

UN SECOLO DI STORIA BANCARIA TICINESE

UN SECOLO DI STORIA BANCARIA TICINESE



**UN SECOLO
DI STORIA**
BANCARIA
TICINESE

Indice

Introduzione	6
I cento anni dell'Associazione Bancaria Ticinese	12
L'evoluzione della struttura e dell'attività bancaria in Ticino (1920-2018)	30
Introduzione	31
1. Il settore bancario ticinese a distanza di un secolo	32
2. Banche e banchieri in Ticino	43
3. L'attività bancaria e l'andamento degli affari.	57
Considerazioni finali	70
La normativa dei mercati finanziari in Svizzera	74
La formazione: da conoscenze finanziarie individuali a fattore d'integrazione interdisciplinare	94
La piazza finanziaria che verrà	102
Introduzione	105
Intervista a Ignazio Cassis.	106
Intervista a Sergio P. Ermotti	110
Intervista a Thomas J. Jordan	113
Ringraziamenti	119

Fotografie storiche:
Archivio Storico della Città di Lugano, Fondo Vincenzo Vicari

In copertina:
Lugano, Piazza della Riforma, 1910
Cartolina della collezione di Roberto Knijnenburg

© Copyright 2020, Associazione Bancaria Ticinese

ISBN 978-88-8191-000-0

L'Associazione Bancaria Ticinese (ABT) è nata nel 1920 quale associazione privata di banche con una regolare attività bancaria nel Canton Ticino. Scopo dell'associazione – come recita lo Statuto – “è quello di salvaguardare e difendere l'immagine della piazza finanziaria ticinese e gli interessi e i diritti dei suoi membri in campo cantonale, ad eccezione di ogni attività commerciale.”

In particolare si vuole:

- promuovere la piazza finanziaria ticinese e la sua immagine coinvolgendo gli altri partecipanti (gestori patrimoniali, fiduciari, assicuratori, avvocati d'affari e altri) e le loro associazioni
- gestire un'informazione e comunicazione oggettive ed efficaci sui temi che riguardano l'attività dell'Associazione
- facilitare le relazioni tra i membri e discutere tutte le questioni riferite agli scopi dell'ABT
- stabilire norme intese a coordinare attività di comune interesse
- collaborare nell'applicazione delle direttive emanate a livello nazionale
- promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale attraverso la Fondazione Centro Studi Villa Negroni (CSVN)
- partecipare ai lavori di preparazione di leggi e convenzioni cantonali nell'ambito di procedure di consultazione
- sensibilizzare le autorità su problemi di particolare importanza concernenti la piazza finanziaria ticinese
- gestire la Cassa assegni familiari (CAFABT) e difendere la sua indipendenza.

Presidente (dal 2017): Alberto Petruzzella

Direttore (dal 2003): Franco Citterio

Sede: Villa Negroni, Via E. Morosini 1, CH – 6943 Vezia

Sito: www.abti.ch, email: info@abti.ch, tel. +41 91 9662109.

Le 28 banche attualmente associate occupano circa il 90% del personale impiegato nel settore:

- Axion Bank SA
- Banca Aletti & C. (Suisse) SA
- Banca Cler SA
- Banca Credinvest SA
- Banca del Ceresio SA
- Banca del Sempione SA
- Banca dello Stato del Cantone Ticino
- Banca J. Safra Sarasin SA
- Banca Julius Baer & Co. SA
- Banca Migros SA
- Banca Popolare di Sondrio (Suisse) SA
- Banca Vontobel SA
- Banca Zarattini & Co SA
- Banque Cramer & Cie SA
- Banque Syz & Co SA
- BNP Paribas (Suisse) SA
- CA Indosuez (Switzerland) SA
- Cornèr Banca SA
- Credit Suisse SA
- Edmond de Rothschild (Lugano) SA
- EFG Bank AG
- Federazione Banche Raiffeisen Ticino e Moesano
- Intesa Sanpaolo Private Bank (Suisse) Morval SA
- LGT Bank (Svizzera) SA
- PKB Privatbank SA
- Società Bancaria Ticinese SA
- Union Bancaire Privée SA
- UBS Switzerland AG

Introduzione

A cura di **Alberto Petruzzella**,
Presidente Associazione Bancaria Ticinese

In un mondo in continua trasformazione è importante lasciare una testimonianza, un ricordo che rimanga nel tempo: con questo spirito abbiamo voluto pubblicare il presente libro, dedicato alla storia del settore bancario nell'ultimo secolo. L'occasione è importante: l'Associazione Bancaria Ticinese, nata nel lontano ottobre del 1920, nel 2020 festeggia i suoi primi cento anni. In questo secolo sono stati tanti gli eventi che hanno segnato il settore bancario, in positivo e in negativo. Proprio nei capitoli seguenti di questo libro, con il contributo del Direttore ABT Franco Citterio e dello storico Pietro Nosetti, verranno ripercorsi i cento anni del settore bancario così come la storia della nostra Associazione.

Il Centenario è un anniversario che ci permette non solo di guardare al passato, ma anche di parlare del futuro della piazza finanziaria ticinese. Questo libro infatti non vuole soltanto raccontare come il mondo bancario si è trasformato. È importante cogliere l'occasione per riflettere sui pilastri presenti e futuri della piazza finanziaria ticinese: uno fra tutti la formazione, garanzia di qualità delle migliaia di collaboratori impiegati nel nostro settore. Il tema della formazione, trattato in questo libro da René Chopard, è da sempre un impegno forte della nostra associazione e a mio avviso assumerà un ruolo ancora più importante. La ragione va ricercata in un altro tema fondamentale per la piazza: l'evoluzione del quadro normativo. Come spiegherà Tamara Erez nelle prossime pagine, con la crisi finanziaria del 2008 molte norme sono cambiate al punto da poter dire, senza esagerare, che un nuovo paradigma legislativo si è imposto in ambito bancario e

finanziario. Per scongiurare o quantomeno ridurre il rischio di crisi future, i policy maker internazionali hanno preso misure importanti. Questo ha avuto un impatto su tutte le piazze finanziarie del mondo e la Svizzera non ha fatto eccezione, anzi: il nostro Paese, che aveva sempre goduto di condizioni quadro favorevoli, ha dovuto lavorare molto per adattarsi al cambiamento. Fare banca (ma vale per molti altri settori d'attività economica) è diventato più complicato e operare nell'interesse del cliente e del proprio datore di lavoro, rispettando tutte le leggi e i regolamenti, costituisce un arduo compito al quale però nessuno può sottrarsi. Uno sforzo che è stato premiante e, seppur con qualche eccezione, i risultati ci sono stati riconosciuti anche a livello internazionale. La clientela non ha perso fiducia nella Svizzera quale Paese ideale per il banking, nonostante la concorrenza di piazze straniere sia più agguerrita che mai. Importante anche sottolineare come l'impatto di questo cambio di paradigma legislativo si sia riscontrato anche nella struttura degli impieghi, con le funzioni di compliance e IT che hanno visto aumentare considerevolmente la loro importanza all'interno degli istituti bancari. Proprio questi cambiamenti rendono la formazione dei collaboratori fondamentale per mantenere quelle competenze che da sempre vengono riconosciute alla nostra piazza finanziaria.

Il Ticino, in quanto Cantone di frontiera, ha vissuto ulteriori turbolenze dovute ai rapporti con la vicina Penisola. Il nostro settore ha alternato negli anni momenti esaltanti a crisi profonde, senza per questo mai perdere il suo ruolo centrale per il funzionamento dell'economia del nostro Cantone. A coloro che vedono sempre il bicchiere mezzo vuoto ricordo che il sistema bancario ticinese si è già trovato in fasi difficili, ad esempio negli anni Venti o, qualche decennio dopo, a causa degli scandali degli anni Settanta e della crisi immobiliare degli anni Novanta. Ci siamo sempre ripresi migliorando i nostri punti deboli e difendendo il nostro valore aggiunto. La crisi attuale non è ancora terminata ed è forse la sfida più difficile con cui ci siamo confrontati, ma da anni stiamo lottando con determinazione per difendere la nostra piazza finanziaria.

Questo libro, e più in generale il Centenario dell'Associazione Bancaria Ticinese, rappresenta l'occasione per ricordare come il settore bancario ticinese sia stato in grado di navigare anche in acque mosse, ma soprattutto per riflettere su dove orientare il timone per garantire alla piazza e ai suoi collaboratori una rotta sicura.

Buona lettura

Il Presidente

Alberto Petruzzella

BANCA DELLA SVIZZERA ITALIANA



I cento anni dell'Associazione Bancaria Ticinese

A cura di Franco Citterio,
Direttore ABT Associazione Bancaria Ticinese

Gli esordi del sistema bancario ticinese risalgono alla seconda metà dell'Ottocento, proprio mentre le moderne vie di comunicazione stradali (Ponte di Melide, 1847) e ferroviarie (traforo del San Gottardo, 1882) ribadiscono la centralità del Cantone sull'asse nord-sud dell'Europa. Lugano in particolare conosce un momento di grande sviluppo del settore del turismo e dei commerci.

In questo senso la presenza di uno sportello della Banca Cantonale Ticinese si rivela insufficiente. Sorgono allora nel 1873 a Lugano la Banca della Svizzera Italiana, nel 1885 a Bellinzona la Banca Popolare Ticinese, nel 1889 la Banca Popolare di Lugano. Nel 1890 è la volta di Locarno che apre il Credito Ticinese e nel 1897 viene fondata la Banca Svizzero-Americana, un istituto che guarda ai molti emigranti d'oltre Oceano, e che si dota fin dall'inizio di un'agenzia a San Francisco. In seguito vengono fondate la Società Bancaria Ticinese, con sede a Lugano e poi a Bellinzona, e la Banca Agricola e Commerciale.

Le otto banche create raggiungono nel 1910 una cifra di bilancio complessiva di 145.1 milioni di franchi. Il coraggioso contributo pionieristico delle banche fu determinante per l'economia, per il commercio e soprattutto per lo sviluppo delle infrastrutture del nostro Cantone. Una nota di pessimismo giunge con la crisi politica in cui versa l'Europa con l'avvicinarsi della prima guerra mondiale portando al fallimento due istituti, cresciuti senza sufficiente fondamento, con un perdita di risparmio del Cantone di oltre 30 milioni di franchi.

La posizione del Cantone, saldamente inserito nella rete delle comunicazioni europee, a ridosso di un bacino industriale già allora importante come quello

lombardo, suscitò il vivo interesse delle grandi banche svizzere. Nel 1908 la Società di Banca Svizzera aprì una succursale a Chiasso, nel 1913 è la volta del Credito Svizzero a Lugano, a cui seguirono nel 1919 la Banca Popolare Svizzera a Locarno e infine nel 1920 l'Unione di Banche Svizzere con due succursali a Lugano e a Locarno e l'assorbimento della Banca Svizzero-Americana.

La nascita nel 1915 della Banca dello Stato, una fondazione autonoma di diritto pubblico, segnò un altro evento decisivo nell'articolazione del sistema bancario ticinese. Tale rilievo non si deve soltanto all'importanza che questo istituto avrebbe in poco tempo assunto, ma soprattutto al fatto che la sua creazione fu resa possibile dall'intervento dell'Unione delle banche cantonali, del cartello delle banche svizzere, dello Stato del Cantone Ticino e delle principali banche ticinesi: la Banca Popolare di Lugano, la Banca della Svizzera Italiana, la Banca Svizzero-Americana e la Banca Popolare di Bellinzona. Istituzioni ed istituti contribuirono in parti diverse alla sottoscrizione del capitale iniziale. Segno che già nelle sue prime fasi il sistema bancario ticinese era alla ricerca di un sua struttura e di un coordinamento interno.

Una necessità che rese possibile, nel 1920, dare l'avvio all'Associazione Bancaria Ticinese. L'obiettivo era di allargare la collaborazione tra le banche e di disciplinare attraverso accordi e convenzioni le loro diverse attività.

La costituzione di ABT

L'assemblea costituente fu preceduta da una conferenza preparatoria indetta il 15 luglio 1920 presso il Palazzo Civico di Lugano, a cui presero parte le maggiori personalità del settore bancario cantonale. Il Presidente della Banca dello Stato del Canton Ticino **Carlo Bonzanigo**, introducendo i lavori della conferenza, affermò che *“essa è il risultato del desiderio da diverse parti espresso nel senso che si addivenga sollecitamente ad una più intima e solidale intesa fra gli Istituti di credito del Cantone per agevolare la difesa degli interessi comuni specialmente di fronte all'avvenuta organizzazione degli impiegati di banca. In linea*

generale lo scopo precipuo dell'istituenda associazione sarebbe di patrocinare gli interessi che si connettono alla Banca ed al credito ed in genere quelli che sono comuni agli associati, escluso a priori ogni comunità nell'esplicazione della propria attività negli affari”.

L'assemblea costituente dell'**Associazione Bancaria Ticinese (ABT)** si svolse il 22 ottobre 1920, alle ore 3 del pomeriggio, in una sala della Banca Popolare di Lugano. La costituzione e lo Statuto furono votati all'unanimità e si nominò a Presidente per l'anno 1920-21 la Banca Popolare di Lugano. Membri fondatori furono i seguenti istituti bancari:

- Banca della Svizzera Italiana
- Banca Popolare di Lugano
- Banca Unione di Credito
- Credito Svizzero
- Banca dello Stato del Canton Ticino
- Banco di Roma
- Unione di Banche Svizzere
- Banca Popolare Svizzera
- Società di Banca Svizzera.

La prima riunione ebbe luogo il 22 dicembre 1920, presieduta dal signor **Emilio Nessi**, Direttore della Banca Popolare di Lugano. Parteciparono anche i Consiglieri di Stato **Garbani-Nerini** e **Angelo Bonzanigo**, i quali, oltre a riassumere la situazione delle finanze cantonali, ricordarono la prossima emissione di un prestito obbligazionario di 5 milioni di franchi, approvato dal Gran Consiglio e sottoscritto, per la metà, dalle banche aventi sede nel Canton Ticino.

Nel 1921 l'ABT delegò la propria Presidenza alla Banca dello Stato del Canton Ticino. Fino al 1970 il Direttore della Banca dello Stato sarà anche contemporaneamente anche Presidente ABT. In questa carica si susseguiranno **Francesco Sidler** (dal 1922 al 1942), **Antonio Rossi** (dal 1943 al 1955) ed **Enrico Conti** (dal 1955 al 1970).

Associazione Bancaria Ticinese

Banca dello Stato del Cant. Ticino
 Banca Popolare di Lugano
 Credito Svizzero
 Unione di Banche Svizzere
 Banco di Roma

Banca della Svizzera Italiana
 Banca Unione di Credito
 Società di Banca Svizzera
 Banca Popolare Svizzera
 Società Bancaria Ticinese

Banca Popolare di Lugano LUGANO

BELLINZONA - CHIASSO - LOCARNO - MENDRISIO

Capitale versato fr. 5.000.000. — Riserva ordinaria fr. 500.000

Rilasciamo

Obbligazioni del nostro Istituto

5⁰/₁₀

vincolate da 3 a 5 anni

cedole semestrali — nominative od al portatore

Conti correnti 3⁰/₁₀ — Libretti di deposito 4 - 4¹/₂ 0/10 —

Conti vincolati 3¹/₂ e 4¹/₂ 0/10 — Libretti di risparmio 4⁰/₁₀.

CREDITO SVIZZERO

Schweizerische Kreditanstalt - Crédit Suisse

ZURIGO

BASILEA - BERNA - FRAUENFELD - GINEVRA - GLARONA - KREUZLINGEN

LOSANNA - LUCERNA - NEUCHATEL - S. GALLO

Succursale di LUGANO - Piazza Riforma

Capitale e Riserve fr. 138.000.000

Servizio Cassette Sicurezza installate nel Tesoro sotterraneo corazzato

	Altezza	Larghezza	Profondità	Trimestre	Semestre	Anno
I.	cm. 7	cm. 25	cm. 45	Fr. 4.-	Fr. 7.-	Fr. 12.-
II.	" 11	" 25	" 45	" 5.-	" 8.-	" 15.-
III.	" 17	" 25	" 45	" 7.-	" 12.-	" 20.-
IV.	" 25	" 50	" 50	" 15.-	" 25.-	" 40.-

Regolamento a disposizione presso la Cassa.

La Direzione.

Emilio Rava iniziò l'attività in qualità di Segretario ABT nel 1921, funzione che manterrà fino al 1959 quando verrà sostituito da Iginio Rezzonico che svolgerà questa attività fino al 1972.

Le prime attività

Nei primi decenni l'attività associativa si diresse verso le collaborazioni auspicate e vennero stipulate varie convenzioni per disciplinare le regole interne. Fra le prime attività si registrò già nel 1921 la pubblicazione sui principali giornali del Cantone di inserti pubblicitari collettivi in sostituzione degli inserti realizzati dai singoli istituti. Questi inserti collettivi furono mantenuti fino al 1930. Negli anni seguenti si discusse nuovamente sull'opportunità di effettuare inserti pubblicitari collettivi e si decise di regolamentare la pubblicità delle banche con l'adozione della Convenzione B.

Sempre nel 1921 i membri ABT decisero di fissare un tasso d'interesse sui conti correnti in franchi svizzeri. Successivamente si fissò anche un tasso massimo sui conti in lire italiane. Venne pure discusso, senza esito, un progetto di convenzione per regolamentare e coordinare altri tassi d'interesse. La Convenzione sui tassi d'interesse fu adottata solo nel 1943 mentre le condizioni furono riviste più volte.

Nel 1922 l'ABT definì un regolamento uniforme per le relazioni e le condizioni salariali, nel cui ambito prevalse comunque la libertà d'azione da parte dei singoli istituti bancari.

Nel 1923 l'ABT approvò la Convenzione A che fissava le spese per il rilascio e l'invio di chèques e di assegni. Seguirono negli anni successivi altre convenzioni concernenti varie operazioni e transazioni bancarie. Le convenzioni

Inserti pubblicitari dell'ABT
nei primi anni '20.

furono poi oggetto di modifiche e confrontate con le convenzioni fissate a livello svizzero dall'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB).

Nel 1928 l'ASB, con il supporto organizzativo di ABT, tenne a Locarno la "Giornata dei banchieri" con la partecipazione di 252 congressisti. L'assemblea generale ASB si svolse nuovamente in Ticino nel 1941, nel 1951, nel 1975, nel 1981, nel 1993 e nel 2001.

Nel tempo si svilupparono altre norme interne che regolarono le attività bancarie in Ticino. Tra le varie ricordiamo:

- gli orari d'apertura degli sportelli e i giorni festivi (1923)
- i tassi di cambio su biglietti di banca e chèques di piccoli importi con clientela estera (1926)
- il modello di obbligazione tipo per i prestiti comunali e consortili (1931)
- il Sindacato prestiti per i Comuni ticinesi (1942)
- i corsi per il conferimento del Diploma federale di impiegato di banca (1944)
- la Convenzione collettiva relativa alle condizioni di lavoro degli impiegati (1955)
- la Cassa assegni familiari dell'Associazione Bancaria Ticinese (1960).

Nuovi orientamenti

Nel 1970, a cinquant'anni dalla fondazione, l'Assemblea dei soci optò per una revisione dello Statuto e dell'organizzazione interna. Il Comitato esecutivo, con maggiori poteri esecutivi, era ora composto da un Presidente (non operativo in banca), da 4 membri permanenti con sede nel Cantone e da 2 rappresentanti dalle banche con sede fuori Cantone. Il nuovo Comitato fu presieduto per 8 anni da **Plinio Cioccarì**, già Consigliere di Stato e Direttore della BNS a Lugano.

Nel 1979 entrò in carica **Bixio Celio**, già Consigliere di Stato, che morì prematuramente nel 1983.

In quegli anni venne costituita la Conferenza dei capi del personale (1978) e il Gruppo giuristi (1982). Inoltre presero avvio i corsi per l'ottenimento del Diploma federale di impiegato di banca, organizzati dalla Scuola cantonale di commercio in collaborazione con ABT e ASIB (Associazione svizzera degli impiegati di banca).

Con le pressioni esercitate sia dalla Commissione dei cartelli sia dal rappresentante dell'Ufficio di sorveglianza sui prezzi furono gradatamente abolite e abrogate la Convenzione A (spese d'incasso per rimesse a terzi ed emissione di chèques), la Convenzione B (pubblicità degli istituti bancari), la Convenzione C (servizio di pagamento di prestiti pubblici ed incasso delle cedole), la Convenzione D (pagamento di cedole e titoli non domiciliati), la Convenzione E (pagamenti e bonifici all'estero) e la Convenzione G (fidejussioni e garanzie bancarie) come pure di altre norme allegare allo Statuto.

Il Simposio Bancario Internazionale

Nel 1983 venne eletto a Presidente ABT il già Consigliere agli Stati **Luigi Generali**. Per sottolineare il 65. anniversario dell'associazione l'ABT organizzò nel 1986 la prima edizione del **Simposio Bancario Internazionale** presso il Palazzo dei Congressi di Lugano, dedicato al tema "Le trasformazioni del mercato dei servizi finanziari" e con la partecipazione di numerose personalità svizzere ed internazionali del mondo della politica e della finanza. Nella presentazione della raccolta atti Luigi Generali scrisse: "Il Canton Ticino negli ultimi decenni è diventato un Paese con una struttura sociale tipica di una società post-industriale. Uno dei principali motori di questo sviluppo è stato il settore bancario. Sede centrale di importanti istituti di credito, di filiali di grandi banche nazionali e internazionali nonché di società che offrono servizi finanziari, il Ticino è oggi la terza piazza finanziaria svizzera e si è conquistato uno spazio anche a livello internazionale".

Vista l'esperienza positiva il Simposio si tenne con successo anche nel 1988 e nel 1990, con il titolo "Economia reale ed economia finanziaria alla soglia degli



anni 90: strategia dell'internazionalizzazione bancaria" risp. "Il mondo economico e finanziario europeo alla vigilia del 1992".

Il Centro di Studi Bancari

Intanto, già nel 1987 nacque l'idea di Luigi Generali e di **Amilcare Berra** (già responsabile della succursale ticinese dell'Unione di Banche Svizzere e allora membro della Commissione federale delle banche), di costituire un istituto superiore di studi bancari e finanziari e il 27 ottobre 1989 l'Assemblea ABT decise all'unanimità la creazione del **Centro di Studi Bancari**, con il quale "si

*I relatori
del Simposio Bancario Internazionale, 1990 (Foto ABT).*

vuole dare ai futuri partecipanti la possibilità di un aggiornamento ed approfondimento permanente di quelle discipline professionali soggette ad una continua evoluzione; di approfondire ed ampliare la formazione ed il bagaglio culturale dei corsisti e fornire loro la possibilità di confronto con esperti esterni non necessariamente di formazione accademica e provenienti dal mondo professionale, bancario, istituzionale; far operare i partecipanti all'interno di un gruppo ristretto; stabilire contatti attraverso conferenze seminari ad hoc con istituzioni finanziarie, professionali e di ricerca."

Con la Città di Lugano vennero definite le condizioni e i termini per la messa a disposizione di Villa Negrone a Vezia. Il Consiglio comunale votò nel dicembre dello stesso anno un credito di 1,7 milioni di franchi per le opere di sistemazione dell'edificio. L'ABT nel 1995, in occasione del proprio 75. anniversario, finanziò con 1.7 milioni di franchi la ristrutturazione dell'ala nord di Villa Negrone.

