

SUPSI

ìri·de

Rivista di
economia,
sanità
e sociale

Governare le organizzazioni nel terzo millennio

Editoriale

Beatrice Fasana – p. 5

Intervista

Robert Edward Freeman – p. 6

Scarsità e organizzazioni sanitarie: il buono, il brutto, il cattivo

Igor Francetic – p. 9

Decisioni aziendali e sostenibilità: risultati di un'indagine a livello nazionale

Ivan Ureta e Victor Blazquez – p. 13

Inserto – Le sfide per l'industria e le risorse per affrontarle

Nicola Roberto Tettamanti – p. 16

Digitalizzazione e Governance: la modernizzazione del controllo e della gestione dei rischi

Federico Corboud – p. 19

Intervista

Ingrid Kissling-Näfe e Jean-François Manzoni – p. 22

Integrare la sostenibilità nelle politiche del Cantone: il progetto TiSDC

Lorenzo Di Lucia – p. 25

Il contributo delle imprese familiari allo sviluppo economico e sociale del Canton Ticino

Carmine Garzia – p. 29

Innovazione, tecnologie e modelli di business: logiche di gestione aziendale per il nuovo millennio

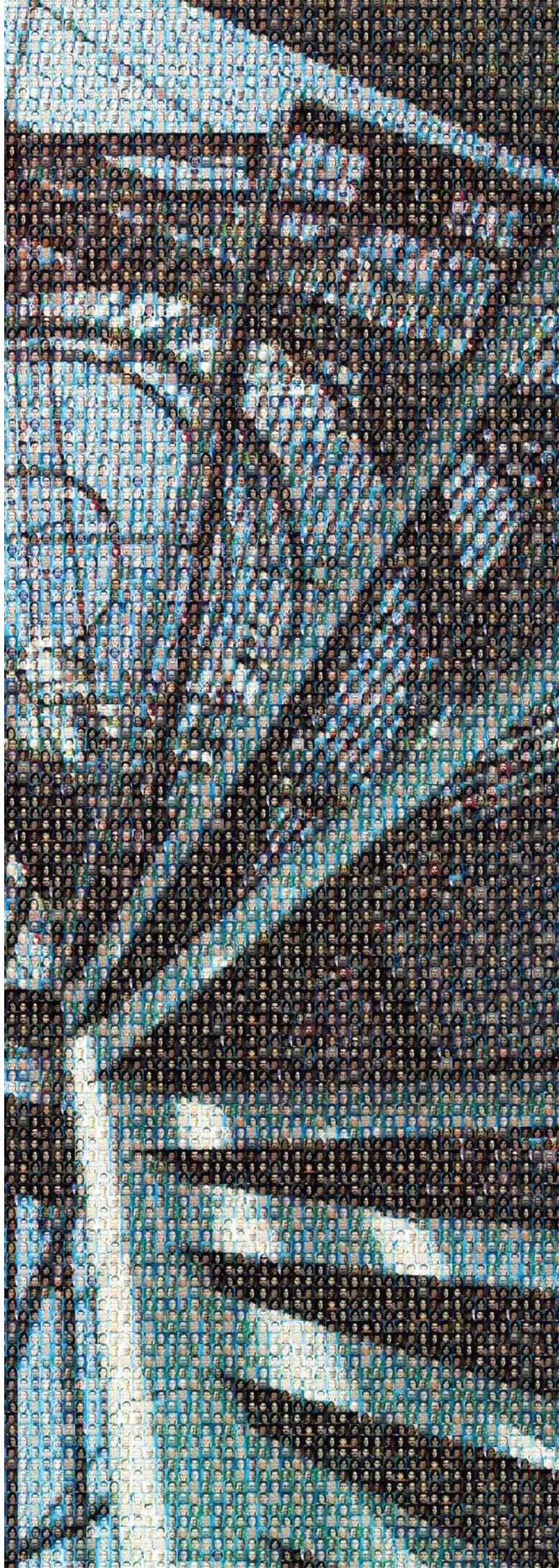
Leandro Bitetti – p. 33

Lo sviluppo manageriale nel settore Leisure tra competenze consolidate ed emergenti

Andrea Huber e Daina Matisse Schubiger – p. 37

Essere leader di azienda in contesti di crisi

Emmanuel Toniutti – p. 41



ISSN 2504-2742 (stampa)

ISSN 3042-5077 (online)

Realizzazione

Antonio Amendola

Luca Crivelli

Domenico Ferrari

Elena Gerosa

Nash Pettinaroli

Ivan Ureta

Progetto grafico

Istituto design

Editore

Scuola universitaria professionale

della Svizzera italiana

Dipartimento economia aziendale,

sanità e sociale

Immagini

Rebecca Bertero

Stampa

Tipografia Torriani SA

CH-6500 Bellinzona

Tiratura

2'400 copie

SUPSI

**Dipartimento economia aziendale,
sanità e sociale**

Stabile Piazzetta, Via Violino 11

CH-6928 Manno

T +41 (0)58 666 64 00

www.deass.supsi.ch

www.supsi.ch/go/rivista-iride

© Scuola universitaria professionale
della Svizzera italiana

Concetto fotografie a piena pagina

Centinaia di volti, creati dall'intelligenza artificiale, si dispongono come tessere di un mosaico che racconta la complessità della governance. Volti che non esistono, ma che si uniscono per dare vita a un'architettura visiva che ci parla di crescita, di costruzione, di rete. Ogni mosaico, realizzato con l'ausilio di un software open source, è composto da immagini provenienti da un archivio aperto per suggerire una struttura collettiva. Ogni volto equivale a una tessera, al frammento di un quadro più ampio, all'interno del quale ogni elemento riveste un ruolo fondamentale.

Questo mosaico digitale non costituisce soltanto una rappresentazione visiva, bensì una metafora della governance stessa: una rete di connessioni invisibili ma necessarie, che si espande e si rafforza grazie alla collaborazione. La governance non è mai il risultato di un moto singolo, ma il frutto di una rete di interazioni, proprio come questo mosaico non esisterebbe senza l'unione di ogni tassello. Si tratta di una costruzione collettiva, di una rete che cresce e si trasforma, in cui ogni attore coinvolto offre un contributo indispensabile per il disegno finale.





Governance aziendale tra sostenibilità, leadership etica, anticipazione e resilienza

La governance aziendale sta subendo una profonda trasformazione in cui sostenibilità e responsabilità sociale e ambientale, tramite i criteri ESG (Environmental, Social e Governance, ossia ambiente, sociale e governance), stanno assumendo un ruolo centrale e rivoluzionando il modo in cui le aziende operano. Le organizzazioni non possono più concentrarsi esclusivamente sugli obiettivi economici, ma devono dimostrare un impegno concreto verso la sostenibilità e la responsabilità sociale.

CEO (Chief Executive Officer) e Consiglio di Amministrazione (CdA) sono i principali attori di questo cambiamento, incaricati di guidare l'azienda con una visione a lungo termine che integri sia la crescita economica che l'impatto sociale ed ecologico. I leader aziendali hanno il compito di garantire che queste responsabilità siano effettivamente parte delle decisioni manageriali, promuovendo iniziative e politiche aziendali che vadano oltre le semplici dichiarazioni di intenti.

La responsabilità sociale d'impresa (CSR) è una componente fondamentale della governance moderna che presuppone un impegno etico verso la società e l'ambiente. Spetta ai vertici aziendali assicurare che le politiche aziendali non si limitino a obiettivi di breve termine. Le strategie CSR devono essere implementate in modo concreto e misurabile, favorendo il benessere della comunità, l'inclusione, l'equità e la protezione dell'ambiente.

Un'efficace governance aziendale si basa inoltre sull'allineamento etico tra CEO, CdA e cultura aziendale. Quando i leader condividono valori comuni, l'azienda opera in modo coerente con la propria missione. Il CEO deve incarnare questi valori, ispirando fiducia sia internamente che esternamente, mentre il CdA svolge il ruolo di garante dell'integrità.

Per guidare efficacemente un'azienda nel complesso panorama odierno, il CEO deve possedere un mix di intelligenza analitica e competenze sociali. L'analisi dei dati permette decisioni strategiche basate su informazioni concrete, mentre le competenze sociali sono cruciali per mantenere relazioni positive con tutti gli stakeholder. In parallelo, la capacità di anticipazione e le competenze comunicative del CEO giocano un ruolo determinante nel trasmettere la visione aziendale in modo chiaro e convincente internamente, al CdA e a tutti gli stakeholder.

Un abile CEO è in grado di anticipare le tendenze del mercato e di gestire le crisi in modo trasparente. La capacità di leggere i segnali del mercato e adattarsi rapidamente alle nuove tendenze, innovando, garantisce un vantaggio competitivo. Durante le crisi, invece, la trasparenza nella comunicazione con i dipendenti e gli stakeholder interni ed esterni è essenziale per preservare la fiducia e la reputazione dell'azienda.

La resilienza è un'altra qualità imprescindibile, tanto per il CEO quanto per l'azienda. Un leader resiliente sa affrontare le difficoltà con equilibrio e tranquillità, trasformando le sfide in opportunità. Analogamente, un'azienda resiliente è in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, sviluppando proattivamente strategie di gestione del rischio e promuovendo una cultura che favorisca la flessibilità e lo spirito di adattamento.

In sintesi, il successo della governance aziendale moderna dipende dall'abilità di CEO e CdA di integrare responsabilità ESG e CSR, mantenendo un allineamento etico e una leadership resiliente e innovativa in processi e prodotti. Solo con una visione olistica che includa sostenibilità, trasparenza e resilienza innovativa, le aziende potranno affrontare le sfide del terzo millennio.

Beatrice Fasana,

Managing Director di Sandro Vanini SA e Vicepresidente del Consiglio SUPSI



Intervista a Robert Edward Freeman

Robert Edward Freeman è un filosofo e accademico statunitense, attualmente Professore di Business Administration presso la Darden School of Business e Direttore dell'Olsson Center for Applied Ethics presso l'Università della Virginia. Dopo aver ottenuto una laurea in Matematica e in Filosofia e un Dottorato in Filosofia, ha insegnato all'Università del Minnesota e alla Wharton School dell'Università della Pennsylvania. È un'autorità riconosciuta a livello internazionale

in materia di teoria degli stakeholder, che ha sviluppato nel suo libro del 1984 "Strategic Management: A Stakeholder Approach", in cui sostiene l'importanza di garantire prestazioni minime a tutti i portatori di interesse per la continuità aziendale. L'intervista è a cura di Ivan Ureta, docente-ricercatore senior e Responsabile Formazione continua SUPSI dell'area Management, risorse umane ed economia.

Governance e Responsabilità: il ruolo delle aziende nelle crisi globali

In un mondo sempre più complesso e instabile, il capitalismo è spesso al centro di critiche per il suo presunto creare competizione eccessiva e per la crescente disuguaglianza sociale che genererebbe. Tuttavia, c'è chi identifica nella cooperazione e nell'innovazione imprenditoriale la chiave per affrontare le sfide globali, offrendo una lettura diversa del capitalismo. Ne è un illustre esponente Robert Edward Freeman, che condivide in questa intervista una visione ottimista del capitalismo, esplorando il ruolo cruciale della collaborazione tra stakeholder e l'importanza di identificare soluzioni locali per risolvere problemi globali. Freeman ci invita a ripensare il modello economico tradizionale sottolineando come, nel cuore del business, vi sia un sistema di cooperazione sociale che, valorizzato adeguatamente, può offrire risposte concrete alle policrisi che attraversano il nostro pianeta.

Ultimamente stiamo assistendo a una moltitudine di crisi. Molti descriverebbero la situazione come altamente turbolenta. Quale è la sua visione dello stato attuale del mondo e quali pensa siano le principali sfide che stiamo affrontando?

Ritengo di avere una percezione probabilmente un po' più ottimista, in quanto penso che si tratti di una questione umana e che gli esseri umani siano piuttosto bravi a uscire da situazioni difficili. Sono abbastanza fiducioso rispetto al fatto che riusciremo a trovare una via d'uscita. Quello che mi preoccupa è che stiamo assistendo in tutto il mondo a una sorta di frattura del processo politico, in cui diventa molto difficile dialogare, soprattutto in presenza di idee molto diversificate sul da farsi.

Sono piuttosto scettico riguardo alla nozione di crisi, anche perché credo che cercare di risolvere problemi globali come il riscaldamento climatico con regolamentazioni "uguali per tutti" non funzioni. Sappiamo che esistono conseguenze secondarie che non possiamo prevedere.

Quando consideriamo le policrisi, ci riferiamo a dimensioni globali, ma le soluzioni devono essere sviluppate a livello locale, non solo nazionale o transnazionale.

Come risponde alla critica secondo cui l'enfasi del capitalismo sul concetto di competizione sta causando la sua attuale crisi? Ritene che per il funzionamento stesso del capitalismo, la cooperazione tra gli stakeholder sia fondamentale?

Crisi? Io penso che il capitalismo sia un sistema di cooperazione sociale. In realtà, è il miglior sistema di cooperazione sociale che abbiamo mai inventato. Si tratta di come lavoriamo insieme per creare qualcosa che nessuno di noi potrebbe fare da solo. La competizione è importante in una società libera: offre la facoltà di poter scegliere, ma è una proprietà di secondo ordine. Ciò che fa funzionare il capitalismo è il nostro desiderio di far parte di qualcosa di più grande di noi stessi, di creare qualcosa insieme. È il modo in cui clienti, fornitori, dipendenti, comunità e aziende cooperano per creare ciò che nessuno di loro potrebbe fare da solo.

Se riuscissimo a vedere il nostro sistema economico come un sistema di cooperazione sociale, piuttosto che concentrarci in modo ossessivo solo sulla competizione, potremmo capirlo meglio. Prima di tutto, si tratta di far cooperare gli stakeholder: se non riesci a farlo, non puoi competere. E nelle scuole di business abbiamo dimenticato questo aspetto.

Come pensa che le imprese e le organizzazioni dovrebbero rispondere a queste crisi globali e quale ruolo possono avere nell'affrontare le sfide attuali?

Affrontare e risolvere i problemi del contesto globale dipenderà da soluzioni sviluppate a livello locale. Inoltre, la maggior parte dei problemi globali non sarà risolta a livello politico, ma dagli imprenditori. Gli imprenditori trovano soluzioni più rapide e non possiamo contare sul processo politico, perché in molti luoghi, soprattutto negli Stati Uniti, è bloccato. Non si interrompe a livello locale, ma a livello nazionale, e questo ci trascina nell'oscurità. Ad esempio, credo che l'ESG (Environmental, Social, Governance) sia un errore colossale, perché aggrega concetti che non hanno molto a che fare l'uno con l'altro e cerca di identificare una misura unica per tutti questi aspetti. Non riesco a immaginare che possa funzionare bene.

Uno studio della Wharton School dimostra che se le aziende investono in questioni che interessano ai loro stakeholder, che siano ambientali, sociali o di governance, vincono. Se invece investono in questioni non rilevanti per i loro stakeholder, perdono. Per risolvere le poliscrisi dobbiamo affrontare i problemi soggiacenti. Il processo politico è sempre "una soluzione per tutti", ma in questo caso "una soluzione per tutti" non funziona, ed è qui che nasce la grande tensione tra chi cerca di capire come affrontare la situazione in base al proprio modello di business e i politici, che cercano di trovare regole che funzionino per tutti.

La sua teoria degli stakeholder enfatizza il fatto che le imprese dovrebbero creare valore per tutti gli stakeholder in una poliscrisi. Quali sono gli stakeholder più vulnerabili e come dovrebbero muoversi le imprese per agire in maniera eticamente responsabile nei loro confronti?

È necessario comprendere chi è il meno fortunato nelle nostre comunità e agire di conseguenza, piuttosto che svilup-

pare programmi di filantropia generici elargendo denaro a tutta una collettività. Questo è particolarmente importante per molte aziende, i cui dipendenti vivono e sono scolarizzati proprio all'interno di queste comunità. Ci sono prove schiaccianti in merito al fallimento dei sistemi scolastici negli Stati Uniti, in particolare per quanto riguarda i contesti svantaggiati; se guardiamo alla responsabilità di questo fenomeno, molti la attribuirebbero al governo, ma non starebbero facendo un buon lavoro. Credo piuttosto che le aziende possano effettivamente contribuire prestando attenzione ai più vulnerabili. Non so se affermerei che hanno l'obbligo di farlo, ma sarebbe certamente una buona cosa se lo facessero.

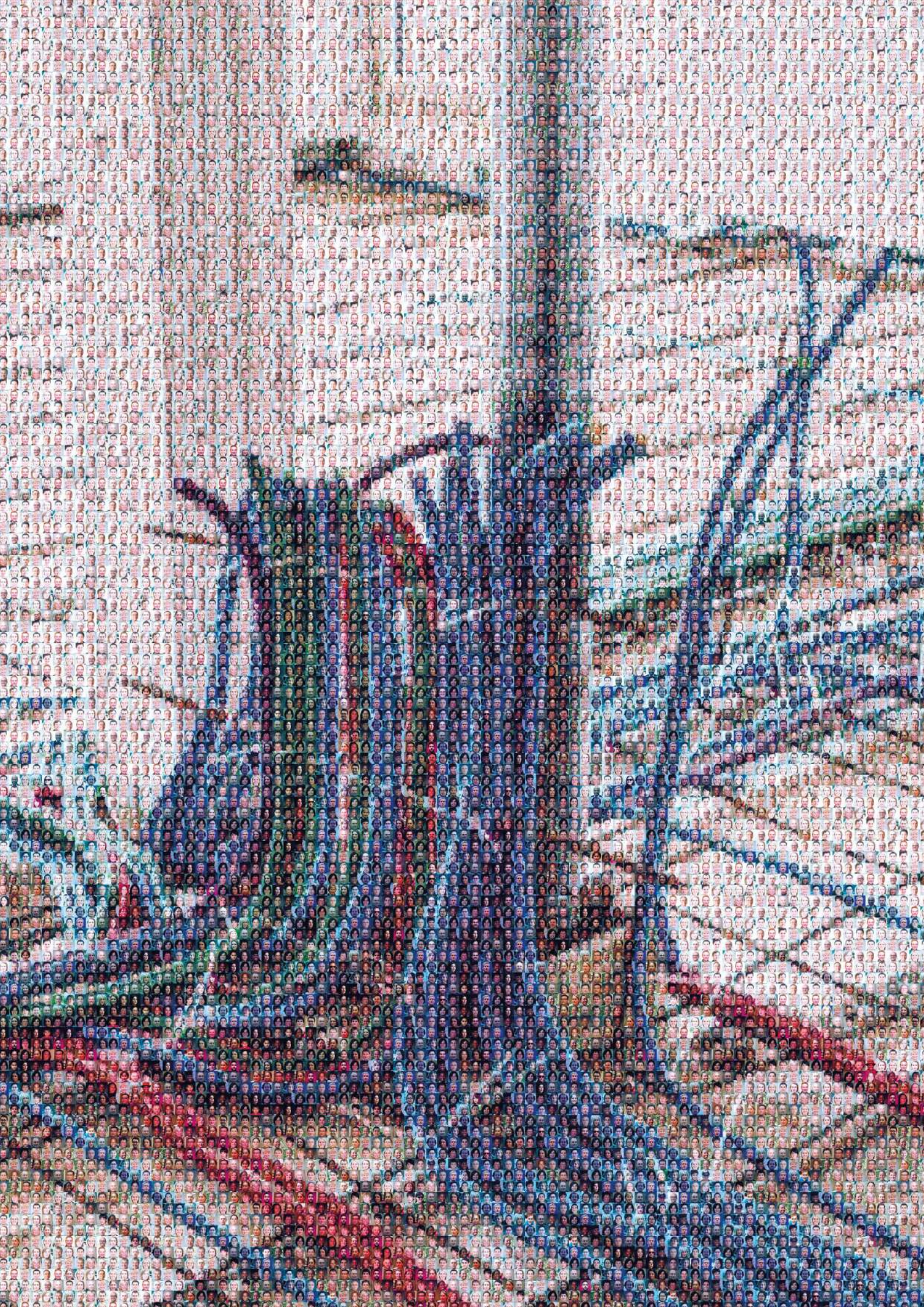
Mi è stato chiesto per quarant'anni quali sono gli stakeholder più importanti, ma non è questo che mi interessa. La domanda rilevante è che mi pongo riguarda piuttosto il modo di trovare soluzioni vincenti per tutti. Come posso usare la mia immaginazione creativa per mettere in atto delle strategie che abbiano una ricaduta positiva sia sui meno fortunati, che sugli altri stakeholder?

