alti dell'organizzazione. Le imprese che affidano il reskilling al solo responsabile risorse umane, senza il coinvolgimento diretto della direzione, stanno commettendo lo stesso errore che vent'anni fa hanno commesso quelle che affidavano la trasformazione digitale al solo responsabile IT. La conseguenza fu di rimanere indietro rispetto ai concorrenti che avevano capito che la digitalizzazione era una questione di modello di business, non di software.
Oggi vale la stessa lezione, spostata sulle competenze. Non si tratta di scegliere il corso giusto, si tratta di ridisegnare i mestieri prima che siano i concorrenti a ridisegnarli per primi. Ogni ruolo va riletto chiedendosi quali attività l'AI svolgerà meglio, quali attività umane diventeranno più preziose, quali nuove competenze permettono di connettere le due. È un lavoro strategico, non tecnico. E i suoi frutti si misurano non nel numero di ore di formazione erogate, ma nella capacità dell'azienda di reggere il ritmo dei prossimi cinque anni.
La buona notizia è che nel Ticino gli strumenti ci sono, e sono tra i migliori d'Europa. La cattiva è che averli non basta, se non si costruisce dentro l'azienda la cultura per usarli. Il futuro del lavoro non sarà scritto dalle tecnologie, ma da chi saprà preparare le persone a lavorare accanto ad esse. E preparare, oggi, significa smettere di formare per lo scorso decennio e cominciare a farlo per il prossimo.



Sovranità digitale: una scelta concreta per le imprese

Il caso della Confederazione mostra che controllo, competenze e alternative tecnologiche non sono temi riservati alle grandi organizzazioni.



Il 2 settembre la Cancelleria federale ha annunciato un programma per una postazione di lavoro basata sulla sovranità digitale. Lo studio BOSS ha testato un ambiente open source basato su openDesk e la Confederazione prevede di renderlo disponibile a circa 3.000 collaboratori entro fine 2027, inizialmente in parallelo a Microsoft 365.





Non è una crociata contro le grandi piattaforme. Il punto è poter scegliere, sapere dove sono i dati, mantenere alternative reali e non perdere capacità d'azione.

La scala cambia, ma le domande restano. **Chi controlla dominio, posta, cloud, backup, accessi e sito?** Se un fornitore cambia condizioni, siamo in grado di continuare? E quanto siamo tutelati quando dipendiamo da piattaforme globali con un potere contrattuale molto superiore al nostro?

Tecnologia, competenze e reputazione

È qui che tecnologia e formazione si incontrano. **InformatiCH affianca le imprese mettendo in relazione infrastruttura e cloud, sicurezza, digital workplace, automazione, sito, privacy, cookie e brand.** Non per accumulare servizi, ma per costruire un ecosistema più chiaro, documentato, governabile e compliant.

Il valore non sta nell'avere più tecnologia, ma nel sapere perché la si usa e come sostituirla quando serve. Anche la reputazione passa da qui: dati trattati con trasparenza, accessi ordinati e processi comprensibili raccontano un'azienda affidabile.

La competenza digitale non significa diventare tecnici. Significa **scegliere bene, fare le domande giuste e mantenere il controllo**. Per InformatiCH il successo della vera sovranità digitale significa risiede nella formazione e nell'assistenza continua ai clienti.

A sinistra, **Mattia Munari**, Ingegnere informatico, Open Source Specialist
A destra, **Sabino D'Argenio**, Creative Director & Digital Strategist

