



Il Private Banking in un mondo più longevo





Indice

	Introduzione	4
	Executive Summary	6
1	Contesto demografico di riferimento	8
2	Sfide e opportunità della Longevità	12
3	Rilevanza della Longevità nel Private Banking	17
4	Bisogni e progetti di vita dei clienti Private in un mondo più longevo	21
5	Prospettiva del settore del Private Banking sui temi legati alla Longevità: il punto di partenza	24
6	Possibili modelli evolutivi per il Private Banking	29
	Conclusioni	34

Introduzione

// Il mondo sta affrontando una trasformazione demografica senza precedenti, lo evidenzia il World Social Report 2023 delle Nazioni Unite. L'aumento della popolazione anziana è un trend irreversibile, che proietta la società verso un futuro in cui gli anziani costituiranno una parte sempre più significativa della popolazione globale.



Antonella Massari
Segretario Generale AIPB

Questo fenomeno è particolarmente evidente in Italia, dove la percentuale di persone Over 65 supera quella di qualsiasi altro paese europeo ed è attesa crescere nei prossimi anni. Gli Over 65 saranno circa il 32% della popolazione nel 2040.

Considerando l'attuale età pensionabile e l'aspettativa di vita media alla nascita di circa 83 anni, si allungherà il periodo della vita in cui non si produce reddito (o se ne produce meno): **circa 25 anni.** In questa riflessione vanno poi innestati gli impatti del calo demografico che ridurrà la forza lavoro e, di conseguenza, il numero di contribuenti.

A determinare l'invecchiamento della popolazione, infatti, sono fondamentalmente due fenomeni: **l'aumento dell'aspettativa di vita e il calo demografico.** Mentre in tutto l'Occidente si sta verificando il primo, da noi si verifica la combinazione di entrambi.

Si prefigura uno scenario demografico mai sperimentato che potrebbe imporre un ripensamento di tutto l'impianto socio-economico: **non è possibile assumere che gli Stati, e quello italiano in particolare, riusciranno a farsi carico di sanità, assistenza e pensioni così come lo stanno facendo oggi.**

Quali implicazioni ci possono essere per i risparmiatori, gli investitori, i consulenti finanziari e quali azioni o precauzioni sarebbe saggio intraprendere in termini di pianificazione finanziaria, di copertura assicurativa e di prevenzione sanitaria per minimizzare il rischio di vivere troppo a lungo rispetto ai propri

risparmi, ovvero di sopravvivere al proprio patrimonio?

La Longevità, infatti, non è solo l'opportunità di vivere più a lungo ma, soprattutto, la sfida di vivere bene per un tempo più lungo.

Per riuscirci, è fondamentale iniziare a pensare alla terza età idealmente già a partire dal primo lavoro, comunque entro i 30 anni e non oltre i 40. Una rivoluzione soprattutto culturale, insomma, ma con forti implicazioni finanziarie: finora il dibattito attorno alla Longevity è stato affrontato più da un punto di vista socio-economico, quando invece la demografia dovrebbe entrare a pieno titolo quale fattore da tenere in considerazione nelle scelte di portafoglio.

Anche Larry Fink, CEO di BlackRock, nella sua lettera annuale agli azionisti affronta il tema della Longevità fornendo una prospettiva unica sul ruolo cruciale dei mercati finanziari e degli investimenti nel garantire un sostentamento pensionistico sicuro e duraturo ed evidenzia l'urgenza di adottare approcci innovativi alla pianificazione finanziaria e al risparmio previdenziale.

Sarà quindi fondamentale, nei prossimi anni, promuovere una cultura della Longevità, incoraggiando una pianificazione finanziaria fin dalla giovane età e una riflessione sulla gestione del patrimonio a lungo termine.

Il Private Banking che oggi gestisce i patrimoni di 5 generazioni, posseduti in larga parte da Over 60, avrà un ruolo primario non solo nel sensibilizzare e

promuovere la cultura della Longevità, ma anche nello sviluppo di soluzioni e servizi per una pianificazione patrimoniale di lungo periodo.

Sono questi i temi che abbiamo affrontato nel presente Rapporto nato da un'idea di KPMG Italia, che ringraziamo per aver condiviso gli approfondimenti su un tema cruciale per il Paese e per aver approfondito, sotto vari punti di vista, i suoi impatti nel nostro settore tracciando possibili percorsi evolutivi per il Private Banking in un mondo più longevo.

Executive Summary

// Il rapporto redatto da AIPB e KPMG esplora gli impatti e le opportunità derivanti dall'evoluzione demografica e approfondisce la transizione necessaria nel settore del Private Banking per rispondere ai cambiamenti.



Giulio Carlo Dell'Amico
Partner KPMG,
Responsabile Asset
& Wealth Management

I longevi costituiranno una parte sempre più significativa della popolazione globale, ponendo da un lato una sfida demografica importante, con alcuni temi chiave da indirizzare (quali la crescente necessità di assistenza sanitaria e le maggiori necessità previdenziali), offrendo dall'altro **grandi opportunità**.

A differenza di un recente passato, oggi le persone longeve godono di buona salute, hanno bisogni e progetti di vita, un'importante esperienza a livello lavorativo, tempo ed energie da mettere a disposizione del Paese in diverse forme.

Queste opportunità richiederanno un approccio integrato che coinvolga imprese, investitori e istituzioni nel ripensare le strategie sociali ed economiche in un contesto sempre più longevo.

Il settore del Private Banking è oggi uno dei più esposti ai rischi e alle opportunità della Longevità. La pianificazione patrimoniale di lungo periodo e il supporto nella soddisfazione dei bisogni e dei progetti di vita verso una Longevità felice saranno elementi fondamentali per l'evoluzione della mission del Private Banking. Sarà fondamentale per il settore promuovere una cultura della Longevità, **avviando quanto prima con i clienti il dialogo sulla gestione del patrimonio nel lungo termine, che tenga conto delle esigenze personali e dei propri cari.**

Di seguito la sintesi dei temi affrontati nel rapporto:

1 **Contesto demografico di riferimento**

L'Italia ha una delle popolazioni più longeve al mondo, a cui si associa tuttavia un basso tasso di natalità. Tali fenomeni determinano un cambiamento nella struttura della popolazione – si riducono le coorti di popolazione in età lavorativa – e nella struttura delle famiglie – con 16,3 milioni di famiglie con nucleo, in cui convivono fino a 5 generazioni, e 8,4 milioni di persone sole.

2 **Sfide e opportunità della Longevità**

I 'longevi' hanno bisogni e progetti di vita in evoluzione. L'aumento della Longevità offre due grandi opportunità da cogliere in maniera complementare: la Longevity Economy, per cui le aziende di tutti i settori che sapranno far evolvere le proprie mission potranno soddisfare i rilevanti bisogni in evoluzione dei longevi, e il 'Circolo Virtuoso' (capitale umano), che apre nuovi scenari che riguardano donne e uomini con una capacità di dare un contributo attivo e di grande valore alla società e all'economia.

3 **Rilevanza della Longevità nel Private Banking**

Il settore del Private Banking è oggi uno dei più esposti ai rischi e alle opportunità della Longevità: l'80% dei patrimoni gestiti appartiene a clienti Over 55 e il 77% dei clienti delle nuove generazioni non conferma il Private Banker di famiglia. Ciò evidenzia un significativo rischio di perdita di masse per gli operatori nei prossimi anni.

4 **Bisogni e progetti di vita dei clienti Private in un mondo più longevo**

I clienti Private hanno spostato in avanti la soglia dell'anzianità e hanno bisogni e progetti di vita da indirizzare. Quasi tutti i clienti pensano al proprio futuro (81%), ma solo una minima parte (28%) instaura un dialogo con il proprio Banker.

5 **Prospettiva del settore del Private Banking sui temi legati alla Longevità: il punto di partenza**

Solo il 28% degli operatori ha individuato e sviluppato approcci specifici per la Longevità, che viene ancora principalmente affrontata in relazione al passaggio generazionale. Sono ancora molti i gap da colmare. I Banker non trattano sistematicamente e per tempo con il Cliente i principali temi inerenti alla soddisfazione di bisogni/ progetti di vita futuri, né coinvolgono i componenti più giovani del nucleo nelle decisioni di pianificazione finanziaria.

