

Cen tena rio

Since
1919

Collaborazione,
cambiamento, integrazione.

Intervista con la
Direttrice della Segreteria
di Stato dell'Economia
Marie-Gabrielle
Ineichen-Fleisch




ADVISORY BOARD

L'Advisory Board è costituito da un gruppo di primarie aziende svizzere chiamate a supportare la Camera in termini di visione strategica, di consolidamento della struttura camerale e della sua immagine. Questo organismo svolge un ruolo consultivo e propositivo, affiancando la Presidenza e gli organi direttivi della Camera nella definizione delle linee di sviluppo, e concorrendo così al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Eccellenti protagonisti del mercato, i membri dell'Advisory Board mettono a disposizione della Camera un qualificato patrimonio di idee e di stimoli e contribuiscono a consolidare le risorse economiche necessarie a intraprendere quel processo di rinnovamento e modernizzazione indispensabile per rispondere a dinamiche di mercato sempre più complesse.





EDITORIALE



Care amiche e cari amici,
questa è l'ultima volta che mi rivolgo a voi da queste colonne; infatti l'Assemblea generale della Camera del 14 maggio ha eletto il suo nuovo presidente, Barbara Hoepli, prima signora in questo ruolo nella storia della nostra Camera, alla quale rivolgo un sincero e affettuoso augurio e, soprattutto, il mio apprezzamento per lo spirito di servizio nei confronti dei nostri due Paesi con il quale affronta questa nuova sfida.

Barbara potrà contare sull'efficienza e sullo spirito imprenditoriale della struttura della Camera, guidata da Alessandra Modenese-Kauffmann. Anche ad Alessandra e a tutto il team vanno la

mia assoluta stima e la riconoscenza per la splendida collaborazione, professionale e personale, di questi anni.

Non mi soffermo oltre su ringraziamenti e saluti che in queste settimane hanno ricevuto il dovuto risalto.

Ma non posso non rivolgere un cordiale saluto al nostro caro Console generale Félix Baumann, che lascia Milano per una prestigiosa funzione presso le Nazioni Unite a Ginevra. Pur nelle remore di rigide procedure, la collaborazione con il Consolato generale guidato da Félix Baumann è stata eccellente ed esprimo a nome della Camera il nostro ringraziamento per la sua vicinanza, augurandogli una carriera piena di soddisfazioni.

Il nostro magazine "La Svizzera" deve essere un fattore importante per il raggiungimento dei nostri obiettivi; un mezzo essenziale per la conoscenza reciproca delle realtà d'Italia e Svizzera, presupposto per una collaborazione sempre più aperta, empatica e sinergica. Ma il nostro magazine vuole anche essere un'espressione dell'eccellenza che noi vorremmo fosse una caratteristica evidente della Camera.

Abbiamo raggiunto questo obiettivo?

A giudicare dai molti giudizi positivi direi proprio di sì. Vorrei ringraziare tutti i lettori che ci seguono con attenzione, certamente tutti coloro che ci apprezzano, ma anche chi, nel corso di questi anni, ha espresso critiche e suggerimenti utili per "migliorare il prodotto".

Anche se ovviamente la vita del magazine va oltre il termine della mia presidenza, questo è un buon momento per esprimere la nostra riconoscenza a chi ha realizzato il magazine così come è oggi.

Penso agli autori (in particolare ai nostri columnist stabili Gianfranco Fabi e Lino Terlizzi), ai responsabili delle varie rubriche professionali, alle importanti personalità che ci hanno concesso spesso illuminanti interviste (e, come cittadino, sono felice di testimoniare la facilità con la quale abbiamo potuto contattare autorità politiche e alti funzionari dell'amministrazione elvetica). Last but not least, penso al team di Zack Goodman, guidato da Riccardo Belli, che ha realizzato una veste editoriale di grande impatto ed eleganza. Dulcis in fundo ringrazio la nostra organizzazione interna: grazie ad Alessandra Modenese-Kauffmann, coerente e convincente garante del progetto "rivista", e soprattutto Francesca Donini, intelligente, instancabile, concreta, sempre sorridente anima de "La Svizzera" e, recentemente, del libro per il centenario della Camera.

A questo punto possiamo tranquillamente abbandonarci a immaginare il futuro del nostro magazine.

Certamente, il momento è tutt'altro che tranquillo. La situazione economica non favorisce certo l'acquisizione di pubblicità, essenziale per coprire i costi di produzione. Sinora, ma con difficoltà un po' in crescita, siamo sempre riusciti nell'intento! Ma è chiaro che la forza d'attrazione per iniziative pubblicitarie di-



EDITORIALE

pende molto dal ruolo che le aziende attribuiscono al magazine, che – pur bello e interessante – può essere considerato un prodotto di nicchia.

Quali sono le condizioni per garantire un futuro positivo e propositivo per la nostra rivista?

A mio parere, la Camera dovrà occuparsi dei seguenti aspetti:

- un'impostazione liberale, solidale, rispettosa dei valori d'Italia e Svizzera
 - tematiche attuali, orientate al futuro, interessanti per ambedue i Paesi
 - autori e ospiti di qualità e di sicura attrattiva
 - veste editoriale di alto livello
 - perfezionamento delle versioni digitali
 - verifica degli aspetti linguistici
 - opzioni per l'aumento di tiratura
 - ottimizzazione della distribuzione
 - collaborazione con altri operatori del mondo dell'informazione
- e soprattutto: **qualità, qualità, qualità!**

Il mondo cambia, l'informazione cartacea è in una fase di ripensamento, se non addirittura di crisi, la copertura pubblicitaria è sempre più una corsa ad ostacoli. Insomma, nel corso dei prossimi anni il ruolo del nostro magazine dovrà essere costantemente aggiornato.

Personalmente sono convinto che "La Svizzera" potrà continuare a svolgere un'importante funzione di informazione positiva e realistica e a testimoniare l'eccellenza della nostra Camera.

In ogni caso, chi nel corso degli ultimi anni ha contribuito alla crescita del nostro magazine ha certamente faticato, ma con grande soddisfazione!
Grazie a tutti voi, care lettrici e cari lettori, e buona fortuna a tutti!

Giorgio Berner



STILE E FASCINO UNICI. INNOVAZIONE, COMFORT E SOSTENIBILITÀ

RIAPRE "SPAZIO EVENTI"
AL 3° PIANO DEL CENTRO SVIZZERO
NEL CUORE DI MILANO

Via Palestro 2, Milano

Per informazioni:

spazioeventi@swisschamber.it
+ 39 02 76320379/30



ANNO 79 — 1.19

Autorizzazione del Tribunale di Milano
N. 594/2010

Editore, Direzione e Amministrazione
Swiss Chamber
Camera di Commercio Svizzera
in Italia
Via Palestro 2, 20121 — Milano
T +39 02 76 32 031
F +39 02 78 10 84
www.swisschamber.it

Presidente
Giorgio Berner

Direttore responsabile
Alessandra Modenese Kauffmann

Progetto grafico e impaginazione
Zack Goodman Srl
Via Quintiliano 27, 20138 — Milano
T +39 02 842 446 35
www.zack-goodman.com

Comitato di redazione
Giorgio Berner
Alessandra Modenese Kauffmann
Francesca Donini
Giovanna Frova
Barbara Hoepli
Lino Terlizzi





RUBRICHE

- 8 Così il fattore demografico condiziona l'economia
- 9 L'importanza di essere Forum italo-svizzero
- 10 Il servizio pubblico e i nativi digitali



- 11 L'Accordo Istituzionale negoziato tra Unione Europea e Svizzera e attualmente in fase di consultazione, rappresenta un nuovo capitolo per la politica europea della Svizzera

INTERVISTA

- 13 La Svizzera e l'Italia hanno relazioni solide, ci sono ancora potenzialità per gli investimenti elvetic



ATTIVITÀ CAMERALE

- 17 Svizzera, un ponte per l'Italia



- 24 Filantropia Strategica a supporto di Imprese e Famiglie
- 26 Tra banche svizzere e fisco italiano rapporti difficili (e sempre complessi)
- 30 Cresce l'attenzione sul finanziamento del contenzioso

FOCUS

- 31 Dialogare a porte chiuse: note dal forum Italia-Svizzera di Genova
- 33 Hupac diventa socio di maggioranza dell'Interporto di Novara
- 35 SBB Cargo International, partner ideale per il passaggio del trasporto merci su rotaia

APPROFONDIMENTI

- 36 Andermatt Swiss Alps, una casa da sogno nel cuore delle Alpi
- 37 Il domani parla di Multi Family Office
- 38 Nuovi assetti organizzativi e prevenzione dei rischi d'impresa. Una nuova sfida per l'imprenditore?

Il magazine LA SVIZZERA è anche on-line sul sito www.swisschamber.it e scaricabile dalla App Swiss Chamber.

Hanno collaborato al numero

Jon Atteslander
Giorgio Berner
Francesca Campini
Gianfranco Fabi
Lucia Martina
Teresa Maria Pragliola
Remigio Ratti
Luca Ronchetti
Nico Tanzi
Lino Terlizzi

Pubblicità

Swiss Chamber
Camera di Commercio Svizzera
in Italia

La riproduzione delle notizie è autorizzata purché si citi la fonte (art. 65 l. 633/4). Le opinioni espresse non impegnano Swiss Chamber – Camera di Commercio Svizzera in Italia. La rivista è distribuita gratuitamente ai Soci residenti in Italia e in Svizzera. È redatta in italiano e tedesco, lingue ufficiali in Svizzera.

Swiss Chamber – Camera di Commercio Svizzera in Italia, costituita nel 1919, è riconosciuta dal Ministero italiano per il Commercio estero, iscritta all'Albo presso Unioncamere (art. 22 l. 580/93; DM 488/96), riconosciuta dalla Confederazione Svizzera ed è affiliata all'Unione delle Camere di Commercio Svizzere all'estero, alla sezione delle Camere Estere e Italo-Estere in Italia presso UNIONCAMERE Roma.





Così il fattore demografico condiziona l'economia

La popolazione svizzera supera quota 8,5 milioni, ma la crescita è sempre più lenta – E prevalgono gli anziani.

di Gianfranco Fabi — Giornalista economico

Per la Svizzera è una leggera, ma significativa frenata. L'Italia invece ha decisamente innestato la marcia indietro. Gli ultimi dati sulla popolazione confermano come per i due paesi gli andamenti demografici siano ormai lontani dagli anni di una forte crescita determinata sia dagli incrementi naturali, cioè la prevalenza delle nascite sulle morti, sia dall'immigrazione.

È così che, secondo i dati dell'Ufficio federale di statistica alla fine dello scorso anno la popolazione della Svizzera ha raggiunto quota 8 milioni 542mila abitanti, ovvero 58mila persone (+0,7%) in più rispetto al 2017. La crescita demografica è rimasta al di sotto della soglia dell'1%, con un saldo migratorio e un incremento naturale in calo.

In Italia la popolazione a fine 2018 era di 60 milioni 391mila residenti, oltre 90mila in meno sull'anno precedente. Il saldo naturale negativo per 187mila unità è stato infatti solo in parte compensato dal saldo

migratorio con l'estero caratterizzato peraltro da una forte crescita dell'emigrazione italiana: oltre 120mila italiani hanno preso la residenza all'estero, in parte giovani in cerca di lavoro, in parte pensionati alla ricerca di un costo della vita più favorevole, di un clima più gradevole e di vantaggi fiscali anche sostanziosi. La tendenza di fondo che crea i maggiori riflessi economici e sociali è costituita dalla progressiva crescita degli anziani. In Svizzera il numero di persone di oltre 65 anni è cresciuto lo scorso anno dell'1,8% e queste rappresentano ormai il 18% della popolazione. Alla base c'è il progressivo innalzarsi della speranza di vita alla nascita: negli ultimi vent'anni gli uomini hanno guadagnato cinque anni arrivando a quota 81,4 mentre le donne, pur con una dinamica più lenta, hanno superato quota 85.

In Italia a fine 2018 la percentuale di anziani è ancora più alta: gli over 65 sono infatti 13,8 milioni (pari al 22,8% della popolazione totale), i giovani fino a 14 anni sono circa 8 milioni (13,2%). Sulla speranza di vita vince la Svizzera. In Italia infatti la stima è di 80,8 anni mentre per le donne è di 85,2 anni.

Queste dinamiche comporteranno inevitabilmente ripercussioni anche forti sugli equilibri economici e sociali. Sia in Svizzera, per l'Avs, sia in Italia, per l'Inps, le previsioni parlano di un sempre maggiore distacco tra i contributi versati dai lavoratori e le rendite da pagare ai pensionati. Una risposta possibile, anche se parziale, sarebbe quella di un progressivo aumento dell'età di pensionamento. Basti pensare che in Svizzera il limite dei 65 anni è rimasto invariato dalla creazione dell'Avs nel 1947 ed anzi è stato poi abbassato per le donne. In Italia il limite di età è stato più volte ritoccato verso l'alto fino a 67 anni, ma negli ultimi mesi è stato di nuovo ridotto.

La crescita della popolazione anziana tuttavia non è solo un costo. La longevità può essere ed è una risorsa. La cura dei nonni per i nipoti è quasi un welfare alternativo. Il prolungamento in forme flessibili del lavoro può portare competenze ed esperienze. La possibilità di spesa e la buona salute sono fattori di crescita per l'industria turistica. Forse la politica, dalle due parti del confine potrebbe dedicare maggiore attenzione agli anziani.





L'importanza di essere Forum italo-svizzero

Archiviata la quinta edizione, svoltasi a Genova, occorre ribadire la rilevanza di questa sede di dialogo su temi centrali per i due Paesi.

di Lino Terlizzi — Editorialista del Corriere del Ticino e Collaboratore de Il Sole 24 Ore per la Svizzera



Alla fine del 2011 fu prodotto un quaderno speciale di Limes, rivista italiana di geopolitica, dedicato alla Svizzera. I curatori scelsero come titolo "L'importanza di essere Svizzera". Sull'onda del dibattito suscitato dal quaderno, si rafforzò l'idea di creare un Forum per il dialogo tra l'Italia e la Svizzera, che fu poi in effetti varato. Ora che è stata archiviata la quinta edizione del Forum, che si è svolta a Genova il 12 e 13 aprile scorsi, si potrebbe parafrasare il titolo di quel quaderno e quindi affermare: "L'importanza di essere Forum italo-svizzero".

Senza trionfalismi e sopravvalutazioni, che sarebbero fuori luogo, a maggior ragione considerando il carattere pragmatico dell'iniziativa, è opportuno sottolineare come il Forum negli anni sia riuscito a diventare un ambito di confronto su temi centrali per le relazioni tra i due Paesi. Il Forum si svolge una volta in Italia e una volta in Svizzera, le precedenti edizioni si sono tenute a Roma, Berna, Milano, Lugano. È una sede in cui dialogano rappresentanti degli ambienti economici, politici, scientifici, culturali, giornalistici dei due versanti. L'iniziativa è promossa dall'Ambasciata di Svizzera in Italia, dall'Ambasciata d'Italia in Svizzera, da Limes, dal centro studi elvetico Avenir Suisse, con la collaborazione dell'italiano Istituto per gli studi di politica internazionale (ISPI). I rispettivi Ministeri degli esteri danno il loro patrocinio.

Per valutare la riuscita o meno del Forum, bisogna considerare l'obiettivo di fondo di questo. Malgrado le profonde relazioni in numerosi campi, affermano gli organizzatori, il rapporto italo-svizzero non riesce a dispiegare sempre il suo pieno potenziale. L'obiettivo è quindi approfondire il dialogo e la conoscenza reciproca, si potrebbe dire superando quell'essere "vicini lontani" che in effetti talvolta ancora si verifica tra Italia e Svizzera. Da questo punto di vista il Forum ha raggiunto il suo

obiettivo, anche se naturalmente molto lavoro resta da fare. Come è inevitabile, alcune edizioni hanno avuto più successo e altre meno, ma il filo conduttore c'è ed è stato mantenuto.

Lo schema del Forum prevede che, dopo la sessione pubblica di apertura con gli interventi delle autorità dei due Paesi, i lavori proseguano a porte chiuse nei gruppi di lavoro, che quest'anno a Genova hanno coinvolto circa 80 rappresentanti svizzeri e italiani. Questi i gruppi della quinta edizione: trasporti e infrastrutture; turismo; scienza e tecnologia; Europa, riflessione sulle prospettive dell'UE. La scelta di organizzare un gruppo di lavoro sul tema dei trasporti e delle infrastrutture non è nuova per il Forum, ma quest'anno era particolarmente coerente con la città. Genova è infatti il porto storico della Svizzera ed è anche un punto di riferimento all'interno di uno degli assi principali Nord-Sud Europa (Rotterdam-Genova, appunto).

Considerando anche l'importanza del potenziamento delle trasversali ferroviarie alpine (AlpTransit) attuato dalla Svizzera, che ha cambiato in modo non secondario il quadro europeo, è stato ancor più opportuno far coincidere la città di Genova con il confronto sui trasporti. Utile il dibattito, all'interno del quale si è cercato di individuare sia le luci che le ombre della situazione attuale. È chiaro che AlpTransit deve trovare i necessari complementi, per evitare strettoie che ne limiterebbero l'impatto positivo. Sul versante elvetico si sta operando in questo senso ma mancano ancora alcuni anelli. Sul versante italiano il dibattito è acceso, su tasselli importanti che ancora non ci sono, in particolare lungo l'asse Lombardia-Liguria.

Positivo il confronto anche negli altri gruppi di lavoro. Non c'è stato peraltro in questa edizione un gruppo sulle questioni fiscali e finanziarie e a maggior ragione dunque opportuno è parso l'intervento in apertura di Ignazio Cassis, che guida il Dipartimento federale degli affari esteri e che ha ricordato anche il capitolo dell'accordo fiscale del 2015 tra i due Paesi, ancora in attesa della conferma governativa italiana. Dossier come quelli della tassazione dei frontalieri italiani e del libero accesso al mercato italiano da parte delle banche elvetiche mentre scriviamo sono in effetti ancora in sospenso. È auspicabile che il Governo italiano si pronunci in merito. Ed è anche auspicabile, tornando al Forum, che nella prossima edizione si torni a organizzare un gruppo di lavoro che sia un ambito di utile confronto sui temi fiscali e finanziari, che pure sono rilevanti nei rapporti tra Italia e Svizzera.



