CREDIT SUISSE

INVESTMENT SOLUTIONS & PRODUCTS
Swiss Economics

Fattori di successo per PMI svizzere 2017

Agosto 2017

Strategie per combattere la carenza di personale specializzato

Piazza svizzera

Rispetto al 2016, le PMI valutano la piazza svizzera in termini leggermente più positivi

Pagina 10

Carenza di personale specializzato

Una PMI su due ha problemi di reclutamento

Pagina 14

Megatrend

Digitalizzazione e mutamento demografico trasformano il fabbisogno di personale specializzato

Pagina 24

Sigla editoriale

Editore: Investment Solutions & Products
Burkhard Varnholt
Vice Chairman IS&P
Tel. +41 44 333 67 63
E-mail: burkhard.varnholt@credit-suisse.com

Dr. Oliver Adler
Capo economista, CIO Office Svizzera
Tel. +41 44 333 09 61
E-mail: oliver.adler@credit-suisse.com

Stampa
Karl Schwegler AG, Hagenholzstrasse 65, 8050 Zurigo-Oerlikon

Chiusura redazionale
11 luglio 2017

Serie di pubblicazioni
Swiss Issues Congiuntura

Ordinazioni
Singole copie (gratuite) direttamente presso il vostro consulente clientela.
Copie elettroniche tramite www.credit-suisse.com/publications.
Ordinazioni interne tramite MyShop con n. mat. 1511513.

Visitate il nostro sito Internet
www.credit-suisse.com/publications (Mercati & Trend – Economia svizzera)

Copyright
La presente pubblicazione può essere citata con l'indicazione della fonte.
Copyright © 2017 Credit Suisse Group AG e/o aziende a esso
collegate. Tutti i diritti riservati.

Autori

Dr. Sara Carnazzi Weber
Tel. +41 44 333 58 82
sara.carnazzi@credit-suisse.com

Andreas Christen
+41 44 333 77 35
andreas.christen@credit-suisse.com

Thomas Mendelin

Collaborazioni
Sascha Jucker

Sommario

Editoriale 4

Management Summary 5

Informazioni sul sondaggio PMI 2017 8
Il polso delle PMI svizzere

Fattori di successo oggi 10
Voti in leggero aumento per la piazza svizzera

Fattori di successo domani 13
Moderato ottimismo

Carenza di personale specializzato – Analisi sistematica 14
Difficoltà di reclutamento molto diffuse tra le PMI

Carenza di personale specializzato – Strategie 19
Le PMI puntano sulla formazione

Carenza di personale specializzato – Sistema d'istruzione 23
Tirocinio più richiesto del liceo

Carenza di personale specializzato – Le sfide del futuro 24
Megatrend: digitalizzazione e mutamento demografico

Tavola rotonda 27
Elogio al modello di formazione duale

Editoriale

Se un'impresa prospera, riesce a reagire rapidamente alle sfide e sa essere innovativa, dipende in larga misura dalla qualità dei suoi collaboratori. Non sorprende pertanto che, nell'ambito del nostro sondaggio annuale sulla qualità della piazza economica svizzera, le piccole e medie imprese (PMI) attribuiscano immancabilmente grande valore a questo fattore di successo e considerino i collaboratori qualificati una preziosa colonna portante del loro successo, se non addirittura la più importante. Lo spessore di questo tema ci ha indotto ad analizzare da vicino, nell'edizione di quest'anno dello studio PMI, la disponibilità di personale qualificato in Svizzera, fornendo così un contributo alla controversa questione: in Svizzera sussiste una carenza di personale specializzato e se sì in che misura?

Dal nostro sondaggio emerge che la carenza di personale specializzato è un fenomeno assolutamente reale per le PMI svizzere. Più della metà delle società che assumono fa fatica a trovare candidati idonei per le posizioni vacanti. Circa un quarto delle aziende intervistate è addirittura interessato da una carenza acuta di personale specializzato: a livello svizzero, si tratta di circa 90 000 PMI.

Le PMI svizzere reagiscono a questa sfida in modi diversi. Il reclutamento all'estero non è affatto l'unica opzione praticabile, anche se per la ricerca del personale le PMI di maggiori dimensioni e quelle nelle regioni frontaliere volgono spesso lo sguardo oltre il confine per beneficiare di una riserva più ampia di forza lavoro. Tuttavia è gratificante vedere come, per le PMI locali, la formazione e il perfezionamento professionale dei collaboratori siano al primo posto tra le strategie adottate per far fronte al fabbisogno di personale specializzato. Circa l'80% delle aziende supporta misure di formazione presso la propria sede, più della metà si occupa della formazione degli apprendisti. Ancora una volta viene posto l'accento sulla qualità del sistema formativo svizzero e sulla grande importanza della formazione professionale duale. Una lode che non è esente da critiche: un quarto delle imprese intervistate riconosce solo in parte al sistema di formazione la capacità di allinearsi alle loro esigenze.

In futuro un maggior orientamento dei percorsi di formazione alle mutevoli esigenze dell'economia diventerà ancora più importante. Con la digitalizzazione e l'automazione cambieranno i profili di attività e sorgeranno nuove professioni che richiedono una risposta adeguata da parte del sistema d'istruzione. Se oggi una PMI su quattro punta sulla digitalizzazione come risorsa contro la carenza di personale specializzato, circa il 40% prevede che questi sviluppi condurranno nei prossimi anni a un maggior fabbisogno di personale con specifiche competenze tecniche. Un'altra sfida con cui devono confrontarsi le PMI svizzere è l'invecchiamento demografico. Già nei prossimi cinque-dieci anni, la popolosa generazione dei baby boomer andrà in pensione e in futuro le imprese dovranno fare i conti con un potenziale di manodopera (nella migliore delle ipotesi) stagnante e in via di invecchiamento. In questo contesto per es. l'impiego dei lavoratori anziani oltre l'età pensionabile sembra un'opzione scontata, che tuttavia finora è stata praticata solo da circa un quarto delle PMI intervistate. Molte delle aziende che percorrono questa strada raccolgono buone esperienze. Lo confermano anche i partecipanti alla nostra tavola rotonda, che completa il nostro studio con opinioni ed esperienze provenienti dalla realtà quotidiana delle aziende.

Vi auguriamo una piacevole lettura.

Andreas Gerber
Responsabile Affari PMI Svizzera
Credit Suisse (Svizzera) SA

Oliver Adler
Capo economista
Credit Suisse (Svizzera) SA

Management Summary

Per le PMI la piazza svizzera continua ad essere propizia e viene valutata in termini leggermente più positivi rispetto al 2016
(Pagg. 10–12)

Nella primavera 2017, per la sesta volta consecutiva, abbiamo intervistato le piccole e medie imprese (PMI) in merito ai fattori di successo sulla piazza economica elvetica. Come negli anni precedenti, le circa 1900 PMI intervistate ritengono che la piazza sia sostanzialmente capace di promuovere il successo. Otto dei nove fattori di localizzazione da noi definiti si ripercuotono positivamente sugli affari, in definitiva solo il fattore «interazione con l'estero» ha un impatto negativo. Questo giudizio negativo dovrebbe essere riconducibile, in linea di massima, alla persistente forza del franco. Alla luce della generale schiarita della situazione congiunturale, nel complesso le imprese intervistate valutano la piazza economica svizzera in termini leggermente più positivi rispetto al 2016. Al contesto economico, in particolare, è riservata una valutazione più positiva rispetto allo scorso anno, quando questo fattore esercitava ancora un impatto piuttosto negativo sul successo commerciale. In tutti i settori emerge una valutazione positiva delle condizioni quadro. Le PMI nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nonché nel campo della sanità, dell'istruzione e dell'assistenza sociale delineano un quadro particolarmente benevolo della piazza economica svizzera. Questi settori beneficiano di trend come la digitalizzazione, l'invecchiamento demografico e la grande importanza della salute per la popolazione. Anche le imprese nei settori che forniscono generalmente un giudizio inferiore alla media – come il settore del traffico e dei trasporti o l'industria tradizionale – valutano la piazza economica locale in termini più positivi che negativi.

Le PMI rimangono pessimiste in relazione al contesto economico e soprattutto alla regolamentazione
(Pag. 13)

Alla valutazione leggermente più positiva della situazione attuale si accompagna il maggiore ottimismo delle PMI svizzere, rispetto al 2016, in relazione all'andamento futuro delle condizioni di localizzazione a livello intersettoriale. Complessivamente, nei prossimi tre-cinque anni, si attendono un moderato miglioramento. Le imprese sono ottimiste soprattutto in relazione al futuro influsso del contesto di ricerca e del fattore collaboratori e qualifiche. Tuttavia circa un terzo delle PMI si aspetta per il futuro un peggioramento del contesto economico (un quarto tuttavia si aspetta un miglioramento). Quattro PMI su dieci prevedono che in futuro le condizioni quadro normative risulteranno meno attraenti.

Circa 90 000 PMI sono interessate da una carenza acuta di personale specializzato
(Pagg. 14–17)

Fin dall'inizio di questa serie di studi, le PMI hanno sempre valutato in termini molto positivi il fattore «collaboratori e qualifiche». Il giudizio più positivo da parte delle imprese l'ha ottenuto nel 2017. In altre parole, i collaboratori e la forza lavoro qualificati rappresentano la più importante pietra angolare per la prosperità delle PMI svizzere. In questo contesto, l'eterna discussione su un'effettiva o presunta carenza di personale specializzato assume un particolare rilievo. L'edizione di quest'anno dello studio sulle PMI svizzere è dedicata quindi in maniera approfondita a questo tema. Dal nostro sondaggio emerge che la carenza di personale specializzato è un fenomeno assolutamente reale. Più della metà delle società che assumono fa fatica a trovare candidati idonei per le posizioni vacanti – soprattutto quando entrano in gioco specifiche competenze tecniche nonché doti di leadership e project management. Circa un quarto delle PMI ha dichiarato di aver incontrato difficoltà in fase di reclutamento e di non aver trovato sufficiente personale specializzato a causa di una generale carenza sul mercato del lavoro. Questo dato, rapportato all'intera Svizzera, significa che ben 90 000 PMI sono afflitte da una carenza acuta di personale specializzato.

Le aziende del Ticino e di Ginevra beneficiano dei transfrontalieri
(Pag. 18)

Le probabilità che una PMI si imbatta in difficoltà di reclutamento dipendono tra l'altro dalla sua localizzazione. Da un lato si osserva un lieve divario tra città e campagna. Le imprese delle grandi città incontrano meno difficoltà di reclutamento (51%) rispetto alle aziende situate in comuni rurali (64%) e turistici (67%, perlopiù nella regione alpina). Dall'altro lato sussistono differenze sostanziali anche tra le varie zone della Svizzera. Per esempio nella Svizzera centrale e orientale, il 64% delle PMI fatica a reclutare candidati idonei. Nella regione del lago di Ginevra questo dato ammonta al 49%, nel Ticino solo al 40%. Le PMI delle ultime due macroregioni citate sembrano trarre vantaggio dal numero straordinariamente elevato di transfrontalieri che vi lavorano. Come emerge dal nostro sondaggio, le PMI nei comuni con una quota molto elevata di lavoratori transfrontalieri ravvisano molte meno difficoltà di reclutamento rispetto alle aziende collocate in altre regioni.

Le PMI puntano sulla formazione
(Pagg. 19–22)

Anche se la carenza di personale specializzato è ampiamente diffusa, le PMI non sono condannate ad assistere impotenti a questo fenomeno. Pertanto abbiamo voluto sapere dalle imprese intervistate quali strategie applicano per far fronte al proprio fabbisogno di forza lavoro specializzata. Al primo posto si collocano la formazione e il perfezionamento professionale. Circa l'80% delle PMI sostiene occasionalmente o spesso iniziative di formazione e perfezionamento dei collaboratori, il 53% si occupa della formazione dei propri apprendisti. Le misure di perfezionamento professionale sono ampiamente diffuse in tutti i settori, mentre le PMI nel campo della sanità, dell'istruzione e dell'assistenza sociale che provvedono alla formazione degli apprendisti sono quasi il doppio rispetto alle aziende nel settore ICT. La ricerca attiva alle fiere del lavoro, sugli appositi portali o tramite i servizi di collocamento del personale, l'assunzione di collaboratori con contratti a tempo determinato o freelance, l'outsourcing o l'incentivazione dell'occupazione oltre l'età pensionabile rappresentano misure decisamente meno gettonate per coprire il fabbisogno di personale specializzato. Lo stesso vale anche per il reclutamento di personale specializzato all'estero nonché per gli investimenti in digitalizzazione e automazione. Sebbene queste ultime strategie vengano perseguite rispettivamente solo da un quinto e un buon quarto delle imprese, per determinati gruppi assumono comunque una certa rilevanza. Per esempio le imprese di medie dimensioni, le società nel settore della sanità e del turismo, quelle situate in comuni con una quota elevata di lavoratori transfrontalieri e le PMI con difficoltà di reclutamento attingono molto più spesso delle altre all'offerta di personale straniero. Per colmare il fabbisogno di personale specializzato, le imprese nei settori dell'industria, del commercio e dell'ICT puntano molto più spesso sulla digitalizzazione.

Le PMI auspicano più apprendisti che liceali
(Pag. 23)

Oltre alle strategie e alle misure messe in atto dalle PMI stesse, è sostanzialmente il sistema formativo a determinare il numero e la qualità delle risorse specializzate disponibili. In linea con la fama generalmente buona del sistema formativo svizzero, la maggior parte delle PMI intervistate gli assegna punteggi relativamente alti. Il 62% delle aziende intervistate è dell'idea che il sistema formativo locale risponda molto bene o piuttosto bene al proprio fabbisogno di personale specializzato. Ma questo risultato non è ineccepibile: sebbene solo una minoranza assegni al sistema voti negativi, un quarto degli intervistati ravvisa un allineamento solo moderato alle loro esigenze. Senza dubbio il sistema locale della formazione professionale duale incide sulla valutazione complessivamente positiva. Ma proprio in questo contesto molte aziende vedono anche un potenziale di ottimizzazione: il 64% delle PMI svizzere auspica che in futuro aumenti il numero dei giovani che scelgono un tirocinio a discapito di un percorso di formazione liceale, per poi eventualmente perfezionarsi nell'ambito di una scuola universitaria professionale o di una scuola specializzata superiore. Solo il 15% attribuisce viceversa maggior peso al percorso liceale verso l'università. Tuttavia, a nostro avviso, sarebbe inappropriato scorgervi l'esigenza di un calo della quota di maturità. Per esempio nei settori ICT e sanità, che anche in futuro dovrebbero far registrare una crescita superiore alla media, quasi la metà delle PMI auspica che il percorso liceale continui a contare come oggi, se non di più. Tuttavia possiamo dire che il risultato del sondaggio offre una conferma di ciò che è generalmente risaputo: la formazione professionale duale gode di alta considerazione tra le PMI svizzere e rappresenta un fattore centrale di cui tener conto ai fini dell'attrattività della localizzazione.

Le imprese devono prepararsi al mutamento demografico
(Pagg. 24–26)

Nei prossimi anni l'andamento dell'offerta e della domanda di personale specializzato sarà plasmato in larga misura da due megatrend globali: l'invecchiamento demografico e la digitalizzazione. Nei prossimi decenni la popolazione attiva dovrebbe andare incontro a una stagnazione dovuta a motivi demografici. Già nei prossimi cinque-dieci anni, la popolosa generazione dei baby boomer andrà in pensione. Se nel 2015 circa 88 000 persone hanno raggiunto l'età ordinaria di pensionamento, secondo le nostre previsioni già nel 2020 questo dato dovrebbe attestarsi a quasi 97 000 persone all'anno, nel 2030 a oltre 125 000. Di conseguenza nei prossimi anni un numero crescente di lavoratori, qualificati e non, dovrà essere progressivamente sostituito. Tuttavia, per i prossimi cinque anni, la maggior parte delle PMI svizzere stima il fabbisogno aggiuntivo di personale specializzato risultante dal pensionamento dei collaboratori da basso (59%) a moderato (26%). Solo il 15% circa dei partecipanti al sondaggio teme un aumento marcato o molto marcato del loro fabbisogno futuro. Ad ogni modo le PMI svizzere non potranno che tenere conto dell'invecchiamento demografico e adeguarsi alle sue conseguenze. Per esempio l'occupazione dei collaboratori al di sopra dell'età pensionabile prevista dalla legge offre una possibilità per meglio sfruttare il potenziale di manodopera del personale specializzato più anziano. Sul totale delle imprese intervistate, però, solo una PMI su quattro ricorre talvolta o spesso a questa strategia per coprire il proprio fabbisogno di personale specializzato. Emerge tuttavia che tanto prima un'azienda prevederà un fabbisogno aggiuntivo di forza lavoro specializzata in futuro in seguito al

pensionamento dei collaboratori, quanto prima promuoverà l'impiego della forza lavoro oltre il limite d'età pensionabile previsto dalla legge.

La digitalizzazione permette di sostituire il personale specializzato, ma induce anche un nuovo fabbisogno
(Pagg. 24–26)

Il secondo grande megatrend destinato, in futuro, a plasmare il mercato del lavoro con i suoi effetti potenzialmente dirompenti è la digitalizzazione. Al momento le ripercussioni a lungo termine delle nuove tecnologie digitali possono essere stimate solo vagamente. L'automazione di attività che oggi vengono ancora svolte da personale specializzato potrebbe da un lato compensare gli effetti della stagnazione demografica della popolazione attiva che inibiscono la crescita. Stimiamo che in tutta la Svizzera circa il 49% della popolazione attiva eserciti una professione con potenziale di automazione medio e il 6% una professione con potenziale di automazione elevato. Secondo il nostro sondaggio, già oggi ben un quarto delle PMI intervistate punta sulla digitalizzazione e sull'automazione come strategia esplicita per contrastare la penuria di personale specializzato. D'altro canto la digitalizzazione rappresenta un'immensa sfida, in quanto non vi è dubbio che modificherà profondamente i profili di attività di molte professioni e in alcuni settori ridurrà il fabbisogno di personale specializzato, mentre in altri lo aumenterà. In base al nostro sondaggio, nel contesto della digitalizzazione, il 38% delle PMI svizzere prevede una crescita del fabbisogno di manodopera specializzata con specifiche competenze tecniche. Solo l'8% delle imprese si aspetta una riduzione di tale fabbisogno e il 54% ritiene che rimarrà pressoché invariato. Pertanto oggi è difficile stabilire se in ultima analisi la digitalizzazione aumenterà o ridurrà il fabbisogno netto di personale specializzato.

I partecipanti alla tavola rotonda elogiano la formazione professionale duale
(Pagg. 27–31)

Anche quest'anno, nell'ambito del presente studio, abbiamo organizzato una tavola rotonda con imprese appartenenti a diversi settori. I partecipanti hanno confermato molti risultati del sondaggio e tesi dello studio. Per esempio tutti sottolineano l'importanza di investire nelle proprie risorse umane come strategia contro la penuria di personale specializzato attraverso misure di formazione o perfezionamento professionale. Al contrario di molti partecipanti al sondaggio, evidenziano la grande importanza dei collaboratori soggetti a misure di pensionamento parziale e successivamente reintegrati nel mercato del lavoro, nonché le esperienze positive raccolte dalle rispettive aziende in questo campo. Se ne può trarre una conclusione importante: in un contesto di carenza di personale specializzato, l'economia svizzera non può permettersi di tagliare fuori dai processi lavorativi la generazione dei baby boomer. Al termine del dibattito, tutti i partecipanti spezzano una lancia a favore del sistema di formazione professionale duale. Ai loro occhi quest'ultimo rappresenta uno dei principali vantaggi competitivi della Svizzera o, in altre parole, uno dei fondamentali fattori di successo delle PMI svizzere.

