

# SQUARE

## USI – MAGAZINE



Quadrimestrale  
Università della Svizzera italiana  
numero 3  
ottobre 2010  
[www.square.usi.ch](http://www.square.usi.ch)

*All'interno in evidenza:*

**Zero sigarette = più incassi?**

Peter Schulz

**Avatar è solo l'inizio**

Kai Hormann

**Un nuovo sguardo su Diderot  
Il progetto di Chirstoph Frank**

**Le biblioteche: da custodi del sapere  
ad autostrade della conoscenza**

**Una vita per la poesia**

**La storia di Antonella Anedda Angioy**





Nuovi scenari,  
nuovi manager

## COVER STORY

Mercati globali, mobilità delle risorse, innovazione continua e nuove tecnologie: la geografia operativa di un manager è profondamente cambiata. A nuove sfide occorrono risposte innovative, capaci di condurre l'impresa lungo rotte sempre meno scontate. Come allenare il management di domani? Il ruolo della ricerca scientifica e dell'alta formazione. Da pagina 14: **Larsen, Carnabuci, Lomi, Colombo e Wezel.**

## IMPRESSUM

Magazine  
quadrimestrale  
dell'Università della  
Svizzera italiana

Università  
della  
Svizzera  
italiana

ISSN 1664-3321

RESPONSABILE DELLA  
PUBBLICAZIONE  
Servizio comunicazione  
e media

PROGETTO E COORDINAZIONE  
Giovanni Zavaritt

HANNO COLLABORATO  
A QUESTO NUMERO  
Cristina Elia  
Ktimene Gembol  
Amanda Prada  
Annalisa Viati Navone

PROGETTO GRAFICO  
Alessia Padovan  
Tania Vanetti

CARTA  
Condat Silk FSC

FONT  
Frutiger LT  
Simoncini Garamond

STAMPA  
Tipografia Poncioni SA, Losone

TIRATURA DI QUESTO  
NUMERO  
6200 Copie

PER ABBONARSI  
GRATUITAMENTE  
press@usi.ch  
Servizio comunicazione  
e media dell'Università  
della Svizzera italiana,  
via Lambertenghi 10A,  
Lugano, Ticino, CH



# SQUARE INDICE

numero 3  
ottobre 2010

## IDEE



Umberto Bondi

Peter Schulz

Kai Hormann

Roberta Grignolo

Mauro Baranzini

## FATTI



Un nuovo sguardo su  
Diderot  
e l'epoca dei lumi

Una conferenza  
internazionale sul futuro  
della formazione

7.5 milioni dal Fondo  
Nazionale: nuovo record  
per la ricerca all'USI

L'Accademia e l'Archivio  
del Moderno  
al MAXXI di Roma

Politiche migratorie e  
guerre retoriche:  
l'Isma a Milano

## COVER STORY



Nuove rotte

Mercati globali, mobilità  
delle risorse, innovazione  
continua e nuove  
tecnologie: quali rotte per  
i manager di domani?  
Il ruolo della ricerca  
scientifica e della  
formazione accademica

## DI PROFILO



Da custodi del sapere ad  
autostrade della  
conoscenza: l'evoluzione  
delle biblioteche

## LA STORIA



Una vita per la poesia:  
Antonella Anedda  
Angioy e la voce dei  
naufraghi



IDEE

# La vera sfida per le energie rinnovabili

## Ottimizzare l'efficacia delle micro centrali, grazie all'informatica

Umberto Bondi, Istituto AlaRi, Facoltà di scienze informatiche

L'Unione Europea ha fissato il 2020 quale data per il raggiungimento del suo obiettivo energetico rispetto alle fonti rinnovabili: tra 10 anni il 20% del fabbisogno dovrà essere prodotto grazie ad energie "pulite". Un intento lodevole e lungimirante, che tuttavia deve fare i conti con un problema tecnologico non trascurabile.

Il notevole aumento di piccoli o medi impianti di produzione energetica – dal solare domestico al micro-eolico, fino alle biomasse – sta infatti mettendo seriamente in crisi il modello di approvvigionamento energetico tradizionale, basato su di un concetto di distribuzione dall'altro verso il basso, dalla rete centrale ai consumatori finali. Il futuro – e già il presente – parla invece di un crescente approvvigionamento dal basso da parte di piccoli generatori diffusi, il cui impatto complessivo influisce negativamente sulla resa ottimale della rete.

---

*Il notevole aumento di piccoli o medi impianti di produzione energetica – dal solare domestico al micro-eolico, fino alle biomasse – sta mettendo seriamente in crisi il modello di approvvigionamento energetico tradizionale*

I grandi produttori ed erogatori di energia sono tenuti a mantenere standard qualitativi molto elevati, costituiti dal bilanciamento preciso tra l'energia trasmessa e quella richiesta; un equilibrio sempre più difficile da prevedere e difendere, con

il rischio accresciuto di sovraccarichi o di mini-blackout. È a questo punto che la ricerca scientifica entra in gioco, fornendo un tassello indispensabile al raggiungimento degli obiettivi prefissati per il 2020. AlpEnergy è infatti un progetto europeo di cooperazione territoriale che riunisce produttori di energia, agenzie di sviluppo, istituti di ricerca e amministrazioni locali di diversi paesi lungo l'arco alpino (Francia, Germania, Italia, Slovenia e Svizzera), determinanti nell'affrontare la questione – centrale – di una fornitura ottimale che includa e valorizzi l'apporto delle energie rinnovabili.

---

*Un sistema per un'intelligente gestione del carico, dello stoccaggio e della domanda energetica*

AlpEnergy si concentra sugli aspetti tecnici ed economici del problema, introducendo un efficiente modello operativo che favorisca l'omogeneizzazione delle tecnologie e delle procedure. Si propone di fornire nuove conoscenze e opportunità commerciali per gli agricoltori, per le imprese tradizionali e per quelle innovative, sostenendo in tal modo la competitività del territorio e rendendo lo spazio alpino una vetrina per le altre zone montane del mondo. L'istituto AlaRi della Facoltà di scienze informatiche dell'USI è uno dei partner di ricerca del progetto, assieme al Politecnico di Milano ed all'Institut National Polytechnique di Grenoble. La sfida è, infatti, strettamente connessa al software: si tratta di costituire un sistema

informativo che, utilizzando internet o reti ad hoc, raccolga in tempo reale l'andamento della produzione e del consumo in tutti i punti della rete, riconoscendo le punte di carico ed intervenendo per il loro bilanciamento. Grazie a questi sistemi, denominati Virtual Power Systems (VPS), sarà possibile combinare un'intelligente gestione del carico, dello stoccaggio e della domanda energetica, favorendo al contempo un uso più razionale da parte dell'utenza.

Il ruolo di questi "ottimizzatori", anche se poco noto al grande pubblico, costituisce in realtà una delle chiavi di volta per il vero successo delle energie rinnovabili, al centro di un cambiamento di paradigma di tutto il sistema energetico internazionale. Per altre informazioni sul progetto: [www.alpenergy.net](http://www.alpenergy.net)



Progetto sostenuto dallo Swiss Federal Office of Energy ([www.bfe.admin.ch](http://www.bfe.admin.ch)), dallo Swiss Federal Office for Spatial Development ([www.are.admin.ch](http://www.are.admin.ch)) e dal Cantone Ticino.

# Zero sigarette = più incassi?

## Dibattito sempre vivo sul divieto di fumo nei locali pubblici

Peter Schulz, Istituto di comunicazione sanitaria, Facoltà di scienze della comunicazione

Una delle argomentazioni più gettonate nel dibattito sull'introduzione del divieto di fumo nei locali pubblici è stato quello del possibile impatto negativo del provvedimento sulle entrate economiche degli esercenti. Un settore in continua evoluzione e soggetto a forte imprevedibilità – si diceva – non ha bisogno di un nuovo fronte di incertezza, legato alle possibili reazioni negative da parte della clientela. Un argomento sempre vivo sia nei dibattiti sull'estensione della legge a livello federale sia in quelli avvenuti nel nostro Cantone, come emerso da uno studio che ha analizzato la copertura giornalistica sul tema da parte di *Corriere del Ticino*, *La Regione*, *Giornale del Popolo* e *Il Café* tra l'ottobre del 2004 ed il maggio del 2007. Di tutte le affermazioni contrarie all'introduzione del divieto di fumo, ben il 39% riguardava infatti proprio le paure

legate alle ripercussioni economiche della nuova legge. A diversi anni dalla sua entrata in vigore (il 12 aprile del 2007), uno studio condotto dall'Istituto di comunicazione sanitaria della Facoltà di scienze della comunicazione suggerisce tuttavia la possibile infondatezza di questi timori, almeno per quanto concerne il settore della ristorazione. La ricerca, intitolata "Einfluss des Rauchverbots auf die Gastronomieumsätze im Tessin" e finanziata dal Tabakpräventionsfonds, Bundesamt für Gesundheit di Berna, ha posto i fatturati degli esercizi commerciali legati alla gastronomia in linea temporale dal 2005 alla fine del 2007, comparando quanto successo in Ticino a quanto accaduto nel resto della Confederazione, dove il divieto non era ancora entrato in vigore.

