

Zeitschrift:	Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI
Herausgeber:	Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana
Band:	92 (2020)
Heft:	6
 Artikel:	Una prima visione in prospettiva della crisi COVID-19 vista dalla Svizzera
Autor:	Tenzi, Luca / Therre, Jean-Pierre
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-913831

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Una prima visione in prospettiva della crisi COVID-19 vista dalla Svizzera



Luca Tenzi



Jean-Pierre Therre

Luca Tenzi

membro ASIS Chapter 160-Svizzera, Consulente Senior per la resilienza organizzativa, presso l'Agenzia Internazionale per l'Energia Atomica (IAEA), Vienna

Jean-Pierre Therre

vicepresidente ASIS Chapter 160-Svizzera, Managing Partner, Corporate Resilience Advisors, Ginevra

A causa del suo inaspettato sviluppo in ondate continentali successive, simile a uno tsunami, la pandemia SARS-CoV-2 (COVID-19) ci ha fatto precipitare in una crisi globale complessa e proteiforme. Per il suo tasso di crescita variegato, questa pandemia ha colpito in modo molto diversi i paesi, e in misura maggiore, i continenti. Paesi e continenti che sembrano essersi trovati impreparati nella gestione della crisi, ma ancor di più nella gestione delle sue conseguenze sistemiche.

Nel corso degli ultimi decenni, a causa della moltiplicazione d'interdipendenze sistemiche, la Svizzera così come molti paesi europei, ha generalmente conosciuto un singolare sviluppo in termini di complessità. In particolare, la ricerca esacerbata di strategie d'efficienza attraverso la delocalizzazione delle filiere d'approvvigionamento ha fortemente esposto il sistema paese svizzero. Strategia amplificata dalla ricerca esasperata dell'aumento dei guadagni per gli investitori, attraverso l'ottimizzazione sistematica di terza-riazizzazione di processi produttivi. Oggi vediamo che non ci sono responsabilità condivise per questa espansione, sia a livello economico regionale, nazionale o internazionale. Infatti, sono le caratteristiche strutturali e dinamiche

dei principali componenti del mercato, le imprese, che costituiscono la vera vulnerabilità del nostro sistema paese, producendo la mancanza di resilienza sistemica osservata durante l'attuale crisi pandemica.

Durante questa crisi, gli attori politici hanno sottolineato e poi dimostrato la loro disponibilità, purtroppo insufficiente o non organizzata, ad agire come strateghi. Ma sono spesso dolorosamente stati confrontati alla dura realtà, creata dalle decisioni prese dalle generazioni politiche precedenti (per esempio l'eliminazione o l'esternalizzazione di scorte di prodotti sanitari, riduzione dei posti letto in cure intense, riduzione delle strutture sanitarie periferiche per una strategia di centralizzazione dell'infrastruttura con la conseguente riduzione di posti letto in degenera (v. https://www.swissinfo.ch/ita/crisi-del-coronavirus_quanti-letti-d-ospedale-ha-la-svizzera-nel-confronto-internazionale-/45670868).

Pertanto, tutti i leader politici come pure le istituzioni internazionali, nonché gli attori economici e industriali, si trovano ora ad affrontare importanti sfide sistemiche. L'ombra della disoccupazione di massa, con la scomparsa di migliaia di piccole medie imprese, e

le conseguenti difficoltà finanziarie, in Svizzera e nei paesi vicini, sono le premesse di una dolorosa recessione economica. Soprattutto, le grandi aziende che si sono private di una visione di resilienza o strategie politiche nazionali che stimolino la continuità aziendale, o che non siano state in grado di anticipare questa situazione con piani di continuità di processi aziendali e un set di misure d'emergenza adeguate, si trovano ora ad affrontare un futuro sinistro.

Di fatto, in una crisi rilevante come questa a cui facciamo fronte, si richiede una risposta altamente coordinata, con decisioni agili e responsabili, così come una comunicazione efficace ed efficiente. Tutte le misure adottate in Svizzera dovrebbero essere il risultato di una stretta collaborazione tra tutte le parti sociali interessate e coinvolte a diversi livelli di potere, soprattutto a livello regionale.