6 fatti e tesi in relazione alla carenza di personale specializzato nelle PMI svizzere

In base ai risultati del sondaggio, della tavola rotonda e delle nostre analisi, è possibile formulare le seguenti sei affermazioni chiave e tesi:

1. I lavoratori qualificati rappresentano uno dei principali fattori di localizzazione delle PMI svizzere.
2. Molte PMI però faticano a reclutare sufficiente personale specializzato. Si stima che circa 90 000 imprese siano afflitte da una carenza acuta di personale specializzato, una su due ha difficoltà di reclutamento.
3. In alcuni settori e soprattutto nelle regioni vicine ai confini, l'accesso alla manodopera straniera sembra in parte compensare la carenza di lavoro specializzato.
4. La strategia più diffusa per coprire il fabbisogno di personale specializzato è tuttavia costituita dai percorsi di formazione e perfezionamento professionale interni alle aziende.
5. Il sistema di formazione professionale duale è di grande importanza per le PMI svizzere. La maggioranza delle imprese guarderebbe con scetticismo a un aumento dell'accademizzazione (universitaria). Tuttavia proprio nel dinamico e innovativo settore IT il fabbisogno di personale con una formazione accademica è elevato anche a livello di PMI.
6. Nel prossimo futuro, i megatrend digitalizzazione e invecchiamento plasmeranno in modo decisivo il mercato del lavoro. Le PMI non devono sottovalutare in particolare l'influsso del mutamento demografico e la crescente importanza della forza lavoro di età avanzata.

Informazioni sul sondaggio PMI 2017

Il polso delle PMI svizzere

Nell'ultima edizione del sondaggio PMI di Credit Suisse, circa 1900 PMI svizzere sono state intervistate in merito alla loro valutazione della qualità della localizzazione svizzera e al controverso tema della carenza di personale specializzato. In una tavola rotonda, abbiamo discusso con imprenditori di svariati settori le strategie per arginare la penuria di forza lavoro specializzata.

In Svizzera operano oltre 600 000 PMI

In Svizzera le piccole e medie imprese (PMI) attive sono quasi 600 000. Queste aziende con meno di 250 collaboratori rappresentano più di due terzi dei posti di lavoro locali. Come le grandi imprese, anche le PMI dipendono dalle condizioni quadro economiche, politiche e sociali per rimanere competitive. Pertanto anche quest'anno abbiamo intervistato 1900 PMI di tutto il paese in merito ai fattori o alle condizioni quadro che contribuiscono al loro successo sulla piazza svizzera.

Valutazione di nove fattori di successo oggi e domani

Come nelle precedenti edizioni dello studio, le PMI hanno fornito la loro valutazione in merito a nove fattori di successo correlati alla localizzazione svizzera (cfr. fig. 1). Da un lato si tratta dell'influenza attuale di tali fattori, dall'altro delle stime future delle PMI in relazione alle condizioni quadro locali. Nello studio si distingue tra l'importanza e l'influenza di un fattore di successo. Per importanza si intende l'importanza ai fini del successo imprenditoriale. Con influenza, le PMI indicano se un fattore esercita un impatto più positivo o più negativo sul loro successo. Quest'anno, per la prima volta, abbiamo rilevato solo il parametro dell'influenza. Dalle edizioni precedenti dello studio è emerso che il criterio dell'importanza fa registrare solo un'esigua variazione di anno in anno, rendendo superflua una nuova rilevazione annuale.

Carenza di personale specializzato in primo piano

Oltre alla valutazione generale della piazza svizzera, lo studio di quest'anno prende in esame la penuria di forza lavoro specializzata. Per le PMI si tratta di un tema assai rilevante, come evidenzia il nostro sondaggio. Una tavola rotonda integra i risultati del sondaggio e le nostre analisi. Ci siamo confrontati con i responsabili aziendali di PMI di diversi settori sull'entità del problema e sulle strategie da adottare per attenuare la carenza di personale specializzato.

Rappresentatività garantita dalla ponderazione

La rilevazione è stata condotta tra marzo e aprile 2017, su base anonima, da parte dell'istituto di analisi demoscopiche indipendente amPuls. La struttura del campione diverge leggermente dalla struttura in termini di settori e proporzioni dell'intero panorama delle PMI elvetiche emersa nell'ambito dell'ultimo censimento delle aziende dell'Ufficio federale di statistica. Risultano sovrarappresentate nel sondaggio le imprese industriali e delle costruzioni, mentre i settori della sanità, dell'istruzione e dei servizi sociali sono sottorappresentati. Inoltre il sondaggio copre meglio le imprese di medie dimensioni rispetto alle microimprese (cfr. fig. pagina 9). Tali scostamenti alterano tuttavia solo lievemente la significatività dei risultati. Per garantire la rappresentatività dei dati, le risposte presentate nei capitoli relativi ai fattori di successo sono state ponderate secondo dimensioni e settore, in base al numero di equivalenti a tempo pieno impiegati (partendo dal censimento delle aziende del 2014).

Fig. 1: Fattori di successo delle PMI svizzere

Infrastruttura	per es. infrastrutture per i trasporti, per le telecomunicazioni e le abitazioni
Risorse e ambiente	per es. accesso alle materie prime e relativi prezzi, approvvigionamento energetico e relativi prezzi, gestione delle catastrofi naturali
Condizioni quadro normative	per es. imposte, regolamenti, collaborazione con le autorità, federalismo
Contesto economico	per es. trend relativi alla domanda, livello retributivo, intensità competitiva, stabilità dei prezzi
Interazione con l'estero	per es. elevata quota di export/import dell'industria svizzera, posizionamento internazionale della Svizzera, corsi del cambio, neutralità
Valori e società	per es. multiculturalità, spirito imprenditoriale, approccio al successo, propensione al rischio, cultura della concertazione
Contesto di ricerca	per es. promozione dell'innovazione, cooperazione con le università, tutela della proprietà intellettuale, progresso tecnologico
Collaboratori e qualifiche	per es. qualità del sistema educativo, disponibilità di collaboratori qualificati, percentuale di collaboratrici donne, mobilità, etica del lavoro
Condizioni di finanziamento	per es. accesso al mercato dei capitali, tassi di interesse, possibilità di assicurazione, relazione bancaria, know-how d'investimento

Fonte: Credit Suisse

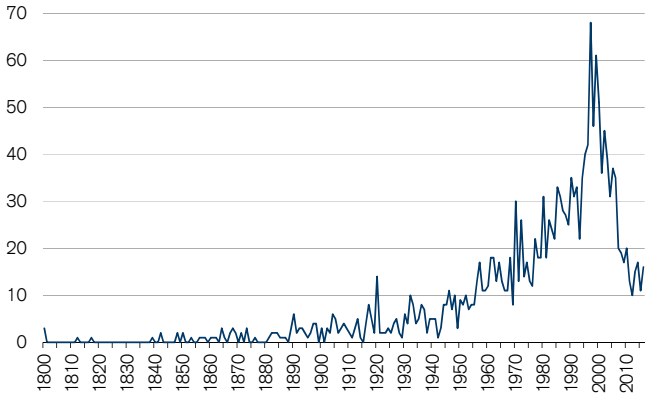
Informazioni sui partecipanti al sondaggio

Meno della metà delle PMI ha meno di 30 anni

Le PMI intervistate hanno in media 41 anni. L'età varia sostanzialmente in funzione delle dimensioni dell'impresa. In media le microimprese hanno 29 anni, le piccole imprese 47 anni e le medie imprese quasi 60 anni. Nel numero annuo di costituzioni d'aziende si riflettono, in parte, anche gli shock economici. Per esempio negli anni immediatamente precedenti al cambio del millennio il numero delle PMI di nuova fondazione è aumentato nettamente, mentre subito dopo la bolla delle dot-com e anche durante la crisi finanziaria del 2007 è tornato a far registrare un significativo calo. L'apparente crollo nelle stime attuali è dovuto al fatto che presumibilmente molte PMI giovanissime non sono ancora state rilevate nelle banche dati.

Fig. 2: Anno di fondazione

Numero di PMI intervistate per anno di fondazione



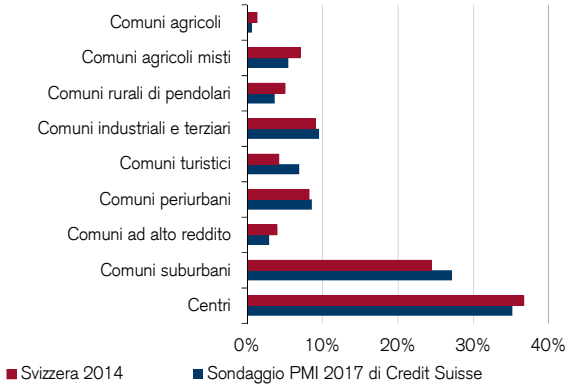
Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

La maggior parte delle PMI proviene dai centri

Mentre nella ripartizione per settori e dimensioni sussistono alcune divergenze tra il nostro campione e la totalità del panorama imprenditoriale svizzero (cfr. fig. sotto), la ripartizione in base ai diversi tipi di comuni è estremamente rappresentativa. La grande maggioranza delle PMI proviene dai territori urbani, mentre le regioni rurali (ad eccezione dei comuni industriali e terziari) ospitano solo una piccola percentuale di PMI. Anche le quote di occupazione seguono questo rapporto città-campagna. La maggior parte degli occupati lavora nei centri e nei comuni suburbani.

Fig. 3: Rapporto città-campagna

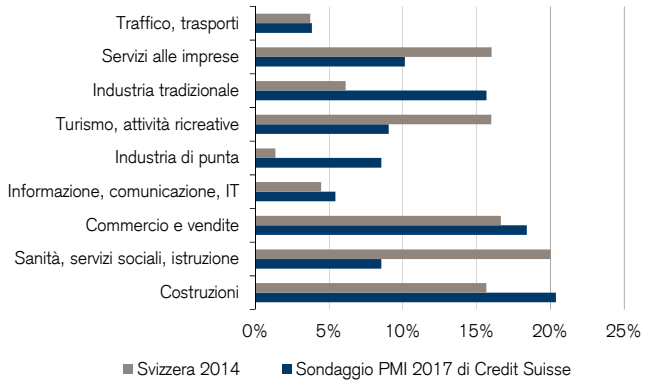
Quota di PMI intervistate a raffronto con la quota di aziende in Svizzera per tipo di comune



Fonte: Ufficio federale di statistica, sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Fig. 4: Il settore sanitario è sottorappresentato, l'industria sovrarappresentata

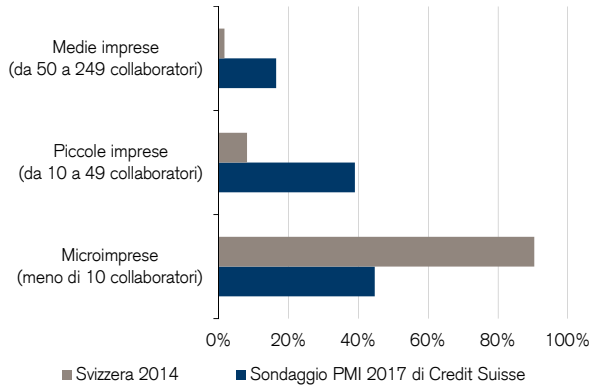
Quota di PMI intervistate a raffronto con la quota di PMI in Svizzera per settore



Fonte: Ufficio federale di statistica, sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Fig. 5: Le microimprese risultano sottorappresentate

Quota di PMI intervistate a raffronto con la quota di PMI in Svizzera per dimensioni dell'azienda



Fonte: Ufficio federale di statistica, sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Fattori di successo oggi

Voti in leggero aumento per la piazza svizzera

Nonostante l'eterno dibattito sulla carenza di personale specializzato, i lavoratori qualificati esercitano l'influsso più positivo sul successo delle PMI svizzere, che per la prima volta dopo tre anni tornano a valutare il contesto economico come favorevole al successo.

Valutazione molto positiva di collaboratori e qualifiche

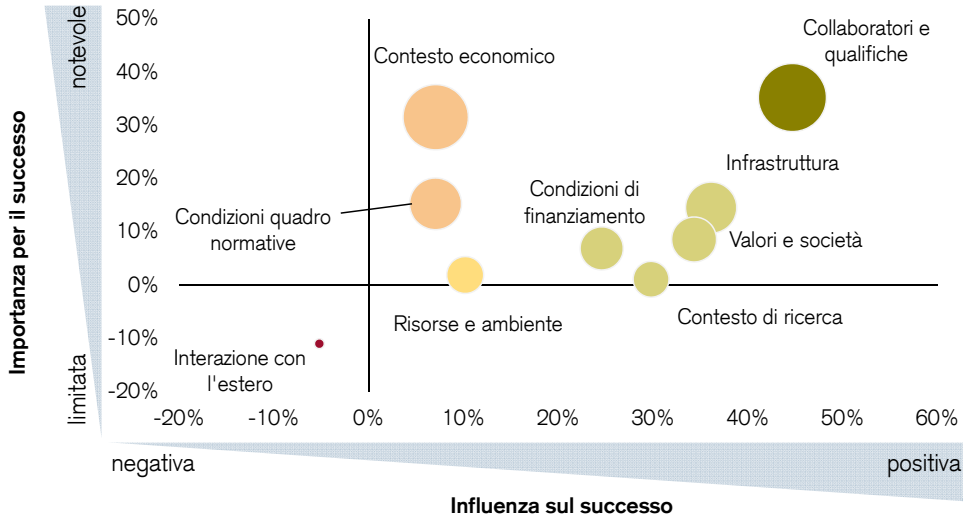
Secondo le PMI intervistate, la piazza svizzera offre in linea di massima buone condizioni quadro. Otto dei nove fattori di successo oggetto del sondaggio si ripercuotono positivamente sui risultati delle imprese (cfr. fig. 6). Il fattore di successo collaboratori e qualifiche esercita la maggiore influenza sul panorama delle PMI svizzere. Nonostante la carenza di personale specializzato, si classifica anche come il fattore più determinante ai fini del successo. In Svizzera il consolidato sistema di formazione duale contribuisce indubbiamente a questa valutazione positiva, come emerge anche dalla nostra analisi in merito alla penuria di forza lavoro specializzata (cfr. a partire da pag. 14). La valutazione delle PMI conferma indirettamente un rapporto della Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione, che giunge alla conclusione che il sistema di formazione pubblico è di alta qualità e pertanto esercita un influsso positivo sulla qualifica dei lavoratori locali[1].

Migliora la valutazione del contesto economico

Se, a conti fatti, nel 2016 le PMI svizzere consideravano ancora il contesto economico più come un ostacolo che come un'opportunità, quest'anno il giudizio è sensibilmente migliorato (cfr. fig. 7). Per la prima volta da tre anni, l'influenza è stata complessivamente valutata in termini positivi. La ripresa congiunturale globale sembra aver inciso in modo determinante su questo miglioramento. Diversi indicatori, come l'indice della situazione commerciale del Centro di ricerche congiunturali del Politecnico Federale di Zurigo (KOF) e l'indice dei direttori agli acquisti (PMI) da noi rilevato in collaborazione con procure.ch, dimostrano inoltre che la ripresa dallo shock del franco del 2015 ha iniziato gradualmente a prendere forma anche tra le PMI industriali svizzere dalla primavera del 2017, quindi nel periodo di rilevazione di questo studio. Ciò emerge anche dalla valutazione, leggermente migliorata rispetto all'anno precedente, del fattore interazione con l'estero (cfr. fig. 7).

Fig. 6: Otto fattori di successo su nove sono ritenuti propizi per il successo

Importanza (2016) e influenza (2017) dei fattori di successo oggi: saldi delle risposte ponderate positive e negative



Fonte: Sondaggi PMI 2017 e 2016 di Credit Suisse

[1] Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (2016): *Ricerca e innovazione in Svizzera nel 2016.*

Corsi del cambio: le condizioni rimangono critiche

Nonostante l'andamento positivo, il fattore interazione con l'estero continua ad esercitare un'influenza negativa sul successo delle PMI svizzere. Le possibili motivazioni sono riconducibili alla generale incertezza politica, per esempio nell'area dell'euro, o alla persistente forza del franco, a dispetto dell'incipiente ripresa economica dallo shock monetario del 2015. L'interazione con l'estero è particolarmente importante per le PMI orientate all'export, per esempio nell'industria di punta.

Bene l'infrastruttura, ma non per tutte le imprese

Anche nel 2017 le PMI svizzere reputano l'infrastruttura locale un fattore di influenza decisamente propizio ai fini del loro successo, tuttavia sussistono, in parte, sostanziali differenze settoriali. Per esempio, il sistema sanitario, il settore ICT e i fornitori di servizi alle imprese sono più propensi della media ad attribuire a questo fattore la capacità di promuovere il successo, mentre i settori commercio/vendite e traffico/trasporti tendono a deplorare la scarsa qualità dell'infrastruttura. Una PMI su cinque nel settore dei trasporti attribuisce all'infrastruttura un'influenza negativa sul successo. La valutazione meno positiva da parte del sistema dei trasporti sembra dipendere soprattutto dal crescente sovraccarico dell'infrastruttura di trasporto. Per esempio le ore di coda rilevate ogni anno sulla rete stradale svizzera sono in costante aumento da vari anni[2].

Valutazione leggermente migliore delle condizioni quadro normative

Nonostante il rifiuto della controversa riforma dell'imposizione fiscale delle imprese III e l'incertezza da esso risultante, le condizioni quadro normative sono tra i fattori che nel 2017 le PMI hanno valutato in termini leggermente più positivi rispetto al 2016 (cfr. fig. 7). Questo aspetto è interessante, visto che nel sondaggio dello scorso anno la maggioranza delle PMI si aspettava un peggioramento delle condizioni quadro per gli anni a venire. Un possibile motivo per il sorprendente miglioramento della valutazione potrebbe essere l'attuazione «morbida» dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa risalente alla fine dello scorso anno.

La migliore valutazione della piazza svizzera arriva dal settore ICT

Nel complesso – considerando tutti i fattori di successo – la valutazione della piazza svizzera da parte delle PMI è leggermente migliorata rispetto all'anno precedente, come evidenziato dall'«indicatore di localizzazione per le PMI di Credit Suisse» (cfr. fig. 8). Per l'indicatore di localizzazione accorpiamo in un unico parametro le risposte relative all'influenza e all'importanza di tutti e nove i fattori di successo, laddove un valore superiore a 3 generalmente indica che alla piazza svizzera è riconosciuta in generale la capacità di promuovere il successo. Si noti che l'indicatore è migliorato per quasi tutti i settori. A questo risultato hanno contribuito soprattutto la valutazione più alta delle condizioni quadro normative e il miglioramento congiunturale. Quest'anno sono le PMI del settore ICT a fornire la valutazione migliore della piazza svizzera rispetto agli altri settori. Anche il sistema sanitario e l'industria di punta giudicano le condizioni di localizzazione della Svizzera al di sopra della media. L'industria tradizionale e i trasporti valutano invece la piazza svizzera in termini più negativi rispetto alla media svizzera, ma nel complesso la ritengono comunque propizia al successo.

