



# LA TRASFORMAZIONE DELLE ÉLITE SVIZZERE\*

Felix Bühlmann, Marion Beetschen, Thomas David, Stéphanie Ginalschi, André Mach e Andrea Pilotti  
Observatoire des élites suisses – Università di Losanna

*Il forte intreccio delle élite in Svizzera, a lungo considerato un modello di coordinamento efficace e consensuale, è oggetto di critiche sempre più aspre negli ultimi anni. In realtà, la situazione sembra cambiare e anche coloro che conoscono il sistema ritengono che i processi decisionali politici stiano diventando imprevedibili. In questo articolo, basandoci su un'importante banca dati storica delle élite economiche, politiche e amministrative in Svizzera, mostriamo che le trasformazioni in corso derivano dalla finanziarizzazione dell'economia: l'internazionalizzazione dei dirigenti delle maggiori imprese e la fine del ricorso ai crediti per finanziare l'industria portano alla dissoluzione del coordinamento delle élite prevalente nella Svizzera del XX secolo. L'attuale processo di differenziazione delle élite politiche ed economiche ci porta a interrogarci sulle modalità di concertazione e di coordinamento adottate in futuro dalle nuove élite.*

## **Introduzione: delle élite meno prevedibili?**

Lo sviluppo dello Stato federale in Svizzera si è ampiamente basato sulla collaborazione proficua delle élite delle diverse sottoculture e sfere sociali del paese. A detta di alcuni osservatori, la suddetta collaborazione spiegherebbe il successo elvetico durante gli ultimi due secoli (Katzenstein 1985). In realtà, è proprio a causa del principio di milizia e dell'assenza di professionalizzazione delle élite politiche che uno stretto intreccio ha potuto crearsi tra le sfere dell'economia, della politica e dell'amministrazione. La dimensione relativamente piccola del paese ha favorito l'emergere di una élite in cui tutti si conoscono attraverso numerose reti di contatti permettendo in questo modo di elaborare dei compromessi tra i principali gruppi di interesse, i partiti politici e l'amministrazione (Kriesi 1980).

Questa valutazione positiva delle élite svizzere – a proposito della loro coesione, della loro capacità decisionale e dei continui scambi d'informazioni – ha perdurato per molto tempo. Eppure, negli ultimi decenni, non sono mancate delle critiche e alcuni sospetti sull'eccessiva concentrazione di potere. Inoltre, a dimostrazione di quanto la situazione stia cambiando, i

termini di "Filz" o di "classe politica" non sono più usati solo dagli intellettuali o dai media critici come in passato, ma fanno ormai parte del vocabolario di una parte dell'élite stessa (Wittmann 2002; Parma 2007). Queste evoluzioni sono rivelatrici di una vera e propria rottura rispetto al passato a tal punto da indurre tre giornalisti, Thomas Daum, Ralph Pöhner e Peer Teuwsen, a parlare nel loro libro "Wer regiert die Schweiz?" (2014), della "nuova imprevedibilità" delle élite svizzere dimostrando che, anche per l'osservatore più attento, è difficile identificare le élite al potere. Tuttavia, il loro libro, pur ricco di aneddoti, non permette di capire le recenti trasformazioni delle élite svizzere. Infatti, i tre autori si concentrano soprattutto sulle élite politiche, mentre in realtà i grandi cambiamenti che toccano le élite svizzere sono principalmente riconducibili alla finanziarizzazione e all'internazionalizzazione dell'economia svizzera, e più in particolare delle sue élite dirigenti, che hanno sostituito la tradizionale élite di potere fortemente integrata che aveva prevalso durante la maggior parte del XX secolo.

In questo articolo, intendiamo quindi illustrare innanzitutto come le élite svizzere abbiano formato un insieme molto coeso a partire dal

\* Il presente contributo è una traduzione leggermente rivista di uno studio pubblicato in francese (e tedesco) nella collana *Social Change in Switzerland* curata all'Università di Losanna dal Centro di competenza svizzero per le scienze sociali (FORS), dal Centre de recherche sur les parcours de vie et les inégalités (LINES) e dal polo di ricerca nazionale LIVES ([www.socialchangeswitzerland.ch](http://www.socialchangeswitzerland.ch)).



foto: AP Press / Gabriele Puzo

T.1  
**Persone incluse nel campione sulle élite svizzere, per settore di attività<sup>1</sup>**

	1910	1937	1957	1980	2000	2010
Economia	264	290	312	325	323	351
Politica	223	246	250	255	256	257
Amministrazione	76	95	103	119	108	117
<b>Totale</b>	<b>563</b>	<b>631</b>	<b>665</b>	<b>699</b>	<b>687</b>	<b>725</b>
Di cui ticinesi	15 (2,7%)	14 (2,2%)	19 (2,9%)	22 (3,1%)	22 (3,2%)	25 (3,5%)

<sup>1</sup> La tabella presenta l'insieme del campione. Per la sfera economica, alcune analisi si concentrano esclusivamente sui "top manager" (CEO, presidenti del consiglio di amministrazione e amministratori delegati) il cui campione è così composto: 211 persone nel 1910, 218 nel 1937, 215 nel 1957, 186 nel 1980, 186 nel 2000 e 200 nel 2010.

Fonte: Banca dati sulle élite svizzere

periodo tra le due guerre mondiali. In un secondo tempo, discuteremo come e perché questa coesione si sia indebolita negli ultimi trent'anni in un processo confuso e incompiuto, lasciando il posto a una nuova élite del potere in fase di costituzione.

### **Definizioni, fonti e metodi**

Definiamo le élite come gruppi sociali che, per la loro posizione o le loro risorse, sono in grado d'influenzare l'evoluzione della società partecipando alle sue decisioni importanti (Hartmann 2007, p. 17). I teorici critici parlano di una élite integrata al di là delle varie sfere sociali (Mills 1956), proveniente dalle classi dominanti, che sviluppa la stessa ideologia e dispone di una grande influenza sulla società. I teorici funzionalisti sostengono invece che nelle società dei paesi sviluppati sono emerse élite differen-

ziate e concorrenti (Keller 1963). Queste ultime sarebbero reclutate in base ai loro meriti, interagirebbero poco tra di esse e non condividerebbero uno stile di vita comune. Inoltre, il loro potere d'influenza sarebbe piuttosto limitato. Tuttavia, gli studi più recenti dimostrano che, in realtà, nessuno di questi due modelli si è imposto in maniera unilaterale (Hartmann 2007). Il modo in cui i due suddetti modelli teorici coesistono in una società rimane quindi un interrogativo ancora senza risposta.

Per rispondere a questo interrogativo e analizzare empiricamente le relazioni tra le élite svizzere ci affidiamo a una banca dati unica in Svizzera. Questa banca dati contiene più di 20.000 persone che sono state selezionate perché occupavano una posizione di primo piano nella sfera dell'economia, della politica e dell'amministrazione nel 1910, 1937, 1957, 1980, 2000 e 2010 [Riquadro 1].