6 **Possibili modelli evolutivi per il Private Banking**

Per cogliere le opportunità della Longevità, il Private Banking dovrà evolvere seguendo alcune regole chiave: (i) approccio rivolto a tutti i clienti; (ii) pianificazione di lungo periodo e proposizione innovativa; (iii) team di lavoro multigenerazionali e multispecialistici; (iv) nuovo approccio consulenziale e nuovi modelli di ingaggio dei Private Banker; (v) nuova cultura aziendale a tutti i livelli, dal Centro alla Rete.

Contesto demografico di riferimento

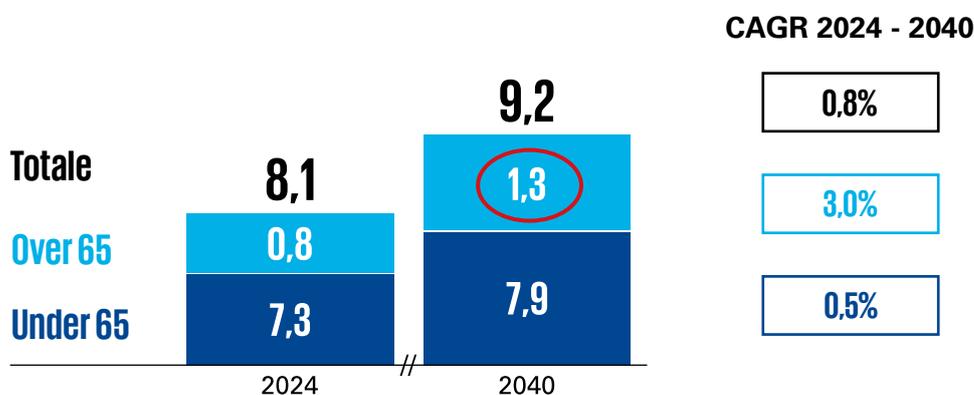
Negli ultimi decenni a livello globale si sono registrati significativi cambiamenti demografici, fra i quali un **graduale incremento della Longevità della popolazione**.

La popolazione mondiale ha superato 8,1 miliardi di persone ad aprile 2024. In tale ambito, **gli Over 65 oggi rappresentano il 10,3%** della popolazione, pari a 800 milioni

di persone, **e sono attesi crescere fino a 1,3 miliardi al 2040, pari al 14,5% della popolazione¹**, trainando la crescita della popolazione a livello globale.

FIGURA 1 | EVOLUZIONE DEMOGRAFICA DELLA POPOLAZIONE MONDIALE

(Dati al 2024, # miliardi di persone)



Note: dati soggetti ad arrotondamenti

Fonti: Analisi KPMG su dati United Nations (2024)

La dinamica demografica è una delle sfide globali più importanti. In tale contesto, la Longevità è un fenomeno strutturale con rilevanti implicazioni che stanno interessando la maggior parte dei Paesi del mondo. L'aspettativa di vita è aumentata di due o tre anni ogni decennio; quindi, in media, ogni generazione vive dai sei ai nove anni più di quella precedente, grazie ai

progressi della medicina, al miglioramento degli stili di vita e dei comportamenti e al miglior contesto socio-politico-economico.

Sebbene siamo abituati a una narrativa che ci parla di invecchiamento della popolazione con accezione negativa, noi preferiamo parlare di **aumento della Longevità**. L'età anagrafica

¹ United Nations, 2024.

è una misura nominale che di fatto non tiene conto dell'evoluzione dello stato di salute e dei comportamenti, e rischia di tenerci legati a concetti e percezioni obsolete e non al passo con i bisogni reali.

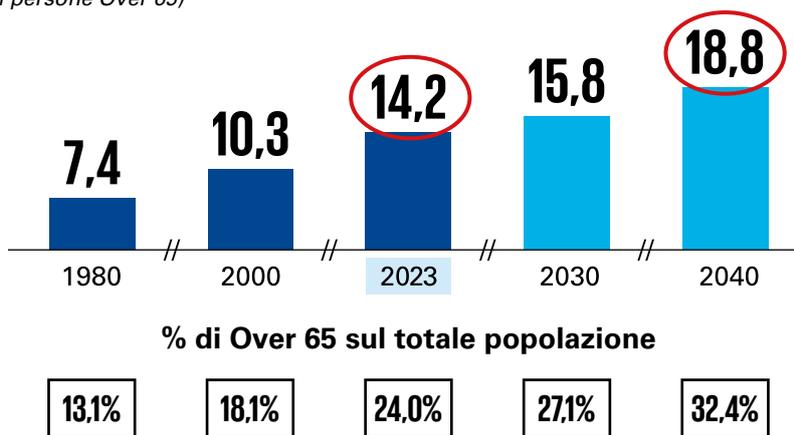
In questo contesto, **l'Italia si distingue per essere un Paese caratterizzato da una**

delle popolazioni più longeve al mondo.

La popolazione italiana ha raggiunto circa 59 milioni di individui nel 2023, di cui oltre 14 milioni **Over 65** (24% del totale, in aumento di circa il 38% rispetto al 2000). Si prevede che questo numero continuerà a crescere, raggiungendo **18,8 milioni (pari al 32,4% del totale della popolazione) entro il 2040**².

FIGURA 2 | TREND EVOLUTIVI DEGLI OVER 65 IN ITALIA

(Dati al 2024, # milioni di persone Over 65)



Fonti: Analisi KPMG su dati ISTAT (2024)

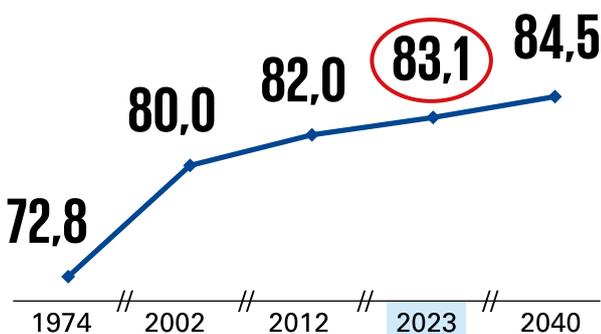
Nel 2023, l'aspettativa di vita alla nascita in Italia era pari a 83,1 anni – con una differenza di genere rilevante: 81,1 anni per gli uomini e 85,2 anni per le donne – ed è attesa crescere a 84,5 anni al 2040. Un ulteriore indicatore che testimonia l'incremento della Longevità è il

prolungamento dell'aspettativa di vita a 65 anni. Tale aspettativa si attestava a 15 anni nel 1974, ed è passata a **quasi 21 anni** nel 2023. Di questi anni, si stima che 10 siano caratterizzati da una buona qualità di vita, in salute e vissuti senza limitazioni nelle attività quotidiane.

FIGURA 3 | EVOLUZIONE DELL'ASPETTATIVA DI VITA ALLA NASCITA E A 65 ANNI

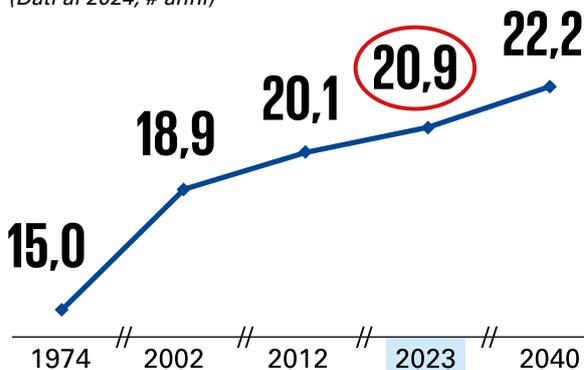
Aspettativa di vita alla nascita

(Dati al 2024, # anni)



Aspettativa di vita a 65 anni

(Dati al 2024, # anni)



Fonti: Analisi KPMG su dati ISTAT (2024)

² ISTAT, 2024.

