

Il ruolo strategico della formazione

Il momento delicato di discontinuità della piazza finanziaria ticinese richiede conoscenze più complesse, modelli aziendali più specializzati e una struttura maggiormente integrata.



In una visione sistemica che tenga conto dell'insieme delle variabili materiali e immateriali di un sistema, l'approccio degli "spazi funzionali" permette di meglio identificare caratteristiche, dinamiche, problemi e soluzioni di una determinata attività. In quest'ottica, gli 'spazi' sono sostanzialmente tre: 'spazio di produzione' (la struttura), 'spazio di mercato' (le attività) e 'spazio di sostegno' (il contesto). In ambito finanziario, la struttura è in primis composta dagli attori (banche, fiduciarie, assicurazioni, aziende FinTech e di servizio alla finanza, ecc.); le attività, dal canto loro, sono quelle svolte dagli attori menzionati (erogazione di servizi e vendita di prodotti) e, infine, il contesto può essere individuato, tra gli altri elementi, nell'apparato normativo e nella tecnologia.

I tre spazi sono fortemente imbricati e s'influenzano mutuamente: la legislazione determina il quadro entro il quale le attività possono svilupparsi, la dimensione e le specificità di queste ultime traggono e sono modellate dalle strutture che a loro

Il Centro di Studi Bancari di Villa Negroni.

volta possono suggerire adeguamenti regolamentari. E così via in un continuo processo di adattamento e di sviluppo del sistema finanziario nel suo insieme. In questo ordine d'idee, la formazione, anche parte importante del contesto, gioca un ruolo fondamentale facilitando, ma anche stimolando, l'intreccio e le dinamiche fra

le tre dimensioni citate.

Se negli scorsi decenni i tre 'spazi' si sono reciprocamente influenzati gradualmente e in modo virtuoso, permettendo al sistema finanziario ticinese di crescere armoniosamente, durante gli ultimi anni, lo spazio di sostegno sta forgiando in modo preponderante gli altri due. A livello normativo, nella sua dimensione internazionale, l'applicazione dello standard globale per lo scambio automatico di informazioni finanziarie a fini fiscali, che sovverte il regime commerciale da sempre adottato, e nella sua dimensione nazionale, l'introduzione delle nuove leggi sui servizi finanziari (LSerFi) e sugli istituti finanziari (LIsFi), che rivedono completamente la Legge sulle banche del 1934, conducono verso un'inedita architettura dei mercati finanziari. Sul piano della tecnologia, la sua crescita esponenziale sta ridefinendo in modo sostanziale la struttura degli istituti e dell'insieme del sistema bancario e parabancario. Dopo un lungo periodo di sviluppo lineare, siamo dunque confrontati con un significativo momento di discontinuità. E ancora una volta, la formazione

"...da sempre estremamente preparati sia dal punto di vista delle conoscenze sia da quello dell'esperienza nella finanza pura..."

Cas Private Banking - Wealth Management (da gennaio, 96 ore). In collaborazione con l'Usi

Fit for financial products - Prodotti finanziari derivati e strutturati (da febbraio 2019, 32 ore)

Fit for financial products - Prodotti finanziari tradizionali (da ottobre 2019, 32 ore)

L'assistente private banking, Strumenti e regole (da marzo 2019, 22 ore)

Certified Wealth Management Advisor (Saq) (da settembre 2019, 64 ore)

Per maggiori informazioni www.csbancari.ch

si rivela uno strumento strategico, sia per le aziende sia a un livello superiore di sistema, per supportare una nuova e più intensa coesione dei tre spazi funzionali.

Il personale, gli istituti e il sistema nel complesso sono oggi confrontati con un cambiamento paradigmatico. In relazione alle attività del primo, all'organizzazione dei secondi e alla strategia 'macro-finanziaria' del terzo, si è palesata una dimensione alternativa: fino a ieri la finanza internazionale era un mondo a sé stante e indipendente dalle realtà economiche e dai contesti giuridici dei Paesi di provenienza dei clienti. Da oggi, fare finanza significa tenere in conto delle molteplici specificità di una moltitudine di Paesi.

Gli operatori svizzeri, da sempre estremamente preparati sia dal punto di vista delle conoscenze sia da quello dell'esperienza nella finanza pura, si trovano nella necessità d'integrare nel loro background competenze in ambito regolamentare (per comprendere il quadro entro il quale potersi muovere nei diversi Paesi), tributario (per poter offrire una consulenza che tenga conto del 'costo' fiscale degli investimenti) ed economico (per ancora meglio capire i bisogni dei clienti). Gli istituti, dal canto loro, abituati a operare nel mondo intero, si trovano, da una parte, a dover fare delle scelte per concentrarsi su un numero limitato di mercati, specializzandosi là dove le conoscenze e le collaborazioni sono maggiormente presenti, dall'altra a riflettere su modelli alternativi di sviluppo. Infine, a livello di sistema finanziario, il tutto si ripercuote nella tendenza alla concentrazione, all'esternalizzazione di attività 'non core' e al necessario sviluppo di collaborazioni fra più attori (banche, fiduciari, professionisti, ecc.) tramite quelli che potrebbero essere definiti dei 'conglomerati finanziari' specializzati su specifici Paesi o regioni.

Nello specifico, ne consegue che per quanto attiene lo scambio automatico delle informazioni appare fondamentale lo sviluppo di competenze che permettano di gestire patrimoni esteri fiscalizzati e conoscenze che aiutino a operare in una dimensione cross-border caratterizzata da limiti dettati dall'intreccio della regolamentazione svizzera con le legislazioni dei Paesi di provenienza dei clienti.

In previsione dell'applicazione delle nuove leggi sulle banche poi, non solo è necessario conoscere il nuovo contesto regolamentare e rispondere alle nuove

richieste formative ivi contenute (in particolare le formazioni 'Saq', Iso 1724), ma anche stimolare le competenze per monitorare l'adattamento armonioso dell'organizzazione degli istituti alle direttive e per gestire i rischi correlati alle attività nazionali, ma soprattutto internazionali.

Per quanto attiene all'altra variabile contestuale, la tecnologia, da un lato l'introduzione della 'macchina' permette dal punto di vista organizzativo - ma anche impone per una questione di costi - la razionalizzazione dell'organizzazione degli istituti con la conseguente tendenza alla concentrazione del sistema e lo sviluppo

del cosiddetto FinTech. Dall'altro, paradossalmente, rende consapevoli dell'importanza della relazione e della comunicazione. Infatti, l'attività finanziaria rimane strettamente legata a valori come la fiducia, cosicché, in un mondo dove l'informazione è oltremodo diffusa, il valore aggiunto che può dare una banca al cliente è soprattutto il rapporto umano con i suoi consulenti.

Soffermandosi sullo spazio di produzione della piazza ticinese, lo studio appena pubblicato dal Centro di Studi Bancari *La piazza finanziaria ticinese 2017* indica che gli istituti presenti nel Cantone sono 42 con 184 sportelli in cui operano 5'658

"L'eterogeneità richiede soluzioni formative che si adattino alle specificità di ogni istituto"

Fit for project management (ott. 2019, 24 ore)

Corsi su misura : progetti coerenti con la strategia dell'istituto, il suo modello organizzativo e il suo stile operativo (tbd)

Per maggiori informazioni www.csbancri.ch

"... appare fondamentale lo sviluppo di competenze che permettano di gestire patrimoni esteri fiscalizzati e conoscenze che aiutino a operare in una dimensione cross-border..."

Tax Compliance Internazionale (da marzo 2019, 84 ore)

Il family business nel private banking, Cliente italiano (da ottobre 2019, 76 ore)

Swiss Cross-Border Wealth Manag. Certification - Market Italy (ott. 2019, 8 ore)

Swiss Cross-Border Wealth Manag. Certification - Market Germany (nov. 2019, 8 ore)

Per maggiori informazioni www.csbancri.ch

"...è necessario conoscere il nuovo contesto regolamentare... per monitorare l'adattamento armonioso dell'organizzazione degli istituti alle direttive..."

FidLeg: certificazione per fornitori di servizi finanziari (da febbraio 2019, 24 ore)

Cas Compliance in Financial Services (da gennaio 2019, 162 ore). In collab. con l'UniGe

Fit for compliance (da settembre 2019, 32 ore)

Fit for business law (da aprile 2019, 32 ore)

Fit for financial markets law (da settembre 2019, 32 ore)

Per maggiori informazioni www.csbancri.ch

"... gestire i rischi correlati alle attività nazionali, ma soprattutto internazionali"

Cas Risk Manag. in Banking and Asset Management (da sett. 2019, 96 ore). In collab. con Usi

Per maggiori informazioni www.csbancri.ch

“...la tecnologia permette la razionalizzazione dell'organizzazione degli istituti...e paradossalmente rende consapevoli dell'importanza della relazione e della comunicazione”

Cas Fintech in Grc (da settembre 2019, 100 ore). In collaborazione con l'Usi

Basics in Banking+Finance for IT Specialist (da gennaio 2019, 100 ore)

Cas Relationship and Communication in Finance (da ott. 2019, 80 ore) In collab. con l'Usi