### **Riquadro 1 – Banca dati sulle élite svizzere del XX secolo**

Questo contributo si basa su un'ampia banca dati delle élite svizzere del XX secolo che comprende più di 20.000 individui. Il censimento dei membri dell'élite avviene sulla base della posizione istituzionale in campo economico, politico e amministrativo. I dati raccolti provengono da diverse fonti storiche e contemporanee: oltre al Dizionario storico della Svizzera, ci avvaliamo, tra l'altro, di diversi dizionari biografici, dei rapporti annuali delle imprese, del sito internet del Parlamento svizzero, come pure di diverse biblioteche e archivi. Per coprire l'intero XX secolo, abbiamo selezionato l'élite di queste tre sfere, secondo la loro funzione, per sei date diverse: 1910, 1937, 1957, 1980, 2000 e 2010. Le prime cinque date derivano dalla disponibilità dei dati e coprono, con degli scarti temporali di circa 20 anni, l'intero periodo di studio. I dati relativi al 2010 sono stati aggiornati ulteriormente<sup>1</sup>.

Il campione delle élite politiche utilizzato per la presente analisi comprende per ogni data i sette consiglieri federali e i membri dell'Assemblea federale (Consiglio nazionale e Consiglio degli Stati)<sup>2</sup>. Il campione delle élite economiche è costituito dai presidenti dei consigli di amministrazione, dai CEO e, in alcuni casi, anche dai delegati dei consigli di amministrazione delle 110 più grandi imprese svizzere. Queste ultime sono state selezionate in base al loro numero di dipendenti, al loro fatturato e alla loro capitalizzazione di mercato. Inoltre, abbiamo raccolto informazioni su tutti i membri del comitato direttore delle sette maggiori associazioni economiche: l'Associazione svizzera dei banchieri (ASB), l'Unione svizzera del commercio e dell'industria (USCI, denominata anche Vorort, in seguito Economiesuisse), l'Unione padronale svizzera (UPS), l'Unione svizzera delle arti e mestieri (USAM), l'Unione svizzera dei contadini (USC), l'Unione sindacale svizzera (USS) e la Federazione svizzera dei sindacati cristiani (FSSC, in seguito Travail.Suisse). Le élite amministrative comprendono i cancellieri e i vicecancellieri della Confederazione, i segretari generali dei Dipartimenti federali e i loro supplenti, i direttori degli uffici federali, i direttori della Banca nazionale svizzera e i giudici federali. Inoltre, disponiamo ugualmente dei dati sui membri delle commissioni extraparlamentari per tutte le date del nostro campione.

I dati biografici raccolti per tutti questi gruppi di persone sono diversi. Ai fini del presente articolo, utilizziamo in particolare il sesso, il livello d'istruzione (senza formazione universitaria, laurea o master, dottorato), la nazionalità (Svizzera, Europa, altri paesi) e il grado militare (distinguiamo i membri dell'élite che hanno un grado di ufficiale da quelli che non lo hanno). Inoltre, sviluppiamo variabili relative all'appartenenza ai diversi organi: consigli di amministrazione, commissioni extraparlamentari, Parlamento o comitato direttore delle associazioni economiche.

Una parte della banca dati è liberamente accessibile al seguente indirizzo: [www.unil.ch/obelis](http://www.unil.ch/obelis).

### **La base sociale delle élite svizzere**

Spesso si presume che l'accesso alle funzioni dirigenziali in Svizzera sia, come la democrazia diretta, molto aperto, democratico e basato sulle competenze. Al contrario, i nostri dati mostrano la presenza di gerarchie evidenti in termini di origine sociale o di genere (su questo punto, si veda anche Levy et al. 1997). L'accesso alle élite è infatti un processo altamente selettivo, che favorisce chiaramente gli uomini provenienti da famiglie benestanti con una formazione universitaria e, naturalmente, di nazionalità svizzera. Per la maggior parte del XX secolo, questi criteri sono stati alla base della composizione delle élite svizzere.

Le logiche delle reti di contatto si fondano in particolare su organizzazioni maschili di socializzazione (associazioni studentesche, esercito, Rotary club, ecc.). Fino agli anni 1970 e 1980, l'accesso delle donne alle posizioni di potere era molto limitato, come si evince dai dati della tabella [T. 2].

Un modesto aumento del numero di donne tra le élite lo si osserva soltanto durante gli ultimi trent'anni. La progressione è riscontrabile dapprima nella sfera politica, dopo che le donne hanno ottenuto il diritto di voto e di eleggibilità a livello federale nel 1971. Al contrario, tra le élite economiche e amministrative, dove una ristretta cerchia di uomini decide senza trasparenza né controllo democratico, la percentuale di donne rimane molto modesta, pari rispettivamente al 10,0% e al 17,9% nel 2010. Possiamo quindi constatare che la forza coesiva di questa élite maschile si è mantenuta per lungo tempo; è solo nell'epoca più recente che ha cominciato a indebolirsi.

A causa della mancanza di dati completi (soprattutto nel confronto europeo), l'origine sociale delle élite è una dimensione meno ben documentata. In uno dei pochi studi sull'argomento, Rothböck et al. (1999) hanno dimostrato, a partire da dati dei primi anni '90, che i padri delle élite politiche ed economiche avevano uno

<sup>1</sup> La banca dati è stata recentemente aggiornata includendo un nuovo campione delle élite svizzere per l'anno 2015. Per maggiori informazioni sulla struttura della banca dati: <https://www2.unil.ch/elitessuisse/media/DescrEchantillonJanv2018.pdf>.

<sup>2</sup> Il campione completo delle élite politiche include per le sei date anche i membri del comitato direttore dei quattro principali partiti governativi (PLR, PPD, PS e UDC). A questi si aggiungono i membri dei 26 governi cantonali che possiamo definire innanzitutto come delle élite regionali. Le due categorie non sono state incluse nella presente analisi.

## T.2

Donne incluse nel campione sulle élite svizzere (in %), per settore di attività<sup>1</sup>

	1910	1937	1957	1980	2000	2010
Economia	0,0	0,3	0,0	1,2	7,1	10,0
Politica	0,0	0,0	0,0	9,4	22,7	27,6
Amministrazione	0,0	0,0	0,0	1,7	9,3	17,9
<b>Media</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>4,3</b>	<b>13,2</b>	<b>17,5</b>
Media tra i ticinesi	–	–	–	9,1	9,1	12,0

<sup>1</sup> La media è calcolata per l'insieme delle tre sfere.

Fonte: Banca dati sulle élite svizzere

## T.3

Persone incluse nel campione sulle élite svizzere senza formazione universitaria (in %), per settore di attività<sup>1</sup>

	1910	1937	1957	1980	2000	2010
Economia	33,0	28,6	26,9	16,3	16,1	12,8
Politica	29,1	37,8	47,2	30,6	34,4	40,1
Amministrazione	19,7	11,6	4,9	4,2	2,8	1,7
<b>Media</b>	<b>29,7</b>	<b>29,6</b>	<b>31,1</b>	<b>19,5</b>	<b>20,8</b>	<b>20,7</b>
Media tra i ticinesi	26,6	21,4	21,0	18,2	13,6	12,0

<sup>1</sup> Nella tabella sono inclusi i membri delle élite di cui siamo certi non abbiano conseguito un titolo universitario. Per il resto del campione, gli individui o possiedono un diploma accademico oppure non disponiamo di informazioni sul grado di formazione conseguito. La media è calcolata per l'insieme delle tre sfere.