InformatiCH Sagl
Via Cügn 2, Novazzano
T. 091 601 40 60

InformatiCH

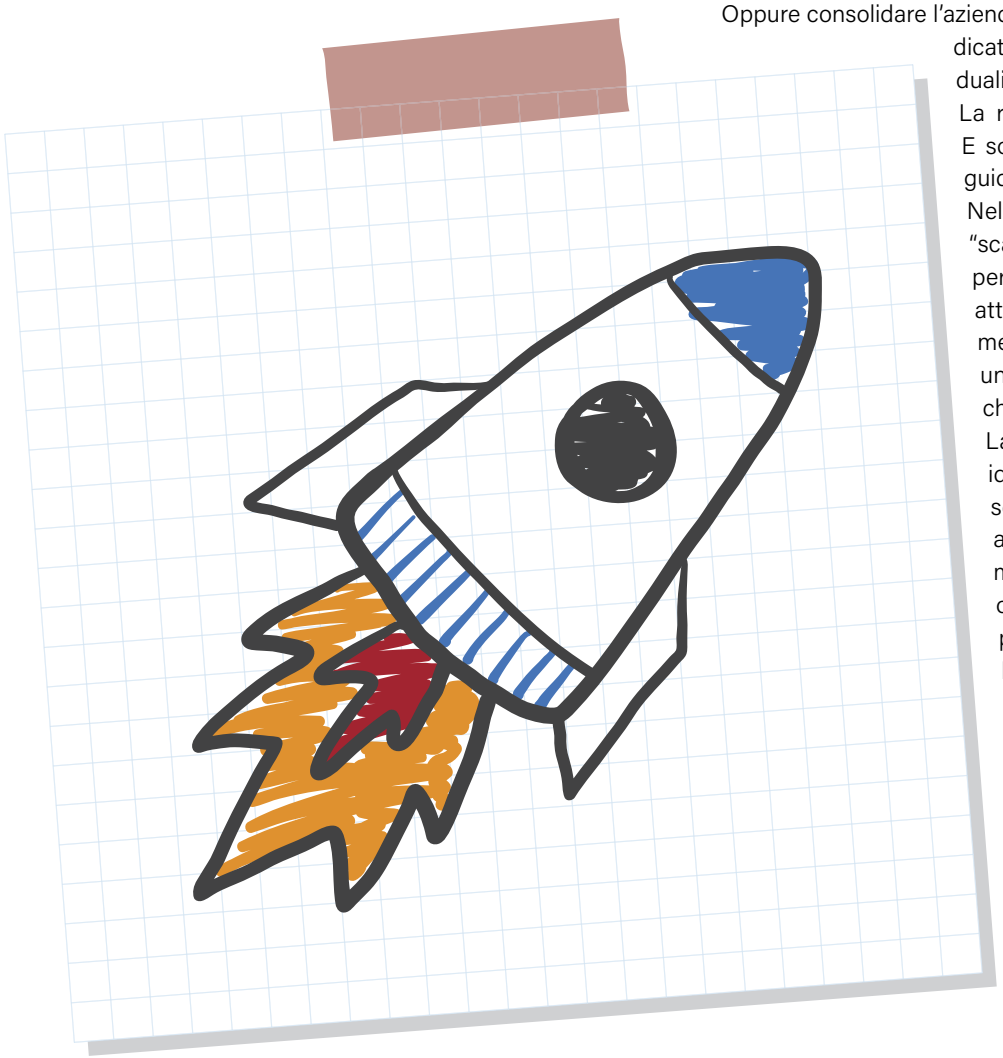
STARTUP

Scaliamo? La scelta tra scale-up e PMI



Andrea Moroni Stampa
Eng. El. MSc ETHZ e Coach Boldbrain
linkedin.com/in/andrea-moroni-stampa

Arriva un momento, nella vita di una startup, in cui la domanda smette di essere "funziona?" e diventa "quanto vogliamo crescere?". È una soglia decisiva: fino a quel momento l'impresa ha cercato un problema reale, costruito una soluzione, testato il mercato e conquistato magari i primi clienti. Poi, se quei segnali sono incoraggianti, si apre un bivio. Puntare alla scalata, moltiplicando rapidamente ricavi, clienti e presenza internazionale? Oppure consolidare l'azienda e farne una PMI redditizia, radicata e capace di crescere con gradualità?



La risposta non è uguale per tutti. E soprattutto non dovrebbe essere guidata dalla moda del momento. Nel linguaggio dell'innovazione, "scalare" è diventato quasi un imperativo: crescere velocemente, attrarre capitali, entrare in nuovi mercati, aumentare l'organico. Ma una scale-up non è una startup che semplicemente vende di più. La definizione statistica più usata identifica le imprese ad alta crescita in quelle che, partendo da almeno dieci collaboratori, aumentano in media occupazione o fatturato di oltre il 20% all'anno per tre anni consecutivi. Più della dimensione, conta il ritmo e il modo in cui lo si sostiene.

Crescere senza moltiplicare i costi

La differenza fondamentale tra crescita e scalabilità sta nell'efficienza. Una normale azienda può crescere aumentando proporzionalmente persone, mezzi e costi: più commesse,

più ore di lavoro, più collaboratori. Una scale-up punta invece a moltiplicare i ricavi senza dover incrementare nella stessa misura la struttura. È il principio che rende particolarmente attrattivi i modelli software, le piattaforme digitali o i servizi tecnologici ripetibili: una volta sviluppato il prodotto, servirlo a cento clienti anziché dieci può richiedere risorse aggiuntive limitate.