Quali cambiamenti nelle pratiche di governance ritiene essere necessari affinché le aziende rimangano etiche e responsabili nelle attuali turbolenze globali?

La teoria degli stakeholder ha guadagnato molto terreno. Coloro che sono ancorati alla vecchia visione secondo cui il business riguarda soltanto il denaro, non credono all'idea che le aziende possano fare qualcosa di buono e ciò è sbagliato. Non si tratta esclusivamente di previsioni di guadagno e affini, ma del fatto che il guadagno dipende anche da altri fattori come il trattamento riservato ai clienti, il rapporto con i fornitori, con i dipendenti e con le comunità. Si tratta di questioni molto tangibili nel mondo reale. È necessario che gli accademici escano dalle loro torri d'avorio e che si immergano nel mondo reale, osservando come le aziende stanno portando avanti davve-

ro questi aspetti. Non si può affrontare il problema da lontano; bisogna parlare con le persone nelle aziende e comprendere quali sono le misure messe in atto concretamente, perché quando le aziende affermano di fare qualcosa, di solito lo effettuano realmente, in quanto altrimenti verrebbero subito smascherate. In generale, sono molto ottimista perché le aziende stanno migliorando, anche se non è ovunque così.

Personalmente ritengo che mi venga dato troppo credito per la teoria degli stakeholder; ci sono infatti centinaia di persone che lavorano su questo tema in tutto il mondo e questo ha fatto la differenza. Le aziende stanno cominciando a capire che, oltre a creare valore per gli investitori, hanno sempre creato valore anche per clienti, fornitori, dipendenti e comunità. Ora che lo riconoscono, possono farlo ancora meglio. Si rendono sempre più conto che i dipendenti sono importanti e cercano di capire come prendersi cura di loro, non percependo più questa dinamica soltanto come un compromesso finanziario tra gruppi diversi, ed è proprio questo il cambiamento entusiasmante che sta avvenendo.



Igor Francetic

Igor Francetic è un economista applicato che si occupa di salute e cure sanitarie. In qualità di ricercatore, in SUPSI è a capo di un progetto quadriennale finanziato dal

Fondo Nazionale Svizzero per la Ricerca Scientifica nell'ambito del programma Ambizione. Igor è anche ricercatore affiliato in economia sanitaria presso l'Università di Manchester

(UK). I suoi interessi di ricerca riguardano principalmente efficienza e ineguaglianze socioeconomiche nell'ambito di cure primarie, cure d'emergenza e servizi per la diagnosi precoce dei

tumori. I risultati della sua ricerca sono pubblicati regolarmente su riviste scientifiche di punta sia nel campo dell'economia, sia nel campo della medicina e della salute pubblica.

Scarsità e organizzazioni sanitarie: il buono, il brutto, il cattivo

Il tema della scarsità è al centro dello studio dell'economia. Una delle definizioni di scienza economica è infatti quella di "... scienza che studia il comportamento umano come relazione tra obiettivi e risorse scarse con impieghi alternativi"^[1]. Questo concetto permea anche i mercati della sanità, in cui le organizzazioni sanitarie si confrontano con la scarsità in diverse forme e accezioni che convivono e talvolta si contrastano.

La sanità: riflesso mediato della nostra salute

È interessante iniziare la riflessione da due elementi chiave che contraddistinguono i mercati sanitari rispetto a mercati in cui vengono scambiati altri servizi o beni.

In primo luogo, la domanda di cure sanitarie è tipicamente derivata da una insaziabile domanda di salute^[2]. La salute è per natura diversa da altri beni e servizi, essendo un diritto fondamentale^[3]. Tutti desideriamo essere in buona salute e (chi più e chi meno attivamente) ci impegniamo per rimanervi. Se siamo purtroppo vittime di malattia o infortunio, tendiamo a fare tutto il possibile per tornare in buona salute, pagando qualsiasi prezzo per rivolgerci ad un medico o ad un altro operatore sanitario per farci curare (per brevità, mi riferirò soltanto al medico). Fortunatamente, nella maggioranza dei paesi, i sistemi sanitari sono di principio organizzati in modo da evitare che i pazienti si trovino costretti a limitare le proprie cure sanitarie in ragione della propria disponibilità economica. Quanto detto non è sempre vero, ma i temi del finanziamento e dell'assicurazione malattia non sono oggetto del presente contributo.

In secondo luogo, un paziente (salvo rare eccezioni) non ha le competenze e le informazioni necessarie a identificare una diagnosi chiara del proprio problema di salute, nonché a definire un piano di cura efficace. Il medico offre entrambe queste competenze, fornendoci una diagnosi ed erogando (direttamente o demandando a ulteriori erogatori di servizi) le cure necessarie. Il medico funge così da consulente, mediando la nostra domanda di salute. Una simile relazione di "agenzia"^[4] esiste anche in altri mercati ma – proprio perché legata alla salute – in sanità è particolarmente delicata. Nel migliore dei casi, il medico trasforma il bisogno di ristabilire la salute in domanda di cure sanitarie. Nel peggiore, il medico può indurre una domanda di cure non necessarie, che non contribuiscono a ristabilire la salute del paziente ma accrescono il fatturato del prestatore di cure.

Il buono: scarsità per regolare eccessi di offerta e domanda indotta

In sistemi sanitari in cui l'erogazione di servizi è, in parte, demandata ad aziende private, l'ente pubblico svolge il ruolo di arbitro. Partendo dall'assunto che l'ente pubblico sia un'entità onnisciente e unicamente orientata a massimizzare il benessere della popolazione, il suo obiettivo in sanità sarebbe quello di assicurare un'offerta di cure adeguata ai bisogni della propria popolazione. Se concordiamo sul postulato che "nulla ha più valore della salute", le caratteristiche introdotte nel paragrafo precedente – in assenza di regolamentazione e in paesi ricchi di risorse quali la Svizzera – porterebbero ad una smisurata crescita dell'offerta di servizi sanitari. Un esempio calzante per la Svizzera è la sovradotazione di macchinari per procedure diagnostiche di radio-

[1] Robbins, L. C. (1932). *An essay on the nature & significance of economic science*. MacMillan & Co.

La citazione in lingua originale è "... science which studies human behaviour as a relationship between ends and scarce means which have alternative uses".

[2] Grossman, M. (1972). On the Concept of Health Capital and the Demand for Health. *Journal of Political Economy*, 80(2), 223–255. <https://doi.org/10.1086/259880>

[3] United Nations General Assembly. (1948). *The Universal Declaration of Human Rights*. United Nations General Assembly

[4] McGuire, T. G. (2000). Physician Agency. In A. J. Culyer & J. P. Newhouse (Cur.), *Handbook of Health Economics* (Vol. 1, pp. 461–536). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1574-0064\(00\)80168-7](https://doi.org/10.1016/S1574-0064(00)80168-7)

logia per immagini ed il relativo sovrautilizzo che ne consegue^[5]. Questo è uno dei motivi per cui l'ente pubblico si occupa di pianificare l'offerta di cure, tentando di calibrarla ai bisogni della popolazione. Tale esercizio si traduce anche nell'induzione di scarsità nell'offerta di alcuni servizi sanitari – rispetto a quella che i mercati esprimerebbero in assenza di regolamentazione – al fine di controllarne la crescita ingiustificata. Esempi di questi interventi sono la pianificazione ospedaliera, la commissione attrezzature^[6] o la moratoria all'apertura di nuovi studi medici. Proseguendo con l'esempio sopra, se ogni ambulatorio in Ticino si munisse di molteplici apparecchi per la Tomografia Assiale Computerizzata (TAC), i cui esami sono ben remunerati dal regime tariffale ambulatoriale, è facile intuire che questa procedura diagnostica sarebbe usata molto frequentemente anche se non giustificata clinicamente.

“Partendo dall'assunto che l'ente pubblico sia un'entità onnisciente e unicamente orientata a massimizzare il benessere della popolazione, il suo obiettivo in sanità sarebbe quello di assicurare un'offerta di cure adeguata ai bisogni della propria popolazione.”

La vigilanza dell'ente pubblico sui mercati sanitari, nel caso svizzero di competenza cantonale, tenta così di evitare lo spreco di risorse. Questo obiettivo è perseguito anche grazie all'induzione di una scarsità buona nell'offerta di servizi sanitari.

[5] Zabrodina, V., Dusheiko, M., & Moschetti, K. (2020). A moneymaking scan: Dual reimbursement systems and supplier-induced demand for diagnostic imaging. *Health Economics*, 29(12), 1566–1585. <https://doi.org/10.1002/hec.4152>

[6] Per maggiori informazioni si veda <https://www.w4.ti.ch/dss/dsp/ags/cosa-facciamo/commissione-attezzature>

[7] Francetic, I., Meacock, R., & Sutton, M. (2024). Free-for-all: Does crowding impact outcomes because hospital emergency departments do not prioritise effectively? *Journal of Health Economics*, 95, 102881. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2024.102881>

Il brutto: code, liste e tempi d'attesa

Il paragrafo precedente ha dipinto una forma di scarsità “buona”, ma ci sono situazioni in cui questa imbruttisce. Per discutere simili casi, mi focalizzerò su sistemi sanitari pubblici, quali sono ad esempio il National Health Service (NHS) britannico o il Servizio sanitario nazionale italiano. In sede di premessa, è importante però chiarire due principali differenze tra i sistemi sanitari pubblici e il sistema sanitario svizzero.

Innanzitutto, oltre a contemplare un ampio ruolo per i prestatori di cure privati, il sistema sanitario svizzero è prevalentemente guidato dalla domanda. Siamo cioè noi pazienti, recandoci dal medico, a determinare la spesa sanitaria nel nostro Cantone. Inoltre, nel sistema svizzero, l'offerta autorizzata (studi medici, ospedali, fisioterapisti, ecc.) è libera – di principio – di erogare la quantità di servizi che ritiene opportuna, e verrà remunerata proporzionalmente a questo volume. Noi pazien-

ti, la nostra cassa malati, il Cantone, ed eventualmente la nostra assicurazione complementare si preoccuperanno di pagare le relative fatture.

D'altro canto, i sistemi sanitari pubblici sono guidati dall'offerta. Nel NHS britannico, per esempio, l'allocazione annuale di risorse pubbliche per erogare servizi sanitari in una determinata area geografica è definita sulla base dei bisogni (stimati) di quella popolazione. Il governo centrale stabilisce la quota di bilancio pubblico (finanziato dalle imposte) allocata alla sanità. In seguito, gli enti pubblici locali preposti hanno la responsabilità di commissionare un volume di servizi sanitari (cure primarie, ospedaliere, salute mentale, ecc.) idoneo alla propria popolazione, assicurandone qualità, equità ed economicità. Fin qui, la situazione appare a prima vista simile a quella della pianificazione ospedaliera nostrana. Una prima differenza rispetto al sistema svizzero risiede nel fatto che i servizi vengono prevalentemente erogati da organizzazioni pubbliche, mentre una seconda (più sostanziale) differenza è che le organizzazioni sanitarie operano con un vincolo di bilancio molto stringente. Per i pazienti le cure sono infatti gratuite alla fruizione in quanto finanziate a monte dalle imposte. L'organizzazione sanitaria che eroga servizi offerti nell'ambito del sistema sanitario pubblico (sia essa uno studio di medicina generale, uno studio di psicoterapia, un fisioterapista o un ospedale) viene di principio remunerata in base a quanto commissionato per il periodo di riferimento.

Questo forte vincolo di bilancio determina per le organizzazioni sanitarie attive in sistemi pubblici una brutta forma di scarsità. Impossibilitate a espandere a piacimento il volume dei servizi erogati e chiamate a rispettare il pareggio di bilancio, le organizzazioni sono giocoforza costrette a investire poco e a razionare le cure fornite ai propri pazienti. Questo razionamento porta i pazienti a doversi mettere in coda per un appuntamento dal medico, dal fisioterapista o per un intervento chirurgico. Benché la posizione in coda venga definita (e ridefinita) dall'urgenza del bisogno di cura dello specifico paziente, code, liste e tempi d'attesa possono essere anche molto lunghi^[7]. Questa è la manifestazione brutta della scarsità indotta dalla pianificazione delle cure a livello di sistema. Non avere accesso immediato a un intervento chirurgico o a una visita medica – anche nel caso in cui questo non causi danni alla salute – è un'esperienza frustrante e che provoca una sensazione di ingiustizia nel paziente. La situazione diventa ancora più negativa se le risorse allocate alla sanità (ad esempio per un periodo

prolungato di austerità) si scostano vieppiù dai bisogni di cure della popolazione, amplificando questa manifestazione della scarsità.

Il cattivo: penuria di risorse umane in campo sanitario

Come il protagonista (dal nome alquanto calzante) di uno *spaghetti western*, Scarsità ha anche un suo lato cattivo. Per introdurre il problema discusso qui occorre chiarire che erogare cure sanitarie è un'attività in cui il lavoro umano è decisamente preponderante; in inglese si direbbe che è *labour intensive*. La tecnologia – sia essa nella forma di macchinari o di medicinali – fornisce un supporto fondamentale. Essa sarebbe tuttavia inanimata senza le mani, la testa e il cuore di medici, infermieri, chirurghi e operatori sanitari di ogni tipo. In considerazione di questo, per le singole organizzazioni sanitarie (e più in generale per i sistemi sanitari), la scarsità di forza lavoro sanitaria qualificata può precludere l'erogazione di cure in quantità e di qualità adeguata. Il lato cattivo della scarsità, appunto.

La scarsità di personale sanitario è un problema che affligge le organizzazioni sanitarie in tutto il mondo, anche se con gradi di "cattiveria" diversi. La manifestazione più aggressiva si osserva nel Sud del mondo, in paesi a basso reddito o devastati da guerre. Questi paesi difettano delle risorse fiscali sia per formare il personale, sia per remunerarlo adeguatamente. Il risultato è che dispensari, centri medici e ospedali – soprattutto nelle zone rurali dei paesi più poveri al mondo – sono presidiati da pochissime persone poco formate, equipaggiate di pochi malridotti macchinari e spesso a corto di medicinali essenziali. In queste situazioni l'erogazione di cure è possibile a stento e solo grazie all'abnegazione di operatori sanitari locali, oppure in virtù di iniziative di cooperazione e sviluppo promosse da paesi più ricchi.

Manifestazioni meno aggressive della cattiva scarsità di risorse umane in sanità si osservano anche in Svizzera e nei paesi a noi più vicini, dove il problema è sentito principalmente nell'ambito della medicina generale o di famiglia. In Svizzera e nei paesi limitrofi, così come nel Regno Unito, per i pazienti il medico di famiglia rappresenta il primo punto di contatto con il sistema sanitario. Nonostante i ruoli all'interno dei sistemi sanitari e i modelli organizzativi siano molto eterogenei tra paesi, questa specialità sembra vivere un inesorabile declino. Tra gli elementi comuni che spiegano

la crescente scarsità di medici di famiglia sembra esserci la complessità dell'attività, nonché il rischio a cui ci si espone e l'impegno richiesto per gestire in prima persona uno studio medico di medicina generale. Nel 2024, tali condizioni appaiono sempre meno attrattive se comparate alla comodità di una vita da dipendente, magari da specialista, soprattutto se generosamente remunerato. Ne consegue una crescente difficoltà a erogare cure primarie che sfilaccia quella relazione medico-paziente tanto importante per garantire la continuità nelle cure offerte, e umanamente confortante per il paziente. In Svizzera, quando gli studi di medicina generale chiudono, i pazienti sembrano spostarsi su cure ambulatoriali *shop-and-go*, ossia da tanti specialisti poco coordinati tra loro^[8]. Pur apparendo moderna e comoda, questa alternativa potrebbe portare altri problemi nel medio-lungo termine.

Epilogo: chi ha la meglio?

La scarsità cattiva potrebbe sembrare la più facile da vincere ma, come spesso accade, le cose sono più complicate. Per aumentare l'attrattività della medicina di famiglia non basta pagare di più i medici di famiglia. Analogamente, per portare i paesi a basso reddito in condizioni di poter investire adeguatamente in risorse umane e infrastrutture non bastano (e non sono bastati) visioni strategiche e risorse economiche nella forma di aiuti allo sviluppo. Potremmo dire che la scarsità buona – necessaria per tenere a bada i mercati sanitari – è quella con più possibilità di spuntarla. Il problema è che quest'ultima è intrinsecamente legata al suo lato oscuro, la scarsità brutta del razionamento. E così, come nel film di Sergio Leone, il buono se ne va con una parte del bottino, lasciandone una fetta al brutto, lasciato libero di imprecare.

[8] Bischof, T., & Kaiser, B. (2021). Who cares when you close down? The effects of primary care practice closures on patients. *Health Economics*, 30(9), 2004–2025. <https://doi.org/10.1002/hec.4287>



Decisioni aziendali e sostenibilità: risultati di un'indagine a livello nazionale

La sostenibilità non è più una scelta per le aziende, ma una necessità strategica. Il Swiss Managers Survey 2024, che segue un altro sondaggio elaborato nel 2023 sulla tematica "Competitività ed Incertezza", rivela come le imprese svizzere stiano integrando le pratiche ESG (Environmental, Social, Governance) nelle loro decisioni, affrontando sfide economiche e normative con uno sguardo fiducioso verso un futuro sostenibile.

Introduzione

L'importanza delle attività ESG è aumentata per molte aziende svizzere. Tuttavia, la maggior parte delle imprese non è preparata per una rendicontazione corrispondente. Solo circa il 40% delle aziende svizzere pubblicherà un rapporto ESG. Negli ultimi tre anni, l'importanza delle questioni ambientali, sociali e di governance è cresciuta per i dirigenti, con gli aspetti ambientali che hanno registrato la crescita più significativa in termini di rilevanza. I dirigenti riconoscono il valore strategico dei dati ESG, ma il loro utilizzo efficace per aumentare il successo aziendale richiede ulteriori sviluppi.

Il presente articolo esplora i risultati di un'indagine condotta a livello nazionale, il Swiss Managers Survey 2024^[1], che ha coinvolto oltre 400 manager provenienti da diverse regioni linguistiche e settori economici.

