

FORMAZIONE ALCentro

La rivista del
Centro Studi
Villa Negroni





Patrimonio *costruito* e patrimonio *naturale*
hanno bisogno di evolvere!

Vi consigliamo ed accompagniamo
nel **definirne il potenziale**
e a scoprirne le opportunità!



«Nel mondo moderno avranno successo quelli che sapranno creare attorno alla propria impresa un mondo di idee». Questa frase è di Gottlieb Duttweiler, fondatore della Migros. Imprenditore, politico e visionario che con le sue idee innovative, dirompenti e l'impegno sociale ha scritto una pagina importante della storia dell'economia svizzera. La sua esperienza umana, fatta anche di fallimenti e di alleanze importanti, gli ha consentito di dare vita alla realtà aziendale che tutti noi conosciamo ancora oggi. Leggendo le biografie di molti imprenditori di successo, appare chiaro che lo spirito imprenditoriale di ognuno di loro poggia saldamente sui valori, le attitudini, le propensioni e le abilità messe al servizio dell'azienda che sono chiamati a dirigere e della collettività. La propensione al rischio, la resistenza allo stress, la capacità di tenere sotto controllo le situazioni, ma anche la creatività, l'elasticità mentale, la capacità di stabilire nuove relazioni sono caratteristiche che guidano l'imprenditore nelle scelte e decisioni da prendere. Nella sua accezione originaria l'imprenditoria ha quindi ben poco a che fare con l'economia, e rimanda piuttosto a una

determinata attitudine dell'individuo nei confronti della realtà che lo circonda.

I contributi contenuti in questo numero della Rivista del Centro Studi ci consentono di riflettere sulle implicazioni e conseguenze derivanti dalla spinta alla razionalizzazione delle organizzazioni, dei processi lavorativi e produttivi, dalla digitalizzazione e dalla pressante preoccupazione per i costi crescenti. Come conciliare le esigenze delle nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro con le diverse sensibilità esistenti? Come integrare le competenze mancanti, per arricchire il contingente umano dell'impresa? Punto di partenza e di arrivo, l'Essere Umano, che mantiene, rafforza e qualifica la sua centralità per innovare e trasformare il proprio ecosistema di riferimento.

Buona lettura!



TAMARA EREZ
Direttrice Centro Studi
Villa Negroni



Club degli imprenditori RCI

Benvenuti nella più grande rete di imprenditori della Svizzera

Il tuo accesso a nuovi contatti e la condivisione di esperienze tra imprenditori



Il centro imprenditoriale del Gruppo Raiffeisen
Das Unternehmerzentrum der Raiffeisen Gruppe
Le centre des entrepreneurs du Groupe Raiffeisen



3 EDITORIALE

TAMARA EREZ

6 ASSOCIAZIONE BANCARIA TICINESE BANCHE E IMPRESE: UNA COMBINAZIONE VINCENTE

FRANCO CITTERIO

8 ACCOUNTING LA SFIDA DELLE RELAZIONI IN UNA FAMIGLIA IMPRENDITORIALE

ALESSANDRO RAGGI

12 ACCOUNTING UN SOLIDO PROCESSO DI STRATEGIA AZIENDALE RICHIEDE PROFESSIONISTI FORMATI E AGGIORNATI

SANDRO PROSPERI

14 ASSET & WEALTH MANAGEMENT ESSERE IMPRENDITORI DI SÉ STESSI: UNA SCELTA CHE DIPENDE DA NOI

MAURIZIO DI FEO

17 BANKING CONSULENTI AZIENDALI CERTIFICATI SAQ/ISO

NADIR RODONI

20 FINANCE & CORPORATE FINANCE IMPRENDITORIALITÀ E SUCCESSO D'IMPRESA

CLAUDIO ALLIEVI

23 FINANCE & CORPORATE FINANCE *PURPOSE* E SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

HELEN TSCHÜMPERLIN MOGGI

25 GOVERNANCE, RISK, COMPLIANCE L'INTELLIGENZA DELLA COMPLIANCE

CINDY MARTINE GRASSO

28 GOVERNANCE, RISK, COMPLIANCE LE PREVENZIONI DELLE MALATTIE NELL'AMBITO DELLA SALUTE AZIENDALE: LE NUOVE FRONTIERE DI SVILUPPO

MIRJAM RODELLA SAPIA

INTERVISTA DI F. GIORGETTI NASCIUTI

30 INSURANCE MANAGEMENT IL RISK MANAGEMENT TRA PRESENTE E FUTURO

ETTORE FRANZOLIN

32 INSURANCE MANAGEMENT LE NUOVE SFIDE TECNOLOGICHE PER IL FUTURO DELLE ASSICURAZIONI

SAMUELE DONNINI

35 LEGAL COMPRENDERE IL DIRITTO E LE SUE FUNZIONI SOCIO-ECONOMICHE

ALDO FOGLIA

38 LEGAL PARALEGAL: LE CARATTERISTICHE DI UNA PROFESSIONE POLIEDRICA

ELEONORA ZORATTI INTERVISTA DI F. SELVINI

40 TAX LA PIAZZA FINANZIARIA TICINESE E L'ECONOMIA DEL NORD ITALIA

RENÉ CHOPARD

42 LEADERSHIP & BUSINESS ADMINISTRATION GENERAZIONE Z: LA RIVOLUZIONE ECONOMICA IN ARRIVO

CHIARA SCORTEGAGNA INTERVISTA DI F. SELVINI

44 LEADERSHIP & BUSINESS ADMINISTRATION LEADERSHIP E CILIEGI IN FIORE

IGOR NASTIC

46 CORSI ACCADEMICI FIDACADEMY: LA PRIMA ACCADEMIA IN TICINO CHE FORMA CONSULENTI ABACUS PENSATA PER IMPRESE EFFICIENTI

MATTIA MINOTTI INTERVISTA DI G. CONVERSO

49 TESTIMONIANZE ALCentro

67 FORMAZIONE CSVN CORSI MAGGIO 2023-GENNAIO 2024

SO
NO
M
A
R
I
O

BANCHE E IMPRESE: UNA COMBINAZIONE VINCENTE

Le banche e le imprese rappresentano due attori fondamentali del tessuto economico, il cui rapporto risulta caratterizzato da una forte interdipendenza e collaborazione reciproca.



FRANCO CITTERIO
Direttore ABT

Storicamente, la nascita della piazza finanziaria ticinese nella seconda metà dell'Ottocento ha coinciso con la costruzione di importanti linee ferroviarie, si pensi al traforo del San Gottardo aperto nel 1882, finanziata anche dalle banche ticinesi. Non solo, gli istituti bancari sono stati decisivi anche per il finanziamento del settore alberghiero: Lugano in quel periodo, infatti, conosce un momento di grande sviluppo del turismo e dei commerci. Altri settori che hanno giovato dello sviluppo del settore finanziario sono state infine le industrie e gli enti pubblici. Quindi, il contributo intraprendente da parte della nascente piazza finanziaria nel secolo scorso è stato determinante per lo sviluppo economico del nostro Cantone.

Il rapporto tra banche e imprese ticinesi è proseguito negli anni e non si è fermato nemmeno con la crisi pandemica degli anni 2020-2021, un periodo contrassegnato da grande incertezza e importanti difficoltà per l'economia cantonale. Anche in questa circostanza le banche non si sono fatte trovare impreparate implementando tutte quelle misure necessarie a garantire liquidità e fondi in caso di situazioni eccezionali. Gli istituti bancari con la veloce implementazione del sistema di crediti COVID, garantiti dalla Confederazione, hanno potuto offrire un sostegno rapido e importante in un momento di forte crisi dovuta al blocco delle attività, tutelando soprattutto piccole e medie imprese, che rappresentano l'ossatura dell'economia ticinese e svizzera. Oltre a ciò, gli istituti finanziari hanno aumentato la flessibilità nel pagamento degli ammortamenti o dei canoni di lea-



La piazza finanziaria svizzera intende apportare un importante contributo al raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050, obiettivo posto dal Consiglio Federale nel 2019.

sing alle attività economiche colpite dagli effetti della pandemia. In sintesi, attraverso queste misure tanto veloci quanto efficienti è stato possibile prevenire un possibile collasso dell'economia privata.

Il settore finanziario è inoltre stato identificato dai Paesi riuniti alla COP-21 di Parigi come perno attorno a cui far girare la strategia globale nella lotta al cambiamento climatico. In particolare, la piazza finanziaria svizzera intende apportare un importante contributo al raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050, obiettivo posto dal Consiglio Federale nel 2019.

Il ruolo che potrebbero giocare le banche è emerso da uno studio condotto nel 2021 dall'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB) in collaborazione con Boston Consulting Group (BCG). I risultati indicano che oltre il 90% del fabbisogno di investimento per raggiungere la neutralità climatica può essere finanziato dagli istituti bancari. Oltre a crediti e ipoteche, in grado di coprire l'83% del fabbisogno d'investimento, le banche possono intervenire anche tramite il mercato dei capitali svizzero (emissione

e negoziazione di titoli) per un'ulteriore somma di CHF 1 miliardo (8% del fabbisogno).

Le aziende svizzere giocano un ruolo centrale nel raggiungimento di tale obiettivo: le banche, tramite un ampio ventaglio di offerte, in primis crediti bancari e ipoteche, possono contribuire in modo importante nel sostenere le aziende nel processo di transizione energetica.

In conclusione, banche e imprese hanno di fronte un futuro ricco di sfide legate in particolare agli incerti scenari geopolitici e alle innovazioni che stanno trasformando il tessuto economico e sociale. Solo mantenendo un legame saldo sarà possibile attraversare questi cambiamenti. Per tutte queste ragioni come ABT abbiamo voluto dedicare la terza edizione del Lugano Banking Day proprio alle sinergie tra questi due attori fondamentali dell'economia, invitando *keynote speakers* e *panelists* di spessore, in grado di portare il punto di vista di aziende e banche svizzere a conduzione familiare e quotate in borsa, attive sia a livello globale che locale. ●

LA SFIDA DELLE RELAZIONI IN UNA FAMIGLIA IMPRENDITORIALE

Le imprese familiari, in quanto entità dinamiche, si comportano come tutti i sistemi complessi.



ALESSANDRO RAGGI

Psicoterapeuta, esperto di organizzazione aziendale

Docente di "family business e relazioni familiari" nel Master INTERREG

Direttore Scuola di Psicoterapia analitica AION (Bologna)

Presidente "Psicoterapeuticamente" per il benessere psicosociale

Vicepresidente Fondazione Ananke di Villa Miralago

Una delle grandi fortune dell'Italia è da tempo la presenza di personalità estremamente creative e intraprendenti. Una vera "dote". Favorita da variabili storiche, culturali, antropologiche e probabilmente anche geografiche. La capacità di adattarsi al cambiamento, alla diversità dei territori e delle variegate culture locali, infatti, è probabilmente uno dei fattori - ancora poco studiati - che incide su questa capacità inventiva.

1. LA VITA DIFFICILE DELLE IMPRESE FAMILIARI

Circa il 90% delle imprese che nascono, da questa creatività, almeno inizialmente, si sviluppano in ambito familiare. Tra l'impresa familiare italiana e quella nel resto d'Europa, c'è una differenza fondamentale: la famiglia in Italia tende a permanere in azienda molto più che in qualsiasi altro paese. In Nord Europa, Norvegia, Finlandia e Olanda in particolare, il passaggio generazionale riguarda più o meno il 10%-20% delle imprese: questa proporzione si inverte in Italia, dove circa l'85% delle quote aziendali viene ereditato per successione direttamente dai figli dei titolari.

Questo è uno dei motivi per i quali l'impresa familiare e le relazioni al suo interno, vengono studiate

principalmente in relazione all'Italia. Purtroppo però, di queste imprese, tra quelle poche che sopravvivono al primo cambio generazionale (il 15% circa), ne resta in vita solo un misero 5% al passaggio nelle mani della terza generazione di familiari. Interi comparti aziendali italiani, nei migliori dei casi, sono stati ceduti e non di rado svenduti, a gruppi stranieri: vedi alcuni grandi marchi del sistema del lusso, motociclismo, industria alimentare, farmaceutica. Sono stati cancellati, invece, marchi altrettanto noti del mondo imprenditoriale familiare che pure hanno segnato la storia dell'impresa nazionale in più settori.

Alcune analisi particolarmente estese (2013, Eurispes e UilPa) mostrano, viceversa, un'inversione di tendenza all'ingresso di una compagine manageriale alla guida delle imprese familiari: si migliora, o almeno si sopravvive quando subentrano dei manager alla guida dell'azienda. Ciò in diretto contrasto con i luoghi comuni, prevalenti soprattutto nell'immaginario familiare imprenditoriale, che vorrebbero la famiglia "più attenta" di un pur competente estraneo alle proprie attività. I dati mostrano il contrario: le aziende che si managerializzano sopravvivono più e meglio.

Aggiungendo alcune premesse, vediamo quali potrebbero essere le cause e quali i possibili rimedi al declino misurato dalle evidenze empiriche sopra riportate, a cui sembrano andare incontro le aziende familiari.

2. LE IMPRESE COME SISTEMI DINAMICI COMPLESSI

Le aziende sono entità dinamiche e si comportano come tutti i sistemi complessi.

Sono dotate di una propria e ben definita personalità, cultura e caratteristiche organizzative peculiari. Si autoregolano indipendentemente dagli sforzi di chi le governa, a meno che questi ultimi non siano consapevoli del comportamento organizzativo e agiscano sulle sue variabili per determinarne i cambiamenti. Questi cambiamenti si possono anche attuare nell'immediato, ma si concretizzano sempre nel medio-lungo periodo. Non sarà in ogni caso possibile una reale trasformazione del sistema senza averne considerato tutte le variabili: interne, esterne, strutturali, tecnologiche, cognitive e culturali. I sistemi complessi, infatti, a dispetto delle mutate necessità ambientali e del desiderio dei vertici, tendono a riprodurre le proprie caratteristiche interne. È facile verificare questo fenomeno. Si pensi all'intercambiabilità dei membri di un'organizzazione: fino ad un punto – a volte elevato – di stress,

i membri di una data organizzazione possono essere cambiati e sostituiti senza che muti l'assetto interno dell'organizzazione stessa. Essa resta la medesima, nel bene e nel male. Se è vero, dunque, che le organizzazioni sono fatte (soprattutto) di persone, lo è altrettanto che queste ultime possono essere sostituite. Il loro turnover, però, non produrrà cambiamenti nella cultura aziendale se non verrà accompagnato e seguito da un progetto di cambiamento che insista su più livelli.

3. LA PERSONALITÀ DELLE IMPRESE E DEI VERTICI

Tra le molte qualità che caratterizzano le imprese in quanto sistemi complessi, ve ne è una che vede loro attribuita una specifica personalità. Questa si manifesta con proprietà - e patologie - simili a quelle degli individui in carne ed ossa. Alcuni studiosi (1992, 2001, de Vries e Miller) hanno evidenziato le correlazioni tra stili di personalità, comportamenti dei vertici aziendali e cultura diffusa nell'organizzazione.

Lo schema seguente riassume questa prospettiva.

COMPORAMENTO DEL VERTICE	CULTURA ORGANIZZATIVA
Ossessività	Burocratica e coercitiva
Depressione	Conservativa
Maniacalità	Carismatica
Narcisismo	Fredda ed evitante ("politicizzata")
Paranoia	Sospettosa e diffidente
Schizofrenia	Caotica

Il comportamento del vertice può essere improntato a una maggiore o minore manifestazione dei tratti e degli stili indicati, sino alle loro espressioni più francamente patologiche. La personalità, infatti, si osserva su una unica dimensione non frammentata, un continuum tra normalità e patologia e non su uno scarto netto tra queste.

In estrema sintesi, la cultura che deriva da stili di personalità così delineati si può estrinsecare nei modi che seguono.

Cultura burocratica: risultato di una personalità coercitiva e ossessiva. Il vertice ossessivo osserva le minuzie, il particolare, spesso perdendo di vista la complessità del sistema e non di rado anche l'obiettivo finale. La norma e la prescrizione, le indicazioni

di dettaglio, sono più importanti del modo in cui si affrontano i problemi e l'autonomia non è incentivata. I valori dominanti in questa organizzazione dipendono dallo "status" di chi li promuove: si conferisce più importanza alla gerarchia e meno a sostanza, capacità, idee e competenze.

Cultura conservativa: al suo interno si mescolano depressione, paura, inadeguatezza, resistenza al cambiamento. La tendenza a difendersi costantemente dalle minacce esterne e interne, produce un sostanziale immobilismo decisionale e incapacità a investire, rischiare, sperimentare e innovare. Si teme costantemente di perdere ciò che si è raggiunto. La stasi è scambiata per prudenza, che in realtà è incapacità a esporsi in nuovi investimenti e rinnovamenti. I collaboratori, in questo clima, tendono a evitare o persino insabbiare i problemi per non incorrere in critiche o giudizi da parte dei vertici.

Cultura carismatica: è il risultato di un vertice maniacale. Il vertice aziendale tende a manifestazioni che risultano sempre "sopra le righe", eccessive, teatrali. Deve muoversi tutto in modo estremo, grandioso, così da esibire in maniera spettacolare le esigenze di esibizionismo e visibilità del vertice. Non ci si accontenta mai e non si è mai fatto abbastanza. Le decisioni sono intuitive, eccessivamente rapide, non di rado superficiali. Un tale vertice può affascinare i collaboratori, ma nel medio periodo questa fascinazione esaurisce la sua spinta.

Cultura politicizzata: i vertici, in questo tipo di organizzazioni appaiono freddi e distaccati verso i collaboratori, anche quelli più stretti. Chiunque può essere strumentalmente impiegato per fini meramente utilitaristici. L'aspetto narcisistico di questo tipo di vertice è nel disinteresse verso i collaboratori, anche quelli più stretti, e nell'utilizzo strumentale delle relazioni. La cultura in queste organizzazioni è improntata a un'etica solo di facciata: si conferisce – a parole – estrema importanza a valori, norme e dei regolamenti, ma nella ferma convinzione che non si applichino nei propri confronti. Le relazioni interpersonali sono funzionali a uno scopo e poco autentiche.

Cultura sospettosa: la diffidenza di stampo paranoideo è alla base delle relazioni. C'è sfiducia verso i collaboratori, a volte in modo manifesto, ma più spesso in maniera velata e nascosta. Il vertice si fida a stento dei propri stessi familiari, ma è solo apparenza: anche tra i familiari serpeggia ostilità esplicita o mascherata, sospetto reciproco. C'è il ti-

more implicito e non riconosciuto, che in realtà gli altri possano acquisire potere e per questi motivi ai collaboratori, anche ai più stretti, viene precluso l'accesso a informazioni rilevanti. La convinzione di fondo, paranoica, è che chiunque possa minare la sicurezza dell'organizzazione e tradirne la fiducia.

Cultura caotica: il vertice appare disorganizzato, instabile, imprevedibile. A volte c'è disinteresse e pigrizia, altre volte, di contro, iperattività e confusione. I cambiamenti di idee e di direzione sono imprevisi e repentini. Frequenti decisioni che impattano su tutti i processi organizzativi vengono assunte in maniera improvvisa, senza adeguata comunicazione e preparazione dei collaboratori. I valori sono incostanti e mutano di continuo. Bizzarria e sintomi deliranti possono accompagnare i momenti di confronto. La pianificazione delle attività, il controllo sistematico dei processi, i sistemi di gestione, sono considerati inutili intralci al primato conferito all'azione.

4. LA CURA DELL'IMPRESA E LA CURA DELLA FAMIGLIA

Tra la famiglia, l'impresa e successivamente i clienti, vi è una sorta di osmosi. Una migrazione diretta – dalla famiglia, all'impresa – dei comportamenti e degli atteggiamenti della famiglia, inclusi quelli patologici. Questo fenomeno, per quanto emergente in ogni tipo di organizzazione, è maggiormente visibile nelle imprese familiari piuttosto che nelle imprese manageriali. Anche perché nelle imprese familiari vi è spesso la presenza di più membri della stessa famiglia. L'impresa, in tali casi, tende a ripresentare in maniera persino accentuata, questioni e turbolenze che si manifestano in famiglia.

Come mostrano le ricerche empiriche, è altresì noto che il clima interno all'organizzazione sia direttamente correlato alla percezione che il cliente finale ha del prodotto o del servizio: ciò nel lungo periodo può concorrere in modo decisivo a determinare il successo, o l'insuccesso, di un'impresa o di un prodotto/servizio.

Una cura della famiglia è dunque basilare anche come protezione per l'impresa e viceversa. La domanda, un po' provocatoria, con i quali sono solito aprire i corsi sul family business è di solito la seguente: «è più importante l'impresa, o la famiglia?». La risposta, meno facile di quanto possa apparire, non è saliente quanto la riflessione che di norma ne scaturisce con i partecipanti. Si può, comprensibilmente, essere tentati dall'anteporre gli affetti e la famiglia all'impresa. Tuttavia, se accade che l'impresa viene - generalmente in modo inconsapevole - posta

in condizioni di rischio o di sofferenza da scelte che privilegiano “i buoni rapporti familiari”, allora può accadere che anche i rapporti familiari si incrinino. Una delle scelte più comuni - più avverse - per l’impresa familiare, è quella di far succedere propri parenti alla guida dell’impresa, o di settori chiave della stessa, privi delle adeguate esperienze e competenze. I meccanismi di negazione delle responsabilità soggettive, in queste occasioni, possono essere potenti e occorre molto lavoro personale e lungimiranza perché i vertici valutino le difficoltà dell’impresa con senso di responsabilità. Sono altresì noti i meccanismi psicologici per i quali si tende ad attribuire a sé stessi i successi e a fattori esterni gli insuccessi. La concorrenza, il mutamento tecnologico repentino, l’accesso al credito: sono tutte problematiche reali e importanti. L’imprenditore, però, vi dedica molte più energie e risorse che al problema della successione, che resta uno dei più rilevanti e delicati. Si comprende, allora, il motivo per il quale “la cura della famiglia” passa ugualmente per l’attenta disamina delle alternative possibili per la gestione dell’impresa.

Si vedrà di seguito, in rapida successione, quali potrebbero essere le “cure” che consentono all’impresa familiare di mantenersi sana e al passo con i cambiamenti.

5. IMPRENDITORE, FAMILIARE, MANAGER: UNA SINTESI POSSIBILE

Il titolare - il più delle volte - è stato in prima persona in grado di creare l’impresa. Questa capacità inventiva, però, non necessariamente è accompagnata da altrettanta capacità gestionale. L’imprenditore che intenda assicurare un lungo e prospero futuro alla sua creazione, è pertanto chiamato a fare un’onesto valutazione delle proprie attitudini e delle proprie conoscenze e a scegliere il momento in cui le dimensioni organizzative e la complessità dell’impresa possono giungere a esigere la messa in campo di competenze diverse da quelle da lui possedute. Questa scelta può essere addirittura cruciale nel momento del passaggio generazionale. Quando poi si tratta di imprese plurifamiliari, l’opzione per una separazione tra proprietà e gestione può rivelarsi una irrinunciabile protezione per il futuro dell’impresa. Purtroppo, come si è visto, nella maggior parte dei casi, per i meccanismi di negazione psicologici osservati - «a me non capiterà di essere in quel 95% di imprese familiari che non sopravvivono alla terza generazione» - l’impresa italiana è tipicamente restia a garantirsi tutele adeguate dalle traversie dei passaggi generazionali.

A questo punto, concludendo: cosa occorre fare, in concreto, per bilanciare la tutela del family con la tutela del business? Si osservi, a tal proposito, cosa hanno fatto - e tutt’oggi fanno - le imprese familiari, o quelle nate come imprese familiari, che si sono assicurate - almeno da questo punto di vista - una solida opportunità per il futuro e per lo sviluppo. Laddove non è fattibile separare proprietà e gestione, è indispensabile lavorare sulle seguenti verticali di indirizzo:

1. Identificare il ruolo - responsabilità, attività, output attesi - dell’imprenditore in azienda;
2. Chiarire ruoli e deleghe del management, in modo omogeneo, per tutti i ruoli ricoperti da manager, esterni o interni alla famiglia;
3. Garantire al family esclusivamente la copertura dei ruoli per i quali possiede reali competenze ed esperienza;
4. Non appiattare la formazione manageriale e quella imprenditoriale l’una sull’altra.

È indubbio, stando al punto 1, che l’imprenditore sia anche Titolare dell’Impresa. Questa titolarità va tuttavia declinata in un ambito distinto, che definisca le responsabilità specifiche del ruolo che l’imprenditore intende ritagliarsi nella propria impresa, gli obiettivi che intende raggiungere e le attività che lo riguardano direttamente. I punti 2 e 3 si spiegano da sé. Il punto 4 verte sulle esigenze di formazione del vertice e sul bisogno di una formazione differenziata per manager e imprenditore. L’offerta formativa “standard” delle principali Business School, viceversa, è concepita per sviluppare competenze manageriali nell’imprenditore e competenze imprenditoriali nel manager. Questo appiattimento tra ruoli non è sempre sano per l’impresa, che invece, è tanto più in salute quanto tra queste due prospettive - imprenditoriale e manageriale - vi è differenziazione e allo stesso tempo relazione fatta di comunicazione, rispetto e scambio (Raggi, 2011). ●

BIBLIOGRAFIA

- Eurispes e UIL-PA. (2013). *Outlet Italia. Cronaca di un Paese in (s)vendita*. <https://eurispes.eu/ricerca-rapporto/outlet-italia-cronaca-di-un-paese-in-svendita-eurispes-uil-pa/>
- Kets De Vries, M. F. R.; Miller D. (1991). *The Neurotic Organization*. HarperCollins, 1991; It.: *L’organizzazione nevrotica*. Milano, Raffaello Cortina, 1992. Lawrence, P.R. and Lorsch,

UN SOLIDO PROCESSO DI STRATEGIA AZIENDALE RICHIEDE PROFESSIONISTI FORMATI E AGGIORNATI

Disporre di professionisti con conoscenze e competenze aggiornate rappresenta un fattore critico di successo all'interno delle strategie delle imprese.



SANDRO PROSPERI
Membro del Comitato
di Fondazione del CSVN
Vice-Presidente FTAF
Presidente di EXPERTsuisse
Sezione della Svizzera Italiana

Oltre alla creazione di valore, un solido processo di strategia aziendale permette all'azienda di affrontare in modo strutturato e tempestivo i continui mutamenti economici e sociali nonché le sfide ed esigenze di mercato: la globalizzazione (e ora la deglobalizzazione), le attività di fusione e ristrutturazione, la digitalizzazione, i nuovi modelli di business (basti pensare a blockchain e criptovalute), le preoccupazioni legate alla gestione della sicurezza e della privacy, la regolamentazione in continua evoluzione e le gravi conseguenze della crisi pandemica e del conflitto in Ucraina, hanno plasmato le attività e la conduzione delle imprese. La frequenza e l'intensità dei cambiamenti nonché le sfide non sono mai state così importanti. Inoltre, le interdipendenze dinamiche fra le varie sfide rendono sempre più complessa la gestione delle imprese in ogni settore (basti pensare alla crisi energetica a seguito del conflitto in Ucraina). Nasce pertanto l'esigenza di un continuo monitoraggio e adattamento della propria governance e dei propri obiettivi strategici tramite un **solido processo di strategia aziendale**.

Una buona strategia aziendale avrà difficoltà a erogare valore se non viene comunicata e condivisa, all'interno dell'impresa così come verso l'esterno, in modo chiaro, trasparente e in linea con i propri valori aziendali.

