

SFIDE E FATTURATI DEI CAMPIONI DELLA **SANITÀ PRIVATA**

ITALIA

# FORTUNE

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - DL 353/03/CONV. IN L. 46 DEL 27/02/2004 ART. 1 COMMA 1 C/BM/30/2018 - Mensile - D.P.I. 24/02/2023 - Italia 6,50 € - CH CT 14,50 CHF GH 14,90 - F 12,50 €



+

I TOP 25  
**CONTENT  
CREATOR**  
UN MERCATO  
DA 300 MLN

## UMANESIMO TECNOLOGICO

**ANALISI** COMMENTI E UN ESPERIMENTO  
DEGLI STUDENTI DELLA LUISS  
**INTERVISTE** AGLI SCIENZIATI METTA E VENTRE  
**I SEGRETI** DEI ROBOT CON AI E DRONI SOTTOMARINI

2611 - 4631

30003



772611 463000

## Features Aprile 2023

### Editoriale

- 10 **Padroni, non sudditi delle macchine**  
DI PAOLO CHIARIELLO

### Opinioni

- 12 **Settimana corta e smart working**  
DI FRANCESCO MARIA SPANÒ
- 14 **Responsabilità giuridica e AI**  
DI FRANCESCO CLEMENTI

## 16

### THE CONVERSATION

#### Parla Giorgio Metta

Direttore IIT

DI LORENZA FERRAIUOLO



### The Brief

- 21 **Case intelligenti, mercato in crescita**  
DI MARIAPIA EBREO
- 24 **Quando il fallimento diventa successo**  
DI ALESSANDRO PULCINI
- 26 **Un'opportunità per le imprese**  
DI PAOLO BOCCARDELLI
- 28 **Scommessa europea**  
DI ALESSANDRO PULCINI
- 29 **FS: l'Italia del futuro è in corso**  
DI SARA BARTOLI
- 30 **Preparatevi al capitalismo retro**  
DI NICK LICHTENBERG

### People

- 39 **I personaggi di marzo**



IN COPERTINA  
ICUB, ROBOT UMANOIDE  
SVILUPPATO DA IIT GENOVA

### INNOVAZIONE



## 44

### Apple Developer Academy

Giorgio Ventre, direttore scientifico dell'Accademia per sviluppatori di Napoli, parla dell'impatto dell'AI sulle professioni del futuro

DI PAOLO CHIARIELLO

## 48

### Non è tutto oro quel che luccica

ChatGpt, i rischi di uno strumento rivoluzionario

DI GIUSEPPE RAGUSA

## 51

### La frenesia dell'AI

Il futuro che Sam Altman e OpenAI vogliono costruire è fantastico e terrificante

DI JEREMY KAHN

## 60

### Esperimento

La prima rivista interamente creata dagli studenti della Luiss con l'AI

DI YAMILA AMMIRATA

### FORTUNE ITALIA

## CREATOR

TOP 25 CONTENT CREATOR | 2023

DI JACOPO GASPARETTI

CON  
DAVIDE ADORNETTO  
FRANCESCA D'AGOSTINO  
DANIELE SCHIAPPA  
STEFANIA RUGGERI

## 64

### Alla conquista del presente

Fortune Italia ha selezionato i profili più interessanti tra i content creator italiani

## 72

### Faranno parlare (ancora di più) di loro

Dieci profili di content creator emergenti

## 74

### Superlativi

I quattro fuori classe che rappresentano al meglio il mondo dei content creator italiani

## 76

### Solidarietà generazionale

Giovani che aiutano a comunicare altri giovani (e non solo)

## DAGLI USA

78

**Petrolio, una macchia per Wall Street**

DI J. ROTHFEDER E C. MAAG

**IL VALORE DELLE COMPETENZE**

86

**Gli 'indipendenti' all'interno dei Cda**

DI CLAUDIA BUGNO

88

**Giustizia, intervista alla procuratrice Nanni**

DI PAOLO CHIARIELLO

91

**Cultura, l'analisi di Louis Godart**

DI EMILIO CARELLI

92

**Diritto italiano, Zoppini: valore aggiunto in Ue**

DI EMILIO CARELLI

94

**Formazione e lavoro, le idee di Enzo De Fusco**

DI LORENZO SORRENTINO

**RACCONTARE LA COMUNICAZIONE**

96

**Chirco, manuale per bravi comunicatori**

DI EMILIO CARELLI

98

**MPW ITALIA****Una nuova consapevolezza**

DI MARIAPIA EBREO



Maria Laura Garofalo, presidente del Gruppo GHC

**HEALTH CARE+ECONOMICS**

108

**I campioni della sanità privata**Tempo di sfide e opportunità per il privato convenzionato. L'analisi e le liste  
DI MARGHERITA LOPES

