

Bulletin

Dal 1895. La più antica rivista bancaria del mondo.

Numero 3/2018

Con il
Barometro
delle
apprensioni
2018

Idee dalla Svizzera

Piccolo paese, grande impatto





Tempi d'oro per la vendita: beneficiate della nostra esperienza immobiliare.

Con più di 40 anni di esperienza e una rete di prima classe e di vasta portata, Engel & Völkers è da sempre il miglior partner per la vendita della vostra proprietà. I nostri esperti locali hanno una vasta conoscenza del territorio e competenze immobiliari, permettendoci di determinare, nel minor tempo possibile, il maggior valore che la vostra proprietà possa ottenere nel mercato immobiliare attuale. Sviluppiamo una strategia di intermediazione professionale basata sulle vostre esigenze individuali per assicurarci che la vostra decisione di affidarci il vostro immobile porti a una vendita di successo. Contattateci oggi per una valutazione senza vincoli di mercato!

Engel & Völkers · Büro/Ufficio Ascona
Piazza G. Motta 57 · 6612 Ascona
Tel.: +41 (0)91 785 14 80 · Ascona@engelvoelkers.com
www.engelvoelkers.ch/ascona



ENGEL & VÖLKERS

Piccolo paese, grande impatto

Questa è la Svizzera: meno abitanti della Lombardia, una superficie

meno estesa della Baviera, nessun collegamento al mare, 48 montagne che superano i 4000 metri, ostacolano il traffico e non offrono alcuna materia prima (a parte l'acqua).

Eppure proprio questo piccolo paese nel cuore dell'Europa ha dato origine a grandi cose. Prima fra tutte il Comitato internazionale della Croce Rossa (CICR). Fondata nel 1863 da Henry Dunant, è l'unica organizzazione registrata nel diritto internazionale umanitario e denominata organo di controllo. Nell'intervista sul futuro delle attività umanitarie, l'attuale presidente Peter Maurer afferma: «Gli Stati non metteranno mai a disposizione il denaro necessario per far fronte a tutte le sfide legate alla solidarietà». È questa la ragione per cui il CICR vuole intensificare il numero di investitori privati e offre obbligazioni umanitarie sul mercato dei capitali (pag. 18).

Nel reportage fotografico (pag. 6) mostriamo altre grandi e piccole idee svizzere per il mondo: lotta alla malaria, recupero del CO₂ presente nell'aria, costruzione di ponti, studio del pianeta Marte e molto altro. Georg Heitz, coinventore del modello di successo FC Basilea, spiega come con un piccolo club calcistico si possa raggiungere la fama internazionale (pag. 24), e Anke Bridge Haux, responsabile per la digitalizzazione di Credit Suisse, accenna alle chance che si presentano alle banche svizzere in un mondo digitale e globalizzato (pag. 26).

Infine l'annuale Barometro delle apprensioni Credit Suisse (da pag. 53) porta una sorpresa: la disoccupazione, per anni la maggiore preoccupazione dei cittadini aventi diritto di voto, non è più così temuta. Al vertice troviamo l'AVS, la sanità e le cassa malati, e la migrazione. Si è chiaramente accentuato il rapporto ambivalente nei confronti dell'UE: non se ne può fare a meno, ma non è facile. Il consigliere federale Ignazio Cassis commenta i risultati in un'intervista e afferma: «Abbiamo bisogno di mercati aperti, lo spirito d'iniziativa deve essere sollecitato e incentivato e necessitiamo di innovazione».

Vi auguriamo buona lettura!

La redazione



Hanno collaborato a questo numero:

¹ Gerhard Schwarz L'autore originario del Vorarlberg, Austria, è un riferimento per l'informazione svizzera. Ha lavorato per quasi 30 anni per la «NZZ», anche come responsabile della redazione economica e come vice caporedattore. Economista, è una voce autorevole nelle questioni di economia di mercato liberale. In questa edizione offre tre ragioni per cui le peculiarità della Svizzera rendono questo paese un laboratorio di idee per il futuro. Pag. 4

² Manuel Rybach Global Head of Public Affairs and Policy presso Credit Suisse, è svizzero e ha un mindset globale. Rybach ha conseguito il dottorato a San Gallo, ha lavorato a lungo in Asia, ma anche a Washington DC. Per Bulletin ha intervistato tre personalità di spicco svizzere: il presidente del CICR Peter Maurer, il consigliere federale Ignazio Cassis e l'imprenditrice Franziska Tschudi Sauber. Pag. 18, 58 e 68

³ Jost Dubacher e ⁴ Pierluigi Macor Jost Dubacher, di Lucerna, è un grande conoscitore del contesto svizzero. È partner di un'agenzia giornalistica e lavora per il portale di notizie per start-up startupticker.ch. Il fotografo Pierluigi Macor vive a Zurigo. Ha lavorato, tra gli altri, per «Vogue» e «20 ans» da Parigi. Dubacher e Macor mostrano in un reportage la scena emergente del settore biotech a ovest di Zurigo, e come le start-up stanno facendo ricerche orientate al futuro. Pag. 34

Copertina: il presidente CICR Peter Maurer in Nigeria, sul Delta del Niger (2016). Intervista su pagina 18.
Foto: Kathryn Cook-Pellegrin/ICRC



PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO NEL CAMPO DELL'ISTRUZIONE

Dal 2005 Credit Suisse e Room to Read collaborano per migliorare il tasso di alfabetizzazione dei bambini e attraverso l'istruzione promuovere il cambiamento nelle nuove generazioni in Asia e Africa.



Vogliamo contribuire a un mondo in cui tutti i bambini abbiano le opportunità di formazione necessarie per realizzare tutto il proprio potenziale e partecipare allo sviluppo delle loro comunità e di tutta la società. Quest'anno festeggiamo il traguardo dei 10 milioni di bambini coinvolti nei programmi Room to Read. **PER SAPERNE DI PIÙ:**

WWW.ROOMTOREAD.ORG

La convivenza funziona
piuttosto bene.



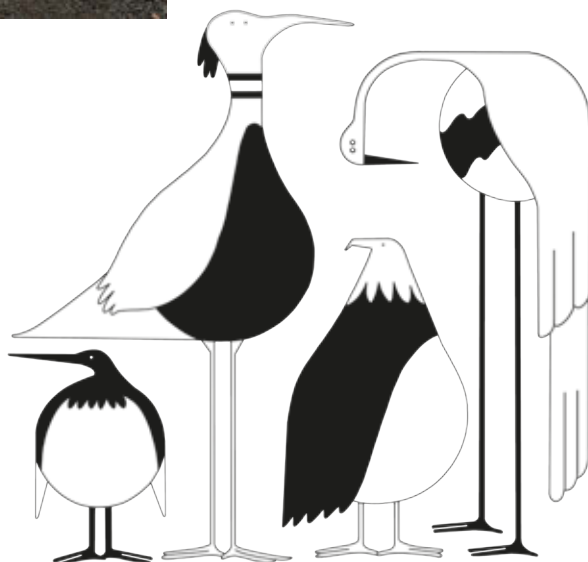
30 Svizzera: il paese dell'integrazione

- 4 Qui nasce il futuro
Perché la Svizzera è diventata un laboratorio delle idee di domani.
- 6 Soluzioni per il mondo
Otto idee che migliorano la vita.
- 16 Scoperte da riscoprire
Noti prodotti ritenuti svizzeri, che in realtà sono stati ideati altrove.
- 18 «Lo scopo del lavoro umanitario è abolire il lavoro umanitario»
Il presidente del CICR Peter Maurer parla del ruolo a livello mondiale della sua istituzione.
- 24 L'arte di ottimizzare
Si può pianificare il successo nel calcio?
Sette consigli di un ex direttore sportivo.

Il Barometro delle apprensioni Credit Suisse 2018 da pagina 53



Preoccupazioni degli svizzeri (pag. 54) – Il consigliere federale Ignazio Cassis «Non vi è alcuna garanzia di benessere.» (pag. 58) – Speciale: previdenza per la vecchiaia (pag. 60) – Fiducia e politica (pag. 63) – Estero e UE (pag. 66) – L'imprenditrice Franziska Tschudi Sauber «Vorrei vedere più dinamismo.» (pag. 68) – Identità minacciata (pag. 69)



42 Dove gli svizzeri
non eccellono

- 26 «La cooperazione come relazione»
La responsabile digitale Anke Bridge Haux sulla collaborazione nell'era digitale.
- 30 «La parola magica è istruzione»
Quali fattori contribuiscono all'elevata capacità di integrazione della Svizzera?
- 34 «Nessuno fa quello che facciamo noi»
A ovest di Zurigo vengono sviluppati i farmaci di domani.
- 42 Non sempre i primi della classe
Internet in treno, cortesia, rifiuti: ambiti che necessitano di miglioramenti.
- 44 Costruire per il mondo
Fin dal Barocco l'architettura svizzera è un grande prodotto di esportazione.
- 48 Il senso della bellezza
Christoph Ammann, giornalista non vedente, e la percezione del mondo.
- 52 Lettere alla redazione/Sigla editoriale

Qui nasce il

futuro

Il mondo è in costante mutamento. Nuove sfide richiedono nuove idee e soluzioni. È difficile trovare un paese che abbia raggiunto un equilibrio tra stabilità e innovazione migliore di quello svizzero. Ecco come questo paese è diventato un laboratorio del futuro.

Testo Gerhard Schwarz

È curioso: gran parte dell'élite intellettuale e politica svizzera da decenni «patisce» l'eccezionalità, le piccole dimensioni, la neutralità, la distanza dall'UE, le particolarità del sistema politico, e persino la ricchezza del suo paese. Molto di tutto ciò è collegato. Il paese nel suo complesso è un'opera d'arte dal successo straordinario. La Svizzera si piazza ai primi posti di numerosissime classifiche, se non addirittura in vetta: benessere, competitività, innovazione, premi Nobel, stabilità, partecipazione, ma soprattutto felicità. E questa è solo una piccola parte. Un tale – innegabile – successo è minacciato dall'autocompiacimento e al contempo dalle lamentele.

Il successo però è un dato di fatto ormai consolidato e ci si chiede ancora cosa renda la Svizzera un piccolo Stato così affermato a livello economico, politico, scientifico e culturale. Un paese in cui, secondo la rivista britannica «Economist», i genitori avrebbero voluto far nascere i propri figli. Ma anche un paese che si comporta come un sismografo degli sviluppi sociali. Il filosofo marxista Ernst Bloch (1885–1977), emigrato due volte in Svizzera al termine della Prima guerra mondiale e dopo la salita al potere di Hitler, ha detto qualcosa di rappresentativo per molti: «In Svizzera si percepisce in modo particolare ciò che accade e ancora di più ciò che accadrà». Nel corso dei secoli la Svizzera ha saputo mantenere uno straordinario equilibrio soprattutto in tre sfere. Questo spiega buona parte del suo successo, ma al contempo anche le ragioni per cui questo paese si è rivelato un laboratorio del futuro, contrariamente a ciò che suggerisce la sua immagine conservatrice.



IDENTITÀ E COSMOPOLITISMO La prima prova di equilibrismo avviene tra l'identità locale e il cosmopolitismo. La rispettosa convivenza di numerose culture, lingue e religioni nel piccolo e variegato spazio di una nazione fondata sulla volontà è possibile perché il paese ha sviluppato una tolleranza di fondo nei confronti delle diversità, tutelandosi istituzionalmente con uno spiccato federalismo. Nonostante i cliché vogliano mostrare una realtà diversa, questo fattore, unito alle ridotte dimensioni del paese, ha fatto in modo che si sviluppasse una straordinaria, anche se mai esagerata, apertura. Un terzo del paese ha origini straniere, un buon dieci per cento degli svizzeri vive all'estero. Le grandi città sono spesso dei *melting pot*, basti pensare a Vienna e Berlino (tra il XIX e il XX secolo) o a Londra e New York. La Svizzera è tutta un *melting pot*! Da questa diversità e dal network globale sono nati una cultura del commercio mondiale e uno spirito di globalizzazione *ante litteram*. La pluralità ha rappresentato la base del successo economico, un terreno fertile per l'imprenditoria nonché il punto di partenza per una visione aperta del mondo. Inoltre aiuta a riconoscere e ad accogliere le tendenze, poiché il paese non è legato a un'unica area culturale, sebbene domini quella di lingua tedesca.



EMOZIONI E SOBRIETÀ La seconda sfera in cui la Svizzera ha dimostrato un equilibrio eccezionale comprende emozioni e sobrietà. Il sistema politico elvetico richiede una forte partecipazione dei cittadini. I politici di mestiere sono rari, tanto che a livello comunale, cantonale e federale molte persone della sfera politica svolgono anche un'altra professione. Ma soprattutto la gente può offrire il proprio contributo su tematiche e iniziative, nonché votare riguardo a questioni concrete. Per farlo bisogna essere informati e, naturalmente, per prendere delle decisioni non bastano le idee politiche, ma sono fondamentali anche le emozioni.

Contrariamente a ciò che piace sostenere ai critici, la democrazia diretta non porta automaticamente al populismo o a un'eccessiva regolamentazione. Perché la partecipazione dell'«uomo comune» non si limita al momento delle elezioni, ma avviene anche nelle singole questioni concrete. Dominano sobrietà e realismo, accompagnati, almeno tendenzialmente, da un atteggiamento favorevole nei confronti dell'economia. La gente semplicemente capisce un po' meglio su cosa si basa il proprio benessere. Quale altro paese vedrebbe respingere

in modo così risoluto vacanze più lunghe e orari lavorativi più brevi?

Tolti i casi in cui l'animo popolare si riscalda, come per il tanto discusso divieto alla costruzione di nuovi minareti, i danni sono limitati e si riferiscono a questioni specifiche. Negli altri paesi vengono eletti partiti populistici per un intero periodo di legislatura che poi, in base alla situazione, hanno una grande influenza su innumerevoli leggi, non solo su una singola votazione.

È fondamentale che il popolo possa esprimersi liberamente, così che il suo malcontento non resti nell'ombra per poi esplodere all'improvviso. Tutte le votazioni svizzere considerate all'estero come ingenuo populismo spesso riguardavano quei temi che poi nei paesi limitrofi (e non solo) sono stati oggetto di discussioni ancora più burrascose. Perché nella democrazia diretta le preoccupazioni della popolazione non vengono ignorate, bensì diventano meno virulente. Le votazioni hanno una funzione di valvola di sfogo, quindi un effetto di richiamo per gli altri paesi.



DISTANZA E PARTECIPAZIONE La terza dimostrazione di equilibrismo, tra distanza e partecipazione, è quella più delicata e importante. Al più tardi dopo la sconfitta della battaglia di Marignano (1515), la Svizzera ha compreso che come piccolo Stato non svolge un ruolo particolarmente importante nella politica europea e mondiale. Un po' per volontà, un po' per le circostanze, è diventata un osservatore neutrale. Restando distanti si capiscono molte cose in modo più chiaro e rapido, tuttavia non sempre questo viene apprezzato. La neutralità ha anche consentito una conciliazione interna, ma ha soprattutto permesso di accogliere le minoranze perseguitate all'estero, tra cui lavoratori, imprenditori, ricercatori e artisti di spicco, che avevano bisogno di impulsi economici, nuove idee e ispirazioni. Ciò che sta alla base del benessere ha al contempo creato un clima di progresso.


La Svizzera era ed è un laboratorio del futuro, non perché abbia a disposizione figure geniali in grado di realizzare progetti grandiosi, e neppure grazie a un governo forte che corre coraggiosamente dei rischi. La sua capacità di individuare, comprendere e fronteggiare il futuro risiede nella sua diversità. Offrire un'alternativa a un mondo apparentemente privo di alternative, per mezzo di pluralità, apertura controllata, organizzazione decentralizzata, capacità di prendere sul serio il parere della popolazione, pragmatismo scettico e avveduta distanza nei confronti dei visionari. È così che nasce un futuro evolutivo e sostenibile. ■

Gerhard Schwarz (67 anni) ha lavorato per quasi 30 anni per la «NZZ», anche come responsabile della redazione economica e come vice caporedattore. In seguito ha ricoperto il ruolo di direttore del laboratorio di idee Avenir Suisse. Oggi il pluripremiato economista presiede la Progress Foundation. Schwarz è nato nel Vorarlberg (Austria) e possiede sia la cittadinanza austriaca che quella svizzera.



Robot salva-vite

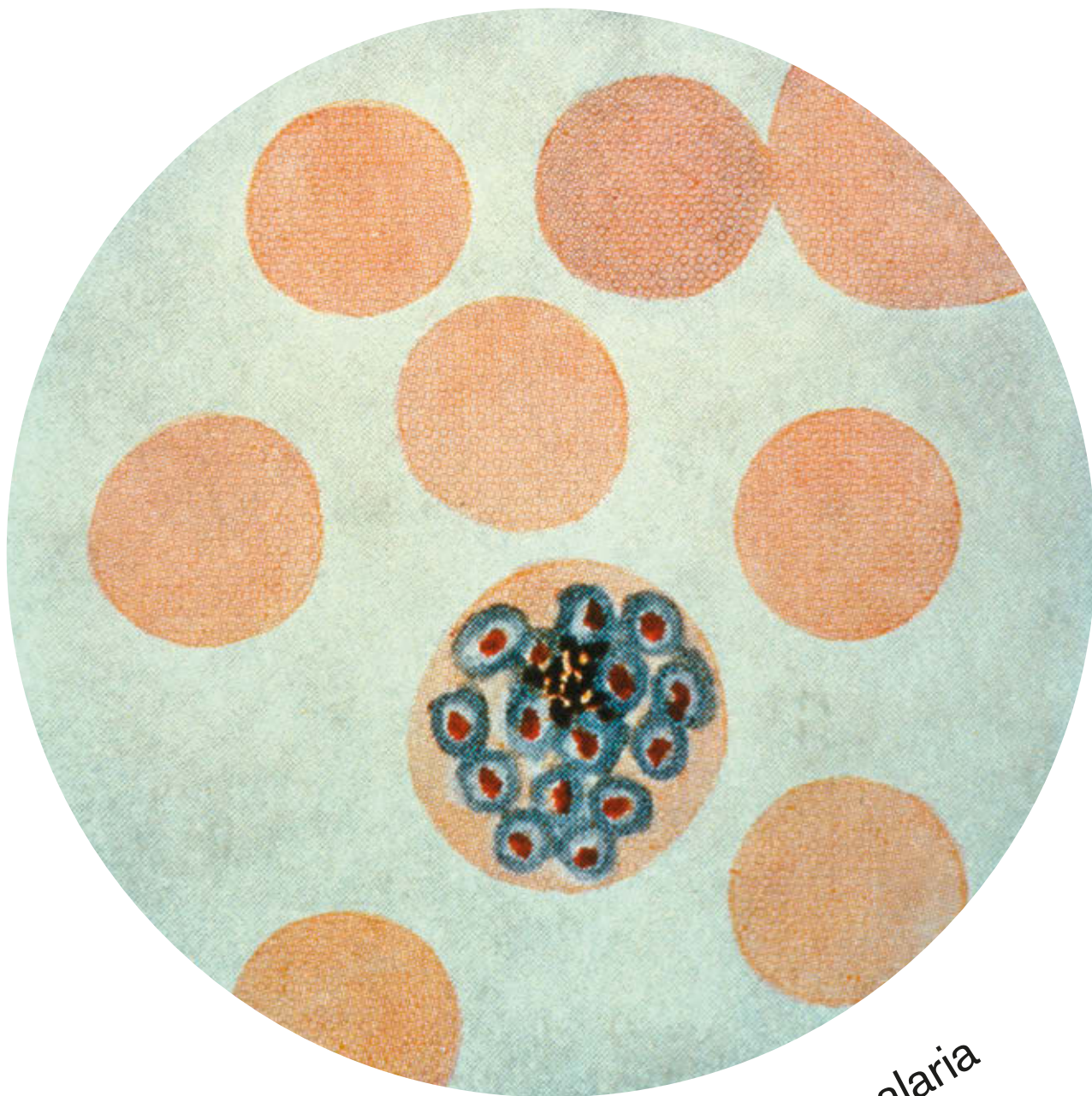
ROBOTICA Il Politecnico federale di Zurigo ha sviluppato un premiato robot a quattro zampe «versatile come un coltellino svizzero» (ingenieur.de). Grande quanto un cane, ANYmal trova impiego in scenari di disastri e operazioni di salvataggio, ma sa anche ballare, portare oggetti, correre, arrampicarsi o passeggiare come nella fotografia.



Otto piccole e grandi
idee svizzere che
migliorano la vita.

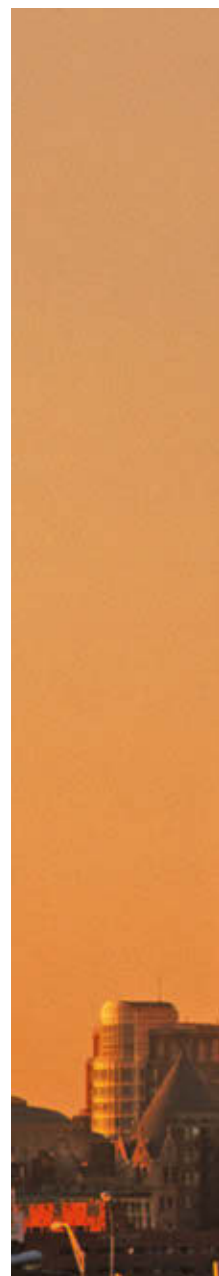
Soluzioni per il mondo

(e non solo)



Un mondo senza malaria

FARMACEUTICA Con circa 200 milioni di malati ogni anno la malaria è la più frequente malattia infettiva al mondo. C'è bisogno di informazione, farmaci, strumenti diagnostici, zanzariere e di ricerca per un vaccino. La Malaria Initiative di Novartis è pioniera in questo campo: dal 2001, in collaborazione con diverse organizzazioni, ha reso disponibili a prezzo di costo oltre 850 milioni di unità di trattamento – di cui 350 milioni per bambini – contribuendo a una significativa riduzione della malattia. Se nel 2010 le morti erano ancora 839 000, nel 2016 la malaria ha causato quasi meno della metà delle vittime. Nella foto: una cellula infetta.



Gettare ponti

INGEGNERIA La maestria svizzera nel superare le acque e unire le genti è leggendaria. Otto dei ponti che collegano Manhattan alla terraferma sono stati progettati da menti con laurea elvetica (Othmar H. Ammann). Quest'anno è mancato il più «importante» («NZZ») costruttore svizzero di ponti dei nostri giorni: Christian Menn, conosciuto anche come il «signore dei ponti». Oltre a opere significative realizzate in Svizzera (viadotto della Biaschina, ponti del Ganter e del Sunniberg) il grigionese Menn è il padre del «simbolo di Boston» («Boston Globe»), lo Zakim Bridge (2003, foto in basso).





TECNOLOGIA MEDICA Il calo dell'udito è uno degli effetti dell'invecchiamento. Secondo l'OMS circa il 35 per cento degli ultra 65enni soffre di un'ipoacusia disabilitante. Sono quindi necessari mezzi ausiliari, meglio ancora se non visibili. Grazie al know-how della Silicon Valley l'azienda svizzera Sonova ha sviluppato l'apparecchio acustico «Lyric». Collocato in profondità nel canale uditivo e quindi invisibile può essere indossato per diversi mesi 24 ore su 24, anche durante lo sport e in doccia.



