

UNITED
FOR
PROGRESS



**United
Italian
Societies**



**2025
ITALIAN
SYMPOSIUM**

REPORT CONCLUSIVO

11-13 aprile 2025, New York

INDICE

<u>AGENDA</u>	3
<u>INTRODUZIONE</u>	6
<u>KNOWLEDGE PARTNER</u>	7
<u>DAY 1</u>	8
<u>Panel 1</u>	8
<u>Panel 2</u>	10
<u>Panel 3</u>	12
<u>Panel 4</u>	14
<u>DAY 2</u>	16
<u>Panel 1</u>	16
<u>Panel 2</u>	18
<u>Panel 3</u>	20
<u>Panel 4</u>	22
<u>DAY 3</u>	26
<u>Panel 1</u>	26
<u>Panel 2</u>	28
<u>Panel 3</u>	30
<u>Panel 4</u>	32
<u>OPPORTUNITÀ</u>	34
<u>CONCLUSIONI</u>	35
<u>TEAM</u>	36
<u>ANNEX</u>	38

AGENDA

DAY 1

COMPETITIVITÀ EUROPEA, LEGAMI TRANSATLANTICI E POLITICA GLOBALE

La giornata di apertura getta le basi per una rinnovata cooperazione transatlantica in un panorama globale in rapida evoluzione. Attraverso dibattiti su governance digitale, diplomazia, media e integrazione regionale, il programma esplora come tecnologia e politica possano allinearsi per rafforzare la collaborazione tra Stati Uniti ed Europa. La giornata si conclude con un discorso di apertura sull'innovazione tecnologica come motore della collaborazione transfrontaliera e un ricevimento di networking.

PANEL 1

PREPARARE IL TERRENO PER LE RELAZIONI TRANSATLANTICHE

RELATORI **Mario Calvo-Platero**, Presidente di GEI, *La Repubblica*
Claudio Pagliara, Capo redattore della sede negli Stati Uniti, *RAI*

MODERATORE **Francesca Forcella**, Corrispondente estero, *Mediaset*

PANEL 2

GOVERNANCE DIGITALE E TRASFORMAZIONE PER L'INTEGRAZIONE REGIONALE

RELATORI **Vincenzo Aquaro**, Responsabile del Governo Digitale, *Nazioni Unite*
Riccardo Forlenza, Direttore Generale Globale, *IBM*

MODERATORI **Gianni Riotta**, Visiting Professor alla Princeton University, *La Repubblica*
Beatrice Bonini, Studentessa, *United Italian Societies*

PANEL 3

DIPLOMAZIA IN UN MONDO CHE CAMBIA - UNA CHIACCHIERATA INFORMALE CON L'AMBASCIATORE ONU MASSARI

RELATORI **Maurizio Massari**, Rappresentante Permanente d'Italia, *Nazioni Unite*
Paolo Messa, Vicepresidente esecutivo delle relazioni internazionali e delle partnership strategiche, *NIAF*
Nadia Urbinati, Politologa e Docente di Teoria Politica, *Columbia University*

MODERATORI **Mario Calvo-Platero**, Presidente di GEI, *La Repubblica*
Angelika Lattanzio, Studentessa, *United Italian Societies*

PANEL 4

UNITI PER IL PROGRESSO: DALLA VELOCITÀ ALLA RAPIDITÀ NELL'ERA DELL'INFORMAZIONE

RELATORE **Marco Argenti**, Direttore dei Sistemi Informativi, *Goldman Sachs*

MODERATORE **Tobias Benetton**, Studente, *United Italian Societies*

AGENDA

DAY 2

NAVIGARE TRA INNOVAZIONE, INVESTIMENTI ED ETICA NELL'ERA DIGITALE

La seconda giornata esplora l'intersezione tra etica, innovazione e business globale, con particolare attenzione al rafforzamento dei legami transatlantici. Panel su intelligenza artificiale ed etica delle macchine, storie di successo italiane nella Silicon Valley, trend di investimento nel mercato privato e strategie per alleanze commerciali transfrontaliere metteranno in luce le opportunità per approfondire le relazioni tra Stati Uniti e Italia attraverso una maggiore collaborazione finanziaria.

PANEL 1

ETICA E ONTOLOGIA NELL'ERA DELLE MACCHINE INTELLIGENTI

RELATORI **Francesca Rossi**, IBM Fellow, Leader globale per l'etica dell'intelligenza artificiale, *IBM*
Roberto Pieraccini, Vicepresidente e Direttore Scientifico, *Uniphore*

MODERATORI **Enrico Santus**, Responsabile delle Strategie Tecnologiche, *Bloomberg*

PANEL 2

DALL'ITALIA ALLA SILICON VALLEY - STORIE DI SUCCESSO E INNOVAZIONE

TAVOLA ROTONDA **Giacomo Marini**, Co-fondatore, *Logitech*
Alberto Sangiovanni-Vincentelli, Co-fondatore di Cadence Design Systems e Professore, *UC Berkeley*

MODERATORI **Maria Teresa Cometto**, Giornalista, *Corriere della Sera*
Umberto Belluzzo, Studente, *United Italian Societies*

PANEL 3

NAVIGARE NEI MERCATI PRIVATI OGGI - IMPATTO DELLE POLITICHE E ATTRATTIVITÀ DEGLI INVESTIMENTI IN ITALIA

RELATORI **Monica Mandelli**, MD, Responsabile delle Americhe (ex Stati Uniti), *Global Client Solutions, KKR*

Luca De Giusti, Partner, *BCG*

MODERATORI **James Fontanella Khan**, Editor, *US Finance Financial Times*

PANEL 4

ALLEANZE TRANSFRONTALIERE: MODELLI DI SUCCESSO NEI MERCATI GLOBALI

RELATORI **Alessandro Benetton**, Chairman, Edizione, Founding Partner, *21 Invest*
Andrea Valeri, Sr. MD, Presidente, *Blackstone Italia*

MODERATORE **Francesca Cornelli**, Preside, *Kellogg Business School*

AGENDA

DAY 3

BUSINESS TRANSATLANTICO, INVESTIMENTI E COLLABORAZIONI FUTURE

Il terzo giorno si concentra su sostenibilità, imprenditorialità ed espansione globale come motori della cooperazione transatlantica. Concentrandosi sulle innovazioni nella mobilità e nell'energia, affrontando le sfide della crescita delle aziende in Europa e mettendo in luce il successo delle multinazionali italiane negli Stati Uniti, il programma esplora come il coordinamento e le soluzioni di sharding possano rafforzare i partenariati tra Stati Uniti e Italia.

PANEL 1

SOLUZIONI SOSTENIBILI PIONIERISTICHE IN MOBILITÀ ED ENERGIA

RELATORI

Eugenio Donati, Founder, *AeroVect*

Marco Troncone, CEO, *Aeroporti di Roma*

Clara Andreoletti, Presidente e Amministratore Delegato, *Eni Next*

Gianluca Galletto, Fondatore DF Advisors, Consulente Senior, *Smart City Expo*

PANEL 2

CREARE UN'AZIENDA IN EUROPA, AVVIO E SCALABILITÀ

RELATORI

Raffaele Terrone, Co-fondatore, *Scalapay & Desia*

Andrea Colombo, Venture Partner, *Italian Founders Fund*

MODERATORE

Giacomo Luppi, Co-Fondatore, *Chapeau Media*

PANEL 3

ECCELLENZE ITALIANE ALL'ESTERO: LE MULTINAZIONALI ITALIANE NEGLI USA

RELATORI

Tommaso Brusò, Amministratore delegato NA, *Eataly*

Ugo Fiorenzo, CEO North America, *Campari*

Gian Luca Passi, Advisor, *Moncler*

WORKSHOP

L'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS DEL SOFTWARE

RELATORE

Simone Tarantino, Managing Partner USA, *H-Ventures Group*

INTRODUZIONE

“COSTRUIRE CONNESSIONI TRA ITALIA E STATI UNITI NEL MONDO DEL LAVORO E DELL’IMPRESA”

United Italian Societies (UIS) è una rete globale che unisce individui e organizzazioni con una passione comune per la cultura, l'innovazione e l'imprenditorialità italiana. Radicata nei valori di unità, progresso e collaborazione transfrontaliera, UIS collega le comunità studentesche italiane in Europa, nelle Americhe e oltre attraverso iniziative culturali, programmi di supporto e iniziative imprenditoriali.

Fondata per **promuovere la circolazione dei talenti italiani e favorire partnership significative tra l'Italia e il mondo**, l'UIS è diventata una piattaforma dinamica per il dialogo globale. I suoi simposi ed eventi in tutto il mondo attraggono opinion leader, studenti e professionisti impegnati a promuovere l'innovazione e l'impatto sociale. Dalle sedi nel Regno Unito, in Spagna, Francia, Paesi Bassi, Svizzera, Svezia e Danimarca, fino agli hub in espansione negli Stati Uniti, l'organizzazione continua ad accrescere la propria portata e influenza.

La sezione statunitense, lanciata nel dicembre 2024, riflette questa missione su scala nazionale, creando uno spazio vivace per la collaborazione tra Italia e Stati Uniti. Con università partner come Yale, Harvard, Columbia, MIT e molte altre, e in collaborazione con l'Ambasciata d'Italia, UIS USA sta costruendo una **piattaforma duratura per l'innovazione, la comprensione culturale e le partnership sostenibili**.



KNOWLEDGE PARTNER

UN OSSERVATORIO SUI GIOVANI ALL'ESTERO

Il Centro Studi di Lattanzio KIBS si occupa di attività di ascolto, analisi e ricerca sui principali trend socio-economici, con l'obiettivo di offrire alla comunità dei decisori strumenti interpretativi utili a promuovere lo sviluppo economico e sociale del Paese.

Sono attualmente attivi diversi Osservatori tematici, dedicati a temi quali Giovani e Pubblica Amministrazione, Longevity Economy, Empowerment femminile, Energia e Sostenibilità, Open Innovation.

In qualità di Knowledge Partner del 2025 Italian Symposium, Lattanzio KIBS ha sviluppato e diffuso una survey rivolta ai partecipanti, con l'intento di approfondire da un lato il profilo dello studente italiano all'estero - esplorandone sfide, motivazioni alla partenza e ragioni che potrebbero incentivare un ritorno in Italia - e dall'altro raccogliere il loro punto di vista sui temi affrontati durante le tre giornate di convegno.

I risultati della rilevazione sono stati raccolti e analizzati in dettaglio e sono consultabili nell'Annex, in fondo al presente report.

Lattanzio KIBS S.p.A. Benefit Corporation (lattanziokibs.com) è la più importante boutique italiana di consulenza per il settore pubblico che opera sul mercato globale.

Da sempre si dedica alla modernizzazione della PA quale motore di sviluppo dell'economia e della società. Attraverso l'integrazione di diversi servizi ad alta intensità di conoscenza, genera innovazione in diversi ambiti di policy per potenziare la capacità amministrativa, migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese, e attuare progetti che favoriscono la crescita dei sistemi paese.

CENTRO STUDI
LATTANZIO KIBS

DAY 1

PANEL 1

PREPARARE IL TERRENO PER LE RELAZIONI TRANSATLANTICHE

RELATORI

Mario Calvo-Platero è un giornalista esperto di relazioni tra Stati Uniti e Italia, con una carriera lunga oltre quarant'anni. Residente negli Stati Uniti dal 1978, ha documentato gli sviluppi transatlantici in politica, economia e diplomazia. Ha trascorso oltre 30 anni come corrispondente dagli Stati Uniti per *Il Sole 24 Ore* e ora scrive come editorialista per *La Repubblica*. Laureato alla *School of International and Public Affairs* della *Columbia University*, è attualmente Presidente del Gruppo Esponenti Italiani (GEI) a New York. E' una voce di spicco nel panorama mediatico e politico italo-americano.

Francesca Forcella è una giornalista italiana esperta con oltre 30 anni di esperienza come reporter sul campo negli Stati Uniti. Come corrispondente di *Mediaset* dagli Stati Uniti, ha coperto un ampio spettro della vita americana, tra cui la politica presidenziale, le tendenze culturali e gli affari internazionali, offrendo analisi informate e accessibili al pubblico italiano. La sua carriera testimonia un forte impegno nel rendere la società americana più comprensibile e accessibile al pubblico italiano.

Claudio Pagliara è un giornalista e autore di fama internazionale, attualmente capo dell'ufficio RAI negli Stati Uniti. Nel corso della sua carriera, ha guidato gli uffici esteri della RAI a Pechino e Gerusalemme, coprendo eventi globali cruciali dalle prime linee della trasformazione geopolitica. È autore di *“La Tempesta Perfetta. USA e Cina sull'orlo della terza guerra mondiale”*, e ha ricevuto prestigiosi premi giornalistici, tra cui il Premio St. Vincent e il Premio Amerigo. I suoi reportage offrono una prospettiva comparativa e globale al ruolo in evoluzione degli Stati Uniti nell'ordine internazionale.

Il panel si è aperto con un inquadramento storico delle relazioni tra Stati Uniti e Italia e, più in generale, tra Stati Uniti e Europa, sottolineando la necessità di “reimmaginare” piuttosto che semplicemente “preservare” questi legami. Sebbene i legami transatlantici fossero un tempo ancorati agli schieramenti della Guerra Fredda e a ideali democratici condivisi, l'attuale contesto geopolitico, caratterizzato da una perdita di consenso, interessi divergenti e fratture generazionali, richiede uno sforzo più attivo per mantenere l'allineamento. Il messaggio chiave è che le relazioni tra Stati Uniti e Europa non possono essere date per scontate: devono essere continuamente rinnovate attraverso un onesto confronto con le tensioni e il riconoscimento di valori duraturi. Il pubblico è stato incoraggiato a riconoscere che le sfide odierne richiedono una collaborazione transatlantica non per tradizione, ma per necessità. Il rischio di divergenze è reale e preservare l'unità richiede volontà politica e chiarezza strategica su entrambe le sponde dell'Atlantico.

PUNTI CHIAVE

Le guerre commerciali e i dazi di Trump

La discussione è iniziata con i nuovi dazi annunciati da Trump e si è rapidamente spostata sulla più ampia fragilità delle alleanze globali, utilizzando le tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina come esempio. Alcuni relatori hanno messo in guardia dall'illusione di poter smantellare agevolmente le catene di approvvigionamento globali, richiamando l'attenzione sulla profonda interdipendenza tra le economie e sul rischio che misure come i dazi producano effetti controproducenti, penalizzando in particolare le industrie statunitensi più di quelle cinesi.

Sono emerse, inoltre, opinioni contrastanti sulla natura della forza economica della Cina. Mentre una parte ha sottolineato l'integrazione e la reciproca vulnerabilità, altri hanno sostenuto che l'economia cinese è molto più fragile di quanto appaia, evidenziando la crisi immobiliare e la bassa domanda interna.

La dipendenza della Cina dalle esportazioni è stata descritta come una debolezza critica che potrebbe esporla a gravi shock. La conversazione ha toccato anche le conseguenze a lungo termine dell'inclusione della Cina nell'OMC. A prescindere dalle opinioni divergenti in merito, si è raggiunto un consenso su un punto fondamentale: i dazi tendono a innescare pressioni inflazionistiche, a sopprimere la domanda e a spingere l'economia globale verso la recessione.

L'attenzione si è poi spostata sulla precaria posizione dell'Europa in questo teso contesto geopolitico e commerciale. Le industrie europee sono state descritte come particolarmente vulnerabili, posizionate tra due forze dominanti – Cina e Stati Uniti – all'interno dell'intricata architettura delle catene del valore globali. Mentre le richieste di una maggiore autonomia strategica in Europa si fanno sempre più forti, la riorganizzazione delle catene di approvvigionamento è stata riconosciuta come un processo lungo anni e ad alta intensità di capitale.

Le decisioni unilaterali dei partner globali, in particolare degli Stati Uniti, hanno già generato frustrazione nelle capitali europee.

Il messaggio generale era chiaro: gli interessi industriali dell'Europa devono essere salvaguardati non attraverso slogan o protagonismi politici, ma attraverso una diplomazia economica disciplinata e tecnica guidata da esperti in grado di gestire la complessità con realismo e lungimiranza.

Giorgia Meloni come potenziale ponte transatlantico

Un altro punto focale è emerso dalla traiettoria diplomatica dell'Italia, con la prossima visita del Presidente del Consiglio italiano negli Stati Uniti presentata come una prova di leadership transatlantica. È stato suggerito che l'Italia potrebbe posizionarsi come mediatore costruttivo tra l'Europa e un'amministrazione americana potenzialmente più protezionistica. La credibilità di questo ruolo dipenderebbe da un programma chiaro e focalizzato su temi specifici, in particolare per quanto riguarda il trattamento delle aziende europee che hanno già investito massicciamente negli Stati Uniti. Settori come quello farmaceutico sono stati citati come particolarmente vulnerabili a sanzioni commerciali retroattive o a scenari normativi mutevoli. Il messaggio più ampio era che l'Italia non deve allinearsi passivamente alle narrazioni dominanti, ma dovrebbe utilizzare il suo capitale diplomatico per sostenere con fermezza un trattamento equo degli interessi economici europei.

"Sarà la prima leader europea a venire a parlare con Trump" *M. Calvo-Platero*

Spese per la difesa: da tabù politico a strategia industriale

Il tema della spesa per la difesa è stato affrontato da prospettive sia geopolitiche che economiche. Vi è stato un ampio consenso sul fatto che raggiungere l'obiettivo NATO del 2% del PIL, e possibilmente superarlo, non sia solo una questione di credibilità dell'alleanza, ma potrebbe anche fungere da motore per la modernizzazione industriale. I bilanci della difesa, se utilizzati strategicamente, potrebbero finanziare progressi nelle infrastrutture, nella sicurezza informatica e nei settori high-tech, offrendo benefici di ricaduta ben oltre la sfera militare. Sono stati citati esempi di paesi in cui la ricerca e sviluppo militare ha catalizzato una crescita tecnologica più ampia.