Il Centro di Studi Bancari (CSB) iniziò le proprie attività il 1.ottobre 1990 sotto la direzione di **René Chopard** con dei corsi di formazione per membri di direzione e quadri medi e superiori del settore bancario. In seguito furono introdotti i corsi per analisti finanziari e gestori patrimoniali, i corsi per l'ottenimento del diploma federale di impiegato di banca, ecc. e furono organizzati gli Incontri bancari internazionali di Villa Negroni. Nel 2009 l'Assemblea straordinaria dei soci approvò la trasformazione giuridica del Centro di Studi Bancari in **Fondazione**. Il Consiglio di fondazione è tutt'ora composto dagli stessi membri del Comitato esecutivo e dal Direttore ABT.

Verso l'era moderna

A partire dal 1996, sotto la Presidenza di **Giorgio Ghiringhelli** (già Direttore generale della Banca della Svizzera Italiana), viene rivista la composizione del Comitato esecutivo, realizzato uno studio per un nuovo posizionamento strategico del CSB e ridefiniti gli scopi associativi.

Il CSB rivede la propria strategia potenziando le attività legate ai corsi su misura per banche e altri istituti svizzeri ed esteri, la suddivisione dei programmi di certificazione professionale di base, di approfondimento e di specializzazione in moduli e in aree d'insegnamento.

Nel 2003, grazie alla spinta del nuovo Direttore **Franco Citterio**, l'associazione diventa più globale, occupandosi via via di tutte le attività previste nello Statuto ABT, in particolare (vedi art.3):

- *promuovere la piazza finanziaria ticinese e la sua immagine, coinvolgendo gli altri partecipanti (gestori di patrimoni, fiduciari, assicuratori, avvocati d'affari e altri) e le loro associazioni;*
- *gestire un'informazione e una comunicazione oggettive ed efficaci sui temi che riguardano l'attività dell'Associazione;*
- *facilitare le relazioni tra i membri e di discutere tutte le questioni riferentesi allo scopo dell'Associazione;*

- *stabilire norme intese a coordinare attività di comune interesse;*
- *collaborare nell'applicazione delle direttive emanate a livello nazionale;*
- *promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale attraverso la Fondazione Centro di Studi Bancari (CSB);*
- *promuovere la ricerca di base e la formazione per dottorandi in campo finanziario;*
- *partecipare ai lavori di preparazione di normative cantonali nell'ambito di procedure di consultazione e di sensibilizzare le Autorità su problemi di particolare importanza concernenti la piazza finanziaria ticinese;*
- *gestire la Cassa assegni familiari (CAFABT) e di difendere la sua indipendenza.*

Negli anni vengono costituite nuove Commissioni interne (comunicazione, fiscale, giuridica e risorse umane) e gruppi di lavoro, dedicati alle varie problematiche concernenti il mondo bancario nel suo insieme (euroritenuta, FATCA, bollo cantonale, voluntary disclosure, scambio d'informazioni, accesso al mercato ecc.).

Si migliora la collaborazione con l'ASB e con le altre istituzioni a livello nazionale (Banca nazionale svizzera, CFB/FINMA, Amministrazione federale, altre associazioni bancarie ecc.), gestendo la comunicazione, tematizzando le specifiche della piazza finanziaria ticinese e aumentando la quota di esponenti ticinesi nei vari gremi.

A livello politico si intensificano i rapporti e gli scambi di opinione con le principali istituzioni a livello federale, cantonale e comunale, partecipando al dibattito pubblico, esprimendosi in occasione di procedure di consultazione e organizzando in Ticino e in Italia vari incontri con i rappresentanti dell'economia, della politica e dei media.

Nel 2005 l'ABT promuove presso l'ASB la creazione di una sede ticinese del **Center for Young Professional in Banking (CYP)**, avente lo scopo di consolidare la formazione degli apprendisti del settore bancario. Parallelamente l'ABT sostiene e coordina il contributo finanziario degli istituti bancari del Cantone alla costituzione dello **Swiss Finance Institute (SFI)**, il cui obiettivo

consiste nel migliorare l'attività e le strutture della ricerca accademica nel campo della finanza. Allo stesso tempo viene definito un accordo per sostenere le attività dell'Istituto di Finanza dell'**Università della Svizzera Italiana (USI)**.

Nel 2008 avviene il passaggio di consegne tra Giorgio Ghiringhelli e **Claudio Generali**, già Consigliere di Stato e già Presidente della Banca del Gottardo.

Le grandi sfide

Nel 2010, sulla scia della crisi finanziaria internazionale, si intensificano gli sforzi per coordinare la promozione della piazza finanziaria svizzera e ticinese. In tema di accordi fiscali Svizzera/Italia l'ABT avvia con il Dipartimento federale delle finanze un tavolo di lavoro con gli obiettivi di rinnovare la Convenzione contro la doppia imposizione (CDI), per uno stralcio della svizzera dalle varie *black list* italiane, un'elaborazione della proposta "Rubik" e un miglioramento dell'accesso al mercato transfrontaliero. Con l'ASB si concorda un'attività di *public affairs* in Italia per diffondere una corretta informazione sulla piazza finanziaria svizzera, per organizzare incontri con *mass media* e *opinion leaders* e creare contatti in ambito politico e ministeriale attraverso l'Ambasciata svizzera a Roma. Infine, con il Cantone e con le altre associazioni di settore si avviano incontri, seminari e discussioni per un miglioramento delle condizioni-quadro.

Nel 2011, dopo un lavoro di analisi dei fattori competitivi, vede la luce **Ticino for Finance**, l'associazione per la promozione della piazza finanziaria ticinese, creata da ABT e dal Dipartimento cantonale delle finanze e dell'economia (DFE) con lo scopo di salvaguardare gli interessi del territorio e attirare l'insediamento di nuove aziende. Si uniscono anche la Federazione ticinese delle associazioni dei fiduciari (FTAF), l'Associazione svizzera dei gestori patrimoniali (ASG), la Camera di commercio, l'Ordine degli avvocati e le Città di Chiasso, Bellinzona, Locarno e Lugano. Nel corso degli anni Ticino for Finance ha intrapreso svariate attività che hanno promosso l'insediamento di nuove società ed è diventata una piattaforma di dialogo continuo tra le varie

anime che compongono la piazza finanziaria e il Cantone nell'ottica di un miglioramento delle condizioni-quadro.

La collaborazione sulla politica economica cantonale si estende ad una collaborazione crescente anche con le altre associazioni imprenditoriali ticinesi (AITI, Camera di commercio, Camera fondiaria, Società Impresari Costruttori), con le quali si coordinano le prese di posizione e si organizzano eventi comuni, tra cui la "*Giornata dell'economia cantonale*".

Nel 2011 viene siglata una collaborazione con il Centro di Ricerche Congiunturali del Politecnico di Zurigo (KOF) e l'Ufficio cantonale di statistica per includere anche il settore bancario ticinese nell'indagine trimestrale svolta a livello svizzero. "*I nuovi dati permetteranno di ridurre, almeno parzialmente, la scarsità d'informazioni relative al settore bancario, proprio in un momento particolarmente cruciale per la piazza finanziaria ticinese, consentendo ad ogni operatore di fruire di un benchmark di settore e ai policy maker, studiosi, giornalisti, comuni cittadini di avere a disposizione un solido strumento informativo*" (USTAT, Rivista Dati, 2 – 2011).

Nel 2013 si acuisce la pressione sul segreto bancario e ABT critica ufficialmente il progetto del Consiglio federale "Strategia del denaro dichiarato": "*Tenendo conto dell'evoluzione internazionale il settore bancario sarebbe disposto a discutere dello scambio d'informazioni. Le banche ticinesi insistono però sul fatto che la sua introduzione debba essere preceduta dalla possibilità di regolarizzazione (amnistia, autocertificazione) per proteggere da sanzioni penali i clienti, le banche e i consulenti*" (Comunicato stampa ABT 29.05.2013). Negli anni seguenti si instaura un difficile rapporto con le Autorità estere, in particolare con l'Italia, per definire un assetto futuro nelle relazioni bancarie transfrontaliere. Il 23 febbraio 2015 Italia e Svizzera firmano una roadmap che definisce gli impegni da rispettare da entrambi i Paesi sul dossier fiscale ma l'accesso al mercato italiano rimane tuttora insoddisfacente.

L'Assemblea generale 2017 nomina quale nuovo Presidente ABT **Alberto Petruzzella** (già Responsabile regionale di Credit Suisse in Ticino), in suc-

cessione a Claudio Generali, scomparso prematuramente alcune settimane prima. Una delle priorità della nuova Presidenza riguarda il CSB, le cui strategie e attività devono essere aggiornate. A tale scopo viene svolto un lavoro di analisi tra i vari stakeholders che porta ad una ridefinizione degli obiettivi formativi e organizzativi. Nel 2018 **Tamara Erez**, responsabile del settore giuridico e già Vicedirettrice, viene nominata nuova Direttrice del CSB, la cui denominazione nel 2019 cambia e diventa **Centro Studi di Villa Negroni (CSVN)** a sottolineare come l'offerta formativa da tempo non si limiti al settore bancario ma si estenda a tutti gli attori della piazza finanziaria.

Il 20 marzo 2018 si svolge al Palazzo dei Congressi di Lugano il 1. **Lugano Banking Day**, giornata di workshops e conferenze dedicate al tema delle nuove tecnologie in campo finanziario ("Fintech"). La manifestazione raccoglie un enorme successo di partecipazione, grazie anche a relatori di assoluto livello internazionale, tra cui il CEO di UBS **Sergio Ermotti** e **Philipp Hildebrand**, Vicepresidente di Blackrock, la più grande società d'investimenti al mondo.

Nel 2019, accanto alle tematiche e alle attività correnti, iniziano i preparativi per un degno festeggiamento nel 2020 dei primi 100 anni dell'Associazione.





L'evoluzione della struttura e dell'attività bancaria in Ticino (1920-2018)

A cura di Pietro Nosetti

Introduzione

Gli anniversari, specialmente un centenario, ci portano ad un confronto con il passato e, indirettamente, ad interrogarci sulla nostra identità: cosa si è diventati rispetto a quello che si era ieri? Ci si trova così confrontati con il tempo, con il suo scorrere, imperterrito e senza sosta, indifferente agli avvenimenti che si succedono, ma ci si confronta anche con sé stessi e in rapporto agli altri. Si cerca quindi di ripercorrere quanto avvenuto per trovare, attraverso una sua interpretazione, un senso e una finalità. Del resto, il passato sopravvive nel presente grazie al ricordo di chi l'ha vissuto e a causa delle conseguenze che ne sono scaturite. Un avvenimento trascorso può così riaffiorare, lento o improvviso, nella mente o nei fatti, in un periodo successivo e molto lontano. Il passato a volte sembra ripetersi, con eventi che hanno sembianze di fatti già accaduti. In realtà, la storia prosegue senza tornare ad un punto iniziale, pur, com'è stato detto da altri, formando rime e rimandi.

Il centenario dell'Associazione Bancaria Ticinese non sfugge a questo doppio confronto, temporale ed identitario, proiettandolo sull'intero settore bancario ticinese. Com'era formato questo settore nel 1920, quando fu fondata l'ABT? Quali erano gli istituti attivi, che tipo di attività svolgevano e quali erano i protagonisti? Come si è trasformato il settore nel tempo e cosa è rimasto immutato? Quali sono state le cause delle trasformazioni del settore? L'evoluzione del settore bancario ticinese ha elementi specifici o questi si riscontrano in altre realtà regionali? Gli interrogativi sono molti ed altri se ne potrebbero aggiungere: non potendo affrontarli tutti, limitiamo la scelta a due aspetti. Così, dopo un primo capitolo di confronto diretto fra il settore bancario tici-

nese odierno con quello di un secolo fa, il secondo capitolo presenta le fasi durante le quali le banche furono fondate, mentre il terzo capitolo illustra l'andamento dell'attività bancaria all'interno di un contesto nazionale ed internazionale in continuo mutamento.

1. Il settore bancario ticinese a distanza di un secolo

Il confronto fra il settore bancario odierno e quello che decide, nel 1920, la fondazione dell'ABT, permette di cogliere le differenze e di intravedere alcuni tratti persistenti del settore. Prima di questo confronto soffermiamoci sul periodo nel quale s'inserisce la fondazione dell'ABT, essendo questo un momento di forti stravolgimenti internazionali e, come vedremo in seguito, coincidente con l'avvio di una nuova stagione per il settore bancario ticinese.

Il 1920, un anno in un periodo di ampi stravolgimenti

Il mondo occidentale, dall'Europa all'America del Nord, nel 1920, è da poco entrato nel cosiddetto 'secolo breve' che, secondo l'analisi dello storico britannico E. J. Hobsbawm, include gli anni dal 1914 al 1991: un periodo compreso fra l'inizio della prima guerra mondiale e la fine dell'impero sovietico e quindi della guerra fredda. L'era ottocentesca della borghesia liberale e del progresso economico, con la supremazia economica e politica inglese e l'annesso imperialismo occidentale, si interrompe bruscamente con lo scoppio del conflitto mondiale dando inizio ad un periodo di ombre e poi di luci. Sul piano sociale ed economico, le conseguenze della guerra sono drammatiche: milioni di morti e feriti, devastazioni e distruzioni. Le conseguenze economiche sono altrettanto pesanti: la fine del sistema monetario internazionale che, fino a quel momento, aveva assicurato una stabilità monetaria apre le porte all'inflazione e a forti svalutazioni. Lo sforzo bellico lascia pure in eredità un elevato debito pubblico in più paesi, economicamente e socialmente da ricostruire. Sul piano politico, il Trattato di Versailles, concluso nel 1919, al posto di favorire la pace contribuisce all'instabilità del continente europeo, peraltro stravolto dalla scomparsa dell'impero austro-ungarico, di quello zarista e dell'impero ottomano. La rivoluzione russa del 1917 concretizza

l'ideale comunista che si contrappone, durante tutto il secolo, al liberalismo anglosassone, alimentando confronti e interrogativi da entrambe le parti. Il liberalismo sarà così confrontato con un maggiore intervento dello Stato. Allo stesso tempo inizia ad emergere la supremazia economica e politica degli Stati Uniti verso i quali il liberalismo tenderà a volgere lo sguardo. In Italia, nel 1922, Mussolini sale al potere: la svolta autoritaria anticipata dal fascismo emergerà, soprattutto con la crisi economica degli anni trenta, anche in altri paesi fra i quali la Germania, il cui regime hitleriano porterà in poco tempo ad un secondo conflitto mondiale.

Nonostante la neutralità e l'assenza di un coinvolgimento diretto nelle operazioni belliche, il nuovo secolo esercita un'influenza anche sulla Svizzera: la scarsità di beni di prima necessità a seguito della guerra è accompagnata da un'elevata inflazione che erode gli stipendi e suscita reazioni di protesta, le quali sfociano nello sciopero generale del 1918. In una fase di movimenti associativi che all'inizio del secolo coinvolgono industrie e commerci da una parte e lavoratori e operai dall'altra, nascono, in Svizzera come in altri paesi, le associazioni bancarie: l'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB) nel 1912 e, nel 1918, l'Associazione degli Impiegati di Banca (ASIB). Questa costituirà, nello stesso anno, una sezione ticinese che fornirà più di un motivo alle banche ticinesi per fondare l'ABT.

Il Ticino, con poco più di 152'200 abitanti, porta ancora i segni dell'emigrazione ottocentesca ed è caratterizzato da un settore primario che rappresenta il 40.4% dell'impiego, pur con un settore secondario (32.9%) e un terziario (26.7%), incluso il turismo e il bancario, già avviati. Il collegamento ferroviario verso nord e verso sud rafforza le relazioni nazionali ed internazionali del Cantone, con una presenza di confederati sia in qualità di imprenditori sia di residenti in vacanza, di una mano d'opera italiana e di turisti provenienti da entrambe le regioni e anche da più lontano. Sul piano politico, i liberali e i conservatori che si sono a lungo aspramente confrontati vedono sorgere un nuovo soggetto, i socialisti, mentre la democrazia si fa più consociativa e la società dibatte sull'appartenenza all'area elvetica (non senza rivendicazioni) in contrapposizione o meno a quella italiana la cui svolta verso il fascismo suscita fascino in taluni e molti interrogativi in altri.

Il settore bancario ticinese odierno a confronto con il 1920

All'inizio del 1920, il settore bancario svizzero comprende 342 istituti di cui 24 banche cantonali, 9 grandi banche, 84 banche locali, 182 casse di risparmio, 17 banche ipotecarie e oltre una ventina di altri istituti. In Ticino hanno sede 6 istituti, ai quali si aggiungono 3 succursali di grandi banche svizzere e una di una banca italiana. La somma di bilancio di tutto il settore bancario svizzero raggiunge i 14.6 miliardi di franchi, dei quali quasi il 32% è rappresentato dalle grandi banche, il 27% dalle banche cantonali, il 12% dalle banche ipotecarie e oltre il 10% dalle banche locali, il resto si suddivide fra le casse di risparmio (7.5%) e gli altri istituti (11.5%). Con i 199.8 milioni di somma di bilancio, le banche ticinesi rappresentano appena 1.4% del totale nazionale. Il settore bancario ticinese è, infatti, formato da pochi istituti di piccole dimensioni. A titolo di confronto, la Società di Banca Svizzera di Basilea, il maggiore istituto attivo sul piano nazionale, ha un bilancio di 1.2 miliardi di franchi, pari a sei volte quello di tutte le banche ticinesi messe insieme.

Tabella 1.1: La struttura bancaria in Ticino all'inizio del 1920

Banche con sede in Ticino				
Ragione sociale	Sede	Succursali Agenzie Rappresentanze	Somma di bilancio, in milioni di franchi al 31.12.1919	in %
Banca Popolare di Lugano	Lugano	Bellinzona, Chiasso Locarno e Mendrisio	67.1	33.6%
Banca della Svizzera Italiana	Lugano	Bellinzona, Locarno Chiasso e Mendrisio Airolo, Biasca, Bignasco, Faido, Tesserete e Riva S. Vitale	60.6	30.3%
Banca dello Stato del Cantone Ticino	Bellinzona	Lugano, Locarno Chiasso e Mendrisio Airolo, Biasca, Bodio, Brissago, Cevio, Dongio, Faido, Magadino, Ponte-Trena, Russo e Tesserete	35.1	17.6%
Banca Svizzera Americana ⁽¹⁾	Locarno	Lugano Biasca, Comprovasco, Mendrisio Airolo, Camedo, Cavigno, Cerentino, Cevio, Faido, Fusio, Giubiasco, Gordola e Someo	19.2	9.6%
Banca Unione di Credito ⁽²⁾	Lugano	Chiasso	16.1	8.0%
Società Bancaria Ticinese	Bellinzona	-	1.7	0.9%

Note – (1) La Banca Svizzera Americana viene ripresa nel 1920 dall'Unione di Banche Svizzere di Zurigo. (2) La Banca Unione di Credito ha chiuso il primo bilancio alla fine del 1920, avendo iniziato le attività il 4 dicembre 1919: la somma di bilancio è quindi quella al 31 dicembre 1920.

Succursali di istituti con sede fuori Cantone				
Ragione sociale	Sede	Succursali o agenzie in Ticino	Capitale sociale in milioni di franchi	
Società di Banca Svizzera	Basilea	Chiasso	120.0	
Credito Svizzero	Zurigo	Lugano	100.0	
Banca Popolare Svizzera	Berna	Locarno	90.2	
Banco di Roma ⁽³⁾	Roma	Lugano e Chiasso	63.3	

Note – (3) Il capitale sociale è pari a 150 milioni di lire.

Pur nelle dimensioni contenute, le banche ticinesi sono molto diffuse nel territorio cantonale disponendo di succursali, agenzie e rappresentanti nei centri e pure nelle valli. Il settore è concentrato attorno a tre istituti (Banca Popolare di Lugano, Banca della Svizzera Italiana e Banca dello Stato del Cantone Ticino) le cui somme di bilancio rappresentano oltre l'80% del totale. Differente la situazione odierna: gli istituti maggiori (Banca dello Stato del Cantone Ticino, Cornèr Banca e le Raiffeisen considerate come un unico gruppo) che pur superano il 74% della somma di bilancio degli istituti con sede, sono ora confrontate con una maggiore dimensione delle attività svolte da istituti presenti attraverso delle succursali, prime fra tutte UBS e Credit Suisse. Di dimensioni inizialmente contenute, le succursali delle grandi banche si sono sviluppate fortemente e, nel caso di UBS, questo è avvenuto anche attraverso l'acquisizione di istituti locali.

Il confronto con la struttura del settore bancario ticinese all'inizio del 2018, mostra molte differenze. In primo luogo, il numero di banche è salito a 42 di cui 14 istituti con sede, 26 succursali e 2 rappresentanze di banche con sede fuori Cantone (a questi vanno aggiunte le 20 Raiffeisen, conteggiate come un unico istituto nelle statistiche ufficiali): un'evoluzione in controtendenza rispetto a quanto avvenuto a livello nazionale dove sono scesi a 253 istituti. Da un settore prevalentemente formato da banche locali si è quindi passati ad una struttura più differenziata con banche estere e borsistiche che affiancano la banca cantonale e gli altri istituti. In secondo luogo, gli istituti presenti con una succursale superano numericamente le sedi bancarie: una situazione che si è capovolta rispetto al 1920, quando a prevalere erano le sedi degli istituti

locali. Fra le succursali, quelle delle grandi banche elvetiche rappresentano oggi quasi il 24% dell'impiego bancario cantonale: un ruolo ben maggiore rispetto ad un secolo fa, che rispecchia la crescita delle loro attività, avvenuta anche a livello nazionale e internazionale, e l'estensione della loro presenza in altre località ticinesi. L'espansione delle succursali, appartenenti anche a gruppi non italiani, rende più difficoltosa la raccolta di dati statistici sull'attività del settore bancario ticinese e, per questo, i fondi in gestione alla fine del 2018 di 49.5 miliardi di franchi delle banche con sede sono da considerare solo una parte dei patrimoni in custodia.

Una terza differenza è l'ampia presenza di banche estere, prevalentemente italiane: in tutto 17 (di cui 8 con sede in Ticino), ossia il 22% delle banche in mano straniera presenti in Svizzera. Nel 1920, gli azionisti italiani erano presenti nel Banco di Roma, nella Banca della Svizzera Italiana (attraverso la partecipazione della Banca Commerciale Italiana di Milano) e nella Banca Unione di Credito (fondata dal Credito Italiano pure di Milano): una presenza più contenuta ma già indicativa di un interesse verso le attività del settore bancario ticinese. Inoltre, dalle ragioni sociali delle banche si constata la scomparsa di più istituti presenti nell'anno di fondazione dell'ABT: la Banca Popolare di Lugano e la Banca Svizzera Americana sono state riprese dall'Unione di Banche Svizzere rispettivamente nel 1920 e nel 1967, mentre BSI è stata acquisita nel 2017, dopo altri passaggi di proprietà, da EFG Bank. Per quanto riguarda le succursali: la Società di Banca Svizzera si è fusa con UBS, mentre la Banca Popolare Svizzera è stata acquisita dal Credit Suisse. La succursale ticinese del Banco di Roma, trasformata nel 1947 nel Banco di Roma per la Svizzera, dopo alcuni passaggi di proprietà confluisce, nel 2005, nella Banca Julius Bär & Co. SA. Infine, numerose banche con sede in Ticino dispongono oggi di una presenza in Italia e all'estero, mentre, alla fine dell'Ottocento solo la Banca della Svizzera Italiana aveva, per un breve periodo, alcune strutture in Italia e la Banca Svizzera Americana era, a livello svizzero, la sola ad essere presente in California. La struttura del settore bancario ticinese, nel corso di un secolo, si è quindi trasformata con uno sviluppo quantitativo e con il sopravvento di succursali e di banche estere sugli istituti locali, mentre questi si sono estesi con presenze anche all'estero.