AIUTI ALLO SVILUPPO Oltre due miliardi di persone non hanno accesso ad acqua potabile pulita. In Svizzera è stata sviluppata una soluzione al problema: grazie alle nanotecnologie il filtro portatile DrinkPure della start up zurighese Novamem elimina non solo fino al 99 per cento degli agenti patogeni, ma anche colorazioni e odori sgradevoli. Il filtro si avvita a bottiglie PET o rubinetti ed è un'innovazione essenziale in aree colpite da disastri naturali e in zone di sviluppo.



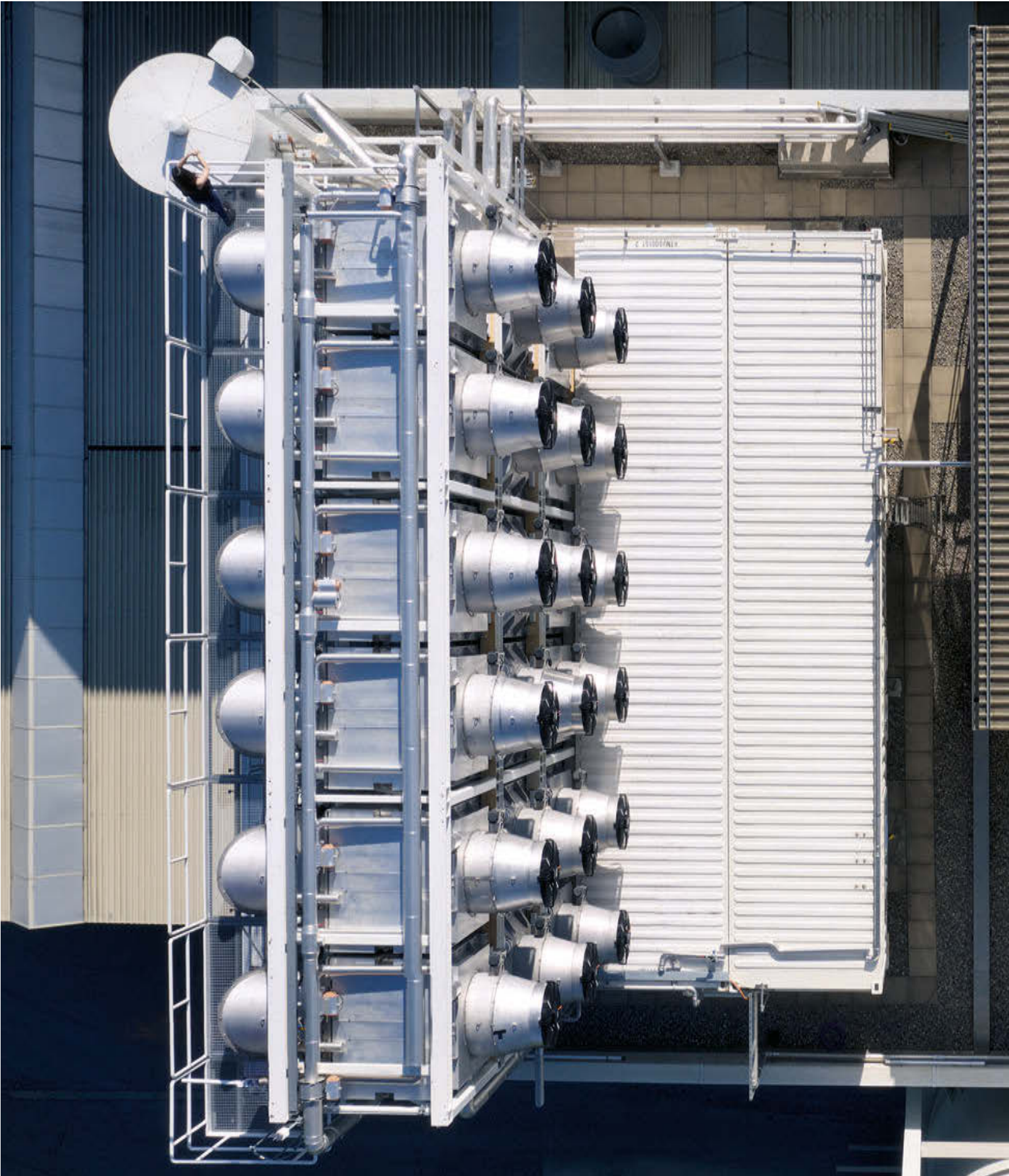
A spasso per il pianeta rosso

HIGH TECH La ditta Maxon Motor è nota nel mondo per la precisione dei sistemi di propulsione e motori di piccole dimensioni. Per l'azienda familiare fondata nel 1961 la fama è arrivata con il veicolo Sojourner (missione su Marte Pathfinder, 1997) o meglio per gli 11 motori di cui era dotato. Anche i rover Spirit e Opportunity (atterrati nel 2004) e l'ultimo robot Curiosity (atterrato nel 2012) hanno fatto il pieno di high tech a Sachseln, Cantone Obvaldo.

TECNOLOGIA FERROVIARIA È stato definito «il canale di Panama del XXI secolo»: il Tren Bioceánico è una linea ferroviaria lunga quasi 4000 km che dal Pacifico all'Atlantico collega l'interno della Bolivia con il mare e avvicina il Brasile al Pacifico (e quindi a Cina e India) e il Perù all'Atlantico (e all'Europa). Il progetto del millennio prenderà il via l'anno prossimo e si avvarrà del know-how ferroviario elvetico messo a disposizione da un collettivo di oltre 30 aziende.



Meno CO₂



TUTELA DEL CLIMA La terra si surriscalda, la concentrazione di CO₂ nell'atmosfera aumenta. In un'ottica sostenibile bisognerebbe limitare le emissioni di gas a effetto serra – o catturarle dall'aria. L'azienda zurighese Climeworks ha quindi sviluppato la tecnologia Direct Air Capture. La spin-off del Politecnico federale di Zurigo che conta 60 collaboratori ha già realizzato impianti in Islanda, Italia e Svizzera. «Vogliamo catturare l'uno per cento delle emissioni globali entro il 2025», spiega Christoph Gebald, uno dei due fondatori di Climeworks «ovvero 300 milioni di tonnellate di CO₂ ogni anno».



Foto: Noe Pium

A stylized illustration of a climber in a white jacket and black pants, wearing a helmet and using a pickaxe to ascend a steep, black and white mountain peak.

La stella alpina

In Svizzera è considerato il fiore nazionale: c'è persino una compagnia aerea con il suo nome. Ma la stella alpina genera un senso di appartenenza anche tra austriaci, bavaresi e altoatesini. Questo piccolo fiore è originario delle steppe montuose dell'Asia centrale. Solo nell'ultima era glaciale si è diffuso da noi risalendo i monti dopo lo scioglimento dei ghiacci.

L'alpinismo

Il luogo almeno è giusto: l'alpinismo è stato inventato in Svizzera, ma dai britannici. Sono stati loro che, a metà del XIX secolo, hanno iniziato a scalare le più alte montagne vallesi e hanno fondato il primo club alpino del mondo. Tuttavia, durante le loro ardite imprese erano accompagnati quasi sempre da guide alpine svizzere.

Scoperte da

Dalla fondue al coltellino tascabile:
otto prodotti comunemente ritenuti svizzeri,
che in realtà sono stati ideati altrove.

Contributi raccolti da Mathias Plüss Illustrazioni Elena Xausa

La fondue

In Svizzera è diventato piatto nazionale. Ma la fondue si prepara da secoli anche nelle Alpi francesi e italiane. Sembra che i savoïardi dell'odierna Francia siano stati i primi a cucinare questa pietanza secondo la ricetta attuale, ovvero solo con formaggio e vino. Quindi è probabile che dalla Savoia arrivò nella Svizzera occidentale, dove si diffuse rapidamente.

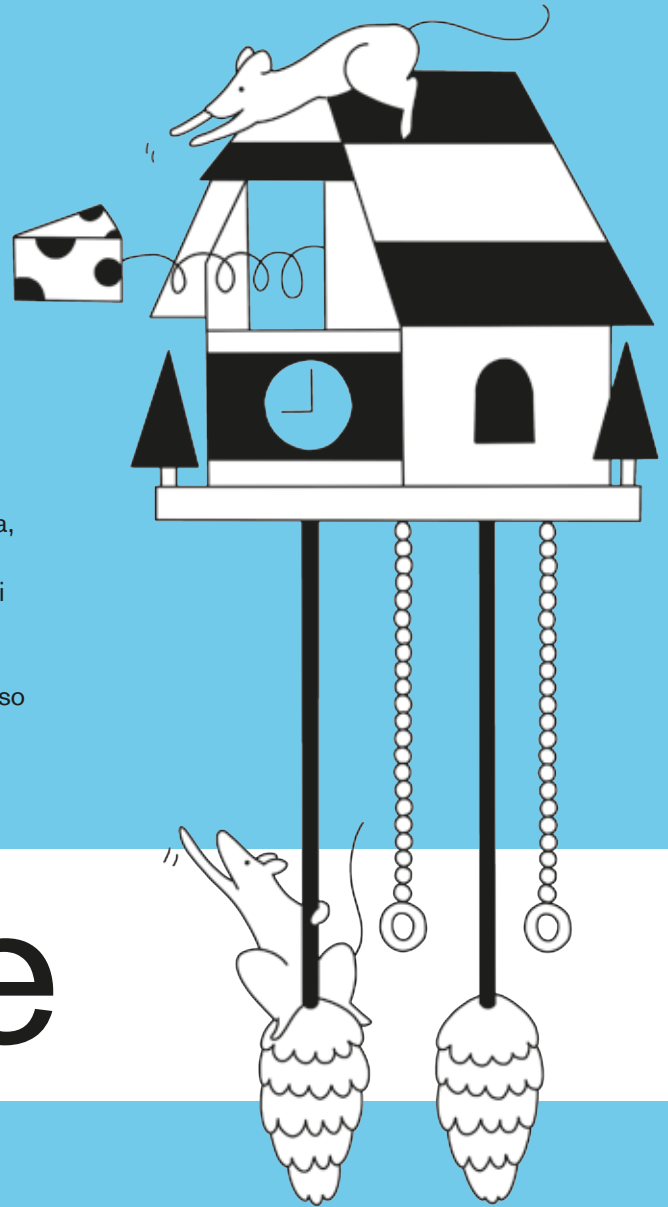


Il formaggio

Si presume che gli uomini abbiano scoperto la caseificazione poco dopo aver addomesticato gli animali da pascolo più di 10 000 anni fa, quando si trovarono di fronte alla necessità di conservare grandi quantità di latte. È molto probabile che un giorno sulle Alpi verranno trovati resti di età precedente, ma per il momento le più antiche tracce evidenti di produzione del formaggio provengono dall'attuale Polonia e risalgono a circa 7500 anni fa.

La ferrovia a cremagliera

Anche in questo caso siamo stati preceduti dall'Inghilterra, dove già nel 1812 entrava in funzione la prima ferrovia a cremagliera, usata solo in pianura. Nel 1869 seguirono gli Stati Uniti, con la prima ferrovia a cremagliera montana su Mount Washington. La Svizzera seguirà l'esempio solo nel 1871 con la Vitznau-Rigi, un progetto di grande successo che diede inizio al boom delle ferrovie montane in Europa.



riscoprire

Lo jass

Non si sa chi abbia inventato il gioco nazionale svizzero. In ogni caso, non sono stati gli svizzeri. Questo gioco di carte è stato introdotto in Svizzera alla fine del XVIII secolo da mercenari olandesi. Anche le parole «Jass» e «Näll» (la seconda carta più alta) provengono dalla lingua olandese.



L'orologio a cucù

Il mito che sia di origine svizzera è stato in gran parte alimentato dall'attore americano Orson Welles. Nel film «The Third Man» (1949), durante un discorso improvvisato, affermava che in cinquecento anni di democrazia e pace la Svizzera non aveva prodotto altro che l'orologio a cucù. In realtà l'orologio a cucù è tipico della Foresta Nera, ma non si sa dove sia nato.

Il coltellino tascabile

Qui dobbiamo lasciare la precedenza all'Austria: il più antico coltello a serramanico che si conosce ha 2500 anni e proviene da Hallstatt, nell'odierno Land dell'Alta Austria. Anche i romani utilizzavano già un coltellino tascabile. Il famoso coltellino svizzero ufficiale, invece, è un'invenzione del XIX secolo.

«Lo scopo
del lavoro
umanitario
è abolire
il lavoro
umanitario»



«I conflitti non sono più frequenti
dove c'è più povertà»: l'ex diplomatico
Maurer in Niger nel 2016.

Nessun'altra idea svizzera ha cambiato il mondo come la Croce Rossa. Peter Maurer, presidente del CICR, sulle nuove forme di finanziamento dei progetti umanitari, sui moderni conflitti e sulla domanda: oggi, nel mondo, le cose vanno meglio o peggio?

Intervista Manuel Rybach



S

Signor Maurer, oggi il mondo è migliore o peggiore rispetto al 1863, quando Henry Dunant fondò il CICR? Paradossalmente è migliore e peggiore al tempo stesso. A livello globale molti indicatori stanno migliorando, come la mortalità infantile, la speranza di vita o l'istruzione. Da questo punto di vista, stiamo vivendo un'evoluzione unica nella storia dell'umanità. Questi progressi li dobbiamo essenzialmente all'ascesa di una mezza dozzina di paesi asiatici: Cina, India e alcune tigri asiatiche. Ma al contempo la situazione, nei paesi dove le cose vanno male, è estremamente difficile. E continua a peggiorare.

In che senso?

La maggior parte degli oltre 120 milioni di persone che dipendono dagli aiuti umanitari proviene dalle 15 grandi aree di intervento del CICR, tra cui paesi come Siria, Yemen o Africa centrale. Da questi pochi territori proviene anche l'80 per cento dei rifugiati costretti a emigrare a causa della violenza. Questi flussi migratori non portano alla destabilizzazione dei soli paesi interessati, ma anche delle regioni vicine, nonché di tutta la politica internazionale. Nelle regioni di crisi aumentano il sottosviluppo, la mancanza di prospettive e la corruzione, con conseguente delegittimazione delle istituzioni politiche. Ecco perché i conflitti durano sempre di più e noi rimaniamo sul posto più a lungo.

Dal 1946 e soprattutto dal 1990 il numero delle democrazie è aumentato. Questo non significa più pace?

Si tratta di una falsa supposizione, piuttosto è vero il contrario. I conflitti non sono più frequenti dove c'è più povertà, ma dove si è affermato un ceto medio che non partecipa adeguatamente al potere politico. La primavera araba è un simbolo di questo sviluppo; in ultima analisi ha portato al contrario di quella libertà per cui le persone sono insorte in piazza Tahrir al Cairo, innescando una valanga di conflitti nel Medio Oriente.

Da sei anni lei è presidente del CICR.

In questo periodo ci sono stati conflitti che sono sopraggiunti all'improvviso, di cui non ha avuto sentore?

Non sempre abbiamo previsto con esattezza il momento e la dinamica, non tanto i conflitti in sé. A cominciare dall'Ucraina. Non mi aspettavo di trovarmi coinvolto in un'altra grande azione di soccorso umani-

taria sul continente europeo. Non avrei mai predetto questa escalation terribilmente rapida, così come l'abbiamo vissuta con i rohingya in Myanmar, dove nel giro di un mese quasi un milione di persone sono state costrette a fuggire. E in generale non mi aspettavo di dover affrontare così in fretta conflitti causati dal cambiamento climatico.

Come influiscono le strategie di guerra e i conflitti moderni sul lavoro del CICR?

In passato si sfidavano due eserciti nazionali, oggi spesso sono coinvolti più attori, in parte molto diversi: uno studio ha dimostrato che negli ultimi sei anni sono sorti più gruppi armati di quanti ne siano comparsi complessivamente negli scorsi sei decenni. Di conseguenza è letteralmente esploso il numero delle parti con cui dobbiamo negoziare. Prendiamo la Libia, lì praticamente ogni potenza del Medio Oriente e dei grandi attori internazionali ha un alleato o una propaggine. Ciò non solo rende difficile il nostro lavoro, ma ne risente anche il Consiglio di Sicurezza dell'ONU, che non riesce quasi più a trovare il consenso politico per la risoluzione dei conflitti.

In futuro che ruolo potrà svolgere la sua organizzazione alla luce di questi sviluppi? In primo luogo, dobbiamo trovare nuovi modi per riunire intorno a un tavolo tutti gli attori – anche le fazioni radicalizzate – e giungere insieme ad accordi sulle operazioni umanitarie. Secondariamente, dobbiamo riflettere su quali compiti possiamo davvero assumerci dal punto di vista strategico. Noi siamo e rimaniamo un'organizzazione umanitaria e non possiamo diventare un'organizzazione per lo sviluppo o il clima. Per questo ci occorrono nuove forme di cooperazione

«La situazione nei paesi dove le cose vanno male diventa sempre più difficile.»

con gli esperti di istruzione o la Banca mondiale. La parola chiave è più networking.

Fa parte di questo approccio anche una maggiore collaborazione con il settore privato. Perché lo ritiene così importante? Perché sussiste un'oggettiva convergenza di interessi tra la funzione stabilizzante del lavoro umanitario e il rilancio dell'economia regionale. I conflitti sono cambiati, spesso durano molti anni e distruggono le infrastrutture vitali per l'acqua, l'energia o la salute.

Come si traduce in concreto?

Non appena le zone di crisi raggiungono un minimo di stabilità, grazie alle operazioni umanitarie che consentono alla popolazione di sopravvivere, dobbiamo cercare di farle uscire dalla dipendenza, in modo che i paesi tornino ad essere investibili. Lo scopo del lavoro umanitario è abolire il lavoro umanitario. E ciò è possibile solo se riusciamo a mettere in moto cicli economici minimi. In un futuro più sostenibile si tratterà quindi anche di trasformare le spese umanitarie in investimenti. Ed è lì che siamo interessati al know-how del settore privato. Quali strumenti, in quale contesto, in

quale momento sono giusti? Bisogna individuarli e verificarli insieme.

Ciò significa che la sua organizzazione rinuncia all'approccio tradizionale ai finanziamenti? Finora il CICR ha finanziato il suo budget di oltre 1,7 miliardi di franchi quasi esclusivamente con contributi statali.

I contributi statali e filantropici dei privati rimangono importanti. Non importa se il denaro proviene dagli Stati o dalle imprese: ciò che importa è la possibilità di operare in modo indipendente e neutrale, questa è una condizione irrinunciabile. Del resto la collaborazione con il settore privato è da tempo consolidata. Sussiste già dalla fondazione e ne sono un noto esempio le collaborazioni con aziende di successo, come quella con Credit Suisse*. A ciò si aggiungono ora nuovi elementi, che comportano anche nuove sfide.

Un innovativo strumento di finanziamento è rappresentato dagli «Humanitarian Impact Bonds», con cui portate i progetti umanitari sul mercato dei capitali. Cosa si aspetta dagli impact investment, che mirano a promuovere cambiamenti sociali ed ecologici quantificabili e al tempo stesso a realizzare rendimenti finanziari?

Le funzioni del CICR non si ridimensionano, anzi aumentano. E gli Stati non metteranno mai a disposizione il denaro necessario per far fronte a tutte le sfide umanitarie. Quindi ci vogliono nuove forme di finanziamento e noi crediamo in investimenti nel settore umanitario che siano efficaci. Un primo progetto consiste in queste obbligazioni umanitarie. Consentono agli investitori privati di investire in progetti di assistenza, così da ottenere risultati quantificabili al termine di una durata di cinque anni e il rimborso del capitale.

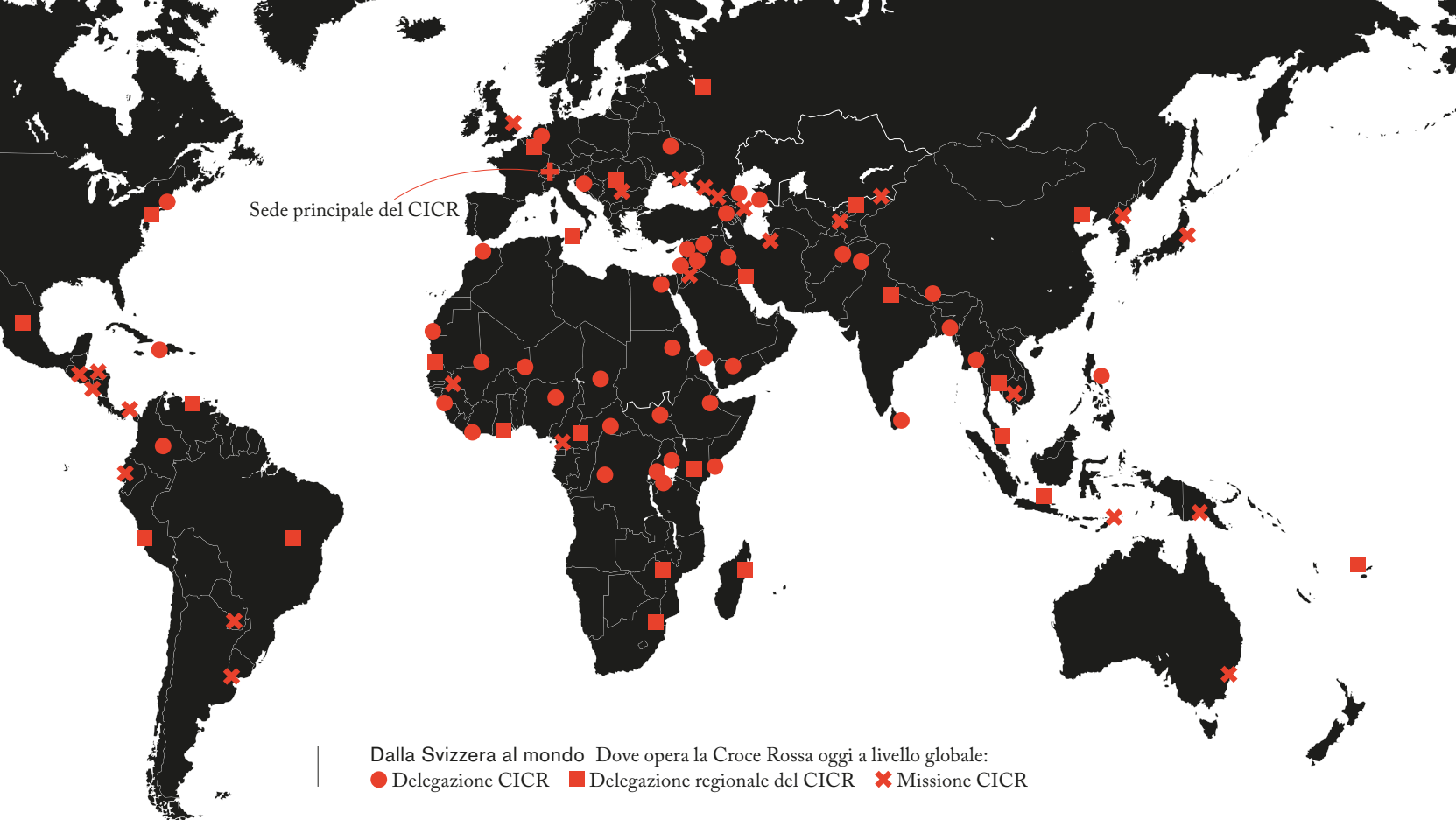
Dove confluiscono gli investimenti di questo progetto pilota?

