

GESTORI PATRIMONIALI INDIPENDENTI IN SVIZZERA 2026

Christoph Künzle | Claude Baumann | Sarina Feldmann

Introduzione:
Prof. Dr. Maurice R. H. Pederghana

Contributi speciali:
Jürg Furrer | Alain Gallati | Vivien Jain | Mirjana Wojtal

Presentato da:

AQUILA

Sponsor:

NOTE LEGALI

Produttore ed Editore

FIN21 SA
Europaallee 41
CH-8004 Zurigo
<https://wealthsummit.ch>

Stato delle fonti e chiusura redazionale

31 dicembre 2025

Data di pubblicazione

19 marzo 2026
<https://wealthsummit.ch/studies/>

Copyright © 2026, FIN21 SA

Il presente studio è disponibile per il download gratuito in formato PDF.
La diffusione elettronica in forma invariata, con indicazione completa della fonte, è espressamente incoraggiata.

Qualsiasi utilizzo ulteriore, in particolare a fini commerciali, nonché ogni modifica o pubblicazione parziale – inclusi i dati sottostanti – è subordinato alla preventiva autorizzazione scritta dell'editore.

Questa pubblicazione è stata originariamente redatta in lingua tedesca; la versione tedesca è considerata la versione di riferimento.

INTRODUZIONE

I gestori patrimoniali indipendenti (GPI) si trovano ad affrontare grandi sfide. Il solo fatto che tre GPI su cinque siano organizzati in modo estremamente frammentato, con pochi collaboratori e un'età mediamente elevata, crea indubbiamente situazioni problematiche: in primo luogo per quanto riguarda la competenza professionale in materia di investimenti, in secondo luogo per quanto concerne la sostituzione tecnica, e in terzo luogo per la gestione e l'esecuzione operativa nelle funzioni di front, middle e back office.

Il mercato dei GPI è altamente frammentato. A causa degli asset under management relativamente modesti presso molti GPI, sono pertanto previsti anche investimenti limitati. Resta dubbio se ciò sia sufficiente per attrarre una generazione più giovane, più orientata alla tecnologia e meglio formata. È inoltre plausibile supporre che in molti casi non si investa a sufficienza nella formazione e nell'aggiornamento del personale. Sono convinto che la risorsa più scarsa tra i GPI resti il personale (altamente) qualificato con una forte capacità di apprendimento e di adattamento.

Il presente studio lascia emergere il sospetto che l'inerzia della clientela si stia lentamente trasformando in una sorta di agonia. Parte della clientela più anziana è talmente legata al proprio GPI da chiudere un occhio anche di fronte a una performance strutturalmente insufficiente. Ciò consente a numerosi GPI piccoli e piccolissimi di sopravvivere senza essere realmente competitivi sul mercato e senza essere in grado di acquisire nuovi clienti in misura significativa.

Al contrario, molti concorrenti dotati di licenza bancaria commettono l'errore di risparmiare sull'esperienza del cliente. In molti casi i relationship manager si trasformano in venditori più o meno aggressivi di prodotti e fondi, con competenze limitate in materia di investimenti, consulenza e relazioni interpersonali. In ciò risiede la maggiore opportunità anche per i piccoli GPI.

Il consolidamento è una parola chiave che i GPI piccoli e piccolissimi tendono a evitare dal punto di vista strategico. Esiste certamente una serie di boutique competitive con idee innovative per specifici segmenti di mercato e/o temi come Plenum e Twelve Securis nel settore dei Cat Bonds e degli ILS. Tuttavia, i gestori di private equity che intendono sfruttare l'ondata di consolidamento (come Cinerius Financial Partners o Quaester Coach) incontrano difficoltà nel costruire piattaforme convincenti, nonostante l'elevato numero di GPI.

Nel caso dei GPI di grandi dimensioni, invece, la tendenza appare diversa. Qui si osserva una serie di mergers & acquisitions transfrontaliere, poiché sempre più spesso ci si confronta con investitori professionali che, in cambio di soluzioni di investimento attive e commissioni superiori alla media, si aspettano competenze e capacità operative a livello globale. ResponsAbility è stata acquisita dalla società di investimento britannica M&G. La maggioranza di Montana Capital Partners, specialista del mercato secondario, private equity con sede a Zugo, è passata a PGIM, il gestore patrimoniale di Prudential Financial. Adveq, lo specialista dei mercati privati con sede a Zurigo, così come il pioniere svizzero dell'impact BlueOrchard, sono stati acquisiti non molto tempo fa dalla storica famiglia londinese Schroders, la quale a sua volta è attualmente in fase di acquisizione da parte di un assicuratore vita statunitense.

I piccoli GPI, al contrario, sono difficilmente vendibili: le loro caratteristiche sono troppo eterogenee e i costi di integrazione e le potenziali perdite di clientela sarebbero troppo elevati.

Una cosa tuttavia rimane chiara. Le nubi scure all'orizzonte modificheranno in modo duraturo le condizioni di mercato. La tempesta associata all'intelligenza artificiale, con costi di consulenza e di transazione marginali prossimi allo zero, cambierà profondamente il business degli investimenti.

I modelli di business non resilienti non sopravviveranno a questa tempesta. Solo pochi GPI sono realmente in grado di far fronte alla futura pressione su prestazioni, competenze e margini. In questo senso, possiamo considerare il presente studio come un'interessante e attuale fotografia dello stato del settore. Già nella prossima edizione osserveremo certamente cambiamenti sostanziali.



Prof. Dr. Maurice R.H. Pedernana

Professore di Banking e Finance, HSLU Scuola Universitaria di Lucerna
Chief Economist, Zugerberg Finanz AG
Segretario generale, SECA

PREFAZIONE

I gestori patrimoniali indipendenti (GPI) rappresentano da decenni un pilastro fondamentale della piazza finanziaria svizzera. Essi incarnano responsabilità imprenditoriale, vicinanza alla clientela ed elevata specializzazione professionale e hanno contribuito in modo significativo alla reputazione internazionale della Svizzera come centro leader nella gestione patrimoniale. Anche nel contesto attuale svolgono un ruolo centrale – sebbene in condizioni quadro mutate.

Con l'introduzione della FINIG e della FIDLEG, il contesto regolamentare per i GPI è cambiato radicalmente. Il numero degli istituti autorizzati dalla FINMA ammonta attualmente a circa 1300, risultando quindi significativamente inferiore rispetto ai livelli degli anni precedenti, quando la piazza finanziaria svizzera era caratterizzata da un numero nettamente più elevato di operatori. Questo sviluppo non è soltanto espressione di una selezione di mercato, ma riflette in particolare il sensibile aumento dei requisiti regolamentari e degli standard organizzativi minimi. Di conseguenza, le barriere all'ingresso e i costi strutturali nel mercato sono aumentati in modo sostanziale.

Per i direttori dei GPI ne derivano importanti questioni strategiche. La sostenibilità economica può essere garantita sempre più spesso soltanto attraverso un'adeguata scala operativa, un'organizzazione professionale e un rigoroso controllo dei costi. Allo stesso tempo acquisiscono crescente rilevanza temi quali la differenziazione del modello di business, un chiaro posizionamento sul mercato nonché la decisione consapevole tra indipendenza, cooperazione o consolidamento. La capacità di soddisfare in modo efficiente i requisiti regolamentari senza perdere agilità imprenditoriale diventa in questo contesto un fattore competitivo determinante.

Nonostante la sua elevata importanza, il settore svizzero dei GPI è stato finora analizzato in modo sistematico e quantitativo soltanto in misura limitata. Il presente studio si inserisce in questo contesto e si propone di delineare, su un'ampia base empirica, un quadro fondato sui fatti della situazione attuale del mercato. Esso intende offrire ai direttori e agli altri operatori di mercato una base solida per inquadrare la propria situazione e riflettere in modo fondato sulle decisioni strategiche alla luce dei cambiamenti strutturali.

Siamo particolarmente lieti dell'elevata partecipazione alla nostra indagine nazionale, così come dei numerosi riscontri positivi e dei ringraziamenti ricevuti.



Chris Künzle

Fondatore e CEO, FIN21 AG



Claude Baumann

Chairman, FIN21 AG

SOMMARIO



PRINCIPALI RISULTATI DI QUESTO STUDIO

| Capitolo | Tema | Principali risultati |
|---|---|---|
|  | 1 Mercato svizzero dei GPI | <ul style="list-style-type: none"> Il mercato svizzero comprende 1309 GPI autorizzati dalla FINMA (31 maggio 2025) ed è quindi quantitativamente rilevante e fortemente frammentato. Il 66% ha sede nei cantoni Zurigo (29%), Ginevra (26%) e Ticino (11%). |
|  | 2 Patrimoni gestiti e clienti | <ul style="list-style-type: none"> I GPI gestiscono in Svizzera circa CHF 850 miliardi di patrimoni della clientela (stima). Il 63% gestisce tra CHF 100 milioni e CHF 2 miliardi, mentre il 27% gestisce meno di CHF 100 milioni. La base clienti è eterogenea: 40% principalmente clienti svizzeri, 31% clienti esteri, 29% con base clienti equilibrata. |
|  | 3 Collaboratori | <ul style="list-style-type: none"> I GPI sono organizzati in modo molto frammentato: 83% impiega al massimo 10 risorse a tempo pieno, di cui 8% GPI con una sola persona – alcuni dei quali senza una regolamentazione formalizzata della sostituzione, il che è problematico dal punto di vista regolamentare. La struttura demografica tende a essere invecchiata (63% oltre 51 anni) e prevalentemente maschile (93%). |
|  | 4 Operations e tecnologia | <ul style="list-style-type: none"> I GPI lavorano con forte orientamento al cliente: due terzi destinano oltre il 60% delle attività FTE a funzioni generatrici di ricavi. L'outsourcing è diffuso, in particolare in contabilità (70%), IT/Cloud (66%) e compliance (61%) – mentre 82% non prevede ulteriore outsourcing. Gli investimenti tecnologici previsti sono selettivi, soprattutto in IA (39%), PMS (28%) e CRM (26%) – mentre 25% non prevede attualmente investimenti. |
|  | 5 Redditività | <ul style="list-style-type: none"> I marginetti di utile netto si sviluppano in modo eterogeneo: 41% miglioramento, 33% peggioramento, 26% invariato. I principali fattori che incidono sui marginetti di utile netto sono personale (77%), compliance (54%) e IT/Cloud (42%). |
|  | 6 Successione aziendale e futuro del settore | <ul style="list-style-type: none"> La successione aziendale è solo parzialmente regolata o non regolata nel 58% dei casi. L'85% ritiene limitate o inesistenti le possibilità di sopravvivenza dei GPI con meno di CHF 50 milioni AUM. Le principali esigenze di intervento per il settore sono consolidamento (71%) e temi di costi ed efficienza (48%). |
|  | 7 Raccomandazioni strategiche per i GPI svizzeri | <ul style="list-style-type: none"> I GPI dovrebbero differenziare il proprio modello di business e puntare a una dimensione critica, per sfruttare a proprio vantaggio la polarizzazione strutturale del settore. Le decisioni relative a costi, efficienza e tecnologia dovrebbero essere trattate come leve strategiche – con focus su scalabilità, outsourcing e use case prioritari. Successione e consolidamento dovrebbero essere gestiti in modo proattivo – con partnership, piattaforme o fusioni come possibili strategie di creazione di valore. |

Figura 1: Principali risultati di questo studio.

170

ISTITUTI

Il presente studio si basa su un'indagine quantitativa condotta a livello nazionale tra i gestori patrimoniali indipendenti svizzeri (GPI). Grazie a un campione composto da **170 istituti** (13% dei 1309 istituti autorizzati dalla FINMA al 31 maggio 2025), l'analisi raggiunge una copertura eccezionalmente ampia nel contesto del settore e consente una descrizione solida delle principali caratteristiche strutturali e organizzative.



I risultati mostrano un settore svizzero dei GPI caratterizzato da **elevata frammentazione** e da **strutture organizzative prevalentemente snelle**. I GPI differiscono per dimensioni, struttura della clientela e configurazione operativa, ma presentano elementi comuni nella gestione dei requisiti regolamentari, nell'organizzazione della catena del valore nonché nell'utilizzo di outsourcing e tecnologia. L'orientamento operativo appare focalizzato su efficienza e ottimizzazione delle risorse, pur evidenziando differenti priorità.



PERFORMANCE ECONOMICA

Per quanto riguarda la performance economica e le prospettive a lungo termine, emerge un quadro eterogeneo. I GPI segnalano sviluppi divergenti della loro **redditività** e identificano diversi fattori che incidono sui loro margini di utile netto. Allo stesso tempo si osservano differenze nella preparazione della **successione aziendale** e nella valutazione delle sfide future.



Nel complesso, i risultati dell'indagine descrivono un **mercato in movimento**, caratterizzato da differenti condizioni di partenza e modelli di adattamento.

SPONSOR

AQUILA

LA PIATTAFORMA DI SERVIZIO UNICA

Il Gruppo Aquila rappresenta la piattaforma leader per le gestrici e i gestori patrimoniali indipendenti in Svizzera. Alla fine dell'esercizio 2025, il gruppo, con sede a Zurigo, comprendeva oltre 85 società partner distribuite su 26 sedi operative, con un patrimonio complessivamente amministrato superiore a CHF 25 miliardi.

La Aquila SA mette a disposizione delle proprie società partner un'ampia gamma di servizi specialistici nei settori Legal, Compliance & Risk, fiduciario, risorse umane, IT e supporto applicativo, nonché strumenti avanzati per il portfolio management e le attività fiduciarie.

Nel suo insieme, Aquila AG assume funzioni centrali di coordinamento e controllo, garantendo ai partner un'infrastruttura IT moderna e sicura che consente di assistere la clientela mediante tecnologie di ultima generazione. Il catalogo integrato dei servizi della piattaforma include inoltre elementi essenziali, quali il supporto ai processi di revisione, il coordinamento con le autorità di vigilanza, la copertura tramite assicurazione di responsabilità civile professionale e l'adesione a un organismo di mediazione (ombudsman), contribuendo così al rafforzamento strutturale e operativo delle società partner.

LA SOLUZIONE ALL-IN-ONE

Aquila è la prima e unica piattaforma e banca in Svizzera dedicata esclusivamente e completamente alle esigenze dei gestori patrimoniali e dei family office. Per consentire ai gestori patrimoniali di concentrarsi pienamente sui propri clienti, Aquila offre soluzioni complete da un'unica fonte. Aquila si propone come una soluzione integrata «All-in-One» che al contempo preserva la libertà imprenditoriale e l'indipendenza dei gestori patrimoniali.

I SERVIZI DELL'AQUILA

- Legale, compliance e rischio: Assunzione della funzione di compliance, compreso l'ufficio specializzato in riciclaggio di denaro, nonché assistenza completa in materia legale e di compliance.
- Società e amministrazione: Assunzione di tutti i compiti non specifici per il cliente, tra cui contabilità (compresa la contabilità salariale e i bilanci periodici), amministrazione del consiglio di amministrazione e dell'assemblea generale, risorse umane e molto altro ancora.
- Informatica, gestione e assistenza: Assistenza di primo livello per tutte le questioni e le domande tecniche, soluzione cloud svizzera e strumento CRM/PMS come soluzione integrale per l'assistenza clienti, la gestione patrimoniale e il reporting.
- Investimenti: Team specializzato che offre soluzioni di gestione patrimoniale su misura, consulenza attiva, ricerca, reporting consolidato su rischi e performance e consulenza.
- Aquila Bank: Una banca depositaria privata esclusivamente per gestori patrimoniali svizzeri che cercano elevata sicurezza, assistenza personalizzata, continuità e alta soddisfazione dei clienti.
- Pianificazione successoria: Supporto nella pianificazione successoria grazie a una solida esperienza e a soluzioni sostenibili in collaborazione con società partner.



**CARINE FRICK-
DELALOYE**

Head Corporate & Business
Development

carine.frick@aquila.ch

AQUILA

HENLEY & PARTNERS

LO STUDIO DEI CITTADINI GLOBALI

Henley & Partners è il principale fornitore a livello mondiale nel campo del Residence and Citizenship Planning. Ogni anno, centinaia di persone ad alto patrimonio, insieme alle loro consulenti e ai loro consulenti, si affidano alla nostra comprovata competenza, alla nostra lunga esperienza e a una consulenza su misura in questo ambito altamente specializzato. I nostri professionisti, riconosciuti a livello internazionale, operano attraverso oltre 70 uffici nel mondo, collaborando strettamente come un team integrato e garantendo un'assistenza coerente e di elevata qualità in tutte le giurisdizioni.

Il concetto di Residence and Citizenship Planning è stato sviluppato da Henley & Partners già negli anni Novanta ed è stato da allora costantemente perfezionato. Con l'avanzare della globalizzazione e la crescente mobilità internazionale di imprenditrici, imprenditori, investitrici e investitori, le strategie di residenza e cittadinanza hanno acquisito un'importanza significativa. Henley & Partners affianca quotidianamente questa clientela esigente con una consulenza discreta, strategicamente strutturata e orientata al futuro.

Henley & Partners gestisce inoltre la principale attività di consulenza a livello mondiale a favore dei governi nel settore della wealth migration. In tale contesto, la società ha finora contribuito a mobilitare oltre 15 miliardi di dollari statunitensi in investimenti diretti esteri. In qualità di partner di fiducia di numerosi Stati, Henley & Partners ha svolto un ruolo determinante nella concezione strategica, nella strutturazione, nell'implementazione e nello sviluppo operativo dei programmi di residenza e cittadinanza di maggiore successo a livello internazionale.



JACOPO ZAMBONI

Managing Partner, IMCM

jacopo.zamboni@henleyglobal.com

H&P Henley & Partners

PICTET

INFORMAZIONI SUL GRUPPO PICTET

Il Gruppo Pictet è un'istituzione a conduzione partenariale, i cui principi di trasferimento della proprietà e di successione sono rimasti invariati sin dalla sua fondazione, avvenuta nel 1805. Il Gruppo opera esclusivamente nei settori del Wealth Management, dell'Asset Management, delle soluzioni di investimento alternative e degli Asset Services; non svolge attività di investment banking né è attivo nel business creditizio.

Con patrimoni gestiti o in custodia pari a CHF 757 miliardi (EUR 813 miliardi / USD 955 miliardi / GBP 710 miliardi) al 31 dicembre 2025, il Gruppo Pictet figura oggi tra i principali gestori patrimoniali indipendenti in Europa per la clientela privata e istituzionale.

Il Gruppo ha sede centrale a Ginevra, in Svizzera, dove è stato fondato, impiega circa 5500 collaboratrici e collaboratori ed è presente a livello globale con 31 uffici ad Amsterdam, Barcellona, Basilea, Bruxelles, Dubai, Francoforte, Ginevra, Hong Kong, Losanna, Lisbona, Londra, Lussemburgo, Madrid, Milano, Monaco, Montréal, Monaco di Baviera, Nassau, New York, Osaka, Parigi, Roma, Shanghai, Singapore, Stoccarda, Taipei, Tel Aviv, Tokyo, Torino, Verona e Zurigo.

INFORMAZIONI SU PICTET ASSET SERVICES

Pictet Asset Services rappresenta una divisione strategica del Gruppo Pictet. Essa offre una gamma completa di servizi lungo l'intera catena del valore dell'asset servicing, comprendendo la custodia (*custody*), l'amministrazione e la governance dei fondi, nonché servizi di trading rivolti a una clientela Business-to-Business. I principali destinatari sono i gestori patrimoniali indipendenti – sia per strutture di fondi sia per mandati di clientela privata – oltre a family office e investitori istituzionali quali casse pensioni, istituzioni e banche.

Pictet Asset Services dispone di una riconosciuta competenza nei settori della custody, dell'amministrazione e della governance dei fondi, del trasferimento di strumenti finanziari e dei servizi di trading. Da oltre vent'anni, la divisione viene regolarmente premiata per la qualità dei propri servizi nell'ambito di autorevoli indagini globali di settore, tra cui R&M Survey e Global Investor.



ALAIN GALLATI

Responsabile di Pictet Asset Services per la Svizzera tedesca
agallati@pictet.com

RICERCA DI DIRIGENTI STELLAR

STELLAR – CAPITALE UMANO AD ALTO IMPATTO

La nostra filosofia

In Stellar siamo convinti che il capitale umano sia un fattore determinante di successo. Le organizzazioni hanno successo quando riescono ad attrarre e integrare leader e talenti adeguati, creando al contempo le condizioni affinché possano esprimere appieno il loro potenziale. L'allineamento tra talento e cultura aziendale è la chiave per garantire performance di lungo periodo e una crescita sostenibile.

Focus sul Wealth Management

Operiamo come trusted advisor e partner strategico per banche private, gestori patrimoniali e family office. I nostri mandati comprendono inserimenti chiave, soluzioni di successione e team lift selettivi – dai Relationship Manager con portafogli trasferibili fino alle posizioni di C-suite, senior management e ruoli specialistici nelle aree Front Office, Investment & Advisory, Prodotto, Strategia, Risk, Legal & Compliance, Operations e Tecnologia. Una componente centrale della nostra attività è il supporto alle strategie di crescita e alla pianificazione della successione, al fine di garantire continuità nella leadership e la capacità di cogliere nuove opportunità.

Competenza locale, impatto comprovato

Il nostro approccio prevede la gestione della ricerca da parte del Partner con il supporto di un team senior affiatato situato in Svizzera, con uffici a Zurigo, Berna, Losanna e Ginevra. Profondamente radicati nel mercato finanziario svizzero, coniughiamo la vicinanza dei responsabili delle decisioni con una solida comprensione culturale di clienti e candidati. Il team che incontrate è lo stesso che vi accompagna lungo l'intero processo: ricerca diretta discreta, valutazioni solide e shortlist attentamente calibrate. La diversità di prospettive è un elemento centrale nel modo in cui costruiamo team di leadership più forti.

La differenza Stellar

Offriamo chiarezza di mercato, sicurezza nel processo e risultati duraturi. Il nostro ruolo è sostenere le ambizioni di crescita dei clienti, mettere in sicurezza le esigenze di successione e rafforzare la leadership. Discreti, precisi e sempre partner-led: così generiamo un impatto reale e sostenibile nel mondo del Wealth Management.



THOMAS BOSSARD

Founding Partner, Practice
Leader Wealth & Asset
Management

thomas.bossard@stellar-executive.ch

Stellar
EXECUTIVE SEARCH

WELLINGTON MANAGEMENT

SIAMO DELIBERATAMENTE DIVERSI

In qualità di uno dei maggiori gestori patrimoniali privati a livello globale, disponiamo della libertà di adottare una prospettiva di lungo periodo, di promuovere l'innovazione e di investire anche in contesti nei quali altri operatori si ritirano. Dal 1928 esploriamo nuove idee e coltiviamo un confronto intellettuale continuo, nella convinzione che prospettive distintive conducano a decisioni di investimento superiori per i nostri clienti e i rispettivi beneficiari.

In Wellington, l'approccio proprietario e research-driven, unitamente all'orientamento di lungo termine, costituisce il fulcro delle nostre soluzioni di investimento, che coprono tutte le principali asset class. La nostra presenza consolidata e i track record pluriennali in quasi tutti i segmenti dei mercati finanziari globali testimoniano una chiara focalizzazione sull'eccellenza delle performance di investimento. Complessivamente, Wellington Management amministra patrimoni superiori a USD 1000 miliardi.

Grazie a oltre 800 professionisti dell'investimento, forniamo consulenza a clienti professionali e istituzionali in più di 60 Paesi. Wellington Management opera attraverso 16 uffici nel mondo, con centri di investimento a Boston, Radnor, Londra, Francoforte, Hong Kong, Singapore e Tokyo.

APPROCCIO «BOUTIQUE» ALLA RICERCA PROPRIETARIA

Wellington Management adotta un modello distintivo di ricerca. Non prevediamo la figura del Chief Investment Officer; siamo invece organizzati come una comunità di team autonomi all'interno di un'unica piattaforma globale. Riteniamo che tale struttura garantisca a ciascun team sia l'indipendenza decisionale sia l'accesso alle risorse necessarie per conseguire risultati di investimento solidi e sostenibili per la clientela.

In quanto gestore attivo, attribuiamo un'importanza centrale al dialogo partenariale con i management delle società oggetto di analisi o di investimento. Una rigorosa fundamental research, alimentata da migliaia di incontri aziendali ogni anno, rappresenta la base del nostro processo di investimento. In questo contesto, i nostri analisti settoriali globali, dotati di una profonda esperienza nei rispettivi ambiti, svolgono un ruolo determinante.

I nostri esperti in analisi azionaria, obbligazionaria, macroeconomica, ESG, multi-asset e tecnica collaborano all'interno di una piattaforma integrata, promuovendo una ricerca trasversale alle asset class, uno scambio continuo di competenze e una pluralità di opinioni, elementi chiave del nostro processo di ricerca e di investimento.



LUCA MICHIEZI

Business Development Manager

lmichienzi@wellington.com

**WELLINGTON
MANAGEMENT®**

INVESCO

LET'S RETHINK POSSIBILITY.

Invesco è uno dei principali gestori patrimoniali indipendenti al mondo, con 2.169,9 miliardi di dollari di patrimonio in gestione (al 31 dicembre 2025), circa 7400 dipendenti e clienti in 120 paesi. In qualità di società quotata in borsa, Invesco non è affiliata ad alcuna banca, compagnia assicurativa o altra istituzione finanziaria, potendo così concentrarsi esclusivamente sulla gestione dei patrimoni dei clienti.

L'offerta di prodotti, ampia e diversificata, copre tutti i principali mercati azionari e obbligazionari, le strategie multi-asset e gli investimenti alternativi – inclusi immobili, strategie fattoriali e soluzioni passive. Gli investitori istituzionali beneficiano della portata globale, dell'expertise locale e di soluzioni su misura progettate per soddisfare obiettivi di investimento di lungo periodo e requisiti regolamentari.

SOLUZIONI PER ESIGENZE COMPLESSE DELLA CLIENTELA

Invesco serve un'ampia gamma di clienti – tra cui banche private, clienti wholesale e investitori istituzionali – offrendo accesso a un set completo di competenze d'investimento, che comprende:

- Strategie attive e passive su tutte le principali classi di attivo
- Strategie azionarie quantitative
- Soluzioni in private credit e real estate
- Investimenti fattoriali basati su approcci scientifici e sistematici

PARTNERSHIP DI LUNGO PERIODO FONDATE SULLA FIDUCIA

Fondata nella sua forma attuale nel 1978, Invesco è cresciuta attraverso acquisizioni strategiche e crescita organica. La tutela e valorizzazione dell'expertise d'investimento delle società acquisite ha sempre rappresentato una priorità. I clienti istituzionali beneficiano di:

- Stabilità e trasparenza in quanto società quotata nell'S&P 500
- Decenni di esperienza al servizio di investitori a livello globale
- Capacità di innovazione grazie allo sviluppo continuo delle piattaforme di investimento
- Presenza locale in Svizzera, con ufficio a Zurigo dal 1999



MANUEL FUCHS

Head of Wholesale / ETF
Distribution, Switzerland
manuel.fuchs@invesco.com



INDICE DEI CONTENUTI

| | |
|---|-------------|
| NOTE LEGALI | II |
| INTRODUZIONE | III |
| PREFAZIONE | V |
| SOMMARIO | VI |
| SPONSOR | VIII |
| 1. MERCATO SVIZZERO DEI GPI | 3 |
| 1.1. Definizione e delimitazione | 3 |
| 1.2. Base giuridica | 4 |
| 1.3. Numero di GPI | 5 |
| 2. PATRIMONI GESTITI E CLIENTI | 10 |
| 2.1. Beni sotto gestione | 10 |
| 2.2. Base clienti | 12 |
| 3. COLLABORATORI | 14 |
| 3.1. Posizioni a tempo pieno e vice | 14 |
| 3.2. Struttura per età | 16 |
| 3.3. Distribuzione di genere | 17 |
| 4. OPERATIONS E TECNOLOGIA | 18 |
| 4.1. Consulenza al cliente contro amministrazione | 18 |
| 4.2. Investimenti nella tecnologia | 19 |
| 4.3. Outsourcing | 21 |
| 5. REDDITIVITÀ | 24 |
| 5.1. Variazione del margine di profitto netto | 24 |
| 5.2. Fattori che influenzano il margine netto di profitto | 25 |
| 6. SUCCESSIONE AZIENDALE E FUTURO DEL SETTORE | 26 |
| 6.1. Successione della compagnia | 26 |
| 6.2. Probabilità di sopravvivenza per un GPI piccolo | 27 |
| 6.3. Necessità di azione e comunicazione con i colleghi del settore | 31 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 7. | RACCOMANDAZIONI STRATEGICHE PER I GPI SVIZZERI | 35 |
| 8. | CONTRIBUTI SPECIALI | 38 |
| 8.1. | Claude Baumann | 38 |
| 8.2. | Jürg Furrer | 41 |
| 8.3. | Alain Gallati | 43 |
| 8.4. | Vivien Jain | 46 |
| 8.5. | Mirjana Wojtal | 50 |
| 9. | DATI E METODOLOGIA | 54 |
| 9.1. | Disclaimer | 54 |
| 9.2. | Indagine quantitativa con GPI svizzero | 55 |
| 9.3. | Questionario online | 58 |
| | ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI | 62 |
| | GPI APPROVATI DALLA FINMA | 63 |
| | AUTORI | 109 |

1. MERCATO SVIZZERO DEI GPI



PRINCIPALI RISULTATI:

- Il mercato svizzero comprende 1309 GPI autorizzati dalla FINMA (31 maggio 2025) ed è quindi quantitativamente rilevante e fortemente frammentato.
- Il 66% ha sede nei cantoni Zurigo (29%), Ginevra (26%) e Ticino (11%).

1.1. DEFINIZIONE E DELIMITAZIONE

I GPI possono essere caratterizzati come fornitori di servizi finanziari istituzionalmente indipendenti e ancorati sul piano regolamentare, che gestiscono patrimoni per conto di terzi nell'ambito di mandati discrezionali, senza esercitare direttamente una funzione di custodia.

Una caratteristica strutturale centrale del modello di business è il cosiddetto **modello della banca depositaria terza**. I patrimoni gestiti sono detenuti presso una o più banche depositarie, mentre il GPI prende le decisioni di investimento e attua la strategia d'investimento concordata. A differenza delle banche, i GPI non offrono una funzione di custodia. Questa separazione funzionale tra gestione patrimoniale e custodia dei patrimoni caratterizza il loro ruolo nell'ecosistema finanziario svizzero. A differenza delle banche, i GPI non concedono nemmeno crediti e non assumono quindi rischi di credito sul proprio bilancio.

I GPI devono essere distinti dai seguenti attori: consulenti finanziari e trustee senza mandati di gestione, single family offices, gestori patrimoniali affiliati a banche nonché banche, come riassunto nella Grafica 2:

- I **consulenti finanziari** formulano raccomandazioni senza disporre di un potere decisionale.
- I **trustees** assumono compiti fiduciari nell'ambito di strutture di trust e perseguono principalmente finalità giuridico-amministrative.
- I **single family offices** gestiscono esclusivamente il patrimonio di una singola famiglia facoltosa e spesso non rientrano nell'ambito di applicazione commerciale di FINIG e FIDLEG.
- I **gestori patrimoniali affiliati a banche** sono integrati organizzativamente in una banca e operano all'interno di un modello di business integrato con i relativi interessi di prodotto e di bilancio.
- Le **banche** custodiscono i titoli dei propri clienti in qualità di custodians.

| Attore | Autorizzato ai sensi della FINIG | Gestione patrimoniale discrezionale | Custodia (Custody) | Focus di questo studio |
|---|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------|------------------------|
| GPI | Sì | Sì | No | Sì |
| Consulenti finanziari | No | No | No | In parte |
| Trustees | In parte | No | No | No |
| Single Family Offices | In parte | Sì | No | No |
| Gestori patrimoniali affiliati a banche | Sì | Sì | No | No |
| Banche | Sì | Sì | Sì | No |

Grafica 2: Delimitazione dei GPI.

1.2. BASI GIURIDICHE

Il quadro giuridico dei GPI si fonda dal 2018 essenzialmente sulla Legge sugli istituti finanziari (**FINIG**) e sulla Legge sui servizi finanziari (**FIDLEG**). In sintesi, FINIG disciplina l'autorizzazione istituzionale e la vigilanza, mentre FIDLEG definisce gli obblighi nel rapporto con la clientela, come illustrato nella Grafica 3.

Questi due atti normativi classificano per la prima volta i GPI come una categoria autonoma di istituti finanziari, li sottopongono a un obbligo di autorizzazione e vigilanza e regolano il loro rapporto con la clientela. Il legislatore persegue così l'obiettivo di creare un regime regolamentare uniforme, proporzionato e orientato alla protezione della clientela, che tenga conto del modello di business specifico dei GPI:

- Ai sensi dell'art. 17 FINIG sono considerati GPI le persone fisiche o giuridiche che gestiscono professionalmente patrimoni per conto di terzi e che dispongono di un'autorizzazione dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (**FINMA**). La vigilanza corrente è esercitata da un'**organizzazione di vigilanza ricono-**

sciuta dalla FINMA. I requisiti regolamentari riguardano in particolare l'organizzazione, il sistema di controllo interno, la gestione dei rischi, la dotazione di fondi propri nonché la qualificazione professionale e l'integrità personale delle persone responsabili.

- FIDLEG completa questo quadro di vigilanza attraverso obblighi di comportamento dettagliati nei confronti della clientela. In quanto fornitori di servizi finanziari, i GPI sono soggetti in particolare a obblighi di informazione, documentazione e trasparenza nonché a prescrizioni relative alla divulgazione di rischi, costi e conflitti di interesse. Un'importanza centrale è attribuita all'obbligo di verifica dell'adeguatezza e dell'idoneità (suitability and appropriateness), che nei mandati di gestione discrezionale riflette la responsabilità accresciuta del GPI.