In grandi linee, il processo di strategia aziendale prevede:

- la **formulazione** di missione, valori e visione da parte dei vertici aziendali;
- l'**attuazione** tramite un piano strategico dettagliato;
- la **misurazione** dei risultati ottenuti tramite *key performance indicators (KPIs)* di risultato.

Il tutto con l'obiettivo primario di **creare valore** per i propri clienti, *stakeholders* (fornitori, collaboratori ecc.) e azionisti.

Ma anche una buona strategia aziendale avrà difficoltà a erogare valore se non viene comunicata e condivisa, all'interno dell'impresa così come verso l'esterno, in modo chiaro, trasparente e in linea con i propri **valori aziendali**. Valori che a loro volta vanno vissuti da tutti i collaboratori (con un approccio top-down) e che contribuiscono alla **buona reputazione** dell'azienda.

Al fine di raggiungere in modo ottimale i propri obiettivi è indispensabile predisporre un **piano strategico dettagliato** con azioni, priorità, responsabilità, risorse necessarie, scadenze e misure di controllo. L'applicazione di strumenti di project management con i relativi documenti di pianificazione quali budget, piano degli investimenti, piano di distribuzione ecc., risultano a tal proposito fondamentali.

Ma quali sono gli elementi indispensabili che permettono il raggiungimento degli obiettivi strategici, i cosiddetti **fattori critici di successo**:

- le **risorse umane** che portano le loro competenze e la loro motivazione e passione;
- i **prodotti e servizi** che devono rappresentare la giusta *"value proposition"* per clienti e



mercato e rispondere pertanto alle loro esigenze e aspettative;

- i **canali di distribuzione** che tramite adeguate azioni di marketing permettono, ad esempio, di rispettare il principio del “*time to market*” e coprire le aree geografiche chiave.

Fattori critici di successo che rivestono tutta la loro importanza e che non possono essere ignorati o sviluppati in modo disarmonico.

Imprenditori e professionisti responsabili sanno bene quanto sia importante restare al passo con l'evoluzione normativa, economica, digitale e **disporre delle conoscenze e competenze necessarie e aggiornate** per rispondere al meglio alle sempre più puntuali e complesse richieste dei clienti. Un piano di formazione continua per tutti i collaboratori (comprensivo di *hard* e *soft skills*) è ormai diventato uno strumento indispensabile.

E quali sono, nel contesto odierno, le minacce o **sfi-de** che le aziende svizzere sono chiamate ad affrontare nel breve-medio termine?

Sicuramente una delle sfide principali, di cui riceviamo notizia regolarmente, è la **carenza di risorse umane**. Entro il 2030 oltre 1 milione di *baby boomers* uscirà dal mondo del lavoro e verrà

sostituito da circa 500'000 nuove risorse. Si creerà pertanto un gap di circa 500'000 lavoratori che difficilmente potrà essere colmato con la digitalizzazione attualmente in corso.

La seconda sfida che impatterà dapprima le grazie aziende e in seguito, a cascata, tutte le aziende in Svizzera è la **responsabilità sociale delle imprese**, conosciuta anche come RSI oppure CSR, dall'inglese *Corporate Social Responsibility*. A tal proposito si parla di uno “tsunami normativo” in arrivo per tutte le aziende, basti pensare alla copiosa normativa già in essere a livello internazionale ed europeo. Come detto la RSI interesserà anche le PMI a seguito della catena della fornitura certificata, delle aspettative degli stakeholders, clienti, collaboratori, investitori ecc.

Queste nuove situazioni ed esigenze di mercato che impatto potranno avere sulla vostra strategia aziendale? Ci sono delle misure per far fronte a tali sfide che vanno già implementare ora? Un solido processo di strategia aziendale vi aiuterà a rispondere in modo appropriato anche a tali quesiti mentre una formazione continua tempestiva, di qualità e dinamica potrebbe essere uno dei vantaggi competitivi che permetterà alle imprese di cogliere le opportunità che si presenteranno in futuro.●

ESSERE IMPRENDITORI DI SÉ STESSI: UNA SCELTA CHE DIPENDE DA NOI

I tratti principali del *mindset* che caratterizza chi intende diventare artefice del proprio futuro professionale.



MAURIZIO DI FEO
HR Senior Consultant

Il nucleo semantico della parola “imprenditore”¹ ruota intorno all’idea di avviare e promuovere un’attività e, a partire dal secolo scorso, questa è stata sempre più associata all’idea di innovazione.² L’imprenditore è infatti una persona che avvia e gestisce una propria attività economica al fine di produrre beni o servizi, spesso con metodi e processi di produzione innovativi, ovvero con uno stile direzionale innovativo. Trasforma o combina i fattori della produzione, ossia il capitale e il lavoro, in un prodotto idoneo a soddisfare i bisogni dei consumatori e quindi del mercato in generale. Si presenta come colui/colei che svolge una funzione potenzialmente creativa di ricchezza.

Per essere imprenditori, per creare un nuovo business, occorre possedere la giusta mentalità (il *mindset*, come dicono gli inglesi). Una mentalità applicabile di fatto a qualsiasi “impresa”, quindi anche all’impresa che ha per scopo la propria realizzazione professionale e personale.

Proviamo allora a identificare i tratti principali di questo *mindset* e cerchiamo di comprendere perché è importante e come è possibile diventare “imprenditori di sé stessi”, artefici del proprio futuro professionale, applicando una mentalità imprenditoriale alla propria vita lavorativa e personale. Se concordiamo sul fatto che il nostro futuro non è scritto, ma dipende in buona parte da cosa noi costruiamo nel nostro presente, allora possiamo dire che dipende, oltre che dal nostro impegno quotidiano, dalla capacità di orientare le nostre energie in una direzione definita e coerente con i nostri interessi, le nostre passioni e le possibilità concrete che

il contesto – tempo per tempo – ci offre, o che noi stessi siamo in grado di generare (o quantomeno favorire): per raccogliere, occorre seminare.

Orientare le energie significa tracciare il percorso da dove siamo oggi al nostro futuro desiderato. Per questo è necessario conoscere la nostra posizione attuale (come persone e come professionisti) e definire con la maggior chiarezza possibile le posizioni future (le mete) che vogliamo raggiungere, adottando un approccio che armonizzi ideale tensione e sano realismo.

«Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare» diceva Seneca, offrendoci una metafora che può rivelarsi molto utile.

Potremmo dire che, stabilita la meta, dobbiamo tracciare la rotta ideale, che dovrà però necessariamente tener conto di una serie di variabili (alcune delle quali indipendenti dalla nostra volontà): dove siamo (il porto di partenza, o il “punto nave” se siamo già in navigazione), il mezzo e le attrezzature di cui disponiamo, le probabili/possibili condizioni meteomarine, il tempo necessario stimato, gli approdi dove sostare, rifornirci ed effettuare eventuali interventi tecnici, le nostre condizioni psicofisiche, le nostre competenze tecniche ecc..

Per questo, il primo passo – il più importante perché indispensabile per ragionare in una logica progettuale – è certamente sviluppare una piena consapevolezza di sé, in termini di **passioni** (ciò che mi piacerebbe diventare, la mia meta ideale), **competenze possedute** (ciò che so fare meglio), **potenzialità** (ciò che potrei sviluppare), **competenze da acquisire** (conoscenze e capacità da migliorare). Riflettere e rispondere sinceramente, per iscritto e nella maniera più analitica possibile, ad alcune domande può essere di grande aiuto.

PASSIONI

Quando proietto la mia immagine professionale nel

¹ Dal latino volgare **imprehendere*, “intraprendere”, formato dal prefisso locativo *in-* e *prehendere* “prendere”, letteralmente “prendere sopra di sé”, che indica l’azione di cominciare qualcosa, di avviare un’iniziativa (Nocentini, A., con la collaborazione di Parenti, A., *l’Etimologico*, Milano, Le Monnier, 2010).

² Si veda in particolare di J.A. Schumpeter la celeberrima opera del 1911 *Teoria dello Sviluppo Economico*.



futuro, come mi vedo idealmente? Perché mi piacerebbe essere così? Che persona sarei? Che professionista sarei? Che cosa, di quest'idea di me nel futuro, mi fa innamorare?

Quanto sono disposto a sacrificarmi e a rischiare per realizzare questo desiderio? Quanto sarò in grado di accettare l'eventualità che quello che intendo perseguire possa non realizzarsi, in tutto o in parte? In che misura saprò vivere un mio possibile insuccesso come il fallimento di uno specifico progetto imprenditoriale e non di me come persona?

COMPETENZE POSSEDUTE

Pensando a quello che vorrei diventare, e quindi a ciò che ragionevolmente mi servirà, quali sono le conoscenze approfondite che già possiedo (che dovrò comunque aggiornare) e quali sono le capacità che gli altri mi riconoscono (perché le metto abitualmente in atto nelle situazioni di vita lavorativa e personale)?³

POTENZIALITÀ

Quali sono i miei punti di forza in termini di attitudini? Che cosa mi “viene naturale” fare, quali sono cioè i comportamenti che istintivamente adotto e che si rivelano abitualmente efficaci in alcune specifiche situazioni lavorative? Quali sono quindi i fulcri su cui posso fare leva, le mie “competenze distintive” che posso ulteriormente sviluppare per ricoprire ruoli di maggior complessità e incarichi di maggior responsabilità? In che modo questi miei punti di forza mi permettono già oggi di qualificare e valorizzare il contributo che sono in grado di dare all'interno dell'organizzazione di cui faccio parte? Che cosa caratterizza in meglio il mio lavoro rispetto a quello di chi occupa la mia stessa posizione?

³ A puro titolo di esempio: capacità di organizzazione del lavoro, capacità di gestione dello stress, capacità di problem solving, capacità di adattamento/flessibilità, capacità di relazione, capacità di negoziazione ecc.

Per essere imprenditori, per creare un nuovo business, occorre possedere la giusta mentalità (il *mindset*, come dicono gli inglesi).



«Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare» diceva Seneca, offrendoci una metafora che può rivelarsi molto utile.

COMPETENZE DA ACQUISIRE

Quali competenze (conoscenze teoriche e comportamenti professionali) devo ancora acquisire e potenziare per essere davvero efficace nell'ambito in cui mi interessa crescere e realizzarmi? Quanto tempo mi serve? In che modo posso acquisire queste competenze (intervento formativo, stage, letture/studio, esperienze lavorative specifiche ecc.)? Quanto mi sarebbe utile/necessario ottenere una certificazione di queste competenze? Che cosa posso fare io, fin d'ora, per accelerare questo processo di sviluppo delle mie competenze?

Inoltre, chi aspira a prendere in mano le redini del proprio futuro deve verificare che nel proprio *mindset* siano ricompresi i seguenti tratti:

- un **atteggiamento proattivo e generativo**, tipico di chi cerca di far accadere le cose piuttosto che attenderle e reagire di conseguenza (non si in-

traprende un'impresa senza prudente coraggio e grande determinazione);

- una forte **propensione al cambiamento**, che comprende la capacità di adattarsi flessibilmente al mutare delle situazioni e delle condizioni (riprendendo la metafora marinaresca: indipendentemente dalle mie abilità, le condizioni meteomarine potrebbero peggiorare e potrei dover rivedere la rotta e cercare un approdo diverso da quello previsto);

- la capacità di **assumere decisioni e affrontare rischi, in uno con l'onestà di riconoscersi responsabili dei propri risultati e dei propri errori**, per trasformare l'errore in uno strumento privilegiato di apprendimento;

- la voglia e la capacità di **costruire relazioni professionali e personali** (la cura del *networking*): in navigazione, la radio è accesa per gli avvisi ai naviganti e per dare e ricevere aiuto.

La buona notizia è che il *mindset* si costruisce e si modella. È l'esito di un circolo virtuoso: la volontà di fare (motivazione) genera un atteggiamento⁴ positivo, che produce la messa in atto di comportamenti efficaci, funzionali allo scopo; l'adozione di questi comportamenti e la verifica della loro efficacia rafforzano l'atteggiamento positivo, il quale a sua volta rafforza e rende più profonde le motivazioni.

Allora, forse vale la pena provare. Che dite? ●

⁴ *Attitude*, in inglese, che significa anche "modo di vedere", "stato d'animo" con il quale interpretiamo ciò che accade.

CONSULENTI AZIENDALI CERTIFICATI SAQ/ISO

Presso molti istituti bancari svizzeri la certificazione professionale dei consulenti attivi nel settore aziendale è ormai una prassi corrente. Si garantisce così ai clienti un alto standard qualitativo nella consulenza a 360°.



NADIR RODONI
Vicedirettore del Centro Studi
Villa Negroni e Responsabile
certificazioni SAQ

Le piccole e medie imprese (PMI) svolgono un ruolo fondamentale nell'economia svizzera. Infatti, in Svizzera più del 99% delle imprese sono PMI, ovvero imprese commerciali con meno di 250 addetti. Dalla panetteria alla start-up attiva su internet o al fabbricante di macchine e utensili, le PMI rappresentano la stragrande maggioranza delle aziende. Secondo la più recente e disponibile Statistica strutturale delle imprese (STATENT) elaborata nell'agosto 2022 dall'Ufficio federale di statistica, le PMI assorbono circa i due terzi degli addetti complessivi impiegati nel tessuto imprenditoriale del nostro Paese. Per la precisione, si contavano 598'772 aziende PMI con un totale di impieghi pari a 3'035'739 unità. Interessante sottolineare che il 77% delle PMI svizzere è attivo nel settore terziario, l'8% nel primario e il 15% nel secondario. Secondo la classe di grandezza, prevalgono le cosiddette "microimprese", ossia quelle aventi da 1 a 9 impiegati, che contano 539'395 unità (il 90 % del totale delle imprese) e danno lavoro a 1'170'875 persone. Le PMI svolgono pertanto un ruolo fondamentale nell'economia svizzera, offrendo un contributo significativo alla creatività, alla crescita e alla prosperità nazionale. A livello cantonale, riferendoci sempre ai dati della suddetta statistica, le PMI contano 34'838 unità aziendali e occupano più di 152'000 dipendenti, rappresentando rispettivamente il 6% e il 5% del dato globale svizzero.

Per poter offrire dei servizi finanziari all'avanguardia, gli istituti finanziari devono disporre di consulenti capaci e competenti. La certificazione dei consulenti alla clientela aziendale secondo la norma internazionale EN ISO/IEC 17024, offerta dalla Swiss Association for Quality (SAQ), organi-



smo riconosciuto dalla Confederazione tramite la Segreteria di Stato dell'Economia (SECO), oltre a essere un ottimo biglietto da visita per la clientela, sta divenendo sempre più uno standard di qualità riconosciuto sulla piazza finanziaria svizzera che attesta che i loro titolari dispongono di competenze operative per esercitare il proprio ruolo. Le norme comuni di certificazione permettono di sviluppare in maniera efficace e permanente la professionalità e l'eccellenza del servizio.

Le PMI svolgono un ruolo fondamentale nell'economia svizzera, offrendo un contributo significativo alla creatività, alla crescita e alla prosperità nazionale.

Certificazioni professionali SAQ per consulenti alla clientela PMI

PROSSIMA EDIZIONE 2024

CERTIFICAZIONE SAQ	CONSULENTE ALLA CLIENTELA PMI
Destinatari	Consulenti clientela aziendale (segmento PMI)
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> Introduzione alla consulenza finanziaria e aziendale, gestione dei rischi, legal e compliance Diritto e fiscalità Investimenti Traffico pagamenti, cash management, working capital e finanziamenti Sales training
Termine iscrizioni / Kick off	Agosto/ Settembre 2023
Studio individuale	Settembre – Dicembre 2023
Formazione in aula e svolgimento esami	Gennaio 2024 – Ottobre 2024
Giornate di formazione in aula	6
Fascicoli per lo studio individuale	18
Esami scritti	3 esami da 100 minuti (120 domande MC)
Esame orale	2 esami da 30 minuti
Sito	www.csvn.ch/SAQ-PMI

La formazione continua dei consulenti aziendali è una prerogativa irrinunciabile nel contesto attuale dell'industria finanziaria ticinese e un motore che contribuisce in maniera ottimale alla crescita e all'aggiornamento puntuale e permanente dei consulenti.

Da alcuni anni molti istituti si sono allineati a questo standard che, di fatto, è divenuta una prassi a livello nazionale. «Credo che tra qualche anno tutti i consulenti aziendali che operano nel nostro Paese saranno certificati» afferma Nadir Rodoni, Vicedirettore del Centro Studi Villa Negroni di Vezia e Responsabile certificazioni SAQ, secondo cui il trend è ormai inarrestabile. «La nuova Legge sui servizi finanziari (LSerFi) prevede un riferimento molto concreto agli obblighi, per le banche, di formare adeguatamente i propri consulenti. A tale proposito, la certificazione SAQ/ISO 17024 è raccoman-

data ufficialmente anche dall'Associazione svizzera dei banchieri». Questa raccomandazione è stata lo scorso 28 marzo 2023 riconfermata attraverso una specifica circolare indirizzata a tutti i suoi membri in cui viene rafforzato il consiglio di certificare tutti i propri consulenti. Attualmente più di 17'000 persone sono titolari di un certificato SAQ, il numero è in forte crescita in questi ultimi anni.

«Il Centro Studi Villa Negroni (CSVN)», ricorda sempre Nadir Rodoni, «è attivo nella certificazione SAQ, per il profilo aziendale, dal 2020. Fino ad oggi ha accompagnato all'ottenimento dello standard circa una settantina di consulenti prettamente dedicati alla clientela PMI, sia tramite lo svolgimento di edizioni di percorsi a catalogo, ossia aperti a tutti gli interessati, sia progettando ed erogando soluzioni su misura per rispondere alle specifiche esigenze di alcuni istituti bancari della piazza.

La formazione continua dei consulenti aziendali è una prerogativa irrinunciabile nel contesto attuale dell'industria finanziaria ticinese e un motore che contribuisce in maniera ottimale alla crescita e all'aggiornamento puntuale e permanente dei consulenti.

Un mercato in costante trasformazione e sempre più complesso implica un imprescindibile investimento sia nelle competenze tecniche sia in quelle comportamentali dei collaboratori per far fronte alle esigenze di una clientela via via più sofisticata. Molte banche in questi anni hanno deciso di allinearsi allo standard SAQ con l'obiettivo di certificare i loro consulenti aziendali.

Il percorso di preparazione che accompagna il consulente a ottenere la certificazione SAQ PMI presso il Centro Studi Villa Negroni è valutato come un'importante opportunità di aggiornamento e crescita professionale. Tale percorso è ideato in modo tale da consolidare le competenze tecniche e affinare quelle relazionali. Il colloquio strutturato oggetto dell'esame orale è un valido strumento per accogliere le richieste del cliente, comprenderne le esigenze e, non da ultimo, per gestire in modo efficace eventuali criticità».

Il CSVN dal prossimo mese di gennaio 2024 proporrà, per profili professionali dediti alla clientela aziendale PMI, la quarta edizione del percorso di preparazione all'ottenimento della certificazione di 48 ore (6 giornate), suddiviso in sessioni di workshop tecnici e un sales training. Gli esami, se superati, portano all'ottenimento della certificazione edita da SAQ, tramite Bankenberatungszentrum bbz St. Gallen AG, nostro attuale partner, accreditata dal Servizio d'accreditamento svizzero (SAS) del SECO che permette ai candidati di conseguire il titolo di: **“Consulente alla clientela PMI cer-**

tificato/a". L'ammissione agli esami di certificazione è possibile qualora il candidato confermi di essere attivo professionalmente in un istituto finanziario e disponga di un proprio portafoglio clienti. La certificazione è uno strumento dinamico che, una volta ottenuta, permette di valorizzare il ruolo del consulente e che deve essere mantenuta nel tempo. Per fare questo il titolare della stessa può partecipare, entro la data di scadenza dell'attestato rilasciato da SAQ, a una serie di moduli di apprendimento e/o formazioni riconosciute della durata totale di almeno 24 ore nelle quali siano trattate novità e/o approfondimenti relativi sia alle competenze tecniche sia a quelle comportamentali, secondo gli standard SAQ. Per rispondere alle suddette esigenze di ricertificazione, il CSVN è impegnato a far accreditare da SAQ gran parte della propria offerta formativa (a catalogo o su misura) per garantire ai consulenti il rinnovo della validità della loro certificazione. Una panoramica di tale offerta è disponibile alla pagina: www.csvn.ch/saq/. ●



Residenza La torre di Eva

Via Mazzini 11, Lugano Loreto



Una promozione immobiliare di:



Interessati ?
Chiamateci al
079 409 87 66

Visita il sito e conosci il progetto:

www.elysiumgroup.ch

IMPRENDITORIALITÀ E SUCCESSO D'IMPRESA

La sostenibilità imprenditoriale: la centralità dei comportamenti nell'ambito ESG.



CLAUDIO ALLIEVI
Presidente e Co-Fondatore, K-Rev Srl,
Como, Coach, Trainer, HR Consultant

La sottoscrizione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile dell'Assemblea Generale dell'ONU che identifica 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile prima e l'Accordo di Parigi poi, hanno tracciato nel 2015 una rotta chiara per le organizzazioni mondiali, private e pubbliche sul tema

della sostenibilità declinata secondo le 3 direttrici Environmental (ambiente), Social, e Governance (ESG).

Ormai i dati raccolti dalla ricerca, dai risultati economico finanziari delle performance delle organizzazioni e dalle indagini sulla percezione delle popolazioni mondiali parlano chiaro: il valore a lungo termine di un'organizzazione (e quindi la sua redditività per gli azionisti...) aumenta se si perseguono gli interessi di tutte le parti interessate (stakeholder) e non solo quelli della proprietà.

Le sfide cui siamo posti di fronte dalla crisi climatica, aggravate e non create dalla pandemia, impongono un cambio che è prima di tutto culturale.

In senso antropologico, la cultura di un popolo o di un gruppo etnico è definibile come **l'insieme delle sue manifestazioni nella vita materiale, sociale e spirituale in relazione alle differenti fasi di un processo evolutivo o ai diversi periodi storici o alle condizioni ambientali.**

In pratica la cultura è direttamente correlata ai comportamenti in cui si manifesta una civiltà e si desume osservandone e “misurandone” i comportamenti nella vita quotidiana.

Comportamenti, non intenzioni, né vuoti proclami di facciata...

Da qui la necessità per la comunità mondiale di definire parametri il più possibile oggettivi e misurabili di quali comportamenti siano efficaci rispetto ai 3 assi del paradigma ESG.

È importante sottolinearlo perché altrimenti si giunge al paradosso per cui, in mancanza di metriche e metodologie standardizzate, tutte le “quattro grandi” aziende del tabacco, cioè BAT, PMI, Japan Tobacco International e Imperial Brands, vengono classificate con il punteggio migliore nelle classifiche su cambiamenti climatici, consumo di acqua e deforestazione, stilate dal Carbon Disclosure Project...

«Nel dichiarare gli obiettivi di sostenibilità ambientale, le aziende del tabacco non tengono però conto di tutti gli impatti ambientali associati al ciclo di vita dei loro prodotti: dalla coltivazione delle foglie di tabacco allo smaltimento dei rifiuti. L'industria non contabilizza i danni causati dalla tabacchicoltura (deforestazione, inaridimento dei suoli e uso di prodotti chimici) attribuendoli ai coltivatori, né i danni dello smaltimento dei mozziconi di sigaretta gettandone la colpa sulle spalle dei consumatori e gravando i costi sulle spalle delle amministrazioni locali».¹

È ormai evidente, quindi, che diventa sempre più impellente definire adeguatamente dei paradigmi di metriche che consentano di limitare il più possibile il ricorso al greenwashing e cioè quelle azioni (ancora comportamenti, appunto...) di disinformazione praticati da un'organizzazione per presentare di sé un'immagine pubblica di soggetto responsabile nei confronti dell'ambiente.

Un progetto per la definizione di metriche comuni (*Stakeholder Capitalism Metrics*) per la creazione di valore sostenibile è stato lanciato in occasione dell'Annual Meeting del World Economic Forum nel gennaio 2020 e si propone di migliorare le modalità con cui le aziende misurano e dimostrano alle



comunità i propri contributi al ESG.

Le *Stakeholder Capitalism Metrics* promuovono l'allineamento tra i framework esistenti per creare una serie di punti dati che possano essere confrontati tra le aziende, indipendentemente dal settore o regione. Le metriche includono informazioni non finanziarie incentrate su quattro pilastri, persone, pianeta, prosperità e principi di governance e includono misurazioni, tra le altre, relative alle emissioni di gas serra, all'uguaglianza retributiva e alla diversità dei consigli di amministrazione.

Durante il recente meeting annuale del gennaio 2023 del WEF (World Economic Forum), il Forum

¹ Fonte: <https://tobaccotactics.org/wiki/greenwashing/>

² Fonte: <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>

³ Fonte: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128040>

In ambito europeo la riflessione sull'importanza di un nuovo approccio culturale alle tematiche ESG è talmente rilevante da aver coinvolto in un'ampia ricerca vari esperti e stakeholder che operano nel campo dell'educazione alla sostenibilità e dell'apprendimento permanente.

ha annunciato che 137 aziende hanno già incluso le *Stakeholder Capitalism Metrics* nei propri principali materiali di reporting, inclusi i report annuali e i report sulla sostenibilità.²

In ambito europeo la riflessione sull'importanza di un nuovo approccio culturale alle tematiche ESG è talmente rilevante da aver coinvolto in un'ampia ricerca vari esperti e stakeholder che operano nel campo dell'educazione alla sostenibilità e dell'apprendimento permanente.

Il risultato è contenuto nella pubblicazione *GreenComp The European sustainability competence framework*³ del dicembre 2022 e delinea una serie di competenze da sviluppare in materia di sostenibilità suddivise in quattro settori interconnessi:

1. incarnare i valori della sostenibilità;
2. accettare la complessità nella sostenibilità;

3. immaginare futuri sostenibili;
4. agire per la sostenibilità.

Il tema è ancora oggetto di discussione, ma certamente il quadro che emerge nel Green Comp è un ottimo punto di partenza per definire i relativi comportamenti in cui declinare le competenze in esso definite, in parte già indicate nel documento: si va dall'abilità di «ascoltare attivamente e mostrare empatia quando si collabora con altri per definire le sfide attuali e potenziali legate alla sostenibilità» alla capacità di «immaginare futuri alternativi per la sostenibilità, fondati sulla scienza, sulla creatività e sui valori della sostenibilità», dall'abilità di «identificare gli stakeholder sociali, politici ed economici per affrontare un problema legato alla sostenibilità» a quella di «agire tempestivamente, anche in situazioni di incertezza ed eventi imprevisti, tenendo presente il principio di precauzione». Insomma *alea iacta est* e la prossima sfida per le organizzazioni che vogliono avere maggiori chance di sopravvivere al cambiamento epocale che il mondo sta vivendo è certamente quella di lavorare per identificare e promuovere al suo interno comportamenti coerenti con una nuova cultura davvero orientata alla sostenibilità ESG. ●



Costruire per il futuro.

AMPLIAMENTO SEDE RIVERA

bm engineering sa
Marco Bernasconi
ing. civile - executive MBA
Via Cantonale 33 | CP 567
6802 Rivera Monteceneri



Tel. +41 91 946 36 21
Fax +41 91 946 36 66
info@bm-eng.ch
www.bm-eng.ch

bm engineering 
il benessere della costruzione



PURPOSE E SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

Per comprendere i modelli di corporate governance e di gestione della sostenibilità di un'azienda è necessario partire dal suo *purpose*.



