

Presentazione Boris F.J. Collardi, Presidente ABG

Berna, 18 gennaio 2018

*Fa fede il discorso effettivamente pronunciato*

*Divieto di pubblicazione fino alle ore 10.00 del 18.01.2018*

## **Gestione patrimoniale – prospettive di un settore d’esportazione**

Gentili Signore, egregi Signori,

a seguito della crisi finanziaria, il settore svizzero del private banking continua a ricevere critiche mediatiche che risultano poco lusinghiere o estremamente pessimistiche. Oggi desidero quindi cogliere l’occasione per sfatare pregiudizi ricorrenti, rettificare gli scenari apocalittici esposti per quanto riguarda lo stato di salute del nostro settore e, soprattutto, esaminare le prospettive future del comparto che, come molti altri settori orientati all’esportazione, è attualmente caratterizzato da un profondo processo di trasformazione. Poiché desideriamo impegnarci a fondo per consentire al comparto di posizionarsi come settore chiave dell’esportazione per il nostro Paese.

Anche a rischio di ripetermi, consentitemi qualche parola introduttiva sull’importanza del private banking per la piazza elvetica. Il settore del private banking genera complessivamente oltre il 50 per cento degli utili del comparto bancario nazionale e rappresenta, pertanto, la colonna portante della nostra piazza finanziaria. Desidero richiamare la vostra attenzione in particolare sulla rilevanza delle attività transfrontaliere che contribuiscono per due terzi ai ricavi lordi generati.

A dispetto di alcune considerazioni pessimistiche, il panorama della gestione patrimoniale in Svizzera appare, come sempre, piuttosto roseo anche nel confronto internazionale. Con una quota di circa il 25 per cento degli averi globali gestiti all’estero per un totale di USD 10 000 miliardi, la Svizzera mantiene una posizione di leadership sul mercato mondiale. Il volume globale gestito dalla piazza finanziaria elvetica è pari al doppio di quello amministrato nel Regno Unito o a Singapore, e al triplo di Hong Kong. Questa posizione dominante, tuttavia, non è scolpita nella pietra. Per le piazze finanziarie concorrenti dell’Asia, fino al 2021 si prevedono tassi di crescita superiori alla media per quanto riguarda la gestione patrimoniale transfrontaliera. Tuttavia non si deve trascurare il fatto che anche gli istituti elvetici contribuiscono in modo determinante allo sviluppo delle piazze finanziarie asiatiche e possono trarne un vantaggio diretto. Ciononostante, questo aspetto non rappresenta un beneficio per la nazione svizzera e le casse dello Stato. Affinché nel nostro Paese siano preservati la creazione del valore, i posti di lavoro e il gettito fiscale, è fondamentale che la Svizzera possa esportare attivamente i propri servizi in nazioni e regioni strategicamente rilevanti. Sono interessanti i mercati internazionali che dispongono dei volumi necessari, presentano elevata dinamicità o i cui clienti apprezzano in modo particolare la stabilità e la sicurezza offerte dalla piazza finanziaria svizzera e che non sempre trovano nelle proprie giurisdizioni.

Senza voler ridurre l'importanza dei mercati in espansione – l'Europa occidentale costituisce il nostro mercato d'esportazione principale con una quota del 40 per cento delle attività di gestione patrimoniale transfrontaliera. Solo con la gestione di quasi CHF 1 000 miliardi facenti capo a clienti con domicilio nell'UE trovano occupazione in Svizzera ca. 20 000 persone. Inoltre, il gettito fiscale prodotto in questo modo nel nostro Paese ammonta annualmente a ben CHF 1,5 miliardi. Per continuare a fornire a questi clienti la nostra consulenza, condizioni come l'accesso attivo e ottimale al mercato dell'Unione Europea e relazioni politiche solide e stabili con i principali partner commerciali sono imprescindibili. Per la Svizzera, una politica di isolamento non è da considerarsi un'opzione.