Nel complesso, l'interazione tra FINIG e FIDLEG crea un quadro giuridico coerente, giuridicamente sicuro e compatibile a livello internazionale, che posiziona i GPI come attori professionalmente regolamentati nell'ecosistema finanziario svizzero.

| Dimensione | FINIG | FIDLEG |
|----------------------------|---|---|
| Scopo | Regolamentazione prudenziale degli istituti finanziari | Protezione della clientela nel rapporto con i servizi finanziari |
| Destinatario | GPI come istituto finanziario | Relazione con la clientela del GPI |
| Principio di base | Proporzionalità | Protezione della clientela |
| Status giuridico GPI | Istituto finanziario | Fornitore di servizi finanziari |
| Autorizzazione e vigilanza | <ul style="list-style-type: none"> • Autorizzazione FINMA • Vigilanza da parte di un'organizzazione di vigilanza riconosciuta dalla FINMA | <ul style="list-style-type: none"> • Nessuna autorizzazione • Nessuna vigilanza |
| Obblighi principali | <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione • Sistema di controllo interno • Gestione dei rischi • Fondi propri | <ul style="list-style-type: none"> • Informazione • Documentazione • Trasparenza |
| Decisioni di investimento | Non disciplinato | Discrezionale con responsabilità accresciuta |
| Conflitti di interesse | Da gestire a livello organizzativo | Obbligo di divulgazione |

Grafica 3: FINIG e FIDLEG.

1.3. NUMERO DI GPI

La dimensione del mercato dei GPI può essere delimitata per la prima volta sulla base dei dati dei registri regolamentari. Il punto di partenza è costituito dall'**elenco pubblicamente accessibile** dei gestori patrimoniali e dei trustees autorizzati dalla FINMA (data di riferimento 31 maggio 2025, <https://www.finma.ch/it/autorizzazione/gestori-patrimoniali-e-trustee/>). Poiché dall'entrata in vigore del FINIG tutti i GPI che operano professionalmente sono soggetti all'obbligo di autorizzazione, questo elenco rappresenta la popolazione regolamentare di riferimento.

Alla data di riferimento sono registrate complessivamente 1440 imprese nel registro FINMA, di cui 1309 GPI (91%) sono stati inclusi nell'analisi come «In Scope». Altri 131 (9%) sono registrati come trustees e non sono stati considerati a causa del loro diverso modello di business.

Questa delimitazione regolamentare della popolazione di mercato consente una valutazione istituzionale solida della dimensione del mercato, indipendentemente da indicatori volumetrici eterogenei come i patrimoni gestiti.

ELENCO DELLA FINMA (N = 1440)



Grafica 4: GPI in Scope.

1.3.1. GPI per cantone

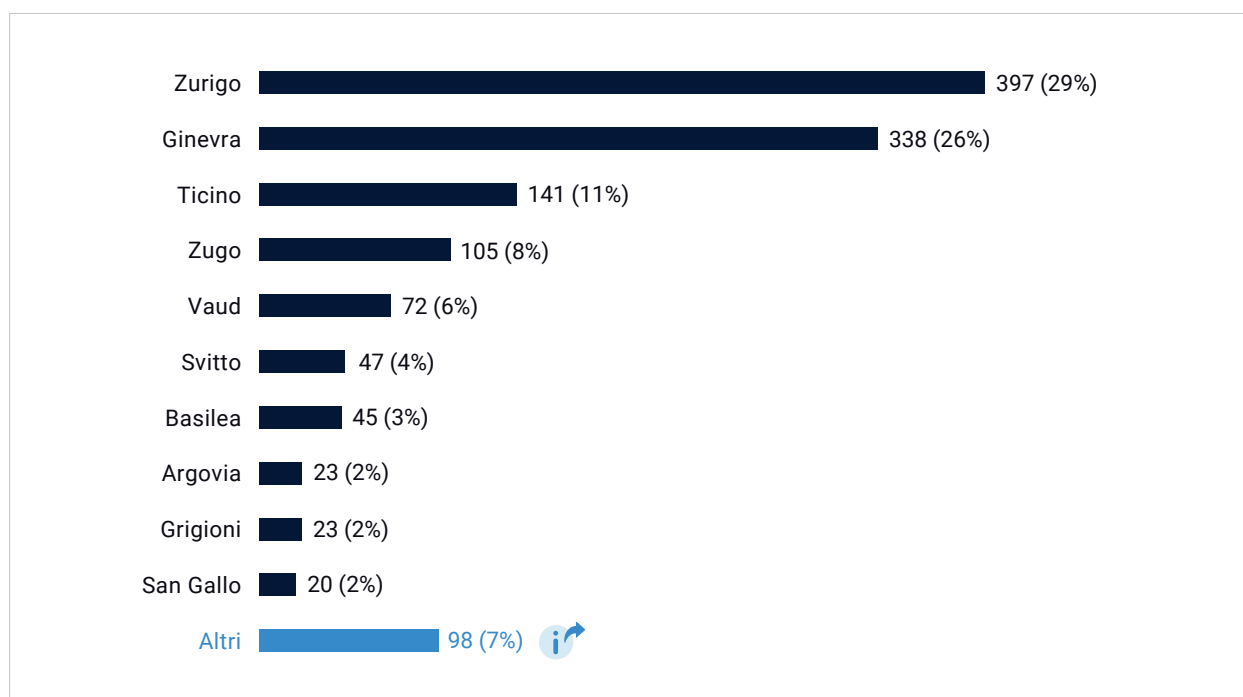
La distribuzione geografica dei GPI mostra una forte concentrazione su pochi centri finanziari svizzeri: i tre cantoni di Zurigo (29%), Ginevra (26%) e Ticino (11%) riuniscono insieme il 66% o due terzi di tutti i GPI:

- Con 397 istituti, la quota maggiore ricade sul cantone di **Zurigo**, che sottolinea così il suo ruolo di principale centro finanziario della Svizzera.
- Al secondo posto segue il cantone di **Ginevra** con 338 istituti, il che riflette l'elevata importanza della regione del Lago di Ginevra per la clientela privata facoltosa e per i mandati internazionali.

- Un ulteriore polo è rappresentato dal cantone **Ticino** con 141 (11%) GPI, seguito dal cantone di **Zugo** con 105 istituti (8%). Entrambi i cantoni beneficiano tradizionalmente del loro orientamento internazionale e dei loro ecosistemi di servizi specializzati, mentre il cantone di Zugo è noto anche per la sua attrattiva fiscale.
- Il cantone **Vaud** con 72 GPI (6%) completa il cluster della Svizzera occidentale.

Nei cantoni di Svitto (4%), Basilea (3%) nonché Argovia, Grigioni e San Gallo (2% ciascuno) si osserva una presenza di GPI nettamente inferiore, ma comunque rilevante.

GPI PER CANTONE (N = 1309)



Grafica 5: GPI per cantone.

I restanti 98 GPI (7%) sono distribuiti in altri 14 cantoni e sottolineano il radicamento geografico del settore in tutta la Svizzera:

GPI IN ALTRI CANTONI

| Cantone | # GPI |
|---------------------------------|-----------|
| Lucerna | 17 |
| Berna | 13 |
| Turgovia | 13 |
| Vallese | 13 |
| Untervaldo (Obvaldo & Nidvaldo) | 8 |
| Appenzello (Interno & Esterno) | 7 |
| Sciaffusa | 7 |
| Friburgo | 6 |
| Neuchâtel | 6 |
| Soletta | 4 |
| Aarau | 1 |
| Glarona | 1 |
| Giura | 1 |
| Uri | 1 |
| Totale | 98 |

Grafica 6: GPI in altri cantoni.

1.3.2. GPI per lingua

La struttura linguistica dei GPI segue in larga misura le condizioni cantonali e regionali ed è completata da modelli di business in inglese e multilingue. Mentre il tedesco e il francese caratterizzano il mercato (insieme 70%), l'elevata quota di GPI anglofoni segnala una crescente internazionalizzazione del settore:

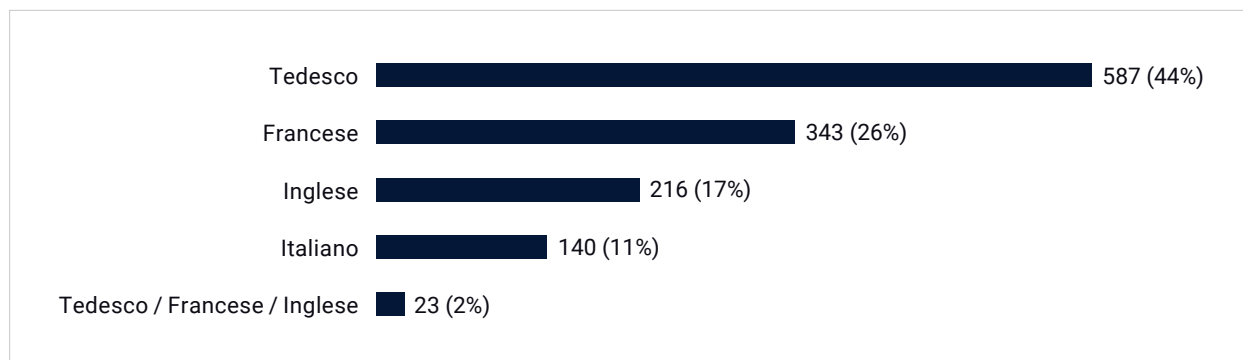
- Con 587 istituti (44%), i GPI di lingua **tedesca** rappresentano la quota maggiore. Questa predominanza è direttamente collegata alla concentrazione geografica precedentemente descritta nella Svizzera tedesca, in particolare nei cantoni di Zurigo e Zugo.
- I GPI di lingua **francese** seguono con 343 istituti (26%) e costituiscono – analogamente alla distribuzione cantonale – un cluster ben definito nella Svizzera occidentale, sostenuto soprattutto da Ginevra e Vaud.
- Particolarmente rilevante è la quota di 216 (17%) GPI di lingua **inglese**. Questo gruppo è meno legato a una regione specifica: l'inglese si è sempre più affermato come lingua di lavoro per i gestori patrimoniali attivi a livello internazionale, in particolare a Zurigo e Ginevra.

L'elevata quota sottolinea l'orientamento internazionale del settore svizzero dei GPI nonché la sua attrattività per mandati transfrontalieri e per una clientela internazionale mobile.

- La quota di lingua **italiana** di 140 GPI (11%) coincide quasi perfettamente con il cantone Ticino e conferma il suo ruolo di piazza finanziaria specializzata con un tradizionale forte orientamento internazionale.
- Il quadro è completato da 23 (2%) GPI **multilingue** che combinano tedesco, francese ed inglese. Sebbene numericamente ancora marginali, potrebbero indicare uno sviluppo verso modelli di business più integrati e internazionalizzati.

Nel complesso emerge una struttura duale: da un lato il settore svizzero dei GPI resta organizzato principalmente lungo linee linguistiche e cantonali, dall'altro aumenta l'importanza della flessibilità linguistica – in particolare dell'inglese. Per gli amministratori delegati ciò rappresenta un risultato interessante in termini di internazionalizzazione, attrazione di talenti e competitività a lungo termine.

GPI PER LINGUA (N = 1309)



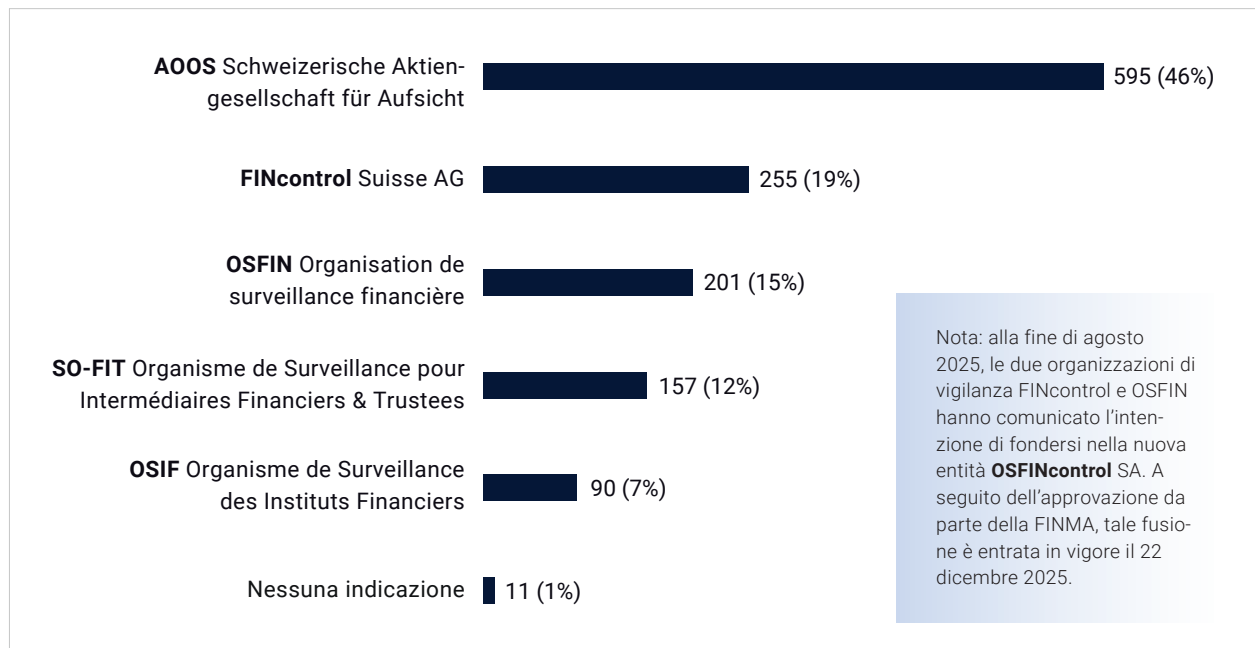
Grafica 7: GPI per lingua.

1.3.3. GPI per organizzazione di vigilanza

La distribuzione dei GPI per organizzazione di vigilanza mostra una concentrazione del mercato su cinque organismi di vigilanza consolidati. Ciò evidenzia sia il grado di consolidamento del regime di vigilanza sia la persistente libertà di scelta degli istituti all'interno del quadro FINIG:

- Con 595 GPI (46%), **AOOS** supervisiona la quota maggiore e assume una posizione dominante. Questo leadership di mercato riflette probabilmente il suo posizionamento precoce, l'ampia copertura e la forte presenza nella Svizzera tedesca.
- Al secondo posto segue **FINcontrol** con 255 GPI (19%).
- **OSFIN** supervisiona 201 GPI (15%) e rappresenta quindi la principale organizzazione di vigilanza nella Svizzera occidentale.
- Questo segmento è completato da **SO-FIT** con 157 GPI (12%), che copre anch'essa una parte significativa degli istituti francofoni e orientati a livello internazionale.
- **OSIF** supervisiona 90 GPI (7%) e completa il quadro di un panorama di vigilanza differenziato, caratterizzato da aspetti linguistici e regionali.
- La quota molto ridotta senza indicazione (1%) indica un elevato grado di copertura e un'integrazione quasi completa dei GPI nel sistema di vigilanza regolamentare.

GPI PER ORGANIZZAZIONE DI VIGILANZA (N = 1309)



Grafica 8: GPI per organizzazione di vigilanza.

2. PATRIMONI GESTITI E CLIENTI



PRINCIPALI RISULTATI:

- I GPI gestiscono in Svizzera circa CHF 850 miliardi di patrimoni della clientela (stima).
- Il 63% gestisce tra CHF 100 milioni e CHF 2 miliardi, mentre il 27% gestisce meno di CHF 100 milioni.
- La base clienti è eterogenea: 40% principalmente clienti svizzeri, 31% clienti esteri, 29% con base clienti equilibrata.

2.1. PATRIMONI GESTITI

2.1.1. Distribuzione secondo l'indagine

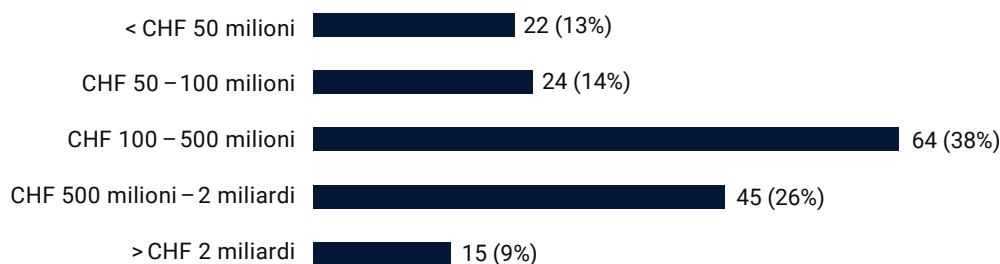
I risultati dell'indagine (170 risposte, 13% dei 1309 GPI autorizzati dalla FINMA, vedi capitolo 9.2) mostrano una struttura di mercato caratterizzata da imprese di medie dimensioni e da una forte frammentazione. Circa due terzi (63%) dei GPI intervistati gestiscono patrimoni compresi tra CHF 100 milioni e CHF 2 miliardi. I GPI molto piccoli e quelli molto grandi svolgono invece un ruolo nettamente più limitato:

- Con il 38% del campione, il segmento più grande è costituito dai GPI con patrimoni gestiti tra **CHF 100 milioni e CHF 500 milioni**. Un ulteriore 26% gestisce patrimoni tra **CHF 500 milioni e CHF 2 miliardi**. Queste

categorie dimensionali dispongono tipicamente di una scala sufficiente per soddisfare in modo efficiente i requisiti regolamentari e, al contempo, per operare con un modello di business professionale e orientato al cliente. Esse costituiscono il segmento strutturale centrale del settore svizzero dei GPI.

- I piccoli GPI con patrimoni gestiti **inferiori a CHF 100 milioni** rappresentano complessivamente il 27% degli intervistati, con una ripartizione quasi uniforme tra patrimoni inferiori a CHF 50 milioni (13%) e tra CHF 50 milioni e CHF 100 milioni (14%). Questi GPI sono spesso caratterizzati da strutture organizzative molto snelle e si trovano ad affrontare sfide particolari in termini di scalabilità e di requisiti regolamentari crescenti. In che misura i GPI con patrimoni gestiti inferiori a CHF 50 mi-

PATRIMONI GESTITI (N = 170)



Grafica 9: Patrimoni gestiti.

lioni potranno continuare a essere sostenibili in futuro viene discusso nel capitolo 6.2.

- All'estremità superiore, il 9% dei GPI intervistati gestisce patrimoni **superiori a CHF 2 miliardi**. Questi GPI occupano una posizione particolare e presentano in parte strutture che si avvicinano a quelle di piccole banche private, pur senza offrire una propria funzione di custodia o di bilancio.

2.1.2. Proiezione sulla Svizzera

Sulla base dei risultati dell'indagine, il totale dei patrimoni gestiti dai GPI in Svizzera può essere stimato **intorno a CHF 850 miliardi**. Questa stima deve essere interpretata come un ordine di grandezza indicativo senza pretesa di aggregazione esatta e si basa su ipotesi semplificative, in particolare sulla trasferibilità della distribuzione del campione e sull'utilizzo di valori medi all'interno di ampie fasce di AUM, come mostra la Grafica 10.

Il punto di partenza di questa stima è l'ipotesi di una distribuzione proporzionale uniforme della distribuzione patri-

moniale rilevata (vedi Grafica 9) sull'intera popolazione di 1309 GPI. Per ciascun segmento di AUM è stato utilizzato un valore medio come approssimazione della rispettiva fascia patrimoniale, inclusa una stima prudente per il segmento superiore aperto oltre CHF 2 miliardi.

Moltiplicando il numero proiettato di GPI per segmento con i rispettivi valori medi si ottiene il volume stimato del mercato svizzero (CHF 850 miliardi):

- La parte predominante (81%) dei patrimoni gestiti in questa proiezione è attribuibile ai GPI con oltre CHF 500 milioni (48%) e oltre CHF 2 miliardi (43%) di patrimoni gestiti.
- Gli altri GPI, nonostante il loro numero elevato, contribuiscono solo in misura limitata (19%) al volume complessivo.

Sulla base di questa stima, un GPI amministra in media circa CHF 650 milioni e presenta un valore mediano di circa CHF 300 milioni. I possibili bias del campione sono discussi nel capitolo 9.2.9.

PATRIMONI GESTITI DAI GPI IN SVIZZERA (2026, PROIEZIONE, CHF MILIONI)

| Patrimoni gestiti | Valore medio (CHF milioni) | Distribuzione (indagine) | Proiezione (# GPI) | Mercato (CHF milioni) | Mercato (%) |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| < CHF 50 milioni | 25 | 13% | 170 | 4254 | 0% |
| CHF 50 – 100 milioni | 75 | 14% | 183 | 13.745 | 2% |
| CHF 100 – 500 milioni | 300 | 38% | 497 | 149.226 | 17% |
| CHF 500 milioni – 2 miliardi | 1250 | 26% | 340 | 425.425 | 48% |
| > CHF 2 miliardi | 2500 | 9% | 118 | 294.525 | 33% |
| Total | – | 100% | 1309 | 887.175 | 100% |

Grafica 10: Patrimoni gestiti (proiezione per la Svizzera).

2.2. BASE CLIENTI

I risultati relativi alla base clienti mostrano che, nel complesso, i GPI sono **geograficamente diversificati**. Sebbene il segmento con clientela prevalentemente svizzera rappresenti il gruppo singolo più grande (40%), circa il 60% presenta una base clienti equilibrata o prevalentemente internazionale. Il settore dei GPI non è quindi esclusivamente orientato al mercato domestico:

- Il 40% indica che oltre il 75% dei patrimoni gestiti proviene da **clienti svizzeri**. Questi GPI beneficiano tipicamente di un forte radicamento locale e di un'elevata familiarità con il quadro regolamentare.
- Il 29% dispone di una base clienti equilibrata con quote comparabili di **clienti svizzeri ed esteri**. Questo segmento rappresenta modelli di business ibridi che si rivolgono sia al mercato domestico sia a segmenti di clientela internazionale e presentano quindi requisiti più elevati in termini di organizzazione e compliance.
- Un ulteriore 31% gestisce prevalentemente patrimoni di **clienti esteri**. Questi GPI operano di norma in mercati geografici target chiaramente definiti.

CLIENTELA (N = 170)



Grafica 11: Clientela.

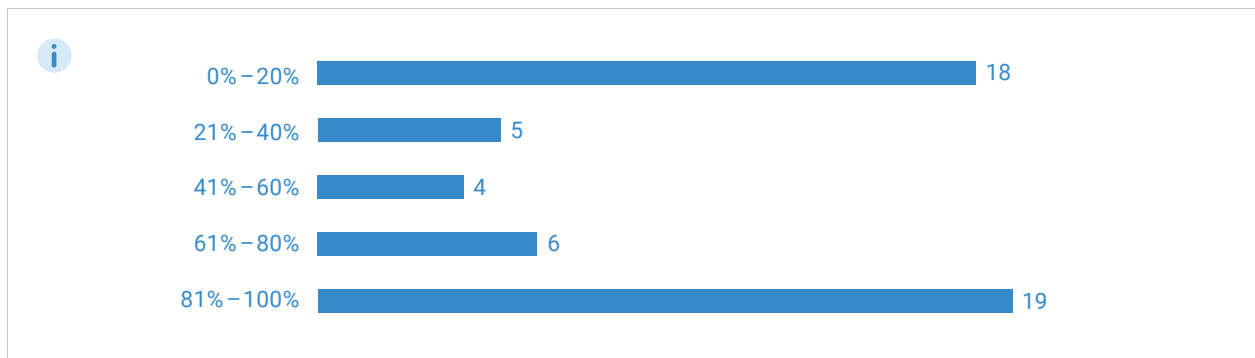
Un'analisi approfondita dei 52 GPI con una base clienti prevalentemente estera mostra una **polarizzazione della quota di clientela europea**. Questi GPI sono posizionati chiaramente o al di fuori dell'Europa o all'interno dell'Europa, il che indica modelli di business geografici fortemente focalizzati:

- 18 GPI presentano una quota di clientela europea compresa tra 0% e 20% e sono quindi principalmente posizionati al di fuori dell'Europa.
- Allo stesso tempo, 19 GPI presentano una quota tra l'81% e il 100% di clientela europea, per cui l'Europa (no-

nostante singoli clienti globali) rimane di fatto il mercato dominante.

- Al contrario, la quota di GPI con percentuali intermedie di clientela europea è nettamente inferiore. Solo cinque si collocano nella fascia tra il 21% e il 40%, quattro tra il 41% e il 60% e sei tra il 61% e l'80%. Questa distribuzione evidenzia che una struttura di clientela globalmente diversificata tra i GPI orientati all'estero rappresenta l'eccezione.

GPI ORIENTATI ALL'ESTERO: QUOTA DI CLIENTELA EUROPEA (N = 52)



Grafica 12: Percentuale di clienti europei per GPI orientati all'estero

3. COLLABORATORI



PRINCIPALI RISULTATI:

- I GPI sono organizzati in modo molto frammentato: 83% impiega al massimo 10 risorse a tempo pieno, di cui 8% GPI con una sola persona – alcuni dei quali senza una regolamentazione formalizzata della sostituzione, il che è problematico dal punto di vista regolamentare.
- La struttura demografica tende a essere invecchiata (63% oltre 51 anni) e prevalentemente maschile (93%).

3.1. POSTI A TEMPO PIENO E SOSTITUZIONE

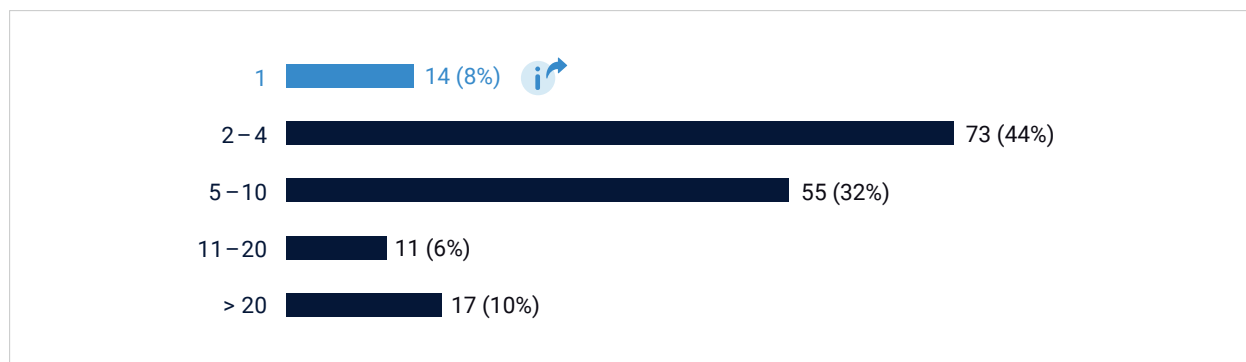
I risultati relativi alla struttura del personale evidenziano la **struttura di piccole dimensioni** del settore dei GPI in Svizzera, con implicazioni per la scalabilità, l'organizzazione e l'efficienza regolamentare. Circa l'84% impiega al **massimo dieci** risorse a tempo pieno, il che indica una forte caratterizzazione da parte di proprietari o partner. Le organizzazioni più grandi rappresentano un gruppo secondario:

- Con il 44%, la quota più elevata è costituita dai GPI con **due fino a quattro** risorse a tempo pieno.
- Un ulteriore 32% impiega **tra cinque e dieci** risorse a tempo pieno e dispone quindi di una dimensione orga-

nizzativa che consente una certa differenziazione funzionale. Insieme, questi segmenti costituiscono il nucleo strutturale del settore dei GPI (76%).

- I GPI con **una sola risorsa** a tempo pieno rappresentano l'8% del campione.
- All'estremità superiore, il 6% impiega **tra undici e 20** risorse a tempo pieno, mentre il 10% presenta oltre 20 risorse a tempo pieno. Questi GPI si avvicinano in parte, nella loro organizzazione, a piccole banche private, ma rimangono un'eccezione.

POSIZIONI A TEMPO PIENO (N = 170)



Grafica 13: Posizioni a tempo pieno.

Un deep-dive nei 14 GPI con una sola persona («One-Man-Shows») mostra che l'attuale regolamentazione della loro sostituzione è eterogenea e presenta in parte debolezze regolamentari. Sebbene circa due terzi di questi GPI dispongano di una soluzione formalizzata, un terzo non ha previsto **alcuna sostituzione regolamentata** in caso di indisponibilità del direttore, il che rappresenta sia un rischio operativo sia un rischio di vigilanza:

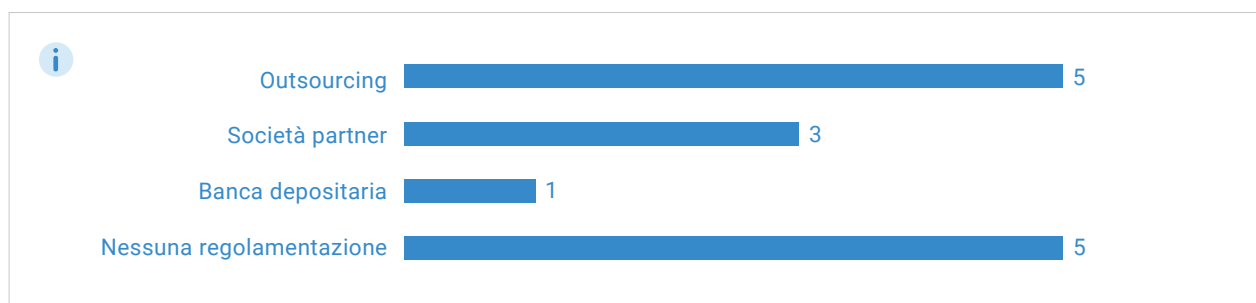
- In concreto, cinque GPI hanno regolato la sostituzione tramite soluzioni di outsourcing, tre GPI tramite società partner e un GPI tramite la banca depositaria.
- Al contrario, cinque GPI non dispongono di alcuna regolamentazione formalizzata della sostituzione (oppure non ne sono consapevoli).

Dal punto di vista regolamentare va osservato che FINIG, così come la prassi autorizzativa della FINMA, richiedono in ogni momento un'organizzazione adeguata. Ciò include la garanzia della continuità dell'attività aziendale in caso di indisponibilità di persone chiave. Per i GPI con una sola persona ciò implica l'esistenza di una regolamentazione di sostituzione solida e affidabile.

L'assenza di una regolamentazione della sostituzione è difficilmente compatibile con i requisiti organizzativi minimi. Se un direttore viene meno senza una sostituzione regolamentata, l'attività aziendale non può essere proseguita in modo conforme. In pratica, l'organizzazione di vigilanza competente richiederebbe una correzione immediata. In caso contrario, la FINMA può imporre condizioni oppure limitare o revocare l'autorizzazione. Non si verifica uno scioglimento automatico del GPI, tuttavia una prosecuzione dell'attività senza una rapida riorganizzazione sarebbe di fatto impossibile.

Nel complesso, questi risultati mostrano che i GPI con una sola persona sono particolarmente esposti dal punto di vista regolamentare, mentre una regolamentazione documentata della sostituzione rappresenta di fatto un presupposto per l'autorizzazione e un elemento centrale per la sostenibilità a lungo termine di questi modelli di business.

GPI UNIPERSONALI: REGOLAMENTAZIONE DELLA SUPPLENZA (N = 14)



Grafica 14: GPI di una sola persona e regolamentazione della supplenza.

3.2. STRUTTURA PER ETÀ

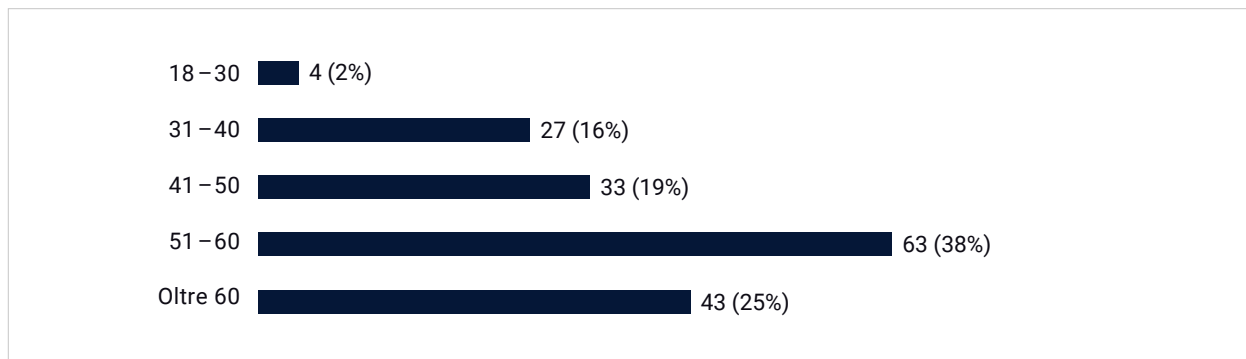
La struttura per età del settore dei GPI è fortemente caratterizzata da profili esperti: quasi due terzi (63%) dei direttori hanno almeno 51 anni, mentre le fasce di età più giovani sono sottorappresentate. Questa struttura demografica matura comporta implicazioni per passaggi di proprietà, successione e consolidamento:

- Quasi due terzi degli intervistati appartengono a coorti di età che dovranno confrontarsi nel medio termine con questioni di successione e trasferimento dell'impresa. Con il 38%, la fascia di età 51–60 anni rappresenta il segmento più ampio, seguita dagli oltre 60 anni con il 25%.

- Al contrario, le fasce di età 41–50 anni (19%) e 31–40 anni (16%) sono significativamente meno rappresentate e costituiscono un segmento di successione potenziale relativamente ristretto.
- La quota degli under 30 è marginale (2%). Ciò evidenzia le elevate barriere di ingresso, derivanti dai requisiti regolamentari, dal fabbisogno di capitale e soprattutto dall'importanza delle relazioni con i clienti costruite nel lungo periodo.

Questi risultati indicano un settore demograficamente tendenzialmente **invecchiato** e suggeriscono una crescente pressione di adattamento strutturale nei prossimi anni.

ETÀ (N = 170)



Grafica 15: Età dell'GPI.

3.3. DISTRIBUZIONE DI GENERE

La distribuzione di genere tra i direttori dei GPI è – non sorprendentemente – fortemente polarizzata: il 93% degli intervistati è di sesso maschile, mentre soltanto il 7% è di sesso femminile.

Questa marcata **dominanza maschile** può riflettere la struttura storicamente consolidata del settore della gestione patrimoniale, tradizionalmente caratterizzato da percorsi di carriera, reti professionali e modelli di successione prevalentemente maschili. L'ingresso e l'avanzamen-

to delle donne nel settore dei GPI sembrano finora avvenire solo in misura limitata.