---

*Il divieto, oltre a far bene alla salute dei clienti, non sembra al momento aver fatto male alle casse degli esercenti*

Sebbene sia difficile stabilire quali fattori influenzino nel dettaglio i bilanci di un esercizio commerciale in questo campo, la comparazione ha permesso di fotografare due dinamiche significative.

La prima: nel secondo semestre del 2007, ovvero durante i primi sei mesi di entrata in vigore del divieto di fumo, il fatturato della gastronomia in Ticino è aumentato più della media – pure positiva – della Svizzera nel suo insieme. L'andamento dei ricavi, che per il nostro Cantone è storicamente legato alla stagionalità, è stato sen-

sibilmente maggiore a quello conseguito l'anno precedente.

La seconda: sempre nel secondo semestre del 2007, il fatturato di bar e discoteche in Ticino è diminuito in modo sensibilmente minore rispetto alla tendenza – marcatamente negativa – registrata negli altri cantoni ancora sprovvisti del divieto di fumo.

Questi due scenari sono legati per il momento solo alla prima fase di introduzione del divieto e dovranno essere completati nel corso del prossimo anno con dati sul medio periodo. Già così, tuttavia, ritengo che sia possibile anticipare una prima conclusione: il divieto di fumo nei locali pubblici non sembra spiegare la decrescita dei bilanci del settore della gastronomia, anzi dal momento della sua introduzione le cose per i ristoranti ticinesi sembrano essere andate meglio che per i colleghi in altri cantoni non ancora soggetti al divieto. Non si può neppure dire che la legge abbia penalizzato maggiormente bar e discoteche perché – nel quadro di una diminuzione generalizzata delle entrate in tutta la Svizzera, dovuta tra altro probabilmente anche dall'inasprimento delle sanzioni contro l'alcool al volante – i locali senza fumo del nostro Cantone se la sono vista meno peggio degli altri locali con sigaretta libera. Il divieto, in definitiva, oltre a far bene alla salute dei clienti non sembra al momento aver fatto male alle casse degli esercenti.



# “Avatar” è solo l’inizio

## Verso una grafica tridimensionale sempre più efficace

Kai Hormann, Facoltà di scienze informatiche

Il mondo grafico tridimensionale del 2154 messo in scenda da James Cameron in Avatar è stato da molti considerato una pietra miliare nella storia del cinema. Lasciando ai critici ed esperti cinematografici l’ultima parola, voglio invece valutare la cosa dal punto di vista tecnico/informatico. Senza dubbio i 140 milioni di euro spesi per la sua produzione sono stati spersi bene e certamente il risultato finale costituisce l’avanguardia tecnologica esistente sul mercato. Nonostante ciò, penso comunque che questo sia solo l’inizio di un cammino tutto da scoprire per quanto riguarda la grafica interattiva tridimensionale.

L’industria dell’animazione vanta una solida tradizione, che spazia dai disegni in serie di Topolino alle più sofisticate simulazioni computerizzate; contrariamente però ad un diffuso senso comune secondo il quale “con il computer ormai si può fare di tutto”, le tecniche di animazione e le tecnologie grafiche tridimensionali sono ancora in una fase di sviluppo quasi embrionale. Per ottenere pochi secondi di corsa dell’orco Shrek servono in realtà giorni di lavoro di costosi team

di programmatori, apparecchiature simili a quelle della NASA e relativi budget astronomici. All’interno della Facoltà di scienze informatiche, il mio gruppo di lavoro (finanziato dalla German Research Foundation e da altre fondazioni private) è impegnato – tra l’altro – nell’affascinante campo della Computer Graphics.

---

*Le nostre ricerche sono rivolte alla creazione di un nuovo paradigma di riferimento per lo studio e la produzione di immagini tridimensionali in movimento, più veloce e meno costoso*

Oltre a servire a cartoni animati e videogiochi, la grafica – specie se tridimensionale – potrà in futuro costituire un supporto importante per l’economia e per molti settori di pubblica utilità, dalla formazione all’architettura, fino alla medicina. Grazie ad essa sarà possibile - per esempio - simulare in modo del tutto realistico delicate operazioni chirurgiche, pianificando

gli interventi e formando ad hoc l’équipe medica; allo stesso modo gli studi di ingegneria ed architettura potranno contare su elaborazioni grafiche di una precisione mai vista prima. Le nostre ricerche sono infatti rivolte alla creazione di un nuovo paradigma di riferimento per lo studio e la produzione di immagini tridimensionali in movimento, più veloce e meno costoso. Le immagini virtuali, fluide e nitide alle quali siamo abituati, sono in realtà un insieme molto complicato di triangoli dalle dimensioni infinitesimali, che interagiscono in modo dinamico tra di loro. Grazie ai cambiamenti di dimensione di questi triangoli, l’occhio umano percepisce il movimento: tanto più essi saranno numerosi e rapidi tanto più il movimento della figura virtuale che osserviamo ci sembrerà veritiero e naturale.

Il nostro approccio, definito in gergo Multi-Scale Geometry Interpolation, premetterà di “gestire” e programmare le infinite possibili combinazioni di tutti i triangoli di cui è composta una figura, grazie a specifici algoritmi matematici ed alla potenza di calcolo delle scienze computazionali. L’obiettivo è quello di favorire la produzione di immagini tridimensionali in movimento di alta qualità, riducendo tempi e costi di elaborazione. È per questo che dico che Avatar è solo l’inizio: se la ricerca in questo settore proseguirà con la stessa intensità con cui viaggia adesso, nel giro di pochi anni l’industria – cinematografica o semplicemente tecnologica – disporrà di elementi tali da poter perfezionare l’esperienza visiva in ogni suo aspetto, aprendosi a sempre maggiori livelli di interazione e fronti di virtualità.



Invece di disegnare a mano tutto il movimento della figura virtuale, il nostro algoritmo produce automaticamente le fasi naturali del movimento (in verde) tra due posizioni predefinite (in giallo).

# Riuso del patrimonio del XX secolo e sostenibilità: il progetto di un'enciclopedia critica

Roberta Grignolo, Accademia di architettura

Quando si parla di sostenibilità in architettura si pensa in prima battuta all'architettura bioclimatica o all'impiego di fonti energetiche rinnovabili, ma il primo modo di "essere sostenibili" è di conservare ciò che già esiste, adeguandolo alle esigenze odierne. Si stima che il XX secolo abbia costruito almeno quanto tutti i secoli che lo hanno preceduto. Il riuso del patrimonio costruito del secolo passato – e non solo di quelle architetture che storici e critici hanno giudicato "degne di conservazione" – rappresenta pertanto una scommessa fondamentale oltre che dal punto di vista storico e culturale, anche dal punto di vista economico ed ecologico. Il restauro e il riuso del patrimonio recente sollecitano tuttavia la padronanza di strategie progettuali e tecniche appropriate, che ancora non fanno parte del bagaglio culturale dei professionisti del nostro paese.

Per rispondere a queste lacune nel 2008 è stato lanciato un progetto di ricerca che ha come obiettivo la messa a punto di un' "Enciclopedia critica per il riuso e il restauro dell'architettura del XX secolo", promosso dai professori Bruno Reichlin (USI), Franz Graf (EPFL e USI) e Vittorio Magnago Lampugnani (ETHZ), con la partecipazione della SUPSI e della Fondazione Archivio del Moderno.

L'Enciclopedia critica mira a configurarsi come un inventario delle conoscenze che concernono le architetture del XX secolo in quanto oggetti da conservare, offrendo al contempo una riflessione critica sullo stato attuale dei saperi coinvolti: dalla storia e critica dell'architettura recente alla storia materiale del costruito, dalla storia urbana al rilievo, dalla diagnostica dello

stato di degrado alle tecniche di intervento. Pubblicata dapprima in versione cartacea (seguita, si spera a breve, dalla versione on line), la ricerca sarà articolata in testi teorici (o voci) e in casi studio (o studi monografici) illustranti interventi di restauro e riuso esemplari e si costruirà come memoria vivente di una cultura e di una pratica. Consentendo di confrontare criticamente interventi esemplari, l'Enciclopedia acquisirà progressivamente valore di "giurisprudenza", conferendo autorità alle esperienze che rispecchiano ad alto livello le competenze disponibili e promuovendo la trasparenza e la continuità delle scelte e dell'azione. La ricerca, finanziata con lungimiranza dalla Conferenza Universitaria Svizzera con l'intento di promuovere la collaborazione tra le più importanti scuole di architettura nazionali, rappresenta per diversi aspetti un progetto innovativo.