Per maggiori informazioni www.cs bancari.ch

“La presenza di 184 sportelli mostra un'importante diffusione sul territorio e la conseguente esigenza di prodotti tradizionali”

Basics in Banking+Finance (da gennaio, 108 ore)

Graduate's Diploma in Banking+Finance (da gennaio 2019, 140 ore)

Kalaidos Banking+Finance School (Sssbf) (da aprile 2019, 804 ore)

Fit for credit products - Clientela aziendale (da gennaio 2019, 32 ore)

Fit for credit products - Clientela privata (da settembre 2019, 32 ore)

Consulente Retail Banking Certificato: clientela individuale (Saq) (da sett. 2019, 48 ore)

Consulente Retail Banking Certificato: clientela privata (Saq) (da sett. 2019, 32 ore)

Fit for banking operations (da ottobre 2019, 56 ore)

Diploma di Consulente Finanziario Iaf (da gennaio 2019, 240 ore)

Per maggiori informazioni www.cs bancari.ch

“...è importante l'interrelazione fra banche, fiduciarie e assicurazioni...a conferma del carattere di distretto di servizi finanziari della piazza ticinese”

Istituto di Formazione delle Professioni Fiduciarie (Ifpf)

L'assistente del fiduciario finanziario, Strumenti e regole (da aprile 2019, 24 ore)

Il diritto nell'esercizio dell'attività fiduciaria in Svizzera (da settembre, 2019, 44 ore)

Basics in fiscalità svizzera (da marzo 2019, 40 ore)

Pianificazione fiscale svizzera (da ottobre 2019, 96 ore)

Le società svizzere: aspetti normativi, contabili e fiscali (da ottobre 2019, 52 ore)

Basics in audit (da settembre 2019, 48 ore)

Istituto di Formazione delle Professioni Assicuratrici (Ifpa)

Attestato federale di specialista in assicurazione (da aprile 2019, 360 ore)

Intermediario assicurativo Afa (da marzo 2019, 156 ore)

Per maggiori informazioni www.cs bancari.ch

cari tradizionali.

La suddivisione degli istituti in 6 categorie (banca cantonale, grandi banche, banche Raiffeisen, banche borsistiche, altri istituti e banche in mano straniera) fra di loro diverse nei modelli organizzativi, nei mercati di riferimento e soprattutto nelle strategie, mostra un'ulteriore caratteristica del sistema finanziario ticinese: l'eterogeneità. Quest'ultima richiede soluzioni formative che si adattino alle specificità di ogni istituto, implementate dal Centro di Studi Bancari grazie alla proposta di formazioni su misura. Nella loro dinamica temporale, i dati raccolti confermano la tendenza alla concentrazione del sistema sopra citata dovuta verosimilmente all'informatizzazione delle organizzazioni, alla specializzazione nei mercati e all'esternalizzazione di attività.

Sempre in relazione allo spazio di produzione, la suddetta pubblicazione mostra quanto è importante l'interrelazione fra banche, fiduciarie (complessivamente 3'988 per 9'500 addetti) e assicurazioni (316 con 1'728 occupati), oltre che con aziende di supporto alle attività finanziarie, a conferma del carattere di 'distretto di servizi finanziari' della piazza ticinese. Concetto quest'ultimo definito come un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione, ma anche concorrenza supportate da strutture come quella formativa. Anche per stimolare la sua integrazione, un distretto di servizi finanziari richiede dalla formazione impulsi all'amalgama delle competenze fra i vari attori al fine di offrire al cliente servizi articolati e completi. In quest'ottica, il Csb ha creato con le rispettive associazioni professionali, gli istituti per la Formazione delle Professioni Fiduciarie (Ifpf) e delle Professioni Assicuratrici (Ifpa).

Concludendo, in ragione ai cambiamenti epocali esogeni, la piazza finanziaria ticinese sta vivendo un momento di discontinuità che richiede conoscenze più complesse, modelli aziendali più specializzati e una struttura maggiormente integrata. In questo processo di fondamentale metamorfosi, la formazione può, e deve, giocare un ruolo di sviluppo delle prime, di supporto per i secondi e di coesione per la terza.

René Chopard

collaboratori. La presenza di 17 banche estere sottolinea il carattere interazionale della piazza e la conseguente importanza nel soffermarsi a livello formativo sulle problematiche dei rapporti con l'estero,

in particolare con l'Italia. La presenza, da canto loro, di 184 sportelli mostra un'importante diffusione sul territorio (sensibilmente maggiore rispetto alla Svizzera) e la conseguente esigenza di prodotti ban-