

Report sulle opportunità Svizzera 2025

## La stabilità crea dinamismo

Crescita e sviluppo

**Come le aziende  
superano  
gli ostacoli.**

Pagina 11

Mercato del lavoro e personale  
specializzato

**Le aziende scelgono  
queste strategie per  
ovviare alla carenza di  
figure qualificate.**

Pagina 19

Richieste nei confronti  
della politica

**Stabilità e forma-  
zione al centro  
dell'attenzione.**

Pagina 23

## Premessa

### Care lettrici, cari lettori,

et voilà: ecco la prima edizione del Report sulle opportunità, con cui sentiamo il polso dei responsabili decisionali delle medie e grandi imprese svizzere. I dati offrono interessanti prospettive sulle opportunità e sulle sfide che interessano le aziende in questo momento e mandano un segnale chiaro alla politica.

Il Report sulle opportunità del 2025 evidenzia tre risultati fondamentali: molte aziende percepiscono il crescente onere normativo come un freno a una maggiore crescita e innovazione. Auspicano meno burocrazia per poter rispondere con maggiore flessibilità alle condizioni «atmosferiche» in costante mutamento sul mercato. Lo studio mostra inoltre che la concorrenza nel reclutamento di personale qualificato è serrata; in fin dei conti, le imprese considerano l'assunzione di personale specializzato come lo strumento principale per assicurarsi l'accesso a nuove tecnologie e innovazioni. Chiedono maggiore supporto per mettere al sicuro i necessari «strumenti del mestiere» e auspicano più sostegno nella politica dell'istruzione. Infine, la Svizzera conferma la propria fama di porto stabile e sicuro in tempi turbolenti, un'ancora affidabile per lo spirito imprenditoriale e l'innovazione.

Raiffeisen è il secondo gruppo bancario della Svizzera e intrattiene relazioni con un terzo delle imprese elvetiche. Il Report sulle opportunità ci permette di comprendere ancora meglio le esigenze e le sfide specifiche delle aziende. Puntiamo così a continuare a supportare attivamente la piazza imprenditoriale e della ricerca svizzera. A questo riguardo, offriamo servizi di consulenza e finanziari affidabili e concreti a fornitori svizzeri di diversi settori, dando così un significativo contributo alla piazza economica Svizzera.

### **Autori**

Prof. Dr. Stefan Behringer  
Dr. Stephanie Blättler  
Dr. Timo Heroth  
Dr. Ute Laun  
Manuel Gesslein

### **Per feedback e domande**

[chancenreport-schweiz@raiffeisen.ch](mailto:chancenreport-schweiz@raiffeisen.ch)

Tra i punti forti del nostro impegno figura quest'anno l'industria spaziale. Con l'evento «New Space e opportunità per i fornitori svizzeri» abbiamo creato una piattaforma per esplorare il potenziale che si offre alle aziende svizzere in questo mercato in crescita.

Il nostro sguardo è rivolto al domani. In futuro vogliamo sviluppare ulteriormente il Report sulle opportunità estendendolo alla Svizzera occidentale per tracciare un quadro ancora più completo del panorama imprenditoriale elvetico. Plasmiamo insieme il futuro e rafforziamo ulteriormente l'economia svizzera, passo dopo passo e con gli occhi ben aperti per cogliere le opportunità che ci attendono.

Vi invito a leggere il Report sulle opportunità 2025 e a condividere con noi le vostre opinioni. Insieme possiamo creare nuove prospettive per l'economia elvetica, promuovere l'innovazione e rafforzare la piazza imprenditoriale svizzera.

Cordiali saluti



### **Dr. Philippe Obrist**

Responsabile Clientela aziendale  
Raiffeisen Svizzera

## Sintesi

Per la prima volta l'Istituto per i servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia) ha realizzato, in collaborazione con Raiffeisen Svizzera, il Report sulle opportunità sotto forma di sondaggio online nel settembre del 2024. Il report esamina le sfide incontrate dalle aziende svizzere e le strategie adottate per affrontarle. Al sondaggio hanno preso parte 214 imprese svizzere; l'80% degli intervistati ha dichiarato di far parte della direzione o del consiglio di amministrazione. Ciò consente di attribuire un'elevata validità ai risultati dello studio.

I risultati chiave del sondaggio indicano che le imprese apprezzano molto la stabilità della Svizzera e che desiderano mantenerla per le condizioni quadro economiche e normative. Gli imprenditori sono preoccupati soprattutto per il crescente onere normativo. Per le imprese stesse, anche la garanzia di una competitività a lungo termine è fondamentale nell'ottica degli investimenti. Per raggiungere questo obiettivo, le imprese partecipanti puntano su misure dinamiche: sviluppano nuovi modelli aziendali e si concentrano sulle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, in particolare dall'intelligenza artificiale.

Le aziende partecipanti vedono nei requisiti normativi il maggiore ostacolo alla crescita del fatturato. Al potenziamento delle regolamentazioni, le aziende reagiscono con la digitalizzazione dei processi e una gestione agile. Alla politica viene rivolto un chiaro appello a ridurre la burocrazia e la regolamentazione. Il secondo grande ostacolo alla crescita del fatturato è l'andamento economico incerto. Molte aziende scelgono di creare nuovi settori di attività e di espandersi a livello internazionale per contrastare questa situazione. Tuttavia, alcune imprese prevedono di ridurre il personale e persino di abbandonare determinati settori di attività per superare gli ostacoli.

L'intelligenza artificiale è il tema di tendenza del 2025. Le imprese prevedono nuove assunzioni nel settore dell'intelligenza artificiale, che ritengono essere l'ambito in cui il proprio personale neces-

sita maggiormente di un perfezionamento. La maggior parte delle imprese svizzere riconosce le opportunità di questa tecnologia, mentre i rischi dell'IA vengono percepiti in misura minore. Anche la sostenibilità imprenditoriale viene considerata un'opportunità da gran parte delle aziende. Le imprese sono poco interessate ai programmi di finanziamento dello Stato, che non considerano né un rischio né un'opportunità. Le aziende auspicano un maggiore impegno da parte della politica in materia di istruzione.

Le aziende investono più di un quarto del loro budget d'investimento in IT e digitalizzazione; segue, con poco più del 15%, lo sviluppo del personale. Colpisce il fatto che nei prossimi tre anni più del 10% del budget d'investimento medio sarà destinato a nuovi modelli aziendali. L'aumento della competitività, la stabilizzazione del core business e lo sviluppo di innovazioni sono i principali fattori del fabbisogno finanziario delle imprese. L'accesso ai mezzi finanziari non costituisce un ostacolo per la maggior parte delle aziende. Il principale strumento di finanziamento sono i classici finanziamenti bancari, come credito bancario, conto corrente o ipoteca.

Per poter plasmare con successo il futuro, è fondamentale accedere a tecnologie nuove, anche rivoluzionarie. Le imprese intervistate si assicurano tale accesso assumendo nuovi professionisti o collaborando con altre aziende. Inoltre investono in ricerca e sviluppo. Ciò evidenzia la rilevanza della carenza di personale specializzato per la maggior parte delle imprese, che contrastano il fenomeno offrendo orari di lavoro flessibili, perfezionamenti e buone possibilità di conciliare vita familiare e professionale.

Della Svizzera le aziende apprezzano soprattutto la stabilità, indicata da quasi la metà delle imprese come il più importante vantaggio della piazza economica elvetica. Sulla base di questa stabilità, le imprese sviluppano un notevole dinamismo per far fronte alle molteplici sfide. Il Report sulle opportunità Svizzera 2025 è pertanto intitolato «La stabilità crea dinamismo».

## Indice

	Pagina
Premessa	2
Sintesi	3
Indice	4
Indice delle figure	5
<b>1. Obiettivi del Report sulle opportunità 2025</b>	<b>6</b>
<b>2. Disegno dello studio</b>	<b>7</b>
2.1 Svolgimento del sondaggio	7
2.2 Disegno del questionario	7
2.3 Rappresentatività	8
2.4 Aziende partecipanti	8
<b>3. Risultati</b>	<b>11</b>
3.1 Strategia e relativa attuazione	11
3.1.1 Ostacoli percepiti allo sviluppo delle imprese	11
3.1.2 Contromisure delle aziende	11
3.1.3 Opportunità e rischi	15
3.1.4 Accesso alle tecnologie e alle innovazioni	16
3.1.5 Politica d'investimento delle imprese	16
3.1.6 Fabbisogno finanziario e forme di finanziamento	17
3.2 Mercato del lavoro e personale specializzato	19
3.2.1 Fabbisogno di personale specializzato	19
3.2.2 Sfide e potenziale a livello delle strutture interne del personale	19
3.2.3 Strategie per far fronte alla carenza di personale specializzato	20
3.3 Richieste nei confronti della politica	23
3.3.1 Percezione della piazza economica svizzera	23
3.3.2 Interventi della politica	23
3.3.3 Partecipazione attiva delle imprese alle decisioni politiche	25
3.3.4 Tema di tendenza del 2025	25
<b>4. Conclusioni</b>	<b>27</b>
<b>5. Prospettive</b>	<b>28</b>

## Indice delle figure

	Pagina
Fig. 1: funzione e qualifica	8
Fig. 2: ripartizione settoriale	9
Fig. 3: dimensioni dell'azienda per ETP	9
Fig. 4: dimensioni dell'azienda in base al fatturato	9
Fig. 5: ostacoli alla crescita delle imprese	11
Fig. 6: contromisure agli ostacoli posti dai requisiti normativi/dalla burocrazia	11
Fig. 7: contromisure agli ostacoli dovuti alla crescita economica incerta	12
Fig. 8: contromisure agli ostacoli dovuti all'incertezza geopolitica	12
Fig. 9: contromisure agli ostacoli posti da timori per la sicurezza della catena di approvvigionamento	12
Fig. 10: contromisure per contrastare i rischi informatici	13
Fig. 11: contromisure per contrastare la forza del franco svizzero	13
Fig. 12: contromisure al mancato accesso ai finanziamenti	14
Fig. 13: contromisure alle limitate capacità spaziali della sede	14
Fig. 14: opportunità e rischi	15
Fig. 15: garanzia dell'accesso a tecnologie rivoluzionarie e innovazioni	16
Fig. 16: budget d'investimento medio di CHF 100 per i prossimi tre anni	16
Fig. 17: fabbisogno finanziario per progetti imprenditoriali	17
Fig. 18: ricorso previsto a forme di finanziamento nei prossimi 12 mesi	17
Fig. 19: strategie e possibili soluzioni per far fronte alla carenza di personale specializzato	19
Fig. 20: sfide a livello di strutture interne del personale	19
Fig. 21: settori con fabbisogno di perfezionamento	20
Fig. 22: aumento del personale per settore previsto nei prossimi tre anni	20
Fig. 23: riduzione del personale per settore prevista nei prossimi tre anni	21
Fig. 24: outsourcing per settore previsto nei prossimi tre anni	21
Fig. 25: nessuna misura prevista nei prossimi tre anni per settore	22
Fig. 26: vantaggi della piazza economica Svizzera	23
Fig. 27: ordine ponderato dei settori politici in cui si richiedono maggiori cambiamenti	24
Fig. 28: richieste nei confronti della politica	24
Fig. 29: partecipazione alle decisioni politiche	25
Fig. 30: temi di tendenza del 2025	26

Obiettivo

# 1. Obiettivi del Report sulle opportunità 2025

Nell'autunno del 2024, l'Istituto per i servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia), in collaborazione con Raiffeisen Svizzera società cooperativa, ha svolto per la prima volta il sondaggio per il Report sulle opportunità Svizzera. L'obiettivo di questa iniziativa congiunta è individuare le esigenze, gli umori, i problemi e soprattutto le opportunità ricorrenti di anno in anno per le imprese svizzere di medie e grandi dimensioni. L'indagine si rivolge agli imprenditori e

ai manager C-level, che dispongono di una visione d'insieme delle attività della propria azienda. In tal modo si intende tracciare un quadro quanto più completo possibile delle opportunità e delle sfide in questo segmento imprenditoriale.

Nella prima edizione, il sondaggio è stato limitato alla Svizzera tedesca. Negli anni successivi l'obiettivo è intervistare aziende dell'intero territorio svizzero.



## 2. Disegno dello studio

### 2.1 Svolgimento del sondaggio

Il sondaggio è stato condotto online tramite il tool «Unipark» della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia). Il sondaggio e la relativa analisi si sono svolti in forma anonima. In nessun momento è stato possibile risalire alle imprese partecipanti sulla base delle risposte fornite e viceversa.

L'invito a partecipare allo studio è stato inviato a settembre 2024 dai partner del sondaggio alle direzioni di aziende della Svizzera tedesca. Il sondaggio è stato inoltre pubblicizzato tramite il social network LinkedIn e la newsletter dell'IFZ. Dal momento che il sondaggio è stato pubblicizzato tramite newsletter e social network, non è possibile escludere che abbiano risposto anche aziende al di fuori del gruppo target. Poiché alle aziende partecipanti è stato chiesto di indicare il proprio Cantone di provenienza, è stato possibile escludere dalla valutazione le imprese che non hanno una sede in Svizzera.