Nel campo della salvaguardia del patrimonio del XX secolo si tratta di un progetto unico per l'eterogeneità, il numero e il livello delle competenze scientifiche coinvolte, ma soprattutto si tratta di una ricerca strategica, perché oggi in Svizzera professionisti e studenti non dispongono delle conoscenze necessarie per la salvaguardia del patrimonio recente. Queste ultime infatti non fanno ancora parte della pedagogia del progetto correntemente insegnata nelle scuole nazionali, e questo è tanto più preoccupante se si considerano le stime recenti (Office Fédéral de la Statistique, 2009) secondo cui tra il 1980 e il 2007 i costi per le nuove costruzioni sono rimasti stabili, mentre quelli per gli interventi sull'esistente sono triplicati. In questo senso il progetto dell'Enciclopedia critica

ha ricadute che superano quelle della pubblicazione dei suoi risultati: mira a sviluppare nelle scuole di architettura nazionali competenze e saperi su cui costruire nuovi insegnamenti ai diversi livelli universitari (master e post-laurea). Questi nuovi percorsi formativi accresceranno l'appetibilità anche internazionale delle scuole svizzere, ma soprattutto renderanno il progetto di architettura più sensibile alle questioni del riuso e restauro, contribuendo in modo determinante allo sviluppo sostenibile del paese.



La fabbrica Van Nelle a Rotterdam, progettata dagli architetti Brinkman e Van der Vlugt (1926-31), è stata oggetto di un intervento di restauro e riuso esemplare (1997-2001), premiato nel 2008 con l'European Union Prize for Cultural Heritage.

Il riuso della fabbrica è stato reso possibile anche dalle lungimiranti politiche edilizie olandesi per la sostenibilità, che incoraggiano il recupero del patrimonio esistente a scapito delle nuove costruzioni (© Van Nelle Ontwerpfabriek).

# Gli 80 anni di Luigi Pasinetti

## il Keynesiano amico dell'USI

Mauro Baranzini, Facoltà di scienze economiche

Nell'autunno del 1994 il Consigliere di Stato Giuseppe Buffi e il Sindaco di Lugano Giorgio Giudici, consci della reticenza secolare dei ticinesi alla creazione di un'università, organizzarono al Palazzo dei Congressi di Lugano una grande conferenza pubblica allo scopo di presentare il progetto generale per la creazione dell'USI. Era un momento delicato, e bisognava convincere il numeroso e qualificato pubblico accorso dell'importanza dell'iniziativa universitaria. Noi economisti del Comitato Scientifico riuscimmo a convincere Luigi Pasinetti, fra i 100 economisti più importanti del XX secolo (nella foto mentre insegna all'USI), a parteciparvi. Dopo tutto aveva anche il passaporto svizzero in quanto aveva sposato una letterata appartenente a una distinta famiglia di Lugano. Giunto il suo turno, Pasinetti disse: 'La Svizzera italiana acquisirà piena dignità quando avrà il proprio centro di elaborazione e di trasmissione del sapere'. La platea per un attimo tacque: ma poi seguì uno scroscio di applausi. Nacque così una stretta collaborazione tra Luigi Pasinetti e la Facoltà di scienze economiche della nostra Università. Egli fu responsabile per l'area economia-politica dal 1995 al 2003, membro del Consiglio che chiamò i primi professori, e docente di macro-economia e di teoria della crescita dal 1996 al 2003. Molti lo ricorderanno per le sue lucide lezioni e per la sua dotta visione della nostra scienza. Luigi Lodovico Pasinetti nasce a Zanica (Bergamo) il 12 settembre 1930, in una famiglia di umili origini, che durante la guerra 1939-45 fiancheggiò i movimenti partigiani. Lavora per mantenersi agli studi e si laurea con i corsi serali all'Univer-

sità Cattolica di Milano nel 1955. Nell'autunno del 1956 arriva, con una borsa di studio, in Inghilterra, e precisamente a Cambridge. Vi sarà prima studente e poi docente per due decenni, eccetto per un anno a Harvard e due a Oxford, prima di tornare alla sua *alma mater*. Dal 1961 è fellow del King's College, il college di John Maynard Keynes (1883-1946). Collabora strettamente con giganti dell'economia di allora, come Lord Richard Ferdinand Kahn (che ha scoperto il moltiplicatore e scritto la Teoria Generale a quattro mani con Keynes), Lord Nicholas Kaldor, Joan Violet Robinson (il premio Nobel mancato nel 1978), Richard Goodwin (allievo di Schumpeter), Piero Sraffa (the Master of them all, che nel 1961 ricevette la Söderstrom Medal, un pre-premio Nobel).

---

*Fra i 100 economisti più importanti del XX secolo, ha insegnato all'USI*

Ma questo non è che l'inizio: appena 27enne dà avvio alla prima controversia scientifica con il futuro Nobel Robert Solow sulla misurazione del progresso tecnico; nel 1962 una seconda controversia sulla distribuzione del reddito con tre altri futuri Nobel, Paul Samuelson (MIT), Franco Modigliani (MIT) e James Meade (Cambridge, U.K.). Pochi anni dopo è il primo a dimostrare la possibilità del 'ritorno delle tecniche' nei processi produttivi, innescando una terza controversia scientifica con Samuelson, Solow, Levhari e Burmeister. Samuelson nel 1966 gli darà



ragione. Negli ultimi decenni si è impegnato a ricostruire la teoria economica, combinando crescita economica con progresso tecnico e composizione dei consumi non-neutrali. È considerato l'erede vivente più importante della Scuola Keynesiana di Cambridge; ed è stato definito 'il Keynesiano che l'Italia ignora', in quanto è più conosciuto all'estero che non in patria. Luigi Pasinetti ha avuto numerosi riconoscimenti dalle maggiori istituzioni accademiche e scientifiche, eccetto il Nobel che ha peraltro sfiorato varie volte; ma conosciamo la reticenza dell'Accademia Svedese a premiare chi non appartiene al mainstream americano. È fellow della Econometric Society, membro dell'Accademia dei Lincei di Roma, dell'Istituto Lombardo di Milano, ed è stato insignito del Premio Invernizzi, il Nobel italiano. Ha pubblicato 200 articoli scientifici e 25 volumi con le migliori case editrici mondiali. I suoi contributi più importanti sono apparsi per la Cambridge University Press. Gli auguriamo numerosi anni fecondi a venire e lo ringraziamo per quanto ha fatto per l'Università della Svizzera italiana.



FATTI

# Un nuovo sguardo su Diderot e l'epoca dei lumi

## Il Fondo Nazionale sostiene il progetto del prof. Christoph Frank

Il prof. Christoph Frank dell'Accademia di architettura si è aggiudicato il finanziamento da parte del Fondo Nazionale Svizzero per la Ricerca Scientifica (FNS) per il progetto: *Diderot, le concept de "civilisation" et les beaux-arts: La reception des Lumières sous Catherine II.*

*Nel 2013 si festeggerà il 300° anniversario della nascita di Diderot*

Se nel 2005 una prima ricerca era stata condotta alla Fondation Maison des Sciences de l'Homme de Paris insieme alla Columbia University di New York suscitando grande interesse ed entusiasmo, dopo alcuni anni proprio quella collaborazione diventa spunto per un corposo approfondimento. E due occasioni uniche vanno a suggellare e impreziosire l'inizio dei lavori: nel 2013 si festeggerà infatti il 300° anniversario della nascita di Diderot, mentre un anno più tardi il Museo dell'Ermitage di San Pietroburgo celebrerà i suoi primi 250 anni (1764-2014).

Il legame fra l'Ermitage e Diderot, personaggio chiave per la concezione del museo, è sconosciuto ai più, addirittura a molti specialisti. Il progetto intende quindi aprire nuovi scenari e fare luce su relazioni e valori a lungo trascurati o incompresi dell'operato di Diderot, che ha servito e influenzato le imprese civilizzatrici nel campo dell'arte condotte sotto Caterina II.

Christoph Frank, specializzato nell'arte europea del XVII e XVIII secolo, si è interessato per anni sia al fenomeno del

mecenatismo artistico e culturale di Caterina II, sia alla costituzione delle collezioni dell'Ermitage, raccogliendo documenti inediti e lettere che attestano una vivace e intensa corrispondenza con i protagonisti che gravitavano intorno alla sovrana, fra cui Johann Friedrich Reiffenstein e Friedrich Melchior Grimm. Il team, coordinato da Frank, è composto da Sergueï Androssov (San Pietroburgo), Sergueï Karp (Mosca), Georges Dulac (Montpellier), Pascal Griener (Neuchâtel), Christian Michel e François Rosset (Losanna).

