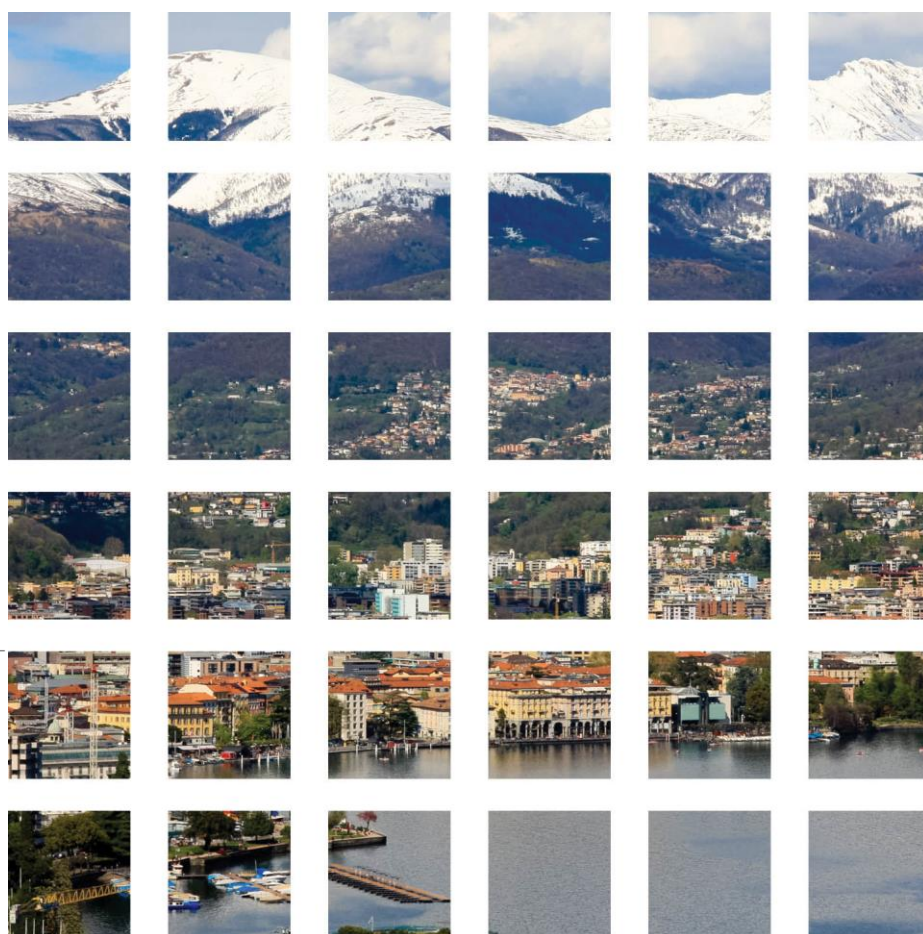


# Sfide e opportunità per la piazza finanziaria ticinese

Gennaio 2016



Dipartimento delle finanze e dell'economia  
Divisione dell'economia

**BAKBASEL**  
economic research & consultancy

**Committente**

Ufficio per lo sviluppo economico e Divisione dell'economia,  
Repubblica e Cantone Ticino

**Editore**

BAK Basel Economics AG

**Direzione del progetto**

Rebekka Rufer

**Redazione**

Rebekka Rufer  
Virginia Gianinazzi  
Michael Grass

**Comunicazione**

Marc Bros de Puechredon  
T +41 61 279 97 25  
marc.puechredon@bakbasel.com

**Copertina**

Shutterstock

## **Prefazione**

Il Ticino ha vissuto anni in cui la piazza finanziaria contribuiva a offrire opportunità di affari e di carriera uniche, generando numerosi impieghi qualificati e assicurando al contempo rilevanti entrate fiscali.

Da qualche anno, tuttavia, la piazza finanziaria ha perso velocità. È e resterà uno dei settori chiave del nostro Cantone, anche se è evidente che, da sola, non potrà più essere la locomotiva economico-finanziaria del Ticino. I contraccolpi della crisi, di cui non sappiamo ancora valutare integralmente la portata, così come le nuove esigenze internazionali sulla trasparenza fiscale e la crescente regolamentazione, sono le sfide principali con le quali sono confrontati gli operatori del settore.

Ogni sfida, però, genera anche nuove opportunità, che occorre dapprima riconoscere e poi saper cogliere per tempo. Una volta regolarizzata la posizione del nostro Paese – in particolare in merito al dossier dell'accesso ai mercati finanziari – sono convinto che vi saranno delle ottime premesse per valorizzare le riconosciute competenze e la professionalità della piazza finanziaria ticinese, grazie anche alla tradizione consolidata nella gestione patrimoniale.

A questo settore, che rimane uno tra i più importanti, se ne affiancano di nuovi, promettenti e fondamentali per completare e riorientare l'offerta della piazza finanziaria. È il caso, per esempio, del commercio delle materie prime, un settore in crescita a livello internazionale e nel quale il Ticino gioca già un ruolo considerevole. Vi sono, inoltre, interessanti opportunità che si potrebbero aprire in nuovi paesi, specie nell'Est Europa, dove la qualità di vita, la stabilità e la discrezione della Svizzera sono atout apprezzati. Infine, l'avvento delle nuove tecnologie e la crescente regolamentazione del settore finanziario offrono diverse opportunità in un campo, quello dei servizi a supporto delle banche, in cui il nostro Cantone già oggi dimostra di avere carte vincenti da giocare.

Lo scopo di questo studio, commissionato dal Cantone e accompagnato dall'associazione per la promozione della piazza finanziaria "Ticino for Finance", è di contribuire al dibattito sul futuro della piazza finanziaria. Grazie alla presentazione di fatti e cifre – per la prima volta aggregati per l'intero comparto – sarà possibile individuare alcune ipotesi di lavoro per il rilancio di un settore che rimane strategico per lo sviluppo del nostro Cantone. A questo scopo, auspico che il Tavolo di lavoro sull'economia, avviato ad inizio 2016, possa fare tesoro delle proposte presentate dallo studio e discuterle nel corso delle prossime sedute, forte anche della presenza di alcuni attori di spicco della piazza finanziaria ticinese e svizzera.

Buona lettura.

**Christian Vitta**

Consigliere di Stato

Direttore del Dipartimento delle finanze e dell'economia

## Ringraziamenti

Il Cantone Ticino e BAKBASEL ringraziano sentitamente le persone seguenti per la loro disponibilità a collaborare in qualità di esperti alla realizzazione del presente studio, cui hanno offerto un prezioso contributo:

Albertoni Luca	Direttore, Camera di commercio del Cantone Ticino
Brenner Tristan	Chief Operating Officer, GAM Investment Management
Citterio Franco	Direttore, Associazione Bancaria Ticinese
Clerici Urbano	Deputy Chairman & CEO, Coeclerici Compagnie
Codoni Giancarlo	Direttore, Talenture Fiduciaria
De Gottardi Curzio	Head of strategic planning and communication, Banca Stato
Gaggini Fabio	Partner, Studio legale Gaggini & Partners
Genasci Roberto	Chief Operating Officer, SwissWealth Management
Iannace Luigi	Finance and Administration Director, Coeclerici Compagnie
Leoni Lorenzo	Direttore, Fondazione AGIRE
Levi Ercole	Managing Partner, Pentagram wealth management
Maric Giorgio	Ufficio promozione economica, Città di Lugano
Netzer Marco	Presidente, Banque Cramer & Cie.
Pedrotti Luca	Direttore regionale UBS Ticino
Poretti Roberta	Resp. Ticino, Associazione svizzera di gestori di patrimoni
Santi Renato	CEO, BSI Switzerland
Somaini Matteo	Manager Finance, Duferco
Stäheli Benjamin	Head of Banking Operations, B-Source

## Executive Summary

Il settore finanziario (banche, assicurazioni e servizi ausiliari delle attività finanziarie) gioca un ruolo di primaria importanza nell'economia ticinese e ha il potenziale per essere annoverato tra i motori trainanti dell'economia cantonale. Dalla recente crisi finanziaria, la piazza ticinese si trova tuttavia confrontata con grosse sfide.

Tutt'ora punto di forza del settore finanziario ticinese, la specializzazione nella gestione patrimoniale espone la piazza ai rischi derivanti dal nuovo contesto economico-legislativo. La forte crescita di questo settore nel passato ha portato allo sviluppo di strutture inefficienti e si è rivelata non sostenibile sul lungo periodo.

Il processo di consolidamento in corso potrebbe contribuire a far fronte a questi problemi aumentando il grado di professionalità del settore, che a sua volta consentirebbe di migliorare la qualità di prodotti e consulenze. Per il settore finanziario ticinese, una maggiore concentrazione potrebbe inoltre comportare vantaggi in termini di visibilità.

Le opportunità di crescita del settore finanziario ticinese sono in gran parte legate all'accesso ai mercati dell'Unione Europea per la gestione patrimoniale cross-border. Secondo le stime, la mancanza di tale accesso non decreterebbe di per sé la fine del settore finanziario ticinese, ma ne ridurrebbe certamente il potenziale di crescita. Si assisterebbe ad una vera e propria contrazione del settore solo in caso di deflusso del 50 per cento dei capitali provenienti dall'Unione Europea. Ci sono invece buone probabilità che l'accesso al mercato interno dell'UE comporti una crescita dei capitali provenienti dall'estero e destinati alla gestione cross-border, aumentando così sensibilmente il potenziale di crescita.

Assumendo un accesso al mercato garantito sul medio periodo, la previsione di base di BAKBASEL stima un tasso di crescita del valore aggiunto del settore finanziario ticinese del 2.2 per cento all'anno. Il settore potrebbe così tornare a pieno titolo tra le forze trainanti dell'economia cantonale.

Ulteriori opportunità di crescita per il settore possono essere individuate in una maggiore diversificazione a livello geografico della gestione patrimoniale, nell'asset management, nell'erogazione di servizi per istituti finanziari e nel commercio di materie prime. In particolare quest'ultimo presenta buone prospettive di crescita, considerando che nel commercio di alcune materie prime il Ticino è già di fatto un leader globale, disponendo localmente di personale qualificato e relativo Know-How competitivi anche a livello internazionale. Ciò che ancora manca a questo settore in Ticino è un dinamismo proprio, tipico di un cluster, che si potrebbe però sviluppare in futuro a condizione che il contesto economico-legislativo rimanga favorevole.

Per sfruttare queste opportunità e sviluppare delle nuove competenze all'interno della piazza finanziaria ticinese è necessaria la presenza di un pool di persone qualificate nonché di un certo numero di aziende attive nel settore. Queste condizioni dipendono innanzitutto dai fattori di insediamento locali, quali qualità della vita, formazione, onere fiscale e raggiungibilità. Attualmente, l'attrattiva del Ticino è generalmente elevata ed in crescita.

Lo studio propone anche alcune piste di intervento, che andrebbero discusse e tematizzate tra i vari stakeholder locali (aziende, associazioni, politica, ecc.). Innanzitutto, occorrerebbe valutare quali rami del settore finanziario trarrebbero beneficio da un libero accesso ai mercati, e promuoverne attivamente l'apertura. In seguito, per ogni ramo individuato occorrerebbe elaborare una strategia di promozione completa e un piano d'azione mirato, individuando le priorità (quali paesi, quali settori e clientele) e i fattori di insediamento (in particolare l'accessibilità, l'offerta di servizi pre-scolastici e scolastici, le attività di svago). L'offerta formativa esistente dovrebbe essere adeguata, tenendo conto delle possibilità di collaborazione con istituzioni fuori cantone.

Parallelamente, è necessario accompagnare il processo di consolidamento in corso e sfruttarlo per rilanciare l'immagine della piazza, cercando anche di cogliere le opportunità offerte dai nuovi trend per stimolare la capacità innovativa, l'afflusso di nuovi capitali e il rientro di cervelli.

Infine, si ritiene vantaggioso promuovere una collaborazione più stretta tra autorità, istituti semipubblici e realtà aziendali. Una particolare attenzione andrebbe prestata ad agevolare lo scambio di informazioni tra i diversi attori presenti sulla piazza.

## Sintesi dettagliata

Il settore finanziario (banche, assicurazioni e servizi ausiliari delle attività finanziarie) gioca un ruolo di primaria importanza nell'economia ticinese. Con i suoi 10'800 addetti equivalenti a tempo pieno (ETP), il settore finanziario genera il 9.0 per cento del valore aggiunto cantonale. La quota è tale da conferire al settore il potenziale per essere annoverato tra i motori trainanti dell'economia cantonale, ruolo che ha effettivamente svolto fino a prima delle due crisi degli anni Duemila. Da allora il contesto economico-giuridico è cambiato e la situazione per la piazza finanziaria ticinese appare ben meno rosea di un tempo.

Il settore finanziario ticinese si trova di fronte a un bivio. Finirà per essere declassato a realtà meramente locale, incapace di imporsi al di là dei confini cantonali? Oppure sarà in grado di trasformarsi in una piazza innovativa per il commercio delle materie prime, l'asset management o la gestione patrimoniale globale?

Le sfide che si stanno profilando all'orizzonte del Ticino sono importanti. Preso atto della necessità di intervenire, il Cantone e le associazioni di settore locali hanno espresso la volontà di realizzare una fotografia aggiornata del settore e di avviare alcune prime riflessioni con l'intento di ridare linfa alla piazza finanziaria ticinese. BAKBASEL ha condotto il presente studio con il duplice obiettivo di contribuire all'elaborazione di una strategia di rilancio e di stimolare il dibattito pubblico. Individuando i punti deboli e i punti di forza del settore finanziario ticinese, così come i suoi rischi e le sue opportunità, il presente studio intende metterne a fuoco il potenziale di sviluppo, per poi formulare a titolo conclusivo una serie di raccomandazioni pratiche.

### **Struttura e specializzazione**

Se è vero che le banche rientrano tradizionalmente tra gli attori principali del settore finanziario, è altrettanto vero che in quello ticinese il predominio delle banche è di gran lunga superiore alla media svizzera. 50 delle 275 banche presenti in Svizzera sono attive sulla piazza finanziaria ticinese. Il 6 per cento delle banche attive su territorio svizzero hanno sede in Ticino, quasi sempre a Lugano. Nel complesso, le banche con sede in Ticino detengono una somma di bilancio di circa 50.3 miliardi di franchi (dati 2014), pari a circa il doppio del prodotto interno lordo (PIL) del Cantone.

La maggior parte delle banche attive in Ticino è specializzata nella gestione patrimoniale. In termini di addetti ETP, le banche con questa specializzazione occupano il 42 per cento del panorama bancario ticinese, mentre a livello federale questa percentuale non supera il 28 per cento. Questo enorme divario è da ricondurre alla massiccia presenza di banche controllate da capitale estero, la cui incidenza in Ticino è pari a quasi il doppio della media svizzera. Quasi un quarto degli addetti a tempo pieno impiegati nel settore bancario lavora presso grandi banche, mentre il 17 per cento è impiegato in istituti che rientrano nella categoria «altre banche», e che si occupano principalmente di retail banking. Il predominio della gestione patrimoniale è ulteriormente rafforzato dalle attività delle altre istituzioni finanziarie, tra cui i gestori patrimoniali indipendenti o i fiduciari, che da soli assorbono quasi 1'800 addetti a tempo pieno, ossia il 16 per cento del settore finanziario ticinese, mentre a livello federale questa percentuale non supera l'11 per cento.

Nel ramo assicurativo ticinese, l'incidenza degli intermediari (broker) si colloca decisamente al di sopra della media: si consideri che in Ticino la percentuale di intermediari sul totale degli addetti del ramo assicurativo è pari a circa 1.5 volte la media svizzera. Per contro, le casse pensioni, le casse malati e le compagnie assicurative vere e proprie sono decisamente sottorappresentate. Attualmente, solo un'assicurazione privata ha ancora in Ticino una sede principale, di cui ha peraltro disposto l'imminente chiusura per cessazione delle attività.

Stime approssimative indicano che il Ticino contribuirebbe ad oltre il 10 per cento del commercio svizzero di materie prime, un settore di importanza cruciale a livello internazionale. In particolare, in Ticino si riscontra una forte presenza del commercio di acciaio, oro e metalli preziosi. Lugano è uno dei principali centri mondiali per il commercio dell'acciaio, benché si stimi che a causa della frammentazione del mercato la sua quota di mercato mondiale sia compresa solo tra il 3 e il 5 per cento. Recentemente, anche il commercio del carbone ha visto accrescere la propria importanza. Il ruolo chiave svolto dal commercio di metalli e metalli preziosi è verosimilmente legato alla presenza di raffinerie di oro. Il Cantone detiene un buon 27 per cento delle capacità mondiali per la raffinazione dell'oro.

Negli ultimi tempi, una nuova compagine di attori ha fatto la propria comparsa sulla scena finanziaria mondiale: si tratta degli esponenti della cosiddetta tecnologia applicata alla finanza, o «fintech». In Ticino questo settore è ancora tutt'altro che radicato: secondo le stime, delle 111 ditte svizzere operanti nel settore fintech solo due si trovano nel Canton Ticino. Ciononostante, il Ticino è un attore di primo piano per quanto riguarda l'outsourcing di processi bancari. Sebbene di norma il Business Process Outsourcing (BPO) non venga fatto rientrare direttamente nel settore fintech, si tratta comunque di un fenomeno che senza l'introduzione delle nuove tecnologie non avrebbe mai potuto raggiungere le dimensioni attuali. Circa il 10 per cento delle banche svizzere intrattiene rapporti di tipo BPO con il Ticino.

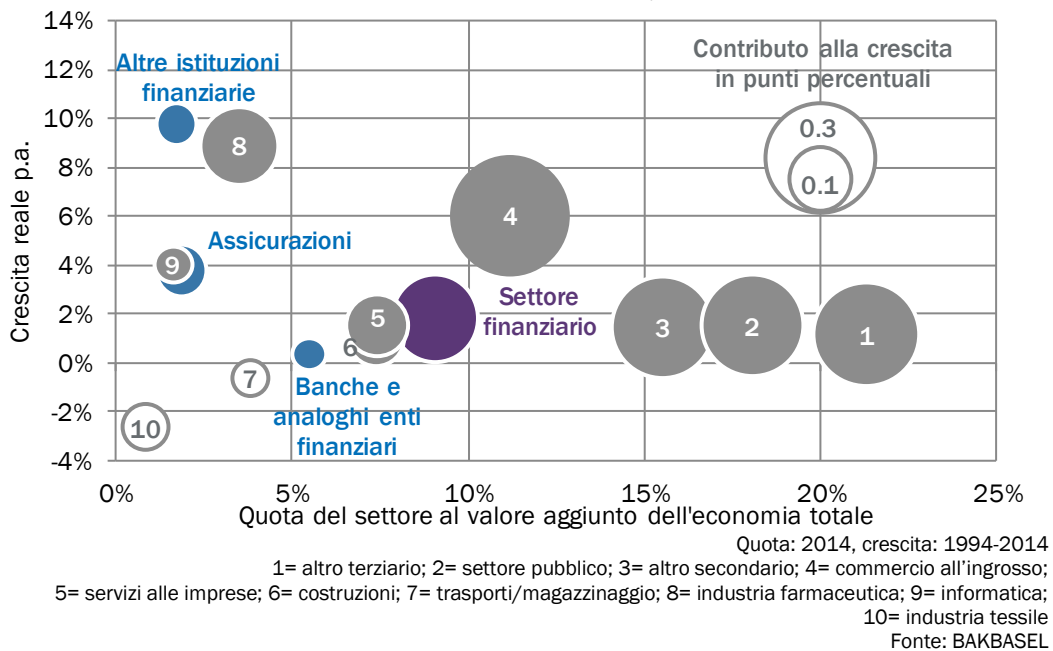
### **La posizione del Ticino nella piazza finanziaria svizzera**

Se valutato in termini di valore aggiunto pro capite nominale, il settore finanziario svizzero è dominato da Zurigo. Seguono nell'ordine l'arco lemanico (Cantoni Ginevra e Vaud) e la regione di Basilea (Cantoni Basilea Città e Basilea Campagna). Con i suoi 7'500 Franchi abbondanti di valore aggiunto pro capite, il Canton Ticino si piazza al quarto posto. La convinzione comune secondo cui il Ticino sarebbe la terza maggiore piazza finanziaria per importanza della Svizzera è vera solo se si limita l'analisi alle banche e agli analoghi enti finanziari.

### **L'importanza del settore finanziario per l'economia cantonale**

Il settore finanziario ticinese riveste una grande importanza nel quadro dell'economia cantonale. È infatti da questo settore che deriva il 9.0 per cento del valore aggiunto cantonale, di cui una buona parte (5.5%) ad opera di banche e analoghi enti finanziari. Solo altri due settori (ossia il settore pubblico e il commercio all'ingrosso) contribuiscono al valore aggiunto ticinese più del settore finanziario. Rispetto agli altri cantoni, il settore finanziario ricopre in Ticino un'importanza superiore alla media, e tale da conferirgli il potenziale di motore trainante della crescita dell'economia cantonale. Storicamente, questo è stato il ruolo effettivamente ricoperto dal settore finanziario. A causa delle due crisi finanziarie, negli ultimi 20 anni, questa funzione è stata invece svolta solo parzialmente. Nel complesso, il settore finanziario ha contribuito in media di 0.2 punti percentuali alla crescita annuale dell'economia cantonale.

## Contributo alla crescita economica del Canton Ticino, 1994-2014



Il settore finanziario svolge un ruolo decisivo anche in qualità di datore di lavoro. 10'800 addetti ETP, pari al 6 per cento di tutti i posti di lavoro del Ticino, sono impiegati in questo settore. Con i loro 6'900 addetti ETP, banche e analoghi enti finanziari costituiscono il ramo più importante del settore finanziario.

Il fatto che la quota di economia cantonale detenuta dal settore finanziario incida sui posti di lavoro leggermente meno di quanto non faccia in termini di valore aggiunto è conseguenza dell'alto tasso di produttività del lavoro (dove per «produttività del lavoro» s'intende il valore aggiunto generato da ciascun posto a tempo pieno), il quale si rispecchia anche nei salari. Il 10 per cento delle somme erogate in Ticino sotto forma di salari proviene dal settore finanziario. Se calcolati per addetti ETP, i salari del settore finanziario sono i più alti del cantone.

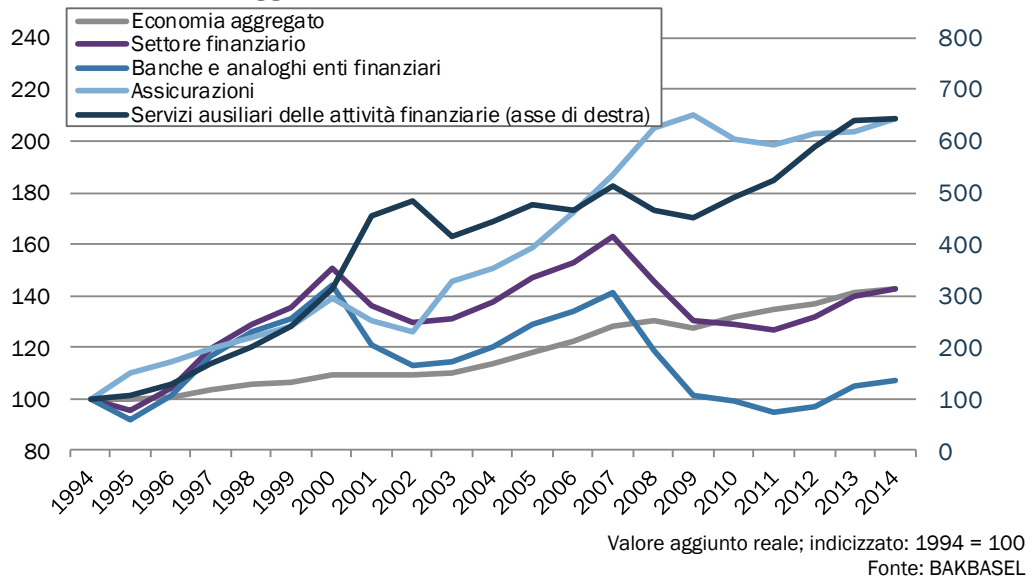
### Gli sviluppi più recenti

Storicamente, lo sviluppo della piazza finanziaria ticinese è sempre stato fortemente condizionato dalla contiguità geografico-culturale con l'Italia, tant'è che deve la sua origine proprio a investimenti diretti in progetti infrastrutturali nell'Italia settentrionale. Fu solo in un secondo momento che sulla piazza finanziaria ticinese fece il suo ingresso la gestione patrimoniale. Quest'ultima conobbe un'enorme espansione quando i clienti italiani, attratti della maggiore stabilità monetaria e sicurezza politica della Svizzera, iniziarono a delegare alla piazza finanziaria ticinese la gestione dei propri patrimoni.

Nell'arco degli ultimi 20 anni, il suo sviluppo è stato condizionato da vari eventi. Da menzionare sono in particolare la grave crisi immobiliare degli anni novanta, cui fece seguito il fenomeno di consolidamento nel settore del retail banking, e l'avvento di tecnologie digitali come internet, i cui effetti hanno interessato l'intero settore finanziario. Il progresso tecnologico ha inoltre permesso alle società di gestione di ritagliarsi un posto importante all'interno del settore finanziario. Furono tuttavia proprio queste innovazioni tecnologiche a scatenare l'euforia che gonfiò la cosiddetta «bolla dot-com» e che portò alla prima crisi finanziaria del nuovo millennio.

Gli anni Duemila videro l'arrivo di un altro fattore frenante per lo sviluppo del settore finanziario ticinese: l'introduzione di una moneta unica europea e le amnistie fiscali. Mentre queste ultime hanno finito per modificare le esigenze dei clienti, l'Euro ha eroso l'attrattiva di cui il Ticino tradizionalmente godeva agli occhi dei clienti italiani interessati alla gestione patrimoniale.

#### Evoluzione del valore aggiunto del settore finanziario ticinese, 1994-2014



Dopo una nuova fase di espansione, dal 2007 il settore finanziario e l'economia reale sono entrati in una chiara spirale recessiva. La portata della crisi ha comportato profondi cambiamenti, che oggi pongono la piazza finanziaria ticinese davanti ad enormi sfide. Da un lato, si è accentuata la tendenza ad affidarsi alla legislazione sovranazionale, con conseguente proliferazione di nuove norme. Dall'altro lato, l'introduzione di nuove normative internazionali ha innescato un processo di progressivo indebolimento del segreto bancario svizzero. Si tratta di un vero e proprio cambiamento di paradigma: nella gestione dei clienti stranieri il diritto svizzero passa oggi in secondo piano rispetto a quello estero, in questi casi prioritario. In seguito alla decisione di introdurre lo scambio automatico di informazioni (SAI) per le attività cross-border svolte in Svizzera, la gestione di conti attualmente esenti da imposizione fiscale è stata a lungo oggetto di grandi incertezze. Per arrivare a una soluzione per i clienti italiani si è dovuto attendere fino al gennaio 2015, quando è stata introdotta la cosiddetta «voluntary disclosure».

Se si guarda all'evoluzione del valore aggiunto nel settore finanziario ticinese, si notano gli effetti di tutti i fattori succitati. L'evoluzione delle banche e degli analoghi enti finanziari porta chiaramente i segni delle due crisi finanziarie e di una ripresa lenta.

Il fatto che la ripresa risulti appena percettibile è dovuto alla necessità di recupero su più fronti. La concorrenza si è fatta più intensa, comprimendo così i margini. Il tasso di fedeltà dei clienti si è ridotto, mentre la sensibilità ai prezzi è aumentata. Gli istituti finanziari svizzeri, cui è peraltro precluso l'accesso ai mercati UE, non possono più far leva sul vantaggio offerto dal segreto bancario. Tutto ciò ha finito per mettere sotto pressione i patrimoni affidati in gestione. La digitalizzazione e l'implementazione delle normative rendono necessari continui investimenti e personale altamente specializzato.

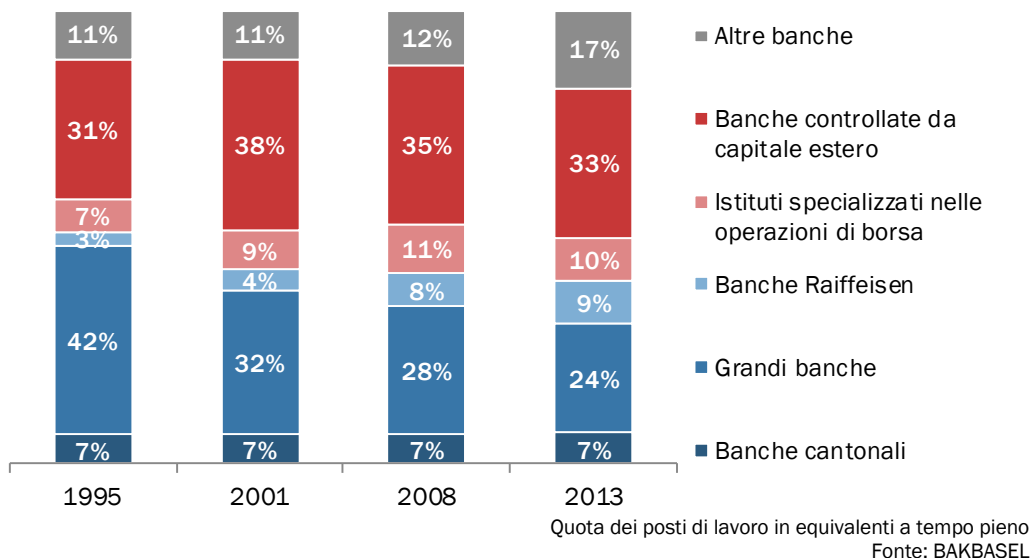
Nel complesso, se si guarda al numero di posti di lavoro, gli ultimi 20 anni del settore finanziario ticinese sono stati connotati da un certo immobilismo. Se tuttavia si guarda ai suoi vari sotto-settori, le cifre mostrano un'evoluzione differenziata in termini di posti di lavoro. Nelle banche e negli analoghi enti finanziari, gli addetti ETP si sono ridotti di circa 2'000 unità. Anche il ramo assicurativo ha dovuto fare i conti con una progressiva emorragia di posti di lavoro. Questi fenomeni di contrazione sono stati tuttavia compensati dallo sviluppo dei servizi ausiliari delle attività finanziarie, in cui si è registrato un forte aumento di posti di lavoro, con circa 2'200 nuovi addetti ETP.

### Trasformazioni strutturali

In controtendenza rispetto agli andamenti riscontrati a livello federale, il Canton Ticino ha visto aumentare fortemente il numero di banche presenti sul suo territorio nel periodo compreso tra il 1998 e il 2005. Si trattava principalmente di nuove sedi di banche controllate da capitale estero, le quali, sull'onda della globalizzazione, vedevano nella Svizzera un punto d'appoggio per le loro attività di gestione patrimoniale. Quando furono colpite dalla crisi finanziaria del 2007, molto probabilmente queste banche non avevano ancora avuto tempo a sufficienza per rientrare dei costi di investimento sostenuti per le loro filiali ticinesi, che furono infatti in gran parte soppresse. Dopo il 2007, il numero di banche presenti in Ticino si è ridotto di un terzo.

Si tratta tuttavia di cifre poco incisive, dal momento che riflettono soprattutto gli avviciamenti di istituti di piccole dimensioni, incapaci di influire significativamente sugli equilibri complessivi del ramo bancario ticinese. Da questo punto di vista, sono le grandi banche gli attori chiave. Nel 2013, ancora quasi un operatore bancario su quattro era impiegato presso una grande banca, eppure l'importanza delle grandi banche si era già dimezzata rispetto al 1995. Le grandi banche hanno perseguito una strategia di accentramento, che ha premiato Zurigo come piazza principale, a scapito di altre località. Va inoltre ricordato che il 1997 è stato l'anno della fusione tra due grandi banche, con conseguente eliminazione di tutte le funzioni divenute ridondanti.

### Trasformazione strutturale delle banche in Ticino, 1995-2013



Che una certa trasformazione sia effettivamente in atto, lo mostra anche solo la dimensione media delle attività bancarie. L'incremento del tasso di digitalizzazione ha portato all'automazione dei processi e alla riduzione del personale. Da una parte, sono proprio gli istituti di grosse dimensioni (grandi banche e banche cantonali) che stanno subendo una contrazione. Dall'altra parte, la digitalizzazione ha accresciuto l'importanza dei rendimenti di scala. Sempre più piccoli istituti vengono fusi o (parzialmente) rilevati da istituti di dimensioni maggiori, il che ha contribuito ad aumentare la dimensione media delle attività bancarie. L'intensificazione della concorrenza, ascrivibile agli effetti della crisi finanziaria, ha ulteriormente accentuato questo fenomeno.

Nel rapporto tra banche e altri enti finanziari, si osserva già da diverso tempo uno spostamento degli equilibri, riscontrabile tra le altre cose negli sviluppi della gestione patrimoniale: mentre i volumi patrimoniali depositati presso le banche svizzere sono in calo, sta prendendo sempre più piede la tendenza ad affidarsi ad altri istituti di finanziamento e gestione patrimoniale, nonché a investitori istituzionali. Particolarmente eclatante in questo senso è il caso dei gestori patrimoniali di investimenti collettivi, che tra il 2000 e il 2014 sono cresciuti di quasi il 500 per cento. Le banche vedono assottigliarsi i propri margini nella misura in cui i clienti abbandonano il modello di consulenza diretta, preferendo la tipologia di consulenza indiretta fornita da altri istituti di finanziamento e gestione patrimoniale. Normalmente, la gestione diretta dei patrimoni dei propri clienti garantisce a una banca margini più elevati rispetto a quelli che la stessa banca potrebbe realizzare su depositi bancari di proprietà di altri istituti di gestione patrimoniale.

L'importanza crescente rivestita dalla gestione patrimoniale da parte di istituti non bancari va di pari passo con un significativo aumento dei posti a tempo pieno che questi istituti riescono a offrire. Pur essendo da sempre figure importanti nel panorama ticinese, dal 1995 i fiduciari e i gestori patrimoniali indipendenti hanno visto crescere in maniera decisiva il loro raggio di influenza. Nel settore assicurativo, la trasformazione strutturale è riconducibile all'esternalizzazione dei servizi di intermediazione, che dalle compagnie assicurative vere e proprie sono passati nelle mani di realtà indipendenti. Le compagnie assicurative, ormai ritiratesi dalla scena ticinese, hanno da tempo avviato un processo di esternalizzazione, delegando in gran parte agli intermediari la gestione delle assicurazioni contro gli infortuni e i danni, così come delle polizze sulla vita. Questa tendenza all'esternalizzazione dei servizi di intermediazione a favore di realtà indipendenti è riscontrabile anche a livello federale, ma in maniera molto meno marcata che in Ticino. Il declino delle casse pensioni è invece un fenomeno che colpisce in egual misura tanto il Ticino quanto il resto della Svizzera.

### **Analisi del potenziale**

Le potenzialità del settore finanziario ticinese sono strettamente legate a fattori fondamentali come le tendenze di fondo dell'economia globale (megatrend), l'attrattiva geografica e il contesto economico. La determinazione del potenziale non può tuttavia prescindere da un'analisi delle dinamiche di domanda e offerta.

Per il settore finanziario ticinese, i megatrend più rilevanti sono la digitalizzazione, il cambiamento demografico, l'avanzata dei mercati emergenti e la crescente scarsità delle risorse.

La digitalizzazione contribuisce ad ampliare il ventaglio di opportunità commerciali e permette di aumentare l'efficienza dei processi. Al contempo, essa porta anche ad un aumento della concorrenza e ad una trasformazione delle richieste da parte dei clienti. Il progresso tecnologico favorisce inoltre l'industrializzazione del settore finanziario, che a sua volta si traduce in un allungamento della catena del valore, in una maggiore specializzazione e in fenomeni di esternalizzazione.

L'invecchiamento della popolazione è molto più marcato in Ticino che a livello federale. Di conseguenza, parallelamente al crescente innalzamento dell'età media, si osserva un incremento della domanda di servizi finanziari per investimenti infrastrutturali, forme di previdenza per la vecchiaia, gestione patrimoniale e trasferimenti di patrimonio. Questi cambiamenti demografici finiscono per mettere sotto pressione le forme di previdenza obbligatoria per la vecchiaia. A questa situazione sopperiscono gli enti di previdenza privata, ma anche l'asset management, che copre il fabbisogno aggiuntivo di prodotti per investitori istituzionali.

Nei paesi emergenti, la crescita economica si traduce, tra le altre cose, anche in una crescita delle disponibilità patrimoniali. Date le necessità di diversificazione geografica e forte della propria reputazione, è pensabile che anche la gestione patrimoniale cross-border svizzera possa partecipare a questa crescita. Le esigenze dei clienti provenienti da mercati emergenti sono tuttavia diverse rispetto a quelle dei clienti dei paesi industrializzati.

La crescita della popolazione mondiale e il progresso economico e tecnologico continuano ad alimentare la domanda di risorse a livello mondiale. Parallelamente all'aumento della scarsità delle risorse ci si aspetta una crescita dell'importanza del commercio di materie prime, ma anche un incremento dei rischi in termini di reputazione legati a questo settore. Si potrebbe così assistere ad una crescita della regolamentazione e delle disposizioni sulla trasparenza.

Se rapportato al resto del mondo, il Canton Ticino è una meta decisamente attraente per gli operatori finanziari. La stretta legislativa degli ultimi anni, volta a disciplinare con molto più rigore il settore finanziario, ha tuttavia indebolito, se non altro, almeno uno dei tradizionali punti forti del Ticino, ossia il segreto bancario precedentemente garantito ai clienti domiciliati all'estero. Va comunque rilevato che l'ispessimento delle maglie legislative non ha colpito solo il Ticino, ma è anzi un fenomeno riscontrabile in tutte le piazze finanziarie.

Per quanto concerne gli aspetti tributari, il Canton Ticino fa leva sul basso onere fiscale presente in Svizzera. L'effettivo onere fiscale ordinario del Ticino si attesta all'incirca nella media svizzera, ma la riforma III dell'imposizione delle imprese potrebbe mettere in moto una certa concorrenza fiscale all'interno della Confederazione.

Per quanto riguarda la qualità delle competenze nel settore finanziario, il potenziale in Ticino è buono. A livello locale vi è un'ampia offerta formativa in questo settore. Inoltre, l'alto livello della qualità di vita facilita il reclutamento di personale estero. Pur non avendo le caratteristiche di una grande metropoli, si può comunque constatare in Ticino un certo livello di internazionalità. Soprattutto la gestione patrimoniale e il commercio di materie prime hanno la possibilità di approfittare del Know-How presente sul territorio. In altri settori, tra cui quello del fintech, si riscontra invece una mancanza di personale qualificato.

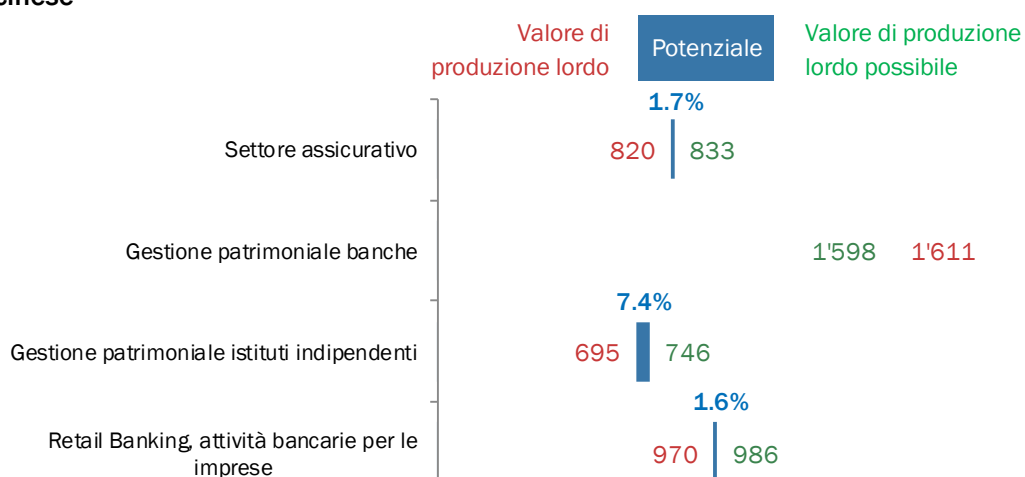
Il contesto economico è meno dinamico di un tempo e tale sembra destinato a rimanere nel prossimo futuro. Essendo al di sotto delle aspettative, la crescita dei paesi emergenti non sta dando particolari impulsi all'economia mondiale. La Svizzera e il Ticino sono ancora alle prese con le conseguenze del radicale apprezzamento del Franco svizzero provocato dall'abolizione del tasso di cambio minimo con l'Euro. A questo va ad aggiungersi il fatto che l'iniziativa sulle abitazioni secondarie potrebbe generare una battuta di arresto al settore edile ticinese. La lentezza dell'economia sta avendo ripercussioni negative anche sul mercato azionario. La ripresa dell'economia globale prevista per il medio termine potrebbe allentare la tensione, con conseguente aumento dei tassi e delle attività commerciali di borsa.

I tassi di interesse, già bassi, sono ulteriormente calati nel 2015, continuando a comprimere i relativi margini operativi. Nel complesso, le assicurazioni hanno subito un ulteriore peggioramento dei tassi di interesse, che ha tra l'altro aggravato anche la crisi degli investimenti. Si prevede una graduale inversione di rotta a partire dal 2016. Tuttavia, sebbene un innalzamento dei tassi di interesse possa portare una boccata d'ossigeno, non si deve presumere che possa migliorare drasticamente la situazione, data la massiccia presenza presso gli istituti finanziari di titoli a tasso fisso a lunga scadenza.

Per quanto riguarda le potenzialità sul lato dell'offerta, si riscontrano da un lato margini di miglioramento nei livelli di competitività ed efficienza delle strutture esistenti, dall'altro opportunità di sviluppo delle attività più orientate ai mercati esteri nonché di quei settori che attualmente necessitano di un rinnovamento.

Per quantificare la competitività del settore finanziario ticinese, è stato calcolato lo scarto in termini di valore di produzione lordo rispetto ad uno scenario in cui le attività attualmente svolte in Ticino vengono eseguite con un livello di produttività pari alla media svizzera. Il potenziale dell'offerta corrisponde quindi alla differenza tra il valore di produzione lordo effettivo e il valore di produzione lordo mediamente possibile.

### Potenziale ottenibile con il miglioramento dell'efficienza nel settore finanziario ticinese



Valore di produzione lordo effettivo e mediamente possibile in milioni di franchi  
 Il potenziale equivale alla differenza percentuale tra il valore di produzione lordo e quello mediamente possibile  
 Fonte: BAKBASEL

Solo la gestione patrimoniale delle banche genera un valore di produzione lordo superiore a quello calcolato prendendo a riferimento la produttività media svizzera. In altri termini, le strutture esistenti in Ticino sono già in grado di sfruttare al massimo il potenziale offerto da questo ramo.

Lo scarto maggiore è invece riscontrabile nel settore dei gestori patrimoniali indipendenti, che potrebbero infatti generare il 7.4 per cento in più di valore di produzione lordo se la loro produttività si attestasse sul livello riscontrato in Svizzera. Questo deficit di efficienza potrebbe essere imputabile alla frammentazione del mercato in cui i gestori patrimoniali indipendenti ticinesi si muovono. È possibile che i tantissimi operatori del settore, dai piccoli consulenti alle microimprese, non siano sempre in grado di soddisfare i requisiti necessari in termini di professionalità.

Si può presumere che digitalizzazione e industrializzazione continuino ad alimentare la tendenza all'esternalizzazione anche nei prossimi anni, concedendo così al settore ulteriori margini di crescita. Sfruttando le economie di scala, è spesso possibile reperire processi e prodotti singoli da fornitori esterni a prezzi più convenienti. Il fatto che attualmente la Svizzera ospiti un numero relativamente modesto di fornitori di servizi di outsourcing gioca a favore del Canton Ticino, che potrebbe infatti sfruttare il grosso vantaggio di essere già la sede di uno dei principali business process outsourcer indipendenti. Oggi circa il 10 per cento delle banche svizzere intrattiene rapporti di tipo BPO con il Ticino.

Il settore fintech è in piena crescita e si prevede un'ulteriore espansione nei prossimi anni. Il potenziale di crescita è presente anche in Ticino. Attualmente, con solo due aziende operanti sul territorio, il settore non può considerarsi una presenza importante. L'attrattiva per aziende innovative non sembra tuttavia mancare al Cantone, come dimostra la vitalità nel tasso di creazione di nuove aziende in alcuni settori (specie il digitale). In Ticino sono presenti anche realtà di sostegno all'innovazione, cui si aggiunge una piattaforma fintech messa a disposizione dal principale fornitore di servizi BPO.

Più che dalla vicinanza al cliente, il successo nell'asset management dipende dalla disponibilità di personale qualificato e dalla presenza di un certo numero di aziende attive nel settore. Di conseguenza, la possibilità che il Ticino riesca a imporsi come punto di riferimento per l'asset management dipende dalla presenza di società già operanti nel settore, e cresce con l'apertura di filiali di ulteriori istituti di asset management. In generale, l'asset management si è dimostrato il settore più florido nello scenario post-crisi finanziaria, approfittando della sensibilità ai prezzi, della crisi degli investimenti e dei cambiamenti demografici. L'asset management potrebbe inoltre trarre ulteriore giovamento, in termini di peso e visibilità, dai processi di industrializzazione e specializzazione. Le prospettive per il Ticino di aumentare la propria importanza sono sicuramente migliori in un mercato in crescita come quello dell'asset management, piuttosto che in settori già saturi.

La Svizzera è uno dei mercati di riferimento per molte materie prime: sul mercato mondiale, la Svizzera detiene una quota del 60 per cento nel commercio di metalli e caffè, del 50 per cento nel commercio dello zucchero e del 35 per cento nel commercio di petrolio greggio e cereali. Il Ticino si distingue principalmente nel commercio di metalli e metalli preziosi (nel cantone è concentrato il 27 per cento delle capacità mondiali di raffinazione dell'oro), e nel settore dell'acciaio.

A causa della forte frammentazione, la quota di mercato mondiale delle attività ospitate in Ticino si attesta tra il 3 e il 5 per cento circa. Tuttavia, il commercio di materie prime ticinese è in crescita e negli ultimi anni ha saputo allargare le proprie maglie. Il Ticino ha buone probabilità di rafforzare il proprio ruolo specialmente nel commercio dell'acciaio, purché le condizioni quadro rimangano favorevoli.

Per quanto riguarda il retail banking e le attività bancarie per le imprese, la domanda è alimentata principalmente dall'economia domestica. Circa due terzi di tutti i prestiti erogati dalle banche svizzere sono destinati alle famiglie. Di questi, il 95 per cento costituiscono crediti ipotecari. L'evoluzione del credito ipotecario, dimostratasi decisamente stabile, segue essenzialmente il ritmo della crescita della popolazione. Nel 2014, in Ticino sono stati concessi crediti ipotecari per un totale di circa 44 miliardi di franchi. Si tratta dell'equivalente di 125'700 franchi pro capite, l'importo più alto di tutta la Svizzera. Ma il credito ipotecario pro capite ticinese non è solo particolarmente alto: nel corso degli ultimi dieci anni ha anche fatto registrare un tasso di crescita sorprendente, probabilmente grazie al fiorente mercato locale di abitazioni secondarie.

Ai 44 miliardi di franchi di crediti ipotecari concessi in Ticino fanno da contraltare circa 21 miliardi di franchi di obbligazioni sotto forma di conti di risparmio. Questi sono cresciuti in media del 4.3 per cento all'anno, una percentuale inferiore rispetto a quella registrata a livello federale. Si stima che nel 2014 la domanda ticinese di credito alle imprese sia stata di 15.2 miliardi di franchi. Rimasta pressoché invariata tra il 2004 e il 2007, dal 2007 questa domanda è notevolmente aumentata, verosimilmente a causa di nuove esigenze d'investimento e del maggior numero di imprese insediatesi in Ticino a seguito della crisi finanziaria.

Per quanto riguarda la domanda di servizi di gestione patrimoniale, si ricorda nuovamente l'accresciuta attrattiva che gli investitori istituzionali e le società di gestione di fondi esercitano sia sui clienti privati svizzeri che su quelli esteri. La gestione patrimoniale rivolta ai privati guarda con particolare interesse ai clienti con disponibilità di investimento superiori a 1 milione di franchi. In Ticino, costituito in gran parte da piccoli risparmiatori, questa tipologia di clienti è meno diffusa rispetto al resto della Svizzera. Va tuttavia tenuto presente che negli ultimi dieci anni la fascia benestante della popolazione ticinese si è allargata a un tasso di crescita superiore alla media, pari al 7.8 per cento annuo.

Le attività cross-border di gestione patrimoniale rivestono un'importanza cruciale per il Canton Ticino, che attinge in tal senso ai mercati dell'Europa occidentale, e in particolare a quello italiano. Si stima che circa il 90 per cento dei patrimoni affluiti in Ticino nel quadro della gestione patrimoniale cross-border provengano da paesi dell'Unione Europea. Più che le banche, è verosimile che siano soprattutto i gestori patrimoniali indipendenti a dipendere dai clienti italiani: il 95 per cento dei membri dell'Associazione Svizzera dei Gestori di Patrimoni (ASG) offre consulenza a clienti italiani.