Panoramica dell'indagine

L'indagine, svolta tra l'8 aprile e il 3 maggio 2024, rappresenta un punto di osservazione privile-

giato sulla percezione e l'implementazione delle pratiche ESG nelle aziende svizzere. Condotta in collaborazione con altre università e camere di commercio, ha raccolto le opinioni di dirigenti di alto livello, inclusi membri di Consigli di Amministrazione, provenienti da piccole e medie imprese (PMI) e grandi multinazionali (MNE).

L'indagine ha esplorato diverse aree di interesse, tra cui l'analisi delle condizioni economiche attuali e previste, la valutazione della competitività delle aziende svizzere rispetto ai concorrenti internazionali e la loro preparazione alla rendicontazione ESG, un aspetto sempre più rilevante nel panorama globale.

Partner di ricerca:

- ZHAW School of Management and Law (ZHAW SML)
- University of Applied Sciences of the Grisons (FH Graubünden)
- Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)
- Haute École de Gestion Arc (HEG Arc)

Partner di rete:

- Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)
- Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW)
- Chamber of Commerce Switzerland – Central Europe (SEC)

Situazione economica: attuale e futura

I risultati dell'indagine mostrano un quadro generalmente positivo dell'economia svizzera. La maggior parte dei rispondenti valuta la situazione economica attuale come "buona" o "molto

[1] Zoller-Rydzek, B., Gurova, S., Vogel, B., Keller, F., Ureta, I., Baschung, L., Anesini, S., & Misselwitz, A. (2024). *Swiss Managers Survey 2024: Decisioni aziendali e sostenibilità*. Swiss Managers Survey. ZHAW School of Management and Law, International Management Institute. <https://www.swissmanagers.ch>

buona", con differenze settoriali che evidenziano un ambiente economico leggermente più favorevole per le aziende industriali rispetto a quelle del settore dei servizi. Solo meno del 10% degli intervistati percepisce la situazione come "scarsa" o peggiore, il che riflette un clima di fiducia diffuso tra i dirigenti.

Guardando al futuro, le previsioni restano ottimistiche. La maggioranza dei partecipanti, indipendentemente dal settore di appartenenza, prevedeva prospettive promettenti per i sei mesi successivi, con oltre un terzo che non si aspetta cambiamenti significativi nel clima economico. Tuttavia, è importante notare che circa il 10% dei rispondenti si aspettava un peggioramento delle condizioni economiche, suggerendo una cautela latente che potrebbe influenzare le decisioni strategiche.

Un elemento cruciale emerso dall'indagine è l'andamento dell'Indice del Clima Aziendale (Business Climate Index – BCI –, modellato sulla base del Ifo Business Climate Index^[2]), che ha subito un calo negli ultimi anni. Nonostante l'indice della situazione attuale sia inferiore rispetto a un anno fa, le aspettative per il futuro sono più ottimistiche rispetto a quanto non lo erano nel 2023, indicando un potenziale cambiamento di tendenza che potrebbe corrispondere a un miglioramento delle condizioni economiche nei prossimi mesi.

Competitività delle aziende svizzere

Le aziende svizzere continuano a godere di un'elevata competitività internazionale, grazie principalmente alle loro capacità innovative e all'alta qualità dei prodotti offerti. Tuttavia, la struttura dei costi rappresenta una significativa vulnerabilità, con oltre il 60% delle aziende che deve affrontare spese più elevate rispetto ai propri concorrenti internazionali. Questo aspetto rappresenta una sfida cruciale, poiché riduce la capacità delle aziende di competere sui prezzi, un fattore che il 45% dei rispondenti ha indicato come problematico.

Interessante è il confronto con l'anno precedente: sebbene i costi siano diventati un problema maggiore, l'importanza della qualità come vantaggio competitivo è aumentata. Questo suggerisce che, nonostante le difficoltà, le aziende svizzere continuano a puntare sulla superiorità dei loro prodotti come elemento differenziante nel mercato globale.

[2] <https://www.ifo.de/en/survey/ifo-business-climate-index-germany>

L'ascesa dell'ESG: priorità e sfide

Uno dei risultati più significativi dell'indagine riguarda l'evoluzione delle pratiche ESG all'interno delle aziende svizzere. Dal 2022 al 2024, si è registrato un notevole aumento della consapevolezza e dell'importanza attribuita alle questioni ambientali, con oltre un terzo dei dirigenti che ora considera queste tematiche più rilevanti rispetto a due anni fa. Questo cambiamento riflette una crescente urgenza nel rispondere alle sfide ambientali, spinta non solo dalle normative sempre più stringenti, ma anche dalle crescenti aspettative dei consumatori e degli investitori.

Le questioni sociali, pur avendo visto un aumento meno marcato, restano comunque centrali nel dibattito ESG. Tuttavia, la governance ha mostrato un'evoluzione meno significativa, con lievi miglioramenti rispetto al 2022. Questo può essere interpretato come un riflesso delle già solide pratiche di governance adottate dalle aziende svizzere, storicamente note per la loro trasparenza e responsabilità.

Implementazione e rendicontazione ESG

L'implementazione delle pratiche ESG è influenzata da una serie di fattori, sia interni che esterni. Tra i principali motori del cambiamento individuati dall'indagine, la conformità ai requisiti legali e le richieste dei clienti emergono come i più influenti. Questi elementi esterni, combinati con l'impegno della leadership aziendale e il ruolo attivo dei dipendenti, stanno spingendo le aziende verso una maggiore adozione delle pratiche ESG.

Nonostante questi progressi, la rendicontazione ESG rappresenta ancora una sfida significativa. Sebbene quasi il 43% delle aziende preveda di pubblicare un rapporto ESG nel 2024, il 38% non ha pianificato alcuna rendicontazione. Inoltre, un allarmante 20% dei manager rimane incerto sui piani della propria azienda, suggerendo che c'è ancora molta strada da fare per raggiungere una piena consapevolezza e preparazione.

Le differenze regionali sono particolarmente evidenti in questo contesto. Mentre oltre il 46% delle aziende nel Ticino riporterà sugli argomenti ESG nel 2024, le regioni di lingua francese mostrano un notevole ritardo, con un tasso di adozione della segnalazione ESG significativamente inferiore rispetto alla media nazionale. Questo divario po-

trebbe essere imputabile all'importante lavoro di sensibilizzazione su questi temi svolto nel nostro cantone durante gli ultimi anni.

Sfide nella preparazione e nell'utilizzo dei dati ESG

Un altro aspetto critico emerso dall'indagine riguarda la preparazione alla rendicontazione ESG. Circa il 20% dei manager intervistati ha evidenziato una significativa mancanza di competenze in tale ambito in aree chiave come le risorse umane e le risorse tecniche, suggerendo che la qualità dei rapporti ESG nel 2024 potrebbe non essere uniforme. Questa disparità potrebbe influenzare non solo la trasparenza delle aziende, ma anche la loro capacità di utilizzare i dati ESG in modo efficace.

L'utilizzo dei dati ESG nella pratica manageriale è ancora limitato, con la maggior parte delle aziende che li impiega principalmente per lo sviluppo del prodotto e per attività di marketing. Tuttavia, c'è ancora un ritardo nell'applicazione di questi dati nelle decisioni strategiche, nella gestione del rischio e nella gestione della catena di approvvigionamento. Questo impiego limitato rappresenta un'opportunità mancata, poiché l'integrazione dei dati ESG nelle decisioni aziendali potrebbe migliorare significativamente la resilienza e la competitività delle aziende.

Conclusioni

L'indagine Swiss Managers Survey 2024 evidenzia che le aziende svizzere stanno compiendo progressi significativi nell'integrazione delle pratiche ESG, ma anche che è ancora necessario affrontare diverse sfide, specialmente riguardanti la rendicontazione e l'uso strategico dei dati ESG. Sebbene la qualità e l'innovazione continuino a sostenere la competitività internazionale svizzera, le crescenti pressioni sui costi e le nuove esigenze normative richiedono un maggiore impegno da parte delle aziende.

La strada verso una piena integrazione delle pratiche ESG è ancora lunga, ma i risultati finanziari positivi che queste attività stanno generando rappresentano un forte incentivo per le aziende a intensificare i loro sforzi. In un contesto globale in continua evoluzione, la sostenibilità non è solo un obbligo, ma un'opportunità strategica che potrebbe determinare il successo futuro delle aziende.

Le aziende svizzere sono sulla buona strada, ma devono intensificare i loro sforzi non solo per adottare pratiche sostenibili, ma anche per comunicarle efficacemente e sfruttare i dati raccolti al fine di prendere decisioni strategiche informate. In un contesto globale sempre più competitivo, fare del bene e parlarne potrebbe rappresentare la chiave per garantire la prosperità a lungo termine.



[Fig.1] Immagine generata
con l'ausilio di ChatGPT



Nicola Roberto Tettamanti

Nicola Roberto Tettamanti, economista, è un imprenditore ticinese. Insieme al fratello Claudio Sergio Tettamanti, dirige l'azienda Tecnopinz SA di Mezzovico, specializzata nella produzione di componenti meccanici di precisione per l'industria meccanica internazionale. Dal 2022 è presidente di Swissmechanic, l'associazione nazionale

delle PMI dell'industria metalmeccanica ed elettrica (MEM), che rappresenta oltre 1'300 aziende e 65'000 posti di lavoro in Svizzera. Swissmechanic è una delle due associazioni nazionali, insieme a Swissmem, responsabile della formazione di oltre 20'000 apprendisti nelle otto professioni MEM dell'industria svizzera.

Le sfide per l'industria e le risorse per affrontarle

L'impatto degli elementi esterni sulle organizzazioni aziendali è sempre più rilevante. Tendenze demografiche, normative nazionali e internazionali, sviluppi geopolitici e disponibilità dei mezzi di produzione, anche nei paesi più avanzati, sono elementi di incertezza che complicano progressivamente la gestione di un'organizzazione e lo svolgimento della propria attività principale, ovvero l'erogazione di beni e servizi volti a rispondere a una domanda di mercato. È pertanto fondamentale investire risorse nell'analisi e nell'identificazione degli strumenti essenziali ai quali le organizzazioni del terzo millennio, in particolare quelle piccole e medie, dovranno volgere lo sguardo per evolvere in modo efficace assicurando con successo la propria sopravvivenza nel tempo.

Chinandosi sul tema della gestione delle organizzazioni complesse nel terzo millennio, il primo elemento su cui è necessario volgere l'attenzione è certamente il momento storico in cui ci troviamo, caratterizzato dalla velocità dello sviluppo tecnologico, da un invecchiamento progressivo della popolazione e da consistenti sfide e ostacoli negli scambi commerciali internazionali dovuti alle tensioni tra paesi.

Dal punto di vista imprenditoriale e organizzativo, si è sviluppata una crescente consapevolezza in merito al fatto che le conseguenze di questi cambiamenti saranno di grande portata per tutte le organizzazioni e occorre da subito mantenere una visione d'insieme per elaborare strumenti opportuni volti a fronteggiarle.

Appare infatti scontato – e ciò non ha carattere riduttivo, ma è una semplice conseguenza della gestione delle priorità – che un'organizzazione complessa come un'azienda operante con la volontà di interagire con il mercato offrendo prodotti e/o servizi che rispondono a una domanda, si concentri prima di tutto sulla propria competenza chiave: la produzione di suddetto bene e/o l'erogazione di servizi e la generazione del relativo valore aggiunto. Questo meccanismo di funzionamen-

to dell'organizzazione si trova oggi in contrasto con la crescente complessità dell'ambiente in cui essa si trova a operare. Da sempre i fattori esterni sono un elemento fondamentale per la gestione dell'azienda ma è indiscusso che il mondo odierno, volatile e incerto, abbia ulteriormente accentuato questo effetto.

Infatti, non è più sufficiente essere focalizzati sulla propria competenza tecnica e produttiva, assicurando la qualità e il servizio migliori; nell'organizzazione odierna, le attività sono influenzate da fattori, a mio modo di vedere, che nascono all'esterno dell'organizzazione e ne modificano radicalmente le decisioni e la struttura. Anche in aziende industriali di medie e piccole dimensioni si riscontra sempre più la presenza di figure professionali che hanno il compito di raccogliere informazioni all'esterno nell'intento di valutarne l'impatto e adattare di conseguenza la propria struttura. Ho vissuto in prima persona questa situazione nella gestione della nostra azienda, Tecnopinz SA, dove stiamo sviluppando numerose funzioni che rivolgono lo sguardo all'esterno dell'organizzazione.

Nell'attuale fase storica, è quindi fondamentale che l'organizzazione non

solo continui a garantire la propria competenza produttiva e qualitativa, bensì investa anche nella propria struttura organizzativa per assicurare la presenza di cosiddette funzioni “antenna” che permettano alla direzione aziendale di sviluppare strategie in grado di estendere lo sguardo ad altri elementi oramai divenuti centrali. Penso, in particolare, all’apertura di determinati mercati e gli eventuali ostacoli commerciali o alle normative e regolamentazioni che accompagnano la fornitura e l’erogazione di prodotti e servizi a livello internazionale (ad esempio, tutto quanto riguarda il tema della sostenibilità).

A ciò si aggiunge la carenza di manodopera nel nostro mercato del lavoro di riferimento, dovuta al progressivo invecchiamento della popolazione. Nelle periodiche inchieste congiunturali di Swissmechanic la mancanza di manodopera, negli ultimi anni, ha sempre occupato una delle prime posizioni tra le principali preoccupazioni del settore. Ciò significa che anche organizzazioni di dimensioni medio-piccole si trovano oggi a dover promuovere i propri posti di lavoro in un clima di forte competizione totalmente sconosciuto soltanto pochi anni or sono.

Inoltre, come detto, non va tralasciato l’aspetto geopolitico; gli ultimi due decenni sono stati caratterizzati da repentini cambiamenti di equilibri ritenuti stabili, sfociando in crisi come quella russo-ucraina e, più di recente, quella israelo-palestinese. Su un piano più ampio, il clima del commercio internazionale si è fortemente deteriorato a causa delle tensioni tra Stati Uniti e Cina – fortunatamente, per ora, solo a livello economico –, ricreando uno scontro tra due poli analogo a quello che ha caratterizzato il secolo scorso.

Gli aspetti relativi alle risorse umane, almeno per quanto concerne le organizzazioni che operano nell’industria MEM svizzera, sono probabilmente la sfida più consistente che ci troveremo ad affrontare. Il nuovo modello

di società fluida, sia dal punto di vista dell’identificazione verso l’azienda che da quello dell’equilibrio tra sfera lavorativa e privata, si unisce al più tangibile invecchiamento della popolazione e queste dinamiche portano le organizzazioni a doversi confrontare con una nuova sfida di attrattività dei posti di lavoro: non si tratta più soltanto di assicurare un salario, bensì è necessario offrire ai propri collaboratori un senso compiuto del proprio lavoro, flessibilità, inclusione e uguaglianza in tutti gli aspetti organizzativi.

Questi principi fondamentali e virtuosi costituiscono una sfida importante per un’organizzazione che si prefigge come unico scopo la generazione di un profitto da reinvestire in mezzi di produzione poiché, per definizione, la flessibilità si scontra con le esigenze in termini gerarchici delle aziende produttive.

Oggigiorno, indipendentemente dalle dimensioni finali della struttura e dalla sua distribuzione geografica (nazionale o multinazionale), risulta fondamentale disporre di competenze di lettura delle evoluzioni geopolitiche e delle normative. Se, in passato, questi aspetti venivano spesso delegati a società esterne – tipicamente di consulenza, alle quali le aziende si appoggiavano soprattutto per certificazioni, progetti di ricerca o analisi di dati –, oggi il flusso di informazioni e il volume di dati che l’azienda si trova a processare è tale da costringerla a investire in questo ambito, pena una perdita di visione e competenza strategica nel lungo periodo.

Come possono dunque le aziende manifatturiere assicurare la produttività con questi nuovi modelli di collaborazione? Qui entrano in scena con forza l’innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi, che accompagnano in misura crescente le aziende nelle loro attività quotidiane. Possiamo quindi affermare che il futuro della produzione industriale nei paesi avanzati dovrà tenere conto dell’importanza del capitale umano, in particolare delle competenze in materia di svilup-

po e innovazione, rafforzando costantemente le capacità di automazione dei propri processi produttivi e di analisi dei dati.

Oggi si sente spesso parlare di “fabbrica intelligente” ma, secondo il mio parere, il successo nella gestione di un’organizzazione complessa sarà sempre più basato sulla combinazione del fattore umano – con la sua capacità di astrarre e proiettare scenari sul futuro della propria organizzazione – con le competenze nella digitalizzazione e nell’automazione delle attività quotidiane, utili alla lettura e all’interpretazione dei dati.



Digitalizzazione e Governance: la modernizzazione del controllo e della gestione dei rischi

La storia di una partnership di successo, tra mondo aziendale e ricerca, nata dall'esigenza di anticipare la modernizzazione della vigilanza del primo pilastro.

Nella seconda metà del decennio 2010/2020 è sorta la necessità di rafforzare e modernizzare l'attività di vigilanza sugli organi esecutivi dell'AVS/AI. La modifica della Legge federale sull'assicurazione per la vecchiaia e per i superstiti e le rispettive ordinanze sono successivamente entrate in vigore il 1° gennaio 2024.

L'intenzione della Confederazione è quella di incentrare maggiormente la vigilanza sui rischi. La necessità degli organi esecutivi è quella di usufruire di sistemi di controllo interno evoluti ed efficaci per gestire al meglio i rischi e la qualità dei propri processi di lavoro.

L'IAS, a seguito anche delle raccomandazioni decise e condivise nella Conferenza svizzera delle casse cantonali di compensazione AVS/AI/IPG, decretò nel 2017 di anticipare i tempi e avviare con la SUPSI – in particolare con il DEASS – il percorso che ha condotto a SIGRiD, un sistema di controllo interno (SCI) moderno, digitalizzato.

L'opportunità sorta con questa bella esperienza di collaborazione tra mondo accademico e territorio è quella di poterla estendere ad altre realtà pubbliche e private, a cominciare da quelle ticinesi. Infatti, questa esperienza ha generato in Ticino un potenziale strategico in termini di ricerca applicata e formazione di interesse per le aziende e gli attori coinvolti.

Introduzione a cura dell'Avv. Carlo Marazza, già Direttore dell'IAS

Alcune considerazioni preliminari

Le organizzazioni complesse come l'IAS necessitano di sistemi di governance articolati sempre più "tecnodipendenti". Un'informazione strutturata, connessa e integrata grazie alla tecnologia, in grado di rappresentarla dinamicamente (*con processi e dati digitalizzati*), assume un ruolo centrale in risposta alle moderne esigenze di controllo e di gestione dei rischi, come pure della qualità.

In questo ambito, in cui la Confederazione assieme agli organi esecutivi ha intrapreso un percorso di modernizzazione della sorveglianza, è stato tracciato un solco nella modernizzazione del controllo, ormai divenuta realtà.