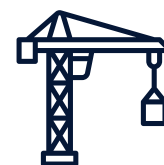
Alla luce dell'invecchiamento demografico del settore dei GPI, la questione della diversificazione della nuova generazione dirigente potrebbe acquisire maggiore rilevanza. Una maggiore apertura verso nuovi bacini di talento – inclusi dirigenti femminili – potrebbe rappresentare un potenziale leva per il rinnovamento a lungo termine del settore dei GPI.

GENERE (N = 170)



Grafica 16: Genere dell'GPI.

4. OPERATIONS E TECNOLOGIA



PRINCIPALI RISULTATI:

- **I GPI lavorano con forte orientamento al cliente: due terzi destinano oltre il 60% delle attività FTE a funzioni generatrici di ricavi.**
- **L'outsourcing è diffuso, in particolare in contabilità (70%), IT/Cloud (66%) e compliance (61%) – mentre 82% non prevede ulteriore outsourcing.**
- **Gli investimenti tecnologici previsti sono selettivi, soprattutto in IA (39%), PMS (28%) e CRM (26%) – mentre 25% non prevede attualmente investimenti.**

4.1. CONSULENZA ALLA CLIENTELA VERSUS AMMINISTRAZIONE

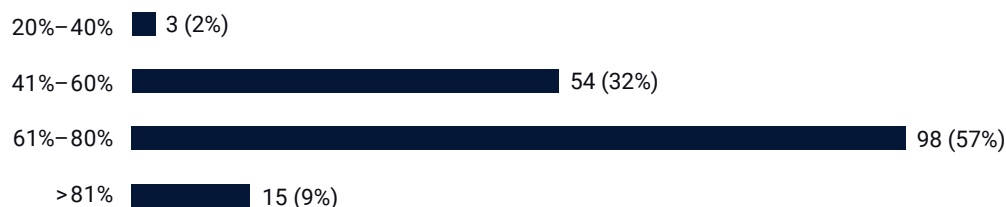
I risultati mostrano che i GPI impiegano la maggior parte delle loro risorse di personale in attività generatrici di ricavi a stretto contatto con la clientela. In circa due terzi dei GPI intervistati, oltre il 60% degli equivalenti a tempo pieno è destinato ad attività vicine al cliente, quali consulenza alla clientela, gestione di portafoglio o elaborazione di proposte d'investimento. Ciò evidenzia il forte carattere orientato al cliente del modello di business:

- Con il 57%, il segmento in cui il 61%–80% degli equivalenti a tempo pieno svolge attività generatrici di ricavi rappresenta il gruppo più ampio. Un ulteriore 9% indica che oltre l'81% delle proprie risorse di personale è impiegato direttamente in attività vicine al cliente e generatrici di ricavi. Complessivamente, il 66% dei GPI intervistati concentra quindi la maggior parte della propria forza lavoro su attività di creazione di valore per il cliente.

- Al contrario, il 32% presenta una quota del 41%–60% di risorse a tempo pieno in attività generatrici di ricavi. Questo segmento indica un peso significativo di attività non generatrici di ricavi, come compliance, amministrazione o reporting.
- Solo il 2% dei GPI indica che meno del 40% delle risorse a tempo pieno svolge attività generatrici di ricavi, il che suggerisce una leva operativa molto ridotta.

Nel complesso, i risultati mostrano un modello organizzativo **snello e orientato al cliente**. Allo stesso tempo, la quota relativamente elevata di attività non generatrici di ricavi evidenzia la crescente **pressione** derivante dai requisiti regolamentari e amministrativi, che rappresentano una sfida strutturale soprattutto per i piccoli GPI.

ATTIVITÀ GENERATRICI DI RICAVI (% FTE) (N = 170)



Grafica 17: Attività generatrici di entrate.

4.2. INVESTIMENTI IN TECNOLOGIA

I risultati relativi agli investimenti tecnologici pianificati nei prossimi tre anni mostrano un quadro eterogeneo con priorità chiare, ma anche una marcata cautela da parte di un segmento rilevante del mercato. Sebbene una maggioranza dei GPI intervistati pianifichi investimenti in specifici ambiti tecnologici, il 25% indica di non prevedere attualmente investimenti tecnologici. Ciò evidenzia una divergenza tra GPI orientati all'investimento e GPI più prudenti:

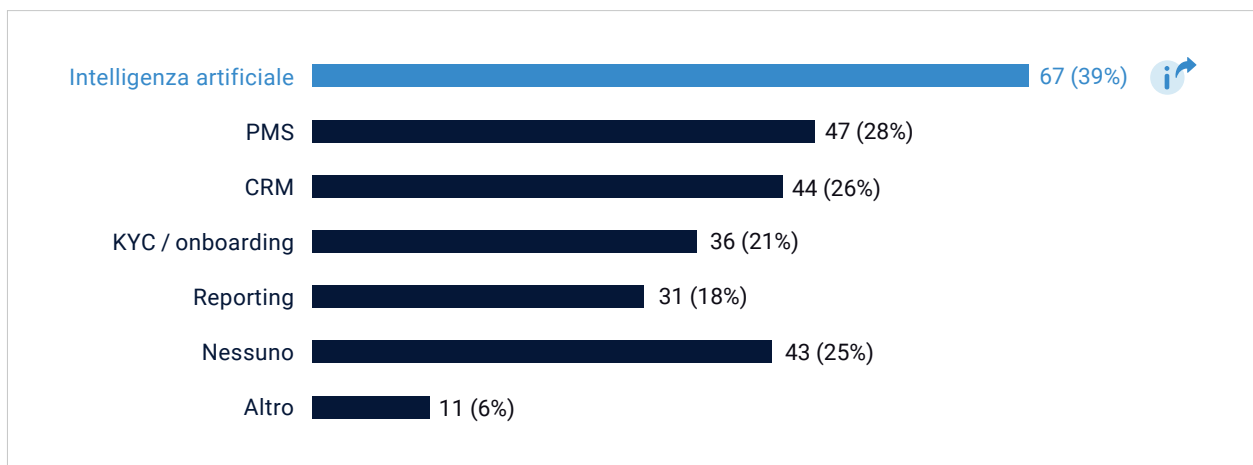
- Al primo posto figurano gli investimenti pianificati in **intelligenza artificiale (IA)**, menzionati dal 39%. Ciò indica un crescente interesse per automazione, guadagni di efficienza e applicazioni basate sui dati lungo la catena del valore.
- Anche le applicazioni core rimangono centrali: il 28% prevede investimenti in **sistemi di portfolio management (PMS)**, mentre il 26% intende sviluppare o rinno-

vare sistemi di **customer relationship management (CRM)**. Questi investimenti mirano probabilmente a una migliore gestione della clientela, scalabilità e integrazione dei processi.

- Le tecnologie guidate da esigenze regolamentari svolgono un ruolo leggermente secondario. Il 21% pianifica investimenti in soluzioni **Know-Your-Customer (KYC)** e onboarding, il 18% in sistemi di reporting. Questi dati riflettono gli elevati requisiti regolamentari e l'intenzione di rendere più efficienti i processi non generatrici di ricavi.
- Nella categoria «Altro» (6%) rientrano menzioni generiche come «digitalizzazione» o «aggiornamento dell'IT».

Nel complesso, i risultati mostrano che gli investimenti tecnologici avvengono in modo **selettivo e guidato da priorità**, mentre un quarto dei GPI intervistati segnala una certa cautela negli investimenti.

INVESTIMENTI TECNOLOGICI PIANIFICATI (N = 170, RISPOSTE MULTIPLE)



Grafica 18: Investimenti pianificati nella tecnologia nei prossimi tre anni.

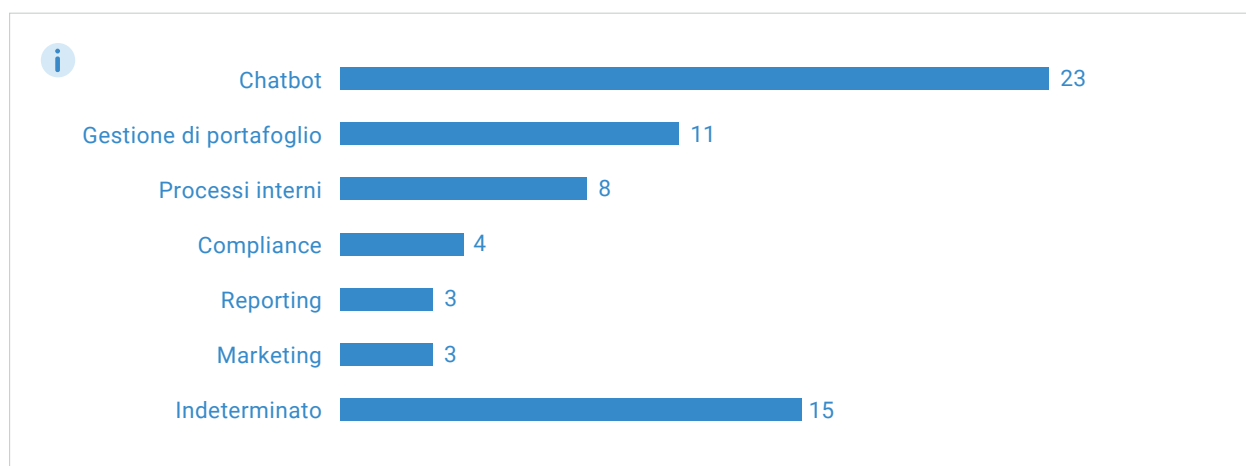
Un deep-dive nei 67 investimenti pianificati in IA mostra che l'attenzione è rivolta principalmente alle applicazioni vicine al cliente, mentre l'efficienza interna o la compliance svolgono un ruolo secondario. In particolare dominano le soluzioni basate sul dialogo, il che indica il desiderio di scalabilità ed efficienza nell'interazione con i clienti:

- 23 menzioni riguardano **chatbot** basati su IA, utilizzati principalmente per supportare la comunicazione con la clientela, la pre-qualificazione delle richieste o l'alleggerimento delle risorse operative.
- Al secondo posto seguono le applicazioni nel **portfolio management** con 11 menzioni, ad esempio per analisi dei dati, supporto alle decisioni o automazione dei processi d'investimento.
- Altre 8 menzioni riguardano l'utilizzo dell'IA nei **processi interni**, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza nelle funzioni di back-office o di supporto.

- Un ruolo significativamente minore è svolto dalle applicazioni di IA in compliance (4 menzioni), reporting (3 menzioni) o marketing (3 menzioni). Questa cautela suggerisce che i campi applicativi regolamentarmente sensibili o emotivamente più delicati vengono attualmente affrontati con maggiore prudenza tramite l'IA.
- Infine, 9 GPI indicano che i loro investimenti pianificati in IA non sono ancora stati concretizzati, il che segnala una fase esplorativa senza use-cases definiti.

Nel complesso emerge che l'IA nel settore dei GPI è intesa principalmente come leva per migliorare **l'interazione con i clienti e l'efficienza operativa**. Al contrario, le applicazioni strategicamente più integrate o regolamentarmente critiche si trovano ancora in una fase iniziale di sviluppo, il che suggerisce un approccio prudente e graduale al tema.

INVESTIMENTI PIANIFICATI IN INTELLIGENZA ARTIFICIALE (N = 67)



Grafica 19: Investimenti pianificati nell'intelligenza artificiale.

4.3. OUTSOURCING

4.3.1. Outsourcing attuale

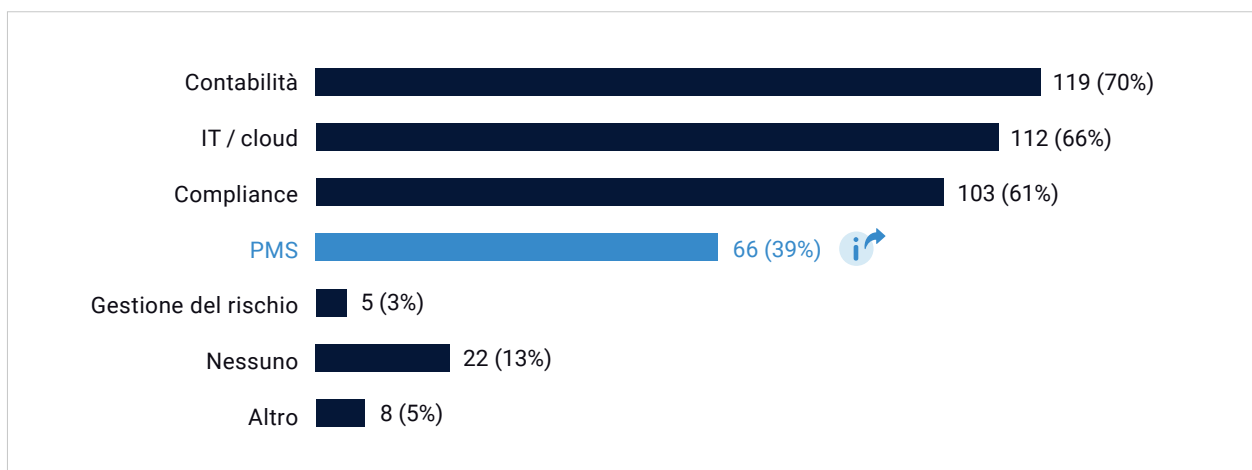
I risultati relativi all'outsourcing attuale mostrano che i GPI esternalizzano in modo relativamente coerente le attività di supporto e quelle caratterizzate da requisiti regolamentari, mentre il core business rimane prevalentemente interno. L'outsourcing rappresenta quindi una componente centrale del modello di business e serve principalmente ad aumentare l'efficienza e a gestire la complessità regolamentare:

- L'attività più frequentemente esternalizzata è la **contabilità** (70%). È inoltre molto diffuso l'outsourcing di servizi **IT e cloud** (66%), seguito da attività di compliance (61%). Questi tre ambiti rappresentano il chiaro fulcro delle attività di outsourcing e riflettono probabilmente il grado di specializzazione e i vantaggi di scala dei fornitori esterni.

- Un ulteriore 39% esternalizza il proprio **PMS**, il che indica un ampio utilizzo di applicazioni core esterne senza rinunciare alla responsabilità per le decisioni d'investimento.
- L'outsourcing nel risk management (3%) è invece poco diffuso. Ciò riflette probabilmente il forte legame di questa funzione con la direzione aziendale e la responsabilità regolamentare.
- Il 13% indica di non esternalizzare attualmente alcuna attività. Questo segmento è probabilmente composto soprattutto da GPI di piccole dimensioni o fortemente integrati.
- Il 5% menziona altre attività esternalizzate, tra cui risposte generiche come «IT» o «risorse umane».

Nel complesso, i risultati mostrano che l'outsourcing nel settore dei GPI è utilizzato in modo mirato per alleggerire le attività non generatrici di ricavi e svolge un ruolo importante per la stabilità operativa e la scalabilità.

OUTSOURCING ATTUALE (N = 170, RISPOSTE MULTIPLE)



Grafica 20: Attuale esternalizzazione presso GPI.

Un deep-dive nella soddisfazione relativa ai 66 PMS esternalizzati mostra un quadro **prevalentemente positivo**, ma non privo di criticità. Una maggioranza è soddisfatta della soluzione PMS esternalizzata, tuttavia numerosi GPI esprimono anche insoddisfazione. Ciò indica una rilevanza generalmente elevata, ma anche necessità di ottimizzazione nelle soluzioni PMS esternalizzate:

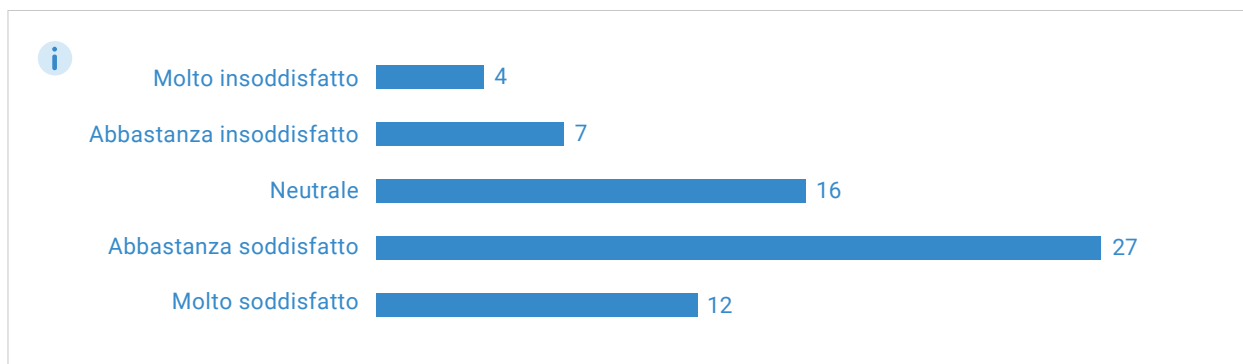
- 27 GPI dichiarano di essere piuttosto soddisfatti del loro PMS esternalizzato, mentre dodici sono molto soddisfatti. Per questo gruppo il PMS esternalizzato rappresenta una componente software efficiente e sostenibile.
- Al contrario, quattro GPI si dichiarano molto insoddisfatti e sette piuttosto insoddisfatti. Questa insoddisfazione potrebbe derivare, ad esempio, da funzionalità li-

mitate, scarsa flessibilità, problemi di integrazione o elevati costi di personalizzazione o gestione.

- Altri 16 GPI valutano il loro PMS neutrale, il che indica un adempimento funzionale dei requisiti minimi, ma con valore strategico limitato.

Nel complesso, i risultati mostrano che le soluzioni PMS esternalizzate funzionano bene per molti GPI, ma non raggiungono uno standard di soddisfazione omogeneo. Il livello relativamente elevato di neutralità e insoddisfazione suggerisce che futuri investimenti tecnologici e valutazioni di cambiamento nel settore PMS rimarranno un tema rilevante.

PMS ESTERNALIZZATO: LIVELLO DI SODDISFAZIONE (N = 66)



Grafica 21: Soddisfazione delle soluzioni PMS esternalizzate.

4.3.2. Outsourcing pianificato nei prossimi tre anni

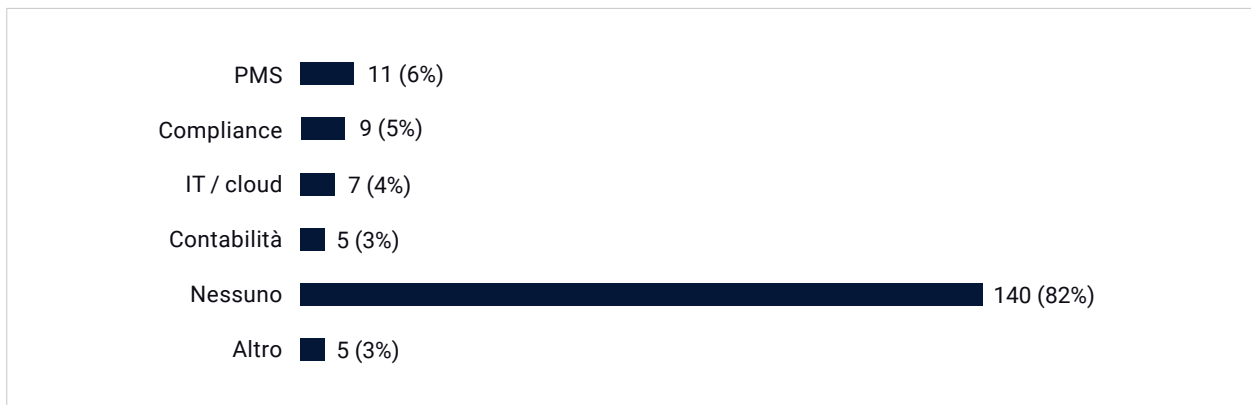
I risultati relativi all'outsourcing pianificato nei prossimi tre anni mostrano una **marcata cautela**:

- L'82% non prevede ulteriore outsourcing, il che indica un alto grado di maturità delle esternalizzazioni esistenti oppure potenziali di efficienza aggiuntivi limitati.
- Solo una piccola minoranza indica di voler esternalizzare ulteriori attività. Con undici menzioni, il PMS è citato più frequentemente; nove pianificano ulteriore outsourcing nella compliance, sette nell'IT/Cloud e cinque nella contabilità. Questi valori ridotti indicano che le principali attività non generatrici di ricavi sono già state esternalizzate oppure rimangono deliberatamente interne.
- Le altre attività di outsourcing pianificate svolgono un ruolo secondario con cinque menzioni, ad esempio «ancora non chiaro» oppure «dipende dalla crescita».

La bassa dinamica dell'outsourcing pianificato contrasta con l'elevata quota di outsourcing attuale nelle principali funzioni di supporto (capitolo 4.3.1). Ciò suggerisce una fase di consolidamento, nella quale i modelli esistenti vengono stabilizzati e ottimizzati, piuttosto che ampliati con nuove esternalizzazioni.

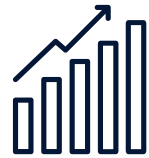
I risultati possono anche essere interpretati nel senso che l'outsourcing nel settore dei GPI non è più considerato principalmente come leva a breve termine per aumenti di efficienza, ma piuttosto come parte consolidata del modello di business esistente.

OUTSOURCING PIANIFICATO NEI PROSSIMI 3 ANNI (N = 170, RISPOSTE MULTIPLE)



Grafica 22: Pianificato l'outsourcing nei prossimi tre anni.

5. REDDITIVITÀ



PRINCIPALI RISULTATI:

- I margini di utile netto si sviluppano in modo eterogeneo: **41% miglioramento, 33% peggioramento, 26% invariato.**
- I principali fattori che incidono sui margini di utile netto sono **personale (77%), compliance (54%) e IT/Cloud (42%).**

5.1. VARIAZIONE DEL MARGINE DI UTILE NETTO

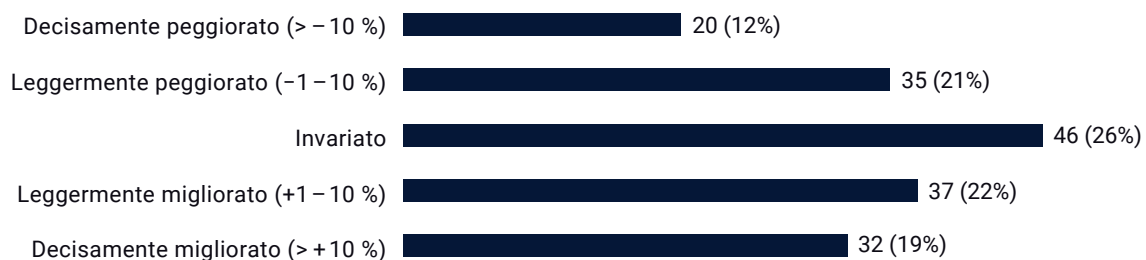
I risultati relativi alla variazione del margine di utile netto negli ultimi tre anni mostrano un quadro equilibrato e tendenzialmente **polarizzato**. Mentre il 41% segnala un miglioramento del margine di utile netto, il 33% riporta un peggioramento. Poco più di un quarto indica un margine di utile netto invariato. Il settore dei GPI si trova quindi in una fase di andamenti divergenti della redditività:

- In concreto, il 22% indica che il proprio margine di utile netto è leggermente migliorato (più 1–10%), mentre un ulteriore 19% riporta un miglioramento significativo superiore al 10%. Questo gruppo beneficia tipicamente di ricavi stabili, economie di scala, gestione efficiente dei costi nonché di adattamenti riusciti al contesto regolamentare. Questi dati evidenziano che incrementi sostanziali dei margini sono possibili anche in presenza di pressioni sui costi e di un contesto regolamentare più stringente.

- Al contrario, il 21% registra un lieve peggioramento del margine di utile netto (meno 1–10%), mentre il 12% riporta un peggioramento significativo superiore al 10%. Questa evoluzione indica scalabilità insufficiente, aumento dei costi fissi o crescente onere amministrativo. In particolare, i GPI di piccole dimensioni o fortemente esposti agli oneri regolamentari potrebbero essere colpiti da tali dinamiche.
- Il 26% segnala un margine di utile netto invariato, illustrando quindi anche una fase di stabilizzazione, nella quale l'aumento dei costi ha potuto essere compensato da ricavi più elevati o da maggiore efficienza operativa.

Nel complesso, i risultati mostrano che la performance economica nel settore dei GPI si **differenzia** e che le decisioni strategiche relative al modello di business, alla scalabilità e alla struttura dei costi possono influenzare in modo determinante l'evoluzione del risultato netto.

EVOLUZIONE DEL MARGINE NETTO (NEGLI ULTIMI TRE ANNI) (N=170)



Grafica 23: Evoluzione del margine di profitto netto negli ultimi tre anni.

5.2. FATTORI DI INFLUENZA SUL MARGINE DI UTILE NETTO

I risultati relativi ai fattori che influenzano il margine di utile netto mostrano che fattori legati ai costi e alla regolamentazione dominano la performance economica. In particolare, personale, requisiti regolamentari e infrastruttura tecnologica sono percepiti dalla maggioranza dei GPI intervistati come principali driver del margine di utile netto:

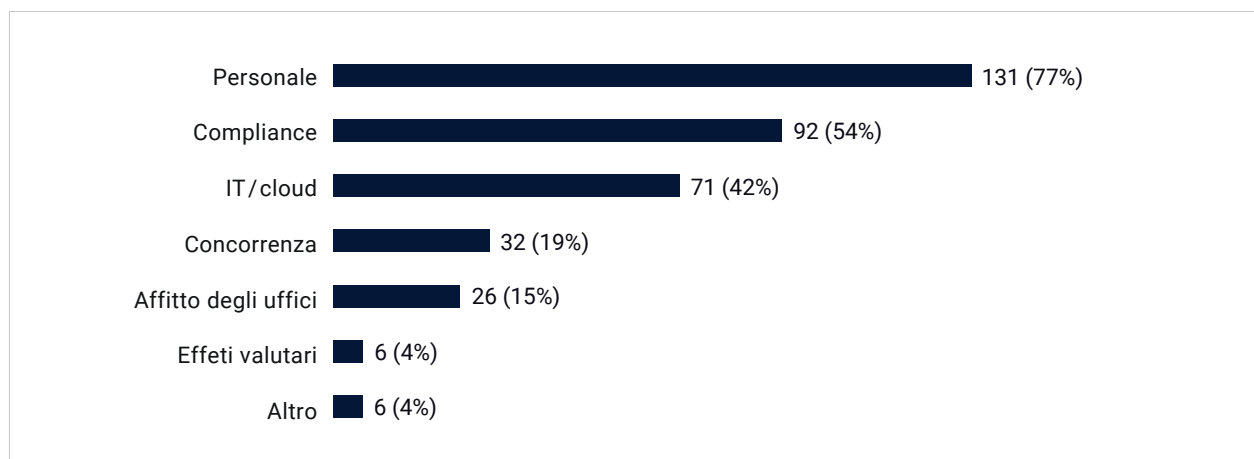
- Con il 77%, il fattore **personale** è menzionato più frequentemente e rappresenta quindi di gran lunga il principale fattore di influenza sul margine di utile netto. Ciò riflette l'elevata importanza delle risorse umane nel modello di business dei GPI, fortemente orientato alla clientela e alla conoscenza. I costi del personale possono avere un effetto negativo sui margini – ad esempio attraverso salari crescenti o limitata scalabilità – ma possono anche stabilizzarli o aumentarli, qualora sia possibile migliorare tasso di utilizzo e produttività.
- Al secondo posto, con il 54%, figura il fattore **compliance**. I requisiti regolamentari influenzano il margine di utile netto principalmente attraverso i costi delle risorse

interne (ad esempio obblighi continui di controllo e documentazione) nonché la consulenza esterna.

- I costi **IT e cloud** sono citati dal 42% come fattore rilevante e riflettono la crescente importanza dell'infrastruttura tecnologica, sia come fattore di costo sia come potenziale leva di efficienza.
- I fattori legati alla **concorrenza** (19%), come ad esempio la pressione sui prezzi, sono menzionati con minore frequenza.
- I costi fissi classici, come **l'affitto degli uffici**, svolgono con il 15% un ruolo secondario.
- Gli influssi macroeconomici, come gli effetti valutari, nonché altri fattori (ad esempio revisione contabile / audit) sono menzionati ciascuno solo dal 4%.

Nel complesso, i risultati illustrano che l'evoluzione del margine di utile netto nel settore dei GPI è determinata principalmente da fattori interni. Costi del personale, compliance e IT costituiscono le principali leve attraverso cui influenzare lo sviluppo dei margini, la scalabilità e la sostenibilità economica nel lungo periodo.

PRINCIPALI FATTORI DI INFLUENZA SUI MARGINI DI UTILE NETTO NEGLI ULTIMI TRE ANNI (N = 170, RISPOSTE MULTIPLE)



Grafica 24: Fattori che hanno influenzato il margine di profitto netto negli ultimi tre anni.

6. SUCCESSIONE AZIENDALE E FUTURO DEL SETTORE



PRINCIPALI RISULTATI:

- La successione aziendale è solo parzialmente regolata o non regolata nel 58% dei casi.
- L'85% ritiene limitate o inesistenti le possibilità di sopravvivenza dei GPI con meno di CHF 50 milioni AUM.
- Le principali esigenze di intervento per il settore sono consolidamento (71%) e temi di costi ed efficienza (48%).

6.1. SUCCESSIONE AZIENDALE

I risultati relativi alla successione aziendale mostrano che la maggioranza non ha ancora regolato completamente la propria successione. Il 58% dispone soltanto di una **regolamentazione parziale o di nessuna regolamentazione** della successione, mentre solo il 38% dispone di una soluzione di successione chiaramente regolata. Sullo sfondo dell'invecchiamento demografico del settore (cfr. capitolo 3.2) ciò rappresenta una sfida strutturale centrale:

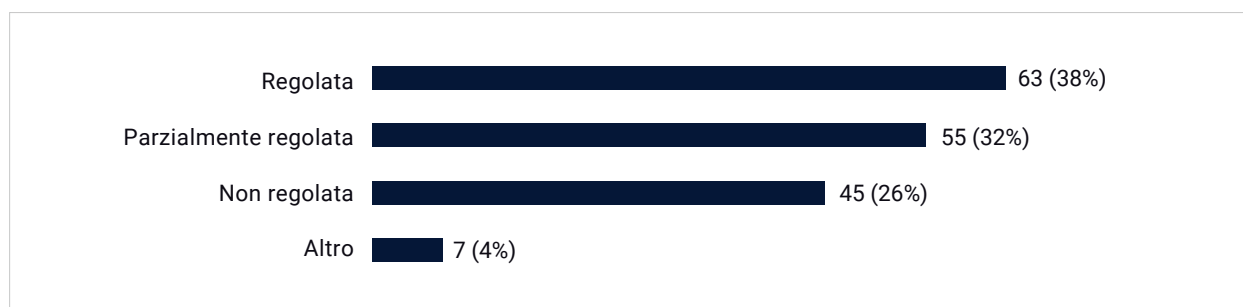
- In concreto, il 32% indica che la successione è solo parzialmente regolata, mentre nel 26% non esiste alcuna regolamentazione vincolante della successione. Questo gruppo è pertanto particolarmente esposto a eventi imprevisti o a nuovi requisiti regolamentari.
- Il 38% ha regolato la propria successione aziendale.

- Nella categoria «Altro» rientrano casi particolari come «nuova costituzione», «GPI appena rilevato» o «società controllata di un GPI tedesco».

I risultati indicano che le questioni di successione nel settore dei GPI non di rado vengono rimandate o trattate in modo informale. Ciò si colloca in tensione con l'aspettativa regolamentare di una capacità organizzativa e di continuità sostenibile, nonché con considerazioni economiche relative al valore aziendale e alla trasferibilità.

Considerata la struttura per età dei decisori, la pressione ad agire nei prossimi anni dovrebbe aumentare ulteriormente e portare a un **consolidamento** più marcato o a soluzioni di successione esterne.

ORGANIZZAZIONE DELLA SUCCESSIONE AZIENDALE (N = 170)



Grafica 25: Organizzazione della successione aziendale.

6.2. PROBABILITÀ DI SOPRAVVIVENZA PER I GPI DI PICCOLE DIMENSIONI

La valutazione delle future probabilità di sopravvivenza dei GPI di piccole dimensioni con meno di CHF 50 milioni di patrimoni gestiti è prevalentemente **critica** (85%). Solo una piccola minoranza (15%) vede un futuro sostenibile per questo segmento, mentre la grande maggioranza ritiene che vi siano difficoltà strutturali rilevanti. I risultati indicano una marcata **pressione di adattamento e consolidamento** nel segmento inferiore del mercato:

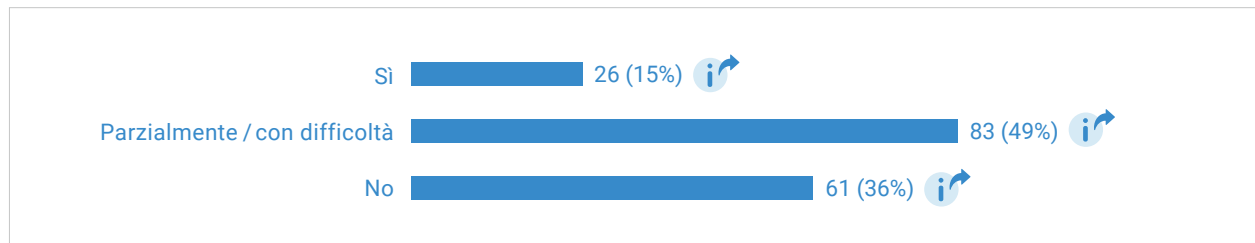
- Il 49% si aspetta che una prosecuzione dell'attività sarà possibile solo parzialmente o con notevoli difficoltà.
- Un ulteriore 36% nega in linea di principio la capacità di sopravvivenza di questo segmento. Complessivamente, l'85% ritiene quindi che le prospettive future per i GPI di piccole dimensioni siano limitate o assenti.

- Solo il 15% è dell'opinione che i GPI di piccole dimensioni siano sostenibili nel lungo periodo.

Questa valutazione riflette la limitata scalabilità dei piccoli modelli di business nel contesto di crescenti requisiti regolamentari, tecnologici e amministrativi. I costi fissi per compliance o IT possono essere ripartiti e ammortizzati solo in misura limitata su patrimoni gestiti ridotti, con conseguente impatto negativo sulla sostenibilità economica.

I risultati sottolineano pertanto che i GPI al di sotto di una **dimensione subcritica** sono strutturalmente svantaggiati. Per questo segmento, opzioni strategiche quali crescita, outsourcing, cooperazioni o soluzioni di successione esterne acquistano sempre più rilevanza.