Il confronto con il passato rende pure evidenti alcune continuità. Innanzitutto, le dimensioni della realtà bancaria ticinese che, ancora oggi, con il 5.1% dell'impiego bancario nazionale, sono contenute rispetto ai centri finanziari di Zurigo (45.2%) e di Ginevra (16.6%). In secondo luogo, la doppia relazione verso l'Italia, da una parte, e, dall'altra, verso i centri finanziari di Zurigo e di Basilea (e poi di Ginevra) è una caratteristica nuova rispetto all'Ottocento ma già in fase di formazione nel 1920. Oggi questa situazione è ben presente con le numerose succursali e banche estere che comportano uno spostamento dei centri decisionali fuori Cantone. Inoltre, persiste la dualità del mercato con una clientela domestica orientata per lo più alle attività bancarie tradizionali e una clientela estera, soprattutto italiana, che già apporta i propri capitali in Svizzera e in Ticino. Nel tempo la loro intensità è mutata: la gestione patrimoniale di capitali esteri è diventata l'attività centrale per lo sviluppo della piazza finanziaria ticinese, contrariamente al periodo ottocentesco durante il quale prevalevano le attività commerciali e d'investimento. Inoltre Lugano, già nel 1920, attrae sedi e succursali per poi diventare il centro bancario del Cantone impiegando, alla fine del 2017, il 73% del totale degli occupati del settore bancario ticinese. Infine, oltre alla mancanza di banchieri privati osserviamo che, contrariamente a più istituti presenti in Ticino con succursali, gli istituti locali, oggi come nel passato, non sono quotati in borsa. Questo riflette la proprietà pubblica della banca cantonale, la dimensione contenuta o la proprietà familiare negli altri casi e, almeno per un istituto, l'appartenenza ad un gruppo bancario italiano quotato nella borsa di Milano.

In sintesi, nel 1920, il settore bancario ticinese comporta elementi ereditati dall'Ottocento, in particolare la presenza di istituti locali, con già alcune caratteristiche (come la dualità del mercato e la presenza di istituti elvetic ed italiani) che attraversano il secolo e giungono fino ai nostri giorni. Il settore bancario odierno, pur presentando questi elementi, ha nel frattempo subito delle trasformazioni tali da apparire, dando un rapido sguardo agli istituti che lo compongono, alquanto mutato rispetto ad un secolo fa.

Tabella 1.2: La struttura del settore bancario ticinese nel 2018

BANCHE CON SEDE IN TICINO					
Anno di apertura in Ticino ⁽¹⁾	Ragione sociale	Sede	Somma di bilancio in milioni di CHF al 31.12.2018	Assets under Management in milioni di CHF al 31.12.2018	Categoria
1903	Società Bancaria Ticinese SA	Bellinzona	203.8	372.8	Banche borsistiche
1915	Banca dello Stato del Cantone Ticino	Bellinzona	13'407.5	11'550.0	Banche cantonali
1923	Gruppo Raiffeisen	-- ⁽³⁾	15'400.0	n.d.	Banche Raiffeisen
1952	Cornèr Banca SA	Lugano	8'208.3	n.d.	Altri istituti
1958	Banca del Ceresio SA	Lugano	763.4	9'200.0	Banche estere
1960	Banca del Sempione SA	Lugano	890.7	3'817.2	Banche estere
1969	PKB Privatbank SA	Lugano	3'272.9	246.7 ⁽⁴⁾	Banche estere
1994	Banca Arner ⁽⁵⁾	Lugano	n.d.	n.d.	Banche borsistiche
1995	Banca Popolare di Sondrio (Suisse) SA	Lugano	5'113.2	5'535.6	Banche estere
1998	Axion Swiss Bank SA	Lugano	1'236.8	4'100.0	Banche borsistiche
2000	Banca Aletti & C. (Suisse) SA	Lugano	138.0	254.9	Banche estere
2001	Intesa SanPaolo Private Bank (Suisse) SA	Lugano	223.1	1'912.5	Banche estere
2005	Banca Zarattini & Co. SA	Lugano	518.9	2'108.8	Banche estere
2005	Banca Credinvest SA	Lugano	493.3	2'260.5	Banche estere
		TOTALE	49'869.9	41'359.0	

SUCCURSALI DI BANCHE CON SEDE FUORI CANTONE				
Anno di apertura in Ticino ⁽¹⁾	Ragione sociale	Sede		Categoria
1908 / 1920	UBS Switzerland SA ⁽⁶⁾	Zurigo	Società quotata sulla borsa di Zurigo e inclusa nello Swiss Market Index (SMI)	Grandi banche
1913	Credit Suisse (Schweiz) SA	Zurigo	Società quotata sulla borsa di Zurigo e inclusa nello Swiss Market Index (SMI)	Grandi banche
1926	Edmond de Rothschild (Suisse) SA	Ginevra	Società quotata sulla borsa di Zurigo	Banche borsistiche
1947	Banca Julius Bär & Co. SA	Zurigo	Società quotata sulla borsa di Zurigo	Banche borsistiche
1971	BNP Paribas (Suisse) SA	Ginevra	Gruppo francese BNP Paribas	Banche estere
1972	Banca Cler SA	Basilea	Gruppo Banca cantonale di Basilea	Altri istituti
1973	Banca Migros SA	Zurigo	Gruppo Migros, società cooperativa	Altri istituti
1976	CA Indosuez (Switzerland) SA	Ginevra	Gruppo francese Crédit Agricole	Banche estere
1989	Banque Morval SA	Ginevra	Acquisita nel 2017 da Intesa SanPaolo Private Bank (Suisse) SA	Banche borsistiche
1990	Union Bancaire Privée SA	Ginevra	Gruppo CBI Holding SA, Ginevra	Banche borsistiche
1996	WIR Bank	Basilea	Società cooperativa	Altri istituti
1997	Bank CIC (Schweiz) SA	Basilea	Gruppo francese Crédit Mutuel	Banche estere
1998	Cembra Money Bank SA	Zurigo	Società quotata sulla borsa di Zurigo	Altri istituti
1999	Banque SYZ SA	Ginevra	Banca privata svizzera	Banche borsistiche

SUCCURSALI DI BANCHE CON SEDE FUORI CANTONE				
Anno di apertura in Ticino ⁽¹⁾	Ragione sociale	Sede		Categoria
1999	Bank J. Safra Sarasin SA	Basilea	Nata da fusione nel 2013 fra Banca Sarasin & Cie e Banca J. Safra (Suisse)	Banche estere
2004	Banque Cramer & Cie. SA	Ginevra	Banca privata di Norinvest Holding	Banche borsistiche
2004	LGT Bank (Schweiz) SA	Basilea	Gruppo LGT, Liechtenstein	Banche estere
2007	Bank-now SA	Horgen	Gruppo Credit Suisse	Altri istituti
2010	Hinduja Banque (Suisse) SA	Ginevra	Famiglia anglo-indiana che ha ripreso la Banca Commerciale di Lugano	Banche estere
2012	Notenstein La Roche Privatbank SA	San Gallo	Integrata nella Bank Vontobel nel 2018	Banche borsistiche
2012	Reyl & Cie. SA	Ginevra	Gruppo Reyl & Cie. Holding, Ginevra	Banche borsistiche
2013	Aquila SA	Zurigo	Società di gestori patrimoniali	Altri istituti
2013	PostFinance SA	Berna	Proprietà della Confederazione svizzera	Altri istituti
2015	Bank Vontobel SA	Zurigo	Gruppo quotato sulla borsa di Zurigo	Banche borsistiche
2015	Banque Internationale à Luxembourg (Suisse) SA	Zurigo	Gruppo bancario lussemburghese	Banche estere
2017	EFG Bank SA	Zurigo	Società quotata sulla borsa di Zurigo	Banche estere

RAPPRESENTANZE DI BANCHE CON SEDE FUORI CANTONE				
Anno di apertura in Ticino ⁽¹⁾	Ragione sociale	Sede		Categoria
1999	CIM Banque SA	Ginevra	Banca privata con sede in Svizzera	Banche estere
2014	Dreyfus Söhne & Cie SA, Banquiers	Basilea	Banca privata con sede in Svizzera	Banche borsistiche

Note – (1) In ragione di fondazioni sotto altra ragione sociale e a seguito di fusioni ed acquisizioni fra istituti, l'anno d'apertura in Ticino può fare riferimento a banche precedenti poi confluite in quella indicata. (2) La somma di bilancio è della casa madre (conti individuali), senza l'affiliata Axion Swiss Bank SA, indicata a parte. (3) Nel registro di commercio figurano, nel 2019, 17 Banche Raiffeisen fra le quali quelle di Lugano, Bellinzona, Locarno e Chiasso. (4) Al netto di doppi conteggi. (5) Nell'aprile 2019, la Banca Arner ha fuso con GS Banque di Ginevra dando vita a One Swiss Bank con sede a Ginevra e con circa 2 miliardi di franchi di fondi in gestione. Alla fine del 2015, la somma di bilancio della Banca Arner era di 215.6 milioni di franchi. (6) La Società di Banca Svizzera apre in Ticino nel 1908, mentre l'Unione delle Banche Svizzere arriva nel 1920.



« Impressionante risultò anche la progressione degli sportelli bancari in Ticino: 128 nel 1950, 171 nel 1960, 221 nel 1970, 260 nel 1980, 323 nel 1990, 287 nel 2000. Tra il 1950 e il 1970, il loro numero crebbe quindi del 73%, contro un incremento medio a livello nazionale del 20%.

Martin Kuder, 2012, Italia e Svizzera dal 1945 al 1970. Commercio, emigrazione, finanza e trasporti, Milano: Franco Angeli, p. 228.

2. Banche e banchieri in Ticino

Nell'Ottocento, in Svizzera e in altri paesi europei, la banca si diffonde in modo progressivo con la fondazione di istituti che affiancano i banchieri privati ed alcune strutture bancarie già sorte nel Settecento. Nei primi decenni del secolo compaiono le casse di risparmio alle quali seguono, attorno alla metà del secolo, le banche cantonali e quegli istituti che, con attività estese a tutto il paese, diventeranno le grandi banche. In Ticino, come in altri cantoni rurali, la formazione delle banche avviene negli anni ottanta e novanta dell'Ottocento, un po' in ritardo nei confronti dei principali centri del paese, rispetto ai quali mancano pure i banchieri privati. Nel Novecento, assistiamo a nuove aperture bancarie che avvengono in periodi ben determinati. Per quanto riguarda le sedi bancarie, i periodi principali sono gli anni cinquanta e sessanta come pure la seconda metà degli anni novanta. Per contro, le succursali di istituti con sede fuori cantone, in crescita già in precedenza, continuano ad aumentare anche negli anni settanta e ottanta. Questi periodi corrispondono, come si vedrà nel capitolo successivo, a fasi di crescita dell'attività bancaria.

La prima ondata: la formazione delle banche locali nell'Ottocento

L'assenza di istituti bancari fino all'Ottocento non ha significato la mancanza di un'attività creditizia. Come in altre regioni alpine, in Ticino era diffuso il credito informale realizzato da privati che prestavano denaro ai loro concittadini, non di rado con tassi d'interesse elevati. Per combattere tali inconvenienti e per assicurare risorse finanziarie allo Stato cantonale attraverso la

diffusione della virtù del risparmio, Stefano Franscini ed altri si fanno promotori dalla Cassa ticinese del risparmio, primo istituto a carattere bancario fondato nel 1833 in Ticino. I risparmi raccolti dalla sede di Bellinzona e dalle ricevitorie di Lugano, Locarno e Mendrisio, e dagli abitanti dei borghi e delle valli confluiscono, sottoforma di prestiti a tassi favorevoli, nelle casse del governo cantonale. Da questo primo istituto e con l'intento di estenderne le attività al finanziamento delle industrie e del commercio, viene costituita la Banca Cantonale Ticinese che, riprendendo la Cassa ticinese, ha come azionista, minoritario, lo Stato cantonale. Nata nel 1858 da un'idea promossa da Giovanni Battista Pioda jr., inizia le attività nel 1861.

L'inizio dei lavori e la successiva apertura nel 1882 del tunnel ferroviario del Gottardo creano delle aspettative di sviluppo economico che portano alla fondazione di altri istituti nel Cantone: si tratta, questo, del primo periodo nel quale vengono costituite più banche.

Tabella 2.1: Le banche fondate in Ticino, 1833-1913

Anno di fondazione	Ragione sociale	Sede	Capitale iniziale, in CHF	Primo presidente del CdA	Primo direttore
1833	Cassa Ticinese di Risparmio	Bellinzona	–	G. B. Pioda	–
1858	Banca Cantonale Ticinese	Bellinzona	1'000'000	G. Jauch	R. Landerer
1873	Banca della Svizzera Italiana	Lugano	1'000'000	P. Veladini	G. Blankart
1885	Banca Popolare Ticinese	Bellinzona	300'000	R. von Mentlen	A. Stoffel
1889	Banca Popolare di Lugano	Lugano	500'000	C. Maselli	E. Nessi
1890	Credito Ticinese	Locarno	1'500'000	G. Respini	G. Ernst
1896	Banca Svizzera Americana	Locarno	1'500'000	A. Pioda	H. Brunner
1903	Banca Agricola Commerciale	Lugano	750'000	G. Galli	F. Soldati
1903	Società Bancaria Ticinese *	Bellinzona	600'000	G. Polar	G. Gascard

Nota - L'asterisco (*) indica le banche ancora attive, come istituti con sede in Ticino, all'inizio del 2019.

I promotori e i capitali provengono per lo più da residenti nel Cantone: si tratta infatti di banche locali fondate da personalità conosciute nella regione, spesso politicamente attive. Vi fanno parte avvocati e notai ma anche

ingegneri ed architetti che coinvolgono famigliari e conoscenti non di rado appartenenti alla stessa area politica. Per dirigere gli istituti, gli amministratori locali si affidano a confederati o a ticinesi con esperienze acquisite fuori Cantone. Di dimensioni contenute, questi istituti che dispongono di una rete di agenzie e di rappresentanti in tutto il Cantone, sono fondati per favorire lo sviluppo economico attraverso il finanziamento di iniziative imprenditoriali. Le sedi degli istituti si suddividono, riflettendo la frammentazione dell'economia cantonale, fra Bellinzona, Lugano e Locarno, centri di riferimento delle rispettive regioni e valli.

Diventato Cantone indipendente nel 1803, e dopo la trasformazione della Confederazione in Stato federale nel 1848, il Ticino alla fine dell'Ottocento, ancora rurale ed agricolo nonostante l'avvio di attività turistiche, dispone così di un primo nucleo di istituti bancari.

Il rinnovo del settore nei primi decenni del Novecento

Nei primi anni del Novecento arrivano da fuori Cantone nuovi attori: le succursali di grandi banche elvetiche e i grandi istituti italiani. Nel 1908, la Società di Banca Svizzera di Basilea riprende la società Fratelli Pasquali di Chiasso, attiva nel cambio di valute e nel piccolo commercio di beni alimentari e tabacchi, aprendo una prima agenzia in Ticino e segnando l'inizio dell'arrivo delle grandi banche. Pochi anni dopo seguono il Credito Svizzero di Zurigo (1913) e la Banca Popolare Svizzera di Berna (1919), mentre l'Unione di Banche Svizzere arriva a Locarno nel 1920 acquisendo la Banca Svizzera Americana. Le grandi banche hanno mezzi ingenti: la Società di Banca Svizzera ha un capitale di 154 milioni, mentre quello dell'Unione di Banche Svizzere ammonta a 75 milioni. Nello stesso periodo, la somma di bilancio delle cinque banche con sede in Ticino si ferma a 191 milioni. Le grandi banche elvetiche sono inoltre presenti in altri cantoni, mentre le banche ticinesi hanno un'ampia rete di succursali, agenzie e rappresentanti solo all'interno del territorio cantonale. L'arrivo delle grandi banche costituisce un primo tassello dell'integrazione sul piano nazionale del settore bancario ticinese.

Gli istituti italiani arrivano nello stesso periodo: già nel 1909, la Banca Commerciale Italiana (Comit) acquisisce una quota nella Banca della Svizzera Italiana che, al momento della sua fondazione già aveva avuto come azionista, assieme alla Società di Banca Svizzera e al Credito Svizzero, la Banca Generale di Roma. La partecipazione della Comit, contrariamente a quelle precedenti, sarà di lunga durata e arriverà fino agli anni ottanta. Alla fine della prima guerra mondiale, altri istituti italiani s'insediano nel Cantone fondando nuove banche (la Banca Unione di Credito nel 1919 dal Credito Italiano) o creando succursali (come l'insediamento a Lugano del Banco di Roma, sempre nel 1919). Analogamente alle banche confederate, anche gli istituti italiani hanno dimensioni importanti e sono attori di primo piano all'interno del loro paese.

L'insediamento di questi istituti si accompagna con l'arrivo di amministratori e dirigenti provenienti dai rispettivi centri finanziari che affiancheranno quelli locali. Allo stesso tempo, collaboratori ticinesi potranno accedere ad alte cariche all'interno di questi nuovi istituti.

Tabella 2.2: L'arrivo in Ticino delle grandi banche svizzere ed italiane

Anno di fondazione	Apertura della succursale in Ticino	Ragione sociale	Sede	Primi responsabili e collaboratori dell'agenzia o della succursale ticinese
1872	1908	Società di Banca Svizzera, agenzia di Chiasso	Basilea	Procuratori: M. Pasquali, da e in Chiasso, e C. Feller, di Noflen (BE) in Chiasso.
1856	1913	Credito svizzero, agenzia di Lugano	Zurigo	Direttore: M. Giorgetti, di Certenago di Montagnola in Lugano; Procuratori: A. Wild, di Zurigo e U. Schmidli, entrambi in Lugano.
1883	1919	Banca Popolare Svizzera, succursale di Locarno	Berna	Gerente: A. Rimoldi, da e in Locarno. Sostituto: G. Rathgeb, da Zurigo in Muralto.
1887	1919	Banco di Roma, succursale di Lugano	Roma	Direttore: C. Velini; Vice-direttore: A. Bezzi, entrambi cittadini italiani domiciliati a Lugano.
1912	1920	Unione di Banche Svizzere, succursale di Locarno	Winterthur e San Gallo	Direttore: A. Gianella, da Prato Leventina in Locarno; Vice-direttore: G. B. Caroni, da Rancate in Locarno; Procuratori: A. Nessi, G. Rondalli e E. Schiess.

La crisi bancaria cantonale del 1914, con la scomparsa della Banca Cantonale Ticinese, del Credito Ticinese e della Banca Popolare Ticinese, costituisce un momento di trasformazione strutturale del settore. Rilevando la Banca del Ticino, fondata per assicurare la continuità dell'attività bancaria con la partecipazione di istituti confederati, di banche ticinesi e del governo cantonale, il Ticino si dota, l'anno successivo, di una banca cantonale interamente detenuta dal Cantone: la Banca dello Stato del Cantone Ticino. Questo istituto, anche grazie alla garanzia cantonale sui depositi, diventa in pochi anni il primo istituto con sede nel Cantone raggiungendo, nel 1937, una somma di bilancio di 132.4 milioni (pari al 51% del totale cantonale, escluse le succursali delle grandi banche). Negli anni venti e trenta del Novecento si aggiungono alcuni istituti locali: la prima cassa Raiffeisen creata a Sonvico nel 1923, la società in accomandita Francesco Ferrazzini & co., che ha fra i suoi fondatori l'ingegnere Agostino Nizzola, e la S. A. Privata Finanziaria di Bruno Solari.

Tabella 2.3: Le banche fondate in Ticino fra il 1914 e il 1939

Anno di fondazione	Ragione sociale	Sede	Capitale iniziale, in CHF	Primo presidente del CdA	Primo direttore
1914	Banca del Ticino	Bellinzona	10'000'000	S. Gabuzzi	E. Stamm
1915	Banca dello Stato del Cantone Ticino *	Bellinzona	5'000'000	C. A. Bonzanigo	E. Stamm
1919	Banca Unione di Credito	Lugano	5'000'000	A. Veladini	E. Humitzsch
1923	Cassa Raiffeisen (società cooperativa)	Sonvico	2'250	Promotore: Don Giovanni Rovelli	
1927	Francesco Ferrazzini & co. (società in accomandita)	Lugano	100'000	Socio responsabile: F. Ferrazzini Accomandanti: E. Nizzola e A. Nizzola	
1936	S. A. Privata Finanziaria ^Δ	Lugano	100'000	Promotore: Bruno Solari	

Nota – Il simbolo 'delta' (Δ) indica le società che fondate inizialmente senza statuto bancario lo ottengono successivamente (l'anno di fondazione corrisponde alla trasformazione della società in banca). L'asterisco (*) indica le banche ancora attive, come istituti con sede in Ticino, all'inizio del 2019.

Nel frattempo attorno alle banche si sviluppa il parabancario composto da fiduciarie, studi di avvocati e società finanziarie che affiancano e completano i servizi bancari tradizionali. A titolo di esempio, citiamo la Società Finanziaria Fiduciaria SA, fondata a Lugano nel 1924 con lo scopo di amministrare e

custodire valori, amministrare stabili ed assumere partecipazioni per conto di terzi oltre che per effettuare altre operazioni fiduciarie. Il capitale di 50'000 franchi suggerisce una struttura più snella rispetto alle banche con le quali ha contatti diretti visto che fra gli amministratori figurano dirigenti della Banca Unione di Credito. Un'altra attività concerne il commercio di oro: sempre all'inizio degli anni venti, viene fondata a Chiasso la società anonima Banco Metalli Preziosi che, con un capitale di 10'000 franchi e amministrata da un Rusca di Locarno, è attiva in questo segmento. Un ultimo arrivo, di peso, è quello della Banca Nazionale Svizzera. Fondata nel 1907, l'istituto di emissione nazionale apre delle succursali regionali fra le quali, nel 1929, quella di Lugano che sarà a lungo diretta da Raimondo Rossi, già amministratore della Società Bancaria Ticinese.

Allo scoppio della seconda guerra mondiale, il settore bancario ticinese presenta quindi una struttura assai diversa da quella ottocentesca con tutti gli attori (istituti locali, succursali di grandi banche e banche estere) che saranno una presenza costante nei periodi successivi.

