

Allocuzione di Marcel Rohner, presidente dell'ASB, in occasione della Giornata dell'Associazione svizzera dei banchieri 2026 sul tema «Competitività».

Gentili signore, egregi signori,

questo è il quinto e ultimo discorso che tengo in occasione di una Giornata dell'Associazione svizzera dei banchieri. Nei quattro interventi precedenti ho parlato di indebitamento globale, di fiducia nelle banche dopo il tracollo di Credit Suisse, della nostra piazza finanziaria alla luce delle sfide globali e delle opportunità che il futuro ci riserva.

Concorrenza, formazione e responsabilità sono i tre ambiti sui quali vorrei oggi soffermarmi più nel dettaglio. La competitività della nostra piazza finanziaria è al centro dell'incontro di quest'anno e vorrei che anche le mie seguenti considerazioni fossero lette in quest'ottica.

Concorrenza

All'inizio del mio mandato presidenziale abbiamo definito i criteri relativi alle condizioni quadro che l'Associazione intende contribuire a realizzare. Uno di questi requisiti per condizioni quadro ideali è un'elevata intensità concorrenziale. Un simile approccio può forse apparire un po' sorprendente, visto che talvolta le associazioni economiche si distinguono anche per il fatto di voler limitare la concorrenza e ridurre la pressione competitiva.

Ebbene, a nostro avviso un elevato livello di competitività è tuttavia una condizione imprescindibile e costituisce la base per il successo sostenibile e duraturo di qualsiasi settore economico. Un elevato livello di intensità concorrenziale costringe le imprese a innovare continuamente e si traduce, per la clientela, in prodotti e servizi sempre migliori e più completi, nonché in una riduzione dei prezzi. Questo approccio mantiene alto lo stato di salute del settore e va a beneficio delle consumatrici e dei consumatori. Si tratta quindi, senza dubbio, di un motore della crescita del benessere. Al tempo stesso, la concorrenza costituisce un presupposto fondamentale per la competitività delle imprese.

Per un settore fortemente regolamentato come quello finanziario, ciò significa però anche che legislazione e regolamentazione devono essere concepite in modo da mantenere basse le barriere all'ingresso nel mercato e, al tempo stesso, essere coordinate a livello internazionale. Soltanto in questo modo il livello di concorrenza può rimanere elevato e solo così gli istituti finanziari sono in grado di restare competitivi.

È quindi un'omissione problematica il fatto che, tra gli obiettivi delle leggi in ambito bancario e della relativa regolamentazione, il legislatore e le autorità normative non attribuiscono alla competitività la stessa importanza riconosciuta alla protezione delle depositanti e dei depositanti, della clientela e alla stabilità del sistema finanziario. Di conseguenza, è evidente che questi obiettivi – competitività, tutela della clientela e stabilità finanziaria – non sono sempre perfettamente conciliabili e possono pertanto entrare in conflitto tra loro. La via maestra consiste proprio nel trovare un attento equilibrio tra questi diversi campi di tensione.

Purtroppo, guardando a come questo equilibrio è stato gestito in passato, il quadro che emerge è sconsolante. Per un banchiere è difficile accettare quante opportunità la Svizzera abbia perso e a quante buone occasioni d'affari si sia rinunciato a causa di imposte aggiuntive, di una legislazione complessa o di una regolamentazione ipertrofica.

Il 1° gennaio 1980 la Svizzera abolì l'esenzione fiscale per le monete d'oro e l'oro fino, assoggettandoli all'imposta sulla cifra d'affari. Di conseguenza, la quota del nostro Paese nel commercio mondiale del metallo giallo scese dal 70% a meno del 40%. Ebbene, questa perdita non fu più recuperata, neppure dopo la successiva abolizione dell'imposta.

Nel 1986 il Fondo monetario internazionale scrisse che la tassa di bollo aveva impedito alle banche elvetiche di negoziare attivamente gli *eurobond* in Svizzera. Tali transazioni venivano invece effettuate tramite succursali e società affiliate all'estero, principalmente a Londra. Sono così andate irrimediabilmente perdute sia importanti competenze specialistiche nel commercio di titoli sia la relativa infrastruttura, nonostante la Svizzera disponesse – e disponga tuttora – di una notevole capacità di collocamento sulla scorte degli ingenti volumi di patrimoni in gestione.