SOPRAVVIVENZA CON PATRIMONI GESTITI INFERIORI A CHF 50 MILIONI (N = 170)



Grafica 26: Sopravvivenza di GPI con asset sotto gestione inferiori a CHF 50 milioni.

6.2.1. Deep-Dive: «Sì»

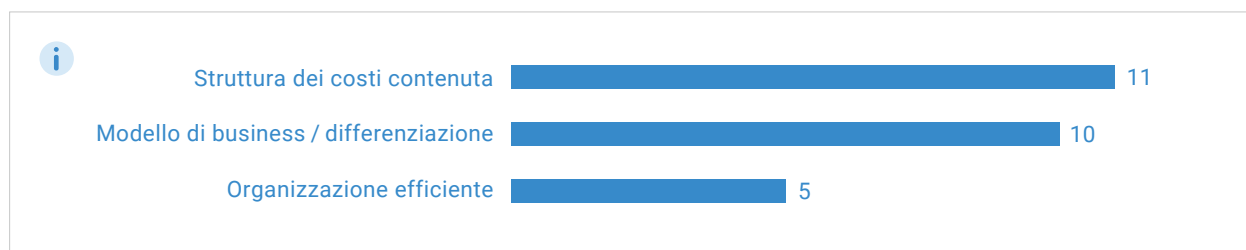
Un deep-dive nel gruppo dei 26 partecipanti che vedono una probabilità di sopravvivenza anche per i GPI con meno di CHF 50 milioni di patrimoni gestiti evidenzia fattori di successo chiaramente delineati. I piccoli GPI risultano sostenibili non in virtù della loro dimensione, bensì grazie a vantaggi strategici. Determinanti sono una struttura dei costi contenuta, un modello di business differenziato e un'organizzazione efficiente:

- Con undici menzioni, il fattore citato più frequentemente è una **struttura dei costi** contenuta. Essa è considerata la leva centrale per rimanere economicamente sostenibili anche con ricavi limitati. Consapevolezza dei costi e outsourcing delle attività non generatrici di ricavi sono menzionati come condizioni centrali per la sopravvivenza.

- Viene inoltre sottolineato un **modello di business** differenziato con dieci menzioni, ad esempio strategie di nicchia, segmenti di clientela specializzati o offerte a valore aggiunto che consentono un certo potere di determinazione dei prezzi e riducono la concorrenza diretta con GPI più grandi. In questo contesto la differenziazione sostituisce le economie di scala mancanti.
- Altre cinque menzioni riguardano un'**organizzazione efficiente**, in particolare l'elevata produttività dell'amministratore delegato, processi decisionali brevi nonché la coerente focalizzazione su attività generatrici di ricavi.

Nel complesso, queste menzioni mostrano che i piccoli GPI con patrimoni gestiti inferiori a CHF 50 milioni sono valutati come sostenibili solo se orientati in modo coerente al controllo dei costi, alla chiarezza strategica e all'efficienza.

APPROFONDIMENTO «SÌ»: MOTIVI (N = 26)



Grafica 27: Approfondimento "Sì" (il piccolo GPI sopravvive).

6.2.2. Deep-Dive: «Parzialmente / con difficoltà»

Un deep-dive nel gruppo degli 83 partecipanti che vedono per i piccoli GPI con patrimoni gestiti inferiori a CHF 50 milioni probabilità di sopravvivenza solo limitate mostra un quadro di fattori di carico strutturali. La sopravvivenza di questi GPI non viene considerata fondamentalmente esclusa, ma viene giudicata sempre più difficile. Determinanti sono soprattutto strutture di costo, oneri regolamentari e capacità di crescita limitata:

- Con 24 menzioni, vengono identificati più frequentemente elevati **costi fissi**, in particolare per personale, IT, compliance e costi generali di overhead, che su patrimoni gestiti ridotti possono essere ripartiti e ammortizzati solo in misura insufficiente.
- Strettamente collegati a ciò vi sono i **costi di regolamentazione**, menzionati da 22 partecipanti come fattore di carico centrale.

- Un ulteriore fattore è la **limitata capacità di crescita e competitività**, con 20 menzioni. La mancanza di economie di scala, la limitata capacità di investimento e la crescente pressione sui prezzi rendono difficile per i piccoli GPI tenere il passo con concorrenti più grandi o tecnologicamente più moderni.
- Un'**organizzazione efficiente** è menzionata da 15 partecipanti come potenziale leva di contrasto, ma spesso da sola non è sufficiente a compensare pienamente gli svantaggi citati.

Nel complesso, queste menzioni mostrano che i piccoli GPI con patrimoni gestiti inferiori a CHF 50 milioni sono valutati come sostenibili solo se riescono a contenere i costi fissi e regolamentari e, al contempo, a realizzare crescita.

APPROFONDIMENTO «PARZIALMENTE»: MOTIVI (N = 83)

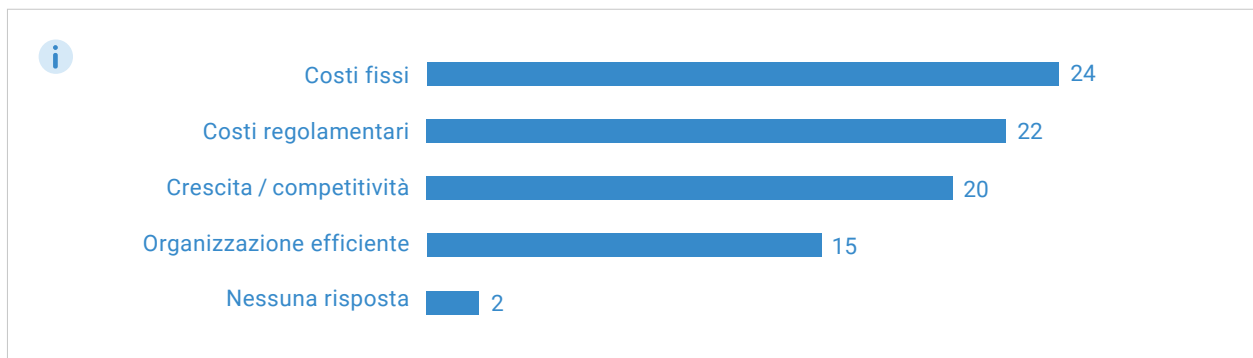


Grafico 28: Deep-Dive «Parzialmente» (i piccoli GPI sopravviveranno solo parzialmente).

6.2.3. Deep-Dive: «No»

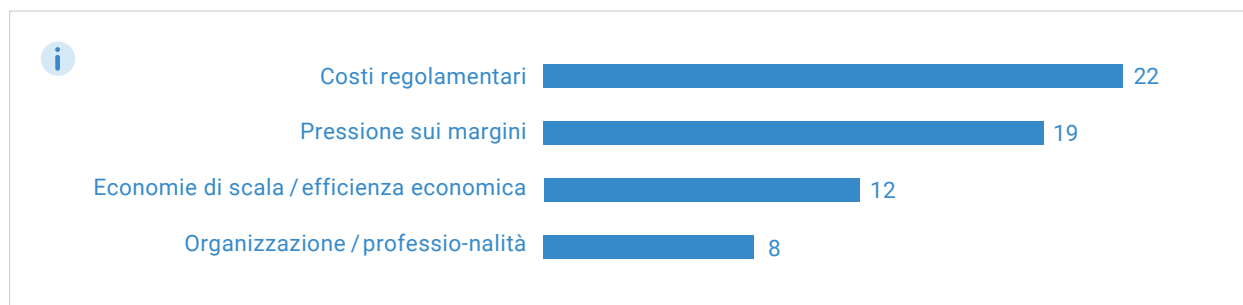
Un deep-dive nel gruppo dei 61 partecipanti che non riconoscono alcuna probabilità di sopravvivenza ai piccoli GPI con patrimoni gestiti inferiori a CHF 50 milioni mostra uno scetticismo fondato su ragioni strutturali. In questa prospettiva, i fattori di carico sono talmente dominanti che anche modelli di business specializzati o efficienti non appaiono sostenibili nel lungo periodo. Determinanti sono in particolare i costi di regolamentazione, la pressione persistente sui margini e la mancanza di economie di scala:

- Con 22 menzioni, i **costi di regolamentazione** sono identificati come il fattore di costo citato più frequentemente. Sono considerati strutturalmente difficilmente compensabili, poiché insorgono in larga misura indipendentemente dalla dimensione aziendale e, con patrimoni gestiti molto ridotti, conducono a un onere di costo sproporzionatamente elevato. I requisiti minimi regolamentari in materia di organizzazione e compliance sono percepiti in questo gruppo come una minaccia esistenziale.

- Incide in modo significativo anche la **pressione sui margini**, menzionata da 19 partecipanti. Ricavi in calo, costi in aumento e limitato potere di determinazione dei prezzi conducono a un margine di utile netto insufficiente, anche in presenza di relazioni cliente stabili.
- Ulteriori 12 menzioni riguardano la mancanza di **economie di scala** e la scarsa redditività. Senza una dimensione critica, i costi fissi non possono essere ripartiti sufficientemente e gli investimenti in tecnologia non possono essere ammortizzati in misura adeguata.
- In aggiunta, otto partecipanti menzionano la **professionalità insufficiente** dei piccoli GPI, in particolare per quanto concerne organizzazione e resilienza operativa (ad es. regolamentazione della sostituzione, cfr. capitolo 3.1).

Nel complesso, queste menzioni mostrano che i piccoli GPI con patrimoni gestiti inferiori a CHF 50 mio. sono valutati come strutturalmente non sostenibili. Da questa prospettiva restano solo opzioni come fusioni, rinuncia all'indipendenza o un'uscita ordinata dal mercato.

APPROFONDIMENTO «NO»: MOTIVI (N = 61)



Grafica 29: Approfondimento «No» (GPI piccolo non sopravviverà).

6.3. NECESSITÀ DI INTERVENTO E MESSAGGI AI COLLEGHI DI SETTORE

6.3.1. Necessità di intervento nei prossimi tre anni

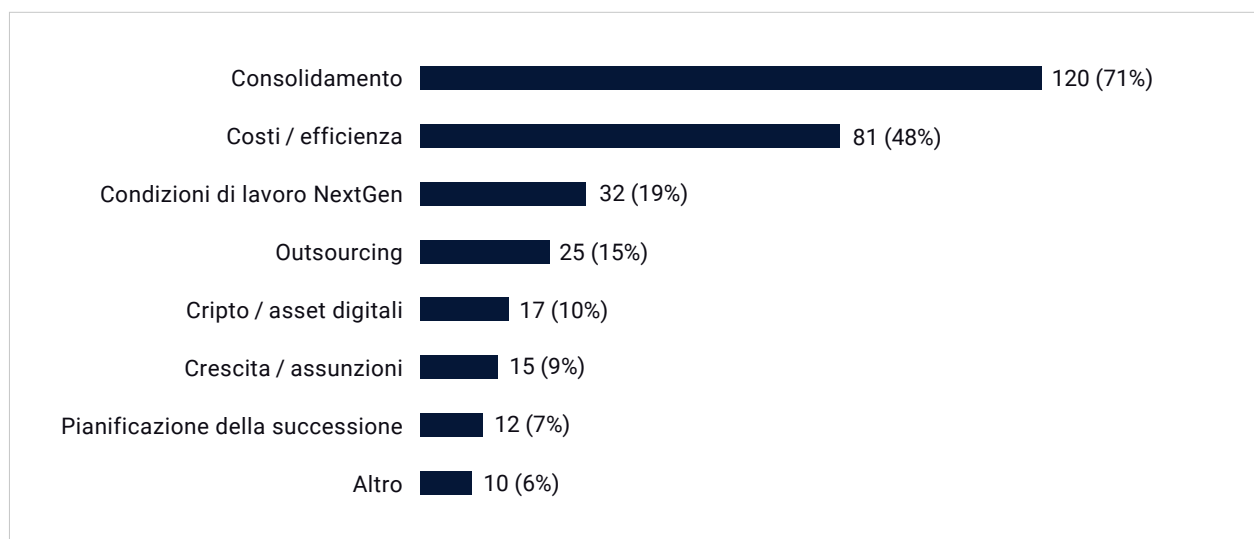
I risultati relativi alla maggiore necessità di intervento nei prossimi tre anni mostrano diverse priorità fra i temi strutturali. Con ampio distacco viene citato il consolidamento come campo d'azione centrale. I temi di costi ed efficienza seguono al secondo posto, mentre i temi strategici di crescita e innovazione hanno minore importanza:

- Con un elevato 71%, il **consolidamento** è indicato come tema più urgente. Ciò potrebbe riflettere il grado di frammentazione del settore dei GPI, la crescente pressione regolamentare e tecnologica nonché la limitata scalabilità dei piccoli GPI. Il consolidamento è inteso qui non solo come acquisizione o fusione (M&A), ma anche come cooperazione o integrazione in piattaforme più grandi.
- Al secondo posto seguono con il 48% i temi di **costi ed efficienza**, che riflettono la pressione sul margine di utile netto (cfr. capitolo 5) nonché l'intenzione di ottimizzare organizzazione, risorse e processi.

- Le condizioni di lavoro per la **«Next Generation»** sono indicate dal 19% come tema futuro rilevante e rimandano a sfide nei campi dell'acquisizione di talenti e del rinnovamento di lungo periodo del settore dei GPI (anche in riferimento al suo invecchiamento, cfr. capitolo 3.2).
- Ulteriori campi d'azione come outsourcing (15%), criptovalute e digital assets (10%), crescita e hiring (9%) nonché regolamentazioni della successione (7%) sono citati più raramente. Questi temi, pur essendo percepiti come rilevanti, sembrano attualmente passare in secondo piano rispetto alle sfide strutturali dominanti.
- Nella categoria «Altro» (6%) rientrano diverse menzioni come «migliore esperienza cliente» o «processi di investimento snelli».

Nel complesso, i risultati evidenziano che il settore dei GPI vede la propria maggiore necessità di intervento principalmente nell'adattamento strutturale dei modelli di business esistenti e meno in nuovi campi di crescita.

PRINCIPALI ESIGENZE DI INTERVENTO NEI PROSSIMI TRE ANNI (N = 170, RISPOSTE MULTIPLE)



Grafica 30: Maggiore bisogno di azione da parte di GPI nei prossimi tre anni.

6.3.2. Messaggi ai colleghi di settore

I messaggi aperti al termine dell'indagine evidenziano il desiderio di alleggerimento e di ulteriore sviluppo strategico. Al centro vi sono facilitazioni regolamentari e l'ottimizzazione dei modelli di business esistenti:

- Con undici menzioni, viene citata più frequentemente la **riduzione degli oneri regolamentari**. Ciò riflette la percezione diffusa che i requisiti regolamentari, in partico-

lare per i piccoli GPI, abbiano un impatto sempre più sproporzionato e limitino i margini di manovra imprenditoriali. La richiesta mira meno a una deregolamentazione che a maggiore proporzionalità, pragmatismo ed efficienza nella prassi di vigilanza. La varietà e la parziale accentuazione dei riscontri sottolineano la percezione controversa della regolamentazione.



«Per quanto riguarda la regolamentazione, sarebbe auspicabile più buon senso.»

CHF 500 milioni – 2 miliardi AUM



«Vale la pena battersi affinché anche in futuro i piccoli gestori patrimoniali abbiano una ragione d'esistere.»

CHF 100 – 500 milioni AUM



«Be more vocal about FINMA and useless parts of regulation.»

< CHF 50 milioni AUM



«Opporsi insieme alla FINMA e alle organizzazioni di vigilanza per ridurre in modo significativo la paranoia dei controlli ormai fuori controllo e l'inutile onere amministrativo.»

< CHF 50 milioni AUM

- Con otto menzioni segue l'ottimizzazione del **modello di business** come importante messaggio ai colleghi di settore. Viene sottolineata la necessità di un chiaro posizionamento, modelli di ricavo sostenibili e strutture efficienti.



«La vera indipendenza genera un valore aggiunto effettivo.»

> CHF 2 miliardi AUM



«È possibile sopravvivere come piccolo operatore in una nicchia che le banche servono solo in misura limitata.»

CHF 50 – 100 milioni AUM



«Verificate costantemente i vostri costi.»

CHF 50 – 100 milioni AUM

- **Innovazione, cooperazione, pianificazione della successione e outsourcing** sono citati ciascuno da tre partecipanti e mostrano che l'adattabilità è sempre più intesa come presupposto per la capacità di sopravvivenza. Questi temi possono essere interpretati meno come misure isolate che come leve strategiche combinabili.



«È opportuno riflettere tempestivamente sulla successione aziendale. Il processo richiede più tempo di quanto si pensi.»

> CHF 2 miliardi AUM



«Abbiate il coraggio di adottare approcci innovativi, sia nell'ambito della strategia d'investimento sia nell'ambito dell'implementazione degli investimenti.»

CHF 50 – 100 milioni AUM



«Focus on the business – for the rest, outsource what you can.»

CHF 500 milioni – 2 miliardi AUM

- La categoria «Altro», con otto menzioni, comprende aspetti singoli che indicano un elevato grado di riflessione all'interno del settore (ad es. «entusiasmare i giovani»). Anche numerosi ringraziamenti agli autori del presente studio sono stati ricompresi in questa categoria.

MESSAGGI AI COLLEGHI DELL'INDUSTRIA GPI (N = 39)



Grafica 31: Messaggi ai colleghi dell'industria GPI.

7. RACCOMANDAZIONI STRATEGICHE PER I GPI SVIZZERI



PRINCIPALI RISULTATI:

- I GPI dovrebbero differenziare il proprio modello di business e puntare a una dimensione critica, per sfruttare a proprio vantaggio la polarizzazione strutturale del settore.
- Le decisioni relative a costi, efficienza e tecnologia dovrebbero essere trattate come leve strategiche – con focus su scalabilità, outsourcing e use case prioritari.
- Successione e consolidamento dovrebbero essere gestiti in modo proattivo – con partnership, piattaforme o fusioni come possibili strategie di creazione di valore.

| Campo d'azione | Raccomandazioni strategiche | Possibili misure |
|------------------------------|---|--|
| Strategia e organizzazione | Differenziare il modello di business | <ul style="list-style-type: none"> • Focalizzarsi su chiari segmenti di clientela target e su una proposta di valore definita. • Evitare offerte generaliste e la conseguente sostituibilità. • Ampliare il margine di determinazione dei prezzi attraverso la specializzazione. |
| | Orientare l'organizzazione al futuro | <ul style="list-style-type: none"> • Professionalizzare l'organizzazione (compiti, competenze, responsabilità). • Aumentare l'attrattiva per la «Next Generation» (ad es. modelli di lavoro flessibili). • Documentare formalmente la regolamentazione della sostituzione richiesta a livello regolamentare. |
| Operations e tecnologia | Ottimizzare la struttura dei costi | <ul style="list-style-type: none"> • Riesaminare le attività non generatrici di ricavi. • Realizzare economie di scala, in particolare nell'IT e nella compliance (ad es. piattaforme, partnership). • Rendere flessibili i costi fissi laddove opportuno. |
| | Utilizzare l'outsourcing in modo strategico | <ul style="list-style-type: none"> • Rafforzare le competenze chiave (ad es. relazione con i clienti, decisioni di investimento). • Valutare le decisioni di outsourcing non solo dal punto di vista dei costi, ma anche come leva strategica ed efficiente. • Esternalizzare compiti amministrativi, regolamentari e tecnologici laddove opportuno. |
| | Utilizzare la tecnologia in modo mirato | <ul style="list-style-type: none"> • Interrompere esperimenti tecnologici non sostenibili. • Orientare gli investimenti tecnologici al beneficio per il cliente e all'efficienza operativa. • Dare priorità a investimenti tecnologici con use cases chiaramente definiti. |
| Successione e consolidamento | Regolare la successione in modo proattivo | <ul style="list-style-type: none"> • Pianificare la successione – non come evento, ma come processo strategico. • Realizzare la successione con consulenza esterna. • Sviluppare ulteriormente il valore dell'impresa – invece di limitarsi a gestirlo. |
| | Gestire attivamente il consolidamento | <ul style="list-style-type: none"> • Definire una dimensione minima critica come obiettivo strategico. • Valutare opzioni strategiche quali vendita parziale o ingresso di nuovi azionisti. • Esaminare modelli di piattaforma, partnership o fusioni. |

Grafica 32: Raccomandazioni strategiche per i GPI svizzeri

I risultati del presente studio delineano l'immagine di un settore dei GPI caratterizzato meno da fluttuazioni congiunturali di breve periodo che da molteplici **sfide strutturali**.

L'aumento dei requisiti regolamentari, la persistente pressione sui costi, il progresso tecnologico nonché le questioni legate alla successione agiscono in parallelo e in parte si rafforzano reciprocamente. Molto lascia presumere che la performance economica tenderà a divergere sempre più tra operatori di mercato ben scalati e professionalmente organizzati e operatori più piccoli e maggiormente esposti. Questa **divergenza** si manifesta in particolare nel margine di utile netto (capitolo 5.1), nella valutazione della capacità di sopravvivenza dei piccoli GPI (capitolo 6.2) nonché nel fabbisogno di intervento percepito (capitolo 6.3).

Alla luce di ciò, per i GPI appare poco utile puntare esclusivamente su adattamenti incrementali. Piuttosto, i risultati del presente studio suggeriscono che un confronto più ampio con opzioni strategiche possa risultare opportuno. In questo senso, i campi d'azione derivati di seguito non devono essere intesi come soluzioni universalmente valide, bensì come un possibile quadro di orientamento, che può risultare più o meno rilevante a seconda della situazione di partenza, della dimensione e del posizionamento di un GPI:

- Nel campo d'azione **Strategia e organizzazione**, i risultati indicano che una differenziazione del modello di business può costituire un fattore di successo. I GPI con un chiaro posizionamento per regione, segmento

di clientela o offerta di servizi tendono a essere meglio in grado di contrastare la pressione sui prezzi e di ridurre la propria sostituibilità. Parallelamente cresce l'importanza dell'assetto organizzativo. Aspetti quali una governance adeguata, condizioni di lavoro attrattive per la «Next Generation» nonché una regolamentazione formale della sostituzione sono sempre più percepiti come presupposti per la stabilità e lo sviluppo futuro.

- Nel campo d'azione **Operations e tecnologia**, i risultati indicano che le questioni di costo ed efficienza stanno acquisendo rilevanza per molti GPI. I costi fissi nei settori del personale, della compliance e dell'IT incidono sensibilmente sul margine di utile netto. In questo contesto i GPI esaminano possibilità di ottimizzazione, ad esempio attraverso una maggiore focalizzazione su attività generatrici di ricavi o mediante outsourcing selettivo. Gli investimenti tecnologici vengono effettuati in modo prioritario e orientato all'utilità. Al posto di ampi programmi di digitalizzazione, l'attenzione si concentra su use cases definiti, ad esempio nei settori dell'IA, dei PMS o dei CRM.
- Nel campo d'azione **Successione e consolidamento**, la struttura demografica dei decisori nonché il livello talvolta limitato di pianificazione della successione suggeriscono che questo tema acquisirà maggiore importanza nei prossimi anni. Il consolidamento viene sempre più interpretato non soltanto come reazione a difficoltà economiche, bensì come opzione strategica per raggiungere una dimensione critica, professionalizzare l'organizzazione e garantire la continuità operativa nel lungo periodo.

CONTRIBUTI SPECIALI

8. CONTRIBUTI SPECIALI



8.1. GESTORI PATRIMONIALI INDIPENDENTI: DA UNA CRESCITA SPONTANEA A UNA FORZA AUTONOMA



Claude Baumann
claude.baumann@fin21.ch

Claude Baumann, Chairman, FIN21 AG

Claude Baumann è Presidente del Consiglio di Amministrazione della società svizzera di ricerca FIN21, specializzata in studi sul settore finanziario.

In precedenza, è stato fondatore ed editore della piattaforma di notizie finanziarie finews a Zurigo e Singapore.

Durante i suoi studi di commercio ed economia aziendale a Zurigo è stato cofondatore della casa editrice letteraria Nagel & Kimche. Successivamente ha lavorato per diversi media come giornalista e ha fondato la rivista di viaggi d'affari ARRIVALS. Ha scritto diversi libri sul settore bancario, da ultimo una biografia molto apprezzata sul banchiere svizzero Robert Holzach.

GPI svizzeri con una lunga tradizione

Ciò che circa cinquant'anni fa iniziò come una «fuoriuscita» di singoli consulenti alla clientela bancaria è oggi un pilastro portante della piazza finanziaria svizzera. L'attività dei GPI è stata caratterizzata da personalità, iniziativa individuale e spirito imprenditoriale. Da alcuni anni, tuttavia, il settore è sottoposto a una regolamentazione fondamentale e a una vigilanza rigorosa. Gli operatori devono reinventarsi.

Il settore dei GPI in Svizzera non è nato dall'oggi al domani. Si è piuttosto progressivamente costruito un profilo nel corso di cinque decenni. Le sue origini risalgono agli anni Settanta e sono dovute alla storicamente forte industria bancaria svizzera e alle favorevoli condizioni quadro del Paese, vale a dire la stabilità politica, un sistema giuridico affidabile e un elevato livello di istruzione, una valuta forte e una cultura del consenso multilingue.

Ciò ha fornito un terreno fertile per la gestione (indipendente dalle banche) di grandi patrimoni – anche provenienti dall'estero. Consulenti alla clientela di successo

hanno iniziato a emanciparsi dalle rigide strutture dei loro datori di lavoro. Volevano essere più vicini alla propria clientela, più liberi nelle decisioni e più imprenditoriali nel loro operare. Invece di fondare una banca propria, hanno puntato su un modello snello, offrendo ai propri clienti consulenza personale, strategie di investimento indipendenti e decisioni di investimento autonome, mentre le banche depositarie (custodian) si occupavano della tenuta dei conti, della custodia e dell'infrastruttura. La divisione del lavoro come ricetta di successo.

Cogliere lo spirito del tempo

Questo modello ha colto lo spirito del tempo, poiché molti clienti privati facoltosi non si sentivano più «a casa» nelle strutture bancarie sempre più industrializzate e hanno seguito i loro consulenti. Così, accanto al tradizionale private banking, si è affermato un mercato autonomo – discreto, personale, su misura.

Un evento importante è stato la fondazione dell'Associazione Svizzera dei Gestori Patrimoniali (VSV/ASG) nel 1986. Con essa il settore ha ottenuto una rappresentanza

degli interessi e uno strumento per promuovere standard di qualità e riconoscimento.

Questa istituzionalizzazione è stata significativa anche perché ha dimostrato che i GPI non erano un gruppo informale di operatori, bensì una professione con un profilo e un'identità, con interessi e obiettivi comuni. Così è nata una forza di mercato in grado di far valere le proprie richieste anche nei confronti delle banche depositarie.

Fattori chiave di successo

Mentre il numero di operatori continuava a crescere nel corso degli anni d'oro del private banking, il settore è rimasto eterogeneo. «Lupi solitari», piccole boutique, case di medie dimensioni – fortemente caratterizzate dalla personalità dei loro fondatori. Vicinanza alla clientela, modelli di business individuali e diverse specializzazioni costituiscono i principali fattori di differenziazione.

Allo stesso tempo, gli operatori si muovevano in un contesto regolamentare liberale. Temi come governance, controlli sistematici o processi di documentazione formalizzati non avevano la stessa priorità che nelle banche. La vigilanza avveniva principalmente tramite autoregolamentazione – un modello che lasciava spazi di libertà, ma che generava anche ricorrenti controversie.

Un cambiamento decisivo è arrivato negli anni 2010 con la crescente pressione internazionale per la trasparenza. Accordi come FATCA (2014) nonché lo Scambio automatico di informazioni (AIA) dal 2017 hanno modificato il contesto. Per i GPI sono aumentati gli oneri amministrativi.

Punto di svolta regolamentare

Ciò che prima era spesso cresciuto in modo informale ha dovuto essere sistematizzato: manuali, sistemi di controllo, classificazioni della clientela e procedure regolamentari corrette sono diventati parte integrante del modello di business. Per gli operatori più piccoli si è posta per la prima volta la questione dell'esistenza stessa.

Il punto di svolta regolamentare è stato l'entrata in vigore

dei quadri normativi FINIG e FIDLEG all'inizio del 2020. Da allora i GPI che operano a titolo professionale in Svizzera sono soggetti a obbligo di autorizzazione e a una struttura di vigilanza formale tramite organizzazioni di vigilanza (AO), ma in ultima istanza sotto l'egida della FINMA.

Così un settore piuttosto eterogeneo e regolato indirettamente si è trasformato in una professione con requisiti chiaramente definiti in termini di organizzazione, gestione del rischio, controlli interni, qualifiche e direzione aziendale. Allo stesso tempo sono aumentate le barriere all'ingresso – un obiettivo centrale della FINMA, che voleva ridurre la frammentazione degli operatori.

Maggiore trasparenza – processi più rapidi

Nel contempo anche le banche non sono rimaste inattive. Con misure sempre più severe di fidelizzazione della clientela hanno fatto sì che i consulenti dissidenti potessero portare con sé sempre meno clienti. In senso inverso, ciò significa che per i GPI è diventato sempre più difficile continuare a crescere.

La struttura del settore è quindi cambiata: consolidamento, cooperazioni, outsourcing e modelli di piattaforma sono oggi i grandi temi. Molti operatori si trovano di fronte alla domanda se possano avere più successo attraverso la specializzazione in una nicchia o se possano garantire la propria competitività tramite vantaggi di dimensione e scalabilità. Così com'è, non funziona più.

A ciò si aggiunge la pressione della digitalizzazione. Oggi i clienti si aspettano maggiore trasparenza, processi più rapidi, accessi digitali e reportistica dettagliata con la semplice pressione di un tasto. Allo stesso tempo aumentano i rischi informatici, le dipendenze dai fornitori IT e i requisiti relativi ai controlli sull'outsourcing.

Prossima generazione

Parallelamente, la concorrenza è diventata più intensa: oltre alle banche private tradizionali e digitali, entrano in scena multi-family office, piattaforme di wealth management, soluzioni ETF a basso costo e robo-advisor.

All'altro estremo cambia il comportamento della clientela: la nuova generazione (NextGen) di clienti facoltosi è internazionalmente mobile, digitalmente orientata e aperta a nuove forme di investimento – dagli asset digitali alla tokenizzazione fino all'utilizzo dell'intelligenza artificiale (IA). La consulenza indipendente rimane richiesta, ma oggi deve essere tecnologicamente e tematicamente al passo con i tempi.

Pianificazione della successione per la prossima fase di sviluppo

Un tema strutturale che riguarda sempre più GPI, poiché molti di essi hanno oggi oltre 60 anni, è la pianificazione della successione. Non è semplice, soprattutto perché nelle strutture a conduzione proprietaria il rapporto personale con la clientela e l'intuito imprenditoriale sono spesso centrali. Qualità che non possono essere semplicemente trasferite, e trovare giovani professionisti non è facile.

Dalla «crescita spontanea» degli operatori di 50 anni fa è emersa una forza autonoma e influente. La sua capacità di affrontare il futuro dipenderà dal fatto che riesca a combinare la vicinanza personale alla clientela con un'organizzazione professionale, eccellenza tecnologica e un chiaro posizionamento.

La storia dei GPI entra in una nuova fase. Capacità di adattamento e forza innovativa determineranno il prossimo stadio di sviluppo.

8.2. COME SI SVILUPPERÀ IL MERCATO DEI GESTORI PATRIMONIALI INDIPENDENTI IN SVIZZERA?



Jürg Furrer

juerg.furrer@aquila.ch

Jürg Furrer, CEO, Aquila AG

Dopo aver completato gli studi presso l'HSG, Jürg Furrer ha lavorato per diversi anni presso UBS come Investment Advisor e project manager. Dal 2004 al 2013 è stato già attivo presso Aquila in diverse funzioni dirigenziali – da ultimo come responsabile dell'Asset Management, CIO e membro della direzione.

Successivamente è passato all'asset manager statunitense PIMCO e poi a Fidelity International, dove ha ricoperto una funzione dirigenziale responsabile dello sviluppo del mercato svizzero. Nel 2023 è entrato in Globalance Bank come Deputy CEO.

Da maggio 2025 Jürg Furrer è CEO di Aquila AG.

Trasformazione strutturale nel settore dei GPI: consolidamento, regolamentazione e dimensione critica

I GPI, con una quota di mercato attualmente stimata tra il 10% e il 15% del mercato svizzero del Wealth Management, soddisfano da oltre 30 anni, grazie alla loro indipendenza, alla vicinanza alla clientela, all'elevata competenza professionale nonché alla loro specializzazione su un numero limitato di relazioni con i clienti e a una chiara focalizzazione, un'esigenza essenziale di clienti facoltosi nazionali e internazionali. Essi rappresentano quindi una componente importante della piazza finanziaria svizzera e contribuiscono in modo significativo alla sua reputazione.

Con l'introduzione di FINIG e FIDLEG, sia il contesto regolamentare sia le condizioni quadro per i GPI sono cambiate profondamente. Ciò ha già portato a una riduzione del numero di società da circa 2500 a circa 1300 attualmente. Questo dimostra che, oltre ai maggiori requisiti normativi, anche la trasformazione digitale e le sfide demografiche

continueranno a influenzare il numero dei GPI e la loro dimensione critica.

Nel mercato vi sono voci che, nei prossimi tre-cinque anni, prevedono una dimensione critica di circa CHF 5 miliardi di AUM, che un GPI necessita per mantenere una propria struttura organizzativa senza partner di outsourcing rilevanti. In questo contesto è certamente decisivo anche quanto sia focalizzato il modello di business (ad esempio numero di paesi clienti e numero di banche depositarie), nonché quali attività e servizi amministrativi e non decisionali dal punto di vista gestionale siano esternalizzati. A causa dell'indipendenza dei GPI e dell'aumento delle attività commerciali delle banche, prevediamo in linea di principio un'ulteriore crescita in questo importante settore finanziario, ma, a causa dell'aumento dei costi, piuttosto attraverso GPI di dimensioni medie e grandi.

Chiara focalizzazione

Con una chiara focalizzazione su pochi mercati clienti,

che un GPI può servire con il proprio ampio know-how combinato con partner di cooperazione, e con un numero limitato di banche depositarie che offrono anche un'interfaccia dati di elevata qualità, i costi amministrativi e normativi, cresciuti in modo significativo soprattutto negli ultimi anni, possono essere ottimizzati o scalati. Osserviamo che una tale focalizzazione avviene ancora con una certa esitazione.

Make or Buy

Molti GPI desiderano continuare a concentrarsi principalmente sulla gestione dei propri clienti, ma sono sempre più occupati da compiti normativi e amministrativi. Prima o poi si pone quindi la questione imprenditoriale se tali compiti possano essere gestiti senza supporto o cooperazioni.

Ogni impresa dovrebbe porsi la domanda su quali siano le prestazioni o le capacità chiave della propria azienda (Unique Selling Proposition, USP). A seconda della dimensione e della complessità della società, questa domanda dovrà essere chiarita prima o poi, ma dovrebbe già ora figurare tra le priorità immediate nella «to do list».

In caso di outsourcing occorre considerare, oltre alla prestazione e ai costi, se il partner di outsourcing soddisfi i requisiti della FINMA e come la sua prestazione venga monitorata da parte di un GPI. Poiché spesso sono necessari diversi partner di outsourcing (ad esempio IT/cybersicurezza, compliance, sistemi PM/CRM, contabilità), un GPI dovrebbe essere consapevole del fatto che all'interno della propria società devono essere messe a disposizione le risorse necessarie per il coordinamento, la gestione e il controllo di questi partner di outsourcing.

Una piattaforma di servizi completa come Aquila assume questa funzione decisionale e garantisce anche la scalabilità, senza limitare la libertà imprenditoriale e la responsabilità sulle decisioni d'investimento. Il gestore patrimoniale può quindi dedicare nuovamente il tempo guadagnato ai propri clienti.

Pianificazione della successione e consolidamento

La questione della successione e del pensionamento viene spesso rinviata e si colloca in tensione con l'esigenza regolamentare di una capacità organizzativa sostenibile. Molti GPI si trovano nei prossimi due-cinque anni in una fase decisiva, nella quale dovrebbero confrontarsi con la questione della propria successione. Questa evoluzione la osserviamo anche in Aquila e le dedichiamo sempre più tempo.

Naturalmente il tema può essere affrontato solo quando un GPI prende consapevolezza di voler regolare tempestivamente la propria successione. Se questa consapevolezza non esiste, il processo, che dura circa due-quattro anni, non può essere avviato con successo. Grazie a diverse consulenze sulla successione all'interno e all'esterno di Aquila, abbiamo già potuto sviluppare una grande esperienza. Constatiamo che spesso non sono i fattori finanziari, ma quelli umani a rappresentare il vero punto critico. Infine, un GPI segue i propri clienti per anni e spesso costruisce anche un profondo legame di amicizia con loro. Di conseguenza, un potenziale successore dovrebbe essere compatibile dal punto di vista umano con chi cede l'attività, affinché durante il processo di passaggio il cliente lo percepisca positivamente. Per questo motivo guardiamo con una certa cautela alla vendita delle società, a meno che l'acquirente non possa garantire il processo di transizione nel medio termine.

Questo risponderebbe anche alla domanda se Aquila preveda nei prossimi anni una grande ondata di consolidamento. Qualora un GPI, dopo un'attività di successo, preferisca una liquidazione, occorre considerare che questa deve svolgersi in modo ordinato ed è associata a diverse attività e obblighi.

8.3. GESTORI PATRIMONIALI INDIPENDENTI IN TRASFORMAZIONE: TRA REGOLAMENTAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E NUOVE ASPETTATIVE DEI CLIENTI



Alain Gallati
agallati@pictet.com

Alain Gallati, Responsabile Pictet Asset Services Svizzera tedesca

Alain Gallati è responsabile del mercato della Svizzera tedesca per Pictet Asset Services.

Dopo 25 anni presso UBS, è entrato nel Gruppo Pictet nel 2019. Presso UBS ha ricoperto diverse funzioni nei settori del corporate banking e del private banking in Asia e in Svizzera. Prima di passare a Pictet era responsabile degli intermediari finanziari nella Svizzera tedesca.

È titolare di un master conseguito presso l'Università di Berna e ha completato l'Advanced Management Program presso la Wharton Business School di Philadelphia.

I GPI sono da decenni una componente stabile della piazza finanziaria svizzera. Essi rappresentano vicinanza al cliente, flessibilità e capacità innovativa. Tuttavia, il settore si trova in una fase di profonda trasformazione. Nuove regolamentazioni, sviluppi tecnologici e mutamenti nelle esigenze della clientela pongono grandi sfide – ma allo stesso tempo aprono nuove opportunità. Chi riesce a fare proprio questo cambiamento in modo attivo può non solo mantenere la propria posizione sul mercato, ma addirittura rafforzarla.

Dinamica regolamentare: la professionalizzazione come strategia di sopravvivenza

L'introduzione di FINIG e FIDLEG ha innalzato sensibilmente le barriere all'ingresso per i GPI. I requisiti in materia di governance, gestione del rischio, compliance e reporting sono aumentati. Per molti operatori di piccole dimensioni ciò significa un incremento sensibile dei costi fissi e un maggiore onere amministrativo. Il consolidamento del settore non si è (ancora) verificato; su scala ridotta osserviamo tuttavia diversi cambiamenti, come una maggiore mobilità del personale tra i GPI di investitori più

grandi che acquisiscono GPI. Allo stesso tempo, la regolamentazione contribuisce alla professionalizzazione del settore. I GPI che si adattano tempestivamente possono posizionarsi come partner affidabili e orientati al futuro. Standard uniformi e maggiore trasparenza rafforzano la fiducia dei clienti e creano le basi per una crescita sostenibile.

Opportunità e rischi della digitalizzazione

La digitalizzazione non è più un tema del futuro, ma una realtà. Essa riguarda non solo l'interazione con i clienti, ma anche i processi interni, la compliance e la gestione dei dati. Strumenti moderni consentono di automatizzare i processi, analizzare i dati in modo più efficiente e migliorare l'esperienza del cliente. L'intelligenza artificiale supporta l'analisi di portafoglio, mentre le piattaforme digitali semplificano l'onboarding e il reporting. Allo stesso tempo aumentano le esigenze in materia di sicurezza informatica e protezione dei dati, poiché la digitalizzazione comporta il rischio di cyberattacchi che possono minacciare l'esistenza stessa delle aziende. Leggiamo quasi ogni giorno sulla stampa che grandi imprese vengono attacca-

te. In realtà, qualsiasi impresa può essere un obiettivo di tali attacchi – ed è quindi estremamente importante che anche i GPI affrontino seriamente questo tema. Il peggio che possa accadere a un'azienda sarebbe trovare i dati dei propri clienti nel dark web. I GPI patrimoniali indipendenti dovrebbero quindi confrontarsi con un contesto regolamentare in continua evoluzione e collaborare con aziende che prendono sul serio questi rischi e investono regolarmente nei propri sistemi IT.

Consolidamento, cooperazione ed ecosistemi: insieme più forti

Il settore si consoliderà prima o poi ulteriormente. I GPI devono decidere se crescere, specializzarsi o posizionarsi come operatori di nicchia. Le cooperazioni con banche, custodian, fintech e altri fornitori di servizi stanno diventando un fattore di successo. L'outsourcing di attività non strategiche come la compliance, l'IT o il reporting diventa una questione di sopravvivenza per i GPI più piccoli. Un elemento centrale è la focalizzazione, sia sui mercati geografici o sui domicili dei clienti serviti, sia sulla struttura interna dell'organizzazione e sulle banche depositarie con cui collaborano.

Il ruolo delle banche: partner, piattaforma e motore d'innovazione

Proprio in questa fase di trasformazione le banche assumono un ruolo centrale. Non sono soltanto depositarie e piattaforme operative, ma sempre più partner strategici dei GPI. Le banche migliori si concepiscono come enabler che supportano i GPI con servizi su misura, tecnologie innovative e competenze regolamentari.

Banche come Pictet hanno riconosciuto presto che il successo dei GPI è strettamente legato al proprio successo. Per questo investiamo in modo mirato nello sviluppo dei nostri servizi per la clientela GPI, nonché per i family office. La nostra piattaforma Pictet Connect, ad esempio, offre ai GPI e ai loro clienti una visione intuitiva e consolidata dei loro portafogli. Inoltre, le nostre interfacce digitali sono strutturate in modo tale da poter integrare senza soluzione di continuità i sistemi PMS dei nostri clienti, ri-

ducendo sensibilmente i costi operativi e semplificando l'organizzazione interna. I GPI beneficiano inoltre del nostro accesso ai mercati globali, alla ricerca e alle soluzioni d'investimento – dagli investimenti tradizionali fino al private equity.

La «Next Gen»

La pianificazione della successione rappresenta un fattore critico di successo. Molti GPI si trovano di fronte a un cambio generazionale – e senza una soluzione di successione chiara vi è il rischio di perdita di know-how e di relazioni con i clienti. Con il passaggio generazionale alla cosiddetta «NextGen» emergono nuove esigenze e nuovi modi di lavorare. I GPI operano sempre più in modo imprenditoriale, cercano attivamente opportunità e sono aperti a soluzioni innovative. Ciò porta a maggiori interazioni con le banche depositarie, a requisiti più elevati e a una crescente complessità. Per rispondere a questi sviluppi può essere utile creare divisioni specializzate che si concentrino esclusivamente sulle esigenze dei GPI. In questo modo i servizi di asset servicing possono essere offerti in modo olistico e su misura – ad esempio attraverso strutture di fondi dedicate o soluzioni one-stop-shop che forniscono tutti i servizi rilevanti da un'unica fonte.

Internazionalizzazione e sfide cross-border

Molti GPI gestiscono clienti internazionali. Tuttavia, i requisiti regolamentari nel business cross-border sono in costante aumento. Chi desidera crescere a livello internazionale necessita di risorse, know-how e partnership solide. La capacità di adattarsi a diversi contesti regolamentari e di tener conto delle specificità locali diventa un vantaggio competitivo.

Fattori di successo per il futuro: specializzazione, digitalizzazione, orientamento al cliente

Che cosa caratterizza i GPI di successo del futuro? Innanzitutto, i GPI dovrebbero essere chiari su ciò su cui intendono concentrarsi: quali mercati coprono, quale clientela servono? Quale modello di consulenza e quale struttura interna scelgono? Con quale banca depositaria collaborano, quali attività svolgono internamente e quali esternaliz-

ziano? Qualunque sia la scelta, l'adattabilità, la competenza tecnologica e un orientamento coerente al cliente pongono le basi per un futuro di successo. La capacità di adattarsi rapidamente alle nuove condizioni quadro e di cogliere le opportunità è infatti decisiva. L'utilizzo mirato delle tecnologie moderne per aumentare l'efficienza e il valore per il cliente crea un chiaro vantaggio competitivo. E infine, la consulenza individuale e personale rimane il cuore del modello di business.

8.4. OUTSOURCING – FINO A CHE PUNTO E DOVE?



Vivien Jain

vivien.jain@vsv-asg.ch

Vivien Jain, Direttrice generale, Associazione Svizzera dei Gestori Patrimoniali VSV | ASG

Vivien Jain è Chief Executive Officer (CEO) dell'Associazione Svizzera dei Gestori Patrimoniali | VSV-ASG-SAM dall'inizio del 2026, succedendo a Patrick Dörner. Dispone di una comprovata esperienza nel settore del wealth management nonché di una profonda comprensione delle esigenze dei GPI.

Prima di entrare nel VSV-ASG, Vivien Jain è stata CEO di Aquila AG dal 2021 al 2025, dopo aver già ricoperto dal 2014 al 2021 la funzione di Head of Legal, Compliance & Risk presso la stessa società. In precedenza ha lavorato presso PwC dal 2010 al 2014 nell'area Financial Regulatory Services. In questo ruolo ha condotto, tra l'altro, verifiche di compliance regolamentare (incluse le prescrizioni antiriciclaggio e le regole di condotta) per banche e GPI ed è stata responsabile di mandati di consulenza.

Vivien Jain è titolare di un Master in giurisprudenza dell'Università di Lucerna, di un Certificate of Advanced Studies (CAS) in Banking, Capital Market and Insurance Law dell'Università di Zurigo nonché del titolo di Dipl. Swiss Fund Officer (FA/IAF).

Riorganizzazione regolamentare e dinamica del mercato dei GPI

Il contesto regolamentare per i GPI si è modificato considerevolmente negli ultimi anni. Prima del 2020, i GPI erano ancora soggetti a un'organizzazione di autodisciplina (OAD); con l'entrata in vigore della FINIG è stato introdotto un modello di vigilanza prudenziale a due livelli. La vigilanza corrente è ora esercitata da un'organizzazione di vigilanza autorizzata dalla FINMA, mentre le OAD per i gestori patrimoniali sono state abolite. Con questa modifica, tutti i GPI esistenti e i trustee hanno dovuto aderire a un'OV e richiedere una licenza FINMA. I gestori di patrimoni collettivi disponevano già di una licenza FINMA. Questo passaggio segna un cambiamento fondamentale, da una forte autorregolazione del settore a un regime standardizzato

con requisiti minimi chiari. Questi passi hanno professionalizzato il settore e ne hanno aumentato l'accettazione internazionale. Inoltre, la FINIG ha per la prima volta protetto legalmente il termine «gestore patrimoniale».

Se si osservano i numeri delle licenze, si potrebbe avere l'impressione che vi sia stata una maggiore ondata di consolidamento. Questa immagine tuttavia è fuorviante. Durante il periodo transitorio sono state trattate meno nuove domande, poiché l'attenzione era concentrata sull'autorizzazione dei GPI esistenti; negli ultimi tre anni tuttavia la FINMA ha autorizzato circa 230 nuove domande. Ciò dimostra che il settore continua a crescere, anche se la demografia e le soluzioni di successione stanno assumendo un'importanza crescente. Una consolidazione diffusa non

ASSOCIAZIONE SVIZZERA DEI GESTORI PATRIMONIALI | VSV-ASG-SAM

Fondata nel 1986, l'Associazione Svizzera dei Gestori Patrimoniali | VSV-ASG-SAM è l'organizzazione mantello dei gestori patrimoniali e un attore centrale della piazza finanziaria svizzera. Con oltre 800 membri rappresenta la maggioranza delle società autorizzate di portfolio management ed è al contempo la principale associazione di categoria per i gestori di patrimoni collettivi in Svizzera.

Con l'entrata in vigore di FIDLEG/FINIG, per l'associazione si è aperta la possibilità di abbandonare la sua precedente funzione di organizzazione di autodisciplina (SRO). Da allora il VSV-ASG-SAM opera esclusivamente come associazione di categoria e non svolge più compiti di vigilanza, poiché non agisce come organizzazione di vigilanza. Ciò consente all'associazione di orientare completamente le proprie risorse al supporto dei suoi membri. L'adesione è aperta a tutti i gestori patrimoniali autorizzati in Svizzera – indipendentemente dal regime di vigilanza applicabile, compresi gli istituti sottoposti a organizzazioni di vigilanza (AO).

L'associazione si considera la voce del settore e rappresenta gli interessi dei gestori patrimoniali nei confronti delle autorità, dei decisori politici, degli attori economici e dei media. Nel suo ruolo di interlocutore

importante delle autorità di vigilanza e di regolamentazione, il VSV-ASG-SAM contribuisce sia allo sviluppo delle condizioni quadro legislative e regolamentari sia alla loro attuazione pratica.

Per supportare i gestori patrimoniali nella loro attività operativa quotidiana, l'associazione sviluppa continuamente un ampio ecosistema di servizi. Questo comprende, tra l'altro:

- accesso a oltre 30 manuali cross-border,
- guide di orientamento giuridico nonché accesso a documentazioni e modelli,
- offerte di formazione continua e aggiornamenti tematici sui principali temi del settore,
- affiliazione a un ufficio di mediazione (ombudsman),
- una selezione curata di fornitori di soluzioni,
- accesso a una community di gestori patrimoniali e partner per promuovere lo scambio professionale.



si è finora verificata. Le fusioni avvengono per lo più nel contesto di una soluzione di successione e meno per motivi di efficienza. Allo stesso tempo osserviamo i cosiddetti «splittings»: consulenti alla clientela si separano da strutture esistenti per costruire proprie società – l'opposto di un consolidamento.

Per chi e in quale misura l'outsourcing ha senso?

Prima della FINIG e della FIDLEG era possibile un'orga-

nizzazione con una governance poco formalizzata; l'outsourcing non era ancora un grande tema. L'attenzione era rivolta principalmente al rispetto delle prescrizioni antiriciclaggio. Con la FIDLEG il mansionario del gestore patrimoniale è diventato più ampio ed è stato applicato il principio «same business, same rules» tra banche e GPI. Il fatto che il legislatore accetti anche società unipersonali è stato sostenuto dalla VSV. Ciò comporta che molti istituti gestiscano volumi più piccoli. Per questi si pone la que-

stione di come possano essere create condizioni quadro ottimali.

Secondo il presente studio, una maggioranza ritiene che un piccolo gestore patrimoniale con meno di CHF 50 milioni di patrimoni gestiti (AUM) si trovi di fronte a un contesto difficile. Per questo segmento, che rappresenta comunque circa un terzo del settore, è essenziale mantenere una struttura dei costi bassa, il che spesso parla contro un outsourcing esteso. Lo stesso vale per il segmento dei GPI di dimensioni medie (circa CHF 80 – 120 milioni di AUM). Ciononostante, molti GPI decidono di esternalizzare, in particolare, i settori fiduciario e IT. Come mostra lo studio, questi due ambiti, insieme alla compliance, sono i servizi più frequentemente esternalizzati.

Nel campo della compliance e del risk management la legge richiede soltanto a partire da una dimensione superiore a cinque posti di lavoro a tempo pieno che il risk management e i controlli interni siano segregati e quindi indipendenti. Per questo motivo la questione di un outsourcing di queste funzioni si pone tendenzialmente piuttosto per tali GPI, qualora la separazione interna delle risorse risulti difficile. I GPI più grandi dispongono spesso di competenze interne e ricorrono ai fornitori di servizi piuttosto in modo puntuale o come «sparring partner». Tuttavia esistono anche grandi istituti che esternalizzano coerentemente tutti e tre gli ambiti. Secondo la comunicazione di vigilanza FINMA 01/2024, presso gli istituti più grandi, che devono disporre di un risk management e di una funzione di compliance indipendenti, è stato osservato un trend verso la delega del risk management e della compliance.

Costi ed efficienza

I costi di un'esternalizzazione devono sempre essere valutati rispetto ai costi del personale. Dal punto di vista puramente matematico può essere sensato mantenere i costi complessivi più bassi tramite outsourcing invece di costruire risorse interne. Mentre i costi di esternalizzazione per IT e fiduciario sono di norma contenuti, gli oneri per risk management e compliance variano fortemente. Di-

pendono principalmente dal profilo di rischio e dalla complessità del modello di business. Nel campo tecnologico è da notare che oggi, per i GPI più grandi, i costi per un sistema PMS/CRM rappresentano spesso, accanto al personale e all'affitto, il maggiore blocco di spesa. Un tale sistema non è necessariamente necessario per ogni gestore patrimoniale. A partire da una certa dimensione o complessità, tuttavia, l'utilizzo di un tale sistema aumenta significativamente l'efficienza dei controlli, il che può a sua volta influenzare positivamente il prezzo di una possibile esternalizzazione.

Esternalizzazione dell'IT come denominatore comune

L'infrastruttura IT costituisce la base dell'attività. Il gestore patrimoniale non gestisce soltanto i patrimoni dei suoi clienti, ma anche i loro dati sensibili. Se mancano le necessarie misure di protezione, un attacco informatico può mettere immediatamente in pericolo l'esistenza dell'impresa. Ciò richiede investimenti in un'infrastruttura IT solida e monitorata professionalmente. Indipendentemente dall'esternalizzazione, il gestore patrimoniale mantiene sempre la responsabilità nei confronti dei suoi clienti per il trattamento diligente dei dati.

Outsourcing come rischio?

Se un gestore patrimoniale decide per un outsourcing, anche il rischio ad esso collegato deve essere considerato. Secondo l'attuale Risk Radar della FINMA, l'outsourcing è definito come uno dei principali rischi. Ciò può sembrare contraddittorio quando si decide proprio per motivi di riduzione del rischio a favore di un outsourcing. È quindi indispensabile scegliere il partner giusto e monitorarlo in modo coerente. Se, ad esempio, un fornitore di servizi di compliance non dispone delle conoscenze e dell'esperienza necessarie, questo rischio ricade sul gestore patrimoniale. Anche un numero troppo basso o troppo elevato di mandati presso il fornitore di servizi può rappresentare un rischio. È pertanto importante considerare determinati criteri nella selezione. Una sfida particolare nasce quando internamente manca il know-how necessario che sarebbe in realtà richiesto per la supervisione dell'outsourcer.

Conclusione

I numeri degli istituti recentemente autorizzati lo dimostrano: nonostante le crescenti sfide regolamentari, è possibile per i GPI gestire con successo la propria impresa. Ciò vale anche per i gestori di patrimoni collettivi, che già prima della FINIG disponevano di strutture robuste. A ciò si aggiunge il cambiamento continuo: oltre alle modifiche regolamentari, una nuova generazione di clienti, la trasformazione digitale e la complessità geopolitica caratterizzano il mercato. In questo contesto rappresenta una sfida organizzare le attività non orientate ai ricavi – il cosiddetto «back office» – in modo che rimangano in un rapporto ragionevole con la situazione dei ricavi e che il focus resti sul core business. I GPI sono molto eterogenei; ognuno è

unico nella sua composizione, nell'orientamento della clientela e nei suoi bisogni. In linea di principio non esiste un «giusto» o uno «sbagliato» nella decisione di esternalizzare servizi. Oltre ai puri costi devono essere considerati anche le competenze specialistiche, l'indipendenza e l'allocazione delle risorse. Inoltre giocano un ruolo anche requisiti da parte della FINMA o aspetti di rischio. In definitiva rimane spesso una questione di filosofia aziendale. Se si decide per un outsourcing, la selezione, la supervisione e la qualità del fornitore di servizi sono gli elementi chiave. Per ogni gestore patrimoniale è essenziale creare e mantenere un proprio ecosistema, adattato ai bisogni individuali.

8.5. LA GESTIONE PATRIMONIALE INDIPENDENTE È FORTE SOLO QUANTO LE PERSONE CHE LA SOSTENGONO



Mirjana Wojtal

mirjana.wojtal@cfasocietyswitzerland.org

Mirjana Wojtal, PhD, CEO, CFA Society Switzerland

Mirjana Wojtal è responsabile dell'orientamento strategico, della gestione operativa nonché della gestione degli stakeholder di una delle principali organizzazioni professionali nel settore dell'Investment Management in Svizzera. Sotto la sua guida, la Society conta oltre 3600 membri e si basa su una rete di circa 300 volontari impegnati per realizzare iniziative di formazione continua, sviluppo e advocacy nel settore dei servizi finanziari svizzeri.

In qualità di neurobiologa di formazione, Mirjana Wojtal dispone di un background professionale straordinariamente ampio, che comprende ricerca scientifica, direzione di programmi e leadership istituzionale in contesti non-profit, accademici nonché di family office. Questa prospettiva interdisciplinare caratterizza il suo approccio alle questioni di governance nonché il suo impegno nella costruzione di organizzazioni contraddistinte da professionalità, integrità e un coerente orientamento ai membri.

È considerata una voce autorevole per l'eccellenza professionale e per elevati standard etici all'interno della comunità svizzera dell'investment e mantiene un dialogo attivo con rappresentanti del settore, autorità di regolamentazione e organizzazioni partner al fine di promuovere la missione della CFA Society Switzerland.

Contesto di mercato e aspettative dei clienti in evoluzione

Il settore della gestione patrimoniale indipendente in Svizzera ha costruito la propria reputazione sulla promessa di un'assistenza più personale, allineata agli interessi della clientela e libera da pressioni legate alla vendita di prodotti. I professionisti che hanno dedicato la propria carriera a questo modello meritano riconoscimento per ciò che hanno costruito – questa proposta di valore possiede una solidità sostanziale. Tuttavia, il contesto si trova in una fase di trasformazione strutturale.

Oggi le famiglie facoltose si presentano agli incontri di consulenza ben preparate: hanno svolto ricerche proprie, confrontato diversi fornitori e non di rado dispongono di

esperienze con la gestione patrimoniale istituzionale in Svizzera e all'estero. Di conseguenza si aspettano processi strutturati, basi decisionali documentate nonché consulenti in grado di comunicare con competenza su temi che spaziano dalla politica d'investimento alla pianificazione fiscale, dalle strutture successorie alla governance familiare.

Questa evoluzione mette in luce una vulnerabilità centrale. Ricerche del CFA Institute in quindici mercati mostrano che il 75% degli investitori retail presume che i propri consulenti finanziari siano giuridicamente obbligati ad agire nel migliore interesse della clientela. Allo stesso tempo, solo il 35% dichiara che i propri consulenti lo facciano ef-

fettivamente. Per i GPI in Svizzera, il cui intero valore distintivo si fonda sul posizionamento come alternativa alle grandi banche, questo divario rappresenta una sfida significativa. La fiducia deve essere conquistata attivamente; non viene concessa automaticamente. La prova dell'integrità professionale deriva principalmente dalle persone che operano nel settore.

Professionalizzazione e il Private-Wealth-Pathway

La CFA Society Switzerland, la più grande organizzazione di professionisti degli investimenti in Svizzera con circa 3600 membri, si occupa intensamente della questione di quali fattori determinino la capacità dei consulenti di costruire relazioni con la clientela sostenibili nel lungo periodo. La risposta risiede regolarmente nella profondità della formazione professionale che supporta la relazione con il cliente.

L'enfasi posta nel CFA Charter su dovere fiduciario (Fiduciary Duty), trasparenza e gestione dei conflitti di interesse costituisce una base fondamentale affinché il modello indipendente rimanga solido anche nella pratica.

Nel 2025 il CFA Institute ha introdotto, nell'ultima fase del CFA Program, uno specifico Private-Wealth-Pathway, in aggiunta al tradizionale percorso di Portfolio Management. Questo ramo formativo si rivolge specificamente ai professionisti che assistono clientela High-Net-Worth e Ultra-High-Net-Worth e rappresenta per il settore della gestione patrimoniale indipendente uno degli sviluppi più rilevanti degli ultimi anni.

Il Pathway è strutturato lungo sette capitoli tematici che ripercorrono l'intero ciclo della relazione con il cliente – dall'onboarding al trasferimento del patrimonio. Degno di nota è il coerente ampliamento oltre i tradizionali temi di investimento.

Il primo capitolo tratta modelli di business, strutture commissionali e il ruolo pratico dei GPI come istanza di coordinamento all'interno della rete di consulenti della clientela – includendo consulenti legali, esperti fiscali, trustees e

strutture di family office. Questa funzione di orchestrazione caratterizza la quotidianità dei GPI, ma raramente viene affrontata in modo sistematico nei curricula finanziari tradizionali.

Altri capitoli approfondiscono, tra l'altro:

- dinamiche familiari e strutture di governance delle famiglie facoltose,
- consulenza su partecipazioni concentrate e patrimoni imprenditoriali,
- questioni patrimoniali relative alla pianificazione fiscale, successoria e pensionistica,
- aspetti di rischio come inflazione, rischi valutari e rischi legati all'human capital,
- strategie di trasferimento patrimoniale, comprese donazioni e filantropia.

Pressione strutturale e problematica della successione

Il Pathway è inoltre completato da un modulo obbligatorio sulle competenze pratiche di costruzione del portafoglio, che crea il collegamento tra teoria e applicazione.

Per i professionisti che assistono famiglie svizzere con strutture patrimoniali complesse, spesso illiquide e transfrontaliere, questo percorso formativo rappresenta una qualifica immediatamente rilevante dal punto di vista professionale.

Il settore della gestione patrimoniale indipendente è al contempo sottoposto a una pressione strutturale. Molte società operano con team molto ridotti; l'aumento dei costi di governance e regolamentazione incide sulla sostenibilità economica di questo modello. In questo contesto, qualifiche professionali – come il CFA Charter – acquisiscono un'importanza ulteriore quale segnale di qualità e professionalità, indipendentemente dall'inquadramento istituzionale.

Si aggiunge inoltre una problematica di successione che finora è stata discussa solo in misura limitata. La struttura demografica del settore è sempre più caratterizzata da una popolazione di consulenti in età avanzata, mentre in

molti casi mancano successori adeguati. Evidenze empiriche del CFA Institute indicano che le giovani generazioni di clienti tendono a preferire consulenti che condividano i loro valori e le loro realtà di vita. La costruzione di team qualificati e credenziali diventa quindi un fattore strategico di successo.

Il Private-Wealth-Pathway offre in particolare alle nuove generazioni una preparazione mirata per questa attività impegnativa. La CFA Society Switzerland sostiene questo processo attraverso eventi, iniziative di mentoring e il dialogo con autorità di regolamentazione e rappresentanti del settore.

Formazione, etica e credibilità di lungo periodo

Il valore aggiunto sostenibile del CFA Program risiede in ultima analisi nell'identità professionale che viene plasmata dalla formazione e dal quadro etico. Il Code of Ethics and Standards of Professional Conduct promuove una capacità etica interiorizzata di giudizio – un fattore decisivo soprattutto per le organizzazioni più piccole prive di strutture interne di controllo sviluppate.

L'aumento della regolamentazione ha innalzato gli standard minimi nel settore – uno sviluppo che giova sia alla clientela sia alla credibilità di lungo periodo. Tuttavia, il futuro della gestione patrimoniale indipendente sarà determinato in larga misura da quei professionisti che investono precocemente in una formazione di alta qualità e nell'eccellenza professionale.

DATI E METODOLOGIA

9. DATI E METODOLOGIA

9.1. DISCLAIMER

Il presente studio si basa su dati pubblicamente accessibili nonché su informazioni fornite dalle imprese partecipanti. Nonostante l'applicazione della massima diligenza scientifica nella concezione, realizzazione, valutazione e presentazione dell'indagine, l'esattezza, la completezza e l'attualità di tutte le informazioni non possono essere garantite in ogni singolo caso. Il presente studio è stato inoltre soggetto a limitazioni temporali, personali e materiali. Tutti i risultati e le conclusioni presentati in questo studio devono pertanto essere interpretati con riserva rispetto a possibili imprecisioni.

Gli autori nonché le istituzioni coinvolte (ad es. sponsor) non assumono alcuna responsabilità per decisioni o azioni intraprese direttamente o indirettamente sulla base delle analisi, dei risultati o delle interpretazioni presentati nel presente studio. I contenuti non costituiscono consulenza in materia di investimenti, legale o di altro tipo, ma servono esclusivamente a scopi scientifici e informativi.

9.2. INDAGINE QUANTITATIVA TRA I GPI SVIZZERI

9.2.1. Sintesi: selezione del campione e raccolta dei dati

Il presente studio si basa su un'indagine online sistematica tra i GPI svizzeri. Il punto di partenza è stato l'elenco pubblicamente accessibile dei gestori patrimoniali e dei trustee autorizzati dalla FINMA (data di riferimento: 31 maggio 2025). Su un totale di 1440 imprese registrate, 1309 erano GPI (In Scope); 131 trustee non sono stati considerati (Out of Scope).

Per 1020 imprese (77,9% della popolazione di riferimento) è stato possibile identificare indirizzi e-mail di contatto validi e utilizzarli per un contatto diretto. L'indagine elettronica standardizzata è stata condotta tramite Microsoft For-

ms nel periodo dal 3 novembre 2025 al 31 dicembre 2025. L'invito è stato inviato in tre ondate successive, integrate da copertura mediatica e misure di comunicazione digitale.

Sono state ricevute complessivamente 193 risposte. Dopo validazione formale e contenutistica, 170 risposte sono state incluse nell'analisi, di cui 129 provenienti da GPI autorizzati dalla FINMA e 41 da altri partecipanti rilevanti del mercato. Ciò corrisponde a un tasso di risposta complessivo del 13,0% rispetto alla popolazione FINMA oppure del 16,7% rispetto alle imprese effettivamente contattate. Il livello di partecipazione ottenuto è nettamente superiore a quello di studi comparabili del settore e garantisce un'elevata significatività e rappresentatività dei risultati.

| Descrizione della procedura | # | % |
|--|------|--------|
| Lista FINMA gestori patrimoniali e trustee autorizzati (31.05.2025) | 1440 | – |
| Trustees (Out of Scope) | 131 | – |
| GPI (In Scope) | 1309 | 100.0% |
| Indirizzi e-mail personali identificati (CEO / direzione) | 644 | 49.2% |
| Indirizzi e-mail aggiuntivi ricostruiti (info@...) | 376 | 28.7% |
| Nessun indirizzo e-mail trovato | 289 | 22.1% |
| Totale GPI contattati (base di contatto) | 1020 | 77.9% |
| Totale risposte ricevute | 193 | 14.7% |
| Dalla lista FINMA | 129 | 9.9% |
| Fuori dalla lista FINMA | 64 | – |
| Ammesse dopo validazione | 41 | 3.1% |
| Escluse dopo validazione | 23 | – |
| Totale risposte valide | 170 | 13.0% |

Grafico 33: Descrizione della procedura.

9.2.2. Popolazione di riferimento e delimitazione del campione di studio

Il punto di partenza del presente studio è l'elenco pubblicamente accessibile dei gestori patrimoniali e dei trustee autorizzati dalla FINMA e sottoposti alla supervisione di un'organizzazione di vigilanza riconosciuta. Questo elenco è stato scaricato il 31 maggio 2025 dal sito ufficiale della FINMA. <https://www.finma.ch/it/autorizzazione/gestori-patrimoniali-e-trustee/>

Al momento della rilevazione, l'elenco complessivo comprendeva 1440 imprese, suddivise in 1309 GPI e 131 trustee. In termini di delimitazione contenutistica e concettuale, il presente studio si concentra sul mercato dei GPI (In Scope); il gruppo dei trustee non rientra pertanto nell'ambito dell'analisi (Out of Scope). La popolazione di riferimento dello studio comprende quindi 1309 GPI autorizzati dalla FINMA e rappresenta verosimilmente la rilevazione più completa di tutti gli operatori regolamentati di questa categoria in Svizzera alla data indicata.

9.2.3. Individuazione degli indirizzi di contatto e portata dell'indagine

Nel passaggio successivo è stata effettuata una rilevazione sistematica delle persone di contatto a livello di direzione dei GPI identificati. L'obiettivo era garantire un contatto il più possibile diretto e personale, al fine di massimizzare la disponibilità alla partecipazione e la qualità dei feedback.

Per 644 imprese (49,2%) è stato possibile identificare indirizzi e-mail personali della direzione o dei principali decisori tramite la rete degli autori dello studio o mediante ricerche mirate su Internet. Per ulteriori 665 imprese (50,8%) non è stato inizialmente possibile individuare indirizzi e-mail personalizzati.

In un secondo ciclo di ricerca, i 665 casi senza indirizzo di contatto personale sono stati nuovamente esaminati. In questa fase è stato possibile ricostruire e verificare correttamente indirizzi e-mail aziendali generali («info@...») validi per 376 imprese (28,7%). In 289 casi (22,1%) non è stato possibile individuare alcun indirizzo e-mail affidabile anche dopo ulteriori ricerche.

Complessivamente erano quindi disponibili 1020 indirizzi e-mail validi per un contatto diretto. Questa cifra corrisponde al 77,9% dell'intera popolazione di GPI autorizzati dalla FINMA. I restanti 289 GPI (22,1%) non hanno potuto essere contattati per ragioni tecniche.

9.2.4. Svolgimento dell'indagine online

La raccolta dei dati è stata effettuata tramite un questionario elettronico standardizzato implementato sulla piattaforma Microsoft Forms (vedi capitolo 9.3). L'indagine è stata formalmente aperta lunedì 3 novembre 2025 alle ore 08:00.

L'invito alla partecipazione è stato inviato via e-mail dall'autore dello studio Christoph Künzle a tutti i 1020 indirizzi di contatto identificati. Per evitare meccanismi tecnici di blocco e una classificazione come invio di massa («spam»), la spedizione è stata effettuata in piccoli batch manuali di circa 25 destinatari ciascuno. Ogni persona contattata ha ricevuto – in assenza di un questionario compilato – fino a tre inviti individuali nelle seguenti date:

- lunedì, 3 novembre 2025
- martedì, 2 dicembre 2025
- mercoledì, 17 dicembre 2025

Questa procedura di promemoria a più fasi corrisponde agli standard consolidati della ricerca empirica sociale ed economica e serve ad aumentare il tasso di risposta mantenendo al contempo il principio di proporzionalità.

9.2.5. Misure di comunicazione di accompagnamento

Parallelamente al contatto diretto via e-mail, l'indagine è stata supportata da una comunicazione mediatica e digitale mirata. Il portale finanziario svizzero finews.ch ha pubblicato due articoli di rilievo sullo studio in corso e ha inserito in entrambi un link al questionario:

- «Grösste Umfrage über Schweizer Vermögensverwalter lanciert», finews.ch, 30 ottobre 2025
<https://www.finews.ch/news/finanzplatz/69928-eam-external-asset-managers-wealth-managers-groesste-umfrage-ueber-schweizer-vermoegensverwalter-lanciert>

- «Rekordbeteiligung bei Umfrage unter Vermögensverwaltern», finews.ch, 28 dicembre 2025

<https://www.finews.ch/news/finanzplatz/70677-umfrage-unabhaengige-vermoegensverwalter-chris-kuenzle-zhaw-aquila-rekordbeteiligung>

Inoltre, nel periodo dal 30 ottobre al 7 novembre 2025 è stata attivata una campagna di banner online su finews.ch con link diretto alla partecipazione all'indagine.

Gli autori dello studio (Christoph Künzle, Claude Baumann, Sarina Feldmann), l'istituto di ricerca FIN21 SA, Aquila in qualità di sponsor principale dello studio nonché la responsabile di progetto Carine Frick-Delaloye hanno inoltre informato più volte tramite i rispettivi canali LinkedIn sull'indagine in corso e invitato alla partecipazione. Queste misure hanno avuto principalmente lo scopo di aumentare la visibilità.

9.2.6. Periodo di rilevazione e chiusura dell'indagine

Il periodo di rilevazione si è esteso dal 3 novembre 2025 alle ore 08:00 fino al 31 dicembre 2025 alle ore 20:00. L'indagine è quindi rimasta aperta per quasi due mesi, offrendo agli operatori di mercato tempo sufficiente per rispondere.

9.2.7. Tasso di risposta, validazione e pulizia dei dati

Sono state ricevute complessivamente 193 risposte. Di queste, 129 sono state chiaramente attribuite a GPI autorizzati dalla FINMA appartenenti alla popolazione di riferimento. Ulteriori 64 risposte provenivano da partecipanti del mercato che non erano stati contattati direttamente tramite la lista e-mail, ma che presumibilmente sono stati motivati a partecipare dalla copertura mediatica o dalla comunicazione su LinkedIn.

Queste 64 risposte aggiuntive sono state sottoposte a una verifica formale e contenutistica. 41 risposte sono state riconosciute come valide, ad esempio provenienti da gestori patrimoniali non ancora autorizzati ma operativamente attivi oppure da consulenti finanziari con stretta relazione con il mercato (ad es. senza patrimoni gestiti in

senso giuridico). 23 risposte sono state escluse a causa di incompletezza, mancanza di appartenenza al settore o evidenti errori o spam.

Il presente studio si basa pertanto su **170 risposte validate**.

9.2.8. Tassi di risposta e rappresentatività

Il tasso di risposta, calcolato sulla base di 170 risposte validate rispetto alla popolazione di 1309 GPI autorizzati dalla FINMA, è pari al 13,0%. Rispetto ai 1020 GPI effettivamente contattati, il tasso di risposta è pari al 16,7%:

- considerando esclusivamente le 129 risposte provenienti da GPI autorizzati dalla FINMA, risultano i seguenti tassi di risposta: 9,9% dell'intera popolazione di 1309 GPI autorizzati dalla FINMA oppure 12,6% dei 1020 GPI contattati;
- le ulteriori 41 risposte ammesse al di fuori della lista FINMA corrisponderebbero a un ulteriore 3,1% dell'intera popolazione di 1309 GPI autorizzati dalla FINMA, oppure al 4,0% della popolazione contattata di 1020.

Nel complesso, questi valori indicano un livello di partecipazione straordinariamente elevato. Il tasso di risposta supera significativamente quello di indagini comparabili del settore – ad esempio con 56 GPI partecipanti: Willi, A., Mazumder, S., & Daly, D. (2024). Regulierungsfolgen bei Vermögensverwaltern: Eine Erhebung der Auswirkungen von FIDLEG und FINIG – zweite Umfrage. Hochschule Luzern – Informatik, Algorithmic Business Research Lab.

https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/i/forschung/hslu-i-studie-regulierungsfolgen-2024.pdf?sc_lang=de-ch

L'elevato tasso di risposta sottolinea la rilevanza e l'accettazione dello studio nel settore svizzero dei GPI. Numerosi messaggi personali di ringraziamento da parte di CEO durante la fase di rilevazione confermano ulteriormente questa valutazione. Per quanto a conoscenza degli autori, non esiste attualmente uno studio empirico sul settore svizzero dei GPI con un tasso di risposta e una forza esplicativa comparabili.

9.2.9. Discussione della rappresentatività e delle possibili distorsioni

Nel complesso, ampiezza, struttura e qualità delle risposte indicano un'elevata solidità e rappresentatività dei risultati. Lo studio offre una base empirica fondata per l'analisi del settore svizzero dei GPI. Tuttavia, tutti i risultati devono essere interpretati tenendo conto di possibili distorsioni:

- **Non-Response Bias:** nonostante l'elevata raggiungibilità, non tutti i GPI hanno partecipato all'indagine. Non si può escludere che GPI partecipanti e non partecipanti differiscano sistematicamente, ad esempio in termini di dimensione (AUM, FTE), grado di digitalizzazione, orientamento strategico o pressione regolamentare. Il tasso di risposta straordinariamente elevato nel confronto settoriale – soprattutto tra i GPI contattati direttamente – riduce tuttavia il rischio di distorsioni significative. Inoltre, i feedback qualitativi durante la fase di rilevazione indicano la presenza sia di piccoli sia di grandi GPI con modelli di business differenti.
- **Self-Selection Bias:** non si può escludere completamente che GPI particolarmente interessati alla tematica dello studio o con un forte orientamento al mercato abbiano mostrato una maggiore disponibilità a partecipare rispetto ad altri operatori meno attivi. Questo effetto è parzialmente mitigato dall'ampia diffusione mediatica dell'indagine e dalla partecipazione di GPI con profili eterogenei. L'inclusione di ulteriori risposte al di fuori della popolazione FINMA contribuisce inoltre alla trasparenza metodologica.

9.3. QUESTIONARIO ONLINE

Nel complesso, il disegno della rilevazione soddisfa i criteri scientifici di qualità in termini di validità, affidabilità e praticabilità e costituisce una base robusta per le analisi empiriche del presente studio.

L'indagine nazionale è stata progettata metodologicamente in modo da garantire elevata facilità d'uso, precisione linguistica e alta qualità dei dati. Test preliminari, l'implementazione quadrilingue e l'utilizzo di uno strumento digitale di rilevazione costituiscono una base solida per l'analisi del settore svizzero dei GPI.

9.3.1. Implementazione con Microsoft Forms

La raccolta dei dati è stata effettuata tramite Microsoft Forms come strumento di indagine web standardizzato. Questo ha permesso una struttura uniforme delle domande, una scalabilità efficiente e una registrazione coerente delle risposte. Allo stesso tempo è stata garantita una partecipazione semplice indipendentemente dalla posizione geografica e dal dispositivo utilizzato, favorendo la copertura della popolazione target.

L'indagine è stata condotta in quattro lingue (tedesco, francese, italiano, inglese) per tener conto della diversità linguistica del mercato svizzero e dell'orientamento internazionale di molti GPI. La versione linguistica veniva visualizzata automaticamente in base alla lingua del browser del partecipante, evitando ulteriori passaggi di selezione e ottimizzando l'esperienza utente.

Per garantire la coerenza linguistica, tutte le versioni sono state validate preventivamente da persone di madrelingua. Il processo ha incluso la verifica della terminologia, dell'equivalenza contenutistica e di possibili ambiguità, al fine di minimizzare distorsioni linguistiche nelle risposte. Prima dell'avvio della rilevazione, l'indagine è stata testata internamente e migliorata in modo iterativo. Il **pre-test** ha servito a verificare la comprensibilità, la struttura logica e la funzionalità tecnica. Su questa base alcune domande sono state precisate o le opzioni di risposta ottimizzate.

9.3.2. Durata di compilazione

La durata mediana di compilazione è stata di 06:19 minuti, rientrando quindi nell'intervallo target per un'indagine rivolta al management. L'ampia dispersione – da circa due minuti e mezzo a oltre 30 ore – indica diversi livelli di approfondimento nella compilazione e in alcuni casi un elevato coinvolgimento contenutistico dei partecipanti (ad es. lunghe pause durante la compilazione).

DURATA DI COMPILAZIONE DELL'INDAGINE ONLINE

| Indicatori statistici | Tempo (hh:mm:ss) |
|-----------------------|------------------|
| Minimo | 00:02:29 |
| Massimo | 30:24:20 |
| Mediana | 00:06:19 |
| Media | 00:36:38 |
| 1° quartile | 00:04:25 |
| 2° quartile | 00:06:19 |

Grafico 34: Durata di compilazione dell'indagine online.

9.3.3. Questionario

Nome e cognome

(Nota: tutti i dati vengono valutati in forma anonima e consolidata)

Risposta:

Invito personale desiderato per «Independent Wealth Manager Summit»

(Mercoledì, 18 marzo 2026, Zunfthaus zur Meisen, Zurigo)

- Sì (→ e-mail richiesta)
 No (→ e-mail non richiesta)

E-mail

Risposta:

Quanti anni ha?

- 18 – 30
 31 – 40
 41 – 50
 51 – 60
 oltre 60

Qual è il suo genere?

- Maschile
 Femminile
 Nessuna risposta

A quanto ammonta il patrimonio gestito (AUM) della sua azienda complessiva?

- inferiore a CHF 50 mio.
 CHF 50-100 mio.
 CHF 100-500 mio.
 CHF 500 mio. - 2 mrd.
 oltre 2 mrd.

Quante posizioni a tempo pieno impiega complessivamente la sua azienda (incl. partner, back office)?

- 1
 2 a 4
 5 a 10
 11 a 20
 oltre 20

Se ha risposto «1»:

come è regolata la sua sostituzione?

Risposta:

Qual è la ripartizione geografica dei suoi AUM?

- Prevalentemente clientela svizzera (>75% AUM)
 Clientela svizzera e estera in equilibrio
 Prevalentemente clientela non svizzera (>75% AUM)

Se ha risposto «prevalentemente clientela non svizzera»:

Quanti % degli asset dei suoi clienti sono europei?

Quanti % extraeuropei?

Risposta:

Quante risorse di personale o di tempo dedica la sua azienda ad attività orientate ai ricavi?

(ad es. consulenza alla clientela)

Risposta:

Quante risorse di personale o di tempo dedica la sua azienda ad attività non orientate ai ricavi?

(ad es. compliance)

Risposta:

Come è cambiato il margine di utile netto negli ultimi tre anni?

(Nota: non i ricavi sui suoi AUM, bensì il margine di utile netto)

- Fortemente peggiorato (> meno 10%)
 Leggermente peggiorato (meno 1% fino a meno 10%)
 Invariato
 Leggermente migliorato (più 1% fino a più 10%)
 Fortemente migliorato (> più 10%)

Quali fattori gravano maggiormente sul suo margine di utile netto? (massimo 3 selezioni)

- Pressione competitiva
 Costi del personale
 Affitto uffici
 Compliance
 IT / Cloud
 Altro:

Quali investimenti in tecnologia prevede nei prossimi tre anni? (scelta multipla possibile)

- Nessuno
- Soluzione KYC / onboarding
- Sistema di portfolio management
- Sistema CRM
- Soluzione di reporting
- Intelligenza artificiale
- Altro:

Se ha risposto «Intelligenza artificiale»: la preghiamo di spiegare quale tipo di investimento effettuerà

(ad es. chatbot)

Risposta:

Quali dei seguenti ambiti ha attualmente esternalizzato?

(scelta multipla possibile)

- Nessuno
- Compliance
- IT / Cloud
- Sistema di portfolio management
- Contabilità / contabilità finanziaria
- Altro:

Se ha risposto «Sistema di portfolio management»: quanto ne è soddisfatto?

- Molto soddisfatto
- Piuttosto soddisfatto
- Neutro
- Piuttosto insoddisfatto
- Molto insoddisfatto

Prevede ulteriore outsourcing nei prossimi tre anni?

(scelta multipla possibile)

- No
- Compliance
- IT / Cloud
- Sistema di portfolio management
- Contabilità / contabilità finanziaria
- Altro:

Dove vede il maggiore fabbisogno di intervento per la sua azienda nei prossimi tre anni?

(massimo 3 selezioni)

- Cripto / asset digitali
- Riduzioni dei costi / aumenti di efficienza
- Outsourcing di attività non orientate ai ricavi
- Adeguare le condizioni di lavoro ai collaboratori più giovani
- Cooperazione con concorrenti
- Integrazione in una struttura aziendale più grande
- Acquisizione di un concorrente
- Altro:

Come valuta la situazione della successione aziendale?

- Non regolata
- Parzialmente regolata
- Regolata
- Altro:

I gestori patrimoniali indipendenti con meno di CHF 50 mio. di AUM potranno ancora sopravvivere in futuro in Svizzera?

- Sì
- Parzialmente / con difficoltà
- No

La preghiamo di spiegare la sua risposta.

(perché o perché no?)

Risposta:

Desidera aggiungere un commento o una raccomandazione per i suoi colleghi di settore?

Risposta:

ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI

| | |
|--------|--|
| AUM | Patrimoni in gestione (Assets under Management) |
| CRM | Customer Relationship Management |
| FIDLEG | Legge federale sui servizi finanziari del 15 giugno 2018 |
| FINIG | Legge federale sugli istituti finanziari del 15 giugno 2018 |
| FINMA | Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari |
| FTE | Posti a tempo pieno (Full-Time Equivalents) |
| GPI | Gestore patrimoniale indipendente |
| IA | Intelligenza artificiale |
| KYC | Know Your Customer |
| M&A | Fusioni e acquisizioni (Mergers and Acquisitions) |
| PMS | Sistema di gestione di portafoglio (Portfolio Management System) |

GPI APPROVATI DALLA FINMA

GPI APPROVATI DALLA FINMA (STATO: 31 MAGGIO 2025)