HELEN TSCHÜMPERLIN MOGGI
CFA, Responsabile Area Finanza,
CSVN

Che ruolo dare alla sostenibilità, ovvero ai fattori legati all'ambiente, agli aspetti sociali e a quelli di corporate governance all'interno di ogni azienda? Per poter dare una risposta a questa domanda è necessario partire dal *purpose* di un'organizzazione, da cui deriva l'orientamento della stessa verso questi fattori.

Il *purpose* di un'azienda è, letteralmente, lo scopo, espresso con altre parole, la ragione per cui questa esiste. Risponde alla domanda: «Perché esiste la mia azienda?». Ogni impresa, intesa come orga-

nizzazione costituita da un insieme di persone, affinché sia guidata da ideali e valori condivisi, deve avere ben chiaro e interiorizzato il proprio *purpose*. Per lo scopo dell'impresa non si intende quello annunciato solo a livello di comunicazioni promozionali, ma del *purpose* che guida effettivamente i comportamenti all'interno di un'impresa, perché incorporato nella cultura aziendale e sua espressione.

Anche il ruolo attribuito dall'azienda nei confronti della sostenibilità deriva dal suo scopo: a seconda di come viene definito, esistono diverse modalità con cui le imprese integrano le questioni sociali e ambientali nei sistemi di governance e di gestione aziendale. Rinunciando ad analizzare le diverse situazioni intermedie, si possono distinguere due

Il ruolo attribuito dall'azienda nei confronti della sostenibilità deriva dal suo scopo: a seconda di come viene definito, esistono diverse modalità con cui le imprese integrano le questioni sociali e ambientali nei sistemi di governance e di gestione aziendale.

approcci principali: da un lato, vi sono aziende che interpretano la sostenibilità come un insieme di rischi socio-ambientali da monitorare e gestire ("Sostenibilità come rischio"), dall'altro, imprese che individuano nella sostenibilità un'opportunità da cogliere e da integrare nelle strategie competitive dell'impresa ("Sostenibilità come opportunità competitiva"). A seconda dell'interpretazione scelta, derivano diversi sistemi di governance della sostenibilità. A titolo esemplificativo, analizziamo di seguito i diversi approcci rispetto alle competenze richieste a livello dei vertici aziendali, ai modi di relazionarsi con i diversi stakeholder e ai sistemi di incentivazione.

Le imprese che interpretano la sostenibilità come rischio generalmente definiscono politiche e iniziative tendenzialmente conservative, con l'obiettivo di ridurre la probabilità di accadimento negativo di un determinato evento ambientale, sociale o di governance. In queste aziende generalmente si osserva una limitata diffusione delle competenze della sostenibilità tra i membri dei vertici aziendali. L'introduzione di tali competenze, se avviene, è incidentale e non strutturata. In queste imprese, per fare un esempio, si possono trovare nei Consigli di amministrazione persone che si sono in precedenza occupate di questioni legate alla sostenibilità, ma in modo temporaneo e che hanno principalmente competenze in altri ambiti, come la gestione dei rischi. Nelle imprese che invece vedono nella sostenibilità un'opportunità competitiva, c'è una maggiore consapevolezza dell'importanza degli aspetti socio-ambientali rispetto al successo dell'impresa e, di conseguenza, dell'esigenza di integrare in modo sistematico e consapevole anche nei Consigli di amministrazione le competenze della sostenibilità. Nella struttura organizzativa di queste imprese è molto frequente la presenza di un comitato dedicato che riunisce i manager di diverse aree funzionali allo scopo di coordinare le attività della sostenibilità: al suo interno si assiste spesso alla presenza del CEO e di altri esponenti del top management. Il co-

mitato si riunisce frequentemente per selezionare i progetti legati alla sostenibilità più promettenti. Oltre a un comitato manageriale sulla sostenibilità, in queste aziende c'è anche la figura del sustainability manager, figura preposta alla realizzazione e alla gestione delle iniziative sostenibili, spesso in funzione strategica, e al loro coordinamento con le diverse funzioni aziendali.

Un'altra componente del sistema di governance della sostenibilità è il dialogo con i diversi stakeholder, ossia come un'impresa valuta le attese di tutti i soggetti coinvolti direttamente o indirettamente nelle proprie attività. Il *purpose* stabilito in tema di sostenibilità influenza infatti il modo in cui un'impresa sceglie di relazionarsi con i propri stakeholder: la modalità di relazione con i diversi interlocutori è cruciale per la comprensione delle loro esigenze.

Le aziende che considerano la sostenibilità come un rischio si dedicano prevalentemente alle attività di ascolto al fine principale di comprendere eventuali elementi di insoddisfazione degli stakeholder più importanti. A tale motivo si avvalgono spesso di interviste e di questionari. Le imprese che invece si avvicinano alla sostenibilità come un'opportunità a livello competitivo non si limitano ad attività di ascolto, ma si avvalgono di strumenti di dialogo, tramite, ad esempio, workshop o focus group dedicati. Spesso queste aziende coinvolgono oltre agli stakeholder primari quelli aventi un'importanza secondaria.

Anche le politiche di incentivazione derivano dalla definizione del proprio scopo aziendale. Le aziende che interpretano la sostenibilità come leva competitiva integrano nei tradizionali sistemi di remunerazione, legati a performance puramente finanziarie, alcuni parametri che dipendono dagli obiettivi di sostenibilità, come la riduzione delle emissioni di carbonio o l'aumento dell'attenzione verso il tema della *diversity* sul posto di lavoro.

Indipendentemente dall'approccio scelto verso le tematiche della sostenibilità, un'impresa per essere credibile verso i propri clienti, i propri dipendenti e tutti gli stakeholder deve essere coerente nelle proprie politiche aziendali. Fatto salvo che le performance aziendali non dipendono esclusivamente dallo scopo perseguito, esso tuttavia incide: è lo scopo che dà, o non dà, significato al lavoro delle persone ed è da quest'ultimo che derivano comportamenti responsabili o irresponsabili. Se autentico, il *purpose* può essere inteso quale efficace proposta di valore rivolta a tutti gli stakeholder che direttamente o indirettamente interagiscono con l'azienda. ●



L'INTELLIGENZA DELLA COMPLIANCE

Il vero e unico tratto distintivo che caratterizza la situazione economico sociale di oggi rispetto al passato, anche recente, è il fattore “complessità”.



CINDY MARTINE GRASSO
Chief Executive Officer CMG

La sfida che il mondo deve affrontare è il non farsi sommergere dalla complessità che aumenta senza tregua in ogni ambito.

Possiamo dire di essere di fronte a una vera e propria *complexity crisis* che, in modo silenzioso e subdolo, divora margini di profitto alle aziende e genera milioni di costi nascosti a società private e pubbliche.

Possiamo paragonare tale situazione a una marea che sale in modo lento ma continuo e che rischia di sommergere la nostra capacità di “gestire il mondo là fuori”.

Globalizzazione, reperibilità delle materie prime, evoluzione tecnologica, delocalizzazione, fluttuazione dei propri collaboratori e dei propri clienti, solo per citarne alcuni, sono elementi che compongono e caratterizzano la complessità, in una società che affronta numerose sfide epocali come le migrazioni, il mutamento delle alleanze geopolitiche, le diverse sensibilità riguardo al clima e all’ambiente. Uno degli aspetti più rilevanti di questa marea di

Oggi, la compliance bancaria è una parte fondamentale dell'attività finanziaria, con gli istituti di credito che devono rispettare un'ampia gamma di leggi e regolamentazioni per proteggere i loro clienti e prevenire le attività illecite.

complessità è rappresentato dalla compliance, cioè dal numero di regole, leggi, normative che ogni organizzazione deve rispettare, sia a livello locale che internazionale. Nel mondo della finanza, la risposta delle autorità agli scandali degli scorsi decenni è stata un vero e proprio boom di regolamentazione. Uno dei primi eventi che ha dato inizio alla regolamentazione del settore bancario è stato il crollo della Borsa di Wall Street nel 1929, che ha portato alla creazione della Securities and Exchange Commission (SEC) negli Stati Uniti. La SEC è stata creata per proteggere gli investitori e promuovere la trasparenza dei mercati finanziari.

Negli anni Settanta e Ottanta, il settore bancario ha iniziato ad espandersi e diventare sempre più globale, portando alla necessità di regolamentazioni internazionali. Nel 1988, il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria ha pubblicato i suoi primi

accordi, noti come Accordi di Basilea, che hanno stabilito i requisiti minimi di capitale per le banche. Negli anni Novanta, il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo sono diventati una preoccupazione sempre maggiore per i governi e le autorità di regolamentazione. Ciò ha portato alla creazione di leggi come il USA PATRIOT Act negli Stati Uniti e la Terza Direttiva antiriciclaggio dell'Unione europea.

Oggi, la compliance bancaria è una parte fondamentale dell'attività finanziaria, con gli istituti di credito che devono rispettare un'ampia gamma di leggi e regolamentazioni per proteggere i loro clienti e prevenire le attività illecite.

Ma come può oggi un'organizzazione affrontare la sfida della complessità?

Non fare nulla è purtroppo un'opzione non praticabile. O perlomeno poco saggia. Chi non rispetta le regole rischia di pagare, e tanto.

Negli ultimi decenni il numero di cause legali che hanno visto coinvolte organizzazioni per non aver ottemperato a questa o quella norma è notevolmente aumentato. Basti ricordare alcuni tra i casi più recenti ed eclatanti: i 250 milioni di euro costati alla multinazionale della logistica Prealpina per un



caso di corruzione, oppure i 3,7 miliardi di dollari pagati dal Credit Suisse al governo statunitense per chiudere alcune vertenze legali; o ancora 8,83 miliardi di multa cui è stato condannato il colosso bancario francese BNP Paribas per aver violato le sanzioni imposte dagli Stati Uniti a Paesi come Cuba, Iran e Sudan, in particolare aiutando alcuni clienti ad aggirare le norme contro il riciclaggio di denaro.

Il messaggio a questo punto è chiaro: il non rispetto delle regole è diventato un rischio strategico inaccettabile da parte di qualsiasi organizzazione, non solo dal puro punto di vista etico, ma anche in termini di successo economico e della stessa sopravvivenza sul mercato.

W. Ross Ashby (1903-1972), figlio di un pubblicitario di Londra, psichiatra, cibernetico, ricercatore e autore di alcune celebri pubblicazioni scientifiche incentrate in particolare sul tema del controllo dei sistemi, afferma che un sistema di controllo deve essere almeno complesso quanto il sistema che controlla.

Nella sua legge della varietà necessaria (*Law of requisite variety*), formulata nel 1949, Ashby ci insegna che un sistema di controllo può funzionare in modo efficace solo se ha un grado di complessità sufficiente per gestire la complessità del sistema che deve controllare. Se il sistema di controllo è meno complesso del sistema che deve controllare, non sarà in grado di adattarsi alle variazioni dell'ambiente e di mantenere il controllo.

Ad esempio, un sistema di controllo che gestisce il flusso del traffico su una strada deve essere abbastanza complesso per gestire la complessità delle interazioni tra i veicoli, le persone e le condizioni meteorologiche. Se il sistema di controllo è meno complesso della complessità del traffico, non sarà in grado di adattarsi alle variazioni e il risultato potrebbe essere un aumento della congestione del traffico e del caos.

In sintesi, la legge di Ashby sottolinea come i sistemi organizzativi devono focalizzarsi sulla capacità di reagire alla complessità e i manager devono allenarsi a gestire la flessibilità.

Attenzione: capacità di reagire alla complessità non significa in alcun modo diventare più complicati.

Per assorbire e gestire la complessità, spesso, è più adeguato un sistema di poche, semplici regole basate sul buon senso delle persone. Ne è la riprova il sistema giuridico svizzero, che deve la sua relativa semplicità ed efficienza al fatto che gran parte delle leggi sono formulate in forma generica, puntando soprattutto a esprimere lo spirito della regola, ovvero l'obiettivo che si persegue. Oppure, basti pensare

al nostro quotidiano per trovare un esempio eloquente nei semafori o nelle rotonde stradali: poche regole intelligenti risolvono un problema in modo permanente e universale.

L'utilizzo intelligente della compliance consiste, inoltre, nell'adozione di un approccio strategico e innovativo che prevede l'utilizzo di tecnologie avanzate, di processi efficienti e di una cultura aziendale orientata alla conformità. Questo approccio può aiutare le organizzazioni a garantire la *business continuity*, minimizzare il rischio di violazioni ed aumentare la trasparenza sul mercato.

Alcuni esempi di come un'organizzazione può utilizzare in modo intelligente la compliance potrebbero essere:

1. Utilizzo di tecnologie avanzate: l'adozione di tecnologie come l'analisi dei dati, l'intelligenza artificiale, la blockchain e l'automazione può aiutare l'organizzazione a monitorare, valutare e migliorare la conformità normativa. Ad esempio, l'utilizzo di strumenti di analisi dei dati può aiutare a identificare le aree di rischio maggiori e a individuare le possibili violazioni.
2. Implementazione di processi efficienti: l'adozione di processi efficienti può aiutare a migliorare l'efficienza e la trasparenza delle attività di conformità. Ad esempio, l'utilizzo di processi automatizzati può ridurre i tempi e i costi delle attività di conformità, mentre l'implementazione di procedure di monitoraggio continuo può aiutare a prevenire le violazioni.
3. Cultura aziendale orientata alla conformità: una cultura aziendale orientata alla conformità è fondamentale per garantire che tutti i dipendenti dell'organizzazione siano coinvolti nella gestione della conformità normativa. Ciò può essere ottenuto attraverso la formazione del personale, la definizione di politiche e procedure chiare e il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione e nel monitoraggio delle attività di conformità.

È indispensabile, dunque, un nuovo modo di guardare alle norme, alle regole, agli standard, una nuova visione della compliance, dove essere *compliant* non significa soltanto sottrarsi al rischio di venire annullati dal mercato, ma comunicare la propria affidabilità e trasparenza agli stakeholder, garantendosi la capacità di sopravvivenza nel tempo, e di attrarre chi cerca una partnership duratura.

Solo con l'utilizzo di una compliance intelligente si potrà produrre valore per tutta l'organizzazione garantendo il rispetto delle regole, ma anche e soprattutto il vantaggio competitivo. ●

LE PREVENZIONI DELLE MALATTIE NELL'AMBITO DELLA SALUTE AZIENDALE: LE NUOVE FRONTIERE DI SVILUPPO

L'intervista alla dottoressa Mirjam Rodella Sapia, che affianca la professione di medico internista all'attività formativa nei due settori del lifestyle medicine e della salute pubblica.



FLAVIA GIORGETTI NASCIUTI
Collaboratrice scientifica Area Diritto bancario e finanziario

La dottoressa **Mirjam Rodella Sapia** è Medico internista e titolare del centro di Medicina di famiglia e Salute pubblica ad Avegno, in Vallemaggia: oltre alla sua professione, si occupa anche di formazione in due ambiti ancora poco esplorati, ovvero quello della **Lifestyle medicine** e della **salute pubblica**. A lei ci siamo rivolti per conoscere le caratteristiche di queste nuove frontiere della prevenzione

medica in riferimento alla **salute aziendale**.

Dottoressa Rodella Sapia, ci spiega che cosa si intende con questi due termini?

«La **salute pubblica** si occupa dei determinanti della salute che influiscono sulla nostra salute sia a livello individuale, sia a livello della popolazione: fattori biologici, stile di vita del singolo individuo, ma anche fattori ambientali, socio-economici e politici. Durante il mio percorso formativo mi sono accorta che il ruolo del medico consiste principalmente nel prescrivere dei medicinali per curare delle malattie. Spesso, però, lo sviluppo delle malattie non trasmissibili più frequenti, quali le malattie cardiovascolari, oncologiche, respiratorie, il diabete e le demenze, può essere arginato con uno **stile di vita sano**. La specializzazione in **Lifestyle medicine** nasce quindi dal bisogno di motivare e accompagnare i pazienti in un percorso di **cambiamento dello stile vita per prevenire o fermare la progressione di una malattia cronica**».

Quindi, la differenza tra l'approccio "classico" della medicina e quello "Lifestyle" consiste nella prevenzione primaria?

«La **medicina "classica"** si focalizza da decenni sulla **cura delle malattie** e quindi sulla prevenzione secondaria e terziaria (si cura cioè il paziente che presenta una malattia o una complicazione della malattia), mentre la **Lifestyle Medicine** si prefigge di **prevenire queste malattie**. Secon-



do l'European Lifestyle Medicine Organization, la Lifestyle medicine è «una medicina basata sull'evidenza, che lavora sul cambiamento comprensivo dello stile di vita, con l'obiettivo di prevenire, trattare o invertire la progressione di malattie croniche, affrontando le cause sottostanti». Si lavora su diversi pilastri: attività fisica, alimentazione sana, diminuzione e gestione dello stress, sonno salutare, dipendenze da alcol, tabacco e altro, inserimento sociale, amore e sessualità. Il fulcro di questi pilastri è l'individuo che vuole adottare uno stile di vita sano o più sano. Ma per cambiare ci vogliono la motivazione e la definizione degli obiettivi: la Lifestyle medicine lavora proprio nell'ambito del *motivational interviewing*, per aiutare e motivare la persona a raggiungere l'obiettivo prefissato».

Anche a livello giuridico per diritto alla salute si intende prevalentemente il diritto alle cure mediche. A questo proposito ritiene che la politica dovrebbe fare di più per sensibilizzare la popolazione sui danni che uno stile di vita inadeguato può comportare in termini di malattie non trasmissibili?

«La strategia *Sanità 2030* del Consiglio federale definisce obiettivi pertinenti, quali **l'alfabetizzazione sanitaria, l'invecchiamento in salute, la promozione della salute tramite l'ambiente e nel mondo del lavoro**, ecc. La prevenzione e la promozione della salute vengono quindi sostenute dalla Confederazione; esistono inoltre diversi progetti a livello cantonale, comunale e associativo. Purtroppo, le buone intenzioni non arrivano sempre alla popolazione! Dovremmo quindi spendere molta più energia e soldi nella promozione della salute, in particolare in campagne di *social marketing*, che infiltrano ogni angolo del territorio, e in formazione. I cittadini dovrebbero sentire il bisogno di **uno stile di vita sano**, che dovrebbe diventare naturale per tutti. Ciò significa lavorare su progetti e su campagne che comprendano tutte le fasce d'età: neonati, bambini, adolescenti, adulti e anziani».

È per questo, quindi, che lei tiene corsi all'interno delle aziende? Ritiene che l'azienda sia il luogo ideale per offrire questo genere di formazione, che tocca soprattutto la sfera privata?

«Lo scorso anno abbiamo collaborato insieme con Flavia Giorgetti Nasciuti a un progetto finanziato da Innosuisse, che si prefiggeva di analizzare la possibilità di **offrire dei prodotti orientati alla salute ai collaboratori di aziende**. Alla base di questo percorso erano previste delle serate di sensi-

bilizzazione su malattie non trasmissibili e la possibilità di prevenirle, su **alimentazione, gestione dello stress e sonno rigeneratore**. È stato molto interessante, perché di norma all'interno delle aziende la prevenzione della salute è approcciata in termini di sicurezza o di salubrità del posto di lavoro. Lo stile di vita è sempre stato attribuito alla sfera privata, nella quale le imprese non volevano intervenire. Il Covid ha però esacerbato e dato visibilità a una problematica oramai presente da alcuni decenni, ovvero la **rottura dei confini tra lavoro e vita privata**. Il lavoro, tramite la tecnologia, infatti, ha invaso la vita privata: si risponde alle telefonate di lavoro durante la cena; si lavora col computer sulle ginocchia nel proprio letto... Questo evidentemente ha un impatto importante sulla quantità e la qualità della vita privata e sulle relazioni familiari. Difficilmente si potrà invertire questo trend, ma si può riequilibrarlo: se la vita professionale ha invaso il tempo e gli spazi della vita privata, le aziende possono occuparsi della vita privata dei propri collaboratori, offrendo **programmi di formazione e prodotti orientati alla salute, nei tempi e nei luoghi di lavoro**. Questa offerta, inoltre, rientra nella **responsabilità sociale delle imprese**, tema di estrema attualità e in relazione al quale si possono fare almeno due riflessioni: in primo luogo, si può rilevare che la pandemia Covid è durata poco meno di tre anni, mentre i cambiamenti negativi dello stile di vita ci accompagneranno ancora per tanti anni e le conseguenze si noteranno con un lungo periodo di latenza; secondariamente, che, oltre al Covid, esiste un'altra pandemia altrettanto importante: la pandemia delle **malattie non trasmissibili, che causano l'80% di decessi prematuri**, ossia tra i 30 e 69 anni. Eppure, queste malattie sono **prevenibili adottando uno stile di vita sano**. Si dovrebbe dedicare quindi alla prevenzione di malattie non trasmissibili la stessa attenzione mediatica e politica riservata alla pandemia Covid. Le imprese, attore economico importante, dovrebbero contribuire a questa prevenzione, anche in un'ottica economica, di **contenimento dei costi della salute**».

Che cosa si augura lei riguardo alla Lifestyle medicine?

«Mi piacerebbe che lo **stile di vita sano** non debba più essere predicato, ma che diventi parte integrante della vita di ogni persona, delle comunità e del sistema socioeconomico. E che tutte le persone, in ogni fase della vita, abbiano accesso a uno stile di vita sano».

Qual è il suo motto personale?

«Vivi con stile – stile di vita!».





IL RISK MANAGEMENT TRA PRESENTE E FUTURO

La gestione dei rischi quale strumento chiave per il successo di un'assicurazione.



ETTORE FRANZOLIN
CRO Corporate Solutions EMEA

I Covid, il conflitto fra Russia e Ucraina, l'aumento di eventi atmosferici estremi, la crescita dell'inflazione dimostrano come il panorama dei rischi che la nostra società deve affrontare

quotidianamente è variegata e in continua evoluzione. Le imprese di assicurazione sono uno strumento cardine per mitigare le conseguenze economiche di determinati eventi e sono quindi particolarmente esposte a questo mutevole panorama. Basti pensare che, secondo uno studio pubblicato dall'Associazione Svizzera d'Assicurazioni nel giugno 2021, in seguito alla pandemia di Covid-19, solo nel 2020, gli assicuratori privati

svizzeri hanno versato circa 1 miliardo di franchi di risarcimenti. Di conseguenza, un'efficace gestione dei rischi, o Risk Management, è oggi un elemento fondamentale per il successo delle compagnie assicurative.

Il Risk Management è una disciplina relativamente giovane, nata negli Stati Uniti fra gli anni Cinquanta e Sessanta, in particolare grazie al lavoro di Robert Mehr e Bob Hedges. Ma che cosa è esattamente il Risk Management? È un processo volto alla gestione dei rischi, mediante attività sistematiche quali identificazione, misurazione, valutazione e trattamento del rischio. Storicamente le funzioni responsabili della gestione del rischio di molte imprese di assicurazione si sono concentrate sulla mitigazione dei rischi e sulla conformità a norme, regole e standard introdotte dalle varie autorità preposte alla vigilanza del mercato assicurativo. Tuttavia, negli ultimi decenni l'aspettativa nei confronti delle funzioni di rischio si sta evolvendo radicalmente nella direzione di una gestione strategica ed integrata dei rischi, dando vita a quello che viene chiamato Enterprise Risk Management (ERM).

Le assicurazioni devono affrontare una vasta gamma di rischi, tra cui rischi operativi, finanziari, reputazionali e di conformità normativa. L'applicazione dell'ERM aiuta a identificare e comprendere i rischi critici non solo alla sopravvivenza dell'organizzazione, ma si concentra anche sulla comprensione e sulla gestione dei pericoli che possono influire sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, come ad esempio lo sviluppo di nuovi prodotti assicurativi o la trasformazione digitale dell'organizzazione. In tal senso l'ERM contribuisce alla gestione strategica dei rischi.

Un'importante parte del processo di ERM è l'identificazione dei rischi. Ciò richiede una valutazione dei processi e delle attività aziendali, nonché una comprensione delle situazioni ambientali, economiche e sociali che possono essere rilevanti per l'organizzazione. Una volta identificati i rischi, l'organizzazione deve valutare la loro gravità, il loro impatto sulle operazioni aziendali e sulla sicurezza finanziaria. Inoltre, anche il rischio reputazionale deve essere attentamente analizzato e gestito poiché può essere letale per la sopravvivenza di un'organizzazione.

È bene precisare che la gestione dei rischi è un processo continuo, che non si limita alla valutazione dei rischi, ma si estende alla realizzazione di misure atte a mitigare gli effetti negativi dei rischi identificati. Ciò include lo sviluppo di piani di contingenza, la pianificazione delle risposte alle crisi e la creazione

Il Risk Management è un processo volto alla gestione dei rischi, mediante attività sistematiche quali identificazione, misurazione, valutazione e trattamento del rischio.

di programmi di formazione e sensibilizzazione. L'ERM è un processo integrato che considera come i vari rischi sono correlati o si diversificano fra loro. La diversificazione è un metodo di gestione non solo di un portafoglio di investimenti, ma può ugualmente essere applicata a prodotti assicurativi. Basti pensare a come il rischio di Mortalità (aumento del tasso di mortalità) possa essere una naturale copertura (hedging) al rischio di Longevità (rischio del protrarsi dell'esistenza in vita oltre le medie di speranza di vita). L'integrazione della gestione dei rischi è fondamentale per individuare possibili correlazioni che possono emergere da attività svolte in diversi dipartimenti di un'assicurazione e che possono portare all'accumulo di perdite finanziarie. Ad esempio, l'impatto di una pandemia sui mercati finanziari, come mostrato nel marzo 2020, può causare simultaneamente perdite legate alle attività di investimento e perdite derivanti da prodotti assicurativi vita.

Tutto questo è sufficiente per il successo di un'assicurazione? La risposta è no. Senza un'adeguata cultura del rischio, l'ERM rischia di rimanere una scatola vuota. Per aver successo l'implementazione dell'ERM richiede un forte impegno all'organizzazione e una cultura aziendale del rischio che coinvolge tutti i dipendenti in modo da creare una mentalità orientata al rischio, nella quale l'identificazione e la gestione dei rischi diventano una parte naturale delle attività quotidiane. Le trasformazioni culturali richiedono spesso un lungo periodo ed uno strumento importante per accelerare il cambiamento è l'allineamento fra incentivi e comportamenti virtuosi. Ci sono addirittura compagnie che compensano i propri manager che mostrano una profonda cultura del rischio.

Le imprese di assicurazioni hanno migliorato stanzialmente le tecniche per la gestione del rischio negli ultimi decenni, ma questo non è necessariamente sufficiente per il successo futuro del settore assicurativo. La gestione del rischio dovrà avere sempre più un occhio rivolto al futuro. Tuttavia, la domanda cruciale a cui il Risk Management dovrà rispondere non è come molti potrebbero pensare se potevamo prevederlo, ma piuttosto se potevamo prepararci meglio. ●

LE NUOVE SFIDE TECNOLOGICHE PER IL FUTURO DELLE ASSICURAZIONI

Le prospettive del settore assicurativo tra Intelligenza Artificiale (AI) e apprendimento automatico (ML).



SAMUELE DONNINI
Head Ticino Zürich Assicurazioni

Il settore assicurativo è stato rivoluzionato dagli sviluppi tecnologici, dai cambiamenti comportamentali dei clienti e da eventi globali estremi. L'impatto degli ultimi sull'intero settore è stato difficile da ignorare: la pandemia da Covid-19 ha aperto la strada alla digitalizzazione di massa e facilitato l'arrivo di una nuova ondata di insurtech.