Allo stesso tempo, sono state sollevate preoccupazioni circa opzioni di approvvigionamento obsolete, con un invito a orientarsi verso sistemi più adattabili come droni e piattaforme di difesa digitale. L'intuizione principale è stata che gli investimenti nella difesa, se indirizzati in modo intelligente, possono sostenere la resilienza economica, l'innovazione e l'unità europea.

"Certo che abbiamo un debito sovrano elevato [...] ma sono d'accordo che può essere un investimento per il nostro futuro. Voglio dire, anche la difesa comporta molti investimenti in alta tecnologia" *C. Pagliara*



Giornalismo sotto pressione: affrontare la disinformazione in un'epoca polarizzata

Il panel si è concluso con riflessioni sull'evoluzione del ruolo del giornalismo in un contesto di crescente disinformazione e polarizzazione. L'enfasi è stata posta sul valore di un'informazione rigorosa e indipendente, in particolare in mercati e contesti politici in cui fiducia e credibilità sono essenziali. È stata sollevata cautela riguardo all'erosione dell'alfabetizzazione mediatica, soprattutto tra le giovani generazioni, e all'accettazione acritica dei contenuti riscontrati sui social media. Nuove tecnologie, come i deepfake generati dall'intelligenza artificiale, sono state identificate come particolarmente destabilizzanti, complicando ulteriormente il confine tra verità e manipolazione. I partecipanti hanno sottolineato quanto sia fondamentale confrontarsi con prospettive differenti, per evitare di rinchiudersi in bolle ideologiche autoreferenziali. La conclusione generale è stata duplice: la stampa deve continuare a chiedere conto al potere, ma una cittadinanza informata richiede un coinvolgimento attivo e critico con gli ecosistemi informativi. I lettori devono valutare attentamente la fonte delle notizie e assicurarsi che sia affidabile. In un'epoca di verità frammentate, la salute della democrazia dipende da entrambi.

"Il Wall Street Journal è stato molto critico nei confronti del Presidente Trump e del suo approccio commerciale. La pagina editoriale del WSJ, è per definizione repubblicana, conservatrice e pro Trump. Eppure, su questo tema specifico, ha attaccato Trump in modo molto duro per dimostrare al pubblico che forniranno le informazioni giuste, che non si lasceranno manipolare dall'influenza della politica" *M. Calvo-Platero*

DAY 1

PANEL 2

GOVERNANCE DIGITALE E TRASFORMAZIONE PER L'INTEGRAZIONE REGIONALE

RELATORI

Vincenzo Aquaro è Responsabile del Governo Digitale presso la Divisione per le Istituzioni Pubbliche e il Governo Digitale (DPIDG) del Dipartimento degli Affari Economici e Sociali delle Nazioni Unite. Guida l'Indagine sull'E-Government delle Nazioni Unite, una valutazione globale condotta ogni due anni che valuta i progressi della governance digitale in tutti i 193 Stati membri delle Nazioni Unite.

Riccardo Forlenza è Global Managing Director per i Servizi Finanziari di IBM. Offre una prospettiva strategica di settore, concentrandosi su come l'infrastruttura digitale e l'innovazione possano supportare resilienza e integrazione.

Gianni Riotta è giornalista e professore alla Princeton University. Il suo lavoro esplora le intersezioni Il rapporto tra tecnologia, conoscenza e dibattito democratico. Offre una prospettiva critica al dibattito sulla digitalizzazione, riflettendo su come le tecnologie digitali influenzino l'opinione pubblica, il giornalismo e la salute delle istituzioni democratiche.

Il panel ha affrontato il tema di come la governance digitale possa essere un motore di integrazione regionale, resilienza e sviluppo democratico. Ha riunito relatori provenienti dalle Nazioni Unite, dal settore privato e dal mondo accademico per esaminare le sfide e le opportunità della trasformazione digitale in un mondo globalmente connesso ma istituzionalmente diversificato. La discussione si è concentrata sull'implementazione di servizi pubblici digitali, sul ruolo strategico delle infrastrutture digitali nei sistemi finanziari e sulle implicazioni sociali della tecnologia nel dibattito democratico.

“Il poeta italiano Nanni Balestrini scrisse la prima poesia conosciuta al computer. Quando la gente ne criticava la qualità, la risposta di Balestrini mi ha affascinato fin dalla prima volta che l'ho letta. Diceva che stava cercando la voce della macchina. Noi stiamo cercando la voce della macchina. Ecco perché siamo qui oggi.”

PUNTI CHIAVE

L'Europa mantiene la leadership nella trasformazione digitale, ma l'Asia recupera terreno.

Aquaro ha osservato che l'Europa continua a essere leader a livello mondiale nella governance digitale, con paesi come Danimarca, Estonia e Finlandia ai vertici dell'Indice di Sviluppo dell'E-Government delle Nazioni Unite. Tuttavia, il ritmo di progresso dell'Europa ha subito un rallentamento. L'Italia, ad esempio, è scesa di 40 posizioni rispetto all'indagine precedente. Nel frattempo, l'Asia sta emergendo come la regione più dinamica, con paesi come Singapore, Corea del Sud e stati del Golfo come Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti, nonché nazioni dell'Asia centrale come Kazakistan e Uzbekistan, che stanno rapidamente avanzando attraverso strategie digitali mirate.

Il contrasto rivela che mantenere la leadership nella governance digitale richiede non solo istituzioni solide e investimenti tempestivi, ma anche una visione politica duratura e adattabilità, qualità che l'Europa rischia di perdere. Nel frattempo, l'Africa rimane la regione più arretrata, con oltre 1,9 miliardi di persone ancora escluse digitalmente. Nonostante i modesti miglioramenti, la mancanza di infrastrutture e di inclusione digitale continua a rappresentare seri ostacoli. Il quadro globale evidenzia crescenti disparità nella trasformazione digitale e l'urgente necessità di risposte politiche inclusive e mirate a livello regionale.



La disinformazione si alimenta del consenso di parte dell'opinione pubblica

Gianni Riotta ha offerto una visione seria sull'incapacità dei media e delle istituzioni digitali di mantenere la fiducia. Il modello classico del giornalismo – presentare i fatti affinché i lettori possano formarsi un'opinione – sta crollando. Oggi, ha sostenuto, gli utenti scelgono sempre più solo i fatti che confermano le proprie opinioni. I social media e le piattaforme digitali hanno accelerato questo cambiamento, rendendo la disinformazione non solo un incidente, ma un prodotto richiesto. La provocazione centrale di Riotta: i cittadini non sono sempre i "buoni", ma spesso sono complici della diffusione di falsità perché confermano la loro visione del mondo. Affrontare la disinformazione richiede quindi non solo strumenti tecnici, ma anche un cambiamento culturale e una responsabilità civica.

Una governance digitale efficace richiede continuità istituzionale e leadership

Aquaro ha sottolineato che i paesi con strategie digitali di successo mostrano una chiara leadership digitale integrata nei piani di sviluppo nazionale. Ha citato il modello del Kazakistan, in cui i Chief Information Officers (CIO) sono integrati nei ministeri e rispondono al Primo Ministro, come esempio di governance integrata e responsabile. Al contrario, in Italia, la governance digitale è spesso condizionata dalla discontinuità istituzionale legata ai cambi di governo, che può ostacolare la continuità delle strategie e delle strutture operative. Un ulteriore limite riguarda l'interoperabilità, ovvero la capacità dei diversi sistemi informativi pubblici di comunicare tra loro in modo efficace e coerente. Questa condizione, fondamentale per garantire servizi digitali efficienti e integrati, risulta ancora largamente insufficiente nel contesto italiano.

L'intelligenza artificiale generativa rischia di consolidare pregiudizi e minare la trasparenza

Forlenza ha sollevato serie preoccupazioni circa la corsa all'integrazione dell'IA generativa nei sistemi fondamentali, soprattutto in settori sensibili come i prestiti o i servizi pubblici.

Se i pregiudizi vengono codificati nei sistemi di IA, diventano più difficili da individuare e correggere. Ha criticato modelli closed-source, definendoli antitetici all'apertura necessaria per la fiducia del pubblico. Il punto chiave è: senza trasparenza, l'IA generativa può rafforzare le disuguaglianze e rendere impossibile la responsabilità, in particolare nelle decisioni ad alto rischio.

L'inclusione deve venire prima della digitalizzazione

Aquaro ha sottolineato che la digitalizzazione senza inclusione rischia di aggravare le disuguaglianze. I gruppi vulnerabili, come i cittadini più anziani, soprattutto in paesi che invecchiano come l'Italia, sono spesso esclusi dai servizi digitali. Il principio delle Nazioni Unite di "non lasciare nessuno indietro" deve guidare l'attuazione dei servizi digitali. Il digitale di default non è sufficiente: le politiche devono essere inclusive fin dalla loro progettazione. Ciò richiede investimenti nell'alfabetizzazione digitale, nell'educazione STEM permanente e nella riqualificazione dei lavoratori del settore pubblico. Senza queste basi, la trasformazione digitale andrà a beneficio solo di chi è già privilegiato.



Il talento da solo non basta: contano il carattere e l'ecosistema

Nel segmento finale dedicato a giovani e occupazione, Forlenza e Riotta hanno espresso prospettive differenti, ma hanno condiviso un punto centrale: il talento da solo non basta, serve un ecosistema che lo valorizzi. Forlenza ha invitato gli studenti a concentrarsi con determinazione sull'acquisizione di competenze, e a cercare contesti lavorativi in grado di valorizzare le capacità individuali. Riotta ha invece sottolineato che il talento, spesso enfatizzato, va affiancato al carattere: la capacità di resistere, organizzarsi e lavorare insieme è ciò che fa davvero la differenza nel lungo periodo.

“Tornate e costruite il Paese, non aspettate condizioni ideali; contribuite a crearle”
V. Aquaro

DAY 1

PANEL 3

DIPLOMAZIA IN UN MONDO CHE CAMBIA: UNA CHIACCHIERATA INFORMALE CON L'AMBASCIATORE ONU MASSARI

RELATORI

Maurizio Massari è Rappresentante Permanente d'Italia presso le Nazioni Unite. Con oltre quarant'anni di esperienza diplomatica, ha prestato servizio in diversi contesti geopolitici, tra cui incarichi nell'ex Unione Sovietica, nei Balcani, in Medio Oriente e a Bruxelles. La sua carriera è iniziata durante la Guerra Fredda a Mosca, per poi ricoprire ruoli chiave nei negoziati postbellici nei Balcani e nelle relazioni esterne dell'UE durante l'era della Brexit e la ripresa post-COVID-19. Prima del suo attuale incarico alle Nazioni Unite a New York, è stato ambasciatore d'Italia presso l'Unione Europea. Nel corso della sua carriera, Massari ha assistito all'evoluzione della diplomazia, da blocchi ideologici ben definiti al mondo odierno, più ambiguo e multipolare, dove la difesa dei valori occidentali richiede chiarezza e sfumature.

Nadia Urbinati è una teorica politica e docente la cui ricerca si concentra su democrazia, rappresentanza, populismo e la natura del ragionamento pubblico nelle società contemporanee. Il suo lavoro accademico ha plasmato significativamente il dibattito civico e intellettuale sia in Europa che negli Stati Uniti. Da una prospettiva sia accademica che civica, ha sfidato le narrazioni semplicistiche su sovranità, burocrazia e sfera pubblica, sottolineando la fragilità dell'infrastruttura democratica in un'epoca di privatizzazione, polarizzazione e autorità globalizzata.

Questo panel ha esplorato l'evoluzione della diplomazia di fronte alle attuali trasformazioni globali, dai riallineamenti geopolitici e dai cambiamenti tecnologici all'arretramento democratico e alla ridefinizione della sovranità. La discussione si è incentrata sul ruolo della diplomazia non solo come strumento di arte di governare, ma anche come metodo più ampio di impegno civico, comunicazione e servizio pubblico. La sessione ha affrontato il significato di essere un diplomatico oggi, il modo in cui istituzioni e individui possono difendere i valori democratici in un ordine mondiale in evoluzione e il ruolo che l'Europa e l'alleanza transatlantica dovrebbero svolgere in un contesto di crescenti tensioni e frammentazione delle strutture di potere. Moderato dal giornalista Mario Calvo-Platero, il panel ha combinato intuizioni diplomatiche di alto livello, prospettive teoriche e analisi geopolitiche concrete.

PUNTI CHIAVE

La diplomazia nell'era della franchezza: un'abilità virtuosa, non una formalità obsoleta

In un'epoca dominata da messaggi politici diretti e commenti pubblici in tempo reale, il panel ha insistito sul fatto che la diplomazia rimane essenziale, non come un semplice protocollo, ma come uno strumento sofisticato per gestire il disaccordo senza esacerbare il conflitto. Massari, Urbinati e Messa hanno sottolineato che la diplomazia non è l'arte di nascondere i propri interessi, ma di esprimerli in modi che preservino civiltà, legittimità e spazio per il dialogo. Urbinati ha introdotto il concetto di "ipocrisia virtuosa": la capacità di dissentire senza alienarsi, di negoziare senza umiliare. Questa forma di comunicazione, ha sostenuto, è un pilastro della società democratica e una difesa contro l'aggressione performativa delle piattaforme digitali. Poiché la vita digitale premia sempre più il confronto, la diplomazia offre un modo per reintrodurre riflessione, empatia e tatto negli affari pubblici.

Il servizio pubblico oggi

La traiettoria professionale dell'Ambasciatore Massari - dalla Mosca della Guerra Fredda agli odierni negoziati ONU - illustra non solo la trasformazione della diplomazia, ma anche il valore duraturo del servizio pubblico come vocazione civica. Il panel ha sottolineato che lavorare in diplomazia, università, think tank o giornalismo significa contribuire al mantenimento della vita democratica.

Eppure, questa sfera pubblica è sotto pressione. Urbinati ha messo in guardia da una progressiva erosione della sovranità statale, con funzioni essenziali esternalizzate a potenti attori privati. La figura di Elon Musk, che si comporta come un attore statale privo di responsabilità democratica, simboleggia questo cambiamento. Il panel ha incoraggiato gli studenti a riconoscere che contribuire al bene pubblico non richiede un distintivo governativo: ciò che conta è portare avanti un ethos civico in qualsiasi settore.

“La vera domanda è: dove dovrebbe risiedere la sovranità? Nella Silicon Valley o a Washington?” *N. Urbinati*

L'Europa deve riprendersi il suo posto al tavolo diplomatico

Massari ha sostenuto che l'Europa deve rivendicare un posto al tavolo delle trattative, non solo perché ha contribuito economicamente e militarmente alla causa ucraina, ma perché esserne esclusa mina la credibilità strategica a lungo termine. Tuttavia, la frammentazione delle istituzioni europee, la mancanza di una politica estera comune e la lentezza dei meccanismi di consenso rendono difficile agire con una forza unitaria.

L'episodio ucraino è solo un esempio di un più ampio attrito transatlantico. Secondo il panel, gli Stati Uniti hanno a lungo guardato all'UE con ambivalenza, accogliendone con favore il peso economico ma diffidando della sua assertività normativa e della sua complessità istituzionale. Urbinati ha sottolineato che alcuni a Washington considerano ancora l'Europa un esperimento post-Guerra Fredda: utile durante il contenimento sovietico, meno oggi.

"L'Europa ha pagato un prezzo più alto degli Stati Uniti in questa guerra: perché non dovremmo sederci al tavolo delle trattative?" *M. Massari*



Questa percezione alimenta i tentativi di aggirare l'Europa nelle principali decisioni geopolitiche, allineandosi, forse involontariamente, con l'obiettivo di Mosca di minimizzare l'influenza dell'UE. Messa, tuttavia, ha sostenuto che, sebbene queste tensioni siano reali, alleanze come la NATO rimangono troppo radicate per dissolversi. La chiave, ha sottolineato, è che l'Europa rafforzi la propria posizione, non attraverso lamenti, ma attraverso le capacità.



DAY 1

PANEL 4

UNITI PER IL PROGRESSO: DALLA VELOCITÀ ALLA RAPIDITÀ NELL'ERA DELL'INFORMAZIONE

RELATORI

Marco Argenti è Chief Information Officer di Goldman Sachs, dove guida la strategia tecnologica e il programma di innovazione dell'azienda. Prima di entrare in Goldman Sachs, Argenti è stato Vice President of Technology di Amazon Web Services (AWS), dove ha avuto un ruolo determinante nel lancio di servizi chiave come AWS Lambda. Ha inoltre ricoperto ruoli dirigenziali senior presso Nokia ed è noto per la sua competenza nell'intersezione tra ingegneria del software, infrastruttura cloud e trasformazione digitale. È una voce riconosciuta in materia di intelligenza artificiale, tecnologia aziendale e dell'evoluzione del rapporto tra lavoro umano e lavoro artificiale.

Questa sessione principale, tenutasi al termine del primo giorno del Simposio, ha esplorato le implicazioni sociali dello sviluppo accelerato dell'IA. La conversazione si è concentrata su come istituzioni, aziende e individui debbano adattarsi, non solo al cambiamento tecnologico, ma anche alla velocità e all'asimmetria dei suoi effetti. La metafora della "velocità" (velocità con direzione) ha offerto spunti di riflessione più profondi su come l'etica, la cultura e il processo decisionale umano debbano guidare l'adozione di sistemi di IA generativa ed esperta. Il panel è stato moderato da Tobias Benetton.