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|----|---|------------|-----------|
| 1 | «Commercial» Treuhand- und Verwaltungs AG | Zürich | D |
| 2 | 1.618 Capital AG | Zug | E |
| 3 | 1788 Capital S.A. | Genève | F |
| 4 | 1L Capital AG | Zürich | D / F / E |
| 5 | 2 PM (Suisse) SA | Nyon | F |
| 6 | 2C Advisors Sarl | Genève | F |
| 7 | 2trade group ltd | Zürich | D |
| 8 | 3T Family Office SA | Genève | D |
| 9 | 47 Capital AG | Wollerau | D |
| 10 | 47 Heritage AG | Zürich | D |
| 11 | 4e Capital AG | Zug | D |
| 12 | 720 AM SA | Châtelaine | E |
| 13 | A – Round Investment SA | Lugano | I |
| 14 | A&T Alpha Credit SA | Genève | F |
| 15 | A.J.K. Wealth Management (Schweiz) AG | Zürich | E |
| 16 | A.M. Family Office SA | Locarno | I |
| 17 | A1+ Asset Management SA | Givrins | F |
| 18 | AAA Vermögensverwaltung Wiggenghauser | Bülach | D |
| 19 | AarauInvest AG | Aarau | D |
| 20 | ABBR Aktiengesellschaft | Buchs SG | D |
| 21 | Abeloo SA | Genève | F |
| 22 | ABRIAS Investment Management AG | Zug | D |
| 23 | Abts & De Maertelaere GmbH | Zug | E |
| 24 | ACCRESO Investment AG | Basel | D |
| 25 | ACCURATE WEALTH MANAGEMENT SA | Genève | F |
| 26 | ACR Wirtschaft und Vermögen AG | St. Gallen | D |
| 27 | ACT Asset Management AG | Zürich | E |
| 28 | Actan AG | Luzern | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|-------------------|---------------|
| 29 | Actieninvest AG | Zürich | D |
| 30 | Active Advisory Partners AG | Solothurn | D |
| 31 | Actus Capital SA | Nyon | F |
| 32 | Adams Berg SA | Paradiso | I |
| 33 | Adaptiv Financial Technologies AG | Zürich | D |
| 34 | ADDVISION WEALTH MANAGEMENT SA | Genève | F |
| 35 | Adelga AG | Basel | D |
| 36 | Adequaris AG | Fribourg | D |
| 37 | ADN FINANCE SA | Genève | F |
| 38 | Advantage Family Office Services SA | Genève | F |
| 39 | Advantage Finance SA | Genève | F |
| 40 | Adventus Capital AG | Zürich | D |
| 41 | Aequitum SA | Lugano | I |
| 42 | Agave Advisors SA | Genève | F |
| 43 | Agence Suisse Du Patrimoine SA | Genève | F |
| 44 | AGENDA INVEST AG | Lugano | I |
| 45 | AGFIF International AG | Zürich | D |
| 46 | Agora Capital SA | Genève | E |
| 47 | AJ Capital Management SA | Chiasso | I |
| 48 | AKOFIN AG | Tägerwilten | D |
| 49 | Aktiva Vermögensverwaltung AG | Zollikon | D |
| 50 | ALAF Capital SA | Genève | F |
| 51 | Alameda Partners AG | Wollerau | E |
| 52 | ALANA CAPITAL SA | Genève | F |
| 53 | Albion Capital Management Ltd. | Zürich | E |
| 54 | Albula Advisors SA | Lugano | I |
| 55 | Alder, Helfenstein & Partner AG | Luzern | D |
| 56 | ALERE SYON WEALTH Sàrl | Le Grand-Saconnex | F |
| 57 | Alex Morgenbesser – Yekara | Genève | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|----|--|--------------|--------|
| 58 | Alkimia SA | Genève | F |
| 59 | Allegra Verwaltungs AG | Chur | D |
| 60 | Alliance Partners SA | Genève | F |
| 61 | All-In Finanz AG | Zürich | D |
| 62 | Almada Capital Sàrl | Genève | F |
| 63 | Alp Financial Services SA | Nyon | F |
| 64 | ALP-GESTION.CH SA | Martigny | F |
| 65 | Alpha Asset Administration AG | Buchs SG | D |
| 66 | Alpha Bloom AG | Pfäffikon SZ | E |
| 67 | Alpha Blue Sky Management SA | Genève | E |
| 68 | Alpha Capital AG | Zürich | D |
| 69 | Alpha Leonis Partners AG | Zürich | E |
| 70 | Alphabeta Partners AG | Baar | D |
| 71 | AlphaMatrix Finance SA | Genève | F |
| 72 | AlphaSwiss Partners SA | Genève | F |
| 73 | Alphen Asset Management AG | Zürich | E |
| 74 | Alston Capital Sàrl | Genève | F |
| 75 | Altaïr Finance AG | Zug | F |
| 76 | Alternative Finance SA | Paradiso | I |
| 77 | Alternative Investment Solutions SA | Genève | E |
| 78 | AITi Wealth Management (Switzerland) SA | Lugano | I |
| 79 | ALTITUDE INVESTMENT SOLUTIONS SA | Genève | F |
| 80 | Alto Capital AG | Zug | E |
| 81 | ALTOR CAPITAL MANAGEMENT SA | Genève | E |
| 82 | ALTOR Vermögensverwaltung AG | St. Gallen | D |
| 83 | Alve Finance AG | Zollikon | E |
| 84 | Alyeska Advisors SA | Genève | F |
| 85 | Amana Wealth AG | Zürich | E |
| 86 | Amasus Investment AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|-------------|---------------|
| 87 | Amber Lion Partners AG | Zürich | E |
| 88 | AMCS Asset Management & Consulting Services GmbH | Zürich | D |
| 89 | Ameliora Wealth Management Ltd. | Zürich | D |
| 90 | Amerys SA | Genève | F |
| 91 | AMFIN SA | Lugano | I |
| 92 | AMG Analysen & Anlagen AG | Zürich | D |
| 93 | Amgest SA | Paradiso | I |
| 94 | Amicum Capital AG | Zürich | D |
| 95 | AMMANN VERMÖGENSVERWALTUNG AG | Pratteln | D |
| 96 | AMP PARTNERS SA | Genève | E |
| 97 | Amplia Wealth Switzerland AG | Zürich | E |
| 98 | AMS – Asset Management Services (Suisse) SA | Genève | F |
| 99 | ANACONDAINVEST SA | Genève | F |
| 100 | Anderes Finanzberatung AG | Frauenfeld | D |
| 101 | Andreas K. Huwiler Finanz- und Wirtschaftsberatung | Pfeffingen | D |
| 102 | ANTECIME SA | Genève | D |
| 103 | Anthos Swiss Service Office AG | Zug | D |
| 104 | APERTA FIDUCIARIA SA | Lugano | I |
| 105 | APF Advisory & Portfolio Management AG | Zürich | D |
| 106 | APIFINANCE SA | Genève | F |
| 107 | APMI – Atrium Portfolio Management and Investment SA | Genève | F |
| 108 | Apollon Wealth AG | Zug | D |
| 109 | APPLETREE SA | Genève | F |
| 110 | Apricus Finance SA | Genève | F |
| 111 | Arabella Vermögensverwaltung AG | Chur | D |
| 112 | Aramis Capital SA | Neuchâtel | F |
| 113 | Archanda AG | Zürich | D |
| 114 | ARCORA GESTION SA | Genève | F |
| 115 | Arctos Capital AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|--------------|---------------|
| 116 | Arcus Finance SA | Genève | F |
| 117 | Argan AG | Zürich | E |
| 118 | Argentura AG | Luzern | D |
| 119 | ARGUSCH AG | Wohlen AG | D |
| 120 | Ariaan Finance Sàrl | Genève | F |
| 121 | ARILYNCH FINANCE SARL | Meyrin | F |
| 122 | ARKAIM SA | Genève | F |
| 123 | Arktur Wealth Management AG | Zug | D |
| 124 | Arnova Capital AG | Zug | D |
| 125 | ARO Asset Management AG | Préverenges | F |
| 126 | Arode SA | Genève | F |
| 127 | ARQX Capital SA | Genève | F |
| 128 | Arrowa AG | Erlenbach ZH | D |
| 129 | Artémis Gestion SA | Wollerau | D |
| 130 | ARTEMIS WEALTH MANAGEMENT SA | Genève | F |
| 131 | Arter Asset Management AG | Zug | D |
| 132 | Artha Finance SA | Genève | F |
| 133 | Artis Partner AG | Zug | D |
| 134 | ARVEA Investments AG | Zürich | D |
| 135 | ARX Capital AG | Zürich | E |
| 136 | Asfin Consult SA | Lugano | I |
| 137 | Asio Finanz AG | Winterthur | D |
| 138 | Askfin Consulting AG | Adliswil | D |
| 139 | Aspermont Capital AG | Zürich | D |
| 140 | Asserta Asset Management AG | Zürich | D |
| 141 | Asset Management Switzerland AG | Zug | D |
| 142 | Asset Street SA | Genève | F |
| 143 | Astero Capital AG | Zürich | E |
| 144 | Aston Capital SA | Genève | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|---------------|---------------|
| 145 | Astrantia AG | Luzern | D |
| 146 | ATHENEE INVESTMENT SA | Genève | F |
| 147 | Atlantic Cobalt AG | Pfäffikon SZ | D |
| 148 | ATLANTIC GESTION SA | Genève | E |
| 149 | Atlantinvest SA | Lugano | I |
| 150 | Atlantis Marcuard SA | Genève | F |
| 151 | Atlas Management SA | Carouge GE | D |
| 152 | Atrimis AG | Zug | D |
| 153 | Atticus Finance Sàrl | Carouge GE | F |
| 154 | Aura Consult SA | Genève | F |
| 155 | AURBIS CAPITAL SA | Genève | F |
| 156 | Aurea Global Investments SA | Grand-Lancy | E |
| 157 | Auris Wealth Management SA | Genève | E |
| 158 | Aurum Trust & Finance SA | Lugano | I |
| 159 | AUTHENTIC CAPITAL SA | Genève | F |
| 160 | AV Management SA | Genève | F |
| 161 | Ava Investors SA | Genève | F |
| 162 | Avalor Investment AG | Zürich | D |
| 163 | AVB Partner AG | Zürich | D |
| 164 | AVEK Capital Group AG | Zug | D |
| 165 | Avestum AG | Basel | D |
| 166 | AVIDES SOCIÉTÉS SA | Genthod | I |
| 167 | AVR Capital SA | Genève | F |
| 168 | AWAP Asset Management SA | Genève | F |
| 169 | AWARE Investments (Switzerland) SA | Genève | F |
| 170 | AWEALTH GROUP AG | Zollikon | D |
| 171 | AWT Investment AG | Rapperswil SG | D |
| 172 | Axia Management SA | Genève | E |
| 173 | Axxets Management (Schweiz) AG | Zürich | E |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|--|-------------------|--------|
| 174 | azemos partner ag | Frauenfeld | D |
| 175 | AZETA SA | Poschiavo | I |
| 176 | AZURA SUISSE SA | Genève | E |
| 177 | AZURE WEALTH SWITZERLAND SA | Genève | E |
| 178 | B & M Wealth Management AG | Zürich | D |
| 179 | B Capital SA | Genève | E |
| 180 | B&G Consulting SA | Cama | I |
| 181 | B&P Beerli & Partner AG | Küsnacht ZH | D |
| 182 | B1 AG | Bäch SZ | D |
| 183 | b2venture Advisor GmbH | St. Gallen | D |
| 184 | Babourg Invest SA | Yverdon-les-Bains | F |
| 185 | Bächli & Partner AG | Wettingen | D |
| 186 | Balanz AG | Basel | D |
| 187 | Balboa Asset Management SA | Genève | F |
| 188 | BALLY CAPITAL ADVISORS AG | Zug | F |
| 189 | Baltrag AG | Basel | D |
| 190 | BAMCO GmbH | Hünenberg See | E |
| 191 | Barcap Invest AG | Luzern | E |
| 192 | BARTU ASSET MANAGEMENT SARL | Vandoeuvres | F |
| 193 | Baryon AG | Zürich | D |
| 194 | Baseline Wealth Management SA | Genève | E |
| 195 | Basso Global Advisors AG | Zürich | E |
| 196 | BBAM SA | Genève | E |
| 197 | BBS Vermögensverwaltung Schaffhausen AG | Schaffhausen | D |
| 198 | BCO Swiss Family Office SA | Breganzona | I |
| 199 | BCO Vermögensverwaltung AG | Basel | D |
| 200 | BCT Bastion Capital & Trust SA | Genève | F |
| 201 | BE LIONS Sàrl | Genève | F |
| 202 | BE.MAIN SA | Breganzona | I |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|-----------------------|---------------|
| 203 | Beck Asset Management AG | Zürich | D |
| 204 | Beck Verwaltungen AG | Zürich | D |
| 205 | Bedrock SA | Genève | F |
| 206 | Belesta AG | Baar | D |
| 207 | Belfort Capital Group AG | Zürich | E |
| 208 | Belvalor AG | Zürich | D |
| 209 | Belvoir Wealth Management AG | Zürich | D |
| 210 | Benchmarc AG | Hergiswil NW | D |
| 211 | Bendio AG | Küssnacht am Rigi | D |
| 212 | BERAUK Capital SA | Genève | E |
| 213 | Berfid SA | Lugano | I |
| 214 | Berlowitz Jakob | Celerina / Schlarigna | D |
| 215 | Bernhard Arnold Vermögensverwaltung und Finanzberatung GmbH | Altdorf | D |
| 216 | Bernhard Kauer Family Asset Management (FAM) | Neerach | D |
| 217 | Best Partner SA | Lugano | I |
| 218 | BFI Infinity AG | Ebmatingen | E |
| 219 | BG Valeur SA | Lugano | I |
| 220 | BJKK AG | Riehen | D |
| 221 | Black Oak Family Office SA | Genève | E |
| 222 | Blackden Financial SA | Collonge-Bellerive | E |
| 223 | Blackfort Capital AG | Zürich | E |
| 224 | BLANKART & CIE Aktiengesellschaft | Zürich | D |
| 225 | Blickenstorfer & Bacchini Finanz- und Vermögensverwaltung AG | Chur | D |
| 226 | Bloch Partner Vermögensverwaltungs AG | Zürich | D |
| 227 | BLUE BOX WEALTH MANAGEMENT SA | Genève | E |
| 228 | BlueCap AG | Zug | D |
| 229 | Bluesky Consulting SA | Lugano | I |
| 230 | BLZ Invest AG | Zürich | D |
| 231 | BM Asset Management AG | Zug | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|---|----------------|--------|
| 232 | BM Swiss Performance AG | Basel | D |
| 233 | BOCCARD & CIE FINANCE SA | Genève | F |
| 234 | Boccard & Partenaires SA | Neuchâtel | F |
| 235 | BodmerLyhs & Partner AG | Zürich | D |
| 236 | BO'H SA | Genève | F |
| 237 | Bonart Financial Performance Ltd. | Wollerau | E |
| 238 | Bonnier Waldvogel & Cie AG | Zürich | D |
| 239 | Boreal Capital Management AG | Zürich | E |
| 240 | BPCS BUELACH PRIVATE CLIENTS SERVICES AG | Bülach | D |
| 241 | BPI (Suisse) SA | Genève | F |
| 242 | B-R & H Finance SA | Rotkreuz | F |
| 243 | Brevalia AG | Zürich | D |
| 244 | Brightside Capital SA | Lugano | I |
| 245 | Broadgate Advisers SA | Genève | F |
| 246 | Brütsch Wealth Management | Unterägeri | D |
| 247 | BS51 financial services AG | Röschenz | D |
| 248 | BT Finance S.A. | Marin-Epagnier | F |
| 249 | Burggraben Holding AG | Zug | D |
| 250 | BvB and Partners SA | Genève | F |
| 251 | BVV Asset Management AG | Steinhausen | D |
| 252 | bzi asset management ag | Zug | D |
| 253 | C4 First Conseil et Gestion de Patrimoines SA | Genève | F |
| 254 | Calebo Capital AG | Zürich | D |
| 255 | CalFinanz SA | Arzo | I |
| 256 | Calliopa Capital AG | Zürich | D |
| 257 | CAM Schweiz AG | Glattbrugg | D |
| 258 | Candor Wealth Management SA | Versoix | F |
| 259 | Capeo Wealth AG | Zürich | E |
| 260 | CAPI SA Compagnie auxiliaire pour l'Investissement | Genève | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|--------------|---------------|
| 261 | CAPITAL FINANCE AND TRUST COMPANY (1923) SA | Mendrisio | I |
| 262 | CAPITAL STRATEGY SA | Genève | F |
| 263 | Capital Vision SA | Genève | E |
| 264 | Capital Vision Wealth Management SA | Genève | E |
| 265 | CAPITAL Y SA | Chêne-Bourg | F |
| 266 | CAPITALIA (SUISSE) SARL | Genève | F |
| 267 | Capitalium Advisors SA | Genève | F |
| 268 | Capitalsuite SA | Lugano | I |
| 269 | CAPITELIA INVEST SA | Genève | F |
| 270 | capQon AG | Arni | D |
| 271 | Carduus Wealth Advisors AG | Zug | E |
| 272 | CAT Wealth Management AG | Zürich | D |
| 273 | Catey GmbH | Zürich | E |
| 274 | CAYROS Capital AG | Basel | D |
| 275 | CB Consulting AG | Herrliberg | D |
| 276 | CBC Finance AG | Zug | D |
| 277 | CDMA SA | Genève | F |
| 278 | CdR Capital SA | Genève | F |
| 279 | CEFISA Associés SA | Genève | F |
| 280 | Celer Asset Management AG | Arbon | D / F / E |
| 281 | CENTIQE AG | Zürich | D |
| 282 | Centro Studi Monte SA | Lugano | I |
| 283 | CEP SA Gestion de Fortune | Fribourg | F |
| 284 | CFG – Compagnie Financière Genevoise 1855 SA | Genève | F |
| 285 | CGS Management AG | Pfäffikon SZ | D |
| 286 | Chefinvest AG | Zürich | D |
| 287 | CHENTON SA | Nyon | F |
| 288 | CHF Capital SA | Genève | E |
| 289 | CHIYODA TRUST AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|---|-------------------|--------|
| 290 | CIGP COMPAGNIE D'INVESTISSEMENTS ET DE GESTION PRIVEE SA | Genève | F |
| 291 | Cimen Advisor | Lugano | I |
| 292 | CIO AG in Liquidation | Thalwil | E |
| 293 | Citadel Finance SA | Genève | F |
| 294 | Clarity Partners SA | Genève | F |
| 295 | Clarus Capital Group AG | Zürich | D |
| 296 | Classic Consulting AG | St. Margrethen SG | D |
| 297 | Classic Invest AG | Birmenstorf AG | D |
| 298 | Clavis Partners AG | Zürich | D |
| 299 | Clearwater Investments Sàrl | Nyon | F |
| 300 | Clipperton SA | Sion | F |
| 301 | cm plus SA | Lugano | I |
| 302 | CMR MANAGEMENT SERVICES SA | Vandoeuvres | E |
| 303 | CO.MO.I. (Suisse) SA | Lugano | I |
| 304 | COFRA Financial Management AG | Zug | D |
| 305 | Coges Corratierie Gestion SA | Genève | F |
| 306 | Colin & Cie. Schweiz AG | Zürich | D |
| 307 | Colivar Gestion AG | Zug | D |
| 308 | Concept Capital Group AG | Zürich | D |
| 309 | Connexel GmbH | Kreuzlingen | D |
| 310 | Conseillers Suisse I.G. AG | Wollerau | D |
| 311 | Consensus Partner AG | St. Gallen | D |
| 312 | Consillior AG | Birsfelden | D |
| 313 | Constantino Financial Group SA | Founex | F |
| 314 | Constructor Capital AG | Zürich | E |
| 315 | Convergence SA | Genève | F |
| 316 | Corby SA | Zürich | D |
| 317 | Corestone Investment Managers AG | Zug | D |
| 318 | Cornamusaz Finance SA | Lausanne | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|-------------|---------------|
| 319 | Corpa Switzerland AG | Zug | D |
| 320 | CORUM Vermögensverwaltung AG | Zürich | D |
| 321 | Corum Wealth Management Platform AG | Zürich | D |
| 322 | Cosmopolitan-Vermögensverwaltungs-AG | Appenzell | D |
| 323 | CP & PARTNERS SA | Lugano | I |
| 324 | cpm ag capital private management | Zug | D |
| 325 | CRDH Capital AG | Zürich | I |
| 326 | Creda Finanz und Beratungs AG | Tübach | D |
| 327 | creditworld Capital AG | Zürich | D |
| 328 | Cresta Capital Partners AG | Feusisberg | D |
| 329 | Criptonite Asset Management SA | Genève | F |
| 330 | CRISTAL CAPITAL SA | Genève | F |
| 331 | Crossinvest Locarno SA | Locarno | I |
| 332 | Crossinvest Zürich AG | Zürich | D |
| 333 | Crypto Consulting AG | Zürich | E |
| 334 | Custodia Wealth Management SA | Lugano | I |
| 335 | CV Invest Partners AG | Zürich | D |
| 336 | D&D SA | Lugano | I |
| 337 | D&F Vermögensverwaltung AG | Luzern | D |
| 338 | D&S Capital Management SA | Genève | F |
| 339 | D&S Wealth Management SA | Genève | F |
| 340 | Dangel Asset Management | Zürich | E |
| 341 | Dara Capital AG | Zürich | E |
| 342 | DB Invest SA | Nyon | F |
| 343 | DBC Vermögensverwaltung AG | Uster | D |
| 344 | DCAP AG | Zürich | E |
| 345 | DeaconCapital (Suisse) SA | Genève | E |
| 346 | Decalia Capital SA | Genève | D |
| 347 | Decentia Wealth AG | Zug | E |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|--|--------------|--------|
| 348 | Deep Field Capital AG | Zug | D |
| 349 | Del Mar Research GmbH | Zug | E |
| 350 | Delbert Capital Management AG | Hünenberg | D |
| 351 | Delta Coaching GmbH | Walchwil | D |
| 352 | Delta Gestion SA | Lausanne | F |
| 353 | DENARIUS CONSEILS & GESTION SA | Genève | E |
| 354 | Descartes Finance AG | Zürich | D |
| 355 | Detlefson Anlageberatung AG | Wettingen | D |
| 356 | DF Delta Finance SA | Genève | E |
| 357 | DF-Asset Allocation Advisory Ltd | Chiasso | I |
| 358 | DIDISHEIM FINANCE SA | Genève | F |
| 359 | DISERENS Finance SA | Epalinges | F |
| 360 | DJE Finanz AG | Zürich | D |
| 361 | DL Vermögensverwaltung GmbH | Zug | D |
| 362 | DM Invest SA | Lausanne | F |
| 363 | DMK FINANCE Sàrl | Nyon | F |
| 364 | DOLFID FAMILY OFFICE SA | Lugano | I |
| 365 | Dôme Capital Partners SA | Genève | F |
| 366 | Doral Financial Advisors Sàrl | Genève | F |
| 367 | DP & Partners SA | Mendrisio | I |
| 368 | DP Finance et Gestion SA | Pully | F |
| 369 | Dr. Blumer & Partner Vermögensverwaltung Zürich AG | Zürich | D |
| 370 | Dr. Meyer Treuhand AG | Bern | D |
| 371 | Dr. Milène Wegmann & Partner Vermögensverwaltung AG | Bern | D |
| 372 | Drei Bünden Finanz AG | Chur | D |
| 373 | DUFOUR CAPITAL AG | Zürich | D |
| 374 | DV8 Investment Solutions AG | Zürich | D |
| 375 | DVB Asset Management SA | Lugano | I |
| 376 | Dynamic Tree Asset Management AG | Pfäffikon SZ | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|-------------|---------------|
| 377 | E + L Portfolio-Management AG | Tägerwilen | D |
| 378 | E. Agustoni, Golden Eagle Services | Urdorf | D |
| 379 | Eagle Invest AG | Zürich | D |
| 380 | Earl Capital AG | Zürich | E |
| 381 | EBCO TRUSTEE SERVICES LTD LIAB. CO. | Chiasso | I |
| 382 | Ebfinanz AG | Meggen | D |
| 383 | eCapital Management AG | Sarnen | D |
| 384 | ECR Advisors SA | Nyon | F |
| 385 | Eduran AG | Zug | D |
| 386 | Edwards Wealth Management AG | Zürich | E |
| 387 | Efficient Frontier Investing SA | Genève | F |
| 388 | Egonon SA | Appenzell | E |
| 389 | EGPM Gestioni Patrimoniali SA | Lugano | I |
| 390 | Ehinger & Cie. | Basel | D |
| 391 | Ehrensperger Partner Vermögensverwaltung AG | Kloten | D |
| 392 | EIWA & Partner Finanz AG | Zug | D |
| 393 | Elaia Capital SA | Genève | F |
| 394 | ELEUTHERIA WEALTH SA | Lugano | I |
| 395 | ELIA Investment Advisors AG | Zürich | E |
| 396 | ELITE Anlagefonds AG | Stans | D |
| 397 | Ellipse Finance SA | Genève | F |
| 398 | Ellis AG | Zürich | D |
| 399 | Elos Capital SA | Minusio | I |
| 400 | Elypse Partners SA | Lausanne | F |
| 401 | Elyseum Family Office SA | Genève | F |
| 402 | ELYSTONE CAPITAL SA | Genève | F |
| 403 | EMC Gestion de Fortune SA | Genève | F |
| 404 | Emerald Management SA | Genève | F |
| 405 | Emerald Wealth Partners AG | Kilchberg | E |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|--|--------------|--------|
| 406 | Emeraude Suisse Capital SA | Genève | F |
| 407 | Energy Investment Partners – EIP AG | Wollerau | D |
| 408 | Enki Capital SA | Nyon | F |
| 409 | Enzler AG Vermögensberatung | Appenzell | D |
| 410 | EOP & Associés SA, Lausanne | Lausanne | F |
| 411 | EOP & Compagnie SA | Genève | F |
| 412 | Ephelia Capital Sagl | Lugano | I |
| 413 | Equifid SA | Lugano | I |
| 414 | Equus Portfolio Management SA | Genève | F |
| 415 | ER ERwin Rööslı Finanzberatung AG | Luzern | D |
| 416 | Erfisa S.A. | Nyon | F |
| 417 | Eriya AG | Zürich | D |
| 418 | Erlen Capital Management AG | Zürich | D |
| 419 | Essedi Asset Management SA | Lugano | I |
| 420 | Essentia Family Office SA | Lugano | I |
| 421 | Estoppey Value Investments AG | Basel | D |
| 422 | Ethos Gestion de Patrimoine Sàrl | Sion | F |
| 423 | Eufingest SA | Lugano | I |
| 424 | Eugster Vermögensberatung AG | Weisslingen | D |
| 425 | Euro Treuhand & Beratung (ETB) AG | St. Gallen | D |
| 426 | EUROCAPITAL advisors (Switzerland) SA | Genève | E |
| 427 | Everon AG | Zürich | D |
| 428 | EVT Financial Advisors AG | Zürich | D |
| 429 | EW Asset Management AG | Männedorf | D |
| 430 | Exandas AG | Zürich | D |
| 431 | F & O PARTNER VERMÖGENSVERWALTUNGS AG | Zürich | D |
| 432 | Fäh, Kottmann + Partner AG | Schaffhausen | D |
| 433 | Fairfield Capital SA | Lugano | I |
| 434 | Fairway Family Office AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|---------------------|---------------|
| 435 | FALGOM AG | Steinhausen | D |
| 436 | FANUM Consulting AG | Affoltern am Albis | D |
| 437 | Faro Portfoliomanagement AG | Sargans | D |
| 438 | FB Investconsult AG | Baden | D |
| 439 | FBAM Swiss AG | Basel | D |
| 440 | FCS Alliance SA | Genève | F |
| 441 | Fern Wealth GmbH | Zug | E |
| 442 | Feuerstein Schelling & Partner AG | Zürich | D |
| 443 | FF MARCUARD SA | Lugano | I |
| 444 | FFM Gestion SA | Genève | F |
| 445 | FGP Wealth Management SA | Lugano | I |
| 446 | FICAS AG | Zug | D |
| 447 | Fidelity Treuhand und Verwaltungs AG | Glattpark (Opfikon) | D |
| 448 | FIDES CAPITAL SA | Genève | F |
| 449 | FIDINVEST GLOBAL SA | Genève | F |
| 450 | Fiduciaria Regli Sagl | Lugano | I |
| 451 | Filotimo Asset Management SA | Lugano | I |
| 452 | Finad AG | Zürich | D |
| 453 | Financial Vision SA | Grono | I |
| 454 | Financière Atlas SA | Genève | F |
| 455 | FINANCIERE HIGHGATE SA | Altendorf | D |
| 456 | Finanz Konzept AG | Zürich | D |
| 457 | Finanzbegleitung AG | Zürich | D |
| 458 | Finanzboutique AG | Zürich | D |
| 459 | FINANZLAB SA | Lausanne | F |
| 460 | Finanzwerk AG | Frick | D |
| 461 | Fincor Capital SA | Zürich | D |
| 462 | Findependent AG | Lenzburg | D |
| 463 | FINDLING GREY AG | Opfikon | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|---------------|---------------|
| 464 | Finecapital AG | Bern | D |
| 465 | Fingroup Financial Management & Consulting SA | Lugano | I |
| 466 | Finiens Wealth Management AG | Wollerau | D |
| 467 | Finimex SA | Lugano | I |
| 468 | Fininvesta Sàrl | Genève | E |
| 469 | Finnat Gestioni SA | Lugano | I |
| 470 | Finpact AG | St. Gallen | D |
| 471 | Finpartner financial services SA | Lugano | I |
| 472 | Finpromotion Société de Promotion Financière SA | Lugano | I |
| 473 | FINSIGHT SA | Genève | F |
| 474 | FIO Partners AG | Pfäffikon SZ | D |
| 475 | Firminvest AG | Zürich | D |
| 476 | FISC-Center GmbH | Biel / Bienne | D |
| 477 | FiveT Capital AG | Pfäffikon SZ | D |
| 478 | Flagship Investments AG | Pfäffikon SZ | D |
| 479 | Florentina AG | Rheineck | D |
| 480 | Florian & Partners AG | Crans-Montana | E |
| 481 | FLORNOY & Associés Gestion Genève SA | Genève | F |
| 482 | Fontaris AG | Bern | D |
| 483 | forClients Partner AG | Schaffhausen | D |
| 484 | FormInvest AG | Zürich | E |
| 485 | Fortitude Wealth Management SA | Lugano | E |
| 486 | Forum Capital Management AG | Solothurn | D |
| 487 | Forvest SA | Genève | F |
| 488 | Forward Capital SA | Genève | E |
| 489 | FOS4U SA | Lugano | I |
| 490 | Founderful AG | Zürich | D |
| 491 | Four Thousand AG | Cham | E |
| 492 | FP Asset Management AG | Baar | E |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|------------------|---------------|
| 493 | FP WEALTH SOLUTIONS SA | Genève | E |
| 494 | FRAME ASSET MANAGEMENT SA | Lugano | I |
| 495 | Franklin Watson Investments AG | Zug | E |
| 496 | Fransad Gestion SA | Genève | F |
| 497 | Franz Moser Consulting | Sursee | D |
| 498 | Frominvest AG | Küsnacht ZH | D |
| 499 | Frumos Asset Management AG | Lachen SZ | D |
| 500 | Frydenholm Invest AG | Zürich | E |
| 501 | FS Finance Suisse AG | Zürich | D |
| 502 | Fuchs & Langen AG | Zürich | D |
| 503 | Futurum Vermögensverwaltung AG | Au SG | D |
| 504 | FX Prime AG | Wollerau | E |
| 505 | FYDUCIA SA | Lugano | I |
| 506 | G&M Zen AG | Zürich | E |
| 507 | G7NESIS Asset Management AG | Zürich | D |
| 508 | GADD & Cie. SA, Luxembourg, succursale de Meyrin / Genève | Genève | E |
| 509 | Gailloud Asset Management AG | Zürich | D |
| 510 | Galapagos Advisory SA | Genève | E |
| 511 | GAMSA S.A. | Genève | F |
| 512 | Gap, gestion active et personnalisée SA | Genève | F |
| 513 | Gasser Finanzplanung | Bern | D |
| 514 | Gasser Vermögensverwaltung AG | Erlenbach ZH | D |
| 515 | Gautschi Invest-Verwaltung AG | Meisterschwanden | D |
| 516 | GB GestionBâle SA | Basel | D |
| 517 | Gefion Capital AG | Zürich | D |
| 518 | Gehring Asset Management AG | Schaffhausen | D |
| 519 | Geisselhardt Finanzberatung AG | Ermatingen | D |
| 520 | Genesis Investment Partners AG | Zürich | D |
| 521 | Geneva Asset & Wealth Management SA | Genève | E |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|----------------------|---------------|
| 522 | Genève Invest Sàrl | Genève | D |
| 523 | Genin & Cie | Vouvry | F |
| 524 | GENVIL Wealth management and Consulting SA | Genève | F |
| 525 | Geomac AG | Thalwil | D |
| 526 | Gepolis S.A. | Lausanne | F |
| 527 | Geremant SA | Genève | F |
| 528 | Gestion de Patrimoine du Rhône SA | Genève | F |
| 529 | Gestioni Patrimoniali Elia SA | Manno | I |
| 530 | GESTOFIN Sàrl | Le Mont-sur-Lausanne | F |
| 531 | GF Invest AG | Glarus | D |
| 532 | GFA Gesellschaft für Anlageberatung AG | Zürich | D |
| 533 | GFG Groupe Financier de Gestion SA | Lausanne | E |
| 534 | GFO Portfolio Management & Consulting AG | Zürich | D |
| 535 | GGd Patrimoines Privés SA | Genève | F |
| 536 | Gigant Swiss Consulting AG | Basel | E |
| 537 | Giger Investment & Finanz AG | Bäretswil | D |
| 538 | Gilbert Gras Conseil | Crans VD | F |
| 539 | GIS Advisers SA | Genève | F |
| 540 | GKC Advisors SA | Lugano | I |
| 541 | Glauser+Partner Vorsorge AG | Bern | D |
| 542 | Glaux AG | Zürich | D |
| 543 | GLOBAL FAMILY MANAGEMENT SA | Genève | E |
| 544 | Global Gate Asset Management SA | Genève | F |
| 545 | GLOBAL KEYS SA | Genève | E |
| 546 | Global Wealth Advisors & Associés SA | Genève | E |
| 547 | GLOBALLY SA | Genève | E |
| 548 | GlobalView Investments SA | Genève | E |
| 549 | Globinvest Asset Management AG | Wetzikon ZH | D |
| 550 | GLSO Finanz AG | Küsnacht ZH | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|--|--------------------|--------|
| 551 | Gold Partners AG | St. Gallen | D |
| 552 | Goldberg Capital Partners AG | Zürich | I |
| 553 | Golden Hawk Invest AG | Pfäffikon | D |
| 554 | Good Values for Money SA | Lausanne | F |
| 555 | Good Wealth AG | Zürich | D |
| 556 | Goodwill Asset Management SA | Chiasso | I |
| 557 | Gordian Partners Family Office AG | Wollerau | D |
| 558 | GORDION UPSIDE Wealth Management SA | Genève | F |
| 559 | Gotthard Partners AG | Zürich | D |
| 560 | Graf Finanz GmbH | Tägerwilen | D |
| 561 | Granite Group AG | Zürich | D |
| 562 | Grether MacGeorge Investors GmbH | Basel | E |
| 563 | Grimaldi & Partners AG | Zürich | D |
| 564 | Grolimund Finanzinvest AG | Küsnacht ZH | D |
| 565 | GRÜEBLER VERMOEGENSVERWALTUNG AG | Zürich | D |
| 566 | GSI Global Strategic Investments AG | Zürich | E |
| 567 | GSK and Partners SA | Genève | E |
| 568 | Guardian Capital AG | Zürich | E |
| 569 | Guerra & Partner AG | Aesch (Neftenbach) | D |
| 570 | Gut Asset Management SA | Nyon | E |
| 571 | GUT GROSS & PARTNER AG | Kloten | D |
| 572 | Gutzwiller SA Genève | Genève | F |
| 573 | GVA ASSOCIES SA | Genève | F |
| 574 | GVAdvisors SA | Genève | E |
| 575 | GWL ASSET MANAGEMENT AG | Baar | D |
| 576 | GWM AG | Zug | E |
| 577 | Hächler + Partner AG, Vermögensverwaltung und Finanzberatung | Rorschach | D |
| 578 | Hächler Martin, Vermögensverwaltung | Rombach | D |
| 579 | Häfliger & Partners Asset Management SA | Lugano | I |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|--------------------|---------------|
| 580 | Hans Blatti | Zug | D |
| 581 | Hans Peter Ehrler | Zollikon | D |
| 582 | Harris Moor Finance SA | Lugano | E |
| 583 | HBS SA | Genève | F |
| 584 | HCP Asset Management SA | Genève | E |
| 585 | HealthCap Investments SA | Lausanne | E |
| 586 | Heinzer Kaufmann & Co. AG | Zug | D |
| 587 | Heissenberger Vermögensverwaltung AG | Zürich | D |
| 588 | Helbling & Partner AG Vermögensverwaltung | Zürich | D |
| 589 | Heldstab Treuhand AG | Zug | D |
| 590 | Helfenstein Asset Management AG | Luzern | D |
| 591 | HELMS Family Office SA | Genève | E |
| 592 | Helvetia Investment Advisors SA | Lugano | I |
| 593 | Helvetic Investor Group SA | Genève | F |
| 594 | Helvetic Trust AG | Zürich | D |
| 595 | Helvetica Advisors SA | Lugano | I |
| 596 | Hemmca Capital AG | Schindellegi | D |
| 597 | Henry Heyden SA | Lugano | E |
| 598 | Herculis Partners SA | Porrentruy | F |
| 599 | Heron Wealth Management SA | Collonge-Bellerive | F |
| 600 | HF SWISS AG | Zürich | E |
| 601 | High Conviction Ideas Capital AG | Zürich | D |
| 602 | Himstedt Investment Services AG | Zürich | D |
| 603 | Hinder Asset Management AG | Zürich | D |
| 604 | HNW Family Office AG | Erlenbach ZH | D |
| 605 | Hochstrasser Vermögensverwaltung AG | Auenstein | D |
| 606 | Hofag AG | Gränichen | D |
| 607 | Holistify Capital AG | Basel | E |
| 608 | Honestus Family Office AG | Cham | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|---------------|---------------|
| 609 | HOONEX Management & Services SA | Fribourg | F |
| 610 | Horizon Investment SA | Genève | F |
| 611 | Hottinger Capital SA | Genève | F |
| 612 | Huber & Partner Vermögensverwaltung AG | Zürich | D |
| 613 | Huesler Financial Consulting AG | Luzern | D |
| 614 | Human Edge Investment Technology AG | Zug | E |
| 615 | hungerbühler.CONSULTING AG | Zürich | D |
| 616 | HUTTON SA | Lugano | I |
| 617 | Hyperion Fintech AG | Zug | D |
| 618 | Hyposwiss Advisors SA | Genève | E |
| 619 | i Partners SA | Lugano | I |
| 620 | I. D. F. Investment and Development Financing SA | Genève | F |
| 621 | IBEX CAPITAL SA | Chiasso | I |
| 622 | ICAM & PARTNERS SA | Lugano | I |
| 623 | Icon Asset Management AG | Zürich | E |
| 624 | Ideal Gestion SA | Genève | F |
| 625 | IDH Capital, Cameron Dewey | Küsnacht ZH | E |
| 626 | IFM Finanzmanagement Berger & Partner | Basel | D |
| 627 | IFO International Family Office SA | Lugano | E |
| 628 | iGravity AG | Zürich | D |
| 629 | Iko Capital AG | Zug | D |
| 630 | Ilardo & Partner Asset Management AG | Erlenbach ZH | D |
| 631 | Illumina Capital Management AG | Wollerau | D |
| 632 | ILMAX AG | Frauenfeld | E |
| 633 | IMAA Investment Management & Advisory AG | Zollikon | D |
| 634 | IMM Wealth Management AG | Zug | E |
| 635 | Independent Swiss Value Partners AG | Nussbaumen AG | D |
| 636 | IndexInvestor AG | Zürich | D |
| 637 | INFIBA Vermögensverwaltungs AG | Basel | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|--------------|---------------|
| 638 | Infinity Capital SA | Genève | F |
| 639 | InnoFinCon AG | Bern | D |
| 640 | Insignium Wealth Management AG | Zürich | E |
| 641 | Intecor Wealth Management AG | Nidau | D |
| 642 | Intelligent Invest SA | Lugano | D |
| 643 | International Consulting & Asset Management – ICAM Group SA | Chiasso | I |
| 644 | Intuitive Capital Partners SA | Coppet | E |
| 645 | Inversion Asset Management AG | Zürich | D |
| 646 | Investart AG | Zürich | D |
| 647 | Investera Capital AG | Zürich | E |
| 648 | Investiera Group AG | Muri b. Bern | D |
| 649 | INVESTISSEMENTS 46 S. A. | Genève | F |
| 650 | Investivity SA | Genève | F |
| 651 | Invest-Partners Wealth Management AG | Zürich | D |
| 652 | Inyova AG | Zürich | D |
| 653 | iolite Capital Management AG | Pfäffikon SZ | E |
| 654 | ISG AG | Zug | E |
| 655 | ISGAM AG | Zürich | D |
| 656 | IST Asset Management GmbH | Klosters | E |
| 657 | ITACA SA | Lugano | I |
| 658 | ITS Capital AG | Zürich | D |
| 659 | IZ Wealth Management SA | Sion | F |
| 660 | J. Safra Sarasin Asset Management (North America) SA | Genève | E |
| 661 | J. Stern & Co (Switzerland) AG | Zürich | E |
| 662 | Jabre Capital Partners SA | Genève | F |
| 663 | Jacot Partners Financial Services AG | Zürich | D |
| 664 | JAMALCO SA | Lausanne | F |
| 665 | Janora AG | Zug | D |
| 666 | JAR (Switzerland) SA | Genève | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|-----------------------|---------------|
| 667 | JBG CAPITAL SA | Genève | F |
| 668 | J-Invest & Partner AG | Domat / Ems | E |
| 669 | Johannes Mock Finanzberatung | Dettighofen (Lengwil) | D |
| 670 | Johnson & Stuber Aktiengesellschaft für Vermögensverwaltung | Zürich | E |
| 671 | Jörg Vermögensverwaltung AG | St. Moritz | D |
| 672 | Josef Huber | Zürich | D |
| 673 | Joseph Shabathai Investment Management | Zumikon | E |
| 674 | JP International Holding AG | Wilten b. Wollerau | D |
| 675 | JTS Investments AG | Basel | D |
| 676 | Jud & Partner Vermögensverwaltungs AG | Opfikon | D |
| 677 | Julius Bär Nomura Wealth Management AG | Zürich | D |
| 678 | JVRinvest Sàrl | St-Cergue | F |
| 679 | K & S Vermögensverwaltung GmbH | Olten | D |
| 680 | Kahn & Cie Financial Experts SA | Genève | F |
| 681 | Kairos Bridge AG | Zürich | E |
| 682 | Kaiser Partner Financial Advisors AG | Zürich | D |
| 683 | KANSOU SA | Grono | F |
| 684 | KANZ Investment Services SA | Morges | E |
| 685 | KARFIGEST SA | Genève | F |
| 686 | Kasparund AG | St. Gallen | D |
| 687 | Kauders Portfolio Management AG | Zug | E |
| 688 | KAUFMANN, WUNDERLIN & PARTNER AG | Basel | D |
| 689 | Kay Capitals SA | Genève | F |
| 690 | Keane, Mathez & Cie | Genève | F |
| 691 | Keller Vermögensverwaltung AG | Zürich | D |
| 692 | Kessler Gestion SA | Genève | F |
| 693 | Kestrel Wealth Management S.A. | Neuchâtel | F |
| 694 | Key Advisors AG | Basel | D |
| 695 | Key Family Partners SA | Genève | E |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|---|----------------|--------|
| 696 | Key Investment Services (KIS) SA | Morges | F |
| 697 | Kickfund AG | Basel | E |
| 698 | Klainguti, van Abbe & Partner AG | Zürich | D |
| 699 | KM Nordic Invest AG | Zürich | E |
| 700 | KMS Vermögensverwaltung AG | Winterthur | D |
| 701 | Knight Capital AG | Zug | D |
| 702 | Koch & Partner Finanzberatung AG | Seuzach | D |
| 703 | Kommodities Partners SA | Mendrisio | E |
| 704 | Konrad Zehnder Wealth Partners AG | Zürich | D |
| 705 | Krystal Family Office SA | Lugano | I |
| 706 | Kurt Gubler Consulting | Zürich | D |
| 707 | KW-invest AG | Zürich | D |
| 708 | Kym Richard und Martin | Basel | D |
| 709 | L+A Vermögensverwaltung und Trust GmbH | Zürich | D |
| 710 | La Vintoll Asset Management AG | Baar | E |
| 711 | Lakeland Asset Management SA | Genève | F |
| 712 | LakeStreet Family Office AG | Küsnacht ZH | D |
| 713 | LAM Leman Asset Management SA | Genthod | F |
| 714 | lambda CAPITAL GROUP AG | Zürich | E |
| 715 | Lapis Asset Management AG | Lugano | D |
| 716 | Lassados Capital AG | Feusisberg | E |
| 717 | LAURO & GIAVATTO SA | Pambio-Noranco | I |
| 718 | LCP Livingston Capital Partners SA | Lugano | I |
| 719 | LEAG SA | Lugano | I |
| 720 | Legacy CAM SA | Lugano | I |
| 721 | Lemantrust SA | Nyon | F |
| 722 | Lemvi SA | Zug | E |
| 723 | LENIRIAN FAMILY OFFICE SA | Corteglia | I |
| 724 | Lenox Capital AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|--------------------|---------------|
| 725 | LeoVest Partners AG | Zürich | D |
| 726 | LFA – Lugano Financial Advisors SA | Lugano | I |
| 727 | LFG Family Office SA | Lugano | I |
| 728 | LGH et Associés SA | Lausanne | F |
| 729 | Liberties Investments SA | Genève | E |
| 730 | Lighthouse Swiss Wealth Advisors AG | Zug | D |
| 731 | Lignum Vitae AG | Wilten b. Wollerau | D |
| 732 | Limfid SA | Lugano | I |
| 733 | LIMMIG PARTNERS AG | Zürich | D |
| 734 | Lion's Paw AG | Zürich | D |
| 735 | Livalor Vermögensverwaltung AG | Zürich | D |
| 736 | LLW Milesi Vermögensverwaltung AG | Oberwil BL | D |
| 737 | LM Capital SA | Montreux | F |
| 738 | LM Finanz AG | Zürich | D |
| 739 | LMP FINANCE SA | Lugano | I |
| 740 | Lobnek Wealth Management Inc., Delaware, succursale de Genève | Genève | F |
| 741 | Lobnek Wealth Management SA | Genève | F |
| 742 | Logistable S.A. | Lausanne | F |
| 743 | Long Term Wealth Management GmbH | Zürich | D |
| 744 | Los Andes Management SA | Genève | E |
| 745 | Lotos Asset Management AG | Zürich | D |
| 746 | LUCYA Wealth Management AG | Basel | F |
| 747 | Lugano Wealth Partners SA | Lugano | I |
| 748 | Lugaresi Ness Partner AG | Basel | D |
| 749 | Lumen Capital (Schweiz) AG | Zürich | D |
| 750 | Lungershausen EggenspergerENZler & Partner AG | Thalwil | D |
| 751 | Lüscher Vermögensverwaltung AG | Zürich | D |
| 752 | LV Asset Management AG | Glattbrugg | E |
| 753 | Lyra Financial Wealth SA | Genève | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|---------------------------------------|-----------------|--------|
| 754 | M & A ESTATE AG | Zürich | D |
| 755 | M Capital Partners SA | Eysins | F |
| 756 | M.E. Consulenze SA | Lugano | I |
| 757 | M.F.A. Finance SA | Genève | F |
| 758 | MA Management & Finance SA | Prangins | F |
| 759 | MAFIN SA | Lugano | I |
| 760 | MaieutCapital AG | Zürich | D |
| 761 | Main Partner AG | Zürich | E |
| 762 | Majorelle SA | Genève | E |
| 763 | MaM Advisors SA | Genève | F |
| 764 | Manely SA | Genève | F |
| 765 | Marbling Financial Group AG | Zürich | E |
| 766 | Marcau Partners AG | Zürich | D |
| 767 | Marcel Raymann AG | Amriswil | D |
| 768 | Marcuard Family Office AG | Zürich | D |
| 769 | Marcuard Heritage AG | Zürich | D |
| 770 | MarFinance AG | Obergerlafingen | D |
| 771 | Marmot Investment Office AG | Zürich | D |
| 772 | MARS Capital SA | Genève | E |
| 773 | Martellus Capital AG | Zürich | D |
| 774 | MARTIN Gestion SA | Sion | F |
| 775 | MATAM Capital SA | Echallens | F |
| 776 | Mattheos Theocharopoulos | Mont-sur-Rolle | F |
| 777 | Maurer Lasagni Stüdeli AG | Basel | D |
| 778 | Mauris & Cie SA | Bernex | F |
| 779 | Mazza Asset Management AG | Zürich | D |
| 780 | MB Investment Management AG | Zollikon | D |
| 781 | MD&Partners AG | Schaffhausen | D |
| 782 | MDA asset management GmbH | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|--------------|---------------|
| 783 | Mecta Capital SA | Genève | E |
| 784 | Meille & Lubini SA | Payerne | F |
| 785 | Meisser & Paganini Asset Management AG | Davos Platz | D |
| 786 | Mengelt Vermögensverwaltung AG | Uster | D |
| 787 | Mental Capital AG | Zürich | E |
| 788 | Mercury Control AG | Zürich | D |
| 789 | Meridian Wealth Management SA | Lausanne | F |
| 790 | Merion Swiss Partners Sàrl | Genève | F |
| 791 | Merit Asset Management AG | Zürich | D |
| 792 | Meylan Finance Sàrl | Morges 2 | F |
| 793 | MFT Meier Finanz-Treuhand AG | Zürich | D |
| 794 | MG Invest SA | Nyon | F |
| 795 | MIAVEST AG | Zürich | D |
| 796 | MIC Invest AG | Pfäffikon SZ | D |
| 797 | Midi Management SA | Lausanne | F |
| 798 | Mierzwinski Wealth Management SA | Genève | F |
| 799 | Milesi Investment Holding AG | Basel | D |
| 800 | MILLENUM CONSEILS ET PLACEMENTS SA | Genève | F |
| 801 | MING Asset Management (Switzerland) AG | Zürich | E |
| 802 | Miura Wealth Management SA | Genève | F |
| 803 | MM Gestione Patrimoniale SA | Cureglia | I |
| 804 | Möbius Technologies AG | Kilchberg | E |
| 805 | Monaval Vermögensverwaltungs AG | Zürich | D |
| 806 | Money Consulting GmbH | Dübendorf | D |
| 807 | Moning Wealth Management AG | Richterswil | D |
| 808 | Monrey SA | Genève | F |
| 809 | Mont Blanc Capital Management AG | Zürich | D |
| 810 | Montana Capital Partners AG | Baar | D |
| 811 | Montaris AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|---|--------------------|--------|
| 812 | MONTEC CAPITAL SA | Genève | F |
| 813 | Montfort Family Office Sàrl | Genève | F |
| 814 | Monti Gestione Patrimoniale SA | Lugano | I |
| 815 | MONTIS Asset Management SA | Genève | F |
| 816 | Moor & Bachmann AG | Basel | D |
| 817 | Mount-Invest SA | Genève | F |
| 818 | MP Financial Services AG | Schlatt ZH | D |
| 819 | MPM SWISS AG | Cham | D |
| 820 | MSM Investment Advisors SA | Collonge-Bellerive | E |
| 821 | Mt Fort Advisers SA | Genève | F |
| 822 | Multi Group Finance SA | Lausanne | F |
| 823 | Multi-Manager Investments AG | Zürich | D |
| 824 | Multiplicity Partners AG | Zürich | D |
| 825 | MVC & Partners SA | Chiasso | I |
| 826 | M-Wealth Management SA | Genève | F |
| 827 | MZR + Partner AG | Zürich | D |
| 828 | Nahmani Grunder & Cie AG | Zürich | E |
| 829 | Nardi Asset Management & Consulting AG | Urdorf | D |
| 830 | Naret SA | Locarno | I |
| 831 | Navigo Vermögensverwaltung AG | Appenzell | D |
| 832 | Necker Finance (Suisse) SA | Genève | F |
| 833 | Nemesis Asset Management SA | Lugano | I |
| 834 | NeoCapital SA | Genève | F |
| 835 | Ness Family Office SA | Genève | F |
| 836 | Neuronomics AG | Zug | D |
| 837 | Nevastar Finance (Switzerland) SA | Genève | E |
| 838 | NewOak SA | Genève | E |
| 839 | Nexilis Capital SA | Lausanne | F |
| 840 | NextGen Capital SA | Genève | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|--------------|---------------|
| 841 | Nextgen Financial Advisors SA | Paradiso | I |
| 842 | NextGen Wealth Managers SA | Genève | F |
| 843 | NFG Partners SA | Genève | E |
| 844 | NHP Asset Management AG | Zürich | D |
| 845 | Nigg und Gut KIG | Küsnacht ZH | D |
| 846 | Ninety-Six Partners SA | Genève | F |
| 847 | Noga Capital Partners SA | Genève | F |
| 848 | Nomad Fulcrum Capital SA | Lausanne | E |
| 849 | Nomad Partners SA | Genève | F |
| 850 | NORD-FIN SA | Lugano | I |
| 851 | Nordsüd Asset Management AG | Zürich | D |
| 852 | NOVA INVESTMENT PARTNERS AG | Baden | D |
| 853 | NOVALIS FINANCE SA | Montreux | F |
| 854 | NOVALTUS AG | Zürich | D |
| 855 | NOVUM CAPITAL PARTNERS SA | Genève | E |
| 856 | NR & Cie SA | Châtelaine | F |
| 857 | NUMAN WEALTH PARTNERS SA | Lausanne | E |
| 858 | NUMMUS Asset Management AG | Zürich | D |
| 859 | OakHill Asset Management SA | Genève | F |
| 860 | Octa Wealth AG | Zürich | D |
| 861 | Octavian AG | Zürich | D |
| 862 | Octogone Gestion Sàrl | Genève | F |
| 863 | OGI-Conseil, Othenin-Girard Sàrl | Aigle | F |
| 864 | Oikos Wealth Management GmbH | Oberweningen | E |
| 865 | Omega Partners AG | Zürich | E |
| 866 | OMEGA WEALTH MANAGEMENT SA | Genève | F |
| 867 | Omnium Capital Management Sàrl | Genève | F |
| 868 | Onda Consultant SA | Melide | I |
| 869 | Onvest AG | Basel | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|--|--------------|--------|
| 870 | Opal Investment Services SA | Genève | E |
| 871 | Open Partners Asset Management SA | Lugano | I |
| 872 | Opera Investment Partners AG | Zürich | E |
| 873 | Optimus Family and Wealth Management AG | Zürich | E |
| 874 | ORIEL CAPITAL SA | Genève | F |
| 875 | Oriens Swiss Advisors AG | Zürich | D |
| 876 | Ormy Gestion SA | Flanthey | F |
| 877 | Orthos Advisory AG | Zürich | E |
| 878 | Ovan Capital SA | Genève | F |
| 879 | OXAM Gestion SA | Monthey | F |
| 880 | Oyat Advisors GmbH | Zürich | E |
| 881 | Palms Family Office Suisse SA | Genève | E |
| 882 | Palomar Asset Management AG | Zürich | D |
| 883 | Pangerc, Schellenberg & Partner Asset Management AG | Zürich | D |
| 884 | Parade Capital AG | Pfäffikon SZ | E |
| 885 | PARfinance SA | Genève | F |
| 886 | Pariter Services AG | Zürich | D |
| 887 | Parkview AG | Zürich | D |
| 888 | Patrick Liebi & Partner, Vorsorge- und Finanzplanungszentrum GmbH | Wettingen | D |
| 889 | Pätzold Investment Management | Zürich | D |
| 890 | Paul Geissbühler + Partner AG | Zürich | D |
| 891 | PB Thur AG | Lichtensteig | D |
| 892 | Pegasus Investment Services AG | Zürich | E |
| 893 | Pegasus Swiss AG | Zug | D |
| 894 | PENTA ASSET MANAGEMENT SA | Genève | E |
| 895 | Per4m SA | Lugano | I |
| 896 | Perennium SA | Genève | F |
| 897 | PERLE FAMILY OFFICE GmbH | Meggen | D |
| 898 | Pernet Portfolio Management | Bäch SZ | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|--------------|---------------|
| 899 | Perpetual Wealth AG | Zürich | D |
| 900 | Peter J. Lehner & Partner AG | Zug | D |
| 901 | PETER NÜNLIST AG | Zürich | D |
| 902 | Pfalz Finanz AG | Zürich | D |
| 903 | PPF Hefele & Partner AG | Pfäffikon ZH | D |
| 904 | PH Financial Services AG | Zürich | D |
| 905 | Phanar Asset Management AG | Zug | E |
| 906 | Phidias Gestion SA | Genève | F |
| 907 | Philos & Partners AG | Zürich | E |
| 908 | Phoenix Finance SA | Genève | E |
| 909 | Phosphor Asset Management SA | Lugano | I |
| 910 | PiC Finance SA | Genève | F |
| 911 | Pictet North America Advisors SA | Carouge GE | E |
| 912 | PILLAR CAPITAL AG | Zug | E |
| 913 | Pilotage Private Wealth AG | Zürich | E |
| 914 | pim Asset Services AG | St. Gallen | D |
| 915 | Pistolese Asset Management AG | Zürich | D |
| 916 | PIT Investment & Trust AG | Baar | D |
| 917 | PKAM AG | Thalwil | D |
| 918 | Platinum Swiss Partners SA | Genève | E |
| 919 | Plus 41 Capital AG | Zürich | D |
| 920 | Plus One SA | Genève | F |
| 921 | Plutus Investments SA | Genève | E |
| 922 | PMP FINANZA SA | Lugano | I |
| 923 | PMpartners AG Portfolio Management Services | Luzern | D |
| 924 | Pohl & Partner Asset Management GmbH | Zürich | D |
| 925 | POLLAK VERWALTUNGEN AG | Zürich | D |
| 926 | Pomery Capital SA | Genève | F |
| 927 | Portas Capital AG | Dietikon | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----|--|-----------|--------|
| 928 | PPP Invest AG | Hünenberg | D |
| 929 | Pramadex SA | Genève | F |
| 930 | Preher Asset Management GmbH | Zofingen | D |
| 931 | Premiere Enterprise AG | Zug | D |
| 932 | Premium Assets SA | Genève | F |
| 933 | Premium Capital Advisors AG | Zürich | D |
| 934 | Premium Helvetic Consulting AG | Basel | D |
| 935 | Premium Strategy Partners AG | Zürich | D |
| 936 | PRESTINVEST SA | Genève | F |
| 937 | Prevalor Partner AG Vermögensverwaltung und Beratung | Baar | D |
| 938 | Previs Capital Partners SA | Genève | E |
| 939 | Priban SA | Genève | F |
| 940 | Prime Partners SA | Genève | F |
| 941 | PrimeGate SA | Genève | F |
| 942 | Primenest SA | Genève | E |
| 943 | Primis Investment (Suisse) SA | Genève | E |
| 944 | Primus Gestione Patrimoniale SA | Lugano | I |
| 945 | Principal Vermögensverwaltung AG | Zürich | D |
| 946 | Principalis AG | Bäch SZ | E |
| 947 | Principalium Capital AG | Wollerau | D |
| 948 | Prismafin SA | Chiasso | I |
| 949 | Priva-Corp Advisors AG | Zürich | D |
| 950 | PRIVAXIS SERVICES SA | Echichens | F |
| 951 | PRIVEO Vermögensverwaltung AG | Luzern | D |
| 952 | Privilège Ventures SA | Lugano | I |
| 953 | Privus AG | Zürich | D |
| 954 | PRO GESTION SA | Genève | F |
| 955 | Proinvest Professional and Financial Investments SA | Chiasso | I |
| 956 | PROGREDO AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|---------------------------|---------------|
| 957 | Prophina AG | Zürich | D |
| 958 | Proseba (Schweiz) AG | Basel | D |
| 959 | PROSPECTIVE VALLEY SA | Lausanne | F |
| 960 | Prospera-Invest Vermögensverwaltung AG | Zollikerberg | D |
| 961 | Prosperis Sustainable Wealth Management AG | Zürich | D |
| 962 | Prosperitas Asset Management SA | Genève | F |
| 963 | Provalia Capital Sàrl | La Rippe | F |
| 964 | Proventus AG Vermögensverwaltung | Zürich | D |
| 965 | Providenzia Wealth Management SA | Genève | E |
| 966 | Prysm Gestion SA | Châtelaine | F |
| 967 | Pure Value Metrics AG | Pfäffikon SZ | D |
| 968 | Pureos Partners AG | Pfäffikon SZ | D |
| 969 | PWA Private Wealth Advisors AG | Cham | D |
| 970 | PWI Private Wealth Invest AG | Zürich | D |
| 971 | PWM Private Wealth Managers SA | Genève | F |
| 972 | Pythagoras Partners GmbH | Zürich | D |
| 973 | Q WEALTH AG | Zürich | E |
| 974 | Qaerus Finance SA | Cologne | E |
| 975 | QBIT Capital AG | Zürich | E |
| 976 | QCORE AG | Zug | D |
| 977 | Quadrik Asset Management AG | Zürich | D |
| 978 | Quadro Invest AG | Cham | D |
| 979 | QuantArea AG | Stettlen | D |
| 980 | QUANTEVIOUR SA | Le Mont-sur-Lausanne | F |
| 981 | Quantum Suisse Capital AG | Uitikon Waldegg | E |
| 982 | Quantum Wealth SA | Lugano 2 Paradiso Caselle | I |
| 983 | Quish & Co. Ltd | Zürich | E |
| 984 | R & A Group Research & Asset Management AG | Zürich | D |
| 985 | RAETIA Vermögensmanagement AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|------|--|---------------|--------|
| 986 | RAM Capital SA | Genève | E |
| 987 | RANES Capital Partners AG | Zürich | E |
| 988 | Rare Capital AG | Zug | D |
| 989 | Raschèr Independent Asset Management AG | Baar | D |
| 990 | Redstone Digital (Schweiz) GmbH | Zürich | D |
| 991 | REINHARD VORSORGE-TREUHAND GMBH | Baden | D |
| 992 | RELIANCE CAPITAL S.A. | Carouge GE | E |
| 993 | Renalco SA | Genève | F |
| 994 | Reposit SA | Genève | E |
| 995 | Resilience AG | Erlenbach ZH | D |
| 996 | Responsible Returns GmbH | Zürich | D |
| 997 | Retraites Helvétiques SA | Lausanne | F |
| 998 | Rexfin Asset Management SA | Lugano | I |
| 999 | REYL Overseas AG | Zürich | D |
| 1000 | RF Investment AG | Baar | D |
| 1001 | RGB Consulenze SA | Lugano | I |
| 1002 | RH Asset Management SA | St-Sulpice VD | F |
| 1003 | Rhein Investors AG | Basel | D |
| 1004 | Rhône Asset Management SA | Neuchâtel | F |
| 1005 | Rhône Gestion SA | Genève | F |
| 1006 | Richfield Family Office SA | Paradiso | I |
| 1007 | RICHTWERT CAPITAL AG | Männedorf | D |
| 1008 | Rimoldi & Bergamini SA | Lugano | I |
| 1009 | Rivalt AG | Buonas | D |
| 1010 | Riverfield AG | Zollikon | D |
| 1011 | Riverstone Management GmbH | Zürich | D |
| 1012 | Rivet Partners AG | Schindellegi | D |
| 1013 | Riviera Finance SA | Vevey | F |
| 1014 | RJ Management SA | Genève | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|-------------------|---------------|
| 1015 | RKH Partner Invest GmbH | Bassersdorf | D |
| 1016 | RnR Finance SA | Hauterive NE | F |
| 1017 | ROC Investment AG | Zürich | D |
| 1018 | Rocco Maiullari Vermögensverwaltung und Finanzberatung AG | Zürich | D |
| 1019 | Rockwell Investments AG | Baar | E |
| 1020 | ROFLE A&WM SA | Roveredo GR | I |
| 1021 | ROGENTIN CONSULTING AG | Chur | D |
| 1022 | Rohfin AG | Zürich | D |
| 1023 | Roland Brändli Vermögensverwaltung AG | Davos Platz | D |
| 1024 | Rolf Kuhn, Private Investment Consulting Bodensee | Neukirch (Egnach) | D |
| 1025 | ROSERT Asset Management AG | Zürich | E |
| 1026 | Royalfid SA | Savosa | I |
| 1027 | RS Lagoinvest AG | St. Moritz | D |
| 1028 | Rubellius Capital AG | Zürich | E |
| 1029 | RUBICON ASSET MANAGEMENT SA | Genève | E |
| 1030 | Rüetschi Zehnder AG | Frick | D |
| 1031 | RUOSS CLEMENS + PARTNER AG | Zollikon | D |
| 1032 | RV Capital AG | Schindellegi | E |
| 1033 | RVT Finanz AG | Oberriet SG | D |
| 1034 | RWM Vermögensverwaltungs AG | Teufen ZH | D |
| 1035 | Safe & Sound Consulting SA | Lugano | I |
| 1036 | Safe Capital Management SA | Lugano | I |
| 1037 | SAGEFOR Société Anonyme de Gérance de Fortunes | Genève | F |
| 1038 | Salus Partners SA | Lausanne | E |
| 1039 | Samarkand Capital Sàrl | Genève | F |
| 1040 | Samuel S. Weber Vermögensverwaltung | Zug | D |
| 1041 | Saphir Invest SA | Lausanne | F |
| 1042 | Sardona Group AG | Zürich | E |
| 1043 | Savair AG | Zürich | E |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|------|--|----------------|--------|
| 1044 | Saxum Capital AG | Zürich | D |
| 1045 | SB Beratungs und Vermögensverwaltungs AG | Zürich | D |
| 1046 | SBS Finance AG | Zug | E |
| 1047 | SC Studio Consulenze SA | Chiasso | I |
| 1048 | Schaffhauser Vermögensverwaltung AG | Schaffhausen | D |
| 1049 | Schehler Portfolio Management GmbH | Hadlikon | D |
| 1050 | Scherrer & Partner Investment Management AG | Baar | D |
| 1051 | Schlossberg&Co Wealth (Switzerland) AG | Zug | D |
| 1052 | Schmid & Partenaires Management Services S.A. | Signy | F |
| 1053 | Schmid Management AG | Füllinsdorf | D |
| 1054 | Schmitz & Partner AG – Privates Depotmanagement | Minusio | D |
| 1055 | Schnyder & Nagel GmbH | Cham | D |
| 1056 | Schoeb Frôté SA | Neuchâtel | F |
| 1057 | Schwarz & Partner Finanzkonsulenten AG | Zürich | D |
| 1058 | Scrypt Digital Investments AG | Zug | E |
| 1059 | Sea View Management S.A. | Erlenbach ZH | D |
| 1060 | Seefeldt und Partner GmbH | Zürich | D |
| 1061 | Segetia Wealth Management SA | Genève | F |
| 1062 | Selma Finance AG | Zürich | D |
| 1063 | Semper Partners AG | Oberwil b. Zug | E |
| 1064 | SENECAS CAPITAL SA | Genève | F |
| 1065 | sensusplus AG | Menziken | D |
| 1066 | SEPT FINANCE SA | Genève | F |
| 1067 | Septimio Capital SA | Genève | F |
| 1068 | Sequoia Swiss Financial Advisors AG | Zürich | D |
| 1069 | Serenis SA | Grand-Lancy | F |
| 1070 | Serpentine Ventures AG | Zürich | D |
| 1071 | Sertig Finanz AG | Davos Platz | D |
| 1072 | Sesame Active Investments SA | Genève | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|----------------|---------------|
| 1073 | SFB, Société Financière des Bastions SA | Genève | F |
| 1074 | SFO Partners SA | Genève | F |
| 1075 | SGF PARTNERS SA | Genève | F |
| 1076 | SGF Surveillance et Gestion Financière SA | Genève | F |
| 1077 | Shard Capital Advisors SA | Genève | F |
| 1078 | SHW Invest AG | Zollikon | D |
| 1079 | SI Schwarz Investments AG | Baar | D |
| 1080 | SIAG Swiss Investment AG | Beinwil am See | D |
| 1081 | SIG-i Capital AG | Zug | E |
| 1082 | Signet Capital Management AG | Zürich | D |
| 1083 | sihlinvest ag | Zürich | D |
| 1084 | Silver Arrow Wealth Management SA | Genève | F |
| 1085 | Simurgh SA | Conches | F |
| 1086 | Sinco Treuhand AG | Zürich | D |
| 1087 | Sinergia Wealth Management SA | Lugano | I |
| 1088 | SingAlliance (Switzerland) SA | Genève | F |
| 1089 | SINVEST Finanz AG | Wohlen AG | D |
| 1090 | Sirioinvest SA | Chiasso | I |
| 1091 | Sirius Vermögensverwaltung AG | St. Gallen | D |
| 1092 | SKD Wealth Management SA | Genève | F |
| 1093 | Sky Capital AG | Zürich | D |
| 1094 | Skyline Trading AG | Schindellegi | D |
| 1095 | Smart Wealth AG | Zürich | D |
| 1096 | Smart Wealth Asset Management AG | Zürich | E |
| 1097 | Smartprofit Finder AG | Bäch SZ | E |
| 1098 | Soave Private Investors SA | Lugano | I |
| 1099 | Société de gestion M&R SA | Genève | F |
| 1100 | Socinvest Finance SA | Cologne | F |
| 1101 | SOGELAC SA | Genève | F |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|-------------|---------------|
| 1102 | Solaia Financial Advisors AG | Zürich | D |
| 1103 | Solidinvest AG | Zürich | D |
| 1104 | Soparfid Fiduciaria SA | Lugano | I |
| 1105 | Sound Capital AG | Zürich | D |
| 1106 | SPEARVEST SA | Genève | F |
| 1107 | Spheric Capital SA | Genève | F |
| 1108 | SPI MANAGEMENT SA | Sion | F |
| 1109 | Spring Investment Services AG | Zürich | D |
| 1110 | Spring Investments SA | Genève | E |
| 1111 | SQUARE Consulting AG | Zürich | D |
| 1112 | SSA Swiss Advisors AG | Zürich | E |
| 1113 | SSI Wealth Management AG | Bäch SZ | D |
| 1114 | St. Columbanus AG | Teufen AR | E |
| 1115 | St. Gotthard Wealth AG | Zug | D |
| 1116 | Stableton Financial AG | Zug | E |
| 1117 | STANHOPE CAPITAL (SWITZERLAND) SA | Genève | F |
| 1118 | Start Capital SA | Lugano | I |
| 1119 | Stebler AG, Vermögensverwaltung | Zürich | D |
| 1120 | Stelinvest SA | Chiasso | I |
| 1121 | Sto Bene Partners SA | Genève | F |
| 1122 | Stoa Capital AG | Pfäffikon | D |
| 1123 | Stolberg Investment Governance AG | Zürich | D |
| 1124 | Stonehage Fleming Investment Management (Suisse) AG | Zürich | D |
| 1125 | Stork Capital Sàrl | Genève | F |
| 1126 | Stouff Capital | Vésenaz | F |
| 1127 | STRATEGIC ASSET MANAGEMENT SA | Genève | F |
| 1128 | STRATEGIE FINANCE SA | Genève | F |
| 1129 | Stratesys SA | Genève | F |
| 1130 | Studio Commerciale Ottaviani | Lugano | I |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|--|--------------------|---------------|
| 1131 | Stutz & Buschle AG | Zürich | D |
| 1132 | Styger & Partner AG | Alpnach Dorf | D |
| 1133 | suissefin Asset Management GmbH | Schindellegi | D |
| 1134 | Suiza Fidelis SA | Chavannes-de-Bogis | F |
| 1135 | SUNPARTNERS SA | Genève | E |
| 1136 | SURECO Investments SA | Gland | F |
| 1137 | Survista Financial Advisors AG | Zürich | D |
| 1138 | Sussland & Co SA | Genève | F |
| 1139 | SVTG Strategische Vermögenstreuhand AG | Zürich | D |
| 1140 | SwAM Swiss Asset Management AG | Schaffhausen | D |
| 1141 | Swinvest SA | Fribourg | F |
| 1142 | Swise AG | Zürich | E |
| 1143 | Swiss Bridge Capital SA | Genève | F |
| 1144 | Swiss Capital AG | Teufen AR | D |
| 1145 | SWISS CAPITAL IB SA | Genève | D |
| 1146 | Swiss Capital Wealth Management AG | Zürich | D |
| 1147 | Swiss Crypto Advisors SA | Genève | F |
| 1148 | Swiss Finance Boutique AG | Chur | D |
| 1149 | Swiss Finance Management International SA | Genève | D |
| 1150 | Swiss Financial House SA | Genève | F |
| 1151 | Swiss Financial Partners SA | Le Grand-Saconnex | F |
| 1152 | Swiss Harvest Asset Management AG | Wollerau | D |
| 1153 | Swiss Independent Consulting GmbH | Neerach | D |
| 1154 | Swiss Invest AG Asset Management | Zürich | D |
| 1155 | Swiss Life Wealth Management AG | Zürich | D |
| 1156 | Swiss Portfolio Management AG | Zürich | E |
| 1157 | Swiss PWM AG | Zürich | D |
| 1158 | Swiss Symphony Wealth Advisor & Private Office SA | Sion | F |
| 1159 | Swiss Three Asset Management GmbH | Horgen | D / F / E |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|------|---|------------|-----------|
| 1160 | Swisschange Financial Services AG | Basel | D |
| 1161 | SwissDirekt AG | Zug | D |
| 1162 | Swissential SA | Nyon | F |
| 1163 | SWISSGEST SA | Genève | F |
| 1164 | SwissGlobal Private Wealth AG | Wollerau | D |
| 1165 | swisspartners Advisors AG | Zürich | D |
| 1166 | swisspartners AG | Zürich | D |
| 1167 | Swisspath Capital AG | Zürich | D |
| 1168 | SWIX Family Office SA | Lugano | I |
| 1169 | Synergy Asset Management SA | Genève | F |
| 1170 | SZ & Partners SA | Paradiso | I |
| 1171 | SZ Consulting AG | Brig | D |
| 1172 | T&T International Wealth Management AG | Rotkreuz | E |
| 1173 | Talharim SA | Lugano | I |
| 1174 | Taranis SA | Genève | F |
| 1175 | Targa 5 Advisors SA | Genève | F |
| 1176 | TASK Wealth Management SA | Genève | F |
| 1177 | Taurus Asset Management SA | Lugano | I |
| 1178 | TBH Global Family Office SA | Genève | F |
| 1179 | Tectron AG Vermögensverwaltung | Seon | D |
| 1180 | Tell & Partner AG | Zürich | D |
| 1181 | Telomere Capital SA | Carouge GE | F |
| 1182 | TEMPSTONE CAPITAL SA | Genève | F |
| 1183 | Ten Edges Capital SA | Choulex | F |
| 1184 | TENDERCAPITAL (Suisse) SA | Lugano | I |
| 1185 | tendex AG | Zürich | D / F / E |
| 1186 | Tenity Group AG | Zürich | D |
| 1187 | Terra Financial & Management Services SA | Fribourg | F |
| 1188 | Terreus Capital AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|------|---|------------------|-----------|
| 1189 | TFO The Family Office AG | Bern | D |
| 1190 | Thalopat AG | Ermatingen | D |
| 1191 | The Niche SA | Lugano | I |
| 1192 | The Wealth Office AG | Zürich | D |
| 1193 | THETA Finance AG | Zürich | D |
| 1194 | Thomas G. Hangartner Vermögensverwaltung | Zürich | D |
| 1195 | Thriving Finance SA | Genève | F |
| 1196 | TimberMan Asset Management AG | Bäch SZ | D |
| 1197 | Titans Consulting AG | Zürich | E |
| 1198 | TM Beratungen GmbH | Langnau am Albis | D |
| 1199 | torck capital management AG | Zürich | D |
| 1200 | Trafida SA | Lugano | I |
| 1201 | Trajectoire Capital Group SA | Genève | F |
| 1202 | Transalp Services SA | Châtelaine | F |
| 1203 | Treuco AG | Zürich | D |
| 1204 | Trianon Family Office AG | Baar | D |
| 1205 | Triatum Advisors AG | Wollerau | E |
| 1206 | Triaxis AG | Zürich | D |
| 1207 | Trifolium Karcher + Partner | Basel | D |
| 1208 | Trigon Family Office AG | Zürich | D |
| 1209 | Trion Invest AG | Bern | D |
| 1210 | Trireme Finance SA | Holzhäusern | D |
| 1211 | TRIOUS Partners AG | Zürich | D |
| 1212 | True Magma AG | Zürich | E |
| 1213 | Trusted Advisors Wealth Management AG | Küsnacht ZH | D / F / E |
| 1214 | Tumagest SA | Chiasso | I |
| 1215 | Tune Capital AG | Zug | D |
| 1216 | Turicum Asset Management AG | Zürich | E |
| 1217 | Turicum Investment Management AG | Baar | E |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|--------------|---------------|
| 1218 | Turigum Family Office AG | Zürich | D / F / E |
| 1219 | TVR Treuhand AG | Basel | D |
| 1220 | UCAP Wealth Management Switzerland AG | Zürich | D |
| 1221 | Unifortune Asset Management SA | Lugano | I |
| 1222 | UNIQ CAPITAL SNC | Genève | F |
| 1223 | Uniq Investments SA | Genève | F |
| 1224 | Univest AG | Basel | D / F / E |
| 1225 | UPTOVALUE ASSET MANAGEMENT SA | Mesocco | I |
| 1226 | Urban Advisors SA | Genève | F |
| 1227 | UTS United Trading Service SA | Cointrin | D |
| 1228 | V.L. & ASSOCIES, GERANCE DE FORTUNES sa | Genève | F |
| 1229 | Val Rheno GmbH | Chur | D / F / E |
| 1230 | VALAZZA Planification & Gérance de Patrimoines | Lutry | F |
| 1231 | Valcoris & Partners – Gestion de Patrimoine SA | Sion | F |
| 1232 | Valère Consulting AG | Zürich | D |
| 1233 | VALEX EMC FAMILY OFFICE SA | Genève | D |
| 1234 | Valgreen Advisors AG | Hergiswil NW | D / F / E |
| 1235 | Valoram SA | Genève | F |
| 1236 | Valoris Gestion SA | Genève | F |
| 1237 | Valterna AG | Baar | D |
| 1238 | Valuestream Investments SA | Chiasso | I |
| 1239 | Van Marselis Hartsinck AG | Hergiswil NW | D |
| 1240 | VCI Asset Management SA | Lugano | I |
| 1241 | VCT Vector Gestion S.A. | Nyon | F |
| 1242 | Veco Invest SA | Lugano | I |
| 1243 | Vectis Vermögensverwaltung AG | Basel | D |
| 1244 | VECTOR WEALTH MANAGEMENT SA | Lugano | I |
| 1245 | Vedra Wealth Services SA | Lausanne | F |
| 1246 | Vega Private Wealth Management AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|--------------|---------------|
| 1247 | Ventira Private Wealth Management AG | Zürich | D |
| 1248 | Verardi & Partner Asset Management AG | Zürich | D |
| 1249 | VermögensPartner AG | Zürich | D / F / E |
| 1250 | VertexA AG | Zug | D |
| 1251 | VIALA AG | Basel | D / F / E |
| 1252 | Victoria Peak Capital AG | Rüschlikon | D / F / E |
| 1253 | Vierny Partners SA | Genève | F |
| 1254 | Vinga / Christian Järsvall Financial Consulting | Zollikon | D / F / E |
| 1255 | VIP Asset Management SA | Genève | F |
| 1256 | VIRIUM Investimenti SA | Lugano | I |
| 1257 | Vision Asset Management SA | Genève | F |
| 1258 | Vivainvest AG | Meilen | D |
| 1259 | Vock Wealth Management AG | Bad Zurzach | D |
| 1260 | Vögeli Vermögensverwaltung AG | Bottmingen | D |
| 1261 | Vomag Finanz AG | Baden | D |
| 1262 | von Moos Vermögensberatung AG | Zürich | D / F / E |
| 1263 | VT KAP AG | Sarnen | D / F / E |
| 1264 | VT Wealth Management AG | Zürich | D |
| 1265 | VULCAN ASSETS MANAGEMENT SA | Genève | F |
| 1266 | W & P Family Office AG | Küsnacht ZH | D |
| 1267 | W.I.S.E. Management SA | Genève | F |
| 1268 | Walens AG | Zug | E |
| 1269 | Walker von Graffenried Asset Management AG | Zürich | D |
| 1270 | Walter & Partner AG | Chur | D |
| 1271 | Wälti & Partner Vermögensverwaltungs AG | Küsnacht ZH | D |
| 1272 | Waltisberg Unternährer Keller Vermögensmanagement AG | Luzern | D / F / E |
| 1273 | Wealth Coordinators AG | Zürich | D |
| 1274 | Wealth Management Group AG | Niederteufen | D / F / E |
| 1275 | Wealth Management Partners (Switzerland) AG | Zürich | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|------|--|--------------------|-----------|
| 1276 | Wealth-at-Risk Sàrl | Genève | F |
| 1277 | Wealtheon S.A. (Switzerland) | Genève 4 | F |
| 1278 | Wealthguard Asset Management AG | Zürich | D / F / E |
| 1279 | Weber Hartmann Vrijhof & Partners AG | Zürich | D |
| 1280 | Wedge Associates SA | Genève | F |
| 1281 | Wehama Finanz AG | Hurden | D |
| 1282 | Weibel Hess & Partner AG | Luzern | D |
| 1283 | Weissenstein & Partner AG | Zürich | D |
| 1284 | Wendelspiess Partners AG | Zürich | D / F / E |
| 1285 | Wenzinger Finanz AG | Affoltern am Albis | D / F / E |
| 1286 | WFM & Partners SA | Genève | F |
| 1287 | White Lighthouse Investment Management Sàrl | Lausanne | D |
| 1288 | WHITE OAK ASSET MANAGEMENT SA | Genève | D |
| 1289 | Wibagest SA | Genève | F |
| 1290 | Winterthur Consulting Group AG | Winterthur | D |
| 1291 | WIP Finance SA | Paradiso | I |
| 1292 | WITOBÉ AG | Sarnen | D / F / E |
| 1293 | WM Capital SA | Genève | D |
| 1294 | WOODSTONE CAPITAL SA | Genève | D |
| 1295 | Wullschleger Martinenghi Manzini Gestioni Patrimoniali SA | Lugano | I |
| 1296 | X. QUARTENOUD CLASSIGEST | Châtel-St-Denis | F |
| 1297 | Xenia Capital SA | Lausanne | F |
| 1298 | YAD Capital AG | Zürich | D |
| 1299 | Your Wealth AG | Zollikon | D |
| 1300 | Z Impact Ventures SA | Genève | F |
| 1301 | Zacharias AG | Zürich | D / F / E |
| 1302 | Zantke Asset Management Schweiz AG | Zürich | D / F / E |
| 1303 | Zeltner & Co. GmbH | Zürich | F |
| 1304 | Zemp & Partner Vermögensberatungen AG | Baar | D |