> Per chi fonda una startup, "scaliamo?" è una scelta di identità. Richiede di guardare con lucidità al prodotto, alla struttura dei costi, al tipo di cliente, alle risorse finanziarie e persino alla vita professionale che i fondatori vogliono costruire.

Pensiamo a una startup che sviluppa una soluzione basata sull'intelligenza artificiale per ottimizzare la manutenzione delle macchine industriali. Dopo aver costruito il prodotto, validato gli algoritmi e acquisito alcuni clienti pilota, può distribuire lo stesso sistema a molte aziende in Svizzera e all'estero. Dovrà naturalmente investire in vendite, assistenza e sicurezza dei dati, ma non dovrà ricreare da zero il prodotto per ogni nuovo cliente. In questo caso, l'ambizione di diventare scale-up ha una logica precisa.
Lo stesso vale per una piattaforma digitale che mette in relazione fornitori e clienti, o per un dispositivo medicale che, ottenute le necessarie certificazioni, può entrare in mercati diversi attraverso distributori specializzati. Nel medtech, tuttavia, la strada è più lunga: ricerca, validazione clinica e regolamentazione richiedono capitale paziente e competenze specifiche. La possibilità di scalare esiste, ma non coincide con la velocità. Per una giovane impresa sanitaria, la crescita può essere lenta nei primi anni e accelerare solo dopo che prodotto, evidenze e accesso al mercato sono consolidati.

La forza della PMI

L'alternativa non è il fallimento dell'ambizione. Diventare una PMI solida, profittevole e ben organizzata rappresenta una scelta imprenditoriale pienamente legittima e, per il territorio, spesso estremamente preziosa. Il Ticino vive anche di imprese che hanno costruito il loro valore nel tempo: aziende industriali specializzate, studi professionali evoluti, società di servizi, realtà artigianali capaci di innovare senza necessariamente inseguire una crescita esponenziale.
Prendiamo una startup che offre consulenza digitale alle PMI, sviluppando su misura sistemi di gestione dati, automazione o cybersecurity. Può certamente utilizzare tecnologia e innovazione, ma il suo valore dipende in larga parte dal rapporto con il cliente, dalla conoscenza dei processi e dalla qualità delle persone coinvolte. Ogni nuova commessa richiederà lavoro, ascolto e competenze. È possibile crescere, standardizzare alcune attività e ampliare il raggio d'azione, ma difficilmente il modello diventerà una piattaforma globale replicabile a costi marginali bassissimi.
In questi casi, puntare a diventare una PMI innovativa può essere più coerente che inseguire la retorica della scale-up. Significa scegliere margini sani invece di una crescita finanziata a tutti i costi; rafforzare il team prima di aprire nuovi mercati; mantenere il controllo dell'impresa; diventare un datore di lavoro stabile e un partner affidabile per il tessuto economico locale. Non tutte le aziende devono diventare unicorni. Molte possono diventare ottime imprese. Anzi, spesso il rischio più grande per una startup di successo è proprio quello di trasformarsi in una buona PMI!



Una decisione di modello

Il passaggio cruciale è capire quale modello si sta costruendo. La domanda non è "vogliamo crescere?", perché ogni impresa sana deve porsi obiettivi di sviluppo. La domanda è: "la nostra proposta può essere replicata su larga scala senza crescere in costi e complessità con la stessa velocità?".

Se la risposta è sì, la strada della scale-up può essere sensata. Ma implica anche conseguenze impegnative: investimenti più elevati, una maggiore apertura del capitale, capacità di assumere rapidamente, processi strutturati, una governance robusta e una prospettiva internazionale. Il Cantone descrive la startup innovativa proprio come un business scalabile, che necessita di fondi iniziali importanti per lanciare prodotti o servizi su un mercato globale; il sostegno alle startup è pensato per accompagnare il progetto dall'idea fino al consolidamento internazionale.

Questa traiettoria può portare grande valore, ma aumenta anche la pressione. Una scale-up deve dimostrare crescita, raggiungere traguardi ravvicinati e mantenere l'interesse di investitori che hanno una logica di rendimento e un obiettivo di exit. Le scale-up ad alta crescita sono una minoranza, ma incidono in modo rilevante sulla creazione di occupazione e competitività economica. È quindi un percorso adatto a chi possiede non solo un buon prodotto, ma anche un mercato sufficientemente ampio e la volontà di trasformare rapidamente l'organizzazione.