Dagli investitori privati sono stati raccolti 26 milioni di franchi, che saranno destinati a tre centri di riabilitazione del CICR in Mali, Nigeria e nella Repubblica Democratica del Congo. Inoltre, con il denaro raccolto si prevede di finanziare l'ammmodernamento della direzione di questi centri. Se questi progetti di assistenza avranno successo, diversi paesi e una fondazione garantiscono il rimborso del capitale e una remunerazione minima. L'entità del rimborso dipende dalle prestazioni raggiunte dai tre centri. Sarebbe ►



Peter Maurer (62 anni) dal 2012 è ai vertici del Comitato internazionale della Croce Rossa (CICR). In precedenza il diplomatico aveva guidato per sei anni la missione permanente della Svizzera presso l'Organizzazione delle Nazioni Unite, prima di tornare al Dipartimento degli affari esteri EDA come Segretario di stato nel 2010.

*Nel 2008, Credit Suisse è stata la prima banca di respiro internazionale a unirsi all'ICRC Corporate Support Group, un pool di donatori costituito da imprese e fondazioni svizzere che sostengono il CICR nel suo mandato.



anche ipotizzabile investire in un ospedale in una zona di crisi e in seguito destinarlo a obiettivi misurabili. Quindi siamo convinti che esista un mercato per i progetti umanitari.

Aiuto umanitario e rendimento: non è una contraddizione?
 Questo è un malinteso: con le obbligazioni umanitarie vogliamo essenzialmente mobilitare il denaro che altrimenti non sarebbe impiegato per attività umanitarie. Noi mobilitiamo investimenti per rafforzare l'efficacia del nostro impegno sociale, il che a sua volta dovrebbe generare un impatto economico positivo. Il nostro obiettivo primario non è che le singole imprese o gli Stati realizzino un utile. Noi rimborsiamo il capitale e un interesse minimo in modo che non subiscano perdite. L'importante è essere trasparenti: l'opinione pubblica deve sapere da chi proviene il denaro e quali diritti e obblighi vi sono connessi.

La digitalizzazione ha cambiato drasticamente i metodi di guerra. In che misura lo si può dire anche per gli aiuti umanitari? Presto vi troveranno impiego i robot?

Per ora è solo utopia, ma posso immaginare che un giorno i robot avranno senz'altro un ruolo nel nostro lavoro, per esempio nella protezione delle vittime. Per sfruttare l'evoluzione tecnologica, in un laboratorio globale sviluppiamo nuovi strumenti con specialisti esterni e li testiamo nella vita di tutti i giorni. Per esempio in Kenya abbiamo collaudato stetoscopi stampati in 3D che sono molto più convenienti di quelli tradizionali. E con l'EPFL abbiamo progettato nuove protesi per migliorare la mobilità dei disabili anche in condizioni difficili. Inoltre è in via di sviluppo un sistema di approvvigionamento elettrico ad alto risparmio energetico per una sala operatoria mobile.

La digitalizzazione significa anche decentralizzazione e delocalizzazione. In futuro che importanza rivestirà la sede principale di Ginevra?

Negli ultimi anni abbiamo esternalizzato alcuni servizi. Il nostro reparto IT si trova a Belgrado, la contabilità e il reporting a Manila, abbiamo decentralizzato la logistica. In questo modo abbiamo conseguito risparmi dell'ordine di decine di milioni, con cui possiamo aiutare più persone. Ma sono convinto che anche nel lungo periodo

Ginevra rimarrà la sede principale e il punto di riferimento del CICR. Questo legame storico e il valore simbolico sono importanti.

Il movimento della Croce Rossa è stato un'idea svizzera di commercianti impegnati nel sociale, per la quale nel 1901 Herry Kunant ricevette il primo premio Nobel per la pace. Oggi in realtà quanto è ancora svizzero il CICR?

I nostri collaboratori provengono da oltre 130 nazioni. Abbiamo bisogno di questo know-how culturale, perché in quanto istituzione attiva a livello globale dobbiamo rappresentare la diversità del mondo. Ma sostanzialmente i valori svizzeri sono ancora fortemente radicati nel CICR: la nostra neutralità che ci permette di parlare con tutte le parti coinvolte; la prospettiva pratica e orientata alle soluzioni; la nostra cultura organizzativa bottom-up – questi principi non solo contraddistinguono la nostra istituzione, ma in un certo senso sono anche parte del DNA della Svizzera.

A proposito di collaboratori: i Millennial affermano che il lavoro debba essere motivante. Significa che da qualche anno il numero di candidature nel CICR è in aumento?

In effetti l'interesse a livello mondiale è enorme. Per circa 500 posizioni di delegati riceviamo tra le 15 000 e le 17 000 richieste. Ciò ci consente di effettuare selezioni meticolose e di reclutare giovani altamente motivati. Invece è sempre più difficile trovare collaboratori esperti che siano disposti ad andare nelle pericolose zone di conflitto. Abbiamo dovuto creare un nuovo sistema di retribuzione e incentivazione per chi è pronto ad assumersi questo rischio.

Le riesce difficile rimanere neutrale, per esempio quando negozia con i responsabili dei bombardamenti sugli ospedali? Ci riesco perché razionalmente sono convinto che, per creare spazi umanitari e in ultima istanza risolvere i conflitti, esista solo la via della comunicazione diretta e del consenso. Escludere determinate parti dal tavolo negoziale significa bloccare qualsiasi soluzione. Tuttavia sono in gioco le emozioni e a volte le mostro anche. Le emozioni significano autenticità. È importante per convincere gli interlocutori.

È cambiata la sua visione dell'essere umano?

Mi sorprende sempre e mi colpisce profondamente vedere quanto le persone siano resistenti e innovative e come prendano in mano la loro vita nelle circostanze più sfavorevoli. Come riescano, nonostante tanta miseria, a costruire un minimo di normalità. Per me sono un esempio. E mi regalano la sensazione di svolgere un lavoro importante, che serve a qualcosa. ■

Manuel Rybach è responsabile di Public Affairs and Policy presso Credit Suisse.

Triade per il mondo

La Svizzera condivide con gli altri paesi le sue competenze in materia di democrazia e amministrazione centralizzata.

Testo Daniel Ammann

Neutralità, democrazia, amministrazione decentralizzata. Molti esperti ne sono convinti: se la Svizzera ha potuto trasformarsi in un paese molto stabile, nonostante l'eterogeneità linguistica, culturale e religiosa, lo si deve a questa triade. La Svizzera ufficiale permette anche ad altri paesi di beneficiare della sua esperienza e competenza: la promozione della democratizzazione e della decentralizzazione dell'amministrazione pubblica è al cuore della sua politica estera.

Per esempio il governo svizzero sostiene gli ex Stati dittatoriali o sprofondati in guerre civili, come il Myanmar o la Tunisia, nella creazione di istituzioni democratiche e nello svolgimento di elezioni o riforme costituzionali. Si impegna, per esempio in Lettonia o in Bulgaria, a favore di progetti per il rafforzamento della società civile. Oppure aiuta paesi come l'Albania a migliorare i servizi statali, per esempio lo smaltimento dei rifiuti, promuovendone la decentralizzazione.

Il contributo di politica estera probabilmente più antico e più noto della Svizzera sono i cosiddetti buoni uffici. Grazie alla sua neutralità gode di alta credibilità come intermediatrice imparziale. I buoni uffici per la Svizzera possono implicare semplicemente mettersi a disposizione come luogo per le trattative. Famoso è il vertice tra il presidente statunitense Ronald Reagan e il segretario di partito sovietico Mikhail Gorbaciov, avvenuto a Ginevra nel 1985. Ma la Svizzera media anche attivamente tra le parti in conflitto, per esempio in Ucraina o nel Sudan.

La tutela degli interessi altrui si fonda su una tradizione centenaria. La Svizzera è intervenuta per la prima volta in veste di potenza protettrice nella guerra franco-prussiana del 1870/71: se due Stati interrompono le loro relazioni diplomatiche, la Svizzera può assumere in parte le funzioni della precedente rappresentanza. Attualmente la Svizzera rappresenta per esempio gli interessi degli Stati Uniti in Iran o gli interessi dell'Iran in Egitto e in Arabia Saudita. ■

Si può pianificare il successo nel calcio? L'ex direttore sportivo rivela come l'FC Basilea sia diventato campione svizzero per otto volte consecutive e abbia fatto furore in Europa.

Testo Georg Heitz

L'arte di ottimizzare

1 Posizionamento

Il presupposto di qualsiasi successo è il corretto posizionamento: bisogna tenere conto di chi si è, evitando di sopravvalutarsi nei mercati in cui si opera. Nel caso dell'FC Basilea si trattava di conquistare una posizione di predominio per accedere alle competizioni internazionali interessanti dal punto di vista economico. Agli occhi di giocatori e consulenti, l'FCB ha rappresentato nel corso degli anni la palestra dove prepararsi per l'esordio nei campionati più importanti; grazie al numero di spettatori relativamente alto e alle aspettative conseguenti, i talenti imparavano a gestire le situazioni di stress.

Nel migliore dei casi l'FCB è ritenuto la migliore prima tappa in Europa o – tra i giovani giocatori svizzeri – l'ultima tappa ideale prima di approdare all'estero. A trarne vantaggio, in ultima analisi, sono entrambe le parti: il club può ingaggiare giocatori effettivamente troppo forti per il

un giocatore in una squadra, bisogna reagire rapidamente alle prestazioni di eccellenza. I professionisti insoddisfatti sono motivati a cercare in fretta un nuovo club.

Tuttavia, dall'ottica del datore di lavoro, gli adeguamenti contrattuali non sono affatto solo azioni altruistiche. Si tratta sempre del diritto di trasferimento di un giocatore o dei suoi cosiddetti diritti federativi. L'entità dell'importo che il club cedente riceve come indennizzo per un giocatore che non rispetta la durata contrattuale dipende in prima linea da ciò che il nuovo club è disposto a pagare. Tuttavia vi sono parametri che contribuiscono ad aumentare il valore: le statistiche del giocatore (numero di presenze, gol, assist), l'età (si veda sopra), lo status (p. es.: giocatore della Nazionale o no) nonché la durata contrattuale residua presso il club cedente. Pertanto ogni società fa bene a vincolare a lungo termine le sue risorse migliori. Vale la seguente regola generale: chi non ha prolungato il suo contratto almeno 1,5 anni prima della scadenza non

sociale, il che da un lato si manifesta in crescenti entrate per i club di punta, d'altro lato in un costante calo della tolleranza rispetto agli errori dei protagonisti.

Per il team direzionale, la difficoltà consiste soprattutto nel mantenere la mente lucida in questo ambiente concitato e nel seguire certe regole di comunicazione.

6 La comunicazione

Dalla popolarità del calcio deriva il problema che ogni passo viene seguito pubblicamente. Ogni decisione a livello di personale viene commentata e discussa. I media amano sottolineare le dissonanze tra le parti in causa. Tanto più importante diventa quindi una strategia di comunicazione univoca. Per esempio gli obiettivi sportivi devono essere discussi internamente prima che vengano resi pubblici. Un

«piccolo» campionato nazionale, ma molto motivati a farsi notare da club più importanti sotto il profilo sportivo ed economico. Il giocatore può prepararsi a salire di livello in un ambiente relativamente tranquillo, ma stimolante.

2 Formazioni

Dal punto di vista economico, il maggior punto di forza dei club svizzeri, oltre alle competizioni internazionali, sono i trasferimenti. La tendenza sul mercato è chiara: ingaggiare i giocatori in tenerissima età per rivendere poi i diritti di trasferimento, realizzando un profitto.

Al contempo una squadra è più competitiva se dispone anche della necessaria esperienza, inoltre i sostenitori pretendono nomi conosciuti che rendano attraente l'esperienza allo stadio. La «formula dei terzi», secondo cui la formazione debba comporsi per un terzo da talenti nazionali, per un terzo da giocatori stranieri emergenti e per l'ultimo terzo da «stelle», non sempre è attuabile in pratica, perché le prestazioni delle nuove leve interne variano sensibilmente a seconda delle annate e poiché in ogni club del mondo qualche nuovo acquisto non si rivela il rinforzo sperato. Tuttavia questa formula fornisce un buon orientamento.

3 Gestione dei contratti

L'attenzione principale della direzione sportiva dovrebbe essere rivolta alla gestione dei contratti. Da un lato si tratta di assicurare una certa equità. Un pilastro della squadra dovrebbe ricevere un compenso adeguato, a prescindere che provenga dal vivaio locale o da un rinomato club straniero. Considerando i tempi di permanenza, solitamente brevi, di

lo farà più (o solo a fronte di pagamenti esorbitanti). Al termine di un contratto il professionista può lasciare il vecchio club senza penali.

4 In cerca di nuovi stimoli

Spesso ci si lamenta della grande fluttuazione di giocatori nel calcio, dimenticando che ogni uscita è anche un'opportunità. È umano desiderare di migliorarsi nella propria professione. È normale che dopo un trionfo si manifesti una caduta di tensione, che cali la motivazione, che la sfida non venga più percepita come tale.

Chi vince spesso ha quindi bisogno di nuovi stimoli: nuovi superiori (allenatori), nuovi colleghi, nuove infrastrutture, se possibile nuovi obiettivi – sebbene quest'ultimo punto sia difficile da realizzare come leader di settore svizzeri. A livello internazionale il divario economico rispetto alle squadre dei campionati principali cresce ogni anno, ragion per cui oggettivamente è quasi impossibile migliorare i risultati. Il successo suscita richieste onerose, i vincitori ricevono offerte. Ma questo offre al club cedente l'opportunità di ingaggiare giocatori nuovi, motivati e quasi sempre più a buon mercato.

5 Razionalità

Il momento più pericoloso per la direzione di un club è il trionfo. Il «tutto bene» vale per allenatori e giocatori, ma non per i responsabili: a loro spettano già nuove decisioni e solo in seguito sapranno se sono state sagge o meno. I sostenitori di oggi saranno i critici di domani.

L'azienda calcistica si trova quasi senza eccezioni in una condizione di isterismo. Ogni partita è una sorta di assemblea generale, alla quale si giudicano direttamente gli attori. Il calcio ha assunto una spropositata rilevanza

regime linguistico è essenziale, tanto più che chiunque operi nel contesto di una squadra professionistica viene intervistato su qualsiasi tema – dal responsabile tecnico ai fisioterapisti, fino al presidente.

Nelle vesti di responsabili si è costantemente tentati di esprimersi pubblicamente su giocatori o allenatori, quindi sui propri dipendenti. Questa è una differenza elementare rispetto ad altri settori economici – e una trappola in cui prima o poi si finisce per cadere. Per questo gli intervistati si rifugiano spesso – soprattutto subito dopo le singole partite – in dichiarazioni stereotipate.

7 E infine ci vuole... fortuna

Il calcio continua a essere un gioco. Oltre alla strategia e alla tattica, una buona partita si basa anche su un altro fattore: il caso. Da una palla respinta in campo dal portiere possono dipendere milioni e carriere. Un cartellino rosso ingiustificato può ribaltare una partita.

Chi lo riconosce, soprattutto nel momento della conquista del titolo, impara una certa umiltà di fronte agli umori del calcio. ■

Georg Heitz (48 anni) è stato direttore sportivo dell'FC Basilea dal 2009 al 2017. Oggi, insieme all'ex presidente Bernhard Heister e all'ex direttore finanziario Stephan Werthmüller, dirige un'agenzia di consulenza.

A woman with long brown hair, wearing a dark blue blazer and a matching skirt, is walking past a modern building with vertical glass panels. She is carrying a grey bag in her left hand. The text «La cooperazione è la migliore forma di relazione» is overlaid on the image.

«La cooperazione
è la migliore forma
di relazione»

Gli istituti finanziari svizzeri possono tenere testa alle grandi banche internazionali, alle fintech e ai colossi della tecnologia, afferma Anke Bridge Haux. La responsabile digitale di Credit Suisse in Svizzera sulla crescente collaborazione, i momenti chiave e il suo personale lato analogico.

Testo Simon Brunner Foto Yves Bachmann

Signora Bridge Haux, cosa rappresentano le banche svizzere in un mondo digitale e globalizzato?

La migliore risposta ci viene dai nostri clienti. L'aspetto che menzionano più spesso è ancora la fiducia. Sono molto importanti anche la stabilità e la collaborazione pluriennale. Queste esigenze del cliente erano fondamentali già in passato, lo sono oggi e lo saranno ancor più in futuro. In un mondo sempre più complesso, per le questioni finanziarie si cerca un partner strategico sicuro e in Svizzera lo si può trovare.

Gli istituti finanziari svizzeri sono considerevolmente più piccoli rispetto ai concorrenti americani o inglesi e di conseguenza hanno budget destinati allo sviluppo inferiori. Come gestisce Credit Suisse questo svantaggio in termini di innovazione?

Nonostante io sia responsabile per la digitalizzazione, ritengo che il tentativo di ottenere budget per la digitalizzazione più elevati possibile sia superato. La digitalizzazione è, come si direbbe oggi, un «enabler». Rende possibili alcune cose, ma non è un fine in sé. Lo si può paragonare all'invenzione della macchina a vapore: è possibile sfruttarne a pieno i vantaggi solo se la si usa correttamente. Quindi, prima di tutto bisogna sapere a cosa è destinato il budget. Inoltre, il fabbisogno di investimenti diminuisce con il passare del tempo. Una volta costruita una buona piattaforma, in seguito vi si possono collegare facilmente moduli più piccoli e leggeri.

È sufficiente contro la forte concorrenza che, nel frattempo, proviene anche da altri settori?

Oggi le imprese svizzere collaborano molto più che in passato. Queste cooperazioni sono un'importante caratteristica dell'economia locale. Negli ultimi anni si è diffusa la mentalità che, nonostante alcune ditte siano tra loro concorrenti, elaborare soluzioni comuni per determinati aspetti specifici apporti indubbiamente dei vantaggi. Le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che le iniziative condivise contribuiscono a promuovere l'intera piazza finanziaria svizzera.

Nell'ultimo secolo ci sono voluti quasi 50 anni perché le banche svizzere si accorressero su una stanza di compensazione comune mentre ora, improvvisamente, si lavora bene insieme. Come è nata questa «cultura della cooperazione»?

Le cooperazioni sono iniziate nel traffico dei pagamenti, settore in cui la digitalizzazione ha prodotto trasformazioni anche al di fuori della piazza finanziaria locale. Recentemente, ad esempio, è nata la piattaforma di pagamento Twint. Un altro esempio è rappresentato dall'identità elettronica, la E-ID, una grande e importante innovazione che si rivelerà utile in diversi settori e che viene spesso sottovalutata. Altre idee molto dibattute sono, ad esempio, un organismo comune per i processi «know your client» o una borsa svizzera digitale. Potenzialmente sono tutte opportunità per creare sinergie rispettando, nel contempo, le direttive sulla riservatezza dei clienti.

Nel mondo della finanza si è temuto a lungo che uno dei nuovi colossi della tecnologia potesse avanzare fino a travolgere completamente il settore. Perché non è ancora accaduto, almeno fino ad ora?

Anke Bridge Haux (40 anni)
è Head Digitalization & Products
di Swiss Universal Bank
in Credit Suisse.

Di norma, le grandi aziende tecnologiche si muovono in un contesto poco regolamentato, con una cultura del tutto diversa. La regolamentazione relativamente stringente del settore finanziario per loro rappresenta una barriera. Il know-how richiesto è elevato, così come i costi correlati. Quindi, invece di fondare o comprare una banca, cercano sempre più la nostra vicinanza.

E quindi?

La questione è sempre come collegare elementi di diverse catene di creazione del valore: il meglio della banca con il meglio dell'azienda tecnologica. Ritengo che il fatto che le cooperazioni abbiano assunto una maggiore rilevanza sia un'evoluzione positiva, anche se spesso quelle con cui collaboriamo non sono le grandi aziende ma le piccole fintech.

Fino a pochi anni fa c'era molto scetticismo nei confronti delle giovani start-up del settore finanziario. Si riteneva anche che potessero minacciare il futuro degli istituti tradizionali. Lei teme questa concorrenza?

No, le fintech rappresentano una risorsa. Anche in questo caso la cooperazione è la migliore forma di relazione. Entrambe le parti possono mettere in gioco al meglio la loro competenza chiave: le fintech elaborano soluzioni per un problema specifico, e lo fanno in modo eccellente. Noi, le banche, ci occupiamo dell'integrazione nel quadro normativo e nei nostri

«Il contatto umano non è assolutamente digitalizzabile.»

canali, creando così un'economia di scala. In Credit Suisse, l'Online & Mobile Banking raggruppa mezzo milione di clienti. Per una fintech è quasi impossibile istituire da sola un mercato di tali dimensioni: quale utente vorrebbe dieci diverse app di banking ciascuna per un servizio bancario diverso?

Come funzionano queste cooperazioni?

Abbiamo un team che si occupa solo di fintech e che è profondamente radicato nel contesto specifico. Inoltre, accade sempre più spesso che i nostri stessi clienti siano coinvolti in questo tipo di start-up e che ci facciano notare: «Quella ditta ha sviluppato una soluzione geniale, prendetela in considerazione». Se l'idea ci convince e se la piattaforma di base è costruita in modo appropriato, queste innovazioni vengono integrate con relativa rapidità.

Qual è il vantaggio per i clienti?

Prendiamo un esempio recente: una fintech ha sviluppato una piattaforma per aziende che associa fatturanti e paganti, per motivarli a pagare tempestivamente.

Se in cambio si ottiene uno sconto, in un contesto di tassi bassi è un'opzione interessante. Di recente abbiamo integrato questa piattaforma e viene ampiamente utilizzata.

Veniamo alla parte analogica di quest'intervista: perché il colloquio di consulenza continuerà ad essere importante anche fra cento anni?

Nelle relazioni con il cliente ci sono momenti chiave, internamente li chiamiamo «Magic Moment», che hanno una forte influenza sulle persone, vale a dire sulle loro esperienze e sulle decisioni future che ne derivano. Non sarà mai possibile digitalizzarle.

L'acquisto di una casa?

Ad esempio. Per gran parte delle persone l'acquisto di un immobile è la transazione più importante della vita. In questo tipo di colloquio di consulenza non si affrontano solo aspetti tecnici relativi a ipoteche, tassi d'interesse, importi delle rate e tasso fisso o variabile. Le domande sono piuttosto: e se mi succede qualcosa? Se i figli traslocano e la casa rimane vuota? Quando vado in pensione come farò a pagare i tassi ipotecari? Anche le decisioni sulla previdenza per la vecchiaia sono tra questi momenti magici.

E lei personalmente, cosa farà una vita intera off-line?