PUNTI CHIAVE

Uniti per il progresso: dalla velocità alla rapidità nell'era dell'informazione

Argenti ha sostenuto che ciò che distingue questa rivoluzione dell'IA è la sua velocità senza precedenti, che rischia di superare la capacità di adattamento della società. Ha sottolineato che il divario non è più solo tra chi ha accesso all'IA e chi non ne ha, ma tra chi sa come usarla efficacemente e chi non lo sa. Ha descritto un mercato in rapida crescita per le "IA esperte", sistemi che combinano l'IA generica con conoscenze specifiche di un dominio, creando nuovi modelli di business ed economie della conoscenza. Ha inoltre sottolineato la necessità di barriere etiche, indicando modelli come l'IA costituzionale di

Anthropic come esempi di principi autoimposti per garantire uno sviluppo responsabile. Argenti ha avvertito che i sistemi di IA stanno plasmando sempre più la comprensione umana, ponendo nuove responsabilità culturali per aziende e governi. Guardando al futuro, ha immaginato una "forza lavoro ibrida" composta da esseri umani, agenti di IA e potenza di calcolo, esortando i giovani a concentrarsi meno sui meccanismi tecnici e più sulle competenze strategiche, manageriali e filosofiche - quella che ha definito la sequenza di pensiero "perché, cosa, come".





DAY 2

PANEL 1

ETICA E ONTOLOGIA NELL'ERA DELLE MACCHINE INTELLIGENTI

RELATORI

Francesca Rossi è esperta di etica dell'IA e IBM Fellow, attualmente Global Leader per l'etica dell'IA presso IBM. È anche professore di informatica e ha partecipato a diverse iniziative globali sulla governance dell'IA, tra cui l'OCSE e il Gruppo di esperti di alto livello dell'UE sull'IA.

Roberto Pieraccini è una figura di spicco nella comunità dell'IA e dell'elaborazione del linguaggio naturale. Ha ricoperto ruoli di alto livello in aziende importanti come Google, IBM e Jibo. Il suo lavoro si è concentrato sul riconoscimento vocale, l'IA conversazionale e l'esperienza utente delle interfacce uomo-macchina.

Enrico Santus è un ricercatore e imprenditore con esperienza nell'elaborazione del linguaggio naturale e nella linguistica computazionale. Ha lavorato in Europa e negli Stati Uniti in ambienti di ricerca accademici e aziendali, tra cui il MIT e Bayer.

Il panel ha esplorato l'evoluzione dell'intelligenza artificiale e le sue ripercussioni nella società, nell'innovazione e nell'istruzione; particolare attenzione è stata posta alle sfide etiche e culturali. I relatori hanno attinto dalle loro esperienze accademiche e industriali, riflettendo su come lo sviluppo e la governance dell'IA differiscono nei diversi contesti globali.

La discussione ha sottolineato l'importanza di ecosistemi aperti, della collaborazione interdisciplinare e di una comprensione critica del ruolo sociale dell'IA.

PUNTI CHIAVE

L'IA si basa su decenni di progressi, non su scoperte rivoluzionarie

Il panel ha sottolineato che l'intelligenza artificiale non è un fenomeno recente. Le sue radici risalgono a oltre 70 anni fa, quando sono stati sviluppati i primi sistemi basati sulla logica simbolica, seguiti da fasi quali i sistemi esperti, le reti neurali e il deep learning. I modelli odierni, tra cui i trasformatori e i modelli linguistici di grandi dimensioni, si basano su decenni di progressi sia nell'hardware che nell'efficienza algoritmica.

“Le persone ritengono che l'IA sia apparsa dal nulla, ma è il risultato di contributi scientifici accumulati nel corso di decenni”

F. Rossi

ChatGPT ha segnato una svolta culturale, più che una rivoluzione tecnica

Sebbene ChatGPT abbia segnato un importante punto di svolta per l'IA, i relatori hanno chiarito che la tecnologia alla base di questa tecnologia, ovvero le architetture dei trasformatori e i modelli linguistici di grandi dimensioni, esistevano già da diversi anni.

Ciò che è cambiato è stato l'accesso pubblico e l'usabilità: ChatGPT offriva un'interfaccia semplice e intuitiva che dava agli utenti l'illusione di conversare. Nel tempo ha portato a un aumento dell'entusiasmo e... anche ad alcuni fraintendimenti sulle capacità dell'IA.

“La novità non era la tecnologia, ma il packaging. Improvvisamente tutti avevano l'IA in tasca” *R. Pieraccini*

Il futuro è nei modelli di IA ibridi e specializzati

Guardando al futuro, i relatori hanno previsto un allontanamento dai mega-modelli generici verso sistemi ibridi che combinano il ragionamento simbolico e l'apprendimento automatico (IA neuro-simbolica), nonché modelli open source su misura per lingue o culture specifiche. Questi approcci sono più efficienti, trasparenti e facili da gestire.

“Non esiste un modello unico per l'IA. Abbiamo bisogno di modelli diversi che riflettano le diversità presenti nelle nostre società” *F. Rossi*

L'IA dovrebbe essere integrata in modo attento nei programmi scolastici, trovando un suo spazio nelle scuole

Aniché vietare gli strumenti di IA nelle scuole, gli educatori dovrebbero incorporarli nel processo di apprendimento. Il panel ha sottolineato che l'istruzione deve passare da un'attenzione ai risultati (ad esempio i compiti scritti) a percorsi di apprendimento che privilegiano il pensiero critico, la conoscenza interdisciplinare e il ragionamento etico. "L'IA non sostituirà l'istruzione, ma trasformerà il modo in cui apprendiamo e valutiamo", ha affermato Rossi, sostenendo una riforma pedagogica di fronte alla rivoluzione digitale.

Una cultura dell'innovazione richiede infrastrutture e tolleranza al rischio

Il panel ha anche riflettuto sul perché ecosistemi innovativi come la Silicon Valley prosperano mentre altri restano indietro. L'Italia, nonostante produca talenti tecnici di alto livello, fatica a causa dell'avversione culturale al rischio, del capitale di rischio limitato e degli ostacoli burocratici. Gli Stati Uniti, al contrario, accettano il fallimento come parte del percorso imprenditoriale.

"In Italia il talento è ovunque, ma le opportunità e la mentalità no" *F. Rossi*



DAY 2

PANEL 2

DALL'ITALIA ALLA SILICON VALLEY - STORIE DI SUCCESSO E INNOVAZIONE

RELATORI

Maria Teresa Cometto è una giornalista e autrice italo-americana con sede a New York. Collaboratrice di lunga data del Corriere della Sera, è coautrice di Tech and the City ed è stata insignita del titolo di Cavaliere dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana per il suo impegno nella promozione della cultura italiana all'estero.

Alberto Sangiovanni-Vincentelli è professore alla UC Berkeley e co-fondatore di Cadence e Synopsys, due aziende leader a livello mondiale nel settore dell'automazione della progettazione elettronica. Originario di Milano e precedentemente affiliato al Politecnico, ha ricoperto ruoli consultivi chiave nella politica italiana in materia di innovazione. Continua a essere un ponte transatlantico tra il mondo accademico e l'imprenditoria.

Giacomo Marini è co-fondatore di Logitech, leader mondiale nel settore degli accessori per computer, e in seguito è stato amministratore delegato di Noventi. Con un background presso IBM e Olivetti, ha decenni di esperienza nell'imprenditoria tecnologica e nel venture capital e ha contribuito a creare e finanziare decine di aziende della Silicon Valley.

Il panel "Dall'Italia alla Silicon Valley – Storie di successo e innovazione" ha riunito due pionieri dell'innovazione globale: Alberto Sangiovanni-Vincentelli e Giacomo Marini. Moderata dalla giornalista Maria Teresa Cometto, la conversazione ha esplorato i percorsi professionali di questi leader tech di origine italiana, concentrandosi sulle caratteristiche uniche che rendono la Silicon Valley un motore dell'imprenditorialità e sulle barriere culturali e istituzionali che frenano l'Italia. Il panel ha offerto un confronto originale, a tratti critico, ma sempre costruttivo tra i due sistemi, sottolineando i valori di apertura, scalabilità e adattabilità sistemica.

PUNTI CHIAVE

La Silicon Valley funziona perché è un ecosistema, non un modello

Il successo della Silicon Valley non può essere attribuito a un singolo fattore come il capitale o la tecnologia. È il prodotto di un ecosistema denso e aperto che fa dialogare costantemente talenti, informazioni e ambizioni. A differenza dell'Europa, dove l'innovazione è spesso rallentata dal controllo, dalla frammentazione o dall'avversione al rischio, la Silicon Valley prospera perché accetta il fallimento, incoraggia la mobilità e favorisce una rapida reinvenzione. Cercare di "replicare questa formula" significa perdere di vista l'obiettivo: gli ecosistemi non possono essere copiati, ma solo adattati ai diversi contesti.

“La Silicon Valley è una fabbrica di nuove imprese [...] La condivisione delle informazioni rende molto più potenti del controllo delle stesse” *G. Marini*

Questo approccio consente non solo l'invenzione, ma anche l'innovazione scalabile. A differenza dell'Europa, dove alcune aziende impiegano dieci anni per sviluppare un prodotto, Marini ha sottolineato come Logitech abbia ridotto i cicli di sviluppo da 2,5 anni a meno di uno, consentendo una rapida iterazione grazie anche all'apprendimento dagli errori.



I vincoli strutturali dell'Italia non riguardano il talento, ma le regole

L'Italia produce talenti eccezionali, ma non riesce a trattenerli o a valorizzarli a causa di regole rigide e dell'inerzia istituzionale. La politica dell'innovazione in Italia è spesso simbolica o burocratica, non abilitante. L'incapacità di adattare un quadro normativo in tempi rapidi può portare alla perdita di opportunità e all'incapacità di sfruttare il talento di coloro che vivono all'estero permanentemente.

L'ambizione e le dimensioni d'impresa contano

“Piccolo non è bello. Sei piccolo perché vuoi diventare grande. E prima di diventare grande, devi essere piccolo” *G. Marini*

Un tema ricorrente è stato il contrasto tra il conservatorismo imprenditoriale italiano e la mentalità orientata alla crescita della Silicon Valley. In Italia, il successo si misura spesso con la conservazione dell'azienda di famiglia o il mantenimento dell'indipendenza, anche a costo di rinunciare alla crescita. Negli Stati Uniti, i fondatori costruiscono con l'obiettivo di essere acquisiti, quotarsi in borsa o diventare leader globali. Marini ha sfidato la romanticizzazione del “piccolo è bello”, sostenendo che chi vuole cambiare deve pensare in grande fin dall'inizio e avere come obiettivi fusioni, espansione e condivisione del capitale.

“Quando abbiamo creato Cadence, mi andava bene avere il 2% dell'azienda. Non era una questione di soldi, ma di avere un impatto” *G. Marini*



Questa differenza culturale con gli USA contribuisce anche a rendere debole l'ecosistema delle “exit” in Italia. I relatori hanno criticato la riluttanza delle aziende italiane ad acquisire startup, citando l'ossessione per l'EBITDA che però può ignorare il valore a lungo termine dell'innovazione.

Al contrario, i giganti tecnologici statunitensi acquisiscono decine di aziende ogni anno come strategia innovativa fondamentale.



DAY 2

PANEL 3

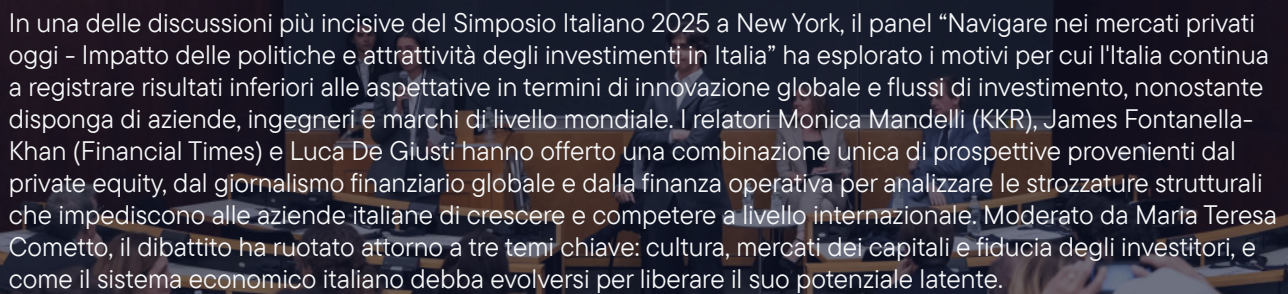
NAVIGARE NEI MERCATI PRIVATI OGGI - IMPATTO DELLE POLITICHE E ATTRATTIVITÀ DEGLI INVESTIMENTI IN ITALIA

RELATORI

Monica Mandelli è Managing Director di KKR, una delle principali società di investimento globali con oltre 500 miliardi di dollari di asset in gestione. Con sede negli Stati Uniti, lavora all'intersezione tra capitale privato, crescita strategica e investimenti transatlantici e da tempo sostiene la modernizzazione del sistema finanziario e della governance aziendale in Italia.

James Fontanella-Khan è redattore per la finanza aziendale e le operazioni societarie statunitensi presso il Financial Times, dove si occupa di fusioni e acquisizioni globali, IPO e private equity. Grazie alla sua profonda conoscenza dei mercati dei capitali europei e americani, offre una prospettiva esterna e sincera su come l'Italia è percepita dagli investitori internazionali.

Luca De Giusti è un dirigente finanziario di grande esperienza, specializzato in fusioni e acquisizioni transfrontaliere e finanza aziendale. Grazie al suo ruolo di ponte tra Europa e Stati Uniti, offre una visione pragmatica di ciò che le aziende italiane devono fare - e smettere di fare - per accedere al capitale, crescere all'estero e professionalizzare le proprie operazioni.



In una delle discussioni più incisive del Simposio Italiano 2025 a New York, il panel “Navigare nei mercati privati oggi - Impatto delle politiche e attrattività degli investimenti in Italia” ha esplorato i motivi per cui l'Italia continua a registrare risultati inferiori alle aspettative in termini di innovazione globale e flussi di investimento, nonostante disponga di aziende, ingegneri e marchi di livello mondiale. I relatori Monica Mandelli (KKR), James Fontanella-Khan (Financial Times) e Luca De Giusti hanno offerto una combinazione unica di prospettive provenienti dal private equity, dal giornalismo finanziario globale e dalla finanza operativa per analizzare le strozzature strutturali che impediscono alle aziende italiane di crescere e competere a livello internazionale. Moderato da Maria Teresa Cometto, il dibattito ha ruotato attorno a tre temi chiave: cultura, mercati dei capitali e fiducia degli investitori, e come il sistema economico italiano debba evolversi per liberare il suo potenziale latente.

PUNTI CHIAVE

La cultura imprenditoriale italiana scoraggia la crescita e limita l'accesso al capitale

Tutti e tre i relatori hanno sottolineato come la stagnazione economica italiana non sia dovuta alla mancanza di talenti o prodotti, ma a un'avversione culturale alla crescita. Le aziende a conduzione familiare spesso temono la diluizione, la perdita di controllo o d'identità e, di conseguenza, evitano investimenti azionari, fusioni o IPO. Ciò si traduce in un tessuto industriale frammentato, sotto capitalizzato e invisibile agli investitori globali. Fontanella-Khan sostiene che la “storia italiana” è difficile da vendere sui mercati globali a causa di questa cronica resistenza alla trasformazione.

“Non si può avere un'economia forte fatta solo di aziende a conduzione familiare che non vogliono crescere o essere acquisite. Non funziona più così” *J. Fontanella-Khan*

Mandelli ha aggiunto che questa mancanza di aggregazione impedisce l'emergere di campioni in grado di competere a livello globale, innovare su larga scala o attrarre il tipo di capitale necessario per superare i confini nazionali.

L'assenza di un mercato pubblico strutturato e funzionante blocca il ciclo degli investimenti

A differenza degli Stati Uniti, dove la quotazione in borsa è indice di maturità e via verso l'espansione, le aziende italiane spesso evitano del tutto i mercati pubblici. De Giusti ha sottolineato che la borsa italiana è troppo superficiale, con scarsa liquidità, pochi investitori istituzionali e una copertura limitata da parte degli analisti. Di conseguenza, non funziona come una vera strategia di uscita per gli investitori privati.

Mandelli ha spiegato che questo legame spezzato tra capitale privato e pubblico scoraggia l'intero ecosistema, dal venture capital al private equity, perché nessuno vuole investire dove le condizioni non sono favorevoli.

“Se non c'è un mercato IPO, tutto il resto crolla: le exit, i reinvestimenti, la scalabilità. È necessario un mercato pubblico affinché l'intero ecosistema funzioni” *M. Mandelli*

Il circolo vizioso, in cui le piccole imprese non si quotano e quindi gli investitori non investono, rafforza l'emarginazione dell'Italia nella finanza globale.

L'Italia deve ricostruire la credibilità istituzionale per attrarre capitali globali

La conclusione finale verteva sulla fiducia. L'Italia non viene evitata a causa dei bassi rendimenti, ma a causa della scarsa prevedibilità. Gli investitori stranieri, ha spiegato Mandelli, diffidano dell'instabilità politica, della debolezza dello Stato di diritto e dell'opacità burocratica dell'Italia.