Le banche private svizzere operano attualmente in un contesto impegnativo:

- L'andamento dei mercati finanziari continua a essere arginato dal forte indebitamento generale degli Stati e degli operatori economici, dal basso livello dei tassi d'interesse e dalle ricorrenti tensioni geopolitiche. A lungo termine, l'incentivazione dei mercati finanziari non può certo fare miracoli.
- Inoltre, l'assetto normativo, giustamente determinato dalla crisi finanziaria, rimarrà nei prossimi anni rigoroso per le banche. Penso, tra le altre cose, alle stringenti norme di compliance, alla valorizzazione della tutela degli investitori, agli ampi standard globali in materia di rendicontazione o di scambio dei dati fiscali.
- Anche nel nostro settore si deve tener conto delle esigenze in continua evoluzione dei clienti che si attendono dalla propria banca standard di qualità e trasparenza sempre più elevati e operano in modo sempre più autonomo grazie alla crescente digitalizzazione e al conseguente accesso alle piattaforme IT. Si creano così nuove esigenze che richiedono una rapida risposta.
- Infine, la concorrenza serrata mantiene tendenzialmente alta la pressione strutturale sui margini, per cui non è da escludere un ulteriore consolidamento. Come accennato, gli operatori della piazza finanziaria svizzera devono far fronte alla serrata concorrenza degli operatori sulle piazze estere. Allo stesso tempo cresce la concorrenza sul territorio nazionale, a cui si aggiungono nuovi operatori dal settore Fintech.

Come potete osservare, le sfide non mancano. Siamo tuttavia convinti del successo del nostro settore a lungo termine purché mantenga una posizione strategica corretta e possa godere di supporto in ambito politico e amministrativo. Affinché la piazza finanziaria elvetica continui a essere leader nel mondo globale del private banking anche nel 2025, vogliamo impegnarci in modo proattivo per attivare i seguenti meccanismi di adeguamento:

### **1. Condizioni generali normative concorrenziali**

In primo luogo intendiamo aumentare ulteriormente la competitività e creare condizioni generali che tengano conto del carattere orientato all'esportazione di private banking e gestione patrimoniale.

- **Mercati di esportazione: accesso attivo all'UE e alle regioni in espansione**

Ciò comprende il libero accesso ai principali mercati di esportazione, in modo che le banche private svizzere possano offrire attivamente i loro servizi all'estero. Con l'avvento dello scambio automatico di informazioni, il nostro settore sperimenta un cambiamento paradigmatico fondamentale. Per le banche private svizzere non sarà più sufficiente attendere passivamente, come in passato, contatti e richieste di servizi su iniziativa autonoma dei clienti stranieri. In un «mondo trasparente» è indispensabile fornire, dalla Svizzera, una consulenza attiva ed esaustiva

al cliente sul posto. Per creare questo tipo di accesso al mercato, oggi ancora mancante, vi sono tre possibili approcci: in primo luogo occorre siglare accordi bilaterali con singoli Paesi europei strategicamente rilevanti che ci consentano un accesso individuale al mercato. In secondo luogo bisogna garantire che la nostra legislazione sia equivalente alle direttive dell'UE per quanto riguarda gli aspetti centrali della regolamentazione dei mercati finanziari, per evitare che l'accesso al mercato venga altrimenti negato. La Svizzera ha correttamente svolto i propri compiti varando le leggi LICol, LInFi, LSF e LIFin, assumendo a nostro avviso una posizione equivalente in tal senso. Ora spetta all'UE dimostrare finalmente di essere un partner affidabile. Il fatto che, parallelamente, le condizioni per la Brexit siano in fase di negoziazione non può essere utilizzato come pretesto artificioso per attendere ancora. Come ultima ratio, se gli altri due approcci non consentono progressi sufficienti in tempi utili, sul piano politico si dovrà seriamente accelerare l'introduzione di un accordo esaustivo in materia di servizi finanziari. La conclusione di un simile accordo non dovrà tuttavia avvenire a ogni costo bensì solo nel reciproco interesse e con l'individuazione di tutti i possibili margini di negoziazione.

