

## 培养下一代

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

提契诺州拥有能够满足新增人才需求的机构。创办于 1996 年的意大利语区瑞士大学（USI）开设全英文授课的金融硕士项目，设有量化金融、银行与金融以及数字金融三个方向，并获得瑞士金融研究所（Swiss Finance Institute）认证。<sup>1</sup>南瑞士应用科学与艺术大学（SUPSI）提供工商管理 and 金融领域的学士及继续教育课程。经州政府委员会于 2026 年 7 月 8 日批准，Villa Negroni 研究中心基金会（CSVN）——由提契诺银行家协会（ABT）倡议设立的银行和金融培训——于 2026 年 9 月 1 日与 SUPSI 建立联合关系。双方的合作包括联合课程、共享师资和共同举办活动。CSVN 主任表示，其宗旨是为本州银行和金融业的合格人才配置和职业发展提供支持。<sup>2</sup>

这些机构只解决了一半问题，另一半在于留住人才。提契诺州的年轻毕业生往往前往薪酬更高的苏黎世、日内瓦或国外。2022 年，提契诺州私营部门的标准化月薪总额中位数为 5301 瑞士法郎，而全瑞士为 6510 瑞士法郎，差距约为 19%。<sup>3</sup>一名金融专业毕业生会将卢加诺一家银行的薪酬和职业前景与苏黎世一家银行或米兰一家资产管理人进行比较。卢加诺可以在生活质量、离家近以及住房成本（仍低于苏黎世或日内瓦）方面参与竞争，却无法在高级职位的数量、专业职能的范围或全球总部的存在方面与之竞争。因此，未来十年的决定性变量在于：卢加诺能否在合规、数字金

融和财富规划等领域为年轻专业人士提供足够的职业发展路径，从而将足够数量的人才留在本州。

### 1 跨境劳动力

跨境通勤者 (*frontalieri*) 构成劳动力供给的第三个要素。第 H.I 章已介绍其人数、税收制度及其引发的政治争论。2026 年第二季度，提契诺州共有 79121 名跨境通勤者，比一年前减少 0.6%，而全瑞士的跨境通勤者人数则增长 1.3%，达到约 41.4 万人。提契诺州人数的下降反映出意大利通勤者数量的减少——其全国人数下降了 1.1%——而法国通勤者则有所增加。<sup>4</sup>在金融业，跨境通勤者所占比例低于工业或建筑业，但增长迅速。提契诺州统计局 (USTAT) 的数据显示，跨境通勤者在金融和保险活动从业人员中所占比例从 2008 年的 6.4% 上升至 2019 年的 12.3%；在这十年间，本州跨境通勤者总数增加了近 2 万人，即 43.6%。<sup>5</sup>

对银行而言，意大利通勤者提供了一个来自伦巴第——欧洲最富裕的地区经济体——的合格人才库，他们讲客户的语言，了解客户的文化。自 2024 年 1 月 1 日起适用的关于跨境工作者征税的新协定，削弱了新通勤者跨境通勤的优势，因为他们既在瑞士纳税，也在意大利纳税，并可抵免瑞士税款。<sup>6</sup>关于远程办公的议定书自 2026 年 2 月 9 日起生效，并追溯至 2024 年 1 月 1 日适用，允许通勤者在不改变其税务身份的情况下，最多将 25% 的工作时间用于居家办公。<sup>7</sup>因此，一家从科莫或瓦雷泽招聘年轻专业人士的银行，必须提供能够弥补更高税负和过境耗时的税后薪酬。这个人才库依然庞大，但已不再像 2024 年之前那样廉价。提契诺州的劳动力市场还显示，本州企业反映招聘困难的频率低于瑞士其他地区。2025 年第三季度，提契诺州只有 16.8% 的企业报告存在此类困难，而全国这一比例为 36.3%。<sup>8</sup>

要点。提契诺州人口将停滞在约 37 万人，而 65 岁及以上人口所占比例将从 2023 年的 23.7% 上升至 2040 年的 31.0%，人口增长完全依赖移民。约 43% 的银行员工年龄超过五十岁，因此大约五分之一的银行从业人员将在 2035 年之前退休。USI、SUPSI 和 CSVN 具备培训能力，但能否填补这一缺口，取决于能否留住年轻专业人士，以及 2024 年税收协定之后跨境员工的成本。

## 2 对各情景的影响

在各项驱动因素中，人口结构是最可预测的，其压力只指向一个方向。劳动年龄人口的萎缩和资深员工的退休将推高合格人才的薪酬，并使卢加诺的每家银行和资产管理人都争夺同一个狭小的人才库。人口结构变化也有客户层面的影响。提契诺州的老年居民中，许多人持有可观的储蓄和不动产，他们将在未来几十年内把财富转移给下一代，其中一部分财富将由居住在其他地方的继承人继承。适应得最好的金融中心，将是那个把人口老龄化转化为财富规划、继承咨询和退休资产管理机遇、同时确保有足够年轻员工提供这些服务的金融中心。在下文的各情景中，人口趋势对三条路径都是共同的，不同之处在于应对方式。

## 3 注释

1. Università della Svizzera italiana , “ Master in Finance” , <https://www.usi.ch/en/education/master/finance> ( “entirely in English” 授课； 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 的声明 ) 。

## 培养下一代

3. USTAT , Il Ticino in cifre 2025, [https://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/volume/tic\\_2025.pdf](https://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/volume/tic_2025.pdf) (私营部门标准化月薪总额, 按全职当量计: 提契诺州 2020 年为 5203 瑞士法郎, 2022 年为 5301 瑞士法郎; 全瑞士分别为 6361 瑞士法郎和 6510 瑞士法郎; 2022 年提契诺州女性为 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](https://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/multimedia/pr_20211012.pdf)。
6. 2020 年 12 月 23 日《瑞士联邦与意大利共和国关于跨境工作者征税的协定》, 于 2023 年 7 月 17 日生效, 自 2024 年 1 月 1 日起适用; 联邦税务局及格劳宾登州、提契诺州和瓦莱州税务部门 , 关 于 新 协 定 的 Foglio informativo , [https://m4.ti.ch/fileadmin/DFE/DC/DOC-IF/nuovo\\_accordo/nuovo\\_accordo\\_foglio\\_informativo\\_FAQ.pdf](https://m4.ti.ch/fileadmin/DFE/DC/DOC-IF/nuovo_accordo/nuovo_accordo_foglio_informativo_FAQ.pdf) (新通勤者的瑞士预扣税按普通税率的 80%征收; “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”)。参见第 H.I 章。
7. 联邦委员会, “Svizzera-Italia: norme fiscali durature per il telelavoro sono in vigore”, 2026 年 2 月 13 日 , <https://www.admin.ch/it/newsb/KIyFJwwqspqaOchDaT7u0> ( 于 2026 年 2 月 9 日生效, 自 2024 年 1 月 1 日起适用; 远程办公 “fino al 25 per cento del tempo di lavoro”)。

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

---

仅供一般参考。本文不构成法律或税务意见，不能替代针对个案的专业意见，亦不建立律师与客户关系。本文反映截至2026年9月的法律状况。

在线版本: [cn.helveticaregister.com/lugano-training-the-next-generation](https://cn.helveticaregister.com/lugano-training-the-next-generation)