Secondo quanto dichiarato in occasione delle varie amnistie fiscali italiane (2001/2002, 2003, 2009, 2015), i patrimoni dichiarati depositati in Svizzera ammonterebbero ad un totale di 185.4 miliardi di franchi. Da questo importo vanno sottratti i deflussi di capitale, mentre vanno aggiunti gli apprezzamenti e i patrimoni dichiarati in seguito. Nel complesso, il patrimonio finanziario delle economie dome-

stiche italiane ammontava nel 2013 a 4'736 miliardi di franchi. Gran parte del patrimonio italiano appartiene a clienti domiciliati in due regioni confinanti con il Ticino, ossia Piemonte (11%) e Lombardia (29%).

Nel presente studio, il potenziale sul versante della domanda è stato stimato in forma di valore di produzione lordo. Se ai 21 miliardi di franchi di obbligazioni sotto forma di conti di risparmio si sommano i circa 15 miliardi di crediti alle imprese, aggiungendo inoltre i 44 miliardi di crediti ipotecari, si può stimare che nel Canton Ticino venga generato un valore di produzione lordo pari a 0.9 miliardi di franchi, relativamente a retail banking e attività bancarie per le imprese. Si stima che il fatturato realizzabile dalla gestione patrimoniale ticinese si aggiri sul mezzo miliardo di franchi. Se nel computo s'incluse la domanda di servizi assicurativi, le stime dicono che il valore di produzione lordo del settore finanziario cantonale può raggiungere i 2.8 miliardi di franchi.

### Domanda effettiva

	Ticino	Ticino e cantoni confinanti	Svizzera	Tutto il mondo
Retail banking, attività bancarie per le imprese	0.9	2.3	21.8	24.3
Gestione patrimoniale	0.5	1.2	13.0	35.5
Settore assicurativo	1.4	3.5	35.6	42.8
Settore finanziario	2.8	7.0	70.4	102.5

In miliardi di franchi

La domanda di frontalieri è inclusa nel retail banking relativamente alla domanda cantonale  
La domanda mondiale corrisponde alla somma di domanda interna e attività cross-border svizzere

Fonte: BAKBASEL

Per quanto riguarda le attività cross-border, le banche svizzere gestiscono attualmente patrimoni per un valore di 3'069 miliardi di franchi, con cui si potrebbe verosimilmente generare un valore di produzione lordo di 22.4 miliardi di franchi. Si stima che la domanda mondiale di servizi di gestione patrimoniale cross-border ammonti a circa 11'100 miliardi di franchi, per un fatturato pari grossomodo a 77.9 miliardi di franchi. In termini di fatturato, i patrimoni noti e dichiarati dei clienti italiani (185.4 miliardi di franchi) potrebbero invece valere 1.3 miliardi di franchi.

Se la si considera nel suo complesso, senza quindi limitarsi alle attività cross-border, la domanda italiana di gestione patrimoniale appare in grado di generare un valore di produzione lordo di circa 33 miliardi di franchi, di cui 14 provenienti da Lombardia e Piemonte.

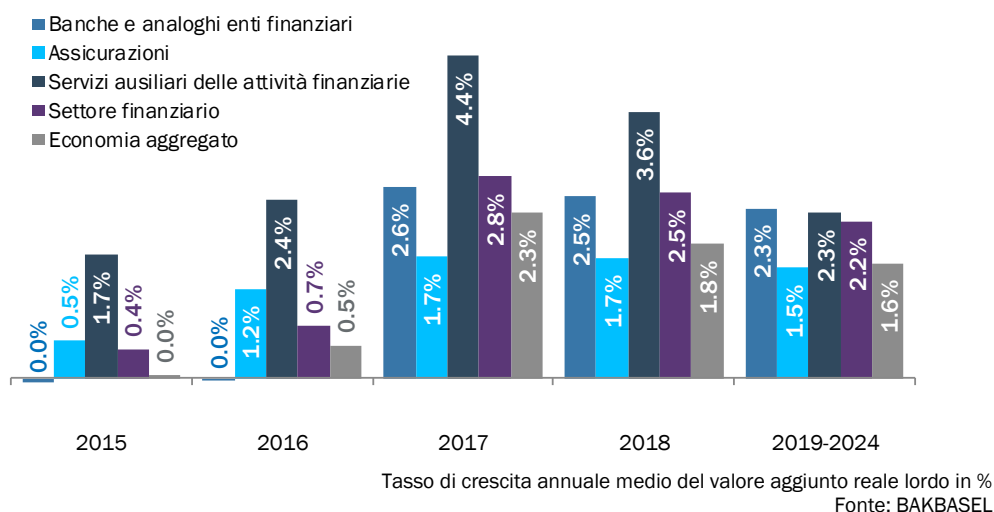
Dal raffronto tra domanda e offerta si evince che nella piazza finanziaria ticinese l'offerta potenziale di gestione patrimoniale, retail banking e attività bancarie per le imprese è superiore alla domanda cantonale. Per quanto riguarda invece il settore assicurativo, circa il 40 per cento della domanda cantonale non trova una corrispondente offerta nel Canton Ticino, sicché i relativi processi di creazione del valore finiscono giocoforza per defluire verso altri cantoni.

L'offerta ticinese di servizi di gestione patrimoniale è tanto importante da poter soddisfare il 18 per cento della domanda totale svizzera o il 7 per cento della domanda globale di servizi svizzeri di gestione patrimoniale. L'offerta basterebbe a soddisfare l'intera domanda cantonale (valore di produzione lordo: 468 milioni di franchi), quasi 4 per cento della domanda proveniente dal resto della Svizzera (valore di produzione lordo: 251 milioni di franchi) e generare un valore di produzione lordo intorno ai 1'600 milioni di franchi grazie alla domanda estera.

## Prospettive e proiezioni

Per il settore finanziario ticinese, le prospettive congiunturali sul breve periodo rimangono fosche (2015: +0.4%, 2016: +0.7%), in parte a causa dei lunghi tempi di reazione dell'economia locale. Occorre poi tenere conto di ulteriori fattori specifici, come l'aumento della pressione della concorrenza o l'innalzamento dei costi, che inibiranno ulteriormente lo sviluppo del settore finanziario ticinese. Si prevede inoltre che la «voluntary disclosure» provocherà una lieve diminuzione sul breve periodo dei patrimoni dei clienti italiani. Nel medio e lungo periodo ci si attende che il settore finanziario ticinese possa beneficiare di quell'ampia congiuntura favorevole che dovrebbe dispiegare i propri effetti sia in Svizzera che all'estero. Il Franco svizzero dovrebbe deprezzarsi, consentendo un graduale innalzamento dei tassi d'interesse. Dovrebbe inoltre verificarsi un aumento dei tassi di borsa, parallelamente a un'intensificazione delle attività commerciali.

## Valore aggiunto reale lordo nel settore finanziario ticinese, 2015-2024



È innegabile che per i fornitori svizzeri di servizi finanziari le misure protezionistiche rappresentino un ostacolo in termini di accesso ai mercati dell'Unione Europea. Ciononostante, la previsione di base di BAKBASEL poggia sull'assunto che sul medio periodo si riuscirà a sgomberare il campo dalle attuali incertezze circa l'accesso ai mercati UE. Inoltre, la trasformazione strutturale attualmente in corso nel settore finanziario è destinata, sul lungo periodo, ad aumentare i livelli di produttività, specialmente in virtù di quei fenomeni di industrializzazione e digitalizzazione che questa trasformazione sta stimolando. Sulla base di queste premesse, il settore finanziario ticinese potrà tornare a svolgere appieno la propria funzione di motore della crescita cantonale. Si prevede che sul lungo periodo le banche e gli analoghi enti finanziari, insieme a i servizi ausiliari delle attività finanziarie, costituiranno le principali forze trainanti dell'economia cantonale (2019-2024 + 2.3% annuo rispettivamente). Occorre tuttavia considerare che l'incremento dell'efficienza inibirà la crescita del numero di addetti ETP (settore finanziario 2015-2024: + 0.4% annuo).

Mediante un approccio di tipo statico-comparato, si è provveduto ad analizzare l'evoluzione del settore finanziario ticinese presupponendo condizioni quadro alternative. Il calcolo stabilisce come le prospettive di crescita cambierebbero se si verificassero gli scenari teorici seguenti: permanenza dei vincoli che attualmente ostacolano l'accesso ai mercati UE (proiezione 1, scenario negativo); perdita di importanza

a livello nazionale del settore finanziario ticinese (proiezione 2, scenario negativo); aumento dell'afflusso di capitali dall'Italia a condizioni di libero accesso ai mercati (proiezione 3, scenario positivo); rapido aumento dei patrimoni di persone benestanti (proiezione 4, scenario positivo); rafforzamento del ruolo chiave del Ticino come punto di riferimento svizzero per retail banking, attività bancarie per le imprese e gestione di fondi (proiezione 5, scenario positivo).

*Ceteris paribus*, il settore finanziario ticinese mostra un potenziale di crescita interessante anche nello scenario che presuppone un mancato accesso ai mercati UE. A queste condizioni si assisterebbe tuttavia a un calo della crescita, che si attesterebbe intorno alla media dell'economia cantonale. Il settore sarebbe anche in grado di assorbire senza troppi contraccolpi l'eventuale deflusso di patrimoni di clienti UE. Una vera e propria contrazione si verificherebbe solo se l'eventuale deflusso drenasse il 50 per cento di tali patrimoni. Uno scenario del genere metterebbe a repentaglio almeno 1'800 posti di lavoro, pari quasi al 17 per cento di tutti quelli garantiti dal settore finanziario.

Se il Ticino perdesse tutti i clienti esteri che si avvalgono dei servizi di gestione patrimoniale, il settore finanziario ticinese potrebbe vedere ridotto del 30 per cento il proprio valore di produzione lordo, con conseguente perdita di 4'000 posti di lavoro a tempo pieno. Non solo: se subisse una contrazione di simili dimensioni, il settore finanziario ticinese potrebbe non essere più in grado di fornire i propri servizi a clienti di altri cantoni. Una volta relegata a un ruolo meramente cantonale, la piazza finanziaria ticinese ne uscirebbe pressoché dimezzata.

Nel complesso, i tre scenari positivi si muovono all'interno di un quadro molto simile. Si può affermare che se si realizzassero le proiezioni di cui agli scenari 4 e 5, che riguardano aspetti nazionali, si riuscirebbe a controbilanciare parzialmente il mancato accesso ai mercati UE. Nel migliore dei casi, si potrebbe compensare un deflusso di patrimoni di clienti UE non superiore al 10 per cento per scenario, fermo restando che per ottenere questo risultato occorrerebbe che i patrimoni delle persone più benestanti crescessero a un tasso doppio rispetto a quello attuale, oppure che il Ticino aumentasse di 0.6 punti percentuali la propria quota sul mercato svizzero per servizi di retail Banking e attività bancarie per le imprese, nonché per la gestione di fondi.

### **Sfide strategiche**

La tradizione consolidata della piazza finanziaria ticinese nella gestione patrimoniale, responsabile di circa il 56 per cento del valore di produzione lordo dell'intero settore finanziario cantonale, ha permesso al Ticino di accumulare un know-how di alto profilo cui attingere localmente. Queste competenze rappresentano un asso nella manica della piazza ticinese e contribuiscono in maniera decisiva ad alimentarne l'attrattiva. Nel contesto della gestione patrimoniale, le attività cross-border sono senza dubbio più rilevanti rispetto alla domanda locale. Si stima che circa il 69 per cento del valore della produzione lordo generato dalla gestione patrimoniale derivi da attività con clienti esteri.

L'orientamento tanto marcato della piazza finanziaria ticinese verso questo mercato, lo si deve in parte all'alta attrattiva di cui la gestione patrimoniale in Ticino gode agli occhi della clientela italiana, e in parte alla facilità con cui questo settore consente di ottenere considerevoli margini di guadagno.

La specializzazione quasi esclusiva nella gestione patrimoniale, un tempo considerata il fiore all'occhiello del settore finanziario ticinese, sta attualmente esponendo la piazza finanziaria a grossi rischi. Con il cambio di paradigma giuridico, che preclude la possibilità di applicare il diritto svizzero ai clienti esteri, la trasparenza fiscale e il mancato accesso ai mercati, i nodi sono infine venuti al pettine.

Le opportunità di crescita del settore finanziario ticinese dipendono in gran parte dalla volontà politica di garantire o meno ai gestori patrimoniali l'accesso ai mercati dell'Unione Europea. Benché la gestione patrimoniale ticinese continui ad attirare clienti anche senza l'ausilio del segreto bancario, un libero accesso ai mercati potrebbe aprire le porte ad un forte afflusso di nuovi capitali. Per contro, se la prospettiva di un'apertura dei mercati non dovesse concretizzarsi, ciò non decreterebbe di per sé la fine del settore finanziario ticinese. Se infatti la mancata acquisizione di nuovi clienti fosse contestuale ad una permanenza in Ticino dei patrimoni esistenti dei cittadini UE, il settore finanziario potrebbe comunque continuare a crescere, a un tasso che si aggirerebbe indicativamente intorno alla media dell'economia cantonale. Una vera e propria contrazione del valore di produzione si verificherebbe solo in caso di deflusso del 50 per cento dei capitali provenienti dall'Unione Europea, nel qual caso bisognerebbe fare i conti con un'emorragia di posti di lavoro.

Va comunque evidenziato che una grossa contrazione rischierebbe di compromettere uno dei punti di forza del settore, ovvero la presenza di personale qualificato e competenze dalle quali attingere localmente. Molti operatori temono che l'attuale situazione di incertezza durerà più a lungo del previsto, troppo perché tutti gli istituti possano sopravvivere. Il rischio maggiore potrebbe derivare dall'eventuale decisione di uno o più grossi attori di centralizzare le proprie attività, poiché ciò potrebbe innescare una reazione a catena, potenzialmente in grado di coinvolgere anche i settori associati, ad esempio il commercio di materie prime.

Se le trattative per l'accesso ai mercati UE risultassero in un nulla di fatto, il mancato sviluppo in quella direzione potrebbe essere compensato da una crescita in altri settori, ma solo entro certi limiti e al costo di notevoli sforzi.

La gestione patrimoniale può trarre vantaggio dalla diversificazione, che presuppone un approccio dai tratti più globali, e da una maggiore attenzione ai nuovi mercati dell'Europa orientale. Si ritiene inoltre che settori come il private equity, i servizi di investimento e l'approvvigionamento di capitali per le imprese possano offrire ulteriori opportunità di crescita.

La gestione patrimoniale ticinese potrebbe beneficiare dei processi di consolidamento in corso, nella misura in cui questi ultimi portano allo smantellamento delle strutture inefficienti. Con una maggiore focalizzazione e concentrazione sulle competenze cardine, si potrebbe incrementare il livello di professionalizzazione e dunque la qualità di prodotti e consulenze, facilitando gli investimenti nei processi desiderati e il lancio di nuove attività. Tutto ciò contribuirebbe a dare maggiore visibilità alla piazza finanziaria ticinese. Il processo di risanamento è tuttavia frenato dall'attuale incertezza riguardo il futuro e dalla generale atmosfera di pessimismo.

Consolidamento e industrializzazione potrebbero contribuire a potenziare il ruolo e la visibilità dell'asset management, [il cui successo dipende dalla presenza di personale qualificato e di altre aziende attive nel settore](#). Le prospettive per il Ticino di aumentare la propria importanza sono sicuramente migliori in un mercato in crescita come quello dell'asset management, piuttosto che in settori già saturi.

Oltre alla crescita generale dell'economia e della popolazione, non si ravvisano ulteriori fattori in grado di offrire concrete opportunità al retail banking e alle attività bancarie per le imprese, le quali dovrebbero comunque poter continuare a sostenere la crescita del settore finanziario ticinese, con effetti stabilizzanti.

Si individua un potenziale nel processo di digitalizzazione e industrializzazione, in particolare nell'outsourcing. Già un'importante piazza di Business-Process-Outsourcing nel contesto svizzero, al Canton Ticino potrebbero aprirsi importanti opportunità in questa direzione.

Per contro, il Canton Ticino non si è ancora affermato nel settore fintech, sebbene disponga di capacità innovative e di alcune reti di sostegno. Il Ticino soffre la mancanza di un istituto come un politecnico federale, o di un incubatore di realtà aziendali del ramo, nonché di strutture in grado di catalizzare il coordinamento di progetti nuovi ed esistenti.

Per il settore finanziario ticinese, si ravvisano possibilità di crescita anche nel commercio di materie prime. Si tratta di un settore che negli ultimi anni ha conosciuto uno sviluppo dinamico, e per quanto riguarda il commercio di alcune materie prime, il Ticino è già una delle piazze commerciali principali. Se da una parte il commercio di materie prime sta traendo beneficio della crescita economica dei paesi emergenti, dall'altra parte la crescente scarsità di risorse e le incessanti richieste di trasparenza costituiscono sfide cui il settore non si può sottrarre. Per il Ticino e le sue aziende aumenta così il rischio di perdita di reputazione, con un possibile giro di vite a livello legislativo.

Complessivamente, il Ticino risulta essere un luogo di insediamento attrattivo, in particolare grazie ad un onere fiscale ordinario relativamente basso e agli ottimi collegamenti di trasporto. Questi ultimi potrebbero essere ulteriormente potenziati tramite un ampliamento dell'aeroporto di Lugano-Agno.

Particolarmente importante per il successo a livello nazionale del settore finanziario è la disponibilità di personale specializzato. Il fatto che nella gestione patrimoniale e nel commercio di materie prime il Ticino disponga localmente di un ampio bacino di competenze dimostra che il Cantone dispone di un buon potenziale nell'attrarre Know-How. La qualità della vita è alta e la manodopera locale qualificata. Pur non avendo le caratteristiche di una grande metropoli, si può comunque constatare in Ticino un certo livello di internazionalità e multiculturalità. Nell'ottica di attrarre personale internazionale, esistono sicuramente margini di miglioramento su questo punto, in particolare per quanto riguarda le offerte scolastiche e i servizi per la custodia dei bambini, nonché nelle attività del tempo libero dedicate al segmento del lusso.

### **Proposte di intervento**

Si suggerisce di stabilire, in collaborazione con gli stakeholder locali (aziende, associazioni, politica, ecc.), quali rami del settore finanziario debbano essere oggetto di un programma mirato di promozione.

In seguito, per ogni settore occorrerebbe individuare una strategia di promozione completa e concreta e un piano d'azione mirato. Essa deve essere accompagnata da una valutazione specifica dei fattori di insediamento, così da poter intervenire sull'attrattiva locale secondo le esigenze dei settori di interesse. Ciò comporta anche una decisione riguardo le priorità di accesso ai mercati (quali paesi, quali settori e clientele) in modo da poterne promuovere la necessità in sede federale. L'offerta formativa corrispondente deve essere conseguentemente elaborata o ampliata, tenendo conto delle possibilità di collaborazione con istituzioni extracantonali.

Una volta definita, la strategia va comunicata e pubblicizzata, non solo all'interno dei confini cantonali, ma anche in Svizzera e all'estero. Ciò potrebbe contribuire a smorzare il pessimismo imperante riguardo alle prospettive future, nonché a ridare lustro all'immagine della Svizzera.

È necessario voltare pagina. Sono necessari tanto una svolta a livello culturale quanto un consolidamento delle strutture. Per approfittare delle opportunità che si presentano, bisogna valutare come coordinare il processo di consolidamento attualmente in corso nel contesto più generale della strategia di promozione.

Non da ultimo, è necessario affrontare il tema della digitalizzazione e stimolare la capacità innovativa. Al riguardo, bisogna assumere una posizione chiara, coordinare gli sforzi e promuovere la diffusione di una cultura dell'innovazione.

In generale, l'attrattiva del Ticino può essere migliorata. L'offerta di servizi scolastici e extra-scolastici per la custodia dei bambini, ad esempio, può essere ampliata, così come l'offerta di attività ricreative legate al segmento del lusso, mentre potrebbe essere interessante valutare il potenziale di rientro di operatori ticinesi attivi su altre piazze e la loro propensione a creare impresa (start-up).

Si consiglia di osservare con cura gli sviluppi (negli altri cantoni) riguardo la riforma III dell'imposizione delle imprese e prendere eventuali provvedimenti. In qualsiasi caso, bisognerebbe mirare ad una semplificazione del regime fiscale.

La raggiungibilità della piazza finanziaria può essere migliorata intervenendo sui collegamenti e le strutture di atterraggio dell'aeroporto di Lugano-Agno.

Infine, si ritiene vantaggioso promuovere una collaborazione più stretta tra autorità, istituti semipubblici e realtà aziendali. Particolare attenzione va prestata ad agevolare lo scambio di informazioni tra i diversi attori presenti sulla piazza finanziaria (messa in rete) e ad integrare le (nuove) realtà aziendali all'interno della rete.

# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione.....</b>	<b>27</b>
<b>2</b>	<b>Attori .....</b>	<b>28</b>
2.1	Banche .....	29
2.2	Ramo assicurativo .....	31
2.3	Altre istituzioni finanziarie.....	32
2.4	Settori associati .....	33
2.5	La posizione del Ticino nella piazza finanziaria svizzera .....	35
<b>3</b>	<b>L'importanza del settore finanziario per l'economia cantonale .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>Gli sviluppi più recenti.....</b>	<b>42</b>
4.1	Evoluzione del valore aggiunto .....	44
4.2	Grado di occupazione.....	48
4.3	Evoluzione di stipendi e salari .....	50
4.4	Evoluzione delle entrate fiscali .....	51
4.5	Trasformazioni strutturali.....	52
<b>5</b>	<b>Analisi del potenziale.....</b>	<b>59</b>
5.1	Megatrend.....	59
5.2	Fattori locali .....	62
5.3	Il contesto economico del settore finanziario ticinese.....	69
5.4	Competitività e potenziale dell'offerta del settore finanziario ticinese.....	72
5.5	Fattori che determinano la domanda del settore finanziario ticinese .....	77
5.6	Il potenziale della domanda.....	86
5.7	Raffronto tra domanda e offerta .....	88
<b>6</b>	<b>Le prospettive del settore finanziario ticinese .....</b>	<b>91</b>
6.1	Evoluzione del valore aggiunto fino al 2024 .....	91
6.2	Evoluzione dell'occupazione fino al 2024 .....	94
6.3	Analisi degli scenari ipotetici.....	95
<b>7</b>	<b>Sfide strategiche.....</b>	<b>102</b>
<b>8</b>	<b>Proposte di intervento .....</b>	<b>111</b>
<b>9</b>	<b>Allegati .....</b>	<b>116</b>
	<b>Bibliografia.....</b>	<b>118</b>

## Indice delle tabelle

Tab. 2-1	Le banche nel Canton Ticino, 2014 .....	29
Tab. 4-1	Evoluzione del valore aggiunto del settore finanziario ticinese nel dettaglio settoriale, 1994-2014 .....	47
Tab. 5-1	Domanda effettiva .....	86
Tab. 6-1	Evoluzione del valore aggiunto del settore finanziario ticinese nel dettaglio settoriale, 2015-2024 .....	93
Tab. 6-2	Risultati delle proiezioni per il settore finanziario, 2015-2024.....	101
Tab. 9-1	Classificazione dei settori .....	116
Tab. 9-2	Zone geografiche .....	117

## Indice delle figure

Fig. 2-1	Attori della piazza finanziaria ticinese, 2013 .....	28
Fig. 2-2	Addetti equivalenti a tempo pieno presso le banche, 2013 .....	30
Fig. 2-3	Addetti equivalenti a tempo pieno presso le assicurazioni, 2013.....	31
Fig. 2-4	Addetti equivalenti a tempo pieno presso le altre istituzioni finanziarie, 2013 .....	32
Fig. 2-5	Addetti equivalenti a tempo pieno nel commercio di materie prime, 2013.....	33
Fig. 2-6	Importanza del Ticino per il settore finanziario svizzero, 2014.....	35
Fig. 3-1	Importanza per il valore aggiunto dell'economia regionale, 2014 .....	36
Fig. 3-2	Importanza nel confronto settoriale, 2014.....	36
Fig. 3-3	Contributo alla crescita economica del Canton Ticino, 1994-2014 .....	37
Fig. 3-4	Importanza del settore finanziario quale datore di lavoro in Ticino, 2014.....	38
Fig. 3-5	Salari secondo il settore, 2014 .....	39
Fig. 3-6	Distribuzione geografica del settore finanziario in Ticino, 2013.....	41
Fig. 4-1	Evoluzione del valore aggiunto del settore finanziario svizzero, 1994-2014 .....	44
Fig. 4-2	Evoluzione del valore aggiunto del settore finanziario ticinese, 1994-2014 .....	45
Fig. 4-3	Evoluzione del valore aggiunto delle banche in Svizzera, 1994-2014.....	45
Fig. 4-4	Occupazione nel settore finanziario, 1994-2014 .....	48
Fig. 4-5	Occupazione nel settore finanziario ticinese, 1994-2014 .....	49
Fig. 4-6	Evoluzione dei salari nel settore finanziario, 1994-2014 .....	50
Fig. 4-7	Evoluzione delle entrate fiscali nel Canton Ticino, 1995-2013 .....	51
Fig. 4-8	Evoluzione del numero di banche, 1995-2014.....	52
Fig. 4-9	Trasformazione strutturale delle banche in Ticino, 1995-2014 .....	53
Fig. 4-10	Trasformazione strutturale delle banche in Ticino, 1995-2013 .....	54
Fig. 4-11	Grandezza media delle banche in Ticino, 1995-2014 .....	55
Fig. 4-12	Volume dei patrimoni di clienti privati gestiti da banche e gestori di patrimoni indipendenti in Svizzera, 2000-2015 .....	56
Fig. 4-13	Trasformazione strutturale delle altre istituzioni finanziarie in Ticino, 1995-2013.....	57

Fig. 4-14	Trasformazione strutturale nel settore delle assicurazioni in Ticino, 1995-2013 .....	58
Fig. 5-1	Struttura della popolazione nel Canton Ticino, 1994-2024.....	60
Fig. 5-2	Onere fiscale, 2015.....	63
Fig. 5-3	Provenienza degli studenti alla facoltà di economia dell'USI .....	65
Fig. 5-4	Grado di qualifica nel settore finanziario, 2011.....	66
Fig. 5-5	Occupati in Ticino secondo la nazionalità, 2002-2014 .....	66
Fig. 5-6	Evoluzione del PIL reale, 2015-2024.....	69
Fig. 5-7	Andamento dei mercati azionari, gennaio 2007 – novembre 2015 e 2016-2024 .....	70
Fig. 5-8	Tasso di interesse titoli di stato a 10 anni, 2006 Q1 – 2024 Q4.....	71
Fig. 5-9	Potenziale ottenibile con il miglioramento dell'efficienza nel settore finanziario ticinese .....	72
Fig. 5-10	Numero di imprese attive nel commercio di materie prime in Ticino, 2011-2013 .....	75
Fig. 5-11	Importanza internazionale della Svizzera nel commercio di materie prime, 2010 .....	76
Fig. 5-12	Volume dei crediti in Svizzera secondo il settore, 2004-2014 .....	77
Fig. 5-13	Volume dei crediti in Svizzera secondo il tipo di credito, 2014.....	77
Fig. 5-14	Evoluzione del volume dei crediti in Svizzera, 2000-2014 .....	78
Fig. 5-15	Domanda di credito secondo il settore in Ticino, 2004-2014 .....	78
Fig. 5-16	Risparmio pro capite e per conto, 2014.....	79
Fig. 5-17	Crediti ipotecari pro capite, 2004, 2014 .....	80
Fig. 5-18	Evoluzione dei crediti ipotecari e dei risparmi, 2004-2014 .....	80
Fig. 5-19	Patrimonio secondo il titolare del conto in Svizzera, 1998-2014.....	81
Fig. 5-20	Patrimonio dei titolari di conto domestici, 1998-2014.....	82
Fig. 5-21	Persone e volume dei patrimoni, 2012 .....	82
Fig. 5-22	Evoluzione del numero delle persone facoltose, 2003-2012 .....	83
Fig. 5-23	Provenienza dei capitali della gestione patrimoniale cross-border, 2014.....	84
Fig. 5-24	Copertura della domanda esistente da parte del Ticino.....	88
Fig. 5-25	Struttura della domanda nel settore finanziario escluse le assicurazioni .....	89
Fig. 5-26	Struttura della domanda nel settore finanziario ticinese escluse le assicurazioni .....	90
Fig. 6-1	Valore aggiunto reale lordo nel settore finanziario ticinese, 2015-2024.....	91
Fig. 6-2	Evoluzione dell'occupazione nel settore finanziario in Ticino, 2015-2024.....	94



# 1 Introduzione

Benché il settore finanziario sia uno dei principali motori dell'economia ticinese, di recente il suo contributo complessivo all'innalzamento del livello di benessere del Cantone si è mostrato piuttosto limitato. Va detto che la debole crescita del settore finanziario è in realtà un fenomeno che negli ultimi dieci anni ha colpito la Svizzera nel suo complesso, e non solo il Ticino. Eppure il settore finanziario ticinese è cresciuto a un tasso ancora più basso rispetto alla media svizzera. In linea generale, già da tempo nel settore finanziario si assiste ad una forte tendenza alla centralizzazione, che preclude sempre più alle piccole piazze finanziarie la possibilità di tenere il passo di Zurigo e Ginevra. Alla luce delle nuove sfide poste dalla crisi finanziaria, specialmente per la gestione patrimoniale, in certe occasioni alcuni analisti del settore sono arrivati a contemplare l'ipotesi di un'«implosione» della piazza finanziaria ticinese.

Consci dell'importanza che il settore finanziario riveste nel contesto dell'economia cantonale, e preso atto dell'esigenza di affrontare le grandi sfide che il settore si trova davanti, il Cantone Ticino e l'Associazione Bancaria Ticinese hanno deciso di unire gli sforzi, dando vita all'associazione comune Ticino for Finance.

Su incarico del Cantone Ticino e con il coordinamento di Ticino for Finance, BAKBASEL ha condotto il presente studio sulla piazza finanziaria ticinese al fine di delineare un quadro completo del cluster finanziario del Ticino, della situazione attuale da cui prende le mosse, delle sue potenzialità e delle sfide che lo attendono in futuro. L'esito di questi sforzi è una relazione sulle potenzialità esistenti e sulle possibili modalità di intervento. Stilando una tale relazione, si vuole offrire un contributo all'elaborazione di una strategia volta a promuovere lo sviluppo della piazza finanziaria ticinese. Allo stesso tempo, la pubblicazione dello studio mira a stimolare e intensificare il dibattito pubblico circa il futuro della piazza finanziaria ticinese.

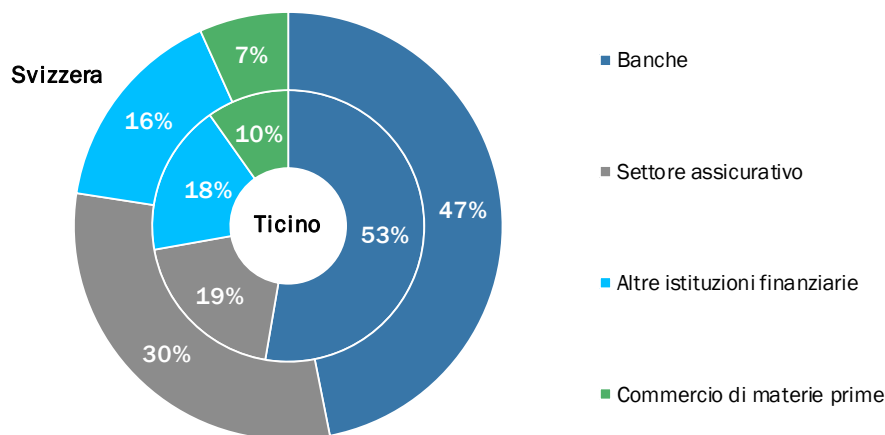
Al fine di tracciare un quadro il più possibile esaustivo del settore finanziario ticinese e delle sue prospettive, i risultati delle analisi quantitative svolte sono stati integrati da interviste strutturate, che hanno coinvolto sia esperti del settore, sia autorevoli fonti esterne. [Le informazioni tratte dalle interviste, che in quanto tali riflettono opinioni soggettive, sono evidenziate in colore blu.](#)

Lo studio è articolato come segue. I capitoli 2 e 3 offrono una descrizione degli attori e dello stato attuale del settore finanziario ticinese. Il capitolo 4 si occupa dell'evoluzione e delle trasformazioni strutturali che il settore ha vissuto nel corso degli ultimi vent'anni. Il capitolo 5 riprende i risultati dei capitoli precedenti per integrarli con ulteriori informazioni e collocarli nel quadro di un'analisi delle potenzialità attuali. Il capitolo 6 delinea le prospettive di sviluppo future. In questo contesto si inserisce la presentazione della previsione di base di BAKBASEL, cui fanno seguito alcune proiezioni alternative sviluppate sulla base di considerazioni statisticocomparate. Alla luce dei risultati ottenuti, il capitolo 7 definisce concretamente le opportunità e i rischi del settore. Lo studio si chiude con un elenco di provvedimenti pratici ritenuti auspicabili (capitolo 8).

## 2 Attori

Le pagine seguenti, che vogliono offrire una panoramica iniziale delle tematiche da sviscerare, descrivono la composizione della piazza finanziaria ticinese soffermandosi sui vari specifici attori che ne fanno parte. In questo contesto, il concetto di «piazza finanziaria» va inteso in senso molto ampio. In aggiunta ai classici rami del settore finanziario, alle banche, alle assicurazioni, alle altre istituzioni finanziarie (come i gestori patrimoniali indipendenti), nella definizione di «piazza finanziaria» vengono fatti rientrare anche i settori ad essa «associati». Questi ultimi includono il commercio di materie prime e il settore delle tecnologie applicate alla finanza (noto anche come settore «fintech»). Per garantire una descrizione degli attori tanto accurata quanto attinente al settore in cui operano, in questo primo capitolo verrà utilizzata una suddivisione che si discosta dalla ripartizione statistica ufficiale. Ad esempio, quest'ultima fa rientrare nella categoria «banche e analoghi enti finanziari» non solo gli istituti con licenza bancaria, ma anche le società finanziarie di partecipazione, i trust e la Banca nazionale svizzera. Inoltre, sempre secondo la ripartizione ufficiale, gli intermediari assicurativi non rientrano tra le assicurazioni. Nel contesto del presente studio questo tipo di classificazione può tuttavia risultare fuorviante. Si è pertanto deciso di limitare alla categoria «banche» solo gli istituti con licenza bancaria, mentre sia le assicurazioni che gli intermediari assicurativi verranno accorpati sotto la definizione di «settore/ramo assicurativo». Per una più precisa ripartizione dei vari settori, si rimanda al relativo allegato (cfr. Tab. 9-1).

**Fig. 2-1 Attori della piazza finanziaria ticinese, 2013<sup>1</sup>**



Quota sul totale degli addetti equivalenti a tempo pieno, in %  
Fonte: UST

Se la si giudica sul metro dei posti di lavoro equivalenti a tempo pieno (ETP), la piazza finanziaria ticinese è dominata dalle banche intese in senso stretto (cfr. Fig. 2-1). Nel Canton Ticino, il predominio delle banche è molto più marcato rispetto alla media svizzera. Anche il commercio di materie prime riveste un'importanza superiore alla media. Per contro, il ramo assicurativo (che include gli intermediari) è decisamente sottorappresentato. Rispetto a quanto riscontrato a livello federale, in Ticino la presenza di altre istituzioni finanziarie (inclusi i gestori patrimoniali indipendenti) risulta meno marcata, ma solo di poco.

<sup>1</sup> Poiché le cifre possono essere arrotondate, le somme delle percentuali riportate in questo grafico e in quelli successivi potrebbero non equivalere al 100%.

## 2.1 Banche

Nel 2014, 50 banche svizzere su 275 operavano nella piazza finanziaria ticinese (cfr. Tab. 2-1). 17 di questi istituti, ossia il 6 per cento di tutte le banche svizzere, avevano sede in Ticino, quasi sempre a Lugano.

In Canton Ticino, la maggior parte delle banche rientra nella categoria «banche controllate da capitale estero». Si tratta perlopiù di banche specializzate in gestione patrimoniale e in investimenti con clientela estera. Un'altra voce molto importante è costituita dalla categoria «istituti specializzati nelle operazioni di borsa». Gli istituti inclusi in questa categoria si occupano principalmente di operazioni di gestione patrimoniale, per conto di clienti svizzeri o stranieri. Il ramo bancario ticinese risulta quindi fortemente orientato verso la gestione patrimoniale.

Complessivamente, nel 2014 le banche con sede in Ticino hanno gestito circa 50.3 miliardi di franchi (somma di bilancio del 2014), pari a circa il doppio del prodotto interno lordo (PIL) del Canton Ticino. Di per sé, però, la somma di bilancio non riflette fedelmente la specifica situazione della regione, dal momento che i capitali che la costituiscono potrebbero non provenire dal luogo in cui la banca ha la propria sede. Pertanto, il valore della somma di bilancio va utilizzato con la dovuta cautela, tenendo presente che il relativo valore percentuale è solo un'approssimazione indicativa.

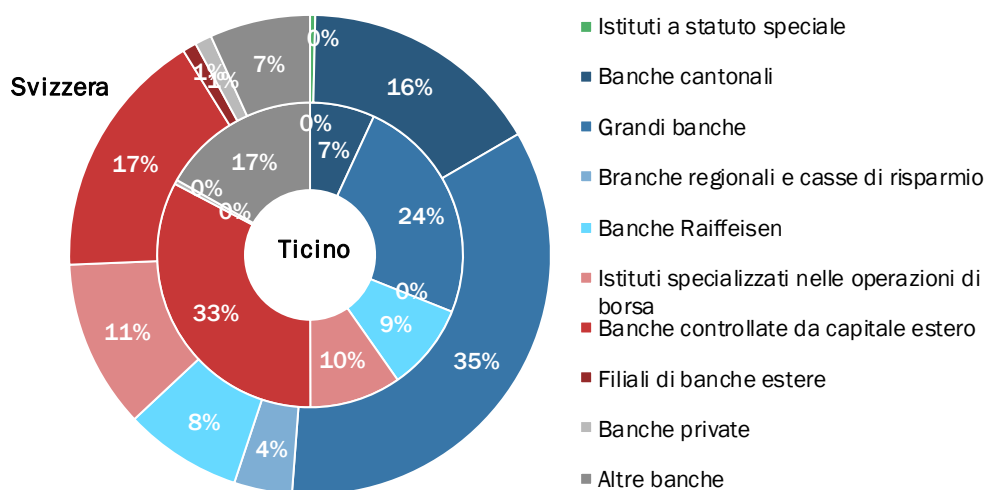
**Tab. 2-1 Le banche nel Canton Ticino, 2014**

	Numero	Istituti Percentuale	Somma di bilancio Milioni di franchi	Sede Percentuale	Numero	Succursale Istituti Percentuale
Istituti a statuto speciale	0	0%	0	0%	0	0%
Banche cantonali	1	6%	10'854	22%	1	2%
Grandi banche	0	0%	0	0%	2	4%
Banche regionali e casse di risparmio	0	0%	0	0%	0	0%
Banche Raiffeisen	0	0%	0	0%	1	2%
Istituti specializzati nelle operazioni di borsa	4	24%	2'390	5%	14	28%
Banche controllate da capitale estero	11	65%	30'998	62%	23	46%
Filiali di banche estere	0	0%	0	0%	2	4%
Banche private	0	0%	0	0%	0	0%
Altre banche	1	6%	6'050	12%	7	14%
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>50'292</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Centro di Studi Bancari, BAKBASEL

Un'analisi dei posti di lavoro disponibili presso le banche permette di delineare un quadro un po' più preciso della situazione. Anche sotto questo aspetto si osserva un predominio degli istituti specializzati nella gestione patrimoniale (cfr. Fig. 2-2). Nel 2013, il 42 per cento di tutti i posti di lavoro ETP del settore bancario ticinese era offerto da «banche controllate da capitale estero» o «istituti specializzati nelle operazioni di borsa». Per contro, a livello federale questa percentuale non superava il 28 per cento. Questo divario è dovuto alla massiccia presenza di banche in mano straniera (ossia «controllate da capitale estero»), la cui incidenza in Ticino è pari a quasi il doppio della media svizzera (rispettivamente: 33% e 17%).

**Fig. 2-2 Addetti equivalenti a tempo pieno presso le banche, 2013**



Quota sul totale degli addetti equivalenti a tempo pieno, in %  
Fonte: UST

Se rapportato al settore bancario nel suo complesso, il retail banking è leggermente sottorappresentato. Se da una parte la presenza in Ticino delle «banche Raiffeisen» è più o meno ai livelli della media svizzera, la percentuale svizzera di «banche cantonali» è più che doppia rispetto a quella ticinese. In Ticino vi è poi una totale assenza di «banche regionali e casse di risparmio». Queste carenze sono tuttavia compensate dalla presenza di «altre banche», molto più diffuse in Ticino che nel resto della Svizzera. Della categoria «altre banche» fanno parte gli istituti che non rientrano in nessun'altra categoria, anche se molto spesso sono accomunati da una specializzazione nel retail banking.

Le grandi banche, che costituiscono il principale datore di lavoro di tutta la Svizzera, impiegano in Ticino circa il 4 per cento del loro personale, una percentuale che corrisponde al rapporto tra popolazione ticinese e popolazione svizzera totale. Da questi numeri si capisce la centralità del Ticino per le grandi banche: negli altri cantoni (eccezion fatta per Zurigo, Basilea e Ginevra), la percentuale di posti di lavoro presso le grandi banche è infatti decisamente inferiore al rapporto tra popolazione cantonale e popolazione svizzera. Zurigo assorbe circa il 67 per cento di tutti i posti di lavoro offerti dalle grandi banche. Il grosso peso di Zurigo, che condiziona notevolmente la media svizzera, spiega anche perché in Ticino la percentuale di grandi banche sia decisamente inferiore alla media federale.

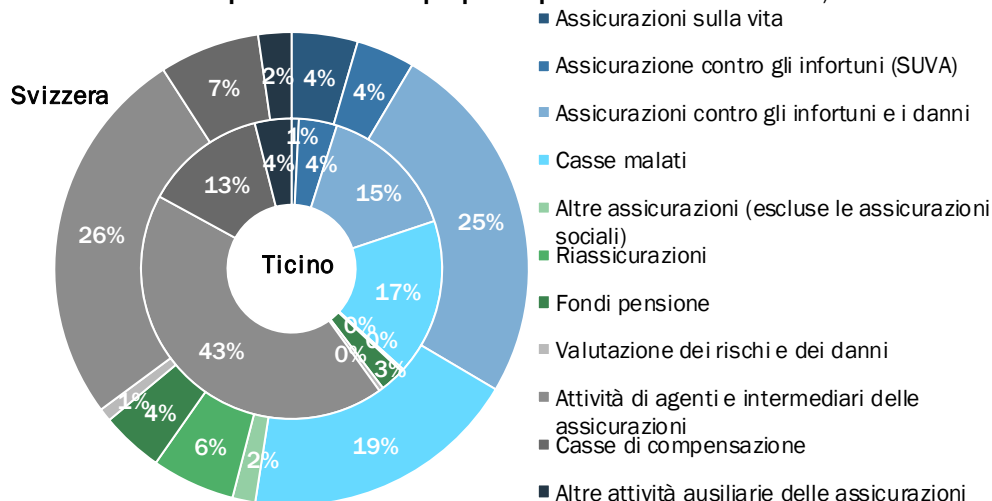
## 2.2 Ramo assicurativo

Il ramo assicurativo, tradizionalmente considerato la seconda costola di ogni settore finanziario, è in generale poco presente nel Canton Ticino. Attualmente, solo un'assicurazione privata e 26 casse pensioni hanno la sede principale in Ticino. Specialmente le sedi delle assicurazioni private e delle casse malati sono in genere distribuite in maniera molto irregolare sul territorio svizzero.

In Ticino, le compagnie assicurative operano principalmente mediante filiali e intermediari, come dimostrato con assoluta chiarezza dal numero di posti di lavoro ETP (cfr. Fig. 2-3): si consideri che in Ticino la percentuale di intermediari sul totale degli addetti del ramo assicurativo è pari a circa 1.5 volte la media svizzera.

In Ticino, anche la presenza di casse di compensazione e di altri servizi assicurativi è superiore alla media svizzera. Se raffrontate alle corrispondenti percentuali riscontrate a livello federale, in Ticino le altre categorie risultano sottorappresentate.

**Fig. 2-3 Addetti equivalenti a tempo pieno presso le assicurazioni, 2013**



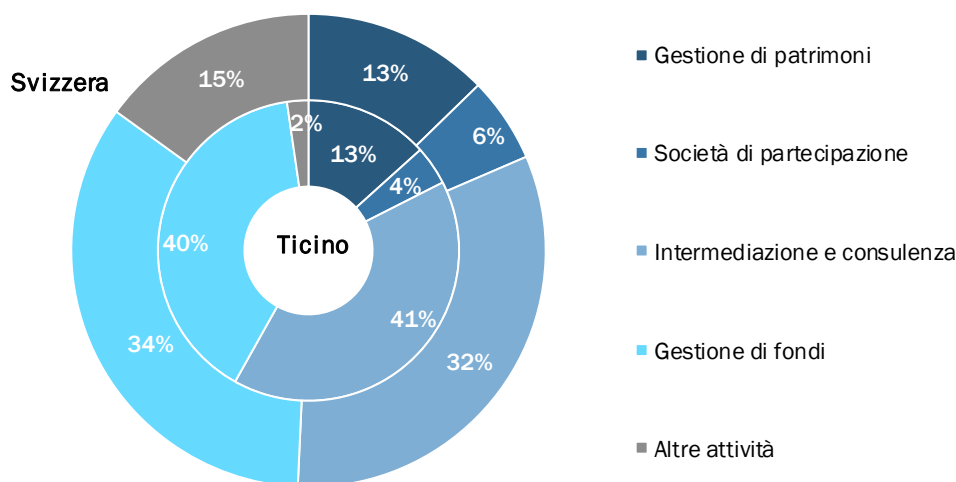
Quota sul totale degli addetti equivalenti a tempo pieno, in %  
Fonte: UST

## 2.3 Altre istituzioni finanziarie

Ai fini del presente studio, la voce «altre istituzioni finanziarie» comprende attori della piazza finanziaria molto diversi tra loro (cfr. Tab. 9-1 in allegato). Nel complesso, si tratta di un gruppo la cui presenza in Ticino è solo leggermente superiore alla media svizzera. Tuttavia, in Ticino si nota una maggiore concentrazione su determinate attività (cfr. Fig. 2-4). Rispetto alla media svizzera, il settore ticinese di «intermediazione e consulenza» assorbe quasi il 10 percento in più dei posti di lavoro ETP. Rientrano in questo settore il commercio di beni e titoli, ma anche la gestione fiduciaria di titoli, da cui dipende la grande differenza riscontrata rispetto alla media svizzera.

La categoria «gestione di fondi» comprende anche i gestori patrimoniali indipendenti o «amministratori indipendenti di capitali», la cui presenza in Ticino è decisamente superiore alla media svizzera. Nel 2014, l'Associazione Svizzera dei Gestori di Patrimoni (ASG) contava tra le proprie fila 93 membri provenienti dal Ticino, pari a un buon 10 percento dei membri totali. Nel 2014, il 9 percento di tutti i gestori patrimoniali indipendenti sottoposti al controllo della FINMA erano ubicati in Ticino. Va comunque detto che, anche a livello federale, solo una minoranza dei gestori patrimoniali indipendenti è supervisionata direttamente dalla FINMA (171 imprese). È in ogni caso possibile che l'effettiva percentuale di gestori patrimoniali indipendenti ticinesi sul totale svizzero sia molto più alta. Ad esempio, nel 2015 erano registrate presso l'«Organismo di Autodisciplina dei Fiduciari del Cantone Ticino» (OAD FCT) 188 imprese indipendenti di gestione patrimoniale, per un totale di 402 dipendenti (dati aggiornati al novembre 2015).

**Fig. 2-4 Addetti equivalenti a tempo pieno presso le altre istituzioni finanziarie, 2013**



Quota sul totale degli addetti equivalenti a tempo pieno, in %  
Fonte: UST

Rispetto a quanto riscontrato a livello federale, in Canton Ticino le «altre attività» hanno un'incidenza estremamente marginale. Nella categoria «altre attività» rientrano istituti che si occupano principalmente della gestione di fondi (Ticino: 0 posti; Svizzera: 976 posti) e di borse merci e borse valori (Ticino: 16 posti; Svizzera: 716 posti); nella categoria sono tuttavia inclusi anche piccoli istituti di credito e istituti di credito speciali (Ticino: 17 posti; Svizzera: 2015 posti).

## 2.4 Settori associati

### Commercio di materie prime

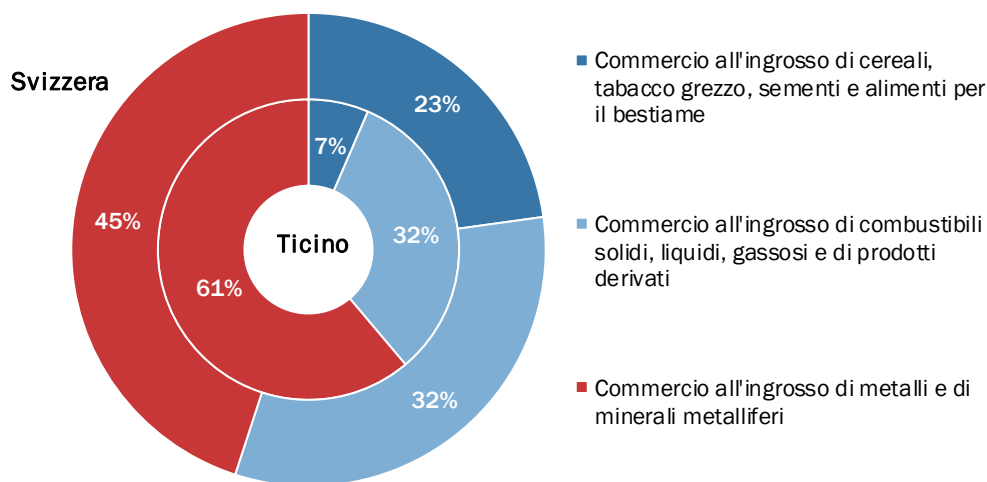
La Svizzera è un attore di primo piano a livello internazionale nel commercio di materie prime, specialmente per quanto riguarda il commercio di petrolio greggio, carbone, cotone e cereali. In totale, la Svizzera conta 570 aziende operanti nel commercio di materie prime. La maggior parte di queste imprese sono situate nelle regioni di Ginevra e Losanna, nel Canton Zugo e a Lugano.

Stando ai dati della Lugano Commodity Trading Association (LCTA), il commercio di materie prime del Canton Ticino coinvolge tra le 70 e le 80 aziende, che impiegano tra i 1'000 e i 1'500 dipendenti. In percentuale, quindi, queste aziende coprono tra il 12 e il 14 per cento delle 570 aziende del settore presenti in Svizzera. [Gli esperti intervistati sembrano ritenere che in Ticino il commercio di materie prime sia dominato da un piccolo gruppo di grandi aziende, di cui molte delle restanti imprese sarebbero tecnicamente delle spin-off. Si spiegherebbe così il gran numero di realtà aziendali operanti nel settore in Ticino.](#)

Nel Canton Ticino si riscontra una presenza particolarmente marcata di commercio di acciaio, oro e metalli preziosi (cfr. Fig. 2-5). Recentemente, anche il commercio del carbone ha visto accrescere la propria importanza. [Gli intervistati ritengono che gas, petrolio ed altre risorse abbiano finora avuto un'importanza marginale.](#) Se raffrontato alla situazione svizzera generale, il commercio di materie prime ticinese è fortemente orientato al commercio di metalli, mentre il commercio di combustibili e di prodotti petroliferi è essenzialmente ai livelli della media federale.

Il seguente grafico relativo al commercio di materie va inteso come una schematizzazione approssimativa, poiché gli unici dati disponibili sono quelli inerenti a sottosettori di commercio all'ingrosso di cui le effettive attività di commercio di materie prime sono solo una parte.

**Fig. 2-5 Addetti equivalenti a tempo pieno nel commercio di materie prime, 2013**



Quota sul totale degli addetti equivalenti a tempo pieno, in %  
Fonte: UST

Il ruolo chiave svolto dal commercio di metalli e metalli preziosi è verosimilmente legato alla presenza di raffinerie di oro. Secondo le nuove stime, due terzi dell'oro raffinato a livello mondiale proviene dalla Svizzera. Nel 2011, la Svizzera ha importato e lavorato oltre 2'600 tonnellate di oro grezzo. La Svizzera ospita cinque delle maggiori raffinerie di oro al mondo, tre delle quali sono situate nel Canton Ticino. Se si sommano le capacità di queste raffinerie e le si dividono per il volume del mercato mondiale, se ne evince che il Canton Ticino dovrebbe possedere un buon 27 per cento delle capacità mondiali per la raffinazione dell'oro. Se a ciò si aggiungessero le altre due grandi raffinerie svizzere, la quota di mercato mondiale detenuta dalla Svizzera salirebbe al 38 per cento. (Grendon International Research)

### **Tecnologie applicate alla finanza**

Per tecnologie applicate alla finanza («fintech») s'intendono le moderne tecnologie utilizzate per la fornitura di servizi finanziari da parte di enti diversi dalle banche. Nel settore fintech rientrano ad esempio le tecnologie di e-commerce, mobile payment, crowdlending, crowdinvesting e business intelligence. Poiché il «fintech» è un ramo giovanissimo, peraltro rimasto finora largamente ignorato dalle statistiche, non disponiamo di dati esaustivi in merito.

Non vi è centro finanziario al mondo in cui il settore fintech non sia visto come una grossa promessa. Naturalmente questa diffusa convinzione ha spinto le varie piazze finanziarie a cercare di accaparrarsi un posto in prima fila sulla scena fintech. Sotto questo aspetto, Londra si è imposta come un importante hub, al cui interno non mancano all'appello anche banche svizzere. Secondo le stime dell'agenzia di marketing Blueglass, nel 2014 sono stati investiti circa 12 miliardi di dollari in startup del settore fintech, contro i 4 miliardi di dollari dell'anno precedente. Per il futuro, si prevede che gli investimenti in questo settore continueranno a crescere a pieno ritmo. Si stima che nel 2014 in Svizzera siano stati investiti 8.1 milioni di dollari in startup del settore fintech. Stando ai dati di Blueglass, nel 2015 sul territorio svizzero erano presenti 111 imprese fintech, 87 in più rispetto al 2010. Insomma, si tratta di un settore che anche in Svizzera sta vivendo una fase di forte crescita.

Per il momento, i poli più promettenti per il settore fintech sono soprattutto Zurigo e Ginevra, grazie non solo alla presenza dei politecnici, che permettono di attingere alle necessarie competenze, ma anche alle reti locali di supporto all'innovazione. Zurigo si sta muovendo massicciamente in questa direzione, come testimoniato ad esempio dal parco d'innovazione Dübendorf, dal centro fintech delle università di Zurigo e San Gallo, dall'Impact-Hub di Zurigo o dall'incubatore specializzato «F10» del SIX Group, dove startup selezionate hanno la possibilità di accedere gratuitamente a infrastrutture e competenze settoriali. Lo scorso febbraio, a Ginevra è stato dato il via libera definitivo alla realizzazione del primo incubatore fintech, battezzato «Fusion». In Ticino questo settore è ancora tutt'altro che radicato: delle 111 ditte svizzere che secondo le stime di Blueglass operano nel settore fintech, solo due sono ubicate nel Canton Ticino.

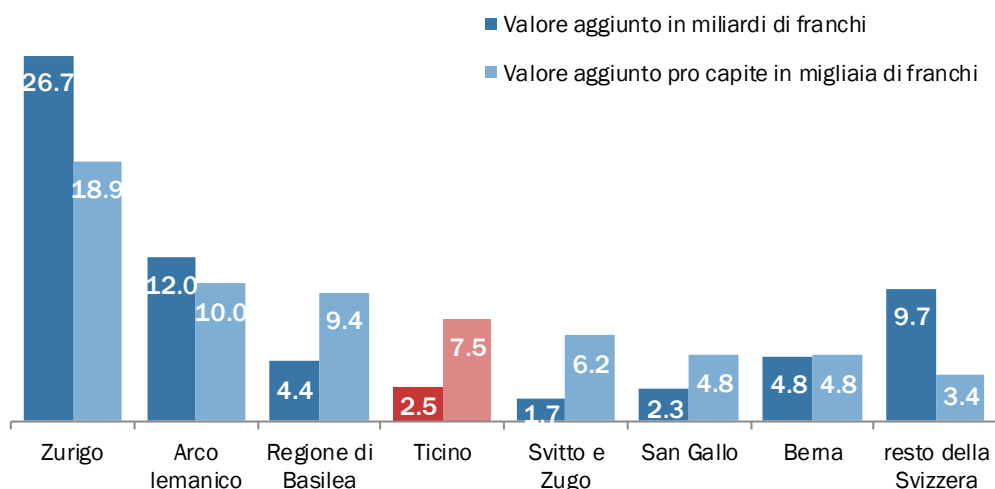
Ciononostante, il Ticino è un attore di primo piano per quanto riguarda l'outsourcing di processi bancari. Sebbene di norma il Business Process Outsourcing (BPO) non venga fatto rientrare direttamente nel settore fintech, si tratta comunque di un fenomeno che senza l'introduzione delle nuove tecnologie non avrebbe mai potuto raggiungere le dimensioni attuali. Circa il 10 per cento delle banche svizzere intrattiene rapporti di tipo BPO con il Ticino.

## 2.5 La posizione del Ticino nella piazza finanziaria svizzera

Per capire quanto una piazza sia rilevante in termini economici, si prendono normalmente a riferimento il valore aggiunto e il grado di occupazione. Il presente capitolo non si limita tuttavia a queste variabili, ma tiene anche conto di aspetti ulteriori, come le imposte e i salari.

Le rappresentazioni seguenti si riferiscono al settore finanziario in senso stretto, il che significa che non tengono conto dei settori ad esso associati. Inoltre, in questo caso viene utilizzata la classificazione ufficiale (cfr. Tab. 9-1).

**Fig. 2-6** Importanza del Ticino per il settore finanziario svizzero, 2014



Percentuale detenuta dal settore finanziario regionale rispetto al valore aggiunto lordo nominale (all'interno) e rispetto al totale di persone attive in Svizzera (all'esterno).  
Fonte: BAKBASEL

Il settore finanziario svizzero è notoriamente dominato da Zurigo (cfr. Fig. 2-6). Al secondo posto si colloca l'arco lemanico (Ginevra e Vaud). In termini di valore aggiunto nominale, il settore finanziario ticinese si colloca al sesto posto in Svizzera. Vista da questa prospettiva, la piazza finanziaria ticinese non sembra rivestire una particolare importanza.

Tuttavia, il fatto che in alcuni cantoni (come Berna) il settore finanziario crei più valore aggiunto che in Ticino dipende anche dalle dimensioni della popolazione cantonale e dall'economia locale. Nel 2014, il settore finanziario ticinese ha creato 7'500 franchi abbondanti di valore aggiunto per abitante. Nei cantoni in cui il settore finanziario si rivolge principalmente alla popolazione locale, il valore aggiunto pro capite si attesta sui 3'400 franchi, meno della metà di quello generato nel Canton Ticino.

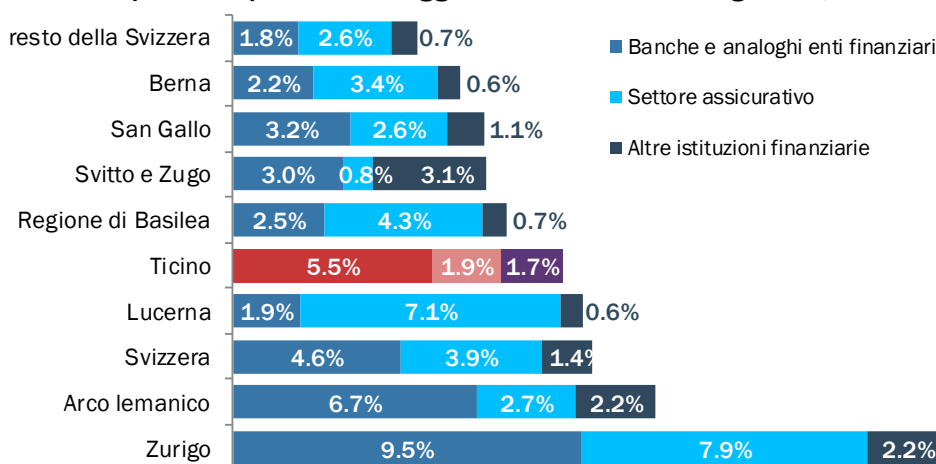
Ciononostante, nel contesto svizzero il settore finanziario ticinese ha una posizione relativamente defilata. Solo se si considerano le banche e gli analoghi enti finanziari si può dire che il Ticino vanta il terzo maggior valore aggiunto di tutta la Svizzera (dopo Zurigo e Ginevra). In altri termini, la comune convinzione secondo cui il Ticino sarebbe per importanza la terza maggiore piazza finanziaria della Svizzera è vera solo se si limita l'analisi alle banche e agli analoghi enti finanziari.

### 3 L'importanza del settore finanziario per l'economia cantonale

#### Valore aggiunto

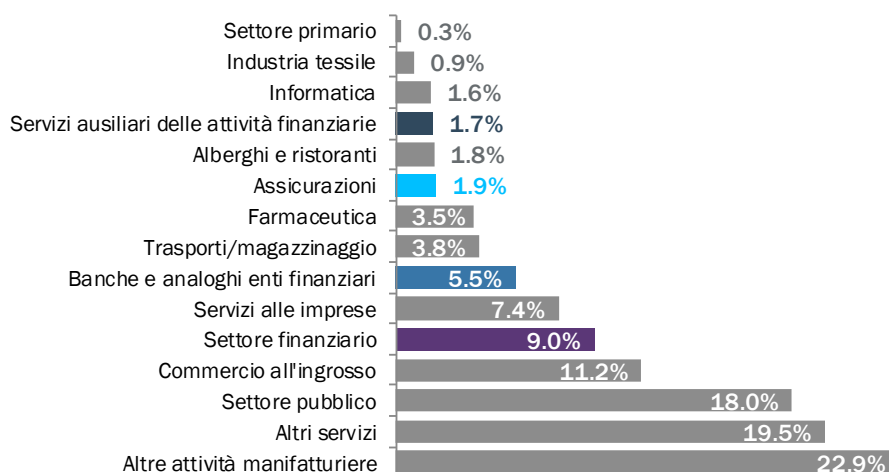
Il settore finanziario ticinese riveste una grande importanza per l'economia cantonale (cfr. Fig. 3-1). È infatti da questo settore che deriva il 9.0 per cento del valore aggiunto cantonale, di cui una buona parte (5.5%) ad opera delle banche e degli analoghi enti finanziari.

**Fig. 3-1 Importanza per il valore aggiunto dell'economia regionale, 2014**



Quota dei settori finanziari al valore aggiunto nominale dell'economia regionale  
Fonte: BAKBASEL

**Fig. 3-2 Importanza nel confronto settoriale, 2014**



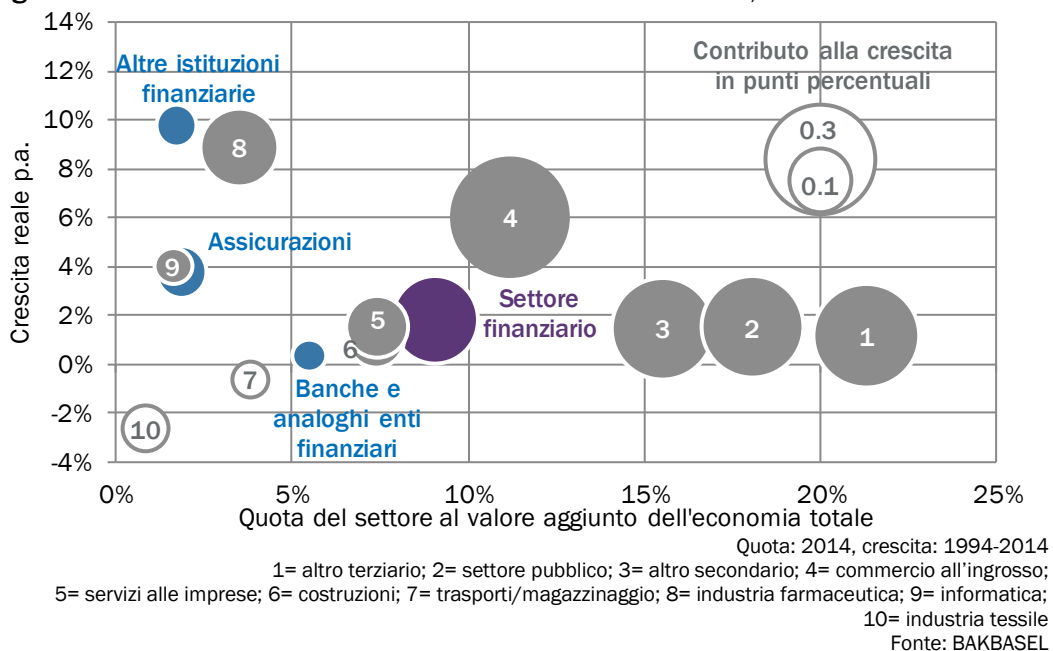
Quota dei settori al valore aggiunto nominale dell'economia ticinese  
Fonte: BAKBASEL

In termini di quota di valore aggiunto, sono ben pochi i settori in grado di contribuire all'economia generale più del settore finanziario, rispettivamente delle banche e degli analoghi enti finanziari (cfr. Fig. 3-2). Solo il settore pubblico (amministrazione pubblica, formazione, sanità e opere sociali) e il commercio all'ingrosso coprono una fetta maggiore di quella del settore finanziario. Conformemente all'approccio statistico ufficiale, il commercio di materie prime viene qui considerato come un sottoinsieme del commercio all'ingrosso.

Nel 2014, il contributo del settore finanziario al valore aggiunto lordo dell'economia generale del Ticino è stato pari a circa il 9 per cento. Data questa sua grande rilevanza, superiore alla media intercantonale, sembra plausibile vedere nel settore finanziario ticinese un motore in grado di trainare la crescita dell'economia cantonale. Sennonché, per quanto condivisibile in ottica storica, questa tesi deve fare i conti con gli strascichi delle due crisi finanziarie, che negli ultimi 20 anni hanno impedito al settore finanziario di assolvere appieno la sua funzione di forza trainante in termini di crescita.

Sull'asse delle ascisse della Fig. 3-3 sono riportate le quote di determinati settori ticinesi selezionati con riferimento al 2014, mentre sull'asse delle ordinate è quantificata la crescita media reale del valore aggiunto tra il 1994 e il 2014. Moltiplicando entrambe le variabili, si ottiene un valore che corrisponde approssimativamente al contributo fornito dal settore in questione all'economia cantonale.

**Fig. 3-3 Contributo alla crescita economica del Canton Ticino, 1994-2014**



Negli ultimi vent'anni, l'economia del Canton Ticino è cresciuta all'incirca dell'1.8 per cento all'anno. Il maggior contributo a questa crescita è giunto dal commercio all'ingrosso, responsabile di 0.34 punti percentuali di crescita all'anno. Un risultato così rilevante è stato reso possibile non solo dall'alto tasso di crescita di questo settore (+6.0% annuo) ma anche dal notevole peso di cui il commercio all'ingrosso gode nel quadro dell'economia cantonale. Per contro, il contributo medio del settore finanziario alla crescita dell'economia ticinese è stato di soli 0.2 punti percentuali all'anno. Ciononostante, e anche se ha contato più per il suo peso che per la sua evoluzione, nel periodo 1994-2014 il settore finanziario ha mantenuto un ruolo centrale nell'economia ticinese.

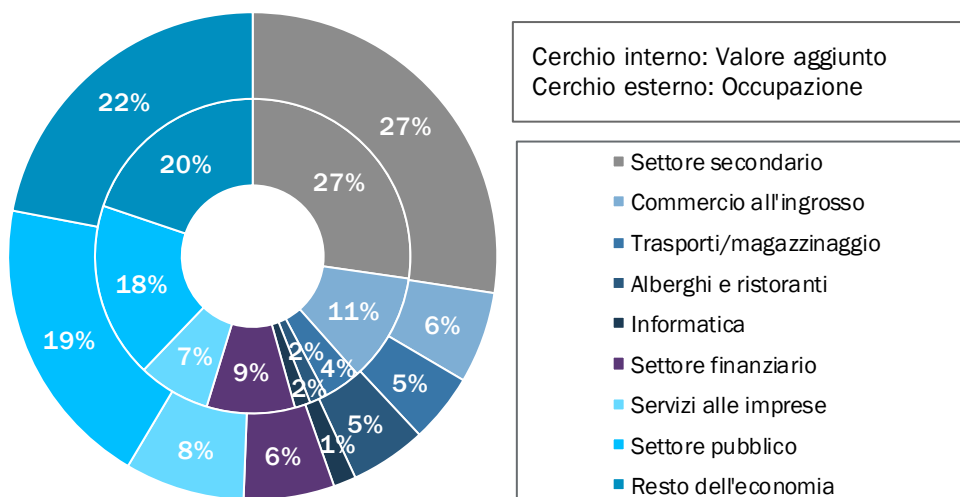
### Grado di occupazione

Il settore finanziario gioca un ruolo decisivo anche in termini di offerta di posti di lavoro, se si considera che impiega 10'800 addetti ETP, pari al 6 percento di tutti i posti di lavoro del Ticino (cfr. Fig. 3-4). Con i loro 6'900 addetti ETP su 10'800, pari a quasi il 4 percento di tutti i posti di lavoro del Canton Ticino, le banche e gli analoghi enti finanziari costituiscono a loro volta il ramo più importante del settore finanziario.

Il fatto che la quota di economia cantonale detenuta dal settore finanziario incida sui posti di lavoro leggermente meno di quanto non faccia in termini di valore aggiunto è sintomo di un tasso particolarmente elevato di produttività del lavoro (dove per «produttività del lavoro» s'intende il valore aggiunto generato da ciascun posto a tempo pieno).

Si riscontra un tasso di produttività superiore alla media anche nel commercio all'ingrosso, che con i suoi 10'900 addetti ETP, pari al 6 percento di tutti i posti di lavoro, genera l'11 percento del valore aggiunto del Canton Ticino. Ciò potrebbe essere dovuto all'influenza del commercio di materie prime – un settore fortemente capitalizzato e che a fini statistici è abbinato al commercio all'ingrosso.

**Fig. 3-4**      **Importanza del settore finanziario quale datore di lavoro in Ticino, 2014**

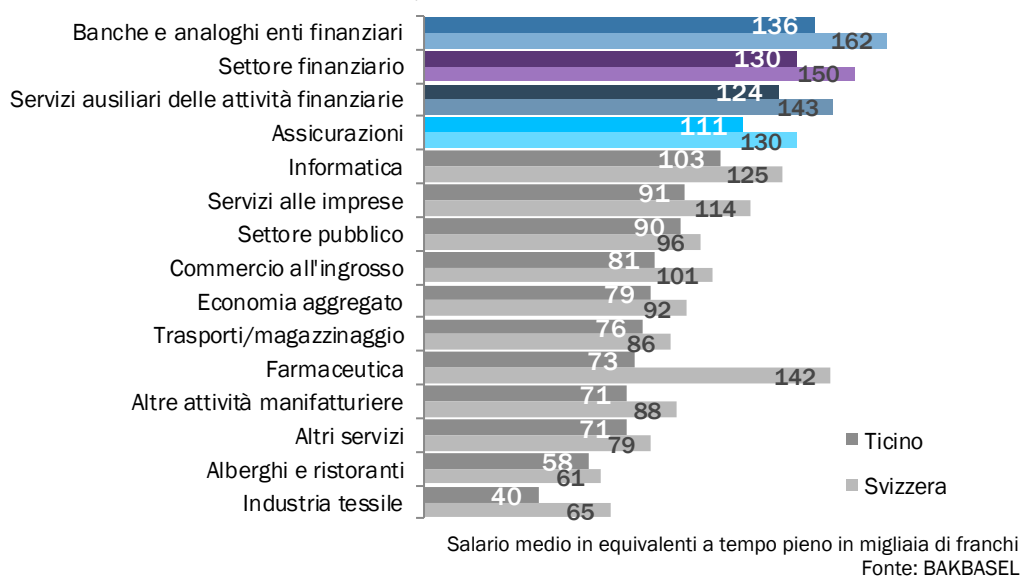


Quota sul valore aggiunto lordo e numero degli addetti in equivalenti a tempo pieno sull'economia totale in %  
Fonte: BAKBASEL

## Salari e stipendi

In qualità di datore di lavoro, il settore finanziario ticinese riveste un'importanza che va oltre il numero di posti di lavoro che riesce a offrire. È stato infatti rilevato che il 10 per cento delle somme erogate in Ticino sotto forma di salari proviene dal settore finanziario. Se calcolati per addetti ETP, i salari del settore finanziario sono in assoluto i più alti (cfr. Fig. 3-5). L'elevata produttività degli operatori del settore finanziario si rispecchia di conseguenza anche nei salari. In realtà i salari del settore finanziario ticinese sono inferiori alla media svizzera, ma questa è una caratteristica comune a tutti i settori.

**Fig. 3-5 Salari secondo il settore, 2014**



L'elevato potere di acquisto del personale del settore finanziario alimenta sia la domanda interna di beni di consumo e servizi, a beneficio dei relativi fornitori, sia il gettito fiscale derivante dall'imposta sul reddito, a beneficio dell'amministrazione pubblica. A ciò va aggiunto che in virtù della sua vocazione internazionale la piazza finanziaria recluta forza lavoro estera, il cui afflusso va a vantaggio di quelle realtà economiche che forniscono prevalentemente servizi per lavoratori esteri, siano essi dislocati in Svizzera solo temporaneamente oppure assunti come neodomiciliati permanenti. Inoltre, il personale estero dà un significativo impulso alla domanda di scuole internazionali, insegnanti privati e servizi per le famiglie.

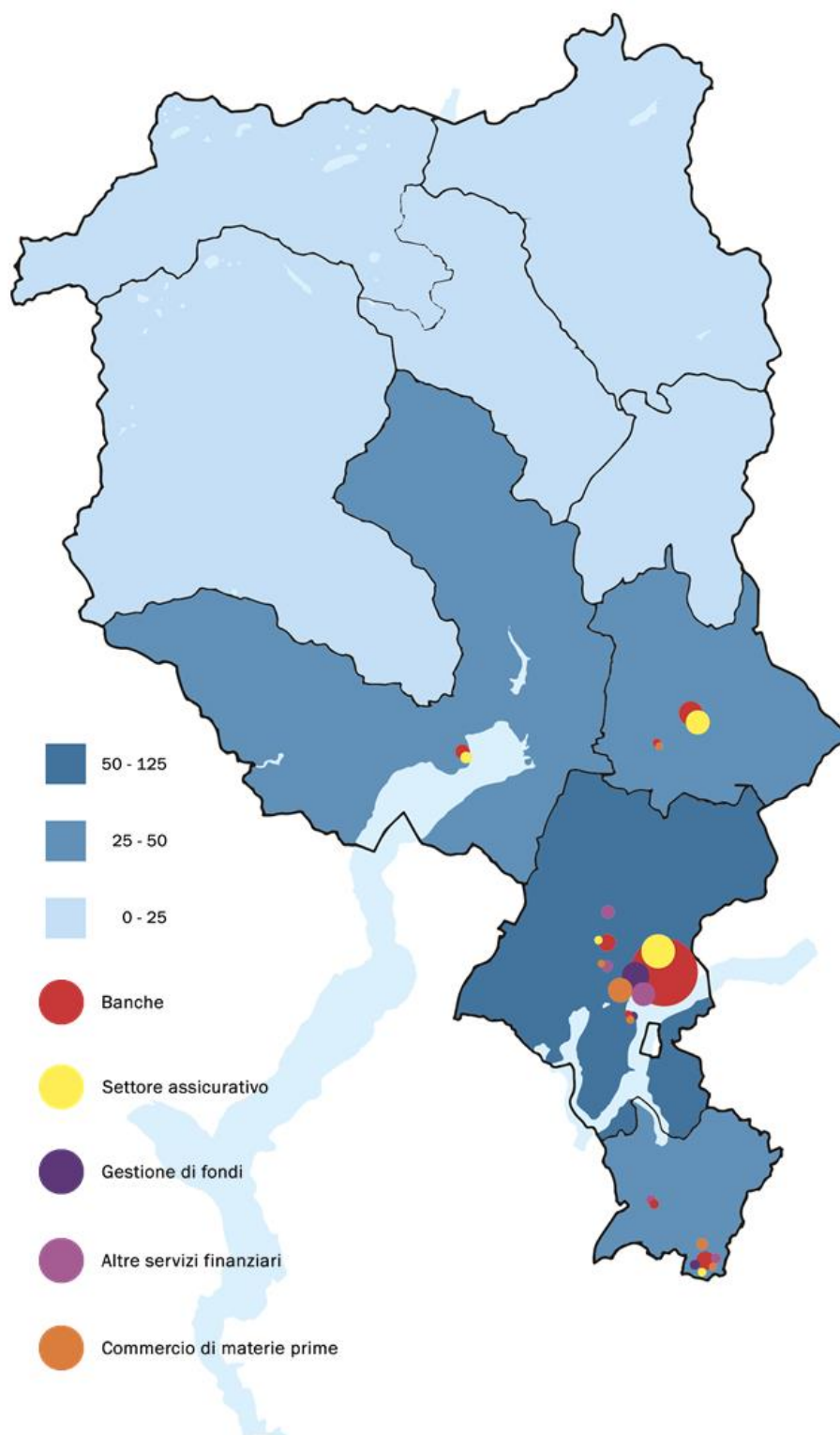
## Gettito fiscale

I redditi del personale impiegato dal settore finanziario incidono in maniera rilevante anche sulle entrate fiscali di Confederazione, Cantoni e Comuni. Si stima che grazie alle imposte sui redditi e sugli utili del settore finanziario, nel 2014 la Confederazione, i Cantoni e i Comuni di tutta la Svizzera abbiano ottenuto un gettito fiscale di 9 miliardi di franchi (BAKBASEL 2015). Gran parte di questo gettito proviene dalle imposte sul reddito del personale. Per quanto riguarda il Canton Ticino, non sono disponibili dati corrispondenti. Secondo le stime del Centro di Studi Bancari, nel 2014 in Ticino le entrate fiscali dalle banche sono state pari a 24 milioni di franchi, che dovrebbero corrispondere a circa il 9 per cento delle entrate fiscali ottenute dalle persone giuridiche del Canton Ticino.

### **I cluster finanziari ticinesi**

La Fig. 3-6 offre una ricostruzione grafica dei cluster finanziari ticinesi. Il grafico si basa su quozienti di localizzazione definiti a livello comunale per tutte le varie sottocategorie del settore finanziario. La quota di economia comunale coperta dai lavoratori di una data categoria viene rapportata alla quota di lavoratori che la medesima categoria impiega a livello nazionale nel quadro dell'economia nazionale svizzera. Quando il valore risultante è superiore a 1, a livello comunale il settore in questione è più presente che a livello federale. Il colore della superficie dei distretti è definito in funzione del numero delle sottocategorie del settore finanziario che, a livello comunale, hanno un quoziente di localizzazione superiore a 1. La superficie dei cerchi colorati rappresenta il numero assoluto di addetti ETP impiegati nelle località più importanti. In Ticino il settore finanziario è fortemente concentrato in determinate zone. Da un lato, si nota chiaramente un'intensa presenza del settore finanziario nelle zone di confine. Dall'altro lato, la maggior parte dei cluster si trova nelle regioni in cui sono fortemente presenti anche gli altri settori chiave, tra cui in particolare scienze della vita, moda e ICT (BAKBASEL 2014b). Da un punto di vista geografico, il settore finanziario si concentra nei centri a maggiore densità di attività economiche, ossia nelle città.

Fig. 3-6 Distribuzione geografica del settore finanziario in Ticino, 2013



Colore delle superfici secondo il quoziente di localizzazione: numero di comuni e sottocategorie del settore finanziario con indice > 1;  
Colore dei cerchi secondo l'attività economica; grandezza dei cerchi secondo il totale degli addetti equivalenti a tempo pieno.  
Fonte: BAKBASEL

## 4 Gli sviluppi più recenti

Da un punto di vista storico, l'evoluzione della piazza finanziaria ticinese si è snodata lungo tre direttrici principali. La prima riguarda gli investimenti diretti ticinesi in Italia. I processi di modernizzazione e industrializzazione dell'Italia settentrionale, esemplificati dalla realizzazione della prima tramvia di Milano, dovettero molto ai cofinanziamenti garantiti da banche ticinesi. La seconda direttrice che ha guidato l'evoluzione della piazza finanziaria ticinese è rappresentata dalla gestione patrimoniale rivolta a quei clienti italiani che, avendo maturato una certa diffidenza verso il sistema italiano e il suo crescente onere fiscale, iniziarono a lasciare in mani svizzere la gestione dei propri patrimoni. Già molto prima che la Legge sulle banche del 1934 consolidasse il segreto bancario, per sfuggire al fisco del proprio paese di norma era sufficiente varcare la frontiera svizzera. La terza direttrice lungo la quale si è dipanata l'evoluzione della piazza finanziaria ticinese è la stabilità monetaria, affermata dopo la seconda guerra mondiale come effetto economico della stabilità politica e della certezza del diritto. Era proprio rispetto alla Lira italiana che risultava particolarmente evidente la solidità del Franco svizzero, al confronto praticamente immune da svalutazioni.

Nell'arco degli ultimi 20 anni, l'evoluzione del settore finanziario è stata condizionata da vari eventi. Vent'anni fa erano ancora palpabili i segni lasciati dalla grave crisi immobiliare svizzera degli anni novanta, cui fece seguito un consolidamento del settore del retail banking, all'epoca ancora molto frammentario in Svizzera.

A partire dalla metà degli anni novanta, una sorte simile toccò al ramo assicurativo, in cui l'abolizione dei cartelli delle assicurazioni innescò un forte processo di consolidamento e concentrazione, con conseguente inasprimento della concorrenza. Allo stesso tempo, nell'intero settore finanziario si osservava un fenomeno di modernizzazione, testimoniato ad esempio dall'introduzione nella borsa di Zurigo (1996) di una piattaforma di scambio completamente elettronica, la prima mai realizzata al mondo.

Non ci volle molto perché le nuove possibilità tecnologiche, e in particolare internet, dessero adito a una vera e propria euforia. Sull'onda del grandioso sviluppo del mercato azionario, per le banche e le assicurazioni il settore degli investimenti divenne sempre più importante. Non solo: banche e assicurazioni erano spinte a fondersi tra loro nel quadro del modello della bancassicurazione, secondo cui servizi assicurativi, consulenza per investimenti e previdenza potevano essere offerti da un unico fornitore.

Fu lo scoppio della bolla «dot-com» del 2000, poi sfociata nella prima crisi finanziaria del nuovo millennio, a decretare bruscamente la fine del modello della bancassicurazione, fino a quel momento in fortissima crescita.

Il progresso tecnologico apriva le porte a prodotti finanziari del tutto nuovi. Fu grazie a questi prodotti che poté iniziare a espandersi il terzo ramo del settore finanziario (la categoria «servizi ausiliari delle attività finanziarie»). Se in precedenza questa categoria comprendeva perlopiù intermediari assicurativi e gestori patrimoniali indipendenti, dal nuovo millennio ha iniziato ad annoverare tra le proprie fila un numero sempre crescente di società di gestione di fondi.

L'introduzione di una moneta forte e stabile come l'Euro ha finito per indebolire l'attrattiva di cui la piazza finanziaria ticinese originariamente godeva agli occhi dei clienti italiani. Inoltre, le varie amnistie fiscali (gli scudi fiscali degli anni 2001/2002 e 2003) hanno incoraggiato molti clienti italiani a dichiarare, svincolare o investire in altre parti del mondo quei patrimoni che prima tenevano nascosti, e che si limitavano a lasciare nelle mani di gestori patrimoniali.

Dopo una nuova fase di boom, dal 2007 il settore finanziario e l'economia reale sono entrati in una chiara spirale recessiva. La crisi ha finito per colpire quegli stati il cui imponente debito pubblico sembrava a tratti insostenibile.

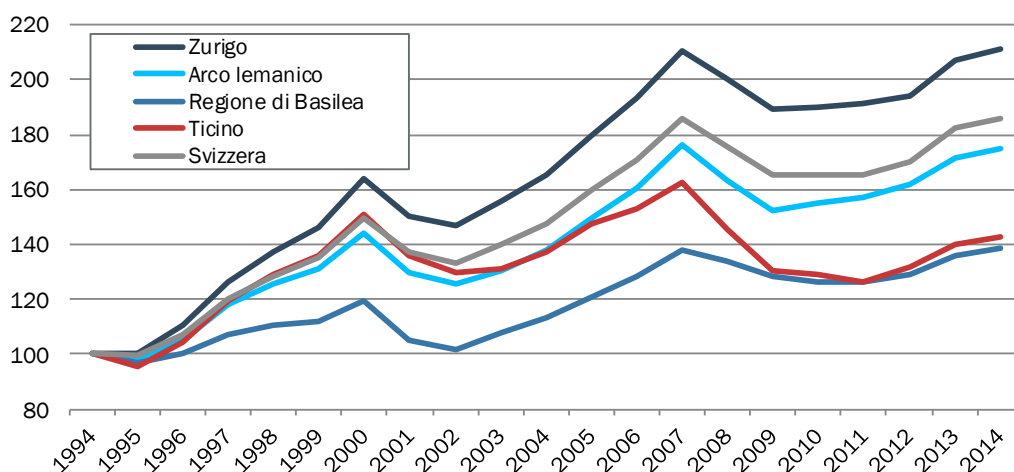
Per il settore finanziario, e in particolare le banche, questi sviluppi hanno comportato una serie di contraccolpi. Da un lato, si è accentuata la tendenza ad affidarsi alla legislazione sovranazionale, con conseguente proliferazione di nuove norme. Si è dunque assistito all'introduzione di nuove normative internazionali e alla decisione da parte di alcuni stati fortemente indebitati di attuare provvedimenti volti ad aumentare le entrate fiscali (ne è un esempio la nuova amnistia fiscale italiana del 2009). Ciò ha d'altro canto provocato un giro di vite a livello di politica fiscale cross-border, oltre ad innescare un processo di progressivo indebolimento del segreto bancario svizzero.

Per le banche svizzere, si è trattato di un vero e proprio cambiamento di paradigma: nella gestione dei clienti stranieri il diritto svizzero deve oggi passare in secondo piano per far posto a quello estero, in questi casi prioritario. In seguito alla decisione d'introdurre anche in Svizzera lo scambio automatico di informazioni (SAI) in merito alle attività cross-border, la gestione dei cosiddetti conti neri è stata a lungo oggetto di grandi incertezze. Per arrivare a una soluzione per i clienti italiani si è dovuto attendere fino al gennaio 2015, quando è stata introdotta la cosiddetta «voluntary disclosure».

## 4.1 Evoluzione del valore aggiunto

Gli eventi storici summenzionati hanno condizionato l'evoluzione del valore aggiunto nel settore finanziario (cfr. Fig. 4-1), che porta chiaramente i segni delle due crisi finanziarie. Altrettanto manifesta è la lentezza della ripresa, che paga il prezzo delle nuove e più onerose normative e delle incertezze riguardanti la gestione patrimoniale cross-border. La ripresa del 2013 è in parte frutto degli ottimi andamenti delle borse di quell'anno.

**Fig. 4-1 Evoluzione del valore aggiunto del settore finanziario svizzero, 1994-2014**



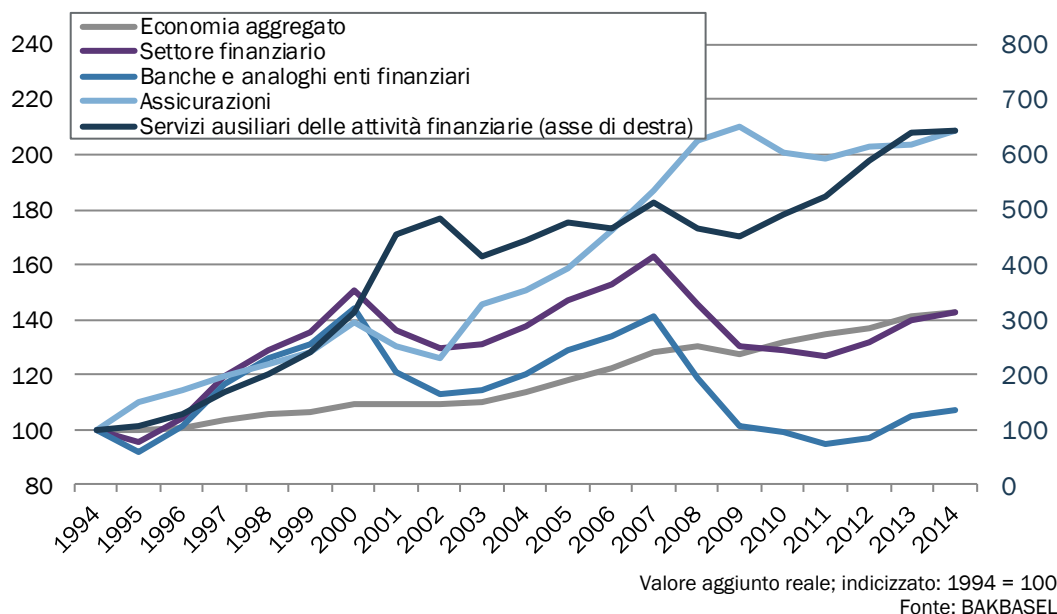
Indicizzato: 1994 = 100  
Fonte: BAKBASEL

Tutti i centri finanziari svizzeri mostrano un'evoluzione simile, laddove le differenze riscontrate riflettono principalmente il grado di incidenza dell'ultima crisi. Ad esempio, il settore finanziario della regione di Basilea ha subito un calo molto modesto, peraltro rientrato in tempi relativamente brevi. Nella regione di Basilea, infatti, il settore finanziario è per metà costituito da assicurazioni, un settore che ha saputo imboccare la via della ripresa poco dopo la crisi. Se dunque a Basilea l'evoluzione del settore finanziario non ha risentito granché degli effetti della crisi, lo si deve alla presenza insolitamente massiccia di assicurazioni al suo interno.

Anche Zurigo ha beneficiato in tal senso della presenza di assicurazioni sul suo territorio. Qui a partire dal 2000 si è assistito alla nascita di un assortito cluster di riassicurazioni che ha contribuito a una rapida espansione del settore finanziario, smorzando così gli effetti della crisi.

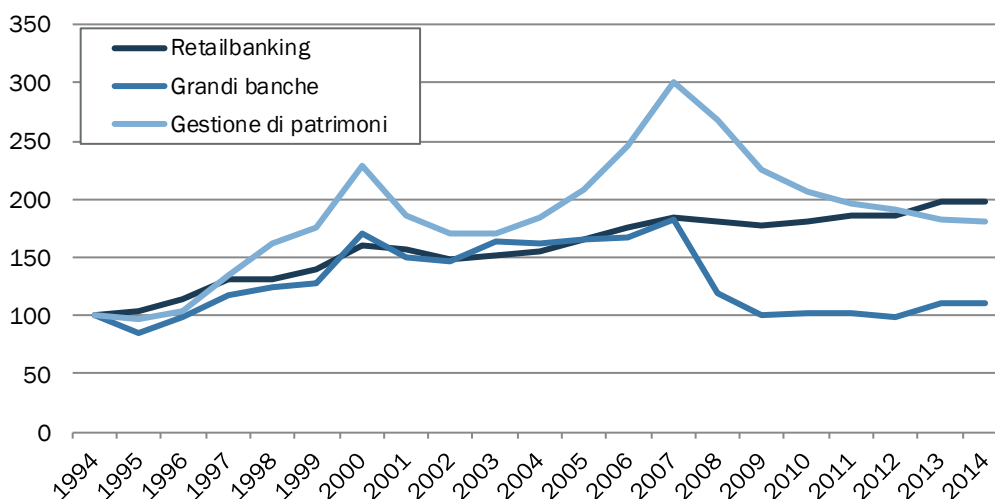
Tra tutte le importanti piazze finanziarie svizzere, la piazza ticinese è quella che negli ultimi 20 anni ha registrato la crescita più modesta: rispetto alle altre piazze finanziarie ha tratto meno vantaggi dal boom del periodo 2002-2007, mentre ha subito più di tutte le altre gli effetti della crisi finanziaria. Complessivamente, tra il 2007 e il 2009 il valore aggiunto reale lordo del settore finanziario ticinese ha subito una contrazione pari al 19.8 per cento, contro il 10.8 per cento registrato a livello federale.

**Fig. 4-2 Evoluzione del valore aggiunto del settore finanziario ticinese, 1994-2014**



La forte recessione riscontrata in Ticino è imputabile all'evoluzione delle banche e degli analoghi enti finanziari, e in particolare alle banche (cfr. Fig. 4-2). In realtà anche nei servizi ausiliari delle attività finanziarie e nelle assicurazioni il valore aggiunto reale ha segnato una parabola discendente, rispettivamente tra il 2007 e il 2009 (in totale -11.4%) e tra il 2009 e il 2011 (in totale -5.5%). Si tratta tuttavia di due settori che hanno contribuito alla recessione molto meno delle banche e degli analoghi enti finanziari (in totale -33.1% tra il 2007 e il 2011) - d'altro canto quest'ultima categoria la fa da padrone nel settore finanziario.

**Fig. 4-3 Evoluzione del valore aggiunto delle banche in Svizzera, 1994-2014**



Indicizzato: 1994 = 100. Retail Banking: banche cantonali, banche regionali e casse di risparmio, banche Raiffeisen, altre banche; gestione di patrimoni: istituti specializzati nelle operazioni di borsa, banche controllate da capitale estero, banche private, filiali di banche estere.  
Fonte: BAKBASEL

Per questa ragione, nella Fig. 4-3 si analizza in maniera più mirata l'evoluzione dei singoli settori di attività delle banche. Sebbene in realtà queste stime siano disponibili solo a livello federale, le dinamiche riscontrate in Svizzera possono comunque essere estese, con la dovuta approssimazione, anche all'evoluzione del Ticino.

Le banche che hanno mostrato l'andamento più stabile sono quelle specializzate in servizi di retail banking. Pur avendo subito un calo di circa il 4 per cento in termini di valore aggiunto tra il 2008 e il 2009, ad oggi queste banche sono già riuscite a riprendere e superare i livelli pre-crisi. Il fatto che l'evoluzione del valore aggiunto non abbia tratto particolari benefici dalla forte crescita del mercato immobiliare è imputabile principalmente ai ridotti margini di interesse.

Il calo più evidente in termini di valore aggiunto è stato riscontrato nelle grandi banche, che hanno fatto registrare un forte segno meno (-45 per cento circa tra il 2007 e il 2009). Particolarmente volatile si è mostrato il valore aggiunto delle banche specializzate nella gestione patrimoniale, ossia proprio delle banche che dominano la scena ticinese. Essenzialmente, in queste banche il valore aggiunto ha seguito andamenti non dissimili da quelli dei tassi globali di borsa. Sennonché, a differenza di questi ultimi, il valore aggiunto dei gestori patrimoniali non è più cresciuto dall'ultima crisi finanziaria, ma anzi è andato ulteriormente calando. Rispetto al 2007, il valore aggiunto dei gestori patrimoniali si è ridotto del 40 per cento circa.

Se la ripresa risulta appena percettibile lo si deve principalmente al fatto che essa va relazionata alla vasta portata dell'effettiva necessità di recupero. La concorrenza nel ramo bancario si è fatta più intensa, comprimendo così i margini. Avendo aumentato le possibilità di mettere a confronto diverse offerte, la digitalizzazione ha contribuito a una maggiore trasparenza. Il tasso di fedeltà dei clienti si è ridotto, mentre la sensibilità ai prezzi è aumentata. L'inasprimento della concorrenza si fa sentire anche a causa dell'industrializzazione, che ha messo in competizione diretta aziende di regioni o settori diversi tra loro. Nella competizione internazionale, le banche svizzere non possono più giocare la carta del segreto bancario. Inoltre, i bassi tassi di interesse comprimono fortemente i relativi margini operativi. L'apprezzamento del Franco ha ostacolato le transazioni cross-border, aumentando inoltre i casi di insolvenza.

L'accesso limitato ai mercati, la concorrenza di altri settori e la perdita di contatti diretti con i clienti hanno messo i volumi patrimoniali sotto pressione. La necessaria digitalizzazione e l'implementazione delle normative sono legate agli investimenti e alla crescente esigenza di personale specializzato. Dopo l'ultima crisi finanziaria, il rapporto costi-benefici delle banche si è decisamente deteriorato, adeguandosi ai livelli riscontrati negli altri settori.

La drastica recessione provocata dall'ultima crisi finanziaria e la ripresa lenta hanno finito per mettere in ombra l'evoluzione degli ultimi vent'anni, al punto da relegare le banche e gli analoghi enti finanziari in fondo alla classifica degli attori economici ticinesi (cfr. Tab. 4-1). Prima delle due crisi finanziarie del nuovo millennio, le banche e gli analoghi enti finanziari erano ancora i principali motori della crescita ticinese, preceduti dai servizi ausiliari delle attività finanziarie e dall'industria farmaceutica.

**Tab. 4-1 Evoluzione del valore aggiunto del settore finanziario ticinese nel dettaglio settoriale, 1994-2014**

	1994-1999	1999-2004	2004-2009	2009-2014	1994-2014
Servizi ausiliari delle attività finanziarie	19.3%	12.9%	0.5%	7.2%	9.7%
Farmaceutica	14.4%	4.8%	7.2%	9.4%	8.9%
Commercio all'ingrosso	5.0%	8.0%	9.1%	2.2%	6.0%
Informatica	2.8%	5.3%	4.5%	3.4%	4.0%
Assicurazioni	5.0%	3.3%	6.9%	-0.1%	3.8%
<b>Settore finanziario</b>	<b>6.3%</b>	<b>0.3%</b>	<b>-1.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.8%</b>
<b>Economia aggregato</b>	<b>1.2%</b>	<b>1.3%</b>	<b>2.4%</b>	<b>2.3%</b>	<b>1.8%</b>
Servizi alle imprese	0.5%	-1.0%	4.3%	2.3%	1.5%
Settore pubblico	0.6%	2.0%	1.0%	2.4%	1.5%
Altre attività manifatturiere	2.3%	-0.1%	0.7%	2.9%	1.5%
Altri servizi	0.6%	0.6%	2.6%	0.7%	1.1%
Costruzioni	-4.1%	2.8%	1.9%	3.6%	1.0%
<b>Banche e analoghi enti finanziari</b>	<b>5.6%</b>	<b>-1.8%</b>	<b>-3.3%</b>	<b>1.1%</b>	<b>0.3%</b>
Trasporti/magazzinaggio	-4.7%	0.2%	0.4%	1.8%	-0.6%
Industria tessile	-8.0%	-3.8%	1.3%	0.0%	-2.7%

Fonte: BAKBASEL

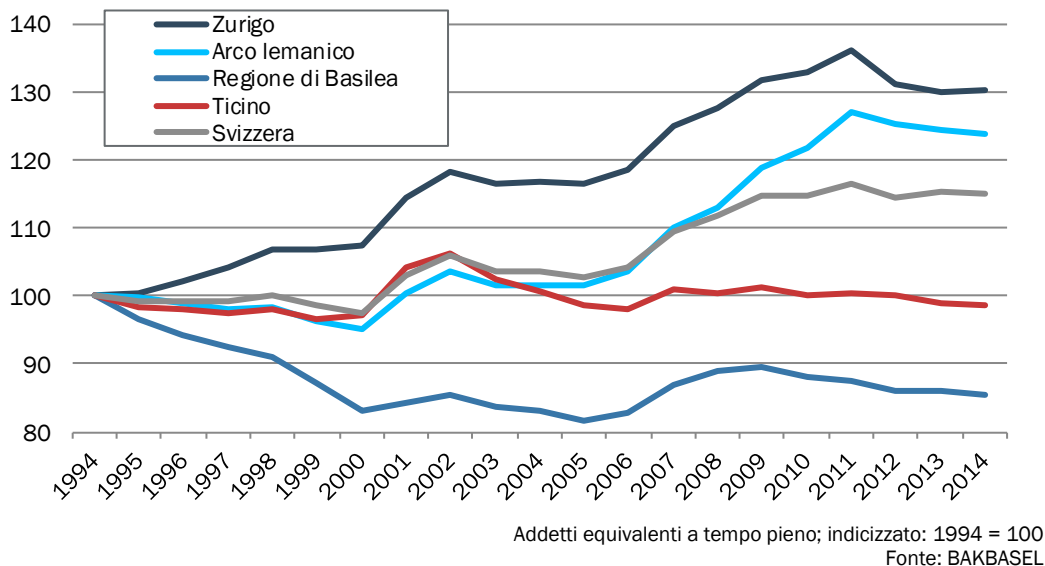
## 4.2 Grado di occupazione

Per quanto riguarda l'evoluzione del grado di occupazione, si notano chiare differenze tra le varie piazze finanziarie svizzere (cfr. Fig. 4-4). A Zurigo, il numero di addetti ETP è rimasto pressoché invariato dal 2011, rimanendo di oltre il 30 percento superiore ai livelli del 1994. Ciò è dovuto in gran parte al ruolo svolto da Zurigo come hub finanziario svizzero, ulteriormente rafforzato dalla tendenza all'accentramento riscontrata nel settore finanziario. Anche le nuove attività di riassicurazione hanno avuto effetti benefici in tal senso.

Una situazione diametralmente opposta è invece osservabile nella regione di Basilea, in cui nel 2014 il numero di addetti ETP del settore finanziario era quasi del 15 percento al di sotto dei livelli del 1994. L'importanza di Basilea come polo bancario è andata notevolmente scemando in seguito alla chiusura della borsa (1996) e alla fusione tra Unione di Banche Svizzere e Società di Banca Svizzera, confluite entrambe nel gruppo UBS (1998). Sebbene per le assicurazioni Basilea sia rimasta un territorio florido, la riduzione dei posti di lavoro si è fatta comunque sentire come conseguenza degli incrementi di produttività.

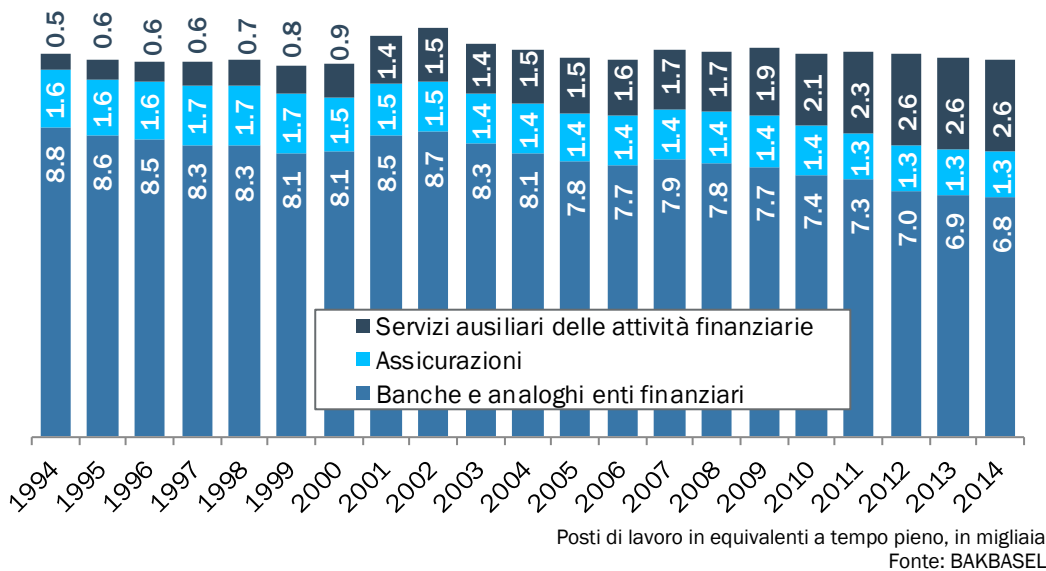
Se si guarda al numero di posti di lavoro, gli ultimi 20 anni del Ticino sono stati connotati da un certo immobilismo: se nel 1994 il settore finanziario contava 10'900 posti ETP, nel 2014 la situazione era rimasta pressoché invariata, con appena 200 posti a tempo pieno in meno.

**Fig. 4-4 Occupazione nel settore finanziario, 1994-2014**



Se tuttavia si guarda ai vari sotto-settori del settore finanziario, le cifre mostrano con chiarezza un'evoluzione differenziata in termini di posti di lavoro (cfr. Fig. 4-5). Nelle banche e negli analoghi enti finanziari, gli addetti ETP si sono ridotti di quasi 2'000 unità, confermando quell'andamento recessivo che si è osservato nel corso degli ultimi 20 anni. Solo tra il 1999 e il 2002 e tra il 2006 e il 2007 si è osservato in Ticino un aumento dei posti di lavoro ETP presso le banche e gli analoghi enti finanziari.

**Fig. 4-5 Occupazione nel settore finanziario ticinese, 1994-2014**



Anche il ramo assicurativo ha dovuto fare i conti con una progressiva emorragia di posti di lavoro. Occorre tuttavia puntualizzare che una parte dei posti di lavoro persi presso le banche e gli analoghi enti finanziari, così come presso le assicurazioni, è stata in realtà riassorbita da altri settori dell'economia ticinese. Numerosi posti di lavoro sono stati travasati in altri settori, andando ad esempio ad ingrossare le fila di quelle attività catalogate come «servizi ausiliari delle attività finanziarie».

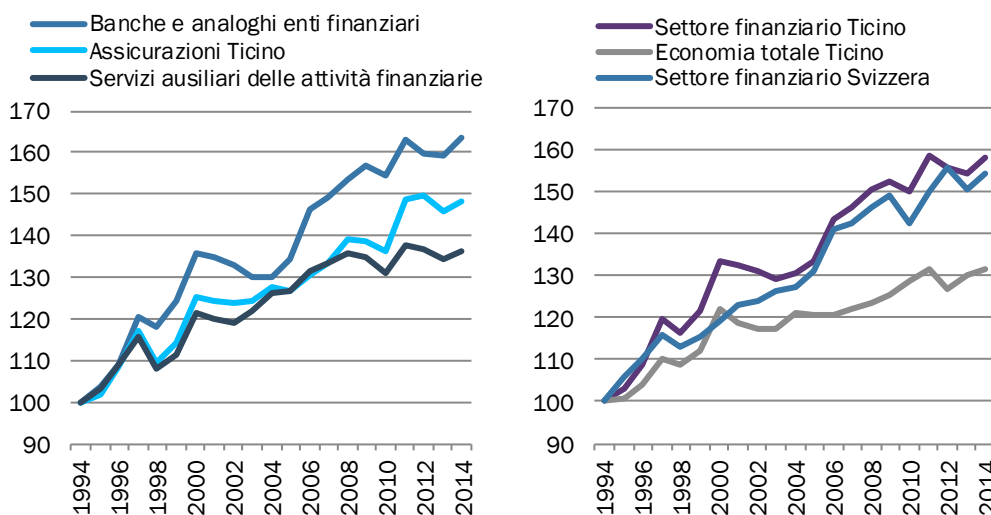
Non è dunque un caso che nella categoria «servizi ausiliari delle attività finanziarie» si sia registrato un forte aumento di posti ETP. Tuttavia, per quanto ciò abbia compensato la recessione riscontrata negli altri due rami del settore finanziario, non si deve credere che il bilancio finale sia in pareggio. Infatti, non tutti i posti di lavoro precedentemente garantiti dalle banche e dagli analoghi enti finanziari sono stati semplicemente esternalizzati: alcuni sono stati geograficamente dirottati su alte destinazioni, mentre altri sono andati effettivamente persi. Inoltre i servizi ausiliari delle attività finanziarie hanno fatto registrare una notevole crescita anche grazie a nuovi settori di attività, come i fondi.

### 4.3 Evoluzione di stipendi e salari

Nell'arco degli ultimi vent'anni, le somme versate in Ticino sotto forma di salari sono cresciute a un tasso superiore alla media (cfr. Fig. 4-6), sia rispetto all'economia cantonale, sia rispetto al settore finanziario svizzero nel suo complesso.

L'adeguamento dei salari osservato nel settore finanziario ticinese potrebbe essere anche legato al rafforzamento delle tendenze alla globalizzazione e alla concentrazione, a loro volta foraggiate dalle banche e dagli analoghi enti finanziari. Oltre ad essere i principali attori del settore finanziario, le banche e dagli analoghi enti finanziari rappresentano la categoria in cui l'aumento della massa salariale è stato più marcato. Si tratta di un dato sorprendente se si considera che la crescita della massa salariale è stata contestuale ad una riduzione dell'organico, il che ha di conseguenza portato a un aumento dei salari medi anche a fronte di una crescita del valore aggiunto tutto sommato modesta.

Fig. 4-6 Evoluzione dei salari nel settore finanziario, 1994-2014



Somma dei salari; indicizzato: 1994 = 100  
Fonte: BAKBASEL

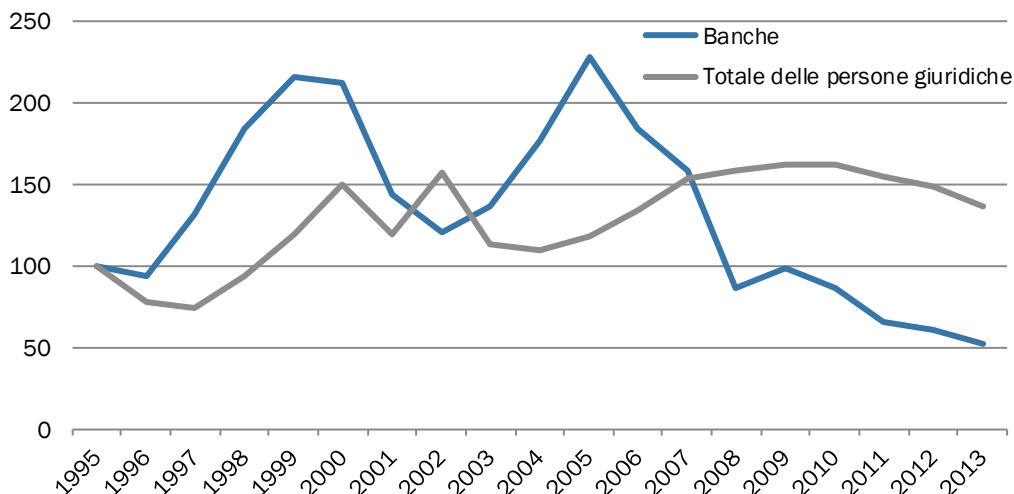
Tale innalzamento dei salari è riconducibile agli incrementi di produttività riscontrati. Alla base dell'evoluzione positiva dei salari a partire dall'ultima crisi finanziaria vi sono però anche altre ragioni, tra cui in primo luogo l'accresciuto fabbisogno di personale specializzato che non contribuisce direttamente alla creazione di valore aggiunto (si pensi ad esempio al settore compliance). Data la necessità di reclutare questo tipo di personale, altamente qualificato e con aspettative salariali elevate, il livello salariale complessivo è giocoforza aumentato.

Occorre anche considerare che il mercato dei consulenti è rimasto altamente competitivo, a causa dei requisiti sempre più stringenti che i consulenti dei clienti sono chiamati a soddisfare. Di conseguenza, i salari erogati a questi operatori bancari altamente qualificati sono rimasti tra i più alti. Va aggiunto che questa controintuitiva evoluzione dei salari a partire dall'ultima crisi finanziaria è un fenomeno riscontrabile in tutta la Svizzera, e non solo in Ticino.

#### 4.4 Evoluzione delle entrate fiscali

Le entrate fiscali garantite al Canton Ticino dalle banche hanno subito forti oscillazioni nel corso del tempo (cfr. Fig. 4-7). Dopo la crisi finanziaria, il calo delle entrate fiscali è stato tanto evidente quanto prevedibile. Rispetto al 2007, nel 2013 il Canton Ticino ha visto ridursi le entrate fiscali dalle banche del 67 percento, contro una riduzione del 13 percento delle entrate di tutte le persone giuridiche del Canton Ticino nello stesso lasso di tempo.

**Fig. 4-7 Evoluzione delle entrate fiscali nel Canton Ticino, 1995-2013**



Indicizzato: 1995 = 100; banche escluse le banche Raiffeisen fino al 2004  
Fonte: Centro di Studi Bancari, AFF

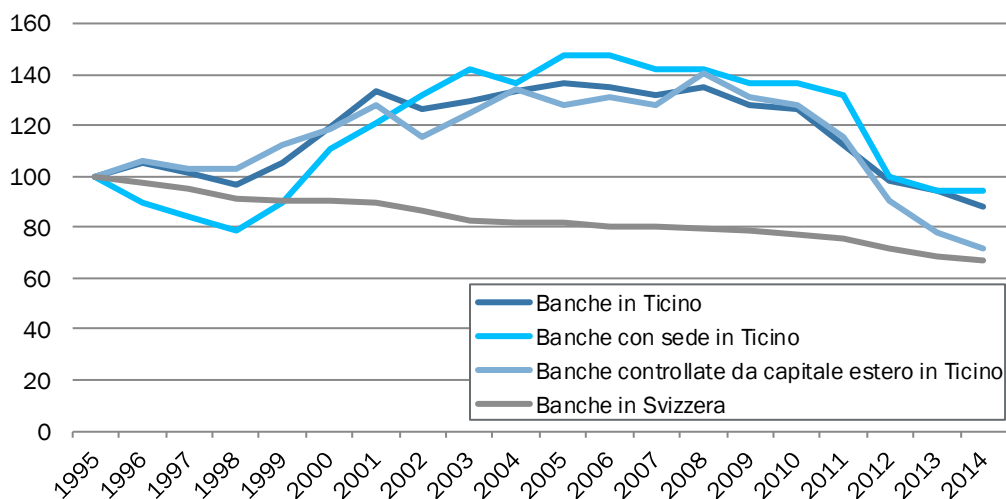
## 4.5 Trasformazioni strutturali

Le evoluzioni succitate hanno dispiegato i propri effetti nel settore finanziario anche a livello strutturale. Come si è detto, in termini di occupazione le banche e gli analoghi enti finanziari hanno perso posizioni a un ritmo pressoché inarrestabile, mentre i servizi ausiliari delle attività finanziarie hanno conosciuto una fase di espansione. Il paragrafo seguente offre un'analisi delle trasformazioni strutturali verificatesi su altri livelli.

In Ticino, il numero di istituti bancari si è sviluppato in maniera molto diversa rispetto a quanto osservato a livello federale (cfr. Fig. 4-8). In Svizzera, il numero di banche è calato in maniera quasi ininterrotta. Se nel 1995 la Svizzera contava 413 banche, nel 2014 questo numero si era ridotto di 138 unità, ossia di un terzo. Al contrario, nel 2014 le banche con sede in Ticino erano solo il 5 per cento in meno rispetto a quelle del 1994 (soltanto una banca mancava all'appello). Nel complesso, il numero di banche presenti in Ticino è diminuito del 12 per cento (7 banche in meno).

Mentre in Svizzera il numero di banche continuava a calare, il Ticino vedeva notevolmente aumentare il numero di banche presenti sul suo territorio tra il 1998 e il 2005. Sennonché, a un aumento così marcato del numero di banche ha fatto seguito una riduzione altrettanto massiccia dopo che l'ultima crisi finanziaria si è abbattuta sul Ticino. Tra il 2007 e il 2014, il numero di banche presenti in Ticino si è ridotto di un terzo (25 banche in meno, di cui 9 con sede principale in Ticino). Si tratta di un fenomeno imputabile alle banche controllate da capitale estero e, in misura minore, agli istituti specializzati nelle operazioni di borsa.

**Fig. 4-8 Evoluzione del numero di banche, 1995-2014**



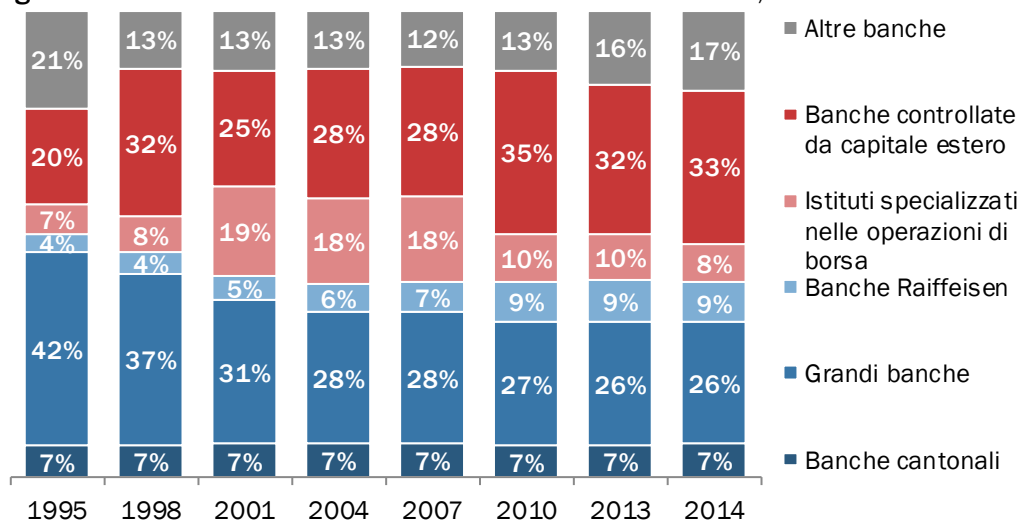
Indicizzato: 1995 = 100  
Fonte: BNS, Centro di Studi Bancari

Dalle 32 del 1995, le banche controllate da capitale estero presenti in Ticino erano diventate 45 nel 2008. Dopo il picco del 2008, il loro numero è rapidamente calato, fino quasi a dimezzarsi nel 2014 (23 banche). Gli istituti specializzati nelle operazioni di borsa sono notevolmente aumentati tra il 1998 e il 2005, passando da 8 a 18 unità. Da allora, il loro numero è leggermente calato, attestandosi a 14 unità nel 2014.

Se inquadrato in ottica storica, l'imponente aumento del numero di banche appare controintuitivo, giacché questi istituti si insediarono in Ticino proprio quando il contesto valutario e di politica fiscale stava cominciando a deteriorarsi.

Si trattava perlopiù di piccoli uffici, dislocati in Ticino sotto forma di filiali di banche controllate da capitale estero. Una spiegazione di questo fenomeno potrebbe essere il fatto che molte banche, sull'onda della globalizzazione, vedevano nella Svizzera un punto d'appoggio per le loro attività di gestione patrimoniale. Quando furono colpite dalla crisi finanziaria, molto probabilmente queste banche controllate da capitale estero non avevano ancora avuto tempo a sufficienza per rientrare dei costi di investimento sostenuti per le loro filiali ticinesi, che furono infatti in gran parte soppresse.

**Fig. 4-9 Trasformazione strutturale delle banche in Ticino, 1995-2014**

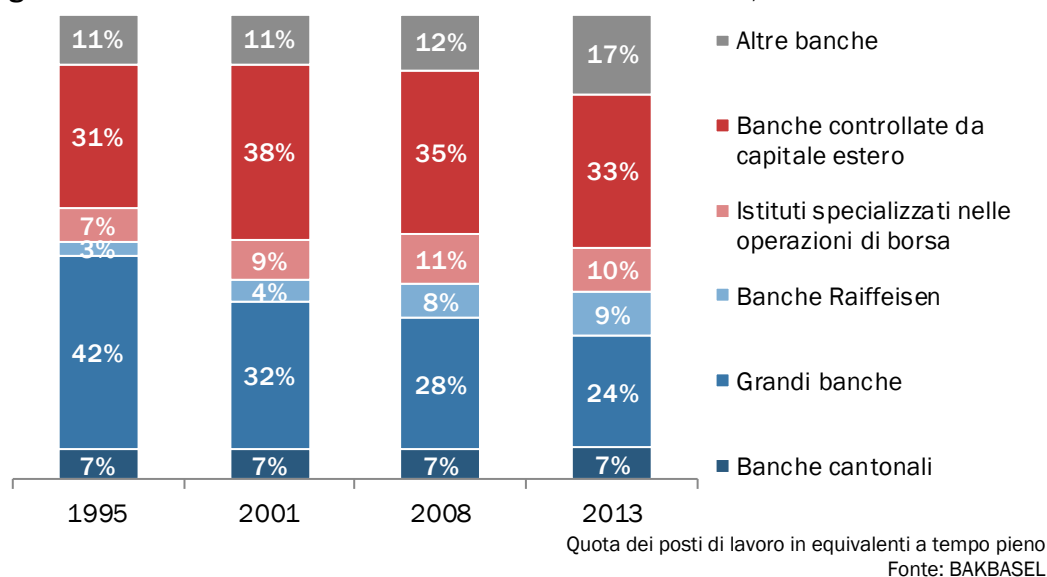


Quota dei posti di lavoro in equivalenti a tempo pieno  
Prima del 2001 quota dei posti di lavoro senza correzione per i tempi parziali  
Fonte: Centro di Studi Bancari

Di per sé, il mero numero di banche non dice granché sulla dimensione e dunque sul peso del settore finanziario. Per questa ragione, la Fig. 4-9 riporta le quote di addetti ETP per ciascuna categoria bancaria rispetto al totale delle banche. L'evoluzione delle banche controllate da capitale estero e degli istituti specializzati nelle operazioni di borsa risulta in ogni caso evidente anche in termini di addetti ETP. Tuttavia, le notevoli variazioni riscontrate in queste due categorie non dipendono solo dall'apertura o chiusura di sedi o filiali nel Canton Ticino, ma anche dalle riclassificazioni di istituti già esistenti.

La stima delle quote di posti di lavoro in ETP riportata alla Fig. 4-10 si basa su un raggruppamento delle banche che non tiene conto della riclassificazione degli istituti. Per ogni istituto, in questo schema viene mantenuta su tutto il periodo esaminato la classificazione in vigore nel 2013. Una volta esclusi gli effetti della riclassificazione dei singoli istituti, si vede come la succitata evoluzione delle banche controllate da capitale estero si riveli poco sostenibile. Allo stesso tempo si nota anche come l'aumento del numero degli istituti di banche controllate da capitale estero all'inizio del nuovo millennio sia stato principalmente legato all'apertura di piccoli uffici, laddove il numero di posti di lavoro in ETP è aumentato solo di poco, per poi anzi iniziare a calare.

**Fig. 4-10 Trasformazione strutturale delle banche in Ticino, 1995-2013**



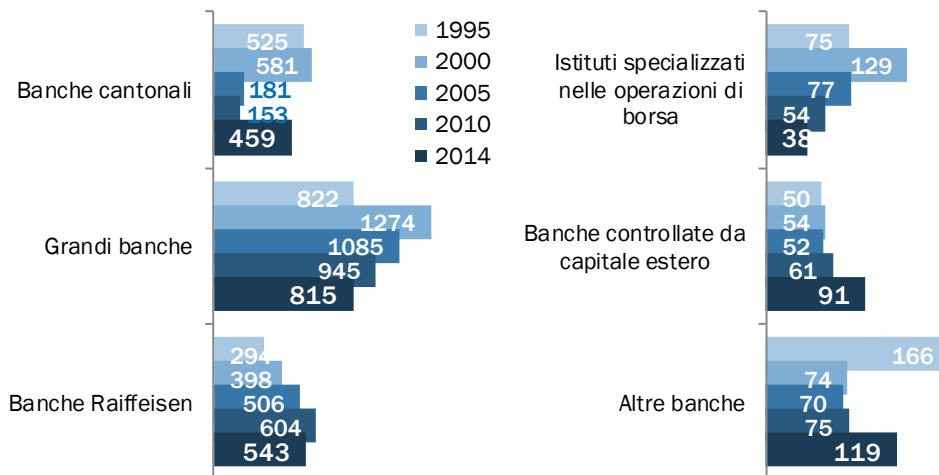
Lo spostamento degli equilibri all'interno del mondo bancario è stato dettato soprattutto dall'evoluzione delle grandi banche. Nel 2013, ancora quasi un operatore bancario su quattro era impiegato presso una grande banca, eppure l'importanza delle grandi banche si era notevolmente ridotta rispetto al 1995. A seguito della fusione di due grandi banche del 1997, vennero eliminate le funzioni divenute ridondanti e si potenziarono le economie di scala. Le grandi banche hanno inoltre perseguito una strategia di accentramento, che ha premiato Zurigo come piazza principale, a scapito di altre località, tra cui il Ticino. Oltre quindi a perdere peso in rapporto alle altre banche, in Ticino le grandi banche hanno anche visto ridursi in termini assoluti il proprio organico. Nel 2014, le grandi banche offrivano in Ticino circa 1'600 posti di lavoro ETP, meno della metà dei 3'300 posti di lavoro che mettevano a disposizione nel 1995.

Mentre le grandi banche hanno perseguito una strategia di accentramento, le banche Raiffeisen si sono distinte per una strategia di espansione. A partire dal nuovo millennio, queste banche hanno decisamente intensificato la propria presenza. Rispetto al 2001, nelle banche Raiffeisen ticinesi sono aumentati i posti di lavoro, che da 421 ETP sono passati a 543 (+29%). Solo le banche cantonali hanno mantenuto nel corso degli anni una quota costante di posti di lavoro, pari al 7 per cento di tutti i posti ETP offerti dalle banche in Ticino.

Per guardare alla trasformazione strutturale da un'altra angolatura, è possibile considerare il numero di addetti ETP (ossia la grandezza media) di ogni istituto delle varie categorie di banche (cfr. Fig. 4-11). Generalmente, la grandezza media si evolve in funzione degli sviluppi tecnologici. L'incremento del tasso di digitalizzazione può portare all'automazione dei processi e alla riduzione del personale. Così ad esempio i clienti non devono più necessariamente interfacciarsi con gli sportelli della banca, ma possono anzi utilizzare diversi servizi in autonomia, a seconda di dove si trovano.

Questo fenomeno si rispecchia con chiarezza sull'evoluzione della grandezza delle banche. Senza digitalizzazione e automazione, il massiccio trasferimento di posti di lavoro verso la sede centrale di Zurigo o all'estero non sarebbe stato possibile.<sup>2</sup> Anche le banche cantonali<sup>3</sup> e gli istituti specializzati nelle operazioni di borsa sono oggi in grado di offrire gli stessi servizi con un organico più ridotto.

**Fig. 4-11 Grandezza media delle banche in Ticino, 1995-2014**



Personale per istituto; dal 2001 in addetti equivalenti a tempo pieno per istituto  
Fonte: Centro di Studi Bancari

Dall'altra parte, la digitalizzazione ha accresciuto l'importanza dei rendimenti di scala. Il quadro è stato ulteriormente complicato dalla riduzione ovvero dalla perdita di quei vantaggi di cui la gestione patrimoniale godeva rispetto alla concorrenza. Di conseguenza, è aumentata la grandezza che un'attività deve raggiungere per potersi imporre con successo sul mercato. È per questo che un numero crescente di gestori patrimoniali di piccole dimensioni è stato fuso o (parzialmente) rilevato da istituti più grandi. La grandezza delle banche controllate da capitale estero sembra evolversi in una direzione simile. Si nota anche con chiarezza come questa sorta di evoluzione si sia accentuata dopo la crisi finanziaria, di pari passo con un inasprimento della concorrenza.

Poiché la trasformazione strutturale delle banche ha subito un'accelerazione specialmente negli ultimi anni, a seguito della crisi finanziaria, le cifre e le statistiche finora raccolte non sono sufficienti a descriverla fedelmente. Inoltre, la trasformazione dispiega i propri effetti innanzitutto a livello di modelli operativi e di strategie.

Per contrastare la riduzione dei margini, le banche cercano di incrementare costantemente i livelli di digitalizzazione e industrializzazione, perseguendo strategie attive di crescita al fine di trarre beneficio dalle economie di scala. Tutto ciò si traduce in un allungamento della catena di creazione del valore, in un rafforzamento del ruolo dell'outsourcing e nella nascita di una sorta di «sottobosco finanziario», ossia di un

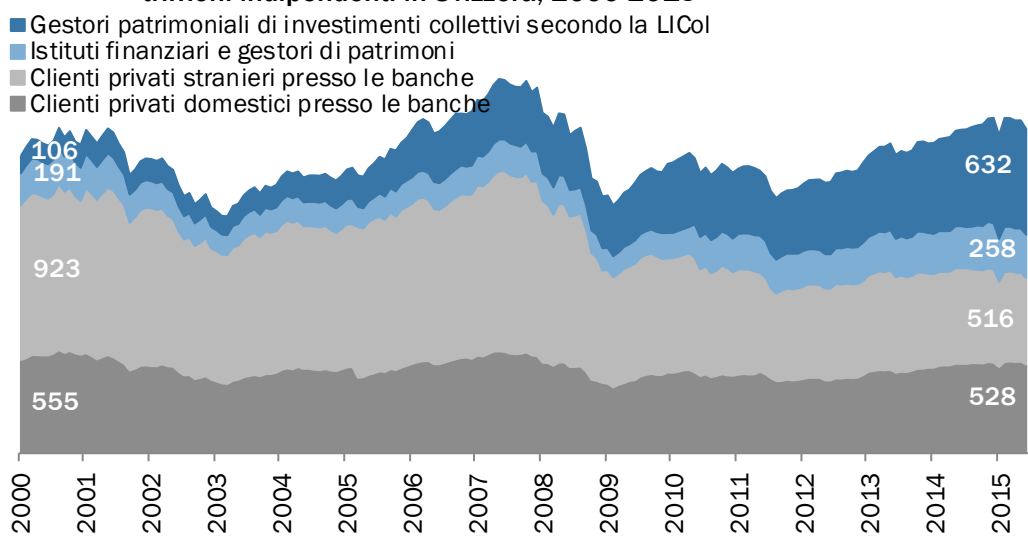
<sup>2</sup> Se nel 1995 la grandezza media delle grandi banche era ancora più contenuta, è perché allora queste due grandi banche erano suddivise in 4 istituti, che venivano contati singolarmente nel computo generale.

<sup>3</sup> Il fatto che tra il 2001 e il 2010 la grandezza delle banche cantonali fosse molto inferiore rispetto ad oggi è riconducibile alla presenza di piccole filiali ticinesi di banche cantonali con sede in altri cantoni, filiali poi soppresse nel 2010. Si tratta di avvicendamenti che hanno profondamente distorto la grandezza media, a fronte di un notevole aumento del numero di istituti accompagnato da un aumento relativamente contenuto del numero di posti di lavoro.

mercato separato che cela un grande potenziale per i rendimenti di scala e le consulenze personalizzate.

In questo contesto, potrebbero acquisire maggior peso i servizi ausiliari delle attività finanziarie e i fornitori di servizi BPO. Nel rapporto tra i diversi settori si osserva già da diverso tempo uno spostamento degli equilibri, come si può evincere ad esempio dal volume di patrimoni gestiti dalle banche e dagli analoghi enti finanziari (cfr. Fig. 4-12). I patrimoni gestiti dalle banche per conto di privati sono in netto calo. Se nel gennaio del 2000 le banche gestivano ancora 1'477 miliardi di franchi di patrimoni di clienti privati, a giugno 2015 questi patrimoni si erano contratti del 29 per cento, riducendosi a soli 1'044 miliardi di franchi.

**Fig. 4-12 Volume dei patrimoni di clienti privati gestiti da banche e gestori di patrimoni indipendenti in Svizzera, 2000-2015**



Volume dei titoli depositati presso le banche secondo la clientela in miliardi di franchi; gennaio 2000 - giugno 2015  
Fonte: BNS

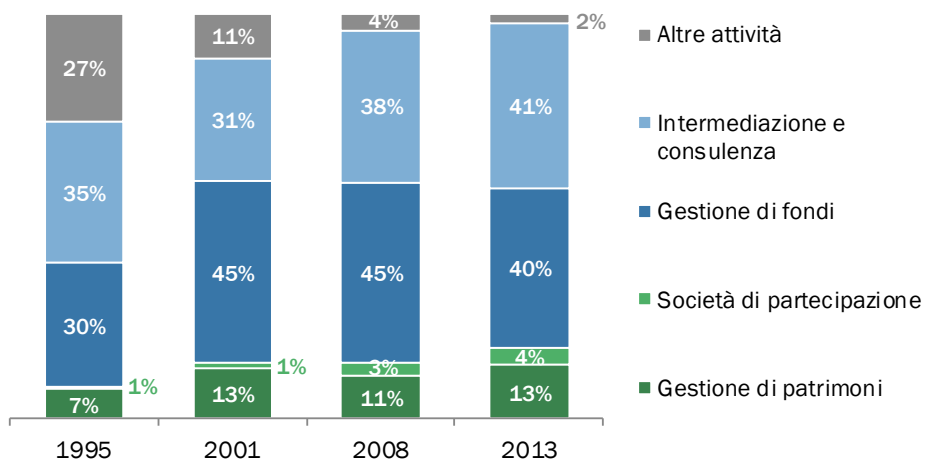
Questa contrazione ha colpito in particolar modo i patrimoni di clienti esteri (-44%), ma non solo a causa della crisi finanziaria. Per quanto infatti sui valori si noti chiaramente l'effetto distruttivo della crisi finanziaria, la stimolazione dei mercati finanziari messa in atto nell'immediato dopo crisi ha consentito un rapido innalzamento dei prezzi di borsa, e dunque anche del valore dei depositi. Il fatto che ciò non abbia riguardato i clienti privati esteri può essere dovuto al deflusso di capitali dalle banche svizzere. In ogni caso, nel periodo esaminato anche il valore dei depositi bancari di clienti privati svizzeri è calato, di circa il 5 per cento.

Si sono invece decisamente ingrossati i volumi di patrimoni affidati ad altri enti finanziari e di gestione patrimoniale, benché sulla base dei dati disponibili non sia possibile stabilire se tali patrimoni siano gestiti per conto di clienti istituzionali o privati. Particolarmente eclatante in questo senso è il caso dei gestori patrimoniali di investimenti collettivi, cresciuti di quasi il 500 per cento. Si tratta di istituti che già da tempo sfruttano a proprio vantaggio lo sviluppo tecnologico, che consente infatti investimenti collettivi sempre più numerosi e complessi. Inoltre, nel 2000 in Svizzera è stato lanciato il commercio dei cosiddetti Exchange-Traded Funds (ETF). Da allora, questo segmento ha fatto registrare tassi di crescita enormi. Gli ETF sono visti sempre più con favore, specialmente da quando la crisi finanziaria ha acuito la sensibilità dei clienti ai prezzi.

Si è assistito anche a un netto aumento dei volumi patrimoniali che non sono gestiti né da banche né da gestori patrimoniali di investimenti collettivi (gennaio 2000 – giugno 2015: +95%).

Nel complesso, i dati parlano di una tendenza a sottrarre patrimoni alle banche per affidarli ad altri gestori patrimoniali. Le banche vedono assottigliarsi i propri margini nella misura in cui i clienti abbandonano il modello di consulenza diretta, preferendo la tipologia di consulenza indiretta fornita da altri istituti di finanziamento e gestione patrimoniale. Normalmente, la gestione diretta dei patrimoni dei propri clienti privati garantisce a una banca margini più elevati rispetto a quelli che la stessa banca potrebbe realizzare su depositi bancari effettuati da parte di altri istituti di gestione patrimoniale.

**Fig. 4-13 Trasformazione strutturale delle altre istituzioni finanziarie in Ticino, 1995-2013**



Quota dei posti di lavoro in equivalenti a tempo pieno  
Fonte: BAKBASEL, UST

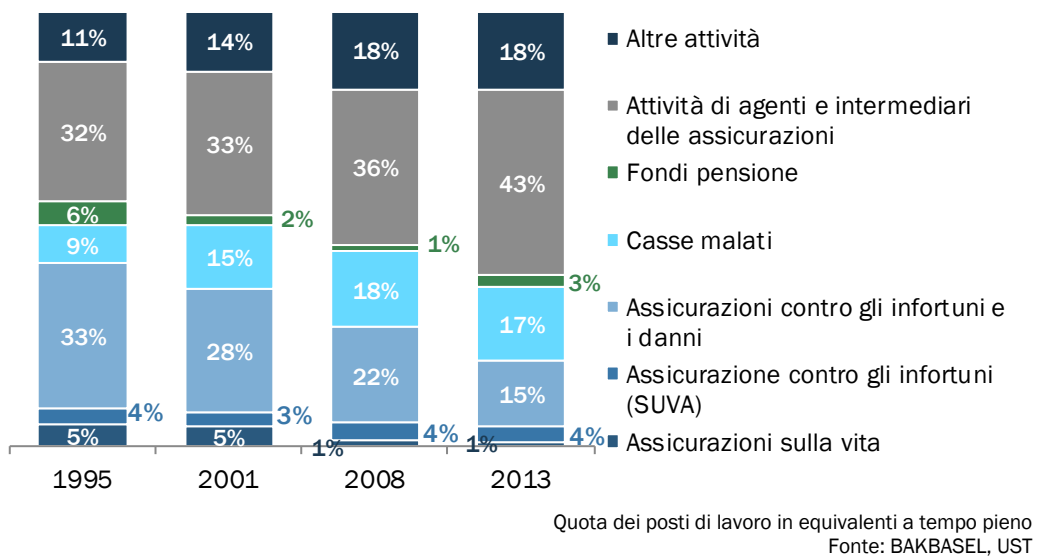
La Fig. 4-13 mostra le variazioni complessive delle altre istituzioni finanziarie presenti in Ticino. I settori «intermediazione e consulenza» (che includono ad esempio la gestione fiduciaria di titoli e le attività di commercio di beni e titoli e di terzi) e «gestione di fondi» (gestori patrimoniali indipendenti e gestione di fondi di investimento autorizzati) hanno sempre giocato un ruolo di primo piano nel contesto ticinese. In entrambe le categorie è stato constatato un significativo aumento dell'organico, tradottosi in un aumento della relativa quota percentuale sul totale.

Hanno visto aumentare la propria importanza anche le società di partecipazione e di gestione di patrimoni. Per loro conformazione, questi due rami finanziari richiedono una presenza di personale meno diffusa. Di conseguenza, poiché in questa sede l'aumento di importanza viene giudicato sul metro degli addetti ETP, il peso relativo di questi due rami finanziari ne risulta leggermente sottovalutato. Se invece si considerano i centri operativi dislocati nel Canton Ticino, si nota chiaramente come la loro importanza sia nettamente cresciuta. Nel 1995, solo l'8 per cento di tutti i centri operativi afferenti alla categoria «altre istituzioni finanziarie» erano occupati da società di gestione di patrimoni, e solo l'1 per cento da società di partecipazione. Nel 2013 invece le società di gestione di patrimoni erano al 26 per cento, mentre le società di partecipazione coprivano una fetta dell'11 per cento.

Nel settore assicurativo, il principale sintomo di una trasformazione strutturale è la esternalizzazione dei servizi di intermediazione, che dalle compagnie assicurative vere e proprie sono passati nelle mani di realtà indipendenti (cfr. Fig. 4-14). Le compagnie assicurative, ormai ritiratesi dalla scena ticinese, hanno da tempo avviato un processo di esternalizzazione, delegando in gran parte agli intermediari la gestione delle assicurazioni contro gli infortuni e i danni, così come delle polizze sulla vita. Questa tendenza alla esternalizzazione dei servizi di intermediazione a favore di realtà indipendenti è riscontrabile anche a livello federale, ma in maniera molto meno marcata che in Ticino.

Il declino delle casse pensioni e lo sviluppo delle altre attività assicurative sono invece fenomeni che colpiscono in egual misura sia il Ticino che la Svizzera nel suo complesso.

**Fig. 4-14 Trasformazione strutturale nel settore delle assicurazioni in Ticino, 1995-2013**



## 5 Analisi del potenziale

Le potenzialità del settore finanziario ticinese sono strettamente legate a fattori fondamentali come i megatrend, l'attrattiva geografica e il contesto economico, ma anche alle dinamiche di domanda e offerta. Il presente capitolo analizza innanzitutto i fattori d'influenza principali, per poi occuparsi brevemente del potenziale dell'offerta e della competitività. Fa seguito un'analisi della domanda suddivisa per settori di attività. Il capitolo si chiude con un raffronto tra domanda e offerta.

### 5.1 Megatrend

#### Digitalizzazione

Il progresso tecnologico, di cui la digitalizzazione è in questo contesto l'elemento principale, offre al settore finanziario e all'economia in generale una serie di nuove opportunità, permettendo inoltre di incrementare l'efficienza.

L'avanzata del digitale a livello sociale è stata resa possibile principalmente dalla diffusione di dispositivi mobili quali smartphone e tablet, che ormai non sono più appannaggio di una sola generazione, ma anzi hanno radicalmente modificato le esigenze di tutti i clienti. Oggi i clienti sono meglio informati e maggiormente in grado di organizzarsi. Hanno acquisito maggiore importanza aspetti come la disponibilità, la trasparenza dei costi e il prezzo (specialmente a condizioni di bassi tassi di interesse), nonché la qualità dei servizi offerti. Per contro, il contatto umano col cliente è divenuto più marginale, mentre è calato il tasso di fedeltà dei clienti. È chiaro che rimpiazzando i punti vendita con meccanismi di offerta online si possono abbattere i costi. Eppure così facendo i fornitori di servizi finanziari perdono il contatto con il cliente, la cui fedeltà può essere guadagnata solo creando un ulteriore valore aggiunto.

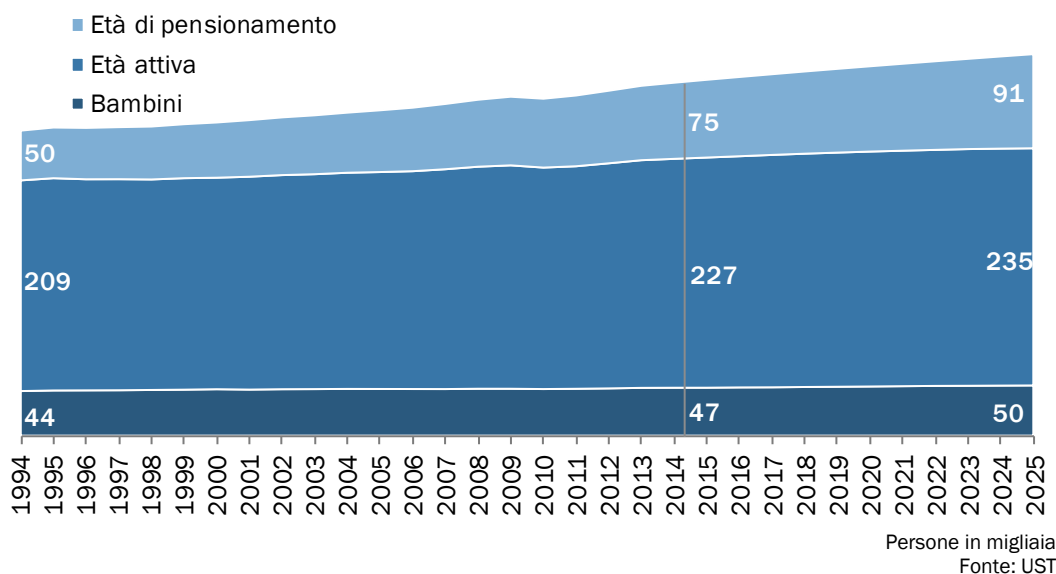
La digitalizzazione inasprisce la concorrenza nel settore finanziario, in cui cercano di ritagliarsi un posto aziende nuove e provenienti da altri settori. Con la nascita di nuove forme d'intermediazione finanziaria, il tradizionale modello bancario rischia di diventare obsoleto. D'altra parte però anche gli intermediari finanziari tradizionali stanno estendendo il proprio raggio di azione al di là delle loro classiche attività. Ad esempio, le soluzioni online consentono alle banche regionali di svincolarsi geograficamente dal loro mercato originario.

Il progresso tecnologico semplifica e favorisce l'industrializzazione del ramo finanziario, il che si traduce in un allungamento della catena di creazione del valore, in una maggiore specializzazione e in fenomeni di esternalizzazione. Tenzialmente, l'industrializzazione porta alla nascita di un mercato separato, una sorta di «sottobosco finanziario» autonomo, creando così un terreno fertile per le consulenze personalizzate. I fenomeni di autonomizzazione e esternalizzazione colpiscono in particolare i settori con un grande potenziale in termini di rendimenti di scala, che possono essere sfruttati più efficacemente dalle società di servizi che da banche e assicurazioni fortemente strutturate. Il fatto che attualmente la Svizzera ospiti un numero relativamente modesto di fornitori di servizi di outsourcing lascia a questi ultimi grandi margini di crescita. Ciò gioca a favore del Canton Ticino, che potrebbe infatti sfruttare il grosso vantaggio di essere già la sede di uno dei principali business process outsourcer indipendenti.

### Aspetti demografici

In Svizzera, l'invecchiamento della popolazione è un fenomeno palpabile. Da un lato, il basso tasso di natalità provoca un assottigliamento delle fasce più giovani della popolazione. Dall'altro lato, si osserva un innalzamento dell'aspettativa di vita. Tutto ciò ha effetti profondi sulla composizione demografica della popolazione e modifica di conseguenza anche il rapporto tra persone attive e persone non attive. Nel 2014, gli ultrasessantacinquenni costituivano circa il 21.6 per cento della popolazione ticinese (cfr. anche Fig. 5-1). Si stima che entro il 2024 questa percentuale possa salire fino al 24.3 per cento. Si tratta di percentuali decisamente superiori alla media svizzera, che nel 2014 contava il 17.9 per cento di ultrasessantacinquenni e che nel 2024 ne dovrebbe contare il 20.5 per cento.

**Fig. 5-1** Struttura della popolazione nel Canton Ticino, 1994-2024



L'innalzamento dell'età media della società ticinese potrebbe richiedere vari adeguamenti infrastrutturali nei settori della mobilità, delle abitazioni e dei servizi ospedalieri, il che a sua volta stimolerebbe la richiesta di corrispondenti servizi finanziari. La fascia di popolazione più anziana, generalmente più facoltosa, potrebbe allo stesso tempo costituire un potenziale bacino di domanda per i servizi finanziari, ad esempio in termini di forme di previdenza per la vecchiaia e di gestione e trasferimenti di patrimoni. Questa domanda potrebbe essere ulteriormente potenziata in considerazione dell'attrattiva climatica e paesaggistica del Ticino, che per le fasce benestanti più anziane costituisce un'attraente meta turistica e residenziale. In effetti, se si considerano le persone al di sopra dei 49 anni d'età, il tasso di trasferimenti da altri cantoni verso il Ticino è superiore al tasso di trasferimenti dal Ticino verso altri cantoni.

I cambiamenti demografici finiscono per mettere sotto pressione le forme di previdenza obbligatoria per la vecchiaia. Le casse pensioni si mostrano già in difficoltà, concedendo così margini alle assicurazioni e alle banche, che approfittano della domanda crescente di forme previdenziali private. Anche l'asset management potrebbe sfruttare a proprio vantaggio il fabbisogno aggiuntivo di prodotti per investitori istituzionali.

### **Nuovi equilibri geopolitici**

Gli equilibri economici e politici si stanno sempre più evolvendo verso un modello geopolitico multipolare. Nei paesi emergenti, la crescita economica sta instillando nuova fiducia ed ha effetti benefici anche in termini di crescita delle disponibilità patrimoniali. Ad esempio, il Boston Consulting Group (2015) prevede che in America Latina le disponibilità patrimoniali aumenteranno del 12.3 per cento all'anno fino al 2019, mentre per l'Europa dell'est prevede un 10.0 per cento in più all'anno e per la regione Asia/Pacifico un 9.7 per cento in più all'anno. Sebbene i patrimoni e dunque la domanda di relativi servizi finanziari siano in aumento anche nei paesi industrializzati, qui i margini previsti di crescita sono ben più risicati (Europa occidentale: +4.3% annuo; America del Nord: +4.2% annuo). Nei mercati in crescita si sta affermando una nuova forma di clientela, che pone nuovi requisiti ai servizi finanziari. Questi clienti si contraddistinguono per una maggiore propensione al rischio, ma anche per un più spiccato desiderio di emancipazione.

È evidente che in termini di gestione patrimoniale cross-border la Svizzera non può inserirsi nei mercati asiatici in crescita tanto quanto potrebbero fare ad esempio Singapore o Hong Kong, se non altro per ragioni di distanza geografica. Ciononostante, forte della propria reputazione e attratta dalla prospettiva di una diversificazione geografica, la gestione patrimoniale cross-border svizzera potrebbe trarre vantaggio da queste dinamiche di crescita. Basti pensare ad esempio che in alcuni paesi emergenti la semplice esistenza di una relazione bancaria con la Svizzera è considerata già di per sé uno status symbol (BAKBASEL 2014a). Tuttavia, per garantirsi margini di successo su questi mercati in crescita occorre mettere a fuoco le differenze culturali esistenti e soprattutto le peculiari esigenze dei clienti locali.

### **Scarsità delle risorse e cambiamento climatico**

Le prospettive future e le dinamiche di mercato sono anche condizionate dalla disponibilità di risorse naturali e dal cambiamento climatico. La crescita della popolazione mondiale e il progresso economico e tecnologico continuano ad alimentare la domanda di risorse a livello mondiale, sicché le risorse esistenti rischiano di diventare sempre più scarse. A fronte di un aumento dei prezzi e di una crescente scarsità di risorse, il commercio all'ingrosso potrebbe acquisire sempre più importanza. D'altro lato però si correrebbe un rischio maggiore in termini di perdita di reputazione, con un possibile giro di vite a livello legislativo. Riconosciuto il problema, le realtà settoriali e politiche hanno messo in atto i primi provvedimenti volti ad aumentare il livello di trasparenza. Si presume che in futuro le richieste di maggiore trasparenza si facciano ancora più pressanti.

D'altra parte la rinnovata sensibilità ecologica e sociale ha anche portato alla nascita di nuovi settori, quali ad esempio la finanza sostenibile o «sustainable finance». Sfruttando la propria tradizione umanitaria, la Svizzera è già divenuta un paese leader a livello mondiale in alcuni settori della finanza sostenibile (come ad esempio il microcredito).

## 5.2 Fattori locali

Per «fattori locali» s'intendono sia parametri rigidi e quantificabili, sia fattori più morbidi non direttamente quantificabili. I primi sono espressi sotto forma di criteri integrabili in un calcolo aziendale delle spese, mentre i secondi hanno a che fare ad esempio con la qualità della vita o con la disponibilità di personale qualificato.

In base a quanto riportato in letteratura e ai dati raccolti da BAKBASEL (grazie sia a studi e sondaggi sia a un interfacciamento ad ampio spettro con realtà aziendali), si ritiene che i fattori locali più importanti per il successo del settore finanziario siano le regolamentazioni, la disponibilità di personale altamente qualificato, l'imposizione fiscale e le condizioni infrastrutturali, nonché l'ampiezza e la profondità dei mercati finanziari.

Su alcuni fattori locali che dipendono soprattutto dall'attrattiva nazionale, il Canton Ticino ha possibilità di influenza limitate. Ciò può comunque giocare a favore del Ticino, dal momento che la Svizzera in quanto tale è spesso considerata una meta eccellente. [Anche gli operatori ticinesi del settore confermano che le condizioni quadro offerte dalla Svizzera, così come il marchio «Svizzera», costituiscono buone credenziali in grado di aprire alcune porte all'estero.](#)

### Regolamentazioni

Negli ultimi anni, le regolamentazioni vigenti nel settore finanziario hanno subito radicali cambiamenti, a partire dall'introduzione del test svizzero di solvibilità nel ramo assicurativo. L'ultima crisi finanziaria ha evidenziato l'esigenza di regolamentazioni anche in altri rami del settore finanziario. Da allora si lavora alla loro implementazione.

Data la sua specializzazione nella gestione patrimoniale, il settore finanziario ticinese è particolarmente interessato dai cambiamenti in termini di politiche fiscali per attività cross-border, così come dal progressivo indebolimento del segreto bancario per clienti domiciliati all'estero. Tra tutte le nuove convenzioni e norme, molto numerose, quella verosimilmente più gravida di conseguenze è la normativa dell'OCSE inerente allo scambio automatico di informazioni (SAI). Ciò comporta un vero e proprio cambiamento di paradigma: nella gestione dei clienti stranieri il diritto svizzero deve oggi passare in secondo piano per far posto a quello estero, in questi casi prioritario.

Se però da un lato si manifesta una tendenza ad affidarsi a normative sovranazionali, dall'altro lato si osservano anche misure di stampo nazionalistico e protezionistico, che per le banche e gli analoghi enti finanziari svizzeri costituiscono un ostacolo in termini di accesso ai mercati dell'Unione Europea. Questa tendenza alla ri-nazionalizzazione è esemplificata dalla direttiva europea MiFID 2, volta a tutelare i clienti. In Svizzera si sta cercando di riordinare l'assetto legislativo delle norme regolanti i mercati finanziari, al fine di allinearsi entro certi limiti alle normative di altri stati (specialmente dell'Unione Europea) e creare così le precondizioni necessarie per poter accedere ai mercati esteri.

Presumibilmente, la Legge sui servizi finanziari (LSF) imporrà alle banche un maggior obbligo di diligenza nelle consulenze di investimento, nonché l'obbligo di fornire ai clienti documenti e informazioni aggiuntivi. La Legge sugli istituti finanziari (LIFin) definirà le attività di vigilanza per i fornitori di servizi finanziari, sottoponendo all'obbligo di autorizzazione anche i gestori patrimoniali indipendenti.

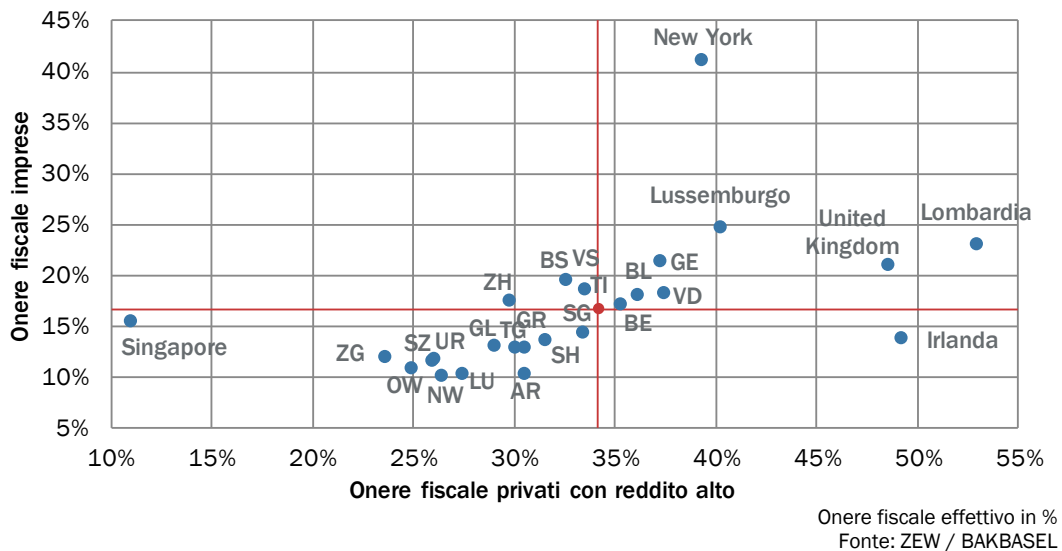
Con la sua «Legge cantonale sull'esercizio delle professioni di fiduciario», il Ticino è l'unico Cantone ad aver già da tempo riconosciuto un obbligo di autorizzazione per fiduciari e gestori patrimoniali. Verrà inoltre regolamentata per legge la conformità fiscale dei patrimoni (strategia volta all'emersione di averi non dichiarati). La Legge sull'infrastruttura finanziaria (LInFi) accorperà in un'unica legge federale la Legge sulle borse e la Legge sulla banca nazionale attualmente in vigore. (BAKBASEL 2014a)

Poiché l'ispessimento delle normative è un fenomeno che colpisce tutte le piazze finanziarie, l'attrattiva di una piazza dipenderà dall'ampiezza relativa delle sue maglie legislative, nonché dal rigore con cui le normative sono implementate. Trarre conclusioni in merito all'effettiva attrattiva sarebbe tuttavia ancora prematuro, dal momento che il processo di ridefinizione legislativa è ancora in corso.

### Imposizione fiscale

La Svizzera è una delle migliori mete fiscali al mondo, sia per le imprese, sia per le persone con reddito alto (persone sole con un reddito di 100'000 euro). In realtà il Ticino non è il cantone più attraente a livello fiscale, ma rimane molto interessante sotto questo aspetto (Fig. 5-2). Solo a Singapore e in Irlanda il livello di tassazione è più basso che nel Canton Ticino. Tra l'altro occorre specificare che l'Irlanda offre condizioni fiscali migliori del Canton Ticino solo in termini di onere fiscale medio per le imprese, mentre per i privati con reddito alto il Canton Ticino è fiscalmente molto più conveniente dell'Irlanda.

**Fig. 5-2 Onere fiscale, 2015**



Rispetto alle altre piazze finanziarie svizzere, il Canton Ticino è relativamente attraente da un punto di vista fiscale. A Zurigo, nei due Cantoni di Basilea e a Ginevra, l'onere fiscale per le imprese è superiore rispetto al Canton Ticino. Tuttavia quest'analisi è limitata all'onere fiscale effettivo ordinario, il che significa che tiene conto delle deduzioni ma non dell'imposizione privilegiata.

La riforma III dell'imposizione delle imprese potrebbe pesare specialmente sui cantoni con numerosi privilegi fiscali. In Ticino, il numero di società che si avvalgono di uno status fiscale privilegiato è relativamente alto, ma anche i Cantoni Ginevra, Basilea Campagna e Vaud potrebbero essere particolarmente colpiti dalla riforma. D'altro lato però il Cantone di Ginevra, come anche altri cantoni, ha già annunciato di voler ridurre notevolmente le aliquote d'imposta per le imprese. Persino il Canton Zugo prevede una riduzione delle aliquote. Se così fosse, il quadro potrebbe decisamente cambiare nel prossimo futuro.

Per quanto riguarda la tassazione delle persone con reddito alto, il Ticino si colloca all'incirca a metà strada tra questi cantoni. In quanto centri finanziari altamente specializzati, giocano un ruolo importante anche Zugo (gestione di fondi e commercio di materie prime) e Svitto (gestione di fondi). Tra tutti i cantoni svizzeri, Zugo e Svitto sono quelli con la tassazione più favorevole, di gran lunga più conveniente di quella del Canton Ticino.

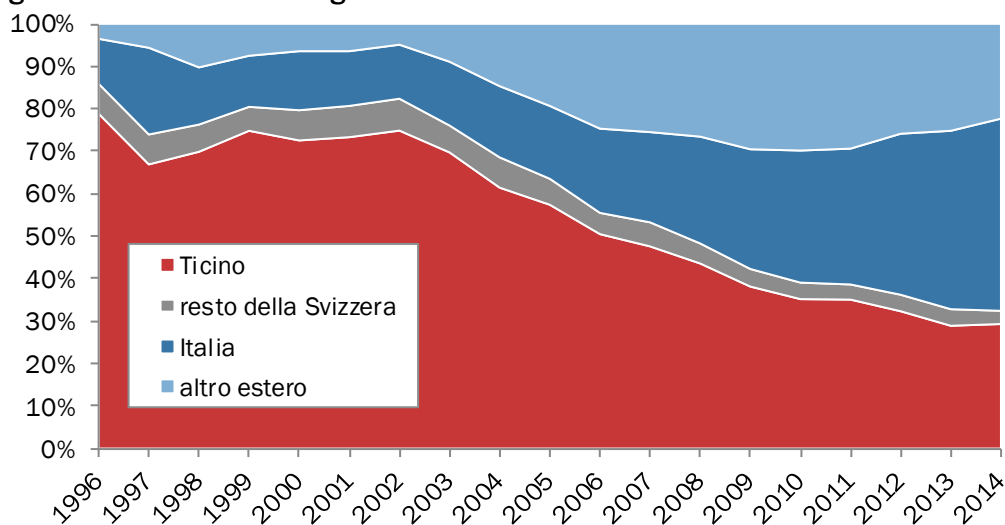
### **Potenziale in termini di risorse specializzate**

Non c'è dubbio che la qualità del capitale umano sia uno degli ingredienti fondamentali per il successo nazionale e regionale. Ciò è vero soprattutto nelle economie sviluppate, che garantiscono un buon livello di benessere e salari. Oltre ad un mercato del lavoro flessibile, alla sicurezza e alla qualità della vita, quando si citano i vantaggi della Svizzera non si manca mai di menzionare la qualità del personale specializzato e del sistema formativo. Il trilinguismo svizzero si dimostra molto utile alle attività cross-border. La qualità della vita e il livello dei salari sono eccellenti se raffrontati al resto del mondo, ed è facile reclutare personale dall'estero. Grazie all'introduzione della libera circolazione delle persone, le normative non ostacolano più il reclutamento di personale dagli stati confinanti. E per quanto l'iniziativa contro l'immigrazione di massa possa cambiare le cose nei prossimi anni, complessivamente il potenziale della Svizzera in termini di risorse specializzate dovrebbe rimanere altissimo. Si consideri ad esempio che da circa dieci anni la Svizzera è nella top ten dell'IMD World Talent Ranking (2015), in cui nel 2015 si è piazzata al primo posto, distaccando di diverse lunghezze gli altri candidati.

Per la maggior parte, i fattori menzionati in relazione al potenziale di risorse specializzate riguardano anche il Canton Ticino. Storicamente, la struttura economica del Canton Ticino e in particolar modo della città di Lugano si è evoluta in simbiosi con il settore finanziario, il che ha permesso di accumulare significative competenze nell'ambito della gestione patrimoniale. [Gli intervistati sono unanimi nel ritenere che il Ticino disponga di specialisti competenti e di una buona offerta formativa nel settore bancario.](#)

Per quanto riguarda il settore economico, nel panorama dell'offerta formativa ticinese spicca soprattutto la Facoltà di Scienze Economiche dell'Università della Svizzera Italiana (USI), che offre un master in Banking and Finance e un master in Finance in lingua inglese. Si sottolinea inoltre l'offerta di corsi di economia alla scuola universitaria professionale SUPSI, cui si aggiungono i corsi di formazione e formazione continua per operatori bancari del Centro di Studi Bancari (CSB). Nel corso degli anni, l'USI si è affermata anche a livello internazionale: nel 2014, solo il 29 per cento degli studenti della facoltà di economia proveniva dal Ticino, mentre il 45 per cento proveniva dall'Italia e il 22 per cento da altri paesi esteri (cfr. Fig. 5-3).

**Fig. 5-3 Provenienza degli studenti alla facoltà di economia dell'USI**



Fonte: UST

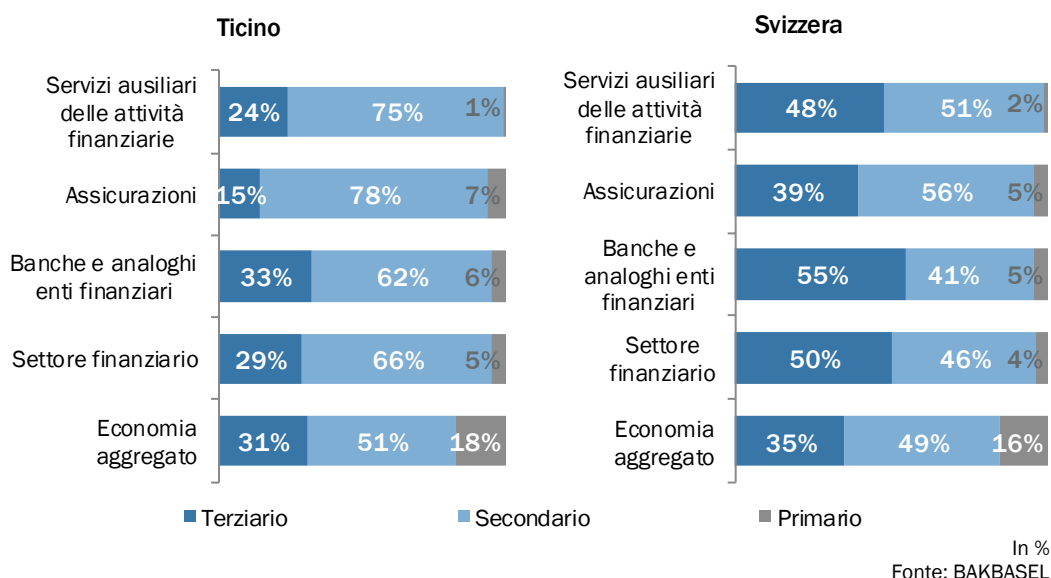
La vocazione internazionale dell'USI rispecchia d'altronde la storia e la mentalità ticinesi, che tradizionalmente vedono la mobilità geografica come parte integrante di ogni percorso studio: nel 2014, solo il 15 per cento degli studenti ticinesi<sup>4</sup> iscritti ad un'università svizzera risultavano immatricolati all'USI. Tra gli studenti delle scuole universitarie professionali, questa forma di mobilità è molto meno diffusa: il 74 per cento degli studenti ticinesi di scuole universitarie professionali ha optato per la SUPSI.

Il tema della mobilità richiama da vicino la questione della cosiddetta fuga dei cervelli o «brain drain». Sotto questo aspetto è interessante uno studio con cui l'Ufficio federale di statistica (UST) ha rilevato il domicilio abitativo e quello lavorativo di ex studenti cinque anni dopo l'ottenimento del diploma (dall'analisi sono esclusi gli studenti che hanno conseguito un diploma all'estero). Nel 2013, le persone diplomatesi in Ticino che a cinque anni di distanza dall'ottenimento del diploma abitavano ancora in Ticino erano il 77 per cento. Questa percentuale, relativamente alta, scende ad un 60 per cento scarso se anziché il domicilio abitativo si considera il luogo di lavoro. Questo scarto potrebbe dipendere dai soggiornanti settimanali.

Se si guarda al grado di qualifica delle persone attive nel settore finanziario ticinese, si nota chiaramente il predominio delle qualifiche di livello secondario (cfr. Fig. 5-4). Il 66 per cento dei lavoratori ticinesi hanno conseguito un diploma di livello secondario. A livello federale, questa percentuale è ben più bassa (46%). Per contro, gli operatori ticinesi in possesso di un diploma di livello terziario sono il 29 per cento del totale, molto meno della media Svizzera (50%). A differenza di quanto riscontrato a livello federale, l'impiego di personale con qualifiche di livello terziario nel settore finanziario non è molto superiore alla media dell'economia generale. Il fatto che il settore finanziario ticinese prediliga le qualifiche secondarie rispetto a quelle terziarie, discostandosi in questo senso dalle dinamiche rilevate a livello federale, può essere letto come l'indizio di una sua vocazione prettamente pratico-esecutiva, piuttosto che teorico-gestionale. In altri termini, il personale finanziario presente in Ticino sarebbero incaricato soprattutto di attuare provvedimenti pratici. Disporrebbe dunque di ampi poteri operativi, senza però svolgere particolari funzioni dirigenziali a livello centrale.

<sup>4</sup> S'intendono qui gli studenti domiciliati nel Canton Ticino.

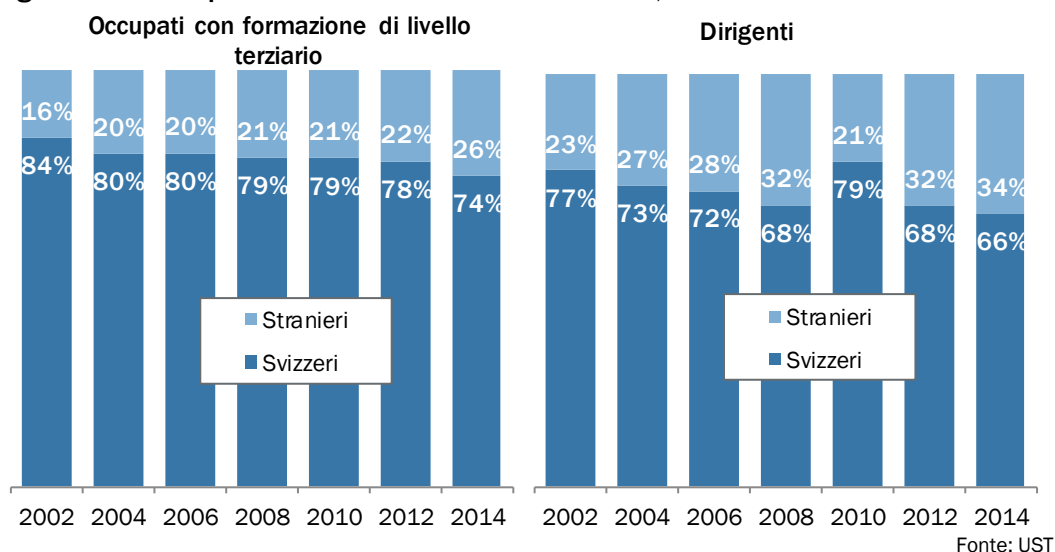
**Fig. 5-4 Grado di qualifica nel settore finanziario, 2011**



Come già ricordato, la capacità di reclutare personale estero altamente qualificato è fondamentale per la qualità del pool locale di risorse umane. Quest'ultimo non necessita solo di giovani talenti, ma anche di manager, top manager e dirigenti esperti, il cui reclutamento è d'importanza cruciale specialmente per le aziende più mature operanti a livello internazionale. [Gli esponenti del settore finanziario intervistati hanno ripetutamente sottolineato che in Ticino la qualità della vita è alta, anche per standard svizzeri. Inoltre Lugano sembrerebbe godere di un certo grado di multiculturalità.](#)

Dalle cifre riguardanti occupazione e popolazione emergono alcuni indizi a conferma di questo clima internazionale. Nel 2014, un quarto della popolazione residente impiegata nel settore finanziario ticinese proveniva dall'estero (cfr. Fig. 5-5), mentre il personale dirigente ticinese era per un terzo straniero.

**Fig. 5-5 Occupati in Ticino secondo la nazionalità, 2002-2014**



Finché però non si esaminano singolarmente i paesi di provenienza, questi dati di per sé non permettono ancora di parlare di un'effettiva multiculturalità. Nel 2014, la popolazione residente a Lugano era composta al 61 per cento da svizzeri e al 23 per cento da italiani. Il restante 16 per cento era spartito da portoghesi, tedeschi, serbi e altre nazionalità. Data la loro vicinanza culturale e geografica alla Svizzera, gli specialisti italiani non vedono nel clima internazionale un fattore decisivo, né d'altra parte contribuiscono particolarmente all'internazionalità di Lugano, pur costituendo una buona fetta dei residenti. Quest'opinione è stata spesso sostenuta anche dagli intervistati. [Essendo un piccolo centro, Lugano non esercita una particolare attrattiva sul personale proveniente dall'estero, in particolare dall'Asia. Le tipiche mete sono Londra, New York, Singapore, Zurigo, Ginevra o Milano, con Lugano e il Canton Ticino soltanto in fondo alla lista. Progetti interessanti e opportunità di carriera possono bastare ad attirare personale indipendente e disposto a muoversi. Più difficile è invece motivare manager con esperienza, magari con famiglia al seguito e abituati a vivere in grandi metropoli. In Ticino si riscontra una carenza in alcuni degli ambiti che contribuiscono a rendere una meta interessante per il personale internazionale, ad esempio per quanto riguarda i servizi scolastici e di custodia dei bambini, oppure le attività per il tempo libero nel segmento del lusso. Benché sia stata generalmente enfatizzata la qualità dell'offerta delle scuole internazionali, per i quadri di medio livello si tratterebbe spesso di soluzioni troppo onerose. Non da ultimo, tra gli aspetti negativi che danneggiano l'attrattiva locale sono stati ricordati gli scarsi collegamenti aerei.](#)

Per una piazza finanziaria, i fattori chiave sono la capacità di attirare personale specializzato e la presenza di un vasto bacino di eccellenze. La presenza in loco di personale specializzato incide sulla decisione di aprire filiali e facilita la nascita di spin-off e startup. Il settore finanziario del Canton Ticino dispone di un vasto bacino di eccellenze, specialmente nel settore della gestione patrimoniale. Da questo punto di vista, anche il commercio di materie prime sembra avere raggiunto la soglia critica necessaria. Lo stesso invece non si può necessariamente dire di altri settori di attività.

Ad esempio, il fatto che l'asset management sia stato finora subordinato al private banking ha ostacolato la creazione di un bacino di eccellenze dedicato. Va tuttavia puntualizzato che questo è un fenomeno osservabile in tutta la Svizzera, e non solo in Ticino.

Per quanto riguarda il settore fintech, le attività ubicate nelle immediate vicinanze di rinomati politecnici (in Svizzera specialmente quelli di Zurigo e Losanna) sono decisamente avvantaggiate in termini di creazione di un idoneo bacino di eccellenze. Di per sé il Canton Ticino non ospita istituti rinomati del genere. Tuttavia, il Ticino è relativamente vicino non solo al politecnico di Zurigo, ma anche ad altri prestigiosi istituti italiani come il Politecnico di Milano, il Politecnico di Torino o la Statale di Milano.

La creazione di un clima internazionale e di un vasto bacino di eccellenze aumenta l'attrattiva agli occhi di aziende internazionali, non solo direttamente ma anche indirettamente. [A tal proposito, gli esperti intervistati si sono detti consapevoli del rischio di impoverimento della piazza finanziaria. Nel giro dei prossimi 10-15 anni, anche le ditte tradizionalmente radicate in Ticino potrebbero contemplare l'ipotesi di abbandonare la regione se quest'ultima dovesse perdere tanta attrattiva da lasciare le aziende con i salari elevati quale unico incentivo su cui fare leva per attirare il personale.](#)

### **Aspetti infrastrutturali**

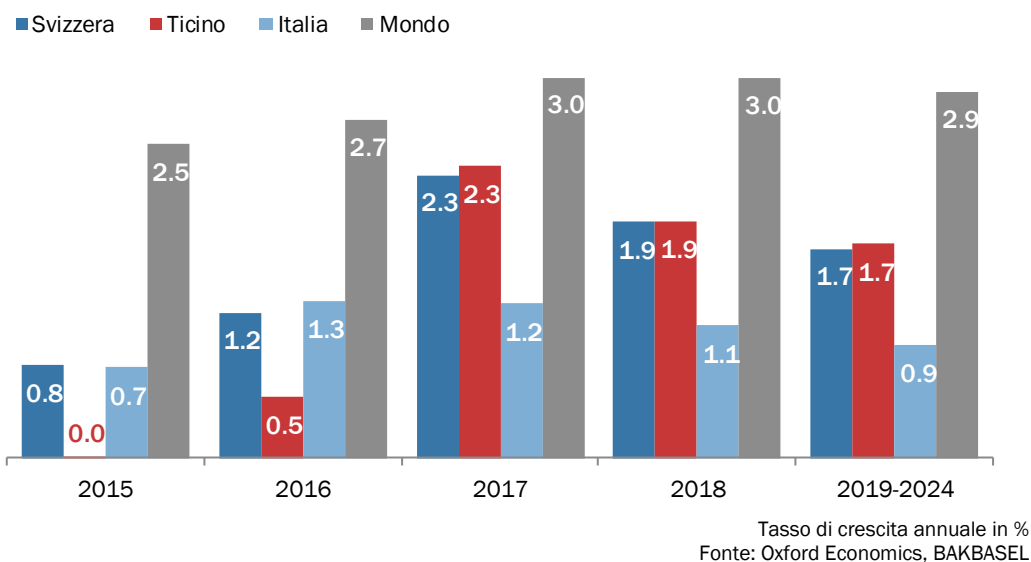
La piazza finanziaria ticinese non può essere paragonata a piazze finanziarie globali come Londra o New York, né potrà competere con queste piazze in futuro, in parte a causa della mancanza di quelle infrastrutture necessarie ad ogni piazza finanziaria globale, come ad esempio una borsa o un simile mercato. Solitamente, le piazze finanziarie che non dispongono di un proprio mercato centrale fungono da piazze satellite specializzate, che ruotano attorno ad una piazza finanziaria globale e la riforniscono.

Per certi versi, nemmeno Zurigo è una piazza finanziaria globale, nel senso che non presenta un'offerta sufficientemente esaustiva, ma è piuttosto specializzata in determinati settori, ossia in servizi di gestione patrimoniale globale e in attività di riassicurazione globali. Inoltre, da Zurigo vengono servite altre piazze finanziarie. Secondo questa lettura, il Ticino sarebbe essenzialmente una piazza satellite del mercato finanziario italiano specializzata nella gestione patrimoniale. In altri settori di attività, sembra non essere stata raggiunta la soglia critica necessaria, in termini di attori e infrastrutture, affinché la piazza finanziaria possa assurgere a uno status veramente internazionale. L'evoluzione di altri settori finanziari mostra che la politica, la posizione geografica e lo sviluppo storico possono determinare in maniera decisiva il superamento o meno della soglia critica.

### 5.3 Il contesto economico del settore finanziario ticinese

Sul breve periodo, si prevede una crescita piuttosto timida dell'economia mondiale (Fig. 5-6). Mentre negli stati industrializzati la situazione congiunturale si sta consolidando, i paesi emergenti stanno crescendo al di sotto delle aspettative. Ciò è legato un po' ai problemi strutturali da cui molti di questi paesi sono afflitti (ad esempio Brasile e Russia), e un po' agli effetti del nuovo modello cinese, che punta molto sui consumi ed ha finito per inibire la crescita. Per un più solido sviluppo si dovrà attendere il 2017, quando secondo le previsioni Russia e Brasile si lasceranno la zona recessiva alle spalle. Sul breve periodo, le previsioni per gli stati industriali sono più rosee. La solida congiuntura interna e l'aumento dei redditi negli Stati Uniti potrebbero contribuire ad accelerare la crescita. Anche per l'Eurozona si prevede una prosecuzione dei trend positivi. Si moltiplicano i segnali che fanno pensare che la ripresa, finora fortemente alimentata dai consumi, includerà in misura crescente le attività di investimento. Inoltre, è verosimile che il basso prezzo del petrolio continui a fornire impulsi positivi.

Fig. 5-6 Evoluzione del PIL reale, 2015-2024

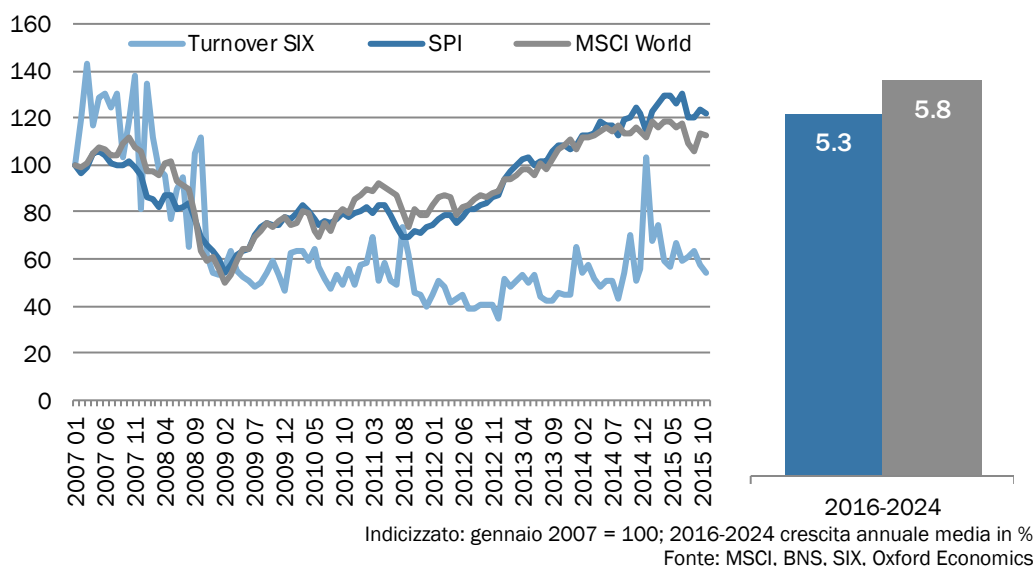


Per l'economia Svizzera, il 2015 è stato un anno all'insegna del radicale apprezzamento del Franco (il cosiddetto «shock del Franco svizzero»), provocato dall'abolizione del tasso di cambio minimo Euro-Franco. Una ripresa potrebbe tuttavia verificarsi già dal 2016, purché le attività di investimento escano gradualmente dal loro torpore. Nel 2016, la riacquisita vitalità dei paesi industrializzati e il sotteso progressivo deprezzamento del Franco porteranno presumibilmente un po' di vento in poppa. Inoltre, il forte consumo privato sembra destinato a rimanere un importante pilastro della crescita. Ciononostante, per osservare una piena ripresa dell'economia svizzera bisognerà attendere fino al 2017. Nel 2017, il PIL svizzero dovrebbe crescere del 2.3 per cento, oltre quindi alla crescita potenziale sul lungo periodo (1.7 %).

Per il Canton Ticino si prevede un'evoluzione parallela a quella svizzera. Tuttavia, sul breve periodo il Ticino risentirà in maniera particolarmente forte dell'apprezzamento del Franco, data la forte presenza del settore alberghiero e della gestione patrimoniale.

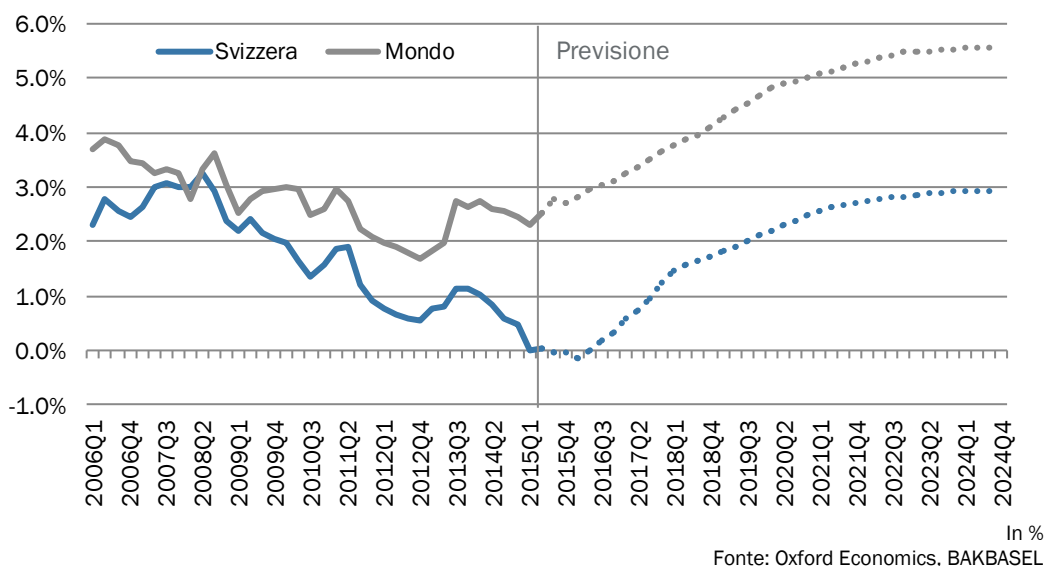
Va aggiunto che l'iniziativa volta a porre un freno alla costruzione di seconde case farà subire una battuta di arresto al settore edile ticinese. Anche nel ramo del merchanting, la punta di diamante dell'importante settore del commercio all'ingrosso, l'attuale crollo dei prezzi sui mercati di materie prime sembra sbarrare la strada a una forte crescita.

**Fig. 5-7 Andamento dei mercati azionari, gennaio 2007- novembre 2015 e 2016-2024**



In Svizzera, il brusco apprezzamento del Franco all'inizio del 2015 e le incertezze relative alle esportazioni hanno aumentato il nervosismo sul mercato azionario, con conseguente repentina intensificazione delle attività commerciali (cfr. Fig. 5-7). Un tale incremento non era tuttavia destinato a durare. A novembre il volume di transazioni era infatti di solo il 6 percento superiore al valore dell'anno precedente. Avendo alimentato commissioni e servizi, le attività commerciali di borsa hanno contribuito positivamente alla creazione di valore aggiunto. Tali incrementi di valore aggiunto sono stati tuttavia limitati, poiché dalla crisi in poi i volumi commerciali sulla borsa svizzera sono rimasti piuttosto contenuti. Con uno SPI stagnante e con l'indice globale MSCI in leggero calo (da novembre 2014 a novembre 2015), per la borsa il 2015 non è certo stato un anno di crescita. Ne consegue che i diritti sui depositi, una significativa fonte di entrate per le banche, non dovrebbero essere aumentati come l'anno precedente, quando erano stati trainati al rialzo dagli straordinari andamenti della borsa. Inoltre, i gestori patrimoniali potrebbero in generale soffrire delle perdite sui tassi di interesse sui titoli di deposito in valuta straniera. Ciò a sua volta avrebbe un effetto negativo sul volume dei patrimoni gestiti in Franchi svizzeri, e dunque anche sui rendimenti da diritti. Tuttavia, su un periodo più lungo, si prevede una normalizzazione delle attività commerciali di borsa. La ripresa dell'economia globale prevista dovrebbe anche consentire un aumento dei tassi sulle borse. Entrambi i fattori avrebbero effetti benefici sia sui rendimenti da diritti, sia sui rendimenti ottenuti dalle banche in virtù della domanda di servizi.

**Fig. 5-8 Tasso di interesse titoli di stato a 10 anni, 2006 Q1 – 2024 Q4**



I tassi di interesse, già bassi, sono ulteriormente calati nel 2015 (cfr. Fig. 5-8). La BNS ha applicato tassi negativi (attualmente: -0.75% all'anno) su tutti i conti correnti con un saldo superiore ad una parte non computabile, che varia a seconda dello specifico istituto. Tale provvedimento colpisce direttamente anche gli altri istituti bancari o finanziari i cui capitali sono conservati presso la BNS. In parte, gli interessi negativi possono essere trasferiti ai grandi clienti e sul mercato interno delle banche, aumentando così notevolmente la cerchia dei soggetti coinvolti. Ciononostante, la pressione sui margini operativi degli interessi rimane tendenzialmente alta.

Nel complesso, le assicurazioni hanno subito un ulteriore peggioramento dei tassi di interesse, che ha tra l'altro aggravato anche la crisi degli investimenti, specialmente per le assicurazioni sulla vita e le casse pensioni. Queste hanno investito la metà dei capitali gestiti in investimenti a tasso fisso. Alcuni dei prodotti assicurativi sulla vita meno recenti, che prevedevano una rendita garantita, si stanno mostrando onerosi, anche in termini di valore aggiunto. Naturalmente le incertezze sui possibili sviluppi della previdenza pubblica pungolano la richiesta di previdenza privata, la quale però soffre degli stessi limiti a causa dei bassi tassi di interesse.

Si prevede una graduale inversione di rotta a partire dal 2016, a seguito dell'innalzamento dei tassi di interesse negli Stati Uniti. In ogni caso, poiché la politica monetaria dell'Eurozona continua ad adottare una strategia di espansione, la BNS potrebbe temporeggiare ancora un po' per evitare un ulteriore apprezzamento del Franco. Tuttavia, sebbene un innalzamento dei tassi di interesse possa portare una boccata d'ossigeno, con un miglioramento dei margini e a beneficio delle assicurazioni, non si deve presumere che possa migliorare drasticamente la situazione, data la massiccia presenza presso le banche e le assicurazioni di titoli a tasso fisso a lunga scadenza.

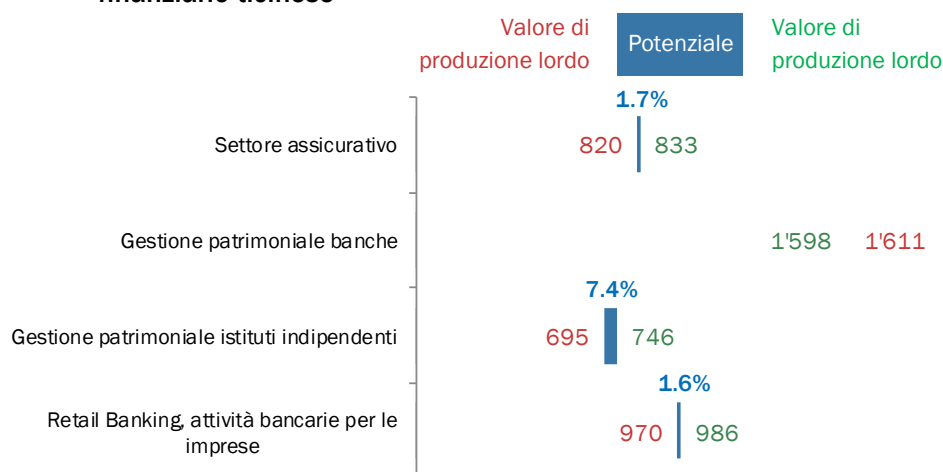
## 5.4 Competitività e potenziale dell'offerta del settore finanziario ticinese

Per stabilire il potenziale di alcuni rami del settore finanziario ticinese occorre guardare innanzitutto all'offerta. Si tratta dei rami le cui attività sono meno vincolate al territorio, come il commercio di materie prime e l'asset management, o magari il fintech e l'industrializzazione, dove la domanda può essere concretamente alimentata solo a seguito dell'introduzione di determinate innovazioni. L'analisi di questi settori di attività è preceduta da un esame della competitività del settore finanziario ticinese nel suo complesso.

### Competitività del settore finanziario ticinese

Al fine di valutare la competitività del settore finanziario ticinese, si procede ad un raffronto tra l'offerta attuale e l'offerta che potrebbe essere teoricamente prodotta con le attività finanziarie ora presenti in Ticino. Entrambe le offerte vengono valutate sotto forma di valore di produzione lordo. Il valore di produzione lordo è composto dal valore delle vendite di beni e servizi ceduti ai prezzi di produzione. Si tratta di un valore che rispecchia in qualche modo il fatturato.<sup>5</sup>

**Fig. 5-9 Potenziale ottenibile con il miglioramento dell'efficienza nel settore finanziario ticinese**



Valore di produzione lordo effettivo e medio in milioni di franchi; Il potenziale equivale alla differenza percentuale tra il valore di produzione lordo effettivo e quello mediamente possibile  
Fonte: BAKBASEL

In pratica, è stata calcolata la differenza in termini di valore di produzione lordo rispetto ad uno scenario in cui i dipendenti ticinesi lavorano allo stesso tasso di produttività riscontrato a livello federale. A titolo di esempio, si consideri che per ogni posto di lavoro a tempo pieno, le banche cantonali svizzere generano in media un valore di produzione lordo di circa 405'900 franchi. In Ticino, le banche cantonali impiegano quasi 440 persone (calcolate in addetti ETP). Ora, se in Ticino ogni dipendente delle banche cantonali permettesse di generare 405'900 franchi, allora in Ticino le banche cantonali potrebbero ottenere un valore di produzione lordo di 180 milioni di franchi. Seguendo questa procedura, per ogni categoria è stato stimato il possibile valore di produzione lordo, poi aggregato per settori di attività. Nella Fig. 5-9, questo risultato viene raffrontato all'effettivo valore di produzione lordo del Ticino.

<sup>5</sup> In economia politica, ci si basa solitamente sul valore aggiunto lordo, ottenuto sottraendo dal valore di produzione lordo le prestazioni preliminari.

Prendendo a riferimento i valori aggregati, si nota che quasi nessuno dei rami del settore finanziario ticinese raggiunge il massimo valore di produzione lordo possibile. Solo la gestione patrimoniale delle banche genera un valore di produzione lordo superiore a quello calcolato prendendo a riferimento la produttività media. In altri termini, le banche ticinesi che si occupano di gestione di patrimoni sono più produttive della media svizzera. Le strutture esistenti in Ticino sono dunque già in grado di sfruttare al massimo il potenziale offerto da questo ramo.

Sia il retail banking che il ramo assicurativo ottengono un valore di produzione lordo che si avvicina molto a quello massimo possibile. Ciò significa che in entrambi questi settori il livello di efficienza è elevato. Lo scarto maggiore è invece riscontrabile nel settore dei gestori patrimoniali indipendenti, che potrebbero infatti generare il 7.4 per cento in più di valore di produzione lordo se la loro produttività si attestasse sul livello medio riscontrato in Svizzera. Questo deficit di efficienza potrebbe essere imputabile alla frammentazione del mercato ticinese in cui i gestori patrimoniali indipendenti si muovono – un mercato in cui pullulano vari operatori, dai tantissimi piccoli consulenti alle microimprese. [Secondo un intervistato, questi piccoli gestori patrimoniali si proporrebbero come dei «tuttofare», incapaci in realtà di soddisfare i requisiti necessari in termini di professionalità.](#)

### **Industrializzazione e fintech**

Dopo l'ultima crisi finanziaria, nell'intero settore finanziario svizzero si è rafforzata la tendenza all'industrializzazione. Concentrandosi su specifiche attività fondamentali è possibile specializzarsi e delegare ad attori esterni le attività rimanenti, il che si traduce in un allungamento della catena di creazione del valore. In un contesto di economie di scala, è spesso possibile reperire processi e prodotti singoli da fornitori esterni a prezzi più convenienti.

L'attuale trasformazione nel settore finanziario potrebbe continuare anche nei prossimi anni, concedendo così al settore ulteriori margini per una possibile crescita. Spesso sono gli istituti finanziari stessi a specializzarsi in determinati servizi che poi offrono ad altri istituti al fine di ottenere rendimenti di scala. Parallelamente, la Svizzera ospita pochi fornitori indipendenti di Process Outsourcing. Da questo punto di vista il Canton Ticino è un luogo strategico, dal momento che circa il 10 per cento delle banche svizzere intrattiene rapporti di tipo BPO con il Ticino.

[Secondo quanto emerso nelle interviste, è proprio nei settori che beneficiano maggiormente delle economie di scala e di dinamiche efficienti che il Ticino potrebbe sfruttare il rapporto qualità-prezzo che è in grado di offrire, e che gli esperti hanno ripetutamente indicato come un punto di forza rispetto al resto della Svizzera \(ossia l'ottimo rapporto tra qualità del lavoro e salari\).](#)

Il settore finanziario ticinese dispone di potenzialità considerevoli in termini di servizi Business-to-Business per istituti finanziari. Si tratta di servizi al momento forniti nel quadro del retail banking, delle attività bancarie per le imprese, dell'asset management e, naturalmente, del Business Process Outsourcing (BPO). Tuttavia, a giudicare dagli ultimi sviluppi tecnologici, sembra che questi servizi e il fintech celino un potenziale ancora maggiore, sfruttabile in tutti i rami del settore finanziario. Il settore fintech si sta espandendo a pieno ritmo. Se nel 2013 in tutto il mondo erano stati investiti 4 miliardi di dollari in startup del settore fintech, nel 2014 questa cifra è schizzata a 12 miliardi di dollari. In Svizzera, dalle 24 startup fintech del 2010 si è passati alle 111 del 2015, con un trend fortemente positivo destinato a proseguire in futuro.

Il potenziale per il settore fintech è presente anche nella piazza finanziaria ticinese, ma finora è rimasto decisamente in sordina – si consideri che il Ticino ospita solamente due aziende operanti in tale settore. [In Ticino vengono sottoposti a valutazione ogni anno 300-400 progetti di startup fortemente orientate alle tecnologie e al digitale, specialmente nei settori biomedico, web e high-tech. A confronto, i progetti fintech sono relativamente pochi.](#) Il Ticino dispone comunque di forze innovative. Seppur entro certi limiti, sono presenti anche realtà infrastrutturali sotto forma di reti di sostegno all'innovazione, cui si aggiunge una piattaforma fintech messa a disposizione in Ticino dal principale fornitore di servizi BPO.

### **Asset management**

[Gli intervistati hanno avanzato opinioni molto discordanti in merito alle potenzialità del Ticino come centro di asset management. Da una parte, il Ticino soffrirebbe sia l'eccessiva lontananza dai più importanti centri finanziari, sia la competizione di Ginevra, che sarebbe molto più idonea ad ospitare attività di asset management. Dall'altra parte, si sottolinea che nell'asset management l'ubicazione geografica non è un fattore dirimente, come invece lo è in altre attività finanziarie. Più che dalla vicinanza al cliente, il successo dell'asset management dipenderebbe dalla presenza di un bacino di eccellenze e di aziende attive nel settore, caratteristiche tipiche di un cluster. Secondo altri esperti, mancherebbero i presupposti a livello fiscale affinché si possa raggiungere la massa critica di aziende e personale specializzato.](#)

In effetti finora (se si prescinde da Zurigo e Ginevra, che sono piazze finanziarie principali), molti fondi e hedge fund hanno preferito stabilirsi nei cantoni con i regimi fiscali più vantaggiosi, ossia Svitto e Zugo.

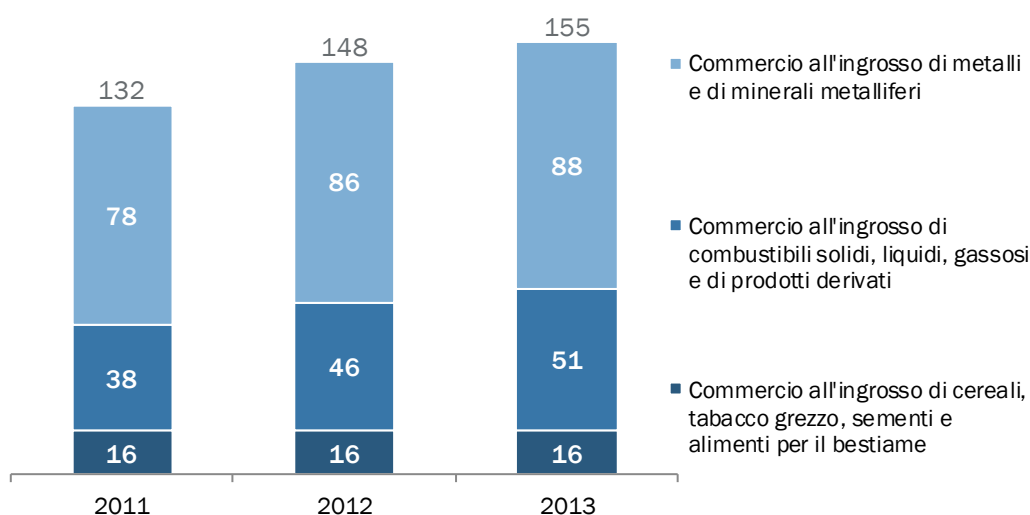
Finora, l'asset management è stato messo in ombra dal predominio della gestione patrimoniale. Ciò ha di conseguenza ostacolato la creazione di un vasto bacino di eccellenze, nonostante da tempo si assista ad un cambiamento di equilibri tra le banche e gli altri enti finanziari e di gestione patrimoniale. Tale ridefinizione degli equilibri è osservabile tra le altre cose negli sviluppi della gestione patrimoniale: mentre i volumi patrimoniali depositati presso le banche svizzere da clienti privati sono in calo, quelli affidati ad altri enti finanziari e di gestione patrimoniale sono in crescita. Particolarmente eclatante è il caso dei gestori patrimoniali di investimenti collettivi, che tra il 2000 e il 2014 sono cresciuti di quasi il 500 per cento.

Questo spostamento degli equilibri potrebbe accentuarsi ulteriormente in futuro. L'asset management si è dimostrato uno dei settori più floridi nello scenario plasmato dalla crisi finanziaria, essendo in grado di sfruttare a proprio vantaggio la maggiore sensibilità ai prezzi, la crisi degli investimenti e le incertezze che attanagliano i mercati degli investimenti. L'asset management potrebbe inoltre trarre ulteriore giovamento, in termini di peso e visibilità, dai processi di industrializzazione e specializzazione. Anche i cambiamenti demografici all'interno e all'esterno dei confini svizzeri sono una carta che l'asset management può giocare a proprio favore. Il clima di incertezza creatosi attorno alla previdenza pubblica alimenta la domanda di soluzioni di previdenza privata, e di conseguenza anche il fabbisogno di prodotti per investitori istituzionali e privati.

### Commercio di materie prime

Nel Canton Ticino, il commercio di materie prime sta vivendo una fase di crescita, che negli ultimi anni è stata accompagnata dall'arrivo di nuove aziende operanti nel settore. Si tratta sia di imprese trasferitesi in Ticino da altri stati o cantoni, sia di spin-off di imprese già presenti in Ticino. Secondo gli intervistati, questo trasferimento in Ticino di imprese estere è dovuto innanzitutto alle competenze vantate sia dalle banche che dagli specialisti locali nel settore del commodity trading, alla fiscalità vantaggiosa e alla stabilità dell'area. Rimanendo in tema di personale specializzato, un ulteriore vantaggio del Ticino sarebbe il rapporto qualità-prezzo, rispettivamente il rapporto tra salari/costi del lavoro e qualità del lavoro, migliore rispetto a quanto offerto da altre realtà concorrenti. In questo senso, Lugano sarebbe in grado di offrire condizioni economiche più vantaggiose rispetto a quelle ottenibili a Ginevra o Zugo, o anche in Italia.

**Fig. 5-10** Numero di imprese attive nel commercio di materie prime in Ticino, 2011-2013

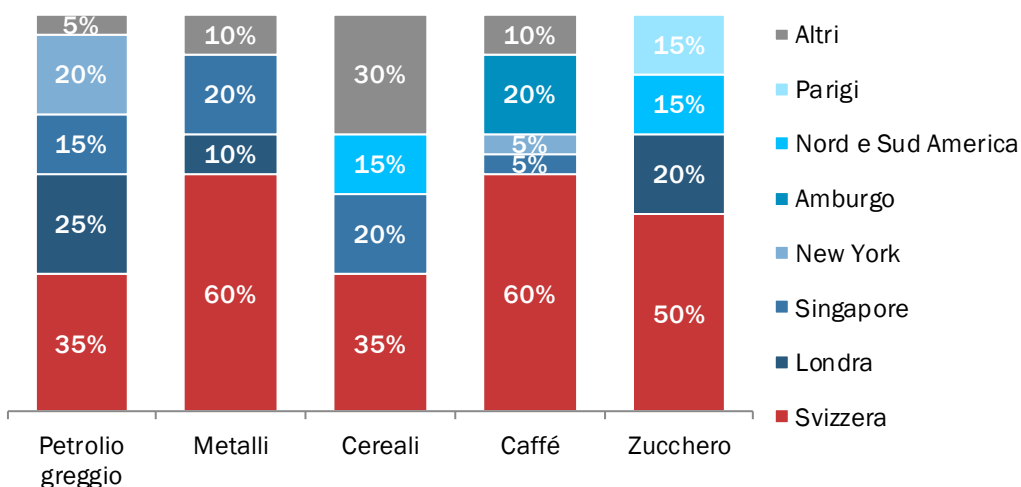


Numero di imprese attive nel commercio all'ingrosso di materie prime. Sono incluse anche imprese che non rientrano nella categoria del classico merchanting.  
Fonte: UST

Come si può evincere dalla Fig. 5-10, nel corso degli ultimi tre anni il commercio all'ingrosso di metalli e combustibili solidi è notevolmente cresciuto (rispettivamente: +12.8% e +34.2%). Tuttavia la statistica sottesa a questo calcolo non si limita alle imprese afferenti alla categoria del merchanting, ossia del commercio di materie prime in senso classico. Di conseguenza, il risultato potrebbe essere distorto in eccesso, perlomeno in termini di cifre assolute.

Il rapporto federale di base sulle materie prime del 2013 valuta l'impatto a livello mondiale del commercio svizzero di materie prime. Da questo studio emerge che la Svizzera riveste un ruolo assolutamente centrale in diverse fette di mercato di materie prime. Sul mercato mondiale, la Svizzera detiene una quota del 60 per cento per il commercio di metalli e caffè (cfr. Fig. 5-11), del 50 per cento per il commercio dello zucchero e del 35 per cento per il commercio di petrolio greggio e cereali.

**Fig. 5-11** Importanza internazionale della Svizzera nel commercio di materie prime, 2010



Fonte: DFAE

L'importanza del Ticino all'interno del contesto svizzero non è una questione che possa essere esaustivamente chiarita limitandosi ai soli numeri. Come già argomentato nel capitolo 2.4, il punto di forza del Ticino è il commercio di metalli e metalli nobili, e in particolare dell'acciaio. Dai colloqui con gli esponenti del settore intervistati è tuttavia emerso che il mercato dell'acciaio è molto frammentato. Lugano vanta la più alta concentrazione locale di imprese di commercio dell'acciaio, ma proprio a causa della forte frammentazione la sua quota sul mercato mondiale si attesta solo tra il 3 e il 5 per cento. Si tratterebbe di una quota non ancora sufficiente affinché si possano generare le dinamiche tipiche di un cluster, per il quale sarebbe probabilmente necessario l'apporto di altre imprese sul mercato. Sembra in ogni caso molto promettente in termini di crescita anche il settore del commercio di materie prime a destinazione energetica. Si tratta infatti del settore che negli ultimi anni ha fatto registrare il maggior afflusso di nuove imprese e filiali.

In generale, le potenzialità di crescita del Ticino nel settore del commercio di materie prime continuano ad essere notevoli. A differenza della gestione patrimoniale, in Ticino il commercio di materie prime può sfruttare appieno i mercati asiatici in crescita. Sembra infatti che in Asia la qualità dei servizi di finanziamento per il commercio di materie non sia abbastanza alta per competere con i centri europei.

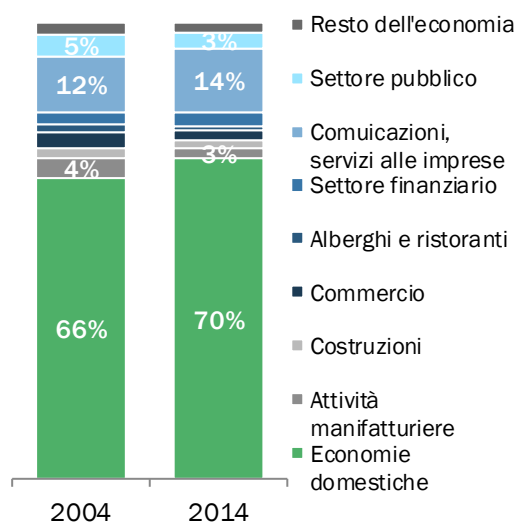
## 5.5 Fattori che determinano la domanda del settore finanziario ticinese

### Retail banking e attività bancarie per le imprese

Nel 2014, circa due terzi di tutti i finanziamenti concessi dalle banche svizzere erano costituiti da crediti, in particolare crediti ipotecari per le economie domestiche (cfr. Fig. 5-12), seguiti da quelli erogati alla categoria «comunicazioni e servizi alle imprese» (12%). Rispetto al 2004, le percentuali di distribuzione del credito ai vari settori sono rimaste pressoché invariate.

La grande maggioranza dei finanziamenti è costituita da crediti ipotecari (cfr. Fig. 5-13), come mostrano le tipologie di finanziamenti erogati ai principali mutuatari, ossia alle economie domestiche e al settore «comunicazione e servizi alle imprese»: mentre per le prime i crediti ipotecari ammontano al 95 per cento del totale, nel secondo i crediti ipotecari coprono il 90 per cento del totale. In termini di volume di crediti, anche il settore pubblico e il commercio sono importanti beneficiari, ma in queste due categorie la richiesta di crediti ipotecari è molto meno marcata.

**Fig. 5-12 Volume dei crediti in Svizzera secondo il settore, 2004-2014**



Fonte: BNS

**Fig. 5-13 Volume dei crediti in Svizzera secondo il tipo di credito, 2014**

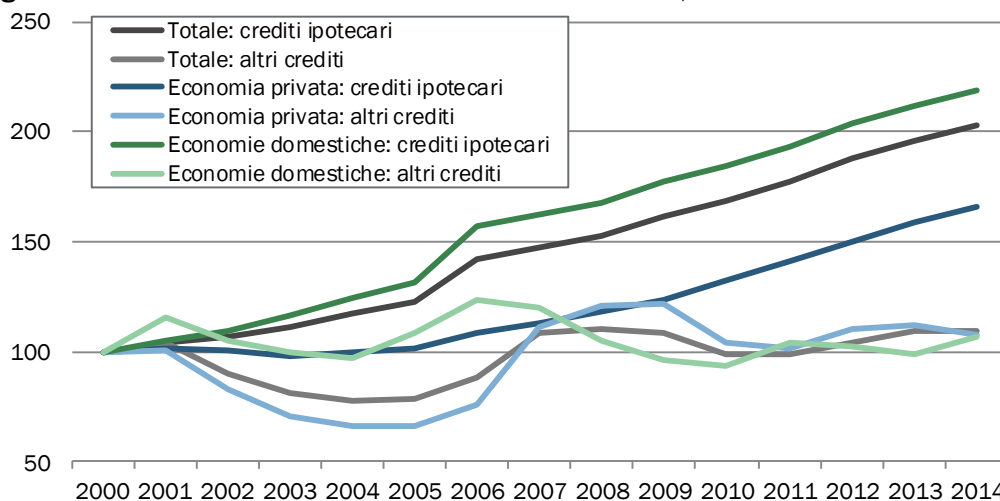


Fonte: BNS

Se si osserva l'evoluzione del volume dei crediti, si nota un crescita stabile dei crediti ipotecari, a prescindere dal settore (cfr. Fig. 5-14). Almeno a partire dal 2006, i crediti ipotecari concessi all'economia privata sono cresciuti in maniera pressoché parallela a quelli concessi alle economie domestiche (fermo restando che l'aumento del 2006 è legato alle modalità di rilevamento statistico). Nel complesso, tra il 2006 e il 2014 il volume di crediti ipotecari è cresciuto mediamente del 4.6 per cento all'anno. L'evoluzione del credito ipotecario segue essenzialmente gli andamenti demografici, ma è condizionato anche da altri importanti fattori, come i tassi di interesse e le preferenze, ad esempio in termini di metrature richieste (metri quadrati a testa).

Gli «altri crediti» dipendono più direttamente dalle congiunture e dai cicli di investimento. Di conseguenza, l'andamento dei volumi di credito per questa categoria si dimostra maggiormente volatile, irregolare e legato a dinamiche determinate innanzitutto dall'economia privata.

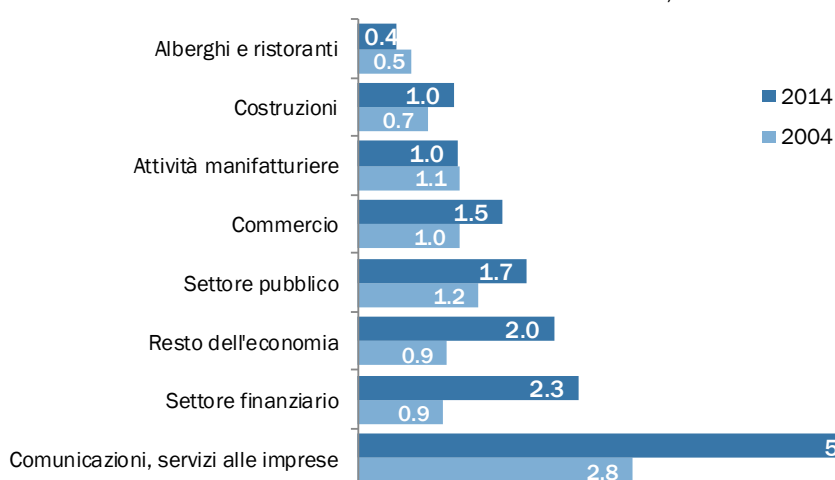
**Fig. 5-14 Evoluzione del volume dei crediti in Svizzera, 2000-2014**



A partire dal 2006 la statistica include tutte le banche Raiffeisen, prima del 2006 solo le più grandi.  
Fonte: BNS

Per quanto riguarda le attività bancarie per le imprese, viene di seguito analizzata la domanda di credito da parte delle imprese di altri settori. Se il volume dei crediti per settore di cui sopra viene trasposto sulla struttura economica del Canton Ticino, si ottiene un valore che riflette approssimativamente la domanda di credito presente in Ticino (cfr. Fig. 5-15). Se si utilizza questa procedura, si può stimare che nel 2014 la domanda complessiva in Ticino ammontava a circa 15.2 miliardi di franchi. Rimasta pressoché invariata tra il 2004 e il 2007, dal 2007 al 2014 questa domanda è aumentata di quasi 3.5 miliardi di franchi, verosimilmente a causa di nuove esigenze d'investimento e del maggior numero di imprese italiane insediatesi in Ticino a seguito della crisi finanziaria.

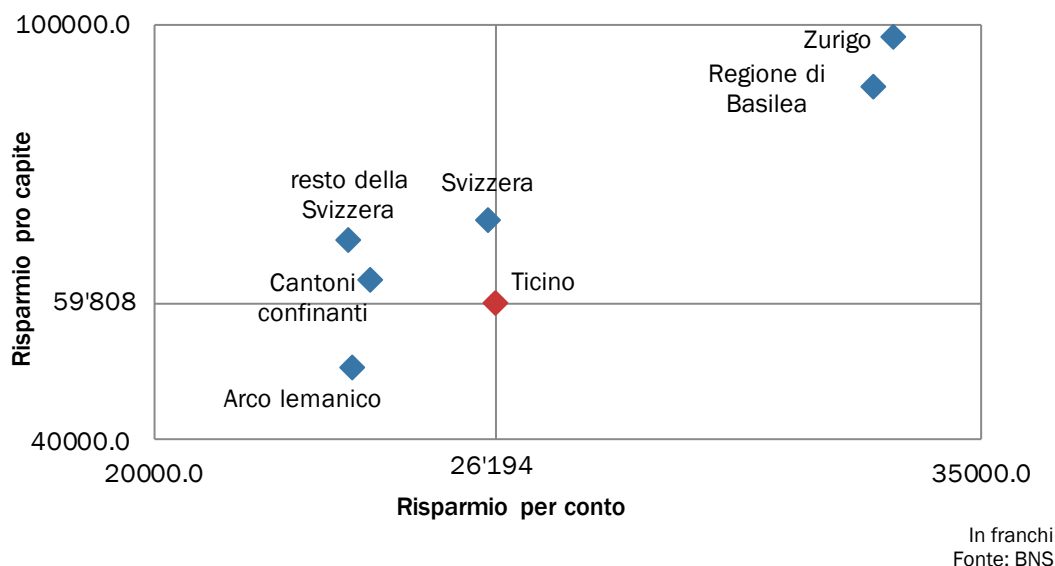
**Fig. 5-15 Domanda di credito secondo il settore in Ticino, 2004-2014**



In miliardi di franchi  
Fonte: BAKBASEL

Per quanto riguarda il retail banking, i fattori più importanti sono i risparmi della popolazione locale e i crediti ipotecari. Nel 2014, le banche detenevano circa 21 miliardi di franchi di obbligazioni sottoscritte dalla popolazione del Canton Ticino sotto forma di conti di risparmio. In Ticino, il risparmio pro capite ammontava a quasi 59'800 franchi (cfr. Fig. 5-16, asse delle ordinate), quasi il 20 percento in meno della media svizzera (pari a 71'800 franchi). Solitari in cima alla classifica si trovano il Canton Zurigo e la regione di Basilea, in cui i risparmi e gli investimenti pro capite ammontano rispettivamente a 98'200 franchi e 91'000 franchi.

**Fig. 5-16 Risparmio pro capite e per conto, 2014**

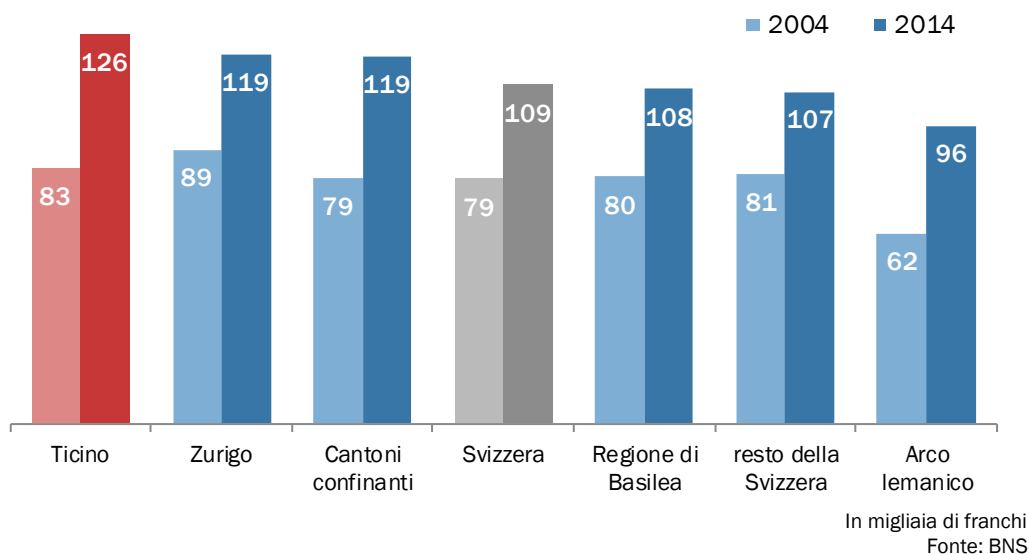


Nel grafico, l'asse delle ascisse quantifica l'ammontare dei risparmi per conto. Nel 2014, sui conti dei ticinesi erano depositati quasi 26'200 franchi, una cifra che si aggira sulla media svizzera (26'000 franchi) e che pone il Ticino direttamente alle spalle dei primi in classifica, ossia Zurigo (33'400 franchi) e la regione di Basilea (33'000 franchi). Ne consegue quindi che in Ticino si tende a concentrare i risparmi sui conti più che nel resto della Svizzera. Ciò a sua volta significa che le banche operanti in Ticino hanno maggiori possibilità di sfruttare le economie di scala, fermo restando però che nel Canton Zurigo e nella regione di Basilea queste economie di scala sono ben più imponenti.

Passando invece dai risparmi ai finanziamenti, si rileva che in Ticino sono stati concessi crediti ipotecari per un totale di circa 44 miliardi di franchi. Si tratta dell'equivalente di 125'700 franchi pro capite, l'importo più alto di tutta la Svizzera (cfr. Fig. 5-17). La media svizzera, pari a 109'400 franchi, è del 15 percento inferiore.

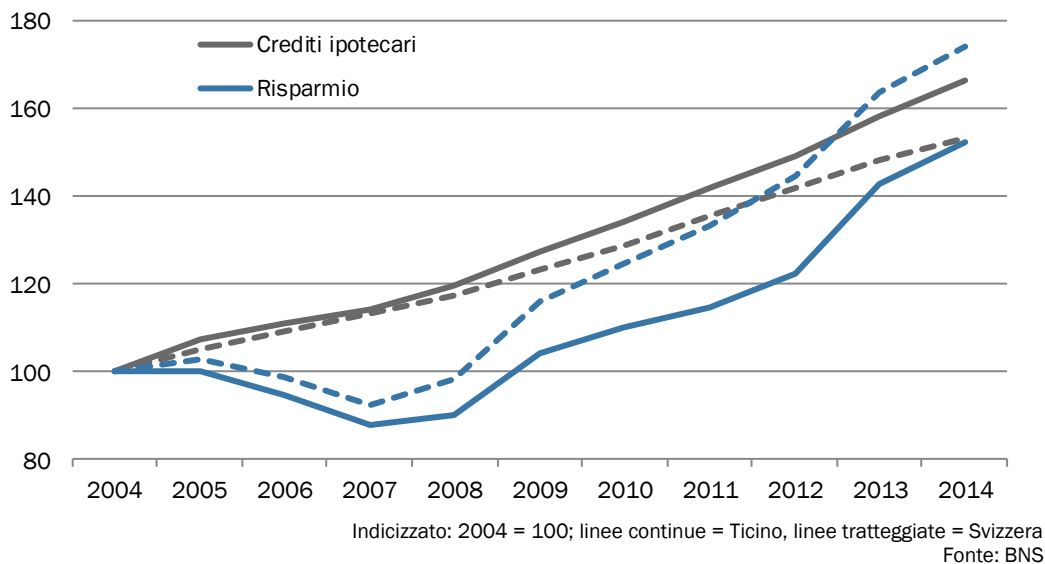
La quantità di crediti ipotecari ticinesi si è mantenuta sopra la media lungo tutto il periodo esaminato. Nel 2004, solo il volume di crediti ipotecari concessi a Zurigo era superiore a quello ticinese. Nonostante partisse già da un livello alto, negli ultimi dieci anni in Ticino il valore pro capite dei crediti ipotecari è aumentato a un tasso superiore alla media, crescendo in media del 4.3 percento all'anno contro il 3.3 percento registrato a livello federale. Solo nell'arco lemanico il volume di crediti ipotecari è cresciuto più fortemente che in Ticino (+4.6%). Va comunque detto che in questa regione il valore iniziale del 2004 era più basso che in Ticino.

**Fig. 5-17 Crediti ipotecari pro capite, 2004, 2014**



L'elevata crescita del volume di crediti ipotecari in Ticino è riscontrabile anche in valore assoluto (cfr. Fig. 5-18). In Ticino, il volume di crediti ipotecari per immobili cresce in media del 5.2 percento all'anno (media svizzera: +4.4% all'anno), probabilmente grazie al fiorente mercato locale di seconde case. Per contro, i risparmi della popolazione ticinese sono cresciuti in media del 4.3 percento all'anno, al di sotto della media svizzera (+5.7% all'anno).

**Fig. 5-18 Evoluzione dei crediti ipotecari e dei risparmi, 2004-2014**

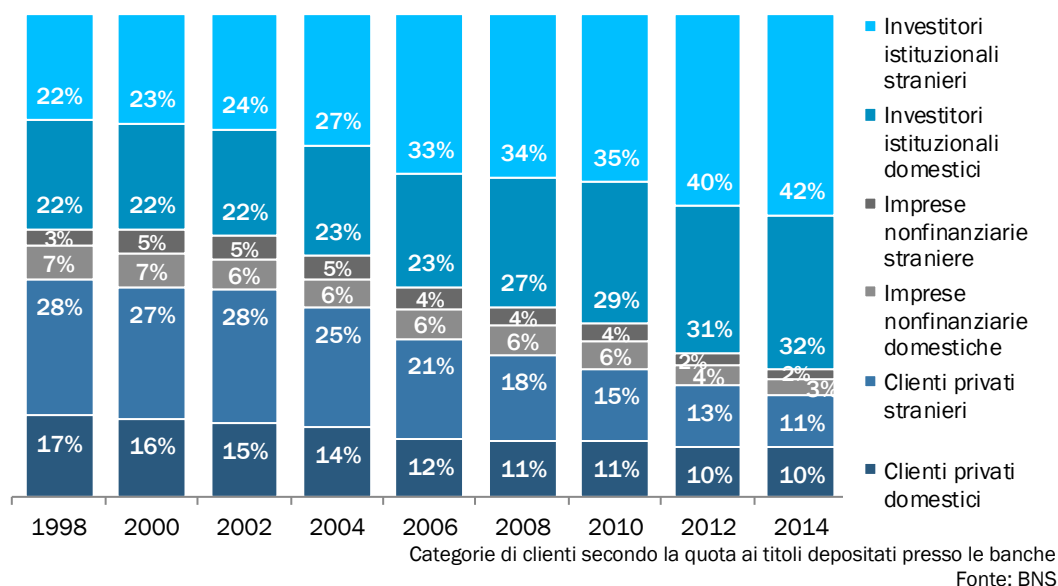


## Gestione patrimoniale

Nel 2014 in Svizzera sono stati gestiti patrimoni per un totale di circa 5'600 miliardi di franchi. Poco meno della metà (46%) di questi patrimoni sono depositati presso conti di clienti svizzeri. Nel 2014, i clienti privati detenevano solo un quinto (21%) dei patrimoni totali (cfr. Fig. 5-19), mentre quasi tre quarti (74%) dei patrimoni costituivano depositi di investitori istituzionali. In quest'ultima categoria rientrano anche gli enti finanziari e di gestione patrimoniale, i quali possono a loro volta operare per conto di clienti privati.

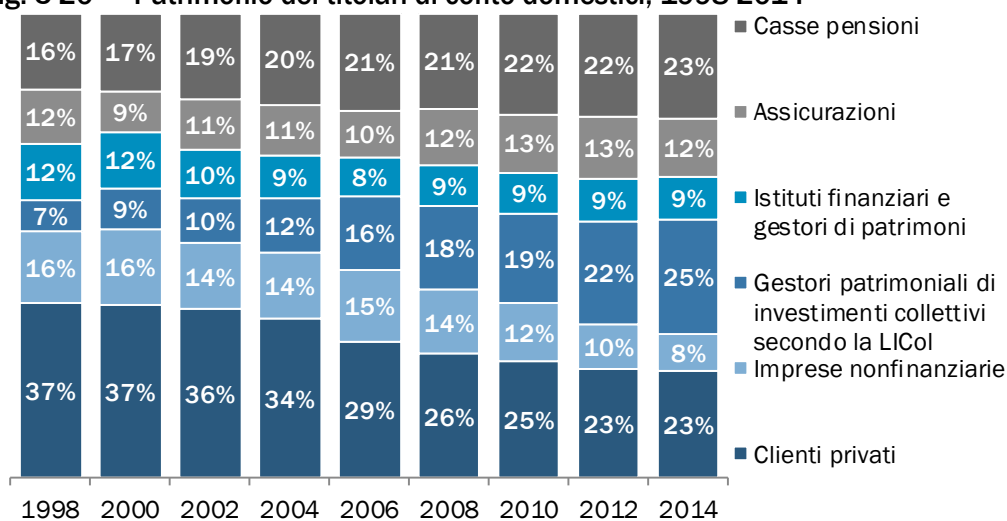
Come già mostrato nel capitolo 4.5, la riduzione dei volumi patrimoniali di clienti privati è in gran parte imputabile alla tendenza ad abbandonare il modello di deposito diretto in banca per affidarsi invece ai gestori patrimoniali indipendenti. Quest'inversione di rotta ha preso piede grazie alle nuove possibilità tecniche di cui il settore dei fondi ha potuto avvalersi a partire dal nuovo millennio. Se nel 2002 i patrimoni erano ancora distribuiti in maniera pressoché equa tra clienti privati e clienti istituzionali (rispettivamente 43% e 46%), in seguito si è assistito a un rapido stravolgimento degli equilibri.

**Fig. 5-19 Patrimonio secondo il titolare del conto in Svizzera, 1998-2014**



Per quanto riguarda i clienti domestici, sono a disposizione dati dettagliati circa gli investitori istituzionali. Tali dati confermano che l'espansione degli investitori istituzionali è dovuta principalmente all'aumento dei gestori patrimoniali di investimenti collettivi secondo la LICol (Fig. 5-20). Anche le casse pensioni hanno visto accrescere il proprio peso, passando dal 16 per cento del 1998 al 23 per cento del 2014. In questo periodo, i patrimoni delle casse pensioni sono cresciuti mediamente di circa il 6.4 per cento all'anno, il tasso di crescita più alto dopo quello fatto registrare dai gestori patrimoniali di investimenti collettivi (+13.0% annuo).

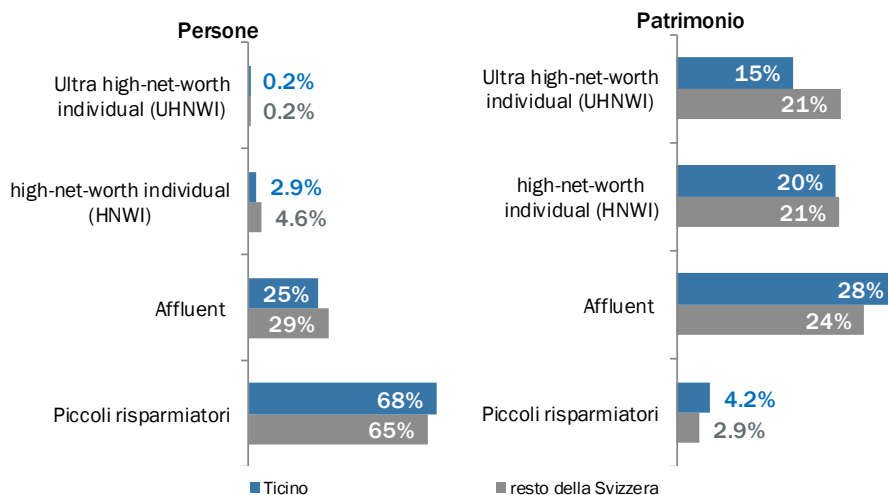
**Fig. 5-20 Patrimonio dei titolari di conto domestici, 1998-2014**



Categorie di clienti domestici secondo la quota ai titoli depositati presso le banche.  
Fonte: BNS

La gestione patrimoniale guarda con particolare interesse ai clienti con disponibilità di investimento superiori a un milione di franchi. Nel 2012, i residenti del Ticino con un patrimonio netto di oltre un milione di franchi erano circa 8'500, pari al 3.4 per cento di tutte le persone sottoposte a imposizione fiscale nel Canton Ticino. Nel complesso, queste persone disponevano di patrimoni netti pari a circa 30 miliardi di franchi, equivalenti al 56 per cento di tutti i patrimoni netti del Canton Ticino. La Fig. 5-21 illustra le quattro categorie di persone sottoposte a imposizione fiscale, i loro patrimoni e le rispettive quote sul totale per il Ticino e la Svizzera.

**Fig. 5-21 Persone e volume dei patrimoni, 2012**

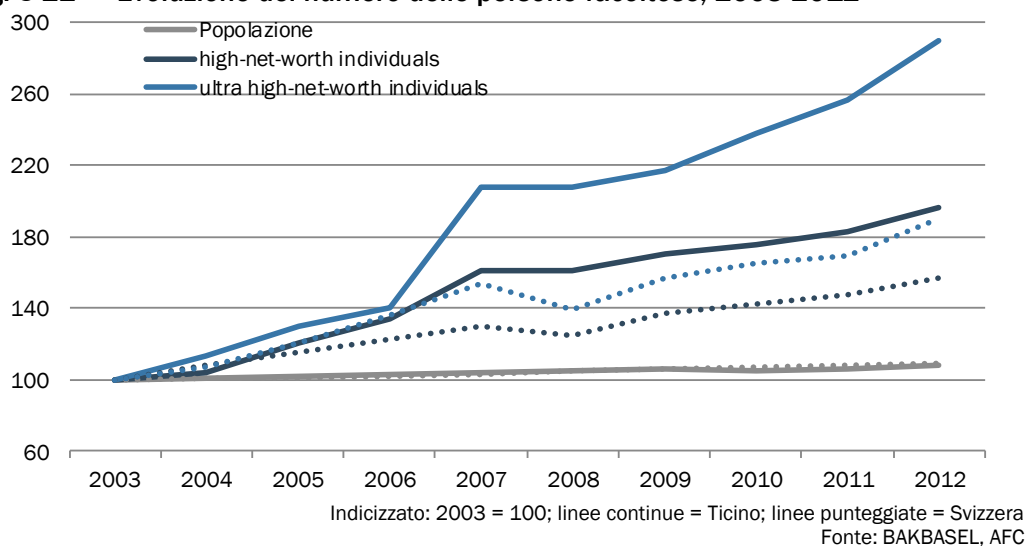


Quota sul totale regionale in %; Piccoli risparmiatori = patrimonio inferiore ai 100'000 franchi; Affluent = patrimonio tra i 100'000 e 1 milione di franchi; high-net-worth individual (HNWI) = patrimonio tra 1 e 10 milioni di franchi; Ultra high-net-worth individual (UHNWI) = patrimonio superiore ai 10 milioni di franchi  
Fonte: AFC

In Ticino la presenza di piccoli risparmiatori è più diffusa che nel resto della Svizzera. Ciò a sua volta significa che rispetto al resto della Svizzera il Ticino ha una minor concentrazione di ultra high-net-worth individuals (UHNWI) e di high net-worth individuals (HNWI), ossia di quelle categorie di persone cui la gestione patrimoniale guarda con maggiore interesse. Anche in termini di volumi di patrimoni si osserva come in Ticino la presenza di UHNWI sia meno marcata rispetto al resto della Svizzera.

Occorre tuttavia puntualizzare che negli ultimi anni la popolazione facoltosa ticinese è molto aumentata (cfr. Fig. 5-22), tant'è che tra il 2003 e il 2012 il numero di HNWI presenti in Ticino è cresciuto mediamente del 7.8 per cento all'anno, mentre gli UHNWI sono aumentati addirittura del 12.6 per cento all'anno. Se si aggiunge che allo stesso tempo la popolazione generale ticinese è cresciuta in media solo dello 0.8 per cento all'anno, si capisce come in Ticino la fascia benestante della popolazione si sia allargata in maniera significativa, anche rispetto all'evoluzione riscontrata a livello federale (e rappresentata nel grafico dalla linea punteggiata; HNWI: +5.1% all'anno, UHNWI: +7.4% all'anno). **Secondo gli intervistati, la ragione principale di questa elevata crescita è riconducibile al maggiore afflusso in Ticino di persone facoltose, specialmente dall'Italia.**

**Fig. 5-22 Evoluzione del numero delle persone facoltose, 2003-2012**



Nel Canton Ticino, anche i volumi dei patrimoni degli HNWI e UHNWI sono aumentati a un tasso decisamente superiore alla media federale. Nel complesso, tra il 2003 e il 2012 i patrimoni di queste categorie di persone sono cresciuti in media del 10.5 per cento all'anno, contro il 6.8 per cento riscontrato a livello federale. Quello osservato in Ticino è dunque un tasso di crescita altissimo, tra i più alti di tutta la Confederazione. Solo nei Cantoni Obvaldo (+15.0% all'anno), Svitto (+13.7% all'anno) e Uri (+12.9% all'anno) il totale dei patrimoni di HNWI e UHNWI è cresciuto più che in Ticino. Va comunque specificato che tutti questi cantoni negli ultimi anni hanno cercato di attirare in maniera mirata determinate categorie di persone facoltose mediante incentivi fiscali.

Il fatto che in Ticino, nonostante la crescita sopra la media dei patrimoni netti di HNWI e UHNWI, le obbligazioni bancarie sotto forma di conti di risparmio e di investimenti siano cresciute al di sotto della media svizzera può essere spiegato da considerazioni di vario tipo. Una di queste è legata al fatto che, probabilmente, questi patrimoni sono stati più che altro oggetto di investimenti immobiliari o di private equity, o comunque di investimenti non mediati dalle banche.

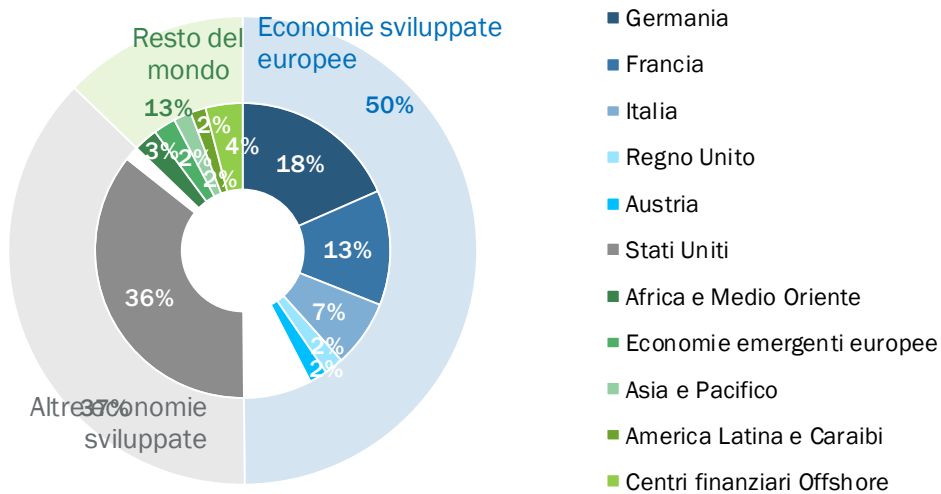
### Gestione patrimoniale cross-border

Le attività cross-border rivestono un'importanza cruciale per il Canton Ticino, così come per la Svizzera nel suo complesso. Nel 2014, i clienti stranieri avevano depositati presso le banche svizzere titoli per un valore di 3'069 miliardi di franchi, pari quasi al quintuplo del PIL svizzero (642 miliardi di franchi). Va aggiunto che il valore dei titoli depositati dai clienti stranieri è superiore a quello dei titoli depositati dai clienti svizzeri (2'576 miliardi di franchi). Secondo le stime del Boston Consulting Group (2015), la Svizzera è ancora il più importante centro finanziario offshore a livello mondiale, avendo in gestione circa un quarto di tutti i patrimoni cross-border.

Differenziando la provenienza dei capitali della gestione patrimoniale cross-border, si nota come buona parte dei capitali derivi da quei mercati tradizionali che, a seguito delle nuove normative fiscali regolanti le attività cross-border, hanno provocato i maggiori problemi alle banche svizzere (cfr. Fig. 5-23). Per contro, nel 2014 i mercati emergenti ad alto potenziale di crescita coprivano solo una quota marginale.

Purtroppo i dati su cui questa valutazione si basa sono estremamente limitati, dal momento che si riferiscono a un mero sette percento dei patrimoni che i clienti privati stranieri hanno affidato alle banche svizzere. I valori risultanti vanno pertanto intesi come valutazioni indicative, da utilizzare con estrema cautela.

**Fig. 5-23 Provenienza dei capitali della gestione patrimoniale cross-border, 2014**



Quota sulle obbligazioni delle banche nei confronti dei clienti in forma di risparmio e investimento secondo il paese  
Fonte: BNS

A seguito delle varie amnistie fiscali italiane (2001/2002, 2003, 2009 e 2015), sono stati dichiarati patrimoni per un totale di 242 miliardi di euro. Di questi, 161 miliardi (il 66%) erano gestiti in Svizzera (Ministero dell'Economia e delle Finanze; SRF Tagesschau).<sup>6</sup>

Non è dato sapere quanti di questi capitali siano stati fatti rientrare in Italia a seguito delle amnistie fiscali. Gli unici dati disponibili in merito sono quelli relativi agli scudi fiscali 2001/2002 e 2003 (26.8 miliardi di euro). Tenendo conto dei deflussi di capitale noti e dei relativi tassi cambio, la media annuale calcolata è di 185.4 miliardi di franchi dichiarati. È a tutt'oggi sconosciuto l'ammontare dei patrimoni effettivamente gestiti dagli istituti svizzeri per conto di clienti italiani. Dai 185.4 miliardi di franchi dovrebbero essere sottratti gli ulteriori deflussi di capitale, mentre andrebbero aggiunti gli apprezzamenti e i patrimoni dichiarati in seguito.

Il settore finanziario ticinese potrebbe mostrarsi ancora più dipendente dai clienti dei paesi UE rispetto alla media svizzera. Se la ripartizione di cui sopra venisse riformulata in termini di distribuzione cantonale dei rami di attività delle banche, della vicinanza geografica e dei paesi di provenienza delle banche controllate da capitale estero e delle filiali di banche straniere, ne emergerebbe che in Ticino circa il 60 per cento dei patrimoni cross-border gestiti deriva dall'Italia, mentre gli altri paesi UE (incluse le economie emergenti dell'Europa dell'est) ne coprono un terzo.

Secondo i dati del 2015 dell'Associazione Svizzera dei Gestori di Patrimoni (ASG), nel 2014 appena il 19 per cento dei propri membri seguiva clienti italiani, mentre il 28 per cento seguiva clienti francesi, il 23 per cento clienti tedeschi e il 71 per cento clienti di altri stati UE. Non appena si passa al Ticino, la quota di membri dell'ASG impegnata con clienti italiani schizza al 95 per cento. Rivestono tuttavia una certa importanza, seppur minore rispetto alla media federale, anche i clienti francesi (3%), tedeschi (7%) e degli altri stati UE (45%).

Da un punto di vista sia storico che geografico, l'Italia e l'UE sono importanti partner per la gestione patrimoniale svizzera e ticinese. La quota di risparmio delle economie domestiche italiane rimane relativamente alta (10.2%), eppure negli ultimi vent'anni si è quasi dimezzata (1994: 20.6%). A guisa di raffronto, si consideri che in Svizzera la quota di risparmio delle economie domestiche, in aumento, è del 13.2 per cento per quanto riguarda i risparmi volontari e dell'8.8 per cento per quanto riguarda i risparmi obbligatori statali. Nonostante il calo delle quote di risparmio, e tenendo conto degli effetti dell'inflazione, i patrimoni finanziari investibili dell'economia domestica italiana sono cresciuti in media del 2.1 per cento all'anno. Nel 2013, i patrimoni sotto forma di investimenti finanziari ammontavano a 4'736 miliardi di franchi. I patrimoni netti (inclusi gli immobili e detratti i debiti) ammontavano addirittura a 10'742 miliardi di franchi (dati Banca d'Italia, 2014). Secondo le statistiche della Banca d'Italia del 2015, nel 2014 in Italia le banche hanno gestito patrimoni finanziari di clienti privati per un valore di 1'153 miliardi di franchi. Gran parte di questi patrimoni (il 41 per cento, pari a 471 miliardi di franchi) appartiene a clienti domiciliati in due regioni confinanti con il Ticino, ossia Piemonte (11%) e Lombardia (29%).

---

<sup>6</sup> Scudi fiscali 2001/2002 e 2003: 77.8 miliardi di euro di cui 49.4 miliardi su conti svizzeri; scudo fiscale 2009: 104.6 miliardi di euro di cui 71.7 miliardi su conti svizzeri; voluntary disclosure 2015: 60 miliardi di euro di cui 40 miliardi su conti svizzeri.

## 5.6 Il potenziale della domanda

Si stima che nel settore finanziario ticinese la domanda di servizi si traduca in un valore di produzione lordo di 2.8 miliardi di franchi (cfr. Tab. 5-1). Si tratta di una domanda alimentata per metà dal fabbisogno di servizi assicurativi, e per metà dalla richiesta di servizi bancari e di gestione patrimoniale.

Se ai 21 miliardi di franchi di obbligazioni sotto forma di conti di risparmio si sommano i circa 15 miliardi di crediti alle imprese, aggiungendo inoltre i 44 miliardi di crediti ipotecari, si può stimare che nel Canton Ticino venga generato un valore di produzione lordo pari a 0.9 miliardi di franchi, relativamente a retail banking e attività bancarie per le imprese. Si stima che il fatturato realizzabile dalla gestione patrimoniale rivolta ai clienti ticinesi si aggiri sul mezzo miliardo di franchi. Il potenziale della domanda cantonale è dunque decisamente sbilanciato verso il retail banking e le attività bancarie per le imprese, dove è molto maggiore. Si tratta di una considerazione che trova riscontro nella domanda intesa in senso ampio, ossia nella domanda del Ticino e dei cantoni confinanti, ma anche a livello federale.

**Tab. 5-1 Domanda effettiva**

	Ticino	Ticino e cantoni confinanti	Svizzera	Tutto il mondo
Retail banking, attività bancarie per le imprese	0.9	2.3	21.8	24.3
Gestione patrimoniale	0.5	1.2	13.0	35.5
Settore assicurativo	1.4	3.5	35.6	42.8
Settore finanziario	2.8	7.0	70.4	102.5

In miliardi di franchi

La domanda di frontalieri è inclusa nel retail banking relativamente alla domanda cantonale  
La domanda mondiale corrisponde alla somma tra domanda interna e attività cross-border svizzere

Fonte: BAKBASEL

Va tuttavia notato che il retail banking e le attività bancarie per le imprese attirano decisamente meno domanda estera rispetto alla gestione patrimoniale. Qui è bene specificare che la domanda estera è stata stimata sulla base delle attività cross-border attualmente esistenti. I patrimoni depositati da clienti esteri presso le banche svizzere ammontano a 3'069 miliardi di franchi, che dovrebbero consentire di generare un fatturato pari all'incirca a 22.4 miliardi di franchi. Per i prossimi cinque anni, il Boston Consulting Group (2015) prevede che i patrimoni affidati alla gestione patrimoniale cross-border svizzera aumenteranno del 4.5 per cento all'anno. Si stima che la domanda mondiale di servizi di gestione patrimoniale cross-border ammonti a circa 11'100 miliardi di franchi, per un fatturato pari grossomodo a 77.9 miliardi di franchi.

Nel settore finanziario ticinese, la domanda italiana di servizi di gestione patrimoniale cross-border gioca un ruolo assolutamente centrale. A seguito delle amnistie fiscali introdotte dall'Italia a partire dal 2001, sono stati dichiarati 185.4 miliardi di franchi depositati da clienti italiani su conti bancari svizzeri. Da questo importo dovrebbero essere sottratti i capitali fatti rientrare in Italia, mentre andrebbero aggiunti gli apprezzamenti e i capitali dichiarati in seguito.

Nel complesso, la Banca d'Italia (2014) stima che i patrimoni finanziari delle economie domestiche italiane si attestino sui 4'736 milioni di franchi. Si tratta di una somma di diverse volte superiore ai patrimoni noti dei clienti italiani in Svizzera, anche se non sarebbe corretto farla rientrare interamente nel computo delle potenziali attività cross-border.

La domanda di servizi finanziari è particolarmente marcata nell'Italia settentrionale. Nel 2014, l'11 per cento dei patrimoni gestiti da banche italiane proveniva dal Piemonte, mentre il 29 per cento proveniva dalla Lombardia (dati Banca d'Italia, 2015). Nel complesso, i patrimoni finanziari di queste due regioni ammontano a circa 1'900 miliardi di franchi, con cui sarebbe possibile generare un valore di produzione lordo pari grossomodo a 14 miliardi di franchi.

Secondo le stime del Boston Consulting Group (2015), nel 2014 i patrimoni finanziari privati dell'intera Europa occidentale erano pari a 50'600 miliardi di franchi e dovrebbero crescere del 4.3 per cento all'anno nell'arco dei prossimi cinque anni. Nell'Europa dell'est i patrimoni finanziari privati ammontano invece a 3'700 miliardi di franchi, che si possono tradurre in un valore di produzione lordo di 26 miliardi di franchi.

Il potenziale della domanda estera di servizi di retail banking e di attività bancarie per le imprese riportato nella Tab. 5-1 è inferiore ai valori reali, poiché il calcolo prende a riferimento le attività cross-border effettivamente esistenti. La domanda estera reale di servizi di retail banking e di attività bancarie per le imprese è naturalmente molto maggiore. Ad esempio, nel 2014 le banche italiane hanno concesso 114 miliardi di franchi di crediti al ramo italiano della comunità di lavoro Regio Insubrica.<sup>7</sup> Si tratta di una somma pari a circa il quintuplo dei crediti concessi alla popolazione e alle aziende del Canton Ticino. Va aggiunto che in seguito alla crisi finanziaria le aziende del ramo italiano della Regio Insubrica non sono sempre riuscite ad ottenere i crediti di cui avrebbero bisogno. Di conseguenza, l'effettiva domanda di crediti potrebbe essere ancora maggiore. (R. Chopard, G. Garofoli. 2014)

---

<sup>7</sup> La comunità di lavoro Regio Insubrica, istituita nel 1995, include per l'Italia le province di Varese, Como, Verbano-Cusio-Ossola, Lecco e Novara e, per la Svizzera, il Canton Ticino.

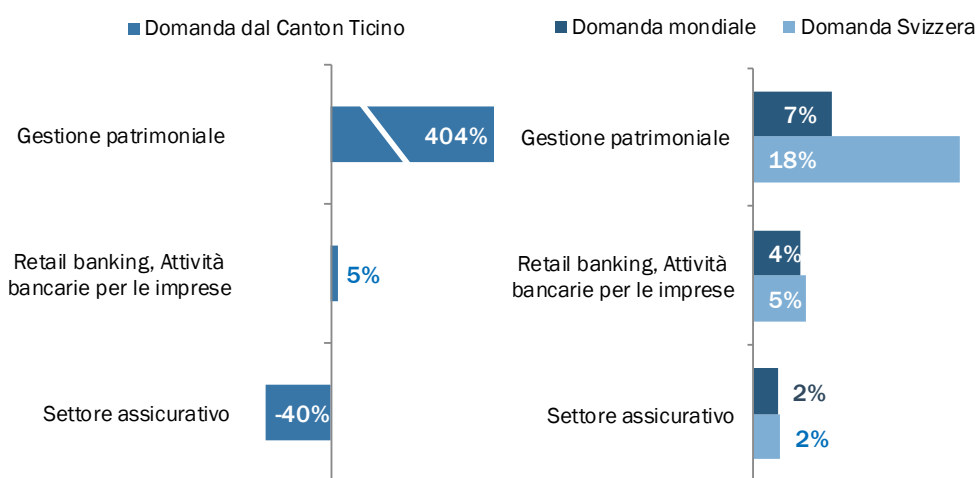
## 5.7 Raffronto tra domanda e offerta

Raffrontando domanda e offerta, è possibile stabilire in che misura la piazza finanziaria ticinese è in grado di coprire la domanda e quale può essere la sua fetta di mercato. Per quanto riguarda il potenziale dell'offerta, viene preso a riferimento il valore più alto tra il valore di produzione lordo effettivo e quello mediamente possibile.

Nella gestione patrimoniale, nel retail banking e nelle attività bancarie per le imprese, l'offerta della piazza finanziaria ticinese è superiore alla domanda cantonale. L'offerta della gestione patrimoniale è addirittura il quintuplo della domanda cantonale (cfr. Fig. 5-24).

Non appena però si passa al settore assicurativo, ci si trova davanti a una situazione diametralmente opposta. In questo settore infatti l'offerta locale non è in grado di coprire la domanda, sicché i relativi processi di creazione del valore finiscono gioco-forza per defluire verso altri cantoni. Circa il 40 per cento della domanda cantonale non trova una corrispondente offerta nel Canton Ticino. Il deficit più marcato riguarda i servizi di riassicurazione, ma ciò non deve sorprendere, dal momento che le attività di riassicurazione svizzere sono quasi tutte concentrate a Zurigo. Da notare comunque che neanche l'offerta locale di assicurazioni sulla vita e di casse pensioni riesce a coprire la domanda cantonale, che è infatti decisamente superiore.

**Fig. 5-24 Copertura della domanda esistente da parte del Ticino**



Differenza percentuale tra l'offerta stimata del settore finanziario ticinese e la domanda locale stimata  
La domanda mondiale corrisponde alle attività cross-border attualmente esistenti a livello federale

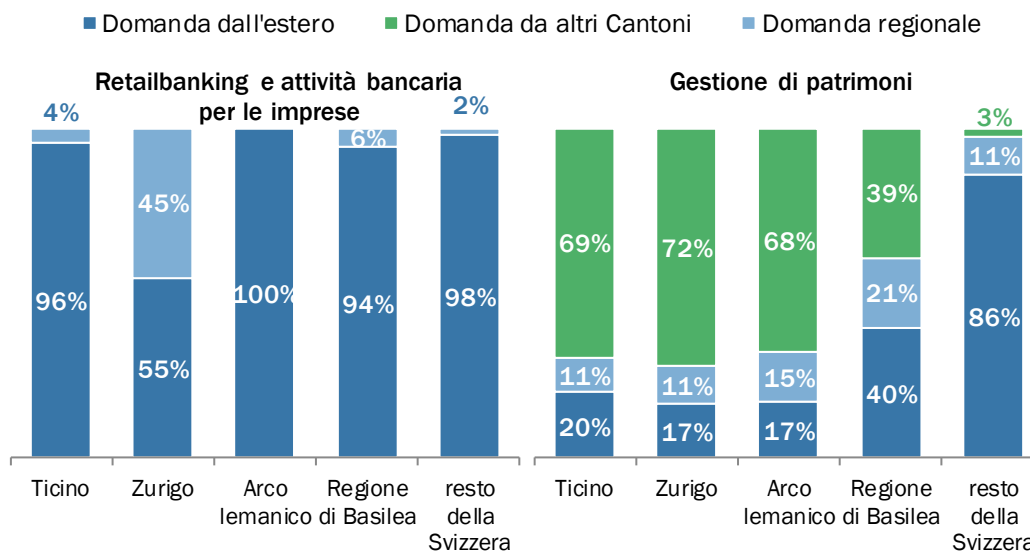
Fonte: BAKBASEL

La piazza finanziaria ticinese dispone delle potenzialità necessarie a coprire buona parte della domanda svizzera soprattutto nel settore della gestione patrimoniale. La sua offerta è infatti abbastanza consistente da coprire circa il 18 per cento dell'intera domanda svizzera. Questa percentuale si attesta su di un buon 7 per cento se alla domanda svizzera di gestione patrimoniale si aggiunge la domanda estera di servizi di gestione patrimoniale cross-border svizzeri.<sup>8</sup> In altri termini, il Ticino è in grado di controllare il 7 per cento di tutto il mercato svizzero di gestione patrimoniale.

<sup>8</sup> Qui la domanda estera di servizi finanziari svizzeri è calcolata sulla base del volume attuale di operazioni finanziarie cross-border svizzere.

La Fig. 5-25 rappresenta approssimativamente la distribuzione geografica dell'offerta rispetto alla domanda. Come prevedibile, il raggio di azione del settore finanziario zurighese si estende ben al di là dei suoi confini geografici, grazie alla presenza locale di grandi banche (cfr.). La domanda cantonale sfrutta solo il 55 per cento dei servizi di retail banking e delle attività bancarie per le imprese, mentre se si passa alla gestione patrimoniale questa quota si riduce a meno del 20 per cento. Per quanto riguarda la gestione patrimoniale, il settore finanziario del Canton Ticino viaggia su percentuali molto simili.

**Fig. 5-25 Struttura della domanda nel settore finanziario escluse le assicurazioni**



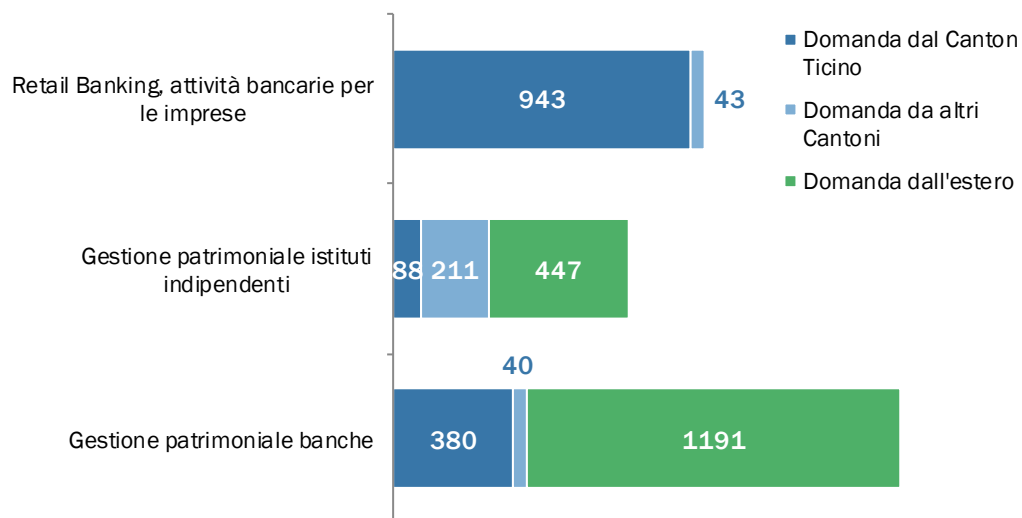
Quota delle regioni al valore di produzione lordo in %  
 Nel retail banking, i frontalieri sono inclusi nella domanda cantonale  
 Fonte: BAKBASEL

Le capacità del settore finanziario ticinese superano la domanda locale anche per quanto concerne i servizi di retail banking e le attività bancarie per le imprese. A tal proposito è particolarmente importante considerare che nella domanda cantonale sono stati inclusi i frontalieri. Inoltre, il fatto che in Ticino le grandi banche gestiscano una quota di risparmi e crediti ipotecari relativamente bassa rispetto al resto della Svizzera fa pensare che una buona parte della domanda locale sia assorbita direttamente dalle banche ticinesi.

In valore assoluto, ed escludendo le assicurazioni, il valore di produzione lordo nominale potenziale del settore finanziario ticinese è di circa 3.3 miliardi di franchi. Qui sono i gestori patrimoniali indipendenti e quelli delle banche e degli analoghi enti finanziari a fare la parte del leone.

Con il suo apporto di 2.3 miliardi di franchi, la gestione patrimoniale contribuisce di un buon 70 per cento al valore di produzione lordo potenziale (cfr. Fig. 5-26). La domanda estera potenziale è di circa 1.6 miliardi di franchi. Si tratta di un valore solo di poco inferiore a quello potenzialmente ottenibile a livello federale dalle banche e dai gestori patrimoniali indipendenti del Canton Ticino (1.7 miliardi di franchi).

**Fig. 5-26** Struttura della domanda nel settore finanziario ticinese escluse le assicurazioni



In milioni di franchi  
 Nel retail banking, i frontalieri sono inclusi nella domanda cantonale  
 Fonte: BAKBASEL

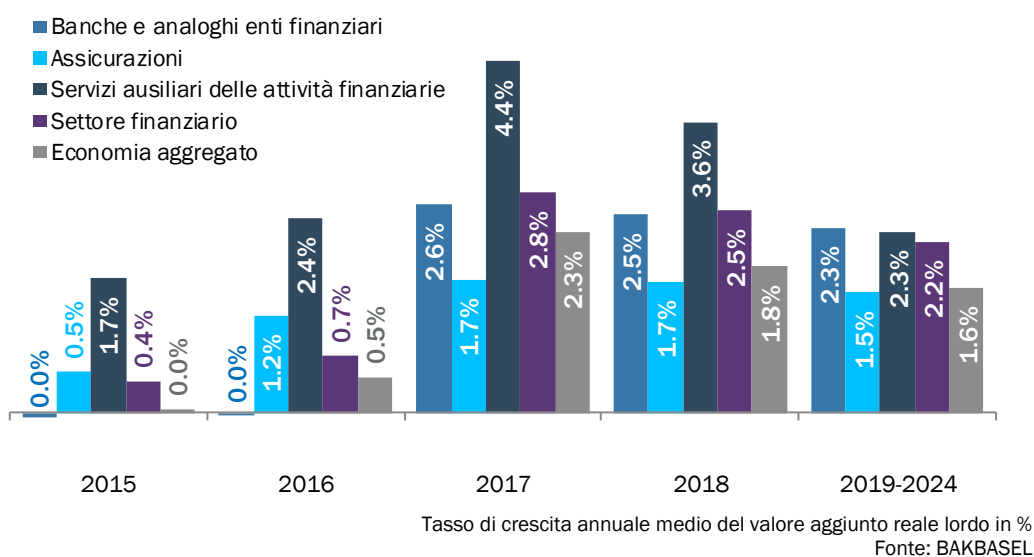
## 6 Le prospettive del settore finanziario ticinese

Le pagine seguenti vogliono far luce sulle prospettive del settore finanziario ticinese. Le previsioni presentate si limitano a delineare gli andamenti ritenuti più probabili. Date però le incertezze che attualmente gravano sulle condizioni quadro e sui fattori d'influenza, verranno discussi anche alcuni scenari differenti. Seguendo un approccio statistico-comparato, nell'elaborare questi scenari si prenderanno in considerazione sia la possibilità di sviluppi meno favorevoli del previsto, sia l'eventualità che possano verificarsi condizioni positive altrimenti non contemplate.

### 6.1 Evoluzione del valore aggiunto fino al 2024

Sul breve periodo, le prospettive di crescita del settore finanziario ticinese sono limitate, come del resto lo sono quelle dell'economia generale. Il ramo finanziario, in quanto esportatore di servizi, soffre sia dell'apprezzamento del Franco, sia dei bassi tassi d'interesse. Per gli anni 2015 e 2016, si prevede che nel settore finanziario il valore aggiunto lordo crescerà rispettivamente dello 0.4 e dello 0.7 per cento (cfr. Fig. 6-1).

Fig. 6-1 Valore aggiunto reale lordo nel settore finanziario ticinese, 2015-2024



I margini sono tendenzialmente ridotti dall'inasprimento della concorrenza all'interno del settore finanziario, nonché dalla situazione congiunturale. Le regolamentazioni provocano un aumento dei costi, mentre la digitalizzazione, che pure richiede ingenti investimenti iniziali, permette a lungo andare di ridurre le spese correnti.

L'evoluzione della gestione patrimoniale cross-border sconta le conseguenze degli avvicendamenti passati ed è frenata dall'incertezza che aleggia sulla questione del futuro accesso ai mercati. Per quanto riguarda le banche, gli analoghi enti finanziari e i gestori patrimoniali indipendenti del Canton Ticino, è verosimile che gli avvicendamenti passati abbiano inciso negativamente specialmente sulla crescita del 2015, anno in cui la «voluntary disclosure» è stata attuata a pieno regime.

Inoltre, la gestione patrimoniale continuerà anche in futuro a spostarsi sempre più dai clienti privati ai clienti istituzionali, i quali tuttavia consentono margini inferiori. Presumibilmente, dal 2016 i volumi patrimoniali gestiti ritorneranno a crescere, grazie all'espansione delle disponibilità patrimoniali a livello mondiale e all'accresciuta richiesta di previdenza privata. Si potrebbe così assistere ad un graduale aumento delle entrate garantite dalle commissioni e dai diritti sulle transazioni, parallelamente ad un'intensificazione delle attività commerciali.

Per quanto riguarda le operazioni sugli interessi, si presume che sul breve periodo il contributo del mercato delle ipoteche allo sviluppo del valore aggiunto dipenderà principalmente dalla crescita dei volumi. Si attendono inoltre impulsi positivi dalle attività di investimento e dalla congiuntura favorevole nei paesi limitrofi.

Nel complesso, secondo le stime di BAKBASEL, in Ticino le banche e gli analoghi enti finanziari vivranno una fase di stagnazione negli anni 2015 e 2016, mentre a livello federale si potrebbe assistere a una timida ripresa (rispettivamente 0.3% e 0.5%). Tra i tre rami finanziari, i servizi ausiliari delle attività finanziarie sono quelli che sembrano avere le migliori possibilità di crescita (2015: +1.7%; 2016: +2.4%). Ciononostante, in Ticino questa crescita potrebbe mostrarsi meno forte che a livello federale (2015: +2.6%; 2016: +2.8%). In Ticino, l'ampia ripresa prevista per il 2017 coinvolgerà probabilmente anche banche e gli analoghi enti finanziari, nonché i servizi ausiliari delle attività finanziarie. Ciò potrebbe avere effetti benefici in termini di ripresa, che potrebbe superare le previsioni per il lungo periodo (+4.4% contro un +2.6%).

Sul breve periodo, anche le assicurazioni verranno frenate dal rallentamento dello sviluppo economico del Ticino. Tra l'altro è possibile che l'inversione di rotta sugli interessi porti una boccata di ossigeno solo sul medio periodo. Si prevede che gli attesi miglioramenti del quadro congiunturale forniranno impulsi positivi al settore assicurativo sul medio periodo (specialmente per quanto riguarda le assicurazioni contro i danni e contro gli infortuni). Tuttavia, dati i livelli di saturazione del mercato ticinese e di quello svizzero, i margini per un aumento delle entrate da premi assicurativi rimangono limitati.

La trasformazione strutturale attualmente in corso nel settore finanziario è destinata, sul lungo periodo, ad aumentare i livelli di produttività, specialmente in virtù di quei fenomeni di industrializzazione e digitalizzazione che questa trasformazione sta stimolando. Agli andamenti essenzialmente positivi, riconducibili alla crescita economica e patrimoniale svizzera, al miglioramento del quadro congiunturale nell'Eurozona e allo sviluppo dei paesi emergenti, si aggiungono incrementi del livello di efficienza, in grado di dare ulteriore linfa alla crescita delle banche, degli analoghi enti finanziari e dei fornitori di servizi ausiliari delle attività finanziarie. Ma l'industrializzazione potrebbe anche portare ad un aumento dei fornitori di servizi BPO, un settore in cui il Ticino è uno dei principali punti di riferimento in Svizzera.

Inoltre, la previsione di base di BAKBASEL poggia sull'assunto che sul medio periodo si riuscirà a sgomberare il campo dalle attuali incertezze giuridiche circa le attività cross-border, ristabilizzando così il quadro entro cui la gestione patrimoniale opera. La stabilità economica, la moneta forte e la disponibilità di personale altamente qualificato contribuiranno all'attrattiva della gestione patrimoniale svizzera, il che consentirà alla piazza finanziaria elvetica di mantenere il proprio livello di competitività sul piano internazionale.

Sul lungo periodo, i tassi di crescita delle banche e degli analoghi enti finanziari dovrebbero attestarsi in media sul 2.3 per cento all'anno, al di sopra della crescita dell'economia generale del Ticino (+1.6% annuo). Sempre sul lungo periodo, anche i servizi ausiliari delle attività finanziarie potrebbero arrivare a crescere più fortemente rispetto all'economia generale (+2.3% annuo). Per le assicurazioni si prevede invece un tasso di crescita non dissimile da quello dell'economia generale (+1.5% annuo). L'aumento della domanda di servizi assicurativi, sul lungo periodo, seguirà innanzitutto le dinamiche dell'economia generale, beneficiando dell'aumento dei redditi e degli andamenti demografici. Per le casse pensioni i cambiamenti demografici saranno invece fonte di ulteriori pressioni in futuro.

Alla luce dei fattori d'influenza menzionati, BAKBASEL prevede che sul medio e lungo periodo il settore finanziario ticinese tornerà a svolgere appieno il ruolo di motore economico in grado di trainare la crescita cantonale. Si prevede che nel periodo 2019-2024 le banche e gli analoghi enti finanziari, insieme ai servizi ausiliari delle attività finanziarie si posizioneranno tra le tre principali forze trainanti dell'intera economia cantonale (cfr. Tab. 6-1), alle spalle del commercio all'ingrosso e dell'industria farmaceutica.

**Tab. 6-1 Evoluzione del valore aggiunto del settore finanziario ticinese nel dettaglio settoriale, 2015-2024**

	2015	2016	2017	2018	2019-2024	2015-2024
Commercio all'ingrosso	0.6%	2.5%	4.7%	4.6%	3.8%	3.6%
Farmaceutica	1.5%	1.9%	4.5%	4.0%	3.1%	3.1%
Servizi ausiliari delle attività finanziarie	1.7%	2.4%	4.4%	3.6%	2.3%	2.6%
Informatica	0.8%	0.6%	4.5%	3.3%	2.1%	2.2%
<b>Settore finanziario</b>	<b>0.4%</b>	<b>0.7%</b>	<b>2.8%</b>	<b>2.5%</b>	<b>2.2%</b>	<b>1.9%</b>
Banche e analoghi enti finanziari	0.0%	0.0%	2.6%	2.5%	2.3%	1.8%
Assicurazioni	0.5%	1.2%	1.7%	1.7%	1.5%	1.4%
<b>Economia aggregato</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.5%</b>	<b>2.3%</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.6%</b>	<b>1.4%</b>
Settore pubblico	1.5%	1.3%	1.4%	1.3%	1.2%	1.2%
Altre attività manifatturiere	-1.0%	0.3%	2.1%	1.3%	1.0%	0.9%
Servizi alle imprese	-0.1%	-0.1%	1.1%	0.9%	0.9%	0.8%
Altri servizi	0.5%	0.7%	1.2%	0.8%	0.7%	0.7%
Industria tessile	-2.0%	-2.2%	0.1%	2.0%	1.4%	0.7%
Trasporti/magazzinaggio	-0.7%	0.0%	1.8%	1.1%	0.6%	0.6%
Costruzioni	-4.3%	-6.0%	3.5%	1.3%	0.9%	0.0%

Tasso di variazione del valore aggiunto reale in % per anno

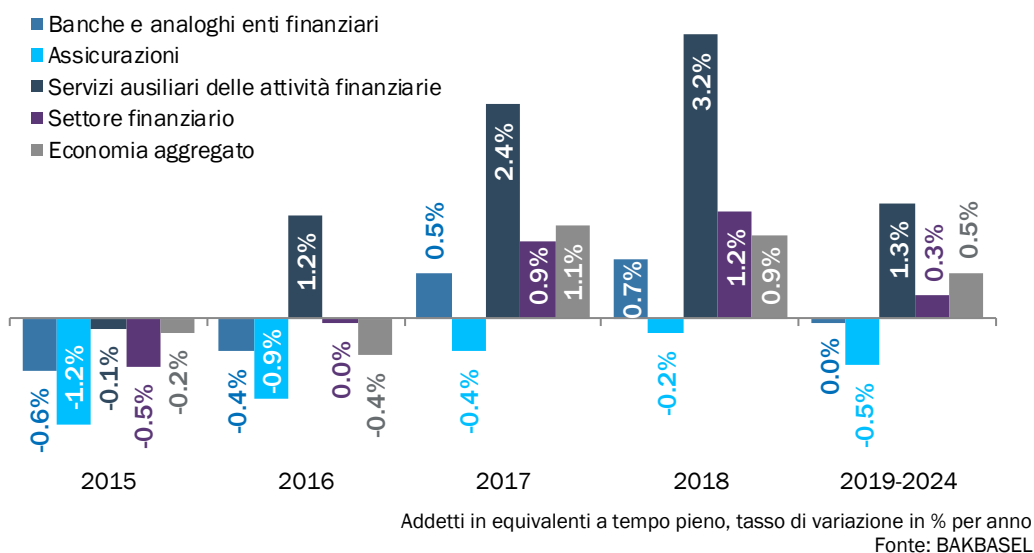
Fonte: BAKBASEL

## 6.2 Evoluzione dell'occupazione fino al 2024

Per quanto concerne l'evoluzione dell'occupazione del settore finanziario ticinese (quantificata sotto forma di addetti ETP), il 2015 dovrebbe essere un anno di leggera recessione, cui dovrebbe far seguito un 2016 stagnante (cfr. Fig. 6-2). La parabola leggermente discendente osservata ormai da tempo sembra dunque destinata a proseguire. L'evoluzione dell'occupazione potrebbe mostrarsi stagnante persino nei servizi ausiliari delle attività finanziarie, che finora hanno vissuto una fase di forte espansione.

L'industrializzazione potrebbe consentire incrementi di produttività in ciascuno dei tre rami del settore finanziario, il che dovrebbe inibire la crescita del numero di addetti ETP. Tutto sommato, quindi, sul lungo periodo si prevedono pochi cambiamenti nei vari rami del settore finanziario in termini di numero di addetti ETP. Attestandosi a un livello di crescita medio dello 0.3 percento all'anno, il settore finanziario creerà verosimilmente meno nuovi posti di lavoro di quelli messi a disposizione nello stesso lasso di tempo dall'economia cantonale ticinese nel suo complesso (+0.5% annuo).

**Fig. 6-2 Evoluzione dell'occupazione nel settore finanziario in Ticino, 2015-2024**



### 6.3 Analisi degli scenari ipotetici

Le previsioni poc'anzi delineate poggiano su assunti parzialmente incerti. Per ovviare a questo problema, e al fine di estendere le previsioni sull'evoluzione del settore finanziario ticinese a casi che prevedono condizioni quadro diverse e dinamiche interne più marcate, in ciò che segue vengono presentate alcune proiezioni alternative in ottica statistico-comparata. La procedura prevede che vengano alterati singolarmente alcuni fattori d'influenza, senza considerare eventuali effetti di ritorno indotti. Supponiamo ad esempio che s'intenda aumentare il potenziale di un dato ramo. In questo caso, non si terrà conto del fatto che tale ramo alimenterà esso stesso la domanda di servizi e beni, contribuendo ad aumentare la crescita generale. Analogamente, si ignorerà il fatto che le eventuali perdite di un ramo ridurrebbero anche il potenziale di altri rami.

In via preliminare, occorre specificare che gli scenari sono approssimativi e dunque puramente indicativi. Va tenuto inoltre presente che gli assunti di base riguardano esclusivamente variazioni concernenti aspetti della domanda. Le considerazioni statistico-comparate non tengono dunque conto di eventuali effetti ulteriori che potrebbero influenzare l'offerta, come eventuali variazioni della disponibilità di personale altamente qualificato o dei livelli di produttività, ad esempio a causa di economie di scala. Le stime riguardano la variazione del valore di produzione lordo, rispettivamente del numero di posti di lavoro ETP, con riferimento ai prossimi dieci anni (2015-2024).

Per un raffronto, si rimanda ai valori di cui alle previsioni di base discusse in precedenza (6.1 e 6.2). Secondo le stime delle previsioni di base, la crescita del valore di produzione lordo ovvero del potenziale del settore finanziario ticinese sarà dell'1.9 per cento all'anno.

Si vogliono considerare i cinque scenari seguenti:

1. Mancato accesso ai mercati UE
2. [Piccolo settore finanziario per un piccolo cantone](#)
3. Imprenditorialità in Italia
4. Gestione patrimoniale in Ticino
5. Crescita delle quote di mercato in Svizzera

Per il settore finanziario ticinese, gli sviluppi presupposti dalle prime due proiezioni sarebbero negativi, mentre quelli presupposti dalle proiezioni 3, 4 e 5 sarebbero positivi.

Le proiezioni 4 e 5 riguardano sviluppi interni, mentre le altre si riferiscono perlopiù alle attività cross-border.

### **Configurazione della proiezione 1: mancato accesso ai mercati UE**

Attualmente, ai fornitori di servizi finanziari è precluso l'accesso al mercato interno dell'Unione Europea. La sintonia politica tra Svizzera ed Unione Europea si è incrinata e con l'Italia le cose non vanno molto meglio. È possibile che l'apertura dei mercati richieda più tempo di quanto presupposto dalla previsione di base. Da un lato, il mancato accesso al mercato preclude la possibilità di pubblicizzare attivamente i propri servizi; dall'altro lato, il marketing del passaparola ha finito per screditare l'immagine dei gestori patrimoniali svizzeri.

In linea di principio, per acquisire nuovi capitali dall'Unione Europea non è necessario accedere al mercato UE. Senonché di fatto molti clienti richiedono consulenze più serrate ed esigono di partecipare più direttamente alla gestione dei patrimoni rispetto a un tempo. Vi è dunque il rischio che questi clienti decidano di ritirare i propri patrimoni dal Ticino.

Gli intervistati ritengono che la piazza finanziaria abbia raggiunto e sia in grado di mantenere la soglia critica necessaria in termini di volumi di patrimoni gestiti. Circa la metà dei patrimoni dei clienti italiani sarebbe già stata dichiarata a seguito delle passate amnistie fiscali. Inoltre, nel 95 per cento dei casi i capitali dichiarati nel 2015 in occasione della voluntary disclosure dovrebbero comunque rimanere in Ticino.

Per simulare il caso di un mancato accesso ai mercati UE, nella proiezione statistico-comparata si esclude qualsiasi acquisizione di clienti o di nuovi capitali dai paesi UE, mentre si presuppone che i patrimoni sui conti esistenti cresceranno a un tasso maggiore di quello generale di valorizzazione. È stato considerato un ampio spettro di possibilità circa il deflusso di patrimoni: si parte dal caso in cui tale deflusso è nullo fino ad arrivare al caso in cui tutti i patrimoni dei clienti UE abbandonano la Svizzera.

### **Risultati della proiezione 1**

*Ceteris paribus*, il settore finanziario ticinese mostra un potenziale di crescita interessante anche in caso di mancato accesso ai mercati UE. Tuttavia, a queste condizioni la crescita scenderebbe a un livello verosimilmente non superiore alla media economica generale (+1.6% annuo). Un deflusso del 5 per cento dei patrimoni gestiti di clienti UE ridurrebbe il potenziale del settore finanziario di un mezzo punto percentuale rispetto alla previsione di base. Ciononostante, il valore di produzione lordo della gestione patrimoniale rivolta a clienti UE potrebbe continuare a crescere, poiché il deflusso di patrimoni verrebbe più che compensato dalla crescita dei capitali rimasti. Una vera e propria contrazione si verificherebbe solo se l'eventuale deflusso drenasse il 50 per cento dei patrimoni provenienti dall'Unione Europea.

Meno rassicurante sarebbe invece il quadro che si profilerebbe in termini di posti di lavoro a tempo pieno. Già la previsione di base non prevede un particolare aumento dei posti di lavoro da qui al 2024. A queste condizioni, un peggioramento delle prospettive di crescita porterebbe rapidamente a una perdita di posti di lavoro. Ad esempio, in un caso del genere nelle banche e negli analoghi enti finanziari si perderebbero complessivamente 160 posti di lavoro a tempo pieno, anche in assenza di deflussi di capitale. Un dimezzamento dei patrimoni dei clienti UE metterebbe a repentaglio almeno 1'800 posti di lavoro, pari quasi al 17 per cento di tutti quelli garantiti dal settore finanziario nel 2014.

Dal momento che la gestione patrimoniale ticinese rivolta a clienti esteri si occupa soprattutto di patrimoni provenienti da paesi UE, il mancato accesso ai mercati di questi paesi potrebbe eventualmente comportare una discesa al di sotto della soglia critica in termini di dimensioni. Va comunque puntualizzato che uno scenario del genere richiederebbe un forte deflusso di capitali, ad esempio a seguito dell'eventuale decisione di determinate aziende di delocalizzare le proprie attività.

**Configurazione della proiezione 2: piccolo settore finanziario per un piccolo cantone**  
Molti operatori ticinesi temono che l'apertura dei mercati richiederà diversi anni, troppo perché tutti gli istituti possano sopravvivere. Alcuni imprenditori starebbero già contemplando l'ipotesi di trasferire le proprie aziende o parte di esse nel Liechtenstein.<sup>9</sup> Il raggiungimento della soglia critica in termini di dimensioni dipenderebbe anche dalle decisioni dei grandi attori. Se questi ultimi infatti mantenessero il grosso delle loro attività in Ticino, e specialmente le attività direttive strategiche, il settore finanziario ticinese potrebbe conservare il proprio potenziale. Se invece queste attività venissero in gran parte centralizzate, ciò potrebbe innescare una reazione a catena.

La fuga di capitali o di enti finanziari comporterebbe una perdita di posti di lavoro. Nello scenario peggiore, verrebbero messe a repentaglio alcune delle punte di diamante del settore finanziario ticinese, ossia il suo considerevole bacino di eccellenze e le sue eccezionali competenze nel settore della gestione patrimoniale. Inoltre, in caso di eccessiva contrazione del contesto economico locale anche le imprese sopravvissute potrebbero finire per spostare altrove le proprie attività.

In effetti, gli attori del settore finanziario ticinese ritengono che attualmente l'obiettivo principe sia non tanto espandersi, quanto mantenere le dimensioni attuali. Alcuni sono addirittura dell'idea che in futuro il settore finanziario ticinese verrà declassato a realtà meramente cantonale e finirà per occuparsi solo della domanda locale.

Per simulare questo scenario, nel calcolo si è presupposta una totale perdita da parte della gestione patrimoniale dei clienti esteri da qui al 2024, nel qual caso appunto il settore finanziario perderebbe qualsiasi importanza a livello internazionale. Per il settore finanziario ticinese, il passo successivo potrebbe essere la perdita dei clienti di altri cantoni nei rami della gestione patrimoniale, del retail banking e delle attività bancarie per le imprese.

## **Risultati della proiezione 2**

Se il Ticino perdesse tutti i clienti esteri che si avvalgono dei servizi di gestione patrimoniale, il settore finanziario ticinese potrebbe vedere ridotto di quasi il 30 per cento il proprio valore di produzione lordo (dati del 2014), con conseguente perdita complessiva di oltre 4'000 posti di lavoro a tempo pieno (-4.8% all'anno). Non solo: se subisse una contrazione di simili dimensioni, il settore finanziario ticinese potrebbe non essere più in grado di fornire i propri servizi a clienti di altri cantoni. Se venisse relegata a un ruolo meramente cantonale, la piazza finanziaria ticinese subirebbe una contrazione del 4.7 per cento all'anno fino al 2024, il che si tradurrebbe in una perdita complessiva di 5'000 posti di lavoro a tempo pieno. Se in relazione al valore

---

<sup>9</sup> Sin dal 1995, anno del suo ingresso nello Spazio Economico Europeo (SEE), il Liechtenstein può pienamente sfruttare la libera prestazione di servizi in tutti i paesi del SEE, e dunque anche in tutti gli stati membri dell'Unione Europea.

di produzione lordo questo risultato può apparire un po' ottimistico, in termini di posti di lavoro a tempo pieno potrebbe essere troppo pessimistico. Il calcolo statistico-comparato non tiene conto del fatto che una tale contrazione provocherebbe anche un calo della produttività, a causa delle economie di scala e della perdita di quei posti di lavoro che vantano un livello di produttività al di sopra della media. Come indicato al capitolo 3 (Fig. 2-6), nei cantoni in cui il settore finanziario soddisfa esclusivamente la domanda della popolazione e dell'economia locali il valore aggiunto medio pro capite si attesta sui 3'400 franchi. Nel 2014, in Ticino sono stati invece creati circa 7'500 franchi di valore aggiunto pro capite. Stando a questa stima approssimativa, il valore aggiunto del settore finanziario ticinese si ridurrebbe a meno della metà se il settore perdesse i clienti ubicati al di fuori del cantone.

### **Configurazione della proiezione 3: imprenditorialità in Italia**

Anche se parte dal presupposto che sul breve periodo verrà garantito l'accesso ai mercati UE, la previsione di base non considera le opportunità offerte da strategie di acquisizione più aggressive o dall'arrivo di nuove realtà aziendali. Semplicemente, nella previsione si dà per scontato che in Ticino i gestori patrimoniali continueranno a prosperare come hanno fatto finora. Si tratta tuttavia di un assunto piuttosto conservativo. [Da un lato, gli esperti del settore hanno spiegato che l'apertura del mercato potrebbe aumentare l'afflusso di clienti italiani, in quanto i gestori patrimoniali ticinesi godrebbero di una reputazione migliore rispetto a quelli italiani. Dall'altro lato, un libero accesso al mercato italiano potrebbe spingere alcuni gestori patrimoniali italiani a trasferirsi in Ticino.](#)

Tra l'altro, per le tipiche aziende a conduzione familiare della Regio Insubrica la combinazione di gestione patrimoniale e finanziamento alle imprese sarebbe una soluzione molto promettente. I crediti alle imprese potrebbero anche essere integrati in una più ampia gamma di servizi per le imprese. Per contro, altre strategie cross-border riguardanti il retail banking e le attività bancarie per le imprese potrebbero rivelarsi troppo rischiose per le banche ticinesi, che si scontrerebbero infatti con la complessità del diritto italiano e con gli alti costi della burocrazia. L'incertezza economica e istituzionale italiana impone una certa cautela alle banche ticinesi, abituate alla stabilità svizzera. Inoltre, nelle imprese italiane la quota di capitale proprio è relativamente bassa. Spesso i crediti vengono concessi da molteplici enti finanziari, il che complica i meccanismi di garanzia. Occasionalmente, le banche ticinesi concedono crediti alle imprese italiane. Tuttavia, memori di alcune esperienze negative del passato, in questi casi si limitano a erogare finanziamenti molto specifici e circostanziati. (R. Chopard, G. Garofoli, 2014)

Il ramo italiano della Regio Insubrica ha beneficiato di 114 miliardi di franchi di finanziamenti da parte di banche italiane. Si tratta di una somma pari a circa il quintuplo dei crediti concessi dalle banche svizzere alla popolazione e alle aziende del Canton Ticino. Nel 2014, la gestione patrimoniale delle banche italiane amministrava 131 miliardi di patrimoni privati piemontesi e 339 miliardi di franchi di patrimoni privati lombardi.

Le considerazioni statistico-comparate partono dal presupposto che il settore finanziario del Canton Ticino potrà assorbire parte di questi crediti e patrimoni finanziari tramite operazioni cross-border, siano esse svolte da enti finanziari ticinesi oppure da nuove filiali dislocate in Ticino. Mentre la previsione di base presuppone che da qui al 2024 i nuovi capitali acquisiti dall'Italia aumentino dello 0.9 per cento all'anno, nei calcoli il tasso di crescita è stato innalzato al 3.0 per cento annuo, che corrisponderebbe ad un aumento complessivo del 35 per cento dei patrimoni affidati in gestione da parte di clienti italiani. Si presuppone lo stesso tasso di crescita anche per i crediti erogati alle imprese italiane aventi disponibilità patrimoniali.

### **Risultati della proiezione 3**

L'accesso ai mercati e l'intensificazione delle acquisizioni comporterebbero un netto incremento del potenziale di crescita del settore finanziario. La crescita potenziale, che nello scenario di base si attesta sull'1.9 per cento annuo, potrebbe salire al 2.7 per cento annuo in caso di totale acquisizione dei patrimoni e dei crediti massimi contemplati.

### **Configurazione della proiezione 4: gestione patrimoniale in Ticino**

Negli ultimi anni, in Ticino si è assistito ad un aumento sopra la media del numero di persone facoltose, e dunque delle disponibilità patrimoniali.

La previsione di base presuppone che nei prossimi dieci anni il numero di ultra high-net-worth individuals (UHNWI) crescerà a un tasso leggermente inferiore a quello riscontrato finora. È in effetti possibile che lo straordinario innalzamento del numero di UHNWI a seguito della crisi finanziaria (cfr. Fig. 5-22) sia riconducibile a fattori particolari, come il crescente clima di insicurezza che si respira in Italia o l'abolizione del segreto bancario per clienti domiciliati all'estero, nel qual caso l'aumento di UHNWI potrebbe arrestarsi in futuro. Eppure è anche possibile il contrario, ossia che questo fenomeno sia in realtà il sintomo di un'inversione di tendenza, nel qual caso il numero di UHNWI potrebbe aumentare più di quanto non abbia fatto finora. La stima effettua una variazione, a parità di condizioni, della crescita dei patrimoni degli UHNWI in Ticino. Inoltre, la domanda di assicurazioni sulla vita viene adeguata di conseguenza.

### **Proiezione 5: crescita delle quote di mercato in Svizzera**

Anche l'industrializzazione è in grado di aumentare il potenziale del settore finanziario ticinese, che potrebbe sfruttare ed espandere l'importanza di cui già gode.

Per simulare uno scenario in cui il settore finanziario ticinese vede accrescere la propria importanza, è stato calcolato un aumento delle relative quote di mercato. A tal fine, la domanda interna di servizi di retail banking, di attività bancarie per le imprese e di gestione di fondi è stata fatta coincidere con il mercato generale, laddove il valore di produzione lordo del settore finanziario ticinese relativo a tali settori è stato conteggiato sotto forma di quota di questo mercato. Si stima che nel 2014 i servizi ticinesi di retail banking e di attività bancarie per le imprese coprissero il 4.1 per cento della domanda svizzera. La corrispettiva fetta di mercato della gestione di fondi era il 4.3 per cento. Nella previsione di base, le quote di mercato del Ticino da qui al 2024 calano in maniera marginale. Per quanto riguarda il retail banking e le attività bancarie per le imprese, questo calo è riconducibile agli andamenti dell'economia cantonale, più lenta rispetto al resto della Svizzera. Gli altri cantoni dovrebbero distaccare il Ticino in misura ancora più marcata nell'asset management, relativamente al settore della gestione dei fondi.

### **Risultati delle proiezioni 4 e 5**

Entrambe le proiezioni, che si riferiscono ad aspetti nazionali, mostrano che il settore finanziario ticinese potrebbe avere buone possibilità di crescita anche sul mercato interno. La crescita potenziale del settore finanziario verrebbe notevolmente rafforzata se il Ticino riuscisse a mantenere l'attuale flusso di persone facoltose, o magari addirittura ad incrementarlo.

Esiti migliori di quanto previsto nella previsione di base sono possibili anche nel caso si riesca a mantenere o magari ad aumentare le quote di mercato del retail banking, delle attività bancarie per le imprese e della gestione di fondi. Per raggiungere questo obiettivo sarebbe necessario che in Ticino i relativi settori crescessero al di sopra della media, dal momento che anche nel resto della Svizzera si osserverebbe un'espansione. Considerato che in Svizzera la concorrenza è forte, specialmente nel retail banking e nelle attività bancarie per le imprese, un significativo aumento delle relative quote di mercato potrebbe richiedere sforzi aggiuntivi, che dovrebbero concentrarsi più sui servizi per le altre banche che sui quelli rivolti ai clienti. La concorrenza è intensa anche nel settore della gestione dei fondi. Quest'ultimo però, essendo un mercato in crescita, offre maggiori margini per un aumento delle quote di mercato.

### **Panoramica generale dei risultati delle varie proiezioni**

La Tab. 6-2 riassume i risultati delle varie proiezioni. Tra tutte le ipotesi avanzate, quella che garantirebbe il maggior potenziale di crescita è la proiezione 3, che rispetto alla previsione di base presupporrebbe un aumento dei patrimoni e dei crediti cross-border del 3.0 per cento all'anno. Rispetto alla previsione di base, a queste condizioni il valore di produzione lordo crescerebbe nel complesso di ulteriori 1'300 milioni, rispettivamente di 430 milioni di franchi.

Se si verificassero gli scenari 4 e 5, che riguardano aspetti nazionali, gli esiti sarebbero molto positivi, quasi quanto quelli della proiezione 3. Da qui al 2024, il valore di produzione lordo crescerebbe di circa 1'200 milioni di franchi se i patrimoni delle persone più facoltose crescessero a un tasso doppio rispetto a quello attuale, oppure se il Ticino aumentasse di 0.6 punti percentuali la propria quota sul mercato svizzero per servizi di retail banking e attività bancarie per le imprese, nonché per la gestione dei fondi. Si otterrebbe lo stesso risultato qualora i nuovi capitali e i crediti dall'Italia aumentassero del 2.5 per cento all'anno. Nel complesso, in termini di potenziale di crescita i tre scenari positivi si muovono all'interno di un quadro simile.

Se al posto delle variazioni rispetto al 2014 si analizzano quelle rispetto alla previsione di base, è possibile stabilire se le evoluzioni in un dato scenario possono essere o meno compensate da quelle previste in un altro. Questo tipo di raffronto è particolarmente interessante se si prende a riferimento il primo scenario, ossia quello che presuppone un mancato accesso ai mercati UE.

Se il mancato accesso ai mercati UE fosse contestuale ad una permanenza in Ticino dei patrimoni dei cittadini UE già presenti, il valore di produzione lordo sarebbe di 150 milioni di franchi inferiore alle previsioni della previsione di base. Questa contrazione potrebbe venire compensata se i patrimoni degli UHNWI crescessero a un tasso del 50 per cento superiore a quello attuale, oppure se si aumentassero di 0.2 punti percentuali le quote di mercato per servizi di retail banking e attività bancarie per le imprese, nonché per la gestione di fondi. Nel secondo caso, la contrazione sarebbe in realtà più che compensata, anche se di poco. A queste condizioni, rispetto alla previsione di base il valore di produzione lordo aumenterebbe di 160 milioni di franchi.

Nel migliore dei casi contemplati dalle proiezioni riferite ad aspetti nazionali, si potrebbe compensare un deflusso di patrimoni di clienti UE non superiore al 10 per cento per scenario. Nella proiezione 4, la gestione patrimoniale per clienti svizzeri dovrebbe crescere del 2.7 per cento in più rispetto alla previsione di base. Poiché nella proiezione 5 il calo della gestione patrimoniale per clienti UE è compensato congiuntamente da settori diversi, qui i requisiti da soddisfare sarebbero leggermente meno stringenti. In questo caso, il retail banking, le attività bancarie per le imprese e la gestione di fondi dovrebbero crescere ciascuno di 1.6 punti percentuali in più rispetto alla previsione di base.

**Tab. 6-2 Risultati delle proiezioni per il settore finanziario, 2015-2024**

Stato: 2014	Settore finanziario			
	Valore di produzione lordo in milioni CHF 4'232	in % p.a.	Occupazione equivalenti a tempo pieno 10'734	in % p.a.
<i>Variazioni rispetto al 2014</i>				
<b>Previsione di base</b>	<b>887</b>	<b>1.9%</b>	<b>482</b>	<b>0.4%</b>
<b>Proiezione 1: deflusso di findi in assenza di accesso ai mercati</b>				
Nessun nuovo cliente UE, nessun afflusso di fondi UE	736	1.6%	149	0.1%
Deflusso di fondi UE del 5%	647	1.4%	-46	0.0%
Deflusso di fondi UE del 10%	558	1.2%	-241	-0.2%
Deflusso di fondi UE del 25%	292	0.7%	-827	-0.8%
Deflusso di fondi UE del 50%	-152	-0.4%	-1'804	-1.8%
Deflusso di fondi UE del 75%	-596	-1.5%	-2'781	-3.0%
Deflusso di fondi UE del 100%	-1'040	-2.8%	-3'757	-4.2%
<b>Proiezione 2: piccolo settore finanziario per un piccolo cantone</b>				
perde importanza a livello internazionale	-1'243	-3.4%	-4'205	-4.8%
perde importanza fuori dal Canton Ticino	-1'615	-4.7%	-5'013	-6.1%
<b>Proiezione 3: imprenditorialità in Italia</b>				
Aumento di nuovi capitali e crediti dell'1.5% annuo	1'059	2.3%	860	0.8%
Aumento di nuovi capitali e crediti del 2.0% annuo	1'141	2.4%	1'041	0.9%
Aumento di nuovi capitali e crediti del 2.5% annuo	1'221	2.6%	1'217	1.1%
Aumento di nuovi capitali e crediti del 3.0% annuo	1'315	2.7%	1'426	1.3%
<b>Proiezione 4: persone facoltose in Ticino</b>				
Crescita patrimoni UHNWI inferiore della metà rispetto al passato	838	1.8%	374	0.3%
Crescita patrimoni UHNWI come in passato	920	2.0%	555	0.5%
Crescita patrimoni UHNWI 50% maggiore che in passato	1'035	2.2%	807	0.7%
Crescita patrimoni UHNWI 100% maggiore che in passato	1'192	2.5%	1'152	1.0%
<b>Proiezione 5: crescita delle quote di mercato in Svizzera</b>				
Quote di mercato stabili al livello del 2014	921	2.0%	323	0.3%
Quote di mercato aumentano di 0.2 punti %	1'047	2.2%	555	0.5%
Quote di mercato aumentano di 0.4 punti %	1'137	2.4%	807	0.7%
Quote di mercato aumentano di 0.6 punti %	1'227	2.6%	1'152	1.0%

Quote di mercato del Ticino rispetto alla domanda interna svizzera

Valore di produzione lordo in milioni di franchi, addetti equivalenti a tempo pieno, tasso di variazione annuale in %

Fonte: BAKBASEL

## 7 Sfide strategiche

### **L'ambivalenza della specializzazione nella gestione patrimoniale: quando puntare tutto sul maggiore punto di forza può essere rischioso**

Il settore finanziario ticinese è dominato dalla gestione patrimoniale. In Ticino, la presenza di istituti specializzati in questo ramo è particolarmente marcata, anche rispetto alle altre piazze finanziarie svizzere. La gestione patrimoniale dovrebbe coprire all'incirca il 56 per cento del valore di produzione lordo del settore finanziario ticinese.

Grazie all'esperienza pluriennale maturata nel ramo della gestione patrimoniale, il Ticino ha accumulato notevoli competenze settoriali, dando vita a un vasto bacino di eccellenze dedicato. [Gli intervistati sono unanimi nel ritenere che il Ticino disponga di specialisti competenti e di una buona offerta formativa nel settore bancario.](#) Per il Ticino, le competenze acquisite nel settore della gestione patrimoniale sono un asso nella manica e contribuiscono in maniera decisiva ad alimentare l'attrattiva della piazza finanziaria ticinese.

Per la gestione patrimoniale ticinese, la domanda locale riveste un'importanza piuttosto secondaria. L'offerta della gestione patrimoniale ticinese è pari a cinque volte la domanda cantonale e superiore di un terzo alla domanda aggregata del Ticino e dei cantoni confinanti. Occorre tuttavia puntualizzare che negli ultimi anni la popolazione benestante ticinese è aumentata a un tasso superiore alla media. [Ciò potrebbe dipendere anche dall'alto livello della qualità della vita e dall'afflusso di persone facoltose provenienti dall'estero.](#) In ogni caso, per la gestione patrimoniale le attività cross-border sono senza dubbio più rilevanti della domanda locale. Si stima che circa il 69 per cento del valore di produzione lordo generato dalla gestione patrimoniale derivi da attività con clienti esteri.

Da questo punto di vista, il Ticino deve molto alla vicinanza geografica e culturale con l'Italia. Tuttavia, l'alta attrattiva di cui la gestione patrimoniale ticinese gode agli occhi della clientela italiana, unita alla facilità con cui questo settore consente di ottenere considerevoli margini di guadagno, ha provocato una forte concentrazione su questa fetta di mercato e la conseguente nascita di tante piccole imprese operanti esclusivamente nel settore della gestione patrimoniale. Insomma, per il settore finanziario ticinese la gestione patrimoniale è diventata non solo una specializzazione, ma anche il mercato privilegiato. [La gestione patrimoniale per clienti italiani avrebbe ormai monopolizzato l'offerta.](#)

Se per lungo tempo questa specializzazione unidirezionale non ha costituito un problema, oggi sono venuti a galla i rischi legati a una scarsa diversificazione. In questo senso, i nodi sono venuti al pettine con il cambio di paradigma giuridico, che preclude la possibilità di applicare il diritto svizzero ai clienti esteri, ma anche sotto i colpi della trasparenza fiscale. Oggi più che mai i confini nazionali sono diventati un'effettiva barriera, che impedendo l'accesso al mercato preclude la possibilità di acquisire attivamente nuovi clienti e di offrire direttamente servizi di consulenza. I primi sviluppi della gestione patrimoniale si sono rivelati insostenibili.

### **L'accesso al mercato come requisito per il successo**

Poiché il mercato locale ticinese è relativamente piccolo e decisamente concorrenziale, le maggiori opportunità di crescita provengono dai mercati stranieri, e in particolare dall'Unione Europea. In realtà in altre parti del mondo si prevede una crescita delle disponibilità patrimoniali molto più prorompente, eppure inserirsi proficuamente in questi mercati in crescita sarebbe di gran lunga più complicato, a causa delle distanze geografiche e culturali che si frappongono tra queste realtà emergenti e la Svizzera.

Le potenzialità di crescita del settore finanziario ticinese dipendono in gran parte dalla volontà politica di garantire o meno ai gestori patrimoniali l'accesso ai mercati dell'Unione Europea. Sebbene la stabilità economica, la moneta forte e la disponibilità di personale altamente qualificato continuino a procurare clienti alla gestione patrimoniale ticinese anche senza l'ausilio del segreto bancario, un libero accesso ai mercati potrebbe aprire le porte ad un forte afflusso di nuovi capitali. L'offerta di servizi di gestione patrimoniale cross-border rivolti agli imprenditori italiani con significative disponibilità patrimoniali potrebbe essere integrata da un'offerta di finanziamenti e simili servizi dedicati. Secondo le stime statistico-comparate, questa strategia consentirebbe di aumentare notevolmente le possibilità di crescita del settore finanziario ticinese.

Va tuttavia detto che per non tutti gli enti di gestione patrimoniale l'accesso ai mercati è egualmente importante. Le grandi banche dispongono già di filiali nei paesi UE, il che garantisce loro un accesso indiretto ai mercati comunitari. Per i piccoli istituti si tratta invece di capire fino a che punto l'acquisizione di nuovi capitali sia possibile nonostante il mancato contatto con il cliente in loco, ossia senza il sostegno offerto dalle filiali. Le filiali o succursali richiedono significativi investimenti e comportano ingenti spese correnti, che difficilmente gli istituti più piccoli potrebbero sostenere.

In caso di mancato accesso al mercato interno UE per attività cross-border, le possibilità di crescita del settore finanziario ticinese non sarebbero superiori a quelle dell'economia generale. Un dimezzamento dei patrimoni dei clienti UE provocherebbe una contrazione del valore di produzione lordo e comporterebbe la perdita di 1'800 posti di lavoro.

Un'eccessiva emorragia di posti di lavoro potrebbe mettere a rischio alcune delle punte di diamante del settore finanziario ticinese, ossia il suo considerevole bacino di eccellenze e le sue eccezionali competenze. [Secondo alcuni esponenti della piazza finanziaria ticinese, il raggiungimento della soglia critica in termini di dimensioni dipenderebbe dalle decisioni dei grandi attori. Se infatti questi ultimi decidessero di centralizzare gran parte delle loro attività, ciò potrebbe innescare una reazione a catena.](#) Inoltre, in caso di eccessiva contrazione dell'economia locale anche le imprese dei settori associati come il commercio all'ingrosso potrebbero essere spinte a spostarsi altrove. Se così fosse, il settore finanziario ticinese potrebbe ridursi al punto tale da poter servire solo l'economia e la popolazione locali. Una volta relegata a un ruolo meramente cantonale, la piazza finanziaria ticinese ne uscirebbe pressoché dimezzata, in termini sia di valore di produzione lordo, sia di posti di lavoro a tempo pieno.

### **Ridurre i rischi mediante la diversificazione**

Gli intervistati non ritengono possibile che la gestione patrimoniale possa essere compensata da altri settori di attività. Secondo le stime statistico-comparate una tale compensazione sarebbe in realtà possibile, ma effettivamente difficile. Infatti, le eventuali perdite della gestione patrimoniale rivolta a clienti esteri potrebbero essere interamente compensate solo se gli altri settori di attività crescessero molto più fortemente di quanto presupposto dalla previsione di base.

A giudizio degli esperti regionali del settore, il punto non è tanto reinventarsi, quanto riuscire a valorizzare le capacità esistenti. Molti attori operanti nell'area ticinese sarebbero troppo legati alla dimensione locale e a modelli aziendali ormai datati. Sarebbe questo il maggiore deficit del Ticino rispetto alle altre piazze finanziarie svizzere. Potrebbero essere necessari sforzi aggiuntivi per imporre un nuovo corso al settore finanziario ticinese, che per molto tempo si è adagiato sui facili guadagni senza investire granché nella diversificazione. Ad esempio, alle banche e ai gestori patrimoniali mancherebbe un approccio globale; inoltre finora non si sarebbe prestata sufficiente attenzione ai nuovi mercati, come ad esempio la Russia, l'Europa dell'est e il Medio Oriente, ma anche la fetta di mercato costituita dagli stranieri trasferitisi in Svizzera. La Svizzera godrebbe ancora di un'ottima reputazione specialmente nei paesi dell'ex blocco orientale. Tra l'altro, con alcuni di questi paesi il Ticino intrattiene già qualche rapporto commerciale, il che potrebbe facilitare il suo ingresso in questi mercati.

Il Boston Consulting Group prevede che da qui al 2019 nell'Europa dell'est le disponibilità patrimoniali aumenteranno del 10.0 per cento all'anno (BGC, 2015). Entro certi limiti, una crescita del genere permetterebbe di compensare il mancato accesso ai mercati UE. Occorre però tenere conto che anche in queste regioni i consulenti sono chiamati a soddisfare requisiti più stringenti rispetto al passato. Le regolamentazioni che disciplinano questo tipo di operazioni sarebbero molto complesse ed attualmente questi clienti si starebbero affidando quasi esclusivamente ad agenzie specializzate di Zurigo.

Si ritiene che settori come il private equity e l'approvvigionamento di capitali per le imprese offrano ulteriori possibilità di crescita. Le banche ticinesi non sarebbero ancora particolarmente specializzate in attività di questo tipo, il cui mercato è ancora poco ramificato. Queste carenze dovrebbero essere compensate. Per gli investitori internazionali, la piazza finanziaria ticinese potrebbe diventare una porta di accesso per l'Italia del nord. Secondo alcuni degli intervistati, il Ticino disporrebbe già delle competenze necessarie in questo senso.

Tuttavia, per potersi inserirsi con successo in questi nuovi settori e nei mercati summenzionati, la piazza finanziaria ticinese avrebbe bisogno di un certo numero di imprese specializzate sufficientemente grandi. L'ingresso in questi mercati richiede pertanto investimenti volti alla creazione delle competenze e reti di contatto necessarie, il che sembrerebbe chiamare in causa specialmente gli istituti di maggiori dimensioni o i fornitori di servizi di nicchia.

### **Potenziali miglioramenti della qualità per mezzo del consolidamento**

Allo stato attuale, la riduzione dei margini e dei volumi comporta costi ingenti, che specialmente gli istituti più piccoli hanno difficoltà a sostenere. [Da quanto emerso nel corso delle interviste con esponenti della piazza finanziaria ticinese, i piccoli gestori patrimoniali indipendenti non sarebbero abituati a situazioni fortemente concorrenziali. In passato, un gestore patrimoniale poteva permettersi il lusso di commettere errori senza correre il rischio di perdere i propri clienti. Oggi i clienti hanno pretese superiori, il che impone alle aziende di innalzare notevolmente i propri standard.](#)

La forte frammentazione che pervade il mercato della gestione patrimoniale, sparpagliata su numerosissime microimprese, comporta anche dispersioni in termini di efficienza. Secondo le stime, il settore dei gestori patrimoniali indipendenti potrebbe generare il 7.4 per cento in più di valore di produzione lordo se potesse usufruire di strutture più efficienti. [Gli intervistati confermano che attualmente nel settore della gestione patrimoniale ticinese si assiste ad una proliferazione di offerte di bassa qualità.](#)

Il processo di consolidamento attualmente in corso in Ticino può aiutare il settore finanziario a correggere il tiro. Con una maggiore focalizzazione e concentrazione sui punti cruciali, si può incrementare il livello di professionalizzazione e dunque la qualità di prodotti e consulenze, facilitando gli investimenti nei processi desiderati e il lancio di nuove attività, il che in ultima analisi darebbe anche maggiore visibilità alla piazza finanziaria ticinese.

Tuttavia, il processo di consolidamento non deve necessariamente finire per concentrare il potere nelle mani di poche imprese di grandi dimensioni, che in tal caso dominerebbero la piazza finanziaria. Al contrario, grazie all'outsourcing, alla cooperazione e alle piattaforme comuni, le imprese più piccole possono non solo sopravvivere, ma anche affrontare in maniera più efficace le sfide che si trovano davanti.

Anche i settori finanziari dei paesi limitrofi stanno vivendo una fase di consolidamento. Specialmente Italia si attende da tempo un'ondata di acquisizioni che permetta di superare quella forte frammentazione che pervade il mercato locale. Gli istituti svizzeri potrebbero essere interessati specialmente all'acquisizione di piccole banche private, garantendosi così un accesso indiretto al mercato. Inoltre, il settore finanziario ticinese potrebbe trarre vantaggio dall'instaurazione di nuovi contatti commerciali, ed eventualmente da una centralizzazione dei processi decisionali.

Ad oggi, qualsiasi proposta di ripensamento che vada al di là della strategia volta all'emersione di averi non dichiarati sembra ostacolata dalle incertezze riguardanti l'accesso ai mercati, dal generale ispessimento delle normative, dalle decisioni di attori di rilievo e dalla zavorra del passato. [A molti operatori mancherebbero le capacità o la volontà di modernizzarsi e di effettuare i necessari investimenti. Particolarmente avversi agli investimenti sarebbero i gestori patrimoniali indipendenti che, pur essendo prossimi al pensionamento, non hanno in programma di cedere la propria azienda. Questa per il Ticino sarebbe una grossa debolezza, in quanto frenerebbe i processi di cambiamento della piazza finanziaria nel suo complesso, instillando un clima conservatore improntato al pessimismo.](#)

### **I vantaggi di un asset management più in vista**

Si ritiene che l'asset management celi grandi potenzialità per il futuro, anche se finora è rimasto all'ombra della gestione patrimoniale rivolta ai clienti privati. Si tratta di un ramo del settore finanziario relativamente giovane, che ha visto accrescere la propria importanza a partire dal nuovo millennio. Da allora, il progresso tecnologico ha reso possibili prodotti finanziari del tutto nuovi, tra cui in particolare gli ETF, che sono divenuti sempre più popolari da quando la crisi finanziaria ha acuito la sensibilità ai prezzi.

Ciononostante, l'asset management ha finora goduto di ben poca visibilità, il che ha tra l'altro impedito la creazione di un vasto bacino di eccellenze dedicato. [Le tipiche caratteristiche di un cluster, ovvero un bacino di eccellenze e un adeguato numero di imprese dedicate, sarebbero fattori decisivi per il successo dell'asset management.](#) Sul lungo periodo, questo effetto cluster potrebbe concretizzarsi se l'asset management ticinese riuscisse a sfruttare a proprio favore i processi di industrializzazione e specializzazione, accrescendo così il proprio peso e la propria visibilità. In generale, l'asset management si è dimostrato il settore più florido nello scenario plasmato dalla crisi finanziaria, essendo in grado di sfruttare a proprio vantaggio la maggiore sensibilità ai prezzi, la crisi degli investimenti e le incertezze che attanagliano i mercati degli investimenti. Anche i cambiamenti demografici all'interno e all'esterno dei confini svizzeri sono una carta che l'asset management può giocare a proprio favore. [Tuttavia, secondo alcuni intervistati, in Ticino mancherebbero le premesse fiscali necessarie a raggiungere la soglia critica in termini di quantità di aziende e personale specializzato.](#)

Come nel caso del retail banking e delle attività bancarie per le imprese, la previsione di base parte dal presupposto che anche questo settore crescerà più dinamicamente nel resto della Svizzera, dove è più radicato che in Ticino. Se però la gestione ticinese dei fondi riuscisse a mantenere o magari a rafforzare la propria posizione in Svizzera, per il settore finanziario ticinese si aprirebbero nuove possibilità. Uno dei vantaggi dell'asset management ticinese è che si sta muovendo in un mercato in crescita, che rispetto a un mercato in buona parte già sovraffollato come quello del retail banking offre margini di successo più generosi.

### **Le dinamiche stabilizzanti del retail banking e delle attività bancarie per le imprese**

In Ticino, circa il 24 per cento del valore di produzione lordo generato dalle banche e dagli analoghi enti finanziari deriva dal retail banking e dalle attività bancarie per le imprese. Si tratta di un ramo finanziario che in Ticino è fortemente orientato verso il mercato locale: la domanda locale assorbe infatti circa il 96 per cento del valore di produzione lordo. Il retail banking e le attività bancarie per le imprese sono i rami del settore finanziario che negli ultimi 20 anni hanno fatto registrare l'evoluzione complessivamente più stabile, anche grazie alla diffusa presenza di seconde case e al flusso di imprese che dall'Italia si spostano in Ticino.

Per quanto riguarda il retail banking e le attività bancarie per le imprese, il settore finanziario ticinese riveste una certa importanza anche al di fuori della regione. Il retail banking raggiunge clienti esteri grazie ai conti correnti aperti dai tanti frontalieri che lavorano in Ticino, ma ancora più importanti in questo senso sono i servizi che le banche ticinesi erogano in altri cantoni.

A parte questo, però, il tasso di crescita previsto per il retail banking e le attività bancarie per le imprese non si discosta da quello dell'economia generale. L'attuazione dell'iniziativa volta a porre un freno alla costruzione di seconde case farà probabilmente subire una qualche battuta di arresto ai crediti ipotecari.

Gli esponenti del settore ritengono possibili ulteriori impulsi positivi qualora le condizioni quadro rimangano favorevoli e il flusso di aziende italiane verso il Ticino non si arresti. Per contro, gli stessi esponenti del settore non ravvedono margini di opportunità nei finanziamenti cross-border per aziende, in quanto troppo rischiosi. Operazioni del genere potrebbero essere prese in considerazione solo da istituti specializzati e di grandi dimensioni, che in ogni caso avrebbero margini troppo risicati a fronte di investimenti difficilmente giustificabili.

### **I benefici dell'industrializzazione**

Si può presumere che digitalizzazione e industrializzazione continuino ad alimentare la tendenza alla esternalizzazione anche nei prossimi anni, concedendo così al settore ulteriori margini per una possibile crescita. In un contesto di economie di scala, è spesso possibile reperire processi e prodotti singoli da fornitori esterni a prezzi più convenienti. Spesso sono gli istituti finanziari stessi a specializzarsi in determinati servizi che poi offrono ad altri istituti al fine di ottenere rendimenti di scala. Parallelamente, il fatto che al momento la Svizzera ospiti ancora pochi fornitori indipendenti di Process Outsourcing gioca a favore del Canton Ticino, che potrebbe infatti sfruttare il grosso vantaggio di essere già la sede di uno dei principali business process outsourcer indipendenti. Oggi circa il 10 per cento delle banche svizzere intrattiene rapporti di tipo BPO con il Ticino.

Qui il Ticino potrebbe sfruttare il buon rapporto tra salari/costi del lavoro e qualità del lavoro che è in grado di offrire. Va tuttavia puntualizzato che in Ticino la scena dei fornitori indipendenti di servizi BPO è dominata da un'unica azienda. [Inoltre sarebbe stata pianificata un'espansione, specialmente nella Svizzera tedesca. Anche nell'outsourcing la vicinanza al cliente sarebbe un fattore da non trascurare. Proprio nella Svizzera tedesca si percepirebbe in realtà una certa diffidenza nei confronti delle imprese ticinesi.](#)

Un altro mercato in crescita è quello del settore fintech, un prodotto recente dei processi di digitalizzazione. Il Canton Ticino non si è messo particolarmente in luce in questo settore, sebbene disponga di capacità innovative e di alcune reti di sostegno. [Secondo gli intervistati, il settore fintech presuppone la presenza di un centro specializzato, quale ad esempio il politecnico di Zurigo, che possa non solo formare nuovi talenti, ma anche incentivarli a rimanere.](#) Pur non disponendo di un'istituzione del genere, il Ticino è ragionevolmente vicino a rinomati istituti svizzeri e italiani. [Molte startup si sarebbero spostate in Svizzera per migliorare le proprie credenziali. Infatti, grazie alla sua rete affermata di banche e aziende operanti nel settore della tecnologia, la Svizzera sarebbe un trampolino di lancio estremamente promettente. Ciò varrebbe in particolare per le attività legate al settore bancario. Il Ticino soffrirebbe tuttavia la mancanza di un incubatore di realtà aziendali del ramo fintech, nonché di strutture in grado di catalizzare il coordinamento di progetti nuovi ed esistenti.](#) Da questo punto di vista, Ginevra e Zurigo sono decisamente più all'avanguardia rispetto al Ticino. Non ci si può aspettare che il Ticino possa imporsi come un punto di riferimento nel settore fintech, dal momento che nella competizione globale attualmente in corso tra i vari centri finanziari si troverebbe di fronte avversari ben più agguerriti.

In Ticino, i fornitori locali di servizi per aziende del settore finanziario sono ancora troppo pochi perché possa nascere un cluster autonomo in grado di dispiegare effetti positivi di ricaduta. Ciò non pregiudica però le possibilità di crescita.

### **L'accresciuta importanza del commercio di materie prime**

Nel Canton Ticino, il commercio di materie prime sta vivendo una fase di crescita. Attualmente, il Ticino copre oltre il 10 per cento del mercato svizzero di materie prime. Rispetto però a Ginevra, specializzata nel commercio di materie prime, il Ticino rimane una piazza commerciale di piccole dimensioni. Nel Canton Ticino si riscontra una presenza particolarmente marcata di commercio di acciaio, oro e metalli preziosi. [Gli esponenti del settore considerano Lugano un'importante piazza a livello mondiale per il commercio dell'acciaio. Tuttavia, a causa della forte frammentazione, la quota di Lugano sul mercato mondiale si attesta solo tra il 3 e il 5 per cento.](#) Recentemente, in Ticino ha visto accrescere la propria importanza anche il commercio di vettori energetici, tra cui in particolare il carbone.

L'intensificazione del commercio di materie prime è riconducibile alla nascita di spin-off, ma anche alla decisione di varie aziende operanti nel settore di spostarsi in Ticino. Oltre a sfruttare l'attrattiva generale della Svizzera, il commercio di materie prime ticinese attira aziende dall'estero soprattutto grazie al pool locale di specialisti e alle competenze settoriali di cui dispone. [Tra l'altro, questo pool di specialisti altamente qualificati avrebbe costi relativamente bassi rispetto a Ginevra o Zugo, o anche all'Italia.](#) Fatta eccezione per la gestione patrimoniale, il commercio di materie prime è l'unico ramo del settore finanziario ticinese che ha saputo dar vita a un bacino di eccellenze abbastanza grande da esercitare un'attrattiva anche al di là dei confini regionali. [Secondo gli esperti del settore, ciò varrebbe anche per le banche, che disporrebbero di competenze sufficienti da potersi plausibilmente presentare come veri e propri partner aziendali nel commercio di materie prime, e non solo come enti finanziatori.](#)

Tuttavia, [gli esperti ritengono che il commercio di materie prime non sia ancora abbastanza forte da poter colmare l'eventuale vuoto lasciato dalla gestione patrimoniale, sia perché ciò presupporrebbe una maggiore presenza di imprese sulla piazza finanziaria, sia perché la concorrenza di Ginevra precluderebbe alle banche la possibilità concreta di ritagliarsi un posto di rilievo nel settore dei finanziamenti al commercio.](#) Risultano ancora mancanti quelle dinamiche virtuose tipiche di un cluster. Sul lungo periodo uno sviluppo in questa direzione è possibile, a condizione però che rispetto agli altri centri le condizioni quadro rimangano favorevoli. Ad esempio, il Ticino potrebbe avere buone possibilità di accrescere la propria importanza se nei prossimi anni un'ondata di consolidamenti permettesse di superare quella forte frammentazione che attanaglia il mercato dell'acciaio.

La crescita globale dell'economia e il rafforzamento dei paesi emergenti può creare opportunità di crescita per il commercio ticinese di materie prime. A differenza della gestione patrimoniale, in Ticino il commercio di materie prime può sfruttare appieno i mercati asiatici in crescita. [Sembra infatti che in Asia la qualità dei servizi di finanziamento per il commercio di materie non sia abbastanza alta per competere con i centri europei.](#)

La crescente scarsità di risorse e le incessanti richieste di trasparenza costituiscono sfide cui il settore del commercio di materie prime non si può sottrarre. Per il Ticino e le sue aziende aumenta così il rischio di perdita di reputazione, con un possibile giro di vite a livello legislativo.

L'attuale evoluzione del settore finanziario costituisce essa stessa un rischio concreto. Un'eccessiva riduzione e dunque un impoverimento della piazza finanziaria ticinese renderebbe il Ticino meno attraente agli occhi delle imprese di commercio di materie prime, poiché si indebolirebbero i rapporti esistenti con le banche.

#### **Irrilevanza del ramo assicurativo ticinese**

Nel Canton Ticino, il ramo assicurativo gioca un ruolo marginale. L'offerta locale non è in grado di coprire la domanda generata dall'economia e dalla popolazione, che di conseguenza deve rivolgersi ai servizi degli altri cantoni. Ciò significa però che anche i relativi processi di creazione del valore e le potenzialità di crescita finiscono per defluire verso altri cantoni. È possibile che questi meccanismi siano stati esacerbati dalla trasformazione strutturale che il ramo assicurativo ha vissuto negli ultimi 15 anni. Durante questo arco di tempo si è assistito a una crescente esternalizzazione dei servizi di intermediazione, che dalle compagnie assicurative vere e proprie sono passati nelle mani di realtà indipendenti. Verosimilmente, ciò ha anche fatto sì che i servizi assicurativi veri e propri, ad alto valore aggiunto, venissero sempre più accentrati nelle sedi centrali. L'ultima assicurazione privata con sede principale in Ticino ha disposto l'imminente chiusura della sede ticinese per cessazione delle attività. In Ticino, anche il numero di casse pensioni è relativamente basso, e peraltro ulteriormente in calo.

#### **Opportunità e rischi dell'attrattiva geografica**

Fondamentalmente, il Ticino è una meta attraente. Ad esempio, le condizioni fiscali che offre sono molto vantaggiose se paragonate al resto del mondo. Rispetto alle altre piazze finanziarie svizzere, il Canton Ticino ha un onere fiscale ordinario relativamente attraente. Il quadro potrebbe tuttavia cambiare a seguito della riforma III dell'imposizione delle imprese, una riforma che per i vari cantoni svizzeri può presentare nuove opportunità ma anche serbare rischi.

Per quanto riguarda il tema della raggiungibilità, il Canton Ticino trae beneficio dai buoni collegamenti presenti in Svizzera e dalla sua posizione lungo l'asse nord-sud. L'imminente apertura della galleria di base del Gottardo e di quella del Monte Ceneri renderà il Ticino ancora più facilmente raggiungibile, riducendo i tempi di percorrenza sia all'interno del Cantone che lungo l'intero asse nord-sud. Sono inoltre in corso i lavori per la linea ferroviaria internazionale Mendrisio-Varese, che dovrebbe ridurre notevolmente i tempi di percorrenza sia verso la Svizzera francese che verso l'aeroporto di Milano-Malpensa. [Anche se ritengono che queste opere contribuiscano ad aumentare l'attrattiva del Ticino, gli esperti intervistati le considerano solo un primo passo, sostenendo che un ampliamento dei collegamenti dell'aeroporto ticinese di Lugano-Agno sarebbe molto più incisivo in questo senso.](#)

Particolarmente importante per il successo a livello nazionale del settore finanziario è la disponibilità di personale specializzato. Da questo punto di vista, il Ticino mostrebbe alcune carenze, specialmente nei settori asset management e fintech. Essenzialmente, in Ticino le precondizioni per la realizzazione di un promettente pool di specialisti non mancano, come testimoniato ad esempio dalla presenza di un vasto bacino di eccellenze nei settori della gestione patrimoniale e del commercio di materie prime.

Oltre ad offrire un'ottima qualità della vita, il Canton Ticino mette a disposizione una forza lavoro locale molto ben addestrata, grazie non solo alle offerte formative cantonali, ma anche alle università presenti nel resto della Svizzera. La popolarità di cui queste ultime godono in Ticino deve molto all'alta propensione alla mobilità tipica degli studenti ticinesi. In ogni caso, il Ticino non è immune da fenomeni di brain drain. Nel 2013, le persone diplomatesi in Ticino che a cinque anni di distanza dall'ottenimento del diploma abitavano ancora in Ticino erano il 77 per cento. Questa percentuale scende però a un mero 60 per cento se anziché il domicilio privato si considera il luogo di lavoro.

Pur non avendo il carisma di una grande metropoli, l'area ticinese è permeata da una certa atmosfera internazionale e multiculturale, dovuta alla presenza di personale straniero, di scuole internazionali e dei numerosi studenti stranieri immatricolati all'USI.

Secondo gli esperti, il Ticino avrebbe difficoltà ad attirare personale con esperienza dall'estero, in particolare se proveniente dall'Asia, con famiglia al seguito o abituato all'offerta delle grandi metropoli. Per rendere il Ticino una meta più ambita agli occhi del personale internazionale, sarebbe necessario ad esempio ampliare l'offerta di servizi scolastici e di custodia dei bambini.

La creazione di un vasto pool di specialisti presuppone anche la presenza di un certo numero di aziende di maggiori dimensioni attive nel settore, fattore che contribuirebbe a sviluppare il giusto clima, promuovendo l'internazionalità e la diffusione di un'adeguata mentalità aziendale. È stato da più parti sottolineato che, per imporsi davvero in un dato settore, il Ticino necessiterebbe di almeno due grandi attori specializzati. Solo in questo caso il Ticino potrebbe attirare altri attori più piccoli e costituire il necessario bacino di eccellenze. Da un lato, ciò significa che grazie all'apporto di nuovi grandi attori i settori esistenti possono tramutarsi in nuovi pilastri dell'economia. Dall'altro lato, come si è detto, le attuali incertezze potrebbero al contrario comportare una discesa al di sotto della soglia critica in termini di dimensioni.

## 8 Proposte di intervento

### **Definire e difendere le necessarie forme di accesso ai mercati**

Le sfide inerenti alla questione dell'accesso ai mercati UE stanno infiammando il dibattito pubblico in tutta la Svizzera. Essendo subordinato a volontà politiche internazionali, quello dell'accesso ai mercati è in realtà un tema su cui la piazza finanziaria ticinese e il Canton Ticino hanno poca influenza. Quello che la piazza finanziaria e il Cantone possono fare è partecipare alla discussione schierandosi a favore dell'apertura dei mercati. Non bisogna tuttavia credere che l'accesso ai mercati sia un obiettivo da perseguire a tutti i costi e a qualsiasi condizione. È sicuramente interessante l'ipotesi di un'apertura mirata, ossia pensata avendo in mente specialmente la fornitura di consulenze cross-border a investitori istituzionali e UHNWI. Meno utile sarebbe invece un'apertura completa a beneficio di tutti i clienti, anche di quelli più piccoli, poiché ciò richiederebbe sforzi maggiori in termini di adeguamento della legislazione svizzera. Bisogna poi chiedersi quali enti finanziari possano effettivamente trarre beneficio da un libero accesso ai mercati, e in quale misura. Seppur indirettamente, la maggior parte dei grandi istituti può già accedere ai mercati UE, nella misura in cui già dispone di filiali e succursali in loco. Si tratta però di una soluzione che per gli istituti più piccoli potrebbe rivelarsi troppo dispendiosa. Non si capisce bene quali possano essere le prospettive di successo per un'attività cross-border che cerchi di acquisire attivamente nuovi clienti senza potersi appoggiare a strutture locali. Quando si discute di accesso ai mercati si pensa quasi sempre all'Unione Europea, ma potrebbe avere senso anche mirare all'apertura di altri mercati.

I rapporti politici tra Svizzera e UE si sono incrinati. Non bisogna presumere che l'accesso ai mercati venga garantito prima del medio o lungo termine. Probabilmente, fino a quel momento l'attuale clima di perplessità e pessimismo continuerà ad offuscare l'orizzonte del Ticino. Certo, non si deve per questo temere la fine della piazza finanziaria ticinese. Eppure, se il clima d'incertezza dovesse permanere, le aziende innovative e di successo presenti in Ticino potrebbero essere spinte a cercare nuovi punti di appoggio al di fuori del Cantone, o magari addirittura ad abbandonarlo. [La maggior parte degli attori intervistati si stanno estendendo ed espandendo in altre regioni della Svizzera.](#) A prescindere dalla questione dell'accesso ai mercati, quello di cui il Ticino ha bisogno sono segnali incoraggianti.

### **Voltare pagina**

Nella piazza finanziaria ticinese, così come anche nel resto della Svizzera, è tempo di fare un po' di «pulizie». L'attuazione della «strategia volta all'emersione di averi non dichiarati», pur essendo già a buon punto, deve essere oggetto di una credibile campagna di sensibilizzazione. Sotto questo aspetto, il Ticino potrebbe trovarsi sotto i riflettori più di altre piazze finanziarie svizzere, essendo comunemente bollato come paradiso fiscale per clienti italiani. Il Ticino ha bisogno di ridare lustro alla propria immagine congedandosi in maniera coerente e credibile da un modello non più sostenibile. Il cambiamento di paradigma in atto nel settore della gestione patrimoniale richiede una svolta a livello culturale, sia all'interno delle aziende che nella mentalità del loro personale. I consulenti dei clienti sono chiamati a soddisfare requisiti più stringenti ed è necessario spostare l'accento su valori diversi, come ad esempio l'integrità. [In ogni caso, a giudizio degli intervistati, il Ticino disporrebbe già della necessaria offerta di formazione e formazione continua.](#)

Il processo di consolidamento che sta coinvolgendo la gestione patrimoniale dev'essere salutato con favore, dal momento che consente di eliminare le strutture inefficienti e di innalzare il livello della qualità. Una maggiore concentrazione aumenterebbe la visibilità del settore finanziario ticinese, che probabilmente avrebbe meno difficoltà ad attirare investimenti.

Il processo di consolidamento è attualmente ostacolato dalle incertezze riguardanti i nuovi sviluppi legislativi e dalla prospettiva di eventuali sanzioni. Occorre verificare in che misura il Cantone o le associazioni possano offrire il proprio sostegno al processo di consolidamento. Ad esempio, si potrebbero offrire ausili per la gestione di patrimoni non dichiarati oppure in merito alle possibili procedure per una cessazione controllata delle attività. Potrebbe essere d'aiuto anche la creazione di una «bad bank» e di una piattaforma gestionale ovvero di una piazza concepita per la cessione di gruppi di clienti e per lo scorporo di rami aziendali.

### **Progettare il futuro e accettarne le sfide**

Come si è evidenziato, per il settore finanziario ticinese esistono potenzialità in diversi settori. Ad esempio, la gestione patrimoniale potrebbe concentrarsi maggiormente sui mercati emergenti in crescita, oppure ramificarsi ulteriormente in direzione dei servizi di investimento.

L'asset management è un mercato in crescita, in cui anche il settore finanziario ticinese potrebbe ritagliarsi un proprio ruolo. Inoltre, nel quadro del processo di industrializzazione in corso, il Ticino sta acquisendo maggior peso in quanto centro di outsourcing. In questo contesto, potrebbe rivelarsi utile migliorare l'immagine del Ticino all'interno della Svizzera, promuovendo le innovazioni e i fattori locali generali.

Un altro settore con ottime possibilità di crescita è quello del commercio di materie prime, in cui Lugano è già una delle piazze principali a livello mondiale, perlomeno per quanto riguarda il commercio dell'acciaio. Una valida strategia potrebbe essere quella di promuovere il settore mediante la pubblicizzazione della realtà locale e la creazione di un marchio dedicato. Tuttavia, il settore del commercio di materie può celare alcune insidie in termini di reputazione. Per minimizzare tali rischi, è necessario aumentare i livelli di trasparenza e stabilire chiari standard di governance. Una maggior trasparenza donerebbe tra l'altro maggior visibilità al settore, in cui il Ticino potrebbe imporsi come punto di riferimento.

[Per quanto riguarda il commercio di materie prime e l'outsourcing, il Ticino starebbe sfruttando i suoi costi del lavoro, bassi se rapportati alla qualità del lavoro offerta.](#) Tuttavia, insistere troppo su questo punto di forza sarebbe pericoloso, dal momento che un basso costo del lavoro potrebbe essere intuitivamente interpretato come un sinonimo di bassa qualità. Inoltre, nella misura in cui offrono salari più alti, gli altri centri svizzeri sono maggiormente in grado di attirare personale specializzato. Nel complesso, il Ticino non può competere con le economie emergenti in quanto a costi salariali.

[Gli esperti del settore ritengono che sia necessario soddisfare determinate precondizioni, a prescindere dagli specifici settori che s'intende supportare. Il Ticino dovrebbe aprirsi a nuove idee e pensare in ottica più internazionale. Per ogni nuovo settore di attività, nella piazza finanziaria ticinese dovrebbero affermarsi almeno due o tre grandi attori. Ciò richiede un programma mirato, da attuare in maniera coerente.](#)

Ticino for Finance dovrebbe rafforzare il proprio ruolo di coordinamento ed elaborare un progetto di ampio respiro per la piazza finanziaria. Per ogni settore di attività, occorrerebbe stabilire quali strutture e livelli di due diligence siano auspicabili e necessari. In seguito, si dovrebbe elaborare una strategia realistica per ciascuno dei settori della piazza finanziaria di cui si vuole promuovere lo sviluppo. La successiva attuazione di tali strategie dovrebbe prevedere la collaborazione di partner accuratamente selezionati, tra cui eventualmente anche partner non convenzionali. Solo grazie a progetti del genere, realistici e ben studiati, il Ticino sarebbe in grado di attirare nuovi attori e persone.

Il settore finanziario ticinese può essere potenziato solo sfruttando i punti di forza esistenti. Pertanto, la tutela delle capacità esistenti è almeno tanto importante quanto i programmi di pubblicizzazione volti ad attirare nuove imprese. [A detta di alcuni attori della piazza finanziaria, per il Ticino sarebbe già un grande successo riuscire a mantenere lo status quo in termini di realtà aziendali operanti sul territorio.](#) Non bisogna tuttavia ripetere gli errori commessi in passato, quando si è puntato troppo su un singolo ramo finanziario senza premurarsi di garantire una sufficiente flessibilità. Si ritiene, con buone ragioni, che le operazioni con l'Italia continueranno ad offrire molte opportunità. Sennonché, la maggior parte dei progetti di sviluppo in questo senso fanno leva più che altro sulle carenze dell'Italia, come la sua ridotta stabilità economico-politica. Nella misura in cui si punta tutto sulle debolezze altrui, si corre il rischio di perdere di vista l'importanza di investire nella propria business excellence. Se poi in futuro le condizioni strutturali dovessero cambiare, la piazza finanziaria ticinese si ritroverebbe a dover risolvere essenzialmente gli stessi problemi che deve affrontare oggi.

### **Promuovere la cultura dell'innovazione senza farsi sfuggire le opportunità offerte dalla digitalizzazione**

La digitalizzazione offre nuovi modelli aziendali e aumenta i livelli di efficienza. Durante i colloqui condotti ai fini del presente studio, si è talvolta avuto l'impressione che il settore non abbia sufficientemente compreso le potenzialità legate alla digitalizzazione. [Contro questa preoccupazione, si obietta che la piazza finanziaria ticinese è incentrata sulla gestione patrimoniale, in cui sarebbe dirimente il contatto personale con il cliente, laddove la tecnologia avrebbe solo un ruolo marginale.](#) Per quanto riguarda le consulenze rivolte agli UHNWI, il contatto personale con il cliente potrebbe in effetti rimanere anche in futuro un aspetto fondamentale. Tuttavia, la tecnologia può fornire un sostegno alle attività di consulenza e migliorarne la qualità. Inoltre, le nuove soluzioni digitali permettono di soddisfare più facilmente le esigenze dei clienti, che oggi richiedono più autonomia e trasparenza. Va aggiunto che in questo modo si potrebbe incrementare il livello di efficienza, specialmente nei processi di base della gestione patrimoniale. Nel complesso, si potrebbe aumentare ulteriormente il vantaggio di cui gli enti finanziari ticinesi godono rispetto alla concorrenza (italiana).

Occorre a questo punto verificare se la digitalizzazione può aprire le porte a nuovi settori di attività. Le attività che nel loro formato tradizionale hanno perso attrattiva potrebbero offrire maggiori possibilità se venissero riformulate sotto forma di modelli digitali, come è successo ad esempio nel ramo della gestione patrimoniale per clienti meno facoltosi, sia svizzeri che stranieri: qui vengono utilizzati modelli come i cosiddetti «robo advisor», le banche dirette o il «crowd lending», specialmente per le PMI.

Da questo punto di vista, in Ticino non si nota molto movimento, come testimoniato dalla quasi totale assenza di startup del settore fintech. L'attrattiva per aziende innovative non sembra tuttavia mancare al Canton Ticino, come dimostrano [i 300-400 progetti all'anno di startup fortemente orientate al digitale e alle tecnologie che presentano richieste di finanziamento ogni anno, anche se pochi di questi progetti sarebbero legati a tematiche prettamente finanziarie.](#)

Affinché la piazza finanziaria ticinese possa sfruttare maggiormente le spinte innovative che la animano, in ottica di promozione del settore fintech, occorrerebbe pubblicizzare maggiormente i programmi di agevolazione messi a disposizione. Non c'è dubbio che in Svizzera le mete privilegiate per le startup del settore fintech siano soprattutto Ginevra e Zurigo. Il Ticino è molto meno attivo in questo senso, il che potrebbe costare la perdita di potenziali progetti fintech. Si ravvisa la necessità di indagini più approfondite volte a comprendere più da vicino e quindi a contrastare questa forma di fuga dei cervelli.

Data la forte competizione tra le piazze mondiali, che si contendono tra loro le richiestissime imprese fintech, l'ipotesi di dar vita a un nuovo hub non sarebbe molto sensata. Una soluzione più ragionevole consisterebbe nella creazione di una piattaforma per il coordinamento di progetti nuovi ed esistenti. Si può anche contemplare l'ipotesi di una collaborazione con i centri fintech già presenti in Svizzera. In generale, il settore finanziario ticinese non può permettersi di perdere il treno del digitale, tanto più che alcune delle tecnologie attualmente in elaborazione rischiano di far diventare obsoleto il tradizionale modello bancario.

#### **Potenziamento mirato dell'attrattiva geografica**

Allo stato attuale, è necessaria una tutela ad ampio raggio della qualità dei fattori locali. Affinché una strategia possa essere implementata con coerenza in un dato ramo o settore di attività, è assolutamente indispensabile potenziare in maniera mirata determinati fattori locali.

Per l'ampliamento o la creazione di un pool dedicato di specialisti, è importante la presenza di investimenti volti a migliorare il settore della formazione e la qualità della vita. L'offerta di formazione e formazione continua nel settore bancario dev'essere perlomeno mantenuta ai livelli attuali. Occorre a tal proposito sincerarsi che la formazione non si limiti agli aspetti tecnici della compliance, bensì ponga anche l'accento sulla promozione dei nuovi valori che stanno prendendo piede. Potrebbe essere interessante ampliare l'offerta di formazione e formazione continua con corsi dedicati al commercio di materie prime e alle relative pratiche finanziarie, all'asset management e al digital banking.

Anche in tema di qualità della vita è necessario perlomeno mantenere gli standard attuali. Può rivelarsi utile una maggiore attenzione alle esigenze del personale dislocato in Ticino. [L'offerta di servizi di custodia dei bambini e di scuole a tempo pieno sembrerebbe essere ancora un po' carente. Benché le scuole internazionali contribuiscano notevolmente all'attrattiva locale, per i quadri di medio livello si tratterebbe di soluzioni non sempre economicamente sostenibili. Occorrerebbe inoltre verificare che il dumping salariale non diventi un problema in questo settore. Un abbassamento dei salari pregiudicherebbe l'attrattiva, comprimendo inoltre le entrate fiscali e i necessari investimenti infrastrutturali.](#)

Poiché la piazza finanziaria ticinese trae grande vantaggio dal marchio «Svizzera», si consiglia di lavorare al miglioramento dell'immagine della Svizzera in collaborazione con il resto della Confederazione. Ciononostante, un marketing del Ticino come realtà autonoma potrebbe rivelarsi utile in certi casi, ad esempio nei confronti dei clienti italiani o nel settore del commercio di materie prime. Un semplice espediente per dare più risalto alla piazza finanziaria ticinese sarebbe quello di partecipare più attivamente a rilevamenti e indici quali il Global Financial Centres Index (GFCI). Potrebbe anche essere utile curare l'immagine del Ticino all'interno della Svizzera.

Dal momento che si prevede un aumento del turismo giornaliero e dei soggiorni brevi, la piazza finanziaria ticinese potrebbe vedersi aprire nuovi canali se il Ticino fosse più raggiungibile e in grado di proporre una più ampia offerta culturale. Le istituzioni (cantionali) attive in questo settore dovrebbero oliare i meccanismi di coordinamento e mettere chiaramente in risalto le possibilità di cooperazione. [Gli esperti del settore si augurano che il tema delle possibilità di collaborazione con le aziende riceva una maggiore attenzione anche da parte della politica e dell'amministrazione. Ad esempio, sul sito del LAC non sarebbero reperibili informazioni per aziende interessate a proporsi come sponsor o in qualche modo a cooperare con il LAC.](#)

[In generale, il Ticino potrebbe diventare una meta molto più ambita per le imprese se la mentalità e le prassi politico-amministrative si mostrassero maggiormente lungimiranti e sensibili alle istanze aziendali.](#) In ultima analisi, la scelta di un'azienda di stabilirsi o meno in un luogo dipende spesso da quanto le autorità competenti si mostrano disponibili a fornire informazioni e ad aiutarla a interfacciarsi con le realtà economiche locali.

Da un punto di vista fiscale, il Ticino è una meta attraente, specialmente se raffrontata al resto del mondo. L'onere fiscale effettivo del Ticino si attesta all'incirca sulla media svizzera. A questo proposito, bisognerà osservare con particolare attenzione le implicazioni concrete della riforma III dell'imposizione delle imprese e delle modifiche in programma. [Secondo alcuni esponenti del settore finanziario ticinese, sarebbe necessario garantire agevolazioni fiscali mirate al fine di rendere il Ticino più attraente agli occhi delle società di gestione di fondi. Altri intervistati, in disaccordo con questa tesi, sostengono invece che non occorre necessariamente offrire le aliquote d'imposta più basse: trasparenza, chiarezza e semplicità del sistema fiscale sarebbero infatti altrettanto utili a potenziare l'attrattiva e a sensibilizzare le imprese sui vantaggi del Ticino. In questo senso, occorrerebbe seguire l'esempio del Cantone dei Grigioni.](#)

[Secondo gli intervistati, le realtà aziendali beneficerebbero direttamente anche di un miglioramento del livello di raggiungibilità. Occorrerebbe intervenire in particolare sull'aeroporto di Lugano-Agno. L'obiettivo principale dovrebbe essere un aumento delle destinazioni servite dall'aeroporto, ma sarebbe anche auspicabile un potenziamento delle infrastrutture aeroportuali. Ciò servirebbe a rendere il Ticino meno dipendente dall'aeroporto di Milano-Malpensa. Quest'ultimo infatti, pur essendo vicino e ben collegato, è pur sempre situato al di là della frontiera, il che impone ai viaggiatori di mettere in conto il rischio di eventuali ritardi.](#)

## 9 Allegati

Tab. 9-1 Classificazione dei settori

	Banche e analoghi enti finanziari	Assicurazioni	Altri servizi finanziari
Banche	Banche cantonali Grandi banche Branche regionali e casse di risparmio Banche Raiffeisen Banche commerciali Istituti specializzati nelle operazioni di borsa Banche controllate da capitale estero Filiali di banche estere Banche private Altre banche Altre intermediazioni monetarie n.c.a.		
Settore assicurativo		Assicurazioni sulla vita Assicurazione contro gli infortuni (SUVA) Assicurazioni contro gli infortuni e i danni Casse malati Altre assicurazioni (escluse le assicurazioni sociali) n.c.a. Riassicurazioni Fondi pensione	Attività di agenti e intermediari delle assicurazioni Valutazione dei rischi e dei danni Casse di compensazione Altre attività ausiliarie delle assicurazioni e dei fondi pensione n.c.a.
Altre istituzioni finanziarie	Società di partecipazione	Attività delle società di partecipazione (holding) finanziarie Trust (Società fiduciarie), fondi e analoghi enti finanziari Attività delle altre società di partecipazione (holding)	
	Gestione di patrimoni	Società d'investimento	
	Intermediazione e consulenza		Attività di negoziazione di contratti relativi a titoli e merci Altre attività ausiliarie dei servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)
	Gestione di fondi		Gestione di fondi Attività di gestione dei fondi (compresi amministratori indipendenti di capitali)
	Altre attività	Banca nazionale svizzera Istituti a statuto speciale Leasing finanziario Istituti di credito al consumo Altri istituti di credito speciale Attività di tesoreria in un gruppo d'impresa Altri istituti finanziari n.c.a.	

Fonte: nomenclatura generale delle attività economiche NOGA; compilazione a cura di BAKBASEL

**Tab. 9-2 Zone geografiche**

Regione	Composizione
Ticino	Cantone Ticino
Zurigo	Cantone di Zurigo
Arco lemanico	Cantoni Ginevra e Vaud
Regione di Basilea	Cantoni Basilea Città e Basilea Campagna
Svitto e Zugo	Cantoni Svitto e Zugo
San Gallo	Cantone di San Gallo
Berna	Cantone di Berna
Lucerna	Cantone di Lucerna
Cantoni confinanti	Cantoni Grigioni, Uri e Vallese
Resto della Svizzera	Tutti i cantoni svizzeri non specificamente indicati nei grafici

Fonte: BAKBASEL

## Bibliografia

**Banca d'Italia** Bollettino statistico III 2015

**Banca d'Italia** La ricchezza delle famiglie italiane nell'anno 2013. Supplementi al Bollettino Statistico. 2014

**BAKBASEL** Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors. 2015

**BAKBASEL** Finanzplatz Zürich 2014/15 - Monitoring, Prognosen, Strukturwandel am Bankenplatz Zürich. 2014a

**BAKBASEL** Analyse der Tessiner Branchen: Internationales Benchmarking und Smart Specialisation. 2014b

**Blueglass** Die Schweizer Fintech Szene im Vergleich

[Online] <https://www.runmyaccounts.ch/2015/11/infografik-die-schweizer-fintech-szene-im-vergleich/>

**Chopard R., Garofoli G.** La Banca ticinese e l'impresa del Nord Italia. Opportunità d'integrazione transfrontaliera. 2014

**Centro di Studi Bancari** La piazza finanziaria ticinese

[Online] <http://www.csbancari.ch/pubblicazioni/piazza.asp>

Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE). Rapporto federale di base sulle materie prime. Rapporto al Consiglio Federale della piattaforma interdipartimentale sulle materie prime. 2013

**Grendon International Research** [Online]

[http://www.goldbarsworldwide.com/section03/HTML\\_2\\_MajorGoldRefiners.html](http://www.goldbarsworldwide.com/section03/HTML_2_MajorGoldRefiners.html)

**IMD** World Talent Report. 2015 [Online]

[http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent\\_2015\\_web.pdf](http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent_2015_web.pdf)

**Lugano Commodity Trading Association (LCTA)** [Online] <http://www.lcta.ch/>

**Ministero dell'Economia e delle Finanze** [riscontro online su]

[http://www.investimenti-fondicomuni-risparmi.com/scudo\\_fiscale\\_15.html](http://www.investimenti-fondicomuni-risparmi.com/scudo_fiscale_15.html),

<http://www.rischiocalcolato.it/wp-content/uploads/2012/02/Quadro-Paesi-SCUDO-FISCALE-DEFINITIVO-13-7-20103.jpg>

**SRF Tagesschau** del 30/12/2015

**The Boston Consulting Group (BCG)** Global Wealth 2015 – winning the growth game. 2015

Associazione Svizzera dei Gestori di Patrimoni, rapporto annuale 2014. 2015

Quale istituto di ricerca indipendente, **BAKBASEL** rappresenta da più di 30 anni la combinazione di analisi empirica fatta su basi scientifiche e la sua applicazione nella pratica.

[www.bakbasel.com](http://www.bakbasel.com)