112

**Parla Maria Laura Garofalo**La strategia del Gruppo GHC raccontata da una manager che ha rotto il soffitto di cristallo  
DI MARGHERITA LOPES

115

**I benefici del cibo degli dei**

DI FEDERICO MERETA

116

**AI e salute**

DI EUGENIO GUGLIEMELLI

118

**Controllare l'invecchiamento**

DI CARLO BUONAMICO

123

**Un orgoglio italiano**

DI MARGHERITA LOPES

124

**Fame di vita**

DI MARGHERITA LOPES

126

**La pandemia silenziosa**

DI EDUARDO PISANI

**SOSTENIBILITÀ**

100

**Diritti umani e tecnologie**

DI MARTINA ROGATO

**RIGENERAZIONE URBANA**

102

**Rai, il nuovo volto di una sede storica**

DI PAOLA PIEROTTI

**TAX & LEGAL**

104

**Come cambia il processo civile**

DI MAURIZIO SANTORI

**Passions**130 **Terre in vista**

DI FEDERICO GEREMI

132 **Oligos, lussi per pochi**

DI MARGHERITA LOPES

134 **DR 1.0 Ev, la city car prodotta in Molise**

DI FEDERICO PESCE

136 **Ford, la rivoluzione elettrica nel commerciale**

DI MARIANO DA RONCH

**Regional**139 **I segreti del mare**

DI LORENZO SORRENTINO

141 **VitoVi: il blazer che sfida il fast fashion**

DI LORENZA FERRAIUOLO

142 **Buoni senza glutine**

DI MARGHERITA LOPES

144 **Robee, il robot con l'AI**

DI FRANCESCA AZZURRA CONIDI

**Upstream**146 **Intelligenza artificiale, un mondo che cambia**  
DI NATALE D'AMICO

**IL VALORE  
DELLE COMPETENZE**



# La cultura degli 'indipendenti' all'interno dei Cda

**Il valore aggiunto è quello di avere una visione e una prospettiva rivolte all'esterno di Claudia Bugno\***



**UN SISTEMA ISTITUZIONALE** come quello italiano, geneticamente instabile e mutevole, non sempre assicura che i processi di decision making siano supportati dalle migliori conoscenze disponibili e dalle competenze più adatte sul mercato. In tal senso, è auspicabile una maggior implementazione del concetto statunitense di 'neutral competence', dove la neutralità va intesa come caratteristica essenziale delle democrazie liberali per garantire parità di trattamento e protezione dei diritti e delle libertà, avendo sempre chiare le sfide politiche e sociali del tempo e agendo soltanto nell'interesse della collettività. In tempi di spoils system e rinnovo dei vertici delle società a partecipazione pubblica, è opportuno ragionare su nuove forme di ricerca e nomina riconducibili piuttosto ad un'idea di 'merit system capillare'.

Su questi presupposti, in una fase altamente incerta diventa cruciale proteggere e valorizzare il capitale umano come risorsa unica e non replicabile, partendo da nuove modalità di reclutamento e avviando percorsi di premialità delle esperienze lavorative, dello studio e della formazione continua. All'interno dei consigli di amministrazione è fondamentale garantire la presenza di competenze tecniche e di expertise in specifici settori,

senza tralasciare gli aspetti di 'despecializzazione' e quelli legati alle soft skills. Per riuscire a supportare le governance in periodi di crisi, ma anche di ripresa e sviluppo, entrare in nuovi board significa avere l'apertura alla comprensione del contesto e della storia aziendale. A tal proposito, è importante inquadrare il ruolo nevralgico all'interno dei Cda dei consiglieri indipendenti, nella ricerca di un equilibrio e di una complementarietà di attitudini negli organi collegiali che consentano di valorizzare la diversità di visioni. In Italia Assogestioni ricopre una funzione chiave per la corporate governance, per l'individuazione degli amministratori indipendenti, e dunque per assicurare qualità e collaborazione all'interno dei board, luogo di trait d'union e cooperazione anche con le expertise internazionali.