Più in generale le organizzazioni di dimensioni rilevanti dovranno attrezzarsi a livello tecnologico per affrontare le sfide del futuro nella gestione dei rischi e della qualità, grazie allo sviluppo di appli-

cazioni per il controllo interno al passo con i tempi. Questi aspetti sono stati i fondamenti del lavoro di ricerca condotto all'interno di un'organizzazione di grandi dimensioni, qual è l'IAS di Bellinzona, che raggruppa al proprio interno una costellazione di entità organizzative giuridicamente separate. L'istituto comprende: la CCC (Cassa cantonale di compensazione AVS/AI/IPG); la CCAD (Cassa cantonale di assicurazione contro la disoccupazione); la CCAF (Cassa cantonale per gli assegni familiari); l'UAI (Ufficio assicurazione invalidità).

Digitalizzazione: tecnologia a supporto delle decisioni

Il lavoro di ricerca applicata, svolto con la collaborazione dei colleghi Prof. Massimiliano Cannata e il ricercatore Mirko Cardoso, si è posto quale obiet-

tivo quello di dare forma a un concetto di informazioni strutturate digitalizzate, dinamiche; spina dorsale per scelte decisionali consapevoli.

I sistemi di controllo interno, come li abbiamo conosciuti fino ad oggi (audit report, estratti di sintesi in file MS Excel, ecc.) sono destinati ad evolvere in sistemi interattivi, articolati e dinamici, in grado di riflettere la reale situazione di un'organizzazione in momenti differenti (su più archi temporali), in modo sistematico, in una cosiddetta logica di *Continuous Auditing*^[1].

L'architettura sviluppata consente di rappresentare un quadro di insieme costantemente aggiornato rispetto a ciò che avviene all'interno dell'organizzazione (risorse umane, operatività, contabilità, traffico pagamenti e rischi connessi), come effetto di condizioni esterne mutevoli.

La dinamicità nella rappresentazione degli eventi e la rapidità nella risposta sono valori di notevole importanza in organizzazioni complesse e di grandi dimensioni.

La ricerca applicata condotta, alla base del modello SIGRiD, ha consentito di dar vita a un applicativo *web based* in costante evoluzione, in grado di supportare un controllo interno e una gestione dei rischi su più dimensioni, con un'architettura che permette un'interazione diretta con l'organizzazione in cui è integrata. L'architettura di dati e servizi sviluppati (API), predispone una potenziale replicabilità del sistema (con i dovuti adattamenti). L'applicazione si fonda e pone le basi di funzionamento su standard internazionali di riferimento nel campo del controllo interno e della gestione dei rischi: i modelli *COSO Report (Framework 2013)* e *Enterprise Risk Management (ERM)*. Le ragioni di un'evoluzione costante sono da ricondursi a strutture organizzative sempre più grandi, a un aumento delle sollecitazioni esterne, a esigenze di risposta in tempi rapidi (diretta conseguenza di una complessità crescente). Tutto ciò conduce verso una stretta interazione tra tecnologia e sistemi di analisi e controllo, orientati alla gestione dei rischi e a garanzia di standard di qualità elevati in strutture complesse. La governance dev'essere assicurata con una verifica costante delle componenti più sensibili in un'organizzazione: risorse umane, processi di lavoro, transazioni contabili e i rischi connessi a questi elementi.

I sistemi di controllo interno sono strumenti che consentono di perseguire finalità peculiari in un'organizzazione di dimensioni importanti, grazie a tre principali linee di azione: efficacia nel raggiungimento degli obiettivi strategici ed efficienza dal punto di vista reddituale; rappresentazione veritiera e corretta delle voci di bilancio; rispetto delle direttive e delle leggi che ne regolano il corretto funzionamento.

Per seguire queste tre direttrici, un sistema di controllo interno all'interno di un'organizzazione, deve integrare a pieno titolo l'*Internal Auditing (IA)* nella struttura di governance che la rappresenta di fronte agli stakeholder e agli organi di sorveglianza.

In un futuro prossimo, lavori innovativi ad elevato contenuto tecnologico dovranno garantire un monitoraggio sistematico con aggiornamento costante, grazie all'interpolazione di più informazioni e all'interpretazione di situazioni complesse in grado di riflettere, a sistema, le scelte manageriali quale risultato di processi decisionali.

L'applicazione SIGRiD si è posta, quale obiettivo, la sperimentazione di questo approccio.

L'introduzione di linee di difesa con l'implementazione di tre livelli di controllo: L1 (management operativo), L2 (auditor specialistici) ed L3 (auditor interno) consentono a più livelli gerarchici, grazie a protocolli strutturati, un percorso di rilevamento delle potenziali criticità.

Gli eventi critici possono essere interpretati in tempi relativamente brevi ed essere ricondotti alla loro origine, con un percorso *drill down*, partendo dall'effetto fino a giungere al fattore scatenante e viceversa, ovvero "*dal problema alla causa*".

Il percorso consente di individuare rapidamente, in modo oggettivo e sistematico, i fattori scatenanti l'evento negativo (o rischio), a garanzia di un corretto funzionamento di un'organizzazione complessa e, soprattutto, assicurando un rapido contrasto (o mitigazione) dei rischi intrinseci. Un *modus operandi* che, indirettamente, conduce a un contenimento dei costi, a una protezione reputazionale e ad un vantaggio competitivo contrastando, allo stesso tempo, un impiego improprio di risorse. In sintesi, un approccio a supporto dell'interpretazione delle scelte manageriali dei funzionari dirigenti di un'organizzazione.

L'architettura concettuale predisposta, con opportuni adattamenti, contribuisce a porre le basi per una futura elaborazione delle informazioni mediante l'integrazione dell'intelligenza artificiale.

La configurazione del database, organizzata in *data mart* specializzati, *repository* in grado di contenere gruppi di dati omogenei e coerenti tra loro riferiti ai diversi processi (e rispettive variabili), favorisce un'analisi integrata.

La sperimentazione di una ricerca sinergica, al fianco di un'organizzazione complessa, consente di compiere percorsi di studio coerenti con quelle che sono le reali esigenze di entità attive nella sfera economico-sociale, ponendole sulla frontiera dal punto di vista dei contenuti (teorico-tecnologici) e contribuendo a una contaminazione reciproca tra ricerca e mondo del lavoro, velocizzando l'evoluzione di sistemi complessi.

[1] Alles, M.G., Kogan, A. and Vasarhelyi, M.A. (2018). *Continuous auditing: theory and application*. Emerald Publishing.



[Fig.1] SIGRID application: un sistema di controllo interno e gestione rischi digitalizzato

L'applicazione SIGRID, in continua evoluzione nel programma di ricerca avviato, è uno strumento che vuole rispondere a questa corrente di pensiero. Un'informazione articolata e complessa è resa agevolmente interpretabile. Ciò trae origine da una digitalizzazione dei processi di lavoro, poi connessi a un'architettura di gestione dei dati che poggia su database operativi all'interno dell'organizzazione. I dati sono le variabili funzionali dell'entità in oggetto. Questo vale per qualsiasi organizzazione, sia essa un'entità pubblica o privata.

Il percorso ha preso avvio dai processi dell'organizzazione, secondo un approccio riconosciuto la cui logica di rappresentazione è distribuita su tre aree: operativa, di supporto e gestionale^[2].

In conclusione

Il risultato del lavoro sinora condotto consente un'analisi dinamica, estesa su quattro dimensioni fondamentali: organizzativa, operativa e contabile-gestionale il cui punto di approdo è la dimensione del rischio. Il sistema consente una valutazione proattiva costante del posizionamento dell'organizzazione rispetto agli eventi, contrastando potenziali rischi interni ed esterni (in prospettiva futura). L'intento di agire e gestire i fattori scatenanti prima che gli stessi manifestino i propri effetti nefasti, costituisce l'obiettivo di uno SCI moderno. Il modello vede una concreta realizzazione nell'applicazione SIGRID [Fig. 1].

Il confronto avviato a livello nazionale, con diversi istituti, ci fa presupporre che il cammino intrapreso nel programma di ricerca ci vede sulla strada giusta. Le numerose revisioni sostenute e gli scambi intercorsi con altre organizzazioni a livello svizzero hanno permesso di comprendere che ci stiamo ponendo

sulla frontiera nell'implementazione di sistemi di controllo integrati per la gestione dei rischi. Questo vantaggio è da ricondurre alla piena interazione dei componenti del sistema di controllo nelle diverse dimensioni organizzative.

Con gli opportuni adattamenti, si può intravedere l'adozione dell'approccio anche in organizzazioni differenti, operando naturalmente delle generalizzazioni di alcuni concetti base e un'integrazione delle variabili connesse, quali: dimensione organizzativa (risorse umane); dimensione operativa (*business process*); dimensione contabile-gestionale (*accounting*); dimensione del rischio (*risk management*).

La metodologia, basata su un'articolata analisi dei dati, consente uno sguardo ambivalente su fronti differenti dal profilo analitico: *economico gestionale* da un lato, *socioeconomico* dall'altro.

Quindi, da un lato, già oggi siamo in grado di trattare rischi interni quali, ad esempio, i carichi di lavoro inadeguati nella distribuzione delle pratiche assegnate, il sovraccarico degli incarti dovuto a un aumento dei volumi, gli errori nell'elaborazione dei processi, i ritardi nei tempi di risposta all'utenza o i disallineamenti nelle transazioni di pagamento. Dall'altro, in futuro, se lo si vorrà, potremo comprendere anche alcuni dei *macro-rischi* determinati dall'evoluzione della domanda esterna di prestazioni sociali quali, ad esempio, l'evoluzione delle richieste di prestazioni complementari, l'aumento della domanda di sussidi, l'aumento dei volumi di spesa per gli stessi o l'evoluzione delle rendite (o pensioni).

In sintesi, l'approccio proposto consente di ampliare lo sguardo su numerosi aspetti caratterizzanti una struttura organizzativa, mentre questa interagisce con l'ambiente circostante.

[2] Earl, M., & Khan, B. (1994). How new is business process redesign? *European Management Journal*, 12(1), 20–30. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)90043-4](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)90043-4)



Intervista a Ingrid Kissling-Näf e a Jean-François Manzoni

Ingrid Kissling-Näf è Professoressa e Direttrice del Dipartimento di economia della Berner Fachhochschule (BFH). Ha studiato teologia ed economia a Friburgo, conseguendo un Master in amministrazione pubblica a Losanna e un Dottorato in economia a San Gallo. Attualmente ricopre anche la carica di Presidente dell'Association of Management Schools Switzerland (AMS). Jean-François Manzoni è Professore di Leadership e Sviluppo Organizzativo all'IMD Business School - International Institute for

Management Development, dove ha ricoperto il ruolo di Presidente dal 2017 al 2024. Il suo lavoro si concentra sulla leadership, sulle organizzazioni ad alte prestazioni e sulla governance aziendale. Cittadino canadese e francese con un Dottorato presso la Harvard Business School, è un relatore e consulente richiesto a livello internazionale. L'intervista è a cura di Domenico Ferrari, Professore SUPSI e Ivan Ureta, docente-ricercatore senior.

Formare i leader e i manager del futuro

Ingrid Kissling-Näf e Jean-François Manzoni sono due figure di spicco nel settore della formazione manageriale in Svizzera e a livello internazionale. In questa intervista condividono le loro visioni sul ruolo delle business schools nello sviluppo dei manager e dei leader per affrontare un mondo in continuo mutamento. Kissling-Näf, con una forte attenzione alla sostenibilità e alla digitalizzazione, sottolinea come le business schools debbano preparare i loro studenti alle sfide della trasformazione e dell'impatto climatico zero. Manzoni, esperto di leadership e sviluppo organizzativo, evidenzia l'importanza dell'astuzia strategica e organizzativa, oltre alla gestione di sé stessi come pilastri chiave per i leader di oggi e del futuro. Entrambi esplorano anche il ruolo cruciale dell'internazionalizzazione e della ricerca, così come l'importanza degli accreditamenti internazionali e della collaborazione tra istituzioni, per garantire una formazione sempre più orientata al futuro e alle esigenze dell'economia globale.

In un mondo in costante mutamento, che esige nuovi approcci per gestire la complessità, quali giudica essere le competenze distintive in ambito economico e manageriale e quale potrebbe essere il loro impatto, oggi e in futuro?

I.K.-N. A mio parere, si tratta delle competenze legate alla gestione sostenibile, alla digitalizzazione e al pensiero ed azione imprenditoriale, che costituiscono anche i tre capisaldi contenuti nella nostra strategia fino al 2026. Nella nostra business school siamo convinti di dover preparare i nostri studenti per il futuro e la trasformazione. Essi saranno in grado di governare le sfide economiche soltanto se li formeremo alla gestione sostenibile e se riusciremo a supportarli attivamente nel cambiamento e nella trasformazione in vista di una società a impatto climatico zero. Inoltre, attribuiamo grande importanza all'alfabetizzazione e allo sviluppo delle competenze digitali. Anche il pensiero e l'azione imprenditoriale ne fanno parte, per quanto non tutti gli studenti si troveranno nella situazione di creare una propria start-up.

J.-F.M. Ci sono molteplici modi di rispondere alla domanda, ma sono tre le

competenze fondamentali che a mio avviso devono possedere i leader di oggi. Innanzitutto, l'astuzia strategica: in un mondo in cui la tecnologia evolve rapidamente e l'incertezza aumenta, i leader devono essere molto informati e capaci di pensiero strategico. Le basi per la creazione e la cattura di valore cambiano velocemente, i confini tra settori sono sfumati e la concorrenza utilizza meccanismi innovativi. La strategia sta cambiando rapidamente e la competizione si intensifica. Perciò, i leader devono sapere cosa succede e come giocare per vincere.

Menzionerei poi l'astuzia organizzativa, in quanto occorre agire in maniera sofisticata per ottenere che l'organizzazione esegua ciò che si desidera. Influenza e gestione delle persone sono diventate più complicate con la crescente internazionalizzazione e il lavoro da remoto; inoltre, serve una maggiore creatività per guidare collaboratori che possono essere attivi in più di un campo all'interno di strutture complesse.

La terza competenza chiave riguarda la gestione di sé stessi, a partire dalla consapevolezza di sé, in quanto ritengo si possa gestire solo ciò di cui si è consapevoli. Troppi leader non comprendono a fondo il proprio funzionamento e l'impatto delle proprie decisioni sugli altri. Anche l'essere presenti nel "qui e ora", come insegna la Mindfulness, è fonda-

mentale per non lasciare che le proprie abitudini prevalgano. Vi è poi la componente riflessiva, ovvero il comprendere cosa si fa, perché lo si fa e l'effetto che questo ha sull'organizzazione. Non posso infine non citare la resilienza, fondamentale per mantenere la stabilità nell'ambiente sfidante in cui viviamo e in cui operano i leader.

Alla luce del mandato multiplo delle business schools svizzere, suddiviso tra formazione di base, formazione continua, ricerca e prestazioni di servizio, come valuta l'importanza di ognuno di questi ambiti e come possono essere assicurate le sinergie tra di essi?

I.K.-N. Tutti questi ambiti sono rilevanti per la nostra business school. Il nostro compito principale è sicuramente l'insegnamento. Tuttavia, per garantire la sua qualità a lungo termine, sono necessarie sia la ricerca che la pratica professionale. La ricerca assicura che i docenti con profilo misto rinnovino costantemente il loro insegnamento mentre, grazie alle conoscenze pratiche, il loro insegnamento viene aggiornato e adeguato alle esigenze dell'economia. Ciò significa che i diversi ambiti si stimolano a vicenda. Inoltre, i risultati della ricerca possono costituire una base per sviluppare moduli di formazione continua.

Al di là di ciò, studiando in una SUP si dovrebbe apprendere a lavorare in modo scientifico e basato su evidenze. Ciò è possibile all'interno del nostro nuovo laboratorio di ricerca, dove gli studenti possono prendere parte a diversi piccoli esperimenti e riflettere sulle loro esperienze in quanto partecipanti.

L'orientamento all'applicazione si riflette anche nei cosiddetti *live cases* per le aziende, in cui le studentesse e gli studenti sviluppano raccomandazioni concrete per l'azione basate sulla teoria e sull'empirismo.

Infine, nei nostri corsi di laurea nascono spesso progetti indipendenti o start-up. Con il nostro insegnamento e i nostri progetti puntiamo a generare nei diversi ambiti un impatto sull'economia.

J.-F.M. In Svizzera ci sono molteplici istituzioni con mandati differenti. Ogni istituto deve comprendere a fondo la propria missione e sviluppare una strategia allineata. Ad esempio, per una Scuola universitaria professionale, la priorità è formare persone pronte per il mercato del lavoro. Il tipo di ricerca che viene svolto deve essere coerente con questa missione, ovvero deve trattarsi di ricerca applicata, piuttosto che teorica. Anche all'IMD la ricerca è applicata, con sinergie tra ricerca e formazione executive, ma queste sinergie non sono naturali e vanno coltivate. L'importante è essere coerenti nella strategia e scegliere come giocare e vincere. La coerenza vale anche per le assunzioni, ambito in cui è importante selezionare persone il cui lavoro sia in sintonia con la missione della scuola.

Sullo sfondo della globalizzazione, quanto è cruciale per le business schools svizzere sviluppare il loro profilo internazionale? Quali partnership internazionali sono state instaurate e quali benefici concreti hanno portato agli studenti e alle istituzioni?

I.K.-N. L'internazionalizzazione dell'economia continua a progredire, per cui chi studia deve possedere competenze interculturali. Questo è uno dei motivi per cui, da anni, intratteniamo un'intensa collaborazione con partner internazionali.

Da un lato, da noi è possibile ottenere il cosiddetto doppio titolo, ossia completare un anno presso una delle nostre università partner ottenendo due titoli di studio. In alternativa, è possibile trascorrere un semestre all'estero per uno scambio. Offriamo programmi di scambio con un elevato numero di paesi e il conseguimento di diplomi di tipo *double degree* è possibile con più di una dozzina di essi. Lo scambio è attivamente supportato dal nostro *international office*.

La ricerca è per sua stessa natura internazionale. Inoltre, nel nostro gruppo specializzato in *global management*, abbiamo persone che conducono progetti di ricerca che sollecitano compe-

tenze interculturali, ad esempio sulla rilevanza degli investimenti cinesi o sul ruolo dei paesi BIC nell'ordine del commercio mondiale.

J.-F.M. Alcune scuole non dovrebbero puntare troppo sull'internazionalizzazione a tutti i costi, poiché hanno un mandato locale. In Svizzera, l'efficacia deriva anche dalla prossimità con la popolazione e dalla creazione di competizione tra istituzioni più piccole.

L'internazionalizzazione può riguardare vari aspetti. Per quanto riguarda il corpo studentesco, non sempre è opportuno per tutte le scuole accogliere studenti internazionali. Alcuni programmi per studenti, poi, possono avere senso in un contesto internazionale, ma non in tutte le realtà accademiche. Anche sul fronte dei docenti internazionali occorre valutare costi e benefici, in quanto un'elevata eterogeneità non porta sempre con sé un miglioramento.

Per quanto riguarda l'IMD, la ricerca deve tuttavia essere internazionale perché la clientela e le tematiche trattate lo richiedono. L'internazionalizzazione è parte integrante delle nostre attività e relazioni.

In relazione all'attrattività delle business schools svizzere, quanto è importante, oggi e nel prossimo futuro, l'ottenimento di specifici accreditamenti internazionali (AMBA - Association of MBAs, AACSB - Association to Advance Collegiate Schools of Business, EQUIS - European Quality Improvement System, ecc.)?