Anche quando le valutazioni sono interessanti, l'incertezza sui tribunali, sui contratti e sulla continuità politica crea un rischio eccessivo. Fontanella-Khan ha osservato che il problema di branding dell'Italia non riguarda la moda o il design, ma l'incapacità di trasmettere fiducia nel proprio contesto imprenditoriale e normativo.

“Gli investitori non guardano solo ai numeri, ma anche ai sistemi. E se il sistema sembra fallire, se ne vanno” *J. Fontanella-Khan*

Per migliorare la credibilità internazionale dell'Italia sono necessari coerenza nelle politiche, istituzioni funzionali e un cambiamento di mentalità, passando dalla conservazione alla competitività.

“Dobbiamo ricostruire la fiducia. Se gli investitori non hanno fiducia nel sistema, non vengono, anche se i rendimenti ci sono” *M. Mandelli*



DAY 2

PANEL 4

ALLEANZE TRANSFRONTALIERE: MODELLI DI SUCCESSO NEI MERCATI GLOBALI

RELATORI

Francesca Cornelli è Preside della Kellogg School of Management della Northwestern University, dove ricopre anche la cattedra Donald P. Jacobs di Finanza. Prima di entrare alla Kellogg, è stata professoressa di finanza, vicepresidente e direttore del Private Equity alla London Business School. Ha conseguito una laurea in economia presso l'Università Bocconi e un dottorato di ricerca presso l'Università di Harvard. Nel corso della sua carriera ha ricoperto incarichi accademici presso istituzioni quali Wharton, Duke e Indian School of Business, ed è stata redattrice della *Review of Financial Studies* e membro del consiglio di amministrazione dell'American Finance Association.

Andrea Valeri è Senior Managing Director di Blackstone e co-Chief Investment Officer per le piattaforme di credito privato e assicurativo dell'azienda in Europa e APAC. È anche Presidente di Blackstone Italia. Prima di ricoprire questo ruolo, ha guidato importanti operazioni nel Tactical Opportunities Group e ha lavorato presso Goldman Sachs come Vice President. Ha iniziato la sua carriera presso Bain & Company e ha conseguito un MBA presso la Columbia Business School e un master in Ingegneria e Management presso l'Università di Padova. Valeri attualmente fa parte dei consigli di amministrazione di diverse società in vari settori, tra cui De Nora, SuperBet e JOA Group.

Alessandro Benetton è presidente di Edizione, la holding della famiglia Benetton, e vicepresidente di Mundys. È fondatore di 21 Invest, una società di private equity con attività in Italia e in Europa. Dopo aver iniziato la sua carriera presso Goldman Sachs a Londra, ha guidato la Benetton Formula durante le vittorie nel campionato di Formula 1 e successivamente ha ricoperto la carica di Presidente del Gruppo Benetton. Laureato alla Boston University e alla Harvard Business School, è anche autore di *La Traiettoria* e ha ricoperto numerosi ruoli di leadership in consigli di amministrazione di aziende e istituzioni pubbliche, tra cui la fondazione italiana Cortina 2021 e l'Università di Napoli "Parthenope".

Il quarto pannello del Simposio United for Progress alla Columbia Business School ha esplorato le dinamiche e il valore strategico delle alleanze transfrontaliere, con particolare attenzione al panorama degli investimenti italiani e alle forze che plasmano i partenariati commerciali transatlantici. Moderata da Francesca Cornelli, la conversazione ha attinto all'esperienza diretta dei relatori nella conduzione di una delle più grandi operazioni di private equity della storia recente, la privatizzazione di Atlantia, e l'ha utilizzata come lente per discutere di capitale a lungo termine, trasformazione delle imprese familiari e dimensione umana di operazioni finanziarie complesse. La discussione ha unito riflessioni di alto livello sulla finanza globale ad approfondimenti profondamente personali su leadership, rischio e eredità.

PUNTI CHIAVE

Le alleanze transnazionali richiedono fiducia prima del capitale

Tutti e tre i relatori hanno sottolineato come la stagnazione economica italiana non sia dovuta alla mancanza di talenti o prodotti, ma a un'avversione culturale alla crescita. Le aziende a conduzione familiare spesso temono la diluizione, la perdita di controllo o d'identità e, di conseguenza, evitano investimenti azionari, fusioni o IPO. Ciò si traduce in un tessuto industriale frammentato, sotto capitalizzato e invisibile agli investitori globali. Fontanella-Khan sostiene che la "storia italiana" è difficile da vendere sui mercati globali a causa di questa cronica resistenza alla trasformazione.

L'operazione di privatizzazione di Atlantia non è stata solo una transazione finanziaria, ma un profondo esercizio di allineamento strategico e fiducia interpersonale. Alessandro Benetton ha raccontato come la decisione di collaborare con Blackstone sia nata in un momento di profonda incertezza, sia a livello personale che istituzionale. L'azienda di famiglia aveva bisogno di iniziare un nuovo capitolo e questo richiedeva un partner giusto, non solo con il capitale, ma anche con la mentalità adeguata.

“Avevo bisogno di qualcuno che capisse il mio sogno... Non era solo una transazione finanziaria. Cercavo qualcuno che potesse condividere la mia visione e aggiungere valore strategico” *A. Benetton*

“Confermo che è stato il fattore umano a creare l'accordo” *A. Valeri*

Questo riconoscimento reciproco di valori, specialmente in un contesto ad alto rischio, si è rivelato più importante di qualsiasi modello finanziario.

Il capitale permanente consente una visione a lungo termine

Un tema centrale è stata la crescente rilevanza dei veicoli di capitale permanente nel consentire investimenti transfrontalieri in settori complessi come quello delle infrastrutture. L'accordo con Atlantia è andato a buon fine anche perché Blackstone è riuscita ad allinearsi alla visione a lungo termine di Edizione con una struttura di investimento non vincolata dai tempi dei tradizionali fondi di private equity.

“Avevamo ciò di cui Alessandro e la sua famiglia avevano bisogno, ovvero capitale permanente... oggi bisogna prendere decisioni che daranno i loro frutti tra dieci anni” *A. Valeri*

Questo approccio a lungo termine ha creato le condizioni per perseguire la trasformazione industriale senza essere ostacolati dalle aspettative di mercato trimestrali o dai mandati a breve termine dei fondi.

L'Italia attira gli investitori, ma la scalabilità rimane una sfida

Entrambi i relatori hanno convenuto che l'Italia non è un attore marginale nella finanza globale. Rimane la quarta economia europea e il sesto esportatore, il che la rende un terreno fertile per gli investimenti imprenditoriali. Tuttavia, i limiti strutturali della sua economia, come la frammentazione del mercato, le strutture proprietarie caute e le inefficienze burocratiche, continuano a limitarne la scalabilità.

“Abbiamo una solida e resiliente spina dorsale di piccole e medie imprese... ma il processo di espansione è complicato. Gli imprenditori vogliono mantenere il controllo e il sistema non aiuta a costruirsi in gruppi più grandi” *A. Benetton*

“Sebbene i fondamentali macroeconomici dell'Italia siano promettenti, la fiducia degli investitori a lungo termine dipende dalla coerenza normativa. È possibile attrarre capitali, ma per mantenerli è necessaria la stabilità. Ciò che gli investitori istituzionali vogliono vedere è la certezza normativa” *A. Valeri*

La leadership si forgia nei momenti di crisi

Alessandro Benetton ha offerto un resoconto profondamente personale di come ha affrontato le crisi reputazionali, organizzative e familiari all'inizio del 2020. La sua esperienza ha dimostrato come la fermezza professionale e la chiarezza strategica spesso non si costruiscono nei momenti di successo, ma nelle avversità.

“Avevo passato tutta la vita cercando di essere indipendente... e improvvisamente mi sono ritrovato a pagare il prezzo per cose di cui non avevo alcuna responsabilità. Ma alla fine c'è stata una svolta e io ero pronto, spesso le battute d'arresto precedono le svolte decisive, mantenere la lucidità interiore durante i periodi complicati è ciò che definisce la leadership” *A. Benetton*



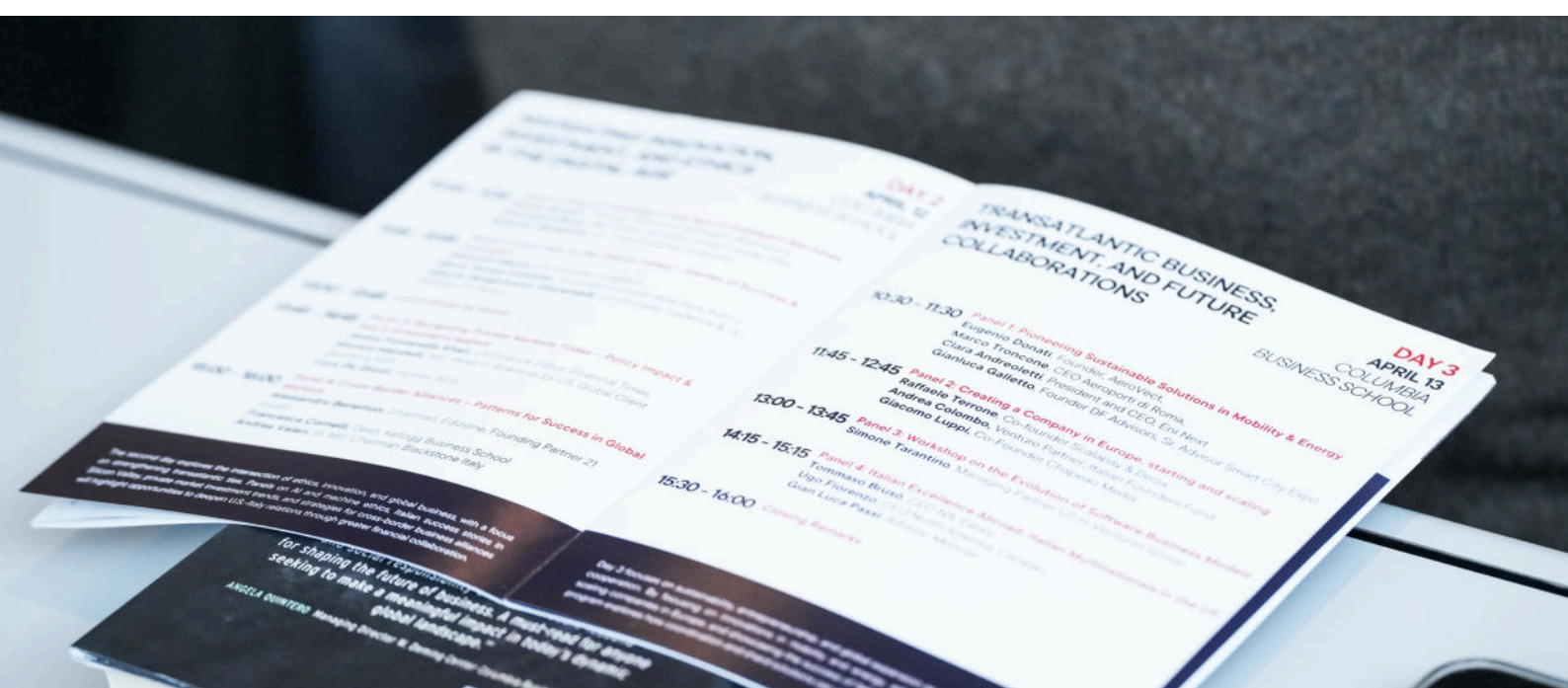
L'IA può informare, ma non sostituire, il giudizio sugli investimenti: l'importanza del fattore umano

La discussione si è conclusa con alcune riflessioni sull'intelligenza artificiale nel private equity. Pur riconoscendo il potenziale dell'IA nel migliorare i processi interni e il monitoraggio del portafoglio, entrambi i relatori hanno sottolineato che le decisioni di investimento fondamentali rimangono di competenza umana.

“L'IA non scriverà mai un memo di investimento. Non nel prossimo futuro. Perché ciò che conta è guardare qualcuno negli occhi e capire se ci si può fidare di lui”
A. Valeri

Benetton ha fatto eco a questo sentimento, citando la decisione del fondatore di Blackstone Stephen Schwarzman di ritardare l'espansione internazionale fino a quando la qualità video non avesse consentito un'interazione faccia a faccia.

“Mi disse che espandeva l'attività a livello internazionale solo quando poteva vedere l'espressione sul volto delle persone con abbastanza chiarezza da poter prendere decisioni” *A. Benetton*





DAY 3

PANEL 1

SOLUZIONI SOSTENIBILI PIONIERISTICHE IN MOBILITÀ ED ENERGIA

RELATORI

Clara Andreoletti guida ENI Next, la divisione corporate venture capital di ENI, che si concentra su investimenti innovativi nei settori delle tecnologie pulite, dell'intelligenza artificiale e dell'innovazione energetica. Con sede a Boston, collabora a stretto contatto con startup globali, in particolare nei settori dello stoccaggio di energia, della fusione, della cattura del carbonio e dei materiali avanzati.

Gianluca Galletto, consulente transatlantico in innovazione urbana, vanta decenni di esperienza nei partenariati pubblico-privati e nello sviluppo di smart city. Ha collaborato con l'ufficio del sindaco di New York e ora si occupa di strategie energetiche e infrastrutturali a livello locale e internazionale.

Eugenio Donati è co-fondatore di AeroVect, una startup che implementa veicoli autonomi per la logistica aeroportuale. Ha condiviso spunti su come creare un'azienda da zero durante la pandemia e su come l'automazione stia trasformando le operazioni di trasporto aereo.

Marco Troncone, Amministratore Delegato di Aeroporti di Roma, sta guidando uno dei principali aeroporti europei attraverso una duplice trasformazione: innovazione digitale e infrastrutture sostenibili. Sotto la sua guida, gli aeroporti di Roma sono diventati banchi di prova per l'intelligenza artificiale, l'automazione e la decarbonizzazione.

In un'epoca di rapida accelerazione tecnologica e urgenza climatica, la collaborazione transatlantica nei settori della mobilità, dell'energia e delle infrastrutture è fondamentale. Il panel ha riunito leader che operano all'intersezione tra politica, imprenditorialità e sostenibilità per esplorare come l'innovazione possa guidare la decarbonizzazione garantendo al contempo la redditività economica. Dalla logistica aeroportuale agli investimenti in energia pulita, i relatori hanno sottolineato l'importanza di allineare le strategie pubbliche e private, promuovere l'innovazione aperta e adottare un portafoglio di tecnologie per raggiungere gli obiettivi climatici globali.

PUNTI CHIAVE

La transizione energetica deve essere diversificata dal punto di vista tecnologico ed economicamente inclusiva

Clara Andreoletti ha sottolineato che la transizione energetica non può basarsi su un'unica soluzione tecnologica. Richiede piuttosto un insieme di strumenti diversi - idrogeno, fusione, cattura del carbonio, energie rinnovabili, intelligenza artificiale - il tutto applicato in modo da riflettere le esigenze specifiche di diverse aree geografiche.

Affinché la transizione abbia successo, deve anche essere equa: l'energia pulita deve rimanere accessibile e sicura.

L'approccio di ENI integra partnership tra settori e continenti, dal MIT ai laboratori agroalimentari in Africa, con l'obiettivo di decarbonizzare le infrastrutture esistenti generando al contempo valore e occupazione a livello locale.

“La transizione energetica non consiste nel trovare una soluzione unica, ma molteplici soluzioni, adattate alle aree geografiche, alle economie e alle esigenze delle persone” *C. Andreoletti*



L'Open Innovation trasforma gli aeroporti in piattaforme per la sostenibilità

Troncone ha descritto come Aeroporti di Roma abbia abbracciato l'innovazione trasformando la propria infrastruttura in un laboratorio vivente. Un acceleratore di startup integrato all'interno dell'aeroporto consente di testare tecnologie in tempo reale, dalle sedie a rotelle autonome alle consegne robotizzate, fino ai sistemi di tracciamento dei turnaround basati sull'intelligenza artificiale.

Non si tratta di progetti pilota isolati: la divisione di venture capital dell'aeroporto investe in soluzioni scalabili e il suo hub di innovazione è connesso a una rete globale di 15 importanti aeroporti. Questo ecosistema consente ai partecipanti di condividere successi e fallimenti, riducendo i costi e i rischi della sperimentazione e accelerando al contempo l'adozione in tutto il settore.

"Non stiamo semplicemente sviluppando un prodotto: stiamo ridefinendo l'esperienza e le operazioni dei passeggeri dall'interno"

M. Troncone

La chiarezza normativa e gli investimenti nelle infrastrutture sono in ritardo rispetto all'innovazione

Sia Troncone che Donati hanno sottolineato che gli innovatori si muovono più velocemente di quanto le istituzioni riescano a tenere il passo. I veicoli elettrici per la logistica aeroportuale, ad esempio, si trovano ad affrontare sfide implementative di base: gli aeroporti potrebbero installare i caricatori prima dell'arrivo dei veicoli elettrici, o viceversa. Analogamente, l'ambiguità normativa ostacola l'adozione di tecnologie di automazione o di carburanti sostenibili.

Aeroporti, compagnie aeree e autorità di regolamentazione spesso operano con tempistiche non allineate, causando confusione, ritardi e duplicazione degli sforzi. Le startup pronte a crescere si trovano ad aspettare non i clienti, ma il permesso. I relatori hanno sollecitato un migliore allineamento tra gli stakeholder, sia pubblici che privati, per ridurre gli attriti e accelerare l'implementazione delle tecnologie testate.

"Abbiamo aeroporti con stazioni di ricarica e senza veicoli elettrici, e altri con veicoli elettrici e senza stazioni di ricarica.