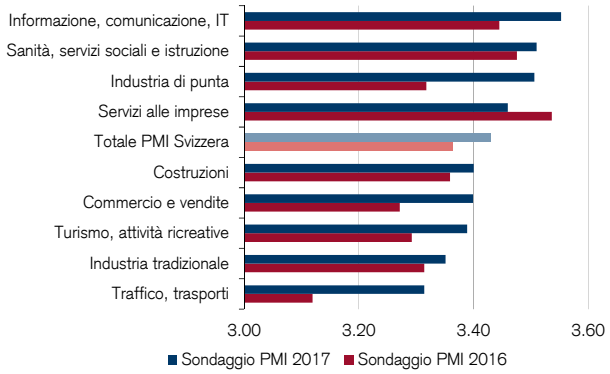
Fig. 7: Migliore valutazione del contesto economico

Influenza dei fattori di successo sui risultati delle PMI nel 2017 e nel 2016: saldi delle risposte ponderate positive e negative

Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Fig. 8: ICT e sanità i più soddisfatti

Indicatore di localizzazione per settore: media ponderata delle risposte su tutti e nove i fattori di successo (1=negativo, 5=positivo); un valore superiore a 3 indica che la piazza svizzera è capace di promuovere il successo delle PMI



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

[2] Astra (2016): *Verkehrsentwicklung und Verfügbarkeit der Nationalstrassen – Jahresbericht 2015.*

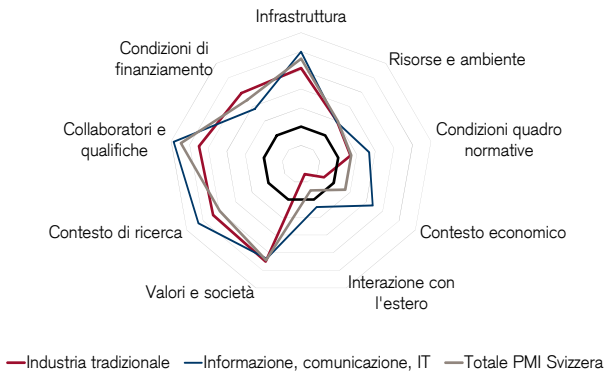
Fattori di successo oggi – Aspetti selezionati

Confronto diretto tra due settori selezionati

Confrontando il settore più giovane (per anno di fondazione) del nostro campione con il più datato, si delinea un netto contrasto. Mentre il settore ICT relativamente giovane della Svizzera assegna voti superiori alla media al fattore collaboratori e qualifiche, nonché all'infrastruttura e al contesto di ricerca, le PMI dell'industria tradizionale valutano la maggior parte dei fattori di successo, ad esclusione delle condizioni di finanziamento e del contesto di ricerca, in termini meno positivi rispetto alla media svizzera. Tuttavia anche questo settore considera sette dei nove fattori sostanzialmente favorevoli al successo.

Fig. 9: Fattori di successo per settori selezionati

Influenza dei fattori di successo: saldi delle risposte ponderate positive e negative; all'interno del cerchio nero negative, al di fuori positive



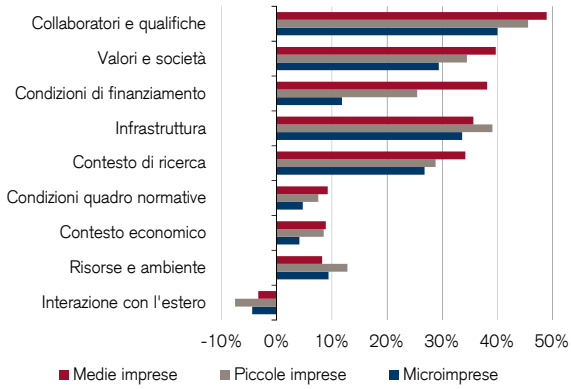
Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Le microimprese valutano le condizioni di finanziamento in termini meno positivi

Rispetto alle microimprese, le imprese di piccole e medie dimensioni attribuiscono generalmente ai fattori di successo un'influenza più positiva. Ciò non significa necessariamente che in generale la piazza svizzera sia più propizia per le PMI di grandi dimensioni. Potrebbe invece essere indice del fatto che le microimprese sono più condizionate dal loro contesto individuale e dalle proprie decisioni commerciali, attribuiscono a queste ultime un peso maggiore ai fini del successo e sono quindi meno propense a considerare particolarmente positivi o negativi i fattori di localizzazione esogeni. È nelle condizioni di finanziamento che le differenze di valutazione risultano più marcate. Le motivazioni sono state esaminate nell'edizione 2016 dello studio PMI[3]. Un altro studio evidenzia che le microimprese sono decisamente meno propense a ricorrere al finanziamento mediante capitale di terzi[4].

Fig. 10: Differenze di valutazione per dimensioni

Influenza dei fattori di successo oggi: saldi delle risposte ponderate positive e negative per dimensioni dell'azienda



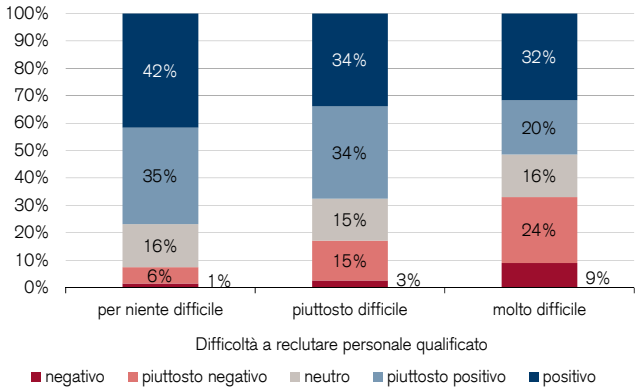
Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

La carenza di personale specializzato influisce negativamente sulla localizzazione delle PMI

Nei capitoli seguenti ci soffermeremo sulla carenza di personale specializzato. Il grafico a lato mostra la rilevanza del tema per la piazza svizzera. Se solo il 7% circa delle PMI senza difficoltà di reclutamento esprime un giudizio negativo sul fattore di successo collaboratori e qualifiche, a dare la stessa valutazione è un terzo delle PMI con sostanziali problemi di reclutamento. Poiché questo fattore è ritenuto molto importante per il successo delle PMI svizzere (cfr. fig. 6), se ne deduce che una carenza sistematica di personale specializzato avrebbe conseguenze decisamente negative sulla qualità della localizzazione delle PMI svizzere.

Fig. 11: Valutazione di collaboratori e qualifiche

Valutazione dell'influenza del fattore di successo collaboratori e qualifiche in %; suddivisa per entità delle difficoltà di reclutamento



Fonte: Ufficio federale di statistica, sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

[3] Sondaggio PMI (2016) di Credit Suisse: *Nuove tecnologie digitali per contrastare gli svantaggi legati alla piazza svizzera.*
[4] Dietrich, Duss & Wernli (2017): *Studio 2016 sul finanziamento delle PMI in Svizzera.*

Fattori di successo domani

Moderato ottimismo

Nel complesso le PMI di tutte le macroregioni svizzere guardano al futuro con moderato ottimismo. Tuttavia, in relazione al contesto economico e alle condizioni quadro normative, continuano ad essere piuttosto pessimiste per il futuro.

L'attuale miglioramento delle condizioni lascia spazio a prospettive un po' più ottimistiche

Per il futuro le PMI guardano a tutti i fattori di successo con moderato ottimismo, quindi nei prossimi tre-cinque anni si aspettano un lieve miglioramento delle condizioni di localizzazione. Rispetto al 2016, le stime per il futuro delle PMI sono un po' più positive. Sicuramente ciò dipende anche dalla migliore valutazione delle condizioni di localizzazione attuali (cfr. fig. 8). Per estrapolare questa previsione generica sulle prospettive della piazza svizzera, abbiamo accorpato le stime delle PMI in merito all'andamento futuro dei singoli fattori di successo, così come per l'indicatore di localizzazione relativo alla situazione attuale.

Pessimismo in relazione alle condizioni quadro normative e al contesto economico

Sebbene negli ultimi anni le PMI si aspettassero immancabilmente un peggioramento delle condizioni quadro normative e del contesto economico, nel 2017 questi fattori di localizzazione sono stati valutati meglio che nel 2016 (cfr. fig. 7). Ma le PMI svizzere continuano ad essere pessimiste rispetto ad entrambi i fattori di successo. Quasi il 40% teme un deterioramento delle condizioni quadro normative nei prossimi tre-cinque anni e il 34% un peggioramento del contesto economico (cfr. fig. 12). Tuttavia, in relazione a quest'ultimo fattore di successo, il 27% si attende invece un miglioramento.

Previsioni ottimistiche per il contesto di ricerca e il fattore collaboratori

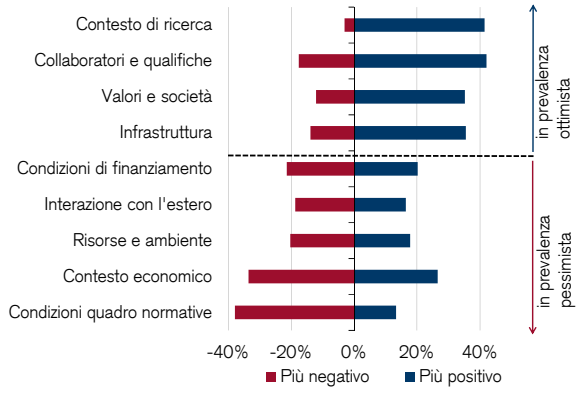
Le PMI intervistate si aspettano inoltre un miglioramento soprattutto in relazione all'importante fattore collaboratori e qualifiche, così come al contesto di ricerca. A seconda del settore, un terzo (turismo) fino a oltre la metà (ICT) delle PMI presume che l'influenza del contesto di ricerca sia destinata a un miglioramento nei prossimi cinque anni.

Ottimismo moderato in tutte le regioni, Ticino fiducioso

Nel 2017 le PMI svizzere prevedono mediamente, in linea di massima, un lieve miglioramento della qualità della localizzazione in tutte le macroregioni, senza eccezioni. Ad esclusione del Ticino, che presenta un approccio nettamente più ottimista rispetto alla media svizzera, tutte le regioni sono allineate in merito alla valutazione delle prospettive per il futuro (cfr. fig. 13). Come già l'anno scorso, le PMI della Svizzera orientale sono meno propense delle altre macroregioni ad aspettarsi un miglioramento delle condizioni di localizzazione. Tuttavia, le differenze in contrasto con i valori del Ticino non sono di significativa rilevanza statistica.

Fig. 12: Ancora molto pessimismo riguardo alla regolamentazione

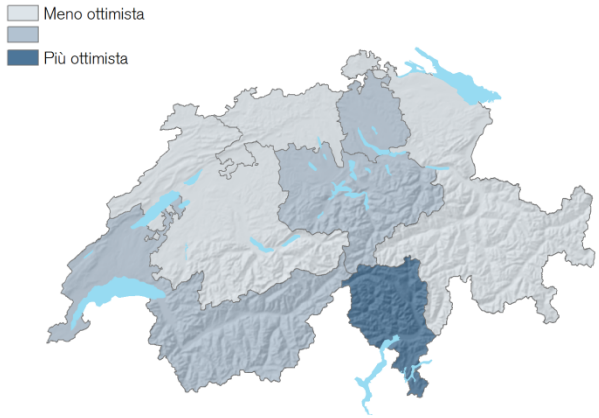
Variazione attesa dell'influenza nei prossimi 3–5 anni: quota delle risposte in % (positive/negative); ordinate in base al saldo



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Fig. 13: Le PMI ticinesi sono le più fiduciose

Importanza oggi (2016) e influenza futura (2017) dei fattori di successo nelle sette macroregioni; confronto con la media svizzera



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Carenza di personale specializzato – Analisi sistematica

Difficoltà di reclutamento molto diffuse tra le PMI

Più della metà delle PMI che assumono fa fatica a trovare candidati idonei per le posizioni aperte. Circa un quarto delle aziende intervistate soffre addirittura di una carenza acuta di personale specializzato: a livello svizzero, si calcola che siano circa 90 000 PMI.

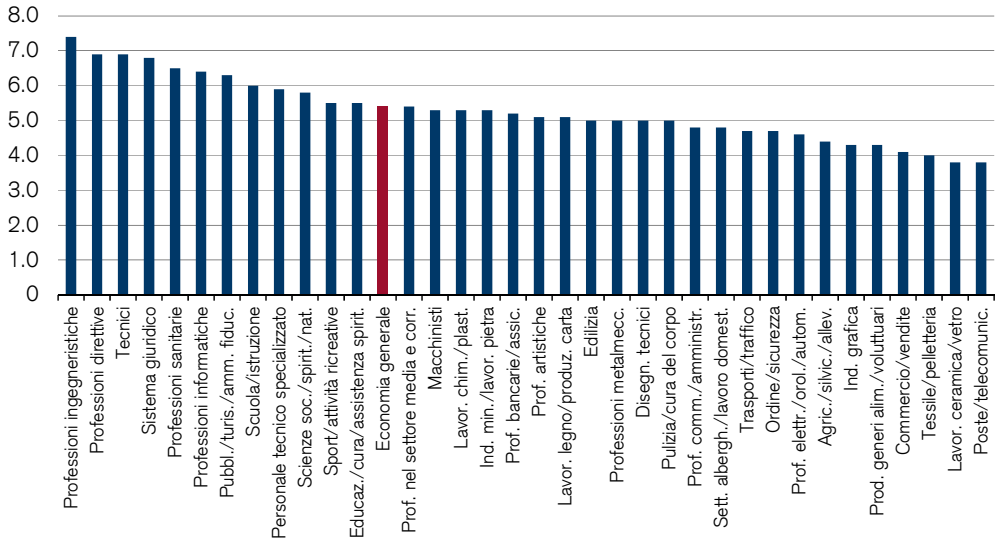
Cosa si intende per carenza di personale specializzato?

Il personale specializzato rappresenta uno dei principali fattori di localizzazione per le PMI svizzere, come è emerso dalla valutazione del fattore di successo «collaboratori e qualifiche» nei capitoli precedenti. Tanto più gravosa risulterebbe quindi essere una carenza diffusa di forza lavoro specializzata. Il tema è ampiamente dibattuto nei media e sulla scena politica; ma cosa si intende esattamente? Secondo la definizione più semplice, vi è carenza di personale specializzato quando la domanda di lavoratori qualificati da parte delle imprese supera l'offerta. In teoria, in assenza di vincoli di mercato, prima o poi la carenza si attenuerebbe. Da un lato, in presenza di un eccesso di domanda, le aziende sarebbero incentivate a migliorare l'attrattività dei posti di lavoro, in prima linea con aumenti salariali. Dall'altro la forza lavoro tenderebbe ad allineare maggiormente i propri percorsi di formazione e perfezionamento professionale alle esigenze delle imprese. Ma in pratica questi meccanismi spesso non funzionano. Per esempio, nonostante la crescente domanda di servizi, un ospedale non ha la facoltà di stabilire autonomamente l'entità dei salari in quanto, per motivi normativi, non può semplicemente aumentare i prezzi. E la forza lavoro non può padroneggiare ogni singola competenza richiesta. Spesso i costi e la durata di un percorso di formazione per le attività ad alta specializzazione sono elevati.

Gli indicatori sono utili, ma vanno integrati

Tuttavia non è facile valutare l'entità di un'eventuale carenza di personale specializzato. Perlopiù si ricorre a indicatori o sondaggi. La Segreteria di Stato dell'economia (SECO) utilizza per es. il tasso di disoccupazione, il numero di posti di lavoro vacanti o la quota di immigrazione quali indicatori per identificare i settori in cui la carenza di personale specializzato è particolarmente marcata. La figura 14 rappresenta l'indicatore globale della SECO, compilato in base a questi e altri parametri. La carenza di personale specializzato risulta particolarmente marcata nelle professioni ingegneristiche, direttive, tecniche, giuridiche, informatiche e sanitarie. Tali indicatori sono utili per evidenziare dove la penuria di personale specializzato sia più pronunciata in termini relativi. Ma di norma non dicono molto sull'entità generale della carenza. Inoltre non tengono conto della situazione specifica delle PMI in termini di personale specializzato. Qui sussiste ancora una lacuna che i capitoli successivi contribuiranno a colmare.

Fig. 14: Carenza soprattutto nelle professioni ingegneristiche, direttive e tecniche
Indice globale: più alto è il numero, più gli indicatori rimandano complessivamente a una carenza



Fonte: Segreteria di Stato dell'economia, Credit Suisse

Circa un quarto delle PMI svizzere è colpito da una carenza acuta di personale specializzato

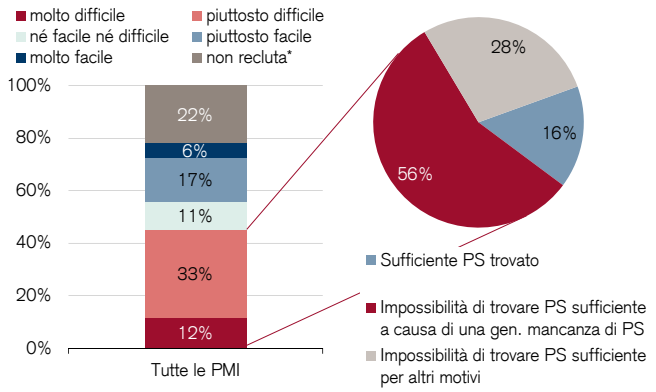
In effetti la carenza di personale specializzato tra le PMI svizzere risulta essere una sfida ampiamente diffusa. Nel complesso quasi la metà degli intervistati (addirittura più della metà tra le PMI che assumono) ha incontrato difficoltà nella ricerca di candidati idonei (cfr. fig. 15, sinistra)[5]. Eppure non tutte le PMI che hanno lamentato difficoltà di reclutamento hanno risentito di una mancanza di personale specializzato effettivamente imputabile alla situazione del mercato. In ultima analisi quasi la metà delle PMI con difficoltà di reclutamento ha trovato sufficiente personale specializzato oppure quando non lo ha trovato, non ne attribuisce la colpa a una generale mancanza di forza lavoro specializzata (cfr. fig. 15, destra). In effetti «solo» il 56% delle PMI con difficoltà di reclutamento non ha reperito sufficiente personale specializzato e ha attribuito questa circostanza a una carenza generalizzata sul mercato del lavoro. Sull'intero spettro di partecipanti, circa un quarto delle PMI ha ammesso di aver incontrato difficoltà in fase di reclutamento e di non aver trovato sufficiente personale specializzato a causa di una generale carenza sul mercato del lavoro. Questo dato, rapportato all'intero panorama delle PMI svizzere mediante calcoli di ponderazione, indica che ben 90 000 PMI sono afflitte da una carenza acuta di personale specializzato. Dunque il tema è decisamente rilevante per le PMI svizzere.

