

Bulletin

La più antica rivista bancaria del mondo. Dal 1895.



Lavoro – Che cosa ci fa andare avanti

Interviste, cifre, immagini e storie d'amore legate alla vita professionale

Finanziamento: trasparente. Adrenalina: alle stelle.

La nuova Classe C. Ora a condizioni particolarmente interessanti.

Regale nell'aspetto. Unica nei dettagli. La nuova Classe C non convince soltanto per il suo design sportivo e per la sua struttura leggera ed efficiente ma anche per i numerosi sistemi di assistenza innovativi – nonché per i suoi interni spaziosi che ridefiniscono i canoni della sua categoria. Scoprite i vantaggi della nuova Classe C – e approfittate delle interessanti condizioni flotte. Potete trovare maggiori informazioni presso il vostro concessionario Mercedes-Benz oppure sul sito www.mercedes-benz.ch/fleet

Modello speciale C 200 «Swiss Star Edition»	CHF 51 845.-
Il vostro vantaggio di prezzo	CHF 11 590.-
Prezzo di acquisto in contanti	CHF 40 255.- ¹
Leasing al 2,9% da	CHF 325.-/mese ²



L'uomo deve, può e vuole lavorare



Hanno collaborato a questo numero:

1 Otfried Höffe

Il professore emerito all'Università di Tubinga e direttore del Centro di ricerca di Filosofia politica si occupa delle molte sfaccettature dell'attività umana. È senatore dell'Accademia Nazionale Tedesca Leopoldina e presidente della Commissione nazionale svizzera d'etica in materia di medicina umana. Per Bulletin, il filosofo riflette sul senso e sullo scopo del lavoro. *Pagina 4*

2 Francesco Muzzi

Il graphic designer italiano ha realizzato sei pagine con 15 grafici sul tema del lavoro: dalla previdenza per la vecchiaia ai trasferimenti di denaro degli emigrati, fino ai menu preferiti nelle mense svizzere. *Pagina 30*

3 Martha Maznevski

Canadese di nascita, negli ultimi cinque anni ha diretto il programma MBA all'IMD di Losanna, la sua specializzazione sono le diverse culture del lavoro. Ogni anno Martha Maznevski insegna a studenti di 40 paesi e offre consulenza alle aziende globali per migliorare la collaborazione tra i team. Trovate le sue considerazioni a *pagina 38*.

4 Fritz Schaap

Il reporter e scrittore originario di Berlino vive a Beirut. In Egitto è stato arrestato dopo la rivoluzione, per un reportage da Alessandria ha ricevuto il CNN Journalist Award. Per Bulletin, Schaap ha attraversato il Myanmar post dittatura e fatto visita a giovani imprenditori. *Pagina 52*

Perché lavoriamo? Per guadagnarci da vivere, per poterci permettere un tetto sopra la testa e, qualche volta, concederci qualche lusso?

No. Il lavoro è molto di più! Otfried Höffe, professore emerito di Filosofia all'Università di Tubinga, descrive nel suo saggio quali sono le componenti che danno significato al lavoro: «L'uomo non è solo l'animale che *deve* lavorare. Egli è l'unico essere vivente che non solo *può* lavorare, ma *vuole farlo*» (*pagina 4*).

La presente edizione di Bulletin mette in risalto molteplici aspetti del lavoro: ci recheremo in Myanmar/Birmania dove, dalla caduta della dittatura militare nel 2011, si osserva un'economia di mercato dalla forza sorprendente e dove i giovani imprenditori iniziano a plasmare con idee e passioni personali nuovi modelli di business (*pagina 52*). Tharman Shanmugaratnam, vice primo ministro di Singapore, racconta poi la storia di successo della città-stato, fondata su una straordinaria etica del lavoro (*pagina 24*).

Ma il lavoro è altro ancora: è arte (*pagina 7*), è una piccola pausa (*pagina 44*) e talvolta l'inizio di un grande amore (*50*).

Quando il lavoro occupa un posto molto alto nella scala di valori, perderlo diventa ancora più tragico. Nel barometro delle apprensioni Credit Suisse ([link: credit-suisse.com/sorgenbarometer](http://credit-suisse.com/sorgenbarometer)) il timore di perdere il posto di lavoro è da anni in cima alla lista delle preoccupazioni. In questa edizione incontreremo un giovane laureato italiano che, per mancanza di occupazione, è dovuto tornare a vivere con i genitori (*40*). Mostreremo inoltre l'impatto del fenomeno migratorio della forza lavoro: mai prima d'ora tante persone avevano lasciato la propria patria alla ricerca di un'occupazione e di una vita migliore (*18*).

Questo numero di Bulletin è lavoro o divertimento?

Questi due concetti sono sempre in opposizione?

Giudicate voi stessi.

La redazione



Foto di copertina:

il fotografo Alejandro Cartagena ha ritratto persone dirette al lavoro

in Messico sulla Monterrey Highway 85.

L'immagine appartiene al portafoglio «Lavoro nell'arte» (*pagina 7*).

«Car Poolers 5 e 6», 2011-12, foto, 50,8 x 31,2 cm.



APPARTAMENTI DI LUSSO

A LUGANO CON SERVIZI ALBERGHIERI



AFFITTIAMO E VENDIAMO

appartamenti con SPA, ristorante, piscina interna ed esterna, anche per brevi periodi.

A pochi minuti dal centro di Lugano, con vista mozzafiato sul lago.

Privacy e comfort in un contesto unico ed esclusivo.

WWW.RESCORTCOLLINADOLOR.COM

RESORT COLLINA D'ORO

VIA RONCONE 22, 6927 AGRA, LUGANO | Tel. +41 91 641 11 11
INFO@RESCORTCOLLINADOLOR.COM

Bulletin: Lavoro

4 Filosofia del lavoro

Come il lavoro forma l'uomo e perché rende la vita migliore.

7 Portafoglio: arte

Pittori, scultori e fotografi: la loro immagine del lavoro.

18 Migrazione di popoli

Mai prima d'ora tante persone avevano vissuto lontano dalla loro patria.

22 Sola tra gli uomini

Le donne potrebbero salvare l'economia del Giappone. Se solo fossero libere di lavorare.

24 Qual è il segreto di Singapore?

Un singolare colloquio con il vice primo ministro Tharman Shanmugaratnam.

30 Il mondo in cifre

Dal lavoro dei sogni alla pensione: la vita lavorativa in infografici.



36 L'animale come forza lavoro specializzata

Cani in dogana, larve in chirurgia: anche gli animali hanno molto da fare.

38 Così fanno gli altri

In un mondo aperto diventa sempre più importante comprendere le diverse culture del lavoro.

40 Disoccupato in Italia

Luca Cavaliere non voleva tornare a casa da mamma. Ma non ha avuto altra scelta.



43 Il LAVORO di una vita

Peter Schneider sulla grande carriera di sei lettere.

44 È l'ora di una pausa

Pausa pranzo a New York, Madrid e in Shanghai: viaggio fotografico in giro per il mondo.

50 Work-wife balance

Storia di una coppia che coniuga amore e lavoro.

52 Nuovo inizio nel Myanmar

L'ex Birmania è una calamita per i giovani imprenditori.

64 Tanto impegno per nulla

Gli svizzeri non sono più produttivi dei loro vicini.

66 «Molti mancano di flessibilità»

Cosa rende i paesi concorrenziali.

68 Richard David Precht

Il filosofo tedesco auspica un sistema scolastico radicalmente diverso.

70 Posti di tirocinio vacanti

Come attirano le aziende svizzere i giovani talenti?

72 Condividere è bello

Uffici in condivisione cercansi. Promettono più libertà d'azione e idee migliori.

76 Il nostro migliore amico

I robot ci sollevano da sempre più mansioni. Sei straordinari modelli.



78 Cercasi collaboratori

Till Kaestner di LinkedIn sulla moderna ricerca di lavoro.

80 Work Space

Illustrazione di Jörn Kaspahl.



Novità nell'App Store

L'App «News & Expertise», con Bulletin e altre pubblicazioni attuali del Credit Suisse.

www.credit-suisse.com/bulletin



Sigla editoriale: editore: Credit Suisse AG, contenuto, redazione: Ammann, Brunner & Krobat AG (www.abk.ch), progetto grafico, layout, realizzazione: Crafft Kommunikation AG (www.crafft.ch), redazione fotografica: Studio Andreas Wellnitz, Berlino, traduzione italiana: Credit Suisse Language Services, prestampa: n c ag (www.ncag.ch), tipografia: Stämpfli AG, tiratura: 150 000 copie, contatto: bulletin@abk.ch (redazione), abo.bulletin@credit-suisse.com (servizio abbonamenti)

Al

lavoro!



Di Otfried Höffe

*Il lavoro vale molto più di qualsiasi
salario si percepisca a fine mese.
Forma l'uomo e favorisce la collettività.
In pratica rende la vita migliore.*

In tutte le culture e le epoche il lavoro ha sempre svolto un ruolo fondamentale. Come afferma Immanuel Kant, l'uomo è «l'unico animale che deve lavorare». Ciononostante, pedagogisti, psicologi e filosofi attribuiscono troppo raramente al lavoro l'importanza di un concetto fondamentale per l'uomo. Il medico e psicologo Sigmund Freud ne riconosce tuttavia il suo valore superiore. Secondo il suo punto di vista esistono solo due pilastri nella vita: amore e lavoro.

Andiamo per ordine: l'etimologia della parola «lavoro» rivela un significato poco umano. L'espressione in lingua germanica, infatti, descriveva l'arduo sforzo fisico che compie un orfano per provvedere al suo sostentamento, dal momento che nessun altro si occupa di lui. Naturalmente col tempo sempre più persone iniziarono ad attribuire al lavoro un significato simile a quello odierno, ossia un'attività utile per la sussistenza, anche se vi erano comunque grandi gruppi di persone esentati da tutto ciò, come i «liberi» della civiltà greca, che si opponevano agli schiavi e ai prigionieri.

Libertà e necessità

Anche nella Bibbia inizialmente il lavoro aveva una connotazione negativa: nella Genesi è visto infatti come punizione per il peccato originale, il motivo per cui l'uomo dovrà guadagnarsi «il pane con il sudore della propria fronte» (Libro 1, Mosè). A causa del peccato originale tutti devono adempiere questo dovere, concetto nel quale si può riconoscere una certa democratizzazione: nessuno è esonerato dal lavoro. D'altronde il lavoro ha anche un lato positivo, poiché permette di dominare la terra.

Nell'antico monachesimo cristiano il lavoro era considerato addirittura come una forma di santificazione, tanto che secondo il motto benedettino «ora et labora», «prega e lavora», costituiva uno dei due pilastri della vita, proprio come più tardi affermerà Freud.

Oggi ritroviamo questa concezione positiva, poiché, laddove è possibile, il lavoro associa la menzionata democratizzazione a un'umanizzazione: è compito della nostra volontà, e non solo del destino, proteggere la nostra esistenza in un ambiente non sempre piacevole e, con questa mentalità, sviluppare il talento e la forza che ci appartengono. In questo senso vale quanto aveva affermato Goethe ne «Gli anni di viaggio di Wilhelm Meister», ovvero che il lavoro non è né un'eigenza, né un tormento, né un castigo per i nostri peccati, ma piuttosto un'attività.

Per molto tempo però gli intellettuali di punta contrapposero la sfera della libertà a quella della necessità. Alla sfera della necessità apparteneva il lavoro, grazie al quale l'uomo soddisfa i propri bisogni e nel complesso può vivere semplicemente. Nella sfera della libertà invece l'uomo è un essere intellettuale, sollevato da ogni tipo di lavoro, che trascorre la vita nell'ozio. Ancora all'inizio del secolo scorso chi non si dedicava a un'attività perché necessaria per il proprio sostentamento veniva considerato un gentiluomo.

Questa concezione è stata legittimamente respinta da Kant e anche nella società moderna è ormai sparita, visto che la stessa si fonda sul lavoro e sulla professione. Alla base di questa società vi è una rivoluzione dei valori. Osserviamo quello che oggi rappresenta per noi il lavoro, secondo tre punti di vista:

1 – Il lavoro rende tutti uguali

Il primo punto di vista è quello espresso senza compromessi da un teologo paleocristiano, ovvero la già citata democratizzazione economica e sociale: nella seconda lettera ai Tessalonicesi (v. 3,10) l'apostolo Paolo spiega che chi non vuole lavorare non dovrebbe neppure mangiare. Questa prima visione segue i principi di uguaglianza ed equità e si oppone al modello di una classe che non ha bisogno di lavorare per vivere, che si consi-

dera superiore e per questo fa lavorare gli altri, dedicandosi solo ad attività piacevoli.

Il principio di uguaglianza ha numerose conseguenze, poiché stabilisce che ognuno provveda al proprio sostentamento secondo le proprie possibilità. Perciò la famiglia e la scuola devono aiutare i giovani a crescere per diventare in futuro parte del mondo lavorativo e professionale. Per cominciare è necessario avere le capacità, ma anche essere pronti a provvedere autonomamente al proprio mantenimento: tale qualità viene definita «employability», ovvero la capacità e la disponibilità all'attività lavorativa. Il passo successivo consiste nel prepararsi a un'occupazione per la quale si è portati. Tuttavia il mondo del lavoro dovrebbe offrire opportunità adeguate e di questo sono responsabili in primo luogo l'economia e la politica.

2 – Il lavoro conferisce prestigio

Da un secondo punto di vista, il lavoro migliorererebbe enormemente la reputazione. All'origine di questa teoria vi è un grande sviluppo delle facoltà sociali, intellettuali e manuali necessarie. Il lavoro è sempre stato considerato un'attività metodica, per la quale era necessario escogitare strumenti e procedimenti, per poi introdurre una suddivisione dei compiti. Nel corso dello sviluppo sociale, quindi nel passaggio dalla società agricola e artigianale a quella tecnica e industriale e infine anche a quella dei servizi e della conoscenza, le esigenze nei confronti del lavoro sono notevolmente aumentate. Il lavoro assume quindi ancora più importanza a livello sociale e politico: in sostanza oggi il prestigio di un uomo è strettamente legato alla tipologia e alla qualità della sua professione.

3 – Il lavoro dà un senso alla vita

Tutto ciò ci conduce al terzo punto di vista: il lavoro, insieme alla formazione, al- >

l'istruzione e al perfezionamento a esso correlati, oltre a consentire il proprio mantenimento, coinvolge un'ulteriore possibilità, in quanto permette di esprimere le proprie capacità, di essere responsabili per se stessi e di autorealizzarsi. Pur rischiando di risultare patetici, si può affermare che il lavoro, quando è quello giusto, rappresenta il reale potenziale dell'umanità. Per esprimere con le parole di un personaggio del racconto di Joseph Conrad «Cuore di tenebra» del 1899: «Mi piace ciò che c'è nel lavoro: la possibilità di trovare se stessi».

Tuttavia si rischia di incorrere in un errore, ovvero quello di considerare le attività manuali pura fatica e, al contrario, quelle «intellettuali» puro piacere. Fermo restando che entrambe sono necessarie, oltre al fatto che ognuno ha diverse attitudini, l'esperienza insegna che alcuni lavori artigianali sono più leggeri e dal successo abbastanza immediato, mentre spesso il lavoro degli intellettuali è faticoso e accompagnato da una forte pressione della concorrenza e della creatività, senza per questo portare ad un successo sicuro.

Ma perché dunque l'uomo è l'unico animale che deve lavorare? Una risposta concreta include molte ragioni. Partiamo dalla consapevolezza del fatto che non in tutti i tipi di lavoro ma nella loro totalità, avviene l'appropriazione della natura e al contempo lo sviluppo della propria personalità. L'uomo riesce, anche se in modo limitato, a liberarsi dalla dipendenza dalla natura, e inoltre si sente stimolato da sforzo, rischio e creatività, così come da cooperazione e concorrenza, nonché dalle capacità interculturali. Il mondo del lavoro oggi è dunque pervaso da innumerevoli opportunità di libertà, che non va identificata con il tempo libero al di fuori del lavoro, bensì risiede nel lavoro in sé, soprattutto nelle professioni più impegnative.

Ormai grazie al lavoro sono cresciuti l'autostima e il rispetto degli altri: chi lavora dimostra di essere una persona capace

di relazionarsi, di essere utile a se stesso e agli altri.

Nel suo romanzo critico nei confronti del mondo economico globalizzato «Wenn wir sterben», Ernst-Wilhelm Händler, imprenditore e studioso di filosofia, non inserisce nella «griglia delle qualità desiderabili» per il successo economico la mentalità prepotente di chi sgomita per arrivare. Insieme invece sull'importanza di «valori tramandati, disponibilità all'apprendimento, abilità nella gestione dei conflitti, capacità di ottenere consensi, pensiero innovativo e leadership collaborativa». E aggiunge a questo variegato elenco non solo la «propensione al rischio», ma anche «l'integrità, la sensibilità, la pazienza e la curiosità».

L'uomo vuole e può

Tirando le somme, possiamo sviluppare sei punti di vista.

Primo: nel mondo lavorativo l'uomo può sfruttare e coltivare la natura. Secondo e terzo: egli cerca di provvedere al proprio sostentamento e a crearsi una vita piacevole, sicura e possibilmente anche prospera.

Quarto: il lavoro però non persegue soltanto scopi puramente economici. Poiché esso consente di esprimere conoscenze, abilità e capacità sia tecniche che sociali, contribuisce alla creazione dell'identità sociale e personale, contraddicendo l'opinione di un tempo secondo cui chi è tenuto a lavorare sarebbe povero.

Quinto: il lavoro è anche un fattore di controllo sociale, una forza contraria all'ozio, il primo di tutti i vizi. Secondo il sociologo Ralf Dahrendorf sono soprattutto gli uomini giovani senza un lavoro a essere diventati un elemento di minaccia per la società moderna, poiché sarebbero predisposti all'aggressività e al fondamentalismo violento.

Sesto: il lavoro contribuisce alla crescita economica della collettività e al gettito fiscale. Nel mondo lavorativo fortunata-

mente il proprio interesse coincide in buona parte con il bene comune.

E poiché il lavoro costituisce una parte fondamentale della persona e della personalità, si può anche contraddirsi Kant: l'uomo non è solo l'animale che deve lavorare. Egli è l'unico essere vivente che non solo può lavorare, ma vuole anche farlo. □

Otfried Höffe è professore emerito di Filosofia e dirige il Centro di ricerca di Filosofia politica al Dipartimento di Filosofia dell'Università di Tübingen. Recentemente è stato pubblicato il suo libro: «Ethik. Eine Einführung» (C.H. Beck Verlag, Monaco di Baviera)



Artigianato artistico

Il lavoro è bello! Pittori, scultori e fotografi contemporanei si dedicano nei modi più diversi alla rappresentazione della persona mentre svolge il proprio lavoro. La carrellata fotografica delle prossime pagine mette in mostra svariate attività della vita di tutti i giorni.

A cura di Maria Leutner



Duane Hanson: «Queenie II», 1988, scultura in bronzo policromo con accessori, grandezza naturale
(© The Estate of Duane Hanson/2014 ProLitteris, Zurigo. Per gentile concessione del Van de Weghe Fine Art, New York)



Neo Rauch: «Küchenwunder», 2005, olio su tela, 200 x 140 cm

(© 2014, ProLitteris, Zurigo. Per gentile concessione della Galerie EIGEN + ART, Lipsia/Berlino, e David Zwirner, New York/Londra.
Foto: Uwe Walter, Berlino)



Julian Rosefeldt: «The Shift», 2008, film in 16 mm trasmesso in HD, 4 canali, a colori, sonoro, 16:36 minuti, in loop
(© 2014, ProLitteris, Zurigo)





Jeff Wall: «Untangling», 1994,
diapositiva in cassa luminosa, 189 x 223,5 cm
(per gentile concessione dell'artista)



Francis Alÿs: «Turista», Città del Messico, 1994, azione documentata fotograficamente
(per gentile concessione della galleria David Zwirner, New York/Londra)



Peter Fischli e David Weiss: «Beliebte Gegensätze: Theorie und Praxis»;
da: «Plötzlich diese Übersicht», 1981-2012, argilla cruda (250 sculture circa), oggetto più piccolo 6 x 7 x 5 cm
oggetto più grande 5 x 53 x 82 cm.
(© Peter Fischli e David Weiss, Zurigo 2014. Per gentile concessione della Sprüth Magers Berlino/Londra,
della Matthew Marks Gallery, New York e della Galerie Eva Presenhuber, Zurigo)



Hurvin Anderson (1965): «Jersey», 2008, olio su tela, 250,3 x 208,3 cm, acquisito grazie al fondo «2008 Outset/Frieze Art Fair Fund» per la Tate Collection 2009 (Foto: © Tate, Londra 2014)



David Shrigley: «Untitled», 2013, pennarello su carta, 29,6 x 21 cm





Christine Hill: «Small Business Model», 2011, installazione, variabile: pedana, bancone, scaffali, arredamento interno
(© 2014, ProLitteris, Zurigo. Per gentile concessione della Galerie EIGEN + ART, Lipsia/Berlino. Foto: Uwe Walter, Berlino)

Andreas Gursky:
«Karlsruhe Siemens», 1991,
foto, 175 x 205 x 5 cm
(© Andreas Gursky/2014
ProLitteris, Zurigo. Per gentile
concessione della Sprüth
Magers Berlino/Londra)





La grande migrazione

Mai prima d'ora tante persone avevano vissuto lontano da casa: sono 232 milioni coloro che attualmente si trovano fuori dalla loro patria. Nel 1990 erano solo 150 milioni.

Di Bettina Rutsch e Lukas Gehrig

La migrazione transnazionale si concentra in relativamente pochi paesi: circa la metà dei migranti vive solo in dieci stati. Con 45 milioni di immigrati gli Stati Uniti registrano la percentuale più alta, seguiti da Russia (11 milo.), Germania (10 milo.), Arabia Saudita (9 milo.), Emirati Arabi Uniti e Gran Bretagna (entrambi 8 milo.). Tra i paesi d'origine, India, Messico e Russia sono quelli con il maggior numero di emigranti (circa 11 milo.).

Da un punto di vista economico la migrazione può essere spiegata analizzando diverse cause che, a seconda della direzione dell'influsso, possono essere suddivise nei cosiddetti fattori push e pull. I fattori push sono quelli che spingono ad allontanarsi dal proprio paese. I fattori pull invece sono le condizioni che attraggono verso il paese di destinazione. Non è possibile operare una chiara distinzione: entrambi infatti agiscono come stimoli.

Pull: cosa attira gli immigranti

I fattori di attrazione sono la grande offerta d'impiego, l'alto tasso di occupazione, il livello salariale elevato e la stabilità politica. Sono soprattutto questi fattori pull che inducono a emigrare per esempio dal Messico verso gli Stati Uniti o dall'India e dal Pakistan verso Stati Uniti, Arabia Saudita



232 milioni

Personne che vivono all'estero

3%

Percentuale di migranti sulla popolazione mondiale

45 milioni

Immigrati negli USA

11 milioni

Immigrati in Russia

40%

Svizzera: il 40 per cento degli immigrati lavora in settori che faticano a reperire personale qualificato

27%

Albania: emigra il 27 per cento delle persone altamente qualificate (percentuale più alta d'Europa)

ed Emirati Arabi Uniti. Questi ultimi due ricchi paesi produttori di petrolio attestano un enorme fabbisogno di manodopera.

Spinta dai fattori pull è anche la migrazione interna in Europa, fenomeno che negli ultimi anni è diventato sempre più rilevante. La Polonia e la Romania sono due delle tre nazioni con più emigranti verso i paesi più sviluppati. Mentre i cittadini polacchi si trasferiscono soprattutto in Germania, gli emigranti rumeni preferiscono cercare lavoro in Italia, anche grazie all'affinità linguistica. Anche a causa della crisi economica il flusso migratorio da paesi dell'Europa meridionale come Spagna, Portogallo e Grecia tra il 2009 e il 2011 è salito addirittura del 45 per cento, con Germania e Gran Bretagna come principali destinazioni.

Push: ciò che allontana gli emigranti

Tra i più importanti fattori push si annoverano le instabilità politiche come la guerra, la persecuzione o la minaccia alla libertà, ma anche l'assenza di prospettive economiche, all'origine soprattutto della migrazione all'interno del continente africano, in America latina o in Asia meridionale. In particolare i grandi paesi emergenti come Sudafrica, Brasile e India assistono a grandi flussi di immigrazione dagli >

Juliane Rönnau, 37,
architetto di origini tedesche,
lavora a Sydney, Australia.



Lavoro altamente qualificato — Quando terminai l'università a Dresda nel 2002, il lavoro per giovani architetti scarseggiava in Germania. Tiravo avanti con contratti di lavoro a tempo determinato e venivo sempre trasferita, ma questa vita da nomade non faceva per me. Nel 2004 un mio compagno di studi mi raccontò di essere andato in Australia: «Là si che si trovano lavori come si deve!». Il mio contratto a Regensburg stava per scadere, così mi procurai un biglietto e, per iniziare, un visto «Work & Travel». Dopo una settimana avevo una stanza e dopo due un impiego! Nel 2005 passai a una ditta di design e nel 2006 alla Brian Meyerson Architects (oggi MHN Design Union), che sponsorizzò il mio visto e dove lavoro tuttora. Successivamente richiesi il permesso di soggiorno permanente

e da due anni sono cittadina sia tedesca, sia australiana. Qui c'è sicuramente più sicurezza sotto il profilo del lavoro, anche se nel frattempo in Germania la situazione è un po' migliorata. Inoltre sono davvero molto soddisfatta della qualità del mio lavoro: molte volte mi occupo da sola della costruzione di una casa dal primo colloquio con il cliente alla consegna. Quest'ampio spettro di attività è davvero interessante e il budget è spesso più alto che in Germania, quindi non bisogna continuamente cercare di risparmiare sugli extra o sui materiali. In Europa guadagnerei probabilmente di meno, ma il costo della vita a Sydney è molto più alto. Di positivo c'è la qualità di vita. Ho due bambini piccoli, posso lavorare quattro giorni alla

settimana con orari fissi, cosa piuttosto rara nel mio settore. I colleghi in Germania fanno molti straordinari e spesso vivono distanti dal posto di lavoro. Non mi sono mai pentita di essermi trasferita in Australia, Sydney è davvero un posto perfetto in cui vivere. Naturalmente una nota amara c'è: sono molto legata alla famiglia e la patria per me significa moltissimo. Quest'enorme distanza costituisce un lato negativo: essere così lontana da genitori, amici e da ciò che accade là non è facile. È un peccato che nonni e nipoti si vedano una sola volta all'anno.

Testimonianza raccolta da: Julica Jungehülsing

Stati vicini. Per esempio, oltre tre milioni di persone provenienti dal Bangladesh vivono in India.

Paesi come l'India e la Russia possono essere interessati da fattori pull e push contemporaneamente, in quanto entrambi influiscono ma in modo diverso sulle varie classi culturali di un paese. Le persone altamente qualificate, per esempio, sono più disposte a muoversi e spesso possono scegliere tra diverse destinazioni. Per questo si sta formando una concorrenza mondiale di talenti. Paesi con un forte fattore pull come gli Stati Uniti attirano un gran numero di stranieri altamente qualificati, ma anche alcuni dall'India e dalla Russia. Viceversa, coloro che per esempio provengono dal Bangladesh sono per la maggior parte poco qualificati e non hanno altra scelta che cercare fortuna nella vicina India.

Perdita di competenza ed esperienza

Negli ultimi dieci anni il numero di immigrati con un grado superiore di istruzione è aumentato del 70 per cento nei paesi molto sviluppati dell'OCSE. Osservando i paesi d'origine si può notare che sono proprio i più competenti coloro che tendono maggiormente a migrare. E questo caratterizza l'elevata mobilità del personale qualificato. Un'eccezione in tal senso è costituita dal Messico, da cui si trasferisce negli Stati Uniti soprattutto chi dispone di modeste qualifiche.

Dall'ottica del paese di destinazione l'immigrazione di forza lavoro competente è estremamente allettante, poiché attenua la carenza di personale specializzato, rilanciando la crescita economica e stabilizzando anche il livello salariale. Viceversa risultano penalizzati i paesi d'origine dei migranti qualificati, dove il fenomeno del «brain drain», cioè la fuga di cervelli, provoca la perdita di competenza, esperienza e manodopera istruita. Particolarmente colpiti dalla fuga di cervelli sono i piccoli paesi e gli Stati insulari di Africa, America latina e Caraibi, la cui élite sta emigrando. In Guyana, alle Barbados o ad Haiti la quota di personale qualificato che si è trasferito nei paesi dell'OCSE supera visibilmente quella rimasta in patria. Tra i paesi europei l'Albania indica il più alto tasso di emigranti qualificati (27%), seguita da Romania (18%), Irlanda (17%) e Polonia (16%).

L'attrattiva dei paesi emergenti

Meno del 3,5 per cento della forza lavoro qualificata invece abbandona i grandi paesi

Sekani Chisale, 31,
meccanico del Malawi, lavora a Johannesburg,
Sudafrica, come giardiniere.