Complessivamente sono stati ricevuti 218 questionari idonei alla valutazione e compilati in toto. Quattro aziende hanno indicato che la propria sede si trova al di fuori della Svizzera. I corrispondenti quattro questionari sono stati esclusi dalla valutazione; nello studio sono dunque confluiti 214 questionari compilati. Il questionario prevedeva domande filtro. Pertanto, non tutti i partecipanti potevano rispondere a tutte le domande. Era inoltre prevista la possibilità di saltare singole domande. In più, alcune domande consentivano risposte multiple. Per questo motivo, nella valutazione viene indicato il numero di risposte effettive per domanda, che può variare sia in eccesso che per difetto rispetto al totale di 214 risposte.

All'inizio del questionario, i partecipanti potevano decidere se effettuare la compilazione in tedesco o in inglese. Soltanto il 3.7% delle imprese intervistate ha optato per il questionario in inglese.

### 2.2 Disegno del questionario

Il sondaggio è stato condotto con un questionario online strutturato che, oltre a domande demografiche e sulla struttura organizzativa, sul settore e sull'attività delle imprese partecipanti, comprendeva tre temi principali:

1. strategia e relativa attuazione,
2. mercato del lavoro e personale specializzato,
3. richieste alla politica.

Tutti i partecipanti potevano saltare singole domande. Oltre alle domande a scelta, vi erano anche campi di testo libero compilabili dai partecipanti.

Il sondaggio è stato a disposizione di tutti i potenziali partecipanti nel mese di settembre 2024. Il 1° ottobre 2024 il sondaggio è stato chiuso e sono stati salvati i risultati. Nella valutazione sono confluite tutte le risposte inserite e approvate. Sono state escluse solo le risposte delle imprese provenienti dall'estero.

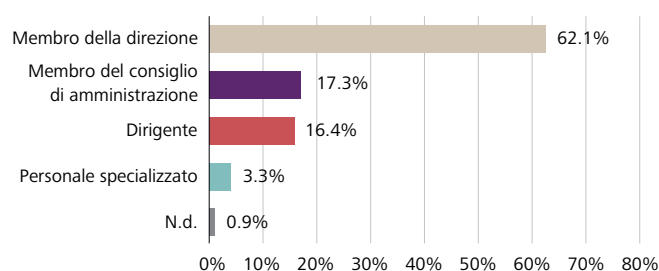
La valutazione del sondaggio ha avuto luogo a ottobre 2024 presso l'Istituto per i servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia) a opera degli autori dello studio.

### 2.3 Rappresentatività

Al fine di ottenere risultati attendibili, la diffusione del questionario online è stata indirizzata in modo mirato a categorie di persone appartenenti al gruppo target principale. Data la più ampia diffusione del questionario tramite social media, non si può tuttavia escludere che alcune risposte siano pervenute da persone al di fuori del gruppo target. Di tale aspetto è stato tenuto conto nella valutazione.

Un criterio importante per la qualità e la rappresentatività delle risposte è la qualifica delle persone partecipanti. Quasi due terzi (62.1%) delle risposte provengono da membri della direzione. Un altro 17.3% degli intervistati è membro del consiglio di amministrazione. Si può quindi affermare che quasi l'80% delle risposte proviene dal gruppo target principale, ossia dalla direzione d'impresa, che ha una visione d'insieme della situazione aziendale. Il 16.4% si è inoltre definito dirigente, cosicché anche queste risposte sono con ogni probabilità da attribuire al gruppo target principale. Soltanto il 4.2% dei partecipanti è rappresentato da professionisti o non ha dichiarato la propria posizione all'interno dell'impresa. Si può quindi affermare che il gruppo target principale tra chi ha fornito le risposte sia stato adeguatamente raggiunto e che lo studio abbia pertanto un'attendibilità molto elevata.

Fig. 1: funzione e qualifica



n=214 aziende

In senso stretto, tuttavia, lo studio non può avanzare pretese di rappresentatività. Per ottenere un risultato rappresentativo sarebbe stato necessario adottare una procedura diversa, deliberatamente non applicata nel presente studio, e attenersi ai principi di campionamento. Data la buona rispondenza dei partecipanti al gruppo target previsto, si può tuttavia ipotizzare comunque un'attendibilità molto elevata con una rappresentatività approssimativa delle risposte.

### 2.4 Aziende partecipanti

Nella prima parte del sondaggio sono state poste domande in merito al settore, alle dimensioni e alla sede delle aziende partecipanti. Da un lato, tali dati indicano se il gruppo target previsto è stato effettivamente raggiunto. Dall'altro lato, consentono di effettuare analisi specifiche che approfondiscono particolarità regionali, settoriali e legate alla dimensione.

L'economia svizzera è caratterizzata prevalentemente da imprese commerciali e di servizi (circa il 78%). Il settore secondario (industria) rappresenta il 14%, mentre circa l'8% è costituito da aziende agricole.<sup>1</sup> Tuttavia, le imprese del gruppo target del Report sulle opportunità sono di medie e grandi dimensioni. Il commercio, i servizi e l'agricoltura sono caratterizzati essenzialmente da piccole imprese, talvolta anche da microimprese. Pertanto nelle risposte per il Rapporto sulle opportunità ci si aspettava una sovrapponderazione dell'industria: previsione centrata, dal momento che il 20.1% dei partecipanti proviene dall'industria manifatturiera e dal settore produttivo. Inoltre, l'8.9% appartiene all'industria meccanica, mentre il 7.9% proviene dai settori farmaceutico, sanitario e chimico, segmenti di grande rilevanza per la Svizzera. Oltre un terzo delle imprese partecipanti appartiene dunque al settore dell'industria. Inoltre, il 15.0% lavora nel settore edilizio (inclusi gli immobili). Il 7.5% opera nei settori dell'energia e dei trasporti, due ambiti che in senso lato possono parimenti essere ascritti all'industria.

**«Quasi l'80% delle risposte proviene dalla direzione aziendale.»**

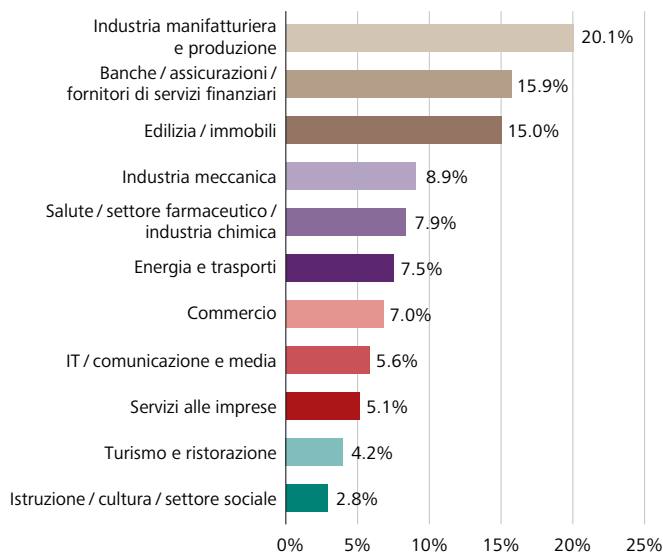
<sup>1</sup> Cfr. Ufficio federale di statistica, Imprese commerciali secondo le divisioni economiche e le forme giuridiche – 2011–2022 | Tabella (admin.ch), pagina consultata il 3.10.2024.



## Disegno dello studio

Nel settore dei servizi, l'economia svizzera è caratterizzata soprattutto dai servizi finanziari (incluse banche e assicurazioni). Tale prevalenza si riflette anche nel sondaggio. Il 15.9% si definisce un'azienda del settore dei servizi finanziari. La maggior parte delle restanti imprese appartiene ad altri settori dei servizi. Il 5.6% proviene dal settore IT, media e comunicazione; un altro 5.1% rientra nei servizi alle imprese. Il 7.0% delle aziende appartiene al commercio.

Fig. 2: ripartizione settoriale



n=214 aziende

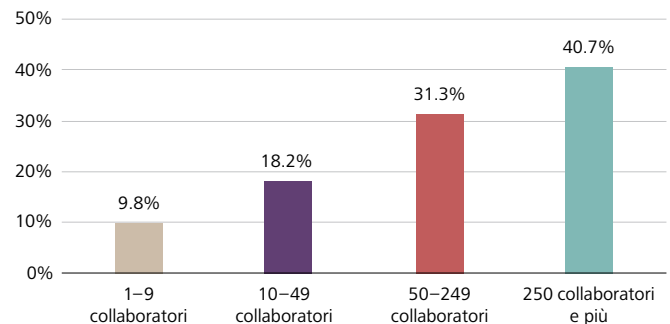
Tale ripartizione settoriale rispecchia adeguatamente il gruppo target, che si discosta dalla media svizzera per dimensioni e settori. Lo dimostrano anche le dimensioni delle imprese che hanno partecipato al sondaggio, superiori alla media svizzera, ma per lo più corrispondenti ai criteri target. Misurando le dimensioni delle imprese in base al numero di collaboratori e al fatturato, per i partecipanti al Report sulle opportunità si delinea il seguente quadro: il 40.7% delle aziende ha più di 250 collaboratori e rientra tra le grandi imprese in base alla definizione dell'Ufficio federale di statistica. Con 50–249 collaboratori, le medie imprese rappresentano il 31.3% dei partecipanti. Il 18.2% è costituito da piccole imprese con un massimo di 49 collaboratori. Non rientrano nel gruppo target principale le microimprese (meno di 10 collaboratori), che rappresentano il 9.8% delle aziende partecipanti. Per garantire la validità delle affermazioni, tutte le domande chiave sono state inoltre valutate senza includere le microimprese partecipanti. Non sono state riscontrate divergenze significa-

tive rispetto alle affermazioni delle imprese di altre dimensioni. Per questo motivo è stato possibile includere nella valutazione le aziende con fino a 9 collaboratori.

Anche considerando il fatturato, emerge che le grandi e medie imprese hanno il peso maggiore nelle risposte pervenute nello studio. Il 19.6% delle aziende ha un fatturato superiore a CHF 500 milioni, il 23.4% rientra nella classe di fatturato che va da oltre CHF 100 milioni a CHF 500 milioni. L'11.7% ha un fatturato superiore a CHF 50 milioni, ma non maggiore di CHF 100 milioni. Il 44.4% delle aziende partecipanti si colloca sotto i CHF 50 milioni.

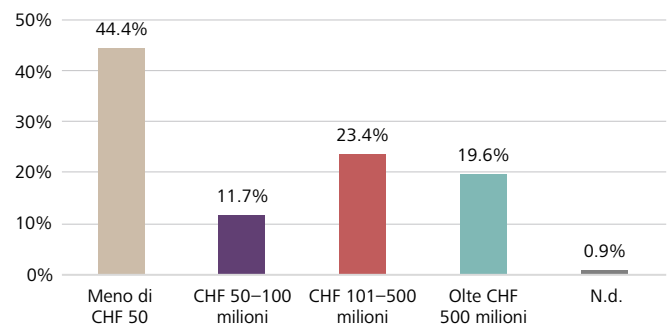
Complessivamente le imprese partecipanti si posizionano quindi nettamente al di sopra della media svizzera, caratteristica in linea con il gruppo target previsto.

Fig. 3: dimensioni dell'azienda per ETP



n=214 aziende

Fig. 4: dimensioni dell'azienda in base al fatturato



n=214 aziende



Le imprese operanti a livello internazionale con attività di esportazione incontrano problemi specifici, rappresentati ad esempio dalle norme doganali o dalle fluttuazioni dei tassi di cambio. Poiché la Svizzera è un'economia relativamente piccola con un mercato interno limitato, le imprese elvetiche hanno tradizionalmente un forte orientamento all'esportazione. Il 59.3% dei partecipanti al Report sulle opportunità effettua esportazioni. Il 27.1% realizza oltre la metà del proprio volume d'affari tramite le esportazioni, mentre per il 20.6% l'export supera addirittura i tre quarti del volume d'affari. Il marcato orientamento all'esportazione delle imprese svizzere è ben rappresentato nell'universo di base.

La ripartizione regionale delle aziende partecipanti non è in linea con la forza economica delle grandi regioni svizzere. Ciò è dovuto, da un lato, al fatto che il sondaggio non ha coinvolto in modo mirato né la Romandia né il Ticino (i questionari non erano infatti disponibili in francese e italiano). Dall'altro lato, il fenomeno si spiega con il fatto che l'IFZ, in quanto organizzazione proponente, ha una rete particolarmente solida nei Cantoni della Svizzera centrale, che, di conseguenza, sono maggiormente rappresentati tra le imprese partecipanti rispetto alla loro forza economica.

Anche alcune caratteristiche delle imprese determinano differenze a livello di sfide e opportunità. La quotazione in borsa richiede una maggiore trasparenza e offre possibilità di finanziamento diverse da quelle a cui hanno accesso le società in mano ai privati. Il 22.4% delle aziende partecipanti al sondaggio è quotato in borsa, il 77.6% no. Le aziende che fanno parte di un gruppo internazionale, a prescindere dal fatto che la sede principale sia in Svizzera o in un altro Paese, hanno responsabilità e problemi diversi. Il 22.0% delle imprese ha dichiarato di far parte di un gruppo internazionale, mentre il 78.0% ha fornito una risposta negativa al riguardo.