(Ride) Mi occupo tutto il giorno di argomenti digitali, ma in realtà sono una persona molto analogica. La mia cerchia è fondamentale, il contatto umano non è assolutamente digitalizzabile. Inoltre, sono un'appassionata di giardinaggio, pratico jogging e vado in mountain bike. Amo la natura. E anche il mio lavoro, in fondo, si occupa solo di persone. La tecnologia deve aiutare a migliorare le interazioni umane: è il suo unico scopo. ■

«Migliorare le interazioni umane»: il centro per l'innovazione Impact Hub Zürich, sostenuto da Credit Suisse.



Abbonatevi a nuove prospettive. Per una visione completa del futuro.



Con «Bulletin» scoprite avvincenti tematiche di economia, società e politica e con «Scope» approfondite le vostre conoscenze su temi d'investimento d'attualità legati all'Asset Management. Entrambe le riviste e numerose altre pubblicazioni di Credit Suisse possono essere ordinate gratuitamente nel nostro shop. credit-suisse.com/shop





Leon Kosovo/Kosovo



Naomi Austria/Canada



Lou Francia/Ungheria



Edona Svizzera/Svizzera



Januja Sri Lanka/Sri Lanka



Paul Svizzera/Austria



Lurenc Svizzera/Germania



Massimo Italia/Italia

«La parola magica



Mathias Venezuela/Cile



Saya Svizzera/Ecuador



Diego Svizzera/Italia



Vincent Russia/Germania

La Svizzera è uno dei paesi più multiculturali al mondo e la convivenza funziona piuttosto bene. Quali fattori contribuiscono all'elevata capacità di integrazione? Risponde il presidente della Commissione federale della migrazione, Walter Leimgruber.

Testo Michael Krobath Foto Véronique Hoegger

è istruzione»

S

Signor Leimgruber, quanti degli 8,3 milioni di abitanti della Svizzera provengono da un contesto di migrazione? Quasi il 40 per cento. O sono loro stessi immigrati oppure hanno un genitore immigrato. Nel mondo solo Australia, Nuova Zelanda e Lussemburgo registrano numeri altrettanto elevati. Circa il 25 per cento, poco più di due milioni, ha un passaporto straniero. La metà di queste persone proviene dai paesi limitrofi e dal Portogallo, altri 400 000 dal resto dell'UE, 650 000 da Balcani e Turchia. Quasi 55 000 sono rifugiati riconosciuti.

Eppure non ci sono banlieue, nessun'area off-limits e poche tensioni sociali come invece vediamo nei paesi vicini. È solo merito del nostro maggiore benessere? Certamente il benessere facilita l'integrazione, ma è determinante il fatto che la Svizzera presenti un basso tasso di disoccupazione e che il lavoro si trovi rapidamente. È particolarmente importante poi che qui da noi non ci sia una concentrazione di aree problematiche, come luoghi abbandonati dalle industrie o dove la mancanza di prospettive si tramanda di generazione in generazione.

Qual è il ruolo della struttura geografica della Svizzera? È un ruolo molto importante. La Svizzera non ha un solo e unico centro e anche città di piccole dimensioni e regioni rurali vantano spesso un'economia molto variegata. Questa struttura contribuisce a far sì che gli immigrati siano distribuiti in tutto il paese e a promuovere quindi l'eterogeneità sociale.

Anche la scuola elementare è un importante motore di integrazione. È d'accordo?

Sì, perché è lì che si gettano le fondamenta per la buona riuscita dell'integrazione: tutti imparano una lingua nazionale, tutti gli strati sociali vengono a contatto tra loro e a tutti vengono trasmesse le basi del vivere sociale. Inoltre fa sì che la seconda generazione di immigrati riceva fondamentalmente lo stesso bagaglio culturale degli autoctoni. Ci sono poi diversi programmi a sostegno delle scuole in cui vi è una grande eterogeneità di alunni. Ma nella fascia prescolastica dovremmo fare di più.

Circa tre quarti dei migranti in età lavorativa è professionalmente attivo, quindi la Svizzera si colloca ai vertici dell'OCSE. Come mai l'integrazione lavorativa ha così tanto successo?

Il fatto che la seconda generazione si integri in modo eccellente è determinante. Ciò si deve al sistema di formazione duale che crea un'ottimale situazione di partenza per tutti. A sua volta il sistema è reso possibile solo dalle numerose PMI che sono flessibili e aperte quando si

tratta di assegnare i posti di tirocinio. Anche le richieste di forza lavoro da parte dell'economia hanno sempre avuto un ruolo importante: se in passato la Svizzera accoglieva pochi lavoratori ben qualificati nei settori dell'edilizia, dell'industria alberghiera e del turismo, negli ultimi anni il fabbisogno di immigrati altamente qualificati è cresciuto.

Quanto è d'aiuto un mercato del lavoro flessibile e liberale?

Nelle società con un mercato del lavoro aperto come quello svizzero e americano l'integrazione economica degli immigrati è più semplice. Più il mercato del lavoro è regolamentato, più difficile è l'ingresso nel mondo del lavoro, ne è un esempio il caso dei rifugiati in Svezia. Il programma di integrazione degli immigrati nel mercato del lavoro è inefficiente.

Anche la democrazia diretta promuove l'integrazione?

Quella della democrazia diretta è un'arma a doppio taglio. Da un lato può senz'altro

«A scuola si gettano le fondamenta per la buona riuscita dell'integrazione», afferma Walter Leimgruber. In questa sesta classe di Zurigo-Wollishofen sono presenti alunni di 16 nazionalità. Dopo il nome del bambino sono indicati i paesi di origine della madre e del padre.

Sinan Turchia/Svizzera





Sebastian Romania/Romania



Muriel Svizzera/Svizzera



Roni Kosovo/Kosovo

rafforzare l'impressione che la migrazione sia un problema permanente. Nella discussione pubblica le opportunità collegate all'immigrazione vengono così relegate in secondo piano. I dibattiti interminabili possono inoltre far nascere negli immigrati l'impressione di non essere i benvenuti. Viceversa il processo di negoziazione fa sì che i cittadini si sentano presi sul serio. Al di là della componente emozionale, le votazioni popolari fanno sì che la popolazione debba informarsi e promuovono la ricerca di soluzioni di compensazione.

La pressione a integrarsi è più forte da noi che in altri paesi? C'è una bella similitudine, quella della cultura cocco e della cultura pesca. Nel primo caso c'è bisogno di tanto lavoro per rompere il guscio duro e arrivare al succo dolce contenuto all'interno. Nel secondo caso si trova subito la polpa dolce e solo in un secondo momento ci si imbatte nel nocciolo duro. La Svizzera è sicuramente una cultura cocco. Inoltre gli svizzeri sono molto stabili nelle loro relazioni sociali, poco interessati a nuovi contatti. Molti migranti raccontano di quanto tempo ci voglia prima che uno svizzero ti inviti a casa propria o prima di guadagnarsi la sua fiducia.

Nonostante tutto ciò che funziona bene, nel Barometro delle apprensioni di Credit Suisse «stranieri» e «rifugiati» figurano ancora tra le principali preoccupazioni della popolazione. Cosa può fare la Svizzera per migliorare ancora sul fronte dell'integrazione?

La grande sfida sarà la gestione futura della formazione e dell'integrazione professionale. Questo vale soprattutto per i rifugiati, ma anche per i numerosi migranti senza qualifica professionale. Per entrambi i gruppi la parola magica è istruzione. I rifugiati devono essere integrati in modo molto più coerente di ora. C'è bisogno di più insegnanti con alle spalle una storia di immigrazione, strutture di assistenza migliori e più economiche, più tempo e denaro, coaching personalizzato e una stretta collaborazione tra autorità, economia e società civile. Tutto questo ha un costo, ma risparmiare ora in questi ambiti significa andare incontro a costi molto più elevati in futuro. ■



Walter Leimgruber (59 anni) è direttore dell'Istituto di antropologia culturale ed etnologia europea dell'Università di Basilea e presidente della Commissione federale della migrazione. È originario della Fricktal, regione del Cantone Argovia, territorio austriaco fino al 1799.



Ricerca presso l'Istituto per le scienze degli animali da laboratorio: ormoni in provetta.





Nella parte occidentale dell'agglomerato di Zurigo, vengono sviluppati i farmaci di domani per tutto il mondo. In visita al Bio-Technopark di Schlieren.

Testo Jost Dubacher Foto Pierluigi Macor

«Nessuno fa quello
che
facciamo noi»

L

L'escavatore cingolato solleva vortici di polvere. La pinza per la demolizione del calcestruzzo frantuma con fragore pareti e soffitti. Dove decine di anni fa i lavoratori della Schweizerischen Wagons- und Aufzügefabrik AG montavano motori di locomotive, sta per sorgere un altro edificio del Bio-Technopark di Schlieren: undici piani di laboratori, uffici e sale conferenze per biologi, biochimici, biologi molecolari, medici e tecnici di laboratorio. L'apertura è prevista per il 2020.

«Siamo già in overbooking», afferma il direttore del parco Mario Jenni. Le persone interessate non vengono solo dalla Svizzera, ma anche dall'estero. Un ulteriore indizio dello sviluppo che gli esperti osservano già da tempo: l'area urbana di Zurigo, insieme alla zona intorno a Oxford e Cambridge, è uno tra i più interessanti siti biotech in Europa. La ricerca di base proviene dal Politecnico federale (ETH) e dall'Università di Zurigo. Schlieren è l'officina: qui le conoscenze vengono tramutate in prodotti che poi verranno distribuiti in tutto il mondo; prodotti che soddisfano una domanda in costante crescita (si veda grafico a pag. 41). Nell'ultimo decennio la vendita di farmaci prodotti con le biotecnologie è quasi raddoppiata raggiungendo 230 miliardi di dollari.

Patrick Amstutz era giovane ricercatore quando è arrivato a Bio-Technopark, fondato nel 2003. Faceva parte di un gruppo di ricerca dell'Istituto di Biochimica dell'Università di Zurigo che aveva fatto una scoperta pionieristica. Il team del professore Andreas Plückthun era riuscito a costruire proteine che funzionano come anticorpi del sistema immunitario prodotti dall'organismo, ma più piccole e versatili. «Degno del premio Nobel», secondo quanto affermava la rivista scientifica «Nature Biotechnology».

COLLOQUI CON GLI INVESTITORI ANZICHÉ VETRINI I ricercatori diedero alla nuova classe di molecole il nome DARPin, l'abbreviazione di «Designed Ankyrin Repeat Proteins». Nel 2004 si sono resi indipendenti con il nome di Molecular Partners (MP) e si sono trasferiti a Schlieren. «E da allora», afferma Amstutz, «perseguiamo un unico obiettivo: sviluppare farmaci DARPIn che apportino un reale beneficio ai pazienti.»

Oggi il quarantatreenne è CEO di un'impresa biotech che conta oltre 100 collaboratori, ha azioni negoziate in borsa e vanta un valore di mercato di 500 milioni di franchi. La sua vita quotidiana non è più scandita da vetrini e pipette, ma da cifre, milestone e colloqui con gli investitori. Il farmaco più avanzato è quello contro la degenerazione maculare legata all'età (DMLE). In questa diffusa malattia degli occhi svolge un ruolo decisivo il fattore di crescita dell'endotelio vascolare (VEGF). Dietro la retina si sviluppano vasi sanguigni, si forma un edema, e ciò causa il distacco della retina e infine la cecità. La DMLE viene curata con farmaci che bloccano le proteine VEGF e che, ogni quattro o sei settimane, vengono iniettati dal medico nel bulbo oculare del paziente. Grazie ad Abicipar questa procedura molto sgradevole sarebbe necessaria solo ogni tre mesi.



Bio-Technopark di Schlieren: 20 aziende, quasi 1000 collaboratori altamente qualificati.

«Abicipar è nella fase 3 dello sviluppo clinico», afferma Amstutz, che tradotto in altre parole significa che vari ospedali sono sul punto di verificare, mediante studi in doppio cieco condotti separatamente, se Abicipar ha effetti statisticamente significativi su grandi gruppi di pazienti. Il corso di borsa di Molecular Partners è in posizione attendista e, probabilmente, in base ai dati dell'attuale studio su Abicipar subirà un sostanziale rialzo o ribasso.

GRANDI AZIENDE E SPIN-OFF Sono circa 20 le imprese che lavorano a nuovi farmaci in Bio-Techopark. Oltre a grandi aziende come Roche o Johnson & Johnson si tratta soprattutto di giovani spin-off delle università. Insieme alle aziende fornitrici dell'industria biotech e a diverse istituzioni accademiche, impiegano oltre 1000 collaboratori altamente qualificati.

L'Università di Zurigo, ad esempio, occupa gli ultimi dieci piani dell'edificio in Wagistrasse 12. L'ascensore si ferma al quinto piano: Istituto per le scienze degli animali da laboratorio. Sebbene nel parterre si trovi il «Wagi S», un insieme di mensa, caffetteria e lounge, Jane Beil-Wagner si è concessa solo un panino. La giovane donna è «BioEntrepreneur Fellow» dell'Università di Zurigo e studia la gonadotropina, un ormone sessuale.

«Le aziende di allevamento di suini e bovini lo utilizzano per ridurre e sincronizzare i cicli di fertilità», spiega Beil-Wagner. La proteina viene ricavata dal sangue di cavalle gravide. I principali fornitori sono Argentina e Uruguay, dove i cavalli vengono tenuti in condizioni piuttosto discutibili. Per effetto della pressione pubblica, la gonadotropina non è più disponibile in Svizzera. «Per questo ci siamo chiesti se fosse possibile produrre l'ormone in laboratorio»,



Mario Jenni, direttore del parco

«Un luogo dove giovani ricercatori con doti imprenditoriali potessero sviluppare le loro idee.»



spiega la ricercatrice, sotto forma di una proteina ricombinante prodotta con biotecnologie e ricavata, ad esempio, da una linea cellulare del criceto nano cinese.

Jane Beil-Wagner sostiene i costi dello stipendio da collaboratrice a tempo parziale e gli oneri aziendali con risorse di terzi che è riuscita a raccogliere da fondazioni di utilità pubblica. Fino ad ora si tratta di 600 000 franchi, denaro sufficiente fino alla fine del 2019, termine entro il quale deve dimostrare che è possibile produrre la gonadotropina in vitro. «Se ci riusciremo», afferma Beil-Wagner, «faremo brevettare la procedura e cercheremo investitori».

È un modo di lavorare tipico dei fondatori di aziende biotech. Lo sviluppo di un farmaco è molto costoso e spesso gli utili arrivano solo dopo decenni. I progetti vengono finanziati per lo più da investitori di capitale di rischio. Solo dal 2015, alle giovani imprese biotech svizzere è affluito oltre un miliardo di franchi.

Ulteriori risorse finanziarie sono rappresentate dai collocamenti in borsa o dalle collaborazioni con grandi aziende farmaceutiche, che acquisiscono i diritti di distribuzione di un principio attivo promettente e pagano per specifici traguardi. Molecular Partners finora ha ricevuto oltre 200 milioni di dollari USA con questo tipo di licenze.

SEMPRE AL CONFINE DELL'IGNOTO Sull'incremento dei costi della ricerca farmacologica incide soprattutto il fatto che si operi sempre al confine con l'ignoto. Molte soluzioni che sembrano promettenti si rivelano poi vicoli ciechi, con il risultato che occorre ammortizzare completamente serie di esperimenti dal costo di milioni.

«La frustrazione è parte della ricerca», aggiunge Beil-Wagner. Ma non sembra soffrirne. Al contrario: «Le battute d'arresto



Patrick Amstutz, ricercatore e CEO

«Nel frattempo ci concentriamo sui nostri programmi contro il cancro.»

Jane Beil-Wagner, ricercatrice

«La frustrazione è parte della ricerca, ma le battute d'arresto mi stimolano.»



mi stimolano». Quando si è scoperto che non sarebbe stato possibile produrre la gonadotropina artificiale con le cellule ovariche del criceto nano cinese, ha ricominciato da capo e ora lavora con le cellule embrionali. «Ci addentriamo in un territorio inesplorato», osserva con semplicità, «nessuno fa quello che facciamo noi».

Attualmente si occupa di creare un habitat ottimale per le cellule embrionali. Se questo approccio graduale non dovesse funzionare, adotterà misure più invasive. «In quel caso cercheremo di raggiungere l'obiettivo con interventi di ingegneria genetica.»

Gli addetti ai lavori parlano di ingegneria delle proteine, la costruzione e produzione di macromolecole biologiche. Anche in questo settore della biochimica l'ETH e l'Università di Zurigo vantano una lunga tradizione. I loro ricercatori se ne occupano dagli anni Novanta. Nel settore della ricerca immunitaria l'eccellenza della sede di Zurigo ha radici ancora più profonde. Già negli anni Settanta Rolf Zinkernagel, futuro premio Nobel, pubblicava scoperte dirompenti sulla difesa immunitaria delle cellule dall'ospedale universitario.

I progressi compiuti nella ricerca di base e le nuove possibilità tecnologiche hanno determinato, negli anni precedenti al 2000, un boom nella ricerca sugli anticorpi. «Quello che ancora mancava», sostiene il direttore del parco Mario Jenni, «era un luogo nel quale giovani ricercatori con doti imprenditoriali potessero sviluppare le loro idee». Per fortuna per la sede di Zurigo, è intervenuto l'imprenditore immobiliare Leo Krummenacher, che gestiva un centro industriale a Wagi-Areal in cui si trovavano anche alcuni laboratori dell'ETH. Quando l'università si trasferì nel campus di Hönggerberg e concluse i suoi contratti, Krummenacher raccolse la sfida: cominciò a insediarsi delle start-up.

Il parco fece subito notizia: era il periodo dell'epidemia bovina, la ESB. Prionics, la spin-off dell'ETH, immise sul mercato il primo test rapido. Suscitò scalpore anche l'acquisizione da parte di Roche della giovane azienda Glycart. Nel 2005 il gruppo di Basilea pagò 235 milioni di franchi per la piccola impresa di Zurigo, che aveva in cantiere un principio attivo contro il cancro basato su una proteina. Il farmaco venne immesso sul mercato nel 2013 e in Svizzera viene prescritto con il nome di Gazyvaro.

►



A questo primo accordo ne seguirono molti altri. In tutto, fin'ora le grandi aziende farmaceutiche hanno pagato circa 1,5 miliardi di franchi per le loro acquisizioni a Schlieren. Alcune hanno portato via con sé il know-how acquisito, come ha fatto Novartis con la giovane azienda EsbaTech. Altre aziende, come Roche, hanno messo radici a Schlieren.

La scelta tra rimanere o andar via si pone sempre anche per i fondatori: per loro con la vendita inizia sempre una nuova vita. Alcuni fondano una nuova impresa, altri rimangono e intraprendono una carriera all'interno del gruppo.

ANNI DI ESPERIMENTI IN CANTINA Reto Naef ha percorso la strada inversa, dimostrando che coraggio e creatività non sono privilegi della giovinezza. Il sessantatrenne indica il parcheggio spoglio davanti al suo ufficio. «Sa, io amo l'atmosfera qui a Technopark», afferma con entusiasmo.

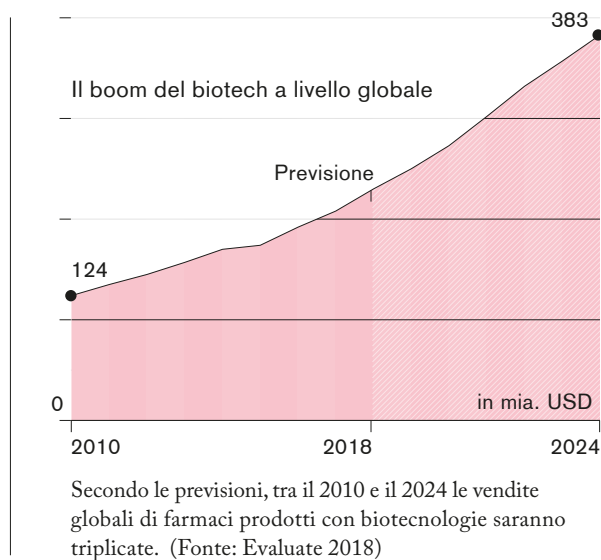
Naef ha lavorato 30 anni per l'industria farmaceutica di Basilea, prima per Sandoz e, dopo la fusione, per Novartis. Ancora oggi, diversi brevetti in commercio portano il suo nome. «Tuttavia, a un certo punto», racconta Naef, «ne ho avuto abbastanza della routine e dell'importanza che nelle grandi aziende viene attribuita a considerazioni spesso puramente politiche».

Dopo anni di esperimenti nella cantina di casa, nel 2015 ha rassegnato le dimissioni, si è messo in proprio e si è trasferito con la sua azienda, Topadur, nel Bio-Technopark. Insieme a 15 collaboratori sta sviluppando un principio attivo che stimola la vascolarizzazione e quindi la guarigione delle ferite.

Il potenziale campo d'impiego di TOP-N53 è vasto, dal momento che i disturbi della cicatrizzazione possono insorgere in seguito a gravi ustioni, ma sono

Reto Naef, fondatore

«A un certo punto ne ho avuto abbastanza della routine e delle considerazioni spesso puramente politiche delle grandi aziende.»



anche associati a paraplegie, malattie come tumori, AIDS, diabete o gotta. «Ci concentriamo sul piede diabetico», spiega Naef, «dove il fabbisogno medico è maggiore». Infatti, un malato di diabete su dieci soffre di ferite aperte al piede che possono peggiorare, portare alla necrosi e infine richiedere l'amputazione. Ogni anno, in tutto il mondo vengono amputati più di un milione di piedi diabetici e alle sofferenze umane si aggiungono costi enormi. Solo negli Stati Uniti sono pari a 6,2 miliardi di dollari l'anno.

Attualmente Naef e il suo team stanno preparando la documentazione per la prima fase di test clinici presso l'Università di Grenoble. Prevede l'ingresso sul mercato per il 2022, ben sapendo che fino ad allora potrà accadere di tutto. In base alle statistiche, nove principi attivi candidati su dieci falliscono nella fase clinica, sia perché producono effetti collaterali, sia perché semplicemente non sono molto migliori dei preparati già disponibili.

Di una cosa il giovane imprenditore Naef non ha ragione di preoccuparsi: che a Schlieren gli venga a mancare lo spazio. Infatti, i successori di Leo Krummenacher sono pronti a investire ulteriormente nel Bio-Technopark. Non c'è un calendario. «L'ampliamento», spiega Mario Jenni, «è determinato dalle esigenze dei nostri locatari». Coloro che arrivano a Schlieren dall'Università o dall'ETH di Zurigo o coloro che hanno bisogno di più laboratori e uffici perché devono compiere il passo successivo con il loro principio attivo candidato.