La seconda ondata: l'arrivo di nuove banche nel secondo dopoguerra

L'appartenenza al contesto monetario, economico ed istituzionale elvetico, rafforzata nei primi decenni del Novecento, ha aperto nuove prospettive all'attività bancaria ticinese che trova la sua maggiore espansione negli anni cinquanta e sessanta del secolo durante i quali si assiste ad una nuova e ben maggiore ondata di fondazioni bancarie. L'intensità è superiore rispetto a tutti gli altri periodi, precedenti e successivi. Dalle sei banche con sede in Ticino nel 1945, si passa a tredici nel 1952, per raggiungere le ventidue nel 1965. Analogamente, le succursali di banche, dalle cinque di prima della guerra, superano prima la decina e poi la ventina di presenze. Le succursali bancarie, nel corso degli anni settanta e ottanta, continuano a crescere, contrariamente alle sedi bancarie, arrivando perfino a superarle contribuendo, assieme alle banche estere (in forte incremento anche sul piano nazionale), allo spostamento fuori cantone di parte dei centri decisionali. Non meno intenso è il ritmo di fondazione delle Raiffeisen: nel 1945 ne vengono già fondate sette

(fra le quali a Caslano, Novazzano, Quinto e Stabio), e molte altre seguiranno fino a raggiungere e superare la trentina. Nel 1965 si contano, fra sedi delle cooperative e loro succursali ed agenzie, 84 presenze sul territorio cantonale. I promotori delle Raiffeisen sono locali come lo sono quelli all'origine della fondazione di altre banche ma, in questi casi, vanno aggiunti cittadini o gruppi confederati e italiani, più volte uniti in un'unica operazione e con ruoli rimescolati rispetto alla precedente suddivisione fra amministratori locali e dirigenti confederati. La grande espansione del settore avviene in un contesto internazionale orientato allo sviluppo economico con un'Italia in pieno «boom economico» che alimenta l'afflusso massiccio di capitali verso la Svizzera e il Ticino. Lugano, sede di apertura di quasi tutte le nuove banche, diventa così il centro economico e finanziario all'interno del Cantone e una delle piazze finanziarie principali sul piano nazionale.

Fino agli anni cinquanta, le banche locali erano presenti quasi esclusivamente all'interno dei confini cantonali. Con lo sviluppo del settore, esse, almeno le principali, estendono ora la loro presenza al di fuori del territorio ticinese. Questo avviene con l'acquisizione di istituti confederati (come, ad esempio, la ripresa da parte di BSI della Banque Romande di Ginevra nel 1975) o con l'apertura di succursali in altri Cantoni. A partire dagli anni settanta, l'apertura di rappresentanze, agenzie e succursali avviene anche nei centri internazionali della finanza off-shore: Monaco, Nassau, Guernsey e Hong Kong diventano località con le quali le banche ticinesi intrattengono così relazioni d'affari dirette, mentre l'internazionalizzazione concerne a sua volta i proprietari di diversi istituti ticinesi. Le grandi banche elvetiche a loro volta acquisiscono istituti locali che poi integrano nel gruppo trasformandole quasi sempre in succursali (come avviene nel 1967 per la Banca Popolare di Lugano, acquisita da UBS). L'ampia e diversificata presenza di istituti esteri, per lo più italiani ma anche statunitensi e, come nel caso della Banca del Gottardo negli anni ottanta, giapponesi, segna una svolta rispetto al passato. Parte di queste presenze estere si insedia in Ticino con succursali come, ad esempio, con l'arrivo della Lloyds Bank Europe Ltd, società londinese affiliata ad un importante gruppo finanziario internazionale. Infatti, le succursali continuano ad aumentare anche nei decenni successivi agli anni sessanta,

contrariamente all'andamento del numero di sedi bancarie. Queste strutture, che hanno ampie reti all'estero e sono presenti nei principali centri finanziari elvetici, orientano la loro attenzione per lo più verso la gestione patrimoniale e le attività internazionali con, in taluni casi, servizi offerti anche sul mercato interno e nel ramo commerciale.

Tabella 2.3: Le banche fondate in Ticino fra il 1914 e il 1939

Anno di costituzione	Ragione sociale	Sede	Capitale iniziale, in CHF	Primo presidente del CdA	Primo direttore
1946	Società finanziaria e di amministrazione, sagl	Biasca	20'000	Titolari: I. e B. Ferrari	
1947	Banco di Roma per la Svizra ^Δ	Lugano	1'000'000	G. Pacelli	V. Cornaro
1949	Banca Weiss ^Δ	Chiasso	500'000	E. Zoppi	E. Weiss
1951	Banca Report ^Δ	Lugano	200'000	F. Bolla	
1952	Cornèr Banca *	Lugano	2'500'000	W. Ruppert	P. Palazzolo
1952	Finanza e di Gerenza SA «Finager»	Lugano	500'000	G. Paolini	V. Cornaro (amm. delegato)
1954	Interchange Bank	Chiasso	250'000	B. Bossi	
1957	Banca del Gottardo	Lugano	2'000'000	A. Gansser Burckhardt	A. C. Baggi
1958	Banca del Ceresio *	Lugano	2'000'000	C. Velini	P. Ziegler-Syz
1958	Banca di credito e di commercio ^Δ	Lugano	1'000'000	G. Fischer	L. Eppi
1958	Overland Trust Banca ^Δ	Lugano	1'000'000	E. Gianinazzi	A. Lepori
1960	Banca del Sempione *	Lugano	1'200'000	C. Giudici	B. Reicher
1963	Banca Commerciale di Lugano	Lugano	2'000'000	R. Hofer	D. Morpurgo-Varzi (amm. delegato)
1963	Banca Prealpina	Lugano	2'000'000	P. Bernasconi	B. Rezzonico
1963	Banca regionale depositi e crediti	Biasca	1'000'000	A. Moccetti	I. Ferrari (segretario)
1963	Banca del Verbano	Lugano	2'000'000	V. Bertini	E. Lips
1964	Banca Vallugano	Lugano	2'000'000	G. Bustelli	E. Mazzola
1964	Credito Commerciale di Locarno	Locarno	4'000'000	E. Franzoni	R. Buzzi
1971	Soginvest Banca ^Δ	Lugano	2'000'000	R. van Aken	C. Casellini
1972	Banca Privata in Lugano	Lugano	10'000'000	n.d.	n.d.

Nota – Il simbolo 'delta' (Δ) indica le società che fondate inizialmente senza statuto bancario lo ottengono successivamente (l'anno di fondazione corrisponde alla trasformazione della società in banca). L'asterisco (*) indica le banche ancora attive, come istituti con sede in Ticino, all'inizio del 2019.

Con la rapida crescita degli anni cinquanta e sessanta, favorita fino ai primi anni settanta da una procedura federale alquanto snella per l'apertura di istituti bancari ed accompagnata da un altrettanto sviluppo del parabancario, il settore arriva, nel 1980, a disporre di 21 sedi bancarie e 20 succursali per un totale di 41 istituti, dei quali 34% sono banche estere, 20% banche commerciali e 15% banche borsistiche, ai quali vanno aggiunte le numerose Raiffeisen. Questo sviluppo, iniziato negli anni cinquanta e proseguito fino agli anni ottanta, ha lasciato forti tracce, ancora visibili, nel tessuto urbano di Lugano e delle altre città ticinesi grazie alla costruzione e all'ammodernamento di palazzi ed immobili, spesso in pieno centro cittadino.

La terza ondata: le ultime sedi bancarie fondate in Ticino

La globalizzazione avviatasi con la fine della guerra fredda, unita all'integrazione europea e alle privatizzazioni bancarie in Italia, dà vita, nella seconda metà degli anni novanta, ad un'ultima ondata di fondazioni bancarie. In taluni casi vengono realizzate da privati, ma prevalgono quelle di istituti finanziari italiani che aprono nel Cantone proprie affiliate. Negli anni 2000 riprendono e si accentuano i trasferimenti di sedi verso il Ticino di istituti prevalentemente italiani, a volte già presenti con succursali come nel caso di PKB Privatbank, della SanPaolo Bank (Suisse), della Banca Monte dei Paschi (Svizzera), di Adamas Bank, di Fideuram Bank (Suisse) e di Sella Bank. Da 57 istituti di cui 19 con sede nel 1995 si passa, nel 2005, a 78 istituti di cui 27 con sede, con una crescita più contenuta ma soprattutto più breve rispetto alla grande espansione degli anni cinquanta e sessanta. Allo stesso tempo, alcune banche ticinesi intraprendono o proseguono l'estensione all'estero, alla ricerca di nuovi mercati, rafforzando la presenza nei centri finanziari internazionali sia in Asia sia nel Medio Oriente ma anche con tentativi di inserimento nel mercato locale italiano.

Contrariamente all'ondata precedente che riguardò l'intero settore nazionale, quest'ultima avviene quasi solo in Ticino. Sul piano nazionale, il numero di banche è infatti orientato alla contrazione: la crisi immobiliare dei primi anni novanta dà avvio ad un processo di concentrazione che, oltre a coinvolgere le grandi banche come visto in precedenza, tocca le casse di risparmio, le

banche regionali e alcune banche cantonali. Sul piano ticinese si assiste all'affermarsi delle succursali delle grandi banche e delle banche estere, mentre il processo di concentrazione avviene soprattutto con l'integrazione, nei primi anni Duemila, della Banca Unione di Credito e della Banca del Gottardo in BSI, allora appartenente al gruppo triestino delle Assicurazioni Generali. Le Raiffeisen sono a loro volta protagoniste di fusioni fra cooperative attive in aree geograficamente vicine: nel 2019, figurano 17 banche del gruppo Raiffeisen iscritte al registro di commercio ticinese. Confrontando le banche fondate dal 1990 ad oggi con quelle attive all'inizio del 2018 viste nel capitolo precedente si nota come più istituti abbiano avuto una breve durata essendo confluiti in altri, chiusi o messi in liquidazione. Parte di queste chiusure sono avvenute a seguito della crisi internazionale del 2008.

Tabella 2.5: Le banche con sede in Ticino fondate dal 1990 ad oggi

Anno di fondazione	Ragione sociale	Sede	Capitale iniziale, in CHF
1994	Banca Arner	Lugano	7'500'000
1996	Banca Popolare di Sondrio (Suisse)	Lugano	15'000'000
1998	UniCredit (Suisse)	Lugano	18'000'000
1999	BGP Banca di Gestione Patrimoniale	Lugano	50'000'000
2000	Banca Euromobiliare (Suisse)	Lugano	15'000'000
2000	Banca Popolare di Verona (Suisse)	Lugano	15'000'000
2001	Banca Popolare di Vicenza (Suisse)	Lugano	20'000'000
2001	Banca Intermobiliare di Investimenti e Gestioni (Suisse)	Lugano	25'000'000
2004	Banca Gesfid ^Δ	Lugano	10'000'000
2004	Credito Privato Commerciale ^Δ	Lugano	6'000'000
2005	Egobank	Lugano	16'500'000
2005	Banca Zarattini & Co. SA ^Δ	Lugano	20'000'000
2006	Banque de Crédit et de Dépôts, Bankred ^Δ	Lugano	30'000'000
2007	Aston Bank ^Δ	Lugano	11'200'000
2009	CMB Banque Privée (Suisse)	Lugano	25'000'000
2010	Axion Swiss Bank SA	Lugano	43'000'000

Nota – Il simbolo 'delta' (Δ) indica le società che fondate inizialmente senza statuto bancario lo ottengono successivamente (l'anno di fondazione corrisponde alla trasformazione della società in banca).

Il ridimensionamento strutturale dell'ultimo decennio

Nell'arco di un secolo, il settore bancario ticinese, inizialmente composto solo da banche locali, si è differenziato ed esteso con l'insediamento di grandi istituti svizzeri e italiani, rafforzando l'integrazione della realtà bancaria ticinese al sistema finanziario nazionale ed internazionale. La crisi globale del 2008 costituisce una nuova cesura: il settore bancario ticinese, che pur registra ancora l'arrivo di alcune nuove succursali, vede aumentare soprattutto le chiusure, le liquidazioni e le cessioni o integrazioni di strutture bancarie in gruppi elvetici o internazionali. La globalizzazione e l'integrazione finanziaria, unita alle conseguenze internazionali della crisi economica e bancaria iniziata nel 2008, ha così dato avvio ad una fase di ridimensionamento del settore bancario ticinese: dai 77 istituti nel 2008, di cui 27 con sede in Ticino, si scende, alla fine del 2017, a 42 istituti di cui 14 con sede. Una contrazione (- 48% per le sedi e - 44% per le succursali) constatata pure a livello nazionale, ma con minore intensità: dalle 327 banche nel 2008 se ne contano ancora 253 nel 2017 (-23%). Questo processo, che avrà un impatto anche sull'impiego bancario, avviene contemporaneamente allo sviluppo tecnologico: l'automazione e l'informatica, già introdotte nel settore bancario negli anni settanta, favoriscono l'esternalizzazione e la delocalizzazione di attività amministrative.

L'attuale ridimensionamento è rilevante per la sua intensità, ma già in periodi precedenti sono avvenute chiusure e liquidazioni. Oltre alla crisi bancaria del 1914 citata in precedenza, negli anni sessanta e settanta e poi ancora nei decenni successivi, in particolare all'inizio degli anni novanta, si assiste alla scomparsa, per fallimento, messa in liquidazione o semplice cessione, di istituti bancari. In particolare, dal 1966 al 1980 si registrano i principali casi, ripresi anche dai mass media. Il contesto economico e finanziario per lo più orientato alla crescita ha però mitigato gli effetti negativi di quelle chiusure permettendo al settore di continuare il suo sviluppo con un incremento del numero di succursali. Questa situazione, come vedremo nel prossimo capitolo, non si ripresenta dopo il 2008: le sedi e le succursali chiuse o riprese non sono compensate da nuove aperture o da un incremento nel volume degli affari.

In conclusione, l'espansione del settore bancario ticinese avvenuta fino al 2008 ha comportato una differenziazione strutturale al suo interno. Da un settore di banche locali formatosi nell'Ottocento, si sono aggiunte e hanno preso il sopravvento le succursali delle grandi banche elvetiche e le banche estere, per lo più italiane. Ai promotori locali sono subentrati istituti e risorse esterne che, decretando l'attrattività del settore finanziario ticinese, ne favoriscono anche l'integrazione sul piano nazionale ed internazionale. La progressione numerica di istituti avviene in periodi economicamente favorevoli: la crescita della fine dell'Ottocento, il boom economico del secondo dopoguerra e la fase iniziale della globalizzazione nella seconda metà degli anni novanta del Novecento. Per contro, nei periodi economicamente più difficili si registra una stagnazione, come negli anni trenta, oppure un ridimensionamento, come nell'ultimo decennio. Infine, il superamento delle succursali rispetto alle sedi bancarie in Ticino avvenuto negli anni settanta va ritenuto il riflesso di una gerarchia, nazionale e internazionale, fra centri finanziari.



« Il periodo che va dal 1945 al 1975 è stato per l'economia ticinese come per quella svizzera, e quelle della maggioranza dei paesi dell'Europa occidentale, il periodo di maggior sviluppo negli ultimi due secoli. »

*Angelo Rossi, 2005, Dal paradiso al purgatorio.
Lo sviluppo secolare dell'economia ticinese,
Locarno: Rezzonico Editore.*

3. L'attività bancaria e l'andamento degli affari

Nell'Ottocento le banche locali, oltre ad assicurare i servizi di pagamento, impiegavano il risparmio raccolto (proveniente in larga misura dalle rimesse degli emigranti) in prestiti ed investimenti. In Ticino, le banche hanno così finanziato la costruzione dei trasporti locali, il settore alberghiero, i commerci, le industrie e gli enti pubblici, mentre il risparmio che non trovava collocamento interno veniva impiegato, in Svizzera e all'estero, in titoli finanziari e, in Italia, anche in partecipazioni dirette in iniziative imprenditoriali. Il Novecento comporta un mutamento: da banche che uniscono attività commerciali e d'investimento si passa ad un primo gruppo di istituti (come la banca cantonale e le Raiffeisen) che privilegiano l'attività ipotecaria e commerciale per il mercato interno, ad un secondo gruppo (in particolare le banche estere) orientato alla custodia e all'amministrazione di capitali italiani, in affluenza fin dalla prima guerra mondiale, che porteranno allo sviluppo della gestione patrimoniale. La dualità del mercato domestico ed estero caratterizza tutto il secolo, con diversi istituti (come le succursali delle grandi banche) attivi su entrambi i fronti.

L'attività bancaria di *retail*, come pure quella di *private*, è influenzata da più fattori: la congiuntura economica, la politica monetaria e l'andamento dei tassi d'interesse e di cambio, l'evoluzione dei mercati finanziari, le necessità dei clienti, le modifiche al quadro normativo e altri elementi che riguardano anche la competitività internazionale della piazza elvetica e le innovazioni tecnologiche. Non potendo, in questa sede, entrare nel merito di tutti questi fattori, ci limitiamo a tratteggiare le principali fasi congiunturali attraversate

dall'attività bancaria ticinese nel corso di un secolo, collocandole nel contesto nazionale e internazionale. Possiamo così individuare quattro periodi distinti. Il primo include gli anni venti, trenta e quaranta, marcati da un'attività bancaria a fasi alterne. Il secondo periodo coincide con la grande espansione degli anni cinquanta e sessanta, caratterizzati da una crescita vigorosa dell'attività con, come visto in precedenza, una forte progressione nel numero di istituti. Il terzo periodo è più incerto: momenti favorevoli (soprattutto gli anni ottanta e alcuni anni del nuovo millennio) si alternano ad altri più difficoltosi (parte degli anni settanta e, soprattutto, i primi anni novanta). Infine, la crisi internazionale del 2008 segna una discontinuità dando avvio a un nuovo periodo più incerto.

Prima di affrontare queste fasi, soffermiamoci sull'andamento negli ultimi decenni dell'Ottocento. Dopo una fase incerta negli anni settanta, si entra, a livello internazionale, in un periodo favorevole che accompagna lo sviluppo bancario ticinese. La somma di bilancio di tutte le banche locali, dopo essere passata da 3.6 milioni di franchi del 1861 a 5.5 milioni del 1872, cresce a 43.8 milioni nel 1889, segnando altri incrementi, seppure irregolari, fino a raggiungere 159 milioni nel 1912. Da un 0.5% nel totale nazionale, nel 1872, la somma di bilancio delle banche ticinesi sale, quattro decenni dopo, all'1.8%. Non sono però mancati anni difficili: il 1890, per uno scandalo che coinvolse la Banca Cantonale Ticinese, gli anni seguenti alla crisi finanziaria statunitense del 1907 ed infine il 1914, anno nero della crisi bancaria ticinese. I tre istituti che rappresentano la metà del settore falliscono o vengono messi in liquidazione. Una crisi senza precedenti causata dal rallentamento economico successivo al 1907, da un restringimento nell'accesso alla liquidità sul mercato monetario elvetico ma anche da carenze gestionali e da politiche poco accorte dei rischi assunti con investimenti in Italia e in Ticino. Questo avvenimento s'inserisce in una serie di crisi bancarie che, in Svizzera e all'estero, coinvolsero più istituti. Il coinvolgimento delle maggiori banche ticinesi (la Banca Cantonale Ticinese e il Credito Ticinese, oltre alla Banca Popolare Ticinese), la dimensione delle perdite subite dai risparmiatori e dagli investitori e l'avvio di profonde trasformazioni della piazza finanziaria elvetica, con conseguenze sul Ticino, ci inducono ad identificare nel 1914 una cesura nella storia del settore bancario ticinese con una nuova partenza che, seppur lentamente, inizia a delinearsi.

L'instabilità economica e finanziaria da una guerra mondiale all'altra

Negli anni venti del Novecento, l'economia internazionale passa da una crisi all'altra, mettendo fine alla crescita tendenziale che caratterizzò la fine dell'Ottocento. La conclusione della prima guerra mondiale, oltre ad un'ondata inflazionistica, comporta una crisi di riconversione dovuta al ritorno ad un'economia di pace dei paesi belligeranti e ad un preoccupante debito pubblico. Fra il 1920 e il 1921 si assiste ad una recessione internazionale, intensa ma di breve durata, alla quale fanno seguito delle politiche di stabilizzazione delle divise, lira italiana inclusa. Il ritorno alla parità aurea d'anteguerra, strenuamente difesa dall'Inghilterra, sarà causa, dal 1925, di una stagnazione economica. Gli Stati Uniti, già potenza economica sul piano internazionale, conoscono un lungo periodo di crescita fra il 1922 e il 1929, mentre altri paesi sono confrontati, nel 1924 e nel 1927, da recessioni minori. Più difficile la situazione in Germania: le riparazioni di guerra s'intrecciano, dal 1921 al 1923, a un'iperinflazione che sfocia in una profonda riforma monetaria. L'ordine politico internazionale, dopo avere superato la guerra, fatica a raggiungere la pace: il Trattato di Versailles, la fondazione nel 1919 della Società delle Nazioni come lo spirito del Patto di Locarno del 1925 sono fonte più di speranze che di concreta stabilità, mentre in Italia inizia il ventennio fascista con l'arrivo al potere, nel 1922, di Mussolini (anticipando la svolta nazista in Germania del 1933). La Belle époque ottocentesca e il progresso da essa rappresentato sono definitivamente conclusi.

L'economia elvetica non sfugge alle ripercussioni di questo nuovo quadro politico ed economico: l'apprezzamento del franco e l'elevato costo della vita frenano le esportazioni, mentre più settori si trovano in difficoltà con una disoccupazione in aumento. Per le banche, incluse le ticinesi, l'attività tende, malgrado difficoltà e fasi alterne, a svilupparsi con un aumento dei crediti e del risparmio. I frequenti collocamenti di titoli finanziari emessi da enti pubblici e società private sono una fonte complementare di guadagno per più istituti, mentre la pressione al ribasso sui tassi d'interesse ne limita i ricavi. Per la piazza finanziaria elvetica questi anni segnano un fatto nuovo: l'arrivo di capitali esteri alla ricerca di stabilità, di sicurezza e di confidenzialità. Que-

sti capitali in fuga dall'instabilità monetaria e politica e dalla fiscalità dei paesi d'origine danno avvio allo sviluppo internazionale della piazza finanziaria elvetica. Il quadro normativo ed istituzionale, economico e monetario elvetico, nel quale il Ticino è sempre più integrato, permette al settore bancario, data la vicinanza geografica all'Italia, di riprendersi e superare il trauma del 1914. Il settore scopre una nuova clientela ed inizia a svolgere, analogamente a quanto avviene sul piano nazionale, la funzione di piattaforma girevole per i capitali internazionali: questi, in arrivo dall'Italia, non trovando sufficienti sbocchi interni sono investiti al di fuori dei confini cantonali e nazionali, spesso tornando nel paese d'origine. L'appartenenza di alcuni istituti a gruppi italiani facilita il processo.

Gli anni trenta sono molto più difficili: la depressione lunga e profonda che segue il crollo di Wall Street dell'ottobre 1929 si estende a livello internazionale attraverso gli scambi commerciali e le relazioni finanziarie. Le svalutazioni della lira sterlina (1931) e del dollaro (1933) segnano il tracollo del sistema monetario internazionale. Il fallimento della Conferenza economica mondiale nel 1933 a Londra sigla la fine della cooperazione internazionale e dà avvio a politiche protezionistiche. La congiuntura elvetica si degrada soprattutto a partire dal 1933 con difficoltà che persistono e che portano, nel 1936, alla svalutazione del franco svizzero. La Svizzera, come altri paesi, è per di più confrontata con un'importante crisi bancaria: iniziata nel 1931, la crisi coinvolge le grandi banche, più esposte all'estero, diversi istituti locali ed alcune banche cantonali. Le liquidazioni e le riprese di istituti aumentano in modo sensibile dal 1932 al 1937 con un picco nel 1940. La Confederazione interviene massicciamente con operazioni di salvataggio come nel 1933 a favore della Banca Popolare Svizzera, mentre sul piano politico si intensifica il dibattito sulla necessità di introdurre una sorveglianza federale delle banche. La crisi riapre il progetto elaborato nel 1916 dal professore Julius Landmann in seguito ai crolli bancari degli anni dieci. La Legge federale sulle banche approvata dal Parlamento nel 1934, elaborata con il coinvolgimento diretto dei principali rappresentanti del settore bancario, istituisce la Commissione Federale delle Banche (CFB) ed ancora, a livello federale, il segreto bancario, praticato ed in uso già in precedenza. La legge federale (poco interventista

rispetto a normative di altri paesi e senza mettere in discussione il modello di banca universale diffuso in Svizzera), con la nuova autorità di sorveglianza, modifica il quadro istituzionale all'interno del quale le banche operano comportando effetti nel lungo termine.