Scegliere senza pregiudizi

Una PMI, invece, può finanziare una parte maggiore dello sviluppo con la redditività generata, credito bancario, partner industriali o investitori con orizzonti più pazienti. Può privilegiare una crescita organica e un rapporto stretto con il mercato. Non vuol dire rinunciare all'innovazione: significa applicarla con tempi e strumenti diversi.

L'errore più frequente è pensare che esista una gerarchia morale fra i due modelli. Non è così. La scale-up genera innovazione ad alto potenziale e può rendere il territorio dove nasce più visibile sui mercati globali. La PMI innovativa stabilizza competenze, crea filiere, forma personale e trasferisce valore nel tessuto locale. Entrambe servono a un'economia regionale che voglia essere dinamica e resiliente.

Per chi fonda una startup, dunque, "scaliamo?" non è una domanda da pronunciare per rassicurare il mercato o sedurre un investitore. È una scelta di identità. Richiede di guardare con lucidità al prodotto, alla struttura dei costi, al tipo di cliente, alle risorse finanziarie e persino alla vita professionale che i fondatori vogliono costruire. Crescere bene, spesso, non significa sempre crescere più in fretta e a tutti i costi. Significa scegliere una dimensione ambiziosa ma sostenibile, nella quale l'impresa possa mantenere ciò che l'ha fatta nascere: la capacità di risolvere un problema reale.



L'intelligenza artificiale sta cambiando le aziende. **E le persone che ci lavorano?**



Cristina Giotto Boggia
Direttore ATED
linkedin.com/in/cristina-giotto-boggia

Una domanda dovrebbe tenere sveglio ogni imprenditore ticinese più della concorrenza o dei tassi di interesse: la mia azienda sa davvero usare l'intelligenza artificiale, o la sta solo subendo? Negli ultimi anni l'IA è entrata quasi ovunque: nei magazzini che gestiscono le scorte, negli uffici del personale che selezionano i curricula, nei negozi che prevedono cosa venderanno la settimana prossima, nei call center che rispondono ai clienti prima ancora che un operatore alzi la cornetta. Non si tratta più solamente di una faccenda da relegare a chi si occupa di informatica, ma un cambiamento che deve attraversare tutta l'azienda.

La domanda giusta, oggi, non è più se usare queste tecnologie, ma come prepararsi a farlo bene, con la consapevolezza che il rischio più grande non è restare indietro con i software, perché quelli si aggiornano, bensì che le persone non abbiano la mentalità, la formazione e le competenze (in quest'ordine) per stare al passo.

Non basta la tecnologia: serve la "prontezza" delle persone. Lo dice con chiarezza anche il World Economic Forum, nel



report Shaping the Future of Learning: Education Readiness for the Age of AI, pubblicato lo scorso giugno: "il futuro dell'apprendimento non sarà deciso dalla tecnologia da sola". Il documento propone uno strumento pratico per capire se scuole e istituzioni sono davvero pronte a usare l'IA in modo responsabile, non tanto sul piano tecnico, quanto su quello umano, chiedendosi chi insegna, chi impara, e con quali garanzie. Il messaggio di fondo vale anche fuori dalla scuola, perché ormai la questione non riguarda più quanto è sofisticato un algoritmo, ma piuttosto quanto le persone sono capaci di capirlo, guidarlo e, se serve, correggerlo. L'innovazione, scrive il WEF, deve rafforzare l'apprendimento e la fiducia, non sostituire il rapporto umano.
Il report guarda soprattutto al mondo della scuola, però il ragionamento di fondo riguarda, forse ancora di più, chi lavora già da anni, come manager, quadri e professionisti. Per le piccole e medie imprese ticinesi, che sono la maggior parte del nostro tessuto economico, questo significa che prima di comprare l'ennesimo software "intelligente", bisogna investire sulle persone che dovranno usarlo, altrimenti l'IA anziché far risparmiare complica, anziché valorizzare amplifica le lacune.

Da "saper usare il computer" a "saper decidere con l'IA"

Fino a poco tempo fa, essere "digitali" in azienda voleva dire sapersi destreggiare tra email, fogli di calcolo e un gestionale. Oggi avere competenze digitali è il minimo indispensabile, non più un vantaggio, mentre il vero cambio di passo è capire come usare l'intelligenza artificiale per prendere decisioni migliori, individuare più in fretta un problema nei dati di vendita, o liberare le persone dai compiti ripetitivi per lasciare spazio a ciò che una macchina non sa fare: creatività, relazione con i clienti, visione strategica.