I.K.-N. Gli accreditamenti internazionali sono oramai divenuti imprescindibili per le business schools, soprattutto poiché sono richiesti dai partner internazionali. Se non si è della partita, le università straniere cercheranno altri partner. Tuttavia, a onor del vero, va anche sottolineato che questi marchi sono rappresentativi di un'elevata qualità nell'insegnamento e nella ricerca.

Oltre a ciò, esistono dei marchi nazionali per le università, divenuti nel frattempo obbligatori.

J.-F.M. Gli accreditamenti sono una sorta di "biglietto d'ingresso" per operare a livello internazionale. All'IMD li abbiamo utilizzati come acceleratori di cambiamento, senza tradire la nostra identità; non abbiamo mai finto di essere ciò che non siamo. Ci riempie di orgoglio il fatto che anche la Commissione di accreditamento dell'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AMBA) ha riconosciuto il nostro non lasciare nulla al caso.

Ogni volta che abbiamo affrontato un accreditamento, l'abbiamo vissuta come un'opportunità per migliorare in qualcosa che fosse funzionale per noi, e in questo senso hanno rappresentato un'opportunità per perfezionare ciò che facciamo, rimanendo fedeli al nostro mandato.

Quali sono le principali sfide che AMS/IMD e le business schools svizzere sono chiamate ad affrontare attualmente, sia a livello nazionale che internazionale? Qual è la visione di AMS/IMD sul futuro della formazione manageriale in Svizzera per prossimi dieci anni?

I.K.-N. Le business schools sono sulla strada giusta per quanto concerne gli accreditamenti e lo sviluppo di corsi di laurea al passo con i tempi. Negli ultimi anni si è sviluppata anche la ricerca, tanto da rendersi rilevante anche al cospetto delle università.

Il prossimo grande passo che le attende è certamente il terzo ciclo, ossia la possibilità di conferire titoli di dottorato. Qui le SUP incontrano grandi ostacoli, soprattutto nei loro contesti regionali. Ciò appare ancora più grave se si pensa che oltre il 70% dei titoli di dottorato nel settore disciplinare Economia e servizi delle SUP svizzere viene rilasciato all'estero. In questo settore la cooperazione con le università svizzere funziona molto male e deve essere migliorata.

Infine, le business schools sono messe alla prova anche in materia di corsi di laurea inter- e transdisciplinari, nonché di sviluppo di competenze trasformati-ve per l'economia e la società.

J.-F.M. Sono tre le sfide principali. Innanzitutto, quella relativa al modello economico in quanto la maggior parte delle nostre entrate provengono dall'estero, ma i costi sono principalmente in franchi svizzeri, ciò che può diventare problematico con l'aumento di valore della valuta elvetica.

Sul fronte dell'innovazione, poi, si gioca una partita cruciale perché occorre innovare costantemente; si pensi ad esempio al periodo della pandemia, quando è stato necessario adattare rapidamente il nostro modello per interazioni mediate dalla tecnologia.

Nel futuro, la formazione continua sarà sempre più bilanciata tra interazioni tecnologiche e in presenza e ci sarà anche un maggiore impegno verso l'apprendimento continuo da parte degli individui stessi.

Concluderei menzionando il fatto che la nostra concorrenza corrisponde spesso con realtà molto più grandi della nostra, e questo pone una sfida di scala.

Lorenzo Di Lucia

Lorenzo Di Lucia è docente-ricercatore in sostenibilità applicata e responsabilità sociale di impresa presso il Centro competenze management e imprenditorialità. Ha conseguito

un Dottorato di ricerca in Studi di sistemi energetici e ambientali presso l'Università di Lund (Svezia) e ha lavorato dal 2014 al 2022 presso il Center for Environmental Policy

dell'Imperial College of London (UK). È il coordinatore del progetto TiSDG "Transizioni verso una società a zero emissioni – uno strumento di supporto per la co-progettazione di

strategie a livello cantonale in Ticino" finanziato dal Fondo nazionale svizzero (FNS), programma BRIDGE Discovery, per il periodo 2024-2027.

Integrare la sostenibilità nelle politiche del Cantone: il progetto TiSDG

Integrare la sostenibilità nelle politiche pubbliche è un obiettivo ambizioso, che presenta numerosi ostacoli di natura economica, sociale, tecnica, politica e istituzionale. Attraverso il progetto di ricerca applicata TiSDG, si mira a sviluppare conoscenze e strumenti utili per superare alcune di queste difficoltà, promuovendo uno sviluppo più giusto e sostenibile nel Cantone.

La promozione della sostenibilità è ormai un obiettivo imprescindibile per molti governi. In Ticino, dopo le siccità del 2022/2023 e le alluvioni del 2024, gli effetti del cambiamento climatico e la necessità di un nuovo modello di sviluppo sono diventati evidenti. In questo contesto, le politiche pubbliche del Cantone hanno un ruolo cruciale, che però si discosta da quello classico di attuazione lineare applicato tradizionalmente a politiche settoriali.

Sebbene la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile non siano concetti nuovi, la loro attuazione pratica rimane complessa. Per capire la portata di questa sfida occorre riflettere su tre caratteristiche chiave dello sviluppo sostenibile: l'intergenerazionalità (processi che coprono più generazioni e un periodo di tempo medio-lungo), l'importanza delle scale (dall'ambito locale a quello globale) e la sua natura integrata (ossia un equilibrio tra valori e interessi ambientali, sociali ed economici). Lo sviluppo sostenibile si configura dunque come un insieme di cambiamenti che sono non solo radicali e integrati ma, allo stesso tempo, coinvolgono una molteplicità di attori a vari livelli e su un arco temporale medio-lungo.

Considerando il ruolo dei governi, l'attuazione pratica dello sviluppo sostenibile è ostacolata

da diverse barriere. Troviamo barriere politiche (come gli imperativi del ciclo elettorale), economiche (la priorità alla crescita economica e alla copertura degli investimenti), sociali (la resistenza al cambiamento, il rischio di impatti iniqui e i potenziali conflitti di interesse) e istituzionali (l'incertezza dei risultati e la complessità del sistema socioeconomico). In particolare, la natura integrata dello sviluppo sostenibile richiede ai decisori pubblici di conoscere ed essere in grado di bilanciare gli impatti sia ambientali che socioeconomici delle politiche che, spesso, emergono da un complesso sistema di interazioni.

Queste caratteristiche rendono difficile governare lo sviluppo sostenibile attraverso un approccio top-down tradizionale^[1]. Tale approccio, che comprende (a) l'identificazione del problema e la formazione di un'agenda legislativa, (b) la formulazione e l'adozione di una politica pubblica, (c) l'attuazione della politica adottata e (d) la valutazione dei risultati ottenuti, produce solitamente misure specifiche dirette a generare cambiamenti solo marginali su un lasso temporale medio-breve e, per questo, risulta inadeguato per affrontare la complessità delle sfide della sostenibilità. La letteratura scientifica più recente su questo tema fa riferimento, perciò, al concetto di *governance delle transizioni verso la sostenibilità* per descrivere il processo di cambiamento (radicale, complesso, multi-attore, a lungo termine e incerto nei risultati) caratteristico dello sviluppo sostenibile^[2].

Le politiche pubbliche hanno un ruolo centrale nelle transizioni verso uno sviluppo sostenibile. Grazie alla propria forza impositiva, apparato amministrativo e risorse finanziarie, i governi possono influenzare la velocità e la direzione del processo di cambiamento^[3]. La letteratura

[1] Frantzeskaki, N., Loorbach, D. and Meadowcroft, J., 2012. Governing societal transitions to sustainability. *International journal of sustainable development*, 15(1-2), 19-36.

[2] Markard, J., Raven R. & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955-967.

[3] Roberts, C., Geels, F. W., Lockwood, M., Newell, P., Schmitz, H., Turnheim, B. & Jordan, A. (2018). The politics of accelerating low-carbon transitions: Towards a new research agenda. *Energy Research & Social Science*, 44, 304-311.

[4] Rogge, K. S., Reichardt, K. (2016). Policy mixes for sustainability transitions: An extended concept and framework for analysis. *Research Policy*, 45(8), 1620–1635.

[5] Meadowcroft, J., Rosenbloom, D. (2023). Governing the net-zero transition: Strategy, policy, and politics. *PNAS*, 120(47).

[6] Confederazione Svizzera (2021). *Strategia climatica a lungo termine della Svizzera*. Consiglio Federale svizzero. <https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/it/dokumente/klima/fachinfo-daten/langfristige-klimastrategie-der-schweiz.pdf.download.pdf/Strategia%20climatica%20a%20lungo%20termine%20della%20Svizzera.pdf>

[7] Confederazione Svizzera (2021). *Strategia per uno sviluppo sostenibile 2030*. Consiglio Federale svizzero. https://www.are.admin.ch/dam/are/it/dokumente/nachhaltige_entwicklung/publikationen/sne2030.pdf.download.pdf/Strategia%20per%20uno%20sviluppo%20sostenibile%202030.pdf

[8] Consiglio di Stato del Cantone Ticino (2023). *Piano Energetico Climatico Cantonale (PECC): rapporto per la consultazione*. <https://www.v4.ti.ch/fileadmin/GENERALE/PECC/documenti/PECC-2023.pdf>



scientifica in tema di transizioni suggerisce l'utilizzo di mix di politiche in vari settori^[4] che, considerando la fase della transizione nella quale ci si trova (inizio, accelerazione o stabilizzazione), promuovano la costruzione di "nuovi" modi di fare e la distruzione di quelli "vecchi", sempre facendo attenzione a non compromettere gli sforzi per una riforma più ampia del sistema^[5]. La nostra visione nel progetto TiSDG "*Transizioni verso una società a zero emissioni - uno strumento di supporto per la co-progettazione di strategie a livello cantonale in Ticino*" è che questo ruolo dei governi si scontra spesso con (i) *conoscenze limitate* sul funzionamento del sistema a causa della sua complessità, (ii) *incapacità* di gestire efficacemente gli interessi in gioco per promuovere una reale collaborazione tra gli attori e le risorse necessarie, e (iii) *mananza di volontà* di dare priorità alla sostenibilità rispetto alla crescita economica e alla convenienza politica.

Il progetto TiSDG è stato concepito per contribuire allo sviluppo sostenibile del Cantone fornendo agli attori coinvolti le conoscenze e le capacità per promuovere una decarbonizzazione giusta e sostenibile. Il progetto parte dagli impegni della Confederazione sul clima (zero emissioni nette entro il 2050)^[6] e in tema di sviluppo sostenibile, con riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite^[7], e dall'impegno del Canton Ticino a raggiungere la neutralità climatica e l'indipendenza

energetica entro il 2050, tramite il nuovo Piano Energetico e Climatico Cantonale (PECC)^[8].

L'attuazione degli obiettivi del PECC avrà impatti significativi sull'economia, la società e l'ambiente naturale del Cantone, che devono essere gestiti attentamente. Le transizioni verso la neutralità climatica implicano sempre cambiamenti strutturali di grande portata, che possono generare "perdenti" e "vincitori". Per aumentare le possibilità di successo e assicurare una transizione coordinata, l'attuazione del PECC dovrà essere giusta e sostenibile. Ma l'alta complessità del sistema socioeconomico e ambientale nel quale il PECC va ad inserirsi risulta essere un grosso limite alla definizione di politiche coerenti ed efficaci per promuovere obiettivi così ambiziosi come la sostenibilità e la giustizia sociale. Come fare per assicurarsi che la strategia scelta per ridurre le emissioni di gas serra riesca anche a promuovere (o, quanto meno, a non ridurre) la biodiversità, i consumi sostenibili, l'occupazione, l'equità e l'uguaglianza di genere nel Cantone?

L'obiettivo del progetto TiSDG è dunque quello di sviluppare uno strumento di supporto alla definizione di politiche pubbliche e iniziative private coerenti con la promozione di una decarbonizzazione giusta e sostenibile in Ticino. Questo strumento permetterà di identificare e dare priorità a delle combinazioni di politiche

capaci di produrre effetti positivi su più obiettivi di sviluppo sostenibile evitando, allo stesso tempo, impatti indesiderati su altri ambiti.

Lo strumento integra un modello dinamico capace di simulare l'intero sistema socioeconomico e ambientale del Cantone su un arco temporale medio-lungo (2020-2050) con un processo di coinvolgimento degli attori locali e dei portatori di interesse (stakeholder). Il modello si basa sulla metodologia della *System Dynamics* e su un modello esistente, chiamato iSDG che, da diversi anni, viene applicato con successo in vari contesti nazionali, sia in paesi industrializzati che in via di sviluppo^[9]. La metodologia *System Dynamics* è ideale per questo progetto poiché permette di rappresentare interazioni complesse, relazioni di feedback, non linearità e ritardi temporali, fondamentali per comprendere e analizzare i processi di sviluppo da una prospettiva integrata^[10]. Il modello iSDG, sviluppato originariamente per supportare il processo di sviluppo di interi paesi simulando quantitativamente le interazioni e i feedback tra ambiente, economia, società e governance, verrà adattato al contesto del Ticino e alle specifiche caratteristiche dei processi di decarbonizzazione. Come l'iSDG, il modello del progetto utilizzerà un linguaggio di programmazione visivo che rende trasparente, anche per un pubblico non esperto, la struttura, le equazioni, i dati e le ipotesi utilizzate. Ciò faciliterà il coinvolgimento e la creazione di consenso riguardo ai risultati del progetto. Infine, il processo di coinvolgimento di attori locali e stakeholder si concentrerà sulla definizione delle politiche pubbliche e delle iniziative private da valutare, e sullo sviluppo del modello dinamico, articolato in quattro fasi: (i) valutazione della rappresentatività dell'iSDG, (ii) introduzione delle modifiche necessarie da parte dei ricercatori, (iii) validazione di ciascuna modifica da parte di attori e stakeholder, e (iv) utilizzo del modello in tempo reale con attori e stakeholder per simulare scenari alternativi.

I risultati del progetto contribuiranno a integrare la sostenibilità nelle politiche cantonali. In primo luogo, una maggiore conoscenza degli impatti sistemici (positivi e negativi) delle politiche aiuterà a prevenire gli effetti indesiderati e a ridurre i potenziali conflitti tra i portatori di interesse migliorando, allo stesso tempo, la coerenza tra le politiche pubbliche. Inoltre, il progetto rafforzerà le capacità del governo cantonale di perseguire uno sviluppo sostenibile attraverso una gestione più efficiente delle

risorse finanziarie disponibili e una maggiore collaborazione con e tra gli attori locali. In questo modo, il governo cantonale sarà in grado di assumere un ruolo centrale come facilitatore della transizione, focalizzando il suo contributo sulla definizione della direzione da seguire e della velocità del processo di cambiamento.

“Le politiche pubbliche hanno un ruolo centrale nelle transizioni verso uno sviluppo sostenibile. Grazie alla propria forza impositiva, apparato amministrativo e risorse finanziarie, i governi possono influenzare la velocità e la direzione del processo di cambiamento.”

Tuttavia, la volontà di assumere questo ruolo e di integrare la sostenibilità nelle politiche pubbliche resta principalmente nelle mani dei decisori politici. Anche se il progetto mira a coinvolgere attivamente gli attori pubblici in diverse attività, nell'ottica di favorire l'applicazione pratica delle conoscenze e delle capacità sviluppate, i decisori politici potrebbero scegliere di non utilizzare questi risultati per motivi di opportunità e interesse. Nella letteratura scientifica sono presenti varie critiche alla scarsa attenzione prestata alle questioni politiche e di potere nel complesso teorico delle transizioni verso la sostenibilità^[11]. La poca considerazione del processo politico può essere percepita quale riflesso di una visione sociotecnica e apolitica del cambiamento sociale.

Il progetto TiSDG si basa su una visione della governance delle transizioni di tipo network, nella quale alleanze di attori pubblici e privati creano le istituzioni necessarie alla transizione. Le transizioni non sono processi lineari e non sono controllabili dall'alto tramite strutture e istituzioni esistenti, ma emergono da coalizioni nuove e inusuali che sfidano i poteri e le istituzioni esistenti^[12]. Per esercitare un impatto reale, queste coalizioni di attori necessitano di una mobilitazione ampia, capace di sfidare i poteri esistenti anche attraverso nuove alleanze politiche e utilizzando diversi tipi di conoscenze. Il progetto TiSDG contribuirà a questo processo diffondendo nuove conoscenze sul funzionamento del sistema e sugli impatti (positivi e negativi) dei possibili cambiamenti a un ampio gruppo di attori. L'ambizione è promuovere la formazione di nuove alleanze e processi di azione collettiva per stimolare il potere pubblico ad agire.

[9] Millennium Institute. iSDG model. <https://www.millennium-institute.org/sustainable-development-simulator>

[10] Moallemi, E. A., Kwakkel, J., de Haan, F. J., Bryan, B. A. (2020). Exploratory modeling for analyzing coupled human-natural systems under uncertainty. *Global Environmental Change*, 65.

[11] Westley, F., Olsson, P., Folke, C., Homer-Dixon, T., Vredenburg, H., Loorbach, D., Thompson, J., Nilsson, M., Lambin, E., Sendzimir, J., Banerjee, B., Galaz, V. & van der Leeuw, S. (2011). Tipping toward sustainability: emerging pathways of transformation. *Ambio*, 40, 762–80.

[12] Stirling, A. (2014). *Emanicipating transformations: from controlling 'the transition' to culturing plural radical progress*. STEPS Working Paper 64. STEPS Centre.



Carmine Garzia è Professore SUPSI in Strategia e Imprenditorialità presso il Centro competenze management e imprenditorialità e

Professore Associato di Economia aziendale presso l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo. Si è laureato in Economia aziendale e ha ottenuto

il PhD in Management presso l'Università Bocconi. I suoi interessi di ricerca sono focalizzati sull'imprenditorialità e l'innovazione strategica

e si occupa dello sviluppo di osservatori tematici e settoriali, tra cui l'Osservatorio AIF-SUPSI sulle imprese familiari attive nel Canton Ticino.

Il contributo delle imprese familiari allo sviluppo economico e sociale del Canton Ticino

L'Osservatorio AIF-SUPSI sulle imprese familiari della Svizzera italiana nasce nel 2021 dalla collaborazione tra SUPSI e l'Associazione Imprese Familiari Ticino (AIF), con l'obiettivo di analizzare le caratteristiche distintive delle imprese familiari basate nel Canton Ticino e contribuire allo sviluppo dell'economia della regione, nonché all'evoluzione delle condizioni quadro specifiche per questa tipologia d'impresa.

La prima sfida scientifica che ha dovuto affrontare l'Osservatorio è stata quella della corretta determinazione del numero di imprese familiari. I dati pubblicati dall'Ufficio cantonale di statistica (USTAT) danno un'idea delle dimensioni delle attività d'impresa del Canton Ticino, dove sono attive 39'595 imprese che impiegano 238'313 addetti (dato 2020). La banca dati federale STATENT (dati 2021) fornisce dettagli per quanto attiene alle SA, che sono 8'577, e alle SAGL, che sono 8'115, per un totale di 16'692 imprese e 130'626 addetti.