Il settore bancario ticinese viene risparmiato da nuovi tracolli ma l'attività evolve con difficoltà e a ritmi inferiori rispetto agli anni venti. La crisi economica tocca infatti più settori, in particolare il turismo e l'agricoltura e, in alcuni anni, l'edilizia. Il bilancio della Banca dello Stato, il maggiore istituto del periodo, che era aumentato di 2.3 volte negli anni venti, cresce solo di 1.5 volte fra il 1930 e il 1938, per poi diminuire, di oltre il 3%, nel 1939. Rispetto al decennio precedente, la banca vede pure un aumento nelle perdite su crediti e investimenti, senza però metterne a rischio la stabilità. Le perdite, prima quasi tutte nel 1920, sono ora spalmate su più anni e raggiungono l'apice nel 1933. L'insieme delle banche ticinesi registra un calo reale della somma di bilancio nel 1935 (-2.5%) e nel 1936 (-2.3%), mentre stagna nel 1937 e cresce nel 1938 (2.4%). I tassi d'interesse, oscillanti fra il 5.5% e il 4.95% sulle ipoteche di primo grado negli anni venti, scendono a 3.75% nel 1939 limitando i risultati. I capitali italiani segnano, a loro volta, un deflusso per le restrizioni sui cambi e la politica di rimpatrio imposta dal governo fascista. Per questo, un istituto molto attivo con la clientela italiana come la Banca Unione di Credito vede la somma di bilancio crollare dai 41 milioni del 1931 ai 6 milioni del 1937. I capitali italiani non tarderanno però a ritrovare la strada verso la Svizzera e il Ticino.

Con lo scoppio della seconda guerra mondiale, anche i risparmiatori ticinesi ritirano parte dei risparmi depositati nelle banche: fenomeno che continua nel 1940, quando l'Italia entra in guerra. La somma di bilancio delle sedi bancarie scende, in termini reali, nel 1939 (-0.9%) e nel 1940 (-12.8%). Durante il secondo conflitto mondiale, le difficoltà nell'approvvigionamento di materie prime e di beni di consumo, come pure il razionamento dei beni di prima necessità e le restrizioni al movimento di persone e di capitali, pesano sull'economia nazionale. D'altra parte, l'estensione dell'intervento pubblico comporta un incremento delle imposte accompagnato da un maggiore rigore nell'accertamento fiscale con conseguenti riflessioni sul ruolo del segreto

bancario anche sul piano interno. Particolarmente toccati dagli effetti della guerra sono l'edilizia e il turismo: due settori trainanti dell'economia ticinese. Le banche, oltre al degrado congiunturale generale e alla difficoltà negli investimenti all'estero, sono pure confrontate con una riduzione del personale che, in quanto prevalentemente maschile, deve adempiere gli obblighi militari. I depositi bancari tornano a crescere dopo i ritiri iniziali, ma la concessione di crediti è difficoltosa e sottoposta ad una forte concorrenza fra istituti ai quali si aggiunge quella delle società di assicurazione. La somma di bilancio delle banche ticinesi dopo essere scesa fino al 1943 risale nel 1944 (1.8%) e nel 1945 (0.8%). Nel frattempo una nuova riduzione dei tassi d'interesse favorisce l'emissione di titoli da parte degli enti pubblici riducendo pertanto le opportunità creditizie e sottraendo risparmi alle banche che recuperano parte dei ricavi partecipando al collocamento di questi titoli. Il periodo iniziato con fasi alterne si conclude così nell'incertezza generale provocata dal secondo conflitto mondiale con un'attività bancaria che prosegue non senza difficoltà. Gli anni della seconda guerra mondiale saranno poi oggetto di un'ampia analisi storica negli anni novanta (commissione Bergier) in ragione di pressioni internazionali vertenti soprattutto sul dossier dei fondi ebraici e delle operazioni in oro della Banca nazionale svizzera.

La grande espansione degli anni cinquanta e sessanta

Le incertezze politiche e le tensioni internazionali non s'interrompono con la fine della guerra nel 1945: il ritorno ad una situazione di stabilità e di sicurezza è un processo lento, mentre lo smantellamento delle colonie europee e la divisione in due blocchi, capeggiati l'uno dagli Stati Uniti e l'altro dall'Unione Sovietica, caratterizzano le relazioni fra paesi ed aree d'influenza. La ripresa economica, dapprima incerta, prende avvio nei primi anni cinquanta e si consolida nel decennio successivo. Questa è favorita dagli aiuti internazionali per la ricostruzione dei paesi europei, accompagnata da nuovi organismi internazionali fra i quali, oltre alle istituzioni di Bretton Woods definite già nel 1944, citiamo, per le conseguenze sulle transazioni commerciali e finanziarie, l'Unione europea dei pagamenti creata nel 1950 e l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) istituita nel 1961. Per

quanto riguarda la Svizzera, l'accordo di Washington raggiunto nel 1946 per sbloccare gli averi svizzeri negli Stati Uniti e per regolare le attività effettuate durante il periodo bellico con la Germania permette al settore finanziario di rilanciare le attività internazionali. Un consolidamento del settore bancario elvetico era in parte già avvenuto alla fine della guerra con la ripresa degli attivi della Banca Commerciale di Basilea da parte di SBS e quelli della Banca Federale da parte dell'UBS: entrambe le operazioni, effettuate nel 1945, hanno coinvolto due grandi istituti, in difficoltà sia per gli strascichi della crisi degli anni trenta sia per le perdite subite in Germania.

L'alta congiuntura internazionale, sostenuta da consumi e investimenti privati e pubblici e dal progresso demografico, porta ad un periodo economico molto favorevole, nonostante alcuni rallentamenti. Mentre il 1958 è considerato l'inizio del boom economico italiano ed è anche l'anno dell'accordo monetario europeo che permette il ritorno alla convertibilità delle divise favorendo la libera circolazione dei capitali. L'anno precedente vengono firmati i Trattati di Roma con l'istituzione della Comunità economica europea (CEE). L'andamento economico in Svizzera ricalca l'euforia generale: dal 1950 al 1974 il paese conosce, con la sola eccezione del 1958, un costante aumento reale del prodotto interno lordo, i cui tassi annui di crescita superano più volte il 5%. Lo sviluppo dell'attività bancaria a livello nazionale entra a sua volta in una fase di lunga e sostenuta crescita che riguarda tutte le categorie di banche fra le quali emergono con forza le grandi banche grazie allo sviluppo delle attività internazionali e alle acquisizioni di istituti locali.

L'andamento dell'economia ticinese non è diverso: l'edilizia, il turismo, le industrie e i commerci tornano a crescere con estremo vigore. Di riflesso, l'attività bancaria si rilancia con l'aumento dei crediti, dei risparmi e con una nuova e sostanziosa ondata di capitali italiani favorita dai timori per possibili svolte politiche interne alla Repubblica e per gli stessi fattori monetari e fiscali emersi negli anni venti. La somma di bilancio delle banche ticinesi – che non include i depositi di titoli e gli attivi presso le succursali di istituti con sede fuori Cantone – registra, dal 1946 al 1970, tassi reali di crescita annua molto elevati, spesso superiori al 5%, non di rado oltre il 10% e con punte

massime al 20%. L'alta congiuntura suscita però tensioni inflazionistiche: le autorità federali e i gentlemen's agreements fra la BNS e il settore bancario introducono misure di contenimento con limiti e contingentati all'erogazione di crediti bancari, divieti di remunerazione e interessi negativi sui capitali di non residenti, riserve minime delle banche presso la banca centrale e restrizioni sui capitali esteri nel settore ipotecario nazionale. Queste misure, adottate negli anni sessanta, sono rinnovate e in parte riviste nei primi anni settanta periodo nel quale la Legge federale sulle banche del 1934 subisce una prima riforma, senza una messa in discussione del segreto bancario.

Per il Ticino si tratta di un periodo di trasformazioni economiche e sociali di rilievo: da 161'882 residenti del 1941 si arriva a 245'458 del 1970, mentre l'industrializzazione, fragile ed incerta nell'Ottocento e frenata dal contesto sfavorevole degli anni trenta e quaranta riprende, attingendo ad una mano d'opera straniera e, nel tessile e nell'abbigliamento, prevalentemente femminile. La produzione idroelettrica, le cui prime iniziative risalgono al secolo precedente, può ora contare su dighe e grandi impianti le cui costruzioni avvengono, come in altre regioni del paese, fra gli anni cinquanta e sessanta attraverso importanti investimenti: un altro tassello si aggiunge così alla trasformazione e al progresso economico e sociale del periodo. Nel settore immobiliare, con l'edilizia che primeggia sugli altri settori del secondario, inizia, e negli anni sessanta raggiunge elevate intensità, la vendita, anche speculativa, di terreni ed immobili a confederati e stranieri (spesso attraverso società e strutture giuridiche specifiche). Queste operazioni creano un capitale finanziario che, in parte, confluisce nelle banche. Case secondarie ed immobili a reddito modificano, assieme alle infrastrutture pubbliche (strade, asili, scuole, case comunali, ospedali,...), il territorio, mentre i centri urbani si trasformano con la ristrutturazione di interi quartieri e il sorgere di immobili per ospitare gli uffici delle banche. Lo sviluppo del terziario proviene, oltre che dal turismo e dal commercio, dal settore finanziario: la popolazione attiva nel terziario sale dal 35% del 1941 al 52% del 1970, mentre le banche con sede in Ticino, con 2.4% della somma di bilancio nazionale, impiegano 3843 collaboratori nel 1970 (contro i 689 del 1950 e i 1363 del 1960) così da raggiungere una quota sulla popolazione attiva in Ticino del 3.6% (superiore alla

media nazionale del 2%). Il Cantone vive il decollo della piazza finanziaria, affiancato dalla diffusione di società finanziarie, che trae però origine nelle trasformazioni degli anni venti. Lo sviluppo economico e bancario ticinese di questo periodo resta, come per altre regioni, settori e paesi, un *unicum*, specifico ad una fase di modernizzazione difficilmente ripetibile.

Dalle crisi inflazionistiche alla globalizzazione del nuovo millennio

Il periodo molto favorevole degli anni cinquanta e sessanta subisce un arresto nel decennio successivo. La fine del sistema di Bretton Woods nel 1971, le tensioni inflazionistiche e le crisi petrolifere causano anche in Svizzera un'elevata inflazione (8.7% nel 1973, 9.8% nel 1974), fasi recessive (1975-76) e rallentamenti economici (1978) che mutano il contesto generale con un apprezzamento del franco svizzero e una maggiore oscillazione dei tassi d'interesse. L'instabilità economia e monetaria fa emergere le fragilità interne al settore bancario che, nel 1977, conosce uno scandalo di ampia portata: il caso Texon. Preceduto da altri *affaires* sul piano cantonale (come quelli che coinvolsero l'Interchange Bank di Chiasso nel 1966, la Banca Vallugano di Lugano nel 1970, la succursale luganese della Lloyds Bank nel 1974, la Biascabank & Trust Corporation nel 1975 e la Weisscredit di Lugano nel 1976) e pure nazionale (come il fallimento della Kredit- und Verwaltungsbank di Zugo nel 1959 e l'affare Muñoz-Hommel del 1965 e seguito da altri nei decenni successivi), il caso Texon è rimasto nell'immaginario collettivo per l'ampiezza delle perdite e per il coinvolgimento di una grande banca, il Credito Svizzero, attraverso la succursale di Chiasso. Il caso, con il processo dei responsabili, rivela al grande pubblico l'utilizzo di fondazioni e di Anstalt costituite nel Liechtenstein, l'importanza dell'afflusso di capitali italiani evasi al fisco e le disfunzioni nel sistema di controllo interno ed esterno all'istituto. Sarà così alla base, come molto spesso avviene dopo una crisi, di una nuova regolamentazione: l'ASB definisce, l'anno seguente, la prima Convenzione di Diligenza delle Banche (CDB) che obbliga le banche a meglio identificare i clienti e a conoscere i beneficiari economici delle loro relazioni. Altri *affaires*, come i fondi dei potentati e le infiltrazioni di organizzazioni criminali che coinvolgono istituti svizzeri e internazionali

portano, soprattutto a partire dagli anni novanta, all'introduzione di norme contro il riciclaggio di denaro. Infatti, il quadro normativo diventa meno permissivo ed evolve, a tappe, in più ambiti: dalla sorveglianza all'organizzazione interna, dai fondi propri alla liquidità minima, con un rafforzamento anche della garanzia sui depositi e con nuove normative come quella sui fondi d'investimento. All'inizio degli anni novanta queste modifiche sono sostenute dalla diffusione di standard internazionali ed europei, per lo più ripresi sul piano interno.

Negli anni ottanta l'attività bancaria è in netta ripresa con un impiego bancario ticinese in ascesa, che fin dal 1918 può contare sulla sezione ticinese dell'Associazione degli Impiegati di Banca (ASIB): 6439 collaboratori nel 1980, 8744 nel 1990. L'aumento è minore rispetto all'intero paese: la quota ticinese nel totale nazionale scende da 7.5% del 1980 al 6.9% del 1990. L'onda favorevole degli affari si esaurisce nei primi anni novanta: la crisi immobiliare e la recessione che l'accompagna mettono a dura prova diversi istituti di piccole dimensioni, come la Spar- und Leihkasse di Thun, e pure grandi banche come la Banca Popolare Svizzera, poi ripresa dal Credito Svizzero. Il settore bancario ticinese non resta immune alla crisi: le attività ipotecarie sul mercato interno sono quelle più esposte. La somma di bilancio delle banche ticinesi registra cali in termini reali in più anni: 1990 (-1.8%), 1992 (-8.6%), 1993 (-2.0%) e 1994 (-4.8%), mentre negli anni ottanta la crescita era stata costante e sostenuta con tassi compresi fra il 2.2% (1985) e il 12.2% (1980). Di riflesso, l'impiego bancario interrompe la crescita per entrare in una fase orientata al ribasso. Nella seconda metà degli anni novanta, gli attivi a bilancio crescono nuovamente con un tasso minimo nel 1997 (1.6%) ed uno massimo nel 1999 (11.0%), segnando un periodo più favorevole durante il quale anche la gestione patrimoniale e l'impiego riprendono vigore.

Nel frattempo avvengono dei mutamenti strutturali che, iniziati nei decenni precedenti, si rafforzano con la globalizzazione. Oltre al rafforzamento della sorveglianza sul settore finanziario, altre tendenze modificano il sistema finanziario internazionale con ripercussioni sull'attività bancaria nazionale. In primo luogo, la diffusione di sistemi elettronici per l'elaborazione di dati

che, con le tecnologie informatiche e legate alla comunicazione, permettono l'automazione dei processi e la diffusione di nuovi prodotti così, ad esempio, i libretti di risparmio vengono progressivamente sostituiti dai conti bancari e carte di pagamento, mentre prodotti e servizi più complessi possono essere sviluppati nel campo della gestione patrimoniale. In secondo luogo, l'avvio della liberalizzazione finanziaria mette fine alle varie forme di intervento pubblico che più Stati hanno adottato nel settore bancario e finanziario e che, in Svizzera, comporta la fine delle intese cartellari. In terzo luogo, ed è una conseguenza della politica precedente, si sviluppano, soprattutto a partire dagli anni ottanta, i mercati finanziari che esercitano forti pressioni sugli istituti di credito più tradizionali offrendo nuove opportunità di rendimento per le banche di gestione patrimoniale e per le banche d'investimento come pure nuove possibilità di finanziamento per gli istituti stessi. Le borse e i mercati di stampo anglosassone diventano i punti di riferimento del sistema finanziario internazionale. I fondi d'investimento che iniziano a diffondersi negli anni sessanta e che vengono regolati da una prima legge federale nel 1966 s'inseriscono nella crescita dei mercati e diventano una forma di risparmio per tutte le fasce di clientela.

Infine, il contesto monetario, politico e giuridico diventa meno favorevole all'afflusso di capitali esterni. Nel 1999 viene introdotta la moneta unica europea che comporta la soppressione dei molteplici tassi di cambio rispetto al franco svizzero e, soprattutto, la fine delle svalutazioni nazionali adottate da più paesi, inclusa l'Italia. A questo si aggiunge, oltre ad esigenze più elevate in termini di servizi e di rendimenti da parte della clientela estera, la serie di amnistie e di scudi fiscali adottati nei primi anni del nuovo millennio dalla vicina penisola che porta, in parte, ad un rimpatrio di capitali, mentre sul piano internazionale si accentuano le pressioni sul segreto bancario elvetico. Osserviamo che queste già si sono manifestate in precedenza, persino negli anni venti (attraverso la Società delle Nazioni) e trenta (con le perquisizioni in Francia ai danni della Banca commerciale di Basilea e di due istituti di Ginevra), senza però giungere ad una vera messa in discussione. Infine, più crisi finanziarie si susseguono sul piano internazionale, citiamo la crisi asiatica (1997), la bolla delle società dot-com (2001) e quella dei mutui ipotecari

statunitensi (2008) con il corollario della crisi del debito europeo (2010-2012). Quest'ultima, accompagnata in alcuni Stati da pesanti crisi bancarie ed economiche, richiama alla memoria gli anni trenta e segna una netta svolta per il settore bancario svizzero generando forti incertezze per la realtà bancaria ticinese.

L'onda d'urto della crisi globale del 2008

La crisi internazionale del 2008 è globale per la sua ampia estensione internazionale e per le conseguenze, profonde e durature, generate sul sistema finanziario, sugli istituti bancari, sulla congiuntura e sul piano sociale e politico. Dagli anni trenta, il mondo occidentale non aveva più conosciuto una crisi di tale portata.

La Svizzera e le banche elvetiche, le cui attività si sono integrate ed estese sul piano internazionale, non sfuggono alle conseguenze della crisi. La Confederazione effettua assieme alla Banca Nazionale Svizzera e con il beneplacito della Commissione Federale delle Banche in procinto di diventare la FINMA, un'operazione di salvataggio per evitare il tracollo di UBS, il maggiore istituto bancario del paese, in difficoltà e coinvolto nel dossier riguardante l'evasione fiscale con i clienti statunitensi. L'intervento avviene in un periodo particolarmente turbolento per la piazza finanziaria elvetica: alle pesanti difficoltà finanziarie, che toccano principalmente le banche d'investimento e quelle di gestione patrimoniale, si aggiungono, per queste ultime, le forti pressioni sul segreto bancario provenienti dagli Stati Uniti e dai paesi europei, i cui crescenti debiti pubblici portano ad un inasprimento della lotta contro l'evasione fiscale internazionale. Queste pressioni spingono la Svizzera ad adottare con paesi terzi lo scambio automatico di informazioni per i non residenti: una modifica del quadro normativo elvetico d'ampia portata e dalle conseguenze sul lungo termine per l'intera piazza finanziaria. Il segreto bancario aveva superato il voto popolare nel 1984 ma già era sotto pressione dall'estero. In particolare, alla metà degli anni novanta, il caso dei fondi ebraici aveva portato gli Stati Uniti ad ottenere delle concessioni, mentre la lotta internazionale al riciclaggio di denaro e alla criminalità finanziaria aveva favorito la cooperazione internazionale. È

però solo la crisi globale del 2008 che porta all'abbandono del segreto bancario con l'entrata in vigore di accordi sullo scambio di informazioni sottoscritti con più paesi, Italia inclusa, ed entrati in vigore in questi ultimi anni.

Come in passato, il contesto nazionale ed internazionale si riflette sulla realtà bancaria ticinese, ora confrontata con un andamento incerto e ben lontano dagli anni della grande espansione. La crisi del 2008 accentua e muta il tono generale, soprattutto per le banche di gestione patrimoniale, mentre quelle attive nel segmento ipotecario e commerciale, meno direttamente coinvolte, sono favorite dall'incremento dei crediti in ragione dei tassi d'interesse negativi introdotti dalla BNS per contrastare l'apprezzamento del franco svizzero. Complessivamente si assiste però ad un ridimensionamento del settore bancario ticinese. Dopo il picco raggiunto nel 1990 con 8744 collaboratori e la successiva evoluzione oscillante (calo a 7343 nel 1998, ripresa a 8606 nel 2001 e nuovo calo a 7619 nel 2008), dalla crisi in avanti l'impiego è in costante contrazione fino a raggiungere 5658 nel 2017, un netto calo solo in parte compensato dall'incremento nel parabancario. La quota nel totale nazionale scende a sua volta: 7.1% nel 2001, 6.4% del 2005 e 4.9% del 2016, prima di risalire, nel 2017, a 5.1%. Questo ridimensionamento risulta da misure di contenimento dei costi da parte di molti istituti e, in ragione di minori ricavi si assiste a una pesante contrazione del gettito fiscale delle banche per il Cantone e i comuni, in particolare per Lugano e Chiasso. Il numero di banche è, come visto, pure in contrazione: fusioni, acquisizioni e chiusure in parte riflettono un processo di consolidamento sul piano nazionale ed internazionale in aggiunta alle operazioni di acquisizioni avvenute fra banche con sede in Ticino, in particolare quelle realizzate da BSI con BUC e la Banca del Gottardo negli anni precedenti la crisi del 2008.

Senza dati ufficiali e completi sui fondi in gestione presso gli istituti ticinesi, e in particolare le succursali, è difficile quantificare l'impatto sull'attività di gestione patrimoniale generato dalla crisi. Resta l'impressione che nonostante una parte di capitali sia ancora gestita in Ticino, una fetta importante sia andata persa per il calo dei mercati registrato durante la crisi, per il rimpatrio favorito dalle amnistie fiscali o per uno spostamento in altri centri finanziari.

La ripresa dei mercati finanziari negli ultimi anni, le difficoltà delle banche italiane come pure le opportunità di investimento e i servizi finanziari offerti in Ticino sembrano contenere questa contrazione fino a favorire nuovi arrivi di capitali esteri, mentre le limitazioni riguardanti l'accesso diretto al mercato italiano sono un fattore frenante. I rendimenti di questi capitali sono però più contenuti rispetto al passato. Per quanto riguarda l'attività ipotecaria e commerciale, la situazione è differente: i crediti ipotecari sono cresciuti da 32 miliardi del 2008 a 48 miliardi del 2017 (anche per l'effetto dei bassi tassi d'interesse), mentre i depositi a risparmio sono aumentati, negli stessi anni, da 12.4 a 19.6 miliardi. Entrambi crescono in termini pro-capite, in particolare i prestiti ipotecari che, con quasi 136'000 franchi pro-capite nel 2017 (contro 95'000 nel 2008), superano la media nazionale. Per contro, il risparmio pro-capite resta inferiore alla media, seppure in crescita: 37'200 nel 2008 e 55'300 nel 2017. Differente è l'evoluzione della somma di bilancio delle sedi, che include però anche gli istituti di gestione patrimoniale: pur tendenzialmente al rialzo, fino a superare i 64 miliardi di franchi nel 2016, registra delle riduzioni in più anni come, ad esempio, nel 2002 e nel 2010, con una quota sul totale nazionale che scende a 1.40%. La trasformazione di sedi in succursali a seguito di acquisizioni rende però questo indicatore meno significativo anche se, nell'ultimo decennio, il rapporto fra le succursali e le sedi bancarie (65% nel 2008) è rimasto invariato: 66% nel 2017, e svela, come visto nel capitolo precedente, una contrazione in parallelo delle sedi e delle succursali.