UN FARMACO CONTRO L'ALZHEIMER Si prevede un grande futuro, ad esempio, per Neurimmune, la spin-off universitaria fondata nel 2006. L'azienda sviluppa principi attivi contro le malattie neurodegenerative come Alzheimer o morbo di Parkinson. Il più promettente è l'Aducanumab, il principio attivo contro l'Alzheimer della partner di Neurimmune, Biogen, che promette di trattenere e rimuovere i depositi di proteine nel cervello. L'ultimo numero di «World Preview», della società di ricerche di mercato britannica Evaluate, definisce l'anticorpo di Neurimmune come il terzo progetto di sviluppo più valido dell'intero settore farmaceutico. Se Aducanumab

supererà anche gli ultimi test clinici, un giorno si potrà dire che il primo farmaco efficace contro l'Alzheimer è stato inventato a Zurigo.

Si profilano mesi decisivi anche per Molecular Partners. Se da una parte gli ultimi studi hanno dimostrato che, grazie ad Abicipar, il numero di iniezioni agli occhi necessarie diminuisce sensibilmente, hanno anche rivelato che provoca una reazione infiammatoria in un soggetto su sette. Il gruppo farmaceutico irlandese Allergan, che distribuirà Abicipar, intende attenuare questi effetti collaterali impiegando un avanzato processo di produzione. Gli irlandesi si attendono al loro programma, che prevede di richiedere l'approvazione per Abicipar nel 2019. Al momento dell'ingresso sul mercato, per Molecular Partners ci sono in palio pagamenti di oltre 300 milioni di franchi e royalty annuali.

«Nel frattempo ci concentriamo sui nostri programmi contro il cancro», afferma Patrick Amstutz. Sono in programma due molecole: una contro il tumore polmonare e la leucemia, un'altra contro il tumore al seno. Inizialmente l'azienda intende sviluppare e commercializzare questi nuovi principi attivi in autonomia, senza contratti di licenza con grandi aziende farmaceutiche.

Ritorno a Wagi S. La donna dietro al banco del caffè Momento ride quando le si chiede se i ricercatori si riconoscono. «No, da noi non si fanno vedere quasi mai in camice.» Nel tardo pomeriggio non c'è più molto movimento; il locale chiude alle 17.

L'apertura viene prolungata solo una volta al mese, il primo martedì, per il «Bio-Technopark After Work Networking Aperitif» con circa 200 partecipanti. Le persone stabiliscono contatti, condividono idee e definiscono progetti. Le normali chiacchiere da ufficio. Tuttavia, in un luogo in cui si sviluppano farmaci, l'atmosfera è un po' diversa. In fondo ci si occupa di guarire malattie, di alleviare il dolore e prolungare la durata della vita.

Si preferisce pensare alle malattie mortali come a qualcosa di lontano e poi, improvvisamente, sono molto vicine. Come nel caso di Christian Zahnd. A novembre del 2017, il CEO fondatore di Molecular Partners è morto per un tumore cerebrale. «Da noi», spiega il suo amico e successore Patrick Amstutz, «tutti sanno per cosa lavorano». ■

Jost Dubacher segue da oltre 20 anni la scena imprenditoriale e le innovazioni in Svizzera ed è partner dell'agenzia indipendente di giornalisti JNB.

Velocità di costituzione d'azienda

Negli ultimi anni la Svizzera è scesa sempre più in basso nella graduatoria «Ease of Doing Business» della Banca mondiale. Recentemente ci siamo classificati al 33° posto su 190, preceduti da paesi come Georgia, Macedonia o Mauritius. In Svizzera sono necessari dieci giorni per registrare un'azienda, mentre in Nuova Zelanda, il paese del mondo più favorevole alle imprese, è sufficiente mezza giornata.

Rifiuti

La Svizzera produce annualmente 720 chilogrammi di rifiuti pro capite, pari a circa due chili al giorno. Secondo Eurostat, solo i danesi e i norvegesi producono più rifiuti in Europa. Inoltre, mentre la quantità di rifiuti nel resto d'Europa è rimasta sostanzialmente invariata tra il 1995 e il 2016, in Svizzera è aumentata del 20 per cento.

Indebitamento privato

Dal 2007 al 2017 i debiti delle economie domestiche svizzere sono aumentati del 40 per cento. Con circa 100 000 franchi pro capite (quasi il 130% del prodotto interno lordo), la Svizzera è al primo posto nel mondo in questo ambito. Se acquistiamo un appartamento o una casa le ipoteche durano decenni, mentre altrove vengono quasi sempre ammortizzate in tempi brevi. L'aumento dell'indebitamento è correlato con il tasso di proprietà abitativa, che da qualche tempo è in crescita.

Non sempre i pr

Dalla biodiversità ai rifiuti, fino alla cortesia, naturalmente: otto ambiti nei quali la Svizzera ottiene un risultato poco brillante.

Contributi raccolti da Mathias Plüss Illustrazioni Elena Xausa

Biodiversità

In Svizzera la biodiversità è in forte calo. La situazione è particolarmente drammatica nelle terre coltivate: secondo il nuovo atlante degli uccelli nidificanti della stazione ornitologica di Sempach, dal 1990 al 2016 le popolazioni di molti uccelli agricoli sono diminuite di oltre il 50 per cento. Specie come le allodole sono divenute rare. Perlomeno nei paesi confinanti la situazione sembra migliore: evidentemente danno alla natura più valore di quanto facciamo noi.





Spese sanitarie

I premi delle casse malati sono più che raddoppiati in vent'anni. Tra i paesi dell'OCSE la Svizzera si colloca al secondo posto, dopo gli USA, per la spesa sanitaria pro capite. Se si considerano solo i costi che la gente sostenere di tasca propria, la Svizzera è addirittura di gran lunga al primo posto.

Igiene

Il 73 per cento degli svizzeri si lava regolarmente le mani con il sapone: è il risultato di uno studio condotto su vasta scala nel 2015 da WIN, un'associazione internazionale di 75 società demoscopiche. Ci posizioniamo al centro, preceduti da ben 63 stati. In testa ci sono Arabia Saudita (si lava le mani il 97%) e Bosnia (96%), probabilmente perché nei paesi musulmani la pulizia rituale assume grande importanza.

imi della classe

Cortesia

La Svizzera ottiene brutti voti dagli expat che vivono da noi. Se è vero che, secondo la classifica della rete internazionale di expat InterNations, è in testa in termini di sicurezza, nella classifica dei paesi migliori occupa solo il 44° posto su 68. Questo è dovuto al fatto che gli stranieri in Svizzera incontrano spesso difficoltà: nelle categorie «cortesia» o «facilità a stringere amicizia» la Svizzera è agli ultimi posti.

Internet in treno

Chi ogni tanto viaggia all'estero sa che, a confronto, il trasporto pubblico in Svizzera è affidabile e puntuale. Nel settore dell'innovazione bisogna però recuperare terreno: in Olanda, ad esempio, esiste una carta ricaricabile che consente di utilizzare treni, autobus e metro in tutto il paese senza contanti. In Repubblica Ceca, da anni si può caricare il biglietto direttamente sull'abbonamento metà-prezzo. I ciechi e altri possono beneficiare già da tempo anche del Wi-Fi in treno.





Costruire
per il mondo



3

Fin dal Barocco l'architettura svizzera è un grande prodotto di esportazione. I quattro motivi alla base di questo successo.

Testo Köbi Gantenbein

Fiasca è un paesino nel Cantone Grigioni. Spesso guido gli ospiti alla scoperta della cultura urbanistica del nostro paese. La domanda è nettamente aumentata dal 2010, quando Fiasca ha ottenuto il premio Wakker di Heimatschutz Svizzera per la sua eccellente pianificazione del territorio. Questo riconoscimento è l'Oscar svizzero alla cultura urbanistica. Così si è sparsa voce che Fiasca è un paese esemplare, che merita una visita. Da allora, oltre ai curiosi dell'Unterland, ho accompagnato molti gruppi provenienti dall'estero: italiani, tedeschi e austriaci, una volta addirittura cinesi e giapponesi. Qualche volta entusiasti turisti della cultura, per lo più architetti e progettisti.

E questo è il *primo motivo* per cui l'architettura svizzera conta qualcosa nel mondo: costruiamo bene e ne parliamo volentieri. La gente arriva da lontano e vuole imparare qualcosa da noi. Chi per perfezionarsi, chi nell'ambito di un percorso di formazione al Politecnico Federale di Zurigo o Losanna o all'Accademia di Mendrisio. Queste università godono di buona reputazione a livello mondiale e custodiscono il Graal dell'architettura svizzera: un terzo di chi ne beve proviene da tutto il mondo e ne esce impregnato di cultura svizzera.

A differenza dei grandi progetti urbanistici che si vedono per esempio a Berlino, Londra o Parigi e che dovremmo importare di più, noi abbiamo molto da offrire sulla scala ridotta della casa. Da quando, nel XVII secolo, il ticinese Francesco Borromini realizzò a Roma una decina di chiese come costruttore edile, questa capacità di realizzare edifici all'estero si è tramandata fino agli attuali Mario Botta, Herzog & de Meuron o Giger/Guyer.

Il *secondo motivo* per cui gli architetti svizzeri hanno successo all'estero, è il loro spiccato senso del design – la capacità di dare volto e forma a un'abitazione. Ci si riconosce magistralmente l'architetto Peter Zumthor di Haldenstein. Lo possiamo vedere e sperimentare nel suo Museum Kolumba di Colonia, dove sono custoditi i tesori della Chiesa cattolica. Zumthor ha costruito un museo sulle rovine di una chiesa distrutta dalle bombe nella Seconda guerra mondiale che, oltre a rispecchiare la storia del luogo, regala ai credenti un simbolo nella sua grandiosa dignità. E soprattutto è un museo in cui l'arte può essere esposta ad altissimo livello – ovvero in avvincenti sequenze spaziali e in fughe di luce che non è facile sperimentare in questa forma. In breve è l'eccellente patrimonio degli architetti svizzeri nel design della casa, nella creazione degli spazi,



2

1

spesso coniugato ad alte aspettative in relazione alla capacità artigianale dei costruttori, a rendere ambito il loro lavoro all'estero.

Possiamo notarlo tracciando la linea da Borromini ai contemporanei: raramente la loro attività all'estero si traduce in architettura di consumo, così come lo è il 95 per cento delle costruzioni, bensì in edifici vicini al potere e alla gloria, spesso conquistati in concorsi di architettura di alto livello. Chiese per i principi cattolici; uno stadio monumentale a Pechino per il governo comunista cinese; una splendida sala da concerto come la Elbphilharmonie per la fiera borghesia di Amburgo; municipi, università, musei e biblioteche per le città repubblicane – tutti reclamano lo splendore e la forza che i solidi svizzeri possono offrire. La familiarità con l'eccellenza è il *terzo motivo* del successo: che si tratti di un palazzo di rappresentanza o di una macchina utensile high-tech, gli svizzeri sanno come si fa.

Ma quando l'architettura deve migliorare le sorti dei miserabili nel mondo, è raro che questi possano affidarsi alla fantasia e all'abilità degli architetti del paese della Croce Rossa. Tuttavia apprezzo le opere dell'urbanista Fabienne Hoelzel, che con il suo studio Fabulous Urban ha realizzato in Nigeria progetti intelligenti negli slum del moloc Lagos, o Toni «El Suizo» Rüttimann di Pontresina. L'ingegnere civile costruisce ponti sospesi per pedoni, ciclisti e motociclisti in America latina e Asia. Nascono da pochi elementi, in un sistema modulare da lui progettato. Fungono da materiale corde o tubi dismessi, che non servono più alle ferrovie di montagna. È la popolazione locale stessa a costruire, insieme a lui, i ponti. Toni «El Suizo» ha realizzato, in 13 paesi, 780 ponti per le persone che vivono in luoghi remoti, consentendo loro di raggiungere ospedali, scuole e mercati. La sua abilità è anche il *quarto motivo* dietro al successo della cultura edile svizzera all'estero: che si tratti di gallerie, ponti o funivie, gli ingegneri svizzeri sanno costruire bene. ■



4



6



5

Köbi Gantenbein (62 anni) è caporedattore ed editore di «Hochparterre», la rivista per l'architettura di Zurigo.



7



10



9



8

Dieci significative costruzioni di architetti svizzeri
all'estero – selezionate da Köbi Gantenbein

1 Herzog & de Meuron:
Elbphilharmonie, Amburgo,
Germania – «La Elbphilharmonie
è diventata un emblema della città.»

2 Francesco Borromini:
Chiesa di Sant'Ivo alla Sapienza,
Roma, Italia – «La chiesa
riproduce il cielo in terra.»

3 HHF Architekten:
Centro di moda Labels 2,
Berlino, Germania – «Lo
showroom di alta moda Labels 2
è diventato parte del paesaggio.»

4 Peter Zumthor:
Kunsthhaus Bregenz, Austria
«Un cristallo per l'arte sul lago
di Costanza.»

5 Toni «El Suizo» Rüttimann:
ponti sospesi nel villaggio
di Taung Kyar, Myanmar – «Uno
svizzero costruisce ponti che
portano al centro.»

6 Bearth & Deplazes:
Galleria d'arte contemporanea,
Marktoberdorf, Germania – «Un
piccolo luogo d'arte con spazi
incantati.»

7 Justus Dahinden:
Basilica dei Martiri dell'Uganda,
Namugongo, Uganda
«La chiesa ricorda i martiri a 5000
credenti.»

8 Gigon/Guyer:
Museo e parco archeologico
di Kalkriese, Osnabrücker Land,
Germania – «La struttura è
un'opera d'arte totale, composta
da parco ed edificio.»

9 Mario Botta:
Museum of Modern Art,
San Francisco, USA – «Per il
Museum of Modern Art,
l'architetto gioca con luci, cerchi,
colonne e cubi.»

10 Le Corbusier:
Unité d'habitation, Marsiglia,
Francia – «La macchina per
abitare dimostra come Le
Corbusier definisca lo standard
della modernità.»

Foto: Peter Rigaud/laif/Keystone; Aik Lian; architetti: Bearth & Deplazes Architekten, Ciora/Zurigo,
Valentin Bearth – Andrea Deplazes – Daniel Ladner. Foto: Ralph Feiner; Josef Dahinden; (architetti) Annette
Gigon/Mike Guyer Architekten. Foto: Heinrich Helfenstein; Pino Musi; Edmund Sumner/View/Keystone

Il senso della bellezza



Qual è il luogo più bello della Svizzera? Christoph Ammann lo conosce, ma non può vederlo. Il giornalista non vedente ci spiega con quali sensi percepisce le sfumature del mondo.

Testo Christoph Ammann Illustrazione Elisabeth Moch



Lo schiamazzo delle anatre, l'energico svolazzare dei cigni che si librano in aria e lo sciabordio delle masse d'acqua lungo la centrale idroelettrica rivelano l'incanto dell'isola di Rheinau. Ricordo il profilo della fitta foresta sulla sponda tedesca del fiume, le due torri barocche della chiesa del monastero e la struttura a più ali del complesso conventuale. Per 140 anni è stato utilizzato come clinica psichiatrica, dal 2015 cori e orchestre provano all'interno delle mura restaurate dell'isola della musica di Rheinau.

Per me l'isola di Rheinau è il luogo più bello della Svizzera, non solo perché sul ponte che collega la Klosterplatz e l'isola troneggia San Cristoforo, di cui porto il nome. In questi luoghi circondati dall'acqua nel Weinland Zurighese si respira la storia e, allo stesso tempo, ci si sente vicinissimi alla natura.

«SENTO OGNI SINGOLA LETTERA» Gli odori e i suoni mi aiutano a crearmi un'immagine dei luoghi. A volte si mescolano con i ricordi, a volte serve la fantasia per costruirsi un'immagine attendibile, dal momento che non posso più affidarmi alla vista. Sono cieco e svolgo una professione del tutto inadatta a un non vedente: sono giornalista di viaggi, da 32 anni. Nel 2010 la mia vista si è indebolita in pochi mesi, fino a che sono diventato cieco. Oggi riconosco solo fonti di luce, come i lampioni accesi, le finestre e il sole.

Come mio nonno e mio padre, soffro della malattia genetica detta retinite pigmentosa (degenerazione della retina). Tuttavia, rispetto ai miei antenati, mi rimane un vantaggio inestimabile: la tecnologia moderna mi consente di lavorare al computer utilizzando le orecchie invece degli occhi. Sento ogni singola lettera che digito, redigo testi tramite combinazioni di tasti e la voce computerizzata «Max» mi legge i giornali, gli appunti e il materiale di ricerca. In qualità di responsabile della redazione viaggi di rinomate testate



svizzere spetta a me pianificare e coordinare le pagine di viaggio. Istruisco gli autori, elaboro i loro testi ed escogito idee.

IN VIAGGIO 50 GIORNI ALL'ANNO Preferisco effettuare io stesso le ricerche sulle storie di viaggi. Sono in viaggio per circa 50 giorni all'anno. Ho adeguato al mio handicap le destinazioni e il modo di viaggiare: il trekking in Mongolia o i safari in Sudafrica non fanno più per me. Tranne qualche rara eccezione, oggi cerco le mie storie in Svizzera e in Europa. Può sembrare banale, ma nel mio caso ogni progetto richiede una preparazione minuziosa.

I partner sul posto devono essere informati del mio handicap, il programma deve essere, per quanto possibile, adattato a un non vedente. Ma soprattutto, senza un accompagnatore esperto non è possibile. Che sia per un giro dell'isola di Jersey, al mercato di Natale di Norimberga o in un villaggio vacanze in Engadina, un cieco deve poter contare su un'assistenza affidabile che lo guidi in zone sconosciute, che gli legga il menu al ristorante e che controlli che non vi siano trappole nascoste nella camera d'albergo.

Cogliere le atmosfere, percepire i dettagli e mescolarli con fatti fondati: il lavoro in prima linea del giornalista di viaggi non è cambiato molto. Tuttavia, rispetto a prima, oggi dipendo in misura maggiore dalla descrizione dettagliata di una guida esperta o dell'assistente. Immagino che talvolta possa essere piuttosto fastidioso quando insisto a fare domande sul tipo di finestra ad arco del duomo o sui colori di un hotel.

«Il ticchettio del mio bastone per ciechi in campo aperto ha un suono diverso che in una gola tra gli edifici.»

Tuttavia questi dettagli apparentemente insignificanti, insieme ai racconti delle persone che intervisto e alle informazioni raccolte, arricchiscono le mie storie di viaggi.

LE CORRENTI D'ARIA RIVELANO LA PRESENZA DI INCROCI La domanda più frequente che viene rivolta a un viaggiatore cieco è: «Gli altri sensi sono migliorati da quando non vedi più?». La risposta è che udito, odorato, gusto e tatto non sono migliori di prima, ma la situazione mi costringe a utilizzare in modo mirato i quattro sensi integri. Quando, ad esempio, mi muovo da solo nella vita quotidiana, mi oriento grazie ai suoni. Il ticchettio del mio bastone per ciechi in campo aperto ha un suono diverso che in una gola tra gli edifici. Inoltre presto attenzione agli odori. In fin dei conti una boutique di abbigliamento ha un odore diverso da una panetteria. Le correnti d'aria rivelano la presenza di incroci, spazi aperti tra le facciate delle case o ponti. L'estensione bianca del mio braccio sonda il terreno lungo bordi dei marciapiedi, selciati e scale.

Nelle stazioni dei treni e degli autobus le linee tattili sono indispensabili per la sicurezza e l'orientamento e mi consentono di trovare la strada per il lavoro da un comune rurale di Zurigo al centro della città, da solo e senza problemi.

Tuttavia, sull'isola di Rheinau, davanti alla chiesa del monastero, nel piccolo parco sul retro e lungo il fiume verde ho bisogno di assistenza. Una volta, in un'afosa serata di giugno, mentre raggiungevamo l'isola attraverso il ponte, un forte fulmine cadde dal cielo sereno nel Reno. La terra tremò, il fragore del tuono fu assordante. Se fossi stato superstizioso, avrei interpretato questa esplosione della forza della natura come un segno del cielo e avrei abbandonato immediatamente il mio luogo preferito. D'altra parte, ci sono un altro paio di luoghi meravigliosi in Svizzera: siete mai stati sulle mura medievali della fortezza di Munot a Sciaffusa, nel pittoresco villaggio montano di Latsch nei Grigioni che sovrasta Valle dell'Albula oppure sul tranquillo lago di Klöntal nel Canton Glarona? ■

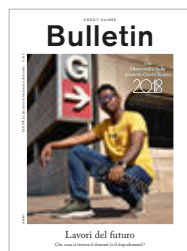


Christoph Ammann (60 anni) è responsabile della redazione di viaggi di «SonntagsZeitung», «Tages-Anzeiger» e «Der Bund» a Zurigo. Lavora da 32 anni come giornalista di viaggi. Christoph Ammann è cieco da sette anni. È sposato, padre di due figlie e vive a Marthalen (ZH).



Vincente in tutto il mondo. A casa in Svizzera.

Siamo al fianco di Roger Federer dalla sua nascita e condividiamo valori comuni.
Per esempio la ricerca di prestazioni straordinarie.
credit-suisse.com/rogerfederer



Bulletin «Lavori del futuro» 2/2018

Lettura obbligatoria

Leggo sempre volentieri Bulletin. Trovo questa edizione straordinaria e mi piacerebbe inoltrarla ai miei colleghi del Consiglio di amministrazione come lettura obbligatoria.

Peter Artho, titolare di Artho Bodenideen, San Gallo

Ideale per i quadri

Da 19 anni inseriamo circa 250 giovani all'anno nel mercato del lavoro primario tramite apprendistati. L'ultimo Bulletin, «Lavori del futuro», è una lettura ideale per i nostri collaboratori dei quadri. Michael Hein, CEO di Job Factory Basel AG

Come sarà il lavoro nel futuro?

Il mio commento su questa edizione: tra le persone c'è ancora grande diffidenza nei confronti della trasformazione digitale, a quasi tutti i livelli. Prestare ascolto solo ai pessimisti o agli ottimisti delle «corporazioni di esperti» oppure argomentare basandosi sugli sviluppi del passato o sui timori per il cambiamento non è sufficiente. Ci vogliono concretezza senza retorica e fatti chiari. Non deve diventare una questione di fede. Purtroppo nelle discussioni si parla quasi solo del quarto superiore della società, invece di affrontare adeguatamente la questione del futuro degli altri tre quarti.

È necessaria più formazione per acquisire più competenze per la vita, migliore valutazione di sé e flessibilità per affrontare i cambiamenti. Determinanti sono anche le competenze personali e sociali, in modo che possano nascere «imprenditori di sé stessi» con più datori di lavoro. In futuro avranno grandi opportunità i «lavori svolti con il cuore» che richiedono grande creatività, spiritualità, empatia e interazione umana (come per l'assistenza, l'educazione, le trattative), nonché comunicazione/informazioni. Si prevede un futuro positivo anche per le singole persone e i piccoli imprenditori in tutti gli ambiti dell'agricoltura, dell'artigianato/commercio e dei servizi. Bruno Bettoli, Gross

Saremo lieti di ricevere le lettere dei nostri lettori.