Lavoro manuale — Ho 31 anni e sono nato a Nkhata Bay nel Nord del Malawi, ma nel dicembre del 2005 mi sono trasferito a Johannesburg per cercare posto come autista. Il Malawi è un paese molto povero e io sono il primogenito di sei figli. Dopo nove anni ho dovuto lasciare la scuola perché i miei genitori non riuscivano più a pagare la retta. Così ho lavorato tre anni nei campi, raccogliendo tabacco e mais e risparmiando il denaro per la patente. Più tardi ho studiato per diventare meccanico e mi sono trasferito a Johannesburg, perché in Malawi non c'era lavoro. Non ho trovato posto come autista, poiché in Sudafrica servono molti documenti se si vuole trovare un lavoro. Ormai ho sia il passaporto sia il permesso di lavoro, ma da tempo sono diventato giardiniere. Ho trovato il primo lavoro nel 2006 tramite un'inserzione su un giornale, e per quattro anni ho lavorato come giardiniere per un cliente sudafricano finché non si è trasferito in Olanda. Oggi lavoro per sei diversi clienti, ogni giorno in un posto diverso. Non avrei mai pensato di diventare giardiniere, ma il lavoro mi piace e passo molto tempo all'aria aperta. Tuttavia lo stipendio non è alto: guadagno 4000 rand al mese (ca. 350 franchi, ndr), che bastano giusto per vivere e spedire un po' di soldi a casa. Io e mia moglie

abitiamo in una stanza della casa in cui lei lavora come domestica. Non ho assicurazioni. Riesco ad avere circa un mese libero all'anno. All'inizio abitavo da mia zia, che era venuta a Johannesburg prima di me. Quando però si ritrasferì io non potevo tornare in Malawi – un uomo adulto senza famiglia! Nel frattempo mi sono sposato, anche mia moglie è del Malawi, e abbiamo due bambini. Il più grande ha sei anni e vive a casa con mia madre, non lo vedo ormai da due anni, il viaggio costa un quarto di quello che guadagno in un mese. Il prossimo anno però voglio andare a trovarlo. Ci telefoniamo tutte le settimane. Il secondo figlio ha appena sette mesi e vive con noi. Il mio progetto per il futuro è tornare in Malawi e aprire un'attività mia. Vorrei comprare pezzi di ricambio per automobili in Sudafrica e rivenderli in Malawi. Probabilmente lo potrò fare solo nella capitale Lilongwe dove è molto più semplice riuscire a vendere pezzi di ricambio anche se purtroppo si trova a circa 500 chilometri dalla mia famiglia a Nkhata Bay.

Testimonianza raccolta da: Judith Reker

Sara López, 52,
panettiera del Messico,
lavora a Brooklyn, Stati Uniti.



Imprenditorialità — Mio padre era panettiere nella città messicana di Puebla, ma guadagnava troppo poco per mantenere mia madre, me e i miei otto fratelli, così nel 1977 si trasferì a New York. Per andarci utilizzò un visto turistico ottenuto sfruttando il nome e il documento di un amico. Così, quando poco tempo dopo una delle mie sorelle morì di parto, si ritrovò senza un documento valido per tornare a casa e venire al funerale. Lavorava come lavapiatti e la notte come aiuto nei panifici italiani. Successivamente mia madre lo raggiunse. All'epoca avevo quindici anni e da quel momento dovetti prendermi cura dei miei fratelli più piccoli. Dopo dieci anni la situazione finanziaria dei miei genitori negli Stati Uniti era ancora così difficile che io volli aiutarli e nel 1987 decisi di partire anch'io. Ero molto triste all'idea di lasciare i miei fratelli, che rimasero con una zia e sua nonna. Dopo qualche tempo alcuni amici ci prestaron il denaro necessario per aprire un piccolo panificio messicano a Brooklyn. Ormai tutta la famiglia lavora a New York e siamo tutti diventati cittadini americani. Io sono sposata, ma non ho figli. Il nostro vicinato a Brooklyn inizialmente era quasi totalmente composto da italiani, ora invece siamo più messicani. Nell'ultimo periodo si sono

trasferiti a Brooklyn anche alcuni americani anglosassoni di Manhattan, perché ora va di moda. Parlo solo qualche parola di inglese. In fin dei conti il 99 per cento dei miei clienti parla spagnolo. Non sono mai stata vittima di rifiuto o razzismo, al contrario: i messicani qui sono considerati grandi lavoratori e per questo apprezzati. Noi teniamo aperto dalle cinque del mattino alle otto di sera. Io mi occupo dell'amministrazione, ma spesso sto anche al banco. La nostra azienda di famiglia ha dodici dipendenti, inoltre gestiamo una tavola calda messicana e uno dei miei fratelli ha un panificio a Manhattan. Apparteniamo al ceto medio, abbiamo una piccola auto e due volte all'anno andiamo in ferie, negli Stati Uniti o in Messico. Quando sono in Messico vado a trovare i parenti. La criminalità nel mio paese è terribile, ma grazie a Dio non mi è mai accaduto nulla. Resta comunque escluso che torni indietro, tutto quello che ho e sono lo devo agli Stati Uniti. □

Testimonianza raccolta da: Sandro Benini

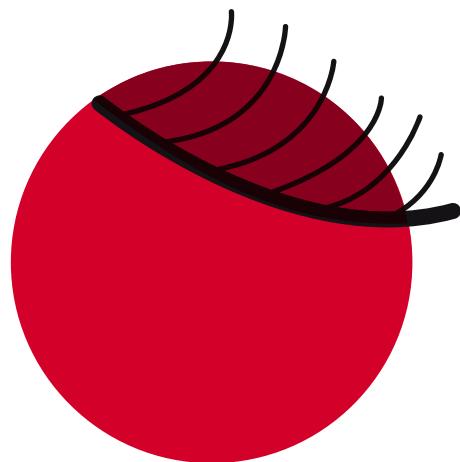
La Svizzera è a caccia di talenti

L'immigrazione è un pilastro portante del «modello di successo svizzero». Nel 2013 quasi il 40 per cento degli immigrati era impiegato in comparti con elevate difficoltà a reperire personale qualificato dotato di formazione superiore o diploma universitario, per esempio nell'ingegneria meccanica, nell'industria orologiera e nella salute. La situazione relativamente favorevole del mercato del lavoro è un fattore pull determinante in Svizzera, che ha permesso al paese di compensare la mancanza di personale specializzato con l'immigrazione. Se sia necessario un contingentamento come in passato o se la libera circolazione delle persone sia vantaggiosa per la società, è un tema che è stato approfondito su Monitor Svizzera del 9 dicembre 2013: «Migrazione: mercato o contingenti?».

Di più su: www.credit-suisse.com/publications (si veda: «Economia svizzera»)

emergenti quali Brasile, Cina, India e Russia per trasferirsi nei paesi dell'OCSE, dove, se è vero che l'emigrazione di forza lavoro qualificata aumenta in termini assoluti, è altrettanto vero che viene compensata da un rapido sviluppo di questa mano-dopera sul territorio nazionale. Ora rimane da vedere se in futuro i grandi paesi emergenti riusciranno ad avviare dinamiche in grado di attirare addirittura più persone da quelle che oggi sono le tradizionali mete di immigrazione in Nord America ed Europa, aumentando la concorrenza di forza lavoro mobile e ben istruita. Un primo segnale in tal senso potrebbe essere la crescita del numero di studenti provenienti da paesi emergenti che rientrano in patria dopo gli studi all'estero, per esempio negli Stati Uniti. □

Bettina Rutsch e Lukas Gehrig lavorano per Economic Research del Credit Suisse.



Sola tra gli uomini

Le donne potrebbero salvare l'economia del Giappone.
Se solo fossero libere di lavorare.

Di Sonja Blaschke

Per Kay Deguchi è stato deprimente rientrare in patria dopo cinque anni trascorsi negli Stati Uniti e in Australia. Dopo un MBA alla Harvard Business School, aveva dato prova delle sue capacità facendo carriera in aziende di punta come General Electric e Walt Disney. Poi nel 2007 era arrivata l'allettante offerta che l'aveva riportata in Giappone: a 42 anni aveva assunto la guida del reparto di marketing della filiale giapponese di Johnson & Johnson, produttrice di farmaci e beni di consumo.

L'accoglienza da parte degli altri manager non avrebbe potuto essere più fredda. «Erano tutti uomini, età media 55 anni», afferma Deguchi, «e tutti mi odiavano». Oggi riesce a riderci sopra, ma sette anni fa ha dovuto lottare. Solo i collaboratori più giovani si mostravano aperti allo stile direttivo introdotto da Deguchi. Avanzava proposte per conciliare meglio la vita professionale e la sfera privata e prendeva in seria considerazione le proposte dei suoi subordinati. Ma i manager più anziani, che avevano voce in capitolo, «preferivano collaboratori che eseguissero le istruzioni senza obiettare e che non li sfidassero». In Giappone, prosegue, vale ancora la norma: «Il capo è Dio».

Deguchi non si è lasciata intimorire. Da un anno è General Manager giapponese dell'azienda biofarmaceutica americana Abbvie. In questo ruolo è un'eccezione. Solo il quattro per cento delle aziende ha presenze femminili nei consigli di amministrazione: questo il dato che emerge dal «Gender Gap Report 2013» del Forum economico mondiale. A livello di dirigenza operativa, mancano addirittura le cifre. Nella classifica delle pari opportunità, il Giappone si colloca alla posizione 105 su 136 (la Svizzera è al nono posto, la Germania al quattordicesimo).

Più donne, più profitto

Come emerge dagli studi citati, le aziende che impiegano più donne hanno maggior successo e favoriscono lo sviluppo dell'economia in generale. Gli esperti sono concordi: la terza potenza economica del mondo rischia di perdere importanza se non sfrutterà il potenziale delle sue donne, oltre metà delle quali possiede un titolo universitario.

«Le donne potrebbero salvare l'economia del Giappone», proclamava a Tokyo, nell'autunno del 2012, la prima donna ai vertici del Fondo monetario internazionale (FMI), Christine Lagarde. Cinque donne giapponesi su dieci (ma solo due uomini

su dieci) non sono integrate nel mercato del lavoro, ha affermato Lagarde. Inoltre, se il grado di occupazione delle donne fosse pari a quello degli uomini, il Giappone potrebbe aumentare del 15 per cento il suo prodotto nazionale lordo. Sarebbe più che sufficiente per far riemergere il paese dal ristagno economico che lo attanaglia.

Il numero di aziende in cui la diversità del personale è diventato un tema centrale è senz'altro in aumento, spiega la professore ed ex manager di McKinsey Yoko Ishikura, esperta di strategie e competitività, tuttavia questa idea fatica a prendere piede. Mancano asili nido, mancano posti per specialisti di mezza età, ma soprattutto manca la preparazione culturale per accettare che anche le donne sposate e con figli possano lavorare.

Soffitto di ferro

Affinché il Giappone fosse meglio attrezzato per far fronte alla concorrenza dopo anni di ristagno economico, nell'aprile 2013 il primo ministro giapponese Shinzo Abe ha dichiarato, nel suo programma, di voler attribuire un ruolo prioritario alla promozione delle donne nella sua politica economica, nota come «Abenomics». In un discorso all'ONU, il politico conservatore ha espresso inoltre la sua intenzione di «creare una società in cui tutte le donne possano brillare»; entro il 2020, il 30 per cento delle posizioni manageriali dovrà essere occupato da donne. Nel frattempo, il Partito Liberal Democratico di Abe (LDP) non ha saputo decidersi se l'obiettivo dovesse essere giuridicamente vincolante o meno.

Ciò rende le cose difficili anche per le esponenti più ambiziose dell'LDP, come Yuriko Koike. Nel 2008 è stata la prima a candidarsi ai vertici del partito e alla carica di capo del governo, ma è stata battuta con un ampio margine. L'ex ministra della difesa e dell'ambiente disse allora riferendosi a Hillary Clinton, che aveva perso la sfida elettorale contro il presidente statunitense Barack Obama: «Hillary ha usato la parola <soffitto di vetro>: ebbene, in Giappone il soffitto non è di vetro, ma di ferro». Ciò che le è stato precluso in politica, tuttavia, Koike l'avrebbe conseguito in seguito nel settore privato: nell'aprile 2013 Renault l'ha nominata direttrice esterna, grazie alla sua esperienza nelle tecnologie ambientali, ma anche perché in Giappone la casa automobilistica francese collabora con Nissan. Il numero uno della Nissan, Carlos Ghosn, è un aperto sostenitore della diversità.

Nella maggior parte delle imprese, però, la realtà è ben diversa. Spesso le donne in gravidanza sono spinte a dimettersi dai loro superiori. Il 70 per cento delle donne lascia il lavoro con il matrimonio o al più tardi con il primo figlio per rientrare, nella migliore delle ipotesi, solo dopo i 40 anni. Troppo tardi per una carriera.

La madre, angelo del focolare

Il ruolo tradizionale della donna come madre e angelo del focolare riveste grande importanza. Un terzo delle giovani giapponesi sogna un futuro di questo tipo. «L'influsso dell'educazione, soprattutto da parte delle madri, è molto forte», afferma la professore Yoko Ishikura. Difficile dire in che misura la bassa percentuale di donne nelle aziende giapponesi dipenda da loro stesse, quindi da una mancanza di consapevolezza o ambizione, e quanto invece dagli ostacoli istituzionali. Ad ogni modo, Kay Deguchi consiglia alle giovani donne di chiarirsi le idee su ciò che desiderano fare, anziché considerarsi delle vittime. Non devono aspettarsi che tutto piova dal cielo, ma assumere un ruolo attivo.

Tra le giovani generazioni sotto i 40 anni, qualcosa sta iniziando a cambiare. Kay Deguchi constata la presenza di più madri e donne in posizioni chiave rispetto a qualche anno fa, soprattutto nelle joint venture con imprese straniere così come nelle start-up e nelle aziende IT. La spinta al cambiamento proviene, non da ultimo, dalla crescita demografica, una bomba a orologeria che ticchetta sempre più velocemente. La paura di un crollo del sistema sociale è tangibile. Alla fine di marzo 2013, il Giappone contava circa 128 milioni di abitanti. Nel 2040, secondo le stime, saranno solo 107, metà dei quali, in alcune zone, avrà oltre 65 anni. Per preservare l'attuale livello di Stato sociale, ogni donna giapponese dovrebbe avere in media due figli, ma da anni questa cifra si attesta tra 1,3 e 1,4. Prima di tutto, però, le donne non dovrebbero rimanere escluse dai processi lavorativi.

Kay Deguchi, che sette anni fa è rientrata dagli USA, è fiduciosa. Il genere di manager contro il quale un tempo ha dovuto lottare si avvicina a grandi passi verso la pensione. «Nei prossimi cinque anni», sostiene, «una massa critica di donne avrà raggiunto buone posizioni». □

Sonja Blaschke è corrispondente freelance dall'Asia orientale e produttrice televisiva per i media di lingua tedesca. Vive in Giappone dal 2005.

«Vogliamo una vita migliore»

50 anni fa Singapore era solo un porto commerciale circondato da paludi contaminate dalla malaria. Oggi vanta un reddito pro capite superiore a quello della Svizzera e rappresenta una storia di successo presa a modello in tutta l'Asia. Il ministro delle finanze Tharman Shanmugaratnam si esprime sui temi del lavoro, degli stranieri e della bassa pressione fiscale.

Intervista: Daniel Ammann e Simon Brunner, foto: Gan

Signor ministro, come ha fatto Singapore a realizzare questo miracolo economico?
Mi piace raccontare la nostra storia di successo facendo riferimento a tre fattori: la nostra cultura – e con ciò mi riferisco soprattutto all'etica del lavoro della nostra popolazione –, la nostra risposta alle condizioni avverse e la nostra politica interventista, soprattutto per quanto riguarda l'educazione e la situazione abitativa. Il nostro non è un governo laissez-faire. Ci impegniamo attivamente affinché tutti possano avere una vita ambiziosa, basata sul lavoro e sulla responsabilità personale. Vogliamo che più gente possibile collabori al raggiungimento e alla condivisione della prosperità. Noi la chiamiamo «società integrativa».

Partiamo dalla cultura: può esistere in uno Stato così giovane?

Singapore è un caso storico. Eravamo una società multiculturale e multireligiosa che

nel 1965, improvvisamente, si è ritrovata a essere un paese. Ciò che ci univa non era una lingua comune, bensì la volontà di sfruttare al meglio ciò che la nostra situazione ci permetteva di fare. Ci siamo detti: «Vogliamo una vita migliore». E così è nata una cultura sociale del lavoro. Gli abitanti di Singapore si danno da fare costantemente e cercano sempre nuove opportunità per fare affari. È nel nostro DNA. Non in quello biologico, s'intende, ma in quello «sociale»: è necessario quindi che ci impegniamo affinché non sparisca in fretta.

Come secondo fattore di successo ha nominato le «condizioni avverse». Non è un paradosso?
Siamo un paese piccolo, senza risorse naturali e un mercato interno tutt'altro che eccezionale, circondato da grandi paesi: Malesia, Indonesia e Tailandia sono vicini; Cina, India, Giappone, Corea del Sud per nulla lontani. La lista dei nostri svantaggi è lunga ...

... E come fa a trasformarsi in un vantaggio?
È positivo non avere troppe possibilità di scelta nella vita. Abbiamo dovuto ripensare al modo in cui poter essere rilevanti per il resto del mondo. Sapevamo che solo con uno sforzo enorme ce l'avremmo fatta. Questo unisce una popolazione. E per poter sfuggire alla povertà e alla disoccupazione dovevamo essere in grado di attrarre il resto del mondo, le imprese e le persone dinamiche e talentuose provenienti da tutto il globo.

Per favorire l'economia il vostro governo conduce una politica insolitamente attiva e interventista agli occhi di un occidentale.
Lo scopo economico è di creare buone opportunità di lavoro per i nostri abitanti. Per questo permettiamo all'economia di svolgere i propri affari liberamente e globalmente. Ci domandiamo costantemente di cosa abbiano bisogno i mercati e ci assicuriamo di poterli soddisfare. Per le >



Tharman Shanmugaratnam, 57 anni,
uno dei principali politici esperti in
economia dell'Asia.

aziende locali e internazionali deve essere interessante stabilirsi e investire da noi.

Quali sono i presupposti necessari a un paese per essere, come dice lei, «rilevante»?

Come primo fattore citerrei senza dubbio le capacità e le competenze della popolazione, quindi un lavoro eccellente a tutti i livelli. Tuttavia, tali capacità devono essere costantemente potenziate se vogliamo rimanere competitivi. La seconda priorità è rappresentata da sicurezza e stabilità. Con questo mi riferisco non solo alla stabilità politica, ma soprattutto alla prevedibilità: gli investitori necessitano di sicurezze, devono sapere che cosa li aspetta anche nei prossimi vent'anni. A causa della crisi finanziaria, questa prevedibilità in alcuni paesi è scemata. Il nostro compito è di mantenerla ad alti livelli.

E come?

Le modifiche alle leggi non devono avere efficacia retroattiva. E bisogna cercare di anticipare gli sviluppi del contesto globale. Un governo non dovrebbe agire solo perché costretto con la forza ad adottare delle norme internazionali. Deve invece apportare modifiche con consapevolezza e nei tempi migliori.

Secondo me, per il ruolo che ricopre nell'identità, il lavoro in Svizzera è importante come da noi.

Che importanza ha ricoperto la bassa pressione fiscale nel successo di Singapore?

Innanzitutto la nostra pressione fiscale relativamente bassa è possibile solo perché teniamo bassa anche la spesa pubblica. Questa disciplina è fondamentale. Risparmiamo soprattutto evitando le sovvenzioni a pioggia e aiutiamo coloro che ne hanno davvero bisogno: ci assicuriamo che tutte le classi di contribuenti abbiano accesso a una buona istruzione, all'assistenza sanitaria e che possano disporre di una casa. L'importante è che non esistano impegni scoperti o non assicurati: tutto viene finanziato dal budget disponibile o coperto da un investimento.

Nessun debito pubblico?

Non si contraggono debiti, perché al governo è vietato spendere fondi presi in prestito! La nostra costituzione stabilisce che il governo non può conseguire un deficit in una legislatura. Emettiamo solo prestiti obbligazionari in modo che si crei un mercato sano per i titoli di Stato e le liquidità che incassiamo in questo modo vengono investite all'estero per mezzo del nostro fondo statale.

Torniamo alla questione del basso onere fiscale: grazie a esso attrarre a Singapore aziende e investitori da ogni parte del mondo.

I diversi paesi hanno diversi oneri fiscali, questo è un punto di forza del sistema internazionale. I paesi semplicemente si fanno concorrenza tra loro per quanto riguarda capacità e risorse, costi, sistemi fiscali e l'intero mondo degli affari. La concorrenza è il cuore di un'economia sana e globale. I paesi fanno bene a scandagliare i loro punti di forza più sostenibili. Tutti – il governo, le aziende e la popolazione – devono collaborare se si vuole tenere alta la competitività di una nazione.

Il successo economico di Singapore attrae persone provenienti da tutto il mondo in cerca di lavoro. Il numero degli stranieri è raddoppiato negli ultimi trent'anni.

Come affrontate questa situazione?

Dobbiamo essere aperti ma non ciechi. Singapore non è paragonabile a nessun'altra città internazionale. Si guardi intorno: ci troviamo su un'isola, in un mini-Stato formato da una singola città. Anche a Manhattan e a Londra più del 40 per cento della popolazione attiva è composta da stranieri, ma queste città sopportano molto meglio l'immigrazione perché fanno parte di paesi più grandi. Noi non abbiamo un hinterland verso cui espanderci quando comincerà a mancare lo spazio o la gente non potrà più permettersi gli affitti. Abbiamo dunque bisogno di una strategia per gestire l'immigrazione, una strategia che possa garantire la nostra competitività, consentendo ai singaporiani di continuare a sentirsi a casa e di poter dire: «Questo è il nostro paese, al centro restano i nostri costumi e i nostri valori sociali».

Questo problema è comune anche ad altri piccoli Stati che pure godono di ottima



«Gli alloggi erano in pessima condizione.»
Singapore nel 1940, 25 anni prima della fondazione dello Stato.



«Singapore è un caso storico.»
Skyline odierno della città-stato.

salute, come la Svizzera o il Lussemburgo.

Voi come pensate di risolverlo?

Facciamo una netta distinzione tra gli stranieri che hanno intenzione di stabilirsi qui e quelli che lavorano qui solo per un periodo e poi se ne vanno. Cerchiamo di inserire attivamente nella società gli immigrati che si stabiliscono, in particolare per quanto riguarda la formazione.

Un paese piccolo come Singapore ha bisogno di lavoratori provenienti dall'esterno.

Senz'altro. Da una parte ci sono molti settori in cui le nostre aziende sono competitive e possono creare posti di lavoro per i singaporiani proprio perché all'interno del team hanno stranieri con le giuste competenze. Dall'altra parte però ci sono molti lavori che i singaporiani non vogliono più fare; i lavori pesanti, ad esempio nei cantieri all'aperto, nell'industria navale o persino certe attività nell'industria dei servizi. Tuttavia non vogliamo che la percentuale di stranieri nella popolazione attiva diventi eccessiva. Vogliamo limitarla a circa un terzo. Ma non siamo categorici sul numero preciso.

Concretamente come pilotate l'immigrazione?

I datori di lavoro versano una tassa per la forza lavoro straniera a basso costo che impiegano. E poi ci sono le quote sopracitate circa il rapporto tra la manodopera straniera a basso costo e i lavoratori locali. In questo modo incentiviamo i datori di lavoro a porre un freno alla loro domanda di stranieri e al tempo stesso li motiviamo ad automatizzare il lavoro meno qualificato. Tutto questo alla fine favorisce anche la produttività.

Lasciate la porta aperta alla manodopera qualificata e ai talenti internazionali?

Sì. Nei settori di qualità dobbiamo necessariamente restare aperti. Singapore ha bisogno di particolari capacità e competenze provenienti dall'estero che possono contribuire a portare avanti le nostre aziende e la nostra economia. Ma la nostra non è una strategia «o tutto o niente»: dobbiamo rimanere selettivi quando lasciamo entrare qualcuno.

In base a quali criteri decidete?

Dipende dalle qualifiche e dai salari. Per le posizioni più impegnative non esistono quote né tasse: se un datore di lavoro paga uno stipendio elevato diamo per scontato che produca molto. Gli stipendi minimi vengono costantemente adattati al livello salariale in continuo aumento.

In questo modo impediamo che si possa praticare il dumping salariale nei confronti degli stranieri.

Lei sottolinea particolarmente volentieri la responsabilità sociale della politica.

Da fuori quella di Singapore viene spesso percepita come una storia di successo economico. Il merito del nostro successo è però da attribuire alle norme e ai principi. In breve, il sistema educativo e il programma di edilizia residenziale pubblica sono i pilastri su cui si fonda la nazione.

La centralità dell'istruzione è un denominatore comune alla maggior parte delle nazioni in buona salute.

L'istruzione crea un grande potenziale di cambiamento, tuttavia fare in modo che si realizzi affinché tutte le persone e la società in generale ne possano beneficiare è tutt'altro che facile: non si tratta solo di sfornare più laureati possibile.

Com'è organizzato il modello singaporiano?

Lascia molte strade aperte e, nel caso dei livelli scolastici più elevati, si concentra in particolare sulla formazione tecnica e pratica. Vogliamo dare a tutti la possibilità di scoprire quali sono i loro punti di forza e al tempo stesso di trasmettere conoscenze che possano risultare utili sul mercato del lavoro.

Il vostro programma di edilizia residenziale pubblica ricorda un po' un esperimento socialista.

Vero, ma fatto a modo nostro. Il nostro programma è il nostro intervento sociale più forte ed è comprensibile solo conoscendo il nostro contesto: era importante creare presto un sentimento di unità tra le varie culture ed etnie. Non potevamo affidare la coesione sociale della nostra società multiculturale al mercato o allo sviluppo naturale della società. Ci serviva una strategia consapevole e abbiamo optato per la questione abitativa, soprattutto perché al momento della fondazione dello Stato gli alloggi erano in pessima condizione. Il governo decise di offrire a tutti condizioni abitative buone e al tempo stesso prese che persone di estrazione diversa vivessero insieme. Così sarebbe potuta nascere un'identità comune e un senso di appartenenza alla stessa patria.

Come avete realizzato questi obiettivi?

In molti paesi e città i gruppi etnici tendono a isolarsi. Succede ovunque. Noi abbiamo invece stabilito che essi dovessero essere rappresentati in ogni gruppo di residenze pubbliche e in ogni quartiere. È stato un vasto intervento, anche nelle decisioni di intere famiglie. Ma sappiamo bene quanto sia stata negativa la politica del laissez-faire in molti paesi europei e non, dove immigrati e minoranze dopo decenni sono addirittura regrediti. Figli e nipoti di immigrati spesso frequentano le stesse scuole, non parlano benissimo la lingua locale nemmeno dopo aver terminato gli studi, e perciò sono molto svantaggiati sul mercato del lavoro. Non possiamo proprio affidare al mercato il nostro contratto sociale!

Incentivate la proprietà di abitazioni anche tra le classi meno abbienti. Perché?

Avere una casa di proprietà è fonte di orgoglio. Una società di proprietari di

Singapore



Singapore è più piccolo del canton Giura; la città-stato dell'Asia sud-orientale è composta da una piccola isola, su cui si concentrano 5,4 milioni di abitanti. La popolazione è estremamente mista: 0,5 milioni di stranieri stabili e 1,6 milioni di stranieri senza residenza fissa. Il 76% dei singaporiani è di origine cinese, il 15% malese, più del 7% indiana, il resto viene da altre parti del mondo. Tra il 1867 e il 1962 l'isola è stata, seppure con interruzioni, una colonia britannica. Il 9 agosto 1965 è nata la Repubblica di Singapore.

immobili ha la tendenza a dare importanza a lavoro e ambizioni: quando si ha una casa non la si vuole perdere. Alcuni studi ne evidenziano anche i vantaggi immateriali, ad esempio in Inghilterra: bambini e famiglie che vivono in case di proprietà prendono più sul serio la formazione e fanno progressi nella vita. Il risultato di Singapore è che l'85 per cento dei meno abbienti possiede un immobile senza ipoteche rischiose. Le case sono sovvenzionate direttamente dallo Stato.

La Svizzera è stata un modello per Singapore?

Sì, per diversi aspetti, e lo è tuttora. Ammirò il sistema educativo molto improntato sullo studio pratico. Mi piace. Il tirocinio, che unisce lavoro e pratica, è un modello da cui possiamo imparare notevolmente. Inoltre gli svizzeri rispettano molto i lavoratori comuni e gli artigiani, che vengono remunerati adeguatamente. Secondo me il lavoro in Svizzera è importante come da noi, per il ruolo che ricopre nell'identità e per la sensazione di dare un contributo alla società. >



«Come possiamo diventare rilevanti per il resto del mondo?» Shanmugaratnam e la famiglia Obama al G20 di Pittsburgh, 2009.

Singapore e la Svizzera sono però rivali per quanto riguarda il private banking.

Noi siamo ancora molto indietro da quel punto di vista. I grandi patrimoni privati vengono ancora investiti in occidente. Però è vero: stiamo recuperando. I nostri tassi di crescita sono elevati perché i patrimoni e gli investimenti in Asia aumentano più che nel resto del mondo. Così cresce anche la domanda di intermediari per tutti i servizi finanziari. Siamo pronti.

Che ruolo resta alla Svizzera?

La Svizzera ha vantaggi competitivi fondamentali come la stabilità economica e sociale, la cultura dell'affidabilità e competenze tecniche elevate. La fama delle sue banche risale al Settecento. Tutto questo non può sparire in breve tempo, neanche con una modifica alla legge sul segreto bancario.

Gran parte del PIL di Singapore, così come quello svizzero, deriva dal settore finanziario. È un vantaggio o uno svantaggio?