- **Human capital: assicurare risorse per qualifiche ottimali**

Un elemento determinante per il successo delle banche private svizzere è costituito da collaboratrici e collaboratori qualificati e ottimamente formati, in grado di assistere i clienti più esigenti. L'elevato livello di istruzione in Svizzera offre un importante contributo in tal senso. Attualmente, tuttavia, in Svizzera manca un vero «istituto guida» in materia di formazione e perfezionamento in ambito finanziario, analogo ad esempio alla Scuola alberghiera di Losanna per l'industria alberghiera. In tale ambito, lo Swiss Finance Institute dovrebbe assumere una posizione di leadership.

- **Piazze finanziarie in competizione: Level Playing Field e abrogazione dello «Swiss finish»**

La Svizzera dovrebbe rinunciare alle cosiddette norme «Swiss finish» che vanno oltre gli standard internazionali e penalizzano gli operatori sulla piazza finanziaria svizzera rispetto ai concorrenti stranieri. Per contro, le nostre autorità dovrebbero assumere un ruolo fattivo sul piano internazionale per rendere obbligatoria l'osservanza del principio della parità di condizioni (Level Playing Field) da parte dei nostri concorrenti stranieri. Ciò vale in particolare per l'attuazione dello Scambio automatico di informazioni (SAI) in ambito fiscale a livello internazionale, auspicata dagli Stati Uniti. È importante che la Svizzera non precorra i tempi ma dia inizio all'effettivo scambio di dati solo quando lo faranno anche le rilevanti piazze finanziarie concorrenti e purché sia garantita la legittima protezione dei dati nell'interesse dei clienti bancari. In tal senso siamo soddisfatti della clausola di attivazione recentemente approvata dal Parlamento in merito all'accordo SAI, da noi richiesta con profondo impegno.

## 2. Immagine positiva

- **Reputazione: promozione attiva della piazza finanziaria**

Oltre a condizioni generali competitive intendiamo fare tutto il possibile affinché il settore bancario tuteli la propria immagine e l'ottima reputazione che gli spetta in virtù delle caratteristiche di qualità e professionalità. Ciò dovrà avvenire con fatti concreti e attraverso il rafforzamento del dialogo con il mondo politico, l'amministrazione e la popolazione. Sono convinto che la Svizzera sia sulla buona strada poiché, imparando dai propri errori, il settore sta sviluppando modelli operativi sempre più sostenibili, come ogni industria d'esportazione. Lo sottolineo ancora una volta: nel contesto internazionale, le nostre banche continuano a essere

leader in termini di qualità, affidabilità e redditività – forti di una tradizione che risale a più di 200 anni fa. Affinché tali vantaggi siano sempre più conosciuti all'estero è quanto mai auspicabile che la Confederazione promuova ora, attivamente e insieme al settore di riferimento, la piazza finanziaria elvetica.

### **3. Industria sostenibile**

- **Partnership: intensificare il dialogo e la collaborazione con i gestori patrimoniali indipendenti (GPI)**

Il nostro obiettivo è, inoltre, una piazza bancaria e finanziaria diversificata. Purtroppo, negli ultimi anni la collaborazione del settore con i GPI è stata trascurata. L'avvio di un dialogo istituzionalizzato tra le banche e le organizzazioni GPI su nostra iniziativa costituisce pertanto un dato positivo: apparteniamo allo stesso settore, siamo in parte in concorrenza ma condividiamo in un certo senso anche lo stesso destino, dovendo far fronte alle medesime sfide soprattutto per ciò che attiene al quadro normativo e alla formazione.

- **Digitalizzazione: una forza innovativa che offre opportunità al settore**

Come accennato in precedenza, i clienti diventano sempre più autonomi ed esigenti a seguito della crescente digitalizzazione. Gli sviluppi nel settore Fintech possono costituire un valido supporto per far fronte a queste nuove sfide. Le nuove tecnologie offrono ampie possibilità di ulteriore innalzamento del livello di qualità e flessibilità nel nostro servizio di consulenza, come ad esempio nel caso dell'identità digitale. Nella nostra attività rimarrà comunque sempre fondamentale il rapporto personale con il cliente. Neppure la digitalizzazione cambierà questo dato di fatto.