> Non basta la tecnologia: serve la "prontezza" delle persone.

Quel che va compreso è un programma informatico, da solo, non cambia niente. Serve qualcuno in azienda capace di tradurre le possibilità dell'IA in scelte concrete, assicurandosi che tutto avvenga in modo sicuro e rispettoso della privacy di clienti e dipendenti.

Una formazione pensata per chi lavora già

Sul territorio, una risposta concreta arriva da Business AI Specialist APF, l'attestato professionale federale proposto da ated. In diciotto mesi, senza dover lasciare il proprio lavoro (le lezioni sono un sabato al mese in presenza a Cadempino, più due sere online a settimana), il percorso forma persone capaci di portare l'intelligenza artificiale nei diversi reparti di un'azienda, dalle risorse umane alla gestione dei dati, con criterio, senso pratico e attenzione alle regole.
Per avere un quadro concreto, accanto alla formazione, però, serve anche un altro ingrediente: il confronto diretto con chi questi cambiamenti li sta già affrontando.

Un'occasione per vedere l'IA dal vivo: il Festival AI Ticino e Regio Insubrica

È qui che entra in gioco il Festival AI Ticino e Regio Insubrica, l'evento organizzato da ated che il 19 novembre 2026 a Lugano porta l'intelligenza artificiale fuori dagli schermi e la rende qualcosa da vedere, toccare e discutere di persona.
Fino al 15 ottobre 2026 è aperta la Call for Projects: chiunque (startup, aziende, ricercatori) abbia sviluppato un progetto legato all'IA può candidarlo e giocarsi una parte dei 20'000 franchi in premi, oltre alla visibilità durante il Festival. Non serve essere un colosso tecnologico: c'è spazio sia per chi ha già un progetto concreto da mostrare, sia per chi in azienda non ha ancora iniziato e vuole semplicemente capire da dove partire, guardando cosa fanno gli altri. Non è un caso che ated lanci questa iniziativa proprio ora. In Svizzera una persona su quattro ha ancora competenze digitali scarse, e più della metà delle aziende ticinesi non ha completato nemmeno la digitalizzazione di base e il modo migliore per colmare questo divario è vedere da vicino cosa funziona davvero, non restare a guardare da lontano.



Scansiona il QR code. Potrai partecipare all'evento a un **prezzo speciale riservato ai nostri lettori**

Preview?? Forse meglio chiamarlo **Recap!**



Lorenzo Destefani
Responsabile Editoriale Edimen
linkedin.com/in/lorenzodestefani3/

> l 2026 si è rivelato un anno caratterizzato da rilevanti incertezze economiche, pressioni inflazionistiche e una rapida trasformazione tecnologica che ha messo a dura prova le aziende del territorio. In questo contesto complesso

1mpresa Vincente ha scelto di affiancare costantemente lettori e imprenditori attraverso un percorso chiaro di orientamento e crescita strategica.

La prima rivista dell'anno si è concentrata sul valore insostituibile del capitale umano con approfondimenti dedicati alla leadership empatica, al benessere organizzativo e alla sicurezza psicologica.

Nel secondo appuntamento il focus si è allargato verso la finanza strategica e la gestione del rischio, esplorando la governance aziendale, il mercato immobiliare e il delicato passaggio generazionale nelle realtà storiche ticinesi.

La terza edizione ha esplorato la digitalizzazione e l'uso pratico dell'intelligenza artificiale per mostrare come la tecnologia possa accelerare l'intuito e il talento delle persone.

I lettori che sono arrivati fino a questo punto dell'ultima uscita dell'anno hanno potuto approfondire il tema centrale dedicato alle competenze e alla formazione per preparare le imprese al futuro, completando così un percorso integrato che unisce la crescita delle persone e l'innovazione digitale.

L'esperienza maturata nel corso di quest'anno indica chiaramente che il 2027 si preannuncia un periodo altrettanto, se non ancora più, sfidante per l'intero comparto economico. Per questa ragione la nostra redazione sarà ancora più attenta a realizzare contenuti editoriali capaci di offrire al lettore uno sguardo critico, profondo e sempre preparato di fronte alle nuove dinamiche in arrivo. Il percorso per la nuova stagione prende forma per offrire il massimo valore sia ai lettori storici sia ai partner che già partecipano con entusiasmo al progetto, ma rappresenterà anche un'opportunità ideale per le aziende che non hanno ancora pubblicato sulle nostre pagine. Questa cornice sarà perfetta per conoscerci da vicino, sviluppare relazioni di networking sempre più profonde, creare sinergie e intercettare nuovi potenziali clienti sul territorio.