Un sistema finanziario regolato con razionalità serve all'intera economia e quindi anche alla creazione di posti di lavoro, contribuendo inoltre direttamente alla crescita economica: la piazza finanziaria offre ai singaporiani interessanti impieghi e possibilità di carriera.

Singapore rappresenta un mercato molto libero ma che al contempo è gestito in modo interventista. Secondo la concezione svizzera e democratica questa è una contraddizione.

In realtà è più una dualità che una contraddizione. Dopo la Seconda guerra mondiale anche in Europa si è capito che era necessario non intervenire sui mercati per far crescere l'economia. Nel contempo

però servivano provvedimenti statali per scongiurare eccessive disparità e garantire la mobilità sociale. Il socialdemocratico William Beveridge in Gran Bretagna e il democristiano Ludwig Erhard in Germania hanno entrambi sostenuto il mercato libero, con una rete di garanzie e interventi sociali per ammortizzare i rischi e proteggere i deboli.

I critici sostengono che da un punto di vista politico Singapore sia solo «limitatamente libero».

Le urne elettorali funzionano anche da noi: i singaporiani sono persone pensanti che sanno criticare i loro politici. Se non fanno niente per gli elettori o se il governo non si adopera per loro, alle elezioni politiche ricevono il conto. Inoltre non credo che tutte le democrazie del mondo possano rifarsi a un unico modello. Un certo autocontrollo giova infine a ogni sistema, anche alle democrazie più antiche del mondo.

Cosa dovrebbero chiedersi queste ultime oggi?

I sistemi politici servono a prendere decisioni di interesse collettivo a lungo termine o permettono a governi e legislatori di evitare le questioni necessarie? Si fortifica il centro o si accentua la polarizzazione? La partecipazione elettorale è alta? Il risultato elettorale è determinato dai soldi o da una politica clientelare? Queste domande sono all'ordine del giorno in tutte le democrazie, anche nelle più antiche. Come dimostrano i sondaggi, ovunque sta calando la fiducia nelle istituzioni. A Singapore le istituzioni statali godono ancora di una fiducia maggiore rispetto a molte altre democrazie, ma noi non ci accontentiamo. Dobbiamo impegnarci a fare buona politica e un po' di umiltà non guasta.

Qual è il sistema di valori alla base del modello singaporiano?

Al centro stanno due cose: la responsabilità personale e l'impegno collettivo ad aiutare chi ha meno. Unendosi, questi due valori danno vita a una società dinamica e onesta. Forse suonerà come un paradosso, ma il sostegno statale alla responsabilità personale è la parte essenziale del nostro approccio e rispecchia i nostri valori: se lavori, ti diamo di più; se vuoi studiare o imparare qualcosa di nuovo, ti sosteniamo; se vuoi comprare casa

e stai risparmiando per pagare il mutuo, ti aiutiamo. Se ti assumi delle responsabilità, ricevi qualcosa in più dallo Stato. Questo è il nostro modo per evitare l'erosione dell'etica lavorativa e della responsabilità personale, che osserviamo in molte società benestanti.

Perché in occidente si assiste all'erosione dell'etica lavorativa?

I politici hanno fatto ai cittadini promesse sociali senza riuscire poi a finanziarle. In campagna elettorale hanno promesso ancora di più, lasciando però i conti da saldare alle generazioni successive. Questa condotta non solo comporta pesanti conseguenze finanziarie, ma ha anche modificato norme e valori sociali. Oggi è molto diffusa una cultura basata su un atteggiamento di pretesa. È tempo di correggerla. È una realtà tragica soprattutto per le generazioni future. Perciò l'Europa deve cercare nuovi modelli sociali. Inevitabilmente. □

Tharman Shanmugaratnam

Oltre a essere uno dei principali politici esperti di economia dell'Asia, il cincquantasettenne Shanmugaratnam è anche a capo del Ministero delle finanze di Singapore, vice primo ministro e direttore della «Monetary Authority of Singapore» (banca centrale e autorità di vigilanza sui mercati finanziari). Shanmugaratnam è inoltre il primo asiatico alla guida del comitato del Fondo monetario internazionale responsabile delle nuove policy (Comitato monetario e finanziario internazionale). Il singaporiano di origini tamil ha studiato all'Anglo-Chinese School di Singapore, alla London School of Economics, a Cambridge e a Harvard. È sposato con un'avvocatessa cino-giapponese, hanno tre figli e una figlia. Da bambino la sua passione assoluta era lo sport. Come ci racconta, ha giocato a hockey su prato, a calcio, a cricket e ha praticato l'atletica leggera.

LA CHIAVE PER UNA VITA STRAORDINARIA

L'ASSOLUTO OPPOSTO ALL'ORDINARIO

I NUOVA MASERATI GHIBLI. A PARTIRE DA CHF 73'550.- | MASERATI-TESTDRIVE.CH



LA NUOVA MASERATI GHIBLI È EQUIPAGGIATA CON UNA GAMMA DI AVANZATI MOTORI 3 LITRI DOTATI DI CAMBIO AUTOMATICO ZF A 8 RAPPORTI, INCLUSO IL NUOVO PROPULSORE TURBODIESEL. DISPONIBILE ANCHE CON IL SISTEMA A TRAZIONE INTEGRALE Q4 | GHIBLI.MASERATI.COM



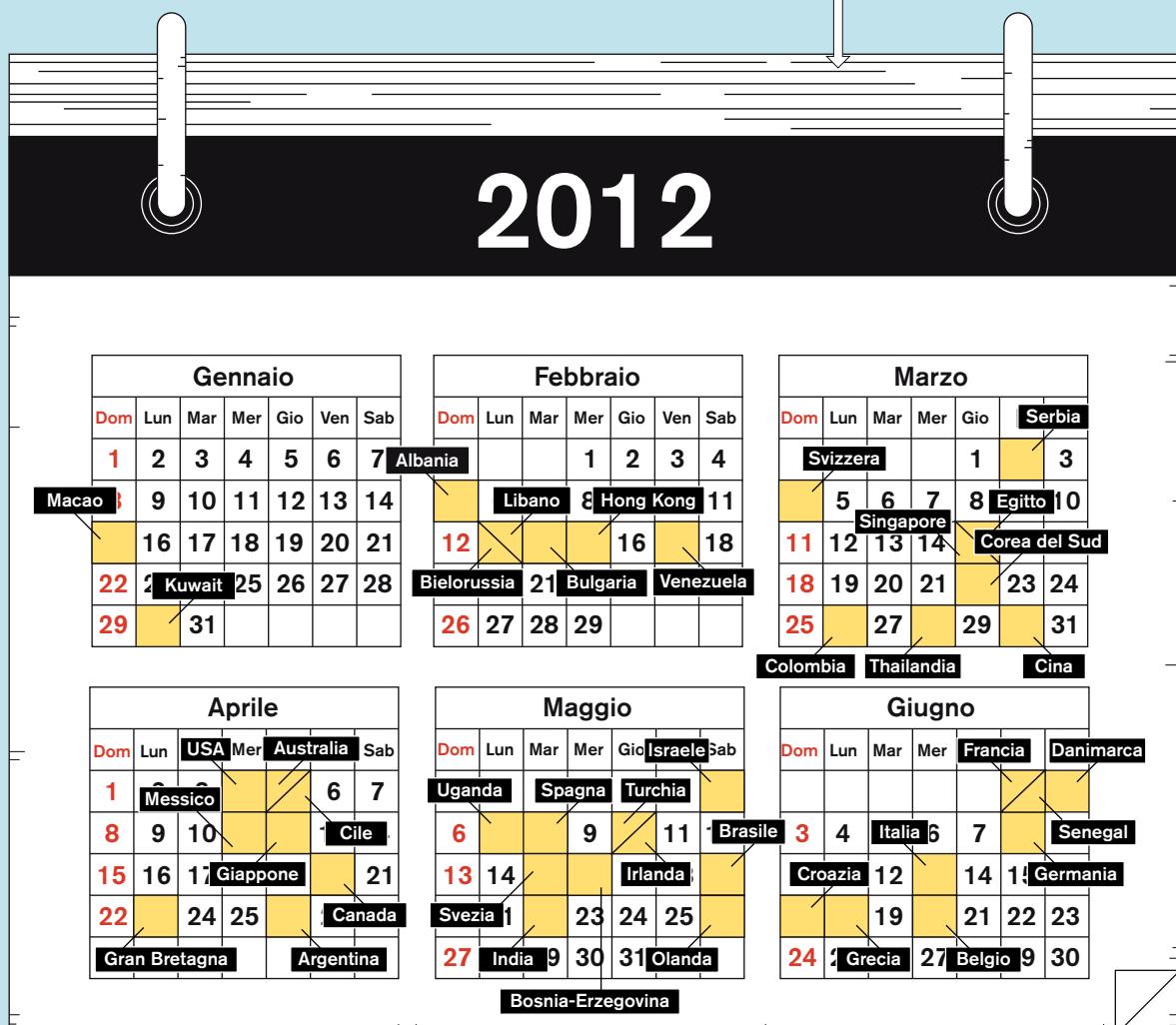
* Il CO₂ è il gas a effetto serra principalmente responsabile del riscaldamento terrestre; valore medio CO₂ di tutti i modelli di vettura offerti in Svizzera 153 g/km.

Dal lavoro dei sogni alla pensione

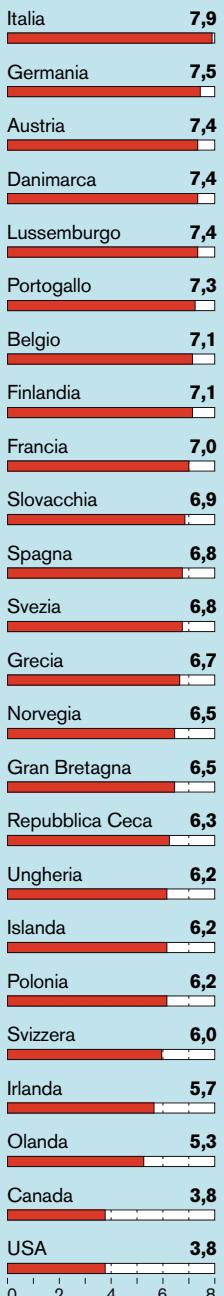
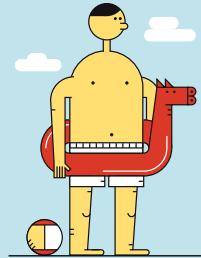
Numeri, opinioni, confronti, bilanci, tasse e retribuzioni: le mille facce del lavoro. 15 grafici che rispondono a grandi e piccole domande sul tema della vita professionale.

Di Francesco Muzzi (infografica) e Simon Brunner (contenuto)

Quanto tempo lavoriamo per lo Stato?



Quanti giorni di ferie e vacanzeabbiamo? (in settimane)



Il «Tax Freedom Day» è una rappresentazione simbolica del primo giorno nell'anno in cui i contribuenti non lavorano più per pagare le tasse. Le quote effettive corrispondono alle imposte complessive sui redditi delle persone fisiche e/o ai contributi sociali divisi per il reddito lordo (senza alcuna deduzione). I calcoli sono riferiti a un soggetto solo, senza figli, che guadagna USD 100 000 lordi. Qui la quota è stata convertita in giorni dell'anno.

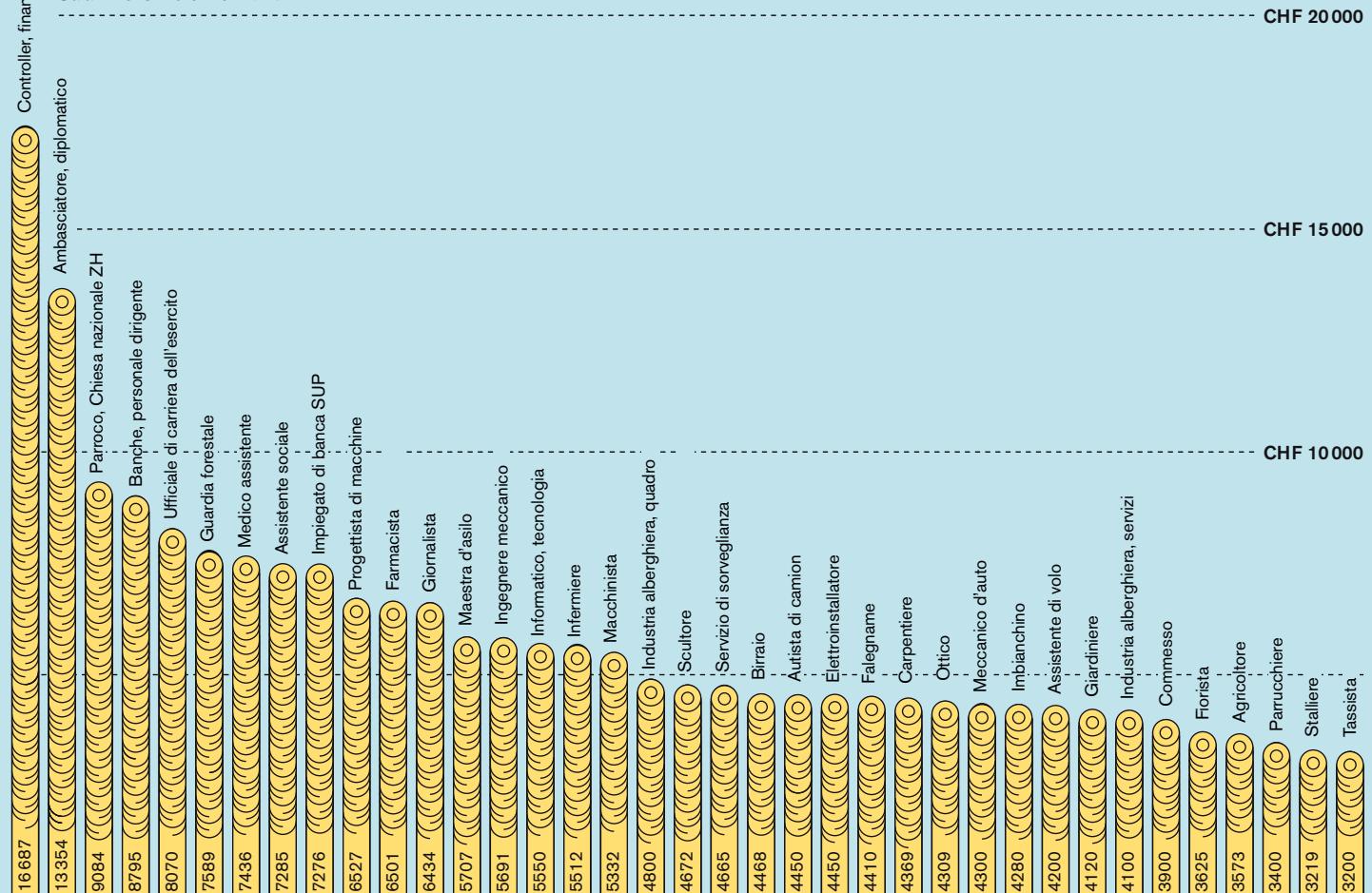
Dati basati sul rapporto di KPMG International «Individual Income Tax and Social Security Rate Survey 2012».

Stime dell'OCSE basate sui risultati di «European Labour Force Surveys» e di «EIRO (2005)» per l'Europa e «ECO/CPE/WP1 (2007)11/ANN2» per l'Australia, il Canada e gli Stati Uniti.

Quanto si guadagna in Svizzera?

Salari mensili lordi nel 2013

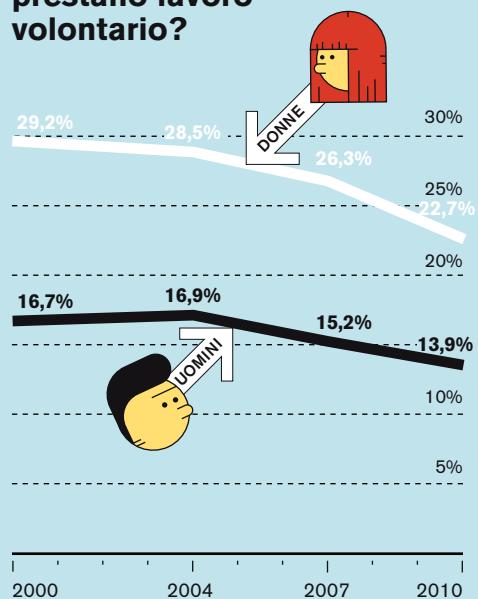
CHF 20 000



Tutti i salari si intendono al lordo, per il 2013, in franchi svizzeri. L'entità dei salari dipende dai contratti collettivi di lavoro, dalle raccomandazioni o da altri valori statistici. La definizione esatta di ciascun salario può essere richiesta a: bulletin@abk.ch.

Libro paga 2013, Ufficio dell'economia e del lavoro del cantone Zurigo, Orell Füssli Verlag, Zurigo. A cura di: Aargauer Zeitung

Quanti svizzeri prestano lavoro volontario?

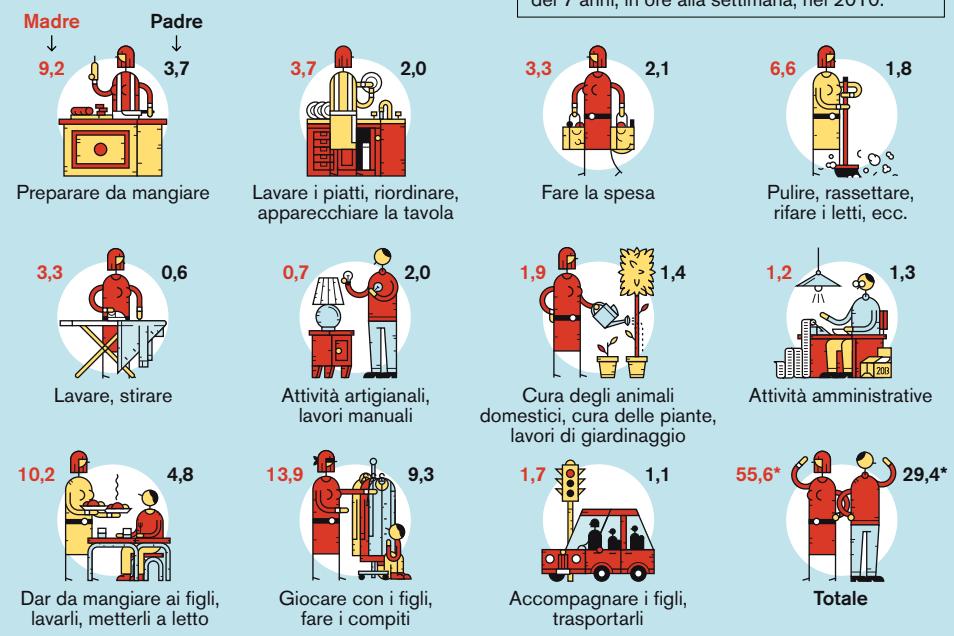


Quota di lavoro volontario informale (sorveglianza, cura, ecc.) espressa in percentuale sulla popolazione residente a partire dai 15 anni.

UST, RIFOS, modulo lavoro non retribuito

Chi fa i lavori di casa nelle coppie svizzere?

Tempo medio in ore alla settimana dedicato ad attività domestiche e familiari, ripartito per genere di attività. Popolazione: madri e padri che vivono in coppia, con un figlio al di sotto dei 7 anni, in ore alla settimana, nel 2010.



* Considerando gli arrotondamenti, il totale si discosta leggermente dalla somma matematica.

Ufficio federale delle assicurazioni sociali

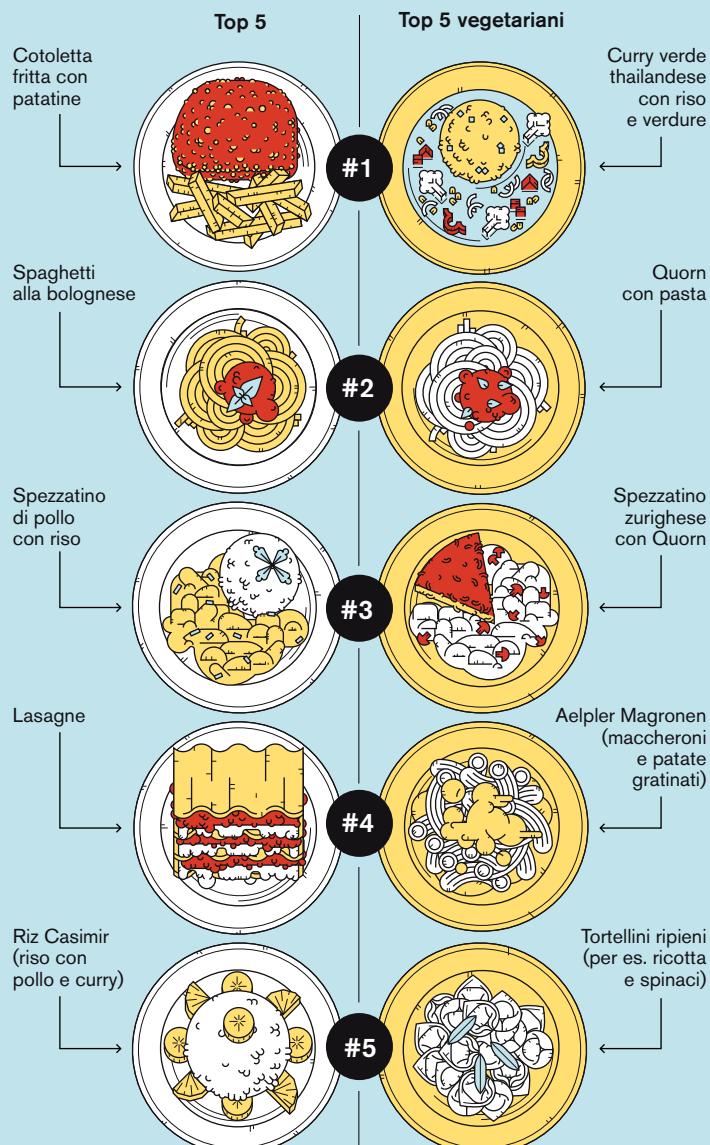
Quanto lavoravano i tedeschi dopo la guerra e oggi per soddisfare le necessità di base?

Cosa	Unità	1950 gg:hh:mm	2009 gg:hh:mm
Pane	1 chilo	00:00:27	00:00:11
Latte intero	1 litro	00:00:19	00:00:03
Uova	10	00:02:01	00:00:08
Caffè	500 grammi	01:02:22	00:00:19
Cotoletta di maiale	1 chilo	00:03:54	00:00:32
Merluzzo	1 chilo	00:01:18	00:01:06
Abito da uomo	1	04:12:38	00:17:00
Mattonelle di carbone	50 chili	00:02:20	00:01:08
Armadio	1	06:02:59	01:14:24
Televisione	1	14:15:38	01:11:31
Risuolatura scarpe da uomo	1 paio	00:07:09	00:01:36

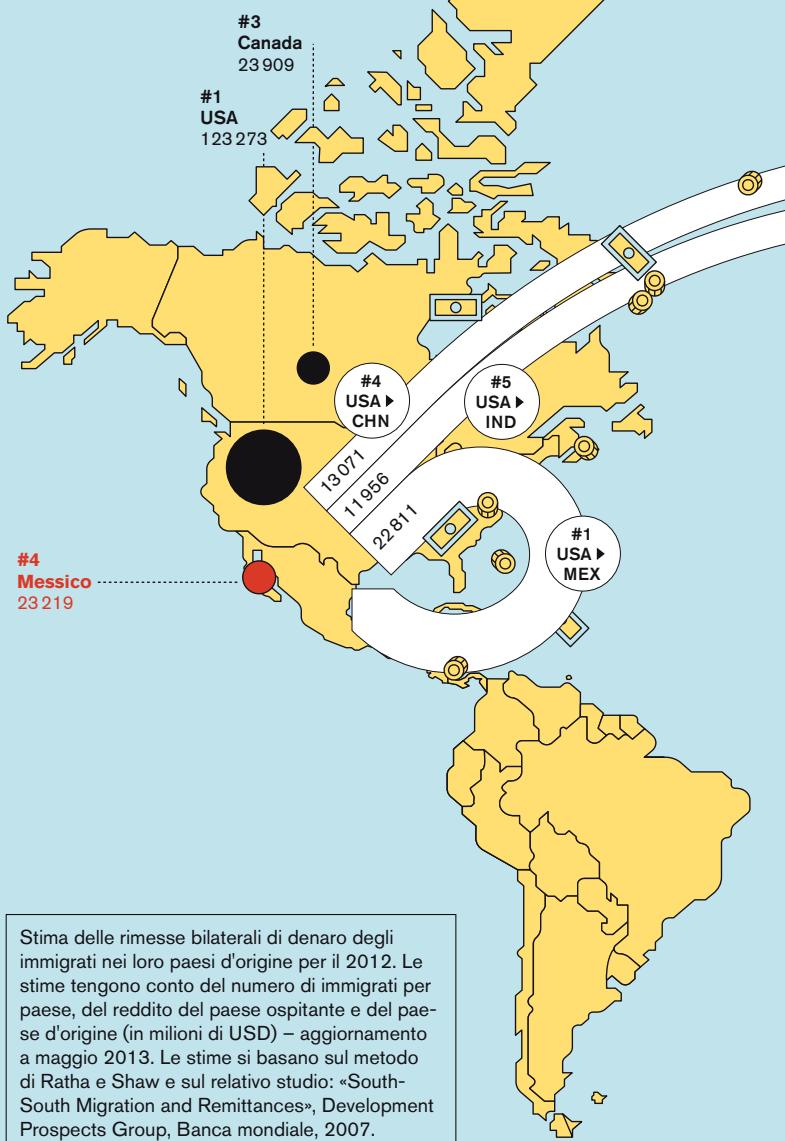
Dati per la Germania occidentale. La base di calcolo è il totale del salario netto e dello stipendio netto per ciascuna ora di lavoro. TV: valore per il 1950-1960, sulla base di un odierno televisore HD piatto da 81cm.

IW-Dossier, fonte dei dati: Ufficio federale di statistica

Cosa mangiano gli svizzeri a mensa?

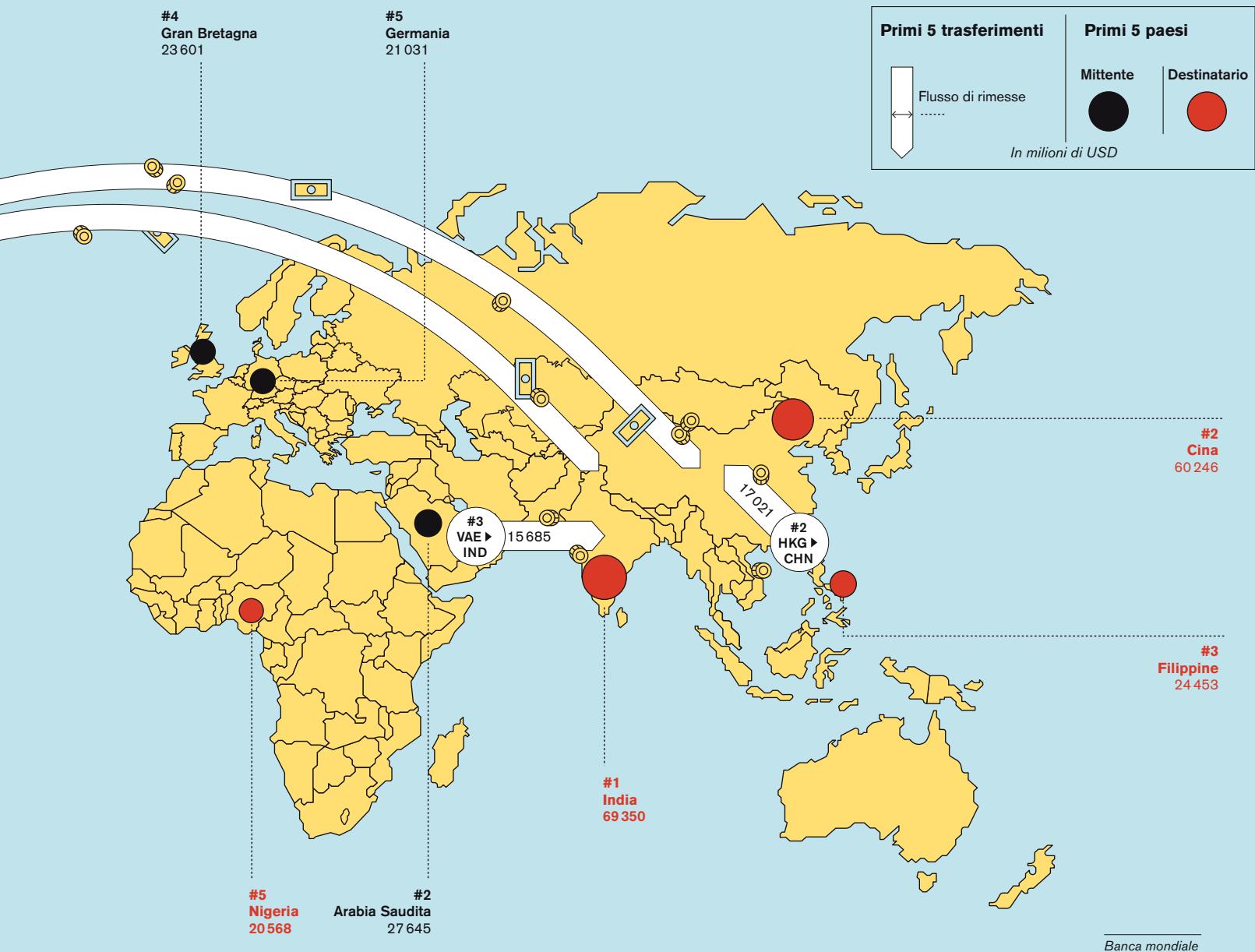


Quanto denaro trasferiscono a casa gli immigrati?