Gli assicuratori privati svizzeri allo stesso tempo sono stati in grado di far fronte a un anno caratterizzato da incertezza economica.

L'inflazione e le turbolenze del mercato dei capitali si sono fatti sentire anche nel settore assicurativo che, tuttavia, ha dimostrato ancora un'alta solvibilità e un volume dei premi solido che nel 2022 è lievemente salito.

Parallelamente gli investimenti globali nelle startup di tecnologia assicurativa hanno raggiunto cifre record. Originariamente, le insurtech erano start-up relativamente piccole, tipicamente guidate da innovatori ambiziosi ed esperti di tecnologia che offrivano una soluzione puntuale per la distribuzione assicurativa o la gestione dei sinistri. Tuttavia, questa situazione sta cambiando poiché vediamo un numero crescente di insurtech che mirano a essere un intero sistema che supporta il settore, piuttosto che fornire una soluzione autonoma. Con enormi valutazioni e investimenti crescenti, queste startup si stanno evolvendo in aziende che offrono una gamma completa di soluzioni per eliminare i problemi dei clienti.

Miliardi investiti, centinaia di startup, un sacco di clamore... l'idea che il secolare settore assicurativo sia

pronto per essere sconvolto dalle nuove tecnologie attira da anni investitori e imprenditori.

Ed è facile capire perché hanno lanciato sguardi attenti nei confronti dell'assicurazione: è grande, può generare profitti importanti e fa affari sostanzialmente allo stesso modo da decenni.

Aggiungendo un po' di intelligenza artificiale, alcuni big data e alcune app user-friendly, dovrebbe essere possibile conquistare importanti fette di mercato...

Tuttavia, perché la tecnologia non è riuscita a rivoluzionare l'assicurazione sino ad oggi?

«Dimentica tutto ciò che sai sulle assicurazioni», era lo slogan sfacciato su uno striscione che adornava la Borsa di New York quando Lemonade è diventata pubblica nel luglio 2020. Il messaggio ha catturato la fiducia che ha spinto la start-up assicurativa statunitense sul mercato azionario a valutazioni molto superiori alla media.

Ma a due anni dal suo debutto a Wall Street, Lemonade, insieme ad altre realtà Insurtech sono tra le maggiori vittime di una brutale disfatta dei titoli tecnologici, poiché l'aumento dei tassi di interesse spinge gli investitori ad abbandonare le società ad alta crescita a favore di quelle che generano profitti.

L'ondata di start-up ha faticato, finora, a fare un grande salto. Perché?

Un grosso problema che queste start-up devono affrontare è che è difficile attirare l'interesse delle persone. I clienti semplicemente non si preoccupano abbastanza della loro assicurazione. Devono investire per ottenere new business, ciò significa un sacco di marketing costoso, tramite pubblicità diretta o operando attraverso siti di confronto dei prezzi e devono migliorare la gestione dei reclami eliminando le frodi e mantenendo bassi i costi dei sinistri.

Contrariamente alle Insurtech, troviamo negli assicuratori tradizionali una credibilità molto più solida nei confronti degli investitori: realtà come ad esempio il gruppo ZURICH. Nonostante lo SMI nel 2022 sia precipitato oltre il 10%, il valore delle azioni ZURICH ha visto compiere il tragitto inverso tanto da essere considerata la best performance SMI over all.

Quindi ad oggi constatiamo che la tanto temuta ondata di disgregazione della catena di creazione di valore è stata più piccola di quanto molti temessero.

Per gli assicuratori la minaccia, per così dire, è ancora lì all'orizzonte. Nel frattempo si profilano i grandi gruppi tecnologici come Amazon, ad esempio, che si è gradualmente affacciato anche nel mondo assicurativo con il lancio del suo Amazon Insurance Accelerator: un servizio per supportare i venditori nella scelta e adozione di coperture assicurative a buon prezzo.

Per rimanere competitivi in questo periodo di incertezza e volatilità, gli assicuratori devono

SONDAGGIO DELOITTE SU 50 DIRIGENTI DI COMPAGNIE ASSICURATIVE IN TUTTO IL MONDO

PIONIERI

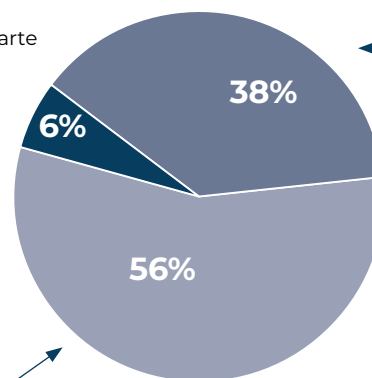
L'analisi avanzata dei dati guida la maggior parte delle decisioni e stimola l'innovazione in tutte le operazioni e le funzioni.

UTILIZZATORI

Rendono i dati più ampiamente disponibili e fruibili attraverso l'apprendimento automatico e l'Intelligenza Artificiale in alcune aree selezionate, ma non in tutte le funzioni aziendali.

ESPLORATORI

Reportistica di base per le metriche operative e alcuni modelli predittivi.



Fonte: Deloitte Center for Financial Services, aprile 2022.

adottare nuovi approcci commerciali e tecnologici, come ad esempio la digitalizzazione dei processi interni, la Business Intelligence and Innovation, nonché un miglioramento dell'esperienza del cliente.

Gli assicuratori tradizionali sono stati finora in grado di far fronte ai loro sistemi legacy a livello locale. Tuttavia, di fronte alla necessità di rispondere rapidamente ai cambiamenti senza precedenti nel settore e nel mercato, ora scoprono che le soluzioni standard non sono abbastanza flessibili per soddisfare le esigenze in rapida evoluzione dei loro clienti.

Gli operatori storici utilizzano sistemi tecnologici in numerose aree, come il calcolo del rischio attuariale, la gestione del portafoglio di investimenti, la pianificazione finanziaria, l'elaborazione dei sinistri e così via. Il più grande svantaggio, tuttavia, è che i dati che usano sono compartimentalizzati. E senza una profonda integrazione dei dati, le aziende non possono semplificare i flussi di lavoro a livello aziendale o migliorare le esperienze dei propri clienti.

Una ricerca di Deloitte sul tema, condotta con interviste a 10 responsabili di dati e analisi e tramite un sondaggio a 50 leader assicurativi in tutto il mondo, rivela che i dati sono spesso isolati per funzione-sistema-piattaforma e che il loro utilizzo è generalmente relegato a iniziative di base per l'efficienza e il controllo dei costi.

Di conseguenza possiamo affermare che il settore assicurativo in generale è ancorato in una fase iniziale di maturità della gestione dei dati e sta cercando di rendere i dati più accessibili, condivisibili e fruibili.

A tal proposito interessante la classificazione data dallo studio secondo il livello di maturità della capacità di

analisi che si contraddistinguono in 3 categorie: esploratori, utilizzatori e pionieri.

Le compagnie assicurative raccolgono, archiviano e trasmettono enormi quantità di informazioni, richiedendo loro di applicare analisi avanzate dei dati. Inoltre, in quanto industria dei big data, il settore assicurativo è vulnerabile al crimine informatico. L'aumento esponenziale degli attacchi ransomware, delle violazioni dei dati e delle attività fraudolente che abbiamo visto negli ultimi anni ha reso la privacy e la sicurezza dei dati una priorità assoluta per le compagnie assicurative. Ed è qui che entrano in gioco l'intelligenza artificiale (AI) e l'apprendimento automatico (ML).

I vantaggi dell'intelligenza artificiale e dell'apprendimento automatico si sono dimostrati preziosi per vari settori, ma il settore assicurativo può beneficiare ancora di più di queste tecnologie in quanto si basa fortemente sulle previsioni dei dati per gestire i propri servizi, rimborsare i sinistri, sviluppare prodotti personalizzati e prevenire attività fraudolente. Tuttavia, pochissimi vettori assicurativi stanno sfruttando l'intelligenza artificiale al suo pieno potenziale.

L'intelligenza artificiale diventa quindi il trasformatore attraverso il quale, grazie alle varie tecnologie abilitanti, scaturiscono dei casi d'uso molto redditizi per le compagnie; molti assicuratori stanno già utilizzando l'intelligenza artificiale per migliorare l'efficienza dei loro servizi.

L'intelligenza artificiale conversazionale o i chatbot vengono utilizzati per facilitare la comunicazione e ridurre i tempi di attesa.

Nella sottoscrizione, le soluzioni basate sull'intelligenza artificiale applicano analisi comportamentali e ML per rilevare false dichiarazioni fraudolente, migliorando al contempo la velocità e l'accuratezza.

Durante l'elaborazione dei reclami, le soluzioni di intelligenza artificiale possono aiutare a identificare i segnali sospetti e, se necessario, impostare degli allarmi per richieste potenzialmente fraudolente. Molto probabilmente nel prossimo triennio assisteremo a una crescente prevalenza di automazione e intelligenza artificiale in tutto il settore, e non solo nei processi sopra menzionati e già collaudati.

In combinazione con dati alternativi e analisi avanzate, l'intelligenza artificiale può avere un impatto significativo sull'intera catena del valore del settore assicurativo, a condizione che venga utilizzata correttamente e che le persone che la utilizzano vengano formate di conseguenza.

L'esperienza del cliente (CX) è una delle metriche chiave di successo di una compagnia assicurativa oggi. Tuttavia, nonostante i miglioramenti a livello di settore in questo ambito, la soddi-

sfazione complessiva dei clienti rispetto alle offerte digitali degli assicuratori non è del tutto appagante.

Per comprendere questa discrepanza, dobbiamo prima conoscere le aspettative dei clienti assicurativi. Questi rientrano in tre grandi categorie: valore, scelta e sicurezza.

1. Poiché gli assicuratori offrono una maggiore varietà di prodotti e servizi, i clienti sono sempre più focalizzati sul valore. Scelgono un fornitore che rispetti la loro scelta e fornisca loro approfondimenti e consigli pertinenti alle loro esigenze.
2. I clienti vogliono anche scegliere quale canale utilizzare per comunicare con agenti, broker e assicuratori. Da un lato, i clienti desiderano utilizzare servizi completamente digitali, automatizzati e user-friendly, soprattutto tramite dispositivi mobili. D'altra parte, vogliono più empatia quando interagiscono con gli assicuratori.
3. Infine, una preoccupazione cruciale è la sicurezza. La maggior parte dei clienti ha bisogno e si aspetta che i propri dati siano protetti, ma anche che vengano utilizzati saggiamente (senza centinaia di consensi) per migliorare il loro accesso ai prodotti pertinenti e la loro esperienza complessiva.

È importante soddisfare le esigenze del presente senza compromettere le possibilità delle generazioni future.

La mancanza di equità intergenerazionale nella previdenza professionale è un aspetto fondamentale della sostenibilità finanziaria. Questa, infatti, non solo si ripercuote negativamente sulle generazioni future a lungo termine, ma ha un impatto sugli attuali assicurati anche a breve termine, per via delle inevitabili misure correttive degli assicuratori sulla vita che non consentono più di offrire determinate soluzioni o che le rendono più complesse.

Le assicurazioni sono attori chiave nel panorama finanziario, con caratteristiche peculiari che le rendono uniche e particolarmente rilevanti in termini di politiche ESG poiché svolgono infatti il duplice ruolo di investitori istituzionali e di fornitori di prodotti e servizi assicurativi.

Per gli assicuratori privati svizzeri la sostenibilità riveste un'importanza fondamentale tanto è vero che, a inizio 2020, l'Associazione Svizzera d'Assicurazioni ASA nella sua strategia 2020-2024, ha fissato la «sostenibilità» come una priorità.

Nel 2021 l'80% degli investimenti di capitale che le compagnie hanno riportato all'ASA erano in linea con i criteri di sostenibilità. Approcci come l'integrazione dei criteri ESG, le esclusioni, l'esercizio del diritto di voto o l'impact investment, nel frattempo, sono standard ampiamente diffusi. ●

COMPRENDERE IL DIRITTO E LE SUE FUNZIONI SOCIO-ECONOMICHE

Come la normativa determina e orienta la struttura delle imprese.



ALDO FOGLIA
Docente di diritto civile,
commerciale e amministrativo

Chiunque abbia avuto modo di frequentare delle lezioni di diritto, quelle di “civica” comprese, se dovesse essere sincero almeno con se stesso, vi dirà, fantozzianamente, che si trattava di una “c**ata bestiale”! Una noia da addormentarsi dopo pochi minuti! Un inutile sfoggio di

parolone insignificanti. Una tiritera di formule incomprensibili. Eppure, il diritto è una componente essenziale della nostra vita, ci accompagna in ogni momento della stessa, ci guida, con i modelli comportamentali che veicola, nel relazionarci con gli altri consociati. Lo rivendichiamo, quando ci sentissimo feriti, lo malediciamo quando fossimo privati di qualche naturale facoltà. Ma com'è che al momento del suo insegnamento non ci appassioniamo, nello scoprirne qualche aspetto, non ne siamo catturati, coinvolti, interessati, ma mortalmente annoiati?



Da 45 anni, ormai, chi scrive insegna diritto in vari contesti ed è da altrettanti anni che questa domanda lo accompagna ad ogni lezione! Cercando ostinatamente di trovare una chiave per evitare di impartire al suo pubblico le conseguenze appena ricordate! Non è dato sapere se si sia riusciti, nessun insegnante riesce a vedere i frutti del suo lavoro. Ci si è fatti tuttavia alcune idee sulla possibilità di insegnare qualcosa, del diritto, in modo da suscitare almeno l'attenzione di chi ascolta, un minimo di interesse e di piacere per quel che viene raccontato. Di seguito, alcune di queste idee per rendere almeno ascoltabile una lezione di diritto.

Rinunciare a proporre tali e quali le norme del diritto

La prima e fondamentale di queste idee, è quella che chi insegna diritto deve rinunciare a proporre al suo pubblico semplicemente le “regole giuridiche”, quelle cioè che sono state recepite nei testi di legge e utilizzate dagli specialisti del diritto. Questo perché il diritto è sostanzialmente un linguaggio che, come tutte le lingue, è composto da simboli, ovvero segni, che non hanno alcun riferimento diretto con la realtà, ma che hanno la funzione di richiamare alla mente determinati significati, incanalando una gran massa di informazioni in un unico suono. Impossibile, dunque, per chi fosse per la prima

volta messo a confronto con una norma del diritto, discernere il significato. Chi insegna diritto ne dovrebbe tener conto, per esempio ricordando la profondità e la complessità insita in segni apparentemente semplici e d'uso quotidiano, come “persona”, “stato”, “contratto”, “società”. Per non fare che gli esempi in cui il distacco tra suono e significato è estremamente ampio. Occorre dunque evitare che chi senta la lezione di diritto confonda Roma per Toma. O si addormenti!

Proporre chiavi per comprendere i messaggi veicolati dalle norme del diritto

Si sarà intuito che una lezione di diritto che si limitasse alla ripetizione del linguaggio normativo non avrà la possibilità di essere seguita, dunque apprezzata, da chi non disponga della possibilità di tradurre i simboli di cui si compone quel linguaggio. Estremamente astratti, lo si ricordi, quelli del diritto. Per insegnarlo in modo da far acquisire la capacità di comprenderlo, occorrerà dunque fornire dapprima delle chiavi mentali per poter riferire tali simboli al mondo che essi veicolano. Non si dimentichi, infatti, che i linguaggi, anche quello del diritto, hanno la funzione di rendere accessibile il mondo, reale, in cui si vive. Quello del diritto, rendere noti quali sono i comportamenti riconosciuti e ammessi e quali no, dalla società in cui si praticano

quelle regole. Per esempio, per poter comprendere la norma che prescrive come «il proprietario di una cosa ne può disporre liberamente entro i limiti dell'ordine giuridico» occorre disporre del riferimento al simbolo “proprietà” a essa presupposto, un'altra regola giuridica che racchiude il riconoscimento sociale a un singolo individuo del potere di disporre di una determinata ricchezza ad esclusione di tutti gli altri. Addirittura, il precipitato della storia economico-sociale dell'emergere della civiltà contemporanea. E così si dovrebbe fare con tutte le norme proposte all'apprendimento, fornendo dapprima la possibilità di tradurne il messaggio simbolico che esse veicolano, permettendone il riferimento alla realtà dei fatti.

Rinunciare a proporre la chiave “giusto/sbagliato” per leggere il diritto

Il messaggio simbolico più profondo che il diritto veicola, e che tutti conoscono anche senza aver mai frequentato una lezione di diritto, è che esso dice “ciò che si può e che non si può fare”, pena una reazione sociale chiamata “sanzione”. Si limita a questo, però, il linguaggio normativo: una pura tecnica mentale e sociale per veicolare regole comportamentali in forma simbolica. Insegnato e appreso in questo modo, suscita l'ovvia deduzione che comportarsi secondo le regole “è giusto”, viceversa contravvenendovi “è sbagliato”. Chi apprende oggi, però, vorrebbe sapere anche “perché”, “come”, “attraverso quali vie”, “con che risultati”, non accontentandosi ormai più di credere che il diritto sia l'espressione della “Giustizia”, divina, naturale o razionale che sia. Anche perché nell'epoca della cognizione, è facile intuire che il diritto non può essere solo una tecnica linguistico-normativa, ma piuttosto rappresenta un profondo fenomeno storico e sociale, che va colto anche e soprattutto andando al di là del linguaggio usato nella tecnica medesima. Caso contrario si recepiscono le regole che vengono presentate alla stregua di un rosario, ripetute all'infinito, ma mai veramente comprese.

Rinunciare a veicolare l'idea che il diritto sia la Giustizia!

Semmai, facendo cogliere l'ambiguità del messaggio giuridico, un linguaggio che veicola potere, ammantato di giustizia. Ricordando piuttosto che il diritto moderno è diventato tale espellendo dalle norme che veicola ogni riferimento all'etica, la cui sede sta e deve stare solo nelle coscienze degli individui, limitandosi il diritto a modellare i loro comportamenti, a tutti accessibili perché esteriori. Anche se è ovvio che tra etica e diritto i rapporti sono

strettissimi, giacché ciascuno che pensasse di stare nel giusto vorrebbe che questo suo interesse fosse imposto a tutti gli altri. Non dimenticando, però, che tra il “dire” - ovvero ritenere nel proprio intimo un'azione corretta, come ad esempio potrebbe essere la convinzione, o il desiderio, che all'impresa incomba una responsabilità sociale (l'etica) - e il “fare” - ovvero ottenere con la coercizione collettiva il rispetto di quell'azione, ad esempio astringere l'impresa a comportarsi davvero in modo da non nuocere ad altri (il diritto) - c'è di mezzo il “mare”! Ovvero, la forza, cioè il potere, necessaria alla risoluzione della conflittualità presupposta ad ogni giudizio sui comportamenti umani e ad ogni scelta sui modi di risolverla.

Per concludere: insegnare il diritto, non le regole giuridiche!

Per rendere significativo l'apprendimento del diritto occorre allora fornire altre chiavi di lettura del medesimo, tenendo conto che il linguaggio chiamato diritto è il prodotto emergente della cognizione, che si radica però nella vita effettiva degli esseri umani, fatta di rapporti sociali, quelli regolati dal diritto sempre conflittuali, che suscitano forti emozioni e inducono a distorte rappresentazioni e cognizioni. Le formule magiche della scienza del diritto non colgono però che una parte della realtà del fenomeno giuridico. Prescrivere come ci si deve comportare in modo da credere che quelle regole siano anche giuste, come l'umanità spesso crede, presuppone però di aver fatto i conti con questi altri aspetti della vita umana. Per insegnare le norme del diritto volendo renderle davvero significative, allora, occorrerebbe non solo illustrarne il significato tecnico (chiave tecnico-dogmatico), ma altresì fornirne le ragioni e le funzioni (chiave socio-economica), ricordare chi le ha volute e chi no (chiave politico-sociale), mostrare la peculiarità delle parole adottate, misteriose e ambigue (chiave cognitiva), espressione di una rimozione psicologica di massa delle reazioni scaturite dalla vittoria e dalla sconfitta dei gruppi sociali che hanno imposto, rispettivamente subito quelle norme (chiave psicologico-sociale). Di che concludere come un conto sia insegnare le regole, ben altro conto insegnare il diritto! ●

PARALEGAL: LE CARATTERISTICHE DI UNA PROFESSIONE POLIEDRICA

Empatica, multitasking, attenta ai dettagli, maieutica e di squadra: l'intervista a Eleonora Zoratti sulla figura del Paralegal.



FRANCESCA SELVINI
Project manager

Con alle spalle una pluriennale esperienza nell'ambito delle competenze paralegali all'interno di differenti realtà aziendali, Eleonora Zoratti attualmente ricopre il ruolo di Board Member all'interno della Swiss Paralegal Association. In questa intervista ci guida a conoscere le

caratteristiche di questa specifica figura professionale che, grazie a una solida conoscenza giuridica di base e a un know-how versatile, integra con le proprie competenze quelle degli avvocati.

Introduciamo l'argomento partendo dalla sua carriera professionale: come e perché si è avvicinata al mondo paralegale?

«È necessario fare una premessa: oggi il paralegal è un professionista con una solida conoscenza giuridica di base ma soprattutto possiede un *know-how* versatile e poliedrico, le cui competenze integrano quelle dell'avvocato. Potremmo sostenere che, tra le tante *skills* attribuibili al paralegal, il suo tratto unico e distintivo è la multidisciplinarietà.

Non a caso, la multidisciplinarietà è stato il *fil-rouge* che ha accompagnato la mia vita accademica e professionale. Dopo un'esperienza pluriennale in Italia e in Germania nel coordinamento di progetti editoriali multilingue, nel 2011 mi sono trasferita in Svizzera, dove mi sono gradualmente avvicinata al mondo legale e paralegale. Senza troppe esitazioni e con l'incoraggiamento di professionisti del settore, decido di iscrivermi al CAS Paralegal presso la ZHAW Winterthur, dove ho conseguito il titolo di paralegal nel 2016. Durante l'intero processo di sensibilizzazione al mondo paralegale, la formazione umanistica mi è stata di grande aiuto: gestire e analizzare grandi quantità di testi e documenti non era certo una novità, così come l'interpretazione e l'utilizzo di termini in varie lingue nelle attività di redazioni giuridiche.

Grazie al coraggio di cambiare e di intraprendere nuove strade professionali, oggi sono Board Member della Swiss Paralegal Association e Paralegal in Xylem, un'azienda multinazionale leader nel settore delle tecnologie legate alla gestione dell'acqua».



È noto che la Swiss Paralegal Association ha l'obiettivo di affermare anche in Svizzera la professione di "paralegal", da decenni parte integrante della professione di avvocato in Nord America. Quando nasce l'Associazione e come opera nel territorio svizzero?

«Fondata nel 2003 dai primi diplomati del CAS Paralegal della ZHAW Winterthur, la nostra associazione *in primis* protegge gli interessi dei paralegali che mettono a servizio di diverse realtà professionali le proprie competenze. Curando i contatti con i soggetti istituzionali e le varie realtà del territorio, la Swiss Paralegal Association sfrutta le possibili sinergie nel campo della formazione e della qualificazione professionale, pubblica opportunità di lavoro per paralegal e garantisce ai membri l'accesso ai numerosi vantaggi offerti dal network FH Schweiz (tra cui sconti su corsi di formazione) di cui fa parte.

Oggi, attraverso la sensibilizzazione e la promozione della formazione paralegale, contiamo circa 200 membri attivi, 20 membri ospiti e 4 membri collettivi. A favorire l'ampliamento dell'Associazione vi sono senza dubbio le numerose iniziative che organizziamo sul territorio svizzero, come l'appuntamento annuale del Paralegal Forum, pianificato in collaborazione con la ZHAW School of Management and Law. L'evento di portata nazionale riunisce rilevanti esponenti del settore, appartenenti per lo più al mondo economico e politico, studenti delle realtà universitarie ed ex alumni, pronti a condividere il loro percorso formativo e le loro esperienze professionali nel settore paralegale».

Oggi la figura del paralegal sta gradualmente prendendo spazio all'interno del mercato di riferimento. Quali sono i requisiti e le caratteristiche essenziali per ricoprire tale ruolo?

«Empatia, multitasking, attenzione per i dettagli, pensiero di squadra. Tra le varie *soft skills* che un buon paralegal dovrebbe avere direi che sono queste a rendere il suo profilo insostituibile all'interno del mercato di riferimento.

Il paralegal è un professionista con una solida conoscenza giuridica di base e un know-how versatile, le cui competenze integrano quelle degli avvocati. Non a caso, infatti, è in grado di effettuare ricerche nelle banche dati giuridiche; redigere documenti giuridici; gestire casi o rapportarsi con le autorità. Attivo non solo negli studi legali, il paralegal dà un prezioso contributo in ogni realtà imprenditoriale che preveda un'importante componente legale: nei dipartimenti legali di banche, assicurazioni, im-

prese commerciali ed industriali; nelle segreterie generali di aziende e associazioni; ma anche nei dipartimenti di risorse umane, dove contribuiscono alla corretta gestione giuridica del personale; negli uffici di brevetti e nei dipartimenti di brevetti e marchi delle grandi aziende, dove si occupa dell'elaborazione delle domande relative ai diritti di proprietà; e infine, naturalmente, sempre di più presso i tribunali e nell'amministrazione pubblica».

Secondo il suo punto di vista, quali sono le prospettive future nella definizione della figura del paralegal?

«La grande sfida che i paralegal saranno chiamati a fronteggiare è l'evoluzione della tecnologia e lo sviluppo del mondo digitale. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale e delle piattaforme condivise, le nuove normative in tema di privacy e i nascenti processi di archiviazione digitalizzata sono solo alcuni dei cambiamenti che stanno già trasformando il mondo del lavoro. In un mondo tradizionalmente statico e resto al cambiamento come quello legale, i paralegal assumono naturalmente un ruolo di guida per aiutare a navigare il cambiamento che attende il mondo legale. Grazie al paralegal, l'azienda può sfruttare la conoscenza e l'approfondimento di processi che riducono tempi e costi e sensibilizzano i team di lavoro alla connessione e all'utilizzo di strumenti di lavoro efficienti ed efficaci. Ovviamente è importante ricordare che, se da una parte il digitale rappresenta una rilevante opportunità di business, al tempo stesso è ricco di insidie e pericoli. I paralegal si trovano nella posizione di dover operare all'interno dell'azienda gestendo strategicamente ogni forma di rischio che può presentarsi al suo interno».

Attualmente la Federazione Svizzera degli Avvocati organizza un esame professionale per l'ottenimento dell'attestato professionale federale. Quando verrà pubblicato il bando? Saranno previsti dei corsi propedeutici per il sostenimento dell'esame?

«Si tratta di una pietra miliare nella qualificazione e nel rafforzamento della figura del paralegal in Svizzera, frutto dell'impegno decennale della Swiss Paralegal Association in collaborazione con la Federazione Svizzera degli Avvocati. Con il superamento dell'esame rilasciato dalla SEFRI, il titolare dell'attestato professionale sarà autorizzato a portare il titolo di "Paralegale con attestato professionale federale". Per affrontare l'esame verranno organizzati corsi di formazioni costruiti ad hoc e disponibili su tutto il bacino territoriale svizzero». ●



Federazione Svizzera degli Avvocati



Swiss Paralegal Association

LA PIAZZA FINANZIARIA TICINESE E L'ECONOMIA DEL NORD ITALIA

Riflessioni e spunti per uno sviluppo integrato dei due spazi economico-finanziari.