Questi numeri, che sottolineano come l'aumento della Longevità sia un fenomeno strutturale, devono essere analizzati contestualmente al basso tasso di fecondità totale della popolazione italiana, ridotto a 1,2 figli per donna³.

La combinazione di queste dinamiche determina un'evoluzione nella struttura della popolazione, in particolare nella composizione

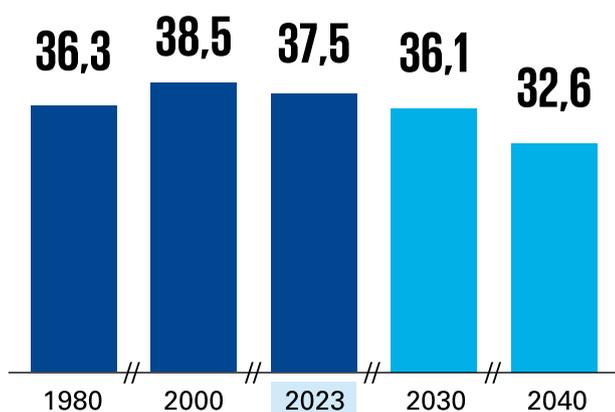
delle coorti in età lavorativa e delle famiglie.

Si stanno riducendo le coorti di popolazione in età lavorativa: la popolazione degli Under 65 (15-64 anni) al 2040 rappresenterà il 56% del totale della popolazione rispetto al 64% attuale e il Potential Support Ratio, calcolato come persone di età compresa fra i 15 e i 64 anni per ogni Over 65, passerà da 2,6 al 2023 a 1,7 al 2040⁴.

FIGURA 4 | EVOLUZIONE DELLE COORTI IN ETÀ LAVORATIVA

Trend evolutivi persone 15-64 anni

(Dati al 2024, # milioni di persone 15-64 anni)



% persone 15-64 anni sul totale popolazione



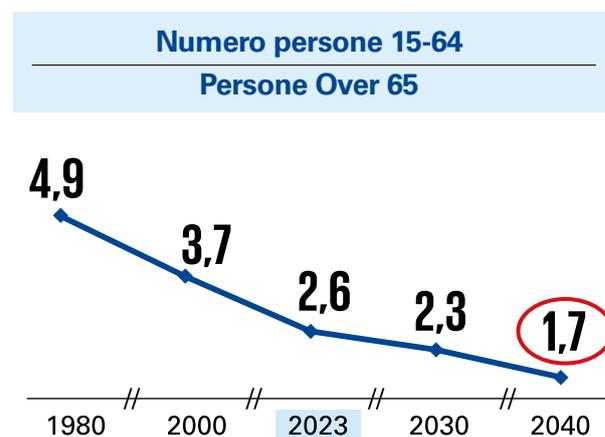
Fonti: Analisi KPMG su dati ISTAT (2024)

La riduzione del numero di lavoratori di età 15-64 anni (meno 4,9 milioni nel 2040 rispetto al 2023) richiederà di far leva sulle opportunità derivanti da una popolazione longeva in aumento e sull'utilizzo della tecnologia.

Questi cambiamenti impatteranno anche sulla sostenibilità del sistema pensionistico. La Ragioneria Generale dello Stato riporta che il tasso di sostituzione lordo⁵ della

Potential Support Ratio

(Dati al 2024)



previdenza obbligatoria, nell'ipotesi base di un'anzianità contributiva di 38 anni, è passato da 73,6% nel 2010 al 71,7% nel 2020 ed è atteso scendere al 59,4% nel 2040⁶. Queste dinamiche implicano la necessità di riflettere preventivamente sui propri progetti di vita, al fine di riuscire a sostenere finanziariamente il proprio futuro tramite un'adeguata pianificazione delle risorse sin dalla giovane età.

³ Numero medio di figli per donna in età feconda (14-50 anni); ISTAT, 2024. -⁴ ISTAT, 2024. -⁵ Rapporto tra prima pensione e ultimo stipendio percepito (%). -⁶ Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato. (2023). Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario (Rapporto n.24) - Garantire la corretta programmazione e la rigorosa gestione delle risorse pubbliche. Roma.

Stiamo anche assistendo a un **mutamento significativo nella struttura delle famiglie italiane**. Sebbene le proiezioni indichino un incremento del numero di famiglie nei prossimi vent'anni, le **famiglie con nucleo**,

che nel 2022 erano pari a 16,3 milioni, sono **previste in diminuzione**. Le **persone sole** erano 8,4 milioni e sono **previste aumentare** fino a quasi 10 milioni nel 2042⁷.

FIGURA 5 | EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA DELLE FAMIGLIE ITALIANE

Struttura delle famiglie	2020	2042	Var p.p.	
Famiglie totali	#25,3 mln	#26,2 mln	+3,6%	⬆️
▶ Famiglie con nucleo	#16,3 mln	#15,6 mln	(-4,2%)	⬇️
▶ Famiglie senza nucleo	#9,0 mln	#10,6 mln	+18,1%	⬆️
● Persone sole	#8,4 mln	#9,8 mln	+17,2%	⬆️
○ Persone sole Over 65	#4,1 mln	#5,8 mln	+40,7%	⬆️

▶ **Famiglie in cui convivono fino a # 5 generazioni**

▶ **Nel 2042, circa # 10 milioni di persone sole**

Note: Il numero medio di componenti per famiglia nel 2022 è di #2,32 componenti, mentre al 2042 è atteso #2,13 componenti per famiglia. Il nucleo è l'insieme delle persone che formano una coppia con figli celibi o nubili, una coppia senza figli, un genitore solo con figli celibi o nubili. La famiglia può essere 'senza nucleo' quando formata da una sola persona ('persone sole') ovvero quando sono presenti più persone tra le quali non sussiste una relazione nucleare.

Fonti: Analisi KPMG su dati ISTAT (2023)

L'incremento della Longevità contribuisce all'aumento del numero di generazioni che convivono contemporaneamente all'interno di uno stesso nucleo familiare (fino a 5 generazioni differenti), ma allo stesso tempo i cambiamenti dei comportamenti e delle scelte di vita determinano l'aumento del numero di

persone sole, prevalentemente Over 65. Oggi le coppie si sposano più tardi, scelgono di avere meno figli e hanno più parenti anziani, e in futuro passeranno meno tempo a prendersi cura dei figli e più tempo a prendersi cura di genitori, nonni e bisnonni.

⁷ ISTAT, 2023.

Sfide e opportunità della Longevità

I **'longevi' italiani** di oggi godono di buona salute e hanno un'importante esperienza a livello personale e lavorativo, sono una popolazione rilevante e in continua crescita, con **bisogni e progetti di vita in evoluzione**.

FIGURA 6 | BISOGNI E PROGETTI DEI LONGEVI ITALIANI

Bisogni	Ragioni economiche	70%	È preoccupato dal mantenimento del proprio stile di vita
	Salute e autosufficienza	74%	È preoccupato da problemi di salute e perdita di autosufficienza
	Ragioni sociali	12%	È preoccupato dal mantenere una vita sociale attiva
Progetti per il futuro	Lavoro e volontariato	34%	Resterà o rientrerà nel mondo del lavoro e del volontariato
	Progetti della famiglia	74%	Sostiene i progetti delle generazioni più giovani della famiglia
	Viaggi	50%	Effettua regolarmente periodi di vacanza

Fonti: Analisi KPMG-IPSOS (2022), Itinerari Previdenziali (2023), Edwards Lifesciences (2023)

I longevi sono sempre più connessi digitalmente, sono felici, non si sentono anziani e possono rappresentare un'importante risorsa per il futuro del Paese.

Tutti gli aspetti legati all'aumento della Longevità della popolazione italiana sono tradizionalmente trattati come fattori negativi, assumendo implicitamente che il fenomeno si configuri come un ostacolo per la collettività.

Sicuramente vi sono fattori da indirizzare in quanto incidono negativamente sulle dinamiche economiche e sociali. Al contempo, la **Longevità** rappresenta anche **un'importante opportunità** per il Paese da due punti di vista fra loro complementari, che è importante mettere a fuoco con chiarezza: la **Longevity Economy** e il **'Circolo Virtuoso'** (capitale umano).