Il problema è il coordinamento" *E. Donati*

Leadership globale e allineamento politico: condizioni per una vera scalabilità

I relatori hanno espresso preoccupazione per il fatto che i progressi rimangano frammentari. Secondo Galletto e Troncone la governance climatica globale è più frammentata che mai. L'UE, gli Stati Uniti, la Cina e il Sud del mondo perseguono spesso strategie e tempistiche divergenti, creando incertezza per investitori e innovatori. Senza un allineamento sulla fissazione del prezzo del carbonio, sugli investimenti infrastrutturali e sugli standard tecnologici, è difficile trasformare progetti pilota promettenti in trasformazioni a livello di sistema. I relatori hanno convenuto che città e aziende possono guidare a livello locale, ma che l'espansione richiederà un rinnovato coordinamento internazionale, soprattutto con l'indebolimento del consenso geopolitico sull'azione per il clima.

L'intelligenza artificiale e la sostenibilità possono e devono progredire insieme

Andreoletti ha concluso la sessione riformulando il rapporto tra IA ed energia. Nonostante la crescente preoccupazione per l'intensità energetica dei sistemi di IA, la vera questione, ha affermato, risiede nel potenziale dell'IA di accelerare la transizione energetica stessa. I miglioramenti nell'architettura dei chip e nella progettazione dei modelli stanno già riducendo il consumo energetico. Nel frattempo, l'IA sta guidando innovazioni nella manutenzione predittiva, nella scoperta di materiali e nell'ottimizzazione delle infrastrutture. Se utilizzata con saggezza, può essere uno strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi climatici, non un ostacolo.



DAY 3

PANEL 2

CREARE UN'AZIENDA IN EUROPA, AVVIO E SCALABILITÀ

RELATORI

Andrea Colombo è co-fondatore e General Partner di Italian Founders Fund, una società di venture capital che supporta aziende in fase iniziale. Promotore di lunga data dell'ecosistema startup italiano, Andrea è anche il fondatore di Tulou, un'azienda proptech che reinventa il co-living, ed è stato fondatore di U-Start.

Raffaele Terrone è co-fondatore di Scalapay, una delle aziende fintech di maggior successo in Italia, e attualmente sta sviluppando Desia, una nuova startup focalizzata su strumenti basati sull'intelligenza artificiale per i professionisti degli investimenti. Con una precedente esperienza nell'investment banking (Barclays, Goldman Sachs), Raffaele è un convinto sostenitore dell'innovazione guidata dai fondatori.

Giacomo Luppi (Moderatore) è uno dei fondatori di Chapeau Media, una piattaforma che mette in mostra i principali imprenditori italiani. Noto per il suo lavoro di valorizzazione della cultura delle startup, Giacomo vanta una profonda conoscenza del panorama dell'innovazione italiano e delle sue connessioni internazionali.

Questo panel ha esplorato come gli imprenditori italiani possano prosperare in un ecosistema globale di startup, confrontando le condizioni di innovazione, capitale e talento di Stati Uniti e Italia. I relatori hanno discusso di avversione al rischio, frammentazione dei mercati europei e del valore unico dell'esperienza imprenditoriale all'estero.

La conversazione ha evidenziato sia i limiti che le opportunità del panorama delle startup italiane.

PUNTI CHIAVE

L'imprenditorialità come via per l'autonomia e la crescita

Raffaele Terrone ha raccontato la sua decisione di lasciare un prestigioso incarico nella finanza per dedicarsi all'imprenditoria, paragonando la vita aziendale a una "gabbia dorata". A spingerlo non è stata solo l'ambizione, ma il disagio per uno stile di vita privo di scopo. La sua esperienza ha evidenziato un tema centrale: l'imprenditorialità non riguarda solo il business; si tratta di riconquistare la capacità di agire. Sia lui che Andrea Colombo concordavano sul fatto che il confronto con contesti internazionali, in città frenetiche come Londra e New York fosse formativa.

Questi ambienti coltivano urgenza, struttura e ambizione, qualità che gli ecosistemi italiani troppo spesso reprimono. La pressione all'estero può essere maggiore, ma lo sono anche i vantaggi in termini di apprendimento e scalabilità.

"È come una prigione. Guadagni un buon stipendio, ma sei bloccato. Ho capito che non mi piaceva più il lavoro. Volevo costruire qualcosa di mio" *R. Terrone*



Il peso della burocrazia italiana

I relatori hanno descritto i colli di bottiglia dell'innovazione in Italia come sistemici: burocrazia eccessiva, un ritmo lento del cambiamento e un'infrastruttura legale obsoleta che scoraggia le aziende in rapida evoluzione. Terrone ha raccontato come Scalapay sia stata costretta a costituire una società in Irlanda a causa di vincoli normativi, non di vantaggi fiscali.

"In Italia ci si rivolge a un notaio per qualsiasi cosa. In Irlanda, è online, autonomo e trasparente. Questo è ciò che vogliono gli investitori" *R. Terrone*

Colombo ha sostenuto che la forza dell'Italia non risiede nel tentativo di imitare la Silicon Valley, ma nell'incanalare i capitali verso i propri vantaggi industriali: design, produzione e settori emergenti di tecnologia avanzata. La vera opportunità risiede nell'arbitraggio geografico: identificare modelli che funzionano altrove e adattarli ai mercati italiani sottoserviti.

Un'Europa frammentata frena l'innovazione

Un tema ricorrente è stata l'inefficienza del frammentato ecosistema delle startup europee. Con 27 regimi normativi e mercati dei capitali distinti, l'UE è ancora lontana dall'offrire la scala e la semplicità degli Stati Uniti. Colombo ha sottolineato che senza mercati dei capitali unificati e una leadership unificata, l'Europa farà fatica a rimanere competitiva nel settore tecnologico globale.

"Italia, Germania e Francia da sole non possono competere con gli Stati Uniti o la Cina. Dobbiamo agire come un'unica Europa, altrimenti rischiamo di essere irrilevanti"

A. Colombo

Terrone ha condiviso questa frustrazione dal punto di vista di un fondatore: aprire una startup in più paesi europei rimane un labirinto burocratico, che spesso richiede entità giuridiche separate e oneri di conformità. Senza una profonda integrazione, le startup europee si trovano ad affrontare svantaggi strutturali che ne frenano la crescita.

Non è pigrizia, è contesto

Rispondendo alle affermazioni secondo cui i fondatori europei sarebbero "più pigri" dei loro colleghi statunitensi, entrambi gli oratori hanno respinto tale critica. Negli Stati Uniti, il costo della vita più elevato e la minore protezione sociale creano urgenza. In Italia, una vita confortevole e un lavoro stabile spesso eliminano la pressione a crescere rapidamente o ad assumersi grandi rischi.

"Non siamo pigri. Lavoriamo nei fine settimana. Ma a Milano non si avverte la stessa urgenza che a San Francisco.

Il rischio crea slancio" *R. Terrone*

Perché l'Italia ha bisogno di fondatori esperti

Il panel ha sottolineato che gli ecosistemi di successo non si fondano solo su buone idee, ma anche su fondatori esperti. Gli imprenditori seriali sono rari in Italia e questa assenza ostacola l'esecuzione, la velocità e il mentoring. Colombo ha sottolineato che i fondatori alle prime armi spesso commettono errori prevedibili. L'esperienza rende la scalabilità più rapida e la raccolta fondi più agevole. Terrone ha raccontato come, nonostante un curriculum di tutto rispetto e il successo di Scalapay, la sua iniziativa successiva abbia incontrato lo scetticismo degli investitori tradizionali in Italia.

"Chi mi ha sostenuto fin dall'inizio non è stato un finanziatore, ma altri imprenditori che hanno riconosciuto il mio percorso"

R. Terrone

Il capitale di rischio italiano

Il capitale di rischio italiano soffre ancora di una mentalità da private equity, alla ricerca di investimenti sicuri e rendimenti prevedibili. Colombo ha criticato il modo in cui la maggior parte dei fondi di venture capital italiani è strutturata su rendimenti modesti, pari a 3-4 volte la dimensione di un'ampia quota del portafoglio, anziché puntare a un successo smisurato attraverso investimenti anomali. Questo conservatorismo porta a perdere opportunità. Il mercato italiano ha bisogno di investitori che sostengano visione e velocità, anche quando i risultati sono incerti. Senza questo cambiamento, l'Italia rischia di escludersi dall'innovazione rivoluzionaria.

Gli Stati Uniti rimangono essenziali

Sebbene l'Europa possa offrire una base di ricerca e sviluppo, gli Stati Uniti rimangono essenziali per il finanziamento, la crescita e il raggiungimento dei mercati globali.

"Qui c'è molto più capitale, e l'ambizione è diversa. Si viene a New York per andare più veloci" *R. Terrone*

Il futuro delle startup italiane ed europee non dipende solo da fondatori visionari, ma anche da un cambiamento di mentalità, dai decisori politici agli investitori. L'ecosistema deve evolversi per supportare i fondatori più esperti, accettare un maggiore rischio e integrarsi in una piattaforma autenticamente europea.

"Non ci manca il talento, ci mancano i sistemi che consentono a quel talento di crescere" *A. Colombo*

DAY 3

PANEL 3

ECCELLENZE ITALIANE ALL'ESTERO: LE MULTINAZIONALI ITALIANE NEGLI USA

RELATORI

Gianluca Passi è il presidente del team Red Bull Italy SailGP, imprenditore, venture capitalist e consulente. Ha iniziato la sua carriera nel settore delle pubbliche relazioni presso Giorgio Armani e Moncler, dove ha lavorato a stretto contatto con il CEO Remo Ruffini. Passi ha fondato Fiol, un marchio pluripremiato di Prosecco, e successivamente si è trasferito a New York per esplorare il mondo del venture capital. Nel 2022 ha lanciato Festina Lente Partners, concentrandosi su fintech, food tech e trasformazione digitale.

Ugo Fiorenzo, originario di Gaeta, ha conseguito una laurea in Economia e un programma di management avanzato presso la IESE Business School. Ha iniziato la sua carriera presso Birra Peroni, è poi passato a SABMiller e successivamente è entrato a far parte del Gruppo Campari. Ha ricoperto diversi ruoli dirigenziali e dal 2015 è Amministratore Delegato di Campari America.

Tommaso Brusò è il CEO di Eataly North America, nominato nel 2023. Con oltre 20 anni di esperienza nel settore della vendita al dettaglio e della moda, ha guidato importanti marchi come Benetton, Diesel e Furla in Nord America. Attualmente è alla guida dell'espansione di Eataly in tutta la regione.

Il panel ha esaminato come i leader aziendali italiani abbiano costruito carriere internazionali di successo muovendosi in diversi settori e contesti culturali.

La conversazione si è concentrata sulla leadership, l'assunzione di rischi, l'imprenditorialità e il ruolo dell'identità italiana nel panorama imprenditoriale globale.

PUNTI CHIAVE

Cosa significa eccellenza italiana nei mercati globali

L'eccellenza italiana nei mercati globali va oltre la qualità dei prodotti e include le esperienze uniche offerte dai marchi italiani. Brusò osserva che, sebbene l'Italia sia spesso associata a prodotti iconici, la vera forza risiede nell'autenticità e nella passione che stanno dietro alle esperienze create dalle aziende.

Soprattutto in Nord America, c'è il desiderio di connettersi con il patrimonio valoriale italiano, ma questo deve essere fatto in modo trasparente, evitando i cliché. L'autenticità fa risuonare i marchi italiani a livello globale.

Fiorenzo aggiunge che il successo deriva da un mix di tradizione, umiltà e passione, una profondità emotiva e culturale che pochi paesi possono eguagliare. Questa combinazione conferisce ai marchi italiani una forza globale in settori come l'alimentazione, la moda, l'automobile e l'arte.

“Non si tratta del prodotto, ma dell'esperienza che offriamo” *T. Brusò*



L'esperienza vissuta da Passi con Armani conferma l'attrattiva del marchio italiano. Il solo fatto di essere legato ad Armani gli ha aperto molte porte, grazie ad un posizionamento di eccellenza dei marchi italiani capaci di raccontare storie e integrare un life style distintivo. L'ingresso di Armani nel settore dell'ospitalità conferma che l'eccellenza italiana consiste nel creare esperienze, non solo prodotti.

Brusò e Fiorenzo sottolineano l'importanza della curiosità, della consapevolezza di esser parte di una cultura unica al mondo e del valore delle relazioni umane. L'esperienza di Brusò in Benetton ha dimostrato che i valori e il senso di appartenenza sono importanti tanto quanto il prodotto, così come il combinato con un vissuto in differenti settori industriali negli Stati Uniti stimola la creatività. La carriera internazionale di Fiorenzo evidenzia come la comprensione delle sfumature culturali aiuti i marchi a risuonare a livello locale, anche all'interno della stessa città.

L'eccellenza italiana, in conclusione, fonde tradizione, passione, autenticità e adattabilità. Non si tratta solo di fornire prodotti, ma di offrire esperienze stimolanti che rendono i marchi italiani distintivi sulla scena mondiale.

Costruire marchi attraverso l'esperienza

Fiorenzo osserva che la comunicazione dei marchi sta cambiando, la pubblicità tradizionale sta perdendo impatto, mentre sta prendendo piede il coinvolgimento basato sull'esperienza. I marchi devono entrare in contatto con i consumatori in modo naturale, in momenti e luoghi significativi, parlando la loro lingua ed usando gli stessi codici.

“La pubblicità tradizionale è più o meno finita [...] le persone non vengono da noi per comprare un pomodoro, vengono per godersi lo spettacolo” *U. Fiorenzo*

L'Italia è un esempio lampante, dove le esperienze e gli eventi in negozio esprimono la cultura italiana, perché sono capaci di creare connessioni emotive. Il marketing esperienziale aiuta i marchi a rimanere rilevanti e a trasmettere messaggi coerenti, mettendo il coinvolgimento dei consumatori al centro della strategia aziendale.

Mantenere il patrimonio del marchio durante l'espansione globale

La discussione sottolinea che mantenere l'identità del marchio è fondamentale quando si espande a livello internazionale. Ogni decisione deve essere in linea con i valori fondamentali per preservare il patrimonio. Una strategia multimarca può aiutare ad adattare l'offerta ai vari mercati senza una diminuzione della brand essence.

La visione del fondatore è fondamentale per attrarre gli investitori: non contano solo i dati, ma anche la passione e la leadership sono essenziali per il successo a lungo termine.

Poiché i consumatori cercano un legame emozionale, i marchi devono offrire esperienze, non solo prodotti.

Opportunità e rischi del branding italiano all'estero

L'Italia sta vivendo un boom globale in termini di appeal dei marchi. Brusò osserva che i prodotti italiani stanno evolvendo oltre i cliché, offrendo un mix raffinato di marchio, cultura e stile di vita, un vantaggio che i manager devono sapientemente valorizzare.

Tuttavia, Fiorenzo avverte che dare per scontato che il successo in Italia si traduca in successo all'estero è rischioso. Il branding internazionale richiede un adattamento culturale e una comunicazione autentica dei valori italiani.

I relatori discutono dei legami emotivi tra i diversi settori italiani, citando anche Aperol come esempio di icona del life style.

Per quanto riguarda il posizionamento dei prodotti, Brusò sottolinea che la qualità è un requisito fondamentale, ma il vero valore risiede nella narrazione e nell'offerta di un'esperienza culturale italiana completa. Spiegare la storia di un vino o gli abbinamenti gastronomici può coinvolgere emotivamente i consumatori. Il prodotto è solo una piccola parte del valore complessivo.

“Penso che oggi abbiamo un'enorme opportunità per creare davvero un ecosistema italiano che vada ben oltre... la pizza e il mandolino. Siamo un Paese cool. Abbiamo marchi, persone, uno stile di vita che tutti adorano, amano. Se noi manager e aziende riusciamo a confezionare tutto questo, sarà un'opportunità straordinaria per i marchi italiani nel nostro sistema per ottenere un vantaggio competitivo ancora maggiore. Abbiamo qualcosa di magico che molti altri paesi non hanno...” *T. Brusò*



DAY 3

WORKSHOP

L'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS DEL SOFTWARE

RELATORI

Simone Tarantino è un imprenditore e consulente esperto nel settore tecnologico, noto per il suo pensiero innovativo e la sua attività di advocacy per il futuro del software. Con oltre 25 anni di esperienza in startup, strategie aziendali ed ecosistemi di innovazione globali, Tarantino è attualmente Managing Partner di H Ventures (Stati Uniti), dove supporta le aziende di deep tech, in particolare nei settori dell'intelligenza artificiale e delle scienze biologiche, nella loro scalabilità sui mercati. Autore di pubblicazioni e consulente governativo, offre una prospettiva unica su come il software si stia evolvendo da strumento a agente autonomo di creazione di valore.

INTRODUZIONE

Simone Tarantino ha tenuto un workshop dedicato all'evoluzione del software in un contesto economico e tecnologico in rapido cambiamento. Ha illustrato come l'intelligenza artificiale e l'automazione stiano trasformando radicalmente il ruolo del software: da semplice strumento esecutivo a soggetto autonomo in grado di prendere decisioni e contribuire attivamente alla strategia aziendale.

RESULT-AS-A-SERVICE

Tarantino ha introdotto il concetto di Result-as-a-Service, sostenendo che il mercato si stia spostando da modelli basati sull'accesso e le funzionalità (come il tradizionale Software-as-a-Service) verso logiche in cui il valore del software è misurato in termini di risultati concreti ottenuti. Le aziende, secondo questa visione, non pagano più per usare un programma, ma per i benefici operativi che esso è in grado di generare.