Per determinare il numero di imprese familiari è stato necessario incrociare i dati della statistica federale e cantonale con le informazioni fornite da ORBIS, uno dei più completi database internazionali in materia di imprese, dal quale sono state estratte 28'842 imprese private con la forma giuridica della SA e SAGL, di cui è stato possibile controllare informazioni finanziarie e di governance. Per mappare correttamente il fenomeno delle imprese familiari ci si è concentrati sulle imprese operative da almeno 10 anni e con oltre 4 dipendenti, infine, si è proceduto con un'analisi puntuale degli azionisti per comprendere se le realtà aziendali fossero delle persone fisiche oppure delle persone giuridiche.

Questo lavoro, realizzato dal gruppo di ricerca SUPSI, ha permesso di costruire un database ori-

ginale di 8'461 imprese ticinesi, di cui 6'444 SA e 2'017 SAGL, a controllo familiare; si tratta di un dato coerente con le informazioni fornite dalla statistica cantonale e federale e rappresentativo di circa il 53% delle SA e SAGL censite da STATENT.

Le SA a controllo familiare sono per il 75% piccole imprese con meno di 10 addetti, per il 23% medie imprese (tra 10 e 50 addetti) e solo il 3% sono grandi imprese, con oltre 50 addetti. Oltre il 96% delle SA è stato fondato dopo gli anni '50. Il 45% delle SA opera nel settore del terziario avanzato e dei servizi, il 19% nel manifatturiero, il 20% nel commercio e il 16% nei servizi finanziari e fiscali. Complessivamente, l'80% delle imprese è attivo in settori non manifatturieri. Il 60% delle imprese è alla seconda generazione, mentre il 20% è alla terza generazione. Nel 22% dei casi c'è una corrispondenza tra proprietà e direzione e nel 2% un legame familiare.

Le SAGL a controllo familiare sono per il 93% delle piccole imprese con meno di 10 addetti e, per il restante 7% delle medie imprese (tra 10 e 50 addetti). Si tratta di imprese di recente costituzione: infatti, il 98% di esse è stata fondata dopo il 1990 e il 92% è alla seconda generazione. Le SAGL sono prevalentemente attive nel settore del terziario e dei servizi (53% del totale) e il 24% nelle attività legate al manifatturiero, con una connotazione prevalentemente artigianale. Nel 61% dei casi vi è una completa corrispondenza tra proprietà e direzione e nell'11% dei casi un legame familiare tra proprietà e gestione; si tratta quindi di imprese dove, di norma, gli imprenditori sono direttamente coinvolti nella conduzione delle attività d'impresa.

Secondo le stime dell'Osservatorio, le SA e le SAGL a conduzione familiare presenti in Ticino forniscono lavoro a 83'808 addetti, con ricavi

[Tab. 1] Imprese e addetti nel Canton Ticino secondo diverse fonti

Fonti	Imprese	SA	SAGL	Addetti
Annuario statistico ticinese (USTAT, 2020)	39'595			238'313
STATENT (UST, 2021)	16'692	8'577	8'115	130'626
Database 2024 AIF Imprese familiari	8'461	6'444	2'017	83'808

[Tab. 2] Analisi della presenza familiare nella proprietà e nella direzione

	SA familiari	SAGL familiari
Corrispondenza (totale) tra proprietà e direzione	22%	61%
Legame familiare tra proprietà e direzione	2%	11%

[Tab. 3] Stima dell'impatto economico e occupazionale delle imprese familiari del Canton Ticino

	SA	SAGL	TOTALE
Numero di imprese	6'444	2'017	8'461
Numero di addetti	72'927	10'881	83'808
Ricavi aggregati 2022 (CHF)	18'427'201'073	1'649'647'249	20'076'848'322

aggregati di circa 20 miliardi di franchi. Il contributo delle SA è particolarmente significativo e si attesta appena sopra i 18 miliardi di franchi, una cifra d'affari realizzata con il coinvolgimento di oltre 72'000 addetti. Gli investimenti tangibili delle SA familiari ticinesi sono stati stimati in circa 7.7 miliardi di franchi nel 2022, in netto aumento rispetto al dato rilevato nel 2021, che era pari a 6.4 miliardi di franchi.

Nel corso del 2023, l'AIF ha condotto un'indagine approfondita, mediante questionario, sui propri associati, che ha permesso un'analisi puntuale dei modelli di business e di governance delle imprese familiari.

Analizzando i dati raccolti, emerge come circa il 60% delle imprese intervistate sia stato fondato a partire dagli anni '50. Nello specifico, si evidenzia che il 33.8% è stato fondato tra il 1951 e il 1975 e il 23.1% tra il 1976 e gli anni 2000. La quasi totalità delle imprese è stata fondata in Svizzera e, più precisamente, il 90.8% in Ticino o nel Grigioni italiano. Tutte le imprese intervistate sono SA, prevalentemente di piccole-medie dimensioni: infatti, circa il 54% di esse occupa tra i 10 e i 100 addetti. Nello specifico, circa il 19% occupa tra 0 e 10 addetti, il 34% tra 10 e 50 addetti e soltanto il 12.3% oltre 250 addetti.

Le imprese familiari ticinesi sono decisamente attive sui mercati internazionali: oltre il 50% di esse esporta, prevalentemente in Europa, e il 30% di esse esporta per oltre la metà della propria cifra d'affari. Per il 76% delle imprese che

esportano, il mercato di riferimento è l'Europa.

Le imprese familiari ticinesi associate all'AIF sono per il 37% alla seconda generazione, per il 36% circa alla terza generazione e per il 27% circa alla quarta generazione od oltre. I dati relativi ai soci AIF si discostano da quanto osservato, in generale, per le SA familiari ticinesi, in particolare per quanto attiene alla forte presenza di aziende di terza generazione e oltre. Questa differenza è riconducibile ai criteri di adesione all'Associazione, che sono piuttosto stringenti in termini di tradizione e anni di attività.

L'identificazione tra famiglie e imprese è piuttosto marcata e spesso, ossia nel 90% dei casi circa, riconducibile a un'unica famiglia proprietaria. Nell'80% dei casi, i fondatori risiedono nel Cantone. Questo fatto è intuibile anche dalla governance adottata dalle imprese: infatti, il 58% di esse possiede un Consiglio di Amministrazione (CdA) composto esclusivamente da familiari e soltanto il 15% di esse possiede un CdA con una maggioranza di membri esterni. I soci e membri delle famiglie proprietarie ricoprono un ruolo importante nell'operatività. Infatti, nel 60% dei casi, i familiari lavorano per l'azienda, anche se non occupano ruoli di direzione.

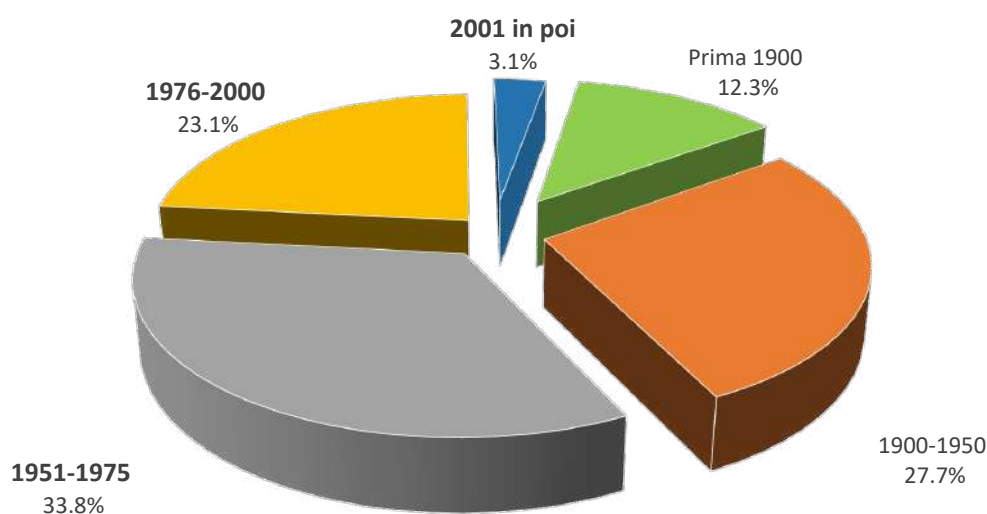
Il tema del rapporto tra famiglia e impresa è particolarmente rilevante per questo tipo di realtà. Infatti, la maggior parte delle imprese ha intrapreso delle azioni per gestirlo, ma con approcci diversi. Il 27% delle imprese ha siglato un patto

di famiglia, circa il 34% un patto parasociale tra gli azionisti e poco meno del 19% ha considerato di formalizzare le regole di entrata e di uscita dei familiari dall'impresa. Sul tema della successione, le imprese associate all'AIF sembrano essere discretamente posizionate. Infatti, il 46% delle imprese intervistate ha già definito un processo di successione, poco meno del 14% ha già eseguito una successione (da meno di dieci anni), mentre circa il 40% non ha ancora affrontato il tema. Gli aspetti fiscali rappresentano una problematica rilevante: infatti, il 33% delle imprese intervistate non li ha ancora affrontati e questo potrebbe rappresentare un elemento di criticità per la continuità dell'attività aziendale.

Il quadro che emerge dall'analisi qualitativa condotta sugli associati AIF è ampiamente positivo: si tratta di un gruppo di imprese dotate di

una storia articolata, profondamente radicate nel Cantone e, allo stesso tempo, ben posizionate sui mercati internazionali.

Il legame tra famiglie e imprese è un asset importante, che va preservato con azioni specifiche: il 60% delle imprese intervistate rifiuta categoricamente l'opzione della vendita dell'impresa e poco meno del 18% ha sì valutato l'opzione, ma la considera poco probabile. Si tratta di un dato con evidenti implicazioni positive per l'economia locale, in quanto le imprese che non considerano la vendita sono destinate a rimanere sul territorio, a patto che siano in grado di gestire correttamente il passaggio generazionale, anche grazie a condizioni quadro che tengano conto delle specificità che caratterizzano il modello dell'impresa familiare.



[Fig.1] Aziende AIF. Anno di fondazione dell'azienda originaria

Nota metodologica

Fonti utilizzate: Database ORBIS per l'analisi della numerosità e delle caratteristiche delle imprese familiari e per il calcolo dei valori economici di riferimento; STATENT dell'Ufficio federale di statistica (UST) per l'analisi della numerosità delle imprese attive in Ticino. L'acquisizione dei dati dai database è stata effettuata nel mese di dicembre del 2023, le elaborazioni sono state chiuse il 4 aprile 2024.

Lo sviluppo del database AIF-SUPSI è stato curato da Mattia Bedolla, Collaboratore scientifico presso il Centro competenze management e imprenditorialità della SUPSI.

Ringraziamenti

Si ringraziano: il Presidente dell'Associazione Imprese Familiari - AIF Ticino Martino Piccioli, il Presidente Onorario Flavio Audemars, il Coordinatore dell'Advisory Board Gianluca Colombo e tutti i soci.



Leandro Bitetti, PhD, è Responsabile del Master of Science in Business Administration con Major in Innovation Management e docente-ricercatore in imprenditorialità e innovazione presso il Centro

competenze management e imprenditorialità. I suoi interessi di ricerca si concentrano sull'innovazione dei modelli di business da una prospettiva cognitiva e sullo sviluppo delle competenze imprenditoriali

esplorando, in particolare, come le percezioni dei manager sul passato possano influenzare le loro visioni del futuro. È inoltre attivo in ISPIM (la Società internazionale dei professionisti di innovation manage-

ment), contribuendo con contenuti e iniziative volte a promuovere l'evoluzione della disciplina della gestione dell'innovazione a livello internazionale.

Innovazione, tecnologie e modelli di business: logiche di gestione aziendale per il nuovo millennio

Attraverso un semplice *prompt*, l'istruzione che viene fornita a un modello di intelligenza artificiale generativa (GenAI), e un uso improprio di ChatGPT, alla domanda su "come rendere le logiche di gestione aziendale mature per il nuovo millennio" si ottiene la seguente risposta: "le aziende devono adottare una cultura dell'innovazione continua, che preveda l'uso strategico di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, l'automazione, e l'analisi dei dati per migliorare l'efficienza operativa e la personalizzazione dell'offerta. Inoltre, i modelli di business devono essere flessibili e orientati al cliente, con una particolare attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale".

Sebbene questa risposta sia convincente e condivisibile grazie al progresso dei modelli linguistici, essa si concentra più su "cosa" fare che su "come" farlo.

La recente letteratura scientifica nel campo della gestione dell'innovazione enfatizza proprio i processi di gestione, riflettendo la crescente complessità che le aziende affrontano in un ambiente di rapidi cambiamenti tecnologici e di una maggiore consapevolezza sulla sostenibilità. La GenAI sta trasformando l'innovazione aziendale e la gestione della creatività, facilitando la generazione di idee, l'automazione e l'adattamento ai cambiamenti di mercato. Parallelamente, la crescente attenzione alla sostenibilità spinge le aziende a rivedere le proprie logiche di gestione per integrare pratiche ambientali e sociali responsabili. Questi due aspetti, i quali si integrano nel concetto di *Twin Transformation*^[1], richiedono una gestione attenta dei rischi e un autentico impegno verso il cambiamento. L'obiettivo di questo contributo è sintetizzare l'evoluzione del dibattito scientifico nel

campo del management, discutendo il passato, il presente e il futuro degli approcci gestionali alla luce di queste nuove dinamiche.

Nuove logiche di gestione aziendale o ritorno al passato?

Nell'ultimo decennio dello scorso millennio, esperti come Robert Grant e Michael Porter hanno evidenziato l'importanza per le imprese di generare e mantenere un vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di risorse e competenze distintive^[2]. Tuttavia, con l'accelerazione dei cicli di vita di prodotti e tecnologie, David Teece e altri studiosi hanno introdotto negli anni '90 il concetto di *competenze dinamiche*, sottolineando la necessità per le imprese di adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato^[3].

Con l'inizio del nuovo millennio, l'esplosione del commercio elettronico ha ulteriormente trasformato le logiche aziendali, favorendo strutture leggere, una crescita rapida e l'ingresso di nuovi attori nella catena del valore. Ciò ha portato la Professoressa Rita McGrath a sviluppare l'idea che i vantaggi competitivi non siano più sostenibili a lungo termine^[4]. McGrath suggerisce di adottare logiche di gestione più dinamiche, dove l'adattabilità e la ricerca continua di nuove opportunità risultano fondamentali, e che si possono riassumere in due principali strategie: (1) sviluppare un portafoglio di innovazione diversificato, in grado di bilanciare efficienza, crescita e nuovi business; e (2) pensare per "arene" (ossia aree dinamiche di attività definite dalle esigenze dei clienti) anziché per settori tradizionali. Questi concetti evidenziano la rilevanza di idee nate nel millennio precedente, come il *corporate* (o *strategic*) *foresight* e gli ecosistemi di business.

Il *corporate foresight* è un approccio nato negli anni

[1] Barth, M., Gossen, M., Lang, D. J., & Santarius, T. (2023). Sustainable digitalization-fostering the twin transformation in a transdisciplinary way. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 32(1), 6-9.

[2] Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

[3] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

[4] McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.

'50 del secolo scorso, che consiste nell'identificare e interpretare i fattori di cambiamento per attivare risposte organizzative appropriate. Con la globalizzazione degli anni '80 e l'aumento della competitività, le aziende hanno sviluppato metodi per anticipare le evoluzioni future, quali l'*environmental scanning*. Nel nuovo millennio, queste pratiche stanno progressivamente integrandosi nelle routine aziendali, permettendo alle imprese di reagire più rapidamente ai cambiamenti del mercato^[5].

Il concetto di *ecosistema di business*, introdotto da James F. Moore negli anni '90, descrive una rete di imprese interconnesse che collaborano per creare valore in un ambiente dinamico^[6]. Con il tempo, questa idea si è evoluta fino a diventare un elemento chiave nella *Open Innovation*, dove le organizzazioni collaborano con partner esterni per sviluppare e condividere innovazioni^[7]. Questo allineamento sta portando a discutere di *ecosistemi di innovazione*^[8], nei quali la sinergia tra gli attori è cruciale per il successo a lungo termine. Questo excursus storico suggerisce che le imprese non necessitano di nuove logiche di gestione ma, piuttosto, di adattare e applicare sistematicamente quelle esistenti per affrontare le sfide attuali e future legate alla trasformazione digitale e alla sostenibilità. Queste logiche, infatti, contribuiscono a rafforzare uno dei concetti attualmente più rilevanti nel management: l'innovazione del modello di business.

L'innovazione del modello di business tra passato, presente e futuro

L'innovazione del modello di business (*Business Model Innovation*, BMI) ha guadagnato crescente attenzione a partire dai primi anni 2000, diventando un tema centrale nel decennio successivo, quando una speciale edizione della rivista *Long Range Planning* ne stimolò lo sviluppo teorico e pratico. Un modello di business può essere visto come un puzzle complesso che risponde a quattro domande fondamentali: chi è il cliente? Cosa gli si offre? Come si crea valore? Come si generano ricavi? La BMI rappresenta il processo di trasformazione di un modello di business esistente in uno nuovo, attraverso tre principali tipologie: l'innovazione della proposta di valore, dell'architettura di valore e del modello di ricavi. Esempi in tal senso includono la collaborazione tra SMEG e Dolce & Gabbana per trasformare elettrodomestici in opere d'arte, la riorganizzazione dell'ar-

chitettura di valore eliminando intermediari da parte di Dell e la scelta di Wizz Air di introdurre modelli di abbonamento per generare ricavi in modo diverso dal solito. Accanto a queste tipologie, nel BMI esistono due approcci chiave, ossia la *business model replication* (basata su miglioramenti incrementali quali l'ottimizzazione dei processi o l'apertura di nuovi canali di vendita), e la *business model renewal* (incentrata su una trasformazione radicale). Un esempio di quest'ultima è fornito da Hilti, che è passata dalla vendita di macchinari al noleggio riconfigurando completamente il suo modello di business^[9].

Oggi, in un contesto globale sempre più complesso, le aziende sono sempre più chiamate a diversificare il loro portafoglio di BMI. Ciò potrebbe essere raggiunto integrando in modo sistematico una logica di ecosistema e un approccio di *strategic foresight*: una sfida organizzativa e culturale altrettanto importante quanto la trasformazione digitale e sostenibile.

Come sviluppare logiche di gestione aziendale a prova di futuro

Sviluppo di una logica di ecosistema

Adottare una logica di ecosistema richiede un cambiamento profondo nella cultura organizzativa e nella mentalità dei leader aziendali. Passare a una logica di ecosistema significa riconoscere che il valore non viene più generato solo internamente, ma attraverso la collaborazione con una vasta rete di attori (dai partner tecnologici ai fornitori, dai clienti agli istituti di ricerca, fino ai concorrenti). Questo approccio consente alle aziende di co-creare nuove proposte di valore che sarebbero irrealizzabili in autonomia, grazie alla pluralità ed eterogeneità di risorse e competenze che emerge dalla collaborazione. Tuttavia, come detto, l'implementazione di un ecosistema richiede un significativo cambiamento culturale. Le aziende devono sviluppare una nuova identità basata sull'apertura e l'interdipendenza e sul bilanciamento tra collaborazione e competizione all'interno dell'ecosistema.

Un esempio emblematico di tale sfida è quello di una grande azienda chimica che intendeva creare un ecosistema per il riciclo delle batterie per auto, entrando nel settore della mobilità e collaborando con attori del settore automobilistico. Nonostante il potenziale dell'iniziativa, la resistenza del top management, legata alla difficoltà di allonta-

[5] Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1-9.