FIGURA 7 | OPPORTUNITÀ DELLA LONGEVITÀ



Fonti: Analisi KPMG

LONGEVITY ECONOMY

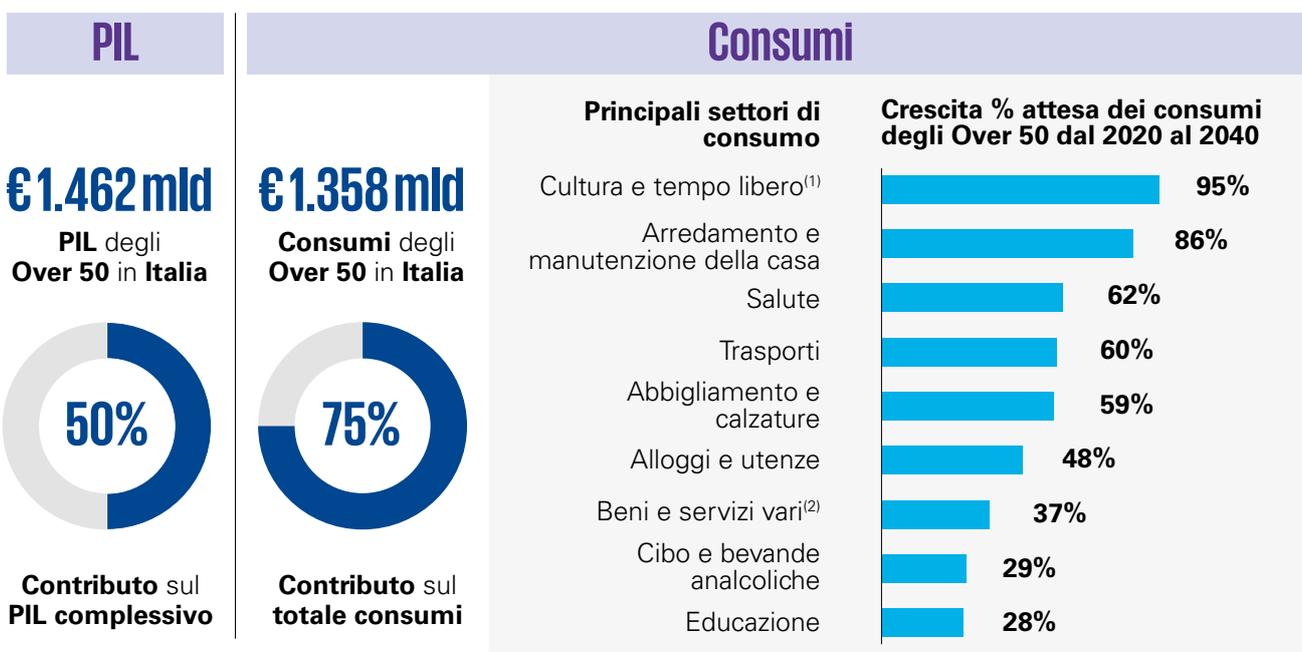
I longevi possiedono una parte significativa della ricchezza totale degli individui, godono di un reddito medio superiore e di un livello di consumi più elevato rispetto alle altre fasce d'età, con bisogni ed esigenze in costante evoluzione.

L'economia della Longevità offre importanti potenzialità che le aziende non hanno ancora colto a pieno, in termini di **rilevante domanda per beni e servizi per tutti i settori**, quali ad esempio, quelli sanitari e assistenziali,

residenziali, culturali, ricreativi (cultura e tempo libero), viaggi e turismo, domotica, alimentazione ed educazione.

Uno studio di AARP⁸ evidenzia che il contributo della popolazione Over 50 al PIL globale raddoppierà fra il 2020 e il 2040, quando arriverà a circa € 82 bilioni⁹. La stessa analisi stima che in Italia gli Over 50 contribuiranno al 50% del PIL complessivo e al 75% dei consumi totali al 2040, principalmente nei settori di cultura e tempo libero, casa, salute e trasporti¹⁰.

FIGURA 8 | CONTRIBUTO DEGLI OVER 50 IN TERMINI DI PIL E CONSUMI AL 2040



Note: ⁽¹⁾ Comprende ristoranti, alberghi, attività ricreative e culturali; ⁽²⁾ I beni e servizi vari comprendono servizi professionali e personali, servizi finanziari e assicurativi e beni minori durevoli/ non durevoli

Fonti: Analisi KPMG su dati AARP, OCSE, Banca Mondiale (2024)

⁸ L' AARP, American Association of Retired Persons, è l'organizzazione in America per le persone di cinquant'anni e più, che fornisce benefici ai soci, servizi di marketing e lobbying per loro conto. - ⁹ Unità di misura corrispondente a 1.000 miliardi. - ¹⁰ AARP. (2022). The Longevity Economy® Outlook. AARP.

Tutti i settori dovranno quindi far evolvere le proprie mission per relazionarsi con una

popolazione più longeva e multigenerazionale.

FIGURA 9 | NUOVE MISSION DEI SETTORI NELLA LONGEVITY ECONOMY



Fonti: Analisi KPMG

L'opportunità della Longevity Economy non è a oggi ancora colta nella sua interezza, sia per l'approccio errato adottato da diverse imprese, sia per l'atteggiamento conservativo spesso adottato dai longevi. Le imprese di successo nell'economia della Longevità saranno quelle in grado di cogliere quella narrativa lontana dall'idea di invecchiamento e:

- ingaggiare il Cliente positivamente;
- sviluppare prodotti e servizi con un 'transcendent design'¹¹;
- attrarre le donne in qualità di 'agenti del cambiamento';
- far leva su tecnologia e innovazione;
- coinvolgere tutte le generazioni.

FIGURA 10 | REGOLE PER COGLIERE L'OPPORTUNITÀ DELLA LONGEVITY ECONOMY



Fonti: Analisi KPMG

Questa innovazione sarà ancora più importante nei prossimi anni, con l'ingresso tra i longevi dei 'boomer', generazione che ha trasformato

approcci e consumi ed è abituata a ricevere un alto livello di servizio e a ottenere un'elevata soddisfazione dai propri acquisti.

CIRCOLO VIRTUOSO (CAPITALE UMANO)

Il costante aumento dell'aspettativa di vita apre **nuovi scenari che riguardano uomini e donne con una capacità di dare un contributo attivo e di grande valore alla società e all'economia.**

Con l'aumento dell'aspettativa di vita in buona salute, i longevi, al termine della loro fase lavorativa conservano ancora forza e motivazione da poter dedicare al

sistema e contribuire attivamente. Ad oggi, in un contesto sempre più complesso e in costante evoluzione, le implicazioni che avrà l'incremento della Longevità sono nella maggior parte dei casi lasciate all'intuizione e alla lungimiranza di singole aziende, entità, individui. Tuttavia, questo fenomeno, se propriamente indirizzato e affrontato a livello sistemico, può portare a significativi benefici sociali ed economici per il nostro Paese, creando un Circolo Virtuoso.

¹¹ Coughlin, J. F. (2017). *The Longevity Economy: Unlocking the World's Fastest-Growing, Most Misunderstood Market*. PublicAffairs.

La popolazione dei longevi dispone di un'esperienza lavorativa significativa che può essere impiegata per arricchire il tessuto economico e sociale del Paese in molteplici forme. La volontà di contribuire attivamente deve fungere da stimolo per le istituzioni e le aziende al fine di sviluppare modalità efficaci per coinvolgere questa coorte e valorizzarne l'esperienza.

I longevi potranno, con modalità flessibili e personalizzate, avere una vita legata alle proprie passioni, alle proprie esperienze, o al desiderio di contribuire al terzo settore, combinando passione e scopo e a volte delle entrate economiche. In questo modo, essi si manterranno attivi e ridurranno i rischi relativi al peggioramento della salute mentale e fisica, contribuendo a ridurre i costi sociali della Longevità e in maniera positiva al PIL. Già oggi sono presenti alcuni esempi di aziende che hanno sviluppato modalità lavorative in team misti per età e competenze di risorse Senior e Junior per attività quali sviluppo di prodotti e servizi, ricerca e sviluppo, innovazione IT (ad esempio: Microsoft, IBM, Google, Unilever).