*L'obiettivo è fare luce su relazioni e valori a lungo trascurati o incompresi dell'operato di Diderot, che ha servito e influenzato le imprese civilizzatrici nel campo dell'arte condotte sotto Caterina II*

L'Accademia di architettura si avvale così del sostegno del Museo dell'Ermitage, dell'Accademia di Scienze della Russia con il suo Istituto di Storia Universale di Mosca, dell'Istituto di ricerca sul Rinascimento, l'Età classica e les Lumières del CNRS e dell'Università di Montpellier III, dell'Istituto di Storia dell'Arte e di Museologia dell'Università di Neuchâtel, della Sezione di Storia dell'Arte e della Sezione di Francese dell'Università di Losanna. Si tratta di un'équipe eccezionale che è riuscita da subito a garantirsi l'appoggio del più autorevole museo della Russia, interessatissimo a sviscerare le dinamiche alla base delle scelte artistiche e museali di Ca-

terina II. Ecco perché il concetto di *réseau* e l'approccio fortemente interdisciplinare costituiscono due parametri essenziali per condurre a buon fine la ricerca. Ultimamente si riscontra una certa disaffezione dagli studi sul XVIII secolo, che investe personaggi *incontournables* come Voltaire e Diderot. L'indagine vuole pertanto rilanciare con forza il dibattito su Diderot, andando altresì a rafforzare le relazioni fra la Confederazione Elvetica, la Francia e la Russia, tanto più che questi obiettivi rientrano nel quadro delineato dal programma "SINERGIA" recentemente avviato dal FNS.

Sotto Charles de Wailly, Progetto per un Padiglione delle Scienze e delle Arti per Caterina II, 1773, disegno, San Pietroburgo, Ermitage d'état. A sinistra, Dimitri Levitzki, Ritratto di Denis Diderot, 1773, olio su tela, Genève, Musée des Arts et d'Histoire.



# Red: Rethinking education

## Una conferenza internazionale sul futuro della formazione

Le classiche aule per le lezioni ex-cathedra stanno cambiando rapidamente. Le barriere fisiche del tempo e dello spazio possono essere superate con sempre maggiore facilità, aprendo – su scala globale – nuovi scenari per la formazione di studenti, manager e collaboratori. Le tecnologie sono destinate ad avere un impatto profondo e crescente sui metodi attraverso i quali siamo abituati ad accedere ed utilizzare il sapere.

Dal 7 al 10 marzo del 2011, la conferenza internazionale Red-conference, rethinking education in the knowledge society (Ripensare l'educazione nella società della conoscenza) riunirà esperti e ricercatori del settore della formazione provenienti da tutta Europa, con lo scopo di favorire la conoscenza ed il dibattito su questo tema, che si presenta come centrale per il futuro di quella che è stata definita come la società dell'informazione.

*L'obiettivo è integrare l'esperienza educativa digitale con le molteplici e interconnesse tecnologie che fanno già parte della nostra vita, dagli smart-phone all'Ipad fino al mondo del Web 2.0*

La conferenza si terrà presso il Centro Stefano Franscini al Monte Verità di Ascona ed è organizzata dal NewMinE Lab della Facoltà di scienze della comunicazione dell'USI. La sfida principale sarà quella di capire come poter integrare l'“esperienza educativa digitale” con le molteplici

e interconnesse tecnologie che fanno già parte della nostra vita, dagli smart-phone all'Ipad fino al Web 2.0. Un'integrazione dai risvolti estremamente significativi per scuole, università, istituzioni ed imprese. Secondo il prof. Lorenzo Cantoni, Decano della Facoltà di scienze della comunicazione e co-organizzatore della conferenza, “l'e-learning, ovvero l'utilizzo delle tecnologie digitali nell'ambito della formazione, ha già un vasto numero di applicazioni, che spaziano dal mondo della pubblica amministrazione a quello della sanità, dal settore del turismo a quello delle imprese private. L'obiettivo è sempre lo stesso: semplificare i processi organizzativi ed aumentare la qualità del prodotto o del servizio erogato, grazie e risorse umane formate nel migliore – e più aggiornato – dei modi possibili.

La scelta di tenere il convegno presso il Monte Verità non è casuale: grazie al Centro Stefano Franscini (del Politecnico Federale di Zurigo) questo luogo è infatti da tempo sede di importanti conferenze scientifiche a livello internazionale, che negli anni ne hanno fatto un rinomato centro di cultura apprezzato in tutta Europa. “Il fatto che la nostra conferenza sia entrata a far parte del programma degli eventi scientifici del Monte Verità – continua Cantoni – è per noi un ottimo segnale e spero stimoli altri laboratori ed istituti dell'USI ad inoltrare la propria candidatura per il prossimo anno”. Il programma completo del convegno, coordinato da Isabella Rega e Francesca Fanni del NewMinE Lab, è consultabile sul sito: [www.red-conference.ch](http://www.red-conference.ch). Per altre informazioni sul Monte verità: [www.csf.ethz.ch](http://www.csf.ethz.ch)



L'Auditorio del Monte Verità. Per le application per utilizzare gli spazi del Monte Verità di Ascona consultare il sito [www.csf.ethz.ch](http://www.csf.ethz.ch)

## 7.8 milioni di franchi dal Fondo Nazionale nel 2010

### Nuovo record per la ricerca scientifica all'USI

All'inizio del suo mandato, nel 2006, il presidente dell'USI Piero Martinoli aveva dichiarato che l'obiettivo principale del suo mandato era raddoppiare il volume dei finanziamenti alla ricerca scientifica ottenuti da fondi terzi su base competitiva, vale a dire dal Fondo nazionale svizzero (FNS), dall'Unione europea, dalla Commissione per la tecnologia e l'innovazione (CTI) e altri minori.

Stando ai dati definitivi sui progetti del 2010, si può dire che l'obiettivo sia già stato raggiunto: il valore complessivo di quelli acquisiti quest'anno dal FNS è infatti di circa 7.8 milioni di franchi - un montante sensibilmente superiore ad ogni ammontare annuale precedente.

#### *Un successo trasversale a tutte e quattro le Facoltà, con primato in Architettura*

Un successo distribuito nelle quattro facoltà, Architettura compresa. L'Accademia ha confermato la capacità di sapersi inserire pienamente nei meccanismi di finanziamento del FNS: con la cattedra di professore assistente assegnata a Daniela Mondini (cfr Square 2/2010 pag.9), i progetti conseguiti dai prof. Frank (cfr. in questo numero, pag.9) e Arnaboldi, quest'ultimo nell'ambito del PNR56, confluiranno all'Accademia quasi 3 milioni di franchi. Ottimi risultati sono stati conseguiti anche nelle Facoltà di scienze della comunicazione, scienze informatiche e scienze economiche; tra questi si segnala in particolare il rinnovo per altri tre anni

della scuola dottorale in comunicazione sanitaria diretta dal prof. Schulz nell'ambito del programma pro\*doc.

#### *L'effetto di "cross-fertilization" tra la ricerca scientifica di punta e l'insegnamento offerto ai nostri studenti costituirà in futuro un grande punto di forza*

Un motivo di particolare soddisfazione sta nel fatto che quest'anno i progetti candidati da professori e ricercatori dell'USI abbiano sfruttato tutti gli strumenti di finanziamento previsti dal FNS, da quelli competitivi in aree disciplinari circoscritte a quelli di collaborazione tra più università in ottica interdisciplinare (programma sinergia), fino al finanziamento di posizioni di professori assistenti, programmi dottorali (pro\*doc) e borse di studio per soggiorni di studio all'estero.

Oltre ai fondi vinti a livello nazionale, l'USI si sta profilando sempre più in programmi competitivi finanziati dall'Unione europea nell'ambito del 7° programma quadro, tra i quali spiccano i progetti del valore di oltre 3 mio. di CHF ciascuno vinti dal prof. Michele Parrinello (cfr. SQUARE 2/2010 pag.15) e dal prof. Antonio Lanzavecchia, direttore dell'Istituto di ricerca in biomedicina recentemente affiliato all'USI.

Secondo il presidente Martinoli "Oltre ai numeri ed al notevole volume finanziario, quello che sta più a cuore è il riconoscimento oggettivo – garantito

dalla serrata competizione tra istituzioni e professori – della qualità della nostra ricerca scientifica. È solo in questo modo che una giovane università come la nostra riuscirà ad imporsi in futuro, sviluppando al contempo le proprie radici e la propria storia. L'effetto di "cross-fertilization" tra la ricerca scientifica di punta e l'insegnamento offerto ai nostri studenti costituirà in futuro un grande punto di forza, capace di differenziarci nella sempre più vasta offerta di percorsi formativi".



Il Campus di Lugano.