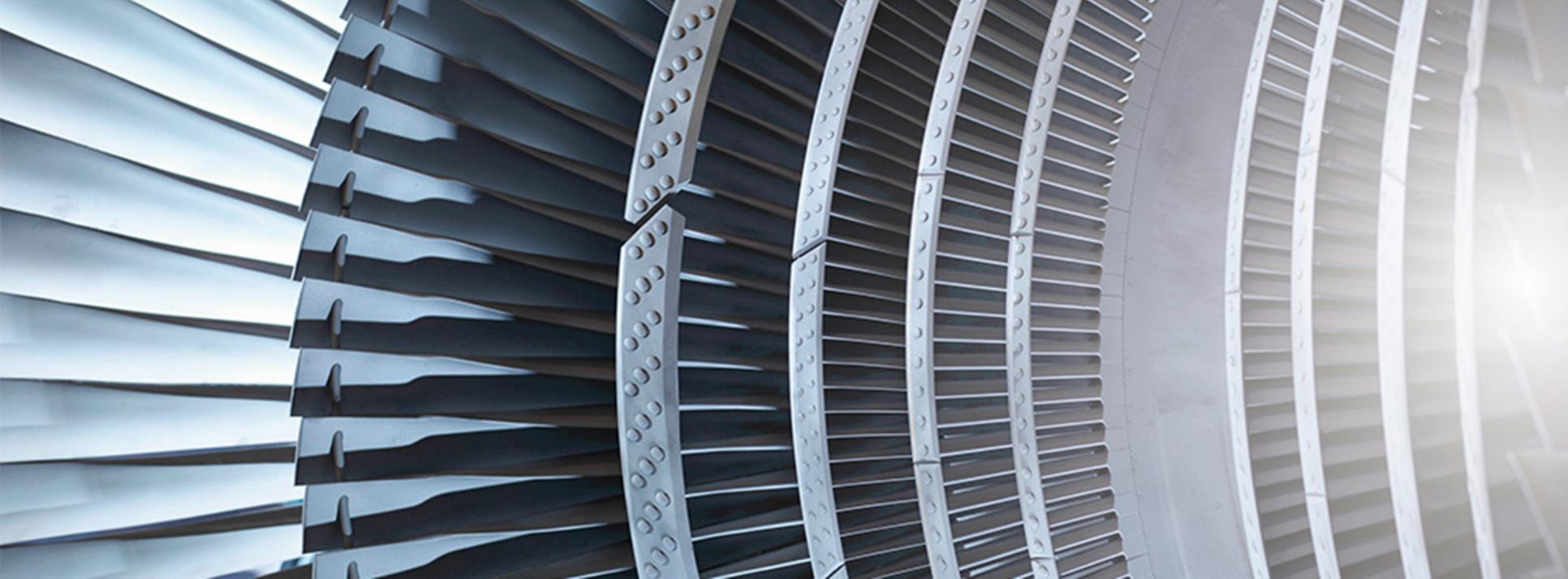
- **Industrializzazione**

E con ciò arriviamo all'ultimo punto: le possibilità di industrializzazione. Anche nel nostro settore dobbiamo essere vigili, adottare una mentalità imprenditoriale e cogliere le opportunità che si offrono. Un enorme potenziale per l'aumento dell'efficienza del settore è individuabile nella rafforzata collaborazione delle banche in settori non concorrenziali. L'obiettivo deve essere quello di evitare inutili sovrapposizioni di ruoli ma anche di innalzare gli standard qualitativi del settore. Altri comparti industriali come, ad esempio, l'industria automobilistica hanno dimostrato con successo cosa si può raggiungere senza compromettere la varietà dell'offerta. È importante imparare dai buoni esempi. Scorgo ottime opportunità soprattutto nella collaborazione tra banche in attività non differenziabili. L'impiego di applicazioni tecnologiche e soluzioni di fornitura adeguate assume in quest'ambito un ruolo centrale. Desidero, inoltre, sottolineare in questa sede il nostro apprezzamento per il riposizionamento del Gruppo SIX che, con «Servizi di rete», inaugura un nuovo pilastro portante della sua attività, fornendo lo spunto per lo sfruttamento di sinergie nel comparto bancario.