L'attivazione del circolo virtuoso potrebbe contribuire inoltre a colmare quella carenza di professionalità tipica di alcuni settori (ad esempio: sanità, istruzione), nonché significativamente al dialogo intergenerazionale, elemento fondamentale nell'evoluzione della demografia e della necessità di alimentare una coesistenza continua e di mutuo beneficio tra generazioni, condividendo vantaggi e implicazioni dell'incremento della Longevità.

Per cogliere questa opportunità è necessario superare gli attuali paradigmi ed **evolvere l'approccio e l'attitudine degli individui, delle imprese e delle istituzioni**. Le principali azioni possono essere riassunte come segue:

- Rinnovo della consapevolezza degli individui sull'evoluzione del proprio percorso di vita alla luce dei cambiamenti demografici in atto (ad esempio: 'quali lavori farò? Quali competenze saranno necessarie? Cosa farò dopo la pensione?');
- Impegno da parte delle imprese per lo sviluppo di un ambiente di lavoro agile, flessibile e incentrato sull' 'age diversity', dove le persone Senior possano sentirsi ancora 'una risorsa' e 'un'opportunità' per l'azienda (ad esempio: welfare, coinvolgimento in iniziative aziendali, mentorship);
- Impegno da parte delle istituzioni nell'incentivare la creazione di nuovi posti di lavoro e supportare con sistemi previdenziali e fiscali adeguati all'evoluzione della Longevità;
- Supporto da parte delle istituzioni per lo sviluppo di iniziative dedicate alle persone Senior al fine di cogliere il contributo che possono dare all'economia in termini di PIL e consumi (ad esempio: imprenditorialità dopo il pensionamento, programmi di volontariato);
- Supporto da parte delle imprese e delle istituzioni nella diffusione di un processo di formazione continua per tutti gli individui affinché possano acquisire le competenze necessarie nel presente e nel futuro.

Rilevanza della Longevità nel Private Banking

Fra i settori dell'economia più esposti alle implicazioni demografiche e all'incremento della Longevità rileva quello finanziario. Il costante aumento dell'aspettativa di vita e del numero di longevi richiede un ripensamento delle logiche che guidano il settore, per rispondere ai bisogni di clienti che vivono più a lungo e di strutture delle famiglie che cambiano. **La pianificazione patrimoniale di lungo periodo ed il supporto nella soddisfazione dei bisogni e dei progetti di vita ricopriranno un ruolo cruciale nell'evoluzione della mission del Private Banking.**

3.1. | PANORAMICA DEL SETTORE DEL PRIVATE BANKING

Il Private Banking in Italia gestisce i patrimoni di circa il 2,7% delle famiglie italiane, pari a 687.000 nuclei familiari, con una ricchezza superiore a € 500.000. La ricchezza finanziaria investita – non includendo asset immobiliari, reali e aziende di famiglia – è superiore a € 1.000 miliardi (circa il 38% della ricchezza finanziaria totale investibile in Italia), con una media di € 1,8 mln AuM gestiti per nucleo¹².

Il Private Banking è uno dei segmenti più esposti ai rischi e alle opportunità derivanti

dall'evoluzione demografica.

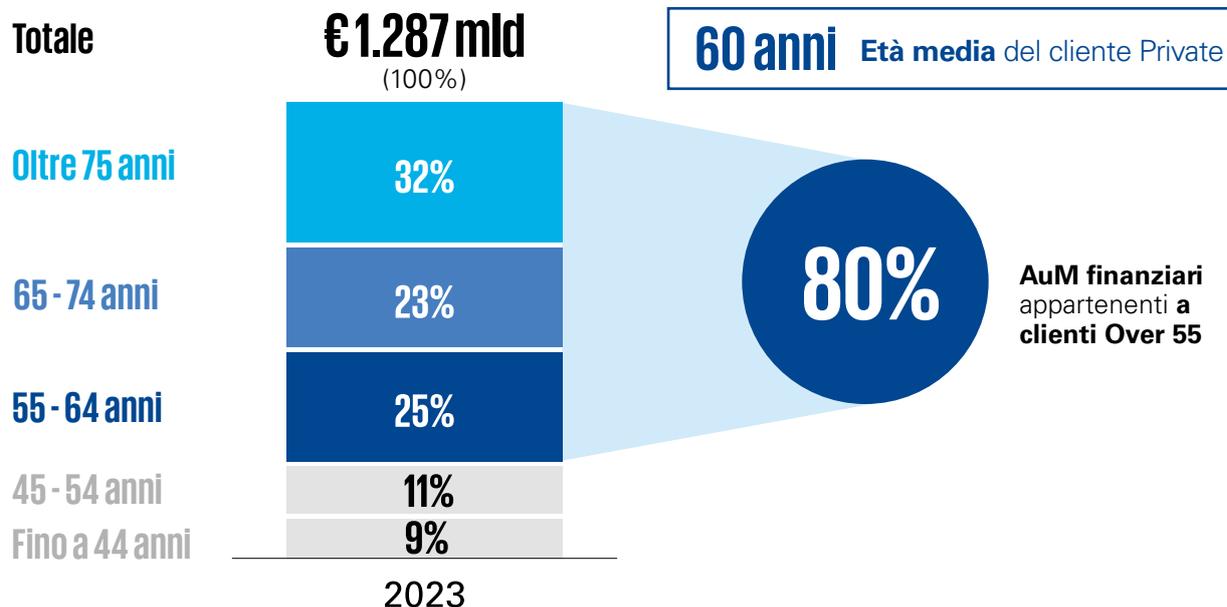
L'**età media dei clienti Private** (nonché decisori finanziari) è pari a **60 anni**: l'**80% degli AuM** finanziari gestiti oggi dal settore appartiene a **clienti Over 55**, di cui il 55% a clienti Over 65¹³.

Inoltre, a seguito dell'aumento dell'aspettativa di vita, il Private Banking si trova oggi a gestire nuclei che includono fino a **5 generazioni differenti**¹⁴, così come un numero elevato di persone sole senza eredi.

¹² AIPB - Associazione Italiana Private Banking. (2024). *Annuario Generale Private Banking*. Milano: ABIServizi SpA. - ¹³ I dati fanno riferimento solo ad asset finanziari – i.e. non includono asset immobiliari, reali e aziende di famiglia. - ¹⁴ AIPB - Associazione Italiana Private Banking. (2022). *Analisi del mercato servito del Private Banking in Italia; AIPB. (2023). Indagine sulla clientela Private in Italia.*

FIGURA 11 | ASSET UNDER MANAGEMENT (AUM) GESTITI DAL PRIVATE BANKING PER FASCE D'ETÀ

(% AuM)



Fino a #5 generazioni differenti convivono all'interno di uno stesso nucleo familiare con patrimonio gestito dal settore del Private Banking