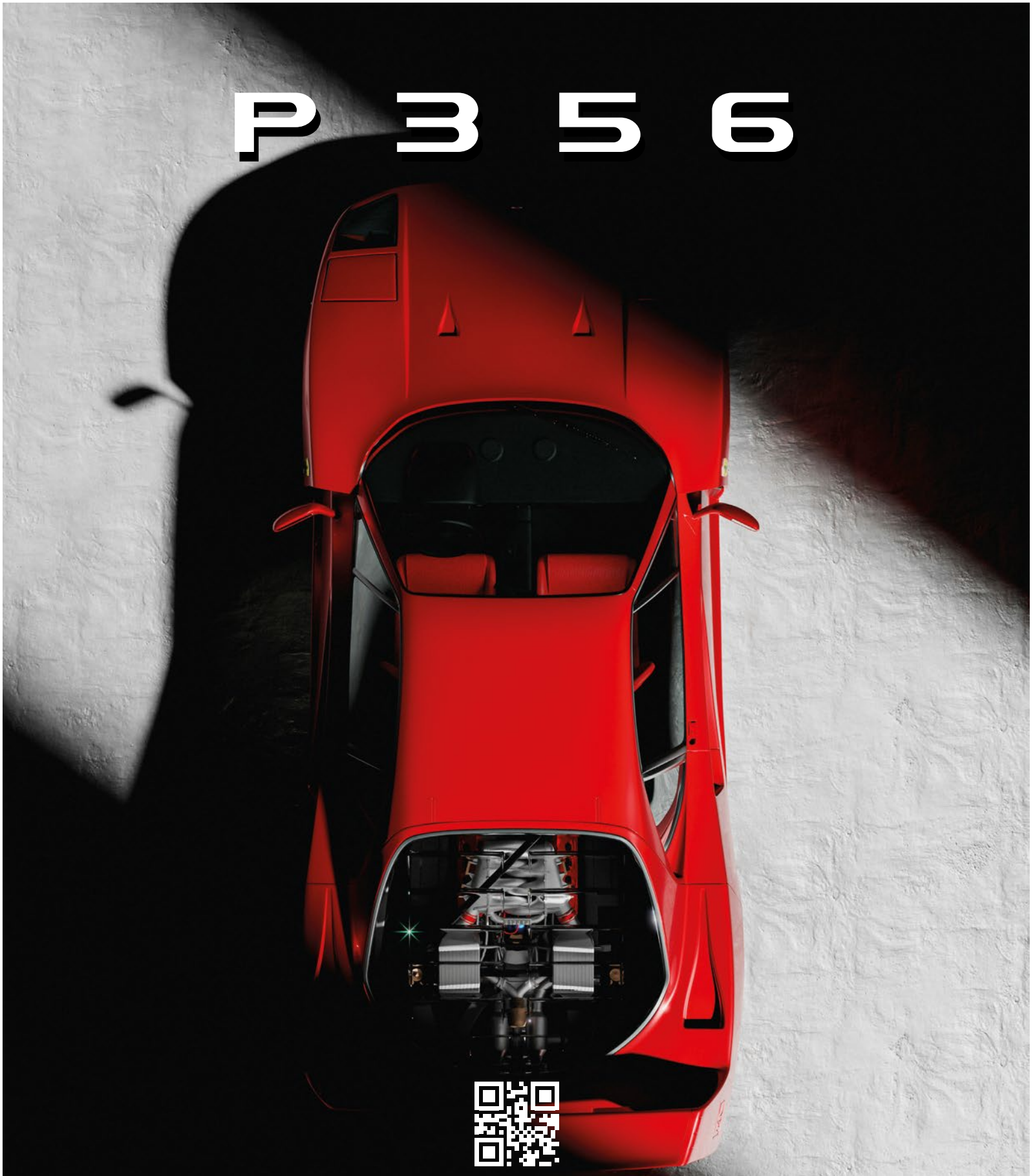




BancaStato

Maggiori informazioni su
bancastato.ch/pacchetti

P 3 5 6



Via alla Stampa 6b | CH-6964 Lugano-Davesco
Tel. +41 91 966 35 61 | info@p356.ch

www.p356.ch