Il servizio pubblico e i nativi digitali

I giovanissimi guardano meno TV dei loro genitori. Ma hanno sempre più voglia di creare i propri contenuti. Per loro a Lugano è nato WeTube.

di Nico Tanzi — Communication designer RSI



Per definizione lontani dalla fruizione televisiva tradizionale, attraverso il web i giovani sono oggi più che mai protagonisti di una modalità inedita di rapportarsi con immagini e suoni. Secondo una recente ricerca condotta dal Dipartimento di psicologia applicata della Scuola universitaria zurighese di scienze applicate (ZHAV), i giovani svizzeri, pur fidandosi molto della tv pubblica e dei giornali e poco di web e reti social, finisce per informarsi soprattutto su questi ultimi. Anche per questo, per le emittenti pubbliche che cercano faticosamente di ridefinire la loro identità in quest'epoca caratterizzata da una sempre maggiore frammentazione del consumo, una delle grandi sfide di questi anni è proprio quella di "conquistare" ragazzi e adolescenti restando in equilibrio tra il divertimento – che è ciò che loro cercano – e la qualità che il servizio pubblico è tenuto a garantire. Ma se guardano poco la TV nel salotto di casa, e ascoltano ancor meno la radio, i "nativi digitali" hanno una grande facilità a mettersi in gioco direttamente come produttori di contenuti. Non è quindi per caso che l'ultima iniziativa della RSI rivolta ai "millennial" richiami il più popolare canale di condivisione di video. Si chiama WeTube, ed è uno spazio "fisico", inaugurato proprio nelle scorse settimane a Lugano-Besso, dove i giovani creativi della Svizzera italiana hanno a disposizione (gratuitamente) tutto ciò che serve per mettere in pratica le loro idee e realizzare i loro progetti video.

WeTube (www.spaziowetube.ch) è il primo luogo del genere in Svizzera, e si ispira agli "YouTube Space" nati in tutto il mondo negli ultimi anni. "Un posto creativo e stimolante – come spiegano gli ideatori – dove chiunque può girare, montare e sonorizzare video in piena libertà, incontrando altre persone che condividono la stessa passione". Per esempio i collaboratori delle testate online della RSI rivolte proprio ai nativi digitali. Come SPAM, la serie video nata un paio d'anni fa per "raccontare senza filtri il mondo dei ragazzi: ciò che fanno, ciò che sognano, ciò che hanno da dire". O Nouvo, che presenta l'attualità in "cortissimi" prodotti col linguaggio giusto perché nessuno si senta escluso. Fino all'ultima nata, Flex, una serie dedicata all'universo Nerd: "videogiochi, novità su film, serie tv e tecnologia, lifestyle, beauty, viaggi, sport di ogni genere, musica". Un format riconoscibilissimo che coinvolge anche gli "influencer" della Svizzera italiana, ragazzi che hanno già un forte seguito sui social. "L'interesse generato da WeTube è davvero notevole", raccontano i ragazzi che curano il nuovo spazio: "solo nella prima settimana di apertura sono stati oltre un centinaio i makers che hanno preso contatto con noi". Gli "wetuber" ufficiali, regolarmente iscritti allo spazio, hanno fin d'ora la possibilità di utilizzare gli spazi per trasformare le loro idee e i loro progetti in prodotti video da condividere sui loro social preferiti. E a conferma del fatto che di un'idea del genere si sentiva il bisogno, sono tante anche le scuole – medie, professionali, superiori – con le quali si comincia a interagire, instaurando diverse interessanti partnership ed opportunità di collaborazione.



L'Accordo Istituzionale negoziato tra Unione Europea e Svizzera e attualmente in fase di consultazione, rappresenta un nuovo capitolo per la politica europea della Svizzera

Cinque ragioni per le quali l'Accordo Istituzionale costituisce un'opportunità per la Svizzera.

di Jon Atteslander — Responsabile di economiesuisse per l'economia estera

Il dibattito in Svizzera riguardante l'Accordo Istituzionale con l'UE si svolge su piani diversi. Mentre alcuni discutono in merito a questioni e chiarimenti con riferimento al testo dell'accordo e sui fatti, altri si basano su prese di posizione unilaterali e su evidenti falsità. Queste ultime non possono essere prese sul serio da un punto di vista professionale – perseguono solo l'obiettivo di creare incertezza. Per opporsi a questa scorretta impostazione, il presente contributo evidenzia i vantaggi dell'Accordo Istituzionale.

1. L'Accordo Istituzionale assicura alla Svizzera una posizione, in alternativa a isolamento ovvero adesione
L'Unione Europea si trova in una fase di trasformazione. Brexit costituisce un punto di rottura nella storia dell'integrazione europea. Al momento, le sue conseguenze a lungo termine sono difficilmente valutabili. Come paese al di fuori dell'Unione Europea e dello Spazio economico Europeo, la Svizzera deve ora decidere come posizionarsi. In quale misura e in quale ambito il nostro Paese vuole essere presente nel cuore dell'Europa Occidentale? Questa domanda non si riferisce solo alla co-operazione economica, ma anche a settori come ricerca, traffico, migrazioni, ambiente, sicurezza o salute. È evidente che in Europa nessun paese è in grado di affrontare autonomamente sfide come terrorismo, epidemie o mutazioni climatiche. E' altrettanto evidente che gli stati possono cogliere in modo ottimale le opportunità offerte da ricerca, innovazione o dal traffico solo in termini di collaborazione. In questo contesto, l'Accordo Istituzionale offre alla Svizzera una buona soluzione di parziale integrazione nel mercato interno europeo mantenendo l'approccio bilaterale. Le alternative sarebbero l'adesione ovvero l'isolamento.

2. È assicurato l'accesso al mercato europeo

Al momento molti accordi consentono alla Svizzera l'accesso al mercato interno europeo. Con l'Accordo Istituzionale tali accordi saranno aggiornati in modo più semplice riguardo all'evoluzione legislativa nei vari settori del mercato interno europeo. Questo mercato è il mercato domestico dell'economia svizzera. Oltre 50% delle esportazioni vanno in quella direzione. Molte PMI svizzere effettuano le loro prime esportazioni verso

questi mercati, prima di conquistare i mercati globali. Il mercato interno europeo è il più grande mercato a livello globale, con 500 milioni di abitanti e un PIL di 15.9 miliardi di Euro.

3. La mediazione è un aiuto per la Svizzera

Attualmente la Svizzera può essere messa sotto pressione politica dall'Unione Europea. Con l'Accordo Istituzionale verrebbe a costituirsi un procedimento arbitrale. Un procedimento di arbitrato paritetico sarebbe competente; questioni riguardanti il diritto europeo sarebbero sottoposti alla Corte di Giustizia Europea, il cui giudizio sarebbe vincolante per l'organismo arbitrale. Qualora una delle parti non dovesse rispettare il giudizio arbitrale sarebbero previste misure compensative. Queste devono però essere adeguate – ciò che a sua volta può essere verificato dal giudice. Attualmente la Svizzera non dispone di una protezione legale paragonabile.

4. La Svizzera può collaborare allo sviluppo legislativo

L'Accordo Istituzionale consente alla Svizzera di collaborare allo sviluppo legislativo nei vari settori. Ciò costituisce un accrescimento di sovranità, in quanto la Svizzera può contribuire a formulare le future regole nell'Unione Europea.

5. Possibilità di concludere nuovi importanti accordi

Ben presto la Svizzera e l'Unione Europea avranno l'interesse a concludere nuovi accordi. Già oggi il contesto energetico, la ricerca, la digitalizzazione, lo spazio o la regolamentazione dei mercati finanziari sono identificabili come settori con grandi vantaggi derivanti da una migliore collaborazione. L'Accordo Istituzionale offre questa opportunità.



Pandolfini

CASA D'ASTE dal 1924

RACCOGLIAMO IN ITALIA E VENDIAMO PER VOI IN TUTTO IL MONDO



ALIGHIERO BOETTI (Torino 1940 - Roma 1994) DALL'OGGI AL DOMANI, ricamo, cm 18x20, eseguito nel 1989

ASTA MILANO | 10 GIUGNO 2019

CENTRO SVIZZERO

CAPO DIPARTIMENTO
SUSANNE CAPOLONGO
Tel. +39 02 65560807
susanne.capolongo@pandolfini.it

RESPONSABILE ESECUTIVO
GLAUCO CAVACIUTI
Tel. +39 02 65560807
glauco.cavaciuti@pandolfini.it

MILANO
Via Manzoni, 45
Tel. +39 02 65560807
milano@pandolfini.it

FIRENZE
Palazzo Ramirez Montalvo
Borgo Albizi, 26 • Tel. +39 055 2340888
info@pandolfini.it

ROMA
Via Margutta, 54
Tel. +39 06 3201799
roma@pandolfini.it

SCARICA L'APP
PANDOLFINI



seguici su   

P A N D O L F I N I . C O M

LA SVIZZERA E L'ITALIA HANNO RELAZIONI SOLIDE, CI SONO ANCORA POTENZIALITÀ PER GLI INVESTIMENTI ELVETICI



A colloquio con Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch,
direttrice della Segreteria di Stato dell'Economia (SECO).

di Lino Terlizzi

**MARIE-GABRIELLE INEICHEN-FLEISCH**

È dal primo aprile 2011 Segretaria di Stato, direttrice della Segreteria di Stato dell'Economia (SECO) e direttrice della Direzione economia esterna.

Nel 1987 ha terminato i suoi studi di diritto presso l'Università di Berna e ha conseguito la patente di avvocato. Nel 1988 è stata Junior Consultant presso la McKinsey di Zurigo. Nel 1989 ha conseguito un MBA presso l'INSEAD di Fontainebleau (Francia). Dal 1990 al 1995 è stata assistente scientifica presso il Servizio giuridico e il Servizio per gli investimenti e il trasferimento di tecnologia all'Ufficio federale dell'economia esterna (UFEE). Nel 1992/1993 è stata Executive Director's Assistant del direttore esecutivo svizzero presso la Banca Mondiale, a Washington (USA). Dal 1995 è stata caposezione nella Divisione Organizzazione mondiale del commercio OMC dell'Ufficio federale dell'economia esterna (UFEE). Dal 1999 al 2007 è stata caposezione OMC.

Dal 2007 è stata ambasciatrice e delegata del Consiglio federale agli accordi commerciali, responsabile dei negoziati presso l'OMC, nonché membro della direzione della SECO e, oltre all'OMC, responsabile dell'OCSE e degli accordi di libero scambio in qualità di capo del settore Commercio mondiale in seno alla Direzione economia esterna.

Come valuta la situazione attuale e le prospettive dell'economia svizzera?

Nel complesso la Svizzera nel 2018 ha registrato una forte crescita economica, pari al 2,5 per cento. Tuttavia, come negli altri Paesi europei, nel secondo semestre la congiuntura ha rallentato e stando a diversi indicatori di tendenza anche per i prossimi mesi si può prevedere una crescita modesta. A breve termine l'economia mondiale potrebbe rallentare, e con essa il commercio esterno svizzero e le attività d'investimento. Forse nel 2020 la congiuntura riprenderà un po' di slancio, a condizione però che le controversie commerciali sul piano internazionale non peggiorino. Ulteriori fattori di rischio per l'economia svizzera derivano in gran parte dall'incertezza della situazione politica europea e, più in particolare, dalle relazioni tra Svizzera e UE.

Qual è la sua valutazione sui rapporti economici attuali tra Svizzera e Italia? Quali sono a suo avviso gli aspetti più positivi e quali invece quelli più problematici?

Le relazioni economiche tra Svizzera e Italia sono da sempre molto strette. Dopo la Germania e gli Stati Uniti, l'Italia è a livello mondiale il terzo partner commerciale della Svizzera. A conferma della loro solidità, queste relazioni si sono mantenute relativamente stabili anche durante gli anni di crisi. In molti settori le nostre aziende sono parte integrante delle catene del valore aggiunto mondiali o, quantomeno, europee. Perciò, viste anche la vicinanza geografica e le esigenze della produzione «just in time», le procedure d'importazione e di esportazione devono assolutamente potersi svolgere senza intoppi. Un altro aspetto importante sono le condizioni quadro per gli investimenti: in effetti, se si considerano il volume degli scambi e le grandi potenzialità dell'Italia, gli investimenti diretti svizzeri in questo Paese dovrebbero essere più elevati. Alla fine del 2017, in ordine di

importanza l'Italia occupava l'undicesimo posto tra i Paesi destinatari degli investimenti svizzeri. Per incentivarli occorrerebbe migliorare la sicurezza giuridica, il livello di trasparenza e l'efficienza dell'amministrazione, rendere più flessibile il mercato del lavoro ed eliminare le barriere commerciali non tariffarie.

Lei conosce bene anche il Ticino. Quali considerazioni si possono fare sui rapporti tra l'unico Cantone interamente italofono e la confinante Italia?

Sono come i rapporti che legano una coppia di anziani: molte cose in comune, ci si conosce a fondo, e anche se non si va sempre d'accordo non si può fare a meno l'uno dell'altra. Nell'Ottocento e anche prima molti ticinesi sono emigrati in Italia, mentre nel secolo successivo molti italiani sono venuti in Svizzera e in Ticino. A volte si trattava di forza lavoro non qualificata, a volte invece di specialisti: anche oggi è così, ed è il risultato del rapporto tra domanda e offerta. Per consolidare i rapporti che storicamente intercorrono, a livello culturale ed economico, tra Svizzera italiana e Italia è necessario un impegno costante da entrambe le parti. Ma mi sembra che questo presupposto sia soddisfatto. Inoltre circa la metà degli scambi tra Svizzera e Italia avviene tra le regioni confinanti. I rapporti tra il Ticino e la Lombardia sono stretti anche per ciò che concerne il mercato del lavoro. Nel 2018 circa 62.000 delle persone con un'attività lavorativa residenti in Ticino avevano un passaporto italiano. Inoltre nel Cantone lavoravano 63.000 frontalieri, e altre 27.000 persone erano attive in Ticino come dimoranti temporanei soggetti all'obbligo di notifica. Poco più della metà dei posti di lavoro ticinesi sono occupati da italiani. Grazie alla libera circolazione delle persone, negli ultimi anni questo numero in alcuni periodi è aumentato piuttosto rapidamente, a volte proprio quando il mercato del lavoro svizzero era sotto pressione a causa del forte apprezzamento del franco. Ciò ha causato tal-



volta l'insorgere di tensioni. Sarebbe bene ricordare, secondo me, che nel corso degli ultimi anni in Ticino non sono stati creati posti di lavoro soltanto per gli italiani, bensì anche per la popolazione residente, il cui tasso di occupazione è cresciuto. Questi dati mostrano come per una regione di frontiera come il Ticino gli scambi con le regioni vicine, in cui si parla anche la stessa lingua, siano importanti. Senza una possibilità di accesso al mercato del lavoro italiano, il Ticino sarebbe soltanto un'area periferica della Svizzera. Auspicio che l'andamento dell'economia sia positivo in entrambi i Paesi, e personalmente ritengo che a questo scopo serva soprattutto un'apertura reciproca.

La Camera di Commercio Svizzera in Italia compie cento anni. Dal suo punto di vista, quali considerazioni si possono o si devono fare ora su questa presenza elvetica in Italia?

La Camera di Commercio Svizzera in Italia vanta una storia secolare. Le spetta il non facile compito di mantenere un legame tra la Svizzera e gli imprenditori che, in alcuni casi, sono attivi in Italia da diverse generazioni; nel contempo è chiamata a sostenere le aziende più giovani che intraprendono un'attività in Italia. Sono dell'opinione che la Camera di Commercio contribuisca in misura importante a consolidare i rapporti: la storia insegna che, malgrado le crisi, le nuove alleanze e gli sforzi per diversificare, i partner commerciali tradizionali continuano a rivestire la massima importanza.

Quali possibili sviluppi ci possono essere a suo avviso per quel che riguarda l'Accordo quadro tra Svizzera e Unione Europea?

L'accordo quadro con l'UE è volto a consolidare ed estendere l'accesso reciproco ai rispettivi mercati. I negoziati con l'Unione Europea sono proseguiti fino a novembre dell'anno scorso. Il Consiglio federale ha poi deciso di avviare un'ampia consultazione fra gli attori interessati: partiti politici, Cantoni, partner sociali, ambienti economici e scientifici. Il nostro Governo ritiene che il risultato dei negoziati corrisponda in gran parte all'interesse del Paese. Stiamo tuttavia discutendo su alcuni aspetti che hanno bisogno di chiarimenti. Le consultazioni stanno per finire e il Governo ne stilerà un bilancio, definendo nel contempo i prossimi passi.

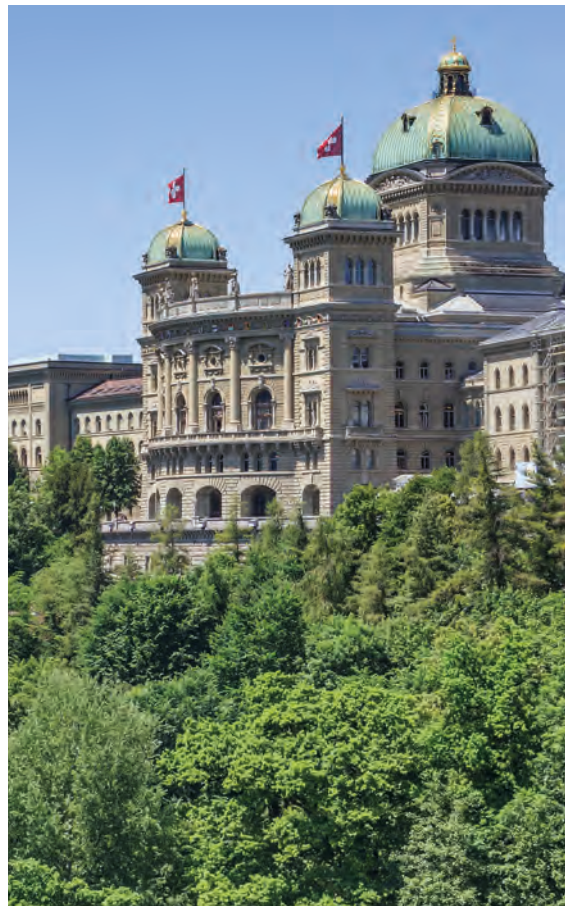
Quali prospettive vede per i rapporti economici tra la Svizzera e il Regno Unito, considerando il contesto Brexit?

Per la Svizzera il Regno Unito è un partner economico importante. Nel 2018, il mercato britannico era il sesto destinatario in ordine d'importanza delle esportazioni svizzere (8,8 miliardi di franchi) e l'ottavo mercato per quanto concerne le forniture (importazioni per 7,7 miliardi di franchi). Per evitare emergenze causate da vuoti giuridici e garantire che le nostre relazioni commerciali possano, per quanto possibile, proseguire sulle basi attuali, Svizzera e Regno Unito hanno concluso un accordo commerciale. Questo accordo,

firmato l'11 febbraio a Berna, mantiene in larga parte i diritti e gli obblighi attualmente vigenti in ambito economico e commerciale. Inoltre, prevede l'avvio di discussioni esplorative per estendere le attuali relazioni bilaterali: in futuro si tratterà di sviluppare e aggiornare questo accordo tenendo conto degli interessi di entrambi i Paesi, in particolare mediante l'inserimento di settori aggiuntivi.

Il settore bancario e finanziario svizzero guarda anche al libero accesso ai mercati dei servizi finanziari dei Paesi UE, Italia inclusa, non ancora ottenuto. A suo parere quali sono le prospettive in questo ambito?

Nel 2018, riguardo all'attuazione della direttiva europea relativa ai mercati degli strumenti finanziari (MIFID II), l'Italia ha deciso di introdurre un requisito di stabilimento per le banche di Paesi terzi. Tuttavia la Svizzera si atterrà alla tabella di marcia concordata con l'Italia nel febbraio del 2015, soprattutto perché mira ad ottenere una migliore accessibilità del mercato per le banche svizzere, in particolare per ciò che concerne i clienti privati in Italia.