Le imprese partecipanti presentano dimensioni superiori alla media di tutte le imprese svizzere. Il mix settoriale rappresentato è in linea con il gruppo target. La struttura regionale delle aziende partecipanti è diversa da quella dell'economia nazionale svizzera. Tuttavia, ciò si spiega con il fatto che il sondaggio è limitato alla Svizzera tedesca. Una quota sostanziale dei partecipanti rientra nel gruppo target dei manager di vertice. Nel complesso, il campione è dunque adeguatamente rappresentativo del gruppo target previsto. I risultati hanno pertanto un'elevata validità.

# 3. Risultati

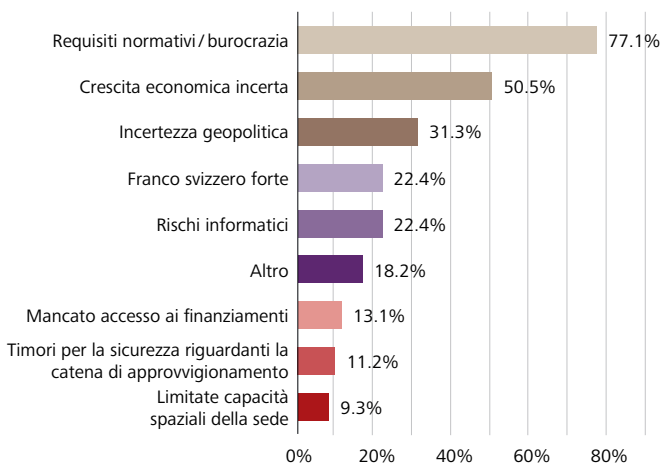
## 3.1 Strategia e relativa attuazione

### 3.1.1 Ostacoli percepiti allo sviluppo delle imprese

Relativamente all'area tematica «Strategia e relativa attuazione» sono state innanzitutto poste domande sui fattori che rappresentano una sfida per le imprese o che ne frenano la crescita. Le principali sfide individuate sono i requisiti normativi e la burocrazia (77.1%). Il secondo fattore menzionato più di frequente, a una certa distanza dal primo, è la crescita economica incerta, che ben la metà delle aziende intervistate percepisce come un ostacolo al proprio sviluppo. È sorprendente notare come l'attuale incertezza geopolitica rivesta un ruolo relativamente limitato. Solo poco meno di un terzo delle aziende (31.3%) la considera un ostacolo. I rischi informatici e la forza del franco svizzero sono visti dal 22.4% delle aziende come un ostacolo alla crescita.

Vengono definiti ostacoli alla crescita di ridotta entità il mancato accesso ai finanziamenti (13.1%), i timori per la sicurezza delle catene di approvvigionamento (11.2%) e la limitata capacità spaziale della sede (9.3%). Nel campo di testo libero «Ulteriori ostacoli alla crescita», oltre a sfide specifiche a livello di azienda e di settore, la difficoltà riportata più di frequente è la carenza di personale specializzato (6.1%). Questa opzione era in realtà esclusa dalla domanda, poiché il tema è oggetto del secondo capitolo principale del sondaggio. Il fatto che la carenza di personale qualificato sia stata comunque citata con tale frequenza in questa sede dimostra l'impellenza di tale sfida.

Fig. 5: ostacoli alla crescita delle imprese



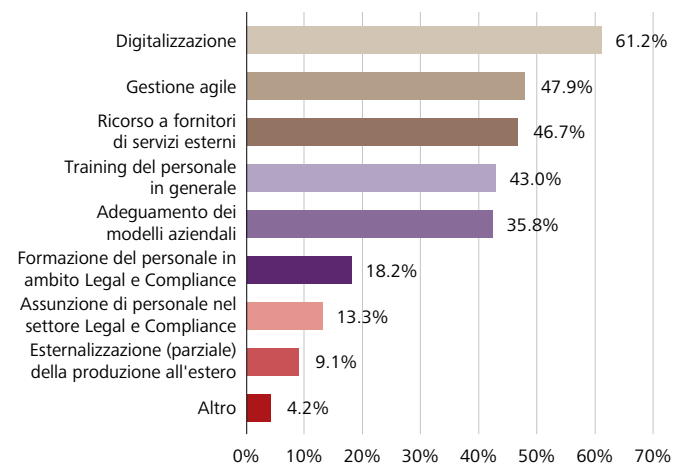
n=214 aziende | N=547 risposte

### 3.1.2 Contromisure delle aziende

Le aziende reagiscono alle sfide adottando contromisure. Le domande al riguardo sono state mostrate solo alle aziende che avevano menzionato la relativa sfida.

Al rafforzamento dei requisiti normativi e alla burocrazia, considerati un ostacolo dal 77.1% delle aziende, le imprese rispondono soprattutto digitalizzando i processi (61.2%). Al secondo posto si colloca la gestione agile, a cui ricorre il 47.9% delle imprese. Quasi altrettante aziende (46.7%) si affidano a fornitori di servizi esterni. Oltre un terzo delle imprese (35.8%) sta adeguando i propri modelli aziendali. Ulteriori misure sono il training del personale in generale (43.0%), il training nello specifico per i collaboratori nelle funzioni Legal e Compliance (18.2%) e il potenziamento del personale nel settore Legal e Compliance (13.3%). Quasi un decimo delle aziende (9.1%) indica come contromisura alla crescente regolamentazione e alla burocrazia l'esternalizzazione parziale o totale della produzione all'estero, e reagisce quindi con provvedimenti drastici alla maggiore burocratizzazione. Il 4.2% delle aziende considera come ulteriore misura contro gli ostacoli burocratici e normativi soprattutto l'influenza politica tramite attività di lobbying. Nel complesso, gran parte dei partecipanti reagisce quindi con un approccio marcatamente imprenditoriale, con la digitalizzazione dei processi e della gestione e con un'impostazione dell'azienda nell'insieme più agile. È tuttavia preoccupante il fatto che poco meno di un decimo delle imprese

Fig. 6: contromisure agli ostacoli posti dai requisiti normativi/dalla burocrazia



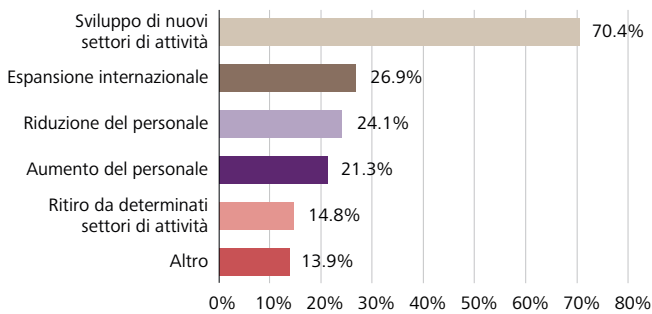
n=165 aziende (pari al 77.1%) | N=461 risposte

## Risultati

se delocalizzi le proprie attività all'estero. Questo fenomeno può essere interpretato come un chiaro monito alla politica di procedere con cautela con le nuove regolamentazioni.

All'incertezza della crescita economica, le imprese che la indicano come ostacolo (50.5%) rispondono per lo più con lo sviluppo di nuovi settori di attività (70.4% degli intervistati). Ciò è indice di un atteggiamento fondamentalmente imprenditoriale e proattivo. Il 26.9% dei partecipanti punta sull'espansione internazionale. Tuttavia, il 24.1% delle imprese dichiara di prevedere una riduzione del personale, mentre il 21.3% intende potenziare il proprio organico. Il 14.8% prevede il ritiro da determinati settori di attività. Nel complesso, le risposte a connotazione passiva o negativa sono nettamente in minoranza.

**Fig. 7: contromisure agli ostacoli dovuti alla crescita economica incerta**

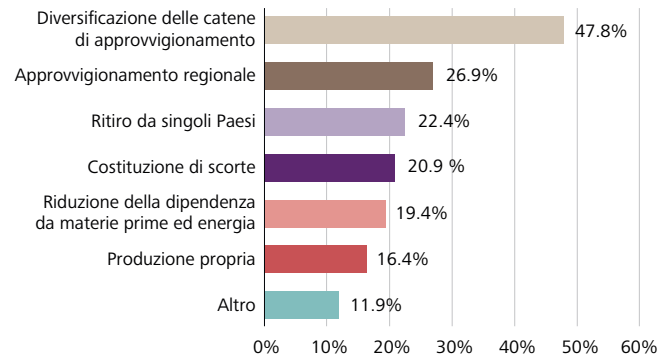


n=108 aziende (pari al 50.5%) | N=185 risposte

Il 13.9% delle aziende indica ulteriori misure per contrastare la crescita economica incerta. Vengono citate prevalentemente misure volte all'ottimizzazione dei processi e all'incremento dell'efficienza nonché l'accesso a nuovi mercati.

Per quanto riguarda l'attuale incertezza geopolitica, che viene pur sempre considerata un ostacolo alla crescita dal 31.3% delle imprese, le aziende interessate agiscono in modo altrettanto proattivo. Il 47.8% punta sulla diversificazione delle proprie catene di approvvigionamento. Al secondo posto nel catalogo degli interventi si colloca l'approvvigionamento regionale (26.9%), mentre al terzo posto troviamo il ritiro da singoli Paesi (22.4%). Tra le ulteriori misure figurano la costituzione di scorte (20.9%), la riduzione della dipendenza da materie prime ed energia (19.4%) e l'intensificazione della produzione propria (16.4%). Altre misure adottate (11.9%) sono soprattutto interventi di diversificazione di prodotti e mercati.

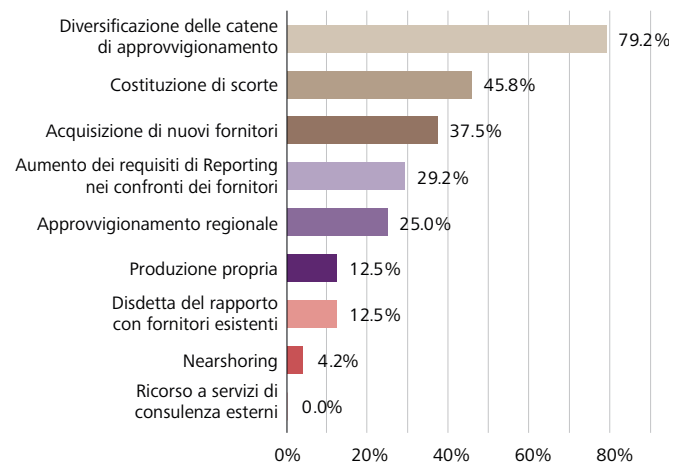
**Fig. 8: contromisure agli ostacoli dovuti all'incertezza geopolitica**



n=67 aziende (pari al 31.3%) | N=111 risposte

Solo l'11.2% delle imprese ha indicato i timori per la sicurezza della catena di approvvigionamento come un ostacolo alla crescita. Tali preoccupazioni sono per lo più legate all'incertezza geopolitica. Le contromisure adottate al riguardo sono in particolare una maggiore diversificazione delle catene di approvvigionamento (79.2%), ma anche la costituzione di scorte (45.8%), l'acquisizione di nuovi fornitori (37.5%) e un approvvigionamento più regionale (25.0%). Il 12.5% delle imprese interessate punta sulla produzione propria. Sempre il 12.5% intende disdire il rapporto con gli attuali fornitori e il 4.2% sceglie il nearshoring. Il ricorso a servizi di consulenza esterni è irrilevante per le imprese in tale ambito.

**Fig. 9: contromisure agli ostacoli posti da timori per la sicurezza della catena di approvvigionamento**

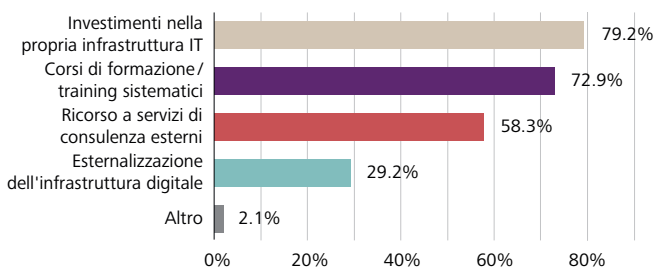


n=24 aziende (pari al 11.2%) | N=159 risposte



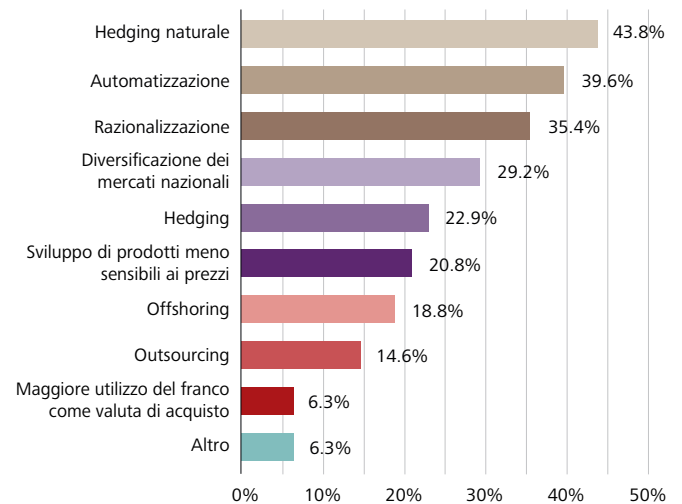
I rischi informatici sono considerati una sfida dal 22.4% delle aziende. Per contrastarli, la principale misura adottata è rappresentata dagli investimenti nella propria infrastruttura IT (79.2%), seguiti da formazione e training sistematici (72.9%). Oltre all'esternalizzazione dell'infrastruttura digitale (29.2%), anche il ricorso a servizi di consulenza esterni (58.3%) viene preso in considerazione come contromisura ai rischi informatici.