[6] Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.

[7] Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing.

[8] Bogers, M., Sims, J., & West, J. (2019). *What Is an Ecosystem?: Incorporating 25 Years of Ecosystem Research*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

[9] Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86, 671-696.

Volberda, H., van den Bosch, F., & Heij, K. (2017). *Reinventing business models: How firms cope with disruption*. Oxford University Press.

Zhang, X., Antonialli, F., Bonnardel, S. M., & Bareille, O. (2024). Where business model innovation comes from and where it goes: a bibliometric review. *Creativity and Innovation Management*, 33(2), 109-126.



[Fig.1] Processo di innovazione del modello di business attraverso lo strategic foresight e l'ecosistema

narsi dalla propria identità, ha rappresentato una barriera significativa. Per superare questo tipo di barriere, è importante che le aziende considerino attentamente il proprio ruolo all'interno dell'ecosistema. Non è necessario assumere tutti i ruoli contemporaneamente: esse possono, ad esempio, limitarsi a orchestrare l'ecosistema, senza interfacciarsi direttamente con i clienti. Questa flessibilità permette di partecipare a un ecosistema senza affrontare cambiamenti culturali od organizzativi troppo radicali, riducendo così il rischio di fallimento dell'iniziativa.

Adottare un approccio di strategic foresight

Anche l'integrazione dello *strategic foresight* nel processo decisionale aziendale richiede un cambiamento significativo a livello organizzativo e cognitivo. Questo approccio è fondamentale per preparare l'azienda ad affrontare le incertezze future, senza sacrificare la capacità di rispondere in tempi rapidi ai cambiamenti repentini. Lo *strategic foresight* richiede un'apertura significativa, poiché coinvolge una rete di partner, tra cui consulenti ed esperti, per identificare possibili scenari futuri e trasformarli in opportunità concrete.

Uno degli aspetti chiave dello *strategic foresight* è il suo ruolo nel promuovere il sensemaking e l'apprendimento all'interno dell'organizzazione. Il *sensemaking* è il processo attraverso il quale i manager interpretano e danno un senso alle informazioni raccolte, costruendo conoscenze in grado di guidare l'innovazione e lo sviluppo di nuove capacità. Inoltre, lo *strategic foresight* incoraggia lo svilup-

po di una logica ambidestra ^[10], che consente all'azienda di innovare continuamente nel presente e di migliorare le operazioni esistenti.

Attraverso questi due elementi chiave, le imprese possono intraprendere un percorso strutturato per affrontare le sfide attuali e future (Figura 1). Cominciare con lo *strategic foresight* genera scenari e opportunità, e permette di identificare aree di innovazione. L'azienda è quindi chiamata a sviluppare un vero e proprio portafoglio di innovazione, bilanciando progetti di miglioramento continuo e di esplorazione. In entrambi i casi, la collaborazione con un ecosistema di partner e stakeholder è fondamentale per co-creare valore e realizzare le opportunità, consentendo all'impresa di sviluppare un modello di business in grado di salvaguardare la competitività sul mercato.

In conclusione, il presente contributo sottolinea come l'integrazione di una logica di ecosistema e dello *strategic foresight* sia fondamentale per rendere le aziende più flessibili e innovative, superando le barriere culturali e organizzative verso modelli di gestione sostenibili.

Tuttavia, tale integrazione può essere, allo stesso tempo, la soluzione e una fonte di problemi, poiché richiede un profondo cambiamento culturale. Per superarlo, è necessaria un'introduzione graduale, supportata da iniziative mirate di formazione e da progetti pilota che coinvolgano attivamente imprenditori, manager e collaboratori.

[10] Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1650040.



Andrea Huber e Daina Matise Schubiger sono i co-responsabili del Bachelor in Leisure Management. Andrea Huber è inoltre docente-ricercatore senior presso il Centro competenze management

e imprenditorialità. I suoi temi di ricerca si focalizzano sullo sviluppo regionale e la competitività territoriale, i sistemi regionali di innovazione, l'economia dell'innovazione e le dinamiche

imprenditoriali. Daina Matise Schubiger è docente-ricercatrice presso il Centro competenze management e imprenditorialità e i suoi interessi di ricerca si concentrano sul comportamento del

consumatore e sul suo benessere, sull'Innovation marketing e sul marketing e management nel settore Leisure. È inoltre docente di Innovation marketing al Master in Business Administration.

Lo sviluppo manageriale nel settore Leisure tra competenze consolidate ed emergenti

La pandemia ha mostrato quanto il settore del Leisure sia necessario e quanto la sua mancanza incida negativamente sul benessere e sulla salute della popolazione. Il settore del tempo libero tra arte, cultura, intrattenimento, sport e turismo, come tanti altri, sta evolvendo e sta cercando di fornire risposte dinamiche e incisive ai cambiamenti in atto. La trasformazione digitale, la sempre più pressante necessità di rispettare le normative di sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale, la costante trasformazione dei bisogni degli utenti e degli stakeholder richiedono una gestione manageriale sempre più complessa in cui integrare nuove competenze. Le organizzazioni del settore Leisure vedono impegnati sempre più professionisti che devono possedere competenze specifiche per gestire i cambiamenti in atto e garantire un'offerta per il tempo libero al passo con i tempi.

L'universo del Leisure, che abbraccia una vasta gamma di attività legate al tempo libero quali il turismo, l'industria culturale e creativa, lo sport e l'intrattenimento, rappresenta oggi una componente fondamentale dell'economia globale. Si pensi ad esempio che il solo settore del turismo rappresenta il 9% del PIL mondiale.

Il tempo libero è una risorsa che riveste un ruolo cruciale nella qualità della vita degli individui, i quali sono sempre più consapevoli dell'importanza di scegliere con attenzione come allocarlo a causa delle ricadute in termini di opportunità per rilassarsi, miglioramento della salute fisica e del benessere mentale, sviluppo di competenze sociali e connessioni con gli altri, incremento della soddisfazione personale e del senso di (auto) realizzazione, nonché tutela di un equilibrio sano

tra vita professionale e vita privata, elemento, quest'ultimo, sempre più presente nelle dinamiche aziendali. Ripercorrendo le attività svolte nella propria esistenza, ognuno di noi si accorgerebbe di quanto l'universo del Leisure sia presente e pervasivo: basti pensare agli eventi d'intrattenimento musicali oppure sportivi (fruiti dal vivo, in televisione oppure online), alle manifestazioni e alle offerte in ambito culturale e creativo quali fiere, convegni, spettacoli teatrali e mostre, nonché alle escursioni di giornata o ai soggiorni prolungati in luoghi vicini e/o lontani, con i correlati servizi alberghieri, di ristorazione, di ospitalità, di trasporto, solo per citarne alcuni.

Analogamente ad altri settori, negli ultimi anni anche quello del Leisure ha vissuto trasformazioni significative, derivanti da fattori sia contingenti sia strutturali, che hanno portato a una rivisitazione delle logiche di fondo. Tradizionalmente caratterizzato da un elevato grado di volontariato, elemento che rimane ad oggi comunque importante, il settore del Leisure sta rapidamente evolvendo verso una crescente e sempre più diffusa professionalizzazione. Questa tendenza è dettata da vari elementi quali, ad esempio, l'aumento della domanda di esperienze di qualità e indimenticabili, la maggiore complessità nella gestione delle varie attività, le crescenti aspettative dei consumatori o l'avvento e l'adozione di nuove tecnologie. Storicamente, infatti, il settore del Leisure ha fatto affidamento su una forza lavoro prevalentemente composta da volontari, persone, queste ultime, spesso motivate da passione o desiderio di contribuire alla comunità locale, che svolgono di fatto un ruolo fondamentale nello sviluppo di molte organizzazioni e attività. Il volontariato può essere definito come un'attività non retribuita svolta da individui di propria iniziativa, al di fuori degli obblighi familiari e lavorativi, a favore di altri individui, gruppi o cause^[1] e si caratterizza per l'impegno personale in attività che promuovono il benessere sociale e collettivo rappresen-

[1] Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual review of sociology*, 26(1), 215-240.

[2] Stukas, A. A., Hoyer, R., Nicholson, M., Brown, K. M., & Aisbett, L. (2016). Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 112-132.

[3] Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual review of sociology*, 26(1), 215-240.

[4] Caravaggi, G., Imperadore, M., & Robbiani, G. (2021). *Indagine sul volontariato in ambito culturale*. Osservatorio culturale del Cantone Ticino.

[5] Peiffer, M., Villotti, P., Vantilborgh, T., & Desmette, D. (2020). Stereotypes of volunteers and nonprofit organizations' professionalization: A two-study article. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 355-372.

[6] Kim, S., Whitford, M., & Arcodia, C. (2021). Development of intangible cultural heritage as a sustainable tourism resource: The intangible cultural heritage practitioners' perspectives. In *Authenticity and Authentication of Heritage* (pp. 34-47). Routledge.

[7] Lang, G., Piller, S., Schmid, J., Lamprecht, M., & Nagel, S. (2022). Professionalization and organizational problems of sports clubs: Is there a relationship? *Current Issues in Sport Science*, (7).

tando, di fatto, una forma di partecipazione civica che contribuisce al capitale sociale e alla coesione comunitaria^[2]. Secondo gli ultimi dati dell'Ufficio federale di statistica (2020)^[3], il 41% della popolazione residente permanente della Svizzera dai 15 anni in su ha dichiarato di aver svolto attività di volontariato (organizzato e/o informale) nelle ultime quattro settimane, una percentuale che corrisponde a circa tre milioni di persone, le quali hanno fornito in media 4.1 ore di volontariato alla settimana. Il fenomeno del volontariato è molto presente anche nel nostro cantone, come evidenziato in una recente pubblicazione dell'Osservatorio culturale del Canton Ticino con un particolare focus sul settore culturale, in cui emerge che il 60% degli operatori culturali fa capo all'attività svolta da volontari^[4].

Tuttavia, data la crescente complessità e volatilità del contesto in cui devono operare le imprese (*for profit* e *non profit*), le società, le associazioni e le fondazioni, nonché la pubblica amministrazione, attive direttamente o indirettamente nel settore del Leisure, negli anni è emersa la necessità di una maggiore professionalizzazione^[5], con importanti implicazioni anche in termini di innovazione e sostenibilità, quest'ultima declinata non solo nelle sue dimensioni tradizionali ossia economica, sociale e ambientale ma, anche e sempre più, in quella culturale, segnatamente la capacità di mantenere e trasmettere valori, tradizioni, pratiche e identità culturali nel tempo^[6].

Con la crescente professionalizzazione, anche le competenze richieste sono divenute sempre più specialistiche. Infatti, la gestione degli eventi, delle strutture alberghiere e ricettive, delle organizzazioni sportive o dei musei richiede oggi conoscenze, competenze e abilità avanzate in aree quali la pianificazione strategica, la pianificazione e gestione finanziaria, il marketing, la comunicazione, la capacità di negoziazione con fornitori e partner, la gestione delle risorse umane e il coordinamento di team di lavoro eterogenei, la padronanza delle normative specifiche e il coinvolgimento dei portatori di interesse, senza dimenticare la capacità di monitorare, anticipare e valutare i continui sviluppi tecnologici o l'impatto della digitalizzazione sul settore. Pertanto, le organizzazioni stanno progressivamente investendo in personale qualificato e in corsi di formazione e aggiornamento, affinché i propri collaboratori, e gli stessi manager, siano all'altezza delle sfide moderne, garantendo la sopravvivenza e la continuità delle loro attività. Alcuni studi condotti sulle organizzazioni sportive hanno infatti rilevato come l'impiego di professionisti eserciti un impatto positivo anche sulla capacità di

mantenere la base di soci, membri di comitato e volontari che collaborano con l'organizzazione^[7].

La conoscenza approfondita delle dinamiche del mercato e delle tendenze del settore permette di anticipare i cambiamenti e adattare l'offerta alle nuove esigenze dei consumatori. Ad esempio, nel settore del turismo, ma non solo, il marketing digitale ha conosciuto una forte accelerazione negli ultimi anni. Grazie agli strumenti di marketing digitale è possibile incrementare il coinvolgimento del cliente e mirare a un continuo dialogo con gli utenti, facilitando così la fidelizzazione. La stessa dinamica si può osservare nel settore dello sport, nel quale il marketing digitale è ormai divenuto uno strumento indispensabile per creare e mantenere nel tempo il coinvolgimento dei tifosi. Le nuove tecnologie come ChatBot o i canali social permettono altresì di colmare la continua necessità dei clienti e dei tifosi di ottenere delle risposte, offrendo così una comunicazione istantanea mirata ai loro bisogni. Esistono poi varie applicazioni che permettono agli operatori del settore di disporre di piattaforme protette in cui gli utenti possono interagire (con feedback, commenti e suggerimenti) e che, allo stesso tempo, consentono di fornire loro informazioni specifiche. Inoltre, l'utilizzo di *big data* sta acquisendo un'importanza sempre maggiore e, pertanto, risulta necessario saper gestire e comprendere queste informazioni affinché generino valore per l'organizzazione.

La capacità di interpretare i dati e di utilizzarli per prendere decisioni informate è divenuta una competenza essenziale per le aziende del Leisure. Infatti, il comportamento di un utente, sia esso cliente, turista o visitatore di una galleria d'arte, oppure il tifoso di un club sportivo, genera numerose tracce digitali che possono essere utilizzate per interpretarne i suoi bisogni e desideri andando, di fatto, a configurare l'offerta migliore per i suoi bisogni.

La trasformazione digitale e i rispettivi strumenti aprono quindi numerose opportunità per il settore del Leisure offrendo, tra l'altro, il supporto necessario agli operatori in caso di mancanza di risorse o di eccessiva complessità. Si pensi alla gestione dei flussi turistici nel caso del fenomeno dell'*overtourism*, ossia l'impatto del turismo su una destinazione che influenza eccessivamente e in modo negativo la qualità della vita percepita dai cittadini e la qualità delle esperienze dei visitatori, oppure alla possibile riduzione dell'impatto ambientale di alcuni eventi, in quanto gli attuali strumenti permettono di calcolare esattamente gli indici (ad esempio quello legato al CO₂) e identificare delle misure correttive per riuscire a ridurre tali impat-

ti. I grandi eventi sportivi dell'estate 2024, quali i Campionati europei di calcio in Germania e i giochi olimpici di Parigi, sono la testimonianza diretta di quanto sia oggi indispensabile prestare attenzione agli aspetti di sostenibilità. Ne è un esempio la polemica scaturita dalle gare olimpiche che hanno avuto luogo nella Senna.

Le opportunità sono molteplici, ma occorre avere dimestichezza con questi strumenti in continua e rapida evoluzione. Non si tratta tuttavia solo di poter contare su competenze digitali. Il settore del Leisure richiede lo sviluppo progressivo di nuove competenze per affrontare i cambiamenti climatici, la centralità della sostenibilità, e molto altro. Queste competenze emergenti non sostituiscono quelle consolidate, ma le integrano, offrendo nuove prospettive per gestire le organizzazioni. L'attenzione crescente alla sostenibilità richiede agli operatori del settore di sviluppare competenze specifiche in ambiti come la gestione delle risorse naturali, l'efficienza energetica e la riduzione dell'impatto ambientale delle attività. Elementi, questi, che incidono in maniera crescente sulle preferenze di consumatori e stakeholder, che valutano le organizzazioni anche in base al loro impegno in questo ambito. Sappiamo che il criterio della sostenibilità incide anche in termini competitivi e che non è più possibile concorrere come organizzatori di grandi eventi o di manifestazioni senza essere in grado di gestire questi aspetti in modo mirato.

Infine, la capacità di innovare è una competenza fondamentale per rimanere competitivi sul mercato. Per gli operatori del settore, non si tratta esclusivamente di identificare nuove opportunità

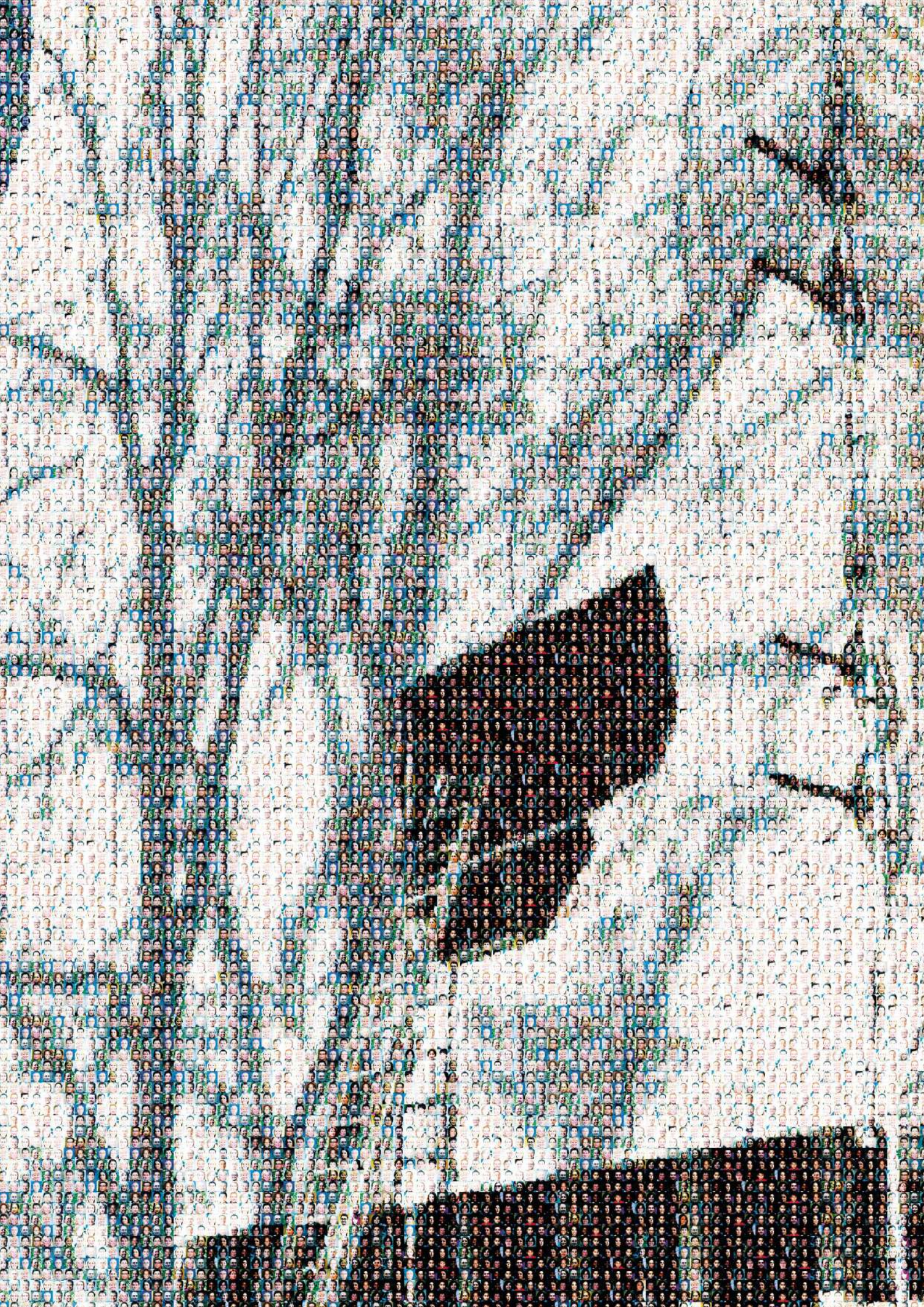
e mantenere l'orientamento al mercato sviluppando nuovi prodotti e servizi e adattandosi rapidamente alle trasformazioni in atto, bensì anche di dar prova di una mentalità aperta al cambiamento e al miglioramento continuo, sviluppando collaborazioni con partner esterni, siano essi altre aziende oppure istituti di ricerca e formazione.