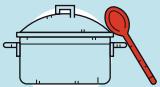
Quali sono i mestieri sognati dai bambini di tutto il mondo?





Maschi

- 1 Calciatore
- 2 Professore universitario
- 3 Poliziotto/detective
- 4 Giocatore di baseball
- 5 Interprete di serie televisive o cartoni animati



Femmine

- 1 Capocuoca
- 2 Infermiera
- 3 Maestra d'asilo
- 4 Medico
- 5 Fiorista



Maschi

- 1 Medico
- 2 Calciatore
- 3 Ballerino
- 4 Insegnante
- 5 Poliziotto



Femmine

- 1 Medico
- 2 Insegnante
- 3 Calciatrice
- 4 Ballerina
- 5 Poliziotta



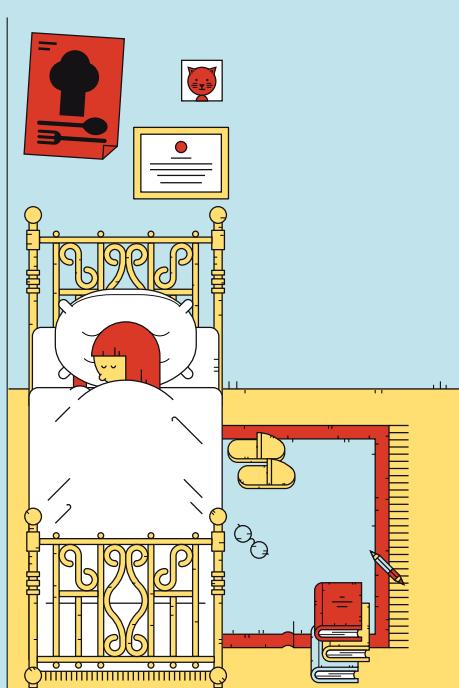
Maschi

- 1 Sportivo
- 2 Pilota
- 3 Scienziato
- 4 Avvocato
- 5 Astronauta



Femmine

- 1 Insegnante
- 2 Veterinaria
- 3 Scrittrice
- 4 Medico
- 5 Cantante



¹ PNR 43 «Istruzione e occupazione», 2004

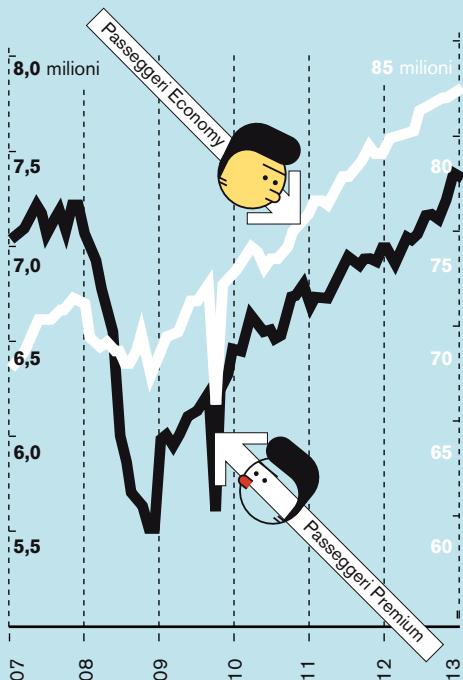
² Iconkids & youth/medizini, 2009

³ Daiichi Life Insurance Company, 2013

⁴ Mothercare and Save the Children, 2013

⁵ LinkedIn, 2012

Che effetto ha avuto la crisi sui viaggi di lavoro?



Passeggeri aerei internazionali per categoria di posto (in funzione della stagione). L'anno inizia sempre da giugno.

IATA; Premium Traffic Monitor settembre 2013

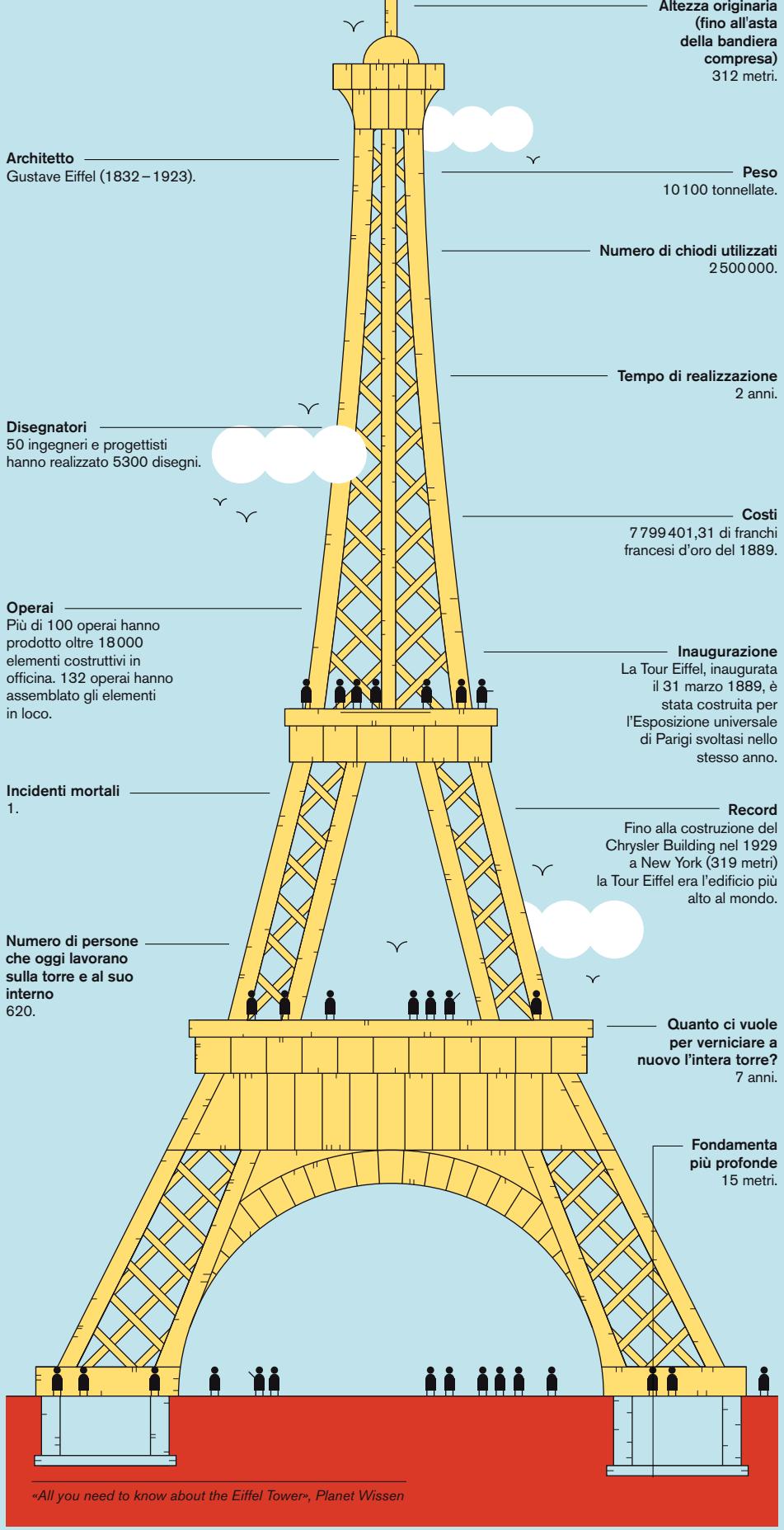
Dove conviene fondare e gestire un'azienda?

1	Singapore	180	Guinea-Bissau
2	Hong Kong	181	Venezuela
3	Nuova Zelanda	182	Myanmar/Birmania
4	USA	183	RD del Congo
5	Danimarca	184	Eritrea
6	Malesia	185	Repubblica del Congo
7	Corea del Sud	186	Sudan del Sud
8	Georgia	187	Libia
9	Norvegia	188	Repubblica Centrafricana
10	Gran Bretagna	189	Ciad
...			
29		29	Svizzera

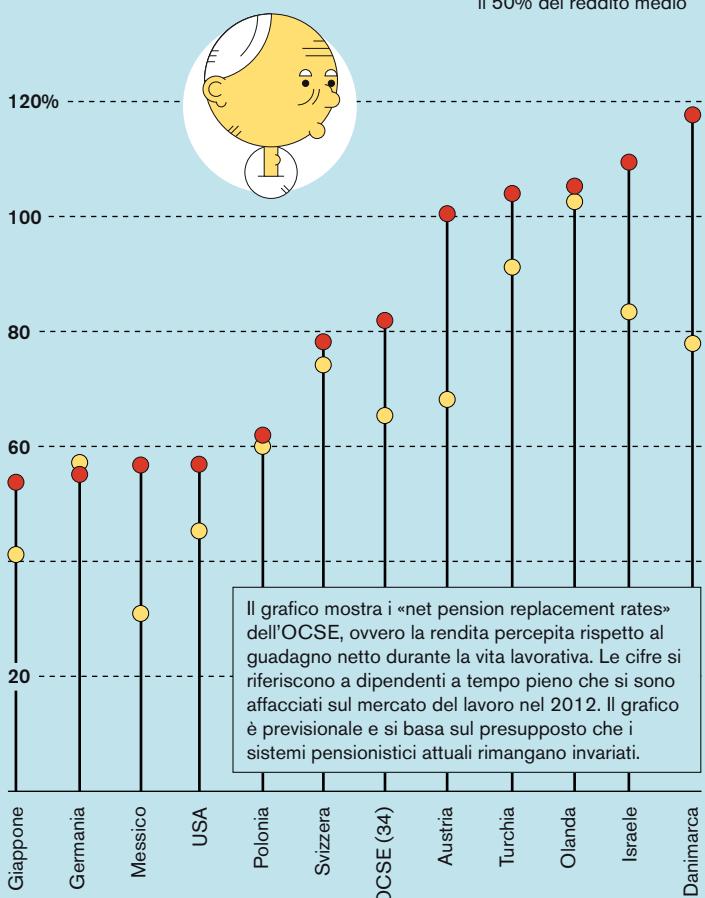
Il posizionamento ai vertici della classifica significa che in quel paese il quadro normativo favorisce la fondazione e la gestione di un'impresa locale. L'indice rappresenta la media non ponderata di dieci settori, ciascuno dei quali si compone di numerosi indicatori. Il benchmarking è del giugno 2013.

Ease of Doing Business Index (giugno 2013),
Gruppo della Banca mondiale

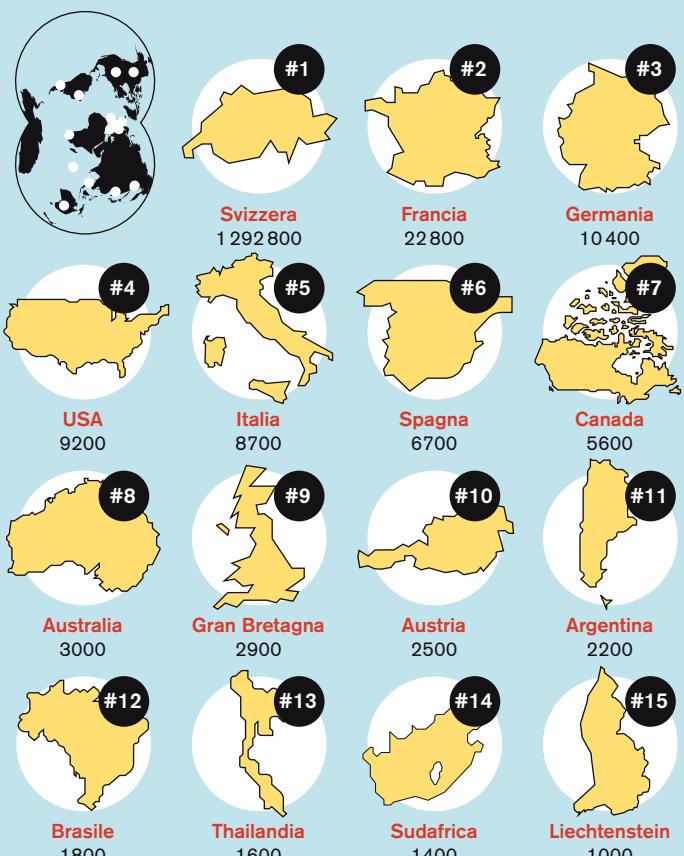
Come è stata costruita la Tour Eiffel?



Quanto percepirò della mia pensione?



Dove vivono i pensionati svizzeri?



Ufficio federale delle assicurazioni sociali

E quando si smette di lavorare?

Età di pensionamento

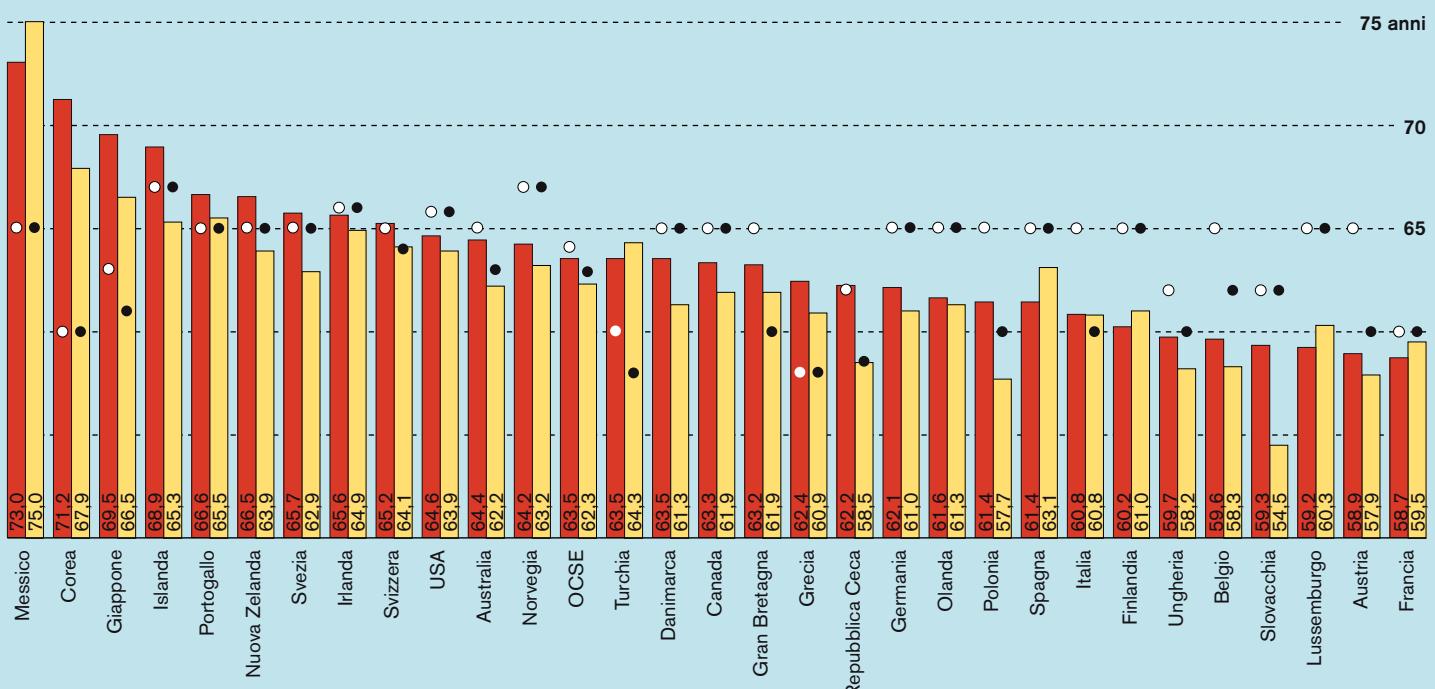
	Reale	Ufficiale
Uomini	■	○
Donne	■	●

L'età media di pensionamento è stata calcolata in base alle variazioni dei tassi di attività osservate su un periodo di 5 anni per i seguenti gruppi di dipendenti sopra i 40 anni.

75 anni

70

65



Pension Models OCSE in «Pensions at a Glance», 2013

Gli animali: instancabili lavoratori

Da quando l'uomo, fin da tempi remoti, iniziò a utilizzare gli animali come forza lavoro anziché limitarsi a cibarsene, è riuscito a trovare per loro sempre nuove mansioni.

Di Herbert Cerutti



Il patto di collaborazione tra uomo e animale esiste da 30 000 anni.

Se un mastino tedesco ci viene incontro trottando o vediamo zampettare un bassotto, risulta difficile riconoscervi parenti stretti del lupo. Il lupo selvatico esiste da 20 milioni di anni. Ben 30 000 anni fa, in Europa, i cacciatori dell'era glaciale iniziarono a riportare dalle loro scorrerie cuccioli di lupo e ad addestrarli. Con l'allevamento mirato, nel corso di molte generazioni, il lupo si è trasformato in un cane domestico dalle molte varianti. Mentre l'uomo primitivo aveva utilizzato gli animali principalmente per la propria alimentazione, per la

prima volta con il cane domestico, destinato alla caccia e alla guardia, era stato stabilito un patto di collaborazione tra uomo e animale.

Solo negli ultimi secoli l'uomo ha creato una varietà di 150 razze canine, selezionate per rispondere alle più disparate esigenze: dal levriero da caccia, all'instancabile cane da slitta dal San Bernardo salvavita al sanguinario cane da combattimento o al grazioso barboncino, perfetto come cane da compagnia. L'aspetto sorprendente di questa collezione zoologica è

il fatto che tutte le varietà appartengono alla specie del lupo e possono quindi essere incrociate tra loro.

Il cane, forza lavoro specializzata

Già tra i Germani era consuetudine portare nel bosco le cagne in calore e legarle a un albero, affinché si accoppiassero con i cani lupi e la discendenza avesse una buona percentuale di sangue selvatico.

Dove il cane non viene impiegato solo per scopi sociali, bensì come forza lavoro per mansioni altamente specializzate,

L'olfatto canino è il principale strumento. Se il naso umano possiede cinque milioni di cellule olfattive, quello del bassotto ne ha già 125 milioni e il muso allungato del cane da pastore arriva a 220 milioni. Il cane potenzia ulteriormente le sue capacità olfattive inalando con respiri brevi fino a 300 volte al minuto, procurando costantemente alle cellule olfattive nuove molecole che emanano odore. Quindi i cani hanno una percezione olfattiva un milione di volte più potente dell'uomo.

Ciò che questi animali riescono a fare con il naso ha dell'incredibile. Accanto alle mansioni tradizionali, come fiutare droghe o sostanze esplosive, stanare la selvaggina durante la caccia o recuperare le vittime di valanghe o terremoti, sorprendono anche le prestazioni più moderne. Ad esempio, all'aeroporto di Francoforte, la femmina di pastore tedesco «Diana» cerca le banconote nascoste tra i bagagli dei passeggeri. In presenza di consistenti mazzi di euro o dollari, frutto di attività di riciclaggio di denaro o frode fiscale, l'animale reagisce riconoscendo gli specifici tipi di carta e colori di stampa.

Al servizio degli ammalati trova impiego il cane da allerta per diabetici. Riconosce l'odore associato all'ipoglicemia o all'iperglycemia nel respiro e nel sudore di una persona affetta da diabete e in caso di pericolose oscillazioni dei valori glicemici la allerta con un comportamento che ha imparato. Il cane porta al diabetico perfino il misuratore di glicemia e in caso di ipoglicemia lo zucchero. In caso di ipoglicemia notturna, il cane sveglia il paziente diabetico o i suoi familiari.

Dal 2012 il servizio di giardinaggio comunale di Winterthur utilizza cani labrador addestrati a fiutare la presenza del tarlo asiatico del fusto. Questo parassita del legno è stato introdotto dalla Cina tramite legname da imballaggio e ora, in mancanza di un antagonista naturale, si sta diffondendo nei boschi europei. L'insetto depone migliaia di uova nella corteccia, da dove le larve scavano in profondità nel legno, distruggendo l'albero. Il segugio fiuta la presenza dell'insetto o delle larve sul tronco, anche a vari metri di altezza. Un albero infestato deve essere immediatamente abbattuto e bruciato.

La larva come chirurgo

Non sempre le larve sono nostre nemiche. Durante la Prima guerra mondiale, ciò che i sanitari portarono al medico militare

William Baer nell'ospedale da campo era raccapricciante. Due soldati con fratture aperte degli arti inferiori e grosse ferite a carne viva sull'addome erano stati dimenticati sul campo di battaglia e lasciati a languire senza cibo né acqua per sette giorni. Sorprendentemente i due sfortunati non avevano febbre né setticemia. Quando Baer tolse loro i vestiti, dovette assistere a una scena ripugnante: tutta la zona interessata dalla ferita era ricoperta da migliaia di larve brulicanti.

Ma dopo aver rimosso la cova, il medico non poté credere ai suoi occhi: «L'osso non era più a vista e le ossa fratturate così come il tessuto addominale danneggiato erano coperti da uno strato di tessuto connettivo rosa, che non avrebbe potuto essere più sano». Già dopo poche settimane i soldati erano guariti. Questo episodio fu tanto più sorprendente in quanto all'epoca quel genere di ferite era ancora mortale nell'80 per cento dei casi.

Come chirurgo all'ospedale pediatrico di Baltimora, Baer in seguito si ricordò dei soldati feriti; iniziò a utilizzare le larve come coadiuvante nella terapia delle infezioni midollari. Con sua grande gioia, le gravi infezioni guarirono nel giro di sei settimane. Fu così che William Baer divenne il fondatore della moderna terapia delle larve. L'espediente biologico di questa terapia? Molti tipi di insetti depongono le uova nel cadavere di un animale o sulle ferite aperte, in modo tale che la cova possa cibarsi delle cellule tissutali. Per la terapia delle larve sono idonee le specie di mosche le cui larve si nutrono solo di tessuto morto, lasciando intatta la carne sana. In questo modo la ferita viene accuratamente ripulita del tessuto già morto, accelerando la guarigione della ferita. E poiché alcune larve producono sostanze battericide, questi animaletti hanno anche una funzione disinfettante.

Negli Stati Uniti, il trattamento delle ferite gravi con l'ausilio delle larve conobbe il suo maggior sviluppo negli anni Trenta. La mosca verde (lucilia sericata) si rivelò particolarmente efficace. Allevate dall'azienda farmaceutica Lederle e spedite per 5 dollari ogni 1000 esemplari, queste larve voraci erano note in tutto il paese come rimedio naturale. Da un sondaggio condotto nel 1934, su un totale di 5750 pazienti trattati con le larve emerse una percentuale di successo del 91 per cento.

Intorno al 1940, con l'introduzione delle sulfonamidi e della penicillina, comparvero sul mercato i primi antibiotici.

Questi farmaci miracolosi determinarono la repentina scomparsa delle larve dalla medicina. Tuttavia, nel corso dei decenni, in alcuni pazienti si svilupparono microbi resistenti agli antibiotici o anche un'intolleranza verso gli antibiotici, che portarono gli specialisti di vulnologia a ricercare nuove alternative. All'inizio degli anni Novanta, il medico Ronald Sherman in California e il farmacologo Steve Thomas nella cittadina gallese di Bridgend riscoprirono la vecchia terapia delle larve.

La tecnica odierna prevede l'applicazione di una decina di larve lunghe da uno a tre millimetri per ogni centimetro quadrato di ferita, che viene poi ricoperta con una sottile rete di nylon per il contenimento degli insetti. Dopo solo tre giorni le larve appaiono grasse e carnose e vengono sostituite da un nuovo lotto. Attualmente, in una trentina di paesi vengono trattati con questa «biochirurgia» oltre 10 000 pazienti all'anno, di cui numerosi diabetici con ulcere alle gambe. Nel 2004 Steve Thomas ha fondato l'azienda ZooBiotic e ora, con le sue larve, riscuote successo anche commerciale.

Come la cornacchia usa l'auto

Non importa se segugio o larva terapeutica, se manzo o bufalo d'acqua davanti a un aratro, se cammello da soma nel deserto o cavallo da sella rapido e resistente dalle pampas alla Mongolia: l'animale è diventato un versatile e prezioso servitore dell'uomo. Tuttavia vi sono anche esempi di animali che hanno imparato ad asservire l'uomo per i loro scopi. Un curioso capovolgimento culturale è rappresentato dal comportamento di quella cornacchia americana che, in California, getta le noccioline sulla strada e, quando un'auto schiaccia il guscio, in pochi secondi si precipita sul posto per consumare il banchetto. Anche nelle isole Shetland, le cornacchie nere hanno scoperto che il miglior modo per rompere le grandi lumache di mare è gettarle sotto un camion. Un altro esempio di come gli animali sfruttano a loro vantaggio le attività dell'uomo è rappresentato dalle cornacchie grigie e dai corvi imperiali svedesi che con il becco catturano la lenza nel foro praticato dai pescatori sul ghiaccio e retrocedono fino a far emergere l'esca o il pesce. □

Herbert Cerutti è fisico sperimentale, pluripremiato come pubblicita scientifico. Vive a Wolfhausen, ZH.

Gli affari degli altri

Più la globalizzazione avanza, più è importante comprendere le diverse culture lavorative. Perché gli americani contraddicono spesso e volentieri i loro superiori? Sui tedeschi fanno più presa le gerarchie o i titoli? E perché il bilancio preventivo in Italia ha una funzione diversa che in Brasile? Una docente dell'IMD ha intervistato al riguardo migliaia di uomini e donne d'affari. Ecco con quali risultati.

Di Martha Maznevski

Visitiamo la business lounge di un qualsiasi aeroporto europeo, americano o asiatico: uomini in completo scuro parlano in un cavo che esce dal loro orecchio. Hanno un portatile poggiato sulle ginocchia e sullo schermo guardano slide in PowerPoint. Le poche donne che ci sono, in tailleur con pantalone e camicetta chiara, non sembrano comportarsi diversamente.

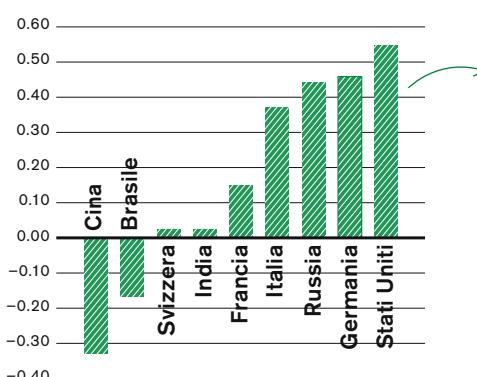
È dunque questo il meraviglioso, il nuovo, l'unico mondo del business? Quello in cui tutti i manager, uomini o donne che siano, utilizzano gli stessi strumenti elettronici e gli stessi acronimi inglesi, hanno un identico modo di pensare e si vestono uguali?

In realtà è proprio il contrario. Non solo le differenze culturali sono le stesse oggi come in passato, ma più il mondo si «appiattisce» più la loro importan-

za aumenta. Con la globalizzazione si intensifica lo scambio culturale e diventa indispensabile conoscere le preferenze e i comportamenti dei capi, dei colleghi e dei subordinati, soprattutto poi se provengono da tutt'altra parte del mondo.

Per esaminare scientificamente le specificità locali, all'International Institute for Management Development (IMD) di Losanna abbiamo elaborato un questionario, denominato «Cultural Perspectives Questionnaire», e lo abbiamo somministrato a migliaia di uomini d'affari provenienti da tutto il mondo. Le loro risposte offrono una panoramica di quanto diverso sia il modo in cui gli uomini lavorano in gruppo in riferimento a quattro questioni centrali. Per Bulletin abbiamo raccolto i risultati di nove paesi diversi: la Svizzera e tre dei suoi paesi confinanti, i paesi BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) come rappresentanti dei paesi emergenti e gli Stati Uniti in qualità di maggiore economia nazionale del mondo. In ogni paese sono stati elaborati almeno 400 questionari.

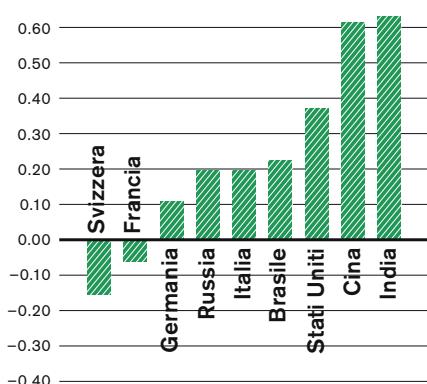
dice il capo, poiché si mostra coraggioso e aiuta a prendere una decisione. Le riunioni in Asia sono ben diverse: spesso i partecipanti conoscono già a priori i problemi di cui trattano e le relative soluzioni, quindi c'è poco di cui discutere. Rivolgere obiezioni a una persona più anziana è ritenuto inopportuno; l'armonia del gruppo è la cosa principale e quindi deve essere incentivata anche per mezzo delle riunioni.



In Cina l'armonia del gruppo è importante, negli Stati Uniti lo è il controllo.