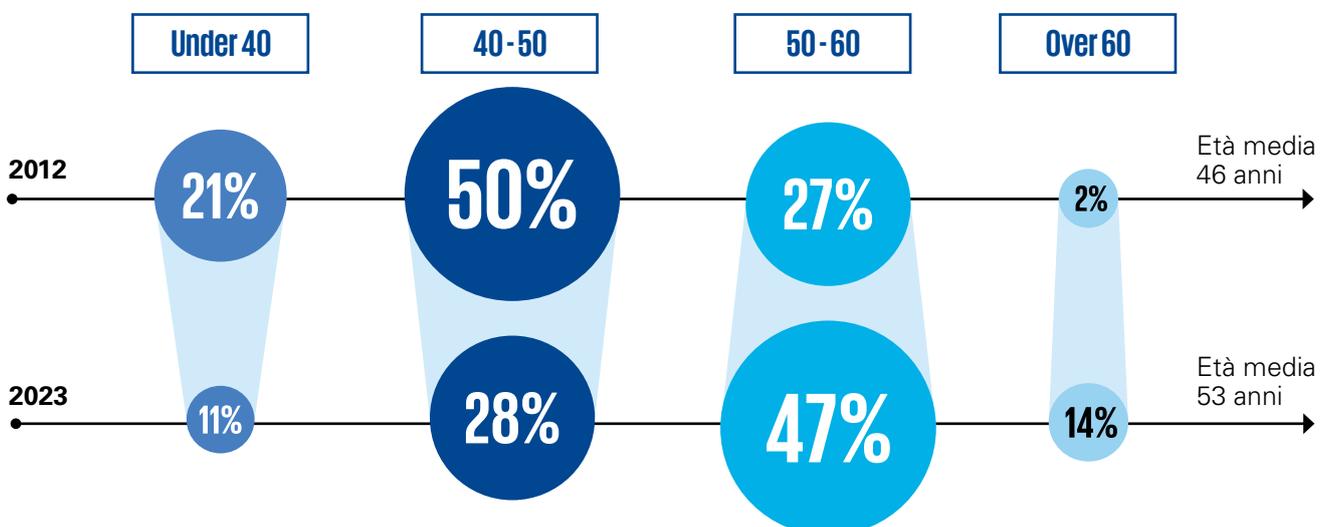
Fonti: AIPB

Le implicazioni della Longevità non riguardano solo i clienti: negli ultimi undici anni è **umentata significativamente l'età media dei Banker** del settore, passando da 46

anni nel 2012 a **53 anni nel 2023**, con una forte riduzione delle coorti di generazioni giovani (ad esempio, nel 2023 gli Under 40 rappresentavano solo l'11% dei Banker totali)¹⁵.

FIGURA 12 | DISTRIBUZIONE DEI BANKER PER CLASSI DI ETÀ: CONFRONTO 2012 - 2023

(% Banker per classi di età)



Fonti: AIPB, Annuario Generale del Private Banking (2024)

¹⁵ AIPB - Associazione Italiana Private Banking. (2024). Annuario Generale Private Banking. Milano: ABIServizi SpA.

3.2. | PRINCIPALI TREND EVOLUTIVI ASSOCIATI ALLA LONGEVITÀ

Come anticipato, la maggior parte della ricchezza gestita oggi dagli operatori del Private Banking appartiene a famiglie con clienti longevi, ed è pertanto verosimile che nei prossimi anni si verificherà un sostanziale spostamento di ricchezza verso le generazioni più giovani.

L'Associazione Italiana Private Banking (AIPB) ha stimato che, dei patrimoni gestiti, **oltre**

€ 180 miliardi passeranno di generazione entro il 2028, e oltre € 300 miliardi entro il 2033¹⁶.

Questi numeri non includono trasferimenti di asset aziendali e immobiliari e sono riferiti prettamente al mercato attualmente servito (una ricerca condotta da AIPB e Prometeia¹⁷ stima un mercato non ancora presidiato di circa € 400 miliardi che ad oggi sono affidati per la maggior parte a banche generaliste).

FIGURA 13 | PATRIMONI CHE PASSERANNO DI GENERAZIONE



Fonti: AIPB, *Un patto tra le generazioni: l'agenda del Private Banking*, XIX Forum del Private Banking (2023)

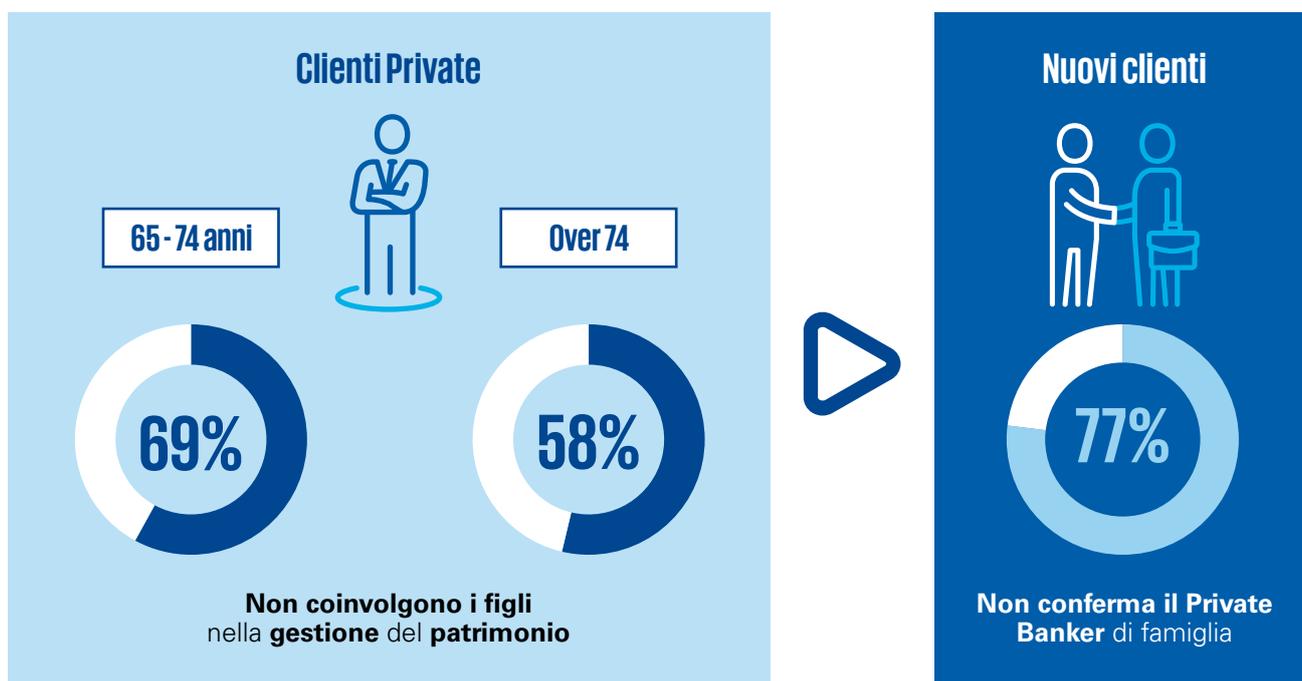
Ad oggi, **il 69% dei clienti tra i 65 e i 74 anni e il 58% dei clienti Over 74 anni non coinvolgono i figli nella gestione del patrimonio**. Pertanto, restano avulsi dalle decisioni in merito alla gestione della ricchezza fino al momento del passaggio generazionale, cui arrivano spesso impreparati.

Di conseguenza, come dimostra anche un'analisi AIPB e BVA – Doxa, in fase di passaggio del patrimonio, **la maggior parte**

dei nuovi clienti non conferma il Private Banker di famiglia (circa il 77%)¹⁸, spostando ad altri operatori la gestione della ricchezza ereditata. Questo dato, proiettato nei prossimi anni, rappresenta un chiaro campanello d'allarme per il settore, che sottolinea la **necessità di anticipare** la gestione del passaggio instaurando **relazioni** non solo con il decisore finanziario, ma anche **con tutti i membri del nucleo familiare**, al fine di evitare la perdita di clientela e di masse.

¹⁶ AIPB. (2023). *Un patto tra le generazioni: l'agenda del Private Banking*. XIX Forum del Private Banking. - ¹⁷ AIPB - Associazione Italiana Private Banking. (2024). *Annuario Generale Private Banking*. Milano: ABIServizi SpA. - ¹⁸ AIPB e BVA-Doxa. *Indagine sulla clientela Private in Italia*.

FIGURA 14 | RISCHIO DI PERDITA DI MASSE PER IL PRIVATE BANKING



Fonti: AIPB e BVA-Doxa, Indagine sulla clientela Private in Italia

Un secondo aspetto rilevante è invece relativo alle persone sole (i.e. senza eredi), che, come anticipato, sono previste in forte crescita nei prossimi anni (circa +18% famiglie senza nucleo, +17% numero di persone sole e +41% numero di persone sole Over 65 entro il 2042).