Scriveteci via e-mail a bulletin@abk.ch o a mezzo posta all'indirizzo Credit Suisse AG, Redazione Bulletin, HTG, 8070 Zurigo

Abbonatevi gratuitamente al Bulletin di Credit Suisse! abo.bulletin@credit-suisse.com

Seguiteci:



twitter.com/creditsuisse
linkedin.com/company/credit-suisse
facebook.com/creditsuisse
youtube.com/creditsuisse

Sigla editoriale

Editore: Credit Suisse AG • direzione del progetto: Steven Althaus, Mandana Razavi • Hanno collaborato: Jessica Cunti, Philipp Fanchini, Katrin Schaad, Yanik Schubiger • Contenuto e redazione: Ammann, Brunner & Krobath AG (abk.ch) • Progetto grafico, layout, realizzazione: Crafft Kommunikation AG (crafft.ch) • Redazione fotografica: Studio Andreas Wellnitz • Prestampa: n c ag (ncag.ch) • Traduzione: Credit Suisse Language & Translation Services • Stampa: Stämpfli AG • Tiratura: 81000

Commissione di redazione: Oliver Adler, Felix Baumgartner, Gabriela Cotti Musio, Marzio Grassi, Anja Hochberg, Thomas Hürlimann, Antonia König Zuppiger, Carsten Luther, Jsabelle Reist, Manuel Rybach, Frank T. Schubert, Daniel Stamm, Robert Wagner



Credit Suisse Barometro delle apprensioni 2018

IL 58%

ritiene che l'egoismo minacci l'identità svizzera, riferendosi probabilmente anche alla scomparsa dell'associazionismo.

La MILIZIA DEI VIGILI DEL FUOCO DI BASILEA CITTÀ è attiva dal 1845 e attualmente conta 115 membri. Supporta i vigili del fuoco professionisti e viene impiegata in caso di incendio ed eventi naturali, trasporto di acqua su lunghe distanze, allestimento e gestione di punti di pronto soccorso mobile, per la sorveglianza e molto altro.



In Svizzera possono votare 5 357 836 persone. Che cosa li preoccupa? Di chi si fidano? Quali valori sostengono?
Il Barometro delle apprensioni tasta il polso della popolazione.

SI RICHIEDONO SOLUZIONI



Il Barometro delle apprensioni non è solo uno strumento di orientamento per l'opinione pubblica ma, dopo oltre 40 anni, rappresenta anche un censimento politico della Svizzera. Ogni anno

mostra cosa pensa e sente la Svizzera e ha già contribuito a stimolare diverse iniziative politiche. «Il Barometro delle apprensioni», afferma il consigliere federale Ignazio Cassis, «è un importante strumento politico per la Svizzera; mostra gli sviluppi e le correlazioni sul lungo periodo, e lo preferisco all'immagine radiografica legata all'attualità di un sondaggio svolto una tantum» (da pagina 58).

In effetti, anche il risultato del sondaggio di quest'anno può essere compreso adeguatamente solo in una prospettiva a lungo termine. Per due terzi delle 37 rilevazioni condotte dal 1976 la più grande preoccupazione era la disoccupazione, che tuttavia quest'anno si attesta appena al sesto posto: solo il 22% la classifica ancora tra i principali problemi della Svizzera.

Il posto di lavoro viene considerato sicuro. Eppure c'è molto da fare nel presunto paradiso della Svizzera. Ci sono grandi decisioni politiche da prendere e l'elettorato chiede soluzioni: in tema di AVS, casse malati, relazioni con l'Europa. Vi auguriamo una piacevole lettura.

Manuel Rybach

Global Head of Public Affairs and Policy

1 Preoccupazioni degli svizzeri (pag. 54)

Il consigliere federale Ignazio Cassis
«Non vi è alcuna garanzia di benessere.» (pag. 58)

Speciale: previdenza per la vecchiaia (pag. 60)

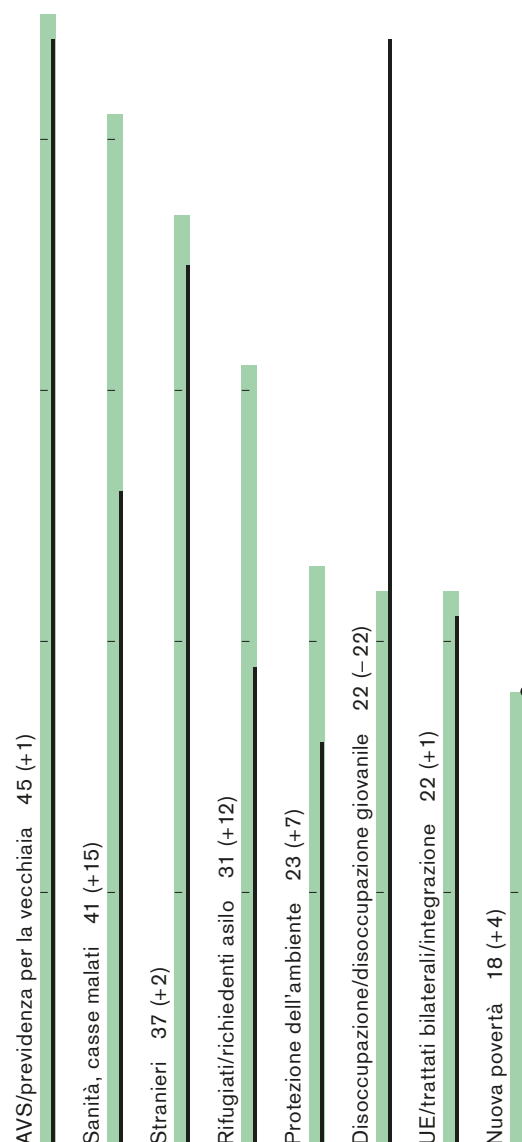
2 Fiducia e politica (pag. 63)

3 Estero e UE (pag. 66)

L'imprenditrice Franziska Tschudi Sauber
«Vorrei vedere più dinamismo.» (pag. 68)

4 Identità minacciata (pag. 69)

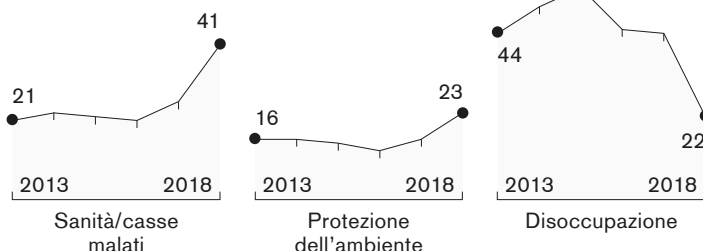
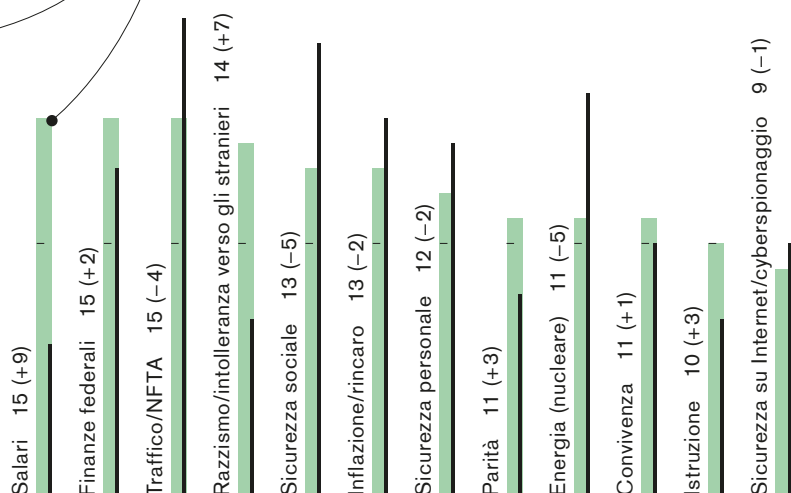
1



Nuove priorità

Disoccupazione: la principale apprensione perde di importanza. Digitalizzazione: causa pochi timori per la perdita di posti di lavoro. I problemi più pressanti: pensioni, salute e migrazione.

Un intervistato su sei ha preoccupazioni di ordine materiale.



1.1 La politica interna in testa

IL BAROMETRO DELLE APPRENSIONI «Sceglia i cinque temi che ritiene i principali problemi della Svizzera.»

■ 2018 ■ 2017 [in %]

Dal 1976 il Barometro delle apprensioni Credit Suisse chiede agli intervistati quali siano i principali problemi elvetici. Lo studio offre un punto di vista eccezionale sullo stato d'animo della popolazione votante. Il risultato più significativo di quest'anno Fig.1.1: l'apprensione principale, la disoccupazione, è scivolata al 6° posto.

Ma vediamo quali sono i primi timori: il 45% (+1 punto percentuale) dell'elettorato indica come principale preoccupazione l'AVS/previdenza per la vecchiaia e assegna alla messa in sicurezza delle pensioni la massima priorità Fig.1.3. Una spiegazione potrebbe essere il dibattito nato dalla mancata riforma dell'AVS (si veda l'articolo Focus a pagina 60).

Al secondo posto della classifica seguono la sanità e le casse malati (41%, +15 pp). Come le pensioni anche questa voce è salita di molto in classifica negli ultimi due anni e la relativa soluzione figura quale seconda priorità. Un dato interessante: le due tematiche hanno avuto uno sviluppo parallelo negli ultimi 30 anni, dalla fine del 1980 al 2000 la loro importanza è cresciuta significativamente fino a superare di molto

il 50%. Con l'11 settembre, lo scoppio della bolla tecnologica e l'aumento dell'immigrazione sono subentrati altri temi, nel 2016 l'AVS e la salute pubblica erano considerate un problema da meno del 30%.

Dietro pensioni e sanità troviamo le tematiche riguardanti la migrazione, ovvero stranieri (37%, +2 pp) e richiedenti asilo (31%, +12 pp). Dopo tre anni questi timori sono nuovamente cresciuti, in un momento in cui il saldo migratorio e il numero di rifugiati sono in lieve contrazione.

Al 5° posto dei problemi della Svizzera figura la protezione dell'ambiente (23%, +7 pp). Dal 2016 questa voce è sempre più importante ma siamo comunque lontani dai dati degli anni Settanta e Ottanta, quando il 70% degli intervistati indicava regolarmente l'ambiente come uno dei principali problemi. «L'estate molto calda e asciutta di quest'anno» afferma il responsabile dello studio Lukas Golder dell'istituto di ricerca gfs.bern «potrebbe aver aumentato la sensibilizzazione verso il tema. I media hanno parlato spesso di cambiamento climatico».



IL 18%

è preoccupato per la nuova povertà, nel 2017 era il 14%.

La CROCE ROSSA SVIZZERA (CRS) è un'organizzazione caritatevole che offre supporto negli ambiti servizi di sostegno, salute/integrazione, salvataggio/ricerca e formazione. La CRS è stata fondata nel 1866. Nei suoi negozi di seconda mano (nella foto) le persone a basso reddito possono acquistare abbigliamento a buon prezzo.

Il risultato più sorprendente di quest'anno rimane il fatto che la disoccupazione abbia perso posizioni in classifica. Un dato storico. Il Barometro delle apprensioni è stato introdotto 42 anni fa. Nelle 37 indagini finora condotte (all'inizio la cadenza era biennale) la disoccupazione è stata per 24 volte la principale fonte di preoccupazione, tra tutte le edizioni è stata considerata il principale problema in media da quasi il 60% dei partecipanti. Quest'anno però la disoccupazione è al 6° posto con il 22%, meno 22 punti percentuali rispetto al 2017. Nella storia del Barometro delle apprensioni solo una volta si è registrato un dato così basso: negli anni del boom dopo la caduta del muro di Berlino e l'apertura verso est la disoccupazione scese allo 0,5% e l'apprensione al 21% (1990). Anche oggi il tasso di disoccupazione è di nuovo relativamente basso (2,4%, agosto 2018) ma soprattutto è fortemente calato negli ultimi anni, di conseguenza la disoccupazione è scesa anche nella classifica delle priorità politiche Fig.1.3.

Gli intervistati hanno fiducia nel futuro. Nonostante la crescente digitalizzazione e il possibile taglio di posti di lavoro a causa del progresso tecnologico, il 75% ritiene improbabile che la propria mansione sarà automatizzata entro i prossimi 20 anni. Ambivalente invece l'opinione sull'impatto generale delle nuove tecnologie Fig.1.2. Sia le affermazioni critiche sia quelle positive ricevono ampio consenso: le affermazioni «le nuove tecnologie migliorano la qualità della vita», «rendono il mercato del lavoro più trasparente e aumentano le opportunità» e «si viene

trovati prima da potenziali datori di lavoro» raggiungono almeno il 60%. Altrettanto o più consenso hanno ricevuto però anche le affermazioni: «le nuove tecnologie impigriscono la società», «facilitano il controllo statale», «rendono più vulnerabile la società» e «causano disturbi psichici».

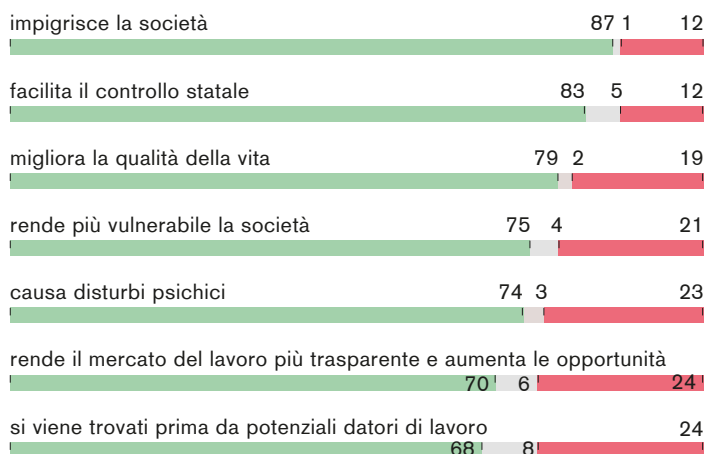
Il lavoro è sicuro, le opportunità e i rischi della digitalizzazione sono noti: tutto bene dunque sul mercato del lavoro svizzero? Non proprio. I timori per la nuova povertà (18%, +4 pp) e i salari (15%, +9 pp) sono aumentati, un intervistato su sei ha preoccupazioni materiali. Il responsabile dello studio Lukas Golder ritiene che ciò indichi un inasprimento della disuguaglianza e un aumento dei «working poor». Ciò potrebbe spiegarsi col fatto che i salari reali aumentano lentamente e di recente hanno subito un lieve calo nonostante la buona congiuntura. ■

Il 75% ritiene improbabile di poter perdere il lavoro nei prossimi 20 anni a causa di robotizzazione, nuove tecnologie o software intelligenti.

1.2 Rischi e opportunità

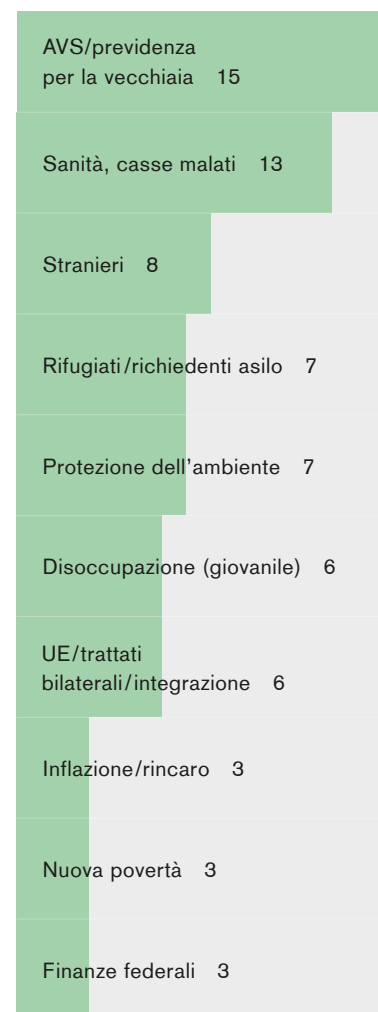
DIGITALIZZAZIONE «Quali effetti ha la tecnologia sulla sua vita quotidiana e sul futuro del suo lavoro?»

■ molto / abbastanza d'accordo ■ non sa / non risponde ■ poco / non d'accordo [in%]



1.3 Molto da fare

PRIORITÀ POLITICHE «Quale dei problemi della Svizzera dovrebbe essere risolto per primo?» [in%]



«Non vi è alcuna garanzia di benessere»

Il consigliere federale Ignazio Cassis esprime preoccupazione per la piazza economica svizzera, vorrebbe curare la malattia nazionale del perfezionismo e lancia un appello per gli accordi bilaterali.

Intervista Manuel Rybach



Ignazio Cassis (57 anni) dal 2017 è capo del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE). Prima di essere eletto nel Consiglio federale, il medico è stato per due anni presidente del gruppo PLR – I Liberali Radicali, di cui faceva parte da quando fu nominato membro del Consiglio nazionale nel 2007.

L'intervista si è svolta il 12 settembre 2018 (N.d.R.).

Signor consigliere federale, i cittadini ritengono che i problemi principali siano pensione, salute e cassa malati, nonché la questione dell'immigrazione. Come interpreta queste preoccupazioni? Riflettono le classiche preoccupazioni dei paesi ricchi. Migrazione, disoccupazione e previdenza per la vecchiaia ruotano attorno ai temi chiave della nostra società: sicurezza, autonomia e garanzia del nostro benessere. È interessante che il tema della salute e delle casse malati sia divenuto nuovamente scottante, nonostante da anni si discuta intensamente dell'aumento dei premi della cassa malati.

Da che cosa potrebbe dipendere? Evidentemente la percezione del problema dipende dalla situazione specifica e dall'attualità. Altri problemi come gli stranieri, i rifugiati e la disoccupazione negli ultimi anni sono stati ritenuti ancora più importanti della salute. Tuttavia l'immigrazione è diminuita e il tasso di disoccupazione oggi è basso.

Quali sono a suo avviso i problemi principali del paese?

Sostanzialmente mi preoccupa la piazza economica svizzera. Non possiamo semplicemente presumere che la nostra ricchezza sia un dono di Dio. Dobbiamo essere consapevoli che non vi è alcuna garanzia di benessere. Ciascuno di noi ne è responsabile.

Quali sono i fattori decisivi per il successo della piazza economica svizzera?

Dovremmo ricordarci di tre premesse centrali: abbiamo bisogno di mercati aperti, lo spirito d'iniziativa deve essere sollecitato e incentivato e necessitiamo di innovazione. Quest'ultimo aspetto sembra facile, ma richiede un cambiamento di mentalità. A causa del benessere, noi svizzeri soffriamo della malattia del perfezionismo. L'innovazione, tuttavia, è connessa a rischi ed errori. Per questo dobbiamo diffondere una cultura dell'errore, inteso come fattore produttivo, non negativo.

Nel Barometro delle apprensioni l'Europa è al 7° posto. Se tra il 1985 e il 1990 il 40% esprimeva ancora preoccupazione per UE/accordi bilaterali/integrazione, oggi è solo il 22%. La popolazione sottovaluta l'importanza dei rapporti con l'UE? Non credo. Piuttosto ho l'impressione che il tema si sia stabilizzato. Un anno fa, nella fase finale della campagna elettorale per il Consiglio federale l'agitazione per i «giudici stranieri» e la «fine della democrazia diretta» era molto maggiore di oggi. Nel frattempo, la popolazione ha compreso che la questione è la regolamentazione dell'accesso al mercato e non la fine della

democrazia, come si sosteneva da più parti. Forse è anche il risultato della grande sensibilizzazione che quest'anno le associazioni imprenditoriali hanno avviato e condotto insieme alla politica.

Alla domanda su come debba essere il rapporto della Svizzera con l'UE, al momento del sondaggio nell'estate del 2018, il 65% ha risposto di voler proseguire gli accordi bilaterali. Inoltre, l'82% ritiene gli accordi bilaterali importanti o persino molto importanti. Come vede il futuro del rapporto della Svizzera con l'UE?

La Svizzera con gli accordi bilaterali vuole ottenere il miglior accesso possibile al mercato UE con la massima sovranità. In questo modo vengono coperti due obiettivi fondamentali della nostra costituzione, benessere e autonomia. Se gli accordi bilaterali saranno per noi la soluzione giusta anche in futuro, ci occorrerà il consenso dell'UE. Come è noto, per sposarsi bisogna essere in due. Ora, con l'accordo quadro istituzionale, stiamo lavorando a una soluzione e anche noi, come l'UE, cerchiamo di ottenere il massimo per la Svizzera.

Oltre la metà degli intervistati ritiene che, qualora peggiori l'accesso al mercato UE per l'economia svizzera, le relazioni commerciali con paesi terzi come la Cina o gli Stati Uniti potrebbero compensare adeguatamente la perdita. Questa posizione è realistica? In linea teorica sarebbe possibile, ma concretamente richiederebbe molto tempo. Le aziende non cambiano così rapidamente né i modelli di business né la clientela. Inoltre, una semplice «compensazione» mi sembra un obiettivo troppo poco ambizioso. Voglio la crescita sia con l'UE che con i paesi terzi, in modo che la Svizzera rimanga in testa. Per questo motivo nei prossimi decenni dobbiamo mantenere gran parte delle nostre relazioni commerciali con l'UE e, in particolare, cosa che mi preme sottolineare, con i nostri paesi vicini. Non possiamo sottovalutare la loro importanza.

In che senso?

Tre esempi: il volume degli scambi con le nostre regioni confinanti supera di quasi un quarto l'intero volume con tutti i paesi BRICS, cioè con Brasile, Russia,

India, Cina e Sud Africa. Il nostro attuale volume del commercio con il solo Baden-Württemberg e la Baviera supera di quasi un quarto quello con la Cina e quello con la Lombardia è maggiore di quello con il Giappone. Ovviamente vogliamo crescere anche nei nuovi mercati, ma sarebbe un'illusione pensare che nel breve termine possiamo sostituire il mercato UE con altri partner commerciali più lontani.

Il 69% auspica che la politica adotti un atteggiamento più offensivo rispetto all'estero. Come lo interpreta?

Lo intendo come un appello affinché la Svizzera si mostri più determinata e affermi con chiarezza che la nostra sovranità e i nostri confini sono importanti. Si tratta di un atteggiamento che a lungo non ha coinciso con lo spirito del tempo, ma che sta tornando a diffondersi in Europa. Questo genere di fiducia in se stessi è importante, ma al tempo stesso un eccesso di presunzione è sbagliato. Siamo ciò che siamo: ossia 8,5 milioni di persone nel cuore dell'Europa, circondati dall'UE. Siamo significativi dal punto di vista diplomatico ed economico, ma non siamo una potenza militare mondiale. Per questo motivo abbiamo bisogno di accordi multilaterali efficaci.

Lei sta lavorando alla visione di politica estera 2028. Qual è l'obiettivo?

Come già detto, attualmente il pendolo della globalizzazione si è invertito e i confini acquistano di nuovo maggiore rilievo. Ciò crea un mondo multipolare e meno sicuro con diversi attori. Per noi comporta la necessità di definire un posizionamento flessibile e intelligente, ad esempio adottando un dialogo aperto con tutti i paesi e offrendo i nostri servizi. Più aumentano i poli, maggiore sarà il rischio di tensioni. E noi svizzeri siamo gli specialisti della distensione. Un'ulteriore conseguenza della polarizzazione sarà che viaggiare potrebbe diventare di nuovo più complicato, a causa di controlli, visti e così via. Questo comporterà un aumento di lavoro per i nostri servizi consolari, nonostante la digitalizzazione. Contiamo 12,5 milioni di viaggi non di affari all'estero all'anno. Senza contare i circa 800 000 svizzeri che vivono all'estero.