Le Isole Cayman, grazie a una configurazione fiscalmente vantaggiosa per i fondi d'investimento, a strutture societarie e di partnership flessibili e a un trattamento normativo favorevole per gli investitori professionali, dopo il varo della *Mutual Funds Law* del 1993 si sono affermate tra la fine degli anni Novanta e l'inizio degli anni Duemila come la principale piazza mondiale per l'amministrazione di *hedge fund*. L'imposta preventiva su determinati proventi dei fondi d'investimento ha contribuito per contro a rendere la Svizzera poco attrattiva come piazza di domicilio di questi strumenti.

Sebbene la Svizzera sia uno dei principali poli mondiali di gestione patrimoniale della clientela privata e istituzionale e, nel confronto internazionale, disponga di patrimoni in gestione molto ingenti, una politica poco favorevole alla piazza finanziaria ha fatto sì che parti essenziali della relativa infrastruttura e della filiera di prodotti venissero sviluppate e realizzate all'estero. Un vero e proprio capolavoro di occasioni mancate che, sinceramente, avremmo potuto risparmiarci.

Il mio appello va quindi alla politica, al legislatore e alle autorità di regolamentazione: contribuite a creare condizioni quadro che consentano, in futuro, di cogliere opportunità di questo tipo. Non potremo finanziare il nostro Stato sociale per le generazioni future con utopie socialiste, bensì con un'economia prospera e in crescita. La piazza finanziaria è ottimamente posizionata per continuare a fornire il suo importante contributo, se non addirittura accrescerlo. Ma bisogna anche volerlo!

Formazione

Un altro presupposto per la prosperità duratura e sostenibile di un settore economico è la disponibilità di personale qualificato, dotato di un'ottima preparazione.

Il presupposto fondamentale è costituito dal nostro collaudato ed efficace sistema di formazione duale: la formazione professionale di base, con la successiva permeabilità dei percorsi formativi, costituisce una piattaforma eccellente e collaudata per la preparazione di collaboratrici e collaboratori altamente qualificati.

Quando, dopo la mia formazione accademica, sono approdato al settore bancario provenendo da un altro ambito tematico, ho avuto il privilegio di lavorare per e con colleghe e colleghi che avevano fatto la gavetta attraverso la formazione professionale di base. Ebbene, le loro esperienze, i loro consigli e i loro contributi specialistici e tecnici sono stati per me di valore inestimabile. Il bagaglio di esperienze maturato nella quotidianità operativa e le conoscenze approfondite raccolte nei più diversi ambiti dell'attività bancaria, spesso poi consolidate attraverso percorsi mirati di formazione continua, si rivelano estremamente preziose nella pratica.

Personalmente non condivido affatto l'obiettivo di aumentare a tutti i costi la quota di maturità, né la crescente accademizzazione della formazione. La continua messa in discussione della cultura del merito e del rendimento nel nostro sistema formativo, fondata su un guazzabuglio di discutibili ideali di uguaglianza, finisce soltanto per indebolirne il livello delle prestazioni. In definitiva, una simile evoluzione non può essere nell'interesse di nessuno.

Complessivamente, 130 istituti impiegano circa 3000 apprendiste e apprendisti di banca. A tutte queste banche va la nostra profonda gratitudine per questo impegno. Dobbiamo fare tutto il possibile per continuare a rafforzare e sviluppare lo strumento dell'apprendistato quale pilastro della formazione professionale.

Ma anche le università devono dare il proprio contributo alla preparazione delle figure professionali necessarie: mentre nelle scienze ingegneristiche e naturali da oltre cent'anni è ormai pacifico conseguire in Svizzera una preparazione accademica d'eccellenza, nell'ambito delle scienze economiche non sempre è stato così. Ancora alla fine degli anni Novanta, infatti, nel nostro Paese era quasi impossibile seguire presso un'università una formazione in ambito finanziario comparabile a quella offerta nei paesi con piazze finanziarie di primo piano.

Nel 2006 le banche svizzere hanno quindi fondato lo Swiss Finance Institute, dando vita a un'istituzione che ha fornito agli atenei un sostegno determinante nel colmare questo ritardo. A vent'anni dalla sua istituzione, lo Swiss Finance Institute rappresenta uno dei pilastri di un partenariato pubblico-privato estremamente efficace e probabilmente unico nel suo genere. Attualmente oltre 2500 studentesse e studenti frequentano i rinomati programmi di *bachelor* e *master* dello SFI e ogni anno circa 1400 banchiere e banchieri partecipano alle *SFI Master Class*. Non a caso, lo Swiss Finance Institute figura tra i dieci principali istituti di ricerca al mondo nel campo del *banking* e della finanza.