Secondo un'analisi di Evaluation Lab della Fondazione Giordano dell'Amore, per conto di Fondazione Cariplo, **in Italia passeranno di mano ingenti patrimoni afferenti persone senza eredi prossimi**. Sebbene i valori ipotizzati dipendano dalla propensione a fare testamento, questa situazione comporta il potenziale rischio di una non appropriata allocazione di tali risorse e, per il Private Banking, un altro potenziale rischio di fuoriuscita di masse dal settore. È

quindi fondamentale elaborare un approccio strutturato di pianificazione patrimoniale di lungo periodo e supporto per i clienti senza eredi.

Oggi la gestione delle tematiche relative alla Longevità è ancora fortemente correlata alla sola fase del passaggio generazionale.

Il cambiamento delle dinamiche demografiche e familiari degli italiani richiede al settore del Private Banking di evolvere profondamente le modalità di approccio ad una clientela multigenerazionale, in modo tale che la **comprensione per tempo dei bisogni e dei progetti di vita di tutto il nucleo** (o del singolo in caso di persone sole) **faciliti la pianificazione di lungo periodo e l'avvio di un dialogo duraturo con i clienti e con le generazioni più giovani e gli eredi**.

Bisogni e progetti di vita dei clienti Private in un mondo più longevo

In una società che diventa sempre più longeva, evolvono i paradigmi relativi alla definizione di anzianità e gli italiani stanno posticipando la soglia in cui si considerano anziani.

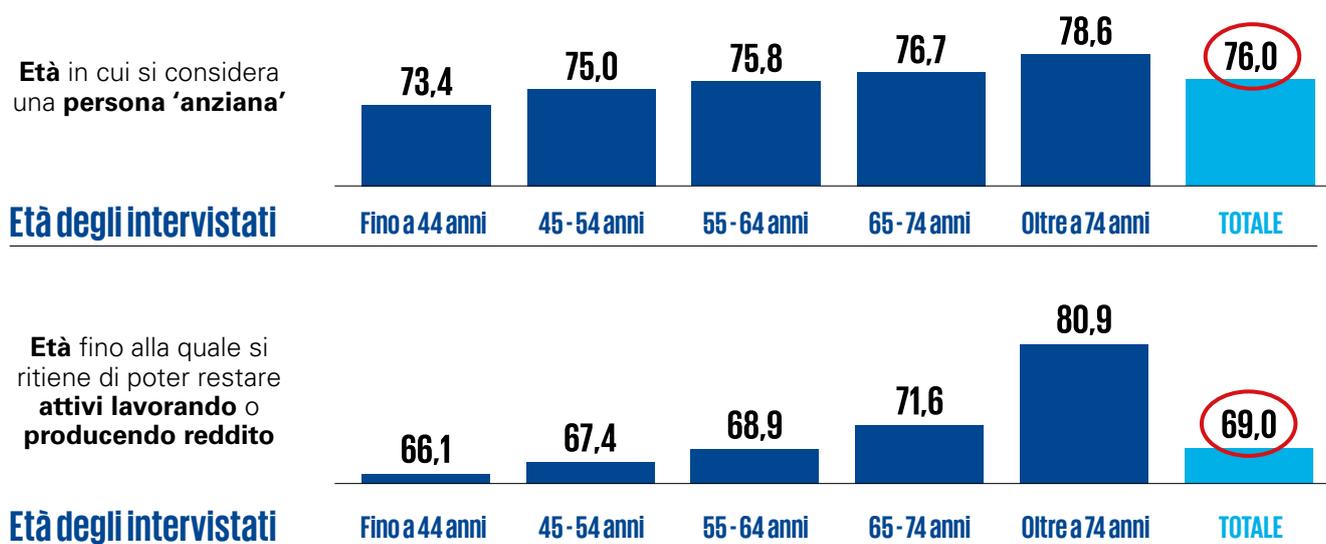
Da un'indagine AIPB del 2023 i clienti Private, con un'età media di circa 60 anni, sembrano aver già spostato in avanti, a 76 anni, l'età in cui ritengono che una persona possa considerarsi 'mediamente anziana', grazie anche alle condizioni di buona salute di cui mediamente godono e allo stile di vita condotto¹⁹. Questa percezione è in linea con i dati ISTAT che

riportano un'aspettativa di vita a 65 anni senza limitazioni nelle attività quotidiane pari a 10 anni.

Lo stesso trend si riflette nella prospettiva secondo la quale i clienti Private ritengono che saranno in grado di tenersi attivi lavorando o producendo reddito.

FIGURA 15 | PERCEZIONE DEI CLIENTI SERVITI DAL PRIVATE BANKING

(Età media secondo clienti di diverse fasce d'età)



Fonti: AIPB, Indagine sulla clientela Private in Italia

¹⁹ AIPB, Indagine sulla clientela Private in Italia.

Un'indagine di IPSOS per KPMG²⁰ condotta su un campione di oltre 800 Over 65 avvalorata la tesi ed evidenzia come **oltre il 34% degli intervistati voglia mantenersi attivo** restando/ rientrando nel mondo del lavoro una volta raggiunta l'età pensionabile, o partecipando ad attività di volontariato.

Persone che vivono più a lungo, stanno bene e vogliono mantenersi attive sviluppano esigenze concrete in tutte le fasi della vita. Il settore del Private Banking, però, sembra ancora in parte ancorato a un modello di business con una visione di breve-medio periodo, non sempre in grado di percepire tutti

i bisogni reali del Cliente.

I clienti Private hanno bisogni e progetti di lungo termine. I bisogni sono molteplici e abbracciano diversi ambiti che possono impattare in modo significativo sulla sfera finanziaria: il mantenimento del proprio stile di vita, nuovi progetti lavorativi, la necessità di sostenere la famiglia o di un'abitazione più idonea per le esigenze del momento. A partire dai 65 anni, diventano più importanti i temi inerenti alla cura della salute e all'assistenza in caso di non autosufficienza (per motivi fisici o cognitivi).

FIGURA 16 | BISOGNI E PROGETTI DI LUNGO PERIODO DEI CLIENTI PRIVATE

(% clienti Private intervistati, somma delle prime tre risposte indicate)



Note: Bisogni e progetti classificati per ordine di impatto nelle prime tre posizioni indicate dagli intervistati

Fonti: AIPB, Indagine sulla clientela Private in Italia

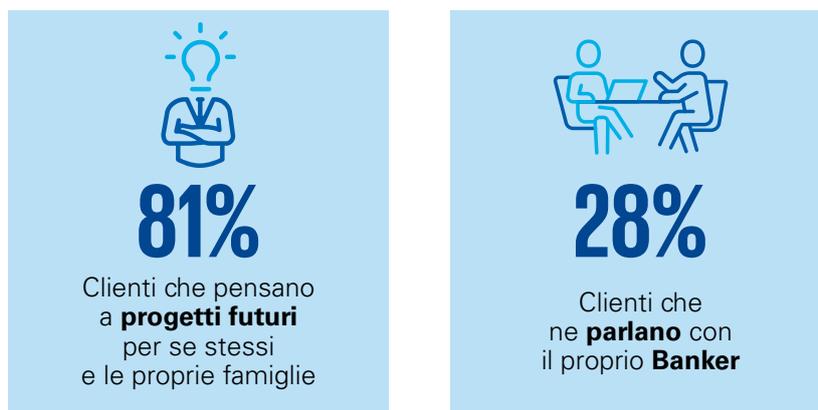
Risulta singolare che, in un settore dove **quasi tutti i clienti pensano al proprio futuro (81%)** e la componente relazionale è rilevante, **solo**

una minima parte (28%) instauri un dialogo con il proprio Banker²¹.

²⁰ Ipsos per KPMG. (2022). Osservatorio sulla popolazione italiana più adulta: la creazione di valore socio economico e culturale. Milano: Ipsos. -

²¹ AIPB. Indagine sulla clientela Private in Italia.

FIGURA 17 | PROGETTI FUTURI E DIALOGO CON IL BANKER



Fonti: AIPB, Indagine sulla clientela Private in Italia

Tuttavia, circa la metà dei clienti è consapevole che, per essere realizzati, i bisogni e i progetti futuri richiedono una **consulenza finanziaria/patrimoniale**.