## L'Accademia e l'Archivio del Moderno al MAXXI di Roma Luigi Moretti architetto. Dal razionalismo all'informale

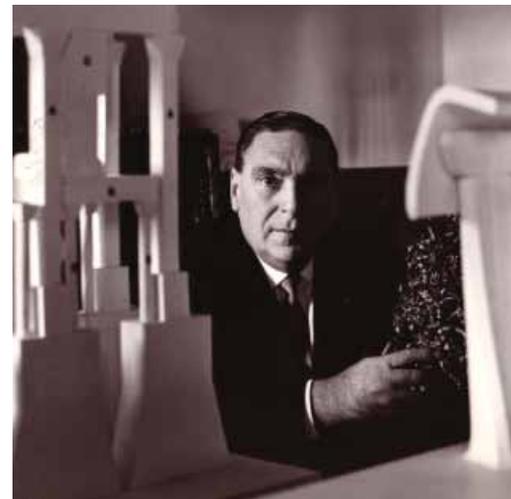
«Grazie al vostro contributo, la Svizzera sarà l'unico Paese straniero presente all'inaugurazione del MAXXI»: con queste parole, pronunciate al Dies academicus dello scorso 17 aprile, il consigliere federale Didier Burkhalter esprimeva alla comunità scientifica del cantone il suo apprezzamento per i fecondi rapporti di collaborazione intrattenuti dall'USI con le istituzioni culturali italiane. Tra le quattro mostre che celebrano l'apertura del Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo di Roma, vi è infatti l'esposizione *Luigi Moretti architetto. Dal razionalismo all'informale*, esito di un progetto di ricerca coordinato da Bruno Reichlin e Letizia Tedeschi, nel quadro di una convenzione di collaborazione scientifica firmata nel 2002 con il Ministero italiano per i Beni e le Attività culturali. «Una pietra miliare in questa intensa collaborazione tra vicini di casa» l'ha definita il consigliere federale nel discorso tenuto alla cerimonia di inaugurazione dell'esposizione, alla quale hanno preso parte anche il segretario di Stato per l'educazione e la ricerca Mauro dell'Ambrogio e la consigliera nazionale Kathy Riklin, presidente della Commissione della scienza, dell'educazione e della cultura.

Uomo di vasta cultura e profonda sensibilità, Luigi Moretti (1907-1973) è annoverato fra gli architetti italiani più importanti e versatili del XX secolo. Noto anche come editore, gallerista, regista e studioso di solida formazione classica, Moretti era “modernamente” proteso verso l'esplorazione dei nuovi campi di indagine dell'arte e dell'architettura e delle nuove forme di conoscenza della realtà che si profilavano

negli anni Cinquanta e Sessanta in campo artistico e scientifico. L'esposizione, inaugurata il 28 maggio e aperta al pubblico fino al 28 novembre, ha inteso indagare la sua opera architettonica mediante l'analisi genetica e intertestuale di numerosi progetti, prestando particolare attenzione alle sequenze spaziali, alle articolazioni strutturali, agli effetti luministici, agli aspetti tettonici messi in luce attraverso un'antologia di materiali di archivio.

*Uomo di vasta cultura e profonda sensibilità, editore, gallerista, regista e studioso di solida formazione classica, Luigi Moretti è annoverato fra gli architetti italiani più importanti e versatili del XX secolo*

Documenti in parte inediti, descritti mediante modelli originali e modelli analitici e tematici, molti dei quali realizzati dagli studenti dell'Accademia di architettura nell'ambito del corso “Strumenti critici del XX secolo”. Le tematiche afferenti alla formazione di Moretti, alla formulazione di una teoria dell'architettura parametrica e alla sua attività di gallerista ed editore, sono state invece sviluppate in una mostra allestita all'Accademia Nazionale di San Luca, per offrire un esaustivo profilo intellettuale e professionale che, in forma compiuta, emerge nel volume monografico *Luigi Moretti. Razionalismo e trasgressività tra barocco e informale*, a cura di Bruno Reichlin e Letizia Tedeschi (Electa, Milano 2010).



Luigi Moretti nel suo studio romano.  
Sopra un dettaglio della mostra al MAXXI.

# Politiche migratorie e guerre retoriche

## Conferenza dell'Ism all'Istituto Svizzero di Roma

Si terrà giovedì 16 dicembre alle ore 18:00 presso la sede di Milano dell'Istituto svizzero di Roma, la conferenza pubblica intitolata "Gli impatti della crisi economica europea nelle politiche migratorie e di sicurezza: sfide politiche, sociali ed economiche". Ivan Ureta Vaquero, senior researcher dell'Istituto di studi mediterranei e Fellow presso il Middle East and Mediterranean Studies del King's College di Londra, affronterà un tema cruciale per le società contemporanee, schiacciate tra la volontà di integrazione da una parte e la necessità di preservare l'equilibrio socio-economico del proprio territorio dall'altra.

*La relazione, già presentata in forma riservata all'assemblea parlamentare della NATO, propone strategie possibili per la gestione del flusso migratorio tra il sud ed il nord del mediterraneo*

La relazione, già presentata in forma riservata all'assemblea parlamentare della NATO a Roma lo scorso giugno, propone alcune strategie possibili che i governi potrebbero attuare nel delicato compito di gestire il flusso migratorio tra il sud ed il nord del bacino del mediterraneo. Partendo dal presupposto che lo spostamento demografico lungo questa direttrice nei prossimi decenni non cesserà di certo – aumentando semmai di intensità –, Ureta Vaquero propone un denominatore comune che favorisca l'implementazione di strategie coordinate, di medio

lungo termine, tra i diversi paesi interessati. Il denominatore comune in questione dovrebbe essere la "coerenza politica" dei governi, raggiungibile in primo luogo attraverso un approccio razionale al problema, che disincentivi le strumentalizzazioni da qualsiasi parte esse provengano.

*La collaborazione tra l'USI e l'Istituto Svizzero di Roma prevede altre conferenze nel corso del 2011. Per tutti i dettagli [www.istitutosvizzero.it](http://www.istitutosvizzero.it)*

Solo in questo mondo, molto pragmatico, sarebbe possibile evitare le numerose manipolazioni – su entrambi i fronti – che fioriscono in quest'ambito, frutto di una guerra retorica basata su simboli e principi e non su dati e obiettivi concreti. Un intento contenuto anche nel libro pubblicato di recente da Ureta Vaquero, intitolato "Migration, Development and Diplomacy: Perspectives From the Southern Mediterranean" ed edito da Africa World Press, New Jersey, USA. Nel libro è contenuta una panoramica fattuale dell'evoluzione e della situazione attuale dei flussi migratori nel mediterraneo, con il preciso intento di contribuire al disinnescamento di un confronto puramente retorico, discutendo allo stesso tempo dei limiti dei nessi migrazione/sviluppo/diplomazia. La collaborazione tra l'USI e l'Istituto Svizzero di Roma prevede altre conferenze nel corso del 2011, tenute da professori e ricercatori dell'USI nella sede di Milano. Giovedì 9 dicembre alle ore 18:00 il direttore dell'Accademia

di architettura Valentin Bearth interverrà sul tema "La costruzione dello spazio architettonico", mentre mercoledì 19 gennaio - sempre alle 18:00 - il prof. Corrado Bologna dell'Istituto di studi italiani terrà una conferenza dal titolo "Gli eroi greci di Angelo Brelich, cinquant'anni dopo." Altri eventi seguiranno nel corso dell'anno e saranno consultabili dal sito: [www.istitutosvizzero.it](http://www.istitutosvizzero.it)



"Migration, Development and Diplomacy: Perspectives From the Southern Mediterranean" è il titolo del libro pubblicato da Ivan Ureta Vaquero, edito da Africa World Press, New Jersey, USA. In stampa, sempre dello stesso autore sul medesimo tema: "Media, Migration and Public Opinion: Myths, Prejudices and The Challenge of Attaining Mutual Understanding in the Euro-Mediterranean Region". Peter Lang Publishing House. Bern.

# Nuovi scenari per nuovi manager

## La necessità di una formazione continua

Gianluca Carnabuci & Erik R. Larsen, Istituto di Management, Facoltà di scienze economiche

Nel corso degli ultimi decenni lo studio delle discipline manageriali ha acquisito notevole importanza nel mondo accademico svizzero ed internazionale, contribuendo a formare le nostre classi dirigenti in maniera più rigorosa ed efficace di quanto non avvenisse in passato.

---

*Una nuova figura di manager, per trasformare le formidabili sfide della competizione globale in opportunità di crescita e guadagno*

Lo sviluppo del management come disciplina accademica e di ricerca ha avuto profonde ripercussioni sul mondo dell'impresa, aiutando organizzazioni sia grandi che piccole a sfruttare al meglio le proprie risorse, ad innovare i propri processi e prodotti, e a trasformare le formidabili sfide della competizione globale in opportunità di crescita e guadagno.