Fig. 10: contromisure per contrastare i rischi informatici



n=48 aziende (pari al 22.4%) | N=116 risposte

Fig. 11: contromisure per contrastare la forza del franco svizzero



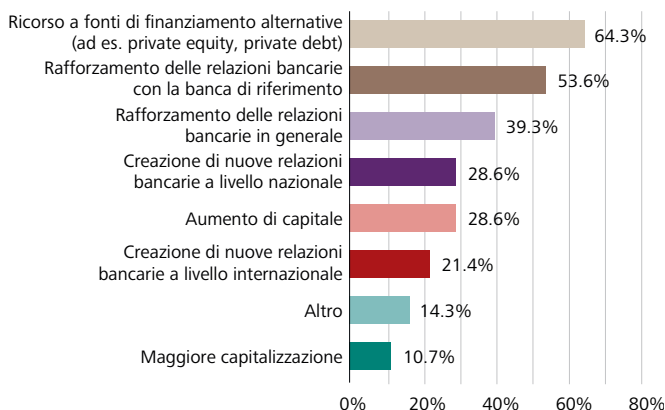
n=48 aziende (pari al 22.4%) | N=114 risposte

Il franco svizzero forte viene considerato una sfida dal 22.4% degli intervistati. A questo proposito va notato che non tutte le imprese intervistate sono interessate dai tassi di cambio, aspetto pertinente solo per le aziende esportatrici e/o importatrici. Poiché meno di un quarto delle aziende partecipanti ha menzionato questo tema, la rilevanza della forza del franco risulta sottostimata per le imprese che la considerano importante. La misura adottata più frequente per abbattere questo ostacolo è l'hedging naturale (43.8%), ossia il massimo bilanciamento possibile di acquisti e vendite in valuta estera. Anche l'automatizzazione (39.6%) e la razionalizzazione (35.4%) svolgono un ruolo determinante per le aziende nella gestione dell'andamento della valuta nazionale. Altresì la diversificazione dei mercati nazionali (29.2%) aiuta le imprese a contrastare la forza del franco svizzero. Anche l'hedging (22.9%), ossia la copertura con strumenti finanziari, è una misura di tutela utilizzata, seguita dallo sviluppo di prodotti meno sensibili ai prezzi (20.8%). Il ricorso a capacità produttive estere nell'ambito dell'offshoring viene preso in considerazione dal 18.8% delle aziende. Il 14.6% degli intervistati indica come contromisura l'esternalizzazione, intesa come outsourcing. Solo il 6.3% dei partecipanti prende in considerazione un maggiore utilizzo del franco come valuta di acquisto. Sempre il 6.3% delle aziende menziona ulteriori misure quali programmi di riduzione dei costi, investimenti nella qualità dei prodotti e rafforzamento del proprio marchio.

## Risultati

Il mancato accesso ai finanziamenti rappresenta una sfida per la crescita aziendale solo per il 13.1% dei dirigenti intervistati. Le misure essenziali adottate al riguardo sono il ricorso a fonti di finanziamento alternative come private equity e private debt (64.3%), il rafforzamento delle relazioni bancarie con la banca di riferimento (53.6%) e il consolidamento delle relazioni bancarie in generale (39.3%). Il 28.6% menziona inoltre la creazione di nuove relazioni bancarie a livello nazionale e un aumento di capitale. Il 21.4% ritiene che l'instaurazione di nuove relazioni bancarie a livello internazionale sia una contromisura adeguata al mancato accesso ai finanziamenti, seguita da una maggiore capitalizzazione (10.7%). Il 14.3% punta su altre misure, quali il rafforzamento dei fondi propri o una strategia di finanziamento diversificata con diverse relazioni bancarie.

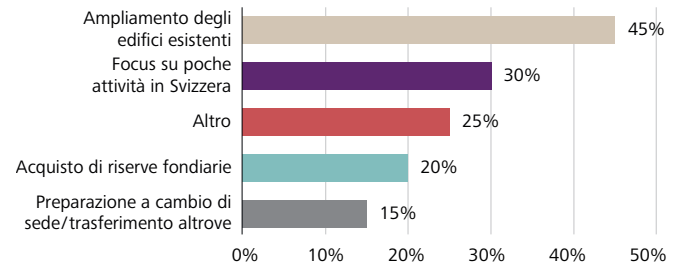
Fig. 12: contromisure al mancato accesso ai finanziamenti



n=28 aziende (pari al 13.1%) | N=73 risposte

Solo il 9.3% degli intervistati ritiene che le limitate capacità spaziali della sede costituiscano un ostacolo alla crescita. Le possibili contromisure individuate consistono nell'ampliare gli edifici esistenti (45.0%) e nel concentrarsi su poche attività in Svizzera (30.0%). L'acquisto di riserve fondiari (20.0%) e la preparazione a un cambio di sede o a un trasferimento altrove (15.0%) sono presi in considerazione solo da poche imprese coinvolte. È evidente che la carenza di capacità spaziali in loco interessa un numero ridotto di aziende. Per queste rappresenta però una sfida importante, in grado di determinare anche reazioni decise che possono tradursi persino nel trasferimento altrove.

Fig. 13: contromisure alle limitate capacità spaziali della sede



n=20 aziende (pari al 9.3%) | N=27 risposte

Le risposte riguardanti le sfide delle aziende sono in linea con le richieste rivolte alla politica (si veda il capitolo 3.3 del presente studio). Le imprese sono consapevoli delle sfide con cui devono misurarsi, ma sono anche in grado di affrontare autonomamente gli ostacoli in modo proattivo. Alla politica non si chiede tanto di intervenire in veste di sostenitrice, bensì di consentire alle aziende di reagire rapidamente con il minor numero possibile di interventi e con una regolamentazione efficiente.

**«Le aziende sono in grado di affrontare gli ostacoli in modo proattivo.»**

### 3.1.3 Opportunità e rischi

Le aziende mostrano un atteggiamento positivo nei confronti dell'intelligenza artificiale (IA) e della sostenibilità aziendale, temi di tendenza di grande attualità. L'IA viene considerata dalla maggior parte delle imprese (71.5 %) come un rischio (piuttosto) basso, mentre il 16.8 % la ritiene un rischio piuttosto elevato. Solo per il 7.9 % degli intervistati rappresenta un rischio medio e per appena l'1.9 % è un rischio elevato. In totale il 62.1% delle aziende vede invece l'IA come un'opportunità di grande o media entità, mentre il 18.7% la considera addirittura una grande opportunità. Nel complesso, quindi, prevale un atteggiamento positivo nei confronti dell'intelligenza artificiale. Le imprese vogliono sfruttare le opportunità offerte da questa nuova tecnologia. Lo stesso vale per la sostenibilità aziendale. Il 72.0 % delle aziende considera questo tema un rischio (piuttosto) basso, mentre il 17.8 % lo valuta come un rischio piuttosto elevato. Il 7.9 % lo ritiene un rischio medio, mentre solo lo 0.9 % lo definisce un rischio elevato. La stragrande maggioranza delle aziende vede invece la sostenibilità come un'opportunità. Il 53.5 % valuta la sostenibilità come un'opportunità di grande o media entità, mentre il 15.4 % la vede addirittura come una grande opportunità. Nel complesso, le imprese svizzere mostrano un atteggiamento sorprendentemente positivo anche nei confronti dell'IA e della sostenibilità, temi di tendenza a volte controversi, individuando più opportunità che rischi.

In linea di principio, le imprese percepiscono bassi rischi, ma anche scarse opportunità negli interventi statali. Questo dato è in linea con le altre risposte rilevate nel Report sulle opportunità, nelle quali si auspica che lo Stato si concentri su pochi campi tematici chiave. Il 68.7% delle aziende vede la regolamentazione in materia di trasparenza nella catena di approvvigionamento (Scope 3)<sup>2</sup> come un rischio (piuttosto) basso,

mentre il 24.3 % delle imprese ritiene che si tratti di un rischio piuttosto o mediamente elevato. Questo tema viene percepito in misura minore come un'opportunità. Il 56.5 % delle aziende percepisce la trasparenza della catena di approvvigionamento come un'opportunità (piuttosto) scarsa, mentre il 16.4 % la vede come un'opportunità piuttosto importante, il 18.2 % come un'opportunità di media importanza e il 5.6 % come una grande opportunità.

Per gran parte delle imprese le sovvenzioni statali non rappresentano praticamente alcun rischio, ma neppure un'opportunità. Il 70.1% vi associa rischi (piuttosto) bassi, circa un quarto (25.2 %) rischi (piuttosto) elevati. Il 69.7% giudica le sovvenzioni come un'opportunità (piuttosto) scarsa, mentre poco più di un quarto (26.2 %) le vede come una grande opportunità o come un'opportunità piuttosto importante. Ciò dimostra a sua volta che gli aiuti di Stato tendono a essere considerati come poco rilevanti dalle imprese.

Anche gli accordi di libero scambio rappresentano per la maggior parte delle imprese (78.1%) rischi (piuttosto) bassi. Solo poche aziende (16.8%) li associano a un rischio (piuttosto) elevato. Anche questo aspetto è visto in misura minore come un'opportunità. Il 57.9 % delle aziende lo valuta come un'opportunità (piuttosto) scarsa, mentre il 37.0 % lo considera come una grande opportunità o come un'opportunità piuttosto importante. Tuttavia, va tenuto presente che un buon 40 % delle imprese partecipanti al sondaggio afferma di non effettuare esportazioni. Queste aziende saranno quindi interessate solo in misura minore dagli accordi di libero scambio.

Il tema «New Work», che comprende ad esempio il lavoro agile, l'home office e gerarchie piatte, è valutato dal 67.4 %

Fig. 14: opportunità e rischi

	Rischio						Opportunità					
	basso			elevato			scarsa			grande		
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Intelligenza artificiale	12.1%	31.8%	27.6%	16.8%	7.9%	1.9%	1.4%	7.0%	9.3%	26.6%	35.5%	18.7%
Sostenibilità aziendale	15.0%	36.9%	20.1%	17.8%	7.9%	0.9%	4.2%	10.3%	15.0%	26.6%	26.6%	15.4%
Trasparenza della catena di approvvigionamento (Scope 3)	23.8%	23.4%	21.5%	13.1%	11.2%	3.3%	20.6%	19.2%	16.8%	16.4%	18.2%	5.6%
Sovvenzioni statali	36.9%	18.7%	14.5%	9.8%	9.8%	5.6%	40.7%	18.7%	10.3%	15.0%	5.6%	5.6%
Accordi di libero scambio	35.5%	29.0%	13.6%	7.0%	7.9%	1.9%	25.2%	20.6%	12.1%	11.7%	13.6%	11.7%
New Work (ad es. lavoro agile, home office, gerarchie piatte)	13.6%	33.2%	20.6%	19.6%	9.3%	1.4%	7.0%	17.8%	18.2%	24.3%	20.1%	10.3%

n=214 aziende

<sup>2</sup> Lo Scope 3 indica le emissioni nella catena di approvvigionamento che non sono controllate direttamente dall'azienda che redige il rapporto, ma che sono da attribuirsi indirettamente all'impresa stessa, ad esempio mediante l'acquisto di beni e servizi.

## Risultati

delle aziende come un rischio (piuttosto) basso. Il 19.6% lo considera un rischio piuttosto elevato, il 9.3% lo reputa un rischio medio e l'1.4% lo percepisce come un rischio elevato. Dall'altro lato, il 24.3% ritiene che il «New Work» sia un'opportunità piuttosto importante, il 20.1% lo considera un'opportunità di entità media e il 10.3% lo vede addirittura come una grande opportunità. Anche in questo caso si evidenzia un atteggiamento positivo nei confronti del tema «New Work», che recentemente è risultato piuttosto controverso.

Anche le valutazioni delle aziende su rischi e opportunità, così come le richieste nei confronti della politica (cfr. capitolo 3.3 del presente studio), riflettono un atteggiamento di base fortemente orientato all'imprenditorialità che si fonda su una propensione al rischio sostanzialmente elevata, su un ridotto orientamento allo Stato e su un atteggiamento proattivo nei confronti di nuovi temi e innovazioni. Tale profilo può essere considerato caratteristico del panorama imprenditoriale svizzero.

### 3.1.4 Accesso alle tecnologie e alle innovazioni

Le aziende si assicurano l'accesso a tecnologie rivoluzionarie e innovazioni adottando misure di diversa natura, dove la principale risulta essere l'assunzione di personale specializzato (59.8%). Ciò è in linea con la percezione dell'importanza del tema della carenza di personale specializzato (si veda il capitolo 3.2 del presente studio). Il 50.5% delle aziende punta sulla cooperazione con le imprese e il 40.2% sugli investimenti in R&S. Altre misure sono l'acquisto di nuove tecno-

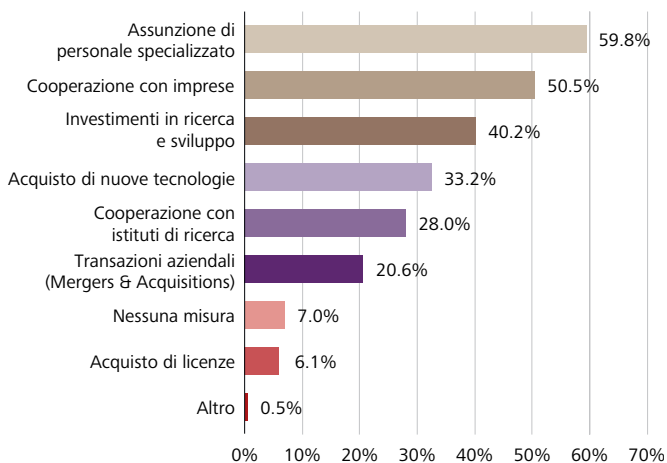
logie (33.2%), cooperazioni con istituti di ricerca (28.0%) e l'acquisizione di imprese (20.6%). Il 6.1% delle aziende ricorre all'acquisto di licenze. Il 7.0% dichiara di non adottare misure per assicurarsi l'accesso a innovazioni e tecnologie rivoluzionarie.