Gli ambiti a cui concretamente attribuiamo priorità per una possibile industrializzazione sono i settori Legal, Compliance, documentazione bancaria standard, acquisti e gestione ipoteche. Al momento stiamo valutando possibili scenari di outsourcing (per le diverse componenti della catena di creazione del valore), a cui farà seguito l'elaborazione di soluzioni di fattibilità e modelli operativi, con l'obiettivo di avviare le fasi di sviluppo e attuazione. Scopo della nuova unità d'innovazione SIX è sviluppare servizi specifici per i gruppi di azionisti, tra cui anche quelli di ABG e ABPS. Tali argomenti vengono già trattati da noi da un anno a questa parte con SIX.

Vorrei inoltre citare possibili proposte di soluzione per KYC e background check del cliente, così come nell'ambito della ricerca di base.

Come già detto, vogliamo impegnarci per conseguire condizioni generali competitive che ci garantiscano l'accesso necessario ai mercati, i talenti e un reale Level Playing Field su scala internazionale. Al tempo stesso è necessario che i vantaggi della nostra piazza finanziaria siano promossi a livello internazionale dalla Confederazione in collaborazione con il settore di riferimento. Infine, il nostro comparto diversificato deve fare fronte comune per sviluppare modelli di collaborazione intelligenti in settori non competitivi e sfruttare appieno il potenziale offerto dal progresso tecnologico e dalla digitalizzazione. Sono convinto che, se i nostri istituti bancari faranno correttamente ciò che è richiesto e il quadro normativo sarà adeguato, la Svizzera si attesterà anche in futuro ai vertici del settore internazionale della gestione patrimoniale. Vi ringrazio per la vostra attenzione.



# Gestione patrimoniale svizzera 2025

## Prospettive di un settore d'esportazione

Berna – 18 gennaio 2018  
Boris F.J. Collardi, Presidente

Vereinigung Schweizerischer Assetmanagement- und Vermögensverwaltungsbanken  
Association de Banques Suisses de Gestion  
Associazione di Banche Svizzere di Gestione Patrimoniale ed Istituzionale  
Association of Swiss Asset and Wealth Management Banks