Tutto ciò, a sua volta, ha radicalmente modificato il ruolo stesso del manager, rendendo sempre più indispensabile la formazione di competenze ampie ed approfondite su tutti gli aspetti della gestione manageriale, dalla pianificazione strategica, alla gestione delle risorse umane, per finire con il management dell'informazione e della conoscenza.

All'USI, queste competenze sono presi-

diate dall'IMA: l'Istituto di Management della Facoltà di scienze economiche. Dal punto di vista della ricerca scientifica, l'IMA si è caratterizzato come centro d'eccellenza internazionale in varie aree del management. Fra queste, merita senz'altro menzione la teoria ecologica delle popolazioni organizzative, un filone di ricerca in cui l'IMA costituisce uno dei più importanti attori sia in Europa e che nel mondo. Altre aree di specializzazione sono l'analisi e modellizzazione delle reti organizzative, il *behavioral operations management* e lo studio del cambiamento organizzativo e tecnologico.

---

*Sarà lanciato nella primavera del 2011 l'Executive Master of Business Administration dell'USI*

Dal punto di vista della didattica, l'IMA è l'istituto responsabile di tutti i corsi afferenti alla disciplina del management a tutti i livelli di insegnamento accademico: Bachelor, Master, PhD ed Executive Master. L'ultima iniziativa in ordine di tempo, nonché una delle più ambiziose, è l'Executive Master of Business Administration (EMBA). Il corso, che sarà lanciato nella primavera del 2011, si rivolge ad un pubblico sia locale che internazionale di manager che, pur avendo già accumulato

una certa esperienza sul campo, hanno l'obiettivo di estendere, approfondire e professionalizzare le proprie competenze e capacità manageriali. La presenza di un corpo docente internazionale, in buona parte proveniente da business school europee e americane, fa dell'IMA il naturale promotore di questa importante ed ambiziosa iniziativa.



Il contesto operativo di oggi esige competenze ampie ed approfondite su tutti gli aspetti della gestione manageriale, dalla pianificazione strategica, alla gestione delle risorse umane, per finire con il management dell'informazione e della conoscenza.

Per altre informazioni sull'Executive Master of Business Administration dell'USI, che sarà presentato ufficialmente in primavera:

**[www.emba.usi.ch](http://www.emba.usi.ch)**

# COVER STORY

# CORe: un Ticino all'avanguardia nella ricerca sull'organizzazione e il management

Alessandro Lomi, Istituto di management, Facoltà di scienze economiche

Imprese, settori industriali, servizi, produzione di software open source, istituzioni finanziarie, utilities, organizzazioni accademiche e di ricerca, ospedali ed aziende sanitarie. Questi sono solo alcuni dei contesti all'interno dei quali è attivo – dal 2007 – il Centre for Organizational Research (CORe) della Facoltà di scienze economiche.

Il CORe è un centro di ricerca le cui attività sono completamente basate su progetti finanziati da istituzioni nazionali e internazionali preposte al sostegno della ricerca scientifica. L'obiettivo principale è quello di contribuire alla tradizione di ricerca innovativa e interdisciplinare svolta all'USI, che – malgrado la giovane età – viene già riconosciuta nella comunità accademica internazionale per la propria qualità scientifica.

Temi di ricerca includono attualmente l'analisi delle relazioni di scambio tra ed all'interno di imprese e altre organizzazioni, lo studio della corporate demography e dell'identità organizzativa, l'analisi dell'innovazione tecnologica e dei brevetti, lo studio della produttività delle organizzazioni di ricerca, l'analisi empirica della competizione, nelle svariate forme che essa assume nell'economia e nella società. Il CORe è organizzato in modo da stimolare il più possibile lo spirito di imprenditorialità accademica dei suoi membri, ai quali viene offerto tutto il sostegno

possibile per elaborare in modo autonomo e decentralizzato progetti di ricerca competitivi internazionalmente. Il CORe lavora infatti a stretto contatto con il Servizio ricerca dell'USI, il quale organizza periodicamente incontri informativi per diffondere informazioni su opportunità di finanziamento in Svizzera e in Europa. Questa strategia ha prodotto in poco tempo risultati importanti, stimolando un flusso ingente di finanziamenti. Progetti di ricerca attualmente inclusi nel portafoglio di attività del CORe sono sostenuti dalla European Science Foundation (ESF) dall'Australian Research Council (ARC) e dal Fondo Nazionale Svizzero per la Ricerca Scientifica (FNS) – il quale ha sostenuto progetti per il valore complessivo di circa un milione e mezzo di franchi nel corso degli ultimi 4 anni.

---

*Le attività del CORe sono sostenute dalla European Science Foundation (ESF) dall'Australian Research Council (ARC) e dal Fondo nazionale svizzero (FNS)*

Le aree disciplinari rappresentate all'interno del CORe includono l'economia, la sociologia, le scienze politiche, il management, l'ingegneria industriale e la ricerca operativa. Una delle caratteristiche di-



stintive è infatti la notevole diversità delle esperienze professionali accumulate dai suoi membri, i quali provengono da alcune tra le migliori istituzioni accademiche americane (come ad esempio le università di Cornell, Stanford e il Massachusetts Institute of Technology) ed europee (le università di Amsterdam, Bologna, Copenhagen, Mannheim e l'Università Bocconi di Milano). Giovani ricercatori che hanno trascorso periodi di studio come membri del CORe hanno poi proseguito la loro carriera accademica in importanti istituzioni di ricerca ed insegnamento a livello internazionale. In questo senso uno degli obiettivi maggiori del CORe è di contribuire a fare del Ticino un polo visibile e riconosciuto nella comunità accademica internazionale interessata allo studio interdisciplinare dell'organizzazione e del management.

# Le aziende innovative dalla Svizzera italiana

## Forze, limiti e prospettive

Gianluca Colombo, Istituto di management, Facoltà di scienze economiche

L'imprenditorialità innovativa è una risposta efficace alle sfide della competizione globale, perché le imprese innovative creano più valore per i clienti, ottengono migliori risultati finanziari e s'incamminano su sentieri di crescita sostenibile. Esse contribuiscono attivamente allo sviluppo del sistema economico locale, divenendo attori fondamentali di un ecosistema imprenditoriale. Il loro contributo al PIL è meno esposto alle crisi congiunturali; sono la base per un mercato dei capitali virtuoso. Attirano collaboratori di elevata qualità professionale e rendono perciò le comunità locali più creative e competitive.

Dal 2007, nell'ambito dell'IMA si sta svolgendo una ricerca sulle imprese innovative ticinesi. Abbiamo raccolto dati su 120 imprese in tre settori vocazionali (meccanico-elettronico, biomedico e finanziario), intervistando 14 opinion leader e 40 imprenditori, realizzando 10 casi di ricerca.

Dalle analisi emerge un modello tipico ticinese d'impresa innovativa, che si caratterizza per la capacità di rinnovare il proprio posizionamento strategico e per dinamiche imprenditoriali diffuse. L'innovazione di queste imprese segue tre direttrici comuni. Innanzitutto l'innovazione strategica, nel solco della focalizzazione/differenziazione è centrata sulla scelta di segmenti di clientela originali (spesso in-

ventati dall'impresa stessa); marcato è in questo caso l'orientamento all'internazionalizzazione fin dalle prime fasi di vita dell'impresa ed i sistemi d'offerta sono sovente basati su insiemi di servizi integrati. Ci sono poi le innovazioni organizzative, indirizzate allo sviluppo di competenze e tecnologie di processo. Queste ultime a loro volta supportano le innovazioni di processo, volte a massimizzare flessibilità operativa e qualità dell'offerta.

---

*La ricerca si basa su 120 imprese attive nel settore meccanico-elettronico, biomedico e finanziario. Sono stati intervistati 14 opinion leader e 40 imprenditori*

Accanto agli indubbi punti di forza, il modello ha messo a tema anche alcune criticità del contesto cantonale. Le innovazioni sono, infatti, prevalentemente di processo, invece che di profilo multidimensionale (processo, prodotto, mercato, organizzative, ecc); la successione imprenditoriale porta una sfida proprio alle capacità di mantenere i processi innovativi; sono ancora carenti gli investitori istituzionali e gli strumenti finanziari a supporto dell'innovazione.