Know-how tecnico e manageriale: il più difficile da trovare

«Personale specializzato» è un termine vago, che volutamente nel sondaggio non abbiamo definito in modo più specifico. A seconda dell'impresa e dell'attività, una risorsa specializzata deve essere in grado di offrire un patrimonio di competenze diverso. Pertanto abbiamo voluto sapere dalle PMI che negli ultimi cinque anni hanno svolto attività di reclutamento quali competenze e conoscenze siano state più difficili da trovare. Il risultato: su tutte le competenze oggetto del sondaggio, per le PMI svizzere è stato più arduo trovare candidati con specifiche competenze tecniche (che variano a seconda del settore). Il 56% delle imprese intervistate ha trovato la ricerca piuttosto o molto difficile (cfr. fig. 16). Con il 51%, una quota quasi analoga di PMI ha lamentato difficoltà nel reclutare candidati con doti di leadership e project management. Per quanto riguarda le altre competenze richieste, sono meno marcati i segnali di una carenza diffusa di personale specializzato, sebbene in casi specifici emerga l'indicazione di una carenza acuta. È interessante notare che la stessa conclusione riguarda anche le conoscenze IT. Solo circa un quarto delle PMI ha faticato a reclutare personale con conoscenze IT. Ciò non significa però che in quest'ambito di competenze non vi sia carenza, ma che la carenza si limita a molte meno

Fig. 15: il 45% fatica a trovare candidati

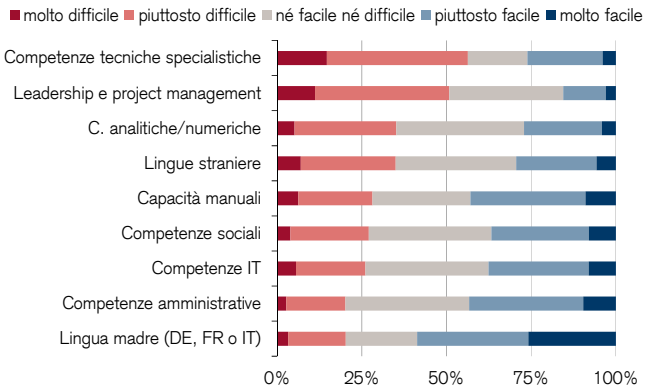
Grafico a barre: risposta alla domanda su come si è delineata la ricerca di candidati
Grafico a torta: risposta alla domanda sul motivo per la carenza di personale specializzato, PS = personale specializzato[6]



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse, *nessun reclutamento negli ultimi cinque anni

Fig. 16: la penuria non interessa tutto il territorio in ugual misura

Quota delle risposte alla domanda su come si è delineata la ricerca di figure professionali idonee*



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse; *fig. 16 - fig. 22 solo PMI che hanno reclutato negli ultimi cinque anni

[5] Formulazione della domanda: per la mia azienda in occasione degli ultimi tentativi di reclutamento è stato solitamente … molto semplice fino a molto difficile …, trovare candidati idonei per le posizioni vacanti.
[6] Formulazione esatta della domanda relativa al grafico a torta: Se la sua impresa non trova sufficiente personale specializzato, quale dei seguenti motivi, a suo avviso, è più calzante? a) Sul mercato del lavoro non vi è sufficiente personale specializzato nei settori in cui opera la nostra impresa («impossibilità di trovare PS sufficiente a causa di una gen. mancanza di PS»). b) Sul mercato del lavoro il personale specializzato che cerchiamo è in linea di massima disponibile, ma la nostra azienda ha difficoltà a trovarlo o a reclutarlo («impossibilità di trovare PS sufficiente per altri motivi»). c) La mia azienda trova sufficiente personale specializzato.

aziende. E anche se, come nell'esempio delle conoscenze IT, solo il 25% delle aziende in cerca di personale fatica a reclutare un numero sufficiente di collaboratori con conoscenze adeguate, ciò rapportato all'intero panorama delle PMI svizzere significa che ad accusare il problema sono diverse decine di migliaia di PMI. Inoltre è importante notare che sussistono significative divergenze a livello settoriale e soprattutto regionale (cfr. pagine 17 e 18). Di conseguenza è difficile giungere a conclusioni di carattere generale.

Carenza inferiore alla media nel settore IT e nella sanità?

La figura 17 alla pagina seguente mostra le difficoltà di reclutamento per settore. Salta subito all'occhio che il settore ICT, così come l'istruzione, la sanità e i servizi sociali, presentano difficoltà di reclutamento inferiori alla media. Tuttavia, nel caso della sanità e del settore IT, si tratta per l'appunto di settori che nell'opinione corrente presentano uno spiccato fabbisogno di personale specializzato. Anche l'indicatore SECO illustrato in figura 14 individua nelle professioni legate al settore IT e alla sanità una carenza superiore alla media. Tuttavia il contrasto è in parte solo apparente. I parametri del sondaggio non tengono conto solo del sistema sanitario, ma anche dei servizi sociali e dell'istruzione. L'aggregato settoriale ICT non include solo le aziende informatiche ma anche le imprese appartenenti al settore dei media, delle case editrici e delle telecomunicazioni. Tra le professioni legate alla sanità, l'indicatore SECO mostra complessivamente una carenza elevata di personale specializzato. Ma questa, oltre al personale assistenziale, interessa principalmente medici, farmacisti e dentisti: gruppi di professioni che spesso nelle PMI rappresentano più i datori di lavoro che i dipendenti. Tra questi ultimi (assistenti di studi medici, farmacisti ausiliari, assistenti alla poltrona), l'indicatore SECO rileva in parte anche una carenza meno marcata rispetto alla media. Nel nostro sondaggio la quota delle PMI che hanno faticato poco ad occupare posti di lavoro nel settore ICT è superiore alla media. Al contempo in questo settore si colloca la più alta quota di aziende che hanno trovato *molto* difficile il reclutamento (il 23% contro il 15% a livello di intera Svizzera). Dunque nel settore ICT l'entità della carenza sembra dipendere in ampia misura dal campo e dalla specializzazione concreta dell'impresa.

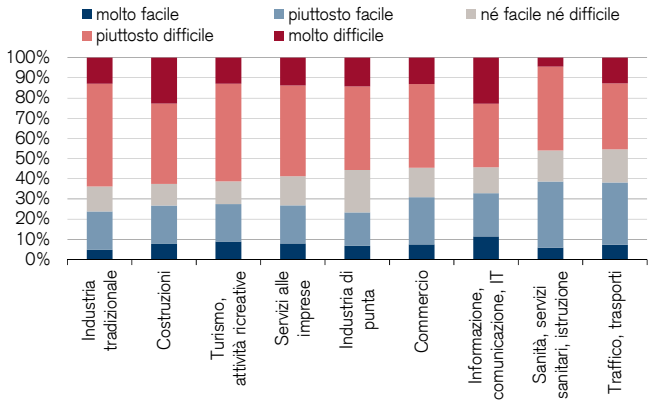
Carenza di personale specializzato – Differenze settoriali

Difficoltà di reclutamento per settore

Diversi studi hanno già evidenziato che la mancanza di personale specializzato assume una connotazione diversa in funzione del settore specifico. Questo dato emerge anche dal nostro sondaggio. Ad accusare più problemi di reclutamento sono le PMI dell'industria tradizionale (per es. l'industria alimentare) e del settore edile. Qui i più ricercati dovrebbero essere soprattutto ingegneri, tecnici e personale direttivo. All'altra estremità della scala si trovano invece, piuttosto sorprendentemente, il settore ICT e la sanità, l'istruzione e i servizi sociali. È opinione diffusa che entrambi i settori siano pesantemente colpiti dalla carenza di personale specializzato (cfr. anche indicatore SECO a pagina 14). Per chiarimenti in merito a questo risultato, si rimanda al riquadro a pagina 16.

Fig. 17: Marcata carenza nel settore edile e nell'industria

Risposta alla domanda su come si è delineata la ricerca di candidati



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Doti di leadership e specifiche competenze tecniche

A livello svizzero, le PMI si imbattono in difficoltà di reclutamento soprattutto nella ricerca di specifiche competenze tecniche. Questa conclusione si applica alle PMI di tutti i settori. Lo stesso vale in relazione alle doti di leadership e project management: anche se in quel caso la carenza sembra essere un po' più marcata nel settore edile e nell'industria che nel settore dei servizi. In concreto, le competenze tecniche si differenziano naturalmente da settore a settore. Nella sanità potrebbe trattarsi per es. di competenze in ambito assistenziale, mentre nel settore IT di specifici linguaggi di programmazione.

Fig. 18: Competenze tecniche richieste ovunque

Quota delle PMI che hanno avuto difficoltà di reclutamento in relazione alla rispettiva competenza: la carenza è tanto più marcata quanto più si trova all'esterno del cerchio

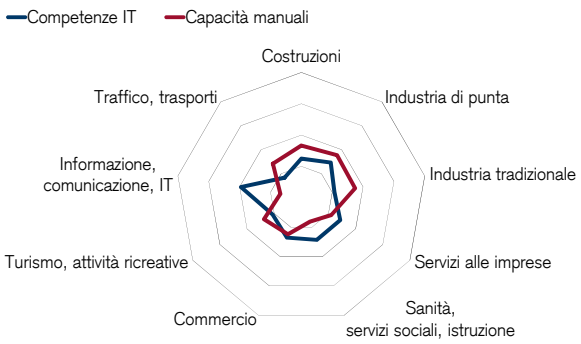
Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Competenze IT e capacità manuali

Per quanto riguarda le altre sfere di competenza oggetto del sondaggio, nel complesso le PMI hanno rilevato meno difficoltà di reclutamento nel campo delle competenze tecniche e delle doti di leadership. Per contro sono spesso più significative le differenze settoriali. Per esempio la carenza di competenze informatiche è molto più frequente nel settore ICT che negli altri settori. Viceversa, rispetto alle imprese del settore ICT o del comparto sanità, servizi sociali e istruzione, le PMI del settore edile e dell'industria sono più esposte a una penuria di capacità manuali.

Fig. 19: Competenze informatiche carenti soprattutto nel settore ICT

Quota delle PMI che hanno avuto difficoltà di reclutamento in relazione alla rispettiva competenza: la carenza è tanto più marcata quanto più si trova all'esterno del cerchio



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

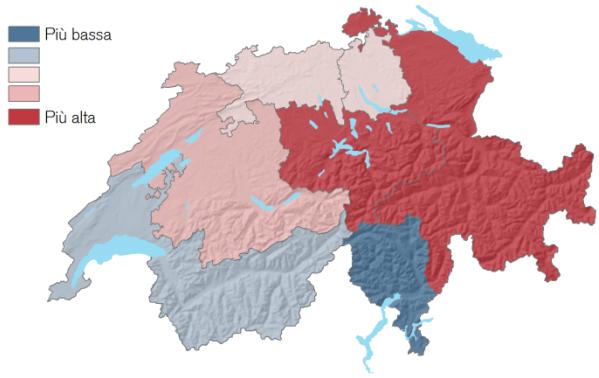
Carenza di personale specializzato – Differenze regionali

Differenze per macroregione

La mancanza di personale specializzato risulta più o meno marcata a seconda della regione. Nella Svizzera centrale e orientale, il 64% delle PMI che assumono ha rivelato che la ricerca di candidati è stata piuttosto o molto difficile. Nella regione del lago di Ginevra questo dato ammonta invece solo al 49%, nel Ticino addirittura al 40%. Nella Svizzera latina la carenza di personale specializzato sembra essere meno pronunciata che nella Svizzera tedesca. I motivi alla base di queste differenze sono svariati. In parte dovrebbero essere attribuibili a fattori spaziali (città o campagna), ma in parte anche alla quota di transfrontalieri che varia a livello regionale.

Fig. 20: Carenza più marcata nella Svizzera centrale e orientale

Quota delle PMI che hanno avuto difficoltà di reclutamento; rosso = sopra la media svizzera, blu = sotto la media svizzera



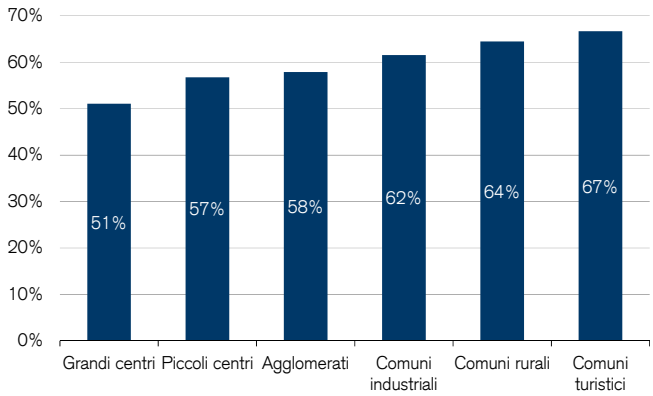
Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Differenze per tipo di comune

Le differenze regionali non sono marcate solo in relazione ai confini cantonali e alle regioni linguistiche, ma anche in certa misura in relazione alla dimensione spaziale città-campagna. La classificazione dei partecipanti al sondaggio per tipi di di comuni mostra che le PMI situate nelle città con oltre 30 000 occupati sono meno afflitte da difficoltà di reclutamento (51%) rispetto alle aziende dei comuni turistici in particolare (67%), che si trovano prevalentemente nell'area alpina. La differenza tra piccoli centri, agglomerati urbani e comuni rurali è invece soltanto modesta.

Fig. 21: Le PMI nelle grandi città fanno meno fatica

Quota delle PMI che hanno avuto difficoltà di reclutamento



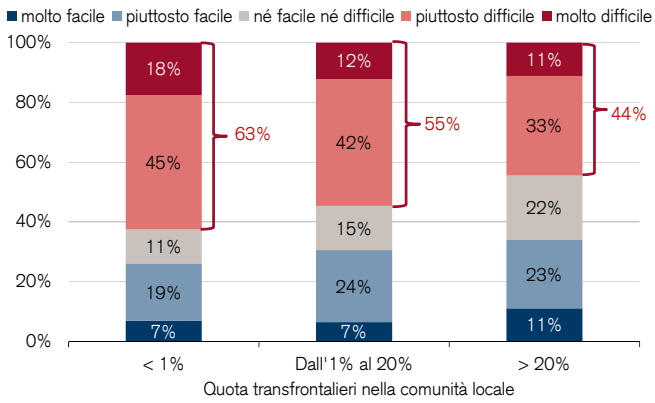
Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Influenza dei lavoratori transfrontalieri

Le PMI delle regioni con una quota elevata di transfrontalieri sulla popolazione attiva ravvisano decisamente meno problemi di reclutamento rispetto alle aziende delle altre regioni. Si consideri però che questo è un fenomeno quasi esclusivamente limitato al Canton Ticino, a Ginevra e in parte a Basilea Città. L'84% delle imprese intervistate appartenenti a comuni con una quota di transfrontalieri di oltre il 20% proviene dal Ticino o da Ginevra. Tuttavia vi sono anche regioni con una quota elevata di transfrontalieri, in cui la situazione relativa al reclutamento non appare migliore che nel resto della Svizzera, per es. nel Cantone Basilea Città.

Fig. 22: I transfrontalieri riducono la carenza

Risposta alla domanda su come si è delineata la ricerca di candidati; raggruppata per quota di transfrontalieri rispetto all'occupazione complessiva della comunità locale



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Carenza di personale specializzato – Strategie

Le PMI puntano sulla formazione

Per coprire il fabbisogno di personale specializzato, le PMI svizzere puntano prevalentemente sullo sviluppo dei collaboratori. Per alcuni settori e regioni, la forza lavoro specializzata proveniente dall'estero rappresenta una preziosa riserva. L'industria, il commercio e il settore ICT scommettono sulla digitalizzazione.

Formazione e perfezionamento professionale dei collaboratori in primo piano

Le difficoltà nel reclutamento di idonee risorse specializzate rappresentano un fenomeno molto diffuso tra le PMI svizzere. Le strategie messe in atto per coprire il fabbisogno di personale specializzato sono molteplici e dimostrano che le PMI si trovano ad affrontare mercati del lavoro e sfide specifiche in funzione della regione, del settore o delle dimensioni. Tuttavia, secondo il nostro sondaggio, il perfezionamento professionale dei collaboratori si cristallizza come denominatore comune. Per coprire il fabbisogno di personale specializzato, quasi l'80% delle imprese intervistate punta occasionalmente o di frequente su questa misura (cfr. fig. 23). L'orientamento allo sviluppo del capitale umano specifico dell'azienda è confermato anche dalla quota elevata di imprese che si adoperano per la formazione degli apprendisti: il 42% delle PMI intervistate ricorre spesso agli apprendisti per coprire il proprio fabbisogno di personale specializzato, un altro 11% applica questa misura occasionalmente.

Concorrenza sul mercato del lavoro per accaparrarsi validi specialisti

Per coprire il fabbisogno di personale specializzato, la strategia più praticata dopo la formazione e il perfezionamento professionale è, in base al nostro sondaggio, l'offerta di condizioni di lavoro più appetibili di quelle della concorrenza, in termini di salario, orari di lavoro o prestazioni supplementari. Quasi la metà delle imprese intervistate ricorre a questa misura occasionalmente o di frequente. Se ne deduce che in Svizzera esiste una certa concorrenza per il reclutamento di validi specialisti, di cui devono prendere atto soprattutto le PMI nelle regioni urbane e nei comuni industriali. In questo contesto le più sotto pressione sono le imprese del settore ICT, del settore traffico e trasporti, del turismo e dell'industria di punta (cfr. fig. 24).

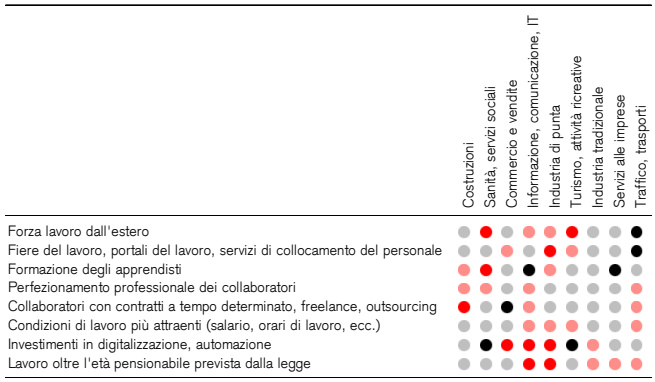
Fiere del lavoro e agenzie di collocamento soprattutto contro i problemi di reclutamento

Tra le PMI intervistate, la ricerca attiva alle fiere del lavoro, sugli appositi portali o tramite i servizi di collocamento del personale, l'impiego di collaboratori con contratti a tempo determinato o freelance, l'outsourcing o l'incentivazione dell'occupazione oltre l'età pensionabile rappresentano in media misure decisamente meno gettonate per coprire il fabbisogno di personale specializzato. Tuttavia si distinguono alcune interessanti differenze. Le imprese che accusano grosse difficoltà nel reclutamento del personale specializzato si impegnano più della media alle fiere del lavoro o ricorrono più spesso a servizi quali portali del lavoro o agenzie di collocamento, facendosi carico dei relativi costi (cfr. fig. 25). Lo stesso vale in generale anche per le imprese dell'industria di

Fig. 23: Riflettori puntati sullo sviluppo del capitale umano
Quota di PMI che applicano la rispettiva misura a copertura del fabbisogno di personale specializzato occasionalmente o di frequente

Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Fig. 24: Le strategie cambiano in base al settore
Quota di PMI che applicano la rispettiva misura a copertura del fabbisogno di personale specializzato occasionalmente o di frequente in relazione alla media di tutti gli intervistati, rosso = sopra la media, nero = sotto la media



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

punta, che in considerazione dell'elevato fabbisogno specifico di personale specializzato impostano la ricerca, laddove possibile, in modo più mirato, rivolgendosi direttamente a determinate categorie professionali. In questo settore anche il lavoro oltre l'età pensionabile prevista dalla legge è più incentivato rispetto alla media: una strategia che, sorprendentemente, ricorre spesso anche nel relativamente giovane settore ICT. Una possibile spiegazione potrebbe essere che a considerare l'eventualità di un prolungamento dell'attività lavorativa oltre l'età pensionabile sono soprattutto i collaboratori ben qualificati e altamente qualificati.

Commercio, ICT e industria puntano più spesso sulla digitalizzazione

In media solo il 26% circa delle imprese intervistate opera occasionalmente o spesso investimenti in digitalizzazione e automazione come strategia finalizzata alla riduzione del fabbisogno di personale specializzato. Tuttavia nel commercio, nel settore ICT, nell'industria di punta e, in misura minore, nell'industria tradizionale, il processo è già molto più progredito che nei restanti settori. Le attività maggiormente orientate alla routine di questi settori lasciano spazio a un potenziale di sostituzione della forza lavoro umana con le macchine più elevato rispetto, per esempio, al settore della sanità o del turismo, che sono più caratterizzati da attività interattive e di conseguenza difficilmente automatizzabili (cfr. capitolo «Megatrend: digitalizzazione e mutamento demografico» da pagina 24).