**VAV**  
**ABG**

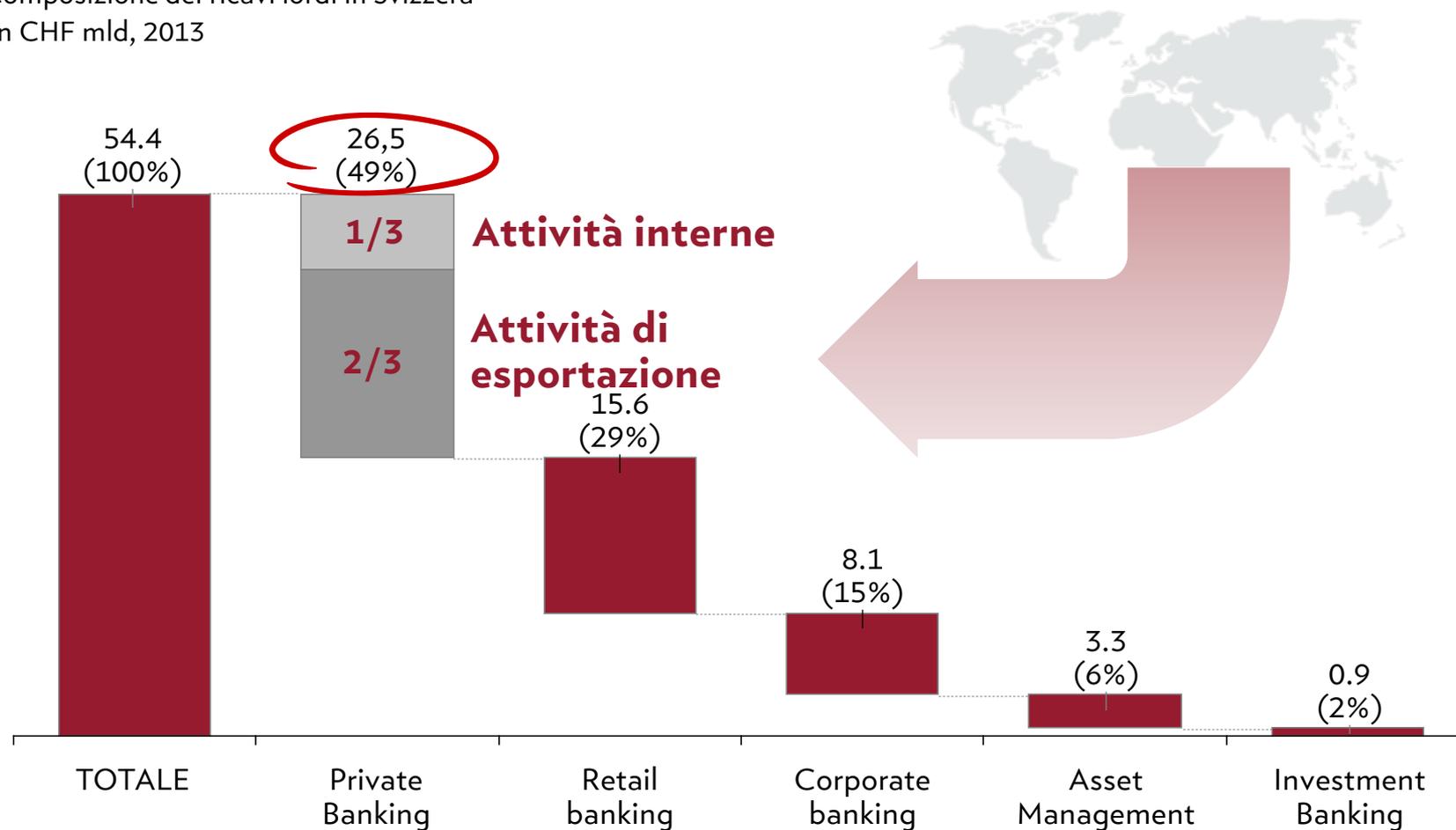
# Panoramica

- Gestione patrimoniale come settore d'esportazione chiave
- Contesto impegnativo
- Prospettive per una gestione patrimoniale di successo
- Utilizzare il potenziale di industrializzazione

# Attività sostanziale di esportazione

## Private banking: pilastro portante del settore bancario

Composizione dei ricavi lordi in Svizzera  
in CHF mld, 2013



# Importanza relativa del settore globale delle esportazioni

## La piazza finanziaria svizzera conserva il primo posto

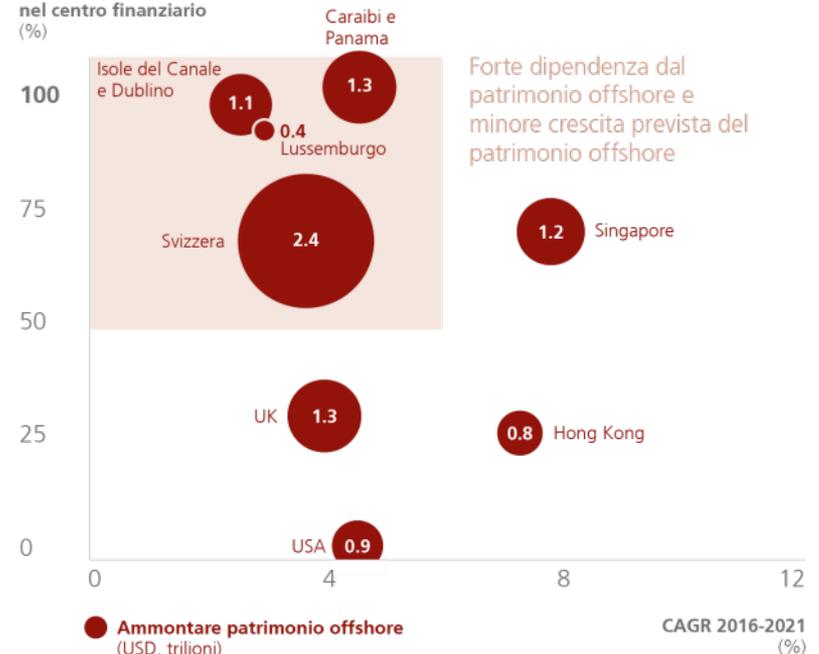
### CENTRI DI CONTABILIZZAZIONE ASIA-PACIFICO: MASSIMA CRESCITA NELLA GESTIONE PATRIMONIALE OFFSHORE FINO AL 2021