1. Armonia vs controllo

Per gli americani il controllo e la supremazia stanno in primo piano, mentre per i cinesi è importante che tutto sia equilibrato, ciò che conta è che il sistema nel suo insieme sia in armonia. Un buon esempio sono le riunioni. Negli Stati Uniti sono considerate una piattaforma decisionale: c'è un problema, si tirano fuori tutti gli argomenti e si decide. Chi non dice niente non è di aiuto e quindi è probabile che venga giudicato negativamente. In modo positivo è considerato invece chi (a ragione) contrad-



La Svizzera è piuttosto individualista, la collettività è centrale in Cina e in India.

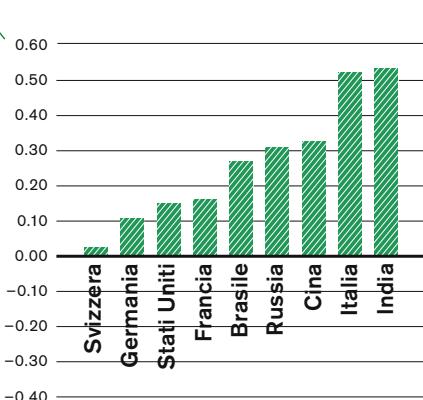
2. Individuo vs collettività

Il lavoro collettivo esiste in ogni cultura, ma assume valori diversi. In una cultura spiccatamente collettivistica come l'India o la Cina, il ruolo del team è riconosciuto comunemente e universalmente. Le persone sono sempre pronte a intervenire. I membri dello stesso team danno valore a un'equa distribuzione dei compensi e si indispongono se viene messo in luce il

lavoro di un singolo. In culture miste come Germania, Russia, Italia o Brasile si opta maggiormente per ruoli chiari e compiti ben identificabili. La cosiddetta valutazione a 360° (di superiori, colleghi e sottoposti) è perfetta per le culture miste: qui si è disposti al sostegno reciproco pur accettando che possano essere assegnati anche compiti individuali. In una cultura a carattere fortemente collettivo la valutazione a 360° è sì possibile, ma in questo caso il giudizio sul lavoro è tendenzialmente lo stesso per tutti i membri del team e si dà un peso maggiore ai colloqui successivi, che possono contribuire allo sviluppo del singolo.

3. Gerarchia

Germania e Italia hanno una concezione della gerarchia diametralmente opposta. Spesso chi non è tedesco considera la Germania esageratamente gerarchizzata: in effetti, i titoli e le formalità ricoprono un ruolo importante. In Germania il titolo è praticamente un biglietto da visita che riporta la qualifica professionale e pertanto gode di grande considerazione. Qualifica e posizione ricoperta vanno spesso di pari passo, quindi gli esterni tendono a pensare che un incarico dirigenziale conferisca automaticamente il potere. I manager stranieri che si trovano a collaborare con i tedeschi cadono spesso nel tragico errore e si rendono conto che la loro autorità non viene riconosciuta perché la loro qualifica non è ufficialmente attestata. In Italia, invece, l'autorità è automaticamente accompagnata dal potere.



La gerarchia conta poco in Svizzera e Germania, molto in Italia e in India.

4. Azione vs analisi

Naturalmente tutti i manager analizzano e agiscono, ma di paese in paese i punti chiave si differenziano. Prendiamo ad esempio il budget: i manager di aziende internazionali si alterano spesso poiché le unità russe, indiane o brasiliene consegnano tardi le loro previsioni e poi non si attengono precisamente alle direttive. Negli Stati Uniti e nell'Europa occidentale si tende a ritenere questo comportamento come espressione di pigrizia o quanto meno di scarsa serietà. In realtà, per i responsabili finanziari di questi paesi la stesura del budget ha un'altra funzione: per loro è un'occasione per esaminare attentamente l'azienda. Rispettare la scadenza per la consegna e la conformità del bilancio sono questioni meno importanti. Per gli americani, gli italiani e i tedeschi invece l'approvazione del budget è una sorta di specifica che definisce le passività dell'anno fiscale successivo.

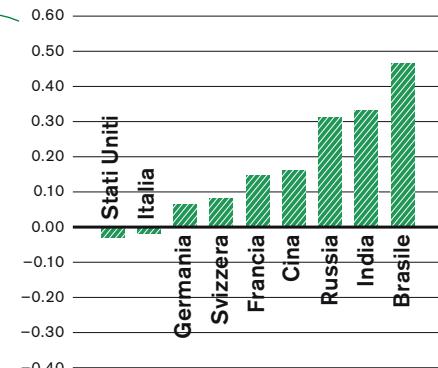
La Svizzera: mix culturale ideale?

In tutti i grafici emerge chiaramente che la Svizzera si trova perlopiù in prossimità dello zero. I manager svizzeri mostrano un punto di vista decisamente più equilibrato rispetto a quello dei colleghi di altri paesi per quanto riguarda tutti i quesiti culturali importanti. Molti leggono in questo risultato lo specchio della molteplicità culturale svizzera. Tuttavia, stando ai nostri studi, le risposte sono piuttosto simili nelle varie regioni. Gli uomini d'affari svizzeri tengono molto all'armonia. Fanno molte domande circa la situazione e il contesto prima di formulare una risposta.

Si può dire che la Svizzera sia neutrale non solo da un punto di vista politico, ma anche culturale (ma ciò non significa che non abbia una propria cultura!). Forse è per questo che gli svizzeri sono i bancari d'Europa e che così tante imprese internazionali (attratte dall'appetibile sistema tributario) hanno sede qui. Per gli uomini d'affari svizzeri che lavorano all'estero è per contro davvero difficile accettare che altrove vigano rapporti culturali meno neutrali e che questi possano essere ritenuti altrettanto sensati.

La diversità è un punto di forza!

Un ultimo esempio: un'azienda chimica internazionale ha chiesto il mio aiuto.



Negli Stati Uniti e in Italia domina la cultura «del fare», in Brasile quella analitica.

Avevano creato un team di progetto per risolvere un problema urgente di controllo di qualità. Il team era composto da un americano, un cinese e uno svizzero e, com'era da aspettarsi, fallì. L'americano voleva occuparsi direttamente del problema concreto, il cinese voleva prima analizzare il sistema nell'insieme e lo svizzero cercava di trovare un compromesso tra i due approcci. La cosa peggiore è che ognuno era convinto che il proprio modo di procedere fosse l'unico corretto. Risultato: nessuno.

Il «Cultural Perspectives Questionnaire» vuole mostrare, in maniera neutrale, quanto siano diversi i modi di lavorare. Se si dispone di questa consapevolezza, sarà poi possibile adottare anche i punti di forza delle altre culture: l'efficienza richiede una gerarchia chiara, mentre l'innovazione no. Se dunque in tutte le culture esistessero gli stessi valori, si avrebbe inevitabilmente una perdita di diversità. Ma è proprio l'eterogeneità che ci dà la forza di adattarci a situazioni diverse e di trovare soluzioni nuove. □

Martha Maznevski è docente presso l'IMD di Losanna, dove negli ultimi cinque anni ha diretto il programma MBA. La canadese inseagna «Organizational Behavior» (comportamenti dell'uomo nelle organizzazioni) e su questo argomento ha pubblicato numerosi libri e studi.



Di nuovo a casa
con mamma e papà



Luca Cavaliere nella cucina dei suoi genitori a Foggia.

Luca Cavaliere non è un cocco di mamma. Eppure il trentatreenne laureato è tornato a vivere con i genitori in Puglia, nella sua stanza di quand'era piccolo, condivisa con la sorella. Perché l'Italia è arrivata a questo punto?

Di Sandro Mattioli (testo) e Alvaro Deprit (foto)

Luca Cavaliere, 33 anni, un tipo tranquillo e concreto, inizialmente si era preso un po' di tempo per riflettere. Il suo non era l'unico caso, si era detto. Dopodiché aveva accettato di tornare a casa dai genitori. Lo aveva vissuto come un vero e proprio fallimento, pur sapendo che non era stato lui a fallire, bensì il suo paese. E adesso porta il suo ospite in giro per Foggia.

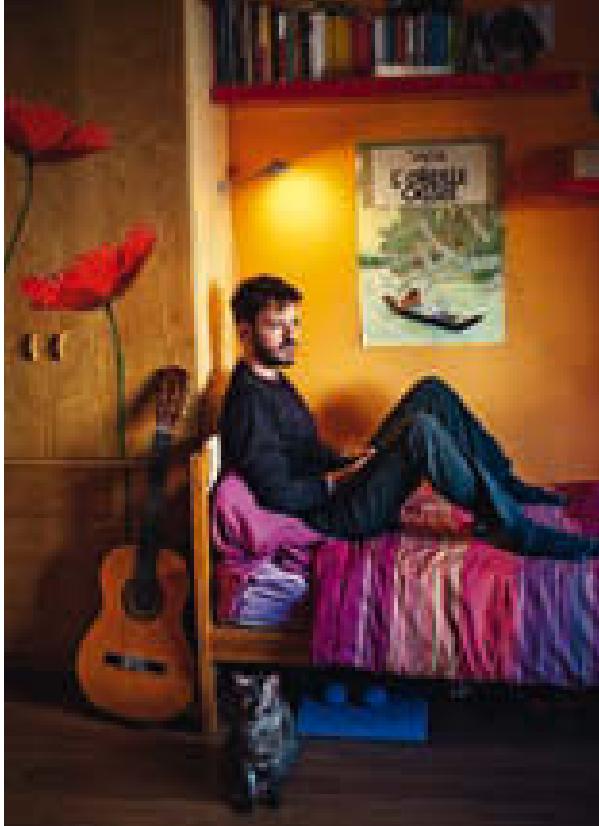
Mentre le altre grandi economie politiche dell'area dell'euro si sono piano piano riprese dalla crisi finanziaria del 2008, l'Italia procede ancora a rilento. Un sintomo: un tasso di disoccupazione del 12,5 per cento non si vedeva da 37 anni. In Germania si aggira intorno al 5,2 per cento, in Francia al 10,9. Sono particolarmente colpiti proprio coloro che dovrebbero costituire la speranza del paese: i giovani con una buona istruzione. In Italia il tasso di disoccupazione al di sotto dei 25 anni è del 41,2 per cento.

Luca Cavaliere afferma: «Ho sempre pensato che la nostra realtà fosse assai distante da quella greca». Ormai invece crede anche lui che in Italia il rischio di uno stato di emergenza economica come quello della Grecia sia vicinissimo.

Luca mostra volentieri la sua città natale agli ospiti. Cammina di fronte al Duomo, con la sua torre troppo piccola, attraversa la zona pedonale, si ferma dinanzi agli edifici in rovina e mostra gli ipogei, grotte sotterranee che si trovano in centro, in cui un tempo vivevano insieme la gente e il bestiame. Ha un'aria raffinata da intellettuale già a prima vista, con la sua giacca nera e la sciarpa colorata, e parla in modo deciso, ma non a voce alta. Mentre si aggira per i vicoli di Foggia emergono le sue conoscenze storiche. Nonostante questo, però, è una città che non sente più sua.

Alla conquista del mondo

Luca Cavaliere è nato e cresciuto qui, in Italia meridionale. Dopo la scuola si era trasferito a Napoli per studiare Relazioni Internazionali. Una vera grande città rappresentava per lui un mondo nuovo. Questo mondo gli piaceva e così si trasferì ancora a Milano, Roma, in Irlanda e in Ghana. Ha lavorato per l'Alto commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati e ha fornito consulenza giuridica ai migranti in un centro di accoglienza. E come se non bastasse, ha ottenuto un'ulteriore qualifica grazie a un master in Diritto Internazionale. >



Luca nella sua cameretta sul vecchio letto di 90 centimetri.

E ora è di nuovo a Foggia. I vicoli sono stretti, le facciate si sgretolano, quello che un tempo era un sontuoso teatro oggi è chiuso. Luca si ferma di fronte a una chiesa e guarda in alto per un momento. È la sua chiesa preferita, una costruzione poco appariscente con una piccola piazza. Un cancello lì davanti conduce a una taverna. «Qui hanno suonato molti musicisti famosi», racconta orgoglioso. Durante la Seconda guerra mondiale i soldati americani avevano creato un jazz club e anche se i soldati non ci sono più da decenni, il loro club esiste ancora.

Il normalissimo caos italiano

Luca ha le idee chiare sui suoi obiettivi professionali: vuole occuparsi della giustizia, in particolare a servizio dei più deboli. Così aveva accettato l'offerta di lavoro per una ONG di Foggia, come consulente per i rifugiati. Non era sua intenzione tornare così presto nella propria città natale, avrebbe preferito lavorare a Bruxelles, Roma o in un paese in via di sviluppo, ma l'offerta sembrava perfetta per il suo profilo. Poi però l'ONG che fino a quel momento si era occupata di consulenza giuridica sporse querela contro la nuova assegnazione del mandato, ottenendo la reintegrazione di chi c'era in precedenza. Luca perse quindi il suo posto nonostante il contratto di lavoro valido.

Quello che avvenne in seguito è lo specchio del normalissimo caos del mercato del lavoro italiano: il suo datore di

lavoro lo trasferì a Palermo, a quanto pare senza sapere che quel posto era già stato assegnato. Allora Luca venne mandato a Gorizia, dall'altra parte del paese, al confine con la Slovenia, dove attese il nullaosta del governo regionale per un mese, ma quando riuscì a entrare nel nuovo ufficio il suo contratto di due anni era ormai alla fine... assurdo! Si trovò così di nuovo in una piccola città, senza amici né conoscenti, senza lavoro né tantomeno alcuna prospettiva di trovarne un altro.

La ricerca di un'occupazione per Luca era diventata un'odissea: si trasferì a Milano, cercò lavoro a Treviso,

si recò in Romania per un progetto e inviò candidature da Alessandria a Zurigo. Non ottenne comunque un lavoro. Certe volte risultava troppo specializzato, altre gli mancavano gli agganci. Una volta terminati i suoi risparmi non ebbe altra scelta se non quella di tornare a casa. «I miei genitori non se lo sarebbero mai aspettato», racconta Luca. «In realtà vivevano una vita tranquilla».

Invece ora vivono come una volta, con entrambi i figli sotto il proprio tetto.

«Vuole occuparsi della giustizia, in particolare a servizio dei più deboli.»

Luca dorme nella sua cameretta, sul letto di 90 centimetri di fronte al vecchio armadio in abete. Dall'altra parte c'è il letto di sua sorella, che ha cambiato università e vive anche lei di nuovo con i genitori. «Abbiamo diviso la stanza in diagonale», dice Luca. Una divisione solo immaginaria, dal momento che non c'è nessuna parete-armadio, nessuna tenda e quindi nessuna privacy.

A volte Luca pensa che suo padre alla sua età aveva già tutto: una moglie, un lavoro, una casa propria e due bambini. A differenza di Luca non si è laureato, ma a 33 anni possedeva già molto di ciò che rende dignitosa la vita di un uomo.

Di nuovo figlio a tutti gli effetti

Luca racconta che ha un buon rapporto con i genitori, ma prima, quando abitava lontano, era ancora migliore. Per telefono raccontava loro volentieri quello che gli succedeva, mentre ora, che si vedono tutti i giorni, ne ha meno voglia. lava lui i suoi vestiti, ma la cucina resta il regno di sua madre, per questo non può invitare liberamente amici a cena e cucinare da solo come gli era piaciuto fare negli ultimi dieci anni. Come Luca stesso afferma, è vero che i suoi genitori non lo limitano, ma è ben consapevole di essere come un intruso nel loro spazio. Si sente un minorenne, ha la sensazione di essere di nuovo un bambino e non solo un figlio. Naturalmente loro non ricevono nessuna forma di denaro o affitto da lui, sanno che non ne ha. L'indennità di disoccupazione in Italia viene garantita solo per otto mesi a chi ha meno di 50 anni. E altri aiuti sociali non ce ne sono.

Quindi da un anno e mezzo Luca tira avanti lavorando come assistente nella costruzione di palchi, tutor durante gli esami o assistente fotografo, quello che capita. «Non puoi immaginare quante volte io abbia scritto alle Poste per candidarmi come postino», afferma. Sarebbe un lavoro perfetto per lui: al mattino potrebbe consegnare la posta e al pomeriggio scrivere proposte per i progetti dell'Unione europea. Tuttavia evidentemente non è l'unico a candidarsi ai bandi di concorso delle Poste, visto che non ha mai ricevuto risposta. «La crisi», afferma Luca sollevando le spalle. «Ho una laurea, guido il motorino, eppure...».

Resta la speranza a sostenere Luca. La chiamata per un colloquio, la conferma per una proposta di progetto... La vita vera per lui è distante solo la lunghezza di una lettera. □

Sandro Mattioli vive a Berlino. Si reca spesso nella patria del padre, l'Italia, in veste di giornalista e autore. Recentemente è stato pubblicato il suo libro «Die Müllmafia» (Edizione: Herbig).

Se volete sapere di cosa tratta questo testo,
sappiate che vi aspetta un bel *lavoro* di lettura.

La rielaborazione della vita

Di Peter Schneider

All'inizio del secolo scorso Sigmund Freud conia il termine «*lavoro* del sogno»; un paio di anni dopo aggiunge il «*lavoro* del motto di spirito» e l'«elaborazione del lutto». In questi concetti in realtà non c'è nulla di così enigmatico. Freud immagina metaforicamente la psiche come un apparecchio, una macchina, che fa quello che le altre macchine, quelle vere, fanno: *lavorare*. *Lavorando*, le macchine danno vita a particolari prodotti come un bullone, un posacenere o, nel caso del meccanismo psichico, i sogni. Semplifiche e comprensibile. Un fiorire di questi termini che comprendono la parola «*lavoro*» nelle varie lingue si ha con lo psicoboom degli anni Settanta. Da quel momento tutta la vita viene rivisitata in chiave «*lavoro*».

Abbiamo quindi il *lavoro* sulle relazioni, (ma allora perché non esiste ancora un'assicurazione contro la perdita del *lavoro* in questo campo?), il *lavoro* educativo, il *lavoro* sociale, il *lavoro* di socializzazione, il *lavoro* di coppia, il *lavoro* di riconciliazione (da un libro intitolato «*Versöhnungsarbeiten*»), il *lavoro* di memorizzazione, il *lavoro* d'identità, il *lavoro* di motivazione e poi naturalmente il *lavoro* fisico (con cui non si intende pedalare in bicicletta o sollevare pesi in palestra); ogni tanto si sente persino parlare di *lavoro* di distensione.

Ese qualcuno dice di *lavorare* con gli immigrati, non significa né che *lavora* nell'edilizia, dove gli immigrati *lavorano*, né che porta a termine i loro *lavori* (grazie a Dio no!), piuttosto, beh... *lavora* proprio con gli immigrati. Che altro

dovrebbe fare? È così ovvio. Altri invece *lavorano* con i bambini (neanche in questo caso dobbiamo vederci qualcosa di losco sotto) o con le donne (idem), ma esiste anche il «*lavoro* maschile». Naturalmente questo termine non denota un *lavoro* fisico particolarmente faticoso che le donne non sono in grado di svolgere, bensì piuttosto una sorta di variante adulta del «*lavoro giovanile*», che invece da parte sua rappresenta l'opposto del «*lavoro femminile*»; gli ultimi due termini però non devono essere confusi con il cosiddetto *lavoro* minore nel senso capitalistico-sfruttatore del termine, bensì vanno considerati come un *lavoro* che sensibilizza la coscienza e porta all'emancipazione.

Poi ci sarebbero anche ulteriori termini contrapposti come il *lavoro* biblico (rielaborerà la Bibbia col sudore della tua fronte!) e il *lavoro* sessuale (un *lavoro* in cui entrano in gioco anche altri liquidi corporei).

Molto carino è inoltre il *lavoro* delle sedie, termine che a sentirlo non suona molto bene e che generalmente viene interpretato in modo sbagliato da chi non è del mestiere. Si tratta di un metodo della terapia comportamentale e di quella della Gestalt. Come si legge su Wikipedia «la sedia vuota funge da superficie di proiezione e serve a tenere il posto alle persone di riferimento che secondo il paziente riguardo a un particolare tema sono importanti ma assenti, oppure può essere destinata a una parte della personalità del paziente, a un sentimento, ecc». Se sia possibile sedersi anche tra le due sedie

qualora uno ne abbia voglia, però, non ci è dato saperlo. (Caspita, questo era un *lavoro* d'ironia piuttosto sottile!). Sapienti sat! Che in latino significa qualcosa come: a buon intenditor, poche parole.

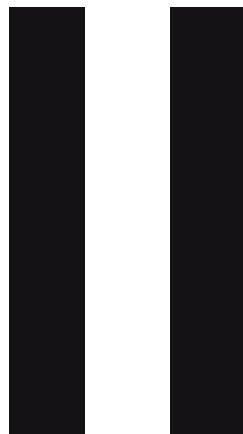
Da dove viene questa universale mania del *lavoro*? Perché la vita *lavorativa* si prolunga in eterno, fino al giorno dell'ultimo respiro? A proposito, scherzi a parte: esiste anche il termine «*lavoro del trapasso*». Non avremo dunque mai pace? «Una strana follia si è impossessata delle classi operaie nelle nazioni», scrive Paul Lafargue, il genero di Marx, nel suo lungimirante pamphlet «Il diritto alla pigrizia» del 1883: «Questa follia trascina con sé le miserie individuali e sociali che da due secoli torturano la triste umanità. Questa follia è l'amore per il *lavoro*, la morbosa passione per il *lavoro*, spinta fino all'esaurimento delle forze vitali dell'individuo e della sua progenie. Invece di reagire contro questa aberrazione mentale, i preti, gli economisti, i moralisti hanno santificato il *lavoro*». Però vi dico, cari lettori, voi che fino a oggi avete *lavorato* ininterrottamente: «Osservate come crescono i gigli del campo: non *lavorano* e non filano» (Matteo, 6,28). E osservate invece chi fa un *lavoro* sulle relazioni! Non solo *lavora*, ma spesso deve anche tessere. □



Peter Schneider

è psicoanalista, libero docente, opinionista e autore di numerosi libri.

— Lavoro —



E ora
è tempo di
una pausa



PAUSA A NEW YORK:
i poliziotti Bianco e
Lane (a destra) cenano
su un tetto nel Bronx.



SECONDA PAUSA
A NEW YORK:
due operai addetti ai
traslochi giocano a carte
durante la pausa pranzo.

PAUSA A HO CHI
MINH CITY.
un autista di mototaxi si
riposa davanti a un
cartellone pubblicitario.





PAUSA A MADRID:
istantanea durante un pranzo
al bar «La Selva» sulla Plaza
de los Mostenses.

Foto: Ricardo Cases



PAUSA A SHANGHAI:
i dipendenti del ristorante si
concedono un sonnellino
dopo il turno di mezzogiorno
sulla Ruijin Road.



L'amore è il loro campo: David Khalil e Wiebke Neberich sono una coppia che lavora per il sito di incontri eDarling.

Work-Wife-Balance

Trascorriamo metà della nostra vita lavorando. Non stupisce quindi, che molti trovino la propria metà della mela al lavoro. Una storia d'amore tra un capo, la sua dipendente e uno scherzo riuscito.

Di Anne Lena Möskens (testo)
e Diane Vincent (foto)

Quando Wiebke Neberich incontrò David Khalil per la prima volta, pensò: «Non può essere il capo». Aveva una felpa con il cappuccio, jeans strappati e un cerotto sul naso rotto. Le sembrava piuttosto un tirocinante. Il capo invece rimase colpito da quanto lei fosse carina con quei capelli scuri e lunghi e le fossette sulle guance. E dopo il colloquio, anche dal fatto che sarebbe stata perfetta per la sua azienda.

Dal 2008 Khalil è cofondatore dell'azienda eDarling. Non si trattava della prima azienda di incontri online sul mercato, ma con Rocket Internet aveva alle spalle un potente finanziatore. Quando Neberich nell'inverno 2010 mise piede nell'ufficio di eDarling nel quartiere di Kreuzberg a Berlino, l'azienda contava già più di 200 dipendenti.

Milioni di persone in Europa usavano già questo sito di incontri. Khalil stava cercando un'esperta per comprendere meglio e commercializzare i dati sull'amore che eDarling aveva raccolto nei primi due anni. Neberich aveva appena scritto una tesi di laurea dal titolo «Regolazione della distanza nelle relazioni», in cui aveva osservato come le coppie gestiscono la vicinanza e come fanno funzionare il rapporto.

Come lei stessa afferma, scoprire come le persone possono essere felici insieme dà un senso alla sua vita. L'amore è il suo campo. «Non ne ho mai abbastanza». Al colloquio Khalil spuntò i campi «competenza tecnica» ed «entusiasmo».

E lei naturalmente ottenne il posto. Si mise al lavoro di buona lena. Come portavoce scientifica per eDarling conduceva interviste sull'amore, analizzava i dati per le università e istruiva i collaboratori del servizio clienti. Lei e Khalil si incontravano per una riunione una volta a settimana. A parte questo non avevano nulla a che fare l'uno con l'altra. Così per un anno intero.

283 domande per single

Fino a quando entrambi non si iscrissero a eDarling. I collaboratori single possono iscriversi gratis. Entrambi risposero alle 283 domande che Wiebke Neberich aveva creato per ottenere il maggior numero possibile di informazioni sulla personalità degli utenti e poi, con l'ausilio di un programma automatizzato, trovare un partner ideale.

Wiebke ottenne David come partner consigliato e viceversa. Lei gli scrisse un'e-

mail: «The Perfect Match. Lo sapevo!» Era uno scherzo, niente di più.

Ma forse rimase impressa nella loro mente l'idea che, stando a un algoritmo, a poche scrivanie di distanza si potesse trovare l'anima gemella. Altrimenti la storia del limbo non sarebbe mai accaduta.

Si incontrarono ancora per una riunione. Era già pomeriggio inoltrato quando lui guardò l'orologio e disse: «Dovremmo fare un po' in fretta, alle sette ho il corso di limbo».

Cosa? Limbo? Pensò lei. Allora il capo quando smonta dal lavoro va a saltellare piegato sotto un bastone? In effetti si era già accorta che qualche volta indossava strane cinture e scarpe buffe. E, anche se non la riguardava da un punto di visto professionale, gli chiese ugualmente: «Hai detto limbo?». Lui la guardò senza battere ciglio. «Certo, quelli bassi come me sono portati. Vieni anche tu!». Lei rispose: «La prossima volta».

Ma sapeva anche questo: «Era lui l'uomo della mia vita.»

Una settimana più tardi lo aspettò dopo il lavoro. Lui si mise a ridere. «Pensi davvero che andremo a ballare il limbo?» Solo allora capì che era tutto uno scherzo.

Andarono in un piccolo ristorante francese di Kreuzberg, con le candele sul tavolo e un caminetto nell'angolo. Era San Valentino. Sapevano entrambi che non si trattava di una riunione, ma di un appuntamento. Lo dicevano le statistiche: oltre un terzo delle relazioni sul posto di lavoro cominciano appena usciti dall'ufficio.

In seguito lei lo mise alla prova per un po'. Essendo esperta di relazioni sa quello che effettivamente è importante. Al successivo appuntamento sul lago Schlachtensee si presentarono entrambi in tenuta da jogging. «Ora vediamo quanto è in forma e se ha un profumo piacevole», pensò lei.

La posta in gioco spesso è alta

Erano ancora in tempo per tirarsi indietro senza dover dare tante spiegazioni. Si presero del tempo per pensare: ne vale la pena? Un'avventura senza lieto fine per David Khalil forse avrebbe significato perdere una preziosa collaboratrice, e per Wiebke Neberich il proprio lavoro.

Stando agli studi, dal 15 al 35 per cento delle coppie si incontrano sul posto di lavoro. Le relazioni in ufficio però non hanno solo un inizio, ma anche una fine. La posta in gioco è alta. «Sapevo di correre un rischio», racconta Wiebke Neberich. Ma sapeva anche questo: «Era lui l'uomo della mia vita». David Khalil ha affermato: «Si trattava di scegliere: o tutto o niente».

Tre settimane dopo la cena al ristorante francese si baciarono per la prima volta e dopo due mesi rivelarono la loro relazione ai colleghi. Volevano poterne parlare apertamente. «Lo raccomando a chiunque», afferma Neberich.