Indipendenza non significa diffidenza, ma il grande valore aggiunto portato dagli amministratori non esecutivi è quello di avere una visione ed una prospettiva rivolte all'esterno. L'opportunità è quella di rafforzare la 'cultura' dell'indipendente come figura potenzialmente portatrice di valori, di strategie, di bagagli di energia positiva, sfumando e stemperando le diffidenze che creano barriere. Inoltre, quando si parla di società a partecipazione pubblica, è indispensabile aggiungere il requisito della tutela del primario interesse nazionale, come responsabilità che va oltre l'individualità e mira a preservare e valorizzare gli asset collettivi. ■

*\*Managing Director Futuritaly e curatrice della rubrica 'Il Valore delle Competenze'*

## LA TERZA TAPPA DELLA RUBRICA

● **ABBIAMO INCONTRATO** nel suo ufficio la Procuratrice Generale di Milano Francesca Nanni e abbiamo discusso dell'importanza di garantire competenze adeguate e innovative all'interno del sistema giudiziario.

● **CON ANDREA ZOPPINI**, Avvocato e Professore ordinario di Diritto Civile all'Università Roma Tre, abbiamo affrontato il tema del ruolo del diritto e della necessità di una maggior integrazione europea per superare le attuali crisi.

● **DEL VALORE SOCIALE** della cultura come strumento di cooperazione abbiamo discusso con Louis Godart, accademico e filologo, già Consigliere per la Conservazione del Patrimonio artistico del Presidente della Repubblica.

● **CON ENZO DE FUSCO**, socio fondatore della società di consulenza De Fusco Labour & Legal, abbiamo ragionato sul significato di merito, sacrificio e intraprendenza e del ruolo fondamentale della formazione.

# Oltre il soffitto di cristallo

## Dalla carenza di organico alla spettacolarizzazione della giustizia: intervista a Francesca Nanni, prima donna procuratrice generale di Milano

FRANCESCA NANNI, ligure di nascita, ha indossato la toga nel 1986. È stata magistrato inquirente a Sanremo e poi a Genova, dove ha svolto le funzioni di pubblico ministero alla locale procura distrettuale antimafia quand'era giovanissima.

Non ama i riflettori. È un magistrato che fa parlare gli atti delle sue inchieste, i provvedimenti che ha adottato per risolvere negli anni casi delicatissimi come il sequestro di persona a scopo di estorsione dell'imprenditore Claudio Marzocco, prigioniero in Aspromonte e rilasciato senza il pagamento del riscatto; l'inchiesta per corruzione che travolse l'organizzazione del Festival di Sanremo. Difficile trovare articoli su di lei, interviste, dichiarazioni. È una donna amabile, di grande cultura, eccellente giurista, tutta sostanza, forma zero.

Eppure motivi per vantarsi di una carriera eccellente ne avrebbe: si è occupata di infiltrazioni della 'Ndrangheta in Liguria quando solo a parlare di presenze mafiose sopra Roma ti accusavano di essere un folle. Ha firmato inchieste su gioco d'azzardo, usura, riciclaggio, traffico di droga, terrorismo internazionale di matrice islamica. L'ha sempre fatto con massimo impegno e nella massima riservatezza. Francesca Nanni, quando si è insediata come prima donna procuratrice generale di Milano nel gennaio del 2021, nel primo ufficio giudiziario d'Italia, ha detto pochissime parole: "Il mio modello è Francesco Saverio Borrelli". Lei siede oggi al posto di Borrelli. Discorsi sulle donne che hanno bucato il soffitto di cristallo non li ama, non perché non ci creda ma perché è una di quelle donne che badano alla sostanza. E infatti, alla domanda "come la chiamo,

signora procuratore o procuratrice?", risponde con un sorriso: "Signora procuratore va bene, ma se mi chiama procuratrice va bene lo stesso". Comincia così l'intervista a Francesca Nanni, con un sorriso.