Forza lavoro proveniente dall'estero: una riserva sempre bene accetta

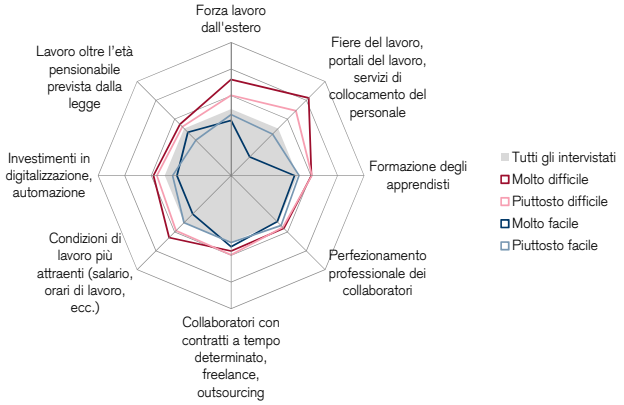
Una domanda che alimenta un controverso dibattito, non da ultimo in relazione all'attuazione dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa, riguarda il ruolo svolto dalla forza lavoro straniera nell'attutire la carenza di personale specializzato. Secondo il nostro sondaggio, in media solo il 20% delle imprese intervistate dichiara di ricorrere occasionalmente o spesso a forza lavoro specializzata proveniente dall'estero. Il quadro però cambia drasticamente se si considerano in maniera differenziata le varie PMI. Per le PMI che rilevano grosse difficoltà nel reclutamento di personale specializzato idoneo, la riserva di forza lavoro specializzata proveniente dall'estero rappresenta una gradita alternativa (cfr. fig. 25). Per le imprese di medie dimensioni la forza lavoro straniera specializzata è nettamente più importante che per le microimprese. Il 37% circa ricorre a questa misura occasionalmente o di frequente, a fronte dell'11% tra le microimprese. Analogamente, il personale specializzato proveniente dall'estero assume un ruolo più determinante nella sanità e nel turismo che negli altri settori. Ma è nelle zone di confine che risulta più evidente l'importanza di questa riserva di forza lavoro. Nei comuni con tassi di transfrontalieri sulla popolazione attiva di oltre il 20%, la quota delle PMI che occasionalmente o spesso si avvalgono di personale specializzato proveniente dall'estero è il doppio (32%) rispetto ai comuni con una quota di transfrontalieri che non supera l'1% (cfr. fig. 26). Tra le regioni di confine, guida la classifica il Ticino.

I transfrontalieri riducono la spinta a investire in capitale umano?

Grazie al mercato del lavoro esteso, le PMI nelle regioni di confine lamentano complessivamente meno problemi di reclutamento rispetto alle aziende situate in altri territori della Svizzera, come emerge dal capitolo precedente. L'elevata disponibilità di personale specializzato oltre il confine

Fig. 25: Chi ha difficoltà, deve cercare più attivamente

Quota di PMI che applicano la rispettiva misura a copertura del fabbisogno di personale specializzato occasionalmente o di frequente in base alle difficoltà di reclutamento; la misura viene tanto più applicata quanto più si trova all'esterno del cerchio



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Fig. 26: Le PMI nelle regioni di confine guardano all'estero

Quota di PMI che applicano la rispettiva misura a copertura del fabbisogno di personale specializzato occasionalmente o di frequente in base alla quota di transfrontalieri sull'occupazione complessiva della comunità locale

Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

sembra però al contempo attenuare anche la spinta ad adottare altre misure per il mantenimento e lo sviluppo del capitale umano specifico dell'azienda. Per esempio le PMI nei comuni con una quota elevata di transfrontalieri sono meno propense a investire in formazione dei collaboratori, condizioni di lavoro più interessanti, lavoro oltre l'età pensionabile prevista dalla legge o formazione degli apprendisti, laddove quest'ultimo aspetto si può spiegare in parte con le differenze regionali in relazione ai percorsi di formazione prescelti[7] (cfr. fig. 26). Per le PMI di queste zone, la presenza di un'ampia offerta di forza lavoro oltre il confine può essere vista da un lato come un input alla crescita, se permette di reclutare il personale specializzato necessario che altrimenti non sarebbe disponibile nella regione. Ne è un'indicazione, almeno in parte, il fatto che nel corso del tempo il livello di formazione dei lavoratori transfrontalieri si sia evoluto in direzione di maggiori qualifiche. D'altro lato cela però pur sempre il rischio che determinati investimenti e processi di adeguamento strutturale subiscano una battuta d'arresto. Per esempio, il fatto che da decenni l'economia ticinese annaspi rispetto alla media nazionale di prima del cambio di millennio, si spiega non da ultimo ad esempio con un rallentamento del mutamento strutturale.

[7] Il Ticino e i Cantoni Ginevra e Basilea Città presentano tradizionalmente le quote più alte di maturità liceale in Svizzera.

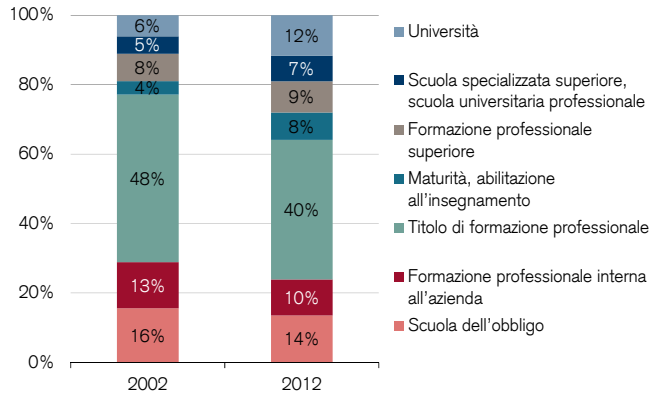
Il livello di qualifica di immigrati e transfrontalieri

Secondo la rilevazione strutturale del censimento della popolazione, circa il 54% della forza lavoro straniera immigrata tra il 2011 e il 2014 è in possesso di una laurea o di un diploma di scuola universitaria professionale. Solo un quinto si è fermato alla scuola dell'obbligo, circa il 25% è in possesso di un diploma di scuola secondaria di secondo grado. Fino alla metà degli anni Novanta, il rapporto tra i singoli livelli di qualifica era completamente diverso: quasi la metà degli immigrati aveva frequentato solo la scuola dell'obbligo, la quota dei lavoratori altamente qualificati con un titolo di livello terziario si attestava al 20% circa. Sebbene, in base alle stime attuali, la disaggregazione del dato dell'immigrazione per nazionalità lasci presagire un lieve spostamento in direzione di un livello di qualifica più basso, non si può parlare di un afflusso di forza lavoro non qualificata. Il mutamento della struttura di qualifica in direzione di una forza lavoro meglio istruita si osserva anche tra i lavoratori frontalieri (cfr. fig. 27). Raffrontando la rilevazione della struttura salariale per gli anni 2002 e 2012 emerge che la quota dei transfrontalieri con una formazione professionale superiore o in possesso di un titolo di scuola specializzata superiore/scuola universitaria professionale è aumentata dal 13% al 16%; la quota con formazione universitaria è addirittura raddoppiata, passando dal 6% al 12%.

Tuttavia, non tutti i settori occupano lavoratori altamente qualificati e non in tutti i settori l'immigrazione sembra tornare utile esclusivamente a quei comparti che risentono di una carenza di personale specializzato. La figura 28 illustra queste differenze mediante un confronto tra il settore edile e il settore ICT. Le imprese edili reclutano all'estero soprattutto artigiani (62%) e personale ausiliario (14%), in primo luogo per opere murarie e per lavori di costruzione specializzati. Questi profili professionali si riflettono anche nel basso livello di qualifica degli immigrati di questo settore: quasi la metà degli immigrati ha completato solo la scuola dell'obbligo e circa un quinto dell'immigrazione complessiva con questo titolo di studio lavora nell'edilizia. La situazione appare completamente diversa nel settore ICT. In questo settore, oltre il 60% della forza lavoro reclutata all'estero proviene dal mondo accademico, un altro 22% esercita una funzione direttiva. Analogamente l'87% degli immigrati in questo settore possiede un titolo universitario o di scuola universitaria professionale. Tra gli immigrati si trovano in primo luogo sviluppatori software, analisti di sistema e professionisti nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Confrontando i profili professionali degli immigrati nei due settori con gli indicatori relativi alla carenza di personale specializzato e il nostro sondaggio, è evidente che nel settore edile il reclutamento all'estero sembra soddisfare soprattutto il fabbisogno di competenze manuali più che offrire una risposta alla penuria di ingegneri edili e dirigenti. Al contrario nel settore ICT, che è particolarmente colpito da difficoltà di reclutamento in relazione alle competenze IT, i profili professionali degli immigrati sono più corrispondenti alle abilità richieste.

Fig. 27: Aumenta il livello di qualifica dei transfrontalieri

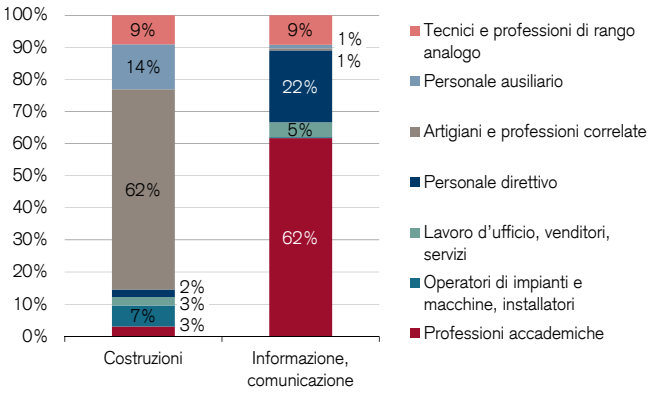
Livello di formazione dei transfrontalieri in %



Fonte: Ufficio federale di statistica, Credit Suisse

Fig. 28: Profili professionali degli immigrati: edilizia a raffronto con ICT

Immigrazione nel periodo 2011–2014, per categoria professionale in %



Fonte: Ufficio federale di statistica, Credit Suisse

Carenza di personale specializzato – Sistema d'istruzione

Tirocinio più richiesto del liceo

La maggior parte delle PMI è soddisfatta del sistema d'istruzione svizzero, ma circa un terzo ritiene che offra una risposta solo modesta o addirittura inadeguata al fabbisogno di personale specializzato. Le PMI in generale sperano in una rivalutazione del tirocinio.

In linea di massima le PMI sono soddisfatte del sistema d'istruzione, ma non tutte

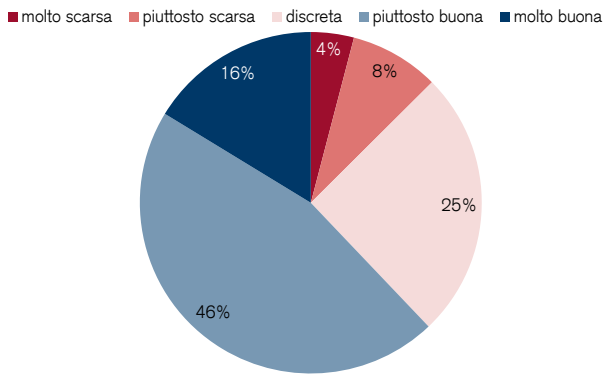
Il sistema d'istruzione svolge un ruolo fondamentale nel coprire il fabbisogno di personale specializzato. Nel dibattito pubblico è generalmente tenuto in alta considerazione, soprattutto lo è il sistema duale di formazione professionale. Nel nostro sondaggio abbiamo voluto scoprire se le PMI svizzere condividono questo giudizio. La risposta delle PMI è un «sì» con riserva. Il 62% dei partecipanti al sondaggio ritiene che il sistema d'istruzione svizzero sia piuttosto o molto orientato alle esigenze della loro azienda in termini di personale specializzato (cfr. fig. 29). Solo il 12% ha fornito una valutazione piuttosto o molto negativa, ma un quarto delle PMI intervistate ha dichiarato che il sistema d'istruzione risponde alle loro esigenze solo in maniera limitata. Non è male, ma non eccelle. Nel complesso questa valutazione accomuna tutti i settori e quasi tutte le regioni, ma con alcune differenze. I fornitori di servizi alle imprese sono i più soddisfatti (69%), le PMI del settore ICT le meno soddisfatte (53%). Nelle città la valutazione non è sostanzialmente più negativa o più positiva che in campagna o nelle regioni alpine. Tuttavia le PMI ticinesi sono decisamente meno soddisfatte del sistema d'istruzione (41%) rispetto alle controparti della Svizzera tedesca e occidentale (tra il 60% e il 67% a seconda della macroregione).

Il 63% spera in una rivalutazione della formazione professionale

Negli ultimi anni sono sorte animate discussioni circa la propensione dei giovani a scegliere troppo spesso il percorso di formazione liceale a discapito del tirocinio. Il tema è complesso e di seguito possiamo fornire solo un piccolo contributo. Abbiamo voluto sapere dai partecipanti al nostro sondaggio quale sia la loro posizione su questa questione. A una prima occhiata, il verdetto è lampante: il 64% delle PMI svizzere auspica che in futuro aumenti il numero dei giovani che scelgono un tirocinio a discapito di un percorso di formazione liceale, per poi eventualmente perfezionarsi nell'ambito di una scuola universitaria professionale o di una scuola specializzata superiore. Solo il 15% attribuisce viceversa maggior peso al percorso liceale verso l'università. Il 21% si esprime a favore di un mantenimento della situazione attuale. Tuttavia, a un'analisi più approfondita, il quadro appare più complesso: esistono differenze settoriali (cfr. fig. 30) e regionali piuttosto significative. Per esempio le PMI della Svizzera tedesca tendono ad attribuire decisamente più spesso un valore maggiore alla formazione professionale rispetto alle aziende della Svizzera occidentale e del Ticino. Nel settore ICT, il 47% delle imprese auspica un potenziamento del percorso formativo liceale o il mantenimento dello status quo. Tuttavia, nel complesso, è fuori di dubbio che la formazione professionale duale goda di alta considerazione tra le PMI svizzere. Anche i partecipanti alla nostra tavola rotonda di PMI ne sono convinti (cfr. da pagina 27).

Fig. 29: 1/4 è soddisfatto solo in parte del sistema d'istruzione

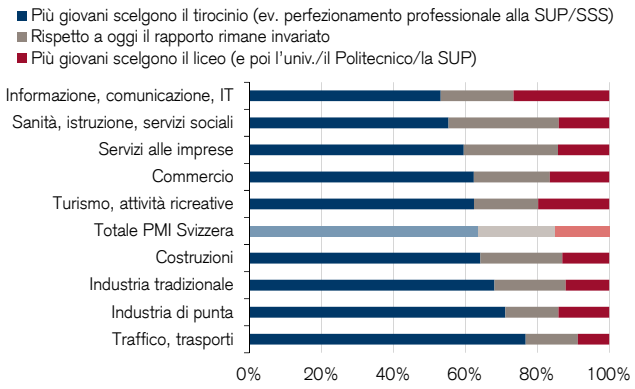
Quota delle risposte alla domanda circa la capacità del sistema d'istruzione di rispondere al fabbisogno di personale specializzato delle aziende



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Fig. 30: Le PMI vorrebbero rafforzare la formazione professionale duale

Risposta alla domanda sull'evoluzione più auspicata della scelta del tipo di formazione in relazione al proprio fabbisogno di personale specializzato



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Carenza di personale specializzato – Le sfide del futuro

Megatrend: digitalizzazione e mutamento demografico

L'invecchiamento demografico e il progresso tecnologico avanzano a grandi passi. In che modo le PMI svizzere possono reagire a questi trend e quali sono le implicazioni per il loro fabbisogno di personale specializzato?

La popolazione attiva invecchia e ristagna

La popolazione attiva svizzera ristagna e invecchia. Nei prossimi decenni continuerà a far registrare una crescita minima, ma la quota di persone attive sulla popolazione complessiva diminuirà in modo significativo. Entro il 2040 la quota della popolazione attiva calerà dal 54% a meno del 49% (cfr. fig. 31). Ne conseguono evidenti effetti a livello di offerta e domanda di personale specializzato. Nel prossimo futuro, l'invecchiamento demografico si manifesterà nell'ondata di pensionamenti della generazione dei baby boomer. Secondo le nostre stime, nei prossimi cinque anni in Svizzera circa mezzo milione di persone raggiungerà l'età pensionabile prevista dalla legge. Tuttavia le PMI svizzere stimano in larga misura il fabbisogno aggiuntivo di personale specializzato risultante dal pensionamento dei collaboratori da basso (59%) a moderato (26%). Solo il 15% circa dei partecipanti al sondaggio teme che in futuro tale fabbisogno farà registrare un aumento marcato o molto marcato.

Significative differenze settoriali in termini di fabbisogno aggiuntivo

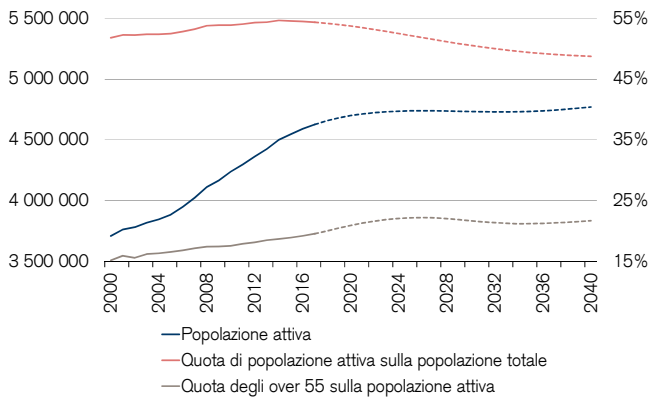
Se si considera il fabbisogno aggiuntivo scaturito dai pensionamenti nei singoli settori, emergono alcune differenze. In particolare nel nostro sondaggio si osserva che a denunciare tendenzialmente più spesso un consistente fabbisogno aggiuntivo di personale specializzato sono effettivamente quei settori che, secondo i dati ufficiali sull'occupazione, occupano una quota maggiore di lavoratori in età avanzata. Risulta evidente che sarà soprattutto il sistema sanitario, ma anche l'industria tradizionale o il settore dei trasporti, a doversi confrontare di più con le sfide insite nell'invecchiamento demografico (cfr. fig. 32).

Molte aziende alle prese con la successione aziendale

A fare le spese di questo sviluppo demografico non sono solo i collaboratori, ma anche il management o i titolari di molte PMI. Già nel 2016 una PMI su cinque si trovava di fronte alla prospettiva di una successione aziendale nei successivi cinque anni. Nei prossimi 10 anni questa quota dovrebbe aumentare ulteriormente per via della popolosa generazione dei baby boomer[8].

Fig. 31: La popolazione attiva invecchia

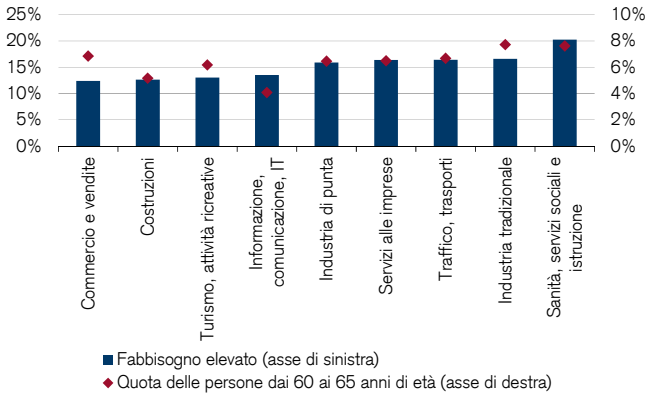
Asse di sinistra: popolazione attiva della Svizzera (dai 20 ai 69 anni di età), asse di destra: quote in %



Fonte: Credit Suisse, Ufficio federale di statistica

Fig. 32: Fabbisogno aggiuntivo dovuto ai pensionamenti più marcato nel sistema sanitario

Quota delle imprese con elevato fabbisogno di personale specializzato dovuto al pensionamento dei collaboratori nei prossimi 5 anni; quota di persone tra i 60 e i 65 anni sulla popolazione attiva



Fonte: Ufficio federale di statistica, sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

[8] Credit Suisse (2016): *La successione aziendale nell'esperienza pratica*

Adeguamento forzato all'invecchiamento demografico

Ma quali sono le implicazioni di questo sviluppo? Nel medio termine l'avanzare dell'invecchiamento demografico comporta il fatto che una quota sempre maggiore del potenziale di forza lavoro sarà costituita da persone in età avanzata. Sarà sempre più difficile rimpiazzare i collaboratori in uscita con nuove risorse più giovani. Al contempo è necessario garantire il trasferimento del know-how, spesso marcatamente legato alla specifica realtà aziendale, da parte dei collaboratori che vanno in pensione. In caso contrario vi è il rischio che tale know-how vada perso. Già oggi un lavoratore su cinque ha 55 anni o più e la tendenza è in aumento. Le PMI svizzere non potranno fare a meno di adeguarsi all'invecchiamento demografico e alle conseguenze da esso risultanti. Ma sono disposte a ricorrere al potenziale di manodopera, spesso inutilizzato, offerto dalle persone in età avanzata, in linea con le finalità dell'iniziativa sul personale qualificato lanciata nel 2011 dal consigliere federale Schneider-Amman? Oppure domina tuttora il pregiudizio che i lavoratori in età avanzata siano poco flessibili e meno efficienti rispetto ai giovani?