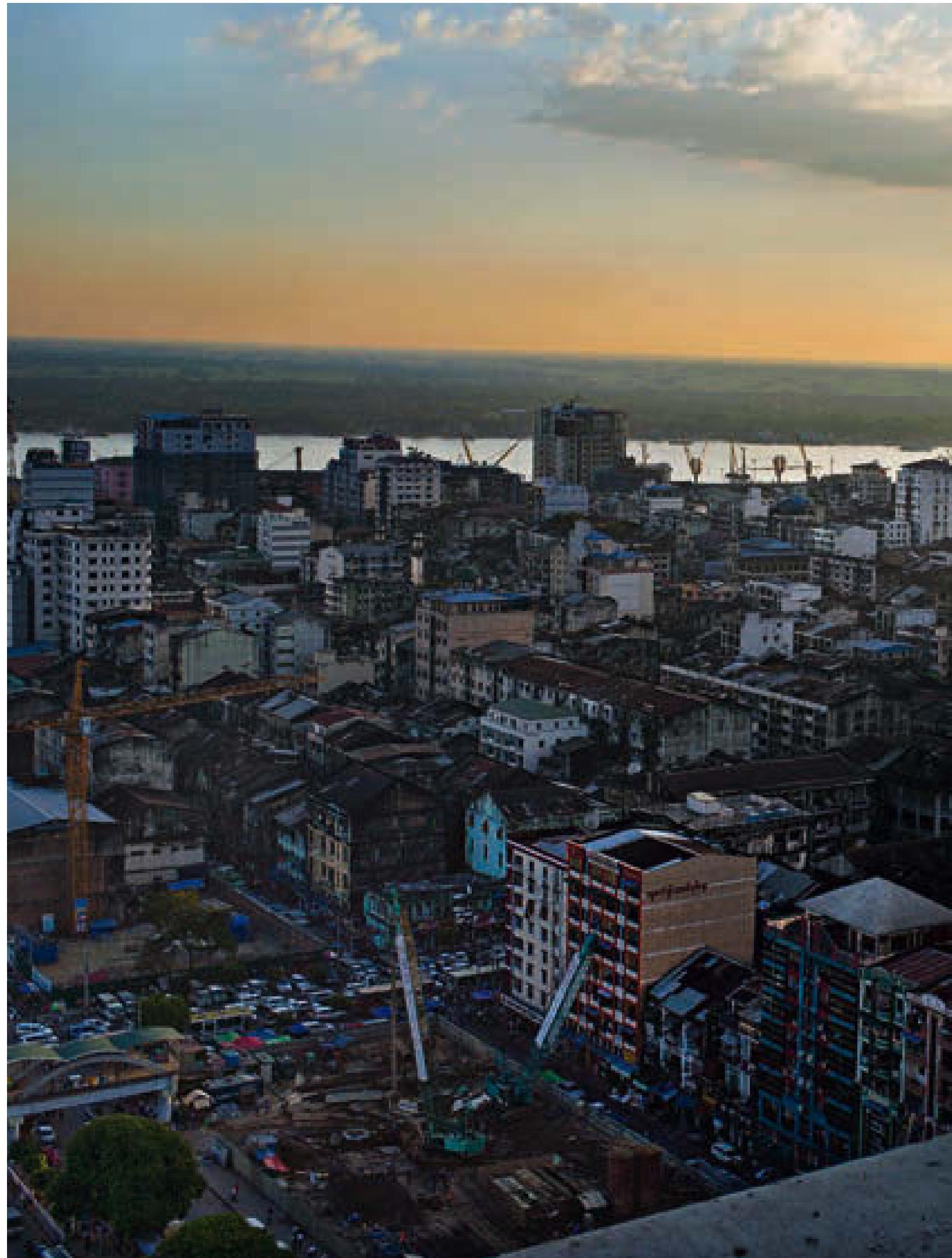
Oggi tra gli uffici di eDarling vi sono quindici coppie, alcune tornano dalla pausa pranzo mano nella mano, ma non David e Wiebke. «Cerchiamo di dividere la vita privata da quella professionale», spiega lui. L'esperta di relazioni invece ride. «Crede davvero che funzioni così». In ufficio è lui il capo, ma a casa hanno gli stessi diritti, anche se a volte il confine è labile. «Dobbiamo sempre rinegoziare», dice Neberich.

Vivono insieme, si vedono tutti i giorni, e ormai siedono alla stessa scrivania. Nonostante questo si danno appuntamento ogni volta che possono. Lo chiamano «quality time». E «private time» quando ognuno si prende del tempo per sé.

In veste di esperta Wiebke Neberich sa che lei e David statisticamente hanno agito nel modo corretto. Sa che gli studi dimostrano che l'ufficio è un buon inizio per una storia d'amore. Perché l'amore ha origine soprattutto laddove si trascorre molto tempo insieme. Lei stessa inoltre ha constatato con i suoi studi che le coppie che si sono incontrate grazie al loro questionario sono felici e ancora insieme. E se non bastasse ha anche chiesto a 540 clienti di eDarling la loro opinione sull'amore in ufficio. Il 77 per cento ha affermato che è possibile.

Fra non molto Khalil e Neberich avranno un bambino. Si sposeranno quando troveranno il tempo. Nel tempo libero. □

Anne Lena Möskens lavora come giornalista a Berlino, attualmente per la *Berliner Zeitung*. Nel 2012 le è stato assegnato il premio per esordienti Otto-Brenner-Preis.





Aria di cambiamento

Dopo 50 anni di dittatura militare, isolamento e povertà, in Myanmar, l'ex Birmania, si respira un'aria nuova. I giovani imprenditori di Rangoon sfruttano le nuove opportunità e affrontano vecchi problemi.

Di Fritz Schaap (testo) e Patrick Tombola (foto)

Nella periferia di Rangoon, lontano dall'odore dei gas di scarico e delle fognature, delle zampe di gallina arrosto e dei grilli fritti, tra palme e campi, sorge la fabbrica tessile Maple Trading. Sullo spiazzo antistante, la terra si tinge di rosso. Win Ei Khine attende con impazienza. Non ha molto tempo: «Le vendite di Natale», si scusa la diretrice mentre, a inizio dicembre, ci accompagna nel capannone.

Dall'interno proviene lo staccato di centinaia di macchine da cucire. Nel capannone aleggia un ronzio, come in un alveare. Disposti su nove linee di produzione, giovani uomini e donne cuciono e tagliano, piegano e stirano. Win Ei Khine, che si presenta come «Winnie», ha novecento dipendenti. La Maple Trading produce giacche e pantaloni di ogni tipo, in base ai cartamodelli dei clienti.

Da quando venne fondata dai genitori, nel 1996, l'attività è più che mai florida. Recentemente ha acquisito tra i suoi committenti anche Otto, colosso tedesco della vendita per corrispondenza. Fino a due anni fa nessuno ci avrebbe creduto, ad eccezione di Winnie. Nel 2012 la fabbrica era a un passo dal baratro. Appena rientrata dal Giappone con una laurea in International Corporate Strategy, Winnie assunse la direzione dell'azienda di famiglia.

«Non prometteva bene», racconta. La fabbrica contava due clienti insoddisfatti, ora ne ha sei soddisfatti, tra cui due in Europa. «I miei genitori avevano uno stile direttivo molto antiquato». Si mettevano a discutere con i clienti, non erano disposti ad ammettere gli sbagli, non andavano incontro ai loro desideri. Anche la qualità ne risentiva sempre più, perché la pressione dei committenti veniva scaricata direttamente sugli operai. «Per ogni errore i miei genitori facevano una scenata e i dipendenti vivevano nel terrore».

Imparare dal mondo

Winnie ha portato una ventata di modernità. Ha parlato con i dipendenti, trascorso settimane nel capannone, ascoltato i problemi e gradualmente ha iniziato a ottimizzare le linee di produzione. Al tempo stesso ha dato agli operai nuova motivazione: «I miei genitori si limitavano a comandare, io ho spiegato il motivo per cui facciamo le cose in un certo modo». Più mentore che capo: così ama



Win Ei «Winnie» Khine nella sua fabbrica tessile: gli affari sono più prosperi che mai.

considerarsi. «Quando un cliente fa una critica, si deve fare di meglio, altrimenti si rivolgerà a qualcun altro: il cliente è re, qui nessuno lo aveva capito».

La cosa più difficile è stata convincere il vecchio team di conduzione dei genitori. «Qualsiasi proposta avanzassi, mi rispondevano all'unisono: <Impossibile!>. Anche in questo caso un problema di mentalità da superare in persone che avevano ragionato così per decenni». Ma Winnie sapeva che c'erano grandi possibilità di trasformazione. Lo aveva visto all'estero. Sfodera un sorriso divertito mentre parla dei cambiamenti nella sua fabbrica. «Li ho caricati tutti su un volo per Shanghai per dimostrare loro che tutto è possibile. Non avevano mai lasciato il paese. Erano esterrefatti». Il passo successivo è stato un viaggio in Giappone per manager e dirigenti. «Più vedono del mondo, meglio è».

L'ultima novità: le donne ai vertici

Winnie Khine è rappresentativa di una generazione di giovani imprenditrici e imprenditori del Myanmar, come è ufficialmente chiamata dal 1989 la Birmania, ex colonia britannica. Perlopiù sono rimpatriati, persone che erano emigrate all'estero prima che la dittatura militare soffocasse la libertà d'opinione, lo spirito d'iniziativa e il settore privato. Oggi sfruttano le opportunità che da tempo si sono aperte. Apportano know-how economico e spirito imprenditoriale, nuo-

vi metodi e modi di pensare e rompono senza indugi con le vecchie abitudini. Ad esempio, il fatto che le donne occupino posizioni dirigenziali è una novità per il Myanmar, dove tradizionalmente la donna è considerata l'angelo del focolare.

Dal 1962 i regimi militari avevano governato il paese con il pugno di ferro, relegandolo nell'isolamento e nella povertà. All'inizio degli anni Cinquanta, in seguito all'indipendenza dalla Gran Bretagna, la Banca mondiale dava ancora per scontato che la Birmania sarebbe presto diventata uno dei paesi più ricchi del Sud-est asiatico. Pochi decenni dopo era uno dei paesi più poveri e sottosviluppati al mondo. Solo nel 2011 i generali hanno ceduto. Da quando il nuovo governo persegue una politica di apertura economica e politica, approvando riforma su riforma, domina un clima di rinnovamento. Gli investitori stranieri si precipitano nel paese e gli imprenditori locali cercano di delimitare il loro terreno.

Praticamente a ogni angolo di Rangoon, l'ex capitale della Birmania, si respira aria di cambiamento. Nel cielo svettano costruzioni grezze, i centri commerciali aprono a ritmi incalzanti. Nuove insegne luminose di grandi gruppi tecnologici campeggiano sopra i negozi nei malandati edifici coloniali del centro storico. Solo sei mesi fa, gli sportelli del bancomat erano una rarità, ora se ne trovano davanti a ogni supermercato. Il traffico si accalca nelle strade, peggioran-

do di mese in mese; se finora l'importazione delle auto era riservata a una manciata di fedelissimi al regime, ora la città ha una fitta rete di rivenditori. E chi se lo può permettere, naturalmente vuole un'auto. Si fondano aziende, si stipulano affari. Ora tutto deve muoversi rapidamente; chi arriva per primo gode di maggiori vantaggi.

«Guardi», afferma all'improvviso Ting Aung Moe facendo cenno alla reception, «qui l'ambiente è sempre più internazionale». Siede al bar del nuovo bed and breakfast Garden Home nei pressi dell'ambasciata tedesca a Rangoon: due donne australiane con grandi zaini blu e stemmi nazionali cuciti sono in attesa di occupare la loro camera. Nel frattempo una coppia giapponese in abiti colorati paga alla cassa.

La fuga a Singapore

Un anno fa, a 44 anni, Moe ha fondato la sua agenzia di viaggi Care & Share Myanmar Travels. Questa mattina attende al bar il titolare del Garden Home, per negoziare una collaborazione. Moe vuole espandersi con la sua agenzia e al contempo acquisire quote di mercato, perché la concorrenza è fitta. «Le piccole agenzie di viaggi spuntano come funghi», afferma. L'industria dei viaggi è considerata uno tra i principali settori di crescita. Nel 2012 oltre un milione di turisti ha visitato il paese: un record senza precedenti. In questo mercato le aspettative sono tanto

alte quanto grande è il potenziale. L'Asian Development Bank infatti stima tassi di crescita annui di oltre il 30 per cento.

Nel 2008 Moe era fuggito dal Myanmar a Singapore, perché voleva risparmiare ai suoi tre figli una vita sotto la dittatura militare. Lì ha imparato l'abc del mestiere di tour operator. Mentre dal 2011 il paese iniziava ad aprirsi, Moe indugiava ancora: «Non avrei mai detto che il regime militare potesse cambiare». Nel 2012 cominciò lentamente a credere che, nonostante tutto, la trasformazione fosse possibile in Myanmar. «Allora ho capito: dovevo rientrare».

Così fece e, con l'aiuto di un'amica americana, fondò la sua azienda. Non è stato facile. «Tanta burocrazia, tante firme, tanti timbri. E naturalmente parecchie mazzette. Qui non si muove proprio niente senza di quelle». Nonostante i numerosi ostacoli, ritiene che il paese sia sulla strada giusta: Ting Aung Moe ha ricominciato a sperare.

Guarda la stradina che passa davanti all'hotel. Un vecchio muro di mattoni rossi, quasi anneriti dalle abbondanti piogge, alla fine della strada una vecchia casa tradizionale in legno che marcisce lentamente. Oltre il filo spinato l'ambasciata tedesca, dietro l'angolo varie ONG internazionali. Kyaw Thein Tun, titolare del Garden Home, saluta Moe al bar e indica l'ambasciata. «Quello è uno dei motivi per cui l'anno scorso abbiamo aperto qui il nostro bed and breakfast e >

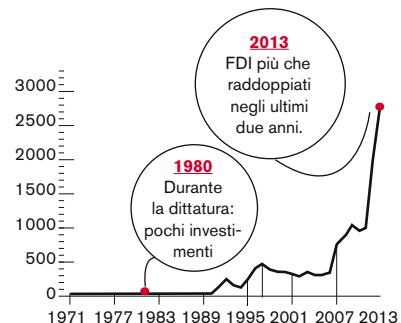
Myanmar



- Popolazione: 55 milioni
- Città principale: Rangoon (4,3 milioni di abitanti)
- Reddito pro capite: 1600 dollari (PPP)
- Cellulari: 5,4 milioni (penetrazione: 10%)

Fonte: CIA Factbook

Investimenti diretti esteri – FDI
(in milioni di USD)



Sono ancora in vigore sanzioni contro il Myanmar, ma dall'apertura del paese gli investimenti diretti provenienti dall'estero sono letteralmente esplosi.

Fonte: FMI, UNCTAD, Banca mondiale

Storia

La storia movimentata del Myanmar ha radici lontane: già prima della nascita di Cristo il territorio compreso tra la Cina e l'Oceano Indiano era popolato. L'odierno Myanmar si fonda sul regno buddista di Bagan (dal IX al XIII secolo circa). Segue una lunga e sanguinosa serie di guerre e lotte di potere. Dal 1824 al 1948 il Myanmar divenne una colonia britannica, durante la Seconda guerra mondiale venne occupato dal Giappone e per un breve periodo di tempo conobbe addirittura la democrazia. Dal 1962 il paese è stato governato da un regime militare. Dal 2011 il Myanmar ha assistito a una progressiva apertura, con elezioni popolari e la liberalizzazione dell'economia. Proprio come la storia politica del Myanmar, altrettanto confusa è la storia del suo nome. Sia «Myanmar» sia «Birmania» (o «Burma») sono di uso corrente, senza chiare distinzioni. Qui sono utilizzate come sinonimi entrambe le denominazioni.



Ting Aung Moe ha fondato un'agenzia di viaggi: secondo le stime, il turismo è destinato a una crescita del 30 per cento annua.



Kyaw Thein Tun sulla veranda del suo bed and breakfast «Garden Home»: tutto ciò che sa del turismo l'ha imparato a Cipro.

non vicino alle attrazioni turistiche o in centro. Le ambasciate e le ONG hanno sempre ospiti in cerca di alloggio». Sapeva di dover trovare una nicchia per sopravvivere ai grandi hotel. Come spesso si mormora nel settore del turismo, questi sono gestiti dai vecchi baroni della droga che dispongono di capitali enormi. Kyaw Thein Tun ha avuto fortuna.

Di turismo se ne intende. Anche lui aveva lasciato la Birmania 17 anni fa. Nessuna prospettiva. Giunto a Cipro, si imbarcò su una nave da crociera: cominciò da barista e divenne responsabile risorse umane. Nei giornali si parlava sempre più di un'apertura della sua patria e lui decise di tornare. Scorse la sua opportunità: «Gli hotel erano di cattiva qualità, troppo pochi e le persone poco o per niente qualificate». Si mise alla ricerca di una pensione da rilevare. Una semplice stanza con colazione costa all'incirca 75 dollari. Moe e lui visitano l'hotel, vedono le stanze, negoziano i prezzi.

«Le prospettive sono rose»

Attualmente, nel Myanmar, si contratta spesso. Su Rangoon aleggia, come una grande promessa, il fascino del possibile. Il paese si sta evolvendo a una velocità incredibile. Gli Stati occidentali hanno premiato l'apertura economica e politica. Molte sanzioni che erano state imposte al regime militare lo scorso anno sono state allentate o sospese. Nondimeno, svariate

sanzioni sono ancora attive e richiedono una verifica accurata della situazione prima di un eventuale accesso al mercato.

Il paese attira gli investitori stranieri grazie all'istituzione di zone economiche speciali. Le restrizioni all'importazione e all'esportazione di centinaia di prodotti sono state abbattute. Entro il 2015 si prevede l'ammissione delle banche commerciali straniere, che potrebbero contribuire a riformare un settore finanziario obsoleto.

Il Myanmar è il secondo paese più povero dell'Asia (precede di poco l'Afghanistan) e necessita di un sostanziale rinnovamento praticamente in tutti i settori economici, offrendo così opportunità agli imprenditori. Oltre al turismo i principali motori di crescita, secondo quanto affermato dal Ministero americano del commercio in un rapporto di 73 pagine sul tema «Doing Business in Burma», sono soprattutto l'edilizia, le telecomunicazioni, il settore tessile e le materie prime. «Le prospettive a lungo termine», scrive con toni quasi euforici il Fondo monetario internazionale in un rapporto sul paese, «sono rose». Nel 2013 l'economia è cresciuta del 6,5 per cento, quest'anno le previsioni sono del 6,8 per cento e nel medio termine, secondo le stime della Banca mondiale, addirittura del 6,9 per cento.

Il paese, quasi sedici volte più grande della Svizzera, dispone di una cospicua riserva di materie prime. Petrolio e gas in

grandi quantità, inoltre giada, rame, oro e legni tropicali. Si trova in posizione strategica tra l'India, la Cina e il Sud-est asiatico. Infine ha 55 milioni di abitanti, un mercato non trascurabile. Attualmente il suo potere d'acquisto, che si attesta a 1600 dollari all'anno, è ancora basso. Ma secondo uno studio di McKinsey, entro il 2030 il ceto medio potrebbe più che settepllicare, raggiungendo quota 19 milioni: in quel caso avrebbe a disposizione un budget di consumo di 100 miliardi all'anno.

Ciò rende il paese interessante agli occhi degli investitori internazionali. I primi sono giunti dai paesi vicini, la Thailandia e la Cina. Dal 2010 le aziende cinesi hanno investito circa 13 miliardi di dollari e sono attive con oltre cento progetti, principalmente nel settore energetico e minerario. Le aziende occidentali stanno recuperando rapidamente. Nei prossimi anni, Coca-Cola e Unilever intendono spendere oltre un miliardo di dollari in impianti di produzione e distribuzione. Heineken ha in programma la realizzazione di un grande stabilimento per la produzione di birra. Anche le aziende giapponesi si sono precipitate sul mercato. La casa automobilistica Nissan ad esempio investe 500 milioni di dollari in uno stabilimento per la produzione di veicoli.

Appuntamenti d'affari sul campo da golf

Pochi percepiscono il fervente clima di scambi come la commerciante Wah Wah. Perché tradizionalmente in Birmania gli appuntamenti d'affari vengono fissati sul campo da golf. Lo sport venne introdotto dai britannici e, quando lasciarono il paese, era parte integrante della vita del ceto alto birmano. Wah Wah è seduta a un tavolo sotto il vecchio tetto di legno del ristorante dello Yangon Golf Club alle porte dell'ex capitale. Sono le 11 di mattina, ai tavoli accanto siedono uomini e donne d'affari birmani e cinesi. Si aprono bottiglie di Johnnie Walker. Sul driving range, due golfisti solitari lanciano in cielo le palline. Wah Wah aspetta il manager dello stabilimento.

Un anno fa, dopo il rientro da Singapore, ha fondato la sua azienda, Turf Sports Solutions, una società affiliata di un'impresa australiana. Rifornisce i campi da golf del paese di concimi, tappeti erbosi e macchinari. E ultimamente anche lei contribuisce a progettare i «green».

Continua a pagina 62 >



Porto sul fiume Yangon a Rangoon: i traghetti trasportano i lavoratori nel cuore della città.



Venditori ambulanti accanto a un centro commerciale nel centro cittadino.





Spettatori in uno dei primi cinema 3D di Rangoon durante la visione di un film hollywoodiano.



Commesse in un negozio di abbigliamento di Rangoon.



Monaci buddisti che viaggiano in autobus attraverso il centro della città.



Pausa in un'officina di riparazione di pneumatici in un quartiere povero della città.



Turisti nell'amato «Thiripyitsaya Sky Bistro» al ventesimo piano del Sakura Tower.

Perché più denaro entra nel paese, più persone giocano a golf.

Non si è ancora del tutto abituata alla sua nuova situazione. «In realtà non sono molto amante del golf», dice con imbarazzo, mentre il suo sguardo si posa sul green in cerca del manager al quale deve consegnare un pacco di nuove lame per un trattorino tagliaerba.

Al tavolo accanto pesanti bicchieri di whisky si toccano fra loro tintinnando. «A Singapore ho presentato 500 candidature e in qualche modo sono approdata in un'azienda di golf. Volevo sfamare la mia famiglia, ho tre bambini, avrei accettato qualsiasi lavoro», racconta, alzando le spalle.

Quando il paese ha dato segni d'apertura è rientrata, anche se non del tutto spontaneamente, in quanto a Singapore non aveva ottenuto il permesso di domicilio. Per Wah Wah non è stato facile. «All'inizio ho sofferto. Il tenore di vita a Singapore è molto alto, i mezzi di trasporto pubblici funzionano, tutto è molto efficiente. Qui devo stare in coda per ore se voglio pagare la bolletta del telefono. La corrente continua a saltare e non c'è Internet». Ma ce l'ha fatta e ora il suo fatturato ha già superato la soglia del milione di dollari. Anche se non resta molto tempo per la famiglia, è stata la decisione giusta. Di giorno è sui campi da golf, la notte si occupa delle scartoffie. «Dormo solo un paio d'ore a notte».

Si alza, sale su un golf buggy e parte. Mentre controlla il tappeto erboso del green all'ottava buca, racconta delle difficoltà relative alla gestione di un'azienda in Birmania. Per molti versi, siamo ancora in alto mare. «È sempre molto complicato importare le merci», afferma. «Un enorme dispendio burocratico. E se un corrente ha una conoscenza alla dogana o in un ministero, naturalmente avrà la priorità. Allora gli altri devono pagare tangenti per poter restare in gioco». Purtroppo anche lei l'ha dovuto fare.

Corruzione come in Zimbabwe e Congo

La corruzione dilagante è uno dei principali problemi del Myanmar. Transparency International ha posizionato il Myanmar al numero 157 su 177 nel suo attuale indice della corruzione, insieme allo Zimbabwe e dopo la Repubblica del Congo. Pur sempre un piccolo progresso: nel 2011 il paese, insieme alla Corea del Nord e alla Somalia, era ancora con-

siderato uno dei più corrotti al mondo. Gli osservatori valutano positivamente il fatto che le licenze per le reti di telefonia mobile e un nuovo aeroporto siano state concesse con una procedura internazionale in larga misura trasparente e non, come in passato, semplicemente ai sostenitori del regime.

Ma le nuove imprenditrici e i nuovi imprenditori devono ancora vedersela con vecchi problemi: con le élite locali, strettamente legate all'amministrazione corrotta, che nel paese fanno i soldi da decenni. Con le strade in pessime condizioni e in generale le infrastrutture carenti. Con un sistema bancario malfunzionante. Con un'amministrazione inefficiente e poco trasparente. Con la carenza di personale qualificato. Con una sicurezza giuridica e un diritto di proprietà deboli, che appaiono sottosviluppati anche nel confronto regionale.

Se la Birmania vuole realizzare speranze e sogni, resta ancora molto da fare. A ricordarlo sono tutte le istituzioni: dalla Banca mondiale al Fondo monetario al Ministero americano del commercio. Se il paese non riuscirà a proseguire l'opera di riforma e dotarsi di istituzioni credibili, i sogni di rinnovamento sono destinati a infrangersi.

«Come donna, è ancora più difficile», sostiene Wah Wah, «il settore del golf è prettamente maschile». Quando gli

uomini concludono affari in Birmania, lo fanno anche di notte. E con molta grappa. «Vogliono essere intrattenuti. Con i miei clienti devo frequentare i night club e bere con loro, occuparmi delle loro mogli». Wah Wah è stata all'estero, un'esperienza utile anche per affrontare le usanze meno nobili. «Ma qui, per molte donne buddiste, sarebbe del tutto impossibile».

«Sopravvivere è molto più difficile»

Anche Thar Htet, fondatore dell'azienda di software Zwenexsys, deve far fronte a molte difficoltà. Quando vide come stava cambiando la sua patria, il ventinovenne prese il portatile e gli oggetti personali e si affrettò a rientrare. A Shanghai aveva programmato piattaforme di backup online per cellulari. Ne era convinto: il mercato IT in Birmania avrebbe assistito a una rapida crescita. Non aveva del tutto ragione. «Sono tornato per vendere i miei prodotti IT sul mercato locale. Ora, con i miei dieci dipendenti, faccio outsourcing per un'azienda in Thailandia». Gli imprenditori devono essere flessibili. Il mercato non era ancora così maturo come credeva. Quasi nessuno possiede un computer.

«Sopravvivere è molto più difficile di quanto pensassi». Nel 2011 solo un birmano su quattro aveva un allacciamento alla rete elettrica, solo uno su cento aveva accesso a Internet. Le interruzioni di



Wah Wah lavora spesso all'aperto: tradizionalmente, nell'ex colonia britannica, gli appuntamenti d'affari si svolgono sul campo da golf.

corrente sono all'ordine del giorno. Quattro anni fa un accesso a Internet costava 3500 dollari all'anno, oggi costa pur sempre 500 dollari. Queste non sono buone premesse per le aziende IT. «Il personale è un incubo», dice Htet. Appena imparano qualcosa, i collaboratori passano alle grandi imprese internazionali.

A ciò si aggiungono gli affitti alle stelle. Con l'arrivo di aziende e investitori stranieri nel paese, le aree residenziali e adibite a uffici nelle zone più favorite di Rangoon scarseggiano. Già ora i prezzi degli uffici in posizioni strategiche solo molto più alti rispetto a Singapore o New York. Nelle tre torri di uffici di Rangoon, gli affitti negli ultimi due anni sono quasi quadruplicati, da circa 300 dollari l'anno al metro quadrato a quasi 1200 dollari.

Ricordi di tempi quasi passati

Come molti dei giovani imprenditori IT in Birmania, Htet attende solo che il gruppo di telecomunicazioni norvegese Telenor e Ooredoo, azienda del Qatar, acquisciscano la sua azienda. Htet si concentra sul mercato delle app. «Ho già avuto un colloquio con Ooredoo. Sono molto fiducioso nella possibilità di stabilire una collaborazione. Loro devono servire un mercato enorme e noi abbiamo i contenuti». Secondo la Banca mondiale, nel 2011 tre birmani su 100 possedevano un cellulare. L'obiettivo del governo è aumentare la quota dei proprietari di un cellulare al 50 per cento entro il prossimo anno.

«Nel 2014 il mercato della telefonia mobile è destinato a esplodere», afferma con ottimismo questo giovane imprenditore mentre attraversa di corsa l'ufficio, le cui pareti sono tappezzate



Thar Htet è fondatore dell'azienda di software Zwenexsys: le condizioni sono peggiori del previsto per le imprese IT.

te con i loghi dei colossi del settore IT. Anche il tour operator Moe guarda al futuro con speranza. Non crede che le attuali riforme siano reversibili. «Le prospettive sono buone», conferma Kyaw Thein Tun del bed and breakfast Garden Home. In Birmania, dopo l'apertura, si avverte un clima di fiducia che al momento possono vantare pochi luoghi al mondo.

Ad ogni modo i giorni dei piccoli chioschi di strada con i telefoni fissi sembrano contati. Anche le corde che nelle aree residenziali pendono ancora da quasi tutte le finestre saranno presto superflue. Dato che per lungo tempo non vi erano né campanelli né telefoni, si tiravano delle corde legate a piccole campane. Interessante.

strade di Rangoon ricordano i vecchi tempi, che sono quasi passati. Quasi. □

Fritz Schaap è reporter e vincitore del Journalist Award della CNN (2012).

Patrick Tombola è fotografo e videogiornalista. Vive in Italia, Australia e Turchia.

Dichiarazione del Credit Suisse sulle sanzioni e sulla compliance anti-corruzione: all'inizio del 1997 è stata promulgata una serie di sanzioni economiche contro il Myanmar, ma subito dopo le riforme politiche molte di queste sanzioni sono state allentate. L'allentamento delle sanzioni porta con sé nuove opportunità d'investimento responsabile nel Myanmar. Le imprese e le persone fisiche che intendono condurre affari nel paese devono garantire il rispetto di alcune normative al riguardo, tuttora in vigore, nonché l'osservanza delle leggi anticorruzione, dato che il Myanmar è noto per la sua corruzione. La violazione di tali leggi comporta l'applicazione di pene pecuniarie ed eventualmente la detenzione.

Le sanzioni in vigore contro il Myanmar comprendono ad esempio il divieto di transazioni con determinate persone bloccate (Blocked Persons), che figurano su watch list statali (ivi incluse le imprese che per il 50% o più appartengono a tali persone bloccate), il divieto di esportazione di determinati servizi finanziari verso e di investimenti con il Ministero della difesa del Myanmar, gruppi armati statali o non statali oppure imprese che per il 50% o più appartengano alle parti sopracitate, nonché il divieto di introduzione negli Stati Uniti di rubini e giada originari del Myanmar e gioielli in cui questi siano incastonati. Il Dipartimento di Stato americano ha inoltre disposto che, in determinate circostanze, le US Persons adempiano all'obbligo di rendere pubblici i loro investimenti nel Myanmar.