Fonte: Banca dati sulle élite svizzere

statuto professionale significativamente più elevato dell'insieme della popolazione e avevano svolto degli studi più lunghi. A proposito della formazione universitaria, nel corso del XX secolo essa costituisce sempre più una risorsa imprescindibile per l'accesso alle più alte sfere del potere. Una proporzione crescente dei dirigenti svizzeri ha una formazione accademica, confermando per di più una tendenza che interessa l'insieme della popolazione svizzera. Tuttavia, la percentuale di élite con titoli accademici varia notevolmente da una sfera sociale all'altra (T. 3).

La percentuale di universitari è da molto tempo particolarmente elevata tra gli alti funzionari pubblici. Il fenomeno è più recente invece tra le élite economiche, poiché è soltanto a partire dagli anni '80 che più dell'85% di queste ultime possiede un diploma universitario. Al contrario, la percentuale di parlamentari privi di titoli di studio accademici è rimasta piuttosto elevata fino ad oggi. Negli ultimi decenni, infatti, i successi elettorali dell'Unione democratica di centro hanno contribuito ad aumentare sotto la Cupola federale di Berna il numero di parlamentari UDC senza formazione universitaria (dal 39,3% nel 1980 al 64,7% nel 2000); un'evoluzione che la forte crescita di parlamentari socialisti con titoli accademici – 54,8% nel 1980 e 82,8% nel 2000 – non è stata sufficiente a compensare (Pilotti et al. 2010; Pilotti 2017, p. 214 e ss.).

Un altro principio di esclusione dalle élite svizzere è emerso a partire dagli anni '20 del secolo scorso, ovverosia quello della nazionalità. Mentre all'inizio del Novecento tra i dirigenti delle grandi aziende svizzere si contava una forte proporzione di tedeschi, a partire dagli anni '20 si assiste a una dinamica di “nazionalizzazione” delle élite, in continuità con la politica



foto: T. Pressy / Samuel Golay

di *Überfremdung* volta a limitare la presenza straniera (Mach et al. 2016, p. 18 e ss.). Questo cambiamento ha avuto un effetto duraturo sulla composizione delle élite economiche e ha contribuito a rafforzare la rete di interconnessioni tra i consigli di amministrazione delle grandi imprese, successivamente denominata *Filz* (Wittmann 2002). I dirigenti delle grandi imprese svizzere sono infatti più inclini a cooptare dei connazionali nel loro consiglio di amministrazione, che, come vedremo, frequentano gli stessi luoghi di socializzazione e con i quali condividono molti valori.



foto: T. Press / Davide Agosta

**T. 4**  
**Persone incluse nel campione sulle élites svizzere con grado di ufficiale nell'esercito (in %), per settore di attività**

	1910	1937	1957	1980	2000	2010
Economia	30,3	44,1	43,6	46,8	35,6	21,9
Politica	57,4	35,8	37,2	42,0	31,6	23,3
Amministrazione	53,9	54,7	56,3	52,1	50,9	34,2
<b>Media</b>	<b>44,2</b>	<b>42,5</b>	<b>43,2</b>	<b>45,9</b>	<b>36,5</b>	<b>24,4</b>
Media tra i ticinesi	40,0	50,0	36,8	36,4	18,2	28,0

Fonte: Banca dati sulle élite svizzere

### Gli intrecci delle élite svizzere

Le élite non condividono soltanto la stessa origine sociale o lo stesso tipo di formazione: si concertano continuamente sulle loro idee e strategie per realizzare alcune decisioni importanti (Mills 1956; Hartmann 2007). Approfondendo delle loro caratteristiche sociodemografiche comuni, le élite svizzere hanno creato un sofisticato sistema di coordinamento durante il periodo a cavallo tra le due guerre mondiali: da un lato, combinano una visione del mondo e un bagaglio concettuale collettivi, facilitati da una comune formazione, soprattutto in diritto; dall'altro, creano e utilizzano luoghi d'incontro istituzionali per favorire una concertazione interpersonale. Infine, alcune personalità spesso appartengono contemporaneamente a diverse sfere d'élite (due o più).

In primo luogo, sono soprattutto le facoltà di diritto delle università di Zurigo e Berna, e non l'Università di San Gallo, come spesso si presume oggi, a formare l'élite svizzera. Queste istituzioni sono il luogo di studio non solo per gli alti funzionari, ma anche per i futuri direttori di banca e per un gran numero di parlamentari. Nel 1957, ad esempio, il 22,9% dei dirigenti economici, il 30% dei parlamentari e persino il 36% degli alti funzionari pubblici erano titolari di una laurea in diritto. Le formazioni tecniche presso il Politecnico federale di Zurigo (ETHZ), anche se conferiscono uno status leggermente inferiore rispetto agli studi in diritto, rappresentano ugualmente un luogo di produzione delle élite. Nel secondo terzo del XX secolo, i dirigenti dell'industria meccanica in particolare, ma anche molti alti funzionari e dirigenti politici, studiano all'ETHZ (Rebmann 2011, pp. 103-106;

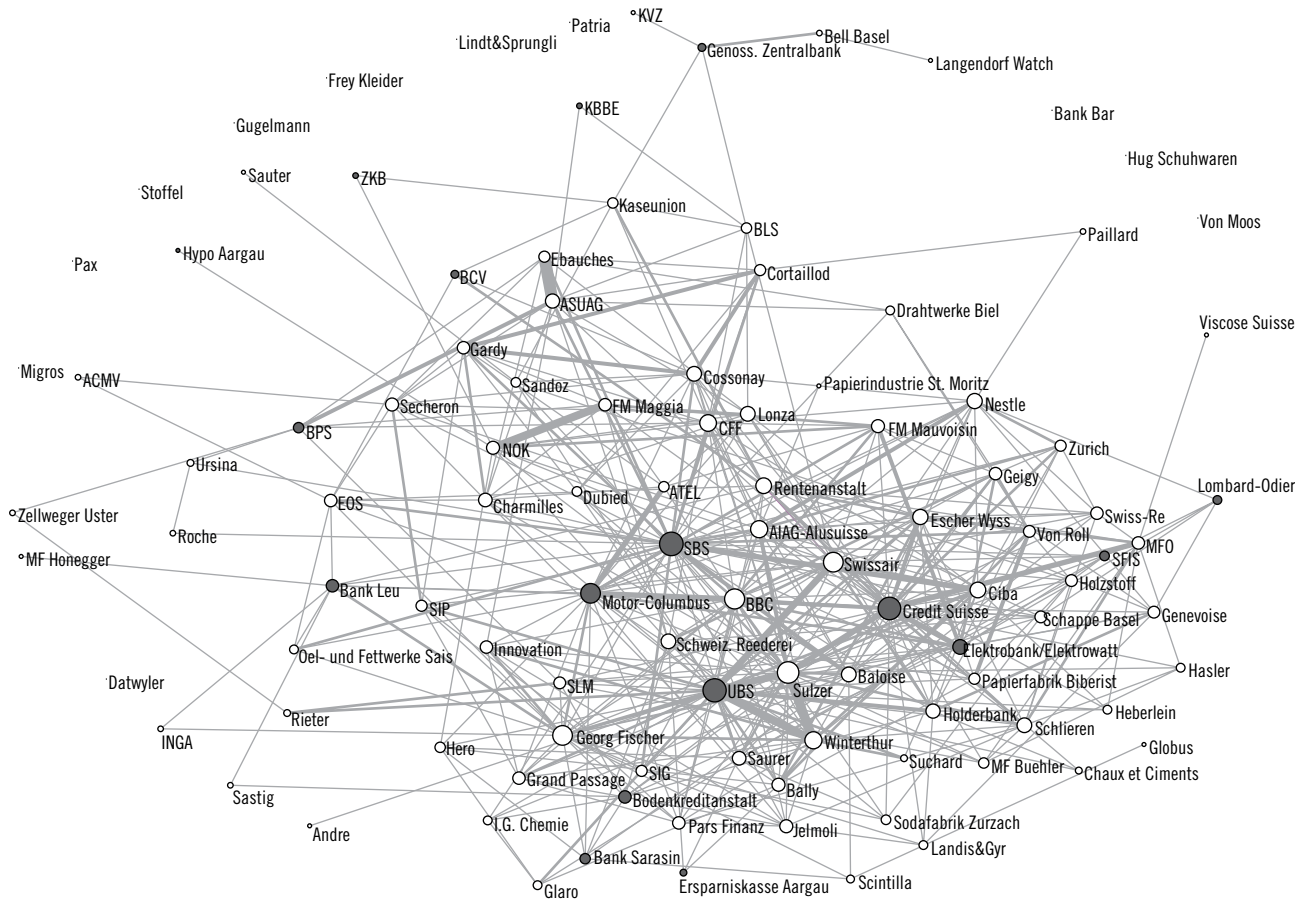
Ginalski 2015, pp. 241-242; Mach et al. 2016, pp. 53-55; Pilotti 2017, pp. 225-227).

Un secondo aspetto importante nel coordinamento delle élite è rappresentato dai luoghi d'incontro istituzionalizzati, dove le idee possono essere scambiate e discusse o attraverso i quali le élite possono conoscersi in occasioni di attività comuni. A questo proposito, l'esercito di milizia costituisce una delle peculiarità della Svizzera rispetto agli altri Paesi europei e lo Stato maggiore ha rappresentato per molto tempo un luogo d'incontro privilegiato tra le élite svizzere. Philippe de Weck, ex direttore generale di UBS, sottolinea inoltre che, per gli uomini della sua generazione che hanno prestato servizio durante la Seconda guerra mondiale e nei due decenni seguenti contraddistinti dalla Guerra fredda, lo Stato maggiore dell'esercito ha svolto il ruolo equivalente a dei corsi di management (de Weck 1983, pp. 14-15). De Weck fa pure riferimento alla creazione, per mezzo di una formazione comune nell'esercito, di uno stile omogeneo di pensiero e di direzione tra le élite.

La quota di ufficiali dell'esercito tra le élite risulta particolarmente elevata a partire dalla metà degli anni '30 (Jann 2003). Le élite amministrative sono le più interessate da questo fenomeno, con oltre il 50% di ufficiali tra i loro membri (si veda anche Emery et al. 2014, pp. 700-701). Anche le élite economiche e politiche si contraddistinguono per delle proporzioni di ufficiali rilevanti: in media il 45% delle prime ha un grado di ufficiale, mentre gli ufficiali rappresentano dal 35 al 42% delle seconde [T. 4]. A titolo di paragone, nel 1980 solo il 2% della popolazione maschile in Svizzera è ufficiale dell'esercito.

## F.1

## La rete di contatti delle 110 più grandi imprese svizzere nel 1957



Legenda: Una linea grigia stabilisce una relazione tra due imprese quando hanno in comune almeno un membro del consiglio di amministrazione; più è spessa la linea, più è alto il numero di membri in comune. Punti grigi: banche; punti bianchi: le altre imprese; la dimensione dei punti esprime la loro centralità (numero di relazioni) nella rete di contatti.

Fonte: Banca dati sulle élite svizzere

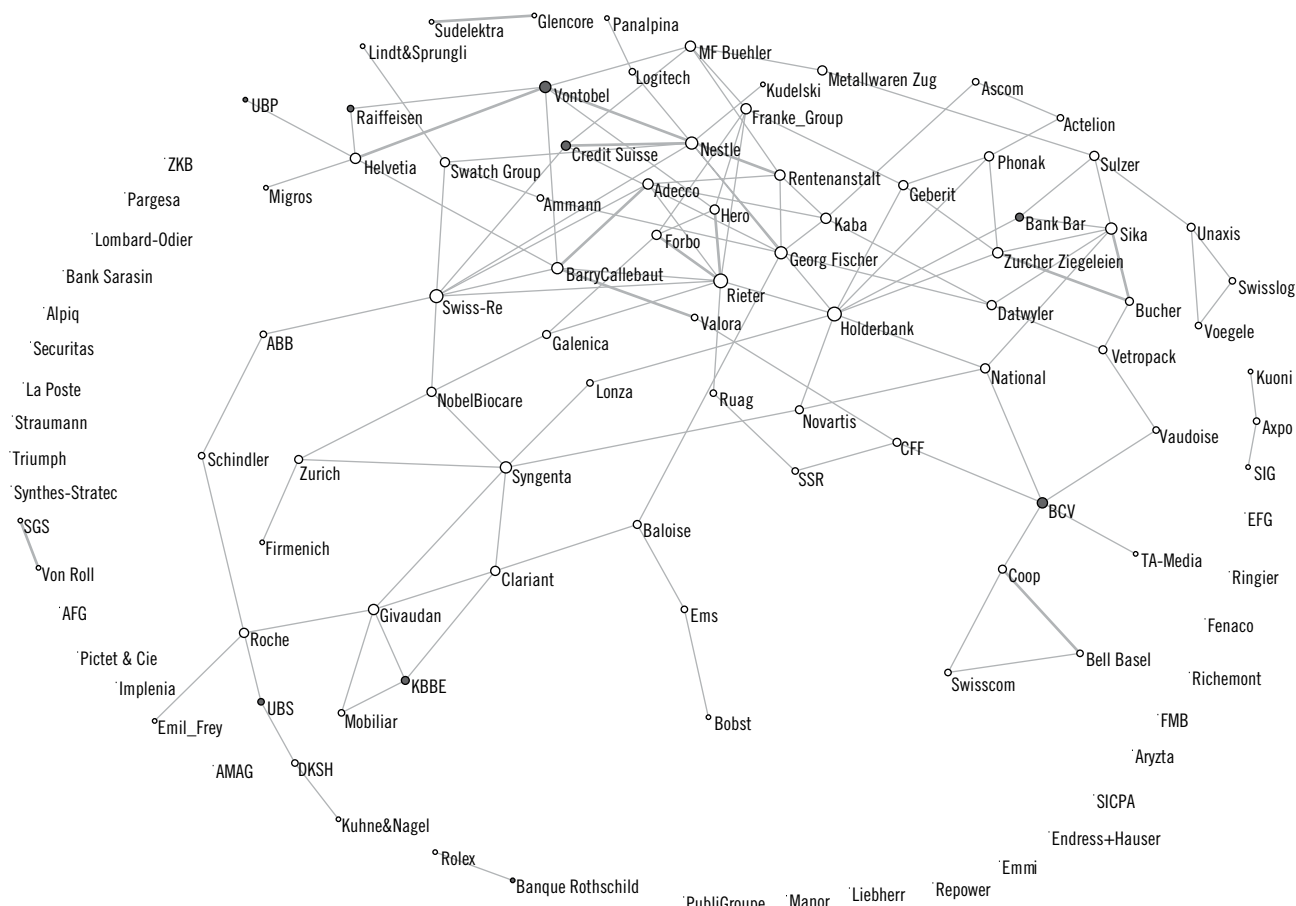
In terzo luogo, il sistema politico svizzero, caratterizzato dal sistema di milizia e da un debole grado di professionalizzazione, è contraddistinto dalla presenza di individui socialmente “multiposizionati”, ovverosia capaci di occupare simultaneamente diverse posizioni dirigenziali. Nel 1957, ad esempio, in un periodo in cui il sistema di produzione e riproduzione delle élite si trova al suo apice, il 43% dei parlamentari (105 individui su 242) fa parte anche di almeno una commissione extraparlamentare, spesso anche di più commissioni. Inoltre, il 19,5% dei parlamentari (47 persone) è membro del consiglio di amministrazione di una delle 110 più grandi imprese svizzere e l’8,5% (20 persone) è membro del comitato direttore di una delle sette maggiori associazioni economiche (padronale, sindacale, contadina). Allo stesso tempo, l’11% dei top manager delle più importanti imprese svizzere (24 persone su 215) siede in Parlamento o in un governo cantonale, il 27% fa parte del comitato direttore di un’associazione economica e il 44% (95 persone) siede in una commissione extraparlamentare, partecipando così spesso in modo decisivo alla fase pre-parlamentare del processo decisionale – una fase cruciale, ma priva di qualsiasi controllo democratico.

Oltre alla coordinazione tra le sfere della politica, dell’economia e dell’amministrazione, è di grande importanza anche la concertazione all’interno delle élite economiche. Le associazioni economiche, fondate tra la fine del XIX secolo e l’inizio del XX secolo, si integrano maggiormente nella politica economica durante il periodo tra le due guerre (Eichenberger e Mach 2011). I dirigenti delle imprese, che spesso fanno parte del comitato direttore di queste associazioni, sono strettamente legati all’amministrazione federale e vengono consultati su tutte le questioni centrali della politica economica svizzera. Sono quindi attori centrali della democrazia svizzera semi-diretta.

Inoltre, dopo la Prima guerra mondiale, le reti di contatti tra imprese emergono e si consolidano attraverso persone che siedono contemporaneamente nei consigli di amministrazione di diverse società. Queste reti, che si basano in gran parte su legami molto forti tra il settore bancario e quello industriale, consentono alle imprese di scambiarsi informazioni, di sviluppare strategie comuni e risolvere le loro controversie senza un’ingerenza dello Stato. Le reti di contatti sono aumentate considerevolmente durante i primi due terzi del XX secolo (Ginalski et al. 2014; Mach et al. 2016, p. 62 e ss.).

## F.2

## La rete di contatti delle 110 più grandi imprese svizzere nel 2010



Legenda: Una linea grigia stabilisce una relazione tra due imprese quando hanno in comune almeno un membro del consiglio di amministrazione; più è spessa la linea, più è alto il numero di membri in comune. Punti grigi: banche; punti bianchi: le altre imprese; la dimensione dei punti esprime la loro centralità (numero di relazioni) nella rete di contatti.

Fonte: Banca dati sulle élite svizzere

Il numero di imprese collegate rimane elevato dagli anni '30 agli anni '80 [F. 1]. Il 20-25% dei membri degli organi dirigenti (consigli di amministrazione e direzione generale) delle 110 più grandi imprese sedeva in almeno due aziende diverse, e tra il 7 e il 10% dei membri sedeva nel consiglio di amministrazione di tre o più imprese. Importanti banchieri come Fritz Richner o Robert Holzach detenevano persino sino a dieci mandati rispettivamente nel 1957 e nel 1980.

### L'erosione delle reti di contatti sotto la pressione economica

Le prime "crepe" nella struttura delle élite svizzere si manifestano alla fine degli anni '80 e colpiscono innanzitutto il campo economico. I nuovi principi di gestione, la finanziarizzazione dell'economia mondiale come pure il processo di europeizzazione modificano profondamente la composizione delle élite economiche elvetiche e provocano un'erosione delle interconnessioni tra le élite economiche, politiche e amministrative (Mach et al. 2011; Bühlmann et al. 2012a; Ginalski 2013).

Stimate dall'approccio anglosassone che favorisce la creazione di valore per gli azionisti

(*Shareholder Value*) e le opportunità di un mercato finanziario liberalizzato, le imprese adottano dei cambiamenti radicali nel loro funzionamento. In particolare, le industrie abbandonano i finanziamenti basati sul credito e si rivolgono sempre più ai mercati finanziari. Per quanto riguarda le grandi banche, esse rafforzano le loro attività di *investment banking* legate alla crescita dei mercati azionari e riducono le loro attività tradizionali di credito. Le relazioni tra banche e industrie, che avevano sino ad allora costituito la chiave di volta della rete di contatti tra le imprese, diminuiscono ormai sensibilmente a partire dagli anni '90. Le relazioni tra le industrie diventano ugualmente meno numerose e, nel 2010, è diventato molto più raro per un dirigente d'impresa far parte contemporaneamente di diversi consigli di amministrazione. Mentre nel 1980 le imprese isolate (ossia quelle collegate a nessun'altra impresa della rete) rappresentano solo il 6% del campione (Ginalski et al. 2014; David et al. 2015), nel 2010 quasi un quarto delle 110 imprese svizzere più grandi non ha più alcun legame con altre imprese attraverso il loro consiglio di amministrazione. Questa forte erosione della rete di contatti è chiaramente illustrata nella figura [F. 2].





foto: TI Press / Carlo Reguzzi

Inoltre, tra il 1980 e il 2010, l'economia svizzera si è fortemente internazionalizzata, soprattutto a seguito dell'integrazione europea. Questa evoluzione si riflette nel profilo dei dirigenti delle imprese che si sono "europeizzati" fino al 2000 e poi anche "globalizzati". Nel 2010, solo due terzi dei top manager delle 110 maggiori aziende elvetiche sono ancora svizzeri<sup>3</sup> [T. 5]. Le multinazionali dominanti – Novartis, ABB, Nestlé, Credit Suisse o UBS – sono dirette esclusivamente da manager "globalizzati". La formazione e il profilo professionale di questi dirigenti si distinguono talvolta chiaramente da quelli delle precedenti élite economiche svizzere: essi rimangono spesso lontani – o non cercano d'integrarsi – dai luoghi di scambio tradizionali delle élite svizzere, nei quali la nazionalità e la cooptazione svolgono un ruolo importante (Mach et al. 2016, p. 106 e ss.).

Se emergono delle differenze tra le élite economiche, il divario tra le élite delle diverse sfere sociali è ancora maggiore: le élite economiche, orientate verso l'internazionale, si distinguono chiaramente dalle élite amministrative e politiche, che rimangono radicate al livello nazionale. Ciò è dovuto in particolare al fatto che l'agenda

## T. 5

Stranieri tra i top manager delle 110 più grandi imprese svizzere (in %), secondo la provenienza

	1980	2000	2010
Europei	3,2	21,7	28,5
Non europei	0,5	1,1	6,0
<b>Totale stranieri</b>	<b>3,7</b>	<b>22,8</b>	<b>34,5</b>
N totale	186	186	200

Fonte: Banca dati sulle élite svizzere

## T. 6

Amministratori delle 110 più grandi imprese svizzere con cumulo di mandati (in %), secondo il tipo di mandati

	1980	2000	2010
CdA <sup>1</sup> e mandato parlamentare	10,8	7,6	3,4
CdA <sup>1</sup> e comitato direttore organizzazione d'interesse	3,9	2,5	3,1
CdA <sup>1</sup> e commissioni extraparlamentari	18,0	6,8	3,7
N totale (membri di CdA)	846	800	819

<sup>1</sup> Consiglio di amministrazione.

Fonte: Banca dati sulle élite svizzere

politica comincia ad essere influenzata dalla politica esplicitamente nazionalista dell'UDC, che è diventato il più grande partito politico della Svizzera (Bühlmann et al. 2012b).

Nel 2010, solo il 3,4% di tutti i membri dei consigli di amministrazione delle 110 maggiori aziende elvetiche (ossia 28 di loro) siede sotto la Cupola federale di Berna, mentre erano ancora quasi l'11% (91 individui) soltanto trent'anni prima. Analogamente, la partecipazione alle commissioni extraparlamentari si riduce rapidamente tra i dirigenti delle grandi imprese svizzere. Il cumulo di mandati di questi ultimi con delle funzioni dirigenziali nelle associazioni economiche è l'unico a rimanere stabile nel tempo [T. 6].

Tuttavia, l'indebolimento della coesione delle élite non può essere attribuito unicamente alla quota crescente di dirigenti economici stranieri. Anche il profilo dei top manager svizzeri si trasforma durante il processo di internazionalizzazione: essi stessi diventano (ancora) più internazionalizzati (formazione all'estero, in particolare MBA, ed esperienze internazionali) e utilizzano solo sporadicamente i vecchi luoghi d'incontro delle élite svizzere. Per di più, anche il profilo delle élite politiche e amministrative

<sup>3</sup> Se si considerano le 30 maggiori imprese quotate in borsa nel 2010, addirittura il 64% dei membri della direzione è di nazionalità straniera. Si tratta, nel confronto internazionale, di una percentuale estremamente elevata: la Francia raggiunge il 23%, la Germania il 27%, e la Gran Bretagna, che è il paese che più si avvicina al caso della Svizzera, il 51% di stranieri.

## I ticinesi tra le élite svizzere

Andrea Pilotti, Observatoire des élites suisses, Università di Losanna

Una breve analisi sulla presenza dei ticinesi tra le élite svizzere (individui nati e/o cresciuti in Ticino) permette innanzitutto di evidenziare come questi ultimi siano sottorappresentati se comparati al peso demografico che storicamente il cantone Ticino ha nella Confederazione. Infatti, nel corso del XX secolo e all'inizio del XXI secolo, la popolazione ticinese rappresenta il 4% della popolazione svizzera. Per contro, mai più del 2-3% delle posizioni dirigenziali nelle più importanti aziende svizzere, nella politica federale e nell'amministrazione federale, sono occupate da ticinesi nel corso del periodo preso in esame (1910-2010) [T. 1]. Osserviamo comunque che la quota di ticinesi tra le élite svizzere aumenta, seppur leggermente, dalla fine degli anni '50.

La maggioranza dei ticinesi inclusa nel nostro campione delle élite svizzere appartiene alla sfera politica in qualità di consigliere federale (**Giuseppe Motta** e **Giuseppe Lepori**) ma soprattutto in ragione del mandato di consigliere nazionale (8 persone) o consigliere agli Stati (2), mentre un numero più esiguo vi appare poiché occupa delle posizioni di primo piano nelle principali aziende svizzere (spesso non più di 2 o 3 dirigenti di azienda). Il 1937 e il 1957 rappresentano il periodo nel quale si conta il numero più elevato di ticinesi alla testa di importanti imprese (3). La particolarità per quanto riguarda il 1937 è che le tre posizioni dirigenziali sono occupate dalla stessa persona, ovverosia **Agostino Nizzola** presidente di ben tre consigli di amministrazione nel settore finanziario e bancario (Saeg e Motor-Columbus) e dell'energia (Atel). A questi mandati se ne aggiungono altri tre quale vice-presidente di Lonza (settore chimico) e "semplice" membro dei consigli di amministrazione di Brown Boveri (BBC, industria delle macchine) e della Società finanziaria italo-svizzera (SFIS). Nel 1957, tre diverse persone occupano i vertici di due delle più importanti imprese svizzere dell'epoca: il futuro consigliere federale **Nello Celio** (allora presidente del consiglio di amministrazione delle Forze motrici della Maggia nonché consigliere di Stato), **Luigi Generali** (direttore delle stesse Forze motrici della Maggia) ed **Enrico Bignami** (amministratore delegato di Nestlé) di nazionalità italiana, ma nato e cresciuto a Lugano (dove ha conseguito la maturità liceale). Tra le élite economiche, i ticinesi hanno ugualmente contato dei dirigenti di associazioni economiche come, ad esempio, **René Juri** (tra le altre cose, co-fondatore dell'Hockey Club Ambrì Piotta) che per quasi trent'anni è direttore dell'Unione svizzera dei contadini, **Camillo Jelmini** come vice-presidente della Federazione svizzera dei sindacati cristiani nel 1980 (e allo stesso tempo consigliere nazionale) o **Meinrado Robbiani** vice-presidente di Travail Suisse nel 2010 (oltre che deputato federale). Il numero di ticinesi che siedono nei comitati direttori delle principali associazioni economiche è sensibilmente aumentato a partire dagli anni '80 (non meno di 7-8 persone). Nell'amministrazione federale, sino ai primi anni '70, la presenza dei ticinesi è riconducibile quasi sempre a 1 o 2 giudici federali. In seguito, la loro presenza tra le élite amministrative si allarga includendo anche dei direttori di uffici federali (**Rodolfo Pedrolì**, Ufficio federale per la protezione dell'ambiente; **Guido Solari**, Ufficio federale degli stranieri; **Carlo Malaguerra**, Ufficio federale di statistica) e un vicecancelliere federale (**Achille Casanova**). Il 2010 è l'anno che si contraddistingue per la presenza più numerosa di ticinesi tra le

élite amministrative (6 persone) con un segretario generale del Dipartimento federale degli affari esteri (**Roberto Balzaretti**), tre giudici federali (**Aldo Borella**, **Ivo Eusebio** e **Luca Marazzi**), un segretario di Stato all'educazione e alla ricerca (**Mauro Dell'Ambrogio**) e un direttore dell'Ufficio federale dell'ambiente (**Bruno Oberle**).

Fatta questa premessa generale sul numero dei ticinesi membri delle élite svizzere, è altresì interessante osservare come questi ultimi si contraddistinguano in merito ad alcune caratteristiche sociodemografiche rispetto all'insieme del campione delle élite svizzere. Pur essendo il campione ticinese molto limitato (al massimo 25 individui), ciò non impedisce tuttavia d'identificare tre peculiarità.

In primo luogo, per quanto riguarda la presenza delle donne tra coloro che occupano delle posizioni di potere in una delle tre principali sfere sociali (economia, politica, amministrazione), la percentuale misurata in seno alle élite di origine ticinese risulta superiore alla quota misurata per l'insieme del campione delle élite svizzere soltanto nel 1980 [T. 2]. In quell'anno, su 22 individui, si contano due donne, entrambe consigliere nazionali: **Alma Bacciarini** e **Amélia Christinat-Petralli** (deputata del canton Ginevra ma nata e cresciuta nel Luganese). Negli anni 2000, la proporzione di donne nel campione ticinese risulta inferiore rispetto all'insieme del campione nazionale.

In secondo luogo, per l'insieme del periodo preso in esame, i ticinesi delle élite svizzere si contraddistinguono per una quota di membri senza formazione universitaria sistematicamente più bassa rispetto alla media del campione generale [T. 3]. In altre parole, per far parte delle élite svizzere in quanto ticinesi il conseguimento di un titolo accademico risulta una discriminante ancor più decisiva.

Infine, a proposito della presenza di ufficiali dell'esercito tra i ticinesi delle élite svizzere, possiamo identificare due evoluzioni singolari. La prima fa riferimento al periodo tra il 1910 e il 1937 quando la percentuale di ufficiali nelle élite svizzere di origine ticinese aumenta a tal punto da rappresentare la metà degli effettivi nel 1937, una quota superiore – per la prima e unica volta – a quella rilevata per l'insieme delle élite svizzere che invece rimane stabile durante lo stesso periodo [T. 4]. Questa specificità ticinese, già peraltro rilevata in uno studio sulle deputazioni cantonali alle Camere federali, può essere riconducibile alla particolare situazione vissuta dal cantone italofono durante gli anni '20 e '30. In quel periodo, il Ticino, ben prima dell'intera Svizzera, è confrontato con una possibile minaccia esterna legata al vicino regime fascista italiano. In un simile contesto, la carriera militare potrebbe essere stata per i ticinesi delle élite svizzere un modo di affermare il proprio legame alla Confederazione (Pilotti 2011, pp. 68-70). La seconda evoluzione attiene all'epoca più recente. A partire dagli anni '80, la quota di ufficiali evolve in maniera dissimile tra i ticinesi e il campione svizzero. Nel primo caso, assistiamo a un dimezzamento tra il 1980 e il 2000 e a un aumento nel corso degli anni 2000, mentre nel secondo caso la diminuzione è continua e regolare.

si modifica. Basti osservare che nel 2010 solo il 42% degli alti funzionari svizzeri è ufficiale dell'esercito, mentre nel 1957 o nel 1980 lo era oltre il 60%. Allo stesso tempo, il diritto perde la sua importanza come legame intellettuale tra le élite elvetiche. Nel 1980, il 44% delle élite amministrative e il 29,5% delle élite economiche avevano una formazione in diritto; la quota si riduce rispettivamente al 31,5% e a circa il 15% nel 2010.

### **Conclusioni: quali nuove frazioni di élite accedono al potere?**

Se negli anni tra le due guerre emerge una fitta rete di contatti tra le élite svizzere, che si consolida poi negli anni dei “trenta gloriosi”, essa si è notevolmente ridotta negli anni '90 e 2000 a seguito di un processo di “deconcentrazione” che coinvolge le élite delle principali sfere sociali. I membri del Parlamento svizzero si dedicano spesso a tempo pieno al loro mandato politico, i dirigenti di azienda si definiscono unicamente come manager e il mantenimento di relazioni con gli attori delle altre sfere non rientra più tra le loro priorità, almeno non più a livello svizzero.

Il periodo attuale può essere definito transitorio. Le vecchie strutture sono scomparse, senza che delle nuove le abbiano già sostituite. In queste fasi di transizione, non è raro che si manifestino dei conflitti tra le élite in carica e le élite emergenti ciò che rende la situazione imprevedibile (Daum et al. 2014). Chi rivendica quindi il potere in campo politico ed economico? Nella sfera politica, il Parlamento ha acquisito importanza e i dibattiti sono diventati molto più conflittuali (Sciarini 2014). Alcuni membri di spicco dell'UDC hanno saputo imporsi e hanno contribuito al declino del Partito liberale-radical (PLR), il partito emblema del vecchio “Filz” elvetico. All'interno della sfera economica, la dinamica è molto diversa: i manager i cui profili si sono “globalizzati” nel corso degli anni 2000 si sono imposti alla guida delle grandi imprese, in particolare nelle multinazionali

### **Bibliografia**

Bühlmann, Felix, David Thomas e Mach André. (2012a). The Swiss business elite (1980–2000): How the changing composition of the elite explains the decline of the Swiss company network. *Economy and Society*. Vol. 41, N. 2, pp. 199-226. Disponibile online: [https://www.unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Swiss-business-elite\\_paper\\_economy-and-society\\_2012.pdf](https://www.unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Swiss-business-elite_paper_economy-and-society_2012.pdf) (17 aprile 2018).

Bühlmann, Felix, David Thomas e Mach André. (2012b). Political and economic elites in Switzerland: Personal interchange, interactional relations and structural homology. *European Societies*. Vol. 14, N. 5, pp. 727-754. Disponibile online: [https://www.unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Political-and-economic-elites\\_European-Societies.pdf](https://www.unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Political-and-economic-elites_European-Societies.pdf) (17 aprile 2018).

Daum, Matthias, Pöhner Ralph e Peer Teuwsen. (2014). *Wer regiert die Schweiz? Ein Blick hinter die Kulissen der Macht*. Baden: Hier und Jetzt Verlag.

David, Thomas, Mach André, Schnyder Gerhard e Lüpold Martin. (2015). *De la «Forteresse des Alpes» à la valeur actionnariale. Histoire de la gouvernance d'entreprise suisse (1880–2010)*. Zürich et Genève: Seismo.

Eichenberger, Pierre e Mach André. (2011). Organised capital and coordinated market economy: Swiss business interest associations between socio-economic regulation and political influence, in Trampusch, Christine e Mach André (eds). *Switzerland in Europe*. London: Routledge, pp. 63-81.

Emery, Yves, Giaque David e Rebmann Frédéric. (2014). The slow transformation of Swiss federal administrative elites. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 80, N. 4, pp. 687–708. Disponibile online: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852314533452> (17 aprile 2018).

Ginalski, Stéphanie. (2013). Can families resist managerial and financial revolutions? Swiss family firms in the twentieth century. *Business History*. Vol. 55, N. 6, pp. 981-1000. Disponibile online: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00076791.2012.744587> (17 aprile 2018)

Ginalski, Stéphanie. (2015). *Du capitalisme familial au capitalisme financier? Le cas de l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au XXe siècle*. Neuchâtel: Alphil.

Ginalski, Stéphanie, David Thomas e Mach André. (2014). From national cohesion to transnationalization: the changing role of banks in the Swiss company network (1910-2010), in David, Thomas e Westerhuis Gerarda (eds). *The Power of Corporate Networks: A Comparative and Historical Perspective*. London: Routledge, pp. 107-123.

Hartmann, Michael. (2007). *Eliten und Macht in Europa: ein internationaler Vergleich*. Frankfurt: Campus Verlag.

(Joe Jimenez, Joe Hogan, Oswald Grübel, Brady Dougan o Tidjane Thiam ne sono un esempio). Questi manager costruiscono la loro carriera attraverso la loro “internazionalità”, mentre il loro legame con la Svizzera rimane relativamente superficiale. Le nuove élite politiche ed economiche si sono fortemente differenziate e sembrano evolvere in universi distinti. Da un lato, i nazionalisti dell’UDC, tanto “anti-stranieri” quanto “anti-universitari”, e dall’altro, i top manager iper-globalizzati e cosmopoliti, formati nelle più rinomate business school del mondo (Bühlmann et al. 2012b).

Sarebbe tuttavia un errore attenersi a questa dicotomia un po’ riduttiva e definire in modo troppo restrittivo una coalizione di vincitori. In primo luogo, una frazione che potremmo definire come accademica appare all’interno dell’UDC a difesa di posizioni “originali” sulle questioni legate all’internazionalizzazione e che in nessun modo sono simili alle posizioni tradizionali di questo partito. Hans Geiger, Roger Köppel, Thomas Matter e persino Christoph Blocher lottano contro l’integrazione europea, ma non contro l’internazionalizzazione in quanto tale. Al contrario, difendono una forte globalizzazione, a condizione che sia garantita l’indipendenza della Svizzera e che i flussi di immigrati siano rigorosamente limitati. Invece di aderire al progetto europeo, aspirano a un rafforzamento mirato delle relazioni con la Cina o gli Stati Uniti. In secondo luogo, non si può escludere che, nel prossimo futuro, gli alti dirigenti dell’economia ritrovino una base nazionale e cerchino nuovamente di intessere delle relazioni più strette con le sfere della politica e dell’amministrazione svizzera. Non interpretiamo in maniera troppo affrettata gli attuali sviluppi senza un’approfondita analisi empirica e statistica. Ci sembra tuttavia chiaro che la futura ricerca sulle élite svizzere debba interessarsi proprio su queste frazioni vincenti e le relazioni che intrattengono tra di esse. Infatti, perché le nuove élite al potere non dovrebbero cercare di stabilizzare e difendere la loro influenza attraverso nuove forze coesive?

Jann, Ben. (2003). Old Boy Network: Militärdienst und ziviler Berufserfolg in der Schweiz. *Zeitschrift für Soziologie*. Vol. 32, N. 2, pp. 139-155. Disponibile online: <https://boris.unibe.ch/67681/2/oldboy.pdf> (17 aprile 2018).

Katzenstein, Peter J. (1985). *Small states in world markets: Industrial policy in Europe*. Ithaca: Cornell University Press.

Keller, Suzanne. (1963). *Beyond the ruling class: strategic elites in modern society*. New York: Random House.

Kriesi, Hanspeter. (1980). *Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozesse in der Schweizer Politik*. Frankfurt: Campus.

Levy, René, Joye Dominique, Kaufmann Vincent e Guye Olivier. (1997). *Tous égaux?: de la stratification aux représentations*. Zürich e Genève: Seismo.

Mach, André, David Thomas e Bühlmann Felix. (2011). La fragilité des liens nationaux. La reconfiguration de l’élite de pouvoir en Suisse, 1980-2010. *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 190, N. 5, pp. 78-107. Disponibile online: [http://unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Mach-et-al.\\_ARSS190.pdf](http://unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Mach-et-al._ARSS190.pdf) (17 aprile 2018).

Mills, Charles W. (1956). *The Power Elite*. Oxford: Oxford University Press.

Parma, Viktor. (2007). *Machtgier: wer die Schweiz wirklich regiert*. Zürich: Nagel & Kimche.

Pilotti, Andrea, Mach André e Mazzoleni Oscar. (2010). Les parlementaires suisses entre démocratisation et professionnalisation, 1910-2000. *Swiss Political Science Review*. Vol. 16, N.2, pp. 211-245. Disponibile online: [http://unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Pilotti\\_Mach\\_Mazzoleni\\_2010.pdf](http://unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Pilotti_Mach_Mazzoleni_2010.pdf) (17 aprile 2018).

Pilotti, Andrea. (2011). La deputazione ticinese alle Camere federali. Evoluzione del profilo sociografico durante il XX secolo in un confronto intercantonale. *Bollettino storico della Svizzera italiana*. Vol. 114, N. 1, pp. 53-79. Disponibile online: [http://www.unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Pilotti\\_BSSI\\_2011.pdf](http://www.unil.ch/obelis/files/live/sites/obelis/files/publications/Pilotti_BSSI_2011.pdf) (18 aprile 2018).

Pilotti, Andrea. (2017). *Entre démocratisation et professionnalisation: le Parlement suisse et ses membres de 1910 à 2016*. Zürich e Genève: Seismo. Disponibile online: <https://seismoverlag.ch/de/daten/entre-democratisation-et-professionnalisation-le-parlement-suisse-et-ses-membres-de-1910-a-2016/> (17 aprile 2018).

Rebmann, Frédéric. (2011). Parachutés ou montagnards? Formation et trajectoires professionnelles des hauts fonctionnaires de la Confédération (1910-2000). *Traverse*. Vol. 18, N.2, pp. 100-113. Disponibile online: <https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUK-EwjjsqUkcHaAhWBvRQKHdBYCdEQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.e-periodica.ch%2Fcntmng%3Fpid%3Dtra-001%3A2011%3A18%3A%3A793&usq=AOvVawIwucNjQmBieUOuof-oMU7> (17 aprile 2018).

Rothböck, Sandra, Sacchi Stefan e Buchmann Marlies. (1999). Die Rekrutierung der politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Eliten in der Schweiz. Eine explorative Studie. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*. Vol. 25, N. 3, pp. 459-496. Disponibile online: [https://szs.sgs-sss.ch/wp-content/uploads/2016/08/revue\\_25\\_3\\_1999.pdf](https://szs.sgs-sss.ch/wp-content/uploads/2016/08/revue_25_3_1999.pdf) (17 aprile 2018).

Sciarini, Pascal. (2014). Eppure si muove: the changing nature of the Swiss consensus democracy. *Journal of European Public Policy*. Vol. 21, N. 1, pp. 116-132. Disponibile online: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:36872> (17 aprile 2018).

Weck, de, Philippe. (1983). *Un Banquier suisse parle. Entretiens avec François Gross*. Fribourg: Michel.

Wittmann, Walter. (2002). *Der helvetische Filz: eine geschlossene Gesellschaft*. Bern: Huber Verlag.