Senior ben rappresentati sul mercato del lavoro, ma con margini di miglioramento

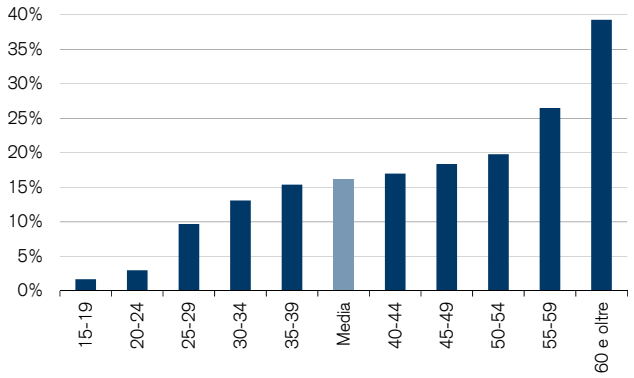
Nel confronto internazionale, i lavoratori svizzeri di età avanzata fanno registrare un'elevata partecipazione al mercato occupazionale, che è anche aumentata negli ultimi 20 anni. Nell'OCSE la Svizzera è tra i paesi con le quote di occupazione più alte nella fascia compresa tra i 55 e i 64 anni. Inoltre le persone in età avanzata sono anche meno colpite dalla minaccia della disoccupazione rispetto ai giovani. Tuttavia, se perdono il lavoro, i lavoratori senior faticano molto di più a trovare una nuova occupazione. La probabilità di rientrare nella categoria dei disoccupati di lungo periodo è sensibilmente più alta per i lavoratori over 50 rispetto alle fasce d'età più giovani (cfr. fig. 33). Sebbene gli inserimenti con un tetto d'età siano calati da una quota di quasi il 15% nel 2006 a circa il 4% nel 2016, l'età continua ad avere un peso sul mercato dei posti di lavoro[9]. Gli aspetti problematici sono in particolare il livello normalmente alto dei salari e gli elevati costi di previdenza sociale associati ai lavoratori più anziani. Inoltre il grado d'istruzione dei lavoratori senior tende ad essere più basso rispetto a quello delle giovani generazioni. Il fatto che i lavoratori in età avanzata non sempre offrano il livello di qualifica richiesto (documentato da un diploma) rende ancora più difficile la ricerca di un posto di lavoro. La maggiore probabilità di una disoccupazione di lungo periodo non è riconducibile solo a un effetto dell'età, ma anche al diverso grado d'istruzione delle generazioni.

L'occupazione oltre l'età pensionabile prevista dalla legge è ancora poco diffusa

L'occupazione oltre l'età pensionabile prevista per legge attualmente è considerata un'altra alternativa per sfruttare al meglio il potenziale di manodopera dei lavoratori in età avanzata praticamente solo da quelle PMI che, per via dei pensionamenti, si trovano fin d'ora di fronte a un elevato fabbisogno aggiuntivo di forza lavoro (cfr. fig. 34). Sul totale delle imprese intervistate, solo una PMI su quattro ricorre occasionalmente o spesso a questa strategia per coprire il proprio fabbisogno di personale specializzato (cfr. capitolo «Carenza di personale specializzato – Strategie», pag. 19).

Fig. 33: Il rischio della disoccupazione di lungo periodo aumenta con l'età

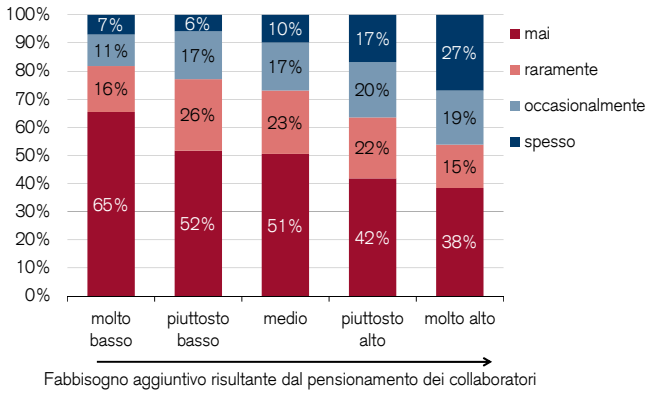
Quota dei disoccupati di lungo periodo su tutti i disoccupati, per classe d'età in %, 2016



Fonte: Segreteria di Stato dell'economia, Credit Suisse

Fig. 34: Le PMI con molti pensionamenti sono più orientate al lavoro oltre l'età pensionabile

Quota delle risposte alla domanda circa le misure per rispondere al fabbisogno di personale specializzato delle aziende: incentivazione del lavoro oltre l'età pensionabile prevista dalla legge in %



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

[9] Università di Zurigo: Osservatorio del mercato del lavoro

La digitalizzazione è al contempo una sfida e un'opportunità

Oltre al mutamento demografico, anche la digitalizzazione dell'economia e della società rappresenta un significativo megatrend destinato a plasmare sostanzialmente il futuro fabbisogno di personale specializzato. Ormai è praticamente impossibile ignorare sviluppi come l'online shopping, l'e-banking o l'industria 4.0. Ma quali sono le implicazioni per il mercato del lavoro svizzero e il fabbisogno di personale specializzato delle PMI? L'automazione di attività che oggi vengono ancora svolte da personale specializzato potrebbe compensare gli effetti della stagnazione della popolazione attiva che inibiscono la crescita. Al contempo la digitalizzazione rappresenta un'immensa sfida, in quanto non vi è dubbio che modificherà profondamente i profili di attività di molte professioni e in alcuni settori ridurrà il fabbisogno di personale specializzato mentre in altri lo aumenterà.

Le mansioni di routine presentano il maggiore potenziale di automazione

Come è prevedibile, la sostituzione delle mansioni con processi automatizzati riguarderà soprattutto quelle professioni che presentano una quota elevata di attività di routine. Sia le mansioni di routine manuali sia quelle analitiche possono essere potenzialmente sostituite da processi informatici automatizzati o dall'intelligenza artificiale. Stimiamo che in tutta la Svizzera circa il 49% della popolazione attiva eserciti una professione con potenziale di automazione medio e il 6% una professione con potenziale di automazione elevato[10]. Tuttavia ciò non significa che per effetto della digitalizzazione verranno razionalizzate tutte le professioni interessate. Perché l'implementazione e il controllo dei processi informatici, delle macchine e dei robot presuppone un intenso dispiegamento di personale e di know-how, il che a sua volta genera un fabbisogno di personale specializzato.

A causa della digitalizzazione, le PMI svizzere ravvisano un crescente fabbisogno di personale specializzato

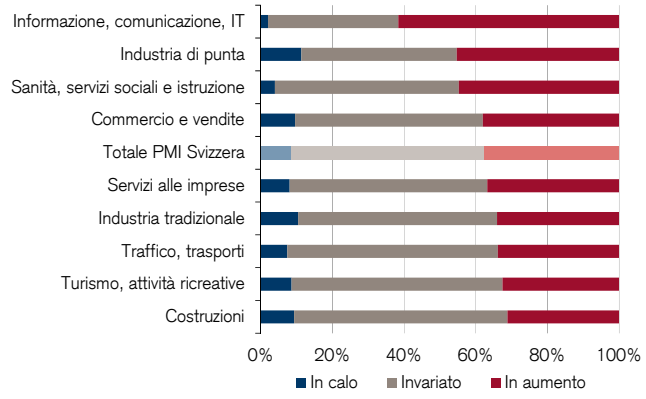
In base al nostro sondaggio, nel contesto della digitalizzazione, il 38% delle PMI svizzere prevede una crescita del fabbisogno di manodopera con specifiche competenze tecniche. Solo l'8% delle imprese si aspetta una riduzione di tale fabbisogno e il 54% ritiene che rimarrà pressoché invariato (cfr. fig. 35). Vanno però rilevate considerevoli differenze settoriali. Non sorprende che il settore ICT avverta maggiormente il fabbisogno in questione rispetto al settore alberghiero, che evidentemente ha meno necessità di specialisti IT. Ma, nel contesto della digitalizzazione, anche nel settore della sanità o nell'industria di punta si prevede un fabbisogno aggiuntivo di forza lavoro con specifiche competenze tecniche che, nel confronto settoriale, si colloca al di sopra della media.

La digitalizzazione come strumento per contrastare la carenza di personale specializzato

Agli occhi dei lavoratori l'automazione delle mansioni può assumere i contorni di una minaccia, in quanto alcune competenze saranno meno richieste dalle aziende sul mercato del lavoro. Viceversa ne può conseguire anche una riduzione delle difficoltà di reclutamento di personale specializzato. Già oggi un buon quarto delle PMI intervistate punta sulla digitalizzazione e sull'automazione come strategia esplicita per contrastare la penuria di personale specializzato. È interessante notare che la quota delle PMI che puntano sulla digitalizzazione come strumento per combattere la carenza di personale specializzato è correlata al potenziale di automazione del rispettivo settore (cfr. fig. 36).

Fig. 35: La digitalizzazione ha bisogno di personale specializzato

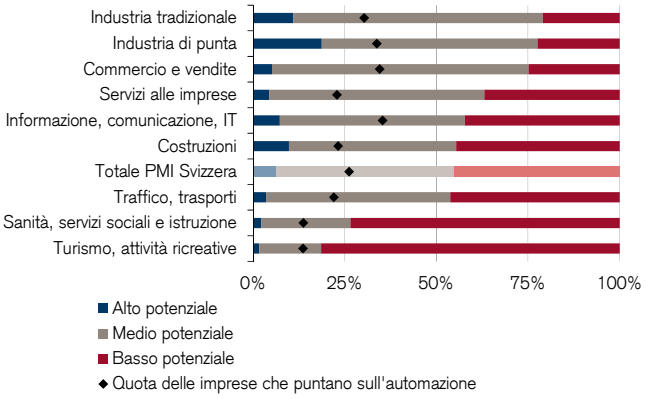
Fabbisogno aggiuntivo di forza lavoro con specifiche competenze tecniche nel contesto della crescente digitalizzazione atteso nei prossimi 5 anni, in %



Fonte: Sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

Fig. 36: Chi può, punta sulla digitalizzazione

Potenziale di sostituibilità attraverso l'automazione in % degli occupati e quota in % delle PMI che puntano sulla digitalizzazione come strategia per contrastare la carenza di personale specializzato



Fonte: Rilevazione strutturale dell'Ufficio federale di statistica, sondaggio PMI 2017 di Credit Suisse

[10] Basato su Dengler e Matthes (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt*. Per altre informazioni sul metodo si rimanda al Monitor Svizzera di Credit Suisse (1/2017), pag. 11.

Tavola rotonda

Elogio al modello di formazione duale

I partecipanti alla tavola rotonda sottolineano l'importanza di investire nei propri collaboratori come strategia contro la carenza di personale specializzato ed elogiano la formazione professionale duale della Svizzera.

I partecipanti alla tavola rotonda
Jürg Kohler, direttore HauserTschan Kälte Klima AG
Marco Petruzzi, responsabile casa per anziani Haus zur Heimat
Reto Conconi, responsabile sviluppo BORM-Informatik AG

Moderatori
Sara Carnazzi Weber, responsabile Swiss Sector & Regional Analysis
Andreas Christen, Senior Economist

La carenza di personale specializzato è una realtà per molte PMI. La vostra partecipazione a questa tavola rotonda è indice che anche le vostre aziende devono confrontarsi con questo problema. Qual è la situazione nelle vostre imprese? Ci sono determinate mansioni che non possono essere portate a termine o che possono essere svolte solo in maniera rallentata? Quali sono gli ambiti in cui si ravvisa una mancanza di lavoratori specializzati?

Jürg Kohler Potremmo rigirare la domanda: quali sono gli ambiti in cui non si registra questo problema? Sarebbe più facile rispondere.

Marco Petruzzi Il problema è decisamente avvertito nel mercato delle professioni sanitarie, in particolare è difficile trovare personale valido con una formazione di livello terziario. Il 92% delle case di cura ha difficoltà a reperire lavoratori in questo campo e l'iniziativa contro l'immigrazione di massa non ha certo contribuito in meglio. Al momento la problematica si è risolta a metà. Reclutare personale estero però rimane difficile, molti lavoratori specializzati tedeschi stanno decidendo di far ritorno in patria. Fortunatamente non siamo ancora al punto di non poter accettare ospiti a causa della carenza di personale, ma rimane il fatto che trovare sostituti e trattenerli è davvero una lotta quotidiana.

Jürg Kohler Al momento non ci troviamo nella situazione di non poter affrontare delle commesse a causa della mancanza di personale, ma bisogna ricorrere a soluzioni creative. Esternalizziamo determinate mansioni che non devono essere svolte necessariamente dal nostro personale, in parte anche a offerenti esteri. Si inizia a riflettere molto di più su come fare la cosa giusta nel modo giusto e ci si chiede chi può svolgere una determinata attività. Devo impiegare un montatore di impianti di refrigerazione, difficile da reperire? È possibile trovare qualcun altro che si occupi di questa mansione?

Reto Conconi A mio avviso è vero che alcuni progetti vengono rallentati a causa della carenza di personale specializzato. Ad esempio, per lanciare un nuovo prodotto o un nuovo modulo software servono dalle due alle tre persone; se questa disponibilità di collaboratori manca allora l'inizio del progetto slitta. Inoltre, il nostro mercato principale è costituto dalla Svizzera e dai paesi germanofoni e il nostro intento è svilupparci nelle vicinanze della nostra clientela. Nel nostro caso esternalizzare un progetto all'estero non è dunque un'opzione praticabile. Per noi un'ulteriore sfida è costituita dal fatto che anche nella gestione dei progetti dei clienti è necessario possedere il know-how informatico specifico dei nostri software. Per formare nuovi collaboratori in questo settore investiamo dai sei ai dodici mesi prima che possano iniziare a diventare produttivi. Ma il primo passo è trovarle queste persone, e i candidati non abbondano di certo. Uno specialista IT ha spesso l'imbarazzo della scelta tra i lavori più diversi: può presentarsi a sei aziende e ricevere tre o persino più offerte d'impiego. Se il personale specializzato scarseggia è essenziale stabilire le priorità, una pratica che probabilmente comporta anche dei risvolti positivi.

«Attualmente investiamo ogni anno in formazione circa 200 giornate. Questa, a mio avviso, è una strategia chiave per il successo.»

Jürg Kohler
Titolare/direttore HauserTschan Kälte Klima AG

Jürg Kohler è titolare e direttore di HauserTschan Kälte Klima AG. Dopo una lunga carriera in ambito bancario, nel 2011 ha rilevato la PMI del Canton Argovia specializzata nelle tecnologie di condizionamento e refrigerazione. Jürg Kohler, dipl. fed. in economia bancaria e finanza delle PMI, ha conseguito un postdiploma in General Management. La PMI impiega oggi 10 collaboratori, dei quali tre in formazione.

Marco Petruzzi In considerazione delle sfide di cui abbiamo discusso, per noi è importante innanzitutto occuparci della formazione del personale e trattenere questi collaboratori – che io chiamo «il nostro vivaio» – in azienda. Il processo ha inizio con un attento reclutamento e un ottimale sostegno tecnico a livello secondario di secondo grado. Successivamente, per i collaboratori che svolgono una formazione a livello terziario, servono condizioni quadro. Ad esempio paghiamo agli studenti delle scuole specializzate superiori (SSS) complementi di salario così che non debbano preoccuparsi del denaro. I beneficiari si impe-

gnano di contro a rimanere per tre anni in azienda. Per ogni studente delle SSS spendo generalmente 90 000 franchi in tre anni. È una somma consistente e l'investimento deve naturalmente ripagare, ma così creo condizioni quadro ottimali. Nel mio caso tra queste misure rientrano anche le cinque settimane di ferie per tutti, che dopo i 49 anni diventano sei. Rivestono un ruolo importante anche i fattori soft come le interazioni personali e l'implementazione di soluzioni informatiche che facilitano il lavoro dei collaboratori, come la messa a disposizione della documentazione di cura su iPad. Un altro esempio è l'outsourcing delle mansioni monotone.

«Appartengo alla generazione dei baby boomer. Credo che non potremmo permetterci di tagliare semplicemente fuori dal processo lavorativo queste persone.»

Marco Petruzzi
Marco Petruzzi, direttore/responsabile casa per anziani Haus zur Heimat

Dal 2013 Marco Petruzzi è direttore e responsabile della casa di cura per anziani Haus zur Heimat di Olten. Petruzzi ha studiato da cuoco ed è dipl. responsabile di casa di cura, membro del comitato direttivo dell'associazione GSA di cui è anche responsabile del sottodipartimento Formazione, nonché membro della commissione per la formazione dell'Associazione degli istituti sociali e di cura svizzeri CURAVIVA. L'istituto di cui è alla guida oggi occupa circa 80 collaboratori, 15 dei quali attualmente in formazione.

Jürg Kohler Anche noi siamo giunti a una conclusione analoga: spetta a noi a investire nelle persone. Attualmente stiamo formando meccanici ed elettricisti reclutati attraverso il nostro network. Per farlo adottiamo le stesse strategie di investimento che ha descritto il signor Petruzzi. Versiamo a queste persone un normale salario, e loro svolgono almeno un giorno di formazione alla settimana. Oltre a questo frequentano naturalmente anche la scuola specializzata superiore. Attualmente investiamo ogni anno in formazione circa 200 giornate; le persone coinvolte sono quattro o cinque. Questa, a mio avviso, è una strategia chiave per il successo.

Reto Conconi Da molto tempo ormai non specifichiamo più nei profili professionali che la persona in questione deve conoscere il tal linguaggio di programmazione. Ci limitiamo a scrivere che deve possedere capacità di pensiero analitico e avere propensione per la matematica. Chi è interessato e ha le giuste capacità matematiche può farsi avanti, al resto ci pensiamo noi con la formazione interna on the job. Sono certo che non stiamo percorrendo una strada sbagliata. D'altra parte, che i nuovi collaboratori conoscano o meno il linguaggio di programmazione da noi utilizzato, servono sempre dai sei ai dodici mesi prima che siano ben inseriti nel contesto lavorativo.

Da quanto emerge, oltre agli investimenti nella formazione dei propri collaboratori, anche la prioritizzazione, per es. riguardo all'impiego del personale, rientra tra le strategie chiave adottate dalle PMI per contrastare la carenza di personale specializzato. A quali altri approcci è possibile ricorrere per far fronte al problema?

Jürg Kohler Una strategia è quella di recuperare personale attingendo a diverse fonti, ad esempio i pensionati. Al momento nella mia azienda lavorano due pensionati: uno occupato tra il 10% e il 15%, l'altro al 20%. Sono lavoratori incredibilmente motivati. È un peccato che persone così valide vengano trattate, per così dire, come ferri vecchi e messe da parte: possono dare un contributo prezioso e sollevare le nostre forze lavoro specializzate da parte del loro carico di mansioni. La mia impressione è che abbiamo a disposizione tante altre opportunità per incoraggiare i lavoratori specializzati senior a rimanere più a lungo al proprio posto di lavoro con un grado di occupazione ridotto o a reinserirsi nel mercato del lavoro. E non è che i lavoratori debbano rientrare per forza nella propria azienda. Dopo il pensionamento è possibile anche operare un cambio totale di settore.