L'entità del ridimensionamento non ha confronti con il passato, fatta eccezione per la crisi del 1914. Così come questa coincise con l'avvio di una nuova fase, possiamo sperare che dall'attuale situazione, difficile ed incerta, sorgano nuovi sviluppi, consapevoli che questi dipendono da una pluralità di fattori interni ed esterni non prevedibili e poco controllabili.

Considerazioni finali

In conclusione, dopo avere ripercorso l'andamento della struttura e degli affari nel settore bancario ticinese, possiamo trarre alcune considerazioni.

In primo luogo, le dinamiche interne al settore bancario cantonale sono, oggi ancor più di ieri, influenzate da fattori nazionali ed internazionali. La congiuntura economica internazionale, il quadro normativo nazionale ed internazionale come pure le strategie di gruppi elvetici ed esteri inseriscono il settore bancario ticinese in uno spazio stratificato che integra la realtà cantonale con quella nazionale e quella internazionale.

In secondo luogo, il Ticino ha saputo trovare, nel Novecento, uno spazio proprio e specifico all'interno del settore bancario elvetico. La formazione in Svizzera di più centri finanziari, fra i quali Lugano e Chiasso, ha favorito lo sviluppo di un'attività bancaria ticinese e l'insediamento di banche orientate ad un mercato complementare a quello locale. Il mercato italiano è inoltre stato il principale motore degli sviluppi passati ed è causa delle attuali incertezze. La dualità del mercato ha però anche comportato, come già negli anni novanta e a seguito di andamenti differenziati, effetti di compensazione fra il segmento del *retail* e quello del *private banking*.

In terzo luogo, il settore bancario ticinese ha mantenuto dimensioni inferiori rispetto a Zurigo e, aggiungiamo, a Milano, pur svolgendo attività complementari in ragione della particolare posizione geografica sul confine fra Svizzera e Italia. Il centro finanziario ticinese ha, infatti, beneficiato dell'appartenenza ad un quadro monetario, normativo e istituzionale elvetico unito alla specificità geografica, linguistica e culturale data dalla vicinanza all'Italia, senza però assumere il ruolo di primo centro finanziario nazionale e questo per più motivi: l'assenza di sedi di grandi banche, la predominanza economica e finanziaria di Zurigo e la lontananza dagli altri mercati importanti per la piazza elvetica. La dinamica interna ai sistemi finanziari che tendono all'accentramento fa così emergere, soprattutto nei periodi difficili, le caratteristiche di un centro periferico il cui futuro resta tutto da scoprire.



La normativa dei mercati finanziari in Svizzera

A cura di Tamara Erez,
Direttrice del Centro Studi Villa Negroni

Il presente contributo sarà poco tecnico e, in considerazione degli obiettivi posti, non ha l'ambizione di essere esaustivo e accurato nella citazione di fonti storiche e giuridiche (per approfondimenti si vedano le pubblicazioni della Segreteria di Stato per le questioni finanziarie internazionali, dell'Ufficio federale di Giustizia, della FINMA e dell'Associazione Svizzera dei Banchieri). Queste fonti permetterebbero, invero, al lettore interessato di capire la complessità del sistema normativo elvetico e della sua evoluzione.

Le opinioni nel settore bancario e finanziario riguardo all'*esuberanza* delle autorità nazionali e internazionali nel promulgare norme e regole divergono a seconda della prospettiva data dalla propria specifica attività. Coloro che sono chiamati a reinventarsi per trovare nuove opportunità di business la vivono come manifestazione di controllo limitante, produttiva di eccessiva formalità. Coloro che sono chiamati a interpretare i principi esposti nelle norme e a curarne l'attuazione nelle imprese finanziarie, sono convinti sostenitori dell'utilità delle norme e della conformità legale. Le due prospettive convivono e, nella misura in cui non trovano un terreno d'intesa comune, sono fonte di lacune organizzative, vulnerabilità operative e rischiose eccessive.

Proporre delle riflessioni sul quadro normativo delle banche ha senz'altro un senso, se si considera che la conoscenza e comprensione della normativa non è più solo prerogativa degli specialisti del diritto. Ogni persona attiva nel settore bancario sa di essere direttamente interpellata dalla norma e sa di dover contribuire alla sua osservanza nell'ambito delle proprie specifiche attività. In altri termini, oggi la permeazione della materia giuridica all'inter-

no di tutte le attività svolte dalla banca è evidente a tutti e comporta notevoli investimenti di risorse sia a livello infrastrutturale che personale. I mercati finanziari figurano tra i settori più regolamentati dell'economia.

Gli obiettivi principali della regolamentazione dei mercati finanziari sono la tutela individuale, la stabilità del sistema e la garanzia della funzionalità dei mercati finanziari. Si tratta perlopiù di normativa di diritto pubblico di natura imperativa. A causa della crescente interdipendenza dei mercati finanziari a livello internazionale, la regolamentazione è influenzata in modo determinante dagli standard internazionali. Per questa ragione la Svizzera collabora presso i corrispondenti organismi per partecipare attivamente alla definizione di norme internazionali.

Alla luce di questi sviluppi, negli ultimi anni la Svizzera ha rielaborato profondamente la propria regolamentazione dei mercati finanziari. Uno degli obiettivi è quello di salvaguardare la competitività della piazza finanziaria svizzera nel mutato contesto internazionale. La regolamentazione si è inoltre estesa a nuovi settori, oppure, in altri settori, ha acquisito maggiore importanza. Si pensi al rafforzamento della stabilità nel settore finanziario, alla lotta contro il riciclaggio di denaro, contro la corruzione e contro il finanziamento del terrorismo o alla protezione dei consumatori. L'organizzazione e le attività dell'intermediario finanziario, sia nella sua dimensione aziendale che personale, sono fortemente influenzate da queste normative. Le attività svolte sul mercato finanziario sono sottoposte ad autorizzazione. L'autorità di vigilanza sui mercati finanziari FINMA rilascia l'autorizzazione necessaria soltanto se sono soddisfatti i requisiti di legge. È richiesta in particolare la dotazione di capitale sufficiente della banca (azienda). Inoltre, al management e a tutti i collaboratori si impone di assicurare l'adeguatezza dell'organizzazione e di svolgere in maniera irreprensibile le attività garantendo l'osservanza delle norme.

Per tenere conto delle caratteristiche di ogni istituto bancario, è previsto che i principi generali enunciati nelle normative siano concretizzati in maniera differenziata e guidati dal principio di proporzionalità. L'applicazione del-

le norme al caso concreto si ispira altresì al principio secondo cui il settore bancario deve operare orientandosi ai rischi. Tale principio impone un'interpretazione delle norme da parte della banca che tenga conto, tra le altre cose, della sua dimensione, della sua struttura e organizzazione, delle attività e dei suoi mercati di riferimento. In altre parole, questi elementi determineranno anche i rischi che la banca è chiamata a dover valutare e gestire nello svolgimento delle proprie attività.

Nel presente contributo si desidera porre l'accento su alcune caratteristiche del quadro normativo elvetico, allo scopo di rendere evidenti le sfide che la piazza finanziaria si trova ad affrontare in questo momento storico, contraddistinto da importanti mutamenti che trasformeranno radicalmente i modelli d'affari in uso. Pertanto, nei capitoli seguenti si propongono riflessioni sul ruolo del diritto nell'economia e sul processo della regolamentazione; sulle fonti giuridiche e sulla gerarchia delle norme, come pure sull'importanza dell'autoregolamentazione in Svizzera. Si accennerà inoltre alle difficoltà di interpretazione di norme generali da un punto di vista del linguaggio e delle differenti versioni linguistiche e all'evoluzione in corso, prendendo spunto dalla normativa sul segreto bancario e dall'avvento del cosiddetto RegTech.

Il diritto e l'economia: un binomio inconciliabile?

Per rispondere all'interrogativo posto nel titolo, basterebbe forse già soffermarsi sull'etimologia della parola economia. La parola economia deriva dal greco *oikos*, "casa" intesa anche come "beni di famiglia", e *nomos*, "norma" o "legge". Il termine di "economia" definisce da un lato l'organizzazione – attuata al fine di soddisfare al meglio bisogni individuali o collettivi – dell'utilizzo di risorse scarse (limitate o finite); dall'altro, definisce un sistema di interazioni che garantisce un tipo di organizzazione, detto anche sistema economico. Il sistema creditizio-bancario è parte o sottosistema del sistema economico.

Il diritto ha differenti manifestazioni a seconda del modello preso in esame. Si pensi ad esempio all'istituto del trust e alla distinzione tra il civil law degli Stati dell'Europa continentale e quelli a essi legati e il common law dei paesi

anglosassoni. Ai fini del presente contributo, il diritto può essere semplicisticamente definito come il complesso delle norme di legge e consuetudini che ordinano la vita di una collettività in un determinato momento storico. L'interazione tra i diversi modelli giuridici influisce in maniera importante sulla complessità delle relazioni d'affari nel sistema economico. È facile intuire come i rapporti tra la Svizzera e l'Unione europea o quelli con gli Stati Uniti d'America o la Cina, richiedano di essere declinati in maniera sensibilmente diversa.

Il settore finanziario costituisce un importante pilastro dell'economia svizzera nella misura in cui dia prova di funzionalità, stabilità e competitività. Lo Stato pone le condizioni per le attività di questo settore attraverso il proprio quadro normativo.

Gli ingenti sforzi di regolamentazione, avviati a livello internazionale e nazionale all'indomani della crisi finanziaria, sono ormai in fase avanzata, tanto che sotto la lente d'ingrandimento rientra ora il processo di regolamentazione in quanto tale. Denominato in Europa «better regulation» e in voga anche in altri Paesi, si tratta di un approccio che consiste sostanzialmente nel concepire una regolamentazione più efficiente ed efficace. Gli elementi centrali del nuovo processo di regolamentazione sono il coinvolgimento precoce del settore di riferimento, la stima tempestiva dei costi e dei benefici di una regolamentazione e l'esecuzione di valutazioni ex post di disciplinamenti esistenti. Le analisi di impatto della regolamentazione sono parte integrante dell'intero processo di regolamentazione.

Oltre alle riflessioni qualitative sui costi e i benefici, rivestono una crescente rilevanza anche questioni quantitative. In altre parole, e più in dettaglio, la politica elvetica (anche sull'onda di mozioni presentate al Parlamento svizzero, allo scopo di ridefinire le attività di regolamentazione della FINMA) si è data i seguenti cinque orientamenti per reagire alle opportunità e alle sfide della piazza finanziaria svizzera e per mantenere la competitività di quest'ultima:

– **ottimizzare i contenuti e i processi di regolamentazione:** i progetti di riforma sono analizzati in collaborazione con il settore. Le analisi di

efficacia economica sono effettuate per tempo e approfondite contestualmente ai progetti di regolamentazione. Inoltre, i processi di regolamentazione devono essere di natura dinamica nel tempo, pertanto è richiesta una rivalutazione dei contenuti regolari per facilitare l'adattamento circostanziale;

– **assicurare la conformità internazionale in ambito fiscale e nel settore del riciclaggio di denaro:** gli standard riconosciuti a livello globale fungono da punti di riferimento per la politica svizzera in ambito fiscale e nel settore tematico del riciclaggio di denaro. Al fine di garantire pari opportunità, la Svizzera continuerà ad impegnarsi presso organismi internazionali a favore di un'ampia attuazione di questi standard globali;

– **salvaguardare e migliorare l'accesso al mercato:** l'Unione europea è un'organizzazione internazionale politica ed economica a carattere sovranazionale, che comprende paesi membri indipendenti d'Europa. I Paesi membri dell'UE mantengono la sovranità nazionale, e con riferimento alla normativa, sono chiamati a adottare nella propria normativa nazionale i principi promulgati dall'Unione. La Svizzera è considerata Paese terzo rispetto all'Unità politica ed economica dell'UE, pertanto non è tenuta, in linea generale, a adottarne la normativa. Data l'importante interdipendenza con le piazze estere, la Svizzera orienta però anche in questo caso il proprio quadro normativo agli standard normativi esteri, europei in particolare. L'accesso ai mercati finanziari esteri è un fattore chiave per la Svizzera e la sua piazza finanziaria orientata all'esportazione, contraddistinta da una posizione di spicco nell'attività transfrontaliera di gestione patrimoniale. L'attività transfrontaliera con clienti dei Paesi dell'UE, in particolare con i mercati importanti di Germania, Italia e Francia, riveste una notevole importanza. Con questi e altri Stati partner in Europa, America, Asia e Vicino Oriente vengono promossi a livello multi-o bilaterale la salvaguardia e il miglioramento dell'accesso al mercato per i fornitori svizzeri di servizi finanziari. Nel rapporto bilaterale si ambisce al riconoscimento reciproco dell'equivalenza delle normative in materia di mercati finanziari;

- **facilitare l’innovazione:** attraverso l’adeguamento delle condizioni quadro legali al fine di eliminare gli ostacoli eccessivi che impediscono, ad esempio, alle imprese tecno-finanziarie di accedere al mercato. Anche la politica in materia di mercati finanziari dovrà fornire un valido sostegno agli investimenti di capitale sostenibili;
- **limitare i rischi sistemici:** il regime svizzero «too big to fail», ha introdotto delle esigenze in materia di capitale più stringenti per le banche svizzere di rilevanza sistemica globale (segnatamente si tratta delle banche che hanno dimensioni particolarmente importanti in rapporto al prodotto interno lordo) e di accelerare l’attuazione dei piani di emergenza. La Svizzera è stata quindi il primo Paese a livello mondiale a emanare disposizioni vincolanti in materia di capacità di assorbimento delle perdite e di ricapitalizzazione delle grandi banche in caso di risanamento e di liquidazione. Questo regime impone delle valutazioni e degli adattamenti dinamici e dovrà prestare maggiore attenzione anche ai rischi sistemici nel settore immobiliare e in quello della previdenza professionale.



Alla luce di quanto sopra risulta evidente che il diritto al pari di altri aspetti di rilievo sia un elemento costitutivo delle interazioni organizzate alla base del sistema economico.

Le fonti del diritto, la gerarchia delle norme e gli aspetti linguistici

Per i collaboratori e le collaboratrici del settore bancario, muoversi nel dedalo delle normative comporta difficoltà diverse. Questo breve capitolo ne evidenzia alcune.

Ogni atto giuridico avente forza di legge o altro elemento su cui vengano emanate, modificate o eliminate le norme giuridiche in un determinato ambito è una fonte del diritto. I rapporti tra le fonti possono essere suddivisi in diversi livelli a dipendenza della sistematica, si parla di gerarchia delle norme:

- La Costituzione rappresenta la nostra fonte normativa fondativa. Tutte le altre fonti del diritto devono rispettare i principi in essa contenuti;
- Seguono le fonti primarie, ossia tutti gli atti legislativi promulgati dal potere legislativo (parlamento) e attuate dall’esecutivo;
- Le fonti primarie sono concretizzate e dettagliate da successivi atti promulgati da autorità altre rispetto a quella legislativa ed esecutiva (es. autorità fiscali, di vigilanza ecc.); sono dette anche fonti secondarie e seguono un processo di regolamentazione diverso;
- Le consuetudini e gli usi possono essere codificati attraverso atti che non hanno forza di legge, ma sono considerate anche dalle autorità giudiziarie nell’interpretazione delle norme in applicazione a casi concreti. Tra queste rientrano anche le cosiddette norme di autoregolamentazione del settore finanziario;
- La giurisprudenza, in particolare le sentenze di tribunali superiori, è

fonte giuridica importante, per capire l'applicazione di principi generali ai casi concreti. In Svizzera vi sono diverse autorità giudiziarie a livello cantonale e federale. Ad esaurimento delle istanze nazionali, in alcuni casi è possibile adire alla Corte internazionale per i diritti dell'uomo.

Il rapporto di gerarchia tra le fonti del diritto, si sostanzia nella legalità che si ha in ipotesi di pluralità di processi di integrazione politica. Nell'ordinamento giuridico elvetico vi sono normative nazionali federali, cantonali e comunali come pure normative internazionali. A livello gerarchico valgono i seguenti principi:

- la norma di grado superiore modifica, abroga o prevale su quella di grado inferiore,
- la norma di grado inferiore non può modificare o abrogare quella di grado superiore.

Inoltre, è di importanza rilevante l'adozione di un ulteriore criterio, qualora vi sia contraddizione tra fonti omogenee (pari grado gerarchico, uguale competenza): si tratta del criterio cronologico, secondo il quale la legge successiva abroga la legge precedente che risulti in contrasto. Vale il principio di non retroattività delle norme secondo cui la norma ha forza vincolante dal momento dell'entrata in vigore, ossia dispone solo per l'avvenire.

Questo sistema di norme guida la Banca nella adozione della propria normativa interna. Di riflesso, la normativa interna è costruita secondo principi gerarchici equivalenti: le direttive rispettano le politiche, le politiche i regolamenti, i regolamenti gli statuti.

Questi principi permettono agli operatori finanziari di valutare se la normativa in questione trovi applicazione e, in caso affermativo, quale sia la portata della normativa da applicare al caso concreto. A titolo di esempio, l'assoggettamento alla vigilanza federale degli intermediari finanziari fa sì che non trovino applicazione norme cantonali di pari vigilanza. In concreto, con l'entrata in vigore della Legge federale sui servizi e sugli Istituti finanziari nel 2020, i gestori di patrimoni indipendenti non saranno più sottoposti alla Leg-

ge cantonale sull'esercizio delle professioni fiduciarie e dunque alla vigilanza dell'Autorità cantonale, ma saranno sottoposti alla vigilanza prudenziale di un nuovo organismo di vigilanza previsto dalla normativa federale.

Un altro esempio che illustra il principio della gerarchia delle norme, è costituito dalla normativa antiriciclaggio. Nell'ambito delle misure di contrasto alle attività di riciclaggio di denaro, gli operatori finanziari devono tenere conto in primo luogo delle norme primarie federali (Codice penale e Legge federale antiriciclaggio), delle fonti secondarie (es. Ordinanza antiriciclaggio della FINMA) e della normativa deontologica del proprio settore di riferimento, che regola gli aspetti formali da rispettare all'apertura di una relazione di affari con un cliente e durante la vita della stessa relazione (cfr. Convenzione relativa all'obbligo di diligenza delle banche (CDB)). Si tratta di una norma di autoregolamentazione dell'Associazione Svizzera dei Banchieri di cui si dirà più diffusamente in seguito, vincolante solo per le Banche e gli intermediari finanziari che vi hanno aderito formalmente.

La difficoltà di attuazione della normativa predetta si riscontra talvolta nell'indeterminatezza dei principi, nell'utilizzo di terminologia simile o identica per esprimere concetti diversi (si pensi ad esempio a quelli di avente diritto economico, titolare effettivo, detentore del controllo), nelle differenze linguistiche e di traduzione laddove vi fosse. Occorre infatti rilevare che il plurilinguismo che contraddistingue la coesistenza in Svizzera di regioni linguistiche diverse, caratterizza anche le fonti giuridiche. In altre parole, la Costituzione, le fonti primarie e una parte delle fonti secondarie, sono pubblicate nelle tre lingue ufficiali (tedesco, francese e italiano).

La normativa di autoregolamentazione e la giurisprudenza non sono sistematicamente pubblicate nelle tre lingue ufficiali. A ciò si aggiunge che il testo di partenza delle normative è sempre in tedesco, le altre due lingue ufficiali sono delle traduzioni del testo originale e, benché siano considerate equivalenti, non di rado si riscontrano differenze terminologiche ed errori di traduzione. Le incongruenze richiedono un approfondimento da parte degli addetti ai lavori mediante la consultazione di materiale storico, di commen-



tari o attraverso la lettura di prese di posizione delle autorità, ecc. In caso di differenze, prevale comunque di principio il testo in lingua tedesca.

Da ciò si evince che la competenza linguistica costituisce in Svizzera un asset importante per gli operatori del settore. È dunque facile intuire quali siano le sfide per gli operatori attivi sul mercato finanziario elvetico e che orientino le proprie attività anche verso l'estero. Se il diritto è un linguaggio che veicola comportamenti di potere e condivisione, laddove l'attività diventa internazionale ma la lingua rimane locale (seppur con le sue incongruenze), sorgono problemi di comprensione (linguistica e culturale).

Nella Posizione della FINMA del 22 ottobre 2010 sui rischi nelle operazioni transfrontaliere aventi per oggetto prestazioni finanziarie, l'Autorità chiarisce le proprie aspettative, indicando in sintesi che benché non sia sancito

alcun obbligo di ottemperare alle normative estere, una possibile violazione delle stesse avrebbe un impatto non trascurabile anche sulla normativa prudenziale svizzera.

Grande importanza assume dunque pure l'acquisizione di competenze in merito al quadro normativo di riferimento (nazionale ed estero) da parte delle collaboratrici e dei collaboratori che operano sul mercato finanziario. Lo sviluppo del pensiero critico e una solida competenza analitica favoriscono allora l'interpretazione della norma nel caso concreto, diventando parti integranti delle attività di business e imprescindibili per la gestione dei rischi operativi e reputazionali.

L'interpretazione delle norme e l'evoluzione della normativa

Abbiamo visto che non di rado la norma esprime dei principi generali che richiedono di essere interpretati. Interessante al proposito richiamare il cosiddetto costruttivismo giuridico che si è imposto alla fine del XX secolo soprattutto tra i teorici anglosassoni. Secondo il costruttivismo noi osserviamo e modifichiamo, influenziamo e veniamo influenzati, interpretiamo e creiamo la realtà. Quest'ultima è allo stesso tempo scoperta e inventata, osservata e costruita. Secondo la prospettiva costruttivista però, noi non siamo completamente liberi, ma non siamo neanche completamente vincolati; subiamo interferenze dalla realtà, ma possiamo intervenire a modificarla.

Per il costruttivismo, dunque, da una parte l'interprete (giurista o altra persona chiamata ad attuare la norma) è vincolato dalle norme esistenti, in quanto non può prescindere da esse: egli non può essere interamente creativo. D'altra parte, è anche vero che egli, interpretando le norme giuridiche per applicarle al caso concreto, vi introduce sempre qualcosa di suo: influisce su di esse in quanto influisce sulla loro futura interpretazione e applicazione. Il ruolo dell'interprete non è pertanto passivo. La persona chiamata ad attuare la norma interpreta e crea: crea mentre interpreta. E fa entrambe le cose non in maniera arbitraria, ma sempre fortemente vincolata dall'ambiente storico,

culturale e giuridico in cui si pone. Con questa consapevolezza, la norma non può più essere considerata come un'imposizione subita che ha il solo obiettivo di inibire le attività di business.