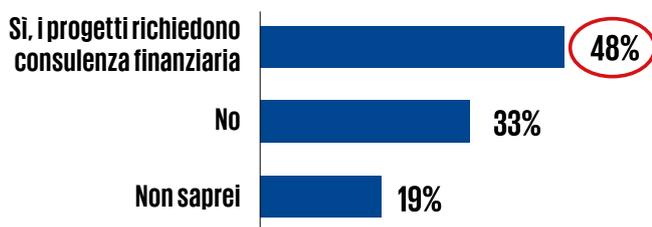
Ad oggi, però, **più di 1 Cliente Private su 3 non sembra percepire l'esistenza di un simile servizio nell'offerta dei Banker**²².

FIGURA 18 | PERCEZIONE DEI CLIENTI SERVITI DAL PRIVATE BANKING

Domanda e offerta di consulenza finanziaria

(% clienti Private intervistati)

Ritiene che questi suoi progetti possano **richiedere una consulenza finanziaria** o una **consulenza per l'ottimizzazione del patrimonio familiare** per allinearli a questi progetti?



La **banca di riferimento** offre un **servizio di supporto e consulenza per valutare le esigenze della famiglia** in materia di progetti di lungo periodo?



Fonti: Analisi AIPB, BVA-Doxa e Research Dogma, Indagine sulla clientela Private in Italia

La fotografia che emerge è quella di un settore che, pur consapevole del crescente valore generato dall'ingaggio del Cliente sui bisogni e dell'importanza di fidelizzarlo per tempo, non ha sviluppato ancora del tutto gli strumenti e i sistemi di ascolto opportuni.

Oggi il settore del Private Banking si sta attivando per cogliere le opportunità derivanti dalla Longevità ma sono presenti ancora dei gap per strutturare approcci efficaci con la finalità di comprendere i progetti e i bisogni in evoluzione dei clienti, anche in contesti familiari molto differenti.

²² AIPB, BVA-Doxa e Research Dogma. Indagine sulla clientela Private in Italia.

Prospettiva del settore del Private Banking sui temi legati alla Longevità: il punto di partenza

La Longevità è un tema centrale per il settore del Private Banking e tutte le principali Banche sono consapevoli dei rischi e delle opportunità collegate.

I clienti Private hanno bisogni e progetti di vita per se stessi e per i membri del proprio nucleo familiare, ma ancora pochi ne parlano con i Banker, generando in futuro un potenziale rischio di fuoriuscita di masse dal settore.

Nonostante l'industria inizi a comprendere la rilevanza e le implicazioni della Longevità, gli operatori concordano sul fatto che una **pianificazione patrimoniale di lungo periodo sia ancora poco diffusa**.

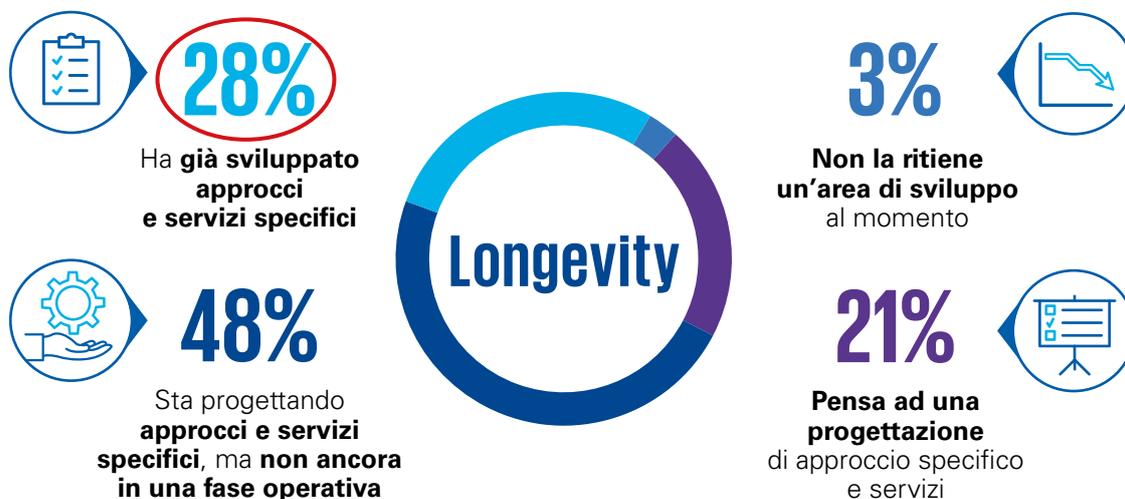
Le principali Banche Private sono oggi ad un diverso stadio circa lo sviluppo di strategie per ingaggiare in modo strutturato i clienti sui temi e le opportunità legate alla Longevità.

Da un'analisi AIPB emerge come **solo il 28% degli operatori abbia individuato e sviluppato approcci e servizi specifici per la Longevità**, mentre circa la metà stia progettando di farlo²³.

²³ AIPB. (2023). *Orientamenti di business*.

FIGURA 19 | INGAGGIO DEI CLIENTI SU TEMI LEGATI ALLA LONGEVITÀ

(% Banche intervistate)



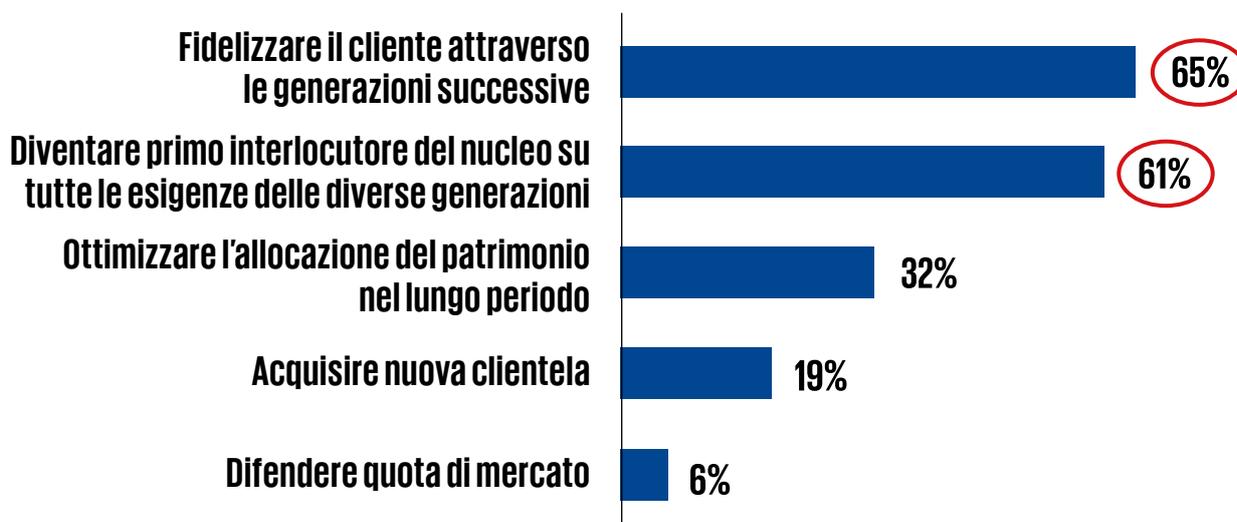
Fonte: AIPB, Orientamenti di business (2023)

L'ingaggio dei clienti sui temi di Longevità, quando presente, è ancora molto focalizzato sulla pianificazione della successione, ponendo in secondo piano l'ottimizzazione dell'allocatione del patrimonio nel lungo periodo, la soddisfazione di bisogni e progetti di Longevità del nucleo.

Le principali motivazioni per lo sviluppo di approcci che tengono in considerazione la Longevità sono riconducibili all'importanza di fidelizzare il Cliente (per il 65% degli intervistati), e/o volontà di diventare il primo interlocutore del nucleo familiare per le esigenze di tutte le generazioni (61%)²⁴.

FIGURA 20 | OBIETTIVI DEGLI APPROCCI E SERVIZI SPECIFICI PER LA LONGEVITÀ

(% Banche intervistate, risposte multiple)



Fonte: AIPB, Orientamenti di business (2023)

²⁴ AIPB. (2023). Orientamenti di business.

5.1. | PROPOSