LA CAPACITÀ DI GESTIRE **IL CAMBIAMENTO**

Di **Enrico Carpani**

La necessità della profonda trasformazione imposta dal rapido e irreversibile mutamento delle condizioni generali in cui si è sviluppato il sistema bancario svizzero e soprattutto ticinese: se ne è parlato nella prima delle tavole rotonde del 2026 di Ticino Welcome. Partner della serata Emil Frey SA.

La premessa di una discussione sulla piazza finanziaria ticinese di oggi non può non ricondurre alle diverse cause esterne che ne hanno determinato i molti cambiamenti e le significative conseguenze che ne sono derivate nel corso degli ultimi decenni. Non è stata certo una scelta strategica, insomma, bensì l'imprescindibile necessità di adeguarsi a un contesto internazionale in costante evoluzione a provocare il progressivo adattamento di un meccanismo che era andato affinandosi nel tempo – raggiungendo punte di crescita e di redditività di assoluta eccellenza – sino a diventare un vero e proprio riferimento per l'intero apparato economico del Cantone.
Pur mantenendo un'indiscutibile solidità e una sicura rilevanza nel ventaglio delle principali attività che si svolgono sul territorio, il segmento bancario risulta oggi sensibilmente ridimensionato rispetto alla sua età dell'oro della fine del secolo scorso.
Nella fotografia che illustra il quadro attuale della situazione **Franco Citterio**, dal suo osservatorio privilegiato di Direttore dell'Associazione Bancaria Ticinese, ha voluto comunque sottolineare con alcuni dati la mantenuta competitività della piazza luganese in particolare: a fronte del diminuito numero di istituti attivi in città, attualmente 40, e della contrazione del gettito fiscale il comparto mantiene infatti nel suo complesso un elevato valore sul mercato del lavoro con circa 20.000 addetti con impieghi di qualità.
Se le maggiori difficoltà che il nostro settore finanziario è stato chiamato ad affrontare e superare sono da ricollegare principalmente alle varie…onde anomale che lo hanno colpito dall'esterno – le crisi internazionali dagli effetti planetari, le pressioni che hanno portato alla caduta del segreto bancario, il nuovo approccio fiscale promosso dalle autorità italiane, il fallimento di Credit Suisse e l'integrazione della seconda banca svizzera in UBS – sarebbe sbagliato non considerare anche alcune situazioni interne che pure hanno contribuito a indebolirne quantomeno l'immagine in una fase storica già molto delicata.
Da questa prospettiva, nel bilancio del rapporto tra il Ticino e il mondo bancario non sono mancate le zone d'ombra. Anzi, alcuni autentici momenti bui, che l'avvocato e professore **Mauro Mini**, ex magistrato attivo proprio nel periodo in cui casi la giustizia ebbe a occuparsi con preoccupante frequenza di episodi di diversa natura e portata: dal contrabbando alle malversazioni, sino alle pratiche di stampo mafioso e al riciclaggio in una sorta di evidente parallelismo cronologico della tipologia di queste casistiche con le varie sfumature proposte dal panorama del crimine sulla ben più vasta scala internazionale.

Franco Citterio

Mauro Mini

Karin Valenzano Rossi

Marco Tini

Alex Oberholzer

Luca Pedrotti

Sarebbe sbagliato negare che in quegli anni la nostra regione ha beneficiato di contingenze di indubbio favore – fondate sul piano normativo in vigore e amplificate nel loro impatto da quello geografico – per accedere a fonti di guadagno quasi illimitate, che per altre realtà sarebbe stato semplicemente impossibile immaginare: la consapevolezza del retaggio storico di un'epoca che puo`sembrare molto più lontana di quanto non sia realmente non ha pero`impedito a **Karin Valenzano Rossi**, Municipale di Lugano, Presidente del Consiglio di amministrazione di Banca Raiffaisen Lugano e membro del Consiglio di amministrazione di Banca Raiffaisen Svizzera, di sottolineare che questo modello oggi non esiste più né sarebbe più riproducibile. Per l'avvocatessa luganese le regole del gioco sono definitivamente e irreversibilmente cambiate, così come le condizioni generali e le competenze richieste agli operatori nell'ambito di un processo di trasformazione non privo di insidie, a cominciare dall'eccesso di procedure e dall'inevitabile burocratizzazione, che generano costi aggiuntivi per risparmiatori e imprenditori. Per tutti i clienti, cioè, anche quelli di un istituto cooperativo tradizionalmente votato al sostegno del mondo rurale svizzero che ha dovuto e saputo trovare una propria collocazione nel moderno universo della finanza.

Criticità e rischi non sono tuttavia solo un ricordo: si è assistito a una riduzione, è vero, per effetto dei sempre più sofisticati protocolli di controllo introdotti in Svizzera e all'estero ma neppure questa può essere ritenuta la soluzione ideale in grado di mettere tutti d'accordo. Perché le banche non sono tutte uguali e perché soprattutto per quelle più piccole secondo **Marco Tini**, CEO di Axion Swiss Bank esiste un reale pericolo di identità e dunque di ruolo: il loro modo di fare ed essere banca sta già mutando, a causa di una perdita di attrattività delle funzioni classiche dei collaboratori – diventati soggetti penalmente responsabili anche nei casi di negligenza - e di investimenti obbligati sempre maggiori di risorse umane nelle attività legali, di gestione dei rischi e di compliance.

La nostra piazza finanziaria non dovrà insomma smettere di provare a reiventarsi: per **Alex Oberholzer**, CEO di Credinvest, si dovranno esplorare nuovi mercati in alternativa a quello italiano per sfruttare nel modo migliore proprio questa estrema varietà di dimensione degli attori presenti sul territorio, che potrebbe costituire – unitamente alla qualità della professionalità individuale – una delle caratteristiche peculiari nell'ottica di mantenere il suo potenziale, comunque ancora di assoluto valore: se il settore non è più paragonabile per struttura e compattezza a quello di un tempo si dovrà puntare piuttosto su un nuovo dinamismo e una maggiore agilità nel garantire un servizio realmente moderno.
Queste riflessioni non avrebbero potuto non intrecciarsi con l'attualità della complessa integrazione di Credit Suisse in UBS, che ha portato alla creazione di un sistema bancario svizzero molto diverso dal precedente. **Luca Pedrotti**, CEO di UBS Ticino, ritiene che questa difficile e onerosa operazione, peraltro in fase di positiva realizzazione, è stata fondamentale per la piazza elvetica, che deve poter contare sulla forza trainante di un istituto di riferimento a livello globale. Al netto delle contrarietà nei confronti delle richieste giudicate eccessive e pericolose del Consiglio Federale sulle riserve di capitale proprio UBS è pronta ad assumere pienamente il proprio ruolo in materia di sviluppo tecnologico e di formazione. «Il futuro – secondo Pedrotti – ci vedrà impegnati ad agire più come una grande piattaforma chiamata a erogare ad altri istituti della rete territoriale servizi e competenze che come una banca tradizionale».

Una visione indubbiamente molto interessante e generalmente condivisa al di là di alcune comprensibili divergenze nei rispettivi punti di vista emerse nel corso della discussione, che proietta con lucidità ed entusiasmo la piazza finanziaria ticinese in un'era di prevedibile, grande fermento in cui l'esperienza dei successi e delle vicissitudini che hanno fatto la storia del nostro modo di fare banca sarà indispensabile per superare le sfide tutt'altro che semplici che la attendono.

Ph: © Visiva Sagl

Emil Frey Noranco