Palazzo federale a Berna. È il luogo dove si tengono le sedute del Parlamento svizzero (Consiglio nazionale e Consiglio degli Stati) e del Consiglio federale (il Governo elvetico).

www.rhb.ch

Il Trenino rosso

Molto più di un semplice treno



Ferrovia retica

UNESCO
PATRIMONIO
MONDIALE
ALBULA & BERNINA

graubünden

Informazioni e prenotazioni

Ferrovia retica, Railservice, Tel +41 (0)81 288 65 65, railservice@rhb.ch

Svizzera, un ponte per l'Italia

Le sfide del futuro: uno sguardo sulle prospettive della presenza svizzera in Italia.

di Giorgio Berner

In occasione del centenario della fondazione della Camera di Commercio Svizzera in Italia, avvenuta nel 1919 a Genova, si è deciso di pubblicare (con la consulenza editoriale di Hoepli) un volume dedicato a questa ricorrenza, al quale è stato dato il titolo "Svizzera, un ponte per l'Italia".

Infatti, nel corso di un secolo, la Svizzera ha svolto in misura crescente la funzione di ponte tra il Nord Europa e l'Italia. Basterebbe pensare che la Camera di Commercio Svizzera è stata fondata a Genova e che, cento anni dopo, la Svizzera con i suoi trafori alpini offre a Genova, una volta ultimato il Terzo Valico, un'imperdibile occasione di sviluppo come snodo di importantissimi traffici internazionali. Ovviamente, avremmo voluto approfondire il ruolo svolto dalla Camera nella prima metà del secolo scorso; purtroppo tutto l'archivio è andato perduto in un'incursione aerea nel corso della Seconda Guerra

Mondiale. Ma questo evento negativo ci ha dato l'occasione di concentrarci sul presente e sul futuro. Questo è dunque il focus principale di "Svizzera, un ponte per l'Italia".

Il volume si apre con i saluti istituzionali da parte del Presidente della Confederazione Svizzera Ueli Maurer, dell'Ambasciatrice di Svizzera a Roma Rita Adam e del Presidente di Unioncamere Carlo Sangalli. Siamo grati per questa significativa testimonianza di stima.

Un primo inquadramento del contesto economico del secolo trascorso è offerto da Fabrizio Onida, Professore emerito di Economia internazionale presso l'Università Bocconi, nel suo significativo contributo "L'evoluzione del commercio e degli investimenti mondiali nel secondo dopoguerra". Partendo da uno sguardo retrospettivo e dall'analisi dei fatti salienti della globalizzazione, il prof. Onida definisce i fattori che più hanno contribuito





alla modifica strutturale degli scambi internazionali: il General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), le trasformazioni nella geografia degli scambi mondiali, il crescente peso degli scambi intra-manifatturieri e delle catene globali del valore, il crescente ruolo dei servizi nel commercio mondiale, la dinamica accelerata degli investimenti diretti mondiali e il crescente potere economico-politico delle imprese multinazionali e, infine, l'acuirsi delle disuguaglianze sociali all'interno dei paesi come effetto di una globalizzazione non governata.

Nel saggio "Un secolo di commerci tra Svizzera e Italia", Lino Terlizzi (giornalista economico) esamina in profondità l'evoluzione dei rapporti economici tra i nostri due Paesi, sullo sfondo dello sviluppo dell'economia

internazionale, con uno sguardo (ove possibile!) all'attività della nostra Camera. L'analisi, molto documentata, si focalizza sui periodi più significativi: 1919-39 (Lo slancio e le barriere); 1940-51 (La guerra e la ricostruzione); 1952-99 (I "Trenta Gloriosi"); 2000-19 (Globalizzazione e tecnologia protagoniste). Un'affascinante cavalcata attraverso i decenni più significativi della recente storia economica che ci conduce direttamente al presente e al futuro.

Di questa tematica si occupa Gianfranco Fabi, giornalista economico, nel suo contributo "Le aziende svizzere in Italia: realtà e prospettive, valori e testimonianze". Sulla base di autorevoli contributi da parte di importanti gruppi internazionali svizzeri operanti in Italia (ABB, Alpiq, Axpo Italia, Helvetia, Hoval, Hupac, Lindt Italia, Novartis, Repower, Ricola, Roche, Schindler, Switzerland Cheese Marketing, Swiss Post Solutions, Swiss Re, UBS, Victorinox, Zurich) Gianfranco Fabi documenta la forte presenza svizzera in Italia nel campo dell'industria e dei servizi e gli interessanti progetti per i prossimi anni.

Indubbiamente, la spettacolare evoluzione della mobilità in e attraverso la Svizzera ha ricevuto un importante impulso, anche mediatico, dalla realizzazione dei trafori ferroviari alpini (Loetschberg e San Gottardo), rispettando budget finanziari e tempi. Partendo dal ruolo storicamente fondamentale svolto dal controllo dei valichi alpini nel processo di creazione della Confederazione elvetica, il professor Remigio Ratti, economista e ricercatore interdisciplinare, nel suo saggio "Evoluzione e prospettive del sistema di trasporti italo-svizzero"





analizza l'impatto sui collegamenti tra Italia e Svizzera e di conseguenza sui rapporti economici, delle fondamentali tappe: la galleria ferroviaria del San Gottardo (1882), l'asse ferroviaria transalpina svizzera come arteria principale del commercio estero italiano fino al 1970; l'apertura della galleria autostradale del San Gottardo (1980) e le incertezze riguardanti l'evoluzione della politica del transito; la realizzazione delle gallerie ferroviarie di base (AlpTransit); le prospettive del corridoio europeo dei due mari TENT Rotterdam/Anversa-Genova.

Abbiamo pensato che fosse interessante esaminare più da vicino i rapporti non solo economici tra l'Italia e i Cantoni confinanti (Ticino, Grigioni, Vallese). Siamo grati a due autorevoli autori: Manuele Bertoli (Consigliere di Stato del Canton Ticino e Direttore del Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport) e Jon Domenico Parolini (Presidente del Governo del Cantone dei Grigioni) per averci offerto un quadro molto completo ed estremamente interessante del rapporto dei rispettivi Cantoni con l'Italia.

Nel capitolo successivo "Gli obiettivi e le attività di Swiss Chamber" abbiamo ritenuto utile riprodurre le riflessioni di Giorgio Berner e Alessandra Modenese-Kauffmann, rispettivamente presidente e segretario generale della Camera, in merito al suo posizionamento attuale e all'evoluzione futura. Tra l'altro, in questo capitolo sono riprodotti gli unici documenti ufficiali che ci rimangono

con riferimento alla costituzione della Camera nel 1919! Sin dall'inizio la Camera ha pubblicato un suo bollettino, i cui primi numeri sono purtroppo andati perduti. Indubbiamente, con l'accentuarsi della funzione di comunicazione della Camera, il bollettino che progressivamente si è evoluto e trasformato nel magazine "La Svizzera" ha assunto una crescente importanza. Nel suo contributo "La Svizzera: storia di una rivista" Enrico Marro ripercorre la storia della rivista, che ha visto la sua progressiva e significativa evoluzione dal punto di vista dei contenuti e della veste grafica. Un testimone eloquente del dinamismo della Camera.

Dal 1952 in poi, la presenza svizzera a Milano è stata ben rappresentata dal Centro Svizzero di Via Palestro. L'architetto Valentin Bearth, dello Studio "Bearth & Deplazes Architetti" ha ben delineato questo ruolo nel suo saggio "Il Centro Svizzero, Sala Meili, Swiss Corner. Luoghi emblematici della presenza svizzera a Milano". Il prof. Bearth, docente presso l'Accademia di Architettura di Mendrisio, espone gli aspetti urbanistici, architettonici e simbolici del Centro Svizzero, in particolare dello Swiss Corner, una struttura da lui progettata su incarico della nostra Camera.

Il capitolo successivo "Imprenditori svizzeri in Italia: fra storia e memoria" si occupa, a cura di Marino Viganò, delle vicende di alcune famiglie di imprenditori svizzeri che hanno svolto un ruolo significativo nello sviluppo dell'economia italiana (Boringhieri, Bucher, Cafilisch,

Hoepli, Legler, Stauffer, Stucky, Sutter, Wirth). È stato necessario scegliere alcuni esempi tra le innumerevoli storie imprenditoriali svizzere in Italia, ma riteniamo che le nostre scelte offrano un quadro vario e completo di questa vicenda.

Segue la "Storia di 100 anni di buon vicinato: successi e problemi, curiosità, alcuni primati, qualche ritardo...", dove si ripercorre la storia recente dei rapporti italo-svizzeri, citando le evoluzioni del contesto europeo, gli accordi italo-svizzeri sull'emigrazione, i Premi Nobel destinati a cittadini svizzeri; ma anche le più importanti date nelle vicende culturali elvetiche o i successi sportivi di Hugo Koblet e Roger Federer.


Riteniamo di svolgere un piccolo, ma interessante servizio alla comunità svizzera, e non solo, in Italia, presentando un panorama sufficientemente completo de "La presenza svizzera in Italia". Parliamo del Consolato generale, di Switzerland Global Enterprise, di Svizzera Turismo, della Ferrovia Retica, delle Società Svizzere, delle Scuole Svizzere, della Fondazione "La Residenza", dell'Istituto Svizzero. Il tutto completato da un'interessantissima e sostanzialmente completa tabella cronologica.



Il volume si chiude con la lista dei Presidenti e dei Segretari Generali/Direttori, con la bibliografia completa e con i ringraziamenti di rito. La veste tipografica è accuratissima e la traduzione completa in inglese a fronte assicura una possibile distribuzione a livello non solo italiano.



Swiss Advisors 1973



Il futuro lo guardiamo
con i vostri occhi.
Oggi. Domani. Sempre.

MULTI FAMILY OFFICE

FISCALITÀ SVIZZERA E INTERNAZIONALE

SERVIZI SOCIETARI

GESTIONE PATRIMONIALE

SERVIZI IMMOBILIARI

ASSICURAZIONI

Lugano Londra Dubai Hong Kong Malta vecogroup.ch

VECO



da Milano
a partire da*

29.-
Euro

Raggiungere le città della Svizzera in treno è

- **comodo:** si parte dal centro di Milano e si arriva nel centro di ogni città. Sui treni di ultima generazione, accoglienti, confortevoli, tutti con ristorante a bordo
- **veloce:** da poco più di un'ora a 4 ore e mezza di viaggio per raggiungere qualsiasi grande città svizzera
- **conveniente:** tariffe Mini, se si prenota fino a 14 giorni prima, e Smart, fino a 7 giorni in anticipo. A prezzi imbattibili*

In treno, le città della Svizzera sono ancora più vicine

Le più belle città svizzere – da Basilea a Berna, Ginevra, Losanna, Lucerna, Lugano, San Gallo, Winterthur e Zurigo – sono tutte facili da raggiungere. Velocemente e comodamente. Grazie al nuovo San Gottardo, il tunnel ferroviario più lungo del mondo, la Svizzera è più vicina.

Svizzera.it/intreno



Da Milano, treni tutti i giorni
Destinazioni, tempi minimi di percorrenza e numero di collegamenti giornalieri

Basilea	4h 6 min	4 treni Eurocity diretti
Berna	3h 1 min	3 treni Eurocity diretti
Ginevra	3h 58 min	4 treni Eurocity diretti
Losanna	3h 19 min	4 treni Eurocity diretti
Lucerna	3h 26 min	1 treno Eurocity diretto
Lugano	1h 15 min	9 treni Eurocity diretti
San Gallo	4h 30 min	8 treni (1 cambio)
Winterthur	4h 8 min	8 treni (1 cambio)
Zurigo	3h 26 min	8 treni Eurocity diretti



Il tuo biglietto

I biglietti Eurocity possono essere acquistati:

- nelle biglietterie delle stazioni
- nelle agenzie di viaggio abilitate
- in modalità ticketless sul sito Svizzera.it/intreno

* Le tariffe Mini partono da 29 euro a tratta in seconda classe, le Smart da 39 euro e variano a seconda della destinazione. Tariffe a posti limitati e variabili, e valide solo per i treni Eurocity Italia-Svizzera. Biglietti non rimborsabili né modificabili.



Svizzera.
in treno, autobus e battello.

Gli "Art Museums of Switzerland"



BASILEA

Un Museo d'Arte fra i più famosi del mondo: 4000 fra dipinti, sculture, installazioni e video, 300.000 opere cartacee, una collezione permanente che spazia da Holbein a Böcklin, da Monet a Picasso. E grandi mostre temporanee.

kunstmuseumbasel.ch



Art Museums of Switzerland

Agenda

Cosmo Cubismo. Da Picasso a Léger
Kunstmuseum Basel, fino al 4/8

La più grande mostra dell'anno a Basilea, in collaborazione con il Centro Georges Pompidou di Parigi.

Rebecca Horn. Fantasia corporea
Museo Tinguely, 5/6-22/9

Dalle famose estensioni corporee alle sculture cinetiche dell'artista tedesca Rebecca Horn.

Sebastião Salgado-Genesi
Museum für Gestaltung, fino al 23/6

L'ultimo grande lavoro fotografico di Salgado sulla bellezza della Terra.

Matisse-Metamorfofi
Kunsthaus Zürich, 30/8-8/12

Nel 150° anniversario della nascita, un excursus sull'arte plastica di Matisse.

Klee & Friends
Zentrum Paul Klee, fino all'1/9

Prima grande mostra su Klee e i suoi amici artisti, con opere del Bauhaus, di Surrealisti, Cubisti, Dadaisti.

Yann Mingard
Musée de l'Elysée, 29/5-25/8

Le immagini legate ai fenomeni naturali e geologici del fotografo svizzero Yann Mingard.

Metamorfofi
Musée d'art et histoire, 10/5/2019-16/2/2020

Una presentazione tematica delle collezioni d'arte, in rapporto con l'Antichità.

Walead Besthy
MAMCO, maggio-settembre

Mostra personale dell'artista e scrittore britannico.

Surrealismo Svizzero
LAC-MASI, fino al 16/6

In mostra opere di Klee, Arp e Giacometti.



Svizzera.

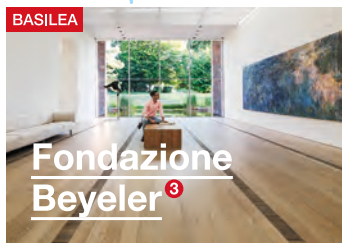
Progettato da Mario Botta, un museo immaginifico e creativo, con la più ricca collezione al mondo di opere del geniale artista svizzero Jean Tinguely, dai primi rilievi in filigrana alle monumentali sculture meccaniche degli anni '80.

tinguely.ch



In un luminoso edificio progettato da Renzo Piano, è il museo d'arte più visitato della Svizzera, merito delle sue ricche collezioni di arte moderna e contemporanea da Van Gogh a Picasso, Matisse, Giacometti, Mondrian, Klee.

fondationbeyeler.ch



ZURIGO

Il museo del design di Zurigo è la più importante collezione di design e arte visiva della Svizzera, con oltre 500.000 opere, fra manifesti, oggetti di famosi designer del XX secolo, disegni, stampe, ceramiche, tessuti.

museum-gestaltung.ch



ospita una delle più ricche collezioni svizzere dal Medioevo a oggi, con opere importanti di Munch e Giacometti, grandi nomi dell'800-900, e artisti svizzeri da Füssli alla videartista Pipilotti Rist

kunsthaus.ch

Un centro europeo unico per l'arte fotografica, presentata nei suoi diversi aspetti: dal patrimonio storico ai maestri della storia della fotografia ai protagonisti contemporanei a livello internazionale.

fotomuseum.ch - fotostiftung.ch



Un museo e un centro culturale, nella suggestiva architettura a tre onde progettata da Renzo Piano: la più grande collezione mondiale di opere di Klee, ben 4000, ma anche arte, concerti, letture, persino un centro agricolo!

zpk.org



LOSANNA

In una villa del '700 sul lago - ma si trasferirà nel complesso culturale Plateforme 10 - ospita oltre un milione di fotografie, dal dagherrotipo al digitale e raccolte fotografiche di autori da René Burri a Charlie Chaplin.

elysee.ch



GINEVRA

7000 mq e 650.000 opere, per un viaggio nel tempo multidisciplinare dall'archeologia ai pittori moderni, passando per l'arte bizantina, icone, stampe, libri, arte tessile, e opere fra gli altri di Hodler, Vallotton, Corot.

mah-geneve.ch

Il Museo d'Arte Moderna e Contemporanea, in una fabbrica dismessa, dedica una particolare attenzione agli artisti svizzeri e propone nuove modalità espositive, come lo studio dell'artista o l'appartamento del collezionista.

mamco.ch



Nel contesto del LAC, Lugano Arte e Cultura, innovativa architettura aperta verso il lago, una referenza per arte, musica, danza, teatro, la ricca collezione del MASI, Museo d'Arte della Svizzera Italiana, soprattutto artisti ticinesi e italiani.

masilugano.ch



Filantropia Strategica a supporto di Imprese e Famiglie

Donor Advise Fund: nuovi veicoli filantropici, come alternativa alle Fondazioni, a supporto del Business e delle esigenze di UHNWI.

di Lucia Martina — Segretario Generale Fondazione Lang Italia Philanthropy Advisor



Filantropia strategica & Fondazioni

La filantropia strategica promossa non solo da individui ma da fondazioni e imprese si configura come un vero e proprio motore di miglioramento sociale che supera il "modello bancomat" a sostegno di singoli progetti puntando su interventi più strutturati, a lungo termine e sull'empowerment delle competenze di promotori e beneficiari. Questo con il duplice obiettivo di aumentare l'impatto di ogni azione e di rendere i risultati sostenibili e misurabili. In Europa la filantropia per interventi di pubblica utilità muove complessivamente circa 60 miliardi di euro l'anno da oltre 140.000 tra donatori e fondazioni. Volumi che potenzialmente potrebbero essere

particolarmente significativi in ottica transnazionale, come donazioni effettuate da un Paese all'altro, non solo in termini di valenza materiale ma anche come espressione di coesione all'interno dell'Unione. Su questo fronte, però, pesa ancora l'assenza di un mercato unico senza confini per i capitali filantropici, con una normativa fiscale europea che impedisce l'equivalenza delle elargizioni liberali transnazionali alle donazioni effettuate a livello nazionale. Per questo è nato il Transnational Giving Europe-TGE che collabora al momento con organizzazioni ed enti non profit in 20 Paesi (il punto di riferimento per l'Italia è Fondazione Lang Europe Onlus) consentendo a donatori privati e corporate di sostenere finanziaria-

mente organizzazioni non profit di altri stati membri beneficiando dei vantaggi fiscali previsti dalla legislazione del proprio Paese di appartenenza.

Donor Advise Fund DAF come alternativa al set up di una Fondazione

È un fondo gestito da una fondazione a ombrello che, come Fondazione Lang Europe Onlus, beneficia dei vantaggi della deducibilità/detraibilità fiscale delle erogazioni. Costituendo un DAF, il donatore mantiene i privilegi decisionali sulla distribuzione e sull'investimento dei fondi nel DAF. La fondazione a ombrello, invece, detiene il controllo giuridico completo sul DAF. Grazie al processo snello di set up e alla leggerezza burocratica per la gestione dei fondi, il DAF rappresenta una valida alternativa alla creazione di una Fondazione o di un Trust.