FONTI DI PATRIMONIO OFFSHORE PER REGIONE, 2016

	Patrimonio totale (USD, trilioni)	CAGR 2016-2021 (%)	Quota di patri- monio offshore (%)
<b>Globale</b>	<b>10.3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
Asia-Pacífico <sup>1</sup>	2.9	6	5
Europa occidentale	2.6	2	7
Medio Oriente e Africa	1.9	5	23
America Latina	1.5	5	27
Europa orientale	0.7	3	20
Nord America	0.7	3	1

PANORAMICA CENTRI FINANZIARI, 2016

Quota di patrimonio offshore  
nel centro finanziario  
(%)



Fonte: BCG Global Wealth Market-Sizing Database, 2017.

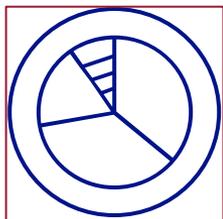
**Nota:** Patrimonio finanziario privato rilevato tra tutte le famiglie. È definito «offshore» il patrimonio contabilizzato in un Paese diverso da quello di residenza o domicilio di una persona. Tutti i tassi di crescita sono nominali. Gli importi relativi a tutti gli anni sono stati convertiti in USD al corso di cambio medio del 2016 per escludere gli effetti delle fluttuazioni valutarie. Le variazioni percentuali e i totali complessivi si basano su cifre complete (non arrotondate). I calcoli effettuati per tutti gli anni riflettono gli aggiornamenti della nostra metodologia.

<sup>1</sup>In questo caso, la regione Asia-Pacífico comprende il Giappone.

# Attività di esportazione con l'UE...

## ... economicamente rilevanti per la Svizzera

### Patrimoni in gestione



Le banche svizzere amministrano valori patrimoniali di clienti europei per ~ CHF 1 000 mld

### Posti di lavoro Creazione del valore



~20 000 addetti gestiscono tale patrimonio generando ricavi per un valore di ~ CHF 8,4 mld p.a.