### Quanto incide la carenza di personale nello smaltire l'arretrato mostruoso del contenzioso giudiziario nel nostro Paese?

Tantissimo. Tengo a sottolineare che gli uffici requirenti - quindi tutte le procure e le procure generali - sono stati

esclusi dall'assegnazione di personale recentemente assunto con i fondi del Pnrr. Nonostante alcuni concorsi ordinari, noi continuiamo quindi ad avere le stesse carenze di personale che abbiamo sempre segnalato. C'è bisogno di personale di cancelleria. Le dico una cosa, che può sembrare estrema: preferisco avere una carenza nell'organico dei magistrati piuttosto che una carenza nell'organico del personale amministrativo.

**I cancellieri, però, continuano ad andare in pensione. E l'età media di chi ancora lavora è molto alta.**

Bisognerebbe intensificare questi concorsi, rendere questi posti un po' più appetibili, forse anche con una maggiorazione di retribuzione.

**Siamo passati dal processo analogico a quello digitale. Questa transizione sarà utile per lo smaltimento degli arretrati, per migliorare e accelerare i processi?**

Ci sono cose indispensabili e utili. Non si deve pensare però che la digitalizzazione risolva tutti i problemi.

### IL VALORE DELLE COMPETENZE



**INQUADRA IL QR CODE**  
per il video dell'intervista a Francesca Nanni

di PAOLO CHIARIELLO

In basso,  
il palazzo  
di giustizia  
di Milano



### **Non è la panacea di tutti i mali.**

Sulla digitalizzazione notiamo un difetto. Molto spesso i programmi messi a nostra disposizione non sono adeguati alla complessità delle nostre procedure. Questo crea delle problematiche. Le chiamiamo false pendenze: si creano nel passaggio dei fascicoli da un ufficio

all'altro. Ciclicamente dobbiamo provvedere a ripulire i ruoli e a sistemarli. Questo per quanto riguarda la qualità della digitalizzazione.

### **Poi c'è l'intelligenza artificiale.**

Non si può sostituire il lavoro del giudice con una macchina che faccia valutazioni o addirittura

assuma decisioni. Però l'intelligenza artificiale può essere molto utile nel diritto, per formare dei data lake, dai quali attingere le percentuali di accoglimento o non accoglimento di una determinata tesi. In questo caso, questo lavoro sui dati tratti dalle precedenti decisioni e sentenze in un certo luogo, ad esempio

a livello distrettuale o nazionale, può essere sicuramente molto utile.

### **Ha mai 'usato' l'intelligenza artificiale?**

No, ma io lavoro costantemente con almeno due o tre banche dati di procedimenti giurisdizionali dai quali attingo informazioni per chiarire il mio pensiero e orientare le mie decisioni.

**È donna il presidente della Corte costituzionale, è donna il presidente della Corte di Cassazione. Questo le fa pensare che le donne in Italia hanno finalmente un ruolo importante anche nella magistratura?**

Parliamo di due donne eccellenti. Questi esempi non rispecchiano però la realtà della presenza femminile negli incarichi dirigenziali, soprattutto nella magistratura requirante, dove siamo veramente poche. Se mettiamo insieme procure e procure generali arriviamo intorno al 20% della presenza femminile. Se prendiamo le procure generali siamo ancora meno. C'è molta strada da fare.

**Le faccio una domanda e le chiedo schiettezza. Se ci fossero più donne nei posti di vertice della magistratura inquirente e requirante, la giustizia nel nostro Paese funzionerebbe meglio?**

Penso che, se ci saranno delle donne e saranno scelte secondo corretti criteri di merito e di professionalità, le cose miglioreranno. Detto questo, ho riscontrato nella mia esperienza che normalmente le donne dirigenti o che svolgono

incarichi semidirettivi, hanno un tratto di maggiore concretezza. Sono portate ai ruoli organizzativi perché sono particolarmente concrete.