«Nelle donne che, pur avendo le competenze necessarie, non intraprendono una carriera tecnologica vedo un grande potenziale inutilizzato».

Reto Conconi
CTO e co-titolare di BORM-Informatik AG

Reto Conconi è responsabile sviluppo e co-titolare di BORM-Informatik AG, PMI di Svitto specializzata nello sviluppo di soluzioni ERP flessibili e complete. Conconi ha un master in informatica conseguito presso il Politecnico Federale di Zurigo e dal 2011 è capo sviluppatore di BORM-Informatik AG. A livello di gruppo la PMI informatica dà lavoro a oltre 80 collaboratori, 3 dei quali in formazione.

Marco Petruzzi Appartengo alla generazione dei baby boomer. Credo che non potremmo permetterci di tagliare semplicemente fuori dal processo lavorativo queste persone. Probabilmente la riforma della previdenza per la vecchiaia 2020 non sarà la panacea di tutti i mali, ma va nella giusta direzione e politicamente è in grado di conquistare una maggioranza. Se a decidere fosse la gente, l'età pensionabile a 67 anni non avrebbe alcuna chance di passare, ma se si trovano modelli intelligenti che consentono il lavoro a tempo parziale anche dopo il pensionamento, si potrebbero mantenere nel processo lavorativo persone dotate di

grande motivazione, e che non vogliono essere considerate ferri vecchi. Nella mia azienda un simile modello è stato adottato per una collaboratrice amministrativa, siamo stati felici che abbia lavorato fino a 66 anni. Il suo grado di occupazione era al massimo del 50%, ma compensava con una forte motivazione. Ce ne dovrebbero essere di più di questi casi. L'attuale discussione in merito all'ammontare delle pensioni tuttavia è controproducente in questo contesto. L'abbassamento delle aliquote di conversione spinge attualmente le persone al pensionamento anticipato, così da assicurarsi i tassi – più elevati – applicati finora. Questa situazione va in direzione contraria agli sforzi che si stanno compiendo per allungare la vita lavorativa dei collaboratori. Eppure l'opportunità di proseguire l'attività professionale anche dopo l'età pensionabile sarebbe in molti casi uno strumento utile contro le pensioni basse, in particolare per le donne che spesso non dispongono di un patrimonio molto consistente presso la CP.

Qual è la situazione in ambito informatico? Si sente spesso dire che le aziende del settore non prendono nemmeno in considerazione la possibilità di assumere un lavoratore cinquantenne. È solo un cliché?

Reto Conconi Per ogni annuncio di ricerca di personale riceviamo generalmente poche candidature, a prescindere dall'età, e le persone più in là con gli anni sono una categoria ancor meno rappresentata. Ripensando agli ultimi 6 anni mi vengono in mente solo tre candidati ultracinquantenni. Alcuni di loro in precedenza non erano proprio dei programmatori, oppure non avevano mai assolto una formazione di base in ambito informatico, come invece oggi è consuetudine. Quello informatico è un corso di studi recente. Uno o due anni fa ricevetti una lettera dal Politecnico Federale di Zurigo: il dipartimento festeggiava il trentesimo anniversario. Già questo dato di fatto limita la disponibilità di persone che abbiano svolto un percorso di studi prettamente informatico. Come ho già detto in precedenza, nonostante ciò siamo disposti a offrire una formazione on the job a persone intelligenti con doti matematiche. Ma poi naturalmente anche l'aspettativa salariale deve tener conto di questa circostanza. In un settore in così rapida evoluzione ci si chiede perché un ultracinquantenne con un bagaglio specialistico iniziale più ridotto debba guadagnare molto di più rispetto a chi da cinque anni ha portato a termine un percorso di studi al Politecnico. In questi casi la flessibilità è minore, e io lo posso anche capire. C'è chi ha un'ipoteca, dei figli. Ma questi candidati devono comprendere che per noi costituiscono in primis una voce di spesa per un lungo periodo di tempo e che non possono essere subito produttivi. In qualche modo l'azienda ne deve tenere conto.

Le vostre aziende non sono tutte ubicate in una grande città. Questa localizzazione rappresenta uno svantaggio per il reclutamento di nuovi collaboratori?

Reto Conconi Quando si tratta di laureati talvolta sì. Quando chiediamo a un candidato come mai abbia rifiutato una nostra offerta di lavoro, ci sentiamo rispondere: «Mi sono candidato in cinque società e ho ricevuto quattro offerte di lavoro, la vostra azienda è l'unica che disti mezz'ora di treno. Le altre sono tutte nella mia città, il luogo in cui già vivo e dove ho tutti i miei legami sociali». Per molti ultratrentenni non è più così importante che il datore di lavoro sia ubicato a Zurigo. A quell'età desiderano magari comprare un immobile, e in campagna è forse più facile che in città.

Jürg Kohler Nel nostro caso sono altri criteri a prevalere. La nostra è un'organizzazione basata sul sistema del picchetto, abbiamo pertanto necessità che i nostri collaboratori vivano a una distanza ragionevole. Il fatto che un lavoratore viva lontano o debba trasferirsi, riguarda anche noi. Mettiamo sempre a disposizione un veicolo aziendale e ci accolliamo i costi di trasporto, ma ancora più importante è fare in modo che nessuno da noi svolga troppi servizi di picchetto. Si tratta di un criterio decisivo. Quanti servizi di picchetto deve prestare un lavoratore in un anno? È un aspetto per cui un candidato può guadagnare o perdere punti.

La demografia ha un suo peso non solo in termini di generazione dei baby boomer, ma anche di ripartizione dei sessi. Quest'ultimo è un tema particolarmente sentito soprattutto nell'ambito degli istituti di cura e nel settore informatico, dove la disparità di genere è molto marcata. Ci sono anche qui strategie da applicare?

Marco Petruzzi Per gli istituti di cura in particolare è fondamentale stabilire condizioni quadro che permettano alle donne di mantenere la propria attività professionale. In questo contesto le misure di sostegno sono molteplici e riguardano ad esempio l'accudimento dei figli. Gli asili nido tradizionali hanno orari fissi che non si conciliano con i nostri ritmi di lavoro.

Reto Conconi Quanto a ripartizione dei sessi, la realtà del settore IT è esattamente l'opposto rispetto a quello assistenziale. Nel 2014 al Politecnico Federale di Zurigo le studentesse di informatica erano l'11%. In tutte le donne che, pur avendo le competenze necessarie, non intraprendono una carriera tecnologica vedo un grande potenziale inutilizzato. Viene da chiedersi se l'idea che la società ha di questo profilo professionale non sia sbagliata.

Marco Petruzzi La società gioca naturalmente sempre un ruolo molto importante. Che cos'è «cool» e cosa invece non lo è? Sarebbe bello se più uomini si interessassero alle professioni assistenziali, ci sarebbero anche un po' meno donne, per dirla tutta, ma la scelta di una professione ha comunque a che fare con le idee insite nella testa delle persone.

Reto Conconi Non so come si possa intervenire per cambiare queste idee radicate nella società. Non credo nemmeno che spetti alla politica. Non so se come PMI dovremmo semplicemente prendere questi schemi come un dato di fatto. Il cambiamento inizia a livello individuale. Io posso iniziare a pensare diversamente, posso chiedermi di volta in volta se, con la mia inserzione di lavoro, non mi stia rivolgendo a un target sbagliato.

Marco Petruzzi Bisognerebbe anche chiedersi se non si possa imboccare la strada del cambiamento già prima, ad esempio a scuola o nel corso della formazione professionale.

Jürg Kohler A volte mi chiedo se durante tutto il processo di scelta del percorso di studi e professionale ci si interroghi a sufficienza su quelle che saranno le esigenze future o le potenziali richieste del mercato. Con l'andare del tempo certe funzioni richiederanno sempre meno lavoratori, eppure si continuano a formare persone in queste professioni. E forse tra loro si nascondono dei potenziali esperti informatici. Probabilmente dovrebbe intervenire la politica affinché si investa in modo più mirato in percorsi professionali che in futuro si riveleranno necessari.

Marco Petruzzi La chiave della scelta professionale sono ancora i genitori, che giocano un ruolo molto importante nell'influenzare i futuri desideri dei propri figli.

A questo proposito, a livello di opinione pubblica si discute da sempre se a essere potenziato debba essere il tirocinio o il percorso liceale. Dal nostro sondaggio è emerso che le PMI svizzere preferirebbero venisse rafforzata la formazione professionale duale a discapito di quella accademico-liceale. Anche voi condividete questa opinione?

Jürg Kohler Assolutamente sì. Io credo che il modello di formazione duale sia uno dei veri vantaggi competitivi che abbiamo in Svizzera, infatti è un sistema conosciuto anche all'estero, e in parte anche copiato. In Svizzera è possibile studiare e al contempo assolvere un tirocinio, è un'opportunità eccezionale. A queste due strade si può anche affiancare una formazione militare, dove si acquisiscono competenze ancora diverse. In questo modo si diventa dei generalisti. È chiaro che gli universitari hanno altri punti di forza, ma dal mio punto di visita la formazione professionale duale è molto più solida, le persone sono decisamente più flessibili e impiegabili in modo più versatile.

Reto Conconi Certamente, il sistema di formazione duale è molto importante per la nostra economia nazionale. È un sistema geniale che va incentivato. Nel nostro campo molte mansioni relative allo sviluppo richiedono persone provenienti da un percorso di studi universitario, anche queste sono figure che possiamo impiegare con versatilità. Tuttavia riscontriamo delle differenze rispetto a chi, dopo la formazione duale, decide di intraprendere anche una formazione professionale superiore. Abbiamo da poco avuto il primo candidato che ha sfruttato appieno il sistema duale: ha svolto un tirocinio con maturità professionale, ha quindi conseguito il bachelor alla scuola universitaria professionale e infine il master al Politecnico. E la differenza si nota, capisce come funzionano le cose in un'azienda. Con i laureati non è sempre così.

Marco Petruzzi In alcuni casi l'idea del prestigio che certe persone associano a determinati percorsi è un ostacolo in termini assoluti. Molti genitori ritengono che i propri figli debbano assolutamente frequentare il liceo. Ci sono però alcuni giovani che non dovrebbero per forza imboccare questa strada, per i quali sarebbe più adatto un altro tipo di percorso.

Jürg Kohler Anche il corpo docente ha una grande responsabilità in questo senso. Loro stessi difficilmente hanno maturato un'esperienza in azienda e influenzano quindi i ragazzi orientandoli talvolta verso il liceo. Come ha già sottolineato il signor Petruzzi, per alcuni giovani questa è la strada giusta, ma per altri il percorso professionale sarebbe una scelta molto più appropriata. Un mio conoscente è un bravo studente di scuola secondaria. Vorrebbe imparare il mestiere di muratore ma il suo insegnante sta cercando di dissuaderlo da una simile scelta dicendogli che potrebbe frequentare con profitto la scuola cantonale. Eppure il ragazzo è molto intelligente e sa benissimo ciò che vuole e ciò che non vuole, ad esempio sa di non voler fare il muratore per sempre, intende proseguire il percorso e certamente darà un prezioso contributo a tutta l'economia. Chissà che non si presenti da lei, signor Conconi.

Se il sistema svizzero è eccezionale non basterebbe semplicemente sfruttarlo meglio?

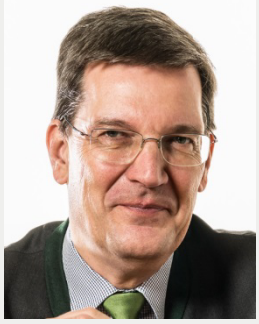
Jürg Kohler Giusta osservazione. Noi in quanto azienda abbiamo un vantaggio anche diretto dal sistema modulare della formazione a più livelli. I nostri collaboratori in formazione frequentano piccole classi da 8 fino a 12 persone, ne nascono piattaforme, si discute molto, c'è un confronto molto vivace. I problemi che da noi non riescono a trovare soluzione vengono portati in questo ambito. Trovo che sia affascinante. Le persone poi si motivano a vicenda a proseguire nel percorso, a fare ancora un passo in più.

Marco Petruzzi Questo trasferimento continuo di conoscenze è uno dei motori che spinge anche noi a migliorare, e in alcuni casi anche a implementare in maniera diversa le idee.

Jürg Kohler Apprendimento permanente: ecco la parola chiave, dobbiamo prenderne coscienza. È necessario chiarire questo concetto a tutti i livelli e spiegare esattamente qual è la posta in gioco. Per l'economia svizzera c'è molto in ballo. Stiamo affrontando un vuoto, e non mi riferisco solo alla carenza di lavoratori specializzati, ma soprattutto alla carenza di forza lavoro. Se vogliamo ancora crescere a un ritmo compreso tra l'1,5 e il 2 per cento dobbiamo ripensare molti aspetti ed essere molto creativi. Altrimenti prima o poi si arriva alla stagnazione.

Intervista a Hans-Jörg Mihm

CEO e delegato del Consiglio di amministrazione di EXTRAMET AG



Hans-Jörg Mihm è CEO e delegato del CdA di EXTRAMET AG. Dal 2003 è a capo dell'azienda di famiglia indipendente, di cui gestisce con successo le attività come esponente della seconda generazione. L'azienda di produzione di metalli duri fondata nel 1980 è diventata una realtà operante a livello internazionale che conta oltre 200 collaboratori. Puntando su innovazione, precisione e tecnologia all'avanguardia, EXTRAMET AG sviluppa soluzioni su misura per clienti del settore high-tech.

Qual è la vera entità del problema della carenza di personale specializzato e quali sono i settori in cui si avverte maggiormente?

Hans-Jörg Mihm Il problema della carenza generale di personale specializzato è circostanziato. Tuttavia alcune professioni artigianali e industriali non sono più così interessanti, perché le tecnologie emergenti sono poco integrate e lo sviluppo dei profili professionali è troppo lento. In molte aziende mancano figure negli ambiti della robotica e dell'analisi dei dati ma anche specialisti in formazione professionale per la gestione delle nuove tecnologie.

Quali sono le ragioni di questa carenza?

Hans-Jörg Mihm Il punto è che oggi lo sviluppo e la crescita delle tecnologie procede a grande velocità, mentre la necessaria formazione arranca vistosamente.

Come fa la sua azienda a sopperire alla carenza di lavoratori specializzati?

Hans-Jörg Mihm Offriamo formazione in campo commerciale e tecnico e pianifichiamo ad hoc il perfezionamento di tutti i collaboratori. Iniziative di perfezionamento mirato vengono pianificate e condotte a livello intersettoriale e in ambito tecnologico anche in collaborazione con altre aziende. La formazione è inoltre sempre incentrata non solo sugli aspetti tecnici ma mira anche ad accrescere l'autonomia e il pensiero imprenditoriale per preparare meglio i collaboratori alle sfide del futuro. Io stesso sono sempre più coinvolto nell'attività di un'azienda di cui sono uno dei fondatori e che si occupa di metodi di apprendimento combinati e di nuovi contenuti formativi in un'ottica orientata al futuro. Inoltre patrocino offerte formative aggiuntive in campo tecnologico e workshop rivolti a bambini e ragazzi nel segmento STEM e della robotica.

Cosa devono fare la politica e le associazioni?

Hans-Jörg Mihm La politica e le associazioni devono concentrarsi sul perfezionamento mirato delle professioni esistenti, su strumenti e processi del futuro, sull'integrazione informatica e digitale e sulle piattaforme di scambio. Il tutto concepito a livello di Confederazione ma applicato in modo intelligente su scala locale. È inoltre molto importante abbattere gli ostacoli burocratici per favorire nuovi modelli e figure professionali nonché nuovi metodi di apprendimento.

Avvertenze sui rischi

Ogni investimento comporta rischi, soprattutto in termini di fluttuazioni di valore e rendimento. Se un investimento è denominato in una moneta diversa dalla valuta di base, le variazioni del tasso di cambio possono sortire un effetto negativo sul valore, sul prezzo o sul reddito.

Per una discussione dei rischi correlati agli investimenti nei titoli citati nel presente rapporto, fai riferimento al seguente link Internet:
https://research.credit-suisse.com/riskdisclosure

Il presente rapporto può comprendere informazioni su investimenti che comportano rischi particolari. Prima di prendere qualunque decisione d'investimento sulla base del presente rapporto o per eventuali spiegazioni necessarie in merito al suo contenuto, ti raccomandiamo di rivolgerti a un consulente finanziario indipendente. Maggiori informazioni sono inoltre reperibili nell'opuscolo informativo "Rischi particolari nel commercio di valori mobiliari" che può essere richiesto alla Associazione Svizzera dei Banchieri.

La performance passata non costituisce un'indicazione della performance futura. La performance può risentire di commissioni, spese o altri oneri nonché delle fluttuazioni dei tassi di cambio.

Rischi dei mercati finanziari

I rendimenti storici e gli scenari relativi ai mercati finanziari non costituiscono una garanzia della performance futura. Il prezzo e il valore degli investimenti menzionati e l'eventuale reddito maturato possono aumentare, diminuire oppure essere soggetti a fluttuazioni. La performance passata non costituisce un riferimento per la performance futura. Se un investimento è denominato in una moneta diversa dalla valuta di base, le variazioni del tasso di cambio possono sortire un effetto negativo sul valore, sul prezzo o sul reddito. È opportuno che ti rivolga a consulenti in materia qualora riscontri la necessità di un supporto per queste valutazioni.

Gli investimenti potrebbero non avere un mercato pubblico oppure avere solo un mercato secondario ristretto. Ove esista un mercato secondario, non è possibile prevedere il prezzo al quale verranno negoziati gli investimenti sul mercato o se tale mercato sarà liquido o meno.

Mercati emergenti

Laddove il presente rapporto abbia a oggetto i mercati emergenti, devi ricordare che gli investimenti e le operazioni in vari tipi di investimenti di, ovvero correlati o legati a, emittenti e debitori costituiti, aventi sede o principalmente operanti nei paesi dei mercati emergenti, comportano incertezze e rischi. Gli investimenti correlati ai paesi dei mercati emergenti possono essere considerati speculativi e i loro prezzi sono molto più volatili rispetto a quelli degli investimenti nei paesi più sviluppati. Gli investimenti nei mercati emergenti dovrebbero essere operati unicamente da investitori sofisticati o professionisti esperti che possiedono una conoscenza specialistica in materia, sono in grado di considerare e ponderare i vari rischi comportati dagli investimenti in questione e dispongono delle risorse finanziarie necessarie per sostenere i consistenti rischi di perdita dei capitali impegnati in tali investimenti. È tua responsabilità gestire i rischi derivanti dagli investimenti nei mercati emergenti e dall'allocazione degli asset in portafoglio. Per quanto attiene ai vari rischi e fattori da valutare nel caso di investimenti nei mercati emergenti, devi rivolgerti ai tuoi consulenti.

Investimenti alternativi

Gli hedge fund non sono soggetti alle numerose normative di tutela degli investitori che si applicano agli investimenti collettivi autorizzati regolamentati e i gestori di hedge fund sono sostanzialmente non sottoposti ad alcuna regolamentazione. Gli hedge fund non sono vincolati da una particolare disciplina d'investimento o strategia di negoziazione e mirano a trarre profitto da ogni genere di mercato facendo ricorso a leva finanziaria, strumenti derivati e complesse strategie d'investimento speculative che possono aumentare il rischio di perdita degli investimenti.

Le operazioni in materie prime comportano un grado elevato di rischio e potrebbero non essere adatte a molti investitori privati. L'entità della perdita dovuta alle oscillazioni dei mercati può essere notevole ed è anche possibile registrare una perdita totale.

Gli investitori in immobili sono esposti a rischi di liquidità, di cambio e altro genere, come per esempio rischio ciclico, di locazione nonché ai rischi dei mercati locali, quali il rischio ambientale e variazioni a livello di contesto legale.