WORK-AS-A-SERVICE

Ha poi approfondito la diffusione del modello Work-as-a-Service, che sfrutta l'automazione per affidare al software l'esecuzione di compiti ripetitivi, migliorando l'efficienza e riducendo l'errore umano. In settori come la logistica, la sanità e la finanza, queste soluzioni consentono di scalare operazioni complesse senza aumentare i costi fissi legati al personale.

AGENTIC AI

Infine, ha descritto l'emergere dell'agentic AI, una nuova generazione di sistemi intelligenti in grado non solo di eseguire istruzioni, ma di prendere decisioni autonome, adattarsi a contesti variabili e ottimizzare i processi in tempo reale. Queste tecnologie, già in uso presso grandi gruppi industriali e finanziari, rappresentano un salto qualitativo nella capacità del software di agire come un vero e proprio collaboratore strategico.





OPPORTUNITÀ

“I GIOVANI AL CENTRO DELL’INNOVAZIONE”

Durante le giornate di evento si sono promosse importanti opportunità per i giovani, come programmi di mentorship e piattaforme online per consentire la creazione di network e opportunità. Tra queste anche l’iniziativa benefit di Lattanzio KIBS **YOUTHINKPA**, per avvicinare i giovani all’innovazione del settore pubblico.

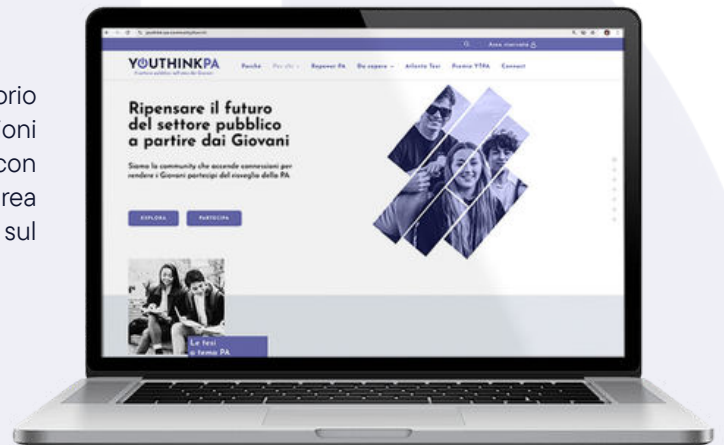
L’obiettivo è contribuire a promuovere la cultura dell’innovazione della PA come valore condiviso, e orientare i giovani a impegnarsi nella modernizzazione del settore pubblico, che è motore di sviluppo dell’economia e della società.

Università, industry della consulenza, ecosistema dell’innovazione, enti pubblici, mondo dell’informazione e tutti i giovani interessati si confrontano per contribuire al dibattito sul futuro della PA nella prospettiva delle nuove generazioni.

UN ATLANTE SULL’INNOVAZIONE DELLA PA

YOUTHINKPA ha creato un Atlante delle Tesi, l’osservatorio permanente dal punto di vista delle giovani generazioni sull’evoluzione delle tesi nel settore pubblico. E premia, con il Premio Tesi YTPA, l’eccellenza nelle tesi di laurea incentrate sull’innovazione nelle politiche pubbliche e sul loro impatto nella Pubblica Amministrazione.

[SCOPRI LE TESI](#)



UN OSSERVATORIO DI RICERCA CONDIVISO

YOUTHINKPA dà vita a un’attività di ascolto attraverso studi e ricerche per esplorare, analizzare e cogliere le trasformazioni della Pubblica Amministrazione che riguardano i giovani, e offre una panoramica dell’offerta formativa delle università italiane relativa al Government con il Desk Università, che può aiutare i giovani a prendere decisioni più consapevoli riguardo al loro futuro.

[ESPLORA GLI STUDI](#)



CONCLUSIONE

GRAZIE PER AVER PRESO PARTE AL VIAGGIO!

Il Simposio 2025 delle Società Italiane Unite ha riunito voci, visioni e valori da tutto il mondo per celebrare l'innovazione, la cultura e la comunità.

Vi siamo grati per la vostra presenza e per il vostro sostegno nel rendere questa edizione indimenticabile.

Continuiamo a dialogare. Continuiamo a costruire ponti. Insieme, diamo forma al futuro.

STAY CONNECTED

Sito web: <https://uniteditaliansocieties.com>

Instagram: @uniteditaliansocieties / @uis.unitedstates

LinkedIn: @uniteditaliansocieties / @Società Italiane Unite Stati Uniti



TEAM

Il nostro team del capitolo USA riunisce oltre 15 studenti provenienti dalle migliori università americane, tra cui Yale, Columbia, Harvard, Brown, UPenn e Fordham, che rappresentano un mix eterogeneo di background accademici, che vanno da Economia e Matematica a Biologia e Statistica.

Angelika Maria Lattanzio, Country Manager USA, Yale University

Angelika sta conseguendo un Master in Scienze della Gestione Aziendale presso la Yale University of Management, dopo una laurea presso l'HEC di Parigi e una laurea triennale in Relazioni Internazionali presso Sciences Po di Parigi. Originaria di Milano, ha studiato all'estero dall'età di 13 anni. Ha lavorato presso Bain, BCG e la task force italiana del G20, e entrerà a far parte di BCG New York come Associate nel 2025.

Alessandro Prospero, Country Manager USA, Columbia University

Alessandro è dottorando in Statistica presso la Columbia University. Ha conseguito la laurea in Matematica presso l'Università degli Studi di Milano e ha svolto attività di ricerca presso l'Università del Texas ad Austin. Il suo lavoro spazia dal calcolo stocastico alla microstruttura di mercato. Ex triatleta professionista, porta nel suo campo rigore accademico ed esperienza internazionale.

Sara Chemello, CFO, University College London

Sara è entrata di recente in Morgan Stanley a Londra come Capital Goods Equity Research Associate. Ha conseguito una laurea triennale presso la UCL e ha studiato all'estero presso la Northwestern University. Come CFO di UIS dal 2023, ha contribuito ad ampliare la sua presenza in oltre 60 università in 8 paesi.

Edoardo Medici, Head of Expansion USA, Yale University

Edoardo è uno studente laureato presso la Yale SOM, dopo aver conseguito lauree alla Bocconi e allo IESE. Nel 2023 ha co-fondato Mebex Industrial Solutions, una startup che modernizza la produzione di acciaio con tecnologie green. Porta con sé un'esperienza accademica e imprenditoriale internazionale.

Giovanni D'Antonio, Responsabile del Simposio, Università di Harvard

Giovanni è al terzo anno ad Harvard e sta conseguendo una laurea triennale e specialistica in Informatica. Ha finanziato i suoi studi fondando e vendendo due startup e entrerà a far parte di Google DeepMind come Product Manager più giovane. In precedenza ha rappresentato i giovani italiani in Parlamento e si occupa di ricerca sul ragionamento tramite intelligenza artificiale.

Tobias Benetton, Direttore del Simposio, Brown University

Tobias è uno studente dell'ultimo anno alla Brown University e studia Matematica Applicata, Economia e Fisica. Ha lavorato presso BCG, Vsquared Ventures e Advent International, e ha studiato arabo ad Amman. Ha guidato la creazione del Simposio "United for Progress" e si unirà a Jefferies a New York nel 2025.

Umberto Belluzzo, co-fondatore e CEO, Università di Oxford

Umberto sta conseguendo un Master in Social Data Science a Oxford, dopo una laurea in PPE alla LSE. Originario di Verona, ha fondato l'UIS nel 2022 per supportare gli studenti italiani all'estero. Sotto la sua guida, l'università è cresciuta fino a includere oltre 60 università in 8 paesi. Ora sta costruendo una carriera applicando dati e nuove tecnologie in contesti pubblici e commerciali.

Beatrice Bonini, Responsabile della Ricerca, Columbia University

Beatrice è dottoranda in Scienze Politiche alla Columbia University, con specializzazione in social media e impegno politico giovanile. Ha conseguito una laurea alla Bocconi e ha lavorato a Milano, Londra e con Carlo Cottarelli. Insegna Economia Politica e si occupa di analisi dei media a New York.

Flavia Bottai, Responsabile della Comunità, Columbia University

Flavia è una studentessa di Ingegneria Biomedica alla Columbia University. Originaria di Roma, ha studiato in Canada prima di trasferirsi a New York. Ha condotto ricerche sulla risonanza magnetica al New York-Presbyterian e ha aderito alla No Patient Left Behind Fellowship per esplorare l'accesso all'assistenza sanitaria e l'innovazione.

Lavinia Mantegazza, Head of Finance, Columbia University

Lavinia studia Matematica Applicata ed Economia Finanziaria alla Columbia University. Originaria di Milano, ha svolto uno stage al Lingotto, concentrandosi su intelligenza artificiale e sviluppo tecnologico. Con un background in danza classica e teatro, è attiva nella scena artistica newyorkese.

Alessandro Rota, Responsabile del Tutoraggio, Columbia University

Alessandro è uno studente magistrale in Matematica della Finanza alla Columbia University. Ha conseguito la laurea triennale in Ingegneria Fisica al Politecnico di Milano e in precedenza ha lavorato presso Bain & Company. Quest'estate entrerà a far parte di un hedge fund come ricercatore quantitativo.

Rocco Totaro, Head of Symposium, Columbia University

Rocco è uno studente di Master in Ricerca Operativa alla Columbia University. Ha studiato all'ITAM e alla LSE e in precedenza si è laureato alla Bocconi. Ha fondato Astra Bocconi e l'ha trasformata in Astra Network, ora attiva nelle migliori università milanesi.

Martina Bulgarelli, Responsabile Relazioni Esterne, The Wharton School, Upenn

Martina studia Finanza, ESG e Scienze Politiche con una specializzazione in Informatica alla Wharton. Ha svolto tirocini presso Intesa Sanpaolo, il Meccanismo Europeo di Stabilità e il Parlamento Europeo. Ex leader ambientale giovanile, ha fondato la sezione UIS della Penn e ricopre ruoli dirigenziali alla Wharton.

Ferdinando Prencipe, Responsabile globale dell'espansione, Università Erasmus di Rotterdam

Ferdinando ha conseguito una laurea in Economia presso l'Università Erasmus. Originario di Pescara, ha studiato in Canada e a Hong Kong. Ha co-fondato la Società Italiana di Economia presso l'Università Erasmus e ora guida l'espansione di UIS a livello globale. Ha anche lavorato come consulente presso Deloitte.

Matteo Di Mauro, Symposium Officer USA, Brown University

Matteo è uno studente del primo anno alla Brown University, dove studia Matematica Applicata ed Economia. Laureato in Matematica alla St. Louis School di Milano, è attivo nel Finance Club della Brown e si occupa di imprenditorialità. Quest'estate farà uno stage presso Launchbay Capital a Londra come venture analyst.

Giulio Bianco, Responsabile del Simposio, Columbia University

Giulio è al quarto anno alla Columbia University, dove studia Storia e Scienze Politiche, e sta conseguendo un Master in Affari Internazionali. Ha frequentato Sevenoaks nel Regno Unito e ha recentemente lavorato presso la Commissione Relazioni Estere del Senato degli Stati Uniti e il Consiglio per le Relazioni Estere.

Matteo Bordoni, Head of Mentoring, Columbia University

Matteo sta conseguendo un Master in Matematica della Finanza alla Columbia University. Dopo aver studiato in Kentucky e Washington, D.C., ha lavorato in Italia in ruoli di data science e intelligenza artificiale e farà uno stage presso Citigroup a New York come analista quantitativo.

Stefano Ciprietti, Head of Marketing, Fordham University

Stefano sta conseguendo un Master in Marketing Intelligence alla Fordham University, dopo aver studiato alla LUISS. È a capo del marketing di UIS in Nord America e in passato ha diretto Radio LUISS. Ha esperienza nelle vendite presso JELU Consulting, si occupa dello studio dei consumatori e della crescita del brand.

Luigi Di Sanzo, Responsabile delle Relazioni Esterne, Fordham University

Luigi è uno studente di Finanza al terzo anno alla Fordham University. Originario della provincia di Palermo, ha fondato l'European Club ed è coinvolto in diversi gruppi legati alla finanza. Si è trasferito a New York dopo essersi diplomato in un liceo scientifico italiano.

Michele Lattanzio, Symposium Officer, Università Bocconi di Milano

Michele è uno studente del primo anno alla Bocconi in Economia e Finanza Internazionale. Dopo tre anni all'Haileybury College nel Regno Unito, si è laureato alla St. Louis School di Milano. Sostiene l'UIS da Milano e quest'estate farà uno stage presso l'ufficio finanziario di Tod's.

Bianca Ludovici, Assistente marketing, New York University

Bianca è una studentessa laureata alla New York University, che sta conseguendo un Master in Marketing Integrato. In precedenza, ha lavorato da Moncler e Ray-Ban occupandosi di strategia di marca e comunicazione digitale. Con una formazione in psicologia, è appassionata di branding interculturale e analisi del consumatore.

Maria Vittoria Tullio, Marketing Assistant, Fordham University

Maria Vittoria ha conseguito un Master in Marketing Intelligence presso la Fordham University e una laurea presso l'Università Cattolica. Ha lavorato presso l'International Advertising Association e ora supporta le attività di marketing negli Stati Uniti come Omnichannel Coordinator presso Lacoste.

ANNEX

CENTRO STUDI LATTANZIO KIBS

Nel quadro delle attività di analisi promosse dal Centro Studi Lattanzio KIBS, è stata realizzata una survey rivolta ai partecipanti del 2025 Italian Symposium, con l'obiettivo di approfondire il profilo degli studenti italiani all'estero. L'indagine ha esplorato le motivazioni che li hanno spinti a partire, le sfide affrontate lungo il percorso e le condizioni che potrebbero favorire un loro ritorno in Italia.

Parallelamente, la rilevazione ha raccolto percezioni e opinioni sui temi discussi durante le tre giornate del convegno, offrendo una lettura originale e complementare rispetto ai contenuti emersi nei panel. I risultati completi dell'indagine sono presentati nell'annex che segue.

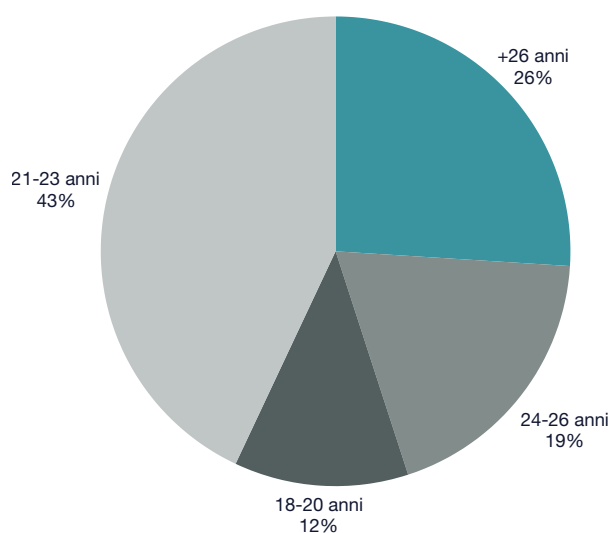
METODOLOGIA E PROFILAZIONE

L'indagine è stata condotta tramite metodologia CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) su un campione di 251 studenti attualmente residenti all'estero. La distribuzione per genere risulta composta da 126 uomini, 121 donne e 2 persone non binarie. Gli intervistati risiedono all'estero da circa tre anni, in media.

Il 42% del campione si è identificato come membro dell'associazione UIS, segnalando un forte legame con le comunità organizzate degli studenti italiani all'estero. Per quanto riguarda il profilo accademico, il 69% è costituito da studenti attualmente iscritti a un percorso di studi, mentre il 16% ha completato un programma universitario all'estero negli ultimi cinque anni.

La raccolta dei dati è avvenuta tra il 10 e il 20 maggio 2025. L'indagine ha consentito di raccogliere informazioni mirate sulle esperienze e le percezioni degli intervistati in merito allo "stato di salute" delle relazioni transatlantiche.

Fig. 1 - Profilazione per età



IL MASTER ALIMENTA LE ASPIRAZIONI

I rispondenti mostrano interesse verso percorsi di master, purché questi non rappresentino un mero riconoscimento formale di respiro internazionale. Il 49% sceglie di proseguire gli studi all'estero spinto dal desiderio di approfondire e completare il proprio percorso formativo.

Da una lettura integrata dei dati qualitativi e quantitativi emerge che gli studenti trascorrono un periodo significativo all'estero principalmente per tre motivazioni:

- per vivere un'autentica esperienza di crescita personale e accademica, mettendosi alla prova sia nei contenuti che nelle competenze linguistiche;
- per ampliare le proprie conoscenze in un'ottica di coerenza con i settori professionali più promettenti, con una chiara propensione verso l'ambito scientifico;
- per migliorare le proprie prospettive occupazionali, adottando un approccio pragmatico al proprio futuro.

Economia e Management e Scienze Sociali sono i programmi più frequentati

I dati evidenziano una netta prevalenza per il settore Business & Management, indicato dal 30% dei partecipanti. Seguono le Scienze sociali (18%) e l'area di Ingegneria & tecnologia (15%), a conferma di un orientamento verso percorsi con un forte potenziale applicativo e occupazionale.

Più distaccati risultano invece i settori di Legge e politica pubblica e Scienze naturali & matematica, entrambi al 9%. Il quadro complessivo suggerisce una preferenza per ambiti formativi percepiti come più spendibili a livello internazionale e coerenti con le trasformazioni del mercato del lavoro globale.