**Le decisioni dei magistrati in genere hanno un impatto non solo sulla libertà personale di ognuno di noi, ma anche sulla vita economica e sociale del Paese. Quanto è importante la competenza tecnico-professionale dei magistrati e anche quella valoriale quando prendono decisioni?**

Entrambi gli aspetti sono importanti. Non a caso, le nostre valutazioni ci portano proprio a sottolineare tutti questi profili. Profili di equilibrio, di autonomia, di indipendenza e poi tutti i profili professionali. Il nostro lavoro ha qualcosa in più e deve mantenere questa spinta emozionale in più, che è la convinzione - spero non solo illusione - di fare qualcosa per gli altri. Se tu perdi questo valore in più, perdi il senso di questo lavoro. Che poi è quello che ti fa andare avanti in mezzo a tante difficoltà, in mezzo a tante incomprensioni, in mezzo anche a un almeno parziale discredito sociale. Perché

è inutile nasconderselo, in questo periodo la magistratura non gode di un particolare favore a livello di opinione pubblica.

**Quanto le dispiace la spettacolarizzazione della giustizia e il fatto che molto spesso certi processi si celebrano più nei salotti televisivi che nelle aule dei tribunali?**

Quando facevo il procuratore in primo grado, insieme ai miei sostituti, ci rendemmo conto che, finché il caso eclatante, l'omicidio o la rapina, aveva una limitata rilevanza mediatica, noi riuscivamo a lavorare bene. Quando si scatenava per i motivi più disparati il putiferio mediatico, il nostro lavoro diventava più difficile. Non solo il lavoro dei magistrati, ma anche quello delle forze di polizia. A volte penso che invece di porre dei limiti - che per carità ci devono essere - si dovrebbe cercare di stabilire delle modalità di comunicazione, cioè stabilire come e quando comunicare. Tenga conto che l'attività del magistrato, anche del magistrato inquirente, non è destinata a rimanere segreta. Ci sono dei momenti che devono essere segreti, poi questa attività è svolta nell'interesse pubblico e deve essere conosciuta dal pubblico. Ora c'è un effetto distorto del sistema, per cui tutta l'attenzione si concentra sulla fase delle indagini. Noto invece con dispiacere - forse è parte di quella disaffezione

di cui parlavamo prima, nonché un effetto perverso della eccessiva durata dei processi - che non interessa l'esito dei processi. Nel mio piccolo, quando posso, richiamo l'attenzione sull'esito. L'opinione pubblica dovrebbe essere abituata a esigere, conoscere e valutare anche l'esito del processo.

**Istituzione della Procura europea e qualità della cooperazione dei sistemi giustizia dei Paesi Ue. Qual è il suo giudizio?**

La collaborazione internazionale in Europa e anche fuori dall'Europa con alcuni Paesi è ottima. E necessariamente deve essere così. Il crimine non conosce frontiere; con la facilità di trasferimento di denaro e merci, se non puntiamo sulla collaborazione internazionale siamo finiti. Detto questo, la Procura europea è un istituto di grande significato, però a mio avviso un po' frutto di un compromesso. Per fare un passo veramente importante in avanti, punterei su una competenza magari più ristretta della Procura europea e sull'istituzione di un giudice europeo. E forse anche su un codice, una procedura unificata. Invece così abbiamo la prima parte, le indagini, svolta da questo organismo internazionale. E poi si ripercorrono gli stessi cammini previsti dalla procedura nazionale. Questo crea un po' uno squilibrio. ■

**“Se mettiamo insieme procure e procure generali arriviamo intorno al 20% della presenza femminile. Se prendiamo le procure generali siamo ancora meno. C'è molta strada da fare”**

# Siamo tutti figli della stessa storia

## Attingere a risorse cospicue del Pnrr per valorizzare il patrimonio italiano coinvolgendo le Regioni di Emilio Carelli

**LOUIS GODART**, belga di nascita, italiano di adozione, è stato Consigliere per il patrimonio artistico dei presidenti della Repubblica Ciampi, Napolitano e Mattarella. Con lui abbiamo provato a capire il ruolo fondamentale che recita la cultura nell'economia del Paese.

**Quale contributo possono fornire l'arte e la cultura per la costruzione del senso di comunità tra individui e gruppi diversi, favorendo anche l'affermarsi della democrazia?**

La cosa essenziale è far capire alla gente che bisogna condividere i valori della storia europea e quelli delle civiltà classiche. L'antica Grecia ci insegna due concetti fondamentali: la centralità dell'uomo e la democrazia, nata nel 508 avanti Cristo. Vi sono poi i valori della cristianità, che ha svolto un ruolo importante nel trasmettere anche il messaggio delle civiltà classiche.