Gli intervistati inviano segnali contrastanti in merito alla politica: da un lato, la fiducia

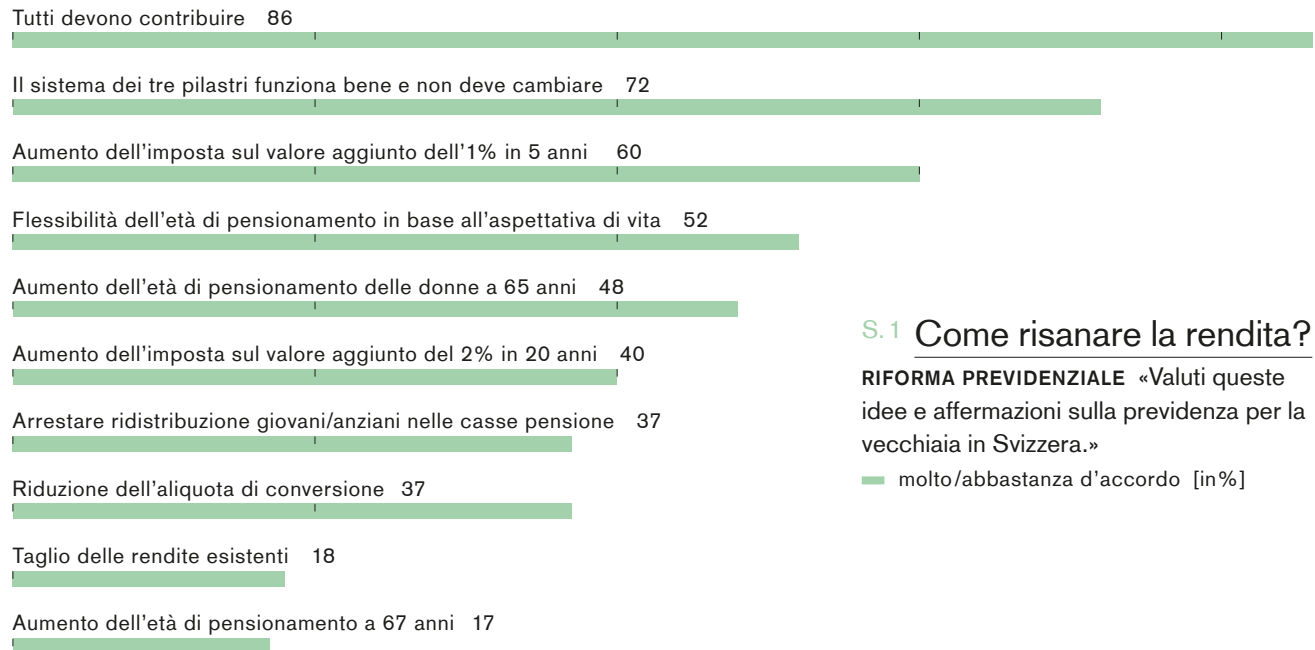
nelle istituzioni politiche è straordinariamente alta, ma, al tempo stesso, si diffonde anche la sensazione di un fallimento politico. Rispetto al 24% nel 2017, oggi il 45% ha l'impressione che la politica fallisca spesso.

Non vedo alcuna contraddizione. Le istituzioni sono le infrastrutture, la politica è l'output. I nostri meccanismi funzionano bene e sono resistenti alle crisi. Ma il risultato, ovvero le decisioni adottate, risentono di una crescente incertezza. Ci sono questioni che riguardano il benessere economico stagnante, l'aumento dei conflitti globali e gli attacchi terroristici in Europa. Questi interrogativi possono generare una sensazione di fallimento della politica. Siamo in una situazione difficile, percepiamo che abbiamo minore controllo sul nostro destino rispetto a vent'anni fa.

Per quanto riguarda il futuro, gli svizzeri appaiono molto ottimisti: solo il 7% è dell'avviso che tra dieci anni staremo peggio. Condivide questo ottimismo? Sì, e ci sono buone ragioni per farlo. La nostra società e la nostra economia poggiano su una base solida. In qualità di membro del governo questo è il risultato del sondaggio che mi fa più piacere. Rispecchia la grande stabilità della Svizzera e la diffusa fiducia di base della popolazione nel nostro paese.

Lei ha studiato medicina e ha lavorato come specialista in medicina interna. Cosa impara un medico che può essere utile in politica?

Il patologo e politico tedesco Rudolf Virchow una volta disse: «La politica non è altro che medicina su larga scala». E credo che avesse ragione. Medici e politici sono molto simili, per entrambi al centro dell'interesse c'è l'uomo, con tutte le sue contraddizioni, speranze e paure. Ed è tanto più sorprendente che io sia solo il secondo medico nel Consiglio federale. Il primo è stato Adolf Deucher, della Turgovia. Venne eletto nel tardo XIX secolo e rimase in carica quasi trent'anni. Un grande esempio (*ride*). ■



S.1 Come risanare la rendita?

RIFORMA PREVIDENZIALE «Valuti queste idee e affermazioni sulla previdenza per la vecchiaia in Svizzera.»

■ molto/abbastanza d'accordo [in %]

La grande disillusione

L'AVS è la fonte di preoccupazione della Svizzera. Anche la prevista riforma è insufficiente. Il paese dovrebbe avere il coraggio di compiere il grande passo.

Testo Sara Carnazzi Weber e Oliver Adler

*Link: credit-suisse.com/youthbarometer

La popolazione locale è sempre più preoccupata per la previdenza per la vecchiaia. Secondo il Barometro delle apprensioni, circa il 45% ritiene che sia il problema più importante e urgente in Svizzera. Anche nel Barometro della gioventù* le rendite sono per la prima volta in cima alla lista. Proprio tra coloro che andranno in pensione solo nei prossimi decenni si diffonde una grande disillusione e le ragioni sono fondate.

L'AVS, il 1° pilastro del sistema di previdenza per la vecchiaia svizzero, già oggi eroga più di quanto incassa. Gli scenari indicano che a partire dal 2020 l'attuale sistema non potrà più coprire il fabbisogno finanziario supplementare. In base alle nuove proiezioni delle finanze dell'AVS, senza riforme il deficit ammonterà addirittura a 220 miliardi di franchi entro il 2045. Inoltre nella previdenza professionale, il 2° pilastro, gli attivi sovvenzionano ogni anno la generazione di pensionati per un importo di 5 miliardi di franchi a causa delle promesse di rendita troppo elevate. Le casse pensioni sfruttano sempre più il loro margine d'azione dove l'assenza di vincoli legislativi lo consente e riducono le aliquote di conversione nella componente sovraobbligatoria. Pertanto i futuri pensionati devono aspettarsi prestazioni di vecchiaia inferiori al capitale risparmiato. Non stupisce che il grado di soddisfazione per il 3° pilastro, dove non c'è finanziamento trasversale, sia maggiore rispetto al primo e al secondo Fig.S.2.

In realtà, il problema di fondo della previdenza per la vecchiaia è semplice ed è noto da tempo.

IL 45%

ritiene che la previdenza per la vecchiaia sia il principale problema della Svizzera.

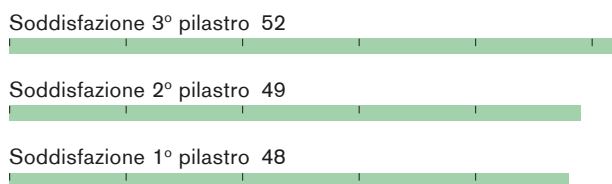
Il FITAS WANDERCLUB 55PLUS di Zugo organizza uscite giornaliere, settimane escursionistiche e giornate culturali. Fondata nel 2002, l'associazione conta oggi circa 120 membri. Anche se gli escursionisti non sono più giovanissimi, Fitas sottolinea: «Siamo un club di escursionismo e quindi affrontiamo anche passeggiate più impegnative».



S.2 Preferenza al privato

IL SISTEMA DEI TRE PILASTRI «Esprima il suo livello di soddisfazione in una scala da 0 a 10.»

■ Soddisfazione [valori su 6, in %]



Viviamo sempre più a lungo e in buona salute. Tuttavia, il periodo di vita professionale attiva, nel quale si paga e si risparmia per la pensione, è rimasto invariato o si è persino ridotto a causa dei pensionamenti anticipati e di un ingresso ritardato nella vita lavorativa per esigenze formative. Se nel 1948, al momento dell'introduzione dell'AVS, erano oltre sei gli attivi per ogni pensionato, oggi sono circa tre e nel 2045 potrebbero essere solo due.

Dopo che la riforma della previdenza per la vecchiaia 2020 è stata respinta lo scorso anno, il Consiglio federale si è messo al lavoro per elaborare un nuovo progetto. Tra le misure volte a garantire l'AVS sono previsti l'innalzamento dell'età pensionabile per le donne a 65 anni e l'aumento dell'imposta sul valore aggiunto e dei contributi salariali. Inoltre, il 1° pilastro dovrebbe ricevere ogni anno due miliardi di franchi di entrate supplementari come compensazione per imposte sulle società più basse nell'ambito della proposta di progetto fiscale. Queste misure consentono di concedere respiro all'AVS, ma non garantiscono il finanziamento a lungo termine e fino al 2045 mancheranno comunque 55 miliardi di franchi. La riforma della previdenza professionale, non meno importante, è stata rinviata.

Si potrebbe obiettare che il deficit di finanziamento non è poi così grande. Se si parte dalla stima di 220 miliardi di franchi senza riforma, entro il 2045 la Confederazione spenderebbe per l'AVS in media ogni anno il doppio di quanto spende per l'istruzione.

Queste risorse non sarebbero disponibili per altre misure di promozione della prosperità della Svizzera. Saranno le generazioni future a pagare il conto.

PREDESTINATI A UNA GRANDE SFIDA Sarebbe auspicabile un grande passo nella politica previdenziale, decisioni lungimiranti che tengano conto, oltre che degli effetti dell'invecchiamento demografico tramite un graduale aumento dell'età di pensionamento, anche dei cambiamenti nei modelli di vita. Sono sempre più sfumati i confini fra le singole fasi della vita, tra formazione e attività lavorativa per i lunghi tempi di studio e per l'apprendimento permanente, fra attività professionale e pensionamento per forme flessibili di uscita dal mondo del lavoro. Sono in aumento nuove forme di lavoro che mettono sempre più alla prova il funzionamento del sistema, soprattutto nel settore della previdenza professionale. Inoltre, la tradizionale ripartizione dei ruoli tra uomo e donna non è più il modello sociale predominante.

Se si chiede agli aventi diritto di voto Fig.S.1, per loro è chiaro che «tutti devono contribuire» alla riforma pensionistica, valutano positivamente il sistema dei tre pilastri e sembrano aperti a diverse soluzioni. Trattandosi di un paese con un'aspettativa di vita tra le più alte al mondo, con un solido settore dei servizi e, di conseguenza, una percentuale bassa di lavoratori che svolgono un duro lavoro fisico, la Svizzera sembra predestinata ad affrontare una grande sfida politica. È un dato di fatto, tuttavia, che oggi in ambito OCSE è uno tra i paesi con la più bassa età di pensionamento legale e quindi con la maggiore durata di percezione della rendita. La riforma prevista non cambierà molto la situazione. ■

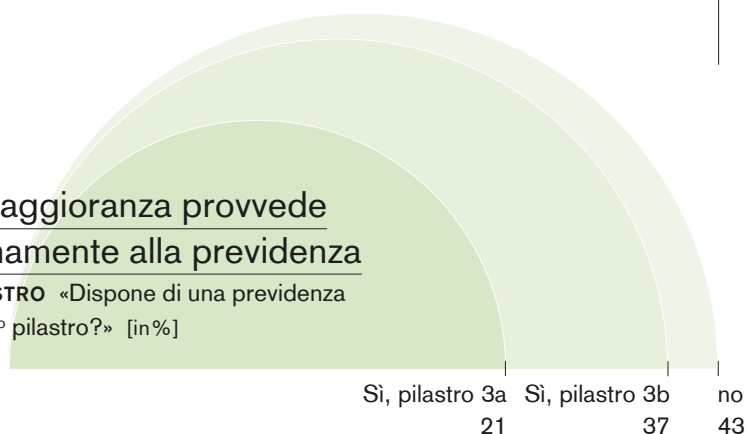
Sara Carnazzi Weber è responsabile di Swiss Sector and Regional Analysis e Oliver Adler è Chief Economist Switzerland presso Credit Suisse.

Altri studi «Finanzplatz Schweiz 2018: Von der Krise zum Wachstum», maggio 2018 • «Previdenza professionale: capitale o rendita?», 2018 • «Previdenza privata per la vecchiaia – Risparmio 3a in Svizzera», 2018

Download al sito: [credit-suisse.com/publicazioni](https://www.credit-suisse.com/publicazioni) → Mercati & Trend → Economia svizzera

S.3 La maggioranza provvede autonomamente alla previdenza

TERZO PILASTRO «Dispone di una previdenza privata del 3° pilastro?» [in %]



«Rimbocchiamoci le maniche»

La fiducia di cui godono le istituzioni svizzere non ha pressochè uguali in altri paesi. Continua a crescere la fiducia in esercito e polizia, diminuisce quella nella politica.

Uno degli elementi chiave del modello di successo svizzero è l'alta qualità delle istituzioni. La forza del franco svizzero è solo una delle testimonianze di fiducia nella forte stabilità elvetica anche da parte degli investitori esteri. Nel raffronto internazionale anche la fiducia della popolazione nelle istituzioni è enorme: stando all'OCSE non vi è paese in cui i cittadini ripongano più fiducia nel proprio governo (80%, media: 43%). Secondo la European Social Survey gli svizzeri ritengono che

le decisioni della polizia siano prevalentemente giuste ed eque. Solo quattro dei 20 paesi interpellati hanno registrato valori leggermente più alti.

La stima nelle istituzioni è molto ampia: al vertice della classifica della fiducia del Barometro delle apprensioni Fig.2.1 troviamo la giustizia (Tribunale federale) seguita dall'esecutivo e i relativi organi (Consiglio federale, amministrazione, polizia, esercito) e dal legislativo (Consiglio nazionale e Consiglio degli Stati). Anche la Banca nazionale

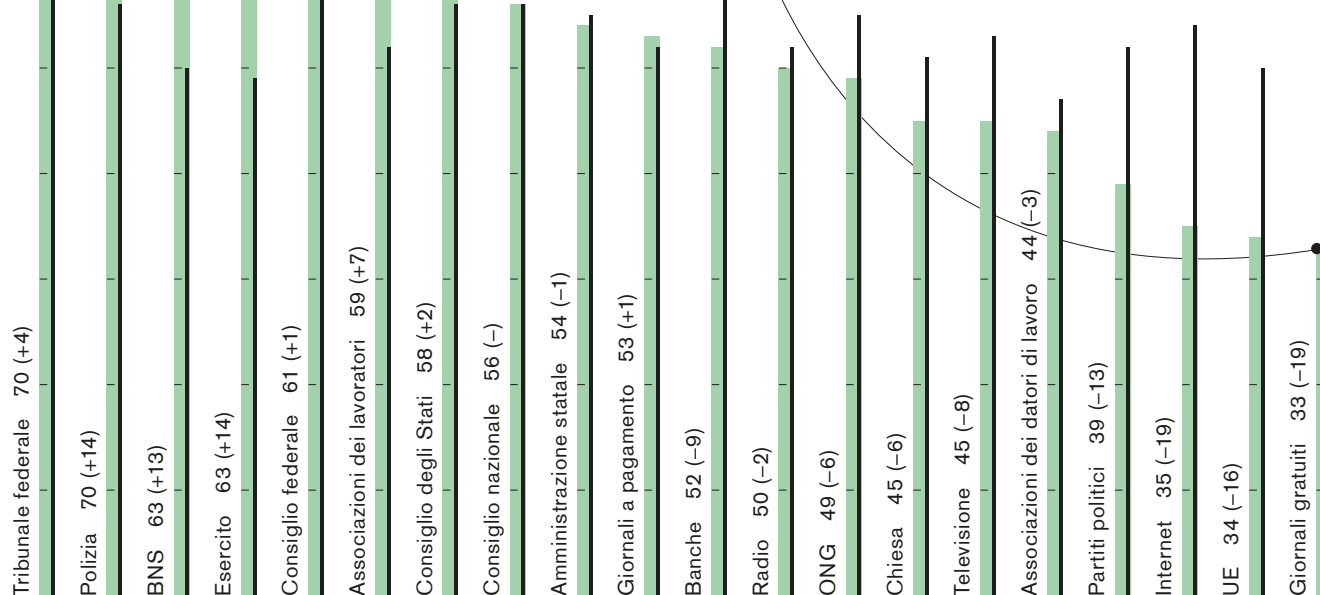
Chi gode di maggiore fiducia: il Tribunale federale di Losanna.

Chi perde più fiducia: i giornali gratuiti, Internet, l'UE e i partiti.

2.1 In cosa crediamo

FIDUCIA «In base a questa scala, indichi quanto è grande la sua fiducia personale in ciascuna di queste istituzioni.»

■ 2018 ■ 2017 [in %]



IL 70%

dei cittadini svizzeri ha fiducia nella polizia.

POLIZEIMUSIK ZÜRICH-STADT:
nata nel 1902 la banda della polizia di Zurigo
è composta da 76 musicisti amatoriali ed
esegue musica d'intrattenimento. L'obiettivo
è promuovere i buoni rapporti tra polizia e
popolazione e «compensare la frenetica quoti-
dianità dei componenti».



svizzera, le associazioni dei lavoratori, i giornali a pagamento e le banche sono tra le istituzioni che godono della fiducia di oltre la metà della popolazione.

A meritare maggiore fiducia sono quest'anno polizia ed esercito (entrambi +14 pp). Il numero di reati è in calo da anni, un dato probabilmente attribuito al lavoro della polizia. L'esercito potrebbe invece trarre vantaggio dalla crescente incertezza geopolitica. La fiducia in quest'organo è in costante aumento dal 2004, passando dal 31% di quell'anno al 63% di oggi. Anche dall'indagine analoga condotta dall'esercito e dal Politecnico federale di Zurigo («Sicurezza 2018») emerge che da anni le due istituzioni continuano a guadagnare fiducia.

Cresce la fiducia anche nei confronti della Banca nazionale (63%, +13 pp), sebbene questo dato vada confrontato con la percentuale molto bassa dello scorso anno. Già in precedenza la Banca nazionale aveva raggiunto valori del 60% e oltre.

I PERDENTI Se la maggior parte dei media ha mantenuto chi più (giornali a pagamento) chi meno (radio e televisione) un livello di fiducia costante, i giornali gratuiti (33%, -19 pp) hanno perso ampio terreno, in linea con il risultato del Barometro della gioventù Credit Suisse*: i ragazzi tra i 16 e i 25 anni ammettono infatti di leggerli sempre meno. La stessa sorte è toccata a Internet (35%, -19 pp). In entrambi i casi forse la causa è il dibattito sulle fake news che ha permeato gli ultimi 12 mesi. Anche l'Unione europea perde fiducia (34%, -16 pp). Il rapporto degli

intervistati con l'Europa è ambivalente: per saperne di più leggete il capitolo dedicato alle relazioni con l'estero della Svizzera (pag.66).

Infine, i partiti politici si sono giocati una grossa fetta di fiducia (39%, -13 pp), un esito allineato con quello del Barometro delle apprensioni (pag.54): i principali problemi e priorità svizzeri riguardano temi «interni» come l'AVS e le casse malati. Possiamo in conclusione ipotizzare che secondo gli intervistati i politici non hanno portato del tutto a termine i loro compiti. Tuttavia ci sono dati molto positivi anche per la politica. L'interesse per questo ambito non è mai stato così alto Fig.2.3: il 29% è molto e il 45% abbastanza interessato alle questioni di natura politica. I cittadini sembrano consapevoli che ci troviamo di fronte a questioni molto importanti e sono disposti a collaborare alla loro soluzione.

In questo quadro in parte critico l'«orgoglio per la Svizzera» Fig.2.2 è notevolmente diminuito (79%, -11 pp), un valore tanto basso quanto ai tempi post crisi finanziaria (2011). Le istanze degli intervistati alle istituzioni politiche potrebbero essere dunque sintetizzate con: «C'è molto da fare, rimbocchiamoci le maniche».

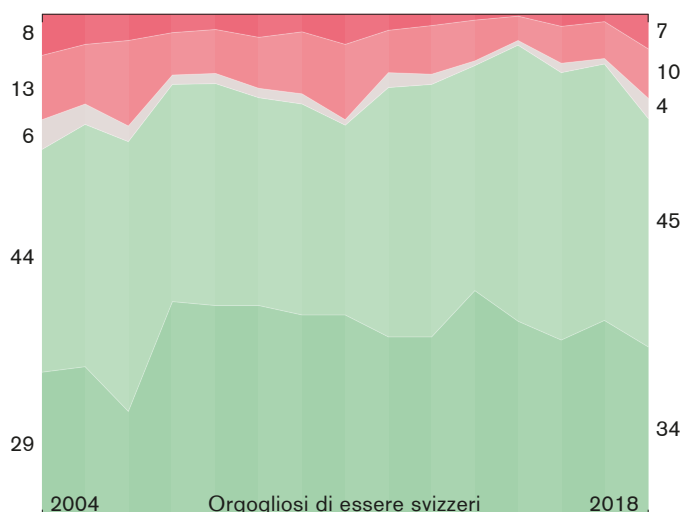
*Link: credit-suisse.com/youthbarometer

Politica: persa molta fiducia ma l'interesse è in forte crescita.

2.2 Orgoglio nazionale in calo

SVIZZERA «È orgoglioso/a di essere cittadino/a svizzero/a?»

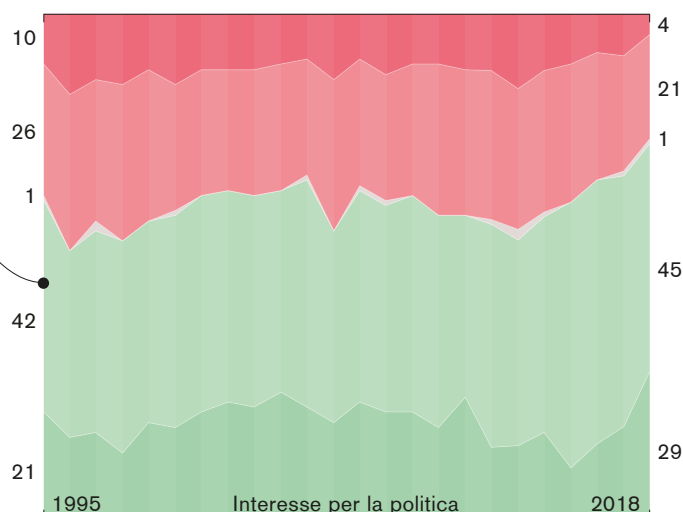
molto orgoglioso/a abbastanza orgoglioso/a
non sa/nessuna risposta
poco orgoglioso/a per niente orgoglioso/a [in%]



2.3 Interesse per la politica in crescita

POLITICA «In generale, quanto si interessa di questioni politiche?»

molto interessato abbastanza interessato
non sa/nessuna risposta
poco interessato per niente interessato [in%]



Stato della relazione: complicato

Come deve procedere il rapporto tra Svizzera e Europa? Gli intervistati indicano che vi sono alternative all'UE, tuttavia gli accordi bilaterali sono indiscutibili.