Immerso nel vecchio continente europeo, durante le fasi del *lockdown* del piano pandemico nazionale la Svizzera ha subito gli impatti dovuti alla sua forte interdipendenza regionale, in particolare nell'ambito economico e logistico. A ragione dei flussi transfrontalieri di lavoratori nelle zone di confine con la Germania, la Francia e l'Italia, queste interdipendenze si sono fortemente evidenziate. L'Italia, primo epicentro della pandemia in Europa, nelle prime fasi della crisi europea ha messo a dura prova il federalismo svizzero, in particolare tra il Ticino e i cantoni di lingua tedesca. Questa situazione si riproduce

ancora oggi nella fase di uscita dai differenti *lockdown* nazionali a causa della grande disparità nelle misure di tutela della salute dei lavoratori stabiliti dai vicini governi regionali e nazionali.

La Svizzera si trova ad affrontare i contraddittori orientamenti e messaggi che prescrivono le condizioni per la ripresa di tutti gli attori economici, in particolare per quelli che utilizzano molte risorse transfrontaliere. Un esempio tipico sono i differenti vincoli sanitari di riavvio imposti alle aziende nei vari paesi come la quarantena di 14 giorni imposta tra il Regno Unito e la Francia o i test sierologici richiesti da altri. Oppure le diverse date per la riapertura dei confini, ad esempio con l'Italia, così come la chiusura dei voli da paesi extraeuropei. Il Trattato di Schengen sembra infatti minacciato nelle sue fondamenta.

In questa fase emergono due importanti insegnamenti, che sono stati principalmente evidenziati da molti esperti.

1. La dipendenza e la vulnerabilità sistemica sono state una sfida durante la pandemia Covid-19

La società europea è diventata un ecosistema globale molto complesso con una varietà di risorse strategiche. Queste risorse strategiche sono, ad esempio, l'economia, l'industria, il sistema finanziario, le grandi catene di approvvigionamento e le infrastrutture critiche di ciascuno Stato membro.

Se una di queste risorse o componenti è colpita da una crisi, è la resilienza dell'intero ecosistema che è spesso minacciata. I paesi diventano così altamente interdipendenti nonostante le loro diverse culture dominanti e la coesione, a volte del tutto relativa, nello sviluppo e nell'attuazione delle politiche dell'UE.

Un altro aspetto interessante è la scomparsa di una certa rilevanza sistematica. Questa rilevanza è stata introdotta nel

2008 come obiettivo di proteggere le imprese chiamate *too big to fail*, quando una posizione finanziaria pericolante avrebbe potuto far crollare il sistema finanziario globale e mandare in bancarotta l'economia globale. In Svizzera, la rilevanza sistematica ha contribuito allo sviluppo precoce di piani di crisi, misure di emergenza e di salvataggio che coinvolgono tutti i principali attori economici e politici al fine di evitare un effetto a cascata. Nel contesto della pandemia, la nozione di rilevanza sistematica appare essenziale. Lo sviluppo precoce di piani nazionali e transnazionali per la lotta contro la pandemia appare essenziale in quanto riguarda l'essenza della resilienza sociale.

La continua profonda incertezza dell'attuale situazione pandemica è oggi la principale sfida per le aziende, per i consigli d'amministrazione e i loro investitori, nel momento che queste cercano il miglior approccio alla navigazione a vista in questi tempi difficili, complessi

Nicolas-Andrea Vitali

Consulente in soluzioni globali
Certificato AFA – FINMA no. 30883



Baloise Bank SoBa

**La vostra sicurezza
ci sta a cuore.
Per questo vi offriamo la nostra
consulenza personale.**

Agenzia Generale Lugano

Via Canova 7, 6900 Lugano

Tel. +41 58 285 52 38

Cell. +41 79 387 49 55

Fax +41 58 285 57 33

nicolas.vitali@baloise.ch

www.baloise.ch

Basilese
Assicurazioni

e dinamici. Il rischio sistematico include il rischio esogeno legato al buon funzionamento delle singole aziende nel loro settore rispettivo, così come ai rischi endogeni creati da parte del settore di attività delle imprese. Durante la pandemia COVID-19, dichiarazioni o azioni a volte contraddittorie degli Stati membri dell'UE possono essere elencate tra i rischi esogeni che devono affrontare i settori privati che operano in diversi paesi, in particolare quelli che lavorano in collaborazione transfrontaliera con regioni svizzere.

È probabile che l'attuale pandemia, sulla lunga durata, minerà la coesione sociale interna e intrinseca degli Stati membri, in misura maggiore rispetto ai precedenti focolai di SARS-CoV, MERS-CoV o N1H1. A lungo termine questo potrebbe anche essere vero per un grave attacco informatico perpetrato contro infrastrutture critiche europee a livello continentale. Pertanto, è essenziale sviluppare piani sistematici di rilevanza paneuropea per le infrastrutture critiche come l'energia, le telecomunicazioni e l'approvvigionamento di gas.

La coerenza transfrontaliera sistematica è fondamentale per salvaguardare gli interessi collettivi delle popolazioni regionali, che poi si estenderanno all'interesse nazionale svizzero. In questo senso, in Ticino e nella Svizzera romanda, la dipendenza dal personale ospedaliero transfrontaliero è forse l'esempio più importante. La coerenza sistematica promuove lo sviluppo precoce e ben coordinato di piani regionali per affrontare un'ampia varietà di contingenze, seguito da misure di stimolo per evitare un possibile effetto "domino". Questa nozione di coerenza sistematica è oggi ancora più essenziale per garantire la protezione degli interessi economici e sociali di una gamma molto ampia di aziende e industrie, e in particolare delle Piccole Media Aziende (PMA) o delle Piccole Medie Industrie (PMI), che rappresentano più del 90% del tessuto economico e sono fortemente interdipendenti da un lato all'altro dei paesi confinanti interessati.

2. La necessità di un processo decisionale rapido e coordinato che consenta di concentrarsi sul futuro post-pandemico che rimane incerto

La crisi pandemica ha chiarito che è urgente che i responsabili prendano decisioni rapide, pertinenti, concertate e coordinate, anche se stiamo già cominciando a vedere le conseguenze disastrose, per tutti gli attori economici, della riluttanza, se non di una mancanza di volontà di investire o fornire sostegno finanziario pubblico, nonostante le entrate pubbliche e private stiano diminuendo da tutte le parti. Mentre la finestra di opportunità per il lancio di azioni di salvataggio economico si è gradualmente chiusa, sono necessitate settimane ai leader dell'UE per valutare gli impatti e le esigenze necessarie per sostenere tutti i settori economici. Ad esempio, mentre il principio della domanda e dell'offerta non si applicava agli elementi più critici, il trasferimento delle catene di approvvigionamento e dei processi di produzione ha causato una frammentazione politica e delle misure protezionistiche.

Come ha dimostrato il processo decisionale pionieristico in Austria, questa crisi ci insegna che dobbiamo agire rapidamente e anticipare il classico processo di gestione delle crisi. Così, dalla fase iniziale di allerta, mobilitazione e contenimento (spesso imposta dalle decisioni di altri paesi e dallo stesso governo ospitante), diventa quindi essenziale anticipare la fase di ricostruzione-riresa, cioè senza attendere la fine della fase di reazione-contingenza intermedia. Un simile approccio mira ad anticipare e accelerare il più presto possibile la ripresa sanitaria ed economica del Paese.

A volte considerate come vittime, o al minimo come meri testimoni, delle decisioni socio-sanitarie prese dai rispettivi governi nel contesto della pandemia, le grandi organizzazioni, così come le PMI, dovrebbero essere in grado di concentrarsi sui mezzi per uscire dalla

crisi economica indotta. Per fare ciò, i responsabili politici e le organizzazioni dovrebbero attivare un'unità dedicata che lavori molto rapidamente su un pensiero lungimirante che rifletta i possibili sviluppi della situazione, i possibili scenari di ripresa e il nuovo futuro post-pandemico.

In questo contesto, per passare dall'incertezza all'opportunità, molti brillanti autori hanno osato anticipare e discriminare tra diversi scenari e prospettive di ripresa a lungo termine.

Tuttavia, gli sforzi concertati per sfruttare le esistenti dinamiche sottostanti rafforzeranno le nostre capacità di risposta e di ripresa. Questo punto è particolarmente importante qualunque sia la natura della crisi attuale.

Al di là di queste linee guida, è chiaro che l'umanità dovrebbe imparare le giuste lezioni da questa crisi pandemica e che le osservazioni fatte dovrebbero contribuire a plasmare un futuro migliore per tutti. La mobilitazione di solidarietà a cui abbiamo assistito negli ultimi mesi tra la maggior parte dei paesi europei rappresenta la speranza per la capacità di affrontare nuove sfide, anche su scala globale.

Tuttavia, in un contesto ancora così fragile, incerto e inquietante, l'analisi retrospettiva, per sua natura fondamentalmente binaria, si rivelerà molto insufficiente. È necessario infatti:

- enfatizzare la trasparenza nei confronti di tutte le parti interessate;
- considerare senza a priori cosa potrebbe o dovrebbe essere trasformato;
- amplificare più ampiamente il coinvolgimento delle persone nella società, soprattutto perché l'attuale turbolenza ha un impatto sul nostro intero futuro sociale. ♦