### Gettito fiscale per lo Stato

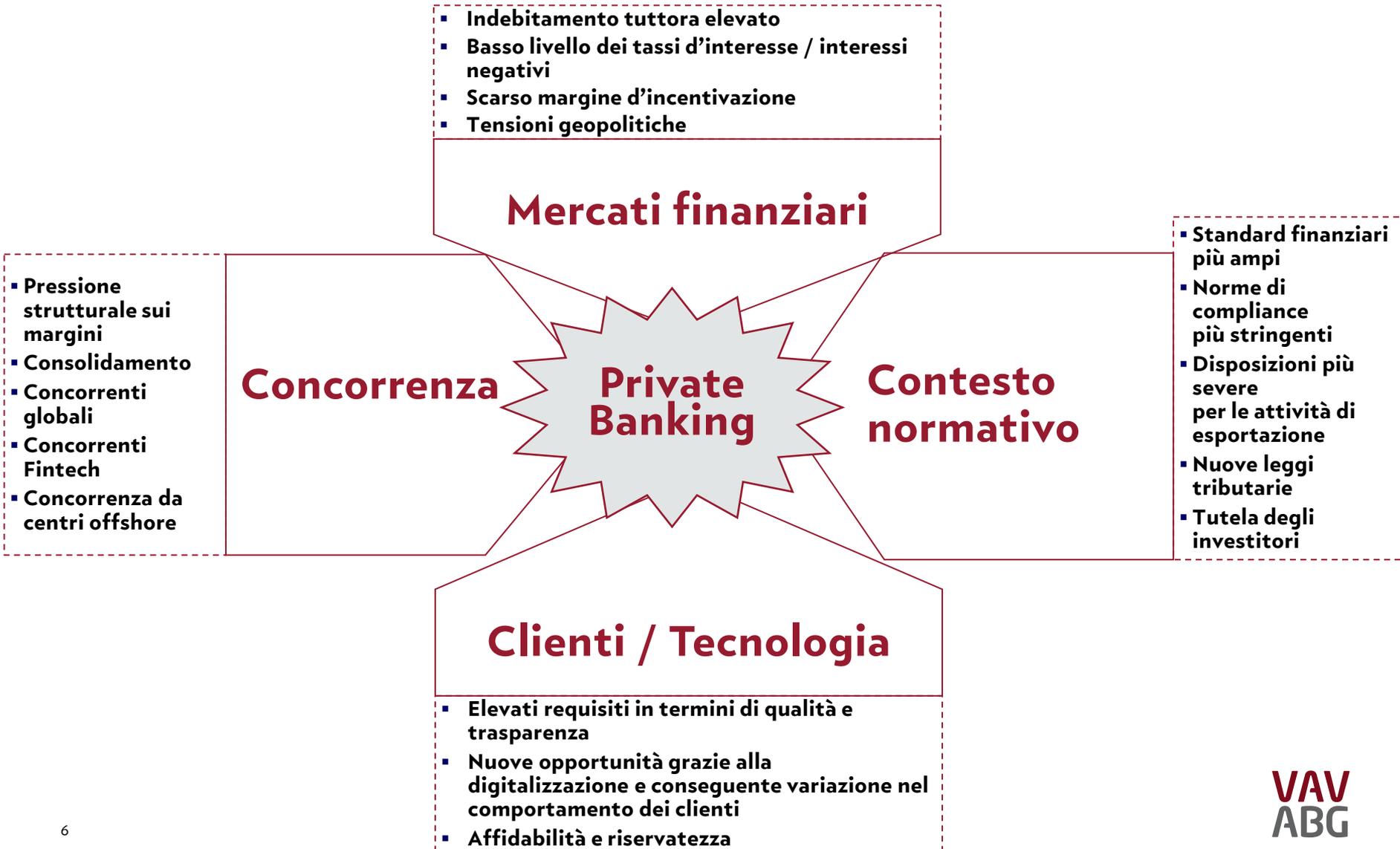


Grazie alle banche impegnate nel private banking e ai relativi posti di lavoro, la Svizzera ricava ~ CHF 1,5 mld p.a.

**Accesso attivo al mercato come premessa essenziale per una proficua attività di esportazione nell'UE**

# Contesto impegnativo

## Fattori d'influenza per la gestione patrimoniale



# Prospettive per una gestione patrimoniale di successo

## Definizione degli obiettivi e fattori chiave

### 1. Condizioni generali concorrenziali

● Mercati di esportazione: accesso attivo all'UE e alle regioni in espansione

● Human capital: assicurare risorse per qualifiche ottimali

● Piazze finanziarie in competizione: Level Playing Field e no allo «Swiss finish»

### 2. Immagine positiva

● Reputazione: promozione attiva piazza finanziaria insieme alla Confederazione

● Partnership: intensificazione di dialogo e collaborazione con GPI

● Digitalizzazione: una forza innovativa che offre opportunità al settore

● Industrializzazione: sfruttamento delle sinergie in attività non concorrenziali

### 3. Industria sostenibile

# Utilizzare il potenziale di industrializzazione

## Forme di collaborazione / stato dei lavori

### Obiettivi

- Aumento dell'efficienza e della qualità sia per i singoli istituti sia per l'intero settore della gestione patrimoniale → competitività sostenibile

### Perché?

- Grande potenziale di crescita in termini di efficienza e qualità all'interno del settore
- Numerose attività non concorrenziali nella catena di produzione/creazione del valore
- Possibilità di apprendere da altri comparti e settori
- «Servizi di rete» come nuovo elemento portante della strategia del Gruppo SIX ma anche come stimolo per la creazione di sinergie tra le banche

### Cosa?

- Campi di applicazione adeguati: Legal, Compliance, ricerca di base, acquisti, gestione ipoteche ...
- Analisi di scenari di outsourcing e studi di fattibilità (incl. modelli operativi e impiego delle migliori tecnologie)