Se interpretata in chiave creativa (ma pur sempre legale), la norma può contribuire ad attuare una equilibrata cultura del rischio e del controllo, mantenendo vigile l'attenzione per un gergo del buon senso e del rispetto reciproco oltre che dell'utile e del performativo. In questo caso gli ambiti generativi di idee imprenditoriali innovative hanno lo spazio per moltiplicarsi. Il fatto che la categoria professionale delle banche già negli anni Settanta del Novecento si sia dotata di norme deontologiche – la Convenzione di diligenza, CDB – attraverso un processo di autoregolamentazione in mancanza di fonti primarie specifiche entrate in vigore solo un ventennio dopo, depone in favore di uno spirito innovativo e propositivo capace di rivalutare modelli di business giunti al capolinea. Un esempio principe per illustrare come una norma in vigore dagli anni Trenta del Novecento abbia subito una importante trasformazione nella *percezione* della sua attuazione concreta, è rappresentato dal Segreto Bancario. La norma in questione (art. 47) è stata introdotta nella Legge federale sulle Banche e le Casse di risparmio nel 1934.

Da un punto di vista della sistematica giuridica, la norma sul segreto bancario può essere considerata una norma che concretizza il diritto costituzionale che sancisce la protezione della personalità, con particolare riferimento alla sfera economica dell'individuo. Storicamente, la norma trae linfa dagli sforzi messi in atto dalla Svizzera negli anni antecedenti il secondo conflitto mondiale, a tutela del patrimonio di minoranze perseguitate in primis dal regime nazista. Senza addentrarci nelle tecniche della normativa, si rilevano due aspetti interessanti. Il primo riguarda la natura penale della sanzione prevista dalla legge in caso di violazione dell'obbligo di mantenere la confidenzialità (concretizzata nel termine "segreto") in merito a informazioni (attinenti alla sfera personale del cliente) ottenute durante lo svolgimento dell'attività da parte dell'operatore bancario (si parla anche di segreto professionale del settore bancario).

La maggioranza dei paesi prevede infatti tale obbligo, ma si limita a garantirne il rispetto attraverso una clausola contrattuale di portata inferiore rispetto alla norma legale rafforzata da una sanzione penale. Il secondo aspetto di rilievo, è che la norma non solo non è stata abrogata con l'introduzione dello standard sullo scambio automatico di informazioni in materia fiscale, al quale ha aderito anche la Svizzera, ma è stata addirittura rafforzata nel 2015. L'obiettivo è quello di punire penalmente chiunque, commettendo un atto in violazione dell'obbligo di legge introdotto a garanzia della tutela della sfera personale del cliente bancario, ottiene per sé o per altri un vantaggio patrimoniale. In questo modo, il legislatore pur allineandosi agli standard internazionali volti a contrastare principalmente reati di natura fiscale, manifesta l'importanza di tutelare in tutta legalità la privacy dell'individuo. La norma in questione è contestualmente stata rafforzata dall'introduzione di una normativa più capillare sulla protezione dei dati. Quest'ultima, in fase di revisione, si allinea perfettamente alla normativa europea nota sotto l'acronimo GDPR.

Benché le due norme regolino aspetti diversi, quella sul segreto (professionale) bancario tutela il diritto al rispetto della confidenzialità del (potenziale) cliente bancario, la seconda legifera sul trattamento dei dati personali. Entrambe le normative sono espressione della attuale cultura globale. Questa mette al primo posto esigenze di trasparenza per contrastare abusi (in primis in ambito fiscale), affiancando contestualmente tali esigenze alla necessità di tutelare i dati personali degni di protezione, tra cui si annoverano anche quelli di natura finanziaria.

In sintesi e per concludere questo capitolo, il diritto è un fatto dinamico, un processo, una pratica sociale di carattere interpretativo in cui norma giuridica e sua interpretazione interagiscono costantemente. La norma utilizza un linguaggio descrittivo di una realtà che si esprime in comportamenti che mutano nel tempo.

L'importanza dell'autoregolamentazione

I tempi della politica e dunque del potere legislativo, non sempre seguono i ritmi dei cambiamenti in atto apportati dai comportamenti umani nei diversi sistemi economici e che richiedono di essere regolamentati. Storicamente, in Svizzera l'autoregolamentazione delle associazioni di categoria ha contribuito a colmare questi *gap* temporali. L'associazione mantello delle banche, l'Associazione Svizzera dei banchieri (ASB), con l'obiettivo di contribuire a mantenere la reputazione della Piazza finanziaria elvetica, ha identificato i vantaggi dell'autoregolamentazione nei seguenti aspetti: l'adozione di un approccio improntato al pragmatismo, caratterizzato da flessibilità e dall'elevato grado di differenziazione. Nel corso degli anni, l'autoregolamentazione delle banche ha riscontrato anche il consenso e il favore dell'autorità di vigilanza, la FINMA, la quale riconosce che le regole deontologiche espresse sotto forma di direttive, raccomandazioni e convenzioni, definiscono i requisiti per una conduzione degli affari conforme alle usanze ed eticamente irreprensibile. Per capire la portata e importanza del processo di autoregolamentazione nel sistema giuridico svizzero, si espongono in seguito i principi fondamentali per l'emanazione di regole deontologiche:

- Le regole deontologiche sono opportune laddove il legislatore lascia consapevolmente un certo margine di manovra, oppure negli ambiti in cui è interesse stesso delle banche darsi autonomamente una regolamentazione mediante normative proprie;
- Le direttive e convenzioni dell'ASB vengono sottoposte alla FINMA prima della loro emanazione e, dopo l'approvazione della FINMA, sono vincolanti per tutte le banche che hanno aderito all'Associazione mantello;
- Le società di revisione previste ai sensi della Legge sulle banche controllano il rispetto di tali direttive e convenzioni riconosciute su incarico della FINMA;
- La normativa, la cui natura privata è rafforzata dal riconoscimento della FINMA, contempla anche un sistema sanzionatorio in caso di violazione.
- La FINMA può avviare una procedura di enforcement che culmina nel-

la pronuncia di misure atte a ripristinare la situazione conforme o, in casi estremi, a ritirare la licenza bancaria;

- Nel caso della già citata CDB, il testo normativo prevede anche l'avvio di un'inchiesta da parte di uno specifico incaricato che sfocia in una decisione sanzionatoria da parte di una Commissione di sorveglianza in caso di violazioni acclarate.

L'Associazione di categoria, per definizione vicina agli operatori attivi sul mercato, ha anche il compito di identificare i trend e le tematiche di rilievo per lo sviluppo e l'evoluzione dei modelli di business. A tale scopo, storicamente ha dato prova di lungimiranza anche attraverso la propria attività normativa. Un esempio recente è costituito dall'avvento del digitale nell'industria finanziaria in tutte le sue declinazioni.

Il Regtech e le nuove competenze umane

Quando Bauman, sociologo polacco recentemente scomparso, ha formulato il concetto di 'modernità o società liquida', forse nemmeno lui si aspettava che l'espressione diventasse quasi di uso corrente. La modernità liquida, per dirla con le parole del sociologo è "la convinzione che il cambiamento è l'unica cosa permanente e che l'incertezza è l'unica certezza". Secondo questa visione, l'era attuale si caratterizza per lo stato mutevole e instabile di ogni sua forma organizzativa. Tutto si dissolve in una sorta di liquidità, mancando ogni punto di riferimento, incapace di conservare la propria forma o di tenersi in rotta a lungo, sospinta dall'assillo della scadenza. La realtà che ci circonda è in permanente trasformazione, persino il vocabolario, i termini e i concetti che usiamo per pensarla e descriverla, mutano molto più rapidamente delle nostre capacità di capirla e raccontarla. Ci si attende una velocità di esecuzione degli obiettivi che lascia poco tempo per ritardi, momenti di socialità, di ascolto e di condivisione, ecc.

Oltre all'utilità e alla velocità, è richiesto di rispondere a standard rigorosi, che stabiliscono criteri universali per essere più celeri ed efficienti nel rag-

giungimento dei risultati. Il significato che si tende vieppiù ad attribuire all'ottimizzazione dei processi (produttivi), favorisce lo strumento tecnologico riproducibile in modo seriale, dove la dimensione umana del lavoro rischia di essere abolita o ridotta a procedura standardizzabile e anonima volta alla precisione di un gesto utile e puntuale, che non si può permettere approssimazioni o improvvisazioni fuori dagli schemi protocollati. L'extraterritorialità dei capitali, dei commerci, della criminalità e del terrorismo hanno delle componenti imponderabili in grado di generare e alimentare incertezza e paura. In questo clima generale, la società interviene non di rado – forse nell'intento di favorire certezza – attraverso l'identificazione e imposizione di regole. Il connubio tra l'attività regolamentare e l'avanzare della tecnologia ha coniato il termine di RegTech.

Si tratta appunto di una contrazione dei termini inglesi di *regulation e technology*, e si riferisce all'innovazione che contribuisce ad aiutare le imprese a essere in regola con le diverse normative e a comprendere meglio come le regolamentazioni possono rendere più efficienti le *organizzazioni* stesse, mediante l'impiego di strumenti tecnologici a supporto delle procedure. Il RegTech ha anche l'ambizione di far comprendere come le regolamentazioni possono essere impiegate per migliorare le *prestazioni* della stessa organizzazione. In pratica, l'innovazione è quella che trasforma un obbligo, spesso considerato limitante, in qualcosa che può essere trasformato in una opportunità e in leva competitiva. Alcuni lo considerano un sottoinsieme del Fintech, al pari dell'Insurtech che introduce l'uso dell'innovazione tecnologica nel mondo delle assicurazioni; per altri invece è un settore da considerarsi del tutto separato, perché abbraccia anche aspetti della vita delle aziende e delle organizzazioni non necessariamente legati ai temi amministrativi e finanziari.

Questa alleanza tra regolamentazione e tecnologia non è in sé una cosa del tutto nuova, ma sta diventando sempre più cruciale man mano che i livelli di regolamentazione aumentano identificando nuove priorità. Un esempio al riguardo è costituito dalle norme capillari che identificano nei dati un asset fondamentale anche per l'industria finanziaria. Le norme introducono requisiti stringenti con riferimento alle misure di sicurezza a tutela dei dati

e agli oneri di reportistica. Occorre saper rispondere sia alla necessità delle istituzioni bancarie di produrre, il più rapidamente possibile, rapporti per adempiere a queste e altre richieste normative, sia alla definizione di un nuovo sistema di riferimento per regolatori e istituti finanziari, che come abbiamo visto prima, è guidato dai principi di collaborazione reciproca e di efficacia. È facile intuire come si arrivi ad una maggiore condivisione delle informazioni tra le parti, che impone di produrre e verificare i dati attraverso analisi congiunte. Il Regtech utilizza strumenti analitici per minare in modo intelligente i big data esistenti e sbloccare il loro potenziale. I dati non hanno senso, infatti, se non sono organizzati in modo tale da consentire alle persone di comprenderli, analizzarli e infine prendere decisioni e agire su di essi.

In conclusione, il RegTech implica cambiamenti significativi nell'approccio alla normativa per gli istituti bancari e, di conseguenza, pone nuove sfide alle capacità infrastrutturali delle autorità di regolamentazione, rappresentando una partita importante del sistema finanziario. Gli istituti bancari dovranno necessariamente modificare il loro modo di relazionarsi con le autorità di regolamentazione rendendo il processo meno costoso e più efficiente, mantenendo allo stesso tempo la loro competitività sul mercato. A questo si aggiunge un futuro incremento della complessità normativa. Per tutto questo, per assumere decisioni, implementare le azioni, documentare i processi, garantire coerenza d'insieme e ripetibilità nell'ottica della conformità, si impone innanzitutto una visione olistica e aggiornata tanto della normativa quanto degli strumenti (giuridici, tecnici e organizzativi) utilizzabili. È chiaro quindi che in un'ottica – come quella descritta – dinamica non è più possibile pensare ad una visione rigida della conformità, ma è necessario considerare la conformità come un insieme sfumato e continuo di valori, che richiede visione d'insieme, flessibilità e rapidità d'intervento tutto a vantaggio di un nuovo modello di cultura aziendale. L'azienda dovrà essere attenta all'integrazione della componente personale, integrando nuove competenze umane oltre che competenze tecnologiche.



La formazione: da conoscenze finanziarie individuali a fattore d'integrazione interdisciplinare

A cura di René Chopard,
Direttore del Centro di Studi Bancari dal 1990 al 2018

La formazione non può essere avulsa dal suo contesto economico e nemmeno da quello delle idee. I cento anni di ABT, e i trenta dell'istituto di formazione da lei voluto nel 1990, sono l'occasione per riflettere sugli intrecci fra *formazione*, fondamenti economici e sistema finanziario.

Formazione finanziaria e variabili non-economiche: i fondamenti

Pensiero economico e variabili esterne

La gestazione della scienza economica è la storia del suo ideale distacco dall'ambito istituzionale e culturale. La sua nascita nel XVIII secolo si è tradotta nel tentativo di introdurre un discorso sulla ricchezza che non ricorresse a variabili esterne al suo ristretto ambito. Questo è stato possibile grazie alla traslazione della concezione meccanica dell'universo verso le attività umane, identificando delle analogie tra gli elementi fondamentali della fisica classica e quelli dell'approccio economico. Al riguardo, tre caratteristiche della prima sono essenziali: la definizione di un quadro chiuso (l'universo); la designazione di elementi indipendenti (gli atomi); la determinazione di una dinamica che regge l'insieme (la forza gravitazionale). Queste proposizioni si ritrovano nel pensiero economico classico: lo "stato di natura" di John Locke ha fornito il quadro; l'individuo ("homo oeconomicus") è il mattone fondamentale della costruzione economica; l'edonismo e la propensione di ogni individuo allo scambio postulata da Adam Smith sono supposti costitutivi della natura umana.

Grazie alla trasposizione della visione della fisica classica in economia, è

stato così possibile immaginare un sistema che potesse funzionare e crescere indipendentemente da variabili esterne non-economiche come quelle istituzionali e sociali.

Globalizzazione finanziaria e uniformizzazione della formazione

Nel XX secolo, la globalizzazione dei mercati finanziari ha confermato questa interpretazione. Nel mondo della finanza, ai classici strumenti legati alle aziende (azioni e obbligazioni) si sono affiancati prodotti sempre più “esotici” e sempre più estranei alle attività umane, confermando così la visione sopra descritta. In particolare, il mercato finanziario internazionale si è in gran parte sviluppato autonomamente con una logica propria, indipendente da variabili istituzionali e da riferimenti culturali.

In questo ordine d’idee, la formazione non può essere che neutrale e uniforme a livello mondiale. L’operatore bancario è così portato ad acquisire individualmente specifiche conoscenze finanziarie e i corsi hanno una forte connotazione quantitativa.

La crisi economica e la rivalutazione degli aspetti istituzionali e culturali

La crisi economica e dei conti pubblici di molti Paesi hanno resuscitato politiche protezionistiche stimolando nuove regolamentazioni nonché politiche fiscali con, quale scopo, il rientro dei capitali nelle sfere nazionali. Una controtendenza alla globalizzazione ha iniziato così a riavvicinare la finanza internazionale alle economie nazionali, rimettendo in discussione la visione che permetteva di concepire uno spazio finanziario offshore autonomo.

Ne consegue che la conoscenza del quadro normativo e delle variabili fiscali dei Paesi di provenienza dei clienti e del loro impatto sulle modalità di gestione del loro patrimonio diviene fondamentale. *A questo proposito, già venti anni fa il Centro studi proponeva in collaborazione con l’Università dell’Insubria, un corso di specializzazione sul trattamento tributario dei prodotti finanziari, assicurativi e previdenziali svizzeri e Italiani.*

D’altra parte, l’individuo non può più essere visto unicamente come “homo

oeconomicus”, ma considerato indissociabile dal contesto in cui vive. In questa nuova dimensione, la relazione fra istituto e cliente non è più meramente finanziaria: l’uniformizzazione e l’universalità dei prodotti non è più d’attualità e l’efficienza della banca dipende dalla capacità di adattare le modalità di vendita e i servizi offerti (ma anche i prodotti) alle specificità sociali e culturali degli acquirenti. E ancora, gli istituti sono portati a riconsiderare l’importanza della propria cultura aziendale affiancando alle competenze tecniche un’intelligenza sociale. *Tematica quest’ultima trattata dal Centro nei corsi su misura.*

Formazione bancaria e piazza finanziaria ticinese: le dinamiche

Struttura internazionale e concentrazione dei mercati

Storicamente, la crescita della piazza finanziaria ticinese è stata indissolubilmente legata all’arrivo di patrimoni italiani che, seguendo le logiche qui sopra descritte, si sono affrancati da ogni legame istituzionale e culturale entrando in un contesto globale. La frontiera fra Italia e Svizzera ha facilitato la separazione netta fra economia reale e contesto istituzionale nazionale da un lato e patrimonio finanziario internazionale dall’altro lato. Inserendosi in una dinamica mondiale, il Ticino ha raccolto così un’opportunità dettata dal suo posizionamento: geograficamente vicino, ma istituzionalmente separato da un ricco bacino economico.

Questa particolare posizione della piazza ticinese ha caratterizzato la struttura del suo sistema bancario. Se nel passato, la forte presenza di banche estere ha rappresentato un positivo elemento d’internazionalità, con il tempo, la diminuzione del loro numero è divenuto elemento di fragilità. Per quanto attiene alle attività, quanto sopra si è tradotto in una specializzazione nella gestione patrimoniale che se da un lato ha condotto il sistema a soffrire della monocultura, dall’altro ha permesso la diffusione di importanti e sofisticate competenze finanziarie, *stimolate durante gli anni novanta dallo sviluppo di formazioni per analisti: finanziari (AZEK), tecnici (IFTA) e per fondi d’investimento (IAF).*

Forze centripete e nuove contingenze

Gli interventi degli Stati a seguito della crisi economica mondiale si sono coagulati nel rapporto fra Svizzera (Ticino) e Italia (del Nord) nei successivi “scudi” fiscali – *la cui decennale evoluzione è stata seguita dal Centro studi grazie a una trentina di Convegni* – con l’obiettivo del ritorno nella sfera nazionale dei patrimoni spostatisi sul mercato internazionale attraverso la piazza finanziaria ticinese. Da lì, il contraccolpo strutturale con la diminuzione delle banche estere, ma anche con la crescita dell’importanza di istituti più sensibili alle necessità locali, *trattate a livello formativo da un programma modulare sui crediti utilizzando l’eccellente documentazione della scuola nazionale Kalaidos Banking&Finance fondata dal Centro in collaborazione con altri tre istituti svizzeri.*

Per queste ragioni, nel Ticino sono in atto importanti forze centripete dove le attività finanziarie vengono “ri-gestite” in un quadro regolamentare nazionale e in una logica cross-border, tenendo conto della variabile fiscale e riprendendo in considerazione il loro rapporto con l’economia reale. *A questo proposito, nel 2003, il Centro Studi Villa Negroni proponeva un corso in Compliance Management (in seguito con la qualifica accademica di Certificate of Advanced Studies (CAS) grazie a un accordo con l’Università di Ginevra) e si è arricchito di un programma Cross-Border culminato con l’implementazione a livello nazionale in collaborazione con lo Swiss Finance Institute della certificazione “Swiss Cross-Border Wealth Management”.*

La metamorfosi delle banche ticinesi

Tutto questo si traduce in un’importante metamorfosi delle attività delle banche ticinesi. Dover prendere in considerazione le variabili normative significa una diminuzione della libertà di scelta nei prodotti; significa una diminuzione dello spazio d’azione rispetto al cliente, significa insomma pensare il private banking in un quadro maggiormente strutturato. L’integrazione della fiscalità, dal canto suo aumenta la complessità della gestione del patrimonio dovuta all’aumento di variabili da contemplare e valutare. L’integrazione della finanza nell’economia significa infine che nella con-

sulenza viene a cadere la dicotomia fra il patrimonio finanziario e quello aziendale.

Elementi istituzionali, variabili fiscali e attenzione per i bisogni aziendali del cliente implicano l’ampliamento del raggio d’azione delle attività finanziarie riducendo di conseguenza i rischi legati alla monocultura. *Questo è possibile con l’acquisizione di competenze anche legate ai bisogni delle famiglie d’imprenditori trattate in proposte come il “Family Business Advisory Cliente italiano: investimenti, famiglia, impresa”.*

Formazione e strategie: uno sguardo al futuro

La spinta verso il distretto di servizi finanziari

Quanto indicato rappresenta un momento di discontinuità per la piazza finanziaria ticinese e richiede verosimilmente una sua maggiore integrazione con la concretizzazione di un distretto di servizi finanziari. Il nuovo quadro regolamentare nazionale e fiscale internazionale, esige sempre più specializzazioni e nel contempo più integrazione di competenze differenziate a più livelli: individuale, aziendale e di sistema. Il nuovo paradigma richiede all’operatore finanziario conoscenze economiche, giuridiche e fiscali più approfondite su specifici mercati, oltre che una capacità di sintesi di queste ultime variabili per un’offerta di un servizio completo e una spiccata attitudine relazionale che si adatti alle specificità del cliente e del suo Paese di provenienza.

Per questo, gli investimenti in formazione, sistemi informatici e organizzativi necessari ai singoli istituti li conduce a restringere il numero di mercati di riferimento ampliando nel contempo la gamma di servizi.

Dal singolo istituto al conglomerato finanziario

A seconda delle dimensioni, l’istituto è spinto a esternalizzare attività sia di supporto che di specializzazione alimentando il processo d’integrazione e

la creazione di conglomerati finanziari. Oggi, la collaborazione fra banche, fiduciarie, studi legali, professionisti, ecc. è perlopiù puntuale su singoli clienti, operazioni o problematiche. Le dinamiche in atto necessitano un'integrazione delle attività più organica e a lungo termine; insomma strategica. Si può dunque ipotizzare lo sviluppo di conglomerati finanziari dove banche e attori parabancari si alleino concentrandosi su singoli mercati.

Da qui il ruolo fondamentale della formazione che da puntuale legata al singolo individuo, non solo deve trasformarsi in variabile integrata in una logica aziendale ma divenire collante di una collaborazione fattiva fra molteplici attori. Ancora di più, in una realtà internazionale nel quale interessi commerciali e politiche nazionali si intrecciano, la forza di una realtà economica, dove il liberalismo rimane elemento portante, risiede nelle capacità dei suoi attori di allearsi. *I primi passi in questa direzione sono stati intrapresi nel 2006 con la creazione nell'ambito del Centro e in collaborazione con la Federazione Ticinese delle Associazioni di Fiduciari (FTAF) dell'Istituto di formazione per le professioni fiduciarie (IFPF) seguito nel 2013 dall'implementazione, con la collaborazione dell'Associazione per la formazione professionale nell'assicurazione (AFA), dell'Istituto di Formazione delle professioni assicurative (IFPA).*

Per una formazione integrata e interdisciplinare

Gli standard formativi che si stanno imponendo sul mercato svizzero – *Swiss Association for Quality (SAQ) per le banche, Certified Insurance Competence (CICERO) per le assicurazioni, obblighi e proposte formative per le fiduciarie come la "Piattaforma per il perfezionamento professionale" di ASG* – se pur fondamentali per una formalizzazione delle competenze dei singoli, per la realtà ticinese non sembrano sufficienti se non inseriti in una logica organica dove il risultato non è quello della crescita delle singole componenti del sistema ma di uno sviluppo di quest'ultimo nel suo insieme. In questo ordine d'idee, il ruolo del Centro Studi Villa Negroni è quello d'integrazione, anche in ottica interdisciplinare, delle iniziative formative delle diverse associazioni di categoria in una logica che travalichi i bisogni degli individui, le necessità delle aziende e gli interessi dei gruppi professionali, per rispondere alle esigenze del sistema

finanziario del Cantone di un suo posizionamento commerciale strategico rispetto alla concorrenza internazionale.

