

培養下一代

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),
Solicitor (England & Wales)

提契諾州擁有能夠滿足新增人才需求的機構。創辦於 1996 年的意大利語區瑞士大學（USI）開設全英文授課的金融碩士項目，設有量化金融、銀行與金融以及數字金融三個方向，並獲得瑞士金融研究所（Swiss Finance Institute）認證。¹南瑞士應用科學與藝術大學（SUPSI）提供工商管理 and 金融領域的學士及繼續教育課程。經州政府委員會於 2026 年 7 月 8 日批准，Villa Negroni 研究中心基金會（CSVN）——由提契諾銀行家協會（ABT）倡議設立的銀行和金融業培訓中心——於 2026 年 9 月 1 日與 SUPSI 建立聯合關係。雙方的合作包括聯合課程、共享師資和共同舉辦活動。CSVN 主任表示，其宗旨是為本州銀行和金融業的合格人才配置和職業發展提供支持。²

這些機構只解決了一半問題，另一半在於留住人才。提契諾州的年輕畢業生往往前往薪酬更高的蘇黎世、日內瓦或國外。2022 年，提契諾州私營部門的標準化月薪總額中位數為 5301 瑞士法郎，而全瑞士為 6510 瑞士法郎，差距約為 19%。³一名金融專業畢業生會將盧加諾一家銀行的薪酬和職業前景與蘇黎世一家銀行或米蘭一家資產管理人進行比較。盧加諾可以在生活質素、離家近以及住房成本（仍低於蘇黎世或日內瓦）方面參與競爭，卻無法在高級職位的數量、專業職能的範圍或全球總部的存在方面與之競爭。因此，未來十年的決定性變量在於：盧加諾能否在合規、數字金

融和財富規劃等領域為年輕專業人士提供足夠的職業發展路徑，從而將足夠數量的人才留在本州。

1 跨境勞動力

跨境通勤者 (*frontalieri*) 構成勞動力供給的第三個要素。第 H.I 章已介紹其人數、稅收制度及其引發的政治爭論。2026 年第二季度，提契諾州共有 79121 名跨境通勤者，比一年前減少 0.6%，而全瑞士的跨境通勤者人數則增長 1.3%，達到約 41.4 萬人。提契諾州人數的下降反映出意大利通勤者數量的減少——其全國人數下降了 1.1%——而法國通勤者則有所增加。⁴在金融業，跨境通勤者所佔比例低於工業或建築業，但增長迅速。提契諾州統計局 (USTAT) 的數據顯示，跨境通勤者在金融和保險活動從業人員中所佔比例從 2008 年的 6.4% 上升至 2019 年的 12.3%；在這十年間，本州跨境通勤者總數增加了近 2 萬人，即 43.6%。⁵

對銀行而言，意大利通勤者提供了一個來自倫巴第——歐洲最富裕的地區經濟體——的合格人才庫，他們講客戶的語言，了解客戶的文化。自 2024 年 1 月 1 日起適用的關於跨境工作者徵稅的新協定，削弱了新通勤者跨境通勤的優勢，因為他們既在瑞士納稅，也在意大利納稅，並可抵免瑞士稅款。⁶關於遠程辦公的議定書自 2026 年 2 月 9 日起生效，並追溯至 2024 年 1 月 1 日適用，允許通勤者在不改變其稅務身份的情況下，最多將 25% 的工作時間用於居家辦公。⁷因此，一家從科莫或瓦雷澤招聘年輕專業人士的銀行，必須提供能夠彌補更高稅負和過境耗時的稅後薪酬。這個人才庫依然龐大，但已不再像 2024 年之前那樣廉價。提契諾州的勞動力市場還顯示，本州企業反映招聘困難的頻率低於瑞士其他地區。2025 年第三季度，提契諾州只有 16.8% 的企業報告存在此類困難，而全國這一比例為 36.3%。⁸