E infine c'è il messaggio dei filosofi del Settecento che hanno veramente plasmato in modo definitivo quello che deve essere lo spirito europeo, uno spirito di tolleranza basato sulla condivisione dei valori della democrazia di tutte le società europee. Se i 27 condividono questi valori, e credo che sinceramente li condividano, allora veramente possiamo costruire una comunità basata sulla democrazia e sulla tolleranza.

**E quali sono gli aspetti dell'arte che possono essere utilizzati in modo efficace per promuovere la collaborazione e la comprensione reciproca anche in chiave di integrazione?**

Tentare di insegnare che siamo tutti figli

di una stessa storia e che questa storia è fatta di simboli importanti. Nei 15 anni trascorsi al Quirinale ho cercato di trasmettere ai capi di Stato che venivano in visita in Italia il messaggio di quel palazzo straordinario che dal 1583 è associato al concetto latino di 'auctoritas'. Palazzo dei Papi, sede dei Re d'Italia e oggi della massima magistratura dello Stato repubblicano. Loro erano profondamente colpiti da questo messaggio lanciato dalla Città eterna attraverso la sua storia. Mi dicevano che, attraverso questo palazzo, capivano che l'Europa ha una storia condivisa e che l'Italia si è forgiata attraverso di essa. Lo stesso potremmo dire dell'antica Grecia con l'Acropoli e il suo Partenone. Quando a Parigi si è incendiata la Cattedrale di Notre Dame è stata inferta una ferita non soltanto alla storia della Francia, ma a quella storia europea.

**Nell'era del Pnrr ritiene che un'iniezione di liquidità sia sufficiente per valorizzare il patrimonio culturale o dovremmo invece utilizzare queste risorse per portare un**

**cambiamento di visione?**

Non c'è alcun dubbio che la possibilità di attingere a risorse cospicue possa aiutare a restaurare e valorizzare il nostro patrimonio. Però c'è un altro aspetto che veramente mi preme sottolineare. Credo che sarebbe molto importante coinvolgere le Regioni italiane associate ai capolavori che sono disseminati sul nostro territorio e cercare di valorizzare settorialmente i luoghi che hanno espresso dei grandi capolavori della storia. ■

## IL VALORE DELLE COMPETENZE



**INQUADRA IL QR CODE**  
per il video dell'intervista a Louis Godart

# Diritto italiano, un valore aggiunto

**Andrea Zoppini, professore dell'Università degli studi di Roma Tre, sul piano giuridico immagina un ruolo guida per il Paese: "In Italia ci sono centri di ricerca eccellenti"**

**ANDREA ZOPPINI, AVVOCATO**, professore ordinario di Diritto civile all'Università degli Studi di Roma Tre, è un eccellente giurista. Per anni Zoppini è stato consigliere di importanti istituzioni come la Presidenza del Consiglio dei ministri, il ministero dell'Economia e la Banca d'Italia. Per le sue competenze, tra il 29 novembre 2011 e il 15 maggio 2012 è stato sottosegretario alla Giustizia nel Governo tecnico guidato dal professor Mario Monti. Con lui abbiamo discusso delle fibrillazioni sui mercati internazionali causate dal crollo di banche importanti, delle minacce informatiche alle nostre infrastrutture critiche, del valore delle competenze e della meritocrazia in una società sempre più complessa come quella in cui viviamo.

**Professore, lei ha scritto un libro con Stefano Lucchini dal titolo "Il futuro delle banche". In un settore sempre in bilico tra ruolo della Bce e singoli interessi nazionali, quanto è importante avere professionalità trasversali e allargate in grado di tradurre le peculiarità italiane?**

Il tema dell'uniformità normativa a livello europeo, anche con riguardo alla vigilanza bancaria, invoca competenze trasversali che appartengono anche a più Paesi dell'Unione e che siano in grado di riflettere anche talune specificità. Storicamente le banche italiane hanno avuto caratteristiche diverse da quelle tedesche e da quelle francesi e nel passato una delle critiche che è stata rivolta alla Banca centrale europea è di non aver considerato e valorizzato queste caratteristiche.

**Le recenti instabilità finanziarie (Credit Suisse, Silicon Valley Bank) hanno riaperto i riflettori**

**sul settore bancario. In un'epoca dominata dal venture capital, da un veloce tasso di innovazione e dalla nascita di startup, come possono le istituzioni finanziarie e i policy maker sviluppare nuove competenze per il controllo e la vigilanza, garantendo la stabilità del mercato e prevenendo possibili crisi finanziarie?**

Il caso della Silicon Valley Bank è esemplare perché è un insieme di elementi nuovi e antichi. La crisi si è sviluppata con messaggi via Twitter, con operazioni che sono state fatte dagli smartphone con cui si movimentano e si fanno prelievi dai conti correnti della banca. Allo stesso tempo il mercato di riferimento, appunto la Silicon Valley, era fatta di imprenditori che avevano caratteristiche molto innovative e di forte propensione al rischio. Se consideriamo questo esempio dobbiamo osservare che la crisi ha un responsabile: l'amministrazione Trump ha escluso le banche di piccola e media dimensione da una disciplina prudenziale più rigorosa. Questo non accade in Europa. Quella di Credit Suisse è invece una vicenda di una

serie ripetuta di insuccessi che ha determinato una debolezza strutturale della banca a cui però ora si è sopperito.

**I recenti eventi hanno mostrato un binomio ormai evidente tra digitalizzazione e rischio. Quali competenze sono necessarie per sviluppare un adeguato apparato di contrasto alle minacce informatiche?**

Oggi una banca, un supermercato e un grande negozio di abbigliamento possono sembrare cose molto diverse, ma in realtà sono molto simili: fun-

## IL VALORE DELLE COMPETENZE



**INQUADRA IL QR CODE**  
per il video dell'intervista a Andrea Zoppini

# in Europa

di EMILIO CARELLI

zionano sulla base di una piattaforma informatica in cui, come nel caso delle grandi banche italiane, sono investiti centinaia di milioni, talora anche miliardi di euro. Quindi la prevenzione e la sicurezza informatica sono un elemento decisivo. Oggi tutte le grandi società, in particolare quelle quotate, si devono porre il problema della valutazione dei rischi e se i sistemi di sicurezza sono adeguati. Una volta c'erano i cancelli fisici che consentivano l'accesso ai magazzini, oggi i cancelli sono virtuali e vanno presidiati.

**In virtù del nuovo ruolo che l'Europa reciterà in un nuovo assetto geopolitico, e guardando alle differenze tra i sistemi giuridici europei, crede possa essere necessario un allineamento, o una maggiore integrazione? Qual è il valore aggiunto del mondo del diritto italiano?**

Il mondo del diritto italiano può dare un grande contributo perché c'è un processo di uniformazione normativa che non sacrifica le peculiarità nazionali. Idealmente stiamo tutti contribuendo a creare un edificio comune sul piano giuridico, a



La sede di Credit Suisse a Zurigo. L'istituto elvetico è stato salvato a marzo in un'operazione che ha coinvolto Ubs

livello europeo e a livello sovranazionale. Ma la casa del diritto italiano sarà preservata.

**Si potrebbe pensare anche un ruolo guida dell'Italia in questo senso?**

Sarebbe auspicabile e motivo di soddisfazione per tutti. Anche perché in Italia ci sono centri di ricerca eccellenti che possono dare un grande contributo.

**In qualità di esperto in materie giuridiche, è stato anche componente del Comitato Etico del Policlinico Gemelli. Quanto è importante affiancare alle competenze tecnico-giuridiche anche skill di tipo etico e valoriale?**

L'esperienza in un comitato etico mi è servita in un percorso di maturazione personale a capire che poi il diritto sempre di più è legato a scelte che il grande

giurista americano Guido Calabresi definisce tragiche, scelte in cui il diritto poi finisce per arbitrare tra valori etici, che spesso non sono condivisi o che si contrappongono. Quindi penso che la raccomandazione che si può rivolgere ai nostri studenti di giurisprudenza è che chi sa tutto di diritto non sa nulla di diritto quindi per conoscerlo bisogna anche conoscere altro.

**Che cosa bisognerebbe fare per mettere la meritocrazia al primo posto?**

La meritocrazia è al centro del dibattito a livello mondiale. Ci sono stati filosofi del diritto, come Michael Sandel, che hanno scritto libri per richiamare tutti su aspetti fondamentali. Il primo è che la meritocrazia e il successo sono due cose diverse. Si può avere un grande successo, come gli influencer di oggi, ma la meritocrazia è qualcosa di diverso. È un lavoro costante che si protrae per anni, un investimento su se stessi e sugli altri allo stesso tempo. Deve essere un impegno di tutti noi quello di fare in modo che proprio grazie alla meritocrazia le disuguaglianze diminuiscano. ■

# La cultura del lavoro

di **LORENZO SORRENTINO**

## Sacrificio, intraprendenza e formazione: parla Enzo De Fusco, socio fondatore della società di consulenza De Fusco Labour & Legal

**ENZO DE FUSCO** ha l'indole decisa di chi va dritto per la propria strada. Oggi la sua società di consulenza gestisce un network di aziende che dà lavoro a 850mila dipendenti. Lo incontriamo nel suo studio, nella sede storica della Treccani. Un luogo che trasuda cultura, ideale per la nostra conversazione su competenze, lavoro e formazione.

### Quali sono le competenze necessarie per raggiungere ruoli apicali?

Uno su mille ce la fa, come diceva una vecchia canzone. Servono soft e hard skill. Un capo deve essere inclusivo, saper dialogare coi dipendenti. Deve però anche avere visione, saper comprendere il contesto in cui agisce.

### La richiesta di competenze risponde alle stesse logiche nel settore pubblico e nel privato?

Dovrebbe essere così, però col tempo abbiamo scoperto che nel privato si è più selettivi, più rigorosi e attenti. Nel pubblico a volte la forma prevale sulla sostanza.

### Il ricambio generazionale può rappresentare un volano per l'economia?

Il ricambio generazionale mi preoccupa. Vedo nei giovani più attenzione allo smart working che al sacrificio. Io sono cresciuto con la cultura del sacrificio, dello stare in azienda per rubare con gli occhi segreti e competenze. Il lavoro purtroppo non è visto più come prioritario, ma come un elemento per sostenere altre priorità, quali la vita personale.

### Quanto è importante la formazione nell'attuale panorama del mondo del lavoro?

In un mondo che cambia velocemente, la

formazione è tutto. Il diritto del lavoro evolve in modo frenetico: ogni mese dobbiamo gestire leggi nuove. Serve un aggiornamento costante. Hanno fatto bene gli ultimi Governi ad investire sul Fondo nuove competenze. E poi ci sono le Regioni che hanno tanti soldi per la formazione. Andiamoceli a prendere, perché altrimenti tornano all'Europa ed è un peccato.

**Il nostro Paese registra livelli molto elevati di Neet, soprattutto al Sud. Ha una ricetta per rilanciarla?**

## IL VALORE DELLE COMPETENZE



**INQUADRA IL QR CODE**  
per il video dell'intervista a Enzo De Fusco

### re formazione e competenze?

Per i miracoli ci stiamo attrezzando. Credo che negli ultimi anni l'assistenzialismo non abbia aiutato a creare nel giovane quella spinta all'azione, necessaria per trovare un posto di lavoro, anche se umile. E avere così la soddisfazione di portare a casa la prima busta paga. Se stai a casa o al bar e aspetti che le cose accadano, ti perdi dei momenti straordinari.

### Ci troviamo però in un periodo storico dominato dalla precarietà.

No, io penso che da quando ho iniziato a lavorare a oggi non è cambiato niente. A breve ci saranno anzi più opportunità.

### Cosa suggerirebbe a un giovane che volesse intraprendere il suo stesso percorso?

Di occupare gli spazi liberi e non sottrarli ad altre persone. Serve la capacità di far accadere le cose. E poi ci vuole tanta passione. Io nei primi dieci anni di attività professionale non ho preso un giorno di ferie. Ho lavorato anche il giorno del mio matrimonio. Questa voglia di fare poi però ha portato dei risultati. **F**