### 3.1.5 Politica d'investimento delle imprese

Agli intervistati del Report sulle opportunità 2025 è stato assegnato un budget d'investimento fittizio pari a CHF 100 da ripartire complessivamente in otto settori. Alle imprese è stato chiesto di illustrare i propri investimenti nei prossimi tre anni. Era consentito non impiegare l'intera somma di CHF 100, che tuttavia non poteva essere superata. I risultati mostrano che solo pochi intervistati hanno destinato a un singolo settore l'intero importo di CHF 100.

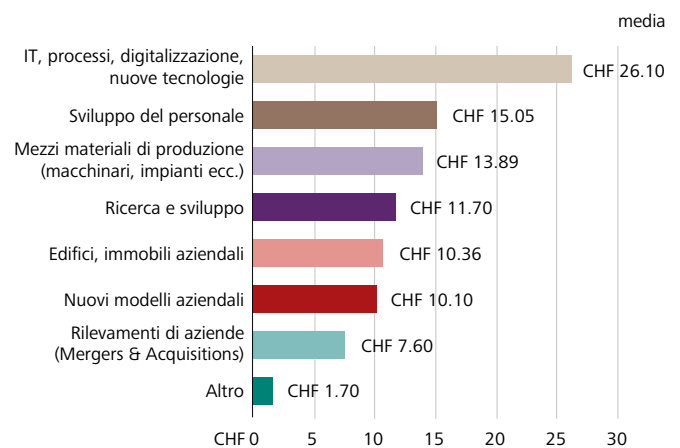
Nella ripartizione, la quota mediamente più elevata (CHF 26.10) del budget d'investimento è stata assegnata al settore IT, processi, digitalizzazione e nuove tecnologie. Al secondo e terzo posto degli investimenti per i prossimi tre anni si collocano lo sviluppo del personale (CHF 15.05) e i mezzi materiali di produzione (macchinari, impianti ecc.) (CHF 13.89). CHF 11.70 vengono investiti in ricerca e sviluppo, CHF 10.36 in immobili ed edifici. Un importo relativamente elevato viene investito in nuovi modelli aziendali (CHF 10.10). Sono da considerarsi investimenti in ottica di espansione anche i rilevamenti di aziende, a cui in media sono destinati CHF 7.60 del budget d'investimento dei prossimi tre anni. Nel complesso, anche in questo caso è evidente che le imprese investono in larga misura nell'ampliamento della loro attività commerciale.

Fig. 15: garanzia dell'accesso a tecnologie rivoluzionarie e innovazioni



n=214 aziende | N=526 risposte

Fig. 16: budget d'investimento medio di CHF 100 per i prossimi tre anni



n=214 aziende



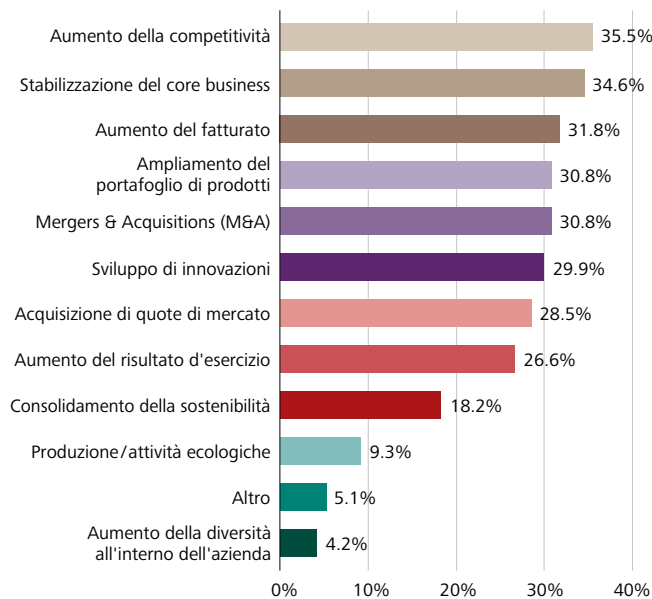
## Risultati

È interessante notare che alcune aree d'investimento non vengono prese in considerazione dalle aziende. Oltre la metà degli intervistati (51.4%) ha destinato CHF 0 al settore edifici e immobili aziendali. Per quanto riguarda l'ambito Mergers & Acquisitions (M&A), addirittura due terzi (66.4%) delle aziende ha indicato di non investire affatto in questo campo. Molte imprese incluse nel campione non disporranno di immobili propri. Dall'altro lato vi sono aziende che escludono operazioni di M&A come misura strategica.

### 3.1.6 Fabbisogno finanziario e forme di finanziamento

I settori d'investimento menzionati nella sezione precedente sono all'origine di un fabbisogno finanziario per le imprese. Alla domanda sul fabbisogno finanziario per progetti imprenditoriali concreti, il 35.5% degli intervistati ha risposto dichiarando di necessitare di finanziamenti per aumentare la propria competitività. Il 34.6% necessita di finanziamenti per stabilizzare il core business. Per il 31.8% degli intervistati l'aumento del fatturato rappresenta un obiettivo di finanziamento, mentre il 30.8% vuole ampliare il proprio portafoglio di prodotti tramite un finanziamento o rilevare un'azienda. Il 29.9% intende sfruttare i finanziamenti per generare innovazioni. Il 28.5% vuole finanziare l'acquisizione di quote

Fig. 17: fabbisogno finanziario per progetti imprenditoriali

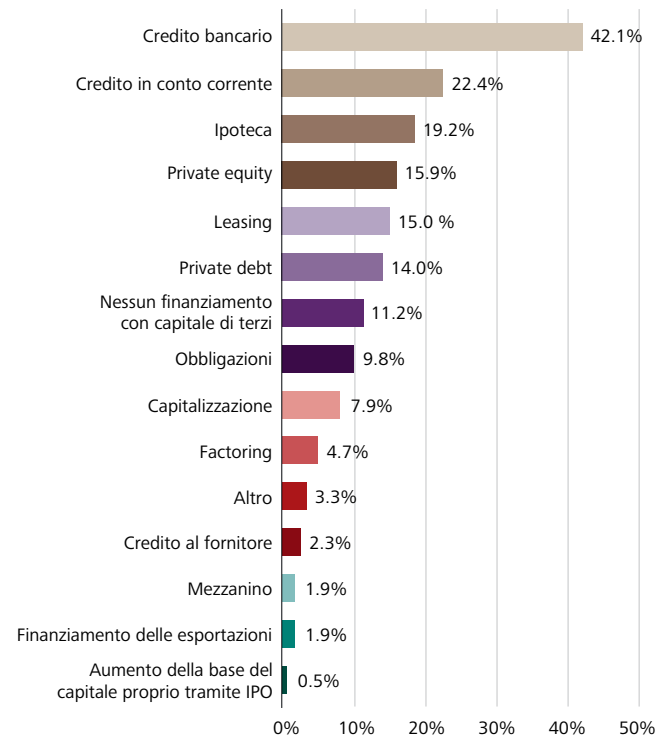


n=214 aziende | N=611 risposte

di mercato, mentre il 26.6% si concentra sull'aumento del risultato d'esercizio. I finanziamenti per la sostenibilità sono meno rilevanti: il 18.2% necessita di mezzi finanziari per consolidare la sostenibilità nell'impresa, mentre il 9.3% indica come obiettivo di finanziamento attività e produzione ecologiche (9.3%). Solo il 4.2% utilizza i finanziamenti per aumentare la diversità all'interno dell'azienda.

La domanda successiva chiedeva a quale forma di finanziamento si puntasse nei successivi 12 mesi. Le forme di finanziamento citate più di frequente sono il ricorso a crediti bancari (42.1%), crediti in conto corrente (22.4%) o ipoteche (19.2%). Oltre al finanziamento tramite leasing (15.0%), vengono prese in considerazione anche le forme di finanziamento alternative del private equity (15.9%) e del private debt (14.0%). Il 9.8% valuta l'ipotesi di ricorrere alle obbligazioni, seguite dal finanziamento tramite capitalizzazione (7.9%). Le aziende prendono in considerazione in misura minore forme di finanziamento relative alla catena di approvvigionamento.

Fig. 18: ricorso previsto a forme di finanziamento nei prossimi 12 mesi



n=214 aziende | N=368 risposte

## Risultati

mento, come il factoring (4.7%), il credito al fornitore (2.3 %) e il finanziamento delle esportazioni (1.9 %). L'1.9 % delle imprese valuta l'ipotesi di un finanziamento mezzanino e lo 0.5 % un aumento della base del capitale proprio tramite IPO. L'11.2 % delle aziende non prevede un finanziamento

con capitale di terzi né attualmente né nei prossimi 12 mesi. Tale dato è in linea con il fatto che le imprese svizzere hanno quote di capitale proprio più elevate rispetto, ad esempio, a quelle di Germania e Austria. Ne consegue un minore fabbisogno finanziario esterno.<sup>3</sup>



**«Le aziende vedono le opportunità piuttosto che i rischi.»**

<sup>3</sup> Cfr. Hunziker, S. et al.: ERM Report 2023 – Finanzielle Resilienz von Unternehmen in der DACH Region, Rotkreuz 2023.

### 3.2 Mercato del lavoro e personale specializzato

#### 3.2.1 Fabbisogno di personale specializzato

La seconda parte del Report sulle opportunità si concentra sui temi centrali del mercato del lavoro, in particolare sulla carenza di personale specializzato, argomento ampiamente discusso dall'opinione pubblica. A fronte della crescente sfida di acquisire e trattenere personale qualificato, la presente indagine illustra le strategie e le possibili soluzioni attualmente adottate dalle aziende.

Per ovviare alla carenza di personale qualificato, le imprese ricorrono a svariate misure. L'implementazione di orari di lavoro flessibili (62.1%) e modelli di orario di lavoro ibridi (59.3%) sono tra le soluzioni maggiormente utilizzate dalle imprese. Un altro importante approccio per affrontare la carenza di personale specializzato è la formazione interna, implementata dal 57.0% delle imprese. Per il 53.3% delle aziende, la possibilità di conciliare meglio vita professionale e familiare rappresenta un approccio fondamentale. Oltre la metà delle aziende intervistate ricorre a queste quattro misure.

Il 43.5% delle imprese punta su salari più alti per attirare e trattenere personale qualificato. Il 41.6% delle aziende si affida a corsi di formazione esterni e all'implementazione

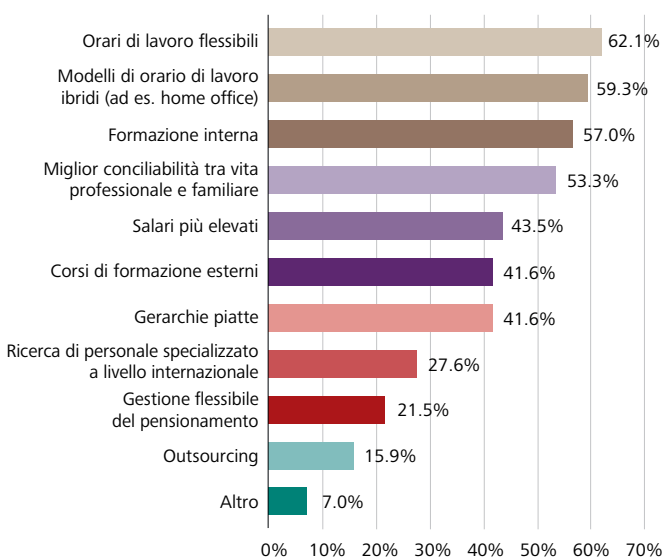
di gerarchie piatte. Dal sondaggio emerge che il 27.6% delle imprese svizzere intervistate cerca personale qualificato a livello internazionale e il 21.5% punta su una gestione flessibile del pensionamento come strategia per contrastare la carenza di personale specializzato. Inoltre, il 15.9% delle imprese fa fronte a questa sfida ricorrendo all'outsourcing.

Queste misure dimostrano la molteplicità delle strategie adottate dalle aziende svizzere per affrontare efficacemente la carenza di personale specializzato e rafforzare la propria posizione di datore di lavoro interessante. La maggior parte delle imprese punta su una maggiore flessibilità e su un migliore equilibrio tra vita professionale e privata.

#### 3.2.2 Sfide e potenziale a livello delle strutture interne del personale

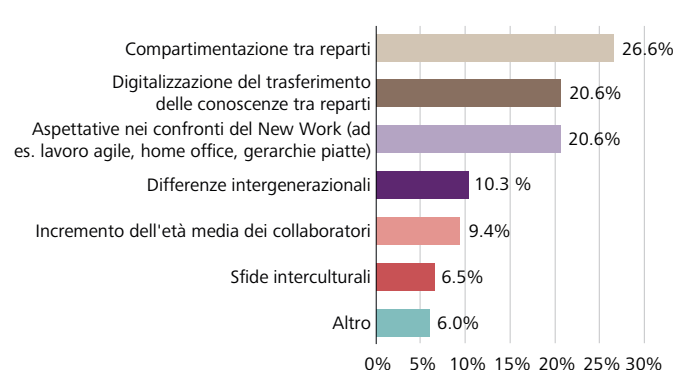
Per le imprese, la compartimentazione dei reparti è l'ostacolo più diffuso a livello di strutture interne del personale (26.6%). Per superare tale sfida, la promozione della collaborazione può aumentare l'efficienza dell'azienda. Un'impresa su cinque (20.6%) si pone in particolare l'obiettivo di ottimizzare la digitalizzazione del trasferimento delle conoscenze al fine di condividerle e preservarle. Altrettante aziende (20.6%) ritengono che le aspettative in termini di «New Work», inclusi i metodi di lavoro agili, l'home office e le gerarchie piatte, rappresentino una sfida. L'adattamento delle strutture e delle culture ai moderni modelli di lavoro può a sua volta creare nuove opportunità. Poiché le imprese ricorrono sempre più spesso al «New Work», come illustrato al punto 3.2.1, il divario tra realtà e aspettative nei confronti di questo approccio lavorativo può creare problemi. Altre sfide sono state menzionate con frequenza molto inferiore: differenze intergenerazionali (10.3%), aumento dell'età media del personale (9.4%) e sfide interculturali (6.5%).

Fig. 19: strategie e possibili soluzioni per far fronte alla carenza di personale specializzato



n=214 aziende | N=921 risposte

Fig. 20: sfide a livello di strutture interne del personale

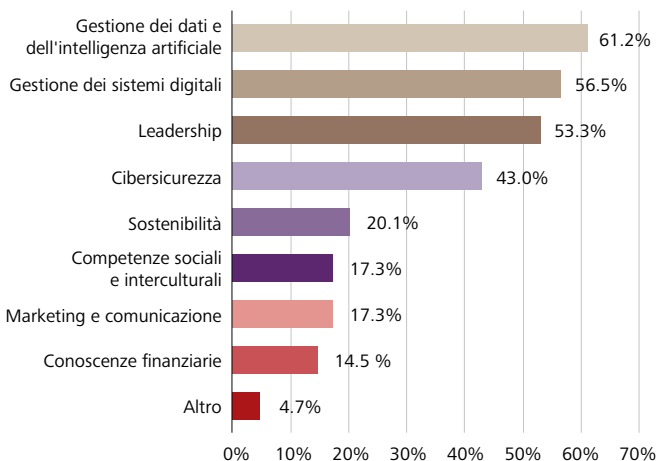


n=214 aziende

## Risultati

In seguito, ai partecipanti è stato chiesto di indicare i settori in cui considerano particolarmente importante il perfezionamento del personale. Il 61.2 % delle imprese ha menzionato la gestione dei dati e dell'intelligenza artificiale, tema di tendenza che si colloca al primo posto. Tale risultato è in linea con l'opinione secondo cui l'intelligenza artificiale rappresenta più un'opportunità che un rischio (si veda il punto 3.1.3 del presente studio). Subito dopo troviamo la gestione dei sistemi digitali, che viene considerata importante dal 56.5 % delle aziende.

Fig. 21: settori con fabbisogno di perfezionamento



n=214 aziende | N=616 risposte

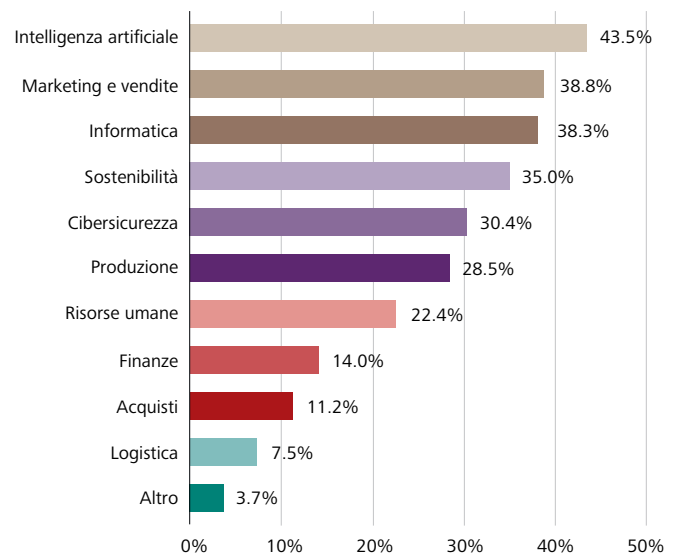
Con una quota del 53.3%, molte aziende riconoscono la necessità di offrire al personale corsi di perfezionamento nell'ambito della leadership. Segue la cybersicurezza con il 43.0%, dato che sottolinea la crescente importanza della protezione dalle minacce digitali. Il 20.1% delle imprese ritiene che la sostenibilità sia un settore in cui è necessario fare formazione. Il campo delle competenze sociali e interculturali nonché il settore marketing e comunicazione sono stati menzionati dalla stessa quota di partecipanti (17.3%). Le conoscenze finanziarie rappresentano invece un ambito di perfezionamento importante solo per il 14.5% delle imprese. Nel complesso, le aziende considerano dunque particolarmente importanti le nuove competenze digitali. A questo riguardo, le imprese sono anche disposte a investire in attività di perfezionamento (si veda anche il punto 3.1.5 del presente studio).

### 3.2.3 Strategie per far fronte alla carenza di personale specializzato

Sono stati inoltre esaminati i settori in cui nei prossimi tre anni si assisterà a un aumento o a una riduzione del personale oppure a interventi di outsourcing, e quelli in cui non sono previste misure relative al personale. La maggior parte delle aziende intende mantenere stabile il proprio organico e non pianifica alcuna misura (56.2%). Prevede invece un aumento del personale il 28.5% dei partecipanti. Con ogni probabilità, la situazione sul mercato del lavoro si manterrà critica per le imprese, poiché solo il 4.8% ha in programma una riduzione del personale. L'outsourcing è la strategia preferita dal 10.5% delle aziende partecipanti.

Se si analizzano i risultati per singolo settore, l'intelligenza artificiale è ancora una volta il segmento più rilevante per le nuove assunzioni: il 43.5% prevede infatti un'espansione del personale in questo ambito. Si prospetta un aumento del personale anche nel settore marketing e vendite (38.8%) nonché in ambito informatico (38.3%). Il 35.0% intende assumere collaboratori nel settore della sostenibilità, mentre il 30.4% nel campo della cybersicurezza. Ciò dimostra che in questi settori orientati al futuro e trainati dalle tecnologie vi è un evidente fabbisogno di personale supplementare per far fronte alle crescenti esigenze e innovazioni. Un altro 28.5% prevede un aumento del personale nell'ambito della produzione, seguito da risorse umane (22.4%), finanze (14.0%), acquisti (11.2%) e logistica (7.5%). Nel complesso,

Fig. 22: aumento del personale per settore previsto nei prossimi tre anni



n=214 aziende | N=585 risposte

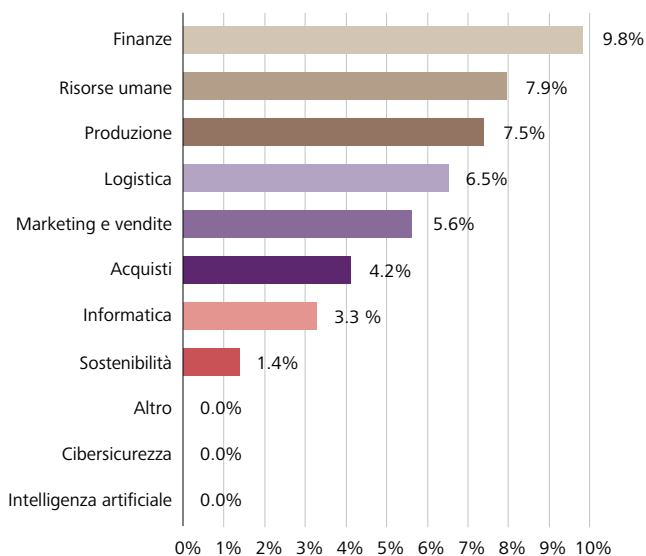
## Risultati

per i settori amministrativi è previsto un ampliamento molto meno marcato rispetto agli ambiti funzionali all'espansione dell'attività. Nell'insieme le tecnologie informatiche, e nello specifico l'intelligenza artificiale, rivestono un'importanza fondamentale.

La riduzione dell'organico è prevista in misura molto meno frequente rispetto all'aumento del personale. I settori maggiormente menzionati sono quelli tradizionali e amministrativi. L'ambito finanziario occupa il primo posto con il 9.8%, seguito da risorse umane con il 7.9%, produzione con il 7.5% e logistica con il 6.5%. L'ambito marketing e vendite è indicato dal 5.6% delle aziende. Le imprese prevedono una riduzione del personale anche nel settore acquisti (4.2%), dell'informatica (3.3%) e della sostenibilità (1.4%). Non si prospetta alcuna riduzione del personale, in linea con quanto affermato in precedenza, nei settori dell'intelligenza artificiale e della cibersecurity. La riduzione del personale è indice di una progressiva automazione e digitalizzazione nei settori amministrativi.

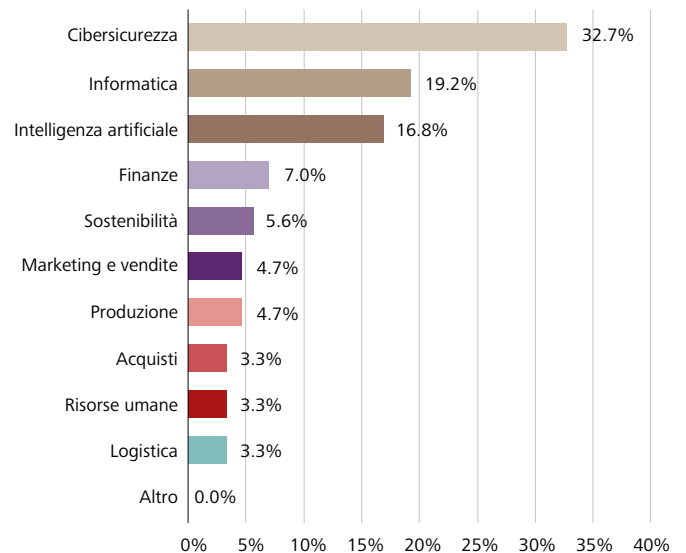
Alle imprese è stato chiesto anche in quali settori prevedono di ricorrere all'outsourcing nei prossimi tre anni. Le categorie più citate sono state la cibersecurity con il 32.7%, l'informatica con il 19.2% e l'intelligenza artificiale con il 16.8%. Ciò suggerisce che le imprese ricorrono all'outsourcing come mezzo per esternalizzare servizi specializzati al fine di concentrarsi sulle proprie competenze chiave. Il settore finanziario e la

Fig. 23: riduzione del personale per settore prevista nei prossimi tre anni



n=214 aziende | N=99 risposte

Fig. 24: outsourcing per settore previsto nei prossimi tre anni



n=214 aziende | N=215 risposte

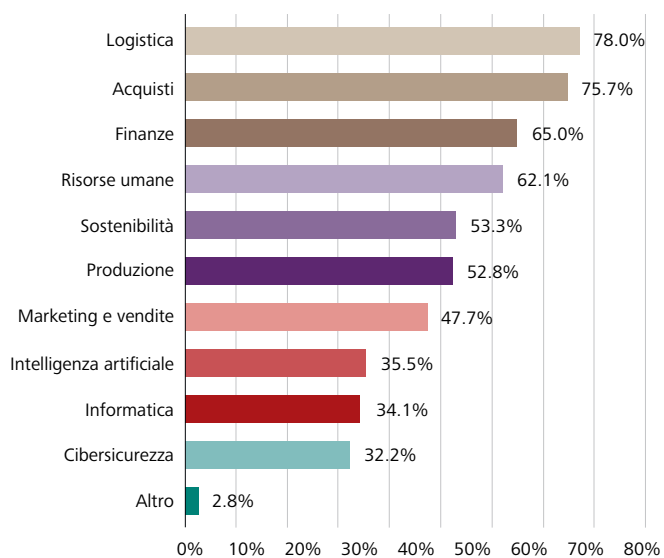
sostenibilità sono menzionati rispettivamente dal 7.0% e dal 5.6% delle aziende, mentre per il settore marketing e vendite e per il segmento della produzione la quota si attesta al 4.7%. Acquisti, risorse umane e logistica sono indicati ciascuno dal 3.3% delle aziende.

In molti settori le aziende intendono mantenere stabile il personale e non prevedono quindi alcuna misura. Valori particolarmente elevati si riscontrano nei settori logistica (78.0%), acquisti (75.7%) e finanze (65.0%). Tale dato indica che in questi campi le aziende hanno già sfruttato le opportunità di digitalizzazione e di incremento dell'efficienza. Il 62.1% non prevede alcuna misura per le risorse umane e il 53.3% per la sostenibilità. Nella produzione il 52.8% delle

**«Le aziende vogliono esternalizzare il lavoro soprattutto nel settore della sicurezza informatica. In molti altri settori prevedono invece di mantenere stabile l'organico.»**

## Risultati

Fig. 25: nessuna misura prevista nei prossimi tre anni per settore



n=214 aziende | N=1'154 risposte

aziende non ha in programma alcuna misura, mentre il settore marketing e vendite è menzionato dal 47.7% delle imprese. La quota si attesta al 35.5% per l'intelligenza artificiale, al 34.1% per l'informatica e al 32.2% per la cybersicurezza.

Complessivamente i risultati evidenziano una reazione alle tendenze future, efficienza dei costi nei settori tradizionali, stabilità nei comparti già ottimizzati e outsourcing negli ambiti non strategici. In particolare, a livello di intelligenza artificiale, cybersicurezza e informatica, ambiti relativamente nuovi e dallo sviluppo dirompente, sono previste numerose misure volte a garantire e potenziare la competitività.



### 3.3 Richieste nei confronti della politica

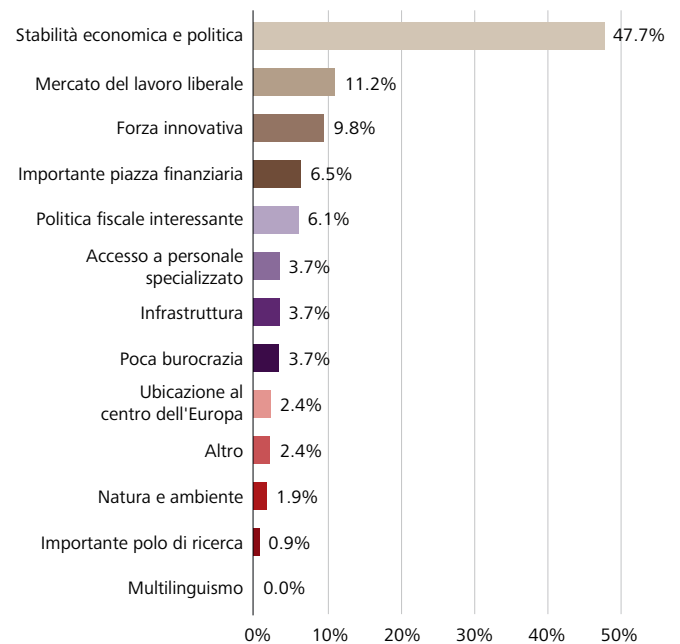
#### 3.3.1 Percezione della piazza economica svizzera

In una prima domanda sulla valutazione del contesto economico e politico in Svizzera, ai partecipanti è stato chiesto di indicare quali sono, dal loro punto di vista, i principali vantaggi offerti dalla piazza economica elvetica. Poco meno della metà degli intervistati ha citato la stabilità economica e politica, che stacca nettamente tutte le altre risposte. Questa percezione coincide con altre ricerche che pongono l'accento sulla stabilità politica, conseguita ad esempio mediante i governi pluripartitici, che contribuiscono alla concordanza e quindi alla prevedibilità delle condizioni quadro economiche.<sup>4</sup> L'affidabilità e la fiducia che ne deriva sono condizioni essenziali per gli investimenti e il dinamismo dell'economia. La stabilità crea quindi dinamismo. Lo dimostra anche il fatto che la forza innovativa figura come il terzo vantaggio della piazza economica svizzera con quasi il 10%.

L'11.2% ritiene che un mercato del lavoro liberale sia il vantaggio principale della piazza economica svizzera. I mercati del lavoro liberali sono caratterizzati da una scarsa regolamentazione e concedono libertà ai datori di lavoro, che possono assumere personale ma anche licenziarlo in tempi di crisi. In questo modo le aziende svizzere hanno la possibilità di reagire rapidamente al mutare delle condizioni quadro. Si riduce la soglia di inibizione verso l'assunzione di personale.

Tra gli ulteriori vantaggi dell'economia svizzera citati nel sondaggio figurano l'importanza della piazza finanziaria elvetica, l'attrattiva della politica fiscale, l'accesso a personale specializzato, la buona infrastruttura e la burocrazia ridotta; questo aspetto, come confermano le altre risposte di questo studio, viene giudicato critico da molte aziende, che temono un ulteriore aumento della burocrazia. Da queste risposte si può dedurre che attualmente la burocrazia è considerata ancora tollerabile, ma si avverte un netto aumento degli oneri burocratici. Si tratta di un chiaro segnale d'allarme per la politica e di un appello affinché gestisca con attenzione il vantaggio della stabilità e sia prudente nell'ulteriore sviluppo delle regolamentazioni. La natura e l'ambiente nonché la Svizzera come polo di ricerca sono stati citati solo isolatamente. Non è stata fatta menzione del multilinguismo svizzero. Non vi si associa quindi alcun vantaggio, anche se ciò non significa necessariamente che il multilinguismo sia percepito come uno svantaggio.

Fig. 26: vantaggi della piazza economica Svizzera



n=214 aziende

#### 3.3.2 Interventi della politica

In un'altra domanda sulle richieste rivolte alla politica, i partecipanti sono stati chiamati a indicare i settori in cui desiderano una politica diversa. Agli intervistati è stato chiesto di mettere in ordine i settori di intervento indicati. La domanda è stata valutata attribuendo 7 punti al settore indicato al 1° posto, 6 punti a quello menzionato al 2° posto arrivando fino a 1 punto per l'ambito che figura al 7° posto.

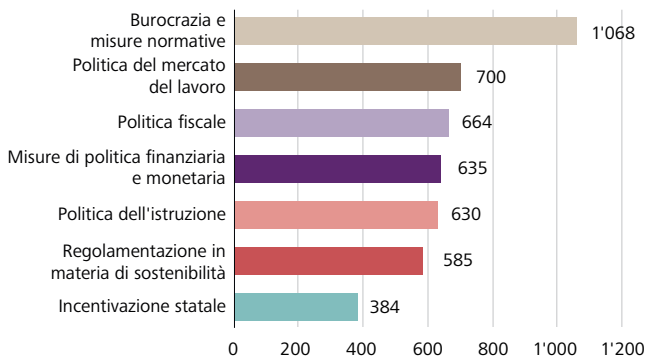
La burocrazia e la regolamentazione occupano il primo e secondo posto nella classifica staccando nettamente gli altri settori. Ciò dimostra che le imprese non sono soddisfatte in tale ambito e desiderano un approccio diverso da parte della politica. Negli ultimi anni anche in Svizzera le regolamentazioni sono aumentate in molti campi, quali ambiente, settore sociale, diritti umani ecc. La Svizzera si attiene per lo più a regolamentazioni già entrate in vigore nell'UE. Inoltre, l'introduzione dell'imposizione minima ha contribuito a creare nuovi e maggiori obblighi di Reporting per le imprese. In aggiunta, sono state pertanto poste anche domande specifiche sulla regolamentazione in materia di sostenibilità. Questo ambito è stato tuttavia menzionato in misura considerevolmente

<sup>4</sup> Cfr. Eichenberger, R., Portmann, M., Schafer, P., & Stadelmann, D. (2021). Mehrheitswahlen in Mehrpersonenwahlkreisen: Ein Schweizer Erfolgsrezept? Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 22a ediz., fascicolo 4, pagg. 315–329.

## Risultati

minore rispetto alla burocrazia in generale. Insieme, questi due aspetti della regolamentazione rappresentano i settori con la richiesta di cambiamenti politici di gran lunga maggiore.

**Fig. 27: ordine ponderato dei settori politici in cui si richiedono maggiori cambiamenti**



n=214 aziende

La domanda successiva chiedeva se le imprese desiderano un maggiore o minore intervento nel settore della regolamentazione o della regolamentazione in materia di sostenibilità. Non sorprende che una netta maggioranza auspichi una riduzione

degli interventi. Risulta relativamente importante anche la richiesta di cambiamenti nella politica finanziaria e monetaria. Tale ambito include anche le decisioni della Banca nazionale svizzera (BNS). Le imprese partecipanti auspicano prevalentemente un numero inferiore di interventi, mentre la maggior parte di esse non desidera alcun cambiamento. Ciò è in linea con l'autonomia della BNS, che tuttavia non impedisce una discussione accesa delle misure.

Colpisce che l'ambito in cui le imprese auspicano maggiormente un ruolo più attivo della politica sia quello dell'istruzione. Tale richiesta è in linea con la percezione della carenza di personale specializzato come ostacolo alla crescita.

Chiude la classifica l'ambito politico del sostegno statale alle imprese. Ciò è indice del fatto che le aziende vogliono prendere decisioni in autonomia e restare indipendenti dal sostegno finanziario dello Stato.

Nel complesso, le aziende partecipanti vogliono la massima libertà e indipendenza possibile dalle decisioni della politica e dell'amministrazione. Solo con riferimento all'istruzione le imprese formulano una chiara richiesta alla politica, auspicando un ruolo più attivo dello Stato.

**Fig. 28: richieste nei confronti della politica**

		Maggiore intervento	Minore intervento	Nessun cambiamento	N.d.
Burocrazia e misure normative	1'068 punti	12.6%	74.8%	9.3%	3.3%
Politica del mercato del lavoro	700 punti	18.7%	43.9%	30.4%	7.0%
Politica fiscale	664 punti	13.1%	47.2%	34.1%	5.6%
Misure di politica finanziaria e monetaria	635 punti	15.0%	33.6%	44.4%	7.0%
Politica dell'istruzione	630 punti	46.7%	19.6%	26.7%	7.0%
Regolamentazione in materia di sostenibilità	585 punti	14.5%	51.9%	27.1%	6.5%
Incentivazione statale	384 punti	18.2%	37.4%	37.4%	7.0%

n=214 aziende

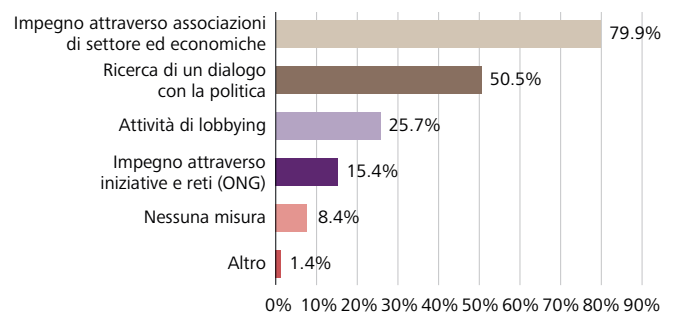




### 3.3.3 Partecipazione attiva delle imprese alle decisioni politiche

In un'economia di mercato le aziende determinano lo sviluppo economico. Pertanto, è non solo legittimo, ma addirittura necessario che le imprese e i loro rappresentanti intervengano nel dibattito politico-economico. Dalle domande precedenti è emerso che le aziende svizzere individuano molto chiaramente una necessità d'intervento e desiderano dei cambiamenti nell'orientamento politico. Per questo nel Report sulle opportunità è stato chiesto in che modo le aziende cercano di influire sul dibattito politico. Solo l'8.4% dei partecipanti ha dichiarato di non adottare alcuna misura per influire sulla politica. Le altre aziende sono essenzialmente organizzate in associazioni di categoria o altre associazioni d'impresa e cercano di influenzare la politica attraverso tale attività. Poco più della metà delle imprese cerca un contatto diretto con la politica, mentre un quarto esercita attività di lobbying, prendendo cioè contatti diretti con decisori politici in Parlamento. Il tentativo di esercitare influenza tramite iniziative e reti, ad esempio organizzazioni non governative, si attesta a livelli nettamente inferiori rispetto agli altri approcci.

Fig. 29: partecipazione alle decisioni politiche



n=214 aziende | N=388 risposte

### 3.3.4 Tema di tendenza del 2025

La domanda conclusiva del Report sulle opportunità riguardava il tema di tendenza del 2025. È stato chiesto quale argomento coinvolgerà le aziende il prossimo anno. Gli intervistati potevano compilare un campo di testo libero indicando i temi che presentano per loro maggiori opportunità.

Ai fini dell'analisi, le risposte a testo libero sono state raggruppate per macrocategorie. Il risultato è che le imprese attribuiscono particolare importanza al tema dell'intelligenza artificiale e della digitalizzazione. Rispetto ad altri studi<sup>5</sup> emerge che l'intelligenza artificiale sta assumendo un'importanza sempre maggiore e che anche il tema della digitalizzazione si sta imponendo con forza. Nel complesso, l'intelligenza artificiale è il tema che mostra il maggior dinamismo all'interno di questo studio. L'IA è l'aspetto più citato per quanto riguarda sia l'assunzione di nuovo personale sia il fabbisogno di perfezionamento. L'intelligenza artificiale coinvolge molto le aziende svizzere, che vi individuano più opportunità che rischi. In questo ambito può pertanto svilupparsi nuovo dinamismo.

Il secondo tema di tendenza indicato dalle aziende è il settore ESG e della sostenibilità. Tale risultato è in linea con le risposte precedenti (si veda il capitolo 3.1 del presente studio), in cui la stabilizzazione sostenibile del core business viene considerata come particolarmente importante. Dall'esame delle singole risposte emerge tuttavia anche che spesso vengono riconosciute le opportunità della sostenibilità ambientale e

sociale, ad esempio quando le imprese citano l'economia circolare o le energie rinnovabili e il settore edile sostenibile vengono indicati come opportunità. Si può desumere che la situazione geopolitica, con le guerre in Ucraina e in Medio Oriente, sia fonte di preoccupazione. Anche quello del «personale specializzato» è più volte indicato come tema di tendenza del 2025. In questo caso non si può escludere che tale argomento non abbia esercitato una certa attrattiva sui partecipanti, data l'importanza che gli è stata attribuita nella prima parte del sondaggio. Non si prevede però evidentemente un allentamento della situazione sul mercato del lavoro. Le condizioni quadro economiche sono state messe in particolare evidenza con riferimento sia all'andamento dei tassi d'interesse sia al tasso di cambio. Mentre il calo dei tassi che si sta delineando offre opportunità per le aziende al di fuori del settore finanziario, l'aumento del tasso di cambio comporta notevoli problemi per le aziende che sostengono spese essenzialmente in franchi svizzeri e incassano i proventi in altre valute. Le risposte circa il tema di tendenza del 2025 coincidono con quelle fornite alle domande relative alle sfide strategiche delle aziende oggetto del capitolo 3.1 dello studio.

Le altre risposte, che non rientrano in nessuno dei cluster, riguardano per lo più problemi aziendali individuali, come il regolamento della successione o sfide in mercati specifici. Degne di nota sono quattro risposte di aziende che affermano di tenersi volutamente a distanza dalle tendenze o di non subire il loro influsso.

Fig. 30: temi di tendenza del 2025



<sup>5</sup> Cfr. ad es. Finanzmonitor Zentralschweiz Studie 2024, [https://www.ihz.ch/fileadmin/user\\_upload/Netzwerk-Anlaesse/Finanzmonitor\\_Zentralschweiz/Finanzmonitor-Studie\\_2024.pdf](https://www.ihz.ch/fileadmin/user_upload/Netzwerk-Anlaesse/Finanzmonitor_Zentralschweiz/Finanzmonitor-Studie_2024.pdf) (documento consultato il 2 novembre 2024).

## 4. Conclusioni

Il Report sulle opportunità 2025 è intitolato «La stabilità crea dinamismo». Le aziende considerano la stabilità come il maggiore vantaggio della piazza economica Svizzera e auspicano che caratterizzi anche la politica. Con l'eccezione degna di nota dell'istruzione, la maggior parte degli intervistati desidera un minore intervento della politica. Le imprese svizzere si dimostrano un'ancora di stabilità anche per il proprio personale: solo poche aziende prevedono riduzioni di organico in settori selezionati. Ciò è alla base dello straordinario dinamismo mostrato dalle aziende, che rispondono alle sfide poste dalla crescente regolamentazione attraverso la digitalizzazione dei processi e l'uso dell'intelligenza artificiale e affrontano la crescita economica incerta istituendo nuovi modelli aziendali. Anche gli investimenti sono destinati per oltre il 10% alla creazione di nuovi campi di attività. Anche temi oggetto di accesi dibattiti nell'opinione pubblica, come il rapido sviluppo dell'intelligenza artificiale e la tendenza verso la sostenibilità, sono percepiti dalle aziende partecipanti più come opportunità che come rischi. Le imprese del Report sulle opportunità 2025 necessitano di finanziamenti essenzialmente per espandere la propria attività commerciale. Predomina il finanziamento bancario classico e l'accesso ai finanziamenti non è percepito come problematico.

Anche di fronte alle sfide poste dalla carenza di personale specializzato, le imprese svizzere reagiscono in modo proattivo, offrendo modelli di lavoro flessibili e opportunità di perfezionamento come incentivi per potenziali nuovi collaboratori. Anche per quanto riguarda il personale è evidente la necessità di promuovere nuove tecnologie: l'intelligenza artificiale è il settore in cui si prevede di potenziare maggiormente l'organico.

Vi sono ottime premesse per un 2025 positivo per le imprese svizzere di medie e grandi dimensioni. Le aziende sono consapevoli delle sfide, reagiscono in modo lungimirante e cercano di cogliere le opportunità che si presentano.

# 5. Prospettive

Il primo Report sulle opportunità ha mostrato che gli imprenditori svizzeri sono ottimisti e vedono delle opportunità. Tale dato è in linea con lo spirito dello studio. I promotori del Report sulle opportunità non hanno voluto creare l'ennesima pubblicazione sulle preoccupazioni e sui bisogni delle imprese, bensì individuare gli aspetti positivi dell'imprenditorialità. I risultati del sondaggio corroborano la bontà di tale idea. Le imprese partecipanti ragionano in modo simile e vedono più le opportunità che i rischi degli sviluppi economici e tecnologici.

Il tema imprenditoriale di tendenza del 2025 è l'intelligenza artificiale. Il Report sulle opportunità mostra in svariati punti quanto questa tecnologia stia assumendo sempre più importanza e quanto stia già prendendo piede nella strategia e nell'operatività delle imprese. Il Report sulle opportunità 2026 riprenderà questo tema di tendenza ed esaminerà il modo in cui le aziende hanno affrontato tale trend nel 2025.

## **Autori**



### **Prof. Dr. Stefan Behringer**

Dirige il Centro di competenze Controlling presso l'Istituto per i servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia). Prima della carriera accademica, Stefan Behringer ha lavorato per 10 anni nel management di diverse grandi aziende in Germania, tra l'altro come responsabile Group Controlling e Chief Compliance Officer. Dal 2013 al 2019 è stato presidente della NORDAKADEMIE, scuola universitaria professionale privata della Germania settentrionale. Stefan Behringer svolge attualmente attività di ricerca nei settori allestimento dei conti consolidati, crypto-asset e Controlling/Reporting ESG.



### **Dr. Stephanie Blättler**

È docente e responsabile progetto con specializzazione in Controlling presso l'Istituto per i servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia). In precedenza si è occupata di criminalità economica presso una società di consulenza. Stephanie Blättler svolge attività di ricerca e insegnamento sul tema del Controlling con particolare attenzione al settore sanitario e alle organizzazioni non profit. È inoltre direttrice di un'associazione specializzata per responsabili finanziari di NPO.



### **Dr. Timo Heroth**

È docente e responsabile progetto con specializzazione in Sustainability Reporting presso il Centro di competenze Controlling all'Istituto per i servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia). Vanta esperienze nel Corporate Banking internazionale e in ambito M&A. Svolge attività di ricerca e insegnamento su temi quali l'analisi di dati non finanziari basata sull'intelligenza artificiale e l'orientamento delle imprese agli stakeholder. È co-responsabile dei corsi specialistici ESG Reporting e Sustainability Fundamentals. Sostiene le imprese del settore privato nelle analisi di materialità nel quadro della rendicontazione sulla sostenibilità.



### **Dr. Ute Laun**

È docente e responsabile progetto nonché Sustainability Accounting Lead presso il Centro di competenze Controlling all'Istituto per i servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia). Prima di lavorare all'IFZ ha svolto attività di ricerca in diverse scuole universitarie svizzere su tematiche relative a Sustainability Accounting/ESG Reporting e ha lavorato nel settore IT e assicurativo. Svolge attività di ricerca e insegnamento con focus su tematiche relative ai settori ESG Reporting, Sustainability Management e Financial Management.



### **Manuel Gesslein**

È assistente di Master presso il Centro di competenze Controlling all'Istituto per i servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia). Frequenta inoltre il Master in International Financial Management IFM presso la Scuola universitaria professionale di Lucerna. È coinvolto in progetti di ricerca sull'allestimento dei conti consolidati, sul Controlling/Reporting ESG e sulla situazione economica della Svizzera centrale.

## Editori

### **HSLU** Hochschule Luzern

L'Istituto per i servizi finanziari di Zugo (IFZ) della Scuola universitaria professionale di Lucerna (Dipartimento di economia) è l'istituto universitario professionale leader nel settore finanziario in Svizzera. L'IFZ offre servizi di ricerca e consulenza e vanta un'ampia offerta di perfezionamenti per specialisti e dirigenti del settore finanziario. Fanno parte del portafoglio formativo dell'IFZ anche i corsi di studio di Bachelor e Master of Science con indirizzo Banking & Finance, Financial Management e Real Estate.

### **RAIFFEISEN**

Raiffeisen è il secondo gruppo del mercato bancario svizzero e la banca retail e per clientela aziendale svizzera con la maggiore vicinanza alla clientela. Con oltre due milioni di soci e 3.71 milioni di clienti, il Gruppo Raiffeisen intrattiene rapporti con circa 224'000 aziende svizzere ed è presente con 779 sedi in tutto il territorio. Le 218 Banche Raiffeisen giuridicamente indipendenti e organizzate in forma cooperativa sono socie di Raiffeisen Svizzera società cooperativa, che dirige strategicamente l'intero Gruppo Raiffeisen e ne assume la funzione di vigilanza. Tramite società del Gruppo, cooperazioni e partecipazioni, il Gruppo Raiffeisen offre a privati e aziende una vasta gamma di prodotti e servizi. Al 30 giugno 2024, il Gruppo Raiffeisen gestiva un patrimonio clienti di CHF 258 miliardi e prestiti alla clientela per circa CHF 227 miliardi, di cui a fine giugno 2024 per la prima volta oltre CHF 50 miliardi alla clientela aziendale, con una quota di mercato nelle operazioni ipotecarie del 17.9 per cento e un totale di bilancio pari a CHF 302 miliardi.

**Contatto Scuola universitaria  
professionale di Lucerna**  
[chancenreport@hslu.ch](mailto:chancenreport@hslu.ch)

**Contatto Raiffeisen Svizzer**  
[chancenreport@raiffeisen.ch](mailto:chancenreport@raiffeisen.ch)

#### **Note legali**

Il presente documento ha esclusivamente finalità pubblicitarie e informative di carattere generale e non è riferito alla situazione individuale del destinatario. Il destinatario rimane direttamente responsabile di richiedere i necessari chiarimenti, di effettuare le necessarie verifiche e di consultare gli specialisti (ad es. consulente fiscale, assicurativo o legale). Gli esempi, le spiegazioni e le indicazioni menzionati hanno carattere generale e possono presentare scostamenti a seconda dei casi. Gli arrotondamenti possono infatti dare luogo a differenze rispetto ai valori effettivi.

Il presente documento non costituisce una consulenza agli investimenti o una raccomandazione individuale né un'offerta, un invito o una raccomandazione all'acquisto o all'alienazione di strumenti finanziari. In particolare il documento non rappresenta né un prospetto né un foglio informativo di base ai sensi degli art. 35 segg. o art. 58 segg. LSerFi. Le sole condizioni complete facenti fede e le esaurienti avvertenze sui rischi degli strumenti finanziari citati sono contenute nei rispettivi documenti di vendita giuridicamente vincolanti (es. prospetto [base], contratto del fondo e foglio informativo di base [FIB]/Key Information Document [KID], rapporti annuali e semestrali). Questi documenti possono essere ottenuti gratuitamente da Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Raiffeisenplatz, 9001 San Gallo o all'indirizzo [raiffeisen.ch](http://raiffeisen.ch). Gli strumenti finanziari andrebbero acquistati solo a seguito di una consulenza personale e dell'analisi dei documenti di vendita giuridicamente vincolanti e dell'opuscolo «Rischi nel commercio di strumenti finanziari» dell'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB). Le decisioni prese in base al presente documento sono a rischio esclusivo del destinatario. A causa delle restrizioni legali in alcuni paesi, queste informazioni non sono rivolte a persone la cui nazionalità, sede o domicilio si trovi in un paese in cui l'autorizzazione degli strumenti finanziari o dei servizi finanziari descritti nel presente documento è soggetta a limitazioni. Per quanto riguarda i dati di performance indicati si tratta di dati storici, da cui non si può ricavare l'andamento attuale o futuro.

Il presente documento contiene affermazioni previsionali che si basano su stime, ipotesi e aspettative formulate da Raiffeisen Svizzera al momento della redazione. In seguito al subentrare di rischi, incertezze e altri fattori, i risultati futuri potrebbero discostarsi dalle dichiarazioni previsionali. Di conseguenza tali dichiarazioni non costituiscono una garanzia di risultati e andamenti futuri. Tra i rischi e le incertezze si annoverano anche quelli descritti nel rispettivo [rapporto di gestione del Gruppo Raiffeisen](#).

Raiffeisen Svizzera e le Banche Raiffeisen adottano ogni misura ragionevole per garantire l'affidabilità dei dati e contenuti presentati. Declinano però qualsiasi responsabilità in merito all'attualità, esattezza e completezza delle informazioni pubblicate nel presente documento e non rispondono di eventuali perdite o danni (diretti, indiretti e conseguenti) che dovessero derivare dalla diffusione e dall'utilizzo del presente documento o del suo contenuto. In particolare non rispondono di eventuali perdite derivanti dai rischi intrinseci ai mercati finanziari. Le opinioni espresse in questo documento sono quelle di Raiffeisen Svizzera al momento della stesura e possono cambiare in qualsiasi momento e senza ulteriore comunicazione. Raiffeisen Svizzera non è tenuta ad aggiornare il presente documento. Si declina qualsiasi responsabilità in relazione a eventuali conseguenze fiscali che dovessero verificarsi. Senza l'approvazione scritta di Raiffeisen Svizzera il presente documento non può essere riprodotto né trasmesso ad altri né in tutto né in parte.