要點。提契諾州人口將停滯在約 37 萬人，而 65 歲及以上人口所佔比例將從 2023 年的 23.7% 上升至 2040 年的 31.0%，人口增長完全依賴移民。約 43% 的銀行員工年齡超過五十歲，因此大約五分之一的銀行從業人員將在 2035 年之前退休。USI、SUPSI 和 CSVN 具備培訓能力，但能否填補這一缺口，取決於能否留住年輕專業人士，以及 2024 年稅收協定之後跨境員工的成本。

2 對各情景的影響

在各項驅動因素中，人口結構是最可預測的，其壓力只指向一個方向。勞動年齡人口的萎縮和資深員工的退休將推高合格人才的薪酬，並使盧加諾的每一家銀行和資產管理人都爭奪同一個狹小的人才庫。人口結構變化也有客戶層面的影響。提契諾州的老年居民中，許多人持有可觀的儲蓄和不動產，他們將在未來幾十年內把財富轉移給下一代，其中一部分財富將由居住在其他地方的繼承人繼承。適應得最好的金融中心，將是那個把人口老齡化轉化為財富規劃、繼承諮詢和退休資產管理機遇、同時確保有足夠年輕員工提供這些服務的金融中心。在下文的各情景中，人口趨勢對三條路徑都是共同的，不同之處在於應對方式。

3 註釋

1. Università della Svizzera italiana , “ Master in Finance” , <https://www.usi.ch/en/education/master/finance> (“entirely in English”授課；Quantitative Finance、Banking and Finance 和 Digital Finance； “Accredited by the Swiss Finance Institute”) 。
2. Associazione Bancaria Ticinese , “La Fondazione CSVN si associa alla SUPSI” , 2026 年 8 月 21 日 , <https://www.abti.ch/la-fondazione-csvn-si-associa-alla-supsi/> (主任 Tamara Erez 的聲明) 。

培養下一代

3. USTAT , Il Ticino in cifre 2025 , https://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/volume/tic_2025.pdf (私營部門標準化月薪總額，按全職當量計：提契諾州 2020 年為 5203 瑞士法郎，2022 年為 5301 瑞士法郎；全瑞士分別為 6361 瑞士法郎和 6510 瑞士法郎；2022 年提契諾州女性為 4812 瑞士法郎)。
4. “Frontalieri, calano ancora in Ticino” , [tio.ch](https://www.tio.ch/ticino/attualita/1942262/frontalieri-calano-ancora-in-ticino) , 2026 年 8 月 6 日 , <https://www.tio.ch/ticino/attualita/1942262/frontalieri-calano-ancora-in-ticino> 。
5. USTAT , “Il mercato del lavoro transfrontaliero” , 2021 年 10 月 12 日 演 示 文 稿 , https://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/multimedia/pr_20211012.pdf 。
6. 2020 年 12 月 23 日《瑞士聯邦與意大利共和國關於跨境工作者徵稅的協定》，於 2023 年 7 月 17 日生效，自 2024 年 1 月 1 日起適用；聯邦稅務局及格勞賓登州、提契諾州和瓦萊州稅務管理部門，關於新協定的 Foglio informativo , https://m4.ti.ch/fileadmin/DFE/DC/DOC-IF/nuovo_accordo/nuovo_accordo_foglio_informativo_FAQ.pdf (新通勤者的瑞士預扣稅按普通稅率的 80%徵收；“i nuovi frontalieri saranno imposti in via ordinaria in Italia. L'Italia eliminerà la doppia imposizione concedendo un computo [...] per le imposte pagate in Svizzera”)。參見第 H.I 章。
7. 聯 邦 委 員 會 , “ Svizzera-Italia: norme fiscali durature per il telelavoro sono in vigore” , 2026 年 2 月 13 日 , <https://www.admin.ch/it/newsb/KIyFJwwqspqaOchDaT7u0> (於 2026 年 2 月 9 日生效，自 2024 年 1 月 1 日起適用；遠程辦公 “fino al 25 per cento del tempo di lavoro”) 。

8. USTAT , Notiziario statistico 2025-42 (見上文) 。

僅供一般參考。本文不構成法律或稅務意見，不能取代針對個別情況的專業意見，亦不建立律師與客戶關係。本文反映截至 2026 年 9 月的法律狀況。

網上版本：hk.helveticaregister.com/lugano-training-the-next-generation