Rischio di tasso d'interesse e di credito

Il mantenimento del valore di un'obbligazione dipende dalla solvibilità dell'Emittente e/o del Garante (ove applicabile), che può variare nel corso del periodo di validità dell'obbligazione. In caso di insolvenza dell'Emittente e/o Garante dell'obbligazione, l'obbligazione o il reddito che ne deriva non sono garantiti ed è possibile che tu non recuperi l'importo originariamente investito o addirittura riceva un importo inferiore.

Sezione Investment Strategy

I responsabili delle strategie d'investimento si occupano dell'elaborazione delle strategie delle classi multi-asset e della loro successiva attuazione nelle attività di consulenza e discrezionali di Credit Suisse. Se indicato, sono forniti portafogli modello a titolo puramente illustrativo. L'asset allocation, le ponderazioni di portafoglio e la performance possono nel tuo caso differire in misura significativa in funzione della tua situazione specifica e della tua propensione al rischio. Le opinioni e i giudizi dei responsabili delle strategie d'investimento possono divergere da quelli espressi da altre sezioni di Credit Suisse. I giudizi dei responsabili delle strategie d'investimento possono variare in qualsiasi momento senza preavviso e in assenza di un obbligo di aggiornamento. Credit Suisse non è in alcun modo tenuto a garantire che tali aggiornamenti ti vengano comunicati.

I responsabili delle strategie d'investimento possono di volta in volta fare riferimento ad articoli della sezione Research pubblicati in precedenza, tra cui anche raccomandazioni e modifiche di rating organizzati in elenchi. Tutti gli articoli e i rapporti della sezione Research che riferiscono raccomandazioni e modifiche di rating per società e/o singoli strumenti finanziari sono disponibili al seguente link: https://investment.credit-suisse.com

Per informazioni sulle comunicazioni relative alle società oggetto di rating di Credit Suisse Investment Banking citate nel presente rapporto, vogliate fare rifermento al sito di divulgazione della divisione Investment Banking all'indirizzo:
https://rave.credit-suisse.com/disclosures

Per ulteriori informazioni, comprese le divulgazioni relative agli emittenti, fai riferimento al sito per le divulgazioni della sezione Research del Credit Suisse all'indirizzo:
https://www.credit-suisse.com/disclosure

Disclaimer globale / Informazioni importanti

parte di alcuna persona fisica o giuridica avente cittadinanza, residente o ubicata in una località, stato, paese ovvero in un'altra giurisdizione in cui la distribuzione, la pubblicazione, la disponibilità o l'impiego siffatti fossero contrari alla legislazione o alle normative vigenti, o a seguito dei quali Credit Suisse dovesse ottemperare a qualsivoglia obbligo di registrazione o licenza in tale giurisdizione.

I riferimenti a Credit Suisse che compaiono nel presente rapporto includono Credit Suisse AG, la banca svizzera e relative affiliate e collegate. Per maggiori informazioni sulla nostra struttura, si prega di usare il seguente link:
http://www.credit-suisse.com

ESCLUSIONE DI DISTRIBUZIONE, SOLLECITAZIONE O CONSULENZA: Il presente rapporto è fornito a puro titolo informativo e illustrativo

ed è destinato a un impiego strettamente personale. Non costituisce una sollecitazione, un'offerta o una raccomandazione di acquisto o vendita di alcun titolo o altro strumento finanziario. Qualsiasi informazione che includa fatti, opinioni o citazioni può essere sintetizzata o riassunta ed è espressa alla data di redazione. Le informazioni contenute nel presente rapporto sono state fornite solamente a titolo di commento di mercato generale e non costituiscono una forma di consulenza finanziaria regolamentata, né un servizio legale, fiscale o un altro servizio regolamentato. Non tengono conto degli obiettivi, della situazione o delle necessità finanziarie di alcun soggetto, che devono essere necessariamente considerati prima di effettuare una decisione d'investimento. Prima di prendere qualunque decisione d'investimento sulla base del presente rapporto o per eventuali spiegazioni necessarie in merito al suo contenuto, ti raccomandiamo di rivolgerti a un consulente finanziario indipendente. Il presente rapporto intende puramente fornire informazioni e giudizi di Credit Suisse alla data di redazione, indipendentemente dalla data alla quale tu riceva o acceda alle informazioni. Le osservazioni e giudizi contenuti nel presente rapporto potrebbero differire da quelli espressi da altre sezioni di Credit Suisse e variare in qualsiasi momento senza preavviso e in assenza di un obbligo di aggiornamento. Credit Suisse non è in alcun modo tenuto a garantire che tali aggiornamenti ti vengano comunicati. **PREVISIONI E STIME:** La performance passata non costituisce un'indicazione o una garanzia della performance futura e non si rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, esplicita o implicita, in merito alla performance futura. Nella misura in cui il presente rapporto contenesse dichiarazioni sulla performance futura, tali dichiarazioni sono di natura previsionale e soggette a diversi rischi e incertezze. Salvo altrimenti indicato, tutte le cifre non sono state sottoposte a verifica. Il complesso delle valutazioni menzionate nel presente rapporto è soggetto alle politiche e alle procedure di valutazione di Credit Suisse. **CONFLITTI:** Credit Suisse si riserva il diritto di porre rimedio a qualsiasi errore eventualmente contenuto nel presente rapporto. Credit Suisse, le sue affiliate e/o i rispettivi dipendenti possono detenere una posizione o partecipazione o altro interesse sostanziale, oppure effettuare transazioni, nei titoli menzionati o nelle relative opzioni o in altri investimenti correlati e, di volta in volta, incrementare o cedere tali investimenti. Credit Suisse può fornire, o aver fornito nel corso degli ultimi 12 mesi, una consulenza significativa o servizi d'investimento in relazione agli investimenti riportati nel presente rapporto o a un investimento correlato a qualsivoglia società o emittente menzionato. Alcuni investimenti cui si fa riferimento nel presente rapporto saranno offerti da una singola entità o da un'associata di Credit Suisse oppure Credit Suisse potrebbe essere il solo market maker di tali investimenti. Credit Suisse è coinvolto in molte attività correlate alle società menzionate nel presente rapporto. Queste attività comprendono negoziazioni specializzate, arbitraggio dei rischi, market making e altre negoziazioni titoli per proprio conto. **REGIME FISCALE:** Nessun elemento del presente rapporto costituisce una consulenza in materia di investimenti, legale, contabile o fiscale. Credit Suisse non offre alcuna consulenza per quanto attiene alle conseguenze fiscali degli investimenti e ti consigliamo di rivolgerti a un fiscalista indipendente. I livelli di tassazione e la base imponibile dipendono dalle circostanze individuali e sono soggetti a variazioni. **FONTI:** Le informazioni e le opinioni illustrate nel presente rapporto sono state ricavate o desunte da fonti che, a giudizio di Credit Suisse, sono affidabili. Tuttavia, Credit Suisse non rilascia alcuna dichiarazione in merito alla loro accuratezza o completezza. Credit Suisse non si assume alcuna responsabilità in ordine a perdite derivanti dall'utilizzo del presente rapporto. **SITI WEB:** Il presente rapporto può fornire gli indirizzi di, o contenere collegamenti ipertestuali a, siti Web. Salvo ove il presente rapporto si riferisca a materiale riportato sul sito Web di Credit Suisse, Credit Suisse non ha esaminato i siti collegati e non si assume alcuna responsabilità in relazione ai contenuti dei siti in questione. Tali indirizzi o collegamenti ipertestuali (compresi gli indirizzi o i collegamenti ipertestuali al materiale sul sito Web di Credit Suisse) sono forniti esclusivamente per tua praticità e le informazioni e i contenuti dei siti collegati non costituiscono in alcun modo parte integrante del presente rapporto. L'accesso ai siti Web in questione o l'impiego di tali link tramite il presente rapporto o il sito Web di Credit Suisse saranno completamente a tuo rischio.

Entità distributrici

Salvo quanto diversamente qui specificato, il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse AG, una banca svizzera autorizzata e regolamentata dall'Autorità federale svizzera di vigilanza sui mercati finanziari. **Australia**: Il presente rapporto è distribuito in Australia da Credit Suisse AG, Sydney Branch (CSSB) (ABN 17 061 700 712 AFSL 226896) soltanto a clienti "Wholesale" secondo quanto definito nella sezione s761G del Corporations Act 2001. CSSB non garantisce il rendimento, né rilascia alcuna garanzia in merito alla performance, dei prodotti finanziari a cui il presente rapporto fa riferimento. **Austria:** Il presente rapporto viene distribuito da CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A. Zweigniederlassung Österreich. La Banca è una filiale di CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A., un istituto di credito debitamente autorizzato nel Granducato di Lussemburgo avente sede in 5, rue Jean Monnet, L-2180 Lussemburgo. È altresì soggetta a vigilanza prudenziale da parte dell'autorità di vigilanza lussemburghese, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), 110, route d'Arlon, L-2991 Lussemburgo, Granducato di Lussemburgo nonché dell'autorità di sorveglianza austriaca, la Financial Market Authority (FMA), Otto-Wagner Platz 5, A-1090 Vienna. **Bahrain:** Il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse AG, Bahrain Branch, autorizzata e regolamentata dalla Central Bank of Bahrain (CBB) come Investment Firm Category 2. Credit Suisse AG, filiale del Bahrain, ha sede al Level 22, East Tower, Bahrain World Trade Centre, Manama, Regno del Bahrain. **Dubai:** Queste informazioni sono distribuite da Credit Suisse AG (DIFC Branch), debitamente autorizzata e regolamentata dalla Dubai Financial Services Authority («DFSA»). I relativi prodotti o servizi finanziari sono disponibili soltanto per i clienti professionisti o le controparti di mercato, secondo la definizione della DFSA, e non sono destinati a qualsivoglia altra persona. Credit Suisse AG (DIFC Branch) ha sede al Level 9 East, The Gate Building, DIFC, Dubai, Emirati Arabi Uniti. **Francia:** Il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France,, autorizzato dall'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) in qualità di fornitore di servizi d'investimento. Il Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France, è soggetto alla supervisione e al controllo dell'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution e dall'Autorité des Marchés Financiers. **Germania:** Il presente rapporto viene distribuito da Credit Suisse (Deutschland) AG, che è autorizzata e regolamentata dal Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). **Guernsey:** Il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse (Channel Islands) Limited, una persona giuridica indipendente registrata a Guernsey con n. 15197 e sede legale in Helvetia Court, Les Echelons, South Esplanade, St Peter Port, Guernsey. Il Credit Suisse (Channel Islands) Limited è interamente controllato da Credit Suisse AG e regolamentato dalla Guernsey Financial Services Commission. Copie dell'ultimo bilancio soggetto a revisione contabile sono disponibili su richiesta. **India:** Il presente rapporto viene distribuito da Credit Suisse Securities (India) Private Limited (n. CIN U67120MH1996PTC104392), soggetta alla regolamentazione del Securities and Exchange Board of India in qualità di Research Analyst (n. registrazione INH 000001030), di Gestore di portafoglio (n. registrazione INP000002478) e Intermediario in valori mobiliari (n. registrazione INB230970637; INF230970637; INB010970631; INF010970631), e indirizzo registrato presso 9th Floor, Ceejay House, Dr.A.B. Road, Worli, Mumbai - 18, India, T- +91-22 6777 3777. **Italia:** Il presente rapporto è distribuito in Italia da Credit Suisse (Italy) S.p.A., banca di diritto Italiano, iscritta all'albo delle banche e soggetta alla supervisione e al controllo di Banca d'Italia e CONSOB; è inoltre distribuito da Credit Suisse AG, banca svizzera autorizzata a fornire servizi bancari e finanziari in Italia. **Jersey:** Il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse (Channel Islands) Limited, Jersey Branch, regolamentato dalla Jersey Financial Services Commission per l'esecuzione delle attività d'investimento. La sede di Credit Suisse (Channel Islands) Limited, Jersey Branch, a Jersey è la seguente: TradeWind House, 22 Esplanade, St Helier, Jersey JE4 5WU. **Libano:** Questa relazione viene distribuita da Credit Suisse (Lebanon) Finance SAL («CSLF»), un istituto finanziario costituito in Libano e regolamentato dalla Banca centrale del Libano (Central Bank of Lebanon, «CBL»), con numero di licenza per l'istituto finanziario 42. Credit Suisse (Lebanon) Finance SAL è soggetta alle leggi e alle regolamentazioni della CBL, oltre che alle leggi e alle decisioni della Capital Markets Authority of Lebanon («CMA»). CSLF è una filiale di Credit Suisse SA e parte di Credit Suisse Group (CS). La CMA non si fa carico di alcuna responsabilità per i contenuti delle informazioni incluse nel presente rapporto, tra l'altro per l'accuratezza e la completezza di tali informazioni. La responsabilità per il contenuto di questo rapporto è di chi l'ha pubblicato, dei rispettivi amministratori e di altre persone, come gli esperti, le cui opinioni vengono incluse nel rapporto con il rispettivo consenso. La CMA non ha altresì valutato l'adeguatezza dell'investimento per un particolare investitore o tipologia di investitore. Gli investimenti sui mercati finanziari potrebbero implicare un livello elevato di complessità e di rischio e potrebbero non essere adatti a tutti gli investitori. La valutazione dell'adeguatezza di CSLF in riferimento all'investimento sarà

eseguita sulla base delle informazioni che l'investitore avrebbe fornito a CSLF e in linea con le politiche e i processi interni di Credit Suisse. Si conviene che l'inglese verrà impiegato in tutte le comunicazioni e la documentazione fornite da CS e/o da CSLF. Accettando di investire nel prodotto, l'investitore conferma di non avere alcuna obiezione in merito all'utilizzo della lingua inglese.. **Lussemburgo:** Il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse (Luxembourg) S.A., una banca lussemburghese autorizzata e regolamentata dalla Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF). **Qatar:** Queste informazioni sono distribuite da Credit Suisse (Qatar) L.L.C, autorizzato e regolamentato dalla Qatar Financial Centre Regulatory Authority (QFCRA) ai sensi del QFC n° 00005. Tutti i relativi prodotti o servizi finanziari saranno disponibili soltanto per Business Customers o Market Counterparties (come definiti dalle regole e dalle regolamentazioni della Qatar Financial Centre Regulatory Authority - QFCRA), inclusi i privati che hanno scelto di essere classificati come Business Customer, con attività liquide di oltre USD 1 milione, dotati di esperienze, conoscenze e competenze in materia finanziaria sufficienti per partecipare a operazioni aventi a oggetto tali prodotti e/o servizi. **Arabia Saudita:** Il presente documento non può essere distribuito nel Regno, salvo a quelle persone cui è consentito dal Regolamento dei fondi d'investimento. Credit Suisse Saudi Arabia si assume la piena responsabilità dell'accuratezza delle informazioni ivi contenute e – essendosi adoperata in misura ragionevole per reperirle – conferma che secondo scienza e coscienza non è stato tralasciato alcun altro fatto la cui omissione renderebbe fuorviante qualsivoglia dichiarazione ivi contenuta. La Capital Market Authority non si assume alcuna responsabilità per il contenuto di questo documento, non fornisce alcuna garanzia in merito alla sua correttezza o completezza e declina espressamente ogni responsabilità per eventuali perdite derivanti da qualsivoglia parte del presente documento o sostenute per avervi fatto affidamento. **Spagna:** Il presente rapporto è distribuito in Spagna da Credit Suisse AG, Sucursal en España, autorizzato dal Registro del Banco de España al numero 1460. **Turchia:** le informazioni, i commenti e le raccomandazioni sugli investimenti contenuti nel presente documento non rientrano nell'attività di consulenza finanziaria. I servizi di consulenza finanziaria sono forniti dagli istituti autorizzati in modo personalizzato tenendo conto delle preferenze di rischio e di rendimento del singolo. I commenti e le raccomandazioni contenuti nel presente sono invece di natura generica. Le raccomandazioni potrebbero pertanto non essere adatte alla vostra situazione finanziaria o alle vostre preferenze di rischio e rendimento. Per questa ragione, qualsiasi decisione d'investimento presa esclusivamente sulla base delle informazioni fornite nel presente documento potrebbe non generare risultati in linea con le proprie aspettative. Il presente report è distribuito da Credit Suisse Istanbul Menkul Degerler Anonim Sirketi, regolamentata da Capital Markets Board of Turkey, con sede legale presso Yildirim Oguz Goker Caddesi, Maya Plaza 10th Floor Akatlar, Besiktas/Istanbul, Turchia **EAU:** Il presente documento e le informazioni ivi contenute non rappresentano né sono da intendersi come un'offerta al pubblico di titoli negli Emirati Arabi Uniti e, di conseguenza, non vanno interpretati come tali. I servizi vengono offerti esclusivamente a un numero limitato di investitori sofisticati negli Emirati Arabi Uniti che (a) hanno la volontà e la possibilità di condurre una valutazione indipendente dei rischi associati all'investimento in tali servizi e (b) ne fanno esplicita richiesta. I servizi non sono stati autorizzati o concessi in licenza da o registrati presso la Banca Centrale degli EAU, la Securities and Commodities Authority o qualsiasi altra autorità o ente governativo licenziatario degli EAU. Il documento è rivolto esclusivamente al destinatario designato e non dovrebbe essere fornito o mostrato ad altre persone (ad eccezione dei collaboratori, agenti o consulenti coinvolti nella valutazione d'investimento del destinatario). Nessuna transazione sarà portata a termine negli Emirati Arabi Uniti. **Regno Unito:** Il presente rapporto è pubblicato da Credit Suisse (UK) Limited e Credit Suisse Securities (Europe) Limited. Credit Suisse Securities (Europe) Limited e Credit Suisse (UK) Limited, entrambe autorizzate dalla Prudential Regulation Authority e regolamentate dalla Financial Conduct Authority e dalla Prudential Regulation Authority, sono persone giuridiche associate al Credit Suisse ma indipendenti. Le tutele previste per i clienti retail dalla Financial Conduct Authority e/o dalla Prudential Regulation Authority non si applicano a investimenti o servizi forniti da soggetti al di fuori del Regno Unito; non sarà inoltre possibile avvalersi del Financial Services Compensation Scheme (piano di risarcimento per i servizi finanziari) qualora l'emittente degli investimenti non adempia ai suoi obblighi. Nella misura comunicata nel Regno Unito o tale da avere effetti nel Regno Unito, il presente documento costituisce una promozione finanziaria approvata da Credit Suisse (UK) Limited, autorizzata dalla Prudential Regulation Authority e regolamentata dalla Financial Conduct Authority e dalla Prudential Regulation Authority per quanto riguarda l'esercizio di attività d'investimento nel Regno Unito. La sede legale di Credit Suisse (UK) Limited è sita in Five Cabot Square, Londra, E14 4QR. Si prega di notare che le norme del Financial Services and Markets Act 2000 (legge del 2000 sui servizi e i mercati finanziari) concernenti la tutela dei clienti retail non trovano applicazione nel vostro caso e che non potete altresì disporre di qualsiasi potenziale compensazione accessibile a «eligible claimants» ossia «richiedenti idonei» in conformità al Financial Services Compensation Scheme (piano di compensazione dei servizi finanziari) del Regno Unito. Il regime fiscale dipende dalla situazione personale di ciascun cliente e può essere soggetto a modifiche in futuro.

STATI UNITI: LA PRESENTE RELAZIONE E LE EVENTUALI COPIE NON POSSONO ASSOLUTAMENTE ESSERE INVIATE, PORTATE O DISTRIBUITE NEGLI STATI UNITI O A SOGGETTI STATUNITENSI (SECONDO LA DEFINIZIONE DELLA REGULATION S AI SENSI DEL SECURITIES ACT STATUNITENSE DEL 1933 E RELATIVE MODIFICHE).

È proibito riprodurre il presente rapporto, in toto o in parte, senza il permesso scritto di Credit Suisse. Copyright © 2017 di Credit Suisse Group AG e/o delle sue affiliate. Tutti i diritti riservati.

17C010A_IS