Per far fronte a queste debolezze e per consolidare i punti di forza, si possono

suggerire alcune prime indicazioni operative. Vanno innanzitutto intraprese azioni che aumentino la visibilità e il riconoscimento sociale delle imprese innovative, così da diffondere i processi di emulazione. Lo sviluppo del capitale umano, che per ora si svolge prevalentemente all'interno dell'impresa, dovrebbe poi essere rafforzato con programmi specifici di formazione continua. Sono quindi da rafforzare i servizi di brokeraggio delle tecnologie e del know-how, anche con il contributo delle istituzioni universitarie. Il sistema infrastrutturale tende a mostrare i propri limiti e non costituisce più un elemento di vantaggio competitivo per le imprese locali: al suo sviluppo devono quindi essere dedicati investimenti di medio e lungo periodo. Va creato – infine – un sistema finanziario specializzato in grado di sostenere la filiera dell'innovazione.

Queste sono solo alcune prime considerazioni che emergono dai primi tre anni di ricerca. L'IMA intende continuare a investire nello studio delle imprese innovative ticinesi, per contribuire così allo sviluppo economico sostenibile del nostro Cantone.

## “Gestire la complessità e imparare il gioco di squadra” I vantaggi di una formazione universitaria avanzata

Filippo Carlo Wezel, Istituto di management, Facoltà di scienze economiche

Giuseppe Gualazzini è Vice Presidente delle risorse umane di DHL Global Forwarding per la regione EMA (Middle East e Africa) ed ha 30 anni di esperienza nell'ambito delle risorse umane. Con lui abbiamo discusso delle implicazioni gestionali indotte da due tendenze emergenti: la crescente internazionalizzazione delle imprese; la mobilità della forza lavoro, che rende le risorse umane delle organizzazioni sempre più eterogenee.

*Quali sfide impongono questi mutamenti manageriali?*

Prenda ad esempio Deutsche Post Group. Nel 1990, il Gruppo ha iniziato un sostanziale processo di ristrutturazione capeggiato da un manager con vasta esperienza internazionale. Oggi Deutsche Post DHL lavora in 220 Paesi e ha 500,000 dipendenti. È la sesta impresa al mondo

per numero di dipendenti, la seconda tra quelle Occidentali. La crescita è avvenuta principalmente attraverso acquisizioni e fusioni che hanno richiesto l'integrazione di culture e di conoscenze diverse.

Comprendere e gestire correttamente queste differenze – sia che riguardino aziende o più in generale culture diverse – rappresenta oggi una fonte di vantaggio competitivo.

La gestione della diversità è essenziale anche nel campo delle risorse umane. La mia esperienza mi dice che lavorare in team eterogenei aiuta la creatività e la comprensione del problema a 360 gradi. Funzioni, culture, ed esperienze diverse permettono spesso di trovare soluzioni sia efficaci che efficienti ai problemi che si affrontano. Ma il lavoro di gruppo deve essere un valore condiviso e il manager deve imparare a gestire le difficoltà di comunicazione, il conflitto e la mancanza di fiducia che solitamente emergono fra i partecipanti – specie durante le prime interazioni.

*Quali competenze e background vengono valorizzati da tali dinamiche competitive?*

Lavorare in team – un'esigenza sempre più diffusa nelle imprese di oggi – richiede di essere adattabili e di avere l'umiltà di confrontarsi con culture e contesti diversi, spesso sconosciuti. In poche parole, la disponibilità ad imparare. Consideri inoltre

che le nuove tecnologie e le esigenze sempre più sofisticate dei clienti richiedono crescente interazione e cooperazione fra diverse aree dell'impresa. Per tali motivi, l'individualismo è sempre meno premiato oggi, mentre la capacità di lavorare con altri diventa un attributo indispensabile. La capacità di assumersi responsabilità e di lavorare in autonomia rappresentano competenze molto apprezzate.

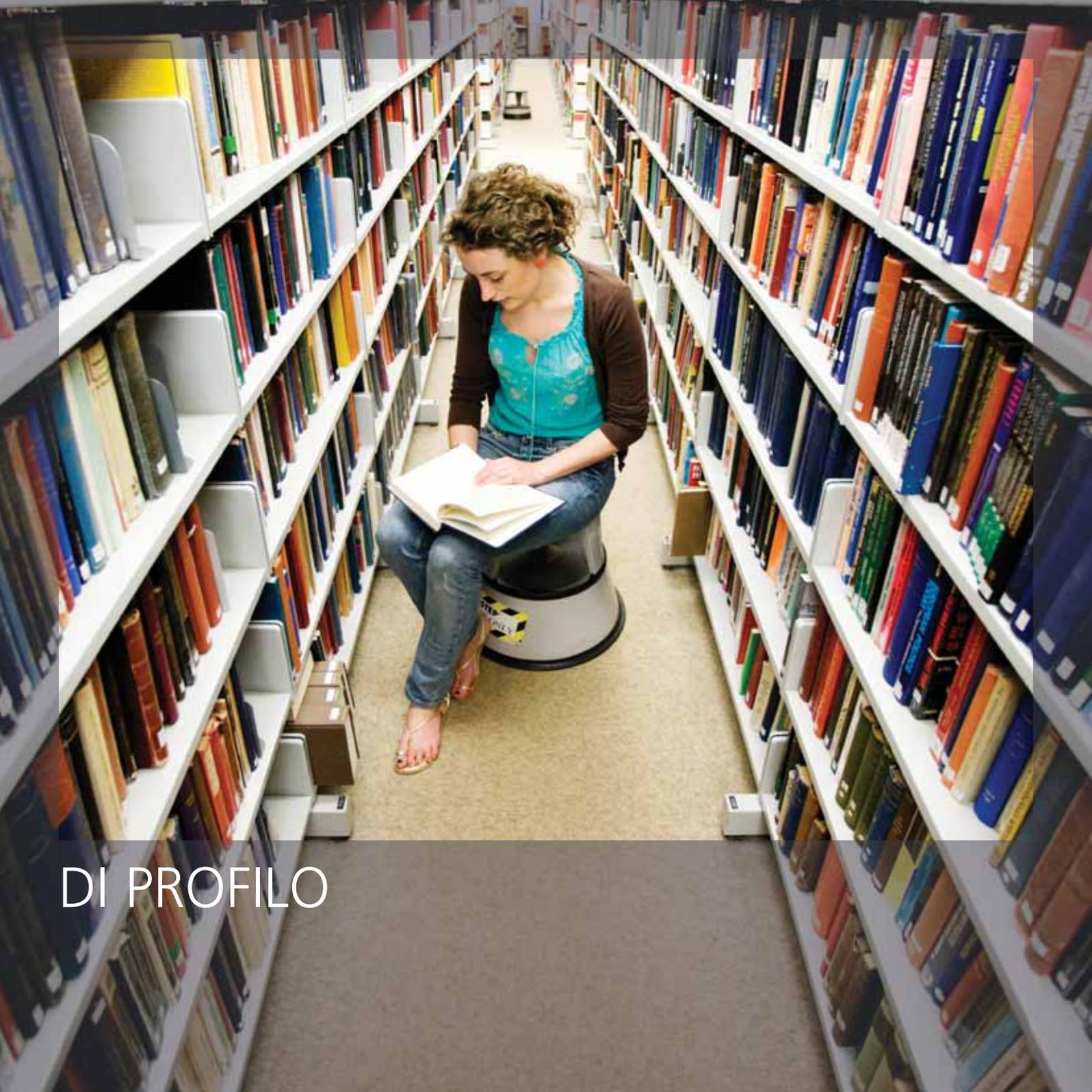
*È importante che le Università non trasferiscano solo conoscenze tecniche, ma anche relazionali*

*Quale ruolo svolge la formazione universitaria avanzata nel plasmare questo genere di profili?*

È importante che le Università non trasferiscano solo conoscenze tecniche, ma anche e soprattutto relazionali, quali ad esempio: capacità di lavorare in gruppo e di gestire l'incertezza che i nuovi scenari competitivi e gestionali portano con sé; l'umiltà di apprendere; la facilità di interagire con persone di formazione, cultura, ed esperienze personali differenti dalle proprie. Non c'è dubbio che un programma universitario pensato per queste esigenze, offra un chiaro vantaggio competitivo sul mercato del lavoro, sia presente che futuro.



L'intervista: Giuseppe Gualazzini, DHL Global Forwarding



DI PROFILO

# Da custodi del sapere ad autostrade della conoscenza: l'evoluzione delle biblioteche

Giuseppe Origgi, Direttore della Biblioteca Universitaria del Campus di Lugano

Biblioteca: luogo ove si conservano libri; dall'etimologia del termine, composto dalle parole greche *biblion* (libro) e *théke* (scritto). Secoli di storia hanno costruito l'immagine di severe mura a conservazione e difesa dell'umano sapere. Eppure ... Pur non venendo meno alle sue vocazioni, la biblioteca va radicalmente mutando modi d'essere e processi organizzativi. Momento, più che luogo, di mediazione e soluzione delle molteplici esigenze informative, la biblioteca deve mettersi in grado di fornire all'utente le indicazioni necessarie a orientarsi nello sterminato traffico delle autostrade del sapere. Da luogo fisico fatto di mattoni all'interno del quale custodire materiali cartacei, la biblioteca si va trasformando in centro di mediazione e accesso ai documenti, un cambiamento che interessa molto da vicino le biblioteche universitarie, principalmente chiamate a rispondere ai bisogni informativi di docenti, ricercatori e studenti.