Invito le mie colleghe e i miei colleghi a sostenere la formazione professionale di base, a creare gli opportuni posti di tirocinio e a continuare anche in futuro ad apportare un importante contributo allo SFI. Entrambi questi aspetti sono infatti di importanza decisiva per la competitività della piazza finanziaria.

Responsabilità

Il mio quinquennio alla presidenza dell'Associazione svizzera dei banchieri è stato segnato e offuscato dal tracollo di Credit Suisse e dalla sua acquisizione di emergenza da parte di UBS. Per questo motivo ritengo importante tornare ancora una volta ad affrontare il tema della responsabilità, come avevo già fatto nel 2023 in occasione della nostra assemblea annuale.

Con il monopolio monetario della Banca nazionale e il sistema a due livelli di riserva frazionaria su di esso fondato, la piazza bancaria dispone di un solido ancoraggio statale. Questo sistema è stato istituito consapevolmente oltre un secolo fa per garantire in maniera permanente un adeguato approvvigionamento creditizio e una moneta stabile. Proprio in virtù di questo ancoraggio statale, il nostro è un settore sottoposto a una precisa regolamentazione.

In quanto banchiere e banchieri, analogamente a mediche e medici o avvocate e avvocati siamo pertanto investiti di una responsabilità particolare e accresciuta nei confronti della società, della nostra clientela e anche dei nostri proprietari e proprietarie.

Nel momento in cui intendiamo avviare una relazione d'affari con la clientela, dobbiamo sempre sapere con chi abbiamo a che fare e da dove proviene il denaro. Solo in questo modo possiamo impedire che la nostra piazza finanziaria e le nostre banche vengano strumentalizzate da ambienti poco trasparenti o addirittura criminali.

Quando prestiamo consulenza alla nostra clientela, dobbiamo quindi conoscerne a fondo la situazione personale e patrimoniale, nonché il livello di conoscenze in materia finanziaria, in modo da poter assolvere la nostra responsabilità fiduciaria e agire nel migliore interesse della clientela stessa.

Parimenti, quando eroghiamo crediti dobbiamo tenere conto delle condizioni e delle possibilità finanziarie delle debentrici e dei debitori nella stessa misura in cui consideriamo la sicurezza delle depositanti e dei depositanti i cui fondi vengono da noi impiegati per la concessione dei crediti.

Quando assumiamo rischi finanziari e operativi, dobbiamo necessariamente confrontarci anche con potenziali eventi estremi, al fine di tenere per quanto possibile lontani dai nostri stessi istituti e dalla piazza finanziaria nel suo complesso pericoli di rilevanza sostanziale.

Se esercitiamo la nostra responsabilità attenendoci a queste linee guida semplici e fondamentali, non solo svolgeremo un'attività appagante, altamente gratificante e di grande valore, ma sapremo anche muoverci con disinvoltura all'interno del quadro legislativo e regolamentare.

Tradurre concretamente questa responsabilità nella quotidianità bancaria e viverla ogni giorno in prima persona richiede tuttavia un elevato grado di competenza specialistica, prudenza e integrità. Deve essere obiettivo di tutti noi – nella consapevolezza dei limiti delle nostre conoscenze e delle nostre imperfezioni – continuare a perseguire e a tenere saldi nel tempo questi obiettivi, questi comportamenti e questi valori.

Un'elevata intensità concorrenziale, un'ampia disponibilità di personale qualificato dotato di una buona formazione e un'etica professionale percepita come naturale e concretamente vissuta sono i pilastri su cui poggia il nostro sviluppo futuro. Dipende quindi da noi se anche in futuro nel nostro Paese potremo contare su una piazza finanziaria prospera e leader a livello mondiale. Rivolgo dunque un accorato appello a tutte le colleghe e tutti i colleghi della piazza bancaria e finanziaria a impegnarsi a fondo a favore di questi ambiti.

Vorrei infine cogliere l'occasione per ringraziare le colleghe e i colleghi del Consiglio di amministrazione e della Segreteria dell'Associazione svizzera dei banchieri per il sostegno e l'eccellente collaborazione degli scorsi cinque anni. È stato per me un onore e un privilegio ricoprire questa carica.

Vi ringrazio per la vostra attenzione.

Marcel Rohner
Presidente dell'Associazione svizzera dei banchieri
17 settembre 2026