Il Myanmar riceve tuttora valutazioni negative in autorevoli sondaggi, in cui i paesi vengono classificati in base al loro grado di corruzione percepito, secondo le stime di esperti e sondaggi di opinione. Di conseguenza le imprese e le persone fisiche che conducono affari nel Myanmar devono tenere presente che alcune leggi anticorruzione promulgate dalla Svizzera, dagli Stati Uniti, dalla Gran Bretagna e da molti altri paesi proibiscono ai loro cittadini la pratica della corruzione nel settore statale e commerciale estero. Tali leggi sono di ampia portata, sia in relazione alla loro competenza giurisdizionale sia in relazione al tipo di contrattazioni vietate. Di conseguenza nel Myanmar le attività commerciali possono essere sottoposte a queste leggi che vietano la corruzione all'estero.

Poiché nel Myanmar la pratica delle attività commerciali richiede prudenza e attenzione, il Credit Suisse ha istituito un ampio processo di vigilanza della compliance, al fine di controllare e sorvegliare tutte le attività commerciali con il Myanmar. Il Credit Suisse continua altresì a osservare gli sviluppi in merito alle sanzioni economiche e alle leggi anticorruzione nel Myanmar e altrove. Le sanzioni economiche e le leggi anticorruzione devono essere costantemente sorvegliate, in misura analoga, da chiunque conduca affari nel Myanmar.

Lavorare molto non paga

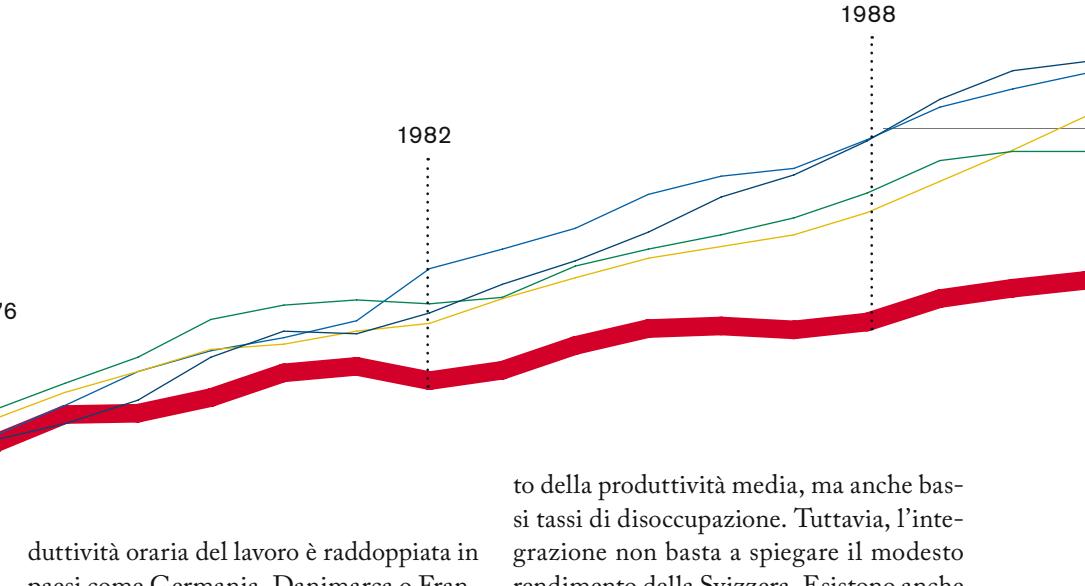
Contrariamente a quanto si pensa, gli svizzeri non sono più produttivi dei loro vicini. Anzi.

Di Claude Maurer e Andreas Christen

Negli anni Settanta la produttività del lavoro in Svizzera superava del 60% quella degli altri paesi.

La Svizzera ha superato solo in apparenza la fase di crescita debole che l'ha colpita negli anni Novanta. Tra il 2000 e il 2013 il prodotto interno lordo (PIL) è aumentato mediamente dell'1,9 per cento all'anno, rivelandosi molto più dinamico rispetto al dato dell'UE (1,4 per cento). Ma se si pone la crescita economica in relazione alla crescita demografica, il quadro svizzero peggiora.

La crescita pro capite nel paese non raggiunge l'1 per cento, quella dell'UE è all'1,2 per cento. In termini di crescita della produttività, la Svizzera continua quindi ad annasparsi. In base ai dati dell'OCSE, la debolezza locale della crescita pro capite (o meglio della crescita per ogni ora di lavoro correlata) continua da più di trent'anni: mentre dal 1975 la pro-



duttività oraria del lavoro è raddoppiata in paesi come Germania, Danimarca o Francia, qui la crescita è del 50 per cento circa.

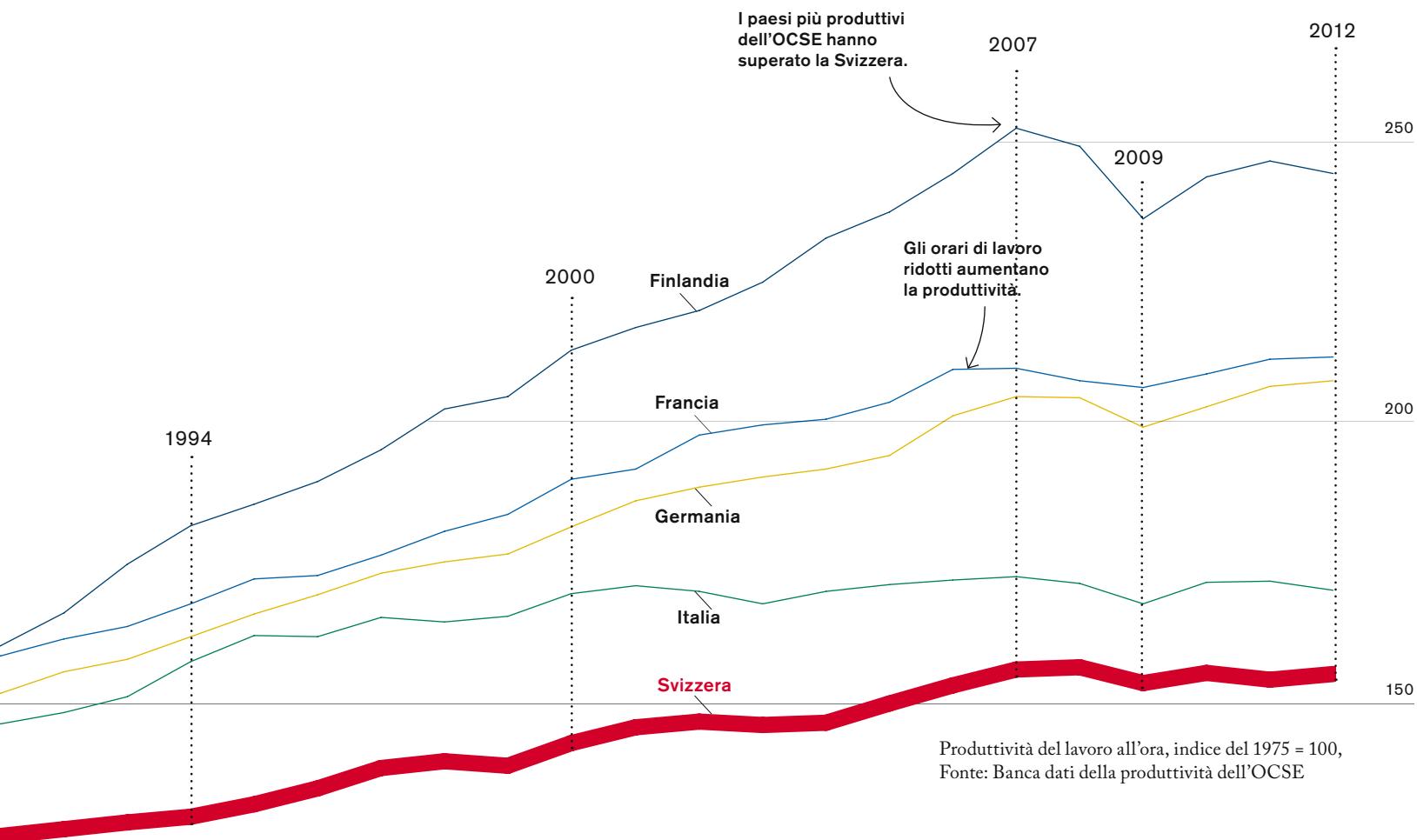
Pertanto, nell'arco di pochi decenni, la Svizzera ha perso quasi totalmente il suo vantaggio. Il PIL pro capite supera la media dei 17 paesi più produttivi dell'OCSE di solo il 10 per cento circa. Negli anni Settanta, il divario ammontava ancora a quasi il 60 per cento. Negli anni Novanta, il PIL per ora di lavoro è addirittura sceso sotto la media dei 17 paesi più produttivi dell'OCSE e da allora non è cambiato.

L'integrazione abbassa la produttività

La debolezza della produttività è riconducibile a svariati motivi. In parte è semplicemente il rovescio della medaglia di una politica del lavoro efficace: nel mercato del lavoro sono integrate anche persone poco produttive. Ne consegue un abbassamen-

to della produttività media, ma anche bassi tassi di disoccupazione. Tuttavia, l'integrazione non basta a spiegare il modesto rendimento della Svizzera. Esistono anche economie nazionali con un'alta produttività, come la Norvegia o i Paesi Bassi, che presentano una considerevole partecipazione al mondo del lavoro.

Inoltre, la relativa debolezza della produttività dipende in parte dallo zelo della forza lavoro locale. Gli orari prolungati vanno di pari passo con una riduzione della produttività oraria (ovvero un calo dell'utilità marginale); su questa base comparativa, pertanto, la Svizzera risulta più debole che nel confronto pro capite. Un'altra critica legittima alle cifre dell'OCSE è che, a causa di problemi statistici di rilevazione, il quadro risultante dal raffronto della competitività appare peggiore di quanto non sia realmente. Alcuni problemi di rilevazione a svantaggio della Svizzera emergono tra l'altro nel calcolo degli ora-



ri di lavoro; spesso, ad esempio, non viene sufficientemente considerata l'elevata incidenza del lavoro a tempo parziale.

Produttività frenata dall'interno

Nonostante tutte le lacune nella rilevazione e tutte le differenze nell'organizzazione del mercato del lavoro, una cosa resta fuor di dubbio: la crescita della produttività svizzera è frenata o addirittura ridotta soprattutto dall'isolamento del mercato interno e dalla bassa produttività del lavoro in certi settori orientati all'interno.

In Svizzera vige infatti una bipartizione dell'economia in un settore ad alta produttività orientato alle esportazioni e un mercato interno meno produttivo che negli anni si è progressivamente ingrandito: tra il 1997 e il 2012 la produttività nel settore delle esportazioni è aumentata di quasi un terzo al netto dell'inflazione. Invece, nel settore interno, è rimasta praticamente ferma (più 5 per cento circa). In una lettura al lordo dell'inflazione, il divario tra il settore delle esportazioni e il mercato interno appare ridotto, ma solo perché i

prezzi all'interno hanno subito un aumento molto più consistente. Ovviamente nel settore delle esportazioni la pressione concorrenziale globale e il franco forte determinano una flessione dei prezzi e un aumento della produttività, mentre il mercato interno può contare su (troppo) pochi incentivi di questo tipo. L'efficienza del settore delle esportazioni si deve anche al fatto che, in tema di competitività, la Svizzera è in vetta alla classifica mondiale (si veda l'intervista di pagina 66).

L'occupazione cresce nel posto sbagliato

Al contempo, tra il 1997 e il 2012, l'occupazione è aumentata principalmente in settori a bassa e media produttività – come il sistema sanitario e assistenziale, l'amministrazione o altri settori di servizi orientati all'interno. Questa situazione grava anche sulla crescita della produttività complessiva. Nel periodo considerato la crescita dell'occupazione è attribuibile solo per un quarto ai settori altamente produttivi, come ad esempio l'industria farmaceutica.

Recentemente l'orientamento ai settori a bassa produttività si è enormemente accentuato. Rispetto all'anno precedente,

nei primi tre trimestri del 2013 la crescita dei posti di lavoro nei settori ad alta produttività è stata sostanzialmente nulla. Per contro, nei settori a bassa produttività si sono creati circa 30 000 posti di lavoro. Affinché in futuro il PIL pro capite riprenda a crescere con maggior vigore, devono prima ricominciare a crescere i posti di lavoro nei settori ad alta produttività. In secondo luogo è necessario incentivare la crescita della produttività nei settori che non sono esposti alla concorrenza internazionale. Solo così la fase di crescita debole potrà essere davvero superata. □

Claude Maurer è responsabile di Swiss Macroeconomic Research, **Andreas Christen** è Swiss Sectors Analyst al Credit Suisse.

«Molti mercati del lavoro europei mancano di flessibilità»

Il Forum economico mondiale mette sotto la lente 148 nazioni. Svizzera in testa da cinque anni, inversione di marcia per gli USA, India in continua retrocessione. Thierry Geiger spiega cosa si cela dietro al successo di un paese.

Intervista a cura di Simon Brunner

Signor Geiger, cosa rende un paese competitivo?

La competitività di un paese dipende in larga misura dalla produttività del lavoro. Qui la formazione gioca naturalmente un ruolo importante, sempre che il sistema soddisfi le esigenze dell'economia. In molti paesi la carenza di competenze professionali è sempre più un problema. Anche la quota di donne attive è importante. Le pari opportunità dei sessi sono tuttora un traguardo lontano, anche in Svizzera c'è ancora molto da fare. Un altro fattore importante è un mercato del lavoro flessibile, che consenta agli occupati di accedere ai settori più produttivi e promettenti: una condizione che purtroppo manca in molti paesi europei. Infine è fondamentale una politica dell'immigrazione adeguata, soprattutto nelle nostre società che stanno invecchiando.

Per molti paesi gli ultimi anni sono stati difficili: chi li ha superati particolarmente bene?

La competitività, così come noi la misuriamo al Forum economico mondiale (WEF), è un buon indicatore della capacità di resistenza economica di un paese. Alcuni paesi che occupano le prime posizioni nel nostro Global Competitive Index – come la Svizzera, la Germania e i paesi scandinavi – si sono dimostrati relativamente solidi durante la crisi globale. Le economie pubbliche meno concorrentiali, come ad esempio Francia, Grecia, Ucraina e India, sono in condizioni decisamente peggiori e devono far fronte a vari problemi: crisi fiscale, livelli elevati di disoccupazione, bassa crescita, disordini sociali o in qualche caso tutti questi insieme.

Da cinque anni la Svizzera è in testa alla classifica. Perché?

La Svizzera fa registrare risultati eccel-

I paesi più competitivi del mondo (2013-2014):

1°	Svizzera
2°	Singapore
3°	Finlandia
4°	Germania
5°	USA
6°	Svezia
7°	Hong Kong
8°	Olanda
9°	Giappone
10°	Gran Bretagna
11°	Norvegia
15°	Danimarca
23°	Francia
29°	Cina
49°	Italia
60°	India
64°	Russia
148°	Ciad

Fino al 1990 l'India era più ricca della Cina. Oggi la Cina è quattro volte più ricca dell'India.

lenti in tutti i settori chiave, tra cui la capacità innovativa, un mercato del lavoro flessibile e un mondo degli affari all'avanguardia. Le imprese e la popolazione nel suo complesso si adeguano rapidamente alle nuove tecnologie. Le istituzioni pubbliche sono tra le più efficienti e trasparenti al mondo. La competitività della Svizzera è supportata anche da eccellenti infrastrutture e da un mercato finanziario molto sviluppato. E il contesto macroeconomico è uno tra i più stabili che esista. Questo è un enorme vantaggio, in un momento in cui molti paesi vicini continuano ad avere problemi su questo fronte.

Gli Stati Uniti, che erano nel frattempo scesi in settima posizione, registrano una ripresa. Qual è la situazione attuale del paese?

Lo scorso anno negli Stati Uniti si è veri-

ficata un'inversione della tendenza negativa delineatisi cinque anni fa, quando il paese dovette cedere alla Svizzera il suo primato nell'indice di competitività. L'attuale ripresa affonda le sue radici soprattutto nella cultura dell'innovazione e nello spirito imprenditoriale, supportati dalla politica monetaria. Ma l'America deve ancora lottare contro livelli elevati di disoccupazione e sottoccupazione.

I mercati emergenti presentano un quadro molto differenziato. Qual è il suo punto di vista?

Ci sono storie di successo, soprattutto nel Sud-est asiatico e nell'Europa orientale, in paesi come Indonesia, Filippine, Polonia o Estonia. Ma molte nazioni rimangono ben al di sotto delle aspettative; in alcuni paesi in via di sviluppo si dà per scontato che la crescita avvenga, per così dire, automaticamente. Misure politiche avventate, mancanza di obiettivi specifici, riforme strutturali insufficienti e scarsi investimenti, accanto a una crisi globale di proporzioni storiche: tutto ciò ha portato questi paesi a non sfruttare appieno il loro potenziale. Un esempio è l'India, dove vive un quinto della popolazione mondiale e che fino al 1990 era più ricca della Cina. Ora la Cina è quattro volte più ricca dell'India. L'andamento di questi due paesi negli ultimi vent'anni si spiega soprattutto con la mancanza di competitività del subcontinente. □



Thierry Geiger è economista del Forum economico mondiale (WEF) e coautore del Global Competitiveness Report.

Audi
Vorsprung durch Technik



Tecnica ammaliante. Sportività marcata.

La nuova Audi S8.

Carisma, forza allo stato puro e tecnologie di punta riunite in una delle berline più sportive del nostro tempo: la nuova Audi S8. Maggiori informazioni su www.audi.ch/s8



Audi S8, 4.0 TFSI quattro tiptronic, 520 CV, consumo normalizzato combinato: 9,6 l/100 km, 225 g/km di CO₂, (media di tutte le vetture nuove commercializzate: 148 g/km), categoria d'efficienza energetica: G.

«Dovremmo fare il possibile per permettere ai nostri figli di sopravvivere nel mercato del lavoro»



Il filosofo e pubblicista tedesco Richard David Precht vorrebbe trasformare radicalmente la formazione di base. Senza voti, materie e in parte anche senza insegnanti, gli studenti sarebbero più preparati alla vita lavorativa.

Di Simon Brunner (intervista)
e Alexandra Compain-Tissier (illustrazione)

Siignor Precht, lei ha un figlio di dieci anni. In quali materie dovrebbe frequentare corsi di approfondimento per massimizzare le sue future opportunità sul mercato del lavoro?

Non dovrebbe vederla in questo modo. I giovani devono imparare ciò che trovano più congeniale. Quando ho finito la scuola negli anni Ottanta, girava voce che fossero richiesti ingegneri e programmati. Anni dopo, in occasione di una rimpatriata di classe, molti di quelli che avevano imparato queste professioni erano disoccupati. Tenga anche presente che molti dei mestieri con cui i nostri figli si guadagneranno da vivere oggi non sono nemmeno conosciuti. Quindi come si fa a sapere su quale materia puntare?

Sembra di ampie vedute. Ma come reagirebbe se suo figlio le annunciasse di voler diventare arpista o dedicarsi all'arte di vivere?

Gli farei presente che al mondo ci sono pochissimi suonatori d'arpa e che difficilmente avrebbe una vita professionale piena. Ma se è ciò che desidera, lo lascerrei libero. Qualche indicazione cerco di dargliela, ad esempio non gli consiglierei di laurearsi in tre materie filosofiche come ho fatto io. Forse sarebbe meglio includere qualcosa di economico, giuridico, scientifico o tecnico.

Lei è un grande critico dell'attuale sistema educativo. A suo avviso, in cosa è carente?
Diventa sempre più ampio il divario tra ciò che i nostri figli imparano a scuola e quello che occorre loro nella vita. I ragazzi devono imbottirsi di nozioni, ma le cifre e i fatti appresi non durano a lungo. Chi si ricorda ciò che ha imparato a scuola? Il 90 per cento cadrà nel dimenticatoio già un paio d'anni dopo aver conseguito il titolo di studio. D'altra parte non promuoviamo abbastanza la curiosità,

la creatività, l'originalità e lo spirito di gruppo. Ma questi aspetti sono fondamentali per restare a galla in un mondo complesso.

Qual è la sua idea di formazione di base?
La naturale motivazione all'apprendimento dei ragazzi non va soffocata, anzi va alimentata e incentivata. Questo è il massimo imperativo!

E pensa si possa raggiungere questo scopo abolendo i voti?

Anche. Lo sviluppo personale del ragazzo, che non si misura in numeri, è più importante del conseguimento di un dato livello di conoscenza entro l'anno scolastico. Per farle un esempio, da ragazzo ero un buon ginnasta. Saltavo sulla trave con maggior facilità rispetto a un mio compagno di classe sovrappeso. Quando però ci riusciva, lo faceva a

«Aumenta sempre più il divario tra ciò che i nostri figli imparano a scuola e ciò che occorre loro nella vita.»

costo di una prestazione più intensa della mia. Come misurerebbe questo risultato? I voti sono poco efficaci. Ad ogni modo si potrebbe compilare un giudizio scritto a fine anno.

Nella vita e in particolare nel mondo del lavoro, è la prestazione assoluta a contare, non lo sviluppo o il potenziale.

Non ne sono del tutto convinto. Anche le prestazioni degli adulti non sono sempre facili da valutare. E oltre al rendimento vi sono molti altri fattori che contribuiscono al successo. Dovremmo offrire ai ragazzi l'opportunità di esplorare prima le loro preferenze: cosa mi piace fare in particolare? Cosa mi riesce facile? In che modo mi è più semplice imparare?

Lei ha criticato l'insegnamento per materie, che oggi si applica quasi ovunque.

Una volta poste le basi, la scuola deve puntare molto più sull'insegnamento per progetti. I confini tra le materie ostacolano l'acquisizione della conoscenza e frenano la curiosità: senza contare che

anche il mondo fuori dalla scuola è interdisciplinare e non è suddiviso in materie.

Come funziona l'insegnamento basato su progetti?

Prendiamo il progetto «I tempi di Goethe»: con l'insegnante di tedesco si legge il Faust, l'insegnante di storia spiega il contesto nella Germania di quell'epoca, mentre l'insegnante di chimica introduce l'alchimia e propone esperimenti con il ferro e lo zolfo. Contestualmente gli appassionati di teatro provano una scena tratta dall'opera. Chi impara in questo modo comprende i nessi e il senso di quanto appreso. Anche le regole del nostro sistema economico e del nostro sistema giudiziario, due temi inspiegabilmente trascurati nelle scuole, possono essere rappresentate ed esplorate in progetti.

Un'obiezione: in certe materie è una questione di pura conoscenza. Le tabelline vanno imparate a memoria.

Sono d'accordo. Con ciò passiamo al punto successivo. Per imparare la matematica, non serve una comunità di classe. Al giorno d'oggi esistono ottimi software che guidano gli studenti all'apprendimento della materia in modo mirato e giocoso, eliminando la necessità della lezione tradizionale, in cui i migliori non imparano niente di nuovo e i peggiori non riescono a stare al passo. Quindi per certe materie e a partire da un certo livello, non serve la lezione in classe.

Diversi studi dimostrano però che è proprio l'insegnante il fattore decisivo ai fini di una scuola di qualità. >

Richard David Precht

A 48 anni, è uno tra i giovani filosofi maggiormente citati nell'area di lingua tedesca. È autore di numerosi best seller, come «Ma io chi sono (ed eventualmente, quanti sono?)» (Garzanti Libri, 2009) oppure «Amore. Un sentimento disordinato» (Garzanti Libri, 2010) e moderatore di una serie televisiva su ZDF («Precht»). Precht ha un figlio e tre figliastri, vive in Lussemburgo e a Colonia. Nel suo ultimo libro «Anna, die Schule und der liebe Gott» (Goldmann, 2013) Precht si occupa del sistema educativo tedesco e incoraggia profondi cambiamenti.

La penso così anch'io. Laddove vengono impiegati, gli insegnanti devono essere di livello eccellente. Oggi il corpo docente è troppo concentrato sulla didattica e sulla domanda: qual è l'obiettivo di apprendimento? Ma un insegnante deve innanzi tutto saper parlare bene. Meno della metà dei miei insegnanti era capace di incantarci con le parole. E se qualcuno non è piacevole da ascoltare, si impara anche poco. Per selezionare gli insegnanti, organizzerei dei casting. Vengono presi solo i candidati che riescono a conquistare gli studenti.

Oltre ai voti, alle materie e in parte agli insegnanti, abolirebbe anche le classi dalla scuola?

Proprio così. Farei a meno di una lezione di classe che recluta i ragazzi in base alla loro età e li costringe a imparare la stessa cosa, con gli stessi ritmi. Si sa che i bambini e i giovani imparano più volentieri nella misura in cui si sentono parte

di una comunità. Mi chiedo solo se l'unica soluzione sia la classe omogenea per età. Ciò che potrebbe essere adeguato per i primi quattro-sei anni di scuola non deve necessariamente valere per tutto il percorso scolastico. Entro il settimo anno scolastico si consolidano amicizie anche tra ragazzi di età diverse.

Con tutto il rispetto per creatività, divertimento e gioco, quando vanno introdotti i giovani al mondo della competizione?

Io non sono contrario alla competitività, anzi. All'interno di una scuola vi possono essere più «case», come Grifondoro e Serpeverde in Harry Potter. Nel mio modello sono previste competizioni giocose tra le varie case, che si sfidano in tornei di lettura o di calcolo a mente.

La sua scuola attribuisce molta importanza all'individuo, eppure lei è favorevole alle uniformi scolastiche. Perché?

I vantaggi superano di gran lunga gli

«Un insegnante deve innanzi tutto saper parlare bene. Se qualcuno non è piacevole da ascoltare, si impara anche poco.»

svantaggi. La scuola è il luogo dove si coltivano i valori dell'interiorità. Le apparenze materiali devono avere minore importanza. L'uniforme scolastica non solo rende meno visibili le disparità sociali, ma previene anche un'attenzione eccessiva ai marchi, che inizia già troppo presto. Infine, l'uniforme è un sollievo per molti genitori.

Sul piano delle conoscenze di base, cosa deve trasmettere la scuola? Qual è il curriculum minimo per poter accedere alla vita lavorativa?

Quando posti di tirocinio e tirocinanti non si incontrano

Per colmare la carenza di forza lavoro specializzata, è fondamentale offrire sostegno alle nuove leve. In che modo le imprese svizzere possono diventare più attraenti agli occhi dei giovani?

Di Noëmi Weder e Emilie Gachet

Chiamate a esprimersi sulle loro preoccupazioni, due imprese svizzere su tre citano la «mancanza di forza lavoro specializzata»: per loro è difficile, se non impossibile, trovare collaboratori adeguatamente qualificati che ricoprono determinate posizioni (fonte: UFC, 2013). Mancano le cifre per rendere conto di questa carenza. Ma vi sono vari indicatori che forniscono perlomeno un quadro generale: ad esempio un numero elevato di posti vacanti in relazione al numero di disoccupati. Alla luce di questo indicatore, nell'autunno del 2013 si registravano segnali di carenza di forza lavoro specializzata per alcuni settori industriali (in particolare l'industria meccanica, elettrica e metallurgica), ingegneri e tecnici, nonché nel settore edile e informatico.

La continua carenza di forza lavoro specializzata è causa di adeguamenti strutturali a livello aziendale ed economico, oltre che sotto il profilo della politica educativa. Nel breve periodo una simile carenza può essere compensata dalla forza lavoro straniera, da manodopera non attiva o con il reclutamento di persone attive con qualifiche non specialistiche. Se invece si cerca una soluzione a lungo termine, è fondamentale offrire sostegno alle giovani leve. Il barometro dei posti di tirocinio, pubblicato dalla Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione nell'agosto 2013, evidenziava però un'eccedenza di posti di tirocinio proprio nelle professioni tecniche e nel settore dell'edilizia/architettura.

Perché l'offerta supera la domanda? Il livello d'istruzione dei giovani è trop-

po basso? Oppure i posti di tirocinio non soddisfano le aspirazioni dei giovani? Il 66 per cento delle imprese giustifica il numero elevato di posti di tirocinio vacanti con l'inadeguatezza delle candidature. Non è chiaro se ciò dipenda solo dai risultati scolastici scadenti o sia da ricondurre anche ad altre motivazioni.

Nel confronto internazionale, il livello d'istruzione dei giovani svizzeri non è poi così basso. Nell'attuale studio PISA del dicembre 2013, la Svizzera ha fatto registrare un ottimo risultato, soprattutto in matematica e scienze, che costituiscono le basi delle cosiddette professioni MINT (matematica, informatica, scienze naturali e tecnica). A un'osservazione più attenta, si delineano però considerevoli differenze.

È necessario padroneggiare lo stile nella lingua parlata e scritta, sapersi esprimere bene e parlare con scioltezza. Fondamentale è la capacità di formulare pensieri astratti, cogliere la dimensione storica della vita, nonché quella geografica e politica. Sarebbe opportuno avere un'infarinatura di giurisprudenza e di economia. Infine, è importante aver misurato le proprie capacità artistiche.

La sua critica si rivolge principalmente alla scuola elementare: tuttavia, nei suoi studi, l'economista e premio Nobel James Heckman sostiene che l'età prescolare è decisiva per il futuro sviluppo di un bambino.