Uno dei grandi dibattiti pubblici del 2018 è incentrato sulla globalizzazione. Mentre a livello internazionale è soprattutto l'introduzione di nuovi dazi doganali a catalizzare l'attenzione, in Svizzera si discute del tipo di rapporto che si deve instaurare con l'Unione europea (UE): verrà attuato un accordo quadro? E in caso contrario, come si profila il futuro delle relazioni bilaterali?

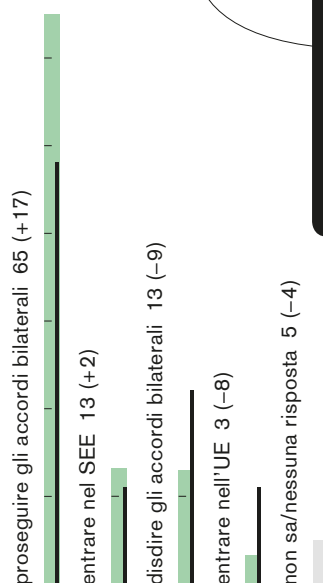
Al momento della chiusura redazionale di questo numero, l'esito delle trattative tra Svizzera e UE è ancora incerto. Tuttavia, a prescindere dallo scenario, sarebbe interessante considerare come la popolazione votante valuta le relazioni esterne della Svizzera.

Innanzitutto, con la stessa UE: per gli intervistati, tra il 2005 e il 2016 è nettamente aumentata la fiducia, dal 20% al 54%. Tuttavia negli ultimi due anni l'UE ha perso in gran parte la fiducia conquistata: attualmente il valore si attesta appena al 34% Fig. 3.2. In questo periodo la Gran Bretagna ha optato per la Brexit, la Svizzera non ha fatto passi avanti nei negoziati per un accordo quadro, la crisi dei rifugiati ha provocato dissensi e l'ascesa politica dei principali euroscettici all'interno dell'UE.

Non è stato chiesto quale fattore specifico abbia determinato l'erosione della fiducia, ma il 65% degli intervistati ritiene che negli ultimi 12 mesi l'UE si sia abbastanza o decisamente indebolita. Inoltre,

L'82% ritiene che gli accordi bilaterali siano abbastanza o molto importanti.

Il 54% ritiene che, qualora peggiori l'accesso al mercato UE per l'economia svizzera, il rafforzamento delle relazioni commerciali con grandi paesi come la Cina o gli Stati Uniti potrebbe sostituire adeguatamente la perdita.



3.1 Nulla deve cambiare

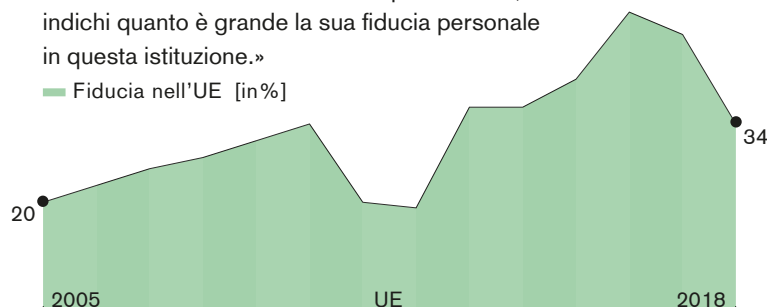
RAPPORTO CON L'UE «Come dovrà essere in futuro il rapporto tra Svizzera e UE?»

— 2018 — 2017 [in %]

3.2 Crisi di fiducia

FIDUCIA NELL'UE «Sulla base di questa scala, indichi quanto è grande la sua fiducia personale in questa istituzione.»

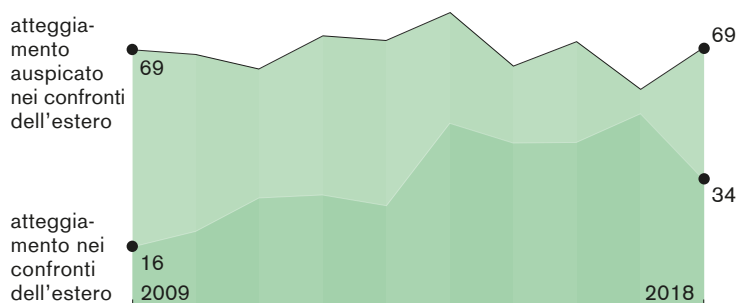
— Fiducia nell'UE [in %]



3.3 Cosa fanno, cosa dovrebbero fare

COMPORTAMENTO NEI CONFRONTI DELL'ESTERO «Come si comporta la politica svizzera nei confronti dell'estero in relazione agli interessi del paese?» – «E come dovrebbe comportarsi?»

■ abbastanza/molto (più) attivo [in%]



la maggioranza (54%) è del parere che, qualora peggiori l'accesso al mercato UE per l'economia svizzera, il rafforzamento delle relazioni commerciali con grandi paesi come la Cina o gli Stati Uniti potrebbe sostituire adeguatamente la perdita. Una valutazione che Ignazio Cassis condivide solo parzialmente: «In linea teorica sarebbe possibile», afferma il consigliere federale e ministro degli esteri, «ma concretamente richiederebbe molto tempo». A breve termine la sostituzione sarebbe «illusoria», poiché «l'attuale volume del nostro commercio con il solo Baden-Württemberg e la Baviera supera di quasi un quarto quello con la Cina». Leggete l'intervista con Ignazio Cassis e la sua interpretazione dei risultati da pag. 58.

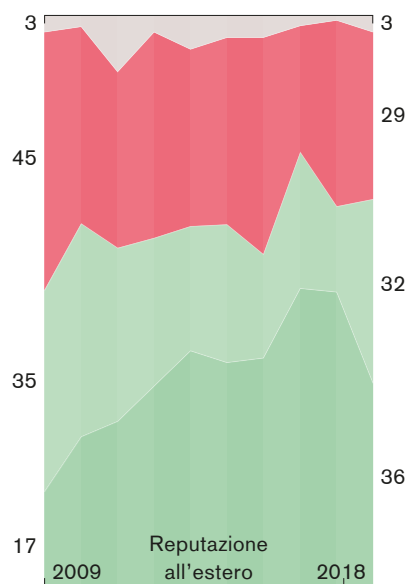
L'idea degli elettori che una sostituzione del volume degli scambi con l'UE sia possibile si relativizza ancor più se si chiede concretamente che importanza abbiano gli accordi bilaterali. L'82% li ritiene importanti o persino molto importanti. E anche se si insiste chiedendo quale tipo di relazione con l'UE si desidera, l'elettorato è concorde: gli accordi bilaterali sono di gran lunga l'opzione preferita con il 65%, 17 punti percentuali in più rispetto al 2017 Fig. 3.1. Interpellato in merito alle alternative, il 13% degli aventi diritto di voto sosterrrebbe un ingresso nel SEE, il 13% vorrebbe disdire gli accordi bilaterali e il 3% entrare nell'UE.

LA NOSTRA ECONOMIA È MIGLIORE Molti intervistati concordano sul fatto che l'immagine della Svizzera all'estero non sia migliorata negli ultimi 12 mesi Fig. 3.4: nel 2016 il 52% ancora riteneva che la Svizzera avesse acquisito prestigio, ora lo pensa solo il 36%.

3.4 La reputazione della Svizzera

IMMAGINE «Come è cambiata l'immagine della Svizzera all'estero negli ultimi 12 mesi?»

■ non sa/nessuna risposta
■ peggio/molto peggio
■ uguale
■ meglio/molto meglio [in%]



La fiducia nell'UE è calata ma neanche la Svizzera ha acquisito popolarità nell'autopercezione: la relazione si è nettamente raffreddata.

Sulla base di questi risultati, non sorprende molto che solo il 34% degli intervistati ritenga che la politica svizzera nei confronti dell'estero abbia un comportamento attivo e propositivo. Infatti, il 69% auspica anche che i politici adottino un atteggiamento più offensivo Fig. 3.3.

Nonostante la tensione in politica estera, il 96% (+7 pp) degli intervistati è convinto che l'economia svizzera si trovi in una posizione più favorevole della concorrenza estera rispetto a un anno fa. Ciò è in linea con i risultati del capitolo 1 (si veda pag. 54), che rivelano come la maggior parte dei cittadini non sia preoccupata per la sicurezza del proprio posto di lavoro. ■

«Vorrei vedere più dinamismo»

Franziska Tschudi Sauber, contitolare e CEO del Gruppo Weidmann, è una delle donne più importanti dell'economia svizzera. Abbiamo parlato con lei di digitalizzazione, dazi doganali e della resilienza svizzera.

Intervista Manuel Rybach



Franziska Tschudi Sauber (59 anni) è contitolare e CEO di Weidmann (ex Wicor) Holding AG di Rapperswil. Il gruppo è specializzato in isolamenti per alta tensione, tecnologie applicate alle fibre naturali e alle materie plastiche e conta 3200 collaboratori in tutto il mondo. Tschudi Sauber siede nel Consiglio di amministrazione di Swiss Life e Biomed ed è membro del comitato direttivo di economiesuisse e Swissmem.

Signora Tschudi Sauber, la disoccupazione è in assoluto la preoccupazione maggiore nella storia del barometro delle apprensioni. Quest'anno però figura solo al sesto posto tra i problemi elvetici (si veda pag. 54).

Come mai?

Credo che la buona situazione economica e il basso tasso di disoccupazione – al 2,4 per cento, un dato che non si registrava da dieci anni – infondano sicurezza. Inoltre rispetto agli anni scorsi l'immigrazione è in calo e si è potuta contenere la globalizzazione con provvedimenti di natura protezionistica. Questo può aver un po' attenuato il timore di perdere il proprio posto di lavoro a causa della concorrenza globale.

Si guarda con ottimismo anche al futuro: il 75 per cento degli intervistati ritiene «improbabile» la possibilità di perdere il posto di lavoro a causa delle nuove tecnologie. Tendiamo a sottovalutare il pericolo dell'automazione?

Se gli intervistati pensano all'immediato futuro, condivido l'ottimismo. Nel breve termine i nostri posti di lavoro non corrono alcun rischio. Temo tuttavia che le conseguenze nel lungo termine siano effettivamente sottovalutate. Il punto non è solo la robotizzazione, parliamo di modelli di creazione del valore completamente nuovi conseguenti al processo di digitalizzazione che sovverteranno il mercato del lavoro e a cui dovremo reagire tempestivamente. Dobbiamo iniziare sin da ora a formare in quest'ottica i giovani e chi già lavora.

C'è una certa ambivalenza rispetto agli effetti sociali delle nuove tecnologie. Le tre affermazioni secondo cui la

tecnologia migliora la qualità di vita, è una comodità per la società e semplifica il controllo statale hanno ricevuto tutte ampio consenso.

Una valutazione diversa. Viene da chiedersi quale sia l'atteggiamento della nostra società rispetto alla tecnologia. A mio giudizio prevalgono le opportunità. Quanto alla digitalizzazione invece che scetticismo auspicherei un po' più di coraggio e dinamismo. Anche da parte della politica. Ho infatti l'impressione che altri paesi siano molto più attivi, ad esempio nella digitalizzazione di processi e servizi.

Si sono accentuati i timori per «nuova povertà» e «salari». La considera la reazione a una crescente disuguaglianza? I media ne parlano diffusamente. È un dato di fatto: in Svizzera le ineguaglianze di reddito e patrimonio si mantengono stabili da lungo tempo. Il divario non è così marcato come in altri paesi, tuttavia è necessario prendere seriamente questi nuovi timori. Il punto è anche che negli ultimi anni i salari sono rimasti piuttosto fermi e che è stato soprattutto il ceto medio ad avvertire la sensazione di una pressione sempre maggiore. Credo che anche i timori legati alle rendite abbiano avuto un ruolo. La paura di non poter mantenere il tenore di vita abituale anche nella vecchiaia.

Per quanto riguarda la preoccupazione circa la previdenza per la vecchiaia gli intervistati fanno dei distinguo. A dare più sicurezza è il terzo pilastro, a darne meno il primo. Come si spiega questa maggiore fiducia verso la previdenza privata?

Noi svizzeri siamo consapevoli dell'importanza della sicurezza e credo che preferiamo affidarci a strumenti che possiamo essere noi a controllare. E con il terzo pilastro ciascuno decide quanto rischiare. L'insoddisfazione per l'AVS porta a galla la preoccupazione per il suo finanziamento e il vivo auspicio che si arrivi a una soluzione sostenibile.

Il Gruppo Weidmann opera in tutto il mondo. Ritiene che il clima politico generale riguardo ai dazi doganali costituisca una minaccia reale?

Noi produciamo localmente, in circa 20 paesi. Da questo punto di vista siamo piuttosto ben posizionati per quanto riguarda i dazi. In generale guardo certamente a questi sviluppi con apprensione, ma per la Svizzera vedo sicuramente

anche delle opportunità. Siamo un paese piccolo e possiamo agire con una certa agilità e autonomia e aprirci a nuovi mercati grazie ad accordi di libero scambio. Questo non significa affatto solo dazi più bassi, perché questi accordi consentono di diventare partner più vicini e fidati. Esempio è il caso della Cina.

In base al Barometro delle apprensioni le tre caratteristiche principali dell'identità svizzera sono la sicurezza, la neutralità e il paesaggio. La sorprende questa identificazione così tradizionale?

No, in tempi di crescenti conflitti armati e di migrazione non mi sorprende. Sono felice e mi rende ottimista il fatto che molte persone siano fiere della nostra sicurezza, qui un consigliere federale può girare in tram senza bisogno di scorta,

della nostra neutralità che ci consente di portare a un tavolo parti in conflitto, del meraviglioso paesaggio di cui godiamo e di cui dobbiamo prenderci cura.

A suo avviso quali aspetti rappresentano meglio la Svizzera?

Primo la stabilità, imperniata su un sistema giuridico funzionante e un'economia forte. Secondo la solidarietà. La popolazione si mobilita per le minoranze e i più deboli, una caratteristica di inestimabile valore per la pace sociale. E terzo la spinta all'innovazione e al rinnovarsi. Penso che gli esempi migliori siano stati la crisi finanziaria ed economica e lo shock del franco. È sorprendente la rapidità con cui sappiamo uscire da simili crisi. ■

4

IDENTITÀ

Identità minacciata

Blocco delle riforme, immigrazione e problemi con l'UE vengono percepiti come minacce. Ma c'è una notizia estremamente positiva.

La classifica degli aspetti che minacciano l'identità svizzera [fig. 4.1 \(pagina successiva\)](#) può essere considerata una sintesi del capitolo precedente.

In cima troviamo il blocco delle riforme, che coincide con la graduatoria delle apprensioni e con le priorità politiche della Svizzera ([si veda pag. 54](#)), in cui tra le questioni più urgenti da risolvere vengono annoverate le pensioni e la sanità (incluse le casse malati). Non sorprende il fatto che si evidenzia l'esistenza di un grande blocco delle riforme che minaccia l'identità svizzera: l'AVS e l'assistenza sanitaria sono elementi dello stato sociale che tiene insieme la Svizzera.

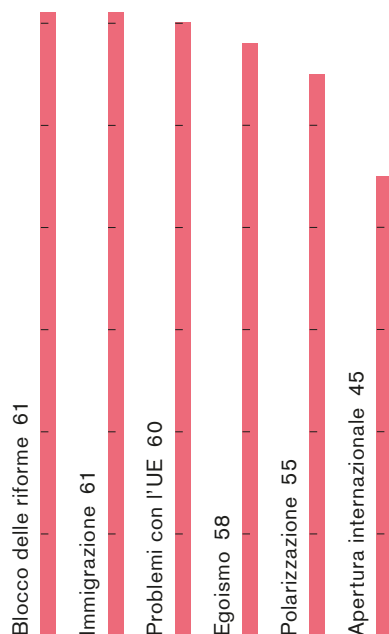
Al 2° posto degli aspetti che rappresentano una minaccia per l'identità segue l'immigrazione. Ormai la presenza dei temi dell'immigrazione ai primi posti della classifica delle preoccupazioni è quasi una tradizione e anche nel primo Barometro dei progressi Credit Suisse* l'affermazione «L'immigrazione struttura le società in modo diverso» viene valutata

*Link: credit-suisse.com/progressbarometer

4.1 Cosa minaccia la Svizzera

PERICOLO PER L'IDENTITÀ

«Si sentono diverse argomentazioni sui motivi per cui l'identità svizzera potrebbe essere in pericolo. Indichi se ritiene che i seguenti fattori potrebbero rappresentare una minaccia per l'identità svizzera.» [in %]



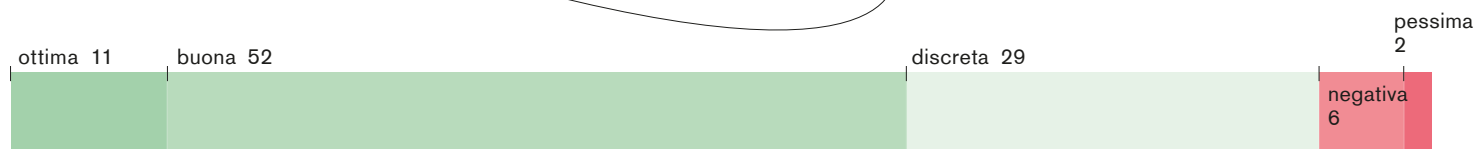
come un'evoluzione che si vorrebbe frenare. Anche i problemi con l'UE vengono percepiti come potenzialmente negativi per l'identità elvetica. Nel capitolo precedente viene descritta in dettaglio la posizione ambivalente degli intervistati rispetto all'Europa (si veda pag. 66): non si può farne a meno, ma anche la sua presenza comporta difficoltà.

Il risultato relativo alla posizione sociale, ossia alla questione della struttura della nostra società, invita a riflettere: il 23% si collocherebbe in basso nella società. In risposta alla domanda sulla posizione sociale, 20 anni fa solo il 19% riteneva di appartenere allo strato più basso, fig. 4.3. Ciò è confermato dal fatto che quest'anno più persone individuano nei «salari» e nella «nuova povertà» i maggiori problemi della Svizzera (si veda pag. 54).

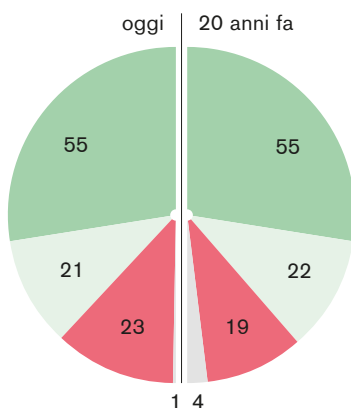
VOTO 5 ALLA VITA PERSONALE Queste preoccupazioni e il malcontento latente per il sistema politico che si esprime in tutto il sondaggio non vanno sottovalutati.

4.2 Stiamo bene

SITUAZIONE ECONOMICA «Come descriverebbe la sua situazione economica attuale?» [in %]



Il 92% considera la propria situazione economica discreta, buona o persino ottima.



4.3 Declino sociale


LA PROPRIA POSIZIONE «In Svizzera ci sono persone che si trovano nella parte alta, altre nella parte bassa della società. In una scala dall'alto (10) al basso (0), lei dove si collocherebbe?»

in alto né l'una né l'altra
in basso
non so/nessuna risposta
[in %]

Allo stesso tempo, occorre relativizzare osservando che al di là delle loro percezioni, gli intervistati stanno molto bene. Infatti, se si chiede quanto siano soddisfatti, l'89% attribuisce alla propria vita un voto pari a 5 e oltre (su un massimo di 10) e il 42% addirittura dall'8 in su. Se si indaga sul contenuto del loro portafoglio, i valori indicati sono altrettanto elevati. Nonostante le preoccupazioni per i salari e la nuova povertà, il 92% considera la propria situazione economica discreta, buona o persino ottima, fig. 4.2. ■

Lo studio Fra il 26 giugno e il 15 luglio 2018 l'istituto di ricerca gfs.bern ha condotto, per conto e in collaborazione con Credit Suisse, un sondaggio rappresentativo su 2551 persone aventi diritto di voto domiciliate in Svizzera. L'errore di campionamento statistico si attesta al $\pm 3,2$ per cento. Per scaricare la versione integrale del sondaggio e ulteriori articoli: credit-suisse.com/worrybarometer

Sigla editoriale Responsabili della direzione di progetto in Credit Suisse sono Mandana Razavi e Yanik Schubiger. La presente analisi è stata condotta da Simon Brunner/Ammann, Brunner & Krobath (redazione, testi), Bill Schulz/Crafft (layout, grafici) e Basil Stücheli (foto).



IL 61%

è convinto che il blocco delle riforme minacci l'identità svizzera.

UZH ALUMNI POLITIKWISSENSCHAFT

è un'associazione di politologi dell'università e del Politecnico Federale di Zurigo. Organizza eventi come le «Diners politiques», alle quali partecipano esponenti di spicco della politica svizzera e internazionale, e giornate di orientamento alla carriera per studenti. L'associazione è stata fondata nel 1999 e conta 160 membri.



IL 41%

della popolazione votante della Svizzera ritiene che la sanità, ovvero le casse malati, sia il principale problema del paese.

BARDOGS ZÜRICH è un'associazione di street workout di Birmensdorf (ZH), i cui membri si allenano assieme all'aperto: trazioni su scale, addominali al parco, flessioni sulle panchine. L'associazione è stata fondata nel 2012 e conta 36 membri che spesso si esibiscono in spettacoli. Parte del processo di professionalizzazione consiste nel fatto che oggi si allenano in una loro palestra, la «Home of Bardogs» (foto).

Investiamo nel futuro. Festeggiate con noi 30 anni di Career Start Program.



Compie trent'anni il Career Start Program di Credit Suisse per i laureati, un programma che unisce l'esperienza sul campo alla formazione strutturata: l'esordio ideale per una carriera entusiasmante. Fate con noi il prossimo passo.
credit-suisse.com/careers



DA NOI I VOSTRI BENI SONO AL SICURO.

In qualità di maggiore commerciante di metalli preziosi in Europa, offriamo, al centro di Zurigo, in Bleicherweg 41, e Ginevra, Quai du Mont-Blanc 5, cassette di sicurezza individuali in sette diverse dimensioni. Ciò vi permette di custodire in modo sicuro e discreto i vostri documenti o oggetti di valore nel nostro edificio di massima sicurezza separato dal settore bancario.

**DEGUSSA-
GOLDHANDEL.CH**

Punti vendita:

Bleicherweg 41 · 8002 Zurigo
Telefono: 044 403 41 10

Quai du Mont-Blanc 5 · 1201 Ginevra
Telefono: 022 908 14 00

Degussa 
GOLD AND SILVER.



Zurigo | Ginevra | Francoforte | Madrid | Londra