| N. | GPI | Sede | Lingua |
|-----------|---|-------------|---------------|
| 1305 | Zentileon AG | Zug | D |
| 1306 | ZINGG FINANCE S.A. | Lausanne | D |
| 1307 | Zürcher Balmelli & Partners SA | Lugano | D |
| 1308 | Zuri-Invest AG | Zürich | E |
| 1309 | Zürisee Investment Partners AG | Zürich | D |

Grafica 35: GPI approvati dalla FINMA (Stato: 31 maggio 2025)

AUTORI



Christoph Künzle

Fondatore e CEO

FIN21 AG

christoph.kunzle@fin21.ch

Chris Künzle è un rinomato docente, autore pluripremiato e opinion leader nei settori del wealth management e della finanza internazionale. Nato e cresciuto a Zurigo, unisce le sue radici locali a una rete globale, costruita attraverso decenni di esperienza dirigenziale in istituzioni svizzere e internazionali.

È fondatore e CEO di WealthSummit, la principale piattaforma svizzera dedicata al wealth management, che riunisce rappresentanti senior del settore per un dialogo strategico.

Laureato in economia aziendale presso l'Università di San Gallo (HSG), dottore in giurisprudenza e CFA Charterholder, combina eccellenza accademica con una lunga esperienza nel settore.



Claude Baumann

Presidente del Consiglio di amministrazione, FIN21 AG

claude.baumann@fin21.ch

Claude Baumann è Presidente del Consiglio di Amministrazione della società svizzera di ricerca FIN21, specializzata in studi sul settore finanziario.

In precedenza, è stato fondatore ed editore della piattaforma di notizie finanziarie finews a Zurigo e Singapore.

Durante i suoi studi di commercio ed economia aziendale a Zurigo è stato cofondatore della casa editrice letteraria Nagel & Kimche. Successivamente ha lavorato per diversi media come giornalista e ha fondato la rivista di viaggi d'affari ARRIVALS. Ha scritto diversi libri sul settore bancario, da ultimo una biografia molto apprezzata sul banchiere svizzero Robert Holzach.



Sarina Feldmann

Collaboratrice scientifica

FIN21 AG

sarina.feldmann@fin21.ch

Sarina Feldman è collaboratrice scientifica presso FIN21 AG ed è responsabile del presente studio nonché delle serie di eventi Wealth Management Summit e Independent Wealth Manager Summit.

Ha conseguito un Bachelor in Economia aziendale con specializzazione in General Management presso la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Oltre a svolgere uno stage presso una banca privata zurighese, sta attualmente completando il suo Master in Banking & Finance presso la ZHAW.