Come funziona un Donor Advise Fund per imprese e individui?

Tre sono le fasi principali dell'istituzione di un DAF:

1. Definizione

In questa fase il donatore definisce quali persone intenda coinvolgere nel fondo. Vengono individuati gli obiettivi del fondo. È la fase, inoltre, dove viene stipulato il regolamento di funzionamento del fondo, che concretizza gli obblighi della fondazione nei confronti del donante;

2. Istituzione

Tramite un atto pubblico notarile di donazione modale viene istituito il fondo. Contestualmente, si procede all'accensione di un conto corrente bancario dedicato, sul quale verrà versata la donazione (e le future donazioni);

3. Operatività

Da questo momento in poi, il fondo può operare, grazie al supporto della fondazione ombrello.



Lucia Martina – Segretario Generale Fondazione Lang Italia.

Quali sono i vantaggi di questo strumento?

Semplicità, Flessibilità, Professionalità e Benefici Fiscali. È uno strumento semplice, che prevede la gestione condivisa del fondo fra donante e fondazione ad ombrello. Tutta la parte burocratica viene gestita dalla Fondazione ad ombrello, permettendo al donante di focalizzarsi sulla sua mission sociale. I fondi, inoltre, possono essere depositati presso la banca in cui già si trovano al momento dell'istituzione del fondo (banca di origine del donante).

È uno strumento flessibile, nel quale il donatore può definire:

- La pubblicità della sua azione
- Chi coinvolgere e come
- La durata della sua azione
- Gli obiettivi attesi della sua giving strategy
- Il modus operandi della sua giving strategy
- Come finanziare la sua azione

È uno strumento professionale, nel quale la fondazione ad ombrello può fornire servizi di consulenza aggiuntivi e formativi per il donante. Inoltre, a seconda della fondazione, si accede indirettamente all'expertise maturata negli anni dalla Fondazione.

Infine, sono previste attualmente deduzioni o detrazioni per il donante sia esso persona fisica o impresa.



VI Philanthropy Day 2018, Palazzo Clerici Milano.

www.fondazione-langitalia.it

Tra banche svizzere e fisco italiano rapporti difficili (e sempre complessi)

Ne hanno discusso allo Swiss Corner Lino Terlizzi e gli avvocati Angela Monti e Paolo Bernasconi.

di Gianfranco Fabi



Le banche svizzere sono certo tra le istituzioni che il fisco italiano ha sempre visto con esplicita diffidenza. Nei tempi del segreto bancario non erano peraltro pochi gli italiani che cercavano oltre confine insieme all'efficienza e alla sicurezza, anche discrezione ed anonimato: in qualche caso sicuramente anche per riuscire a nascondere al fisco redditi e patrimoni. Ma il segreto era destinato a cadere ed è caduto nell'ambito della collaborazione internazionale per sconfiggere non solo e non tanto l'evasione fiscale, ma anche e soprattutto i traffici illeciti, i frutti del commercio di droga, i proventi di attività criminali con conseguente riciclaggio di denaro. E così si sono spalancate, almeno per clienti esteri, le porte dei conti e forzieri con quello scambio automatico

di informazioni che è diventato il cardine dei rapporti di trasparenza bancaria non solo tra Svizzera e Italia, ma anche con tanti paesi con in prima fila Stati Uniti, Germania e Francia.

Sul fronte italiano questa evoluzione è stata caratterizzata da una sanatoria fiscale, la "voluntary disclosure" che, in due tempi, avrebbe dovuto chiudere i conti con il passato. In effetti oltre 130mila contribuenti italiani hanno pagato complessivamente quattro miliardi di euro per regolarizzare i propri conti all'estero: il 70% dei quali detenuti proprio in Svizzera.

Ma qualcosa sembra essere rimasto in sospeso, almeno per il fisco italiano. Nelle scorse settimane infatti molte banche svizzere, così come quelle di San Marino, Liechtenstein e principato di Monaco, hanno ricevuto

formali richieste per precisare le attività da loro svolte in Italia e quindi pagare le relative imposte sugli utili che hanno potuto realizzare.

Come è stato sottolineato in un incontro organizzato all'inizio di aprile dalla Camera di Commercio Svizzera in Italia allo Swiss Corner, l'iniziativa dell'Agenzia delle Entrate ha suscitato più di una perplessità. Lo ha sottolineato in apertura il presidente di Swiss Chamber, Giorgio Berner. Lo ha rilevato il giornalista Lino Terlizzi, che ha richiamato lo scenario di differenze anche culturali che hanno sempre caratterizzato il tema fiscale tra Svizzera e Italia. Così come gli avvocati Angela Monti e Paolo Bernasconi, che hanno sottolineato la permanente difficoltà dei rapporti fiscali dalle due parti. "Una soluzione concordata è possibile?" si chiedeva il titolo dell'incontro. Possibile sicuramente, ma comunque molto difficile anche alla luce del vicolo cieco in cui si è infilata la cosiddetta road map, cioè i passi che avrebbero dovuto completare l'accordo fiscale firmato nel gennaio del 2015, proprio a Milano, dall'allora ministro delle Finanze italiano Pier Carlo Padoan e dal Consigliere federale Eveline Widmer-Schlumpf. Quell'accordo, al cui cuore c'era lo scambio di informazioni divenuto subito operativo, prevedeva che in tappe successive si sarebbero riviste le intese sulla tassazione dei frontalieri, ancora regolata dall'accordo del 1974, e la possibilità che le banche elvetiche possano offrire i rispettivi servizi finanziari nella Penisola. Anche su quest'ultimo punto, ancora in sospeso, si innesta l'attuale confronto.

Angela Monti, avvocato tributarista, attiva a Milano e a Lugano, ha sottolineato come appaia decisivo aprire e mantenere aperto il dialogo. Appare forse complesso pensare ad una regolamentazione complessiva, ma può essere certamente utile affrontare concretamente ogni caso anche perché è estremamente difficile generalizzare. "Ogni banca – ha sottolineato Angela Monti – ha un proprio modello di business e sulla base di questo si possono configurare le operazioni condotte negli anni scorsi con i clienti italiani".



Da sinistra: Paolo Bernasconi, Giorgio Berner, Angela Monti, Lino Terlizzi e Gianfranco Fabi.



Da parte sua Paolo Bernasconi, avvocato, professore e già magistrato a Lugano, ha sottolineato come le banche svizzere dovrebbero innanzitutto rispettare le regole previste dal diritto svizzero, regole che impongono precisi limiti all'operatività e alla discrezionalità. Non si vede quindi come possano rientrare in questa vicenda informazioni particolari su clienti e dipendenti. C'è stato – ha ricordato Bernasconi – un atteggiamento particolarmente aggressivo da parte degli Stati Uniti in particolare modo nei confronti delle grandi banche che hanno dovuto scendere a patti ed accettare transazioni di importi anche rilevanti. "Molti Stati – ha sottolineato – hanno cercato di clonare quanto fatto da Washington, ma i risultati sono ancora tutti da dimostrare".

Sullo sfondo di queste controversie resta comunque un approccio molto differenziato alle strategie fiscali. "Anche da un punto di vista politico e culturale – ha sottolineato Lino Terlizzi, giornalista ed editorialista del Corriere del Ticino – la visione svizzera del rispetto della privacy e dei rapporti costruttivi tra contribuenti e amministrazioni fiscali, appare spesso diversa e lontana da quella di altri paesi. La Svizzera ha abolito il segreto bancario per i non residenti, ma lo ha mantenuto integralmente per i residenti. E la rinuncia al segreto era diventata quasi obbligata per non essere isolata dalla comunità internazionale dopo i forti attacchi di Stati Uniti, Ocse ed Unione Europea". Proprio per queste diverse prospettive un accordo appare complesso. Il punto di contatto potrebbe essere quello di un sano pragmatismo. Con una collaborazione che tuttavia non parta da una presunzione di colpevolezza, ma si appoggi sulla volontà di fare quei passi in avanti che possono essere utili ad entrambe le parti. Perché è interesse delle banche svizzere poter ampliare i propri business in Italia ed è interesse del fisco italiano che su questi affari si paghino le giuste imposte. Sarebbe indispensabile un intervento politico: ma la politica in Italia sembra avere altre priorità.

Benvenuto nuovi Soci

ARCA 24 COM SA

Via Roncaglia 5
CH 6883 Novazzano (Svizzera)
tel. +41 91 2103491
Settore: Software HR

GFC SPORTS MANAGEMENT AG

Obere Plessurstrasse 5
CH-7000 Chur (Svizzera)
Tel. +41 81 258 50 24
Settore: Consulenza sportiva

BLISS MOVING & LOGISTIC

Via Prenestina Nuova 307/a
00036 Roma (RM)
tel. +39 06 9531751
Settore: Traslochi e Spedizioni Internazionali

HOCHALPINES INSTITUT FTAN

Swiss International Boarding School
and Sports Academy
CH 7551 FTAN (Svizzera)
tel. +41 81 861 22 11
Settore: Istruzione

COPYNG BROKER

Piazza IV Novembre 4
20124 Milano (MI)
tel. +39 02 671658016
Settore: IT

IRIDE INFORMATICA

Via General Guisan 19
6830 Chiasso (Svizzera)
tel. +41 78 69 07 151
Settore: Servizi Informatici

MCO MANAGEMENT CONSULTANCY ORGANIZATION GMBH

Via Vedeggio 1
6928 Manno (Svizzera)
Settore: Consulenze sistemi
di gestione e attività di formazione

MEDIATECHNO SA

Via San Gottardo 17
6908 Lugano (Svizzera)
tel. +41 91 7974129
Settore: Marketing/comunicazione/
pubblicità

MISSION BAMBINI FOUNDATION - SWITZERLAND

Via Nassa 21
CH 6900 Lugano (Svizzera)
tel. +41 768030278
Settore: No profit

SAIL GROUP E.E.R. SRL

Str. Delle Finanze 19/bis
10024 Moncalieri (TO)
tel. +39 011 6279757
Settore: Industria

UGHI E NUNZIANTE STUDIO LEGALE

Via Zenale 19
20123 Milano (MI)
tel. +39 02 762171
Settore: Legale

CORABI DE MARCHI AVV. LUCA

Via Zenale 19
20123 Milano (MI)
Settore: Legale

VELO AVV. LUCIO

Riva Albertolli 1
6901 Lugano (Svizzera)
Settore: Legale



SPA RESORTS
& LODGES

Let your soul fly

ADLER takes wellness to the next level

www.adler-resorts.com



ADLER Spa Resort DOLOMITI
Dolomites | Val Gardena



ADLER Spa Resort BALANCE
Dolomites | Val Gardena



ADLER Lodge ALPE
Dolomites | Seiser Alm



ADLER Lodge RITTEN
Renon | Alto Adige



ADLER Spa Resort THERMAE
Bagno Vignoni | Toscana

I Servizi di Swiss Chamber

INFORMATIVI

Visure camerali da ufficio registro svizzero su società svizzere
Rapporti informativi su persone fisiche/giuridiche in Italia
Visure ipocatastali su società italiane (senza esame titoli)
Visure camerali da camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura

COMUNICAZIONE

Spazi pubblicitari
Magazine "La Svizzera"
Flash soci e nuovi soci
Magazine "La Svizzera"
Newsletter ai soci
Newsletter "Tam Tam" tra soci
Spazi banner sul sito www.swisschamber.it
Attività di comunicazione c/o "Swiss Corner"
App Swiss Chamber
Social Network (Facebook e LinkedIn)

LEGALI

Assistenza legale
Consulenza legale
Recupero crediti
Corsi di formazione
International arbitration
Arbitrato e Mediazione
Disponibile sul nostro sito:
www.swisschamber.it/servizi/

NUOVI SERVIZI LEGALI

Centro Studi TPF— Third Party Funding
Research Centre Milan
Servizio di analisi finanziabilità liti
— TPF Third Party Funding

www.centrostuditpf.com

MARKETING

Fornitura elenchi selezionati ad hoc
Ricerca di partnership commerciali
Ricerche di mercato
Sviluppo progetti promozionali
Supporto per partecipazione a fiere
Incontri B2B

EVENTI & MEETING FACILITIES

Affitto location "Spazio Eventi"
Affitto location "Swiss Corner"
Utilizzo sale riunioni c/o uffici Swiss Chamber
Organizzazione & produzione eventi
Convegni informativi,
corsi formazione, networking

FISCALI

Richiesta codice fiscale italiano e firma digitale per soggetti residenti all'estero
Consulenza fiscale
Rappresentanza fiscale
Rappresentanza sociale/tenuta del personale



Il portale di Swiss Chamber per imprenditori italiani e svizzeri.

Il miglior supporto per coloro che intendano conoscere e valutare i rispettivi mercati oltre frontiera.

www.switadvice.it

Non esitate a contattarci per ulteriori informazioni

Cresce l'attenzione sul finanziamento del contenzioso

**La nuova legge sulle class action rilancia
il fenomeno del Third Party Funding.**

di Avv. Francesca Campini, Studio Legale Abbatescianni



La Camera di Commercio Svizzera in Italia ha promosso la creazione di un Centro Studi dedicato al finanziamento del contenzioso, o Third Party Funding, che ha lo scopo di accrescere la consapevolezza delle imprese e degli operatori giuridici sulle possibilità che tale strumento offre, nonché di raccogliere i materiali normativi e scientifici più rilevanti in materia.

Si tratta di un meccanismo, ampiamente diffuso nelle giurisdizioni anglosassoni e sempre più in voga anche nei sistemi di civil law, che consente ad una parte, che non può o non vuole sostenere gli oneri economici del contenzioso, di far valere in giudizio la sua pretesa senza sopportare alcun costo, ivi inclusi i rischi di soccombenza.

Attraverso uno specifico contratto di finanziamento, infatti, un finanziatore terzo ed estraneo al giudizio assume su di sé tutti i costi che il creditore deve sostenere per far valere giudizialmente un proprio diritto; all'eventuale esito positivo del giudizio, il finanziatore riceve in cambio una parte (a volte calcolata in percentuale) delle somme incassate.

Normalmente, i Fondi finanziano tutti i tipi di cause, tuttavia l'attenzione dei finanziatori si concentra, di solito, sulle controversie che comportano alti costi di lite (tra cui, ad esempio, arbitrati, cause all'estero, cause nazionali molto complesse).

È anche possibile che i finanziatori siano interessati a sovvenzionare le cosiddette cause seriali, raggruppando diversi soggetti che vantano lo stesso tipo di diritto,

in modo da finanziare una "massa critica" le cui pretese, tra loro sommate, raggiungano un valore rilevante.

In merito a quest'ultima ipotesi, la recente L. 12 aprile 2019 n. 31 in materia di class action – che entrerà in vigore decorsi 12 mesi dalla sua pubblicazione – ha dato e darà nuovo impulso alla diffusione del TPF.

La class action delineata dalla nuova normativa, infatti, consente alle organizzazioni ed associazioni senza scopo di lucro, iscritte in un elenco pubblico istituito presso il Ministero della Giustizia, di agire direttamente nei confronti dell'autore della condotta che sia lesiva di diritti individuali omogenei in ambito tanto contrattuale quanto extracontrattuale.

Grazie a questo specifico strumento processuale, più pretese individuali omogenee potranno, quindi, essere fatte valere, nello stesso procedimento giudiziale, su impulso dell'associazione e non del singolo soggetto danneggiato, con conseguente innalzamento del valore complessivo della controversia.

Questa nuova tipologia di contenzioso civilistico richiederà, considerati anche i valori complessivi in gioco, costi notevoli per l'assistenza legale, per i consulenti tecnici e per la gestione dei rapporti con i singoli danneggiati che, prevede la legge, possono aderire anche dopo che la causa sia già iniziata. La necessità di anticipare costi elevati crea un bisogno cui può rispondere il TPF.

Sarà importante, per il Centro Studi, analizzare come i Fondi che finanziano il contenzioso sapranno reagire al fenomeno della Class Action.

 **CENTRO STUDI TPF**
THIRD PARTY FUNDING

c/o Swiss Chamber
Via Palestro, 2
20121 Milano
Tel: +39 02 7632031
segreteria@centrostuditpf.com
www.centrostuditpf.com

Dialogare a porte chiuse: note dal forum Italia-Svizzera di Genova

**Il colosso svizzero del trasporto intermodale pronto a investire
sullo sviluppo del nodo strategico piemontese.**

di Remigio Ratti — Prof. dr rer.pol., Lugano

Genova ha ospitato dal 12 al 13 aprile scorso il 5° Forum per il Dialogo tra l'Italia e la Svizzera. Apertosi con una cerimonia pubblica con tutte le massime Autorità Liguri – che hanno fortemente voluto manifestare la loro volontà e visione per un riassetto infrastrutturale ed economico di tutta la regione – ha visto l'impegnata partecipazione del Capo del Dipartimento Federale degli Affari Esteri Ignazio Cassis e di Erika Stefani, Ministro per gli Affari Regionali e le Autonomie. I lavori sono poi continuati a porte chiuse; per promuovere il dialogo svestendolo da ogni ufficialità e ruoli istituzionali e affrontando di petto gli argomenti fonti di tensioni. Sì, perché anche tra Paesi amici e dalle relazioni di forte rilievo – l'Italia è il terzo partner commerciale della Svizzera, mentre la Confederazione rappresenta il sesto mercato d'esportazione per l'Italia – il rapporto italo-svizzero “non sempre riesce a dispiegare il suo potenziale. A risultarne pregiudicata è una reale conoscenza tra i due Paesi, per molti aspetti diversi tra loro”.

Dopo cinque edizioni, a Roma, Berna, Milano, Lugano ed ora a Genova, è bello costatare il clima reciprocamente arricchente e costruttivo, per limitarci al cluster dei trasporti, almeno in tre ambiti. Dapprima quello della dimensione pubblico-privata del dialogo, con le forze imprenditoriali capaci di esporre – nei fatti e nelle prospettive – criticità, concorrenzialità e potenzialità nella costruzione di interessi comuni. Questo in uno scenario decisamente determinato da operatori globali, specie da quelli marittimi, e dalle imprese intermodali capaci di far rete e di soddisfare i clienti finali alle scale nazionali, sovranazionali e intercontinentali. Spicca fra queste la partecipazione maggioritaria da parte di Hupac per il rafforzamento del Polo logistico di Novara.

Anche il superamento degli ambiti settoriali fa parte degli obiettivi ai quali tendere in queste discussioni tra attori di interessi, discipline e ambiti professionali diversi. In un'economia sempre più imbrigliata da imperativi di competitività è importante trovare momenti di riflessione-scontro, di attenzione all'altro e alle sue prospettive. Non solo in termini funzionali ma in quelli di un processo cognitivo più ampio, calibrando esigenze e finalità delle sue componenti: dai flussi di traffico, alle politiche della mobilità e a quelle dello sviluppo dei territori e della loro sostenibilità ambientale.