RENÉ CHOPARD
PhD, già direttore del CSVN

Il “non senso storico” della separazione artificiale di due spazi economico-finanziari intrinsecamente legati come quelli del Sud della Svizzera e del Nord dell'Italia fa da sfondo al volume qui presentato,¹ pubblicato nel contesto dell'omonimo progetto Interreg del CSVN in collaborazione con l'Uninsubria.

Ma lasciamo agli specialisti che hanno collaborato alla pubblicazione sottolineare i principali aspetti trattati dal volume, riprendendo una parte della sua conclusione.

Da un lato un sistema industriale dell'Insubria lombarda, caratterizzato, «da un peso rilevante delle PMI: quasi l'85% dell'occupazione manifatturiera è in stabilimenti produttivi con meno di 250 addetti», perlopiù aziende familiari che «gestiscono direttamente l'impresa senza l'utilizzo di manager esterni» (G. Garofoli). Dall'altro lato, un sistema finanziario con forti competenze, cresciuto in un contesto offshore, grazie soprattutto alla clientela privata italiana. Nel mezzo, una frontiera filtro in piena trasformazione, prima contraddistinta dal segreto bancario, poi contrassegnata dallo scambio automatico delle informazioni: un salto di paradigma fra un mondo offshore dove le caratteristiche delle componenti e la loro crescita primeggiano in un'ottica analitica, a una nuova realtà insubrica dove le relazioni e il loro sviluppo integrato si impongono in una dimensione sistemica. Se una lucida consapevolezza dei limiti dettati dalla normativa italiana per la quale «la riserva di attività va, tuttavia, intesa quale divieto di porre in essere servizi di investimento su iniziativa o su impulso del prestatore di servizi stesso» (F. Annunziata) e di quella Svizzera per la quale «le banche devono (...) contemplare ed analizzare i rischi che presentano per loro i Paesi esteri» (S. Pesciallo) è d'uopo, il tema odierno non è tanto quello di recriminare sulle scelte politiche che hanno relegato la questione dell'accesso al mercato a scambi regolari di opinioni, ma di esplorare le possibilità di sviluppo delle attività, in particolare facendo riferimento a quelle non riservate: «accanto alla possibilità di offrire alla clientela italiana servizi bancari in senso stretto, numerosi sono i servizi aventi natura *latu sensu* finanziaria che possono essere prestati sul territorio italiano anche da soggetti non autorizzati ad offrire servizi e attività di investimento» (F. Annunziata). Risulta dunque fondamentale una conoscenza approfondita del contesto normativo elvetico e del suo



«dinamismo che risulta orientato, come tradizione, alla tutela della piazza» (N. Figundio).

Analogamente, è necessario comprendere la regolamentazione italiana per «permettere agli operatori finanziari svizzeri una possibile soluzione al fine di poter operare in Italia» (S. Massarotto e A. Privitera). In questo contesto essenziale non è solo la conoscenza degli strumenti e servizi deducibili dall'elenco della sezione B dell'allegato I del TUF che permette «una progressiva integrazione fra i fabbisogni di servizi avanzati per l'internazionalizzazione e l'innovazione del sistema industriale del Nord Italia e le competenze in termini di servizi finanziari della piazza ticinese» (G. Garofoli e A. Uselli), ma soprattutto il loro utilizzo nell'ambito di un wealth management che «si propone di integrare, accanto alla notoria offerta di servizi di investimento, ulteriori servizi e prodotti allineati con le esigenze imprenditoriali e familiari del cliente, all'interno di un modello cosiddetto olistico» (G. Vergani).

Un tale modello concepisce l'uomo in un contesto sociale (la famiglia), economico (l'impresa)

e in una dimensione temporale in relazione alla problematica della continuità generazionale: «nel contesto politico ed economico attuale, caratterizzato da una forte incertezza, la pianificazione di un'efficace tutela e protezione del patrimonio costituisce un elemento fondamentale» (A. Accinni e A. Tavecchio). Se la discontinuità nell'evoluzione investe la piazza ticinese, analogamente incide sui bisogni del suo cliente italiano, che, in questo nuovo contesto normativo, ha la possibilità, se non la necessità, di integrare ricchezza finanziaria ed economica con la conseguente ricerca di nuovi servizi e competenze.

Tutto questo significa stimolare la maturazione dell'attuale modello di business della piazza ticinese incentrato sulla dimensione finanziaria offshore, caratterizzato da una separazione netta fra cliente e prestatore di servizi, fra finanza ed economia e fra Ticino e Nord Italia, verso un concetto di wealth management contraddistinto dall'integrazione dei servizi, degli attori, ma soprattutto dell'economia e del territorio transfrontaliero. ●



¹ R. Chopard, G. Garofoli, K. Meiners (a cura di) *La piazza finanziaria ticinese e l'economia del Nord Italia. Per uno sviluppo integrato*, Franco Angeli, Milano, 2023.



GENERAZIONE Z: LA RIVOLUZIONE ECONOMICA IN ARRIVO

L'intervista a Chiara Scortegagna, fondatrice e CEO di AdHocRetail, sulle prospettive di reddito della generazione dei "nativi digitali".



FRANCESCA SELVINI
Project manager

Rappresentano il 32% della popolazione mondiale e attualmente il loro livello di reddito aggregato è in più rapida crescita di qualsiasi fascia demografica, destinato a raggiungere i 33 trilioni di dollari nel 2030 e superare i poteri dei Millennial entro il 2031.

Stiamo parlando della **Generazione Z**: la generazione dei "nativi digitali", di coloro che fanno,

creano e lasciano il segno. **Sostengono la green economy e difendono i diritti del lavoratore emergente; hanno un elevato senso imprenditoriale e sono i veri padroni del mondo social.**

Ne abbiamo discusso in compagnia di **Chiara Scortegagna, fondatrice e CEO di AdHocRetail** e ambasciatrice e **membro della prestigiosa European Customer Experience Organization (ECXO).**

Buongiorno Chiara, ci racconti del suo background professionale. Quando è iniziato il suo interesse per lo studio dei comportamenti sociali delle nuove generazioni? E come si è sviluppato?

«Mi incuriosivano i comportamenti delle persone sin da quando ero bambina. Era interessante osservare e studiare il comportamento dei miei amici e vedere come dinanzi a uno stesso stimolo le risposte fossero, talvolta, diametralmente opposte. Questa curiosità mi ha spinto, nel corso del tempo, a studiare scienze della formazione ed economia comportamentale. In quest'epoca così particolare e mutevole, lavorare sui comportamenti delle persone è estremamente complesso, ma molto stimolante e gratificante. In modo particolare quando il mio contributo aiuta le persone a lavorare meglio e vivere meglio».

Oggi è CEO di una società che sviluppa interessanti proposte di training per diversi settori. Quali sono gli aspetti che caratterizzano la sua attività e qual è la sua mission?

«La mia società AdHocRetail, ha come mission rendere la formazione degli adulti efficace, moderna, e coinvolgente. La formazione



è uno strumento e, come tale, deve essere utile e deve potersi trasformare in comportamento quotidiano. Se questo non accade, significa che la formazione non ha raggiunto il suo obiettivo. La vera sfida della formazione sta proprio dentro qui: fare in modo che le persone apprendano, non dimentichino, possano fare tesoro di quanto imparato, in aula, utilizzandolo per migliorare i comportamenti e le abilità di tutti i giorni sia nel lavoro che nella vita. È per questo motivo che **in AdHocRetail studiamo, con costanza, i meccanismi di apprendimento, le neuroscienze e l'economia comportamentale** per offrire ai nostri clienti metodologie e contenuti sempre al passo con i tempi».

Parliamo di Generazione Z. Oggi che ruolo ricopre e quali sono le sue esigenze?

«La genZ ricopre e ricoprirà un ruolo fondamentale nella società dei prossimi anni. Saranno loro che rivoluzioneranno il modo di lavorare, di vivere e di comprare. È una generazione particolare, nuova: **sono i primi nativi digitali e le loro attitudini sono molto diverse da quelle delle generazioni precedenti.** Hanno una plasticità cerebrale diversa, un apprendimento molto veloce e una struttura del pensiero mai vista prima. Possiamo dire che la loro è una **“mente estesa”, ovvero una mente che passa con grande rapidità e senza soluzione di continuità tra il reale e il virtuale.** Sono convinta che questa generazione abbia tutte le caratteristiche per fare bene. Il vero punto d'attenzione è saperla valorizzare. Inutile dire che con loro è necessario cambiare il modo di comunicare, di essere leader, di dare feedback. Ma, del resto, vien da sé che con una nuova generazione, che sta rivoluzionando il modo di stare nel mondo, non si possano utilizzare strumenti e comportamenti obsoleti. Va un po' ripensato tutto! Detta così sembra una minaccia, in realtà credo sia una sfida bellissima e arricchente per tutti».

È vero, sta prendendo sempre più spazio all'interno dei contesti sociali. Ma come sta impattando e come impatterà sulle logiche già esistenti?

«L'impatto che avranno, a mio avviso, è estremamente interessante. Sono persone brillanti, vivaci, serie e creative. Come dicevo poco sopra, se valorizzate nel modo corretto, possono dare grandi soddisfazioni e soprattutto grande impulso all'innovazione».

Nelle aziende si iniziano a vedere le prime figure appartenenti alla Generazione Z e che si trovano a ricoprire il ruolo di colla-

boratore o cliente. Nell'ottica di sviluppare un ecosistema aziendale competitivo e ben posizionato, come dovrebbero essere gestite tali risorse?

«È molto importante essere trasparenti, corretti, coinvolgenti, rispettosi e autentici. Non amano le falsità e le sovrastrutture di pensiero. Vanno dritti al punto e amano la concretezza. La cosa più complessa in questa fase è trovare il modo migliore per agevolare la convivenza, il dialogo e la collaborazione tra le 4 generazioni, tutte ancora attive e presenti nel mondo del lavoro oggi».

È chiaro che, così come cambiano le dinamiche interne all'azienda, allo stesso tempo cambiano anche quelle rivolte all'esterno. Quali modifiche prevede in tema di recruiting e scouting?

«Beh è necessario cercarli dove si trovano (piattaforme di recruiting, social ecc.): le aziende devono essere sempre aggiornate sulle nuove tecnologie. **Gli Zeta non amano le lunghe descrizioni, quindi è necessario raccontare e presentare i concetti in modo molto rapido, immediato, con contenuti che colpiscano la mente e lo sguardo.** L'importante è avere la consapevolezza che gli Zeta amano cambiare e non si affezionano al posto di lavoro. Il loro motto è: “Posto fisso, no grazie. Posto giusto!”».

Si inizia già a parlare di Generazione Alpha, come successore della Generazione Z. Quali scenari prevede nel breve termine?

«Direi che abbiamo ancora qualche anno prima di incrociarli in azienda (sono i nati dal 2012). Saranno una bella sfida anche loro... Per ora li stiamo ancora studiando nel nostro **Osservatorio dei comportamenti e delle generazioni.**»

Se potesse dare un suggerimento alla Generazione Z, che cosa direbbe?

«Il suggerimento che darei loro, anche se sembra scontato, è quello di avere sempre grande rispetto per le persone e per il lavoro. Di non aver timore di sbagliare e di fidarsi delle loro capacità».

E se invece dovesse dare un suggerimento alla nostra platea per sensibilizzarla sul tema, che cosa le direbbe?

«Direi di non mollare! Questa fase non sarà facile, è necessario ripensare le logiche che fino ad oggi hanno funzionato, ma con un po' di pazienza, con la giusta preparazione e la volontà di cambiare si risolve tutto». ●

LEADERSHIP E CILIEGI IN FIORE

L'elogio della pazienza, del rispetto per la natura e della pace interiore per superare l'ansia da prestazione che domina ogni ambito dell'attualità.



IGOR NASTIC

Formatore e consulente aziendale per la Swiss Connect Academy

Mentre mi appresto a scrivere questo articolo sono consapevole di almeno due fattori. Il primo è di essere cascato per l'ennesima volta nella trappola della procrastinazione. A dire il vero mi sono volutamente tuffato in questa condizione e al contempo spero che nessuno vi abbia mai consigliato di svolgere i lavori a ridosso della scadenza. Men che meno un docente che per oltre vent'anni ha animato decine di aule scolastiche di ogni ordine e che da qualche anno è formatore in *leadership*. Sappiamo quali sono le controindicazioni e gli effetti indesiderati di chi attende l'ultimo momento per mettersi all'opera, aggrappandosi, nei casi più disperati, a elementi magici e superstiziosi. C'è pure un'ampia letteratura sul tema, che in parte e paradossalmente posso quasi vantarmi di aver letto. Eppure l'arte della scrittura è un esercizio che nel mio caso richiede una buona dose di stress. Quello sano, s'intende. Le dita scorrono velocemente sulla tastiera, mentre i neuroni amplificano la combinazione di pensieri e parole. È chiaro che corro dei rischi con questo (anti)metodo, tuttavia l'approccio funambolesco, oltre a richiamare nel corpo scariche di adrenalina, finora si è rivelato il sistema più affine alla mia persona.

L'altra forma di consapevolezza è lo straordinario incanto offerto dai **ciliegi in fiore**. Li ho ammirati oggi – quelli del vicino di casa – dalla mia terrazza. Se la procrastinazione, atteggiamento diametral-

mente opposto a quello di un autentico *leader*, può rientrare nei temi di questa rivista, cosa c'entrano i ciliegi in fiore? C'entrano eccome. Nella cultura giapponese evocano la **pazienza, il rispetto per la natura** e la **pace interiore**. Vi invito in questo istante a fermarvi e a riflettere su quali siano i grandi temi globali e di stretta attualità. Non vi è forse un richiamo ai significati del ciliegio in fiore?

Nell'era della **società "iperconessa"** – siamo infatti raggiungibili sempre e ovunque – senza scomodare pregi e rischi dell'intelligenza artificiale e di altre recenti innovazioni, non stiamo assistendo a una **vertiginosa accelerazione di tutto quanto ruota attorno alle performance umane?**

I temi del cambiamento climatico non sono forse nell'agenda di tutti i paesi e di tutti i politici che presentano ricette per una società migliore?

E senza entrare nel tema dei conflitti in corso, la pace interiore – non me ne vogliono i colleghi del settore – non è forse stata così lontana dall'essere raggiunta?

Se da un lato la festa giapponese sulla contemplazione della fioritura dei ciliegi (*Hanami*) ha dei legami con la caducità della vita, **nella cultura cristiana il ciliegio in fiore, simbolo di resurrezione, viene abbinato alla Pasqua e alle uova colorate appese proprio ai rami di questa pianta**. Nella ciclicità segnata dalla vita e dalla morte, la bellezza del fiore del ciliegio ci invita a indagare le sue diverse declinazioni simboliche. A tratti con narrazioni opposte tra culture occidentali e orientali. Nell'ambito della **leadership**, perché, venendo al dunque, di questo importante e attuale



tema scriverò sulle pagine di questa rivista, si possono trarre diversi insegnamenti.

Tra questi prendo la condizione della **frenesia quotidiana** dove – e lo scrivo senza giudizio – spesso siamo orientati e accecati dal successo, dal profitto e dalla competizione. Sotto i riflettori e le grida del pubblico del nostro ring interiore dobbiamo trovare la forza e il coraggio di fermarci e osservare, interpretare e ampliare lo sguardo grazie all'aiuto, come in questo caso, di quanto la natura mette in mostra. Questa pausa rigenerativa ci permetterà di cogliere alcuni elementi sopraccitati, che sono l'essenza stessa della nostra esistenza. A questo proposito cito il passaggio di un illuminante articolo sull'epoca del nostro scontento, firmato dal prof. Andrea Carandini, che sul "Corriere della Sera" del 2 aprile scrive: «La cultura è la sola ener-

gia realmente emancipatrice». Da questo profondo dialogo con noi stessi, con le persone depositarie di diverse culture e con le meraviglie della natura possiamo costruire delle basi solide. E su queste fondamenta poggeranno valori forti e condivisi con i nostri collaboratori, che daranno vita a **una cultura aziendale orientata all'etica professionale e all'empatia tra persone**. Persone, per l'appunto, non numeri o algoritmi.

In qualità di *leader* competenti e prendendo spunto dall'azzeccato nome di questa rivista sapremo mettere le *Persone al Centro*, accogliendole, formandole e ispirandole.

Un processo virtuoso da coltivare giorno dopo giorno, senza procrastinare. A meno che per un istante non abbiate sospeso il tempo, contemplando la bellezza e i significati dei ciliegi in fiore. ●

FIDACADEMY: LA PRIMA ACCADEMIA IN TICINO CHE FORMA **CONSULENTI** **ABACUS** PENSATA PER IMPRESE EFFICIENTI

Nata da un'idea di Fidigit SA in collaborazione con il Centro Studi Villa Negroni e la Fondazione Fidinam, presenta il software gestionale Abacus in lingua italiana per consulenti che aiutano le imprese: contabili, HR, amministratori.



GIOVANNI CONVERSO
Project manager IT

Qualche giorno fa abbiamo avuto l'onore e il piacere di incontrare **Mattia Minotti, Direttore di Fidigit SA**, società del Gruppo Fidinam che nasce con l'intento di proporre nuove e interessanti soluzioni informatiche ai

ricorrenti problemi di business delle aziende. Insieme a lui abbiamo parlato del progetto FidAcademy, dello sviluppo dei processi di digitalizzazione e delle prospettive future nell'ambito delle nuove tecnologie per le piccole e medie imprese.

Com'è nata e come si è sviluppata l'idea di istituire FidAcademy?

«Oggi viviamo in un contesto sempre più interconnesso e in continuo cambiamento: un luogo dove



vengono richieste alla platea competenze in ambito tecnologico, digitale e IT. Ecco perché, congiuntamente alla Direzione della Fondazione Fidinam, abbiamo pensato alla divulgazione del prodotto Abacus all'interno del territorio ticinese.

Nato nel 1985 da tre laureati dell'Università di San Gallo, Abacus sviluppa **software ERP per la gestione aziendale nei settori della finanza, delle risorse umane, dell'amministrazione, delle vendite e della produzione e servizi.**

Dopo l'inizio della collaborazione con Abacus Research AG (<https://www.abacus.ch/it>), il primo obiettivo che ci siamo posti è stato quello di diffondere l'utilizzo dei processi di digitalizzazione sia all'interno delle nostre realtà, mi riferisco a Fidigit e Fidinam, sia per i nostri clienti presenti sul territorio ticinese.

Siamo fortemente convinti dei benefici del prodotto e crediamo fortemente nella sua divulgazione anche in Ticino, come già lo è sul mercato svizzero tedesco e francese».

Da numerosi anni la Fondazione Fidinam promuove progetti che investono sulla formazione e sulla cultura. FidAcademy è certamente un esempio. In che modo si struttura la formazione?

«Anche con il supporto scientifico di Fidigit, che con piacere rappresento personalmente, Fidinam promuove lo studio e l'approfondimento dell'utilizzo del software Abacus al fine di offrire all'utente sia competenze teoriche che pratiche durante l'utilizzo. In sostanza, **FidAcademy intende fornire a giovani e adulti sul territorio ticinese una formazione pratica e in lingua italiana sull'uso di strumenti digitali.** Nello specifico, l'obiettivo è formare personale qualificato nella consulenza fiduciaria e nella gestione amministrativa delle imprese tramite l'uso di software ERP. Al fine di fornire strumenti concretamente spendibili nel mondo del lavoro, **l'insegnamento è basato su Abacus, uno dei programmi più usati dalle aziende e dalle fiduciarie svizzere**».

Al termine del percorso di Abacus Campus, il partecipante consegue il titolo di consulente certificato Abacus. Quali sono i vantaggi per l'utente? E quali invece per l'azienda che investe sui profili certificati?

«Oggi sta gradualmente emergendo la tendenza positiva delle aziende di avvicinarsi al mondo Abacus. Certamente formare il proprio personale interno attraverso il Campus consente di dare spazio alla figura di un *super-user*, che possa veicolare le informazioni apprese durante il Campus al personale ed essere contemporaneamente un punto di riferimento a livello corporate».

Secondo il suo parere, quali sono le principali sfide che i settori contabili-amministrativi dovranno affrontare nel medio e lungo termine?

«Sicuramente **la grande sfida che il mercato deve affrontare è la digitalizzazione.** Il digitale è a supporto del contabile, rilevandone le attività ripetitive e semplici, permettendo di concentrarsi sull'ambito consulenziale. Molto probabilmente l'attività amministrativa e contabile sarà sostituita gradualmente dall'intelligenza artificiale e il professionista assumerà la figura di supervisor. Ecco quindi che la gestione in modo equilibrato e lungimirante del rapporto tra intelligenza artificiale e intelligenza umana è sempre più complessa e richiede, al tempo stesso, una solida cultura aziendale e sensibilità digitale».

Oggi ricopre il ruolo di CEO all'interno di Fidigit SA. Quali sono i vostri principali strumenti per rispondere con professionalità alle esigenze dei vostri clienti? Come sta cambiando il mondo delle PMI?

«Il capitale umano. Investire sul personale e sui nostri stakeholder nell'ottica di sensibilizzare gli utenti ai processi di digitalizzazione e ai cambiamenti che ne conseguono sono certamente i nostri principali obiettivi per raggiungere con credibilità e professionalità i clienti presenti sulla piazza finanziaria ticinese.

Non è sufficiente essere digitalizzati o appartenere alla cosiddetta società "digital native", è invece essenziale essere dotati di *hard* e *soft skills* per poter approcciarsi con consapevolezza alle nuove tecnologie. Conseguentemente anche l'identità delle piccole e medie imprese sta gradualmente cambiando. **La tecnologia permette di dotarsi di strumenti amministrativi efficaci e risolutivi, permettendo all'azienda di concentrare gli sforzi sul proprio core-business**».



Mattia Minotti, Direttore di Fidigit SA.

fidacademy

1908

CATERING

Premium Service

*Catering, eventi aziendali,
eventi privati e matrimoni*

CONTATTACI

+41 (0) 91 935 04 55

catering@1908.ch



SEGUICI SU INSTAGRAM

@1908catering.ch

1908.ch



TESTIMONIANZE ALCentro



La validità della Formazione proposta dal Centro Studi Villa Negroni emerge attraverso il **racconto dei partecipanti ai corsi**. Nelle pagine che seguono potete leggere **esperienze, sensazioni e suggerimenti** di alcuni studenti che hanno concluso con successo il loro percorso di FORMAZIONE AL CENTRO.

L'OTTIMO RISCONTRO DEL CORSO **TAX COMPLIANCE INTERNAZIONALE**

Il riconoscimento dell'altissima qualità dei relatori professionisti espresso da un partecipante al corso di formazione.



STEFANO MARRA
Responsabile
Dipartimento Formalità
Clientela e Operations
Services,
Direttore, Banca dello
Stato del Canton Ticino
Partecipante Tax
Compliance Internazionale

Qual è la sua formazione e che cosa l'ha spinto a partecipare alla formazione?

Con una pluriennale esperienza nel mondo bancario, negli ultimi 6 anni come *Head Client Formalities Compliance Office* presso una banca private banking e oggi come Responsabile del Dipartimento Formalità Clientela e Operations Services, ho deciso di partecipare alla formazione **“Executive Master Tax Compliance International”**. Nel 2017, per esigenze lavorative, ho avuto la possibilità di potermi avvicinare allo standard svizzero di formazione continua accademica in ambito compliance, organizzata congiuntamente dal Centro Studi Villa Negroni e dal Centre de Droit Bancaire et Financier dell'Università di Ginevra, ottenendo il **“Certificate of Advanced Studies in Compliance in Financial Services”**. Tale formazione mi ha permesso di certificare le mie conoscenze nell'ambito compliance e di potermi confrontare con altri professionisti del settore per ampliare la mia rete di conoscenze professionali. Sebbene mi abbia permesso di approfondire molto la conoscenza della regolamentazione finanziaria e della legge destinata alla lotta con-

tro il riciclaggio di denaro, dall'altra parte mi ha reso più consapevole della necessità di sviluppare anche la necessaria sensibilità in rapporto alla problematica della **“gestione del rischio fiscale internazionale”**, e questo alla luce della sempre più veloce evoluzione riguardante le regolamentazioni in materia fiscale internazionale: basti solo pensare ai concetti di residenza fiscale, di stabile organizzazione (fondamentale per l'applicazione delle CDI), di titolare effettivo e di scambio automatico internazionale di informazioni. Occorre riconoscere alla formazione **“Tax Compliance Internazionale”** una notevole nota di merito nell'altissima qualità dei relatori professionisti, attivi sia in campo privato sia in quello dell'amministrazione cantonale e federale. Per merito loro ho potuto mettere chiaramente a fuoco gli orientamenti che si stanno delineando a seguito di una serie di modifiche i cui impatti trasformeranno profondamente le dinamiche in ambito tributario sul piano nazionale e internazionale. Valore aggiunto è stato ottenere un approccio metodologico nel collocare la gestione del rischio fiscale in una prospettiva che permetta il conseguimento di vantaggi competitivi, come la prevenzione delle contestazioni fiscali e di eventuali contenziosi, l'ottenimento di benefici reputazionali collegati a politiche di trasparenza fiscale, l'integrazione della gestione del rischio fiscale nell'erogazione dei servizi e nel sistema di controllo interno.

Vorrei anche approfittare di queste righe

per ringraziare Karin Meiners, responsabile del programma Area Fiscalità del Centro Studi Bancari, per la buona riuscita nell'amalgamare i giusti ingredienti e relatori, nonché Maddalena Biondi per la sua efficienza organizzativa.

Il Tax Compliance Internazionale studia i metodi e gli strumenti per gestire efficacemente i rapporti con i clienti. Quali sono i principali aggiornamenti in ambito di fiscalità internazionale?

Lo scambio di informazioni, in particolare quello automatico, è considerato lo strumento principale attraverso cui si attua la cooperazione amministrativa internazionale. Quest'ultima, infatti, rappresenta la soluzione di compromesso che dà vita al connubio tra l'esercizio della potestà tributaria, quale manifestazione della sovranità di un Paese, e la presa di coscienza da parte degli stessi nella lotta all'evasione e all'elusione internazionale, finalizzata all'illegittima sottrazione di base imponibile o allo spostamento dei profitti.

La Convenzione multilaterale sulla mutua assistenza amministrativa in materia fiscale del 1988 ha disciplinato la cooperazione internazionale in ambito fiscale, attuata mediante l'assistenza e lo scambio di informazioni sul piano multilaterale. Nel Marzo del 2001 l'OCSE (unitamente al Consiglio d'Europa) ha adottato un Modello di *Memorandum of Understanding*, che offre il framework per la stipula, tra Stati, di accordi specifici sullo scambio

di informazioni automatico, nel quale si prevede che i dati siano trasmessi dallo Stato della fonte del reddito allo Stato di residenza del soggetto che percepisce. Per espressa previsione del suo art. 4, lo scambio di informazioni automatico può avvenire per il tramite dello *Standard Magnetic Format* dell'OCSE, i cui "campi" richiedono la trasmissione di specifici dati anagrafici personali relativi al beneficiario del reddito, nonché al soggetto pagatore; i dati si riferiscono anche al reddito percepito nello Stato della fonte.

Quanto alle convenzioni bilaterali sullo scambio d'informazioni in materia fiscale è opportuno citare la sua principale regolamentazione, tra le fonti internazionali, nel **Modello di Convenzione dell'OCSE** ("Modello OCSE"), che prevede limiti allo scambio di informazioni su richiesta contenuti nell'articolo 26, paragrafo 2, il quale sancisce l'obbligo di confidenzialità sulle informazioni scambiate. Lo Stato ricevente deve tenere segreti tali dati, analogamente alle informazioni ottenute in base alla sua normativa interna. L'art. 26 non limita le possibilità di scambiare informazioni nei tre modi differenti previsti dal paragrafo 9 del Commentario (su richiesta, automaticamente, spontaneamente): gli Stati contraenti possono utilizzare altre tecniche per ottenere informazioni, come le verifiche simultanee, le verifiche fiscali all'estero e gli scambi di informazioni relative a un settore industriale.

Nel 2012, l'OCSE ha pubblicato il documento "Update to the Article 26 of the OECD Model Tax Convention and its Commentary", il quale modifica l'art. 26 e il relativo Commentario. La modifica ha introdotto la possibilità per gli Stati Contraenti di utilizzare le informazioni oggetto di scambio per scopi differenti da quelli indicati nel rispettivo paragrafo 2, al rispetto di determinate condizioni di riservatezza (in particolare nello stesso modo di trattamento delle informazioni ottenute in base alle leggi nazionali). Inoltre, l'OCSE ha delineato gli standard di "*foreseeable relevance*" e "*fishing expedition*", anche per quanto riguarda un gruppo di contribuenti non identificati individualmente, al fine di evitare che un'interpre-

tazione restrittiva (ad es. approccio totale e incondizionato) possa rappresentare un ostacolo allo scambio di informazioni.

Il Common Reporting Standard (CRS), sviluppato in risposta alla richiesta del G20 e approvato dal Consiglio dell'OCSE il 15 luglio 2014, ha invitato le giurisdizioni a ottenere informazioni dai propri istituti finanziari e a scambiare automaticamente tali informazioni con altre giurisdizioni su base annuale. Ciò ha comportato l'implementazione della relativa normativa in Svizzera, con un parziale rinvio a quanto quest'ultimo standard sia stato condizionato dall'implementazione della normativa unilaterale statunitense *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA), valida per tutti i Paesi del mondo.

Sono state in seguito numerose le iniziative adottate per attuare altre forme di cooperazione amministrativa, non solo nello scambio di informazioni, tra le Amministrazioni finanziarie degli Stati membri dell'Unione Europea, sia di matrice bilaterale, sia multilaterale. Tutto è partito con la direttiva madre di riferimento 2011/16/UE, la cosiddetta DAC 1, che sancisce non solo una differenziazione tra le varie tipologie di scambio di informazioni, ma anche tra le categorie di reddito che ricadono nell'ambito di operatività di quest'ultima. La crescente rilevanza dello scambio automatico e la sua sempre più efficace implementazione ha fatto sì che la DAC 1 fosse, attraverso più interventi, emendata con successive direttive di modifica, per passare alla DAC 4 e alla DAC 5, che ha esteso l'obbligatorietà dello scambio di informazioni automatico nella disciplina dell'antiriciclaggio, e, non da ultimo, fino alla DAC 6 (direttiva 2018/822/UE), finalizzata all'implementazione di nuovi obblighi di comunicazione per intermediari finanziari circa gli schemi di pianificazione fiscale aggressiva transfrontaliera, ancora però di difficile implementazione e con lacune interpretative.

Grande assente nel progetto per la lotta all'evasione fiscale è la figura del contribuente. In generale, a livello internazionale la figura del contribuente ha ricevuto scarse attenzioni e ha ricoperto un ruolo piuttosto marginale; ciò si è poi riversato nell'ambito della cooperazione europea e

nella disciplina dello scambio automatico. La figura del contribuente cerca di essere riabilitata all'interno dei decreti legislativi nazionali dei Paesi, che vengono recepiti a seguito della DAC 6, ma tale riabilitazione avviene con scarso successo. I troppi problemi interpretativi hanno fatto sorgere il dubbio che il ruolo del contribuente acquisisca valore a uno stadio troppo avanzato del procedimento affinché si possa predisporre una difesa idonea; l'istituzione dello scambio automatico appare quanto meno lesivo dei principi sanciti nella carta dei diritti fondamentale dell'UE.

Sul fronte delle convenzioni multilaterali, merita particolare menzione l'"Azione 15" del BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*): prevede di sviluppare uno strumento multilaterale che contempla la possibilità, per i Paesi interessati, di adottare rapidamente le CDI (Convenzioni di doppia imposizione) secondo gli standard minimi dell'OCSE, in modo da adeguarsi al rapido evolversi dell'economia globale, includendo la politica antiabuso nel campo dei trattati di doppia imposizione e la risoluzione delle controversie internazionali.

Rimanendo nel recepimento delle misure anti-BEPS nei trattati sottoscritti dalla Svizzera, citiamo il "piano d'Azione 5" teso a contrastare le pratiche fiscali dannose. Con la Legge federale concernente la riforma fiscale e il finanziamento dell'AVS entrata in vigore l'1 gennaio 2020 sono stati aboliti gli statuti fiscali privilegiati introducendo nuove regolamentazioni in linea con gli standard internazionali.

Risultano anche importanti i recenti sviluppi dei lavori OCSE nei seguenti ambiti:

- tassazione digitale nel piano d'azione 1 del BEPS 2.0 – e la sua integrazione a tappe nel diritto svizzero per applicare la norma nel 2024 – volta a imporre alle multinazionali digitali la nuova modalità di allocazione dei profitti e prezzi di trasferimento, fondata sull'*unified approach* (Pillar 1) con una presenza digitale significativa PDS (integrazione dell'attuale concetto di stabile organizzazione);
- imposizione minima integrativa per le multinazionali (global minimum

tax) di vendite online e/o raccolta dati digitali “big data” (Pillar 2) alla luce delle evoluzioni legate alla “dematerializzazione” dei beni e alla “de-localizzazione” delle operazioni per risolvere i problemi di profit shifting, tuttora irrisolti nonostante le Azioni del BEPS;

- coinvolgimento delle piattaforme digitali nel processo di riscossione dell’IVA o della *Goods and Service Tax* con la direttiva 2021/514 (DAC 7).

Infine, il corso ha offerto un ottimo e dettagliato inquadramento del concetto di “Trust” nell’ordinamento giuridico svizzero. Attualmente è preservato quanto già fatto in ambito di prassi fiscali con le relative Circolari n. 30 della CSI e n. 20 dell’AFC, ma vi è attesa dei risultati sul rispettivo avamprogetto. Il Consiglio Federale intende introdurre nuovi articoli nel Codice delle obbligazioni, tra i quali la preferenza dell’opzione 1 per il trattamento fiscale del Trust discrezionale irrevocabile con l’attribuzione dei redditi e patrimonio direttamente al Trust alla stregua di una Fondazione. I nuovi aggiornamenti sono percepiti nella Direttiva AFC 2021 in materia di Standard per lo scambio automatico d’informazioni relative a conti finanziari attribuibili ai Trust e strutture affini (Trust Reporting Financial Institution e Trust Passive NFE).

Oggi il mondo bancario è sempre più inglobato all’interno di un mercato in continuo cambiamento, dove i bisogni e le necessità dei clienti non sono sempre definibili con chiarezza e precisione. Secondo il suo punto di vista, quali sono le problematiche fiscali che più frequentemente si incontrano nell’erogazione di servizi?

Va comunque osservato che, sia a livello internazionale sia a livello interno, l’intera disciplina rischia di perdere legittimità laddove la si metta di fronte ai diritti dei contribuenti e dei principi posti a loro tutela. L’Unione Europea, sulla scia di quanto raccomandato in sede internazionale, si è spinta fino al punto – soprattutto con la DAC 6 – di imporre ai soggetti passivi

d’imposta un obbligo di comunicazione automatica della volontà di porre in essere uno schema potenzialmente elusivo che deve ancora spiegare i propri effetti. In particolare, il coinvolgimento diretto degli intermediari finanziari (consulenti, professionisti, banche, fiduciari ecc.) chiamati alla comunicazione automatica fa gravare su tali figure un obbligo che, quantomeno, sembra collidere con alcuni principi imposti dalla deontologia professionale e dei principi della “sana” tax compliance, inducendo a chiedersi se il fine possa sempre giustificare i mezzi.

La **residenza fiscale** è una tematica fondamentale all’interno del nostro ordinamento e ruota attorno al concetto del cosiddetto *worldwide principle*, che impone l’assoggettamento alla potestà impositiva dello Stato dei redditi ovunque prodotti. Il legame con il territorio costituisce elemento rilevante, ma non esclusivo, per valutare le circostanze secondo cui un’entità possa considerarsi o meno residente all’interno dello Stato. A riprova della delicatezza della tematica gli organismi nazionali ed internazionali hanno prestato particolare attenzione a individuare fattori comuni e condivisi, necessari per l’applicazione del principio di residenza alle singole fattispecie. .

L’internazionalizzazione delle imprese favorisce la mobilità transnazionale dei lavoratori, influenzando le scelte imprenditoriali relative alla localizzazione delle attività di business. Il trasferimento dei lavoratori in Paesi esteri (*expatriates*) pone questioni non solo di natura fiscale, ma anche previdenziale e giuslavoristica, che richiedono un’applicazione coordinata della normativa internazionale, europea e nazionale. I concetti di “trasferimento” e di “distacco” assumono notevole importanza sotto il profilo contrattuale ai fini dell’attività svolta all’estero da parte del personale dipendente delle imprese. Di particolare rilevanza è il “distacco internazionale”, il quale soddisfa le esigenze organizzative relative alle missioni all’estero in considerazione dello specifico interesse di natura produttiva, commerciale e amministrativa.

La **doppia imposizione** costituisce un ostacolo per le attività di business tran-

sfrontaliere ed è fonte di incertezza per il contribuente. In occasione di accertamenti, i fenomeni di doppia imposizione accrescono l’onere fiscale complessivo delle imprese, con conseguente impatto negativo sulla decisione di futuri investimenti. A livello internazionale e sovranazionale, la procedura amichevole prevista dall’art. 25 del Modello di Convenzione OCSE e la Direttiva 2017/1852/UE si pongono l’obiettivo dell’eliminazione della doppia imposizione e richiedono una più effettiva cooperazione tra le Amministrazioni finanziarie, anche attraverso lo strumento dello scambio di informazioni tra gli Stati. Vi sono anche le strategie di natura fiscale, oggetto di approfondita analisi nel rapporto BEPS dell’OCSE, che talune imprese caratterizzate da operatività multinazionale applicano per eludere l’applicazione delle imposte dovute; ciò avviene mediante la traslazione dei profitti da Paesi ad alta imposizione a giurisdizioni con fiscalità nulla o ridotta, realizzata facendo leva sulle asimmetrie e sull’ancora assenza di coordinamento a livello internazionale tra i diversi regimi fiscali nazionali. ●



LA SCELTA VINCENTE DELL'AGGIORNAMENTO FORMATIVO

La formazione del personale come strumento fondamentale per le strategie delle aziende.



ROCCO NIRELLA
Vice President
HR Business Partner
– PKB Private Bank

Oggi la formazione aziendale rappresenta un elemento imprescindibile per implementare e consolidare le competenze delle proprie risorse. Quali sono i valori che contraddistinguono la vostra banca?

La nostra banca ha definito la formazione continua all'interno della strategia d'impresa come uno degli elementi cruciali per il successo aziendale, così come per lo sviluppo delle competenze professionali, oltre che personali, dei collaboratori. In effetti, come boutique di private banking radicata sul territorio e inserita in un ecosistema che ci vede attori, dobbiamo costantemente mantenere elevati standard di qualità ed essere tempestivamente aggiornati sui cambiamenti del mercato. In questo senso, l'indipendenza di pensiero è un valore essenziale per i nostri collaboratori, poiché solo attraverso una visione critica ed indipendente si possono individuare le opportunità e le sfide del mercato e, di conseguenza, formulare strategie e soluzioni vincenti per i nostri clienti. Allo stesso tempo, la nostra dedizione verso la soddisfazione dei nostri clienti ci spinge a investire costantemente nella formazione dei collaboratori, attraverso programmi di formazione continua personalizzati e incentrati sullo sviluppo delle competenze. Grazie a questi investimenti, i nostri

collaboratori possono acquisire nuove conoscenze e competenze, permettendo loro di crescere professionalmente e di offrire ai nostri clienti un servizio sempre migliore.

Per posizionarsi in modo vincente in un team, quali sono le *soft-skills* che la risorsa ideale dovrebbe avere?

Limitandosi nello scegliere tre *soft-skills* all'interno del nostro settore, il collaboratore ideale dovrebbe essere un pensatore costruttivamente critico, che risolve problemi complessi mentre si relaziona in maniera emotivamente intelligente con colleghi e clienti. In effetti, in una realtà complessa e dinamica come la nostra, risulta cruciale che i membri del team siano capaci di analizzare le situazioni in modo accurato e critico, fornendo poi soluzioni rapide e concrete a problemi complessi. La capacità di gestire queste problematiche in modo efficace e proattivo è fondamentale per essere vincenti. Naturalmente, anche l'intelligenza emotiva è una *soft-skill* altrettanto importante. La capacità di comprendere e gestire le emozioni, oltre che le esigenze di colleghi e clienti, consente una comunicazione più efficace e una maggiore capacità di collaborazione. Questa abilità è indispensabile per creare un ambiente di lavoro positivo e motivante per tutti i collaboratori.

Aggiornamento e reskilling delle risorse già presenti o acquisizione di nuovo personale?

Crediamo che entrambe le opzioni siano importanti per lo sviluppo dell'azienda,

in quanto consentono di trovare il giusto equilibrio per rispondere alle sfide che la banca deve affrontare. Il *reskilling* delle risorse già presenti rimane per noi un punto fondamentale, in quanto consente di mantenere e incrementare il loro valore aggiunto e di adattarsi ai cambiamenti del mercato, facendo leva su un *know-how* aziendale già consolidato. Naturalmente, l'acquisizione di nuovo personale risulta utile nel portare nuove idee e competenze all'azienda. La scelta dipende dalle esigenze specifiche e dal contesto in cui si opera. Tuttavia, l'investimento nella formazione e nello sviluppo delle competenze delle risorse già presenti rappresenta sempre e comunque una scelta strategica vincente.

Parlando ancora di formazione, quali sono le tematiche su cui sensibilizzate maggiormente i vostri team di lavoro?

Alcune delle tematiche su cui sensibilizziamo maggiormente i nostri collaboratori includono la sicurezza informatica, la regolamentazione bancaria, l'etica professionale, l'innovazione tecnologica, il servizio impeccabile ai clienti e la gestione consapevole del rischio.

Oltre a ciò il tema ESG (Environmental Social Governance) risulta ormai fondamentale per poter contribuire come sistema banca alla società in termini concreti. Crediamo che queste tematiche possano incrementare in maniera decisiva e tangibile la qualità dei servizi offerti ai nostri clienti, salvaguardando la competitività dell'azienda nel mercato finanziario. ●

LA FORMAZIONE DEL CORSO CAS WEALTH MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY

Il riscontro positivo per gli approfondimenti relativi alla gestione patrimoniale e alla valutazione degli investimenti sostenibili.



CHRISTIAN COLOMBO
Assistente consulente clientela
individuale, Banca dello Stato del
Canton Ticino

L'anno scorso ha partecipato al CAS Wealth Management and Sustainability 2022, svolto in collaborazione con la Facoltà di Scienze economiche dell'Università della Svizzera Italiana, che si rivolge principalmente a consulenti alla clientela attivi in banche, società di gestione e family office. Che cosa l'ha spinto a iscriversi?

Dopo aver conseguito il Bachelor in Economia Aziendale con Major in Financial & Banking presso la SUPSI, ho deciso di iniziare il mio percorso nel mondo del lavoro quale stagista in un rinomato Family Office di Chiasso, in qualità di analista di portafoglio. In seguito sono approdato in BancaStato, dove svolgo tutt'ora la mia attività professionale. Nel 2021, quando sono entrato a far parte del gruppo BancaStato, ho espresso il desiderio di poter continuare gli studi parallelamente all'attività professionale. La mia richiesta è stata accolta con molto entusiasmo dalla direzione del mio Istituto, che mi ha dunque incentivato a procedere in questa direzione. Stavo cercando un corso avanzato che potesse completare le mie conoscenze in ambito finanziario e che, al contempo, fosse improntato a situazioni reali ed esperienze di professionisti del settore. Valutando l'offerta formativa ticinese in questo settore, l'attenzione è subito caduta sul vostro CAS Wealth Management. Dopo averne discusso con il datore di lavoro, ci siamo entrambi convinti che questo CAS potesse soddisfare le mie esigenze formative e potesse portare un valore aggiunto anche alla Banca.

Ci parla un tema che è stato affrontato durante la formazione e che ha trovato particolarmente utile per la sua attività professionale?

Inizio col dire che ho trovato tutti i moduli della formazione molto utili e interessanti nel suo complesso.

Dovendo però scegliere un tema in particolare, che potrà certamente essermi utile nella mia carriera lavorativa, indico quello dell'implementazione del portafoglio tramite opzioni e prodotti strutturati. Questo modulo mi ha permesso di approfondire le mie conoscenze relative a questi prodotti finanziari e scoprire nuove possibilità di utilizzo in ambito di gestione patrimoniale. Per l'attività di assistente, riuscire a supportare il consulente in ambito di strategia di portafoglio rappresenta un punto fondamentale e un grande valore aggiunto. La formazione, tra i vari temi trattati, si sofferma sulle opportunità e i principi di valutazione degli investimenti sostenibili.

Secondo il punto di vista di assistente alla consulenza clientela individuale, quali sono le attuali tendenze in ambito di investimenti sostenibili?

Il tema della sostenibilità è stato sicuramente uno dei più stimolanti di questo CAS, anche perché lo considero un argomento molto attuale e di cui, personalmente, avevo poche nozioni. Ritengo che al giorno d'oggi la conoscenza dei metodi di valutazione ESG e delle varie classificazioni strategiche nel settore degli investimenti sostenibili rappresenta un "valore aggiunto" non indifferente, che mi permette di offrire un miglior servizio durante una consulenza. ●

IL VALORE AGGIUNTO DEL CORSO **BASICS** IN FISCALITÀ SVIZZERA

L'esperienza molto positiva della partecipazione al corso incentrato sul tema della fiscalità.



CORINNE AGUSTONI
Consulente alla clientela
– BPS (Suisse) SA

Che cosa l'ha spinto a iscriversi al “Basics in fiscalità svizzera?”

Ho alle spalle più di dieci anni nell'ambito della consulenza alla clientela e, dopo aver ottenuto la certificazione SAQ come consulente alla clientela individuale, ho deciso di partecipare al corso: il tema della fiscalità suscita da tempo il mio interesse sia a livello personale che professionale, in quanto è un argomento che prende sempre più piede e importanza nella realtà di tutti i giorni.

Credo che il punto di forza del corso sia

che i vari moduli toccano la fiscalità su più fronti e danno un'infarinatura generale molto interessante.

Si passano infatti in rassegna diversi contenuti: dall'imposizione della persona fisica, alla fiscalità assicurativa e finanziaria svizzera, proseguendo con l'introduzione del sistema fiscale societario e terminando con le procedure di tassazione e di incasso.

In che modo può applicare nel suo contesto bancario le competenze acquisite durante il corso?

Il modulo che riguarda maggiormente la mia professione è quello della fiscalità finanziaria svizzera.

Nella mia attività quotidiana quale consulente presso la Banca Popolare di Sondrio (Suisse) SA, è importante sapere in

che modo un investimento viene imposto fiscalmente, perché questo determina anche un eventuale aumento o diminuzione del rendimento dello stesso.

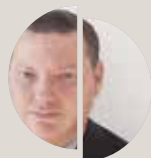
Quotidianamente lei è in relazione con differenti tipologie di clienti. Quali sono le loro principali esigenze e come pensa si evolveranno in futuro?

Anche se il ruolo di un consulente bancario non è assolutamente quello di fiscalista, il cliente, che oggi è sempre più formato e informato, si aspetta di interfacciarsi con una persona qualificata in tutti i settori e a 360 gradi per poter ricevere una consulenza completa e che tenga in considerazione tutti gli aspetti che riguardano il lato finanziario, assicurativo e fiscale del cliente stesso. ●

Credo che il punto di forza del corso sia che i vari moduli toccano la fiscalità su più fronti e danno un'infarinatura generale molto interessante.

L'ATTIVITÀ DI TRUSTEE: ASPETTI ORGANIZZATIVI, GESTIONE DEI RISCHI E CONTROLLO INTERNO

Le opportunità professionali create dagli approfondimenti teorici e dalla condivisione di casi pratici del corso “L'esercizio professionale dell'attività di Trustee” 2022.



**MARCO
STANGALINI**
Avvocato

Qual è il suo percorso professionale e che cosa l'ha spinto a iscriversi alla formazione “L'esercizio professionale dell'attività di Trustee”?

Come avvocato esperto di Diritto Tributario e Trustee, ho perfezionato la mia esperienza in Italia, Svizzera e San Marino, unendo al solido background accademico la competenza dell'attività di consulenza e assistenza legale prevalentemente in ambito stragiudiziale. Nel 2022 ho partecipato alla formazione “L'esercizio professionale dell'attività di Trustee” per approfondire gli aspetti organizzativi, della gestione dei rischi e del controllo interno. Da più di quindici anni svolgo attività di consulenza legale e fiscale in ambito Trust e diritto tributario tra Ticino e Italia: alla

luce dei cambiamenti che negli ultimi anni hanno modificato il mercato di riferimento nazionale e internazionale, ho ritenuto potesse essere utile approfondire le più rilevanti tematiche necessarie per l'esercizio professionale dell'attività di Trustee.

Il percorso formativo mira a offrire al partecipante il *know-how* necessario per seguire il proprio cliente svizzero o internazionale con professionalità e consapevolezza. Quali sono stati i temi da cui ha tratto maggiori input?

La partecipazione all'intero percorso mi ha consentito di riprendere il mondo del Trust attraverso sia l'esposizione di approfondimenti teorici, sia la condivisione di casi pratici. Oltre a ciò, la possibilità di studiare la normativa svizzera congiuntamente a quella italiana è stato un interessante stimolo, che ho sfruttato non solo in aula, ma anche nella mia attività quotidiana.

Direi che “professionalità” è l'aggettivo che meglio rappresenta la formazione: l'opportunità di confrontarmi con esperti e professionisti del settore e di creare networking con i presenti in aula sono stati ottimi strumenti, di cui ancora oggi mi servo durante la mia attività professionale.

A giugno concluderà un ulteriore percorso formativo presso il Centro Studi attraverso la redazione di una tesi. Quale tema ha deciso di condividere per la discussione finale?

Concluderò la formazione con una tesi interamente dedicata alla tematica del Trust. Al fine di dare una visione il più completa ed esaustiva possibile, infatti, presenterò l'iter regolamentare e normativo dell'ordinamento svizzero relativamente alle attività di recepimento del Trust. Sarà fondamentale ripercorrere cronologicamente i passaggi salienti che hanno caratterizzato la definizione della struttura organizzativa, tenendo conto di due ordinamenti esistenti: quello svizzero e quello italiano. La Svizzera, infatti, non ha ancora una propria legge sui Trust, tuttavia in un prossimo futuro il Trust svizzero verrà integrato nel Codice delle obbligazioni. Fino ad allora, grazie all'entrata in vigore della Convenzione dell'Aia sui Trust nel 2007, i Trust stranieri sono pienamente riconosciuti anche in territorio elvetico.●

Direi che “professionalità” è l'aggettivo che meglio rappresenta la formazione: l'opportunità di confrontarmi con esperti e professionisti del settore e di creare networking con i presenti in aula sono stati ottimi strumenti, di cui ancora oggi mi servo durante la mia attività professionale.

FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO AZIENDALE PER I CONSULENTI ALLA CLIENTELA

Gli approfondimenti degli strumenti di consulenza legale e fiscale e il potenziamento delle *skills* professionali nel corso **“Certificazione SAQ – Consulente alla clientela PMI”**.



THOMAS MAIORANO
Consulente alla clientela
aziendale, Banca
Raiffeisen



CHRISTIAN PERUCCHI
Consulente alla clientela
aziendale, Banca
Raiffeisen

Quale percorso professionale vi ha condotto al vostro ruolo attuale?

Dopo pluriennali e solide esperienze professionali all'interno di contesti commerciali, contabili e fiduciarie immobiliari, attualmente ricopriamo il ruolo di consulenti alla clientela aziendale all'interno della realtà bancaria di Raiffeisen a Mendrisio: per questo motivo nel 2022 abbiamo deciso di partecipare alla formazione “Consulente alla clientela PMI”, certificata dalla Swiss Association for Quality (SAQ) e riconosciuta dalla Confederazione tramite la Segreteria di Stato dell'Economia (SECO).

Oggi è sempre più importante investire sulla formazione e sull'aggiornamento aziendale. Cosa vi ha spinto a partecipare alla formazione?

Oggi risulta sempre più importante presentarsi al cliente con professionalità, offrendo servizi e prodotti altamente

qualificati. Per questo motivo, da sempre la nostra banca investe sui propri dipendenti e sulle persone che vivono l'istituzione bancaria: è infatti essenziale sensibilizzare la formazione aziendale e utilizzare strumenti innovativi, per differenziarsi all'interno di un mercato sempre più eterogeneo e competitivo.

L'approfondimento degli strumenti di consulenza legale e fiscale, l'osservazione delle varie identità aziendali presenti sul territorio e lo studio delle esigenze della figura del cliente sono stati i tre principali motivi che ci hanno spinto a iscriverci alla formazione.

Quali sono stati gli aspetti dai quali avete tratto maggiore beneficio durante la partecipazione alla formazione?

Sicuramente è stato essenziale ripercorrere e approfondire gli elementi costitutivi del mondo bancario: dalla sua struttura organizzativa alla spiegazione delle varie tipologie di finanziamento; dalle varie tipologie di prodotti finanziari ai più efficaci metodi di consulenza alla clientela aziendale.

Interessanti sono stati gli spunti teorici e pratici che abbiamo appreso durante il corso e condiviso con il nostro team di lavoro, che, quotidianamente, si confronta con casi particolari nell'ambito del calcolo della fiscalità, dell'investimento e della sostenibilità.

Uno dei principali temi affrontati durante il corso è stata la simulazione del colloquio individuale con il cliente. A tal proposito che cosa portate al vostro desk?

Per potenziare le nostre *skills* (*hard* e *soft*) nella gestione delle relazioni con l'esterno è stato essenziale approfondire gli strumenti e le strategie per affrontare con destrezza e credibilità il colloquio con il proprio cliente. Fondamentale è stato lo studio della comunicazione non verbale durante gli incontri bilaterali con il cliente, nei quali ci siamo focalizzati sulle capacità relazionali ed emozionali, sull'implementazione dei processi di comprensione dell'altro e sulla sensibilizzazione verso l'ascolto e l'interpretazione dei bisogni del cliente. ●



VALSANGIACOMO VINI
6850 MENDRISIO DAL 1831

il Mattirolò®



Valsangiacomo F.lli SA - Viale alle Cantine 6 - 6850 Mendrisio
091 6836053 - info@valswine.ch - shop.valsangiacomo.ch

LE NUOVE SOLUZIONI ESG PER I SERVIZI DI INVESTIMENTI

Le ricadute quotidiane dei temi trattati nel corso “**FIT for sustainable finance 2022**” presso il Centro Studi Villa Negroni.



GIOVANNI LIETTI
Strategic Product
Manager - Avaloq

Cosa l'ha spinto a partecipare al FIT for sustainable finance?

Essenzialmente il mio interesse professionale: nella mia azienda sono stato il primo a occuparmi di ESG e a disegnare soluzione in quest'ambito per i nostri clienti, nel mio ruolo di product manager con particolare attenzione agli aspetti di compliance.

Come impattano le tematiche ESG all'interno della sua attività quotidiana?

Avaloq ha impegni contrattuali che la legano a mantenere i propri prodotti/servizi in linea con la normativa vigente nei Paesi in cui abbiamo un'offerta attiva. Per questo monitoriamo continuamente i cambiamenti regolamentari e di standard industriali. Oltre a questo, cerchiamo di generare prodotti/servizi appetibili per i nostri clienti attuali e potenziali. Per questo abbiamo cercato, per esempio, nella soluzione ESG per i servizi di investimenti non solo di offrire una soluzione SW in linea con lo standard minimo, ma anche di inserire funzionalità aggiuntive, che rendano il pacchetto più interessante. In tale esercizio, ci confrontiamo molto spesso con i clienti stessi ed esperti di settore.

Oggi il mercato è sempre più ricco di

diverse tipologie di provider e nuovi strumenti di gestione dei dati. Quali sono gli strumenti più efficienti per gestire al meglio la trasmissione dei dati?

Avaloq gestisce soluzioni per più di 150 istituti finanziari. Come è comprensibile, abbiamo molti tipi diversi di connettori a dati di mercato. Nel caso dei dati di mercato quindi, ci adattiamo alle opzioni proposte dai provider, con una certa tendenza a muovere le soluzioni dal mondo batch al mondo real-time, quando offerte dai fornitori.

Per quanto riguarda invece la diffusione e l'utilizzo analitico dei dati, abbiamo una piattaforma specifica con capacità avanzate, incluso l'uso di intelligenza artificiale.●

Avaloq ha impegni contrattuali che la legano a mantenere i propri prodotti/servizi in linea con la normativa vigente nei Paesi in cui abbiamo un'offerta attiva.



UNA BASE TEORICA STRUTTURATA PER UN APPROCCIO PIÙ OGGETTIVO E “SCIENTIFICO”

L'entusiasmo di una partecipante al corso “CAS Compliance in Financial Services”.



GIOVANNA ZANONI
Compliance Manager
– AET

Che cosa l'ha spinto a iscriversi al CAS Compliance in Financial Services e com'è cambiata la sua visione in merito alle tematiche compliance?

Attualmente ricopro il ruolo di Compliance Manager presso l'Azienda Elettrica Ticinese (AET) e nel 2020 ho deciso di avvicinarmi alla formazione in ambito finanziario, partecipando al corso presso il Centro Studi Villa Negroni, mentre l'anno successivo ho partecipato alla prima edizione del CAS Paralegal. Con l'emergere di nuovi sviluppi all'interno di un mercato in costante mutamento, ho ritenuto essenziale acquisire le competenze tecniche necessarie per comprendere in modo approfondito gli aspetti della Compliance aziendale.

Nonostante io sia attiva in un settore apparentemente distante da quello finanziario, la partecipazione al CAS Compliance è stata per me fondamentale per muovere i primi passi nel mondo normativo legato alla Compliance intesa in un senso più tradizionale. La domanda che ha stimolato la mia curiosità e che mi ha spinto a intraprendere tale percorso formativo è stata: «Se una determinata fattispecie si

verifica nel settore finanziario, per quale motivo non potrebbe verificarsi anche nel mio settore?». Il mercato dell'energia è messo a confronto con nuove richieste provenienti anche dal mercato finanziario e il rapporto tra i due mondi sta gradualmente diventato convergente: così come il mondo finanziario attinge risorse da quello energetico, allo stesso modo il

settore energetico deve affrontare nuove sfide acquisendo *know-how* da quello finanziario.

Grazie alla formazione, la mia visione della compliance si è rafforzata ed ampliata: una base teorica strutturata mi ha permesso di avvicinarmi in maniera più oggettiva e “scientifica” alle richieste professionali, permettendomi di acquisire





una certa sensibilità, tale da espandere il raggio d'azione delle mie attività.

Abbiamo appurato l'importanza dell'influsso del mondo finanziario su quello energetico. Oggi qual è la vostra vera sfida?

Nel corso degli ultimi anni, l'energia è diventata un tema di discussione pubblica, che ne ha messo in luce i suoi tecnicismi e le sue complessità.

Se da una parte il mondo energetico deve far fronte a una serie di difficoltà, come la crisi in Ucraina o i cambiamenti climatici che possono impattare sull'approvvigionamento energetico, dall'altra i continui aggiornamenti normativi sono una testimonianza di come non si possa più evitare il cambiamento e l'avvicinamento al mondo finanziario. Ne è un esempio emblematico il nuovo progetto di legge sulla Vigilanza e la trasparenza nei mercati dell'energia all'ingrosso, che accoglie al suo interno input derivanti dalla "Legge

federale sulle infrastrutture del mercato finanziario e il comportamento sul mercato nel commercio di valori mobiliari e derivati". A mio avviso è importante avere gli strumenti tecnici e una visione quanto più ampia possibile, per non farsi sorprendere da mutamenti regolatori, a volte anche molto repentini, che hanno potenziali impatti sulle attività quotidiane.

Oggi le tematiche di sostenibilità, ESG, responsabilità sociale delle imprese costituiscono sempre più essenziali guide di governance a livello aziendale. In che modo tali tematiche impattano all'interno della vostra realtà?

I concetti ESG ma anche CSR o, più in generale, la sostenibilità, stanno diventando permeanti per tutte le realtà aziendali. I cambiamenti regolatori che al momento sono mandatori per il settore finanziario si stanno dilatando, espandendosi anche verso l'industria in generale. Per chi si

occupa di compliance come me, questo è un momento speciale: stiamo vivendo il cambiamento, osservandolo e agendo dall'interno. La sostenibilità copre gioco-forza i tre elementi: Environment, Social e Governance. AET si sta preparando a questa avvincente sfida con professionalità e accuratezza, definendo la sua strategia, i suoi obiettivi e i contenuti per la rendicontazione non finanziaria; inoltre il coinvolgimento degli *stakeholders* interni ed esterni è fondamentale per raggiungere gli obiettivi che l'azienda si sta prefiggendo. ●

La partecipazione al CAS Compliance è stata per me fondamentale per muovere i primi passi nel mondo normativo legato alla Compliance intesa in un senso più tradizionale.

LA FORMAZIONE UNIVERSITARIA ASSICURATIVA IN TICINO

La soddisfazione di un partecipante al “**CAS Insurance Management**” 2023.



DAVIDE PILOTTI
Agente generale AXA

Il CAS Insurance Management fornisce le conoscenze principali sullo stato di trasformazione del settore assicurativo e i suoi effetti sulla gestione interna, inclusi i singoli prodotti, i servizi e i canali di comunicazione. Qual è la sua esperienza nell'ambito assicurativo e che cosa l'ha spinto a iscriversi alla formazione?

Ho iniziato nel 2008 quale consulente assicurativo presso l'allora Agenzia principale Cornaredo ottenendo il diploma federale di specialista in assicurazione. Nel 2014 sono stato nominato Agente generale di Locarno, divenendo di fatto il più giovane Agente generale AXA della Svizzera. Dal 1° Gennaio 2019 ho assunto la direzione dell'Agenzia generale di Lu-

gano, che risulta essere – grazie alla sua peculiarità di poter offrire prodotti sia classici che legati alla previdenza – l'Agenzia generale più importante della Svizzera in termini di volume di premi. Nel corso CAS Insurance Management 2023 ho trovato un programma di alta qualità e dei relatori di spessore. Inoltre, i moduli sono molto interessanti e soprattutto in linea con il mercato. In Ticino mancava una formazione universitaria assicurativa ed era il momento giusto per approfittare di questa grande opportunità.

Durante la formazione, è stato approfondito il tema della gestione interna di una compagnia assicurativa. Secondo il suo punto di vista, quali sono gli aspetti principali di un sistema di controllo che attengono alle funzioni di internal audit e Risk Management?

Per un sistema di controllo interno è fondamentale rispettare tutti i passaggi dall'identificazione alla valutazione, al

controllo, al monitoraggio e alla comunicazione, per poi definire tutte le policy, gli standard, i processi. Le 3 linee di difesa attuate dagli attori, quali proprietari dei rischi, gestori dei rischi e compliance e revisori interni, sono fondamentali per garantire la protezione finanziaria.

Nell'ambito del Risk management, sono fondamentali l'identificazione e l'assessment dei rischi, il sistema di controllo interno ed esterno, l'appetito al rischio e gli indicatori, come pure il reporting del rischio.

La conduzione di consulenza assicurativa e la gestione dei rapporti economico-amministrativi tra la compagnia e i clienti sono alcune delle principali attività che svolge quotidianamente. Come stanno cambiando il mercato assicurativo e, conseguentemente, i rapporti con i vostri clienti?

La qualità della consulenza è diventata fondamentale, la fidelizzazione è diventata la “nuova” acquisizione e la formazione continua è diventata parte integrante del nostro mestiere. Inoltre dobbiamo essere pronti al “nuovo” cliente ibrido, che si informa online per circa il 59%, ma conclude offline con il consulente per il 68% dei casi (fonte BCG). Sono convinto che il ruolo di consulente assicurativo sarà sempre fondamentale, se riesce a portare valore al cliente e a proteggerlo in tutte le fasi della sua vita. ●

«Nel corso CAS Insurance Management 2023 ho trovato un programma di alta qualità e dei relatori di spessore. Inoltre, i moduli sono molto interessanti e soprattutto in linea con il mercato. In Ticino mancava una formazione universitaria assicurativa ed era il momento giusto per approfittare di questa grande opportunità».

LA FORMAZIONE GIURIDICA PER I FUTURI AVVOCATI: PRATICA, ISTRUTTIVA, COMPLETIVA

Il riscontro positivo di un partecipante al corso per giuristi praticanti al Centro Studi Villa Negroni.



PAOLO ZUCCHIATTI
Giurista, I & P Law
Office SA, Lugano

Di recente ha intrapreso la strada dell'avvocatura: in che cosa il corso per giuristi praticanti risulta più utile nell'attività quotidiana?

Il corso giuristi praticanti rappresenta un'iniziativa molto apprezzabile al servizio dei giuristi che decidono di completare la loro preparazione assolvendo al periodo di pratica legale nel Canton Ticino e accedendo agli esami per poter esercitare, in caso di esito positivo, la professione di avvocato.

Si tratta di un corso svolto da professionisti di notevole conoscenza ed esperienza, che ricoprono ruoli di spessore nel campo della giustizia. I docenti, infatti, sono giudici ai vertici del sistema giudiziario ticinese oppure avvocati di notevole esperienza.

Conoscenze, esperienza e senso pratico dettato dal ruolo, permettono ai docenti non solo di svolgere lezioni complete nei contenuti, ma anche, e soprattutto, di calare i vari concetti nella realtà per le esigenze più tipiche della pratica forense, includendo, perché no, anche alcune particolarità locali. Il tutto completato dalla citazione e, in alcuni casi, dall'analisi della giurisprudenza più recente, derivante dal

Tribunale federale, primariamente, ma anche dalle varie camere del Tribunale d'appello.

Le varie serate, infatti, sono molto incentrate sugli aspetti pratici del diritto che si riscontrano poi in studio legale, con un'ottima suddivisione di argomenti e, soprattutto, con un'impostazione delle varie serate secondo le necessità che incontra un praticante nell'attività quotidiana (ad esempio, a quali autorità rivolgersi ed entro quali termini) e non più secondo lo stile universitario, dove, naturalmente, si preferisce dare più spazio alle nozioni in quanto tali e alla teoria più in generale.

In conclusione, credo che il punto di forza di questo corso sia proprio questo ruolo di *trait d'union* tra il concetto astratto e la realtà della pratica applicata.

Considera il corso come un valido supporto alla preparazione dell'esame di avvocatura?

Il corso è certamente un valido supporto alla preparazione dell'esame perché, pur con i limiti di tempo determinati da un corso generale come questo, che giunge in seguito a un percorso universitario completo, permette di dare una sistematica alle nozioni già apprese proprio in sede universitaria, che vengono sapientemente richiamate durante il corso stesso e che ovviamente trovano la loro applicazione più diretta durante il prezioso periodo di pratica.

Si tratta di un corso svolto da professionisti di notevole conoscenza ed esperienza, che ricoprono ruoli di spessore nel campo della giustizia. I docenti, infatti, sono giudici ai vertici del sistema giudiziario ticinese oppure avvocati di notevole esperienza.

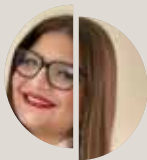
Uno schema mentale e pratico che permette di riassumere e circoscrivere i vari argomenti, di declinarli con le tipicità del diritto cantonale e, infine, di aggiornarli con la giurisprudenza nel frattempo affermatasi o con le riforme legislative che costantemente si susseguono.

Quali sono i tre aggettivi che utilizzerrebbe per descrivere il corso?

Appare onestamente difficile riassumere il corso in tre aggettivi. In ogni caso, pur senza la pretesa di essere esaustivo, definirei il corso giuristi praticanti come un corso pratico, istruttivo, completo. ●

IL SUPPORTO CONCRETO E COSTANTE PER LE ATTIVITÀ DI WEALTH MANAGEMENT

Il riscontro positivo di una partecipante al corso “post apprendistato” Kalaidos 2022, che ha ricevuto notevoli stimoli dagli approfondimenti relativi al diritto finanziario e al diritto in generale.



MARIJA VUCKOVA
Project coordinator

Ci racconta brevemente il suo background professionale e di che cosa si occupa?

Sono Project coordinator presso un independent Wealth Manager. Mi occupo di ricercare progetti per l'azienda: dall'identificazione di nuovi prodotti di marketing all'organizzazione di attività di progettazione. Non mancano le attività di supporto e di consulenza per i vertici della società, come la founder o il wealth manager.

Che cosa l'ha spinto a partecipare alla formazione Kalaidos?

Kalaidos è sempre stato il “corso dopo l'apprendistato”, quello che mi avrebbe aperto più porte e aiutato a capire quale sarebbe stata la strada giusta e compatibile con me all'interno dell'azienda. Gli ambiti di studio sono tanti e diversi tra loro, quindi avrei potuto approfondire temi che in passato avevo visto solo in superficie.

Ci racconta un caso pratico vissuto nel suo quotidiano nel quale ha sfruttato le competenze apprese durante la formazione?

I temi sono molti! Sono riuscita a integrare moltissimi temi all'interno della mia

giornata lavorativa quotidiana, dalla matematica e statistica alla contabilità. Ma gli argomenti sui quali ho potuto ricevere maggiore stimolo e che ho potuto applicare all'interno di un progetto sono stati il diritto finanziario e il diritto in generale. Il primo come supporto per l'ottenimento della licenza FINMA, mentre il secondo per quanto concerne le sanzioni che hanno toccato la clientela russa.●

I temi sono molti! Sono riuscita a integrare moltissimi temi all'interno della mia giornata lavorativa quotidiana, dalla matematica e statistica alla contabilità. Ma gli argomenti sui quali ho potuto ricevere maggiore stimolo e che ho potuto applicare all'interno di un progetto sono stati il diritto finanziario e il diritto in generale.



CONSULENZE DI QUALITÀ NEL SETTORE DELLA PREVIDENZA

L'esperienza professionale di gruppo di consulenti attivi in una società di servizi finanziari che partecipa al corso di formazione **"Intermediario assicurativo AFA"**.



GIOVANNI FERRARO
Responsabile Convit
per la Svizzera Italiana

Quali sono le caratteristiche della società per cui lavora?

Convit per la Svizzera Italiana è una società previdenziale presente sul mercato Svizzero da oltre 20 anni, con 7 uffici distribuiti in Svizzera e in Liechtenstein: conta più di 400 consulenti e propone soluzioni innovative, con un alto grado di flessibilità, seguendo chiari principi economici e lavorando sempre nell'interesse dei clienti. La società ha come obiettivo offrire prodotti sicuri e testati a lungo termine, che si posizionano al di sopra dell'inflazione, rispondendo alle esigenze del cliente.

In che modo formate il personale? E quanto è importante sensibilizzare i vostri team sull'approfondi-

mento delle conoscenze tecniche?

All'interno della nostra società la formazione per i nostri collaboratori è l'aspetto più importante, a cui dedichiamo tantissime ore settimanali. Abbiamo diviso i corsi in "formazione base", in cui si riceve la formazione a 360 gradi sulle varie tematiche, e "formazione continua", con un corso professionale di 6 mesi, in cui vengono affrontate le tematiche che i consulenti trattano quotidianamente, come la previdenza, le assicurazioni sociali, gli investimenti e le ipoteche. Dopo la preparazione svolta internamente, l'apice viene, appunto, raggiunto con la formazione esterna di "Intermediario Assicurativo AFA" presso la struttura del CSVN.

E quanto è importante sensibilizzare i vostri team sull'approfondimento delle conoscenze tecniche?

La formazione "Intermediario assicurativo AFA" tocca differenti tematiche: dall'economia assicura-

tiva alle basi giuridiche vincolanti; dalle assicurazioni patrimoniali a quelle sociali: qual è stato il tema che ha riscosso maggiore interesse e che avete trovato utile per la gestione delle vostre attività quotidiane?

È importantissimo sensibilizzare i nostri team sull'importanza delle conoscenze tecniche, in quanto essi giornalmente hanno a che fare con i risparmi dei clienti, pianificando il loro futuro anche dopo la pensione, quindi è necessaria la massima conoscenza tecnica e legislativa in relazione a queste tematiche, in modo da poter offrire loro un servizio trasparente e di qualità. Proprio per questa ragione sicuramente i temi che hanno riscosso maggiore successo sono state le Assicurazioni Patrimoniali e quelle Sociali, considerando il nostro target di clientela.

Oggi il mercato è in continuo mutamento. Come stanno cambiando le richieste dei vostri clienti e qual è il loro fabbisogno?

Sicuramente il mercato è in continua evoluzione: siamo di fronte a una grande trasformazione del settore previdenziale, quindi è necessario, dove possibile, anticipare le esigenze dei clienti, che giorno dopo giorno si informano anche in maniera autonoma, cercando di avere più informazioni possibili. Ecco perché la qualità della consulenza e la formazione saranno i pilastri fondamentali del futuro, che ci permetterà anche di fidelizzare i nostri clienti. ●

È importantissimo sensibilizzare i nostri team sull'importanza delle conoscenze tecniche, in quanto essi giornalmente hanno a che fare con i risparmi dei clienti, pianificando il loro futuro anche dopo la pensione, quindi è necessaria la massima conoscenza tecnica e legislativa in relazione a queste tematiche, in modo da poter offrire loro un servizio trasparente e di qualità.

Caro Lettore, Cara Lettrice,

Nel 2010 ho fatto un viaggio in Uganda.
Alle sorgenti del Nilo, alle pendici del Monte Elgon, ho scoperto un progetto ticinese di aiuto ai contadini di caffè.
Da allora importo questo caffè in Svizzera.
Si chiama Masaba Coffee.

Negli uffici il caffè è importante.

Durante la pausa caffè i collaboratori costruiscono relazioni. Si conoscono. Scambiano idee. Creano squadra. Ed è con un caffè che si ricevono i clienti.

Il caffè dice qualcosa di noi. Dice qualcosa della nostra cura per le relazioni personali, del nostro gusto, della nostra sensibilità per ciò che è buono e giusto.

È un fatto che molti uffici usano ancora le capsule. Certo sono comode, ma hanno un doppio costo molto elevato:

- > costo economico:
circa CHF 70.- al Kg (!)
- > costo ecologico:
2 grammi di alluminio a capsula (!)

Ma qualcosa sta cambiando. Siamo sempre più coscienti delle conseguenze delle nostre scelte, anche quelle apparentemente minori.

Con Masaba Coffee aiutiamo le società a passare dalle capsule al caffè in grani, garantendo un caffè buono.

Assicuriamo 5 vantaggi:

- 1. Caffè tostato fresco**
artigianalmente a Lugano
- 2. Caffè ecologico**
(senza alluminio, senza plastica)
- 3. Caffè economico**
(CHF 0.25 a caffè).
- 4. Assistenza tecnica**
(lun-ven, 7:00-18:00).
- 5. Servizio di consegna**
tutte le settimane in ufficio.

Per i lettori di Formazione al Centro , riserviamo una prova gratuita di caffè!

Auguri di buona lettura in compagnia di un buon caffè!

Jean-Claude Luvini
Fondatore, Masaba Coffee

P.S. : per beneficiare della prova gratuita di una settimana, è necessario contattarci entro il 23 dicembre 2022
(telefono: 091 606 32 17 /
email: info@masabacoffee.com)

Masaba
COFFEE



CENTRO STUDI VILLA NEGRONI
SVN
FORMAZIONE BANCARI
IL TUO MIGLIORE INVESTIMENTO



CORSI
MAGGIO 2023
GENNAIO 2024

CERTIFICAZIONI PROFESSIONALI FEDERALI

● **CONSULENTE RETAIL BANKING CERTIFICATO: CLIENTELA PRIVATA (SAQ - ISO 17024)**

Periodo: **settembre – novembre 2023**

Durata: **40 ore**

Livello: **Intermedio**

● **CONSULENTE RETAIL BANKING CERTIFICATO: CLIENTELA INDIVIDUALE (SAQ - ISO 17024)**

Periodo: **settembre – dicembre 2023**

Durata: **48 ore**

Livello: **Intermedio**

● **CERTIFIED WEALTH MANAGEMENT ADVISOR (SAQ - ISO 17024)**

Periodo: **settembre 2023 – maggio 2024**

Durata: **60 ore**

Livello: **Intermedio**

CERTIFICAZIONI SCUOLE UNIVERSITARIE

● **CAS WEALTH MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY**

Periodo: **maggio 2023 – gennaio 2024**

Durata: 112 ore

Livello: **Avanzato**

● **CAS RISK MANAGEMENT IN BANKING AND ASSET MANAGEMENT**

Periodo: **settembre 2023 – marzo 2024**

Durata: 108 ore

Livello: **Avanzato**

● **CAS PARALEGAL**

Periodo: **settembre 2023 – aprile 2024**

Durata: **128 ore**

Livello: **Avanzato**

PERCORSI FORMATIVI DEL CSVN

● **FIT FOR DIGITAL BUSINESS**

Periodo: **maggio - giugno 2023**

Durata: **40**

Livello: **Intermedio**

● **TROVARE E TRASFERIRE IL VERO VALORE OFFERTO AL MERCATO**

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **6 ore**

Livello: **Avanzato**

● **BUSINESS MODEL MARKETING CANVAS**

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **6 ore**

Livello: **Avanzato**

● **APPROFONDIMENTI DI FISCALITÀ SVIZZERA E INTERNAZIONALE**

Periodo: **settembre 2023 – gennaio 2024**

Durata: **88**

Livello: **Avanzato**

● CROSS-BORDER, DISTRIBUZIONE PRODOTTI

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● GESTIONE A DISTANZA DEI COLLABORATORI

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Intermedio**

● LA FISCALITÀ FINANZIARIA SVIZZERA E INTERNAZIONALE

Periodo: **ottobre - novembre 2023**
Durata: **24**
Livello: **Intermedio**

● FIT FOR FINANCIAL PRODUCTS - PRODOTTI FINANZIARI DERIVATI, STRUTTURATI E ALTERNATIVI

Periodo: **ottobre - dicembre 2023**
Durata: **32**
Livello: **Intermedio**

● FIT FOR CREDIT PRODUCTS CLIENTELA AZIENDALE

Periodo: **ottobre - dicembre 2023**
Durata: **32**
Livello: **Intermedio**

● ESERCIZIO PROFESSIONALE DELL'ATTIVITÀ DI TRUSTEE

Periodo: **ottobre 2023 - gennaio 2024**
Durata: **45**
Livello: **Avanzato**

MODULI DEL CSVN

● I FONDI D'INVESTIMENTO

Periodo: **maggio 2023**
Durata: **12 ore**
Livello: **Base**

● INTRODUZIONE AI PRODOTTI DERIVATI E STRUTTURATI

Periodo: **maggio 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Base**

● LA CONSULENZA AGLI INVESTIMENTI

Periodo: **maggio 2023**
Durata: **12 ore**
Livello: **Base**

● LA GESTIONE FINANZIARIA SOSTENIBILE ASSICURATIVA E DEGLI ISTITUTI DI PREVIDENZA

Periodo: **maggio 2023**
Durata: **17 ore**
Livello: **Avanzato**

● IL MERCATO DEL WEALTH MANAGEMENT

Periodo: **maggio 2023**
Durata: **4 ore**
Livello: **Avanzato**

● ARGOMENTARE E NEGOZIARE NEL WEALTH MANAGEMENT

Periodo: **maggio 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● **INTRODUZIONE AL SISTEMA FISCALE SOCIETARIO SVIZZERO**

Periodo: **maggio 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Base**

● **FONDAMENTI DEL DIGITALE E DELLE AREE COMMERCIALI BANCARIE. DIGITALIZZAZIONE NEL SERVIZIO CLIENTI**

Periodo: **maggio 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Intermedio**

● **BIG DATA NELL'AMBITO DEL MARKETING BANCARIO**

Periodo: **maggio 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Intermedio**

● **LA BLOCKCHAIN NEL TRAFFICO DEI PAGAMENTI E NELLE OPERAZIONI CREDITIZIE**

Periodo: **maggio 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Intermedio**

● **PRODOTTI BANCARI E FINANZIARI**

Periodo: **maggio - giugno 2023**

Durata: **30 ore**

Livello: **Avanzato**

● **TRASFORMAZIONE DIGITALE E ASSICURAZIONE: INSURTECH**

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **21 ore**

Livello: **Avanzato**

● **WEALTH MANAGEMENT: IDENTIFICAZIONE DELLE ESIGENZE FINANZIARIE E PROFILATURA DEL CLIENTE**

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● **FAMILY OFFICE E STRATEGIC ASSET ALLOCATION**

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **OBBLIGHI PROCEDURALI, RIMEDI GIURIDICI, PRESCRIZIONE DEL DIRITTO DI TASSARE, VIOLAZIONI DEL DIRITTO FISCALE**

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **4 ore**

Livello: **Base**

● **L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELL'AMBITO DELL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO DELLE BANCHE**

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Intermedio**

● **FINTECH IN SVIZZERA. LA TRASFORMAZIONE DELLE BANCHE**

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Intermedio**

● **SERVIZI D'INVESTIMENTO, COMMERCIO DI VALORI MOBILIARI E CONDOTTA SUL MERCATO**

Periodo: **agosto - ottobre 2023**

Durata: **34 ore**

Livello: **Avanzato**

● STATISTICA APPLICATA ALLA FINANZA

Periodo: **settembre 2023**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● RISK MANAGEMENT E QUADRO NORMATIVO

Periodo: **settembre 2023**

Durata: **2 ore**

Livello: **Avanzato**

● LA RESIDENZA FISCALE IN AMBITO SVIZZERO E INTERNAZIONALE

Periodo: **settembre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● RISK MANAGEMENT AND INVESTMENT PERFORMANCE IN ASSET MANAGEMENT

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **20 ore**

Livello: **Avanzato**

● OPZIONI E PRODOTTI STRUTTURATI NELLA GESTIONE PATRIMONIALE

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● WEALTH MANAGEMENT: IMPLEMENTAZIONE DEL PORTAFOGLIO

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● PIANIFICAZIONE SUCCESSORIA E PASSAGGIO GENERAZIONALE

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● L'IMPOSIZIONE (SVIZZERA) DELLA FAMIGLIA

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● TRUST E STRUTTURE AFFINI, ASPETTI DI FISCALITÀ SVIZZERA E INTERNAZIONALE

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● RISCHI OPERATIVI NELL'ATTIVITÀ DI GESTIONE PATRIMONIALE E PER I TRUSTEE

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **6 ore**

Livello: **Avanzato**

● TRUSTEE: NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **5 ore**

Livello: **Avanzato**

● FUNZIONE COMPLIANCE

Periodo: **ottobre - novembre 2023**

Durata: **32 ore**

Livello: **Avanzato**

● PARALEGAL: BUSINESS LAW

Periodo: **ottobre - dicembre 2023**

Durata: **44 ore**

Livello: **Avanzato**

● MIFID II, ASPETTI CROSS BORDER E ANALOGIE CON LA LEGISLAZIONE SVIZZERA

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **PRODOTTI FINANZIARI
ALLA LUCE DELLA NUOVA
REGOLAMENTAZIONE FIDLEG.
NUOVI OBBLIGHI DOCUMENTARI**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **RISK MANAGEMENT
NEI MANDATI DI GESTIONE
E NELLA GESTIONE COLLETTIVA
DI CAPITALE**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● **INVESTIMENTI IN FONDI
ALTERNATIVI E PRIVATE EQUITY
IN UN'OTTICA DI PORTAFOGLIO**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● **REAL ESTATE WEALTH
MANAGEMENT**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **ART WEALTH MANAGEMENT**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● **IL TITOLARE EFFETTIVO
A LIVELLO INTERNAZIONALE**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **FISCALITÀ FINANZIARIA
INTERNAZIONALE**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● **TRUST: SCHEMA GENERALE**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **6 ore**

Livello: **Avanzato**

● **TRUST: LEGGI REGOLATRICI**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **REGISTRI DEI TITOLARI
EFFETTIVI DEI TRUST**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● **COOPERAZIONE
AMMINISTRATIVA
INTERNAZIONALE
IN AMBITO FISCALE**

Periodo: **dicembre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● **TRUST: ASPETTI FISCALI
INTERNAZIONALI, SVIZZERI
E ITALIANI**

Periodo: **dicembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **RISK GOVERNANCE E GESTIONE
DEI RISCHI OPERATIVI
NELLE SOCIETÀ DI GESTIONE**

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● SCAMBIO AUTOMATICO DI INFORMAZIONI E FATCA

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE A SUPPORTO DELLA GESTIONE DEL RISCHIO FISCALE

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● CONSULENZA OLISTICA A UHNWI NEL WEALTH MANAGEMENT

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **16 ore**

Livello: **Avanzato**

● IMPATTO DEL FINTECH NEL WEALTH MANAGEMENT

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● PIANIFICAZIONE SUCCESSORIA: PRINCIPALI APPLICAZIONI DEL TRUST

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● L'INTERVENTO DEL GIUDICE NELLE VICENDE DI TRUST

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● GESTIONE DEI RISCHI CLIMATICI E AMBIENTALI NEL SETTORE BANCARIO E NELLA GESTIONE PATRIMONIALE

Periodo: **febbraio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● COMUNICAZIONE NEL RISK MANAGEMENT

Periodo: **febbraio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● AUDIT NEL RISK MANAGEMENT NEL SETTORE BANCARIO E NELLE SOCIETÀ DI GESTIONE

Periodo: **marzo 2024**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

COMFORT AD IMPATTO ZERO

6 RAGIONI PER ABBANDONARE LE BOTTIGLIE E PASSARE AGLI EROGATORI D'ACQUA
(IN CASA, AL LAVORO, NEL TUO LOCALE)



01.PLASTICA

La elimini.

03.RELAX

Nessun peso.

05.RISPARMI

Tanto.

02.ACQUA

Purissima.

04.SPAZIO

Frigoriferi più liberi.

06.SOSTIENI

Questo pianeta.

**ALL'INIZIO ERA UN LAVORO.
OGGI È UNA MISSIONE.**

Consumiamo **1 milione di tonnellate** di bottiglie di plastica all'anno. Solamente in Svizzera.
Vogliamo provare a rivoluzionare le nostre abitudini?

fontechiara

079 233 49 69

INFO E PRODOTTI SU

www.fontechiara.ch

CONTATTACI OGGI

E SALVIAMO INSIEME PIANETA,
SALUTE E PORTAFOGLI.





CORSI
MAGGIO 2023
GENNAIO 2024

CERTIFICAZIONI PROFESSIONALI FEDERALI

● ATTESTATO FEDERALE DI SPECIALISTA IN ASSICURAZIONE

Modulo di processo: Vendita e supporto

Periodo: **maggio – luglio 2023**

Durata: **64 ore**

Livello: **Intermedio**

● ATTESTATO FEDERALE DI SPECIALISTA IN ASSICURAZIONE

Modulo a scelta: Assicurazione infortuni

Periodo: **settembre 2023 – febbraio 2024**

Durata: **48 ore**

Livello: **Intermedio**

● INTERMEDIARIO ASSICURATIVO AFA PRO

Periodo: **giugno – ottobre 2023**

(edizione estiva)

ottobre 2023 – marzo 2024

(edizione invernale)

Durata: 43 ore

Livello: **Base**

● ATTESTATO FEDERALE DI SPECIALISTA IN ASSICURAZIONE

Modulo a scelta: Assicurazioni patrimoniali

Periodo: **settembre 2023 – febbraio 2024**

Durata: **48 ore**

Livello: **Intermedio**

● ATTESTATO FEDERALE DI SPECIALISTA IN ASSICURAZIONE

Modulo a scelta: Assicurazioni sulle cose

Periodo: **settembre 2023 – febbraio 2024**

Durata: **48 ore**

Livello: **Intermedio**

CERTIFICAZIONI SCUOLE UNIVERSITARIE

● CAS PARALEGAL

Periodo: **settembre 2023 – aprile 2024**

Durata: **128 ore**

Livello: **Avanzato**

PERCORSI FORMATIVI DEL CSVN

● TROVARE E TRASFERIRE IL VERO VALORE OFFERTO AL MERCATO

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **6 ore**

Livello: **Avanzato**

● BUSINESS MODEL MARKETING CANVAS

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **6 ore**

Livello: **Avanzato**

● IL ROMPICAPO DELLA PREVIDENZA PROFESSIONALE

Periodo: **settembre - dicembre 2023**

Durata: **28 ore**

Livello: **Avanzato**

● GESTIONE A DISTANZA DEI COLLABORATORI

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Intermedio**

MODULI DEL CSVN

● SOSTENIBILE ASSICURATIVA E DEGLI ISTITUTI DI PREVIDENZA

Periodo: **maggio 2023**

Durata: **17 ore**

Livello: **Avanzato**

● TRASFORMAZIONE DIGITALE E ASSICURAZIONE: INSURTECH

Periodo: **giugno 2023**

Durata: **21 ore**

Livello: **Avanzato**

● PREVIDENZA PROFESSIONALE BASE E SOVRA OBBLIGATORIA

Periodo: **settembre 2023**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● LA PREVIDENZA PROFESSIONALE – ASPETTI LEGATI AGLI INVESTIMENTI

Periodo: **ottobre 2023**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● PARALEGAL: BUSINESS LAW

Periodo: **ottobre - dicembre 2023**

Durata: **44 ore**

Livello: **Avanzato**

● IL PENSIONAMENTO: QUALE SCELTA DA CONSIDERARE?

Periodo: **dicembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● PARALEGAL: TECNOLOGIE E CAMPI SPECIALI

Periodo: **febbraio – marzo 2024**

Durata: **40 ore**

Livello: **Avanzato**



**EVENT
tech**
Battaglia

YOUR events are made with PASSION

EVENTI / TECNOLOGIA / SOUND E LUCI

STAND FIERISTICI

INFORMATICA

TECNICA AUDIO E LUCI

ALLESTIMENTI ESPOSITIVI

TECNICA CONGRESSUALE

ILLUMINOTECNICA

EVENTI E MOSTRE

SVILUPPO SOFTWARE & ICT

NOLEGGIO MATERIALE

RIQUALIFICA DI AMBIENTI

DIGITALIZZAZIONE

Atech
we are.

Aevent
eventi per passione

Battaglia / *sound
lights
services*

Centro Carvina, CH-Taverne



CORSI
MAGGIO 2023
GENNAIO 2024

CERTIFICAZIONI SCUOLE UNIVERSITARIE

● **CAS WEALTH MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY**

Periodo: **maggio 2023 – gennaio 2024**
Durata: **112 ore**
Livello: **Avanzato**

● **CAS PARALEGAL**

Periodo: **settembre 2023 – aprile 2024**
Durata: **128 ore**
Livello: **Avanzato**

● **CAS RISK MANAGEMENT IN BANKING AND ASSET MANAGEMENT**

Periodo: **settembre 2023 – marzo 2024**
Durata: **108 ore**
Livello: **Avanzato**

PERCORSI FORMATIVI DEL CSVN

● **DIRITTO CONTABILE SVIZZERO: FONDAMENTALI PROBLEMATICHE VALUTATIVE**

Periodo: **maggio 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Intermedio**

● **BUSINESS MODEL MARKETING CANVAS**

Periodo: **giugno 2023**
Durata: **6 ore**
Livello: **Avanzato**

● **TROVARE E TRASFERIRE IL VERO VALORE OFFERTO AL MERCATO**

Periodo: **giugno 2023**
Durata: **6 ore**
Livello: **Avanzato**

● **FIT FOR SUSTAINABLE FINANCE**

Periodo: **settembre 2023**
Durata: **16 ore**
Livello: **Avanzato**

● **BASICS IN AUDIT**

Periodo: **settembre - ottobre 2023**
Durata: **40 ore**
Livello: **Base**

● **APPROFONDIMENTI DI FISCALITÀ SVIZZERA E INTERNAZIONALE**

Periodo: **settembre 2023 – gennaio 2024**
Durata: **88 ore**
Livello: **Avanzato**

● **CROSS-BORDER, DISTRIBUZIONE PRODOTTI**

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● **GESTIONE A DISTANZA DEI COLLABORATORI**

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Intermedio**

● **LA FISCALITÀ FINANZIARIA SVIZZERA E INTERNAZIONALE**

Periodo: **ottobre - novembre 2023**
Durata: **24 ore**
Livello: **Intermedio**

● **FIDLEG: CERTIFICAZIONE PER FORNITORI DI SERVIZI FINANZIARI**

Periodo: **ottobre - novembre 2023**
Durata: **24 ore**
Livello: **Avanzato**

● **IT FOR FINANCIAL PRODUCTS PRODOTTI FINANZIARI DERIVATI, STRUTTURATI E ALTERNATIVI**

Periodo: **ottobre - dicembre 2023**
Durata: **32 ore**
Livello: **Intermedio**

● **ESERCIZIO PROFESSIONALE DELL'ATTIVITÀ DI TRUSTEE**

Periodo: **ottobre 2023 - gennaio 2024**
Durata: **45 ore**
Livello: **Avanzato**

● **DAL BILANCIO COMMERCIALE AL BILANCIO FISCALE**

Periodo: **novembre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Intermedio**

● **OPERAZIONI STRAORDINARIE: ASPETTI LEGALE E FISCALI**

Periodo: **dicembre 2023**
Durata: **16**
Livello: **Avanzato**

MODULI DEL CSVN

● **PRODOTTI FINANZIARI ALLA LUCE DELLA NUOVA REGOLAMENTAZIONE FIDLEG. NUOVI OBBLIGHI DOCUMENTARI**

Periodo: **maggio 2023**
(edizione primaverile)
novembre 2023 (edizione autunnale)
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● **IL MERCATO DEL WEALTH MANAGEMENT**

Periodo: **maggio 2023**
Durata: **4 ore**
Livello: **Avanzato**

● **ARGOMENTARE E NEGOZIARE NEL WEALTH MANAGEMENT**

Periodo: **maggio 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● **PRODOTTI BANCARI E FINANZIARI**

Periodo: **maggio - giugno 2023**
Durata: **30 ore**
Livello: **Avanzato**

● **WEALTH MANAGEMENT: IDENTIFICAZIONE DELLE ESIGENZE FINANZIARIE E PROFILATURA DEL CLIENTE**

Periodo: **giugno 2023**
Durata: **12 ore**
Livello: **Avanzato**

● **FAMILY OFFICE E STRATEGIC ASSET ALLOCATION**

Periodo: **giugno 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● **OBBLIGHI PROCEDURALI, RIMEDI GIURIDICI, PRESCRIZIONE DEL DIRITTO DI TASSARE, VIOLAZIONI DEL DIRITTO FISCALE**

Periodo: **giugno 2023**
Durata: **4 ore**
Livello: **Base**

● **SERVIZI D'INVESTIMENTO, COMMERCIO DI VALORI MOBILIARI E CONDOTTA SUL MERCATO**

Periodo: **agosto - ottobre 2023**
Durata: **34 ore**
Livello: **Avanzato**

● **LA RESIDENZA FISCALE IN AMBITO SVIZZERO E INTERNAZIONALE**

Periodo: **settembre 2023**
Durata: **12 ore**
Livello: **Avanzato**

● **BASICS IN AUDIT: I PRINCIPI GENERALI DELLA REVISIONE**

Periodo: **settembre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Base**

● **BASICS IN AUDIT: RISCHI E REVISIONE**

Periodo: **settembre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Base**

● **STATISTICA APPLICATA ALLA FINANZA**

Periodo: **settembre 2023**
Durata: **4 ore**
Livello: **Avanzato**

● **RISK MANAGEMENT E QUADRO NORMATIVO**

Periodo: **settembre 2023**
Durata: **2 ore**
Livello: **Avanzato**

● **RISK MANAGEMENT AND INVESTMENT PERFORMANCE IN ASSET MANAGEMENT**

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **20 ore**
Livello: **Avanzato**

● **BASICS IN AUDIT: ELEMENTI PROBATIVI NELLA REVISIONE**

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **12 ore**
Livello: **Base**

● **BASICS IN AUDIT: LA RELAZIONE NELLA REVISIONE**

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **12 ore**
Livello: **Base**

● PIANIFICAZIONE SUCCESSORIA E PASSAGGIO GENERAZIONALE

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **12 ore**
Livello: **Avanzato**

● L'IMPOSIZIONE (SVIZZERA) DELLA FAMIGLIA

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● TRUST E STRUTTURE AFFINI, ASPETTI DI FISCALITÀ SVIZZERA E INTERNAZIONALE

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● TRUSTEE: NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **5 ore**
Livello: **Avanzato**

● RISCHI OPERATIVI NELL'ATTIVITÀ DI GESTIONE PATRIMONIALE E PER I TRUSTEE

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **6 ore**
Livello: **Avanzato**

● FIDLEG: ORGANIZZAZIONE E NORMATIVA INTERNA PER BANCHE, GESTORI PATRIMONIALI INDIPENDENTI E TRUSTEE

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**
Avanzato

● OPZIONI E PRODOTTI STRUTTURATI NELLA GESTIONE PATRIMONIALE

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **12 ore**
Livello: **Avanzato**

● WEALTH MANAGEMENT: IMPLEMENTAZIONE DEL PORTAFOGLIO

Periodo: **ottobre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● FUNZIONE COMPLIANCE

Periodo: **ottobre - novembre 2023**
Durata: **32 ore**
Livello: **Avanzato**

● PARALEGAL: BUSINESS LAW

Periodo: **ottobre - dicembre 2023**
Durata: **44 ore**
Livello: **Avanzato**

● INVESTIMENTI IN FONDI ALTERNATIVI E PRIVATE EQUITY IN UN'OTTICA DI PORTAFOGLIO

Periodo: **novembre 2023**
Durata: **12 ore**
Livello: **Avanzato**

● REAL ESTATE WEALTH MANAGEMENT

Periodo: **novembre 2023**
Durata: **8 ore**
Livello: **Avanzato**

● ART WEALTH MANAGEMENT

Periodo: **novembre 2023**
Durata: **4 ore**
Livello: **Avanzato**

● **MIFID II, ASPETTI CROSS BORDER E ANALOGIE CON LA LEGISLAZIONE SVIZZERA**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello:

● **RISK MANAGEMENT NEI MANDATI DI GESTIONE E NELLA GESTIONE COLLETTIVA DI CAPITALE**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● **TRUST: SCHEMA GENERALE**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **6 ore**

Livello: **Avanzato**

● **TRUST: LEGGI REGOLATRICI**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **REGISTRI DEI TITOLARI EFFETTIVI DEI TRUST**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● **IL TITOLARE EFFETTIVO A LIVELLO INTERNAZIONALE**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **FISCALITÀ FINANZIARIA INTERNAZIONALE**

Periodo: **novembre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● **OPERAZIONI STRAORDINARIE: ASPETTI LEGALE E FISCALI**

Periodo: **dicembre 2023**

Durata: **16 ore**

Livello: **Avanzato**

● **TRUST: ASPETTI FISCALI INTERNAZIONALI, SVIZZERI E ITALIANI**

Periodo: **dicembre 2023**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA INTERNAZIONALE IN AMBITO FISCALE**

Periodo: **dicembre 2023**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● **SCAMBIO AUTOMATICO DI INFORMAZIONI E FATCA**

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **12 ore**

Livello: **Avanzato**

● **IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE A SUPPORTO DELLA GESTIONE DEL RISCHIO FISCALE**

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● **L'INTERVENTO DEL GIUDICE NELLE VICENDE DI TRUST**

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● **PIANIFICAZIONE
SUCCESSORIA: PRINCIPALI
APPLICAZIONI DEL TRUST**

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● **RISK GOVERNANCE E GESTIONE
DEI RISCHI OPERATIVI NELLE
SOCIETÀ DI GESTIONE**

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**

● **CONSULENZA OLISTICA A
UHNWI NEL WEALTH
MANAGEMENT**

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **16 ore**

Livello: **Avanzato**

● **IMPATTO DEL FINTECH
NEL WEALTH MANAGEMENT**

Periodo: **gennaio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● **GESTIONE DEI RISCHI
CLIMATICI E AMBIENTALI
NEL SETTORE BANCARIO E NELLA
GESTIONE PATRIMONIALE**

Periodo: **febbraio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● **COMUNICAZIONE
NEL RISK MANAGEMENT**

Periodo: **febbraio 2024**

Durata: **4 ore**

Livello: **Avanzato**

● **PARALEGAL: TECNOLOGIE
E CAMPI SPECIALI**

Periodo: **febbraio - marzo 2024**

Durata: **40 ore**

Livello: **Avanzato**

● **AUDIT NEL RISK MANAGEMENT
NEL SETTORE BANCARIO E NELLE
SOCIETÀ DI GESTIONE**

Periodo: **marzo 2024**

Durata: **8 ore**

Livello: **Avanzato**



Costruiamo
i **TUOI CORSI**
su **MISURA.**



Via Morosini 1 - 6943 Vezia
091 967 42 64

Da lunedì a venerdì: ore 8.30/17.30

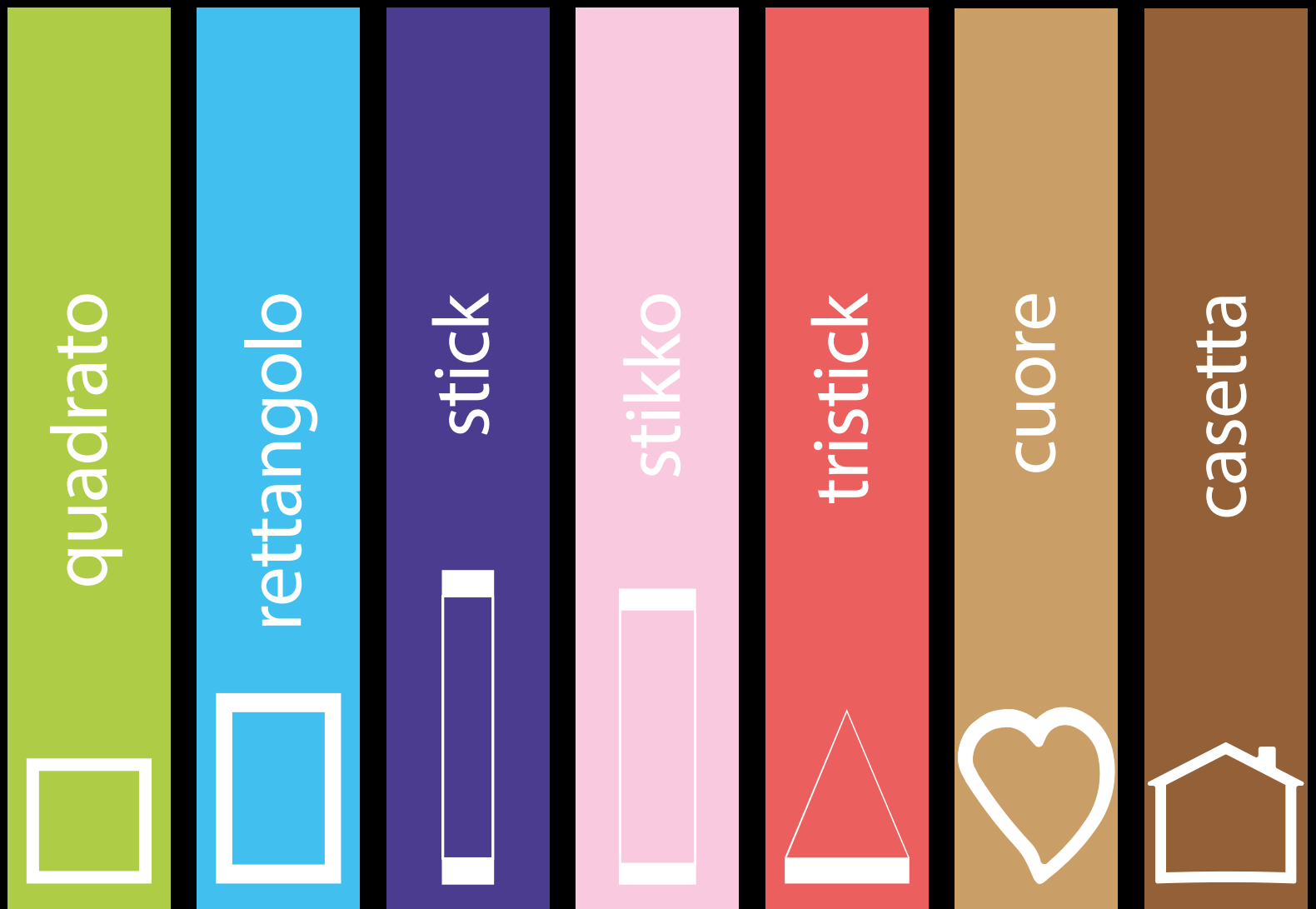
csvn.ch
info@csvn.ch



CENTRO STUDI VILLA NEGRONI
**SV
CON**
FORMAZIONE IMPRENDITORI
IL TUO MIGLIORE INVESTIMENTO

CORSI
MAGGIO 2023
GENNAIO 2024

Idee in movimento



Le idee non hanno un'unica forma...
e neppure le nostre bustine!

TIPACK
group sa

info@tipack.ch | www.tipack.ch

PERCORSI FORMATIVI DEL CSVN

● DIRITTO CONTABILE SVIZZERO: FONDAMENTALI PROBLEMATICHE VALUTATIVE

Periodo: **maggio 2023**
 Durata: **8 ore**
 Livello: **Intermedio**

● I 55 MODELLI DI BUSINESS CHE POSSONO CAMBIARE LA TUA IMPRESA

Periodo: **maggio 2023**
 Durata: **8 ore**
 Livello: **Avanzato**

● TROVARE E TRASFERIRE IL VERO VALORE OFFERTO AL MERCATO

Periodo: **giugno 2023**
 Durata: **6 ore**
 Livello: **Avanzato**

● BUSINESS MODEL MARKETING CANVAS

Periodo: **giugno 2023**
 Durata: **6 ore**
 Livello: **Avanzato**

● GESTIONE A DISTANZA DEI COLLABORATORI

Periodo: **ottobre 2023**
 Durata: **8 ore**
 Livello: **Intermedio**

● DAL BILANCIO COMMERCIALE AL BILANCIO FISCALE

Periodo: **novembre 2023**
 Durata: **8 ore**
 Livello: **Intermedio**

MODULI DEL CSVN

● BIBLIOTECA DEGLI IMPRENDITORI

Periodo: **una volta al mese da gennaio 2023**
 Durata: **2 ore**

● PIANIFICAZIONE SUCCESSORIA E PASSAGGIO GENERAZIONALE

Periodo: **ottobre 2023**
 Durata: **12 ore**
 Livello: **Avanzato**

La Formazione al Centro è il Tuo miglior Investimento.

anno 2
#1 2023

EDITORE

Centro Studi Villa Negroni,
Via Morosini, 1 20, CH-6943 Vezia

🔗 <https://csvn.ch/>

COMITATO DI REDAZIONE

Michele Lo Nero ✉ mlonero@csvn.ch
Francesca Selvini ✉ fselvini@csvn.ch
Alberto Celletti ✉ celletti@abti.ch

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Francesca Selvini ✉ fselvini@csvn.ch

FOTOGRAFIE, IMMAGINI, DISEGNI

Gli autori delle immagini sono indicati nelle relative didascalie.
Dove non indicato: redazione di "Formazione al Centro"
e AdobeStock.

PUBBLICITÀ, DIREZIONE, AMMINISTRAZIONE, REDAZIONE

Edimen SA 📍 Via Massagno 20, CH-6900 Lugano

☎ +41 91 970 24 36 ✉ edimen@edimen.ch

GRAFICA E IMPAGINAZIONE

✉ editoriale@edimen.ch



STAMPA

Fontana Print

CH-6963, Pregassona

Avvertenza

Tutti i servizi sono coperti da copyright
con diritto esclusivo del Centro Studi Villa
Negroni per tutto il territorio nazionale ed
estero. È vietata qualsiasi riproduzione intera
o parziale se non autorizzata dall'editore.

© CSVN, tutti i diritti riservati.

La nuova EQE SUV di Mercedes-EQ.

Ora ordinabile da noi.

Scoprite una nuova spaziosità. Un nuovo tipo di comfort.
Un nuovo standard del lusso. Salite a bordo di un'automobile
che vi regala la possibilità di assaporare appieno la
bellezza di guidare. 100% elettrica. 100% Mercedes-Benz.

Maggiori informazioni su merbag.ch/it/eqe-suv.



MERBAG

merbag.ch

Mercedes-Benz Automobili SA vicino a lei:

Lugano Via Pian Scairolo 31 · T 091 986 45 45 · lugano@merbag.ch · merbag.ch/lugano

Mendrisio Via Borromini 5 · T 091 640 60 30 · mendrisio@merbag.ch · merbag.ch/mendrisio

Non perdere tempo con le scartoffie.

Vuoi avere più tempo da dedicare al core business della tua azienda?

Affidati a ELO.



I VANTAGGI?



RISPARMIO DI TEMPO



RIDUZIONE DEI COSTI



AUMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ



MAGGIOR SICUREZZA

Insieme a voi miglioriamo il vostro business sviluppando soluzioni su misura per le vostre esigenze.

Entrate con convinzione nel futuro digitale.

Noi saremo al vostro fianco.