*Da luogo fisico fatto di mattoni all'interno del quale custodire materiali cartacei, la biblioteca si sta trasformando a centro di mediazione ed accesso ai documenti*

E se in questa direzione vanno gli sforzi di molteplici istituzioni a livello internazionale, anche la realtà bibliotecaria svizzera non è stata con le mani in mano, dando vita al progetto E-lib.ch, con il dichiarato intento di rendere accessibile l'informazione scientifica a ciascun cittadino, nel-

la convinzione che questa sia una risorsa chiave del ventunesimo secolo e che la costituzione di una biblioteca elettronica sia una tappa importante per la costruzione di una società basata sulla conoscenza. Come recita la pagina introduttiva del sito Web del progetto, sostenuto dalla Conferenza universitaria svizzera, l'obiettivo strategico è di sviluppare e posizionare durevolmente E-lib.ch, come portale principale per la messa a disposizione dell'informazione scientifica in territorio elvetico.

*Swissbib: un'unica interfaccia per 740 biblioteche, 14 milioni di titoli aggiornati ogni notte*

In questo progetto una posizione centrale è occupata da Swissbib, un metacatalogo di seconda generazione, attraverso la cui interfaccia è possibile ricercare simultaneamente i documenti nei cataloghi di oltre 740 biblioteche svizzere, tutte quelle accademiche più la Biblioteca nazionale, per un totale di 14 milioni di notizie bibliografiche, costantemente aggiornate a cadenza quotidiana. Attualmente ancora in fase beta, Swissbib consente un'interazione facile e diretta tra l'utente e la documentazione oggetto della sua ricerca. Il fruitore dispone infatti di un sito *Google-like*, che cerca e presenta molto velocemente i risultati, uniformati a prescindere dall'origine (il catalogo della singola biblioteca) e ciò promette e permette agilità: nell'uso di filtri, nella gestione di liste, nella selezione dei risultati utili, nel recupero del-

la localizzazione e della disponibilità del documento presso la biblioteca che si preferisce. Questa organizzazione dei dati, e della loro consultazione, produce un ambiente in cui l'utente è al centro degli sforzi di miglioramento. Sono infatti integrate funzioni del Web 2.0, agevolata l'autenticazione dell'utente per la gestione delle personalizzazioni e inoltre l'architettura informatica è modulare e aperta, grazie alle application programming interface, per consentire alle biblioteche di interagire con l'infrastruttura e produrre servizi ad hoc, orientati alla propria utenza. Il metacatalogo è accessibile e utilizzabile dall'indirizzo internet [www.swissbib.ch](http://www.swissbib.ch)





LA STORIA: Antonella Anedda Angioy

# “La poesia è la voce dei naufraghi”

## La poetessa Anedda Angioy racconta una vita vissuta per i versi

Antonella Anedda Angioy - saggista, traduttrice e poetessa - è docente all'Istituto di studi italiani (ISI). Ha insegnato all'Università di Siena e alla Sapienza di Roma, iniziando prima ad ascoltare la poesia degli altri, passando poi a scrivere lei stessa. È convinta che comporre, creare con le parole, sia un'attività tutt'altro che astratta, che abbia a che fare con la fisicità del nostro corpo, che non abbia senso al di fuori di tre C: colloquio, condivisione, coraggio.

---

*L'idea e il gesto del messaggio in bottiglia raccontano di come lo scrivere non sia mai un'attività fatta solo per se stessi*

L'abbiamo incontrata a margine di una delle conferenze pubbliche organizzate dall'ISI in collaborazione con il Dicastero Giovani ed Eventi della Città di Lugano, nell'ambito del programma di orientamento professionale del dicastero. Ci ha raccontato di come la poesia sfidi la morte, il tempo e lo spazio.

*Professoressa Anedda Angioy, quand'è che si diventa “scrittori”?* Forse mai, io dubito spesso di esserlo ... penso comunque che la consapevolezza possa arrivare quando ci si rende conto di poter rispondere davanti agli altri di quanto si è scritto. Non è scontato, per me è arrivato relativamente tardi, verso i trent'anni.

*E poi, una volta approdati a questa consapevolezza, come si sceglie di andare avanti?*

Direi che non si sceglie ma che si è scelti: scrivere, fare poesia significa infatti andare verso la realtà, aprirsi ad essa, riconoscendo la necessità interiore che ci spinge e che – appunto – ci sceglie e non ci fa smettere. Un necessità fatta di lavoro e di rischio. Lo dice perfettamente Baudelaire: spezzarsi le ossa in segreto, come un acrobata, prima dell'esibizione. Poi più che andare è un andare verso, vedere i dettagli, proteggere la realtà.

*Quale dei suoi versi ama particolarmente?*

La parola si spacca come legno come un legno crepita di lato.

Per metà fuoco.

Per metà abbandono.

---

*La poesia ha il grande e realistico valore di poter accompagnare l'uomo lungo il suo sentiero, di stargli accanto nel dolore e nell'ingiustizia*

*Nella sua conferenza pubblica organizzata dall'ISI in collaborazione con la Città di Lugano, ha sostenuto che la poesia è la consapevolezza di essere naufraghi e la volontà di affidare al mare il proprio messaggio nella bottiglia ...* Mi piace particolarmente questa immagine, tratta dal poeta ebreo-russo Osip Mandel'stam, ripresa e tradotta poi dopo anni da Paul Celan. L'idea, il gesto del messaggio in bottiglia racconta di come lo scrivere non sia mai un'attività fatta solo per se stessi: un verso presuppone l'esistenza di un lettore, di un destinatario, di un “interlocutore” con il

quale – ora o tra secoli non importa – è possibile la costruzione di uno spazio in comune.

L'immagine della bottiglia richiama poi il senso della fragilità, della consapevolezza dei propri limiti davanti alla vastità del mare: un approccio importante per il poeta, che non vive di proclami. Infine trovo che la riflessione sul naufragio, sulla tragedia umana degli ultimi, sulla “folla sommersa” per usare le parole del grande poeta ticinese e italiano Fabio Pusterla, tocchi il cuore della poesia stessa. I versi non servono a confortare oggi e non salveranno domani. La poesia ha però il grande e realistico valore di poter accompagnare l'essere umano, di non fargli distogliere gli occhi dal dolore e dall'ingiustizia, di dare appunto voce – per una volta – ai naufraghi.

*Quali messaggi nella bottiglia si augurerebbe di trovare?* Ce ne sono tanti. D'istinto penserei subito a quelli di Mino de Angelis, Valerio Margelli, del già citato Fabio Pusterla: mi piace una poesia radicata nell'etica, nell'impegno in senso ampio. Amo un fare poesia che implichi l'assunzione di responsabilità, davanti alla storia e agli uomini. Augurerei di trovare messaggi da parte di poeti diversissimi come Pasternak e Dante, e ancora Mandel'stam che scrive una meravigliosa “Conversazione su Dante” negli anni 30. Due russi e un italiano. Divisi da secoli, ma i cui messaggi in bottiglia sono leggibili e (questo è il miracolo terreno) contemporanei.

Per altre informazioni sull'Istituto di studi italiani: [www.isi.com.usi.ch](http://www.isi.com.usi.ch)

---

Main sponsor

**PKB** PRIVATBANK

---

Publishing partner



TIPOGRAFIA PONCIONI SA  
VIA MEZZANA 26  
CH-6616 LOSONE

---

Distribution partner



CAMERA DI COMMERCIO CANTONE TICINO  
industria | artigianato | servizi

**Ticino**  
hotelleriesuisse Swiss Hotel Association

The logo features a stylized grey roof shape above the word 'Ticino'. The roof shape is composed of two slanted lines meeting at a peak, with a small white cross on the right side. Below 'Ticino' is the text 'hotelleriesuisse Swiss Hotel Association' in a smaller font.

I tuoi sogni, i nostri obiettivi.



Jacques Lartigue  
My Brother, Zissou, Gest His Glider Airborne,  
Chateau de Rouzat, October 1908  
Collezione PKB

Per tradizione.

Consulenza finanziaria  
Gestione di patrimoni  
Crediti ipotecari

Lugano  
Bellinzona  
Genève  
Zürich  
Antigua

[www.pkb.ch](http://www.pkb.ch)

**PKB** PRIVATBANK

Quadrimestrale  
Università della Svizzera italiana  
numero 3  
ottobre 2010  
[www.square.usi.ch](http://www.square.usi.ch)