Infine, il Forum di dialogo è un'occasione unica per esercitare la “ginnastica delle variazioni di scala”, come insegna la cosiddetta “via della seta”; da quelle spaziali – dal regionale, al nazionale e al globale – a quelle temporali, innestando sulle esigenze operative del corto termine gli orizzonti strategici del medio e del lungo termine. Le prime due dimensioni temporali appaiono, limitatamente al traffico delle merci, positivamente governate nelle relazioni bilaterali Italia-Svizzera, molto meno nelle relazioni complete, specie in Germania, del corridoio ferroviario Rotterdam/Anversa-Genova. Anche sul lungo termine si registrano progressi – in gran parte spinti dalle aspettative liguri, dalle pressioni dell'associazione “ProGottardo, ferrovia d'Europa” o ancora dalla progettualità dimostrata dal gruppo denominato “Lu.Mi.Med”; si spera possano sfociare in una prossima intesa per il completamento a sud di AlpTransit – delle gallerie ferroviarie di base del San Gottardo (2016) e del Ceneri (2020) – dell'itinerario da Lugano fino a Genova (con il Terzo valico, previsto per il 2023), passando dal superamento dei limiti, estremamente condizionanti, della mobilità e dell'organizzazione metropolitana lombarda.



We shape the future of intermodal transport



Hupac Group – count on us.

- Shuttle Net Europe
- Intermodal Russia
- Landbridge China
- Company Shuttle
- Maritime Logistics
- Terminal Management



Hupac diventa socio di maggioranza dell'Interporto di Novara

Il colosso svizzero del trasporto intermodale pronto a investire sullo sviluppo del nodo strategico piemontese.

a cura della redazione



Hupac, principale gestore di rete nel traffico intermodale europeo, diventa socio di maggioranza del Centro Interportuale Merci di Novara attraverso l'acquisto di un pacchetto azionario da parte della controllata Combi-connect Srl. Il polo logistico piemontese è in una posizione assolutamente strategica: si trova infatti sia all'interno del corridoio dei quattro metri "Lötschberg-Sempione" (l'unico che consente il trasporto di semirimorchi alti quattro metri tra l'Italia e il Nord Europa attraverso la Confederazione) sia sull'altro importante asse logistico Francia-Italia.

Proprio per questa ragione il terminal di Novara rappresenta storicamente un punto focale nel network di Hupac, con settanta coppie di treni alla settimana destinati in Germania, Benelux, Danimarca e Svezia. Nel 2018 il gruppo svizzero ha gestito 120mila unità intermodali nel polo piemontese, cifra destinata a crescere in vista degli investimenti infrastrutturali nella Confederazione e in Italia e alla politica di trasferimento del traffico merci dalla strada alla rotaia voluta dalla Commissione europea. L'azienda elvetica ha dichiarato il suo interesse strategico nello svilup-

po di questo importante polo intermodale, con una strategia condivisa con gli azionisti ed eventuali altri partner, fedeli alla sua strategia "moving together". Più in generale, l'anno scorso il Gruppo Hupac ha trasportato su rotaia circa 926mila spedizioni stradali, aumentando così il volume del 21,4%: una forte crescita in parte dovuta a motivi straordinari, come il recupero delle perdite di traffico in seguito alla chiusura della linea del Reno nel 2017 e l'acquisizione di ERS Railways nel giugno 2018.

Il traffico non transalpino ha registrato lo sviluppo più dinamico con una crescita di circa il 38%. L'aumento di 98mila spedizioni stradali rispetto all'anno precedente è da attribuire quasi esclusivamente ai volumi della tedesca ERS Railways, che è stata integrata nel gruppo svizzero nel giugno 2018 contribuendo al risultato complessivo con circa 92mila spedizioni stradali. ERS Railways, con sede operativa ad Amburgo, è specializzata nei servizi marittimi dell'hinterland e completa il portafoglio di Hupac il cui focus è il traffico continentale. ERS offre collegamenti tra i porti del Mare del Nord e numerose destinazioni in Germania, oltre a servizi come il traffico portuale, la consegna locale e lo sdoganamento. È in fase di sviluppo l'ampliamento della rete in direzione dei porti occidentali grazie alle sinergie con Hupac Intermodal.

Anche il traffico transalpino attraverso la Svizzera ha registrato uno sviluppo positivo. Rispetto all'anno precedente, Hupac Intermodal è riuscita a trasferire altre 67mila spedizioni stradali su rotaia, pari a un aumento del 14,4%. Quasi la metà è dovuta al recupero delle perdite di volume causate dalla chiusura di sette settimane della linea del Reno nell'agosto-settembre 2017; al netto di questo, il traffico transalpino attraverso la Confederazione è aumentato di circa l'8%. La crescita è da ricondursi ancora una volta al segmento dei semirimorchi: attualmente questa tipologia di traffico viene instradata attraverso l'asse del Sempione fino al terminal di Novara. L'apertura del corridoio dei quattro metri attraverso la Galleria di base del San Gottardo con l'allacciamento del terminal di Busto Arsizio-Gallarate, prevista per la fine del 2020, aprirà nuove possibilità di trasferimento del traffico a beneficio dell'ambiente.



SBB Cargo International

sbbcargo-international.com

193 470



SIEMENS

Vectron

SBB Cargo International

Swiss excellence
meets Italy.

SBB Cargo International, partner ideale per il trasporto ferroviario internazionale e domestico, si propone al mercato italiano

Swiss excellence meets Italy.

di Alberto Bonfiglio — SBB Cargo International

SBB Cargo International è un'impresa di trasporto ferroviario che opera prevalentemente sul corridoio nord-sud tra i porti del Mare del Nord e l'Italia settentrionale con licenze ITF proprie nei Paesi Bassi, in Germania, Svizzera e Italia. SBB Cargo International muove con circa 145 locomotive oltre 30'000 treni all'anno garantendo così il trasferimento del traffico dalla strada alla ferrovia.

In questi ultimi anni SBB Cargo International ha costruito e ampliato con successo l'attività di trasporto dai porti marittimi dell'Europa settentrionale e dai siti industriali tedeschi, attraverso la Svizzera, fino all'area metropolitana di Milano. Oggi questa impresa ferroviaria con radici svizzere è leader nel mercato e partner affidabile nel più importante corridoio merci ferroviario europeo, impegnandosi anche in diversi traffici nazionali in Germania per clienti del settore intermodale e dell'industria petrolifera.

SBB Cargo International intende ora espandere la sua rete oltre i terminal dell'area milanese e completare la sua gamma di servizi verso i porti italiani (Genova, Venezia, Trieste, Ancona) e verso il centro Italia (Bologna, Roma, Napoli), proponendosi al mercato italiano come vettore ferroviario specializzato per treni completi, indipendentemente dalla tipologia di merce e di carri. L'offerta di trazione va dai treni completi del settore intermodale come anche con-



Ready for domestic transport.



sales@sbbcargoint.com



venzionale, sia per trasporti pianificati a lungo termine come anche per quantitativi spot.

Tutto questo secondo il motto: Swiss Excellence meets Italy!

Una grande esperienza, una forte presenza sul mercato e un'elevata qualità del servizio ci rendono il partner ideale per il passaggio del trasporto merci su rotaia, sia in Europa sia in Italia.

SBB Cargo International SA
Riggenbachstrasse 6
4600 Olten, Svizzera
sales@sbbcargoint.com
www.sbbcargo-international.com



Andermatt Swiss Alps, una casa da sogno nel cuore delle Alpi

La vendita delle soluzioni immobiliari del moderno complesso residenziale affidate in Italia in esclusiva, senza provvigioni.

a cura della redazione



Una casa da sogno nel cuore delle Alpi. Andermatt Swiss Alps è un complesso residenziale immerso nella natura incontaminata dell'omonima e celebre località turistica del Canton Uri, adorata da Wolfgang Goethe, dalla Regina Vittoria d'Inghilterra e da Sean Connery, che nei panni di James Bond girò proprio in quella regione "Goldfinger". Il complesso residenziale composto da appartamenti, chalet, ville e hotel come il prestigioso The Chedi e il più informale Radisson Blu combina l'architettura contemporanea con le caratteristiche di un tradizionale borgo di montagna svizzero: un connubio di tradizione, paesaggio montano e natura con le più moderne tecniche costruttive, caratterizzate dalla più avanzata tecnologia e sostenibilità.

L'imprenditore Samih Sawiris, sviluppatore del progetto Andermatt Swiss Alps, ha voluto mantenere intatta l'anima originale della valle Orsera con la sua natura incontaminata: di conseguenza gli architetti hanno valorizzato gli elementi tipici della zona richiamando il paesaggio di Andermatt e le caratteristiche architettoniche della regione. La particolare attenzione alla eco-sostenibilità ha fatto sì che il borgo Andermatt Reuss sia chiuso al traffico e limiti l'accesso delle auto a un garage sotterraneo da cui si accede direttamente alle abitazioni. Gli impianti di risalita, i negozi, i ristoranti e le infrastrutture pubbliche sono facilmente raggiungibili a piedi. Il cuore pulsante del borgo è la piazza Gotthard dove si affacciano i negozi, il ristorante, la panetteria, le Gotthard Residences che godono di tutti i servizi alberghieri dell'hotel Radisson Blu incluso l'accesso alla spa Uela, come anche la residenza Alpenrose che offre appartamenti e attici a doppia altezza molto luminosi grazie ad ampi bowindow.

Tutte le residenze sono conformi allo standard MINERGIE®, marchio di qualità svizzero riconosciuto

per edifici sostenibili e progettati ecologicamente con un fabbisogno energetico ridotto, poiché generato da fonti rinnovabili.

Andermatt rappresenta una destinazione turistica ideale per tutto l'anno, caratterizzata dalle sue residenze, hotel e ville, dallo splendido campo da golf a 18 buche e dalla SkiArena Andermatt-Sedrun-Disentis, che non è solo il comprensorio sciistico più moderno della Svizzera, ma anche il più grande della parte centrale della Confederazione con i suoi 180 km di piste. Mentre la Sala Concerti, in occasione della sua inaugurazione, a metà giugno 2019 ospiterà la prestigiosa Filarmonica di Berlino.

In Svizzera, l'acquisizione di beni immobili da parte di soggetti esteri è fortemente limitata dalla cosiddetta "legge Koller". Tuttavia, il governo elvetico ha deciso di esentare Andermatt Swiss Alps da questa norma e consentire anche ai compratori stranieri di acquistare abitazioni nel comprensorio senza limitazioni di numero e metratura e di poterle rivendere liberamente in qualsiasi momento.

Il Canton Uri offre inoltre delle imposizioni fiscali tra le più ridotte per l'acquisto di proprietà immobiliari che rendono conveniente l'acquisto di appartamenti nel comprensorio di Andermatt Swiss Alps, con la tassazione per i residenti che è tra le più basse al mondo. Gli acquirenti sono esentati dalle normative di legge vigenti sulle seconde case e l'imposta d'acquisto e la richiesta di residenza fiscale sono agevolate.

In Italia le vendite delle residenze Andermatt Swiss Alps, per le quali non sono richieste provvigioni, sono affidate in esclusiva quali masterbroker per l'Italia alle storiche e rinomate agenzie immobiliari Ducati Case e Filcasa Agency.

Per qualsiasi informazione presso gli uffici di Milano di Ducati Case e Filcasa Agency, un qualificato team è a disposizione per illustrare il progetto in tutti i suoi dettagli e farvi scoprire la magia di un "buen retiro" nel cuore delle Alpi svizzere.

Per scaricare la brochure con tutte le info visitate:

www.ducaticase.it/andermarkt/

www.filcasaagency.it/andermarkt/



Il domani parla di Multi Family Office

Il gruppo svizzero Veco guarda al futuro.

di Luca Ronchetti, Direttore Marketing & Sviluppo Clientela

Dopo oltre 45 anni di successi, uno tra i Gruppi Fiduciari più grandi di Lugano si presenta rinnovato, forte di una nuova strategia ispirata al modello di Multi Family Office.

In un contesto decisamente cambiato, il Gruppo Veco, che trae origine dalla Fiduciaria Verga fondata nel 1973, si posiziona tra i protagonisti del settore come boutique al servizio dell'impresa e dell'imprenditore svizzero, italiano e internazionale.

Il modello di Multi Family Office

Non è una novità parlare di Family Office, un modello di servizio per famiglie facoltose nato qualche decennio fa, si dice che il primo sia nato dalla famiglia Rockefeller, che nel corso degli anni ha assunto un ruolo sempre più preponderante nel settore dei servizi di alta gamma.

Il fulcro del successo di questo modello può essere analizzato dal punto di vista dell'industria e del cliente.

Da un lato, il settore finanziario ha vissuto un'epoca di successo fino alla fine dello scorso millennio, dove le banche hanno fatto da padrone, in un periodo di crescita economica sostenuta. Nell'ultimo decennio, complice anche l'inasprirsi delle regolamentazioni, il settore ha subito parecchi sussulti, concentrando spesso gli sforzi più nel gestire le nuove direttive che nella qualità del servizio.

Dall'altro lato, le stesse famiglie benestanti, oggi di seconda o terza generazione, si trovano a gestire il patrimonio familiare in un contesto molto più complesso e ampio rispetto al passato, alla ricerca di intermediari sempre più competenti e fidati.

Ciò ha favorito le boutique di consulenza, come i Family Office, dove la personalizzazione e l'attenzione al cliente gioca un ruolo cardine.

La strategia del Gruppo VECO

Partendo dalle proprie radici, la consulenza fiduciaria e la gestione patrimoniale, il Gruppo Veco si struttura per diventare un vero Multi Family Office, puntando su diversificazione, competenze, modello di servizio integrato e immagine.

Punto cardine della strategia è lo sviluppo di partecipazioni in diversi settori quali ad esempio immobiliare, corporate finance, assicurazioni e legale.

Inoltre a completamento della struttura attuale già efficiente e solida, il Gruppo punta ad acquisire nuovi professionisti qualificati, per diventare interlocutore unico specializzato multiservizio.

Il Gruppo Veco ha recentemente rinnovato anche la propria immagine, cambiandosi d'abito per guardare al futuro con stile e determinazione, pur mantenendo la professionalità e i valori del passato.



VECO

Veco Group SA
Multi Family Office
Via Lavizzari 4
6091 Lugano
T +41 91 911 7111
info@vecogroup.ch
www.vecogroup.ch



Nuovi assetti organizzativi e prevenzione dei rischi d'impresa. Una nuova sfida per l'imprenditore?

**Pianificazione strategica e attuabilità del piano quale misura non solo del successo, ma, ancor prima, della sopravvivenza della società.
Perché quando i conti non tornano, potrebbe già essere troppo tardi.**

di Teresa Maria Pragliola — Avvocato Specializzato in diritto societario, contrattualistica commerciale e data protection,
Partner di ABPS Commercialisti Associati e INNOVA Professionisti Associati

In attuazione della legge delega 155/2017, il Consiglio dei Ministri ha approvato in via definitiva il D.Lgs. del 12 gennaio 2019, n. 14, recante il nuovo "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza". Nonostante l'art. 389 del nuovo codice preveda il differimento dell'entrata in vigore decorsi 18 mesi dalla pubblicazione in G.U. (avvenuta lo scorso 14 febbraio), per alcune disposizioni è stabilita la piena applicabilità dopo soli 30 giorni dalla pubblicazione, dunque talune norme sono pienamente vigenti a far data dal 16 marzo 2019.

L'obiettivo della Riforma è senz'altro ambizioso, seppure presenti più di una incongruenza, tuttavia qui affronteremo, sotto un profilo prettamente pratico, la questione dei nuovi doveri dell'imprenditore, esaminando quelle disposizioni che, a parere di chi scrive, sono destinate ad incidere in maniera significativa



sulla vita dell'impresa, ponendo l'intera classe imprenditoriale di fronte a una nuova sfida.

Ai sensi dell'art. 2 del D. Lgs. 14/2019 si definisce "stato di crisi aziendale" lo "stato di difficoltà economico-finanziaria che si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni". Al fine di poter rilevare in modo tempestivo tale stato, l'imprenditore deve quindi dotarsi di mezzi che gli permettano di monitorare la propria situazione economico-finanziaria e di assumere, se nel caso, iniziative idonee.

Tutto ciò si riversa sul contenuto dell'art. 2086, secondo comma, c.c.: "L'imprenditore, che operi in forma individuale, societaria o in qualunque altra veste, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale". L'art. 2086 è ora rubricato non più come "direzione e gerarchia dell'impresa", bensì "gestione dell'impresa", propendendo così per una lettura aziendalistica delle norme. Sotto altro profilo, il nuovo secondo comma del citato articolo risalta la figura dell'imprenditore (e quindi degli amministratori), ponendo in capo allo stesso, il dovere d'istituire un "assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa", funzionale alla rilevazione tempestiva della "crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale" e il dovere di attivarsi tempestivamente per l'adozione degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

Ma cosa sono gli assetti organizzativi? Sono "il complesso di regole che stabiliscono formalmente chi fa cosa, come e quando questo qualcosa deve essere fatto e chi controlla/vigila su chi quel qualcosa fa". In altre parole, per assetto organizzativo deve intendersi il complesso delle direttive e delle procedure stabilite



per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità. L'obbligo di adottare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla realtà dell'impresa si estende a ogni tipo di organizzazione (sia societaria che collettiva) e richiede contestualmente il dovere alla conformità legislativa nonché quello di rimanere competitivi sul mercato di riferimento. In buona sostanza, al parametro qualitativo e quantitativo della natura e della dimensione dell'impresa (già previsto), viene aggiunto un parametro finalistico che consentirà di definire un assetto adeguato solo qualora questo sia idoneo a consentire la tempestiva intercettazione dei segnali di crisi e la celere attivazione dei relativi rimedi. Ne consegue che gli amministratori non dovranno limitarsi a rilevare la presenza di uno stato di crisi già in atto ma, nei limiti del possibile, anticiparlo.

Ora, se è vero, come è vero, che le scritture contabili rappresentano una significativa fonte d'informazioni circa lo stato economico, patrimoniale e finanziario della società, è altrettanto vero che la negatività di talune voci di bilancio non consente un'adeguata diagnosi, né tantomeno, la previsione dei possibili sviluppi. Del resto, spesso, tali squilibri non rappresentano la causa della crisi quanto piuttosto la conseguenza dell'insostenibilità del progetto imprenditoriale. Sicché il focus dell'indagine deve necessariamente spostarsi sulla fattibilità del piano e sulla sua implementazione. In siffatto contesto, oltre all'impiego degli strumenti contabili, tra i quali la redazione del bilancio infra-annuale è da ritenersi sicuramente opportuna, sarebbe auspicabile un'intensificazione dell'attività di reporting tra i preposti alle principali funzioni aziendali (in prima linea quella del risk assessment) e il CdA, che consenta di evidenziare eventuali anomalie, intercettandole per tempo. Una volta individuata la minaccia o la presenza dello stato di crisi, bisognerà concentrarsi sull'individuazione delle cause della crisi (che spesso sono

sogettive-interne). Solo questo ulteriore passaggio consentirà di procedere alle fasi successive di gestione della crisi: la pianificazione e il risanamento presuppongono, infatti, la conoscenza e conseguentemente l'eliminazione delle cause dello stato patologico. Sul piano pratico, ciò sta a significare che gli organi preposti alla gestione e al controllo devono dare adeguato spazio alla pianificazione, passando da una logica di mera rendicontazione delle attività svolte a una logica previsionale. Ed è in quest'ottica che deve essere valutato il nuovo ruolo attribuito dal legislatore all'organo di controllo. Se da un lato, ai sensi dell'art. 2086 c.c., l'imprenditore ha il dovere d'istituire un assetto [...], dall'altro, gli organi di controllo societari e il revisore contabile hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario, nonché di segnalare immediatamente l'esistenza di fondati indizi della crisi. In questo consiste la nuova funzione ascrivita al collegio sindacale, non solo di vigilanza ma anche prognostica.