“ Tradizionalmente caratterizzato da un elevato grado di volontariato, elemento che rimane ad oggi comunque importante, il settore del Leisure sta rapidamente evolvendo verso una crescente e sempre più diffusa professionalizzazione.”

Lo sviluppo manageriale nel settore del Leisure si trova oggi all'intersezione tra competenze consolidate ed emergenti. Mentre le competenze tradizionali continuano a svolgere un ruolo cruciale nella gestione delle organizzazioni, le nuove competenze, legate in particolare alla digitalizzazione, alla sostenibilità e all'innovazione, stanno ridefinendo il profilo dell'operatore e del manager di oggi. Soltanto attraverso un approccio integrato, che valorizzi l'esperienza consolidata e l'apertura alle nuove tendenze, il settore del Leisure potrà continuare a prosperare, offrendo esperienze di elevata qualità ai propri utenti e clienti, ossia a tutti noi.



[Fig.1] © Jeff Isaak



Emmanuel Toniutti, PhD in teologia con specializzazione in etica e cultura conseguito all'università Laval (Canada), è docente

professionista in Leadership e consulente aziendale. Il suo campo d'interesse a livello di formazione continua è la leadership

etica e responsabile.

Insegna nei corsi di formazione continua presso la SUPSI, dal 2020, e presso l'École des hautes études

commerciales de Paris (HEC) nel settore Executive Education, dal 2002.

Essere leader di azienda in contesti di crisi

[1] Toniutti, E. (2014). *The Leadership Of Love*. (pp. 135-146). IECG Publishing.

[2] *Ibid.*, pp. 46-52.

[3] *Ibid.*, pp. 52-56. Da leggere su questo tema: Vasse, D. (2008) *L'Homme et l'argent*, Ed. du Seuil.

[4] Da leggere su questo tema: Gazzaniga, M. S., Ivry, R. B., & Mangun, G. R. (2019). *Cognitive Neuroscience: the Biology of the Mind*. W.W. Norton & Company. / Nussbaum, M. C. (2003). *Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions* Cambridge University Press. / Lucangeli, D. (2019). *Cinque lezioni leggere sull'emozione di apprendere*. Centro Studi Erickson.

[5] L'Enneagramma rimane uno strumento complesso per la conoscenza di sé. Certamente definisce il carattere profondo di una personalità, ma non possiamo ridurre una persona al suo tipo Enneagramma (Enneatipo); la cultura e il paese di origine, l'impronta generazionale della famiglia e degli antenati ma anche l'esperienza di vita e il percorso scolastico e universitario non possono essere trascurati. Tuttavia, l'Enneatipo indica una tendenza profonda della personalità che in questo sistema di conoscenza di sé si completa con il suo tipo di integrazione, il suo tipo di non integrazione, la sua ala e il suo sottotipo. La cosiddetta ala principale del tipo di personalità gioca un ruolo estremamente importante nella definizione del modello di leadership personale. ► *Continua a p. 42*

In questo contributo, l'autore fornisce i riscontri pratici e teorici di oltre vent'anni di supporto a Consigli di Amministrazione e comitati esecutivi di multinazionali quotate sui mercati finanziari, ma anche di multinazionali quotate e non quotate di manager proprietari. Specialista in leadership etica e responsabile, ha lavorato con più di 3'500 leader in tutto il mondo e ha condotto più di 500 casi pratici di processi decisionali reali. Per aiutare i manager a sviluppare le loro capacità di leadership in contesti di crisi e implementare concretamente nelle loro organizzazioni modelli di leadership etici e responsabili che si ispirino ai principi etici umanisti (rispetto della libertà, della dignità e della differenza delle persone e delle culture)^[1], utilizza con loro lo strumento di conoscenza del sé "Enneagramma", che definisce nove tipi di personalità che l'autore ha tradotto in nove modelli di leadership.

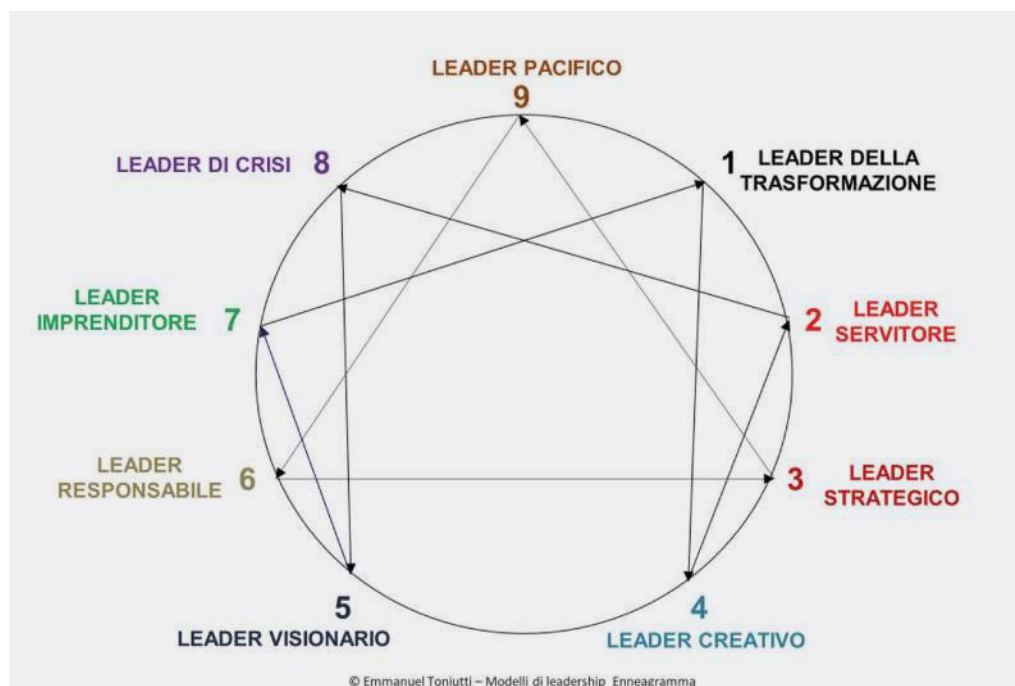
Durante oltre vent'anni, ho avuto occasione di misurare che le decisioni non etiche e non responsabili, in contesti di crisi, derivano da una forte difficoltà per i leader a conoscere sé stessi, nonché a resistere allo stress e alle pressioni imposte dai mercati e dagli azionisti. È molto raro che una decisione sbagliata derivi da una strategia sbagliata. In realtà, in ambienti complessi, conflittuali, ambigui, ansiogeni e imprevedibili, i decisori sono i nemici di sé stessi^[2]. La prima questione etica che si pone per loro è quella di capire se avranno la capacità di controllare l'avidità che può guidarli inconsciamente e che si manifesta attorno a quattro grandi ossessioni che, sotto stress, possono sfuggire al controllo: denaro, potere, gelosia ed egocentrismo^[3]. Il tutto influenzato da emozioni^[4] contrastanti come paura, tristezza, disgusto, rabbia e gioia che è necessario imparare a gestire. Da un punto di vista etico, esiste un percorso di conoscenza di sé che può permettere di riconoscere che tutti possono essere guidati dall'avidità

e dalla paura, sentimenti concretamente legati alla sopravvivenza biologica della specie. Senza l'accettazione di questa natura animale dell'uomo, la deriva verso comportamenti poco etici e responsabili minaccia tutti noi. Il mondo in cui viviamo attualmente lo dimostra ampiamente: l'uomo è un animale, dotato di un linguaggio specifico e capace del meglio come del peggio; e molto spesso del peggio. L'etica consiste nella conoscenza di sé e nella messa in pratica delle virtù nel comportamento. Nelle organizzazioni si parla di valori. In questo senso, ho creato, con i miei clienti, programmi su misura che si basano sulle tre fasi principali della consapevolezza etica e sull'implementazione dei valori nelle decisioni e nei comportamenti all'interno delle loro organizzazioni.

I modelli di leadership Enneagramma: quale tipo di leader sei?

Gli strumenti di conoscenza di sé dell'Enneagramma^[5] sono una delle basi essenziali per prendere coscienza del proprio modello di leadership, personale e collettivo. Il modello definisce nove tipi di personalità che si costruiscono a partire da una paura fondamentale, vissuta tra gli zero e i tre anni di età, chiamata "ferita infantile" o anche "terremoto emotivo"^[6]. Questi nove tipi di personalità sono divisi in tre centri: centro del ventre, centro del cuore e centro della testa. Negli ultimi vent'anni ho supportato 3'500 leader con lo strumento di autoconoscenza dell'Enneagramma. Ho così potuto affinare i modelli di leadership di ognuno^[7] di questi nove tipi di personalità dando loro un nome specifico. Questa è la prima volta che pubblico ufficialmente queste designazioni. Non c'è alcuna connotazione morale nell'Enneagramma e ogni tipologia ha in sé la capacità di essere leader. Tuttavia, per esercitare la leadership, bisogna essere la persona giusta, nel posto giusto e al momento giusto. Ho però potuto constatare concretamente sul campo che questa dimensione di contesto

[Fig.1] I modelli di leadership Enneagramma: nove tipi di personalità tradotti in nove modelli di leadership.



è molto poco presa in considerazione. Nelle organizzazioni, le categorie di leader sono molto spesso definite in linea con un piano di carriera predefinito che prevede competenze che spesso non hanno nulla a che fare con la leadership.

Sintesi dei risultati dei seminari svolti nelle organizzazioni

Dei 3'500 leader di organizzazioni/aziende/multinazionali europee, nord-americane, africane e asiatiche che hanno partecipato ai seminari dell'Enneagramma sulla Leadership, la distribuzione per tipologia di personalità è la seguente: cinque tipi di personalità (sui nove rappresentati dall'Enneagramma) da soli rappresentano l'88% dei risultati. Si tratta, in ordine decrescente delle tipologie 8 "Leader della crisi", 2 "Leader servitore", 7 "Leader imprenditore", 3 "Leader strategico" e 1 "Leader della trasformazione".

I centri Ventre (8,9,1) rappresentano complessivamente il 37,5%. Si tratta di leader motivati dalla collera contro le ingiustizie. La paura fondamentale della tipologia 8 (il capo) è quella di essere debole; ne deriva una ricerca spasmodica del controllo. La paura del tipo 9 (il mediatore) è quella del conflitto; la sua tendenza è quella della ricerca a ogni costo di pace e tranquillità. La paura del tipo 1 (l'idealista) è quella dell'imperfezione e cerca a ogni costo la perfezione.

I centri Cuore (2,3,4) rappresentano complessivamente il 36%. La loro motivazione è data dal bisogno di riconoscimento. La paura fondamentale del tipo 2 (l'altruista) è quella di essere inutile, cerca quindi a ogni costo di rendere servizio. Quella del 3 (il performante) è quella della sconfitta e mira al successo a ogni costo. La paura del 4 (l'artista) è quella dell'abbandono e tende alla ricerca dell'originalità per farsi notare.

I centri Testa (5,6,7) rappresentano complessivamente il 26,5%. Questi manager sono motivati dalla tendenza a voler prevedere e anticipare il futuro. La paura della tipologia 5 (l'osservatore) è quella del vuoto ed è alla costante ricerca della conoscenza. Quella del tipo 6 (il lealista) è quella dell'autorità, ne consegue la forte propensione al rispetto delle regole. La paura del 7 (l'ottimista) è quella di soffrire e cerca a ogni costo il piacere e la libertà.

I seminari si sono svolti tramite giochi comportamentali, che sono simulazioni di situazioni di leadership nelle quali i partecipanti sono obbligati a prendere una decisione. Si tratta di situazioni di particolare interesse per verificare il tipo di personalità e il modello di leadership, in quanto è possibile comprendere come vengono prese le decisioni in ambienti sottoposti a stress, rispettivamente in situazioni più confortevoli.

◀ Continua da p. 41

Per quanto riguarda i sottotipi (sopravvivenza, individuale e sociale), essi evidenziano caratteristiche comportamentali diverse all'interno dello stesso tipo di personalità. In questo articolo si fa riferimento esclusivamente al tipo di personalità. Per un approfondimento: Riso, D. R. & Hudson, R. (1999). *The Wisdom of The Enneagram*, Bantam. / Bradel, M. (2011). *L'enneagramme : un chemin de vie*, Desclée de Brouwer. / P. Halin et J. Prémont, *L'enneagramme évolutif : les sous-types instinctifs : Survie, Tête-à-tête et Social*. Enneagram sprl.

[6] Palmer, H. (1991). *The Enneagram: Understanding Yourself and the Others in Your Life*. HarperOne.

[7] Op.cit., *The Leadership of Love*, pp. 91-99

In un ambiente sotto stress

I giochi comportamentali hanno rivelato che quando una donna e un uomo sono dello stesso Enneatipo, sotto stress^[8], prendono esattamente la stessa decisione, nel 97% dei casi^[9].

Inoltre, quando una donna e un uomo prendono una decisione sotto stress, si tratta nel 100% dei casi di una risposta alla paura fondamentale del loro tipo di personalità. Le differenze culturali legate alle aree geografiche da cui provengono i leader non hanno alcun impatto sui processi decisionali: la paura corrispondente al tipo di personalità prevale sull'educazione culturale e sociale.

È altresì emerso che quando sono presenti diverse tipologie di leader, le loro decisioni, sotto stress, non evolvono e rimangono una risposta istintiva alla paura fondamentale del loro tipo di personalità. Pertanto, sotto stress e senza una preparazione personale volta a gestire la propria paura fondamentale, l'essere umano fornisce una risposta istintiva ad essa in modo inconscio. Le persone pensano di prendere una buona decisione, ma in realtà la loro decisione è del tutto condizionata dall'evitare la propria paura personale e dalla necessità di abbassare il livello di tensione stressante legato alla propria paura fondamentale. D'altra parte, sotto stress e senza una preparazione collettiva per gestire la propria paura fondamentale e quella degli altri all'interno del team, un manager (che non è necessariamente il direttore generale) eserciterà il proprio potere sugli altri e li influenzerà a prendere una decisione che non è altro che una risposta alla propria paura fondamentale e non al problema collettivo in questione.

In un ambiente confortevole con un metodo etico per aiutare il processo decisionale

D'altra parte, i giochi comportamentali hanno rivelato che quando sono presenti contemporaneamente differenti tipologie di leader in un ambiente caldo, favorevole al dialogo, all'ascolto e al rispetto delle reciproche differenze a livello di personalità e di cultura, in cui sia possibile applicare un metodo etico di aiuto al processo decisionale, le loro scelte sono una risposta oggettiva e collettiva al problema reale da affrontare, e non più una risposta istintiva alla paura fondamentale del loro tipo di personalità, nel 100% dei casi.

Infine, in queste condizioni, il leader della squadra "si appropria" del punto di vista degli al-

tri, ne tiene conto e prende una decisione che corrisponde a una risposta al problema collettivo da risolvere.

In conclusione

Nei contesti di crisi, le nostre decisioni istintive sono molto spesso una risposta alle nostre paure fondamentali. Questo processo è completamente inconscio. Nel corso della loro formazione universitaria, nelle scuole di ingegneria o di economia, i futuri leader non sono mai stati addestrati ad ascoltare le proprie emozioni che possono sopraffarli in qualsiasi momento quando si tratta di gestire la pressione a cui sono sottoposti nello svolgimento delle loro funzioni. Sappiamo che sotto l'influenza dello stress, il comportamento umano non è razionale ma emotivo; in questo contesto i processi razionali e scientifici a cui sono stati addestrati i manager non sono particolarmente utili. Spesso ne conseguono comportamenti disumanizzati e privi di empatia. L'avidità e la paura incontrollate possono portare i leader a prendere decisioni completamente incoerenti con i propri valori personali. La chiave per lo sviluppo concreto e pratico di una leadership etica e responsabile, passa senza dubbio attraverso un processo di formazione volto alla conoscenza di sé stessi, al saper governare la propria paura e quella degli altri per poter prendere decisioni responsabili e con piena consapevolezza delle conseguenze che esse comportano. La leadership è emotiva e richiede una formazione specifica che non è, ad oggi, ancora oggetto di un vero e proprio percorso all'interno delle organizzazioni che necessitano di leader coerenti e responsabili.

[8] L'espressione "sotto stress" qui significa che, nei giochi comportamentali, il tempo decisionale assegnato ai partecipanti è volontariamente restrittivo. I leader apprendono la situazione e hanno dieci minuti per decidere. Si tratta infatti di un breve periodo di tempo che li mette inconsciamente sotto stress.

[9] In rare eccezioni, cioè nel 3%, i leader dello stesso Enneatipo possono prendere una decisione leggermente diversa, dovuta alla loro ala principale o al loro sottotipo.

4 dicembre 2024

Imparare a conoscere il mondo attraverso l'esperienza



Nel corso di questo pomeriggio formativo, organizzato in collaborazione con L'ideatorio USI, sarà esplorata la centralità educativa di favorire la libertà di scoperta ed espressione delle bambine e dei bambini nel processo di costruzione dei propri apprendimenti.
Maggiori informazioni: www.supsi.ch/go/conoscere-il-mondo

da gennaio 2025

Sono aperte le iscrizioni al CAS Case management



Un prodotto formativo interprofessionale che si rivolge a professionisti/e intenzionati/e a svolgere ruoli di coordinamento dei diversi interventi assistenziali e di accompagnamento delle persone in contesti complessi.
Maggiori informazioni: www.supsi.ch/go/cure-integrate

cercasi partecipanti

Al via uno studio sul Long COVID



Il progetto EMERGE, finanziato dal Fondo Nazionale Svizzero per la Ricerca Scientifica, mira a indagare l'efficacia dei trattamenti non farmacologici in persone che sperimentano affaticamento dovuto al Long COVID.
Si cercano persone disponibili ad aderire allo studio.
Maggiori informazioni: www.supsi.ch/it/parte-emerge

da gennaio 2025

DAS Business coaching: aperte le iscrizioni



Il Business coaching risponde alle esigenze di un contesto lavorativo sempre più fluido e complesso, proponendo un percorso personalizzato che aiuti a esprimere e valorizzare il proprio potenziale professionale, imparando a riconoscere e mettere in gioco competenze e risorse.
Maggiori informazioni: www.supsi.ch/go/das-business-coaching

al via un nuovo progetto editoriale

Novità giuridiche



La Rivista, offerta gratuitamente, si focalizza su temi giuridici generali, approfondendo le principali aree del diritto civile, pubblico/amministrativo e penale con l'obiettivo di permettere ai professionisti e alle professioniste di rimanere aggiornati su tutti gli sviluppi legislativi e giurisprudenziali.
Maggiori informazioni: www.novitaggiuridiche.ch