GIOVANI IN MOVIMENTO, CON IL SOSTEGNO DELLE FAMIGLIE

È il Nord-Ovest che deve trattenere i cervelli. Il sostegno della famiglia è importante, ma abbiamo studenti che se la cavano da soli

Contrariamente a uno stereotipo diffuso che li descrive come poco autonomi e fortemente dipendenti dalla famiglia, i dati mostrano una realtà più articolata. Se è vero che il 49% degli studenti finanzia la propria formazione all'estero grazie al sostegno familiare, è altrettanto significativo che il 23% lo faccia attraverso una borsa di studio e che il 24% si affidi a risorse personali, suddivise tra risparmi (15%) e prestiti per studio (9%).

Questi numeri delineano una generazione capace di attivarsi con determinazione per costruire il proprio percorso, valorizzando il merito e l'impegno individuale. Tale orientamento risalta ancora di più se si considera il contesto in cui si muovono: uno scenario segnato da crisi globali e crescenti disillusioni verso le élite, elementi che potrebbero scoraggiare, ma che al contrario sembrano stimolare una ricerca di indipendenza e progettualità.

Fig. 2 - Quale titolo di studio stai attualmente studiando all'estero?

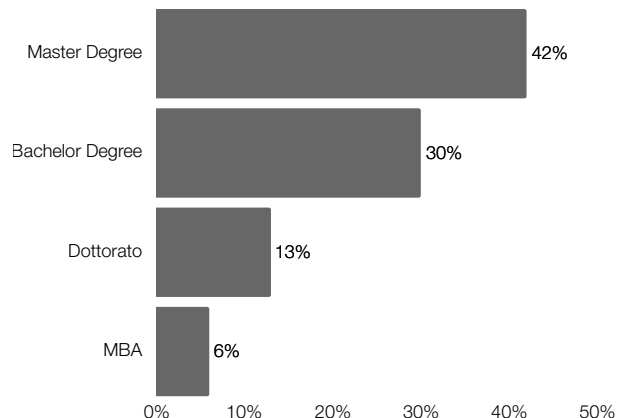


Fig. 3 - Quale delle seguenti opzioni descrive meglio il tuo campo di studi?

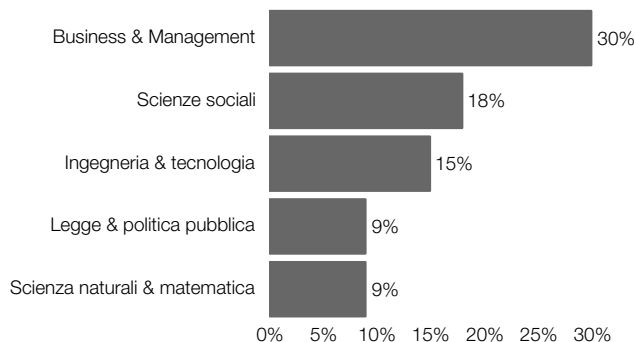
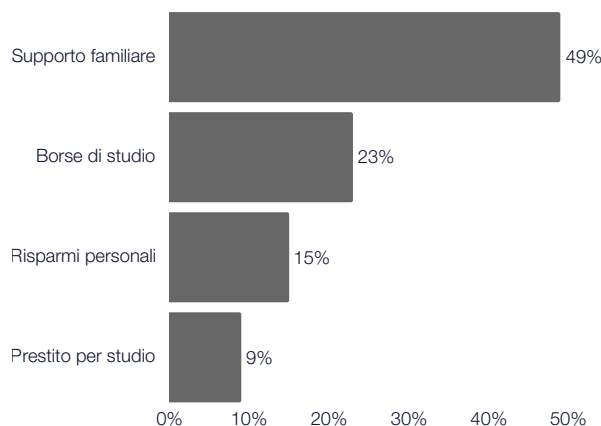


Fig. 4 - Come finanzia la tua formazione all'estero?

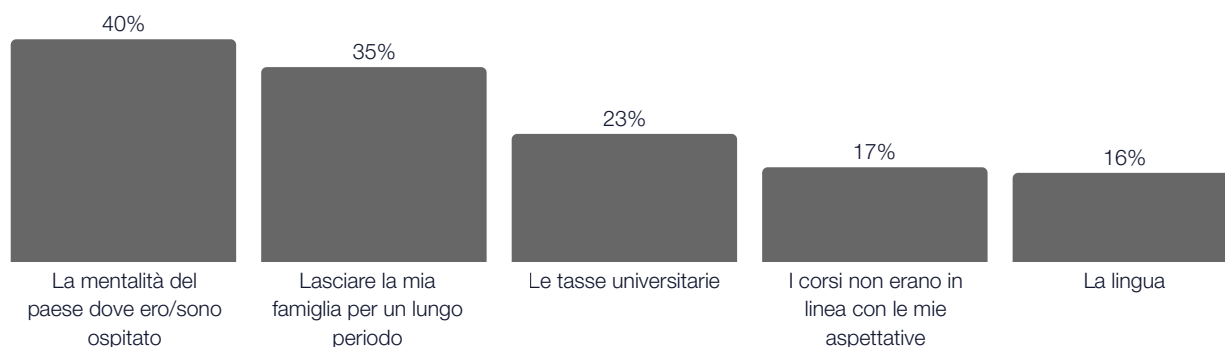


COSA SIGNIFICA ESSERE UNO STUDENTE ITALIANO ALL'ESTERO?

Studiare all'estero vuol dire sviluppare una capacità di adattamento che trasforma in "cittadini globali"

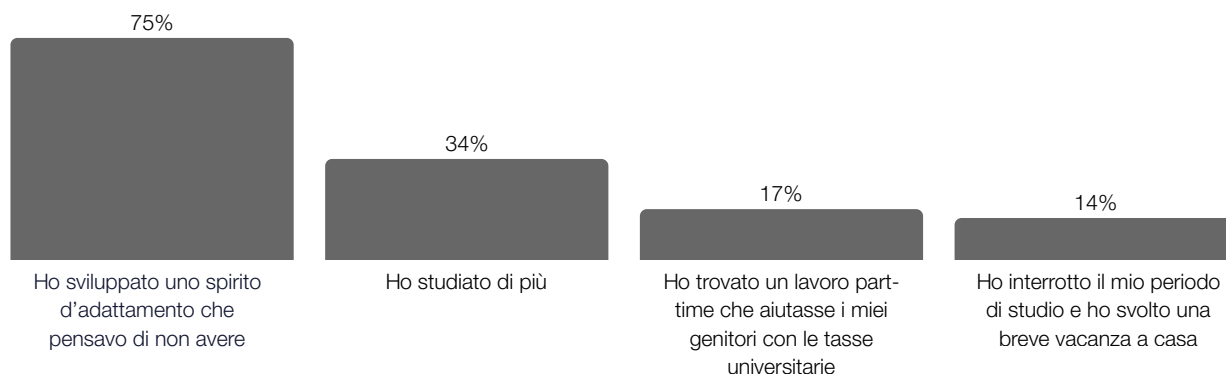
Essere studenti all'estero significa mettersi alla prova e sviluppare una visione di sé e del mondo che spesso non si pensava di possedere. È un'esperienza che richiede di attingere a risorse interiori profonde e di confrontarsi con sfide personali, culturali e accademiche.

Fig. 5 - Quali difficoltà hai incontrato durante il tuo soggiorno all'estero? (Sono possibili più risposte)



Le difficoltà più frequentemente segnalate riguardano l'adattamento alla mentalità del paese ospitante (40%) e la lontananza prolungata dalla famiglia (35%), seguite da aspetti economici come le tasse universitarie (23%). Più contenute, ma comunque rilevanti, sono le problematiche legate alla lingua (16%) e alla mancata corrispondenza tra i corsi frequentati e le aspettative iniziali (17%).

Fig. 6 - Come hai risolto le difficoltà incontrate? (Sono possibili più risposte)



A fronte di queste criticità, gli studenti dimostrano una notevole capacità di adattamento: il 75% afferma di aver sviluppato una resilienza che non sapeva di possedere.

C'è chi ha reagito rafforzando l'impegno nello studio (34%), chi ha trovato soluzioni pratiche come un lavoro part-time (17%) e chi ha scelto di interrompere temporaneamente il periodo all'estero per recuperare un equilibrio (14%).

Quello che emerge è il profilo di una generazione che affronta la mobilità internazionale non solo come un'opportunità formativa, ma come un autentico laboratorio di crescita personale e di costruzione della propria cittadinanza globale. Un'esperienza che, pur nelle sue complessità, continua a essere fortemente apprezzata: lo dimostra il successo del programma Erasmus+, che nel 2025 celebra il suo 35° anniversario e ha già supportato oltre 12 milioni di mobilità in Europa, di cui 5 milioni riferite a studenti universitari.

RITORNO DEI CERVELLI FRA REALTÀ E UTOPIA

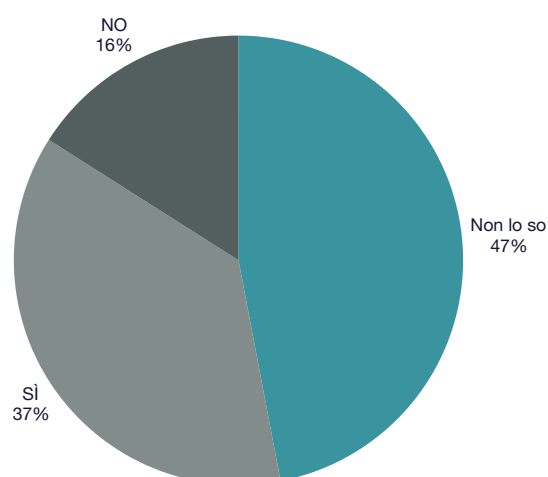
Tornare è verosimile solo se l'Italia torna ad essere attrattiva

Il 47% degli studenti intervistati dichiara di non sapere se tornerà in Italia, una percentuale che rappresenta un'area grigia significativa. A fronte di un 37% che intende rientrare e un 16% che esclude questa possibilità, il dato degli indecisi indica una fascia ampia di giovani potenzialmente recuperabili, ma ancora in attesa di segnali concreti dal Paese.

Se vogliamo incidere su questa incertezza, è necessario agire su leve specifiche: valorizzare la dimensione imprenditoriale e professionale del rientro, migliorare la qualità dell'offerta lavorativa e rafforzare le condizioni abilitanti per chi sceglie di investire le proprie competenze in Italia.

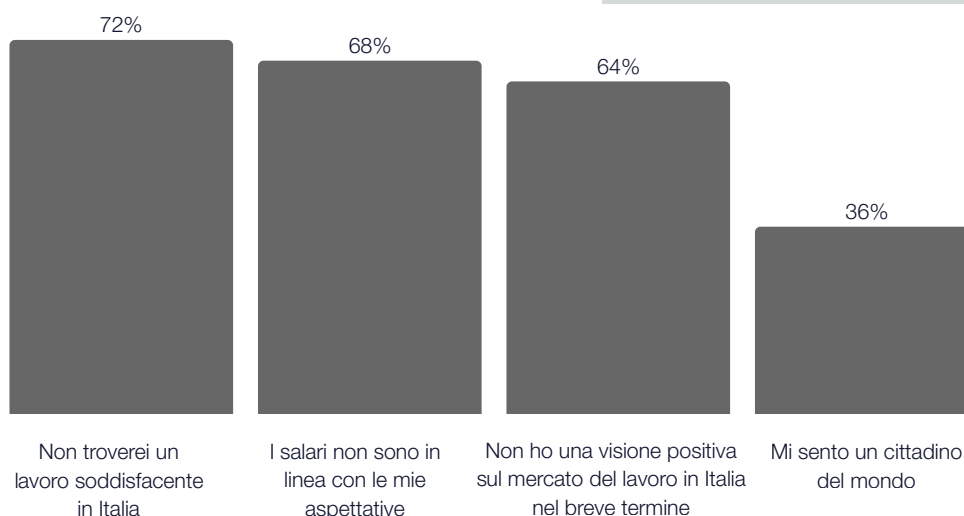
Il 47% che oggi risponde "non lo so" non è un rifiuto, ma una sospensione del giudizio: una disponibilità condizionata che può essere orientata solo se si torna a costruire fiducia e opportunità.

Fig. 7 - Hai intenzione di tornare in Italia?



Giovani appaiono divisi fra sfiducia e desiderio di tornare

Fig. 8 - Quali sarebbero i motivi che ti spingerebbero a non tornare in Italia? (possibili più risposte)

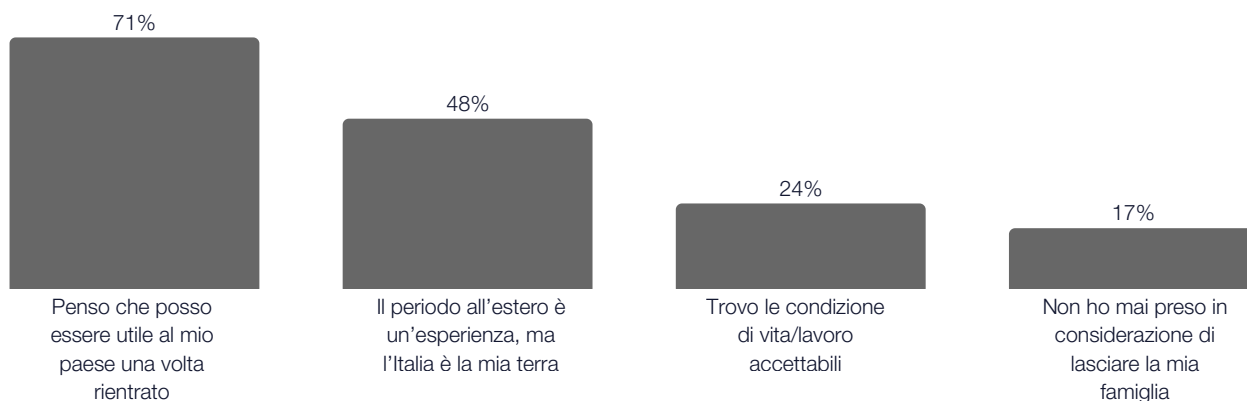


Le risposte degli intervistati che escludono un ritorno in Italia evidenziano un giudizio netto sul mercato del lavoro nazionale. Il 72% ritiene che non troverebbe un impiego soddisfacente, mentre il 68% denuncia una distanza tra salari offerti e proprie aspettative. Il 64%, inoltre, afferma di non avere una visione positiva sull'evoluzione del mercato del lavoro italiano nel breve termine.

Questi dati confermano che la scelta di non rientrare non è frutto di disinteresse o disaffezione, ma di un'analisi razionale delle condizioni offerte dal sistema economico. Per troppo tempo si è confidato in un modello produttivo frammentato, incentrato su imprese di piccole dimensioni spesso a gestione familiare, nella convinzione che "piccolo è bello" potesse ancora garantire competitività. Oggi, di fronte a sfide globali sempre più complesse, questo approccio mostra i suoi limiti.

La difficoltà nel garantire percorsi di carriera strutturati, salari adeguati e prospettive di crescita appare evidente a queste generazioni, che hanno avuto accesso a contesti internazionali dinamici e meritocratici. In questo senso, il 36% che afferma di sentirsi "cittadino del mondo" segnala non un distacco, ma l'assenza di un'offerta professionale e sociale in grado di competere a livello globale.

Fig. 9 - Quali sono i motivi che ti spingono a tornare in Italia? (Possibili più risposte)



Non sorprende che molti giovani si percepiscano come una risorsa per il proprio Paese: il 71% di chi intende rientrare lo fa spinto dalla convinzione di poter essere utile all'Italia una volta tornato. Anche se i salari non risultano competitivi e le condizioni di lavoro sono spesso più favorevoli all'estero, emerge con forza il desiderio di restituire quanto appreso e di contribuire in modo attivo al sistema Paese.

Il 48% considera l'esperienza all'estero come una tappa formativa, ma mantiene un forte legame identitario con l'Italia. In questo senso, il ritorno non è vissuto come una rinuncia, ma come una prosecuzione coerente di un percorso iniziato altrove.

I giovani italiani che scelgono l'estero lo fanno per formarsi, crescere e misurarsi con contesti professionali più dinamici.

Tuttavia, le risposte raccolte suggeriscono che la mobilità internazionale è spesso vissuta come un progetto temporaneo, reversibile, che può culminare in un rientro consapevole e orientato al contributo attivo al proprio Paese.

QUALE RELAZIONE TRA EUROPA E USA?

I giovani hanno fiducia nei valori democratici, da qui la richiesta di autonomia europea e la preoccupazione per i legami con gli USA

I grafici evidenziano che il 52% degli intervistati esprime fiducia nei valori democratici europei, ritenendoli sufficientemente solidi per affrontare le sfide politiche e sociali attuali. Tuttavia, questa fiducia non è incondizionata né esente da preoccupazioni: l'80% ritiene infatti necessario che l'Europa rafforzi la propria autonomia nei confronti dei partner transatlantici, in particolare degli Stati Uniti, a indicare il desiderio di una maggiore capacità decisionale e strategica a livello europeo.

Ancora più significativo è il dato relativo al 92% degli intervistati che si dichiara molto o in parte preoccupato per lo stato attuale delle relazioni transatlantiche. Questo senso di incertezza riflette la consapevolezza che l'equilibrio geopolitico globale è in fase di trasformazione e che l'Europa, per mantenere un ruolo centrale, deve rafforzare non solo la propria autonomia ma anche la coesione interna.

Nel complesso, i dati suggeriscono che i giovani nutrono una fiducia moderata nelle istituzioni democratiche, ma si aspettano un'Europa più assertiva, capace di agire con indipendenza e di affrontare con lucidità le tensioni internazionali.