A questo punto, viene da chiedersi: che cosa accade in caso di inadeguatezza organizzativa? Sul piano delle responsabilità, possiamo individuare tre fattispecie di responsabilità degli amministratori rispetto alla crisi: (i) per averla provocata o aggravata; (ii) per non averne tempestivamente percepito i segnali o non avervi prontamente reagito; (iii) per aver erroneamente utilizzato gli strumenti necessari o utili a fronteggiarla. E, come s'intuisce, in ciascuna di queste ipotesi, l'adeguatezza degli assetti gioca un ruolo fondamentale ai fini della correttezza delle decisioni in tema di prevenzione e gestione della crisi. Predisporre e verificare il funzionamento degli assetti organizzativi di una società, significa sottoporre il suo stato di salute a un continuo e costante monitoraggio, che è il primo passo per individuare i segnali di uno stato di sofferenza, o ancora meglio, per prevenirli. E, come si suol dire, "Prevenire è meglio che curare".



THEMEN IN VERGLEICH

- 6 Der Einfluss der Demographie auf die wirtschaftliche Entwicklung
- 7 Dialog ist wichtig – in jeder Beziehung

INTERVIEW

- 9 Die Schweiz und Italien unterhalten solide Beziehungen. Aber es gibt noch Raum für Schweizer Investitionen



TÄTIGKEIT DER SCHWEIZERISCHEN HANDELSKAMMER

- 12 Die Schweiz: eine Brücke nach Italien



ANALYSEN

- 16 Neue Organisationsstrukturen und die Vermeidung von Geschäftsrisiken. Eine neue Herausforderung für Unternehmen?



JAHR 79 — 1.19

Herausgeber, Direktion und Verwaltung Schweizerische Handelskammer in Italien

Swiss Chamber
Schweizerische Handelskammer in Italien
Via Palestro 2, 20121 — Milano
T +39 02 76 32 031
F +39 02 78 10 84
www.swisschamber.it

Präsident
Giorgio Berner

Verantwortlicher Direktor
Alessandra Modenese Kauffmann

Art Director
Zack Goodman Srl
Via Quintiliano 27, 20138 — Milano
T +39 02 842 446 35
www.zack-goodman.com

Redaktionskomitee
Giorgio Berner
Alessandra Modenese Kauffmann
Francesca Donini
Giovanna Frova
Barbara Hoepli
Lino Terlizzi

Redaktionelle Mitarbeiter

Giorgio Berner
Gianfranco Fabi
Teresa Maria Pragliola
Lino Terlizzi

Werbung
Swiss Chamber
Schweizerische Handelskammer in Italien

Das Magazin LA SVIZZERA ist mit allen bereits
veröffentlichten Ausgaben auf www.swisschamber.it
und auf unserer App Swiss Chamber.





LEITARTIKEL



Liebe Freundinnen und Freunde,
dies ist das letzte Mal, dass ich mich auf dieser Seite an Sie wende. Die Hauptversammlung der Handelskammer hat am 14. Mai Barbara Hoepli zu ihrer neuen Präsidentin ernannt. Sie ist damit die erste Frau an der Spitze unserer Kammer. Ihr gilt mein aufrichtiger und herzlicher Glückwunsch und meine Wertschätzung für ihre Hingabe, mit der sie sich nicht nur dem Dienst für unsere beiden Länder widmet, sondern auch dieser neuen Herausforderung.

Bei ihrer neuen Aufgabe kann Barbara auf die Effizienz und den Unternehmergeist der Kammerorganisation unter der Leitung von Alessandra Modenese-Kauffmann zählen. Auch Alessandra und dem gesamten Team gilt meine absolute Wertschätzung und Dankbarkeit für die hervorragende Zusammenarbeit in diesen Jahren – sowohl auf fachlicher als auch persönlicher Ebene.

Ich möchte mich nicht mit weiteren Danksagungen und Grussadressen aufhalten, die in den letzten Wochen gebührend im Mittelpunkt standen.

Aber ich kann nicht umhin, unseren lieben Generalkonsul Félix Baumann herzlich zu grüssen, der Mailand in Richtung Genf verlässt, um dort eine renommierte Position bei den Vereinten Nationen zu übernehmen. Trotz aller Verfahrenszwänge war die Zusammenarbeit mit dem Generalkonsulat unter der Leitung von Félix Baumann immer ausgezeichnet, und im Namen der Kammer möchte ich ihm für seine Unterstützung danken und ihm alles Gute für seine weitere Karriere wünschen.

Ein wesentlicher Baustein für das Erreichen unserer Ziele soll unsere Zeitschrift „La Svizzera“ sein: ein Medium, das seine Leser die jeweiligen Lebenswelten in Italien und der Schweiz erfahren lässt und dafür sorgt, dass man sich gegenseitig kennenlernt und damit eine unabdingbare Basis für eine zunehmend offene, einfühlsame und synergistische Zusammenarbeit. Aber unser Magazin will auch für Exzellenz stehen, die auch die Handelskammer in ihrer Arbeit anstrebt.

Haben wir dieses Ziel erreicht?

Den zahlreichen positiven Rückmeldungen nach zu urteilen, würde ich sagen: ja. Ich möchte allen Lesern danken, die uns mit Aufmerksamkeit folgen und uns schätzen. Aber auch denen, die in diesen Jahren Kritik geäussert und uns wertvolle Vorschläge zur „Produktverbesserung“ gemacht haben.

Natürlich wird das Magazin auch nach dem Ende meiner Amtszeit als Präsident der Kammer weiterbestehen. Trotzdem ist dies ein guter Zeitpunkt, um all den Menschen zu danken, die das Magazin geprägt und in seiner heutigen Form gestaltet haben.

Dabei denke ich an die Autoren und insbesondere an unsere festen Kolumnisten Gianfranco Fabi und Lino Terlizzi, die Leiter der verschiedenen Fachrubriken und all die namhaften Persönlichkeiten, die uns oft aufschlussreiche Interviews gegeben haben und für die wir – lassen Sie mich dies als Schweizer Bürger erfreut feststellen – mit Politikern und Führungspersönlichkeiten aus der eidgenössischen Verwaltung mit beachtlicher Leichtigkeit Kontakt aufnehmen konnten. Last but not least geht mein Dank an das Team von Goodman Zack unter der Leitung von Riccardo Belli, das einen ausdrucksstarken und eleganten redaktionellen Look kreiert hat. Abschliessend möchte ich natürlich auch unserer internen Organisation danken: Danke an Alessandra Modenese-Kauffmann, der konsequenten und überzeugenden Garantin unseres Zeitschriftenprojekts, und vor allem ein Dank an Francesca Donini – intelligent, unermüdlich, anpackend, immer mit einem Lächeln auf der Lippe und die Seele von „La Svizzera“, die auch das neueste Buchprojekt zum hundertjährigen Bestehen der Kammer betreut hat.



LEITARTIKEL

Nun ist es aber Zeit für einen Ausblick auf die Zukunft unserer Zeitschrift, so – wie wir sie uns vorstellen.

Fakt ist, dass die Zeiten, in denen wir leben, nicht gerade ruhig sind: die wirtschaftliche Lage erleichtert mit Sicherheit nicht den Verkauf von Werbeanzeigen, die zur Deckung der Produktionskosten unbedingt gebraucht werden. Bis heute ist das uns trotz einiger Schwierigkeiten aber immer gelungen! Dabei ist natürlich klar, dass die Attraktivität von Werbepätzen stark davon abhängt, welche Rolle Unternehmen unserem Magazin beimessen, das zwar schön gestaltet ist und mit interessanten Themen aufwartet, aber trotzdem als Nischenprodukt wahrgenommen werden kann.

Unter welchen Voraussetzungen können wir unserer Zeitschrift eine positive und proaktive Zukunft gewährleisten?

Meiner Ansicht nach sollte die Handelskammer dabei folgende Aspekte im Blick behalten:

- eine liberale Grundeinstellung, die auf Solidarität und Respekt für die Werte Italiens und der Schweiz fusst
- aktuelle und auf die Zukunft gerichtete Themen, die für beide Länder von Interesse sind
- hochkarätige und attraktive Autoren und Gastautoren
- ein hochwertiges redaktionelles Erscheinungsbild
- eine verbesserte digitale Version
- die Überprüfung der sprachlichen Aspekte
- Möglichkeiten zur Erhöhung der Auflagenzahl
- die Optimierung der Distribution
- eine Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Informationsbranche und vor allem: **Qualität, Qualität und nochmals Qualität!**

Die Welt verändert sich, das Angebot der gedruckten Information befindet sich im Umbruch, wenn nicht sogar in einer Krise, Werbung ähnelt immer mehr einem Hindernislauf. Das bedeutet für uns, dass wir unser Magazin und seine Konzeption in den nächsten Jahren kontinuierlich auf den Prüfstand stellen und an die neuen Bedingungen anpassen müssen.

Persönlich bin ich davon überzeugt, dass „La Svizzera“ weiterhin eine wichtige Rolle bei der Verbreitung positiver und faktenbasierter Informationen spielen kann und ein Aushängeschild für die ausserordentliche Arbeit der Handelskammer ist.

Abschliessend kann ich mit Sicherheit sagen, dass all jene, die in den vergangenen Jahren an der Entwicklung der Zeitschrift beteiligt waren, zwar hart dafür arbeiten mussten, aus dieser Arbeit jedoch auch grosse Befriedigung ziehen konnten!

Ein grosser Dank geht dafür an Sie alle, liebe Leserinnen und Leser, und ich wünsche Ihnen allen viel Glück und alles Gute!

Giorgio Berner



Der Einfluss der Demographie auf die wirtschaftliche Entwicklung

Die Schweizer Bevölkerung wächst auf über 8,5 Millionen an, doch das Wachstum verlangsamt sich – Und immer mehr Senioren bestimmen das Bild.

Von Gianfranco Fabi — Wirtschaftsjournalist

Während die Schweiz leicht, aber spürbar auf die Bremse tritt, hat Italien demografisch ganz klar den Rückwärtsgang eingelegt: die jüngsten Daten bestätigen, dass das Bevölkerungswachstum bei Weitem nicht mehr an die – dank Geburtenüberhang und Einwanderung – zuwachsstarken Jahre heranreicht.

Und so wuchs die Wohnbevölkerung der Schweiz Ende des vergangenen Jahres laut den Daten des Bundesamtes für Statistik auf 8 Millionen 542 Tausend Einwohner an. Das heisst, dass nun 58 Tausend Menschen (+0,7%) mehr als 2017 im eidgenössischen Bundesgebiet leben. Der Bevölkerungszuwachs blieb damit unter der Schwelle von 1 % mit einem Rückgang sowohl des Wanderungssaldos als auch der natürlichen Bevölkerungsentwicklung.

Zum Jahresende 2018 betrug die Population in Italien 60 Millionen 391 Tausend Einwohner, mehr als 90 Tausend weniger als im Vorjahr. Der negative natürliche Rückgang von 187 Tausend wurde nur teilweise durch den Wanderungssaldo mit dem Ausland ausgeglichen. Dabei stieg die Zahl der abwandernden Italiener stark an: Mehr als 120 Tausend Menschen haben ihren Wohnsitz ins Ausland verlegt, darunter sowohl junge Leute auf der Suche nach Arbeit als auch Rentner, die nicht nur vom angenehmeren Klima, sondern vor allem von günstigeren Lebenshaltungskosten und teilweise erheblichen Steuervorteilen in anderen Ländern profitieren wollen.

Ein Trend wirkt sich dabei am stärksten auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung aus: die progressive Zunahme des Anteils der älteren Menschen an der Bevölkerung. In der Schweiz ist die Zahl der über 65-Jährigen im vergangenen Jahr um 1,8% gestiegen, sie machen heute 18% der Bevölkerung aus. Grund dafür ist die kontinuierlich zunehmende Lebenserwartung der Menschen bei ihrer Geburt: in den letzten zwei Jahrzehnten wurden Männer im Schnitt fünf Jahre älter und erreichten ein Lebensalter von 81,4 Jahren. Diese Entwicklung ist mit etwas Verzögerung auch bei Frauen feststellbar, die mittlerweile eine Lebenserwartung von 85 Jahren haben.

Im Vergleich zur Schweiz liegt in Italien der Anteil der älteren Menschen an der Bevölkerung noch höher.

Die über 65-Jährigen stellen hier Ende 2018 mit 13,8 Millionen 22,8 % der Gesamtbevölkerung, während der Anteil der unter 14-Jährigen mit 8 Millionen bei 13,2 % liegt. Auch bei der Lebenserwartung liegt die Schweiz vorne: italienische Männer werden nach Schätzungen 80,8 Jahre alt, während die Lebenserwartung italienischer Frauen bei 85,2 Jahren liegt.

Diese Entwicklungen wirken sich zwangsläufig auch stark auf das wirtschaftliche und soziale Gleichgewicht der Länder aus: sowohl die Prognosen der schweizerischen AHV als auch die der italienischen allgemeinen Rentenkasse INPS weisen auf eine immer grösser werdende Kluft zwischen Arbeitnehmerbeiträgen und Rentenauszahlungen hin. Eine mögliche, wenn auch nur unvollständige Reaktion darauf wäre die schrittweise Anhebung des Rentenalters: in der Schweiz liegt die Altersgrenze seit der Gründung der AHV im Jahr 1947 unverändert bei 65 Jahren, der Renteneintritt wurde für Frauen sogar gesenkt.

In Italien hatte man in der Vergangenheit das Renteneintrittsalter in mehreren Schritten auf 67 Jahre angehoben, jedoch wurde die Altersgrenze in den vergangenen Monaten wieder abgesenkt.

Dabei ist die Zunahme der älteren Bevölkerung jedoch nicht nur ein Kostenfaktor. Langlebigkeit kann nicht nur, sondern ist tatsächlich eine Ressource: so ist die Betreuung der Enkelkinder durch die Grosseltern fast schon so etwas wie eine alternative Sozialleistung, während die flexible Verlängerung der Lebensarbeitszeit die Weitergabe von Erfahrungen und Kompetenzen sicherstellen kann. Auch stellen die Kaufkraft und die gute Gesundheit der Senioren einen nicht unerheblichen Wachstumsfaktor für die Tourismusbranche dar. Möglicherweise wäre es daher angebracht, dass die Politik auf beiden Seiten der Grenze älteren Menschen mehr Aufmerksamkeit schenken würde.



Dialog ist wichtig – in jeder Beziehung

Das fünfte Dialogforum zwischen der Schweiz und Italien zeigt die Bedeutung dieser Plattform für die Diskussion zentraler Fragen zwischen den beiden Ländern.

Von Lino Terlizzi – Stellvertretender Chefredakteur des Corriere del Ticino und Mitarbeiter von Il Sole 24 Ore für die Schweiz

Ende 2011 erschien ein Sonderheft der italienischen Zeitschrift für Geopolitik Limes, das sich mit der Schweiz beschäftigte. Die Ausgabe trug den Titel „Von der Bedeutung, die Schweiz zu sein“. Im Anschluss an die durch dieses Sonderheft angestossene Debatte entstand die Idee, ein Forum für den Dialog zwischen Italien und der Schweiz einzurichten. Die nunmehr fünfte Ausgabe dieses Dialogforums, die am 12. und 13. April in Genua stattfand, könnte in Anlehnung an das Limes-Heft heute auch mit „Von der Bedeutung, ein italienisch-schweizerisches Forum zu sein“ überschrieben sein.

Ganz ohne jegliche Übertreibung – die vor allem angesichts des pragmatischen Charakters der Initiative fehl am Platz wäre – kann mit Fug und Recht behauptet werden, dass sich diese Veranstaltungen zu einem Ort des wirtschaftlichen, politischen, wissenschaftlichen, kulturellen und journalistischen Austauschs über zentrale Fragen im Verhältnis der beiden Länder entwickelt hat. Die vergangenen Ausgaben des abwechselnd in Italien und in der Schweiz veranstalteten Forums haben in Rom, Bern, Mailand und Lugano stattgefunden. Gefördert wird die Initiative von der Schweizer Botschaft in Italien, der Italienischen Botschaft in der Schweiz, der Zeitschrift Limes und dem Schweizer Studienzentrum Avenir Suisse und in Zusammenarbeit mit dem Italienischen Institut für Internationale Politikstudien ISPI. Die Schirmherrschaft liegt bei den jeweiligen Aussenministerien.

Für eine Beurteilung des Erfolgs des Forums ist es erforderlich, sich das zugrundeliegende Ziel vor Augen zu führen: obwohl in vielen Bereichen enge Beziehungen zueinander gepflegt werden, gelingt es nicht immer, das volle Potenzial des italienisch-schweizerischen Verhältnisses auszuschöpfen, so die Meinung der Organisatoren. Daher geht es darum, den Dialog und das gegenseitige Verständnis zu fördern und zu versuchen, das „So-nah-und-doch-so-fern“-Sein zu überwinden, das in der Tat manchmal noch zwischen Italien und der Schweiz steht. Unter diesem Gesichtspunkt hat das Forum sein Ziel erreicht, obwohl noch immer viel Arbeit vor uns liegt. Natürlich waren einige Ausgaben dabei erfolgreicher als andere, aber der rote Faden, der sie eint, ist auch weiterhin erkennbar.

Nach der öffentlichen Eröffnungssitzung mit den institutionellen Beiträgen der beiden Länder sieht das Format des Forums Arbeitsgruppen vor, in denen die

Diskussionen hinter verschlossenen Türen fortgesetzt werden. In Genua arbeiteten 80 Vertreterinnen und Vertreter aus Italien und der Schweiz in vier Gruppen an den Themen Verkehr und Infrastruktur, Tourismus, Wissenschaft und Technologie sowie Europa und die Perspektiven der EU. Das Thema Verkehr und Infrastruktur steht dabei nicht zum ersten Mal auf der Agenda des Forums. In diesem Jahr passte es jedoch besonders gut zum Veranstaltungsort: die Hafenstadt Genua ist seit jeher das maritime Eingangstor für Güter in die Schweiz und einer der Zielhäfen eines bedeutenden Nord-Süd-Korridors, der von Rotterdam aus die Nordsee mit dem Mittelmeer verbindet.

Auch im Anbetracht der auf Schweizer Seite mit AlpTransit erfolgten Erweiterung der Alpentransversalen, die im europäischen Kontext für nicht unerhebliche Veränderungen gesorgt hat, erschien es angebracht, den Gedankenaustausch über Fragen des Transports gerade in Genua stattfinden zu lassen. Im Rahmen dieser konstruktiven Diskussion versuchten die Teilnehmer die Licht- und Schattenseiten der aktuellen Situation zu beleuchten. Deutlich geworden ist dabei, dass AlpTransit nicht um einen weiteren Ausbau umhinkommt, der Engpässe vermeiden könnte, die die positiven Effekte des Projekts abschwächen würden. Auf Schweizer Seite wird daran schon gearbeitet, jedoch fehlen noch einige Glieder in der Kette, während in Italien insbesondere hinsichtlich der Achse Lombardei-Ligurien eine lebhaft diskutierte, noch fehlende Teilstücke entbrannt ist.

Die Ergebnisse der anderen Arbeitsgruppen fielen ebenfalls positiv aus. Da beim diesjährigen Forum auf eine Gruppe zur Diskussion von Steuer- und Finanzfragen verzichtet wurde, erschien es nur opportun, dass Ignazio Cassis, der dem Departement für auswärtige Angelegenheiten vorsteht, bei seiner Eröffnungsrede auf das Fiskalabkommen einging, das die Schweiz und Italien 2015 geschlossen hatten und noch auf die Stellungnahme der italienischen Regierung wartet. Wichtige Fragen wie die Besteuerung von Grenzgängern in Italien und der freie Zugang der Schweizer Banken zum italienischen Markt sind somit bis dato noch in der Schwebe. Für das nächste Dialogforum wäre es daher wünschenswert, dass sich wieder eine eigene Arbeitsgruppe mit den Steuer- und Finanzfragen beschäftigt, die auch für das italienisch-schweizerische Verhältnis von grosser Bedeutung sind.

Swiss Chamber Dienstleistungen

INFORMATIONSDIENSTLEISTUNGEN

Handelsregisterauszüge der Handelskammer, Industrie, Handwerk und Landwirtschaft
Informationsberichte zu Personen in Italien
Auszüge aus dem Katasteramt über italienische Unternehmen

MARKETING

Lieferung von ausgewählten Verzeichnissen
Suche von kommerziellen Partnern
Marktforschung
Entwicklung von Promotionsprojekten
Unterstützung bei Messeteilnahmen
B2B Meetings

KOMMUNIKATION

Werbefläche in der Zeitschrift der Handelskammer "La Svizzera"
Flash für Mitglieder und für neue Mitglieder in der Zeitschrift der Swiss Chamber "La Svizzera"
Newsletter Swiss Chamber für Mitglieder
Newsletter "Tam Tam" unter Mitgliedern
Banner auf der Homepage www.swisschamber.it
Kommunikationstätigkeit im "Swiss Corner"
App Swiss Chamber
Social Network (Facebook e LinkedIn)

EVENTS & MEETING FACILITIES

Miete der Location "Spazio Eventi"
Miete der Location "Swiss Corner"
Nutzung der Versammlungsräume der Swiss Chamber
Organisation & Produktion von Anlässen

RECHTLICHE DIENSTLEISTUNGEN

Rechtsberatung
Juristische Beratung
Forderungseintreibung
Vergleich
Weiterbildungskurse
Schiedsverfahren und Mediation
Internationale Schiedsgerichtsbarkeit
Auf unserer Website:
www.swisschamber.it/de/dienstleistungen/

STEUER

Steuerberatung
Steuervertretung
Personalmanagement
Steuerliche Absetzbarkeit
Mehrwertsteuerrückerstattung
Beantragung des italienischen Steuercodes und der digitalen Unterschrift

NEUE RECHTLICHE DIENSTLEISTUNGEN

Third Party Funding Research Centre Milan
Finanzierungsdienstleistung hinsichtlich nationaler und internationaler Verfahren
www.centrostuditpf.com



Das Portal für italienische und schweizerische Unternehmer.

Die beste Unterstützung für diejenigen, die grenzüberschreitende Märkte kennen und bewerten möchten.

www.switadvice.it

DIE SCHWEIZ UND ITALIEN UNTERHALTEN SOLIDE BEZIEHUNGEN. ABER ES GIBT NOCH RAUM FÜR SCHWEIZER INVESTITIONEN



Ein Gespräch mit Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch,
Direktorin des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO).

Von Lino Terlizzi



INTERVIEW

MARIE-GABRIELLE INEICHEN-FLEISCH

ist seit dem 1. April 2011 Staatssekretärin und Direktorin des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) sowie der Direktion für Aussenwirtschaft.

Sie schloss 1987 ihr Rechtsstudium an der Universität Bern als Fürsprecherin ab. Im Jahr darauf war sie als Junior Consultant bei McKinsey in Zürich tätig und erwarb 1989 einen MBA-Abschluss an der französischen Wirtschaftshochschule INSEAD in Fontainebleau. Von 1990 bis 1995 war sie wissenschaftliche Adjunktin im Rechtsdienst und im Dienst für internationale Investitionsfragen und Technologietransfer des Bundesamtes für Aussenwirtschaft (BAWI). Von 1992 bis 1993 unterstützte sie als Assistentin den schweizerischen Exekutivdirektor der Weltbank in Washington D.C. Sie übernahm 1995 den Posten der Sektionschefin der Abteilung WTO im Bundesamt für Aussenwirtschaft (BAWI) und leitete von 1999 bis 2007 das Ressort WTO im Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) in Bern.

Seit 2007 ist sie als Botschafterin und Delegierte des Bundesrates für Handelsverträge die Chefunterhändlerin der Schweiz bei der WTO. Als Mitglied der Geschäftsleitung des SECO ist sie neben der WTO auch für die OECD zuständig und kümmert sich als Leiterin des Bereichs Welthandel in der Direktion für Aussenwirtschaft um die Freihandelsabkommen der Schweiz.

Wie beurteilen Sie die aktuelle wirtschaftliche Situation und die Aussichten für die Schweizer Wirtschaft?

Insgesamt verzeichnete die Schweiz 2018 mit 2,5% ein starkes Wirtschaftswachstum. Jedoch hat sich die wirtschaftliche Entwicklung in der zweiten Jahreshälfte – wie in den anderen Ländern – auch bei uns etwas abgekühlt. Einige Indikatoren lassen darauf schliessen, dass auch in den kommenden Monaten mit einem moderaten Wachstum zu rechnen ist. Kurzfristig könnte sich die Weltwirtschaft und damit die schweizerische Aussenhandels- und Investitionstätigkeit abschwächen. Vielleicht wird die Wirtschaft im Jahr 2020 wieder etwas an Fahrt gewinnen, vorausgesetzt jedoch, dass sich die bestehenden internationalen Handelsstreitigkeiten nicht weiter verschärfen. Weitere Risikofaktoren für die Schweizer Wirtschaft ergeben sich vor allem aus den Unsicherheiten der politischen Situation in Europa und hier insbesondere aus den Beziehungen der Schweiz zur EU.

Wie beurteilen Sie die aktuellen Wirtschaftsbeziehungen zwischen der Schweiz und Italien? Welche Aspekte sind Ihrer Ansicht nach die positivsten und welche sind für Sie am problematischsten?

Die Beziehungen zwischen Schweiz und Italien waren schon immer sehr eng. Italien ist nach Deutschland und den Vereinigten Staaten der drittgrösste Handelspartner der Schweiz weltweit. Die Solidität dieser Partnerschaft zeigt sich darin, dass die Beziehungen auch in den Krisen Jahren relativ stabil geblieben und unsere Unternehmen in vielen Bereichen integraler Bestandteil globaler oder zumindest europäischer Wertschöpfungsketten sind. Angesichts der geografischen Nähe und der Anforderungen der Just-in-time-Produktion ist es daher unerlässlich, dass Im- und Export reibungslos ablaufen können. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Rahmenbedingungen für Investitionen, denn betrachtet man das Handelsvolumen und das grosse Potenzial Italiens, sollte die Schweizer Wirtschaft dort mehr direkt investieren

als es derzeit der Fall ist. Ende 2017 lag Italien bei den wichtigsten Zielländern für Schweizer Investitionen auf Platz elf. Um mehr Investoren anzuziehen, sollte dort für mehr Rechtssicherheit und Transparenz gesorgt und die Effizienz der Verwaltung verbessert werden. Zudem wäre eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes und die Beseitigung nichttarifärer Handelshemmnisse erforderlich.

Sie kennen auch das Tessin recht gut. Was kann man über das Verhältnis zwischen dem einzigen rein italienischsprachigen Kanton und dessen Nachbarn Italien sagen?

Das Verhältnis ist wie bei einem alten Ehepaar: man hat Vieles gemeinsam, man kennt sich recht gut, und selbst wenn man sich nicht immer versteht, kann man nicht ohne einander auskommen. Im 19. Jahrhundert und noch davor wanderten viele Tessiner nach Italien aus, während im darauffolgenden Jahrhundert viele Italiener in die Schweiz und ins Tessin kamen. Mal waren es ungelernete Arbeitskräfte, mal Fachleute, die migrierten – das ist bis heute so und hängt von Angebot und Nachfrage ab. Um die historisch gewachsenen kulturellen und wirtschaftlichen Beziehungen zwischen der italienischsprachigen Schweiz und Italien zu festigen, ist ein ständiges Engagement auf beiden Seiten erforderlich. Aber es scheint mir, dass es daran nicht mangelt. Zudem wird etwa die Hälfte des gesamten Handels zwischen der Schweiz und Italien zwischen den benachbarten Regionen abgewickelt. Auch auf dem Arbeitsmarkt sind die Beziehungen zwischen dem Tessin und der Lombardei eng: im Jahr 2018 hatten rund 62'000 der im Tessin lebenden Erwerbstätigen einen italienischen Pass. Zudem arbeiteten 63'000 Grenzgänger im Kanton und weitere 27'000 Personen im Tessin als meldepflichtige Kurzaufenthalter. Etwas mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze im Tessin sind mit italienischen Arbeitnehmern besetzt. Dank dem freien Personenverkehr hat sich diese Zahl in den letzten Jahren in einigen Perioden recht



rasch erhöht, so manches Mal genau dann, wenn der eidgenössische Arbeitsmarkt durch die starke Aufwertung des Schweizer Frankens ohnehin unter Druck stand, was hier und da auch zu Spannungen führte. Dabei sollte jedoch nicht in Vergessenheit geraten, dass in den letzten Jahren im Tessin nicht nur für Italiener, sondern auch für die ansässige Bevölkerung Arbeitsplätze geschaffen wurden und dass deren Beschäftigungsquote dadurch gestiegen ist. Diese Daten zeigen, wie wichtig für ein Grenzgebiet wie das Tessin der Handelsverkehr mit gleichsprachigen benachbarten Regionen ist. Ohne den Zugang zum italienischen Arbeitsmarkt wäre das Tessin nur ein Randgebiet der Schweiz. Ich hoffe auf eine positive wirtschaftliche Entwicklung in beiden Ländern und persönlich glaube ich, dass wir dazu vor allem gegenseitige Offenheit brauchen.

Die Schweizerische Handelskammer in Italien feiert ihr 100-jähriges Bestehen. Was kann oder muss aus Ihrer Sicht jetzt über diese Vertretung der Schweiz in Italien gesagt werden?

Die Schweizerische Handelskammer in Italien kann auf eine hundertjährige Geschichte zurückblicken. Ihr kommt die schwierige Aufgabe zu, die Verbindungen der Schweiz zu den Unternehmern aufrecht zu erhalten, die zum Teil seit mehreren Generationen in Italien aktiv sind. Gleichzeitig soll sie auch jüngere Unternehmen fördern, die in Italien tätig werden wollen. Ich bin der Meinung, dass die Handelskammer einen wichtigen Beitrag zur Festigung dieser Beziehungen leistet, denn die Geschichte zeigt, dass trotz Krisen, neuer Allianzen und Diversifizierungsbemühungen, den traditionellen Handelspartnern weiterhin die grösste Bedeutung zukommt.

Welche möglichen Entwicklungen sind Ihrer Meinung nach beim Rahmenabkommen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union denkbar?

Das Rahmenabkommen mit der EU zielt darauf ab, den gegenseitigen Zugang zu den Märkten des jeweils anderen Partners zu konsolidieren und zu erweitern. Die Verhandlungen mit der Europäischen Union zogen sich bis November letzten Jahres hin. Der Bundesrat hat anschliessend beschlossen, eine umfassende Konsultation der betroffenen Akteure einzuleiten und politische Parteien, Kantone, Sozialpartner, Wirtschaft und Wissenschaft zu diesem Thema anzuhören. Unsere Regierung ist der Ansicht, dass das Ergebnis der Verhandlungen weitgehend den Interessen des Landes entspricht. Wir diskutieren jedoch noch eine Reihe von Fragen, die geklärt werden müssen. Die Konsultationen stehen kurz vor dem Abschluss und die Regierung wird nach einer Bestandsaufnahme die nächsten Schritte planen.

Welche Perspektiven sehen Sie mit Blick auf den Brexit für die Wirtschaftsbeziehungen zwischen der Schweiz und Grossbritannien?

Das Vereinigte Königreich ist ein wichtiger Wirtschaftspartner für die Schweiz: im Jahr 2018 war der britische Markt mit einem Volumen von 8,8 Milliarden Franken der sechstgrösste Absatzmarkt für Schweizer Exporte

und mit 7,7 Milliarden Franken der achtgrösste Herkunftsmarkt für Warenimporte. Um ein Rechtsvakuum und dadurch entstehende Krisen zu vermeiden und um die Fortführung der Handelsbeziehungen so weit wie möglich auf der derzeitigen Grundlage sicherzustellen, haben die Schweiz und Grossbritannien ein Handelsabkommen geschlossen, das am 11. Februar in Bern unterzeichnet wurde und die Beibehaltung der Rechte und Pflichten im Wirtschafts- und Handelsbereich gewährleistet. Darüber hinaus sieht das Abkommen die Einleitung von Sondierungsgesprächen über den Ausbau der bestehenden bilateralen Beziehungen vor, damit diese Handelsabkommen künftig unter Berücksichtigung der Interessen beider Länder ausgebaut und angepasst werden können, insbesondere durch die Einbeziehung zusätzlicher Bereiche.

Auch der Schweizer Banken- und Finanzsektor strebt einen freien Zugang zu den Dienstleistungsmärkten der EU-Länder und damit auch Italiens an. Noch ist dies nicht erreicht. Welche Perspektiven sehen Sie in diesem Bereich?

Im Jahr 2018 beschloss Italien im Rahmen der Umsetzung der europäischen MIFID II-Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente, eine Niederlassungspflicht für Banken aus Drittländern einzuführen. Die Schweiz wird sich jedoch an den mit Italien im Februar 2015 vereinbarten Fahrplan halten, vor allem weil es unser Ziel ist, einen besseren Marktzugang für Schweizer Banken zu erhalten – insbesondere im Hinblick auf Privatkunden in Italien.



Das Bundeshaus in Bern.



Die Schweiz: eine Brücke nach Italien

Ein Ausblick auf die Zukunft: Herausforderungen für die Repräsentanz der Schweizer Wirtschaft in Italien.

Von Giorgio Berner

Anlässlich des 100-jährigen Jubiläums der Gründung der Schweizerischen Handelskammer in Italien im Jahr 1919 in Genua erscheint unter redaktioneller Betreuung durch Hoepli eine Festschrift mit dem Titel „Die Schweiz: eine Brücke nach Italien“.

Seit Jahrhunderten ist die Schweiz eine Brücke, die Nord-europa mit Italien verbindet. Eine Brücke, die für den Handel immer wichtiger wird. Das zeigt sich alleine schon daran, dass die Schweiz der Hafenstadt Genua, dem Gründungsort der Schweizerischen Handelskammer, einhundert Jahre später mit den Alpentunneln des „Terzo Valico“ eine einmalige Chance bietet, zu einer wichtigen Drehscheibe des internationalen Handels zu werden. Gerne hätten wir die Rolle der Kammer in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts vertieft betrachten wollen, jedoch ist das gesamte Archiv im Zweiten Weltkrieg bei einem Luftangriff verloren gegangen. Dieser Verlust gab uns freilich die Gelegenheit, den Schwerpunkt unserer Publikation auf die Gegenwart und die Zukunft zu legen.

Die Festschrift eröffnet mit Grussadressen des Bundespräsidenten Ueli Maurer, der Schweizer Botschafterin in Rom, Rita Adam, und des Präsidenten der Unioncamere, Carlo Sangalli.

Wir sind dankbar für dieses wichtige Zeugnis ihrer Wertschätzung.

Einen ersten Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung in diesem Jahrhundert des Bestehens der Handelskammer gibt uns Fabrizio Onida, emeritierter Professor für Internationale Wirtschaft an der Universität Bocconi: sein Beitrag „Entwicklung des Welthandels und Investitionen nach dem Zweiten Weltkrieg“ beginnt mit einem Rückblick und einer Analyse der Meilensteine der Globalisierung. Anschliessend beleuchtet Professor Onida die Faktoren, die massgeblich die strukturellen Veränderungen des internationalen Handels beeinflusst haben: vom Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommen (GATT) und den Veränderungen in der Geographie der Handelsbeziehungen über die zunehmende Bedeutung





TÄTIGKEIT DER SCHWEIZERISCHEN HANDELSKAMMER



des Handels innerhalb der globalen Produktions- und Wertschöpfungsketten und die wachsende Rolle von Dienstleistungen im Welthandel bis hin zu den immer dynamischeren globalen Investitionstätigkeiten und der wachsenden wirtschaftlichen und politischen Macht multinationaler Unternehmen. Abschliessend folgt ein Streiflicht auf die sozialen Ungleichheiten in den Ländern, die sich infolge der unkontrollierten Globalisierung immer weiter verschärfen.

Der Wirtschaftsjournalist Lino Terlizzi beschäftigt sich in seinem Essay „Hundert Jahre Handel zwischen der Schweiz und Italien“ vor dem Hintergrund der Entwicklungen der Weltwirtschaft eingehend mit der Geschichte der Wirtschaftsbeziehungen zwischen unseren beiden Ländern und wirft dabei – wo dies möglich ist – einen

Blick auf die Tätigkeit der Handelskammer. Seine Analyse ist gut dokumentiert und konzentriert sich auf die wichtigsten Perioden: 1919-39 – Aufschwung und Barrieren; 1940-51 – Krieg und Wiederaufbau; 1952-99 – Dreissig glorreiche Jahre; 2000-19 – In den Hauptrollen: Globalisierung und Technologie. Eine faszinierende Reise durch die wichtigsten Jahrzehnte der jüngsten Wirtschaftsgeschichte, die uns direkt in die Gegenwart und Zukunft führt.

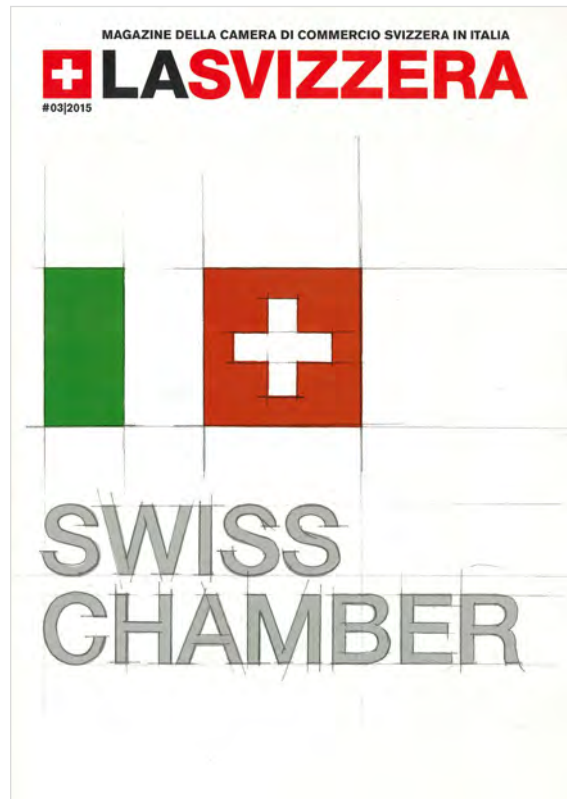
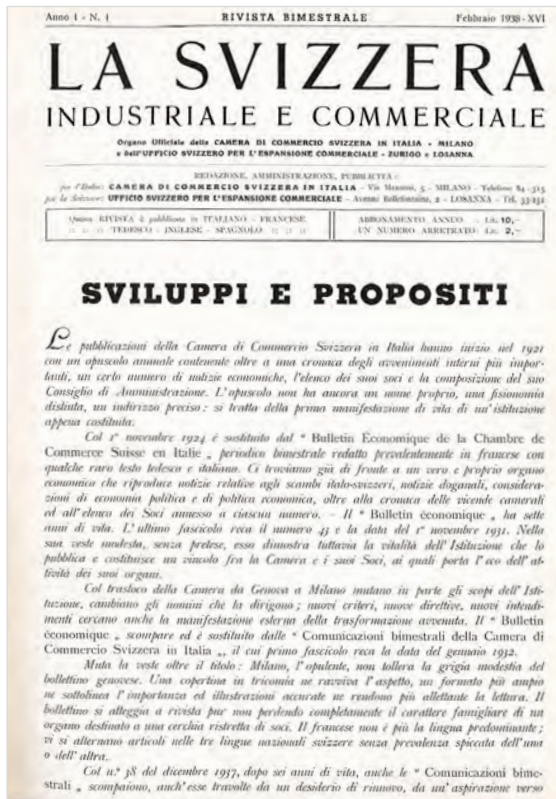
Damit beschäftigt sich auch der Wirtschaftsjournalist Gianfranco Fabi in seinem Beitrag „Schweizer Unternehmen in Italien: ihre Situation und Aussichten, ihre Werte und Erfahrungen“. Auf der Grundlage relevanter Beiträge führender internationaler Schweizer Konzerne, die in Italien tätig sind (wie ABB, Alpiq, Axpo Italia, Helvetia, Hoval, Hupac, Lindt Italia, Novartis, Repower, Ricola, Roche, Schindler, Switzerland Cheese Marketing, Swiss Post Solutions, Swiss Re, UBS, Victorinox, Zurich), dokumentiert Gianfranco Fabi hier die starke wirtschaftliche Präsenz der Schweiz in Italien im Bereich Industrie und Dienstleistungen und stellt einige interessante Projekte der kommenden Jahre vor.

Ein wichtiger und medienwirksamer Impuls für die spektakuläre Entwicklung der innerschweizerischen Mobilität und des Transits durch die Schweiz ist der Bau der Alpen-Basistunnel Lötschberg und Gotthard, die beide budget- und fristgerecht fertig gestellt wurden. Ausgehend von der geschichtlich gesehen massgeblichen Rolle, welche die Kontrolle der Alpenpässe bei der Entstehung der Eidgenossenschaft spielte, analysiert Professor Remigio Ratti, Ökonom mit Schwerpunkt auf interdisziplinärer Forschung, in seinem Essay „Evolu-





TÄTIGKEIT DER SCHWEIZERISCHEN HANDELSKAMMER



tion und Perspektiven des italienisch-schweizerischen Verkehrssystems“ die wichtigsten historischen Etappen und deren Auswirkungen auf die Verbindungen zwischen Italien und der Schweiz und damit auf die Wirtschaftsbeziehungen zwischen diesen beiden Ländern: der 1882 eröffnete Gotthard-Eisenbahntunnel und die schweizerische alpenquernde Eisenbahnachse als Hauptader für den Aussenhandel mit Italien bis 1970; die Eröffnung des Gotthard-Strassentunnels im Jahr 1980 und die politischen Unsicherheiten bei der Weiterentwicklung des Transitverkehrs; der Bau der AlpTransit-Basistunnel und die Perspektiven für den TEN-V-Korridor zwischen Rotterdam/Antwerpen und Genua, der die Nordsee mit dem Mittelmeer verbinden soll.

Als interessant erschien uns, Italien und die Nachbarkantone Tessin, Graubünden und Wallis nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht zu ergründen. Daher danken wir den beiden namhaften Autoren Manuele Bertoli (Staatsrat des Kantons Tessin und Vorsteher des Departements für Bildung, Kultur und Sport) und Jon Domenic Parolini (Regierungspräsident des Kantons Graubünden), die uns ein sehr vollständiges und äusserst interessantes Bild von den Beziehungen der jeweiligen Kantone zu Italien vermittelt haben.

Im nächsten Kapitel „Ziele und Tätigkeit der Swiss Chamber“ stellen der Kammerpräsident Giorgio Berner und die Generalsekretärin Alessandra Modenese-Kauffmann die aktuelle Position der Handelskammer und ihre zukünftige Entwicklung vor. Unter anderem enthält dieses Kapitel die einzigen offiziellen Dokumente zur Gründung

der Kammer im Jahr 1919, die noch in unserem Besitz zu finden sind!

Schon seit dieser Gründung vor einhundert Jahren hat die Handelskammer ein Mitteilungsblatt herausgegeben, dessen erste Ausgaben leider verloren sind.

Mit der Intensivierung der Rolle der Kammer als Kommunikator hat dieses Mitteilungsblatt, das sich allmählich zu unserem Magazin „La Svizzera“ entwickelt hatte, zweifellos an Bedeutung gewonnen. In seinem Beitrag „La Svizzera: Geschichte einer Zeitschrift“ zeichnet Enrico Marro ihre historischen Etappen und ihre progressive Entwicklung der Inhalte und der Grafik nach – ein bebildertes Zeugnis der Dynamik der Handelskammer. Seit 1952 hat die Schweizer Wirtschaft in Mailand im Centro Svizzero in der Via Palestro ihre repräsentative Vertretung.

In seinem Essay „Centro Svizzero – Sala Meili – Swiss Corner. Emblematische Orte der Repräsentanz der Schweizer Wirtschaft in Mailand“ zeichnet der Architekt Valentin Bearth vom Studio „Bearth & Deplazes Architekten AG“ und Dozent an der Akademie für Architektur in Mendrisio diese Rolle der Handelskammer anschaulich nach und erläutert die städtebaulichen, architektonischen und symbolischen Aspekte des Centro Svizzero. Insbesondere richtet sich sein Blick dabei auf den Swiss Corner, einen Komplex, den Professor Bearth im Auftrag der Schweizerischen Handelskammer in Italien entworfen hat.

Marino Viganò beschäftigt sich anschliessend mit „Schweizer Unternehmer in Italien: zwischen Geschich-



TÄTIGKEIT DER SCHWEIZERISCHEN HANDELSKAMMER

te und Erinnerung“ und stellt einige eidgenössische Unternehmerfamilien vor, die für die Entwicklung der italienischen Wirtschaft eine bedeutende Rolle gespielt haben. Unter den zahlreichen historischen Familienfirmen aus der Schweiz, die in Italien Geschichte gemacht haben, fiel unsere Wahl auf die Familien Boringhieri, Bucher, Caflisch, Hoeppli, Legler, Stauffer, Stucky, Sutter und Wirth. Eine Auswahl, die – wie wir hoffen – ein vielfältiges und vollständiges Bild ihres Einflusses in Italien gibt.

In „100 Jahre guter Nachbarschaft: Erfolge und Probleme, Bemerkenswertes, Rekordverdächtiges und einige Verzögerungen ...“ lassen wir die jüngste Geschichte der italienisch-schweizerischen Beziehungen Revue passieren und beleuchten nicht nur die Entwicklungen im europäischen Kontext, die italienisch-schweizerischen Abkommen zur Migration und die schweizerischen Nobelpreisträger, sondern auch die wichtigsten Termine im Schweizer Kulturkalender oder die sportlichen Erfolge von Hugo Koblet und Roger Federer.

Mit unserem abschliessenden Beitrag hoffen wir der eidgenössischen Gemeinde in Italien und darüber hinaus einen nützlichen Überblick zu geben über die „Schweizer Vertretung in Italien“: Hier stellen wir neben dem Generalkonsulat auch Initiativen wie Switzerland Global Enterprise und Svizzera Turismo vor sowie die Rhätische Bahn, Schweizer Gesellschaften und Schweizer Schulen, die Stiftung „La Residenza“ und das Istituto Svizzero. Ergänzt wird diese Darstellung durch



eine interessante und umfangreiche Zeittafel. Der Band schliesst mit der Liste aller Präsidenten und Generalsekretäre / Direktoren der Handelskammer ab sowie mit einer vollständigen Bibliografie und einer Danksagung.

Die ansprechende Gestaltung und die vollständige Übersetzung der Beiträge ins Englische werden mit Sicherheit dafür sorgen, dass wir mit unserer Festschrift auch auf Interesse jenseits der italienischsprachigen Leserschaft stossen.





Neue Organisationsstrukturen und die Vermeidung von Geschäftsrisiken. Eine neue Herausforderung für Unternehmen?

Strategische Planung und Machbarkeitsstudien dienen nicht nur der Erfolgskontrolle, sondern sichern das Überleben eines Unternehmens – von Anfang an. Denn wenn die Rechnung am Ende nicht aufgeht, ist es vielleicht schon zu spät.

Von Teresa Maria Pragliola — Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Gesellschaftsrecht, Handelsverträge und Datenschutz, Partnerin von ABPS Commercialisti Associati und INNOVA Professionisti Associati

In Umsetzung des Ermächtigungsgesetz Nr. 155/2017 hat der Ministerrat das Gesetzesvertretende Dekret Nr. 14 vom 12. Januar 2019 mit dem neuen Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (frei übersetzt: Gesetzbuch über die Unternehmenskrise und Insolvenz) endgültig verabschiedet. Obwohl Artikel 389 das Inkrafttreten des neuen Codice erst 18 Monate nach dessen Veröffentlichung im Amtsblatt der Republik Italien vom 14. Februar diesen Jahres vorsieht, treten einige Bestimmungen bereits 30 Tage nach der Veröffentlichung des Gesetzes und somit am 16. März 2019 vollumfänglich in Kraft. Das Ziel der Reform ist sicherlich ehrgeizig zu nennen, dennoch sind an einigen Stellen auch Unstimmigkeiten festzustellen. In diesem Artikel beschäftigen wir uns jedoch mit den rein praktischen Aspekten des Gesetzes und insbesondere mit den neu eingeführten Pflichten, die

meiner Ansicht nach das Leben eines Unternehmens erheblich beeinflussen und alle Unternehmer vor eine neue Herausforderung stellen.

Gemäss Artikel 2 der Gesetzesverordnung Nr. 14/2019 ist ein Zustand der Unternehmenskrise (stato di crisi aziendale) definiert als eine wirtschaftlich und finanziell schwierige Lage, die sich in einem für die ordnungsgemässe Erfüllung der Verpflichtungen unzulänglichen voraussichtlichen Cashflow manifestiert (lo stato di difficoltà economico-finanziaria che si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni). Um diesen Zustand rechtzeitig erkennen zu können, muss der Unternehmer daher ein Frühwarnsystem einrichten, das es ihm ermöglicht, seine wirtschaftliche und finanzielle Situation genau im Auge zu behalten und gegebenenfalls geeignete Massnahmen zu ergreifen.

All dies hat Auswirkungen auf den Inhalt von Artikel 2086, Absatz 2 des italienischen Zivilgesetzbuches, wo es nun heisst: jeder Unternehmer, ob einzeln, als Gesellschaft oder in anderer Eigenschaft tätig, ist verpflichtet, eine der Art und Grösse des Unternehmens angemessene Organisations-, Verwaltungs- und Rechnungsführungsstruktur zu schaffen, und zwar auch mit Blick auf die rechtzeitige Erkennung einer Unternehmenskrise und den Verlust der Unternehmenskontinuität. Zudem ist er verpflichtet, sofortige Massnahmen zu ergreifen und eines der vom Gesetz vorgesehenen Instrumente zur Bewältigung der Krise und Wiederherstellung der Unternehmenskontinuität auszuwählen und anzuwenden (L'imprenditore, che operi in forma individuale, societaria o in qualunque altra veste, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale). Der Artikel 2086 wird somit nicht mehr mit „Leitung und Hierarchie im Unternehmen“ (Direzione e gerarchia dell'impresa), sondern mit Leitung des Unternehmens



(gestione dell'impresa) überschrieben, was eine betriebswirtschaftliche Auslegung der Regelungen begünstigt. Von einem anderen Standpunkt aus rückt der neu formulierte zweite Absatz des zitierten Artikels die Figur des Unternehmers (und damit der Verwalter) in den Mittelpunkt, indem er ihm die Pflicht auferlegt, eine der Art und Grösse des Unternehmens angemessene Organisations-, Verwaltungs- und Rechnungsführungsstruktur zu schaffen, die zur rechtzeitigen Erkennung einer Unternehmenskrise und den Verlust der Unternehmenskontinuität geeignet ist, und ihn zudem dazu verpflichtet, unverzüglich die gesetzlich vorgegebenen Verfahren anzuwenden, mit denen die Unternehmenskrise überwunden und der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden soll.

Aber was ist unter einer solchen Organisationsstruktur zu verstehen? Auf Italienisch meint das Gesetz damit il complesso di regole che stabiliscono formalmente chi fa cosa, come e quando questo qualcosa deve essere fatto e chi controlla/vigila su chi quel qualcosa fa (wörtlich übersetzt: das Regelwerk, das formal festlegt, wer was macht, wie und wann dieses getan werden muss und wer diejenigen kontrolliert / überwacht, die dies tun). Anders gesagt bezeichnet die Organisationsstruktur eine Reihe von festgelegten Richtlinien und Verfahren, die sicherstellen sollen, dass die Entscheidungsbefugnis tatsächlich angemessen zugewiesen und ausgeübt wird. Die Verpflichtung zur Schaffung von für das Unternehmen angemessenen Organisations-, Verwaltungs- und Rechnungsführungsstrukturen betrifft alle unternehmerischen Organisationsformen von der Gesellschaft bis zur Genossenschaft. Unternehmungen sind zudem zur Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften verpflichtet und haben gleichzeitig für ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Referenzmarkt zu sorgen. Infolgedessen beschränkt sich die Aufgabe der Verwalter nicht auf das reine Erkennen einer Unternehmenskrise, stattdessen müssen sie dessen Eintritt so weit wie möglich voraussehen.

In diesem Zusammenhang stellt die Rechnungslegung zwar eine wichtige Informationsquelle dar, mit der die Vermögens- und Finanzlage eines Unternehmens beleuchtet werden kann, jedoch lässt ein negativer Wert einer bestimmten Bilanzposition nicht unbedingt eine angemessene Diagnose oder Prognose für mögliche zukünftige Entwicklungen zu. Darüber hinaus sind solche bilanziellen Ungleichgewichte oftmals nicht die Ursache für eine Unternehmenskrise, sondern die Folge eines nicht nachhaltig gestalteten Businessplans. Daher muss der Fokus der Analyse zwangsläufig auf Machbarkeit und Umsetzung des Plans selbst liegen.

Somit wäre es wünschenswert, neben dem Einsatz von Instrumenten für die Rechnungslegung wie beispielsweise auch die Erstellung von Zwischenabschlüssen, sowohl die leitenden Verantwortlichen in den wichtigsten Unternehmensfunktionen (hier insbesondere das Risk Assessment) als auch die Geschäftsführung zu einem intensiveren Reporting zu verpflichten, so dass eventuelle Anomalien frühzeitig erkannt und rechtzeitig abgefangen werden können. Sobald eine bedrohliche Situation oder eine Unternehmenskrise erfasst ist, gilt es, sich auf das Erkennen der Ursachen zu konzentrieren, die oftmals unterneh-



mensintern zu finden sind. Erst danach kann die nächste Phase im Krisenmanagement angegangen werden, denn sowohl für die Unternehmensplanung als auch für die Unternehmenssanierung ist die genaue Kenntnis der Ursachen für die „Krankheit“ des Unternehmens erforderlich, damit diese anschliessend entsprechend beseitigt werden können.

In der Praxis bedeutet dies, dass von den für die Verwaltung und Kontrolle zuständigen Stellen weniger eine reine Berichterstattung über die durchgeführten Tätigkeiten und mehr Planung und damit Prognosen erwartet werden. Das ist also der Kontext, in den die neue gesetzliche Rolle des Kontrollorgans einzuordnen ist. Auf der einen Seite ist der Unternehmer nach Artikel 2086 ZGB dazu verpflichtet eine Organisations-, Verwaltungs- und Rechnungsführungsstruktur zu schaffen, auf der anderen Seite jedoch haben die Kontrollorgane der Gesellschaft und der Wirtschaftsprüfer die Pflicht zu kontrollieren, dass das Verwaltungsorgan des Unternehmens die Angemessenheit der Organisationsstruktur und das Vorhandensein eines wirtschaftlichen und finanziellen Gleichgewichts überprüft, und sie sind zudem dazu verpflichtet, begründete Hinweise auf eine Unternehmenskrise zu melden. Damit hat der Gesetzgeber dem Überwachungsrat eine neue Funktion gegeben, der nun nicht mehr nur überwachend, sondern auch prognostisch tätig sein muss.

An diesem Punkt stellt sich die Frage, welche Folgen eine unzulängliche Organisationsstruktur hat: in Haftungsfragen sieht der neue Codice bei Unternehmenskrisen für die Verwalter drei Tatbestände vor, und zwar den (i) der Verursachung oder Verschärfung einer Krise, (ii) der nicht rechtzeitigen Wahrnehmung der Krisensignale bzw. der nicht rechtzeitig erfolgten Reaktion auf solche Signale und (iii) der fälschlichen Anwendung der für die Krisenbewältigung erforderlichen oder hierfür nützlichen Instrumente. Wie zu erwarten ist, beeinflusst in allen drei Fällen die Angemessenheit der Unternehmensstrukturen die Richtigkeit der Entscheidungen hinsichtlich Krisenprävention und Krisenmanagement. Das Planen und Kontrollieren der Organisationsstrukturen einer Gesellschaft impliziert somit, dass die betriebswirtschaftliche Gesundheit eines Unternehmens kontinuierlich zu überwachen ist und stellt damit den ersten Schritt dar, um anfängliche Signale einer Schiefelage wahrzunehmen – oder besser noch – eine solche zu vermeiden. Denn auch für Unternehmen gilt: vorbeugen ist besser als heilen.