Sono d'accordo. Per questo sostengo la necessità di rendere obbligatoria in Germania la frequenza della scuola dell'infanzia. A tre anni, tutti i bambini dovrebbero andare all'asilo.

Non si possono però delegare tutti i compiti educativi allo Stato!

Naturalmente secondo me sarebbe meglio se le famiglie si assumessero questi compiti in prima persona. Purtroppo per un terzo della popolazione, ovvero gli strati sociali più bassi, non sempre è possibile. Per queste famiglie lo Stato deve mitigare l'impatto, spesso dannoso, della situazione familiare sui risultati d'apprendimento e assicurare ai bambini una buona istruzione. Sicuramente non è la soluzione ottimale, ma è l'unica praticabile.

Pare un'operazione costosa, quindi gravosa per i contribuenti.

Forse. Ma ogni euro o franco investito nell'istruzione è ben speso. In seguito ci risparmierà ulteriori costi correlati all'assicurazione contro la disoccupazione, alla polizia e alle carceri: in generale al sistema sociale.

Anche lei è rimasto senza lavoro per quasi un anno. Come ha vissuto la situazione?
Non bene. Ero laureato e volevo diventa-

re professore, purtroppo non è stato possibile per motivi legati alla politica universitaria, è stato scelto un altro candidato. La mia autostima ha iniziato a vacillare. È qualcosa che non auguro a nessuno e penso che dovremmo fare il possibile per permettere ai nostri figli di sopravvivere nel mercato del lavoro. Non imbottendoli di nozioni, ma aiutandoli a maturare personalità a tutto tondo. □

Con 466 punti, il quarto più debole dei quindicenni si è posizionato ben 131 punti dietro il quarto più forte (597 punti). Gli studenti con prestazioni scolastiche scadenti potrebbero comportare un onere aggiuntivo per le aziende formatrici. Nonostante l'eccedenza di posti di tirocinio registrata dal 2011, gli studenti più deboli faticano a trovare un posto perché spesso non soddisfano i requisiti delle aziende. La Confederazione cerca di colmare questa lacuna con vari strumenti, ad esempio un percorso breve di formazione professionale di base, della durata di due anni, con certificato federale di formazione pratica.

Cattiva reputazione

È anche vero, ad ogni modo, che spesso le preferenze dei giovani in cerca di un posto di tirocinio si orientano, più che alle esigenze economiche, ai loro interessi e alle doti personali. Le professioni tecniche e il settore dell'edilizia/architettura offrono un terzo di tutti i posti di tirocinio, 34 000 nell'ultimo anno. Non meno del 15 per cento, circa 5000 posti, rimangono vacanti. Nel sistema sanitario, invece, praticamente tutti i posti vengono occupati.

I mestieri più esposti alla carenza di giovani candidati hanno in parte una cattiva reputazione, ad esempio perché sono

fisicamente faticosi. Inoltre le professioni affette dalla mancanza di tirocinanti sono fortemente dominate dalla presenza maschile. Una prima soluzione sarebbe rendere più appetibili per le donne le professioni ad alto contenuto matematico. Secondo lo studio PISA, non vi sono differenze sostanziali tra i sessi in termini di conoscenze matematiche, sembra essere più una questione di interesse. Quindi il problema non sta tanto nella formazione di base, quanto nella concezione dei ruoli, nei pregiudizi e in certi modelli educativi.

Lo sviluppo (ovvero l'«invecchiamento») demografico ha un impatto negativo sulla domanda di posti di tirocinio. L'immigrazione potrebbe alleviare il problema, ma bisognerebbe aumentare l'appetibilità della formazione professionale di base agli occhi degli immigrati. Avendo scarsa conoscenza del sistema duale, privilegiano i percorsi accademici.

Tuttavia anche le aziende che offrono posti di tirocinio devono adeguarsi al mutamento della domanda e promuovere più attivamente le attività offerte. La formazione professionale di base è infatti in concorrenza con la maturità liceale. È compito delle imprese e delle associazioni di categoria potenziare l'appetibilità della formazione professionale di base e incen-

tivare i relativi settori professionali. L'eccedenza prolungata di posti di tirocinio costituisce un pericolo per l'offerta di forza lavoro. Le possibili conseguenze potrebbero essere un esodo o parziale trasferimento delle aziende in paesi meglio attrezzati per soddisfare il loro fabbisogno di forza lavoro, o ancora una ristrutturazione interna.

Noëmi Weder e Emilie Gachet lavorano per Swiss Industry Research, Credit Suisse

Sostegno delle giovani leve del Credit Suisse

Negli ultimi tre anni, il Credit Suisse ha aumentato del 25 per cento il numero dei suoi posti di tirocinio, che hanno raggiunto quota 750. Complessivamente la banca impiega circa 1320 giovani talenti. Sono stati incentivati soprattutto i posti di tirocinio nel settore IT, il cui numero è raddoppiato nello stesso intervallo di tempo. Dopo il conseguimento del titolo di studio, l'80 per cento degli apprendisti continua a lavorare per la banca. Il Credit Suisse amplia inoltre il proprio impegno a lungo termine per le attività formative e lavorative svizzere al fine di migliorare le opportunità professionali dei giovani sostenendo appositi progetti volti a combattere la disoccupazione giovanile con un importo di 30 milioni di franchi in cinque anni.

Si veda anche credit-suisse.com/responsibility

Comunità creative



1. Paul Knegten, 33 anni, COO e cofondatore di Amitree (sviluppo di software). 2. Emily Stuart, 26 anni, Operations Director per Launch Media (news per imprenditori e start-up). 3. Courtney Cochran, 35 anni, Marketing per Drink Code (sviluppo di app). 4. Joshua Griffler, 34 anni, fotografo. 5. Annette Leach, 31 anni, Associate Director di Hotwire PR (agenzia internazionale di PR). 6. Robert Aikins, 29 anni, CTO e cofondatore di Drink Code. 7. Jonathan Aizen, 32 anni, CEO e cofondatore di Amitree. 8. Tony Novak, 32 anni, CTO di Amitree (sviluppo di software).

Boom di uffici in condivisione in tutto il mondo.
Promettono maggiore spazio, più relazioni... e idee migliori.



9. Owen Rescher, 43 anni, avvocato libero professionista. **10.** Jennifer Chou, 21 anni, marketing per Hacker X (reclutamento di personale per aziende del settore tecnologico). **11.** Emily Lee, 23 anni, Global Community Manager di Hacker X. **12.** Serge Sirisena, 29 anni, CEO e cofondatore di Drink Code (sviluppo di app). **13.** Janel Gallucci, 27 anni, Managing Director di Mediaplanet, San Francisco (pubblicazioni di marketing). **14.** Tim Pauly, 41 anni, Community Manager del Golden Gate di WeWork (condivisione di uffici).

Di Steffan Heuer (testo)
e Timothy Archibald (foto)

Ci si sente quasi come nella piazza del mercato di una cittadina produttiva: a un lungo tavolo di legno siedono tre persone che conversano e di tanto in tanto danno un morso al loro panino. Al bancone vengono servite tazze di caffè, mentre un gruppo di persone gira l'angolo. Giocherellano con latine, smartphone e portatili e cercano un posto libero nella zona relax con vista sullo skyline di San Francisco.

È la pausa pranzo nell'ufficio «coworking» di WeWork, uno dei principali fornitori statunitensi di spazi flessibili per lavoratori autonomi e piccoli team. Solo in questa piccola filiale chiamata «Golden Gate», per la quale è stato lussuosamente restaurato un ex teatro di varietà, si riuniscono su sette piani 420 soci di 120 società. Presto saranno 600 quelli che preferiranno lavorare a stretto contatto con gli altri e creare un «network», invece di sedere al bar davanti al proprio portatile. Il Golden Gate è solo una delle 16 sedi che, tra Seattle e Boston, WeWork gestisce o inaugurerà a breve.

«Uomini come macchine»

«Sono il sindaco del villaggio», scherza Tim Pauly, 41 anni. Un signore smilzo col pizzetto descrive così la sua funzione: «Creare un infrastruttura dove i membri possano lavorare meglio, stringere nuovi rapporti e scambiare idee». Se non ci si deve occupare della ricerca di un ufficio, del mobilio o della rete WLAN, si possono mettere in pratica le idee per fare affari e trovare altre menti brillanti.

Le organizzazioni che si occupano di coworking vogliono fondare una nuova cultura del lavoro. Gli interessati pagano una quota mensile di circa 200 dollari, senza l'obbligo di vincoli a lungo termine. In cambio hanno diritto a una scrivania fissa o a un posto libero a seconda di come è concepita la comunità di coworking o delle proprie esigenze. Chi non si vuole legare può anche optare per un biglietto giornaliero. Il gestore si occupa della logistica proprio come i tradizionali centri per uffici: dal collegamento Internet e la casella postale fino alle sale conferenze.

Inoltre (e questo è ciò che li differenzia da una mera scrivania in affitto) i fornitori come WeWork cercano di creare una comunità di persone, che si possono incrociare in corridoio, mentre bevono il caffè o durante gli eventi, al fine di stimolare la loro creatività. Si può trattare di seminari in cui il fondatore racconta la sua storia, o di workshop per consulenti fiscali, designer o addirittura sommelier. Importanti sono anche i canali elettronici come la rete sociale interna, ad esempio per informare i soci dei nuovi arrivi e per creare un gruppo organico.

Questo è in netto contrasto con quanto accade in un ufficio classico, in cui ognuno si chiude dietro la sua porta e difficilmente lavora sotto lo stesso tetto di un concorrente o di qualcuno che opera in un settore diverso. Anche gli uffici open space con pareti divisorie a mezza altezza non creano una vera atmosfera di cooperazione. «Il modo in cui, sfortunatamente, ancora molte persone lavorano è un'eredità

La condivisione è meglio del lavoricchiare di nascosto.

dell'industrializzazione: sedute alla scrivania in un edificio, lavorano come i macchinari in una fabbrica», afferma Jeremy Neuner, fondatore e direttore di Nextspace, gestore di spazi di coworking.

Stando alla previsione scritta nel suo libro «The Rise of the Naked Economy», i giorni di questo vecchio mondo lavorativo sarebbero contati. Chi vuole lavorare con creatività o trovare e tenere dipendenti motivati deve offrire diverse opzioni tra i due estremi rappresentati dalla presenza in ufficio e dal telelavoro da casa: «Si tratta di un intero ecosistema di adattamenti lavorativi che va incontro alle esigenze del singolo». In questo ecosistema rientra anche la combinazione tra asili e coworking, che la società di Neuner ha già sperimentato a San Francisco.

Olanda e Spagna in cima

Questa visione del lavoro come qualcosa di flessibile e talvolta instabile per il varia-re dei compiti sta dietro al fatto che negli ultimi cinque-sei anni le comunità di

coworking sono spuntate come funghi in tutto il mondo. Secondo stime di settore solo nel Nord America esistono oltre 1000 organizzazioni di questo tipo, tre volte di più rispetto al 2010. Nel centro di San Francisco ci sono una dozzina di organizzazioni di coworking, molte delle quali con lunghe liste d'attesa. Le comunità per creativi, perlopiù under 35, si insediano nelle vicinanze di fruttuose società di nuova fondazione quali Airbnb, Eventbrite o Twitter e sono diventate un elemento importante della macchina innovativa della Silicon Valley. Questi modelli prenderanno presto piede anche nel resto del mondo.

In Europa negli ultimi anni sono nati 2000 spazi di coworking. Secondo un calcolo pro capite, Olanda e Spagna sono in vetta alla classifica. Il gruppo d'interesse «coworking schweiz» conta circa venti spazi solo per la Svizzera tedesca.

Il boom continua. L'urbanizzazione prosegue e così nei centri urbani si riversano sempre più persone che sovente lavorano da sole o in piccoli team. Lo spirito d'impresa e la recessione economica incentivano molti a mettersi in proprio. Secondo uno studio, entro il 2020 solo negli Stati Uniti circa il 40 per cento dei lavoratori (ben 60 milioni di persone) non avrà più un impiego fisso ma lavorerà come freelance. Questi perenni spiriti liberi sono ispirati da idee come le piattaforme dei social media, la «sharing economy», in cui saperi e beni vengono condivisi, e il pensiero che ognuno possa avere la stoffa dell'imprenditore. Si sviluppa la convinzione che per avere successo e appagamento la condivisione sia meglio del lavoricchiare di nascosto e che sia opportuno essere connessi sia in senso tecnico che personale.

La ventunenne neo lavoratrice Jennifer Chou, che appena uscita dal college è stata assunta da una start-up al settimo piano del Golden Gate, viene subito al punto: «Ogni giorno ho la sensazione di recarmi in un bellissimo loft. L'atmosfera è professionale ma rilassata. Chi lavora così anche solo una volta difficilmente vorrà tornare a un impiego tradizionale». □

Steffan Heuer è il corrispondente dagli Stati Uniti della rivista economica tedesca «brand eins» e autore di libri.

La microfinanza cambia la vita delle persone nel mondo



Presente da oltre 25 anni in 21 paesi, FINCA fornisce un aiuto tangibile a milioni di persone che lavorano duramente, perlopiù donne, offrendo loro l'accesso a piccoli crediti e ad altri servizi finanziari. FINCA ripone fiducia nei più svantaggiati e li mette in condizioni di avviare una propria piccola attività. In questo modo favorisce la crescita economica e migliora la vita di un gran numero di uomini, donne e bambini, spianando la strada verso nuove opportunità, l'autosostentamento e un futuro più radioso.

Cambiamo la vita delle persone, una donna, una famiglia, una comunità alla volta.

Tamam Fraije ha avviato la sua attività di apicoltura grazie ad un microcredito erogato da FINCA Jordan
Foto: collaboratori FINCA



FINCA®

www.FINCA.org

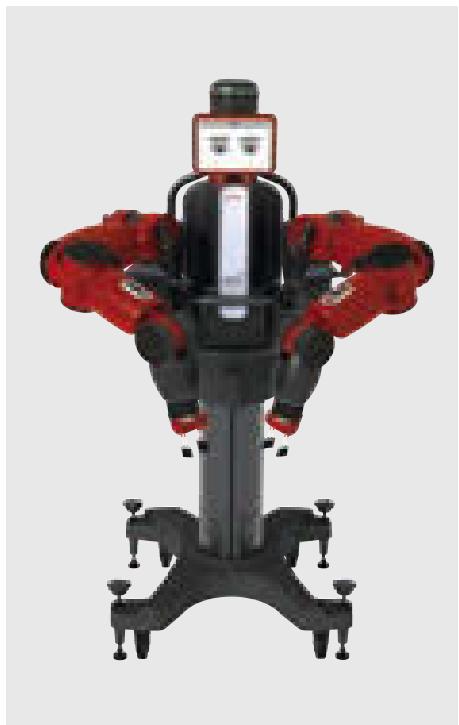
Il migliore amico dell'uomo

I robot rivestono un ruolo sempre più importante nella quotidianità. Hanno imparato a camminare, nuotare, volare e comunicare. 1,5 milioni di robot industriali sono in funzione in tutto il mondo, 16 000 robot di servizio facilitano il lavoro dei soldati o degli infermieri e più di tre milioni vengono impiegati nel settore domestico. Sei aiutanti per i lavori di oggi e di domani.

Di Steffan Heuer



Navia, di Induct Technologies — Questo shuttle bus autonomo della ditta francese Induct Technologies dovrebbe rivoluzionare il trasporto per brevi tragitti negli agglomerati urbani e in aree come centri commerciali e campus. Il veicolo, alimentato a batteria, ha spazio per otto passeggeri e si orienta anche sulle strade normali grazie a scanner laser, telecamere e software, senza dover seguire alcun binario. I primi shuttle Navia sono già in circolazione al Politecnico di Losanna (École polytechnique fédérale de Lausanne) e alla Nanyang Technological University di Singapore.



Baxter, di Rethink Robotics — Secondo il rinomato studioso del MIT Rodney Brooks, questo robot rosso dall'aspetto gentile che mostra un sorriso sul suo touch screen dovrebbe assicurarsi che persone e macchine di una fabbrica lavorino efficientemente e in armonia. Baxter viene addestrato manualmente dai suoi colleghi in carne e ossa per svolgere i compiti monotoni in sicurezza, consentendo ai dipendenti umani di potersi concentrare sulle attività più impegnative. Baxter costa 22 000 dollari, relativamente un buon prezzo.



BigDog, di Boston Dynamics — Questo quadrupede dalle dimensioni di un cane adulto si rivela un'anticipazione dei robot militari del futuro, che si muoveranno autonomamente durante le missioni pericolose per sondare il territorio nemico o consegnare i rifornimenti. Realizzato dalla Boston Dynamics, il BigDog può far fronte a pendenze fino a 35 gradi e muoversi con sicurezza su fango, neve e ghiaccio, trasportando fino a 150 chilogrammi di carico. Il Pentagono ne ha sovvenzionato la realizzazione. La ditta Boston Dynamics è stata acquistata da Google alla fine del 2013.



FrontRunner, di Komatsu/Rio Tinto — Per il progetto «Miniera del futuro», la ditta australiana Rio Tinto punta sui robot che svolgono i lavori pesanti. Il sistema di trasporto automatico dell'azienda giapponese Komatsu è già in fase di test in una miniera, dove è necessario trasportare carichi di minerali di ferro di 290 tonnellate. Presto un'intera flotta di mezzi pesanti automatici dovrebbe lavorare 24 ore su 24, in collegamento con altri robot che spaccano e frantumano la roccia e caricano treni merci telecomandati. Il compito delle persone è di sorvegliare il lavoro da un centro di controllo distante 1000 chilometri, situato a Perth.



Asimo, di Honda — Il robot bianco della casa automobilistica giapponese Honda ricorda un film di fantascienza, ma all'interno di questo umanoide alto 130 centimetri si celano molti componenti tecnologici che ne permettono l'utilizzo in casa, in ufficio o in fabbrica. Asimo è in grado di salire le scale, correre e piegarsi per aiutare gli infermieri e i pazienti nelle case di riposo o negli ospedali. Il robot riconosce gli ostacoli nel raggio di tre metri grazie agli ultrasuoni e alle telecamere e li può schivare senza bisogno di istruzioni.



HOSPI-R, di Panasonic — Panasonic ha realizzato questo robot ospedaliero per rispondere all'incombente emergenza infermieristica in una società come quella giapponese, che assiste a un rapido invecchiamento della popolazione. Il robot rosa confetto Hospi-R trasporta farmaci e campioni alleggerendo così il lavoro di medici e infermieri. Riesce a trasportare in modo sicuro un carico di 20 chili al massimo, si orienta autonomamente all'interno dell'ospedale senza versare liquidi e necessita di essere ricaricato solo ogni sette ore. I primi Hospi-R sono in azione negli ospedali giapponesi, ma apparecchi simili si possono vedere all'opera anche in Corea del Sud.

«La risposta è semplice: è la foto che fa la differenza»

Come trovare lavoro e collaboratori validi nel XXI secolo? Naturalmente su Internet.

Till Kaestner di **LinkedIn** spiega come funziona il **Social Recruiting**.

Di Simon Brunner (intervista)
e Frank Bauer (foto)

Signor Kaestner, come ha trovato il suo attuale impiego?

In realtà con l'aiuto della mia **rete sociale!** Ho appreso dalla stampa che LinkedIn intendeva ampliare le sue attività in Europa. Poiché la cosa mi interessava, ho preso contatto con l'azienda tramite la mia rete online (con LinkedIn, nota bene). Il resto è stata pura formalità.

La sua storia è un esempio rappresentativo di come si cerca lavoro oggi?

Il vecchio mondo lo definiamo «**Post and Pray**». Oggi un'azienda non può semplicemente affiggere un annuncio al portone d'ingresso e aspettare che si mettano in coda i candidati idonei. Questo non dipende tanto dalla digitalizzazione, quanto dal fatto che è mutato il mercato: in alcuni settori, il cambiamento demografico comporta una grande carenza di personale specializzato e dirigenziale. Quindi il mercato è passato dall'offerta alla domanda, oggi a un certo livello sono disponibili più posti di lavoro che candidati. Di conseguenza spesso i candidati più ambiti dalle aziende sono quelli che hanno un'occupazione fissa, che sono più

o meno soddisfatti. L'obiettivo consiste quindi nel cercare di «sganciare» queste persone. In questo il Social Recruiting assume grande importanza.

Gran parte degli utenti di LinkedIn non è alla ricerca di un lavoro. Allora perché si servono della piattaforma?

Esatto, meno del 20 per cento è realmente alla ricerca di un nuovo impiego. Il restante 80 per cento cura le sue relazioni in rete, guarda cosa fa la sua cerchia di amici o legge articoli di settore. Lo scopo delle aziende è contattare questi candidati passivi nel modo giusto e al momento giusto.

Come?

I servizi Risorse Umane stanno facendo sempre più ciò che già da tempo si sono prefissi i reparti di marketing e vendita: esaltare le qualità dell'azienda. Devono sviluppare il marchio del datore di lavoro. Ma nelle odierne aziende, spesso queste competenze non sono ancora diffuse. Tra postare un annuncio e garantire una **presenza** consistente **sui social media** c'è un abisso. Sembra tutto lavoro in più, ma i



Till Kaestner, 42 anni, lavora per LinkedIn dal 2012 e oggi è responsabile per la Germania, l'Austria e la Svizzera. Laureato in architettura, vive con la moglie a Monaco. La coppia ha quattro figlie.

vantaggi in termini di efficienza sono enormi: oggi è possibile rivolgersi a molte più persone contemporaneamente o a un preciso gruppo target.

Negli ultimi anni in che modo sono cambiate le persone in cerca di lavoro?

Proprio la **generazione Y** vuole sapere con esattezza che effetto fa lavorare per questa o quella azienda. Quali valori rappresenta? Come sono le relazioni tra i dipendenti? Chi è il mio capo? Che hobby coltiva? Come si vestono le persone? Quanto viaggerò? Vi sono possibilità di carriera? Quali sono i modelli di lavoro? Domande a cui difficilmente si trova risposta nelle offerte di lavoro tradizionali. Di conseguenza su LinkedIn hanno successo proprio le aziende che parlano di sé con schiettezza e onestà. A mio avviso la cosa più importante è che anche i dipendenti dicano la loro. Sono loro i migliori e più sinceri ambasciatori di un'azienda sul mercato.

Quali sono i fattori di successo per una ricerca efficace su Internet?

Grazie alla grande quantità di dati disponibili, possiamo risalire con relativa precisione ai profili cliccati più spesso. La risposta è semplice: è la foto che fa la differenza. I profili completi di immagine vengono visualizzati molto più spesso. Inoltre è importante presentarsi in modo personale. Luoghi comuni come «creatività», «gioco di squadra» e «in grado di sopportare lo stress» sono fatali, i datori di lavoro passano subito oltre.

Cos'altro bisognerebbe evitare?

Lo scopo della ricerca di lavoro è favorire l'incontro di due parti che si completano. Grazie ai social network è possibile accedere a molte informazioni sulla controparte prima di incontrarsi. Tuttavia il presupposto indispensabile è l'onestà: in ultima analisi l'assunzione si verifica nel mondo reale e chi ha barato viene rapidamente smascherato. Inoltre oggi più della metà delle aziende esegue controlli di background sui candidati; grazie a Internet, anche questi ultimi sono diventati molto più semplici.

Nel mondo online esiste ancora un confine tra rete privata e professionale?

Sicuramente. Gli studi dimostrano che l'utilizzo di una piattaforma come Facebook è considerato alla stregua di

un'attività per il tempo libero, come il cinema o la televisione. La rete professionale invece viene associata a un «investimento di tempo». Approccio e scopo dell'utilizzo sono dunque diversi.

Nel mondo degli affari, LinkedIn è anche tacitamente considerato terreno di caccia per la ricerca del partner: lo testimoniano articoli come «LinkedIn è il nuovo portale degli incontri online» («Forbes») oppure «In migliaia cercano l'amore su LinkedIn» («Business Insider»). Questo la disturba?

Naturalmente ci fa piacere che LinkedIn riscuota successo anche sul piano dei sentimenti, ma in linea di massima per noi il contesto rimane oggettivo e professionale.

Riceve di persona ogni richiesta di contatto?

Assolutamente no. Quando uno sconosciuto vuole **aggiungermi ai suoi contatti (added)**, senza alcuna spiegazione, io rifiuto. In fin dei conti è la mia rete che mi definisce! Ho circa 2500 contatti su LinkedIn: non tutti li conosco di persona, ma tutti sono in qualche modo importanti per la mia attività.

LinkedIn è presente in oltre 200 paesi: vi sono particolarità a livello regionale?

Poche, ovunque vengono utilizzate all'incirca le stesse funzioni. Però si osservano diversi gradi di capacità relazionale: i giapponesi sono prudenti, gli americani molto spigliati e aperti, noi europei piuttosto orientati al pensiero gerarchico. Difficilmente aggiungeremmo alla nostra rete di contatti un manager per poi scrivergli: «Hey boss, tutto bene? Hai un lavoro per me?»

Cercando il suo nome su Google, il suo profilo compare prima su Xing, concorrente diretto di LinkedIn. Perché?

Ovviamente ho un profilo utente dalla concorrenza, anche se lì c'è sempre poco movimento. Xing è eccellente a livello di **SEO**, per questo il mio profilo Xing compare per primo su Google. Ma presto le cose cambieranno! □

Glossario

LinkedIn

Principale piattaforma di Social Recruiting con oltre 250 milioni di utenti registrati. LinkedIn è quotato in borsa (NYSE) e ha una capitalizzazione di borsa di quasi 30 miliardi di dollari (11 dicembre 2013).

Social Recruiting

Metodo di reclutamento del personale basato sulle reti sociali. Noto anche come Social Hiring, Social Recruitment e Social Media Recruitment.

Social network

Libera connessione tra utenti in una comunità online. La rete sociale più estesa al mondo, con oltre un miliardo di membri, è Facebook. Sinonimi: social media e piattaforma sociale.

Post and Pray

«Pubblica e prega»: Si riferisce al tradizionale annuncio di lavoro, nel quale le aziende offrono un posto vacante nella speranza che si presenti un candidato idoneo.

Presenza sui social media

Quasi tutte le grandi aziende mantengono profili aziendali sui social network, dove si presentano e interagiscono con i loro stakeholder (clienti, investitori, potenziali collaboratori, ecc.).

Generazione Y

Concetto sociologico, allude a quella fetta di popolazione i cui membri erano teenager intorno all'anno 2000. Sinonimi: Gen Y e Millennial. Si riferisce alla generazione successiva ai Baby Boomer e alla generazione X.

added

Aggiunta di nuovi contatti nei social network.

SEO

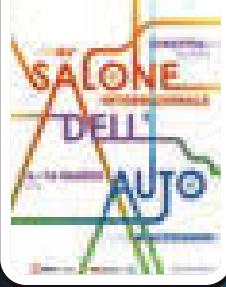
Search Engine Optimization (SEO), ovvero ottimizzazione dei motori di ricerca: attività utili per migliorare il posizionamento dei siti web nei risultati di ricerca.

Work Space

I confini tra lavoro e tempo libero si fanno sempre più sfocati.



Jörn Kaspahl, illustratore di Amburgo, ha pubblicato i propri lavori, fra l'altro, su «The New Yorker», «Monocle», «GQ», «Wired» e «Der Spiegel».



Superlativo.

TECHART per Porsche 911 Turbo e 911 Turbo S.

TECHART individualizzazione per la 911 Turbo e Turbo S unisce uno stile potente, di alta qualità e una perfetta integrazione. Il pacchetto esterno TECHART è in perfetta armonia con la resistenza dell'aria. E con lo spoiler anteriore attivo. Per 360 gradi d'individualità è disponibile il nuovo TECHART Formula IV doppio raggi a ruota. E anche nell'interna gira tutto intorno a te. Con i sterzi TECHART, levette del cambio, finiture in fibra di carbonio e tante di nuove opzioni di equipaggiamento della manifattura TECHART.

Il nuovo miglioramento delle prestazioni del motore TECHART con TECHTRONIC offre un'ampia riserva di potenza di 60 cavalli e un aumento del momento torcente di 130 Newton metri. E per il piacere della guida sonora: il nuovo lembo sistema di scarico sportivo TECHART controllato. Per un suono impressionante.

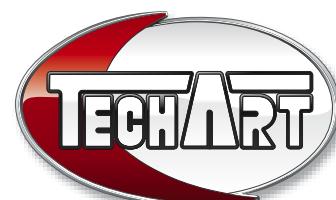


TECHART in Svizzera:

Sahli & Frei AG
Importatore TECHART e BRABUS / automobili esclusivi
Industriestrasse 1, CH-8307 Effretikon
Tel: +41 (0)52 355 30 50, E-Mail: info@techart.ch



28 pagine di superlativi : la nuova brochure TECHART
il programma TECHART nei modelli 911 Turbo



27 MARZO – 3 APRILE

2014
BRILLIANCE MEETS

Con oltre 1 400 marchi ed espositori, che presentano le proprie collezioni più raffinate e le ultime creazioni, Baselworld si configura come l'evento di punta nel calendario espositivo mondiale del settore dell'orologeria e gioielleria. Per otto giorni, questa primavera, la città di Basilea si trasformerà nella capitale mondiale del settore e la sede espositiva – progettata dagli architetti basiliensi di fama mondiale, Herzog & de Meuron – ospiterà oltre 150 000 specialisti e visitatori del salone.

*Saremo lieti di darvi il benvenuto a Baselworld 2014
dal 27 marzo al 3 aprile, a Basilea, Svizzera*

BASELWORLD