Fig. 10 - In che misura sei d'accordo con la seguente affermazione: "I valori democratici in Italia e in Europa sono abbastanza forti da resistere alle attuali sfide politiche e sociali"?

52% Fortemente d'accordo o in parte d'accordo

Fig. 11 - Pensi che l'Europa dovrebbe puntare a rafforzare il proprio livello di autonomia rispetto ai partner transatlantici e, in particolare, agli Stati Uniti?

80% Sì

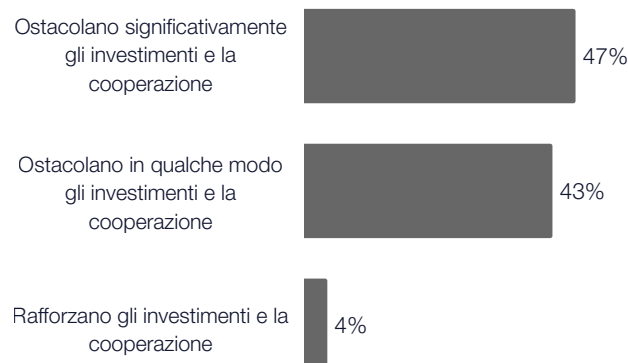
Fig. 12 - Ti preoccupa per lo stato attuale delle relazioni transatlantiche in relazione alle prospettive future dell'Italia e dell'Europa?

92% Molto o in parte

Fig. 13 - In che misura ritieni che i dazi e le barriere commerciali abbiano recentemente avuto un impatto sulle decisioni in materia di investimenti e sulla cooperazione transatlantica tra Stati Uniti ed Europa?

L'opinione prevalente tra gli intervistati è che i dazi e le barriere commerciali rappresentino un ostacolo concreto alla crescita delle esportazioni e, più in generale, alla cooperazione economica transatlantica. Le recenti misure protezionistiche - spesso proposte, ridimensionate e poi reintrodotte - stanno generando incertezza e influenzano negativamente le decisioni di investimento tra Stati Uniti ed Europa.

Il 90% degli intervistati ritiene che tali misure ostacolino gli investimenti e la cooperazione: il 47% parla di un impatto significativamente negativo, mentre il 43% lo considera comunque limitante. Solo una ristretta minoranza, pari al 4%, vede nei dazi un elemento in grado di rafforzare la cooperazione transatlantica, a conferma del fatto che le attuali tensioni commerciali vengono percepite più come una barriera che come un'opportunità.

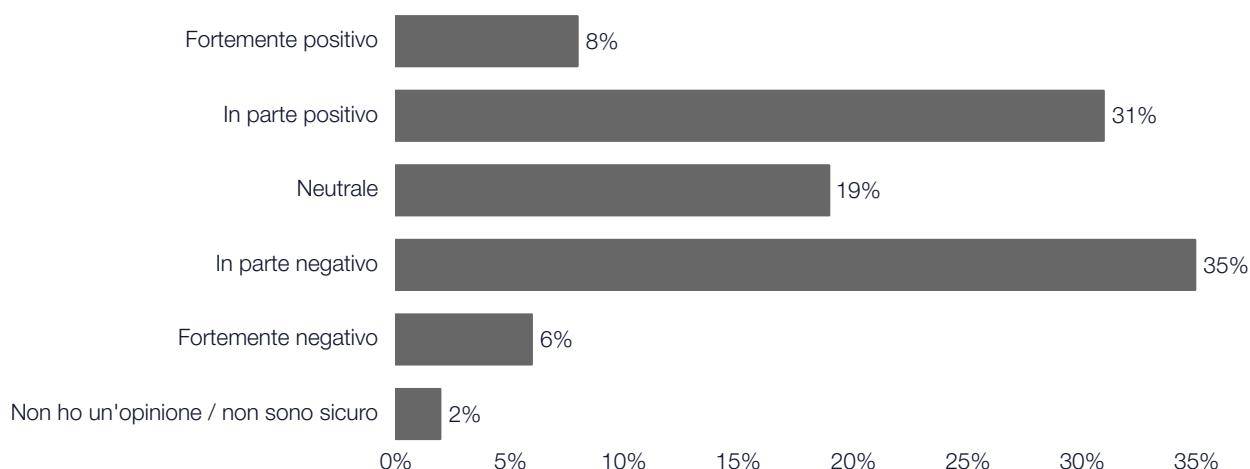


Parlare di globalizzazione polarizza gli intervistati

Le risposte evidenziano una percezione prudente e frammentata riguardo al futuro della globalizzazione. Il 39% degli intervistati adotta una posizione positiva, suddivisa tra un 8% fortemente ottimista e un 31% moderatamente favorevole. Tuttavia, una quota leggermente superiore (41%) esprime un'opinione negativa, di cui il 35% in parte e il 6% in modo netto.

Il 19% si mantiene neutrale, mentre solo il 2% dichiara di non avere un'opinione o di essere incerto. Questa distribuzione suggerisce che, sebbene l'idea di globalizzazione mantenga ancora una certa attrattiva, prevalgono oggi cautela e scetticismo, probabilmente influenzati dall'instabilità internazionale, dalle crisi sistemiche e dalle tensioni geopolitiche più recenti.

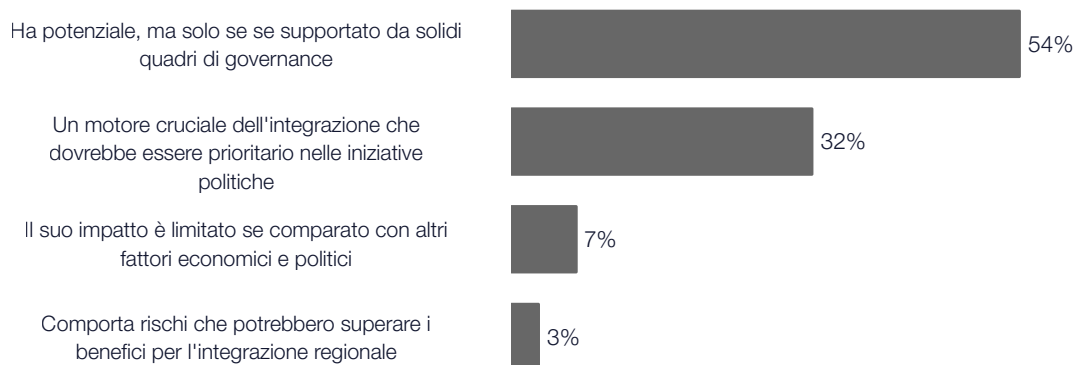
Fig. 14 - Cosa pensi del futuro della globalizzazione nel prossimo decennio?



TRASFORMAZIONE DIGITALE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

La trasformazione digitale può promuovere l'integrazione territoriale solo se supportata dalla governance

Fig. 15 - In che misura ritieni che la trasformazione digitale possa migliorare l'integrazione regionale e globale?



I dati percentuali evidenziano che una parte significativa degli intervistati (54%) ritiene che la trasformazione digitale possa promuovere efficacemente l'integrazione territoriale, ma solo se supportata da solidi quadri di governance. Inoltre, il 32% considera la trasformazione digitale un fattore prioritario delle politiche di sviluppo.

Solo il 7% ne considera l'impatto limitato rispetto ad altri fattori economici e politici, e una percentuale ancora più bassa (3%) ritiene che comporti maggiori rischi che benefici. Queste basse percentuali indicano che lo scetticismo sul ruolo della trasformazione digitale nell'integrazione regionale è minimo.

Gli expat ritengono che il potenziale trasformativo ricadrà sulla sanità; la disinformazione e la privacy sollevano preoccupazioni, ma l'AI Act fornisce rassicurazioni

Fig. 16 - Secondo te quali sono i settori chiave in cui l'intelligenza artificiale potrebbe apportare i contributi più trasformativi?

I dati evidenziano chiaramente i settori in cui l'innovazione e lo sviluppo tecnologico sono percepiti come i settori con il maggiore impatto.

Sanità e medicina sono in testa con un margine sostanziale, con il 30% degli intervistati che li identifica come l'area più significativa, a dimostrazione della crescente importanza della tecnologia nel migliorare i risultati sanitari e i progressi in campo medico.

Scienza, ricerca e sviluppo seguono con il 19%, a sottolineare l'importanza sull'innovazione e la scoperta come acceleratore del progresso.

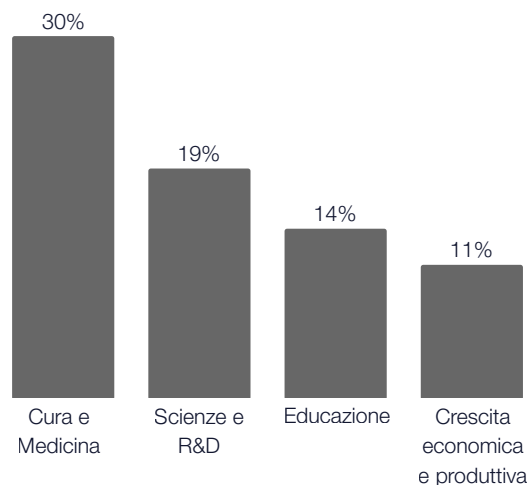


Fig. 17 - Quali rischi etici e sociali vedi nell'innovazione guidata dall'intelligenza artificiale?

Disinformazione (22%) e violazioni della privacy (21%) sono i problemi più sentiti. Intuitivamente le preoccupazioni sono legate ai timori per gli effetti di *fake news* e forme di controllo sociale.

Meno avvertito invece l'aumento delle disuguaglianze (7%), come si evince dal grafico.

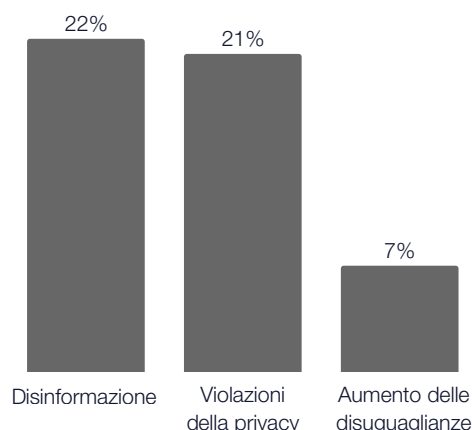
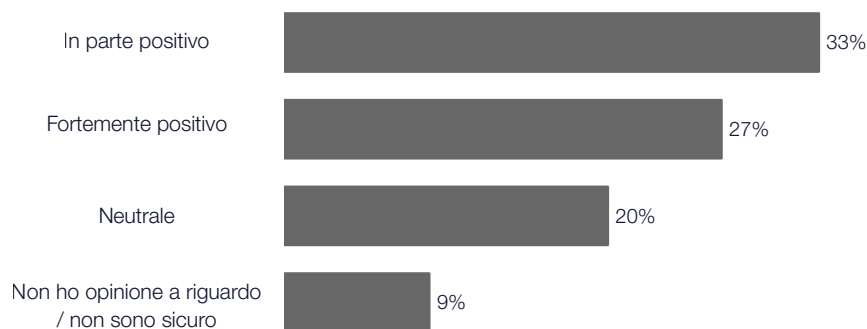


Fig. 18 - Cosa pensi dell'AI Act?



Nonostante queste preoccupazioni, il sentiment generale nei confronti dell'IA è ampiamente positivo, con il 60% degli intervistati che esprime opinioni abbastanza o fortemente positive. Nel frattempo, il 20% rimane neutro e una porzione minore (9%) è incerta.

FATTORI FINANZIARI E GREEN

Volatilità e tassazione delle imprese: il doppio freno alla mobilità degli investimenti

Fig. 19 - Quale fattore finanziario ritieni rappresenti la sfida più grande per gli investitori privati nell'attuale clima economico?

I dati rivelano le principali sfide e rischi percepiti negli investimenti e nelle strategie finanziarie transfrontaliere.

Nel primo gruppo, la preoccupazione più significativa riguarda la volatilità dei mercati che influenza le valutazioni private (26%), seguita dalle implicazioni normative e fiscali (20%).

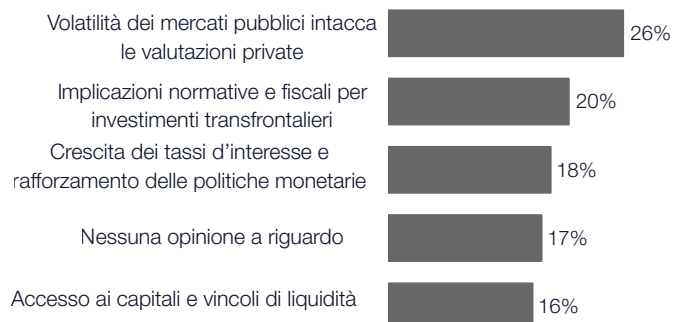


Fig. 20 - Qual è l'aspetto finanziario più importante da considerare quando si struttura un investimento transfrontaliero di successo?

I fattori da tenere sotto controllo riguardano tasse e certezza del diritto; naturalmente hanno un peso correttamente intercettato dal 22% dei rispondenti il rendimento atteso e la stima di rischio correlata al paese e alla tipologia di mercato. Riscuote minor consenso il deprezzamento della valuta (19%) e la possibilità di disinvestire nel breve termine (solo 11%), avvertite come aspetti marginali.

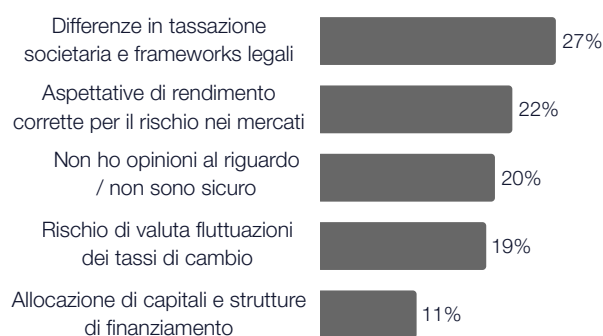


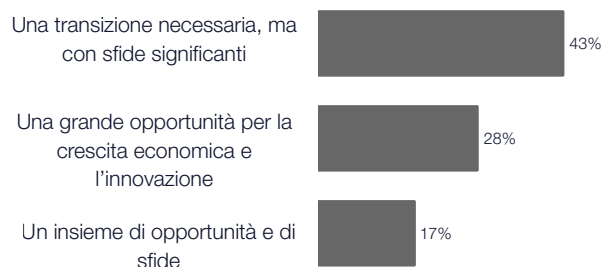
Fig. 21 - Quale tra i seguenti item ritieni sia più promettente per gli investimenti transatlantici e per le fruttuose alleanze transfrontaliere?

L'intelligenza artificiale sembra guidare la trasformazione del futuro, alla pari transizione energetica e sicurezza e spazio.



Fig. 22 - Qual è il tuo atteggiamento nei confronti della transizione verso un'economia verde in Italia e in Europa?

In questo caso le percentuali danno voce alla consapevolezza ambientale dei giovani intervistati, che molto ha a che vedere con la loro identità e i loro valori.



MADE IN ITALY

Un orgoglio condiviso: per la maggior parte, è apprezzato ovunque

Il riscontro sul valore del Made in Italy è quasi unanime: l'83% degli intervistati afferma che le persone con cui interagisce attribuiscono valore ai prodotti italiani, percentuale che sale all'87% quando si considera il contesto geografico in cui vivono. Forse non sarà la strada principale, ma resta un punto di forza distintivo: nonostante l'Italia sia spesso frenata da incertezza fiscale e regolamentazione complessa, conserva una capacità unica di progettare e produrre bellezza e qualità. È il "bello e ben fatto" che il mondo riconosce attraverso moda, design, manifattura e innovazione.

Essere identificati dal marchio "Made in Italy" conferisce un capitale simbolico di riconoscibilità e credibilità, rafforzando la percezione degli studenti all'estero come veri ambasciatori di una cultura creativa e riconosciuta ovunque. Sta a noi trasformare questo riconoscimento in una leva concreta, sostenendo sia chi si forma all'estero sia chi sceglie di rimanere, perché entrambi rappresentano una risorsa strategica per l'Italia.

Fig. 23 - Pensi che, basandoti sulla tua esperienza, le persone con cui interagisci attribuiscono valore ai prodotti "Made in Italy"?

83% Sì

Fig. 24 - Pensi che, basandoti sulla tua esperienza, nella zona in cui vivi le persone attribuiscono valore ai prodotti "Made in Italy"?

87% Sì

IN SINTESI

La chiarezza delle risposte raccolte dimostra il grande valore del confronto e fa del Simposio un evento che rafforza la credibilità dell'Italia all'estero

Il valore di questa indagine sta nell'aver portato alla luce dati non intuitivi: si è detto e scritto molto sui dazi, ma non è mai stata sondata l'opinione dei più giovani. La loro è la visione di un mondo multipolare, in cui l'Europa deve "giocarsi le sue carte": un modello di sviluppo basato su democrazia, sostenibilità e senso di responsabilità nello sviluppo dell'intelligenza artificiale.

La globalizzazione è ormai percepita con occhio critico e per quanto riguarda gli investimenti transatlantici, la visione è chiara: intelligenza artificiale, energia verde e tecnologia sono le strade da seguire per il consolidamento.

Crescere in Europa plasma il pensiero e lo orienta verso una visione multipolare. Possiamo permetterci di ignorare la sintesi di una mentalità aperta che conosce diversi modelli di sviluppo e valorizza l'interdipendenza. Considerando che questi giovani guideranno la società nel prossimo futuro, sembra difficile farlo.

UNITED
FOR
PROGRESS



United
Italian
Societies
USA



2025 ITALIAN SYMPOSIUM

Knowledge Partner

LATTANZIO
KIBS
knowledge
intensive
business
services