Iniziative quali i CAS in collaborazione con l'Università della Svizzera Italiana – *"Risk Management in Banking and Asset Management" (2016), "Private Banking-Wealth Management" (2017), "Relationship and Communication Management in Finance&Banking" (2018)* –, concepiti per rispondere sia alle esigenze delle banche che a quelle del parabancario, rappresentano un passo importante in questa direzione. Il successivo sarà quello dell'intreccio dei loro contenuti, ma soprattutto quello del riconoscimento del loro ruolo d'integrazione della piazza finanziaria ticinese.



La piazza finanziaria che verrà

Interviste a Ignazio Cassis,
Sergio P. Ermotti e Thomas J. Jordan

A cura di Alberto Celletti

Introduzione

Nei precedenti capitoli di questo libro ci siamo concentrati sulla storia dell'Associazione Bancaria Ticinese e del settore bancario. Abbiamo anche affrontato il tema della formazione, fondamentale per garantire collaboratori in grado di soddisfare le esigenze della clientela, e del quadro normativo, anch'esso molto importante per poter operare senza problemi a livello nazionale e internazionale. Dopo questa panoramica è opportuno dedicare le prossime pagine a riflettere e immaginare quale sarà il futuro della piazza finanziaria ticinese: su quali assi bisognerà concentrarsi per resistere a una competizione sempre più serrata e adeguarsi a un mondo in continua evoluzione? Il settore bancario infatti non può assolutamente rimanere fermo: basta poco per perdere il treno dell'innovazione. Nei prossimi decenni gli istituti ticinesi non dovranno tenere gli occhi puntati esclusivamente sulle tecnologie, ma anche sui cambiamenti socio-economici e politici che coinvolgeranno i nostri vicini, ovvero i paesi europei, così come gli altri attori mondiali come Stati Uniti, Cina e Russia. La Svizzera si trova al centro dell'Europa e, in tale posizione, è particolarmente sensibile ai cambiamenti che avvengono al di fuori dei suoi confini. Gli scenari futuri rimangono incerti, prevalentemente a causa dell'instabilità politica che attualmente caratterizza l'Europa, alla quale si aggiunge la difficoltà nel fare ripartire un'economia in affanno ormai da anni. Fare previsioni è arduo e proprio per questo abbiamo scelto di intervistare delle figure di elevato spessore, persone che conoscono a fondo il Ticino, la Svizzera e l'Europa e, muovendosi a livello nazionale e internazionale, hanno accumulato esperienze anche nelle dinamiche che regolano i rapporti tra queste realtà diverse ma complementari.

Intervista a Ignazio Cassis, Consigliere federale



Il Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE) non è certo un dipartimento facile: i dossier da gestire, considerata l'importanza delle relazioni con gli altri paesi per la nostra economia, sono delicati. Questo vale anche per il settore bancario dove, allo scopo di salvaguardare e migliorare l'accesso al mercato, sono necessari proficui accordi bilaterali con Stati partner. Come prevede si evolveranno le trattative, in particolare quelle con l'Italia?

Il DFAE è il biglietto da visita del nostro Paese all'estero. Con la nostra fitta rete di oltre

170 rappresentanze creiamo relazioni con Paesi di ogni continente, favorendo accordi politici e sostenendo i nostri cittadini all'estero come pure le nostre aziende che cercano mercati di sbocco. Lavoriamo inoltre per un mondo stabile e pacifico. In ambiti specifici – come il caso della finanza – sosteniamo il Dipartimento competente. Il diritto italiano in ambito finanziario è ampiamente basato su quello europeo. Bisogna essere realistici: i Paesi europei ci concederanno sempre meno condizioni speciali: fedeli al principio del “equal level playing field” vogliono eliminare ogni distorsione della concorrenza. È vero che finora hanno dimostrato pragmatismo nell'applicazione delle regole. Questa discrezionalità però si è ridotta a causa della Brexit, che ha portato l'UE a serrare le fila. Noi persistiamo nella ricerca di soluzioni ragionevoli, nell'interesse di entrambe le parti. La Svizzera non è un Paese terzo qualsiasi;

una miriade di legami storici, culturali ed economici ci legano strettamente ai Paesi limitrofi, tra cui l'Italia. L'instabilità politica che contraddistingue attualmente la penisola non ci aiuta, ma a livello tecnico la ricerca di soluzioni concrete ai problemi di chi opera tutti i giorni a cavallo della frontiera prosegue sui due fronti.

La Svizzera, posizionata nel cuore del Vecchio Continente, ovviamente è sensibile a quanto avviene a livello europeo. L'Unione Europa di oggi sembra essere politicamente più fragile rispetto allo scorso decennio, la Brexit ne è solo uno dei tanti esempi. Quali sviluppi politici dobbiamo attenderci a lungo termine e quale sarà il ruolo della Svizzera nell'Europa del futuro? Poco dopo aver ripreso le redini del Dipartimento degli Affari Esteri mi sono posto proprio questa affascinante domanda: quale sarà il volto della Svizzera e il suo ruolo nel mondo del 2028? Mi sono reso conto che mancava una visione a lungo termine per la politica estera del nostro Paese. Ho quindi incaricato un gruppo di lavoro – composto per metà da vertici del mio Dipartimento e per metà da personalità dell'economia, della scienza e della società civile – di interrogarsi a questo proposito. Ne è scaturito un rapporto interessante (AVIS28): una preziosa fonte di ispirazione che è disponibile sul sito internet DFAE nelle tre lingue ufficiali. Tra 10 anni vedo una Svizzera consapevole del proprio ruolo internazionale – una Svizzera indipendente e aperta, neutrale e solidale. Vedo un Paese attivo per garantire – secondo il mandato datoci dalla Costituzione – libertà, sicurezza e prosperità ai propri cittadini. Una premessa indispensabile è un rapporto stabile con gli altri Paesi del nostro continente – l'Europa – e con la sua principale struttura politica – l'Unione europea. Ma naturalmente guardiamo anche più lontano, cercando occasioni di scambio e cooperazione con Paesi sia affermati che emergenti.

Nella sua carriera politica ha avuto modo di conoscere bene non solo il Ticino, suo cantone d'origine, ma anche la Confederazione nel suo insieme. A livello svizzero vanta esperienze sia a livello legislativo, da Consigliere nazionale, sia a livello esecutivo come Consigliere federale. Sulla base di questi diversi punti di vista, dove individua i punti di forza e di debolezza della nostra economia rispetto agli altri Cantoni?

Il Ticino ha tantissimi punti di forza. La sfida principale, oggi, è esserne coscienti! Un recente studio della Fondazione Bertelsmann stila la classifica delle regioni europee che più beneficiano dell'accesso al mercato unico dell'UE. Ebbene, tra le oltre 250 regioni esaminate, nelle prime 10 ne troviamo 8 svizzere. Indovinate quali sono le prime due? Zurigo e Ticino! L'accesso al mercato UE genera per Zurigo un aumento annuo del PIL per abitante di 3'592 € e per il Ticino di 3'238 €! Sembra un paradosso, visto che non siamo membri dell'UE. Senza accordi bilaterali con l'UE, ciò non sarebbe possibile. Inoltre la nostra posizione geografica tra Zurigo e Milano è un grande atout. Ci offre un accesso privilegiato a grandi mercati e un importante bacino di manodopera. Ci permette di unire la creatività italiana alla precisione e alla stabilità svizzere. Dalla finanza al turismo, passando per la moda, la sanità e la formazione, sono molti i campi dove possiamo innovare e rinforzarci. Da sempre la frontiera è al contempo una sfida e una fonte di ricchezza. Guardiamo avanti: persino presunte debolezze possono diventare punti di forza!

Il Fintech è un settore in forte espansione, dove la Svizzera si è ritagliata un ruolo importante. Anche il Ticino, specialmente per quanto riguarda la tecnologia Blockchain, vuole diventare un punto di riferimento. Questa tecnologia non interessa solo alle banche, ma anche a tante altre realtà tra cui gli apparati statali. Da Consigliere federale con la passione per la tecnologia come immagina il futuro della blockchain in Svizzera in generale e in Ticino in particolare?

La Svizzera ha ottime carte per ritagliarsi un ruolo importante nel mondo delle nuove monete virtuali, basate sulla tecnologia blockchain. La nostra stabilità politica, la certezza del diritto e la neutralità infondono fiducia. La Ginevra internazionale è la capitale della "good governance" mondiale e il settore finanziario gode di ottime infrastrutture nonché di una regolamentazione flessibile e all'avanguardia. Penso per esempio alla consultazione che il Consiglio federale ha avviato per adeguare il diritto federale agli sviluppi legati alla tecnologia blockchain. Siamo tra i primi al mondo a farlo, per aumentare la certezza del diritto e arginare i rischi d'abuso. Adeguare rapidamente le condizioni quadro significa creare vantaggi competitivi per la nostra economia. La Svizzera resta al primo posto della classifica mon-

diale dei paesi più innovativi, anche grazie al federalismo, che permette una competizione benefica tra le regioni. Un forte concorrente del Ticino è Zugo. Attorno alla sua Crypto Valley si concentra l'ecosistema svizzero della tecnologia blockchain applicata negli ambiti più disparati: dalla finanza alla sanità, dalla scienza alla comunicazione. Lavorando in questo ecosistema, il Ticino può affermarsi quale "laboratorio" in ambiti specifici, dal Fintech all'intelligenza artificiale. La nuova trasversale ferroviaria alpina e l'apertura verso la Zurich Great Aerea sono atout preziosissimi, accanto al sostegno dei centri di competenza cantonali come le scuole universitarie. Lo studio e la ricerca sono fattori decisivi: vince l'idea migliore e più innovativa. Per un Paese senza materie prime ma capace di produrre straordinarie idee di rilevanza pratica – pensiamo alla nascita del web nel 1991 a Ginevra – è una chance da non perdere.

Intervista a Sergio P. Ermotti, Group CEO di UBS Group AG



«I have said for a long time that banking secrecy, as we knew it ten years ago, is over». Quando fece questa dichiarazione al Tages Anzeiger, nel 2012, fu una doccia fredda per chi ancora sperava di poter resistere a un inevitabile cambiamento di paradigma. Come si è evoluta la cultura di una banca globale come UBS a fronte della “rivoluzione” portata dall’abbandono del segreto bancario?

Per una banca come UBS, che opera a livello globale, il trend era già chiaro da tempo. Il nostro approccio è stato quello di accomp

gnare i nostri clienti in questo nuovo contesto, sfruttando i punti di forza della nostra piazza finanziaria e puntando alla qualità dei servizi. La nostra presenza su tutti i mercati più importanti nel Wealth Management, oltre a soddisfare le esigenze in ambito internazionale dei nostri clienti, ha favorito il mantenimento dei patrimoni e la parallela costante crescita.

Nella funzione di CEO di UBS lei si muove in tutto il mondo, da Zurigo a Londra, dagli Stati Uniti all’Asia. Ma le sue origini sono qui, in Ticino, dove Lugano rimane la terza piazza finanziaria svizzera. Il settore bancario ticinese ha resistito alla crisi ma si è ridimensionato: ora una delle sfide consiste nel mantenere e migliorare l’accesso al mercato italiano. Da ticinese con

un’anima internazionale dove individua ulteriori opportunità di sviluppo per le nostre banche al di fuori dei rapporti con la vicina Penisola?

Il Ticino deve giocare bene le sue carte di piccolo Hub sfruttando i vantaggi derivanti dall’apertura della nuova linea ferroviaria transalpina sull’asse nord-sud del San Gottardo e sviluppando i rapporti esistenti con le piazze finanziarie di Zurigo, Ginevra e Milano. In merito a quest’ultima, la Svizzera necessita di un quadro regolamentare che disciplini e permetta in maniera chiara l’accesso al mercato italiano. Ma la piazza finanziaria deve continuare a crescere anche grazie alla spinta dell’intera economia ticinese. In questo contesto, è fondamentale che l’ambizione del nostro Cantone sia di diventare un luogo di attività attrattivo per professionisti e aziende – contenendo e prevenendo così l’emorragia di società ad alto valore aggiunto – e, allo stesso tempo, di crescere attraendo persone facoltose.

Sempre in Ticino, a Manno, nel 2018 UBS ha inaugurato un centro d’innovazione con l’obiettivo di studiare nuove tecniche nell’analisi dei dati e la gestione dei rischi con l’aiuto dell’intelligenza artificiale. Se è vero che le nuove tecnologie hanno potenziali enormi, in tanti temono la lenta sparizione di molte mansioni attualmente svolte dai collaboratori. Come risponde a questi timori e in quali settori della banca rimarrà sempre e comunque fondamentale il “capitale umano”?

Dal mio punto di vista, l’attività bancaria è e rimarrà un’attività fatta di relazioni personali. La consulenza tagliata su misura del cliente, che si adatta alle sue esigenze in continua evoluzione, è fondamentale. Non si tratta solo di bisogni dettati dalle nuove tecnologie ma soprattutto derivanti dalle varie fasi di vita del cliente. Il nostro compito sta nell’affiancarlo in tutte le sue fasi e, proprio per questo, riesco difficilmente ad immaginarmi cambiamenti in tal senso anche in futuro. Tuttavia è naturale che, come in tutti gli altri settori che stanno subendo un cambiamento tecnologico, anche in quello bancario avranno luogo delle importanti mutazioni per chi ci lavora. Personalmente intravedo molti benefici: la tecnologia ci aiuterà a snellire i processi interni e a svolgere semplici compiti di routine permettendo a tutti i collaboratori di offrire una migliore Client Experience e rendendo il loro lavoro quotidiano meno monotono e più entusiasmante. È fondamentale abbracciare questo

cambiamento epocale, approfittare delle opportunità e mettersi in gioco, sviluppando e ampliando le proprie conoscenze e competenze.

Sergio Ermotti, lei è partito dall'apprendistato bancario a 15 anni per raggiungere, dopo diverse esperienze importanti all'estero, la posizione di CEO della banca più grande in Svizzera nonché una delle banche più importanti a livello globale. Con l'evoluzione dell'attività bancaria anche le competenze richieste sono in continuo mutamento. Se da un lato l'apprendistato rimane attrattivo e fondamentale per imparare a muoversi in banca, è anche vero che attualmente molte posizioni richiedono come requisito un background accademico. Il giusto equilibrio tra formazione accademica e esperienza pratica non è facile da individuare. Cosa suggerirebbe a un giovane desideroso di intraprendere una carriera in banca?

Il consiglio che non mi stancherò mai di dare ai giovani è di inseguire le proprie passioni. Intraprendere un percorso professionale con il solo obiettivo di fare carriera o di ottenere un tornaconto economico rischia di rendere frustrante l'attività quotidiana. La passione, invece, aiuta a distinguersi. Oggi più che mai abbiamo bisogno di esperienza pratica ma anche di una solida base teorica non dimenticando che l'una non esclude l'altra. Infatti, sia lo studio accademico che l'apprendistato, il quale oggi offre innumerevoli sbocchi anche in ambito accademico, sono due ottimi punti di partenza. Sarà però poi fondamentale l'impegno costante nel perfezionamento personale, non solo da parte dell'azienda ma anche da parte del collaboratore. In caso contrario qualsiasi background acquisito sarà insufficiente per rimanere competitivi.

Intervista a Thomas J. Jordan,
Presidente della Banca nazionale svizzera



Signor Jordan, nel 1997 ha iniziato a lavorare per la Banca nazionale svizzera (BNS) come consulente economico e nel 2012 è stato nominato presidente della Direzione generale. La sua storia professionale è quindi strettamente legata alla BNS. Ha potuto sperimentare in prima persona l'evoluzione della Banca nazionale, svolgendo un ruolo chiave in molte decisioni. Come ha vissuto questa esperienza e quali sono state le sfide più impegnative che ha dovuto affrontare?

Ho avuto la fortuna di essere inserito in progetti interessanti e importanti fin dal mio ingresso nella BNS. Ad esempio, ho partecipato all'elaborazione della nuova strategia di politica monetaria. Questa strategia, che sostituì lo strumento della manovra della base monetaria impiegato per oltre 25 anni, da inizio 2000 costituisce il quadro della politica monetaria della BNS. Come vede, anche gli anni precedenti alla crisi finanziaria erano interessanti. Tuttavia, con lo scoppio della crisi le sfide si moltiplicarono. All'epoca, vi era un'enorme incertezza anche solo su cosa avrebbe riservato l'indomani. Vorrei citare in particolare due sfide.

Nell'ambito della stabilità finanziaria, il compito più arduo è stata la stabilizzazione di UBS. L'impegno a rilevare da UBS attivi illiquidi fino a un importo massimo di 60 miliardi di dollari USA e a trasferirli a una società veicolo della BNS, unitamente ad altre misure poste in essere dagli attori coinvolti, permi-

se di stabilizzare la maggiore banca svizzera e scongiurare quindi una crisi di fiducia nel sistema bancario.

Nell'ambito della politica monetaria, invece, l'impresa decisamente più impegnativa è stata monitorare le condizioni monetarie e, soprattutto, contrastare l'eccessivo apprezzamento del franco. A tal fine sono state e sono tuttora in parte necessarie misure non convenzionali, quali il tasso di cambio minimo rispetto all'euro o il tasso di interesse negativo, nonché la disponibilità a intervenire all'occorrenza sul mercato dei cambi. Grazie a queste misure è stato possibile evitare una recessione profonda e una deflazione.

Da più di 100 anni la Banca nazionale svizzera conduce una politica monetaria nell'interesse generale del Paese. Nel farlo si è trovata spesso ad affrontare situazioni difficili. Un esempio recente è la crisi europea del debito pubblico, in seguito alla quale la BNS ha temporaneamente imposto (dal 2011 a inizio 2015) un cambio minimo rispetto all'euro. Il futuro dell'area dell'euro in quanto unione monetaria appare incerto. Come valuta la sua evoluzione e gli effetti che essa avrà sulla politica monetaria svizzera?

Come banca centrale indipendente conduciamo la politica monetaria della Svizzera con l'obiettivo di preservare la stabilità dei prezzi tenendo conto dell'andamento congiunturale. In altre parole, indirizziamo la nostra politica monetaria in base alle esigenze economiche del nostro Paese. Negli ultimi decenni questa impostazione ha funzionato bene per la Svizzera.

Naturalmente, in quanto piccola economia aperta non possiamo operare in modo isolato rispetto al contesto internazionale e a tale proposito l'Europa è e rimarrà nel prevedibile futuro il nostro principale partner commerciale. L'andamento della congiuntura europea e la politica monetaria della Banca centrale europea influenzano l'economia del nostro Paese attraverso la domanda esterna e il tasso di cambio. Per assolvere il nostro mandato di politica monetaria dobbiamo tenere conto dell'evoluzione in atto in Europa, come del resto è sempre stato anche in passato.

È nell'interesse della Svizzera che l'area dell'euro sia prospera e stabile. A nostro avviso sarebbe auspicabile che la politica rivolgesse l'attenzione maggiormente su riforme strutturali che rafforzino la crescita della produttività in questa regione.

Lei prima ha accennato al Fondo di stabilizzazione istituito a sostegno di UBS nel 2008. Molti altri paesi si sono visti confrontati a problemi analoghi e hanno dovuto venire in soccorso delle banche. Al fine di rafforzare la stabilità finanziaria gli organismi internazionali hanno quindi deciso nuove misure. Signor Jordan, nel 2014 dichiarò che le banche devono potere essere liquidate senza provocare una crisi per l'intero sistema. Come si presenta la situazione oggi e quali misure potrebbero aumentare ulteriormente la stabilità del sistema bancario?

Oggi il nostro sistema bancario è nettamente più resiliente rispetto a prima della crisi finanziaria. A seguito delle esperienze raccolte durante quest'ultima, gli standard internazionali e la regolamentazione nazionale riguardo a capitale, liquidità e liquidazione sono stati inaspriti. Le grandi banche svizzere oggi non sono paragonabili a com'erano ai tempi pre-crisi. La loro dotazione di capitale e liquidità è sensibilmente migliorata.

Ora è importante che in Svizzera le misure decise ai sensi della normativa «too big to fail» vengano attuate nella loro integralità. Le banche di rilevanza sistemica devono in particolare garantire il mantenimento della propria capacità operativa nell'eventualità di una crisi, ossia di una liquidazione. La loro struttura organizzativa e finanziaria deve essere tale da consentire la continuità delle funzioni di rilevanza sistemica.

Questo aumenterà ancora la stabilità del nostro sistema finanziario e ridurrà gli incentivi distorti che sono alla base della problematica «too big to fail». La nuova normativa diminuisce la probabilità e l'entità di una futura crisi bancaria.

Oltre a stabilire la politica monetaria, la BNS si occupa di assicurare e agevolare il buon funzionamento dei sistemi di pagamento senza contante nel nostro Paese. Con l'avvento delle nuove tecnologie, anche i sistemi di pagamento sono soggetti a importanti cambiamenti e questo ovviamente coinvolge anche la Banca nazionale. Proprio recentemente la BNS ha deciso di accordare l'accesso diretto al sistema SIC alle imprese fintech a determinate condizioni. Che impatto avrà il fintech sulle attività della BNS?

È indubbio che gli sviluppi tecnologici incideranno considerevolmente sul settore bancario. Il fintech è incentrato essenzialmente sulla modalità di ero-

gazione dei servizi finanziari. L'obiettivo da un lato è offrire un accesso senza vincoli di luogo e orario a detti servizi e, dall'altro, renderli più efficienti e meno costosi.

La BNS mantiene una posizione di neutralità tecnologica e di apertura nei confronti dell'innovazione nel settore finanziario. L'accesso al sistema di pagamento SIC è accordato soprattutto in un'ottica di efficienza e sicurezza. La concessione dell'accesso a imprese dotate di autorizzazione fintech della FINMA che adottano un modello di business rilevante per il circuito dei pagamenti in franchi assicura parità di condizioni tra vecchi e nuovi fornitori di soluzioni di pagamento.

Essendo il settore fintech molto dinamico, è difficile prevederne i futuri effetti sul sistema finanziario e sulla Banca nazionale. La BNS segue pertanto con grande attenzione gli sviluppi in atto. Essa occupa inoltre un ruolo di primo piano in seno al polo di innovazione della BRI, recentemente istituito dalla Banca dei regolamenti internazionali allo scopo di promuovere la collaborazione tra le banche centrali nel settore delle tecnologie finanziarie innovative.

Ringraziamenti



A nome dell'Associazione Bancaria Ticinese ringraziamo sentitamente chi ha collaborato alla pubblicazione di questo libro, in particolare:

- Alberto Celletti, René Chopard e Tamara Erez per i contributi
- Ignazio Cassis, Sergio P. Ermotti e Thomas J. Jordan per le interviste
- l'Archivio della Città di Lugano per le fotografie del Fondo V. Vicari
- Roberto Knijnenburg per l'immagine di copertina
- la Tipografia Fontana SA di Lugano per la grafica e la stampa

ASSOCIAZIONE BANCARIA TICINESE

Il Presidente
Alberto Petruzzella

Il Direttore
Franco Citterio

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte: "Associazione Bancaria Ticinese".

Finito di stampare
nel mese di dicembre 2019
dalla tipografia
Fontana Print S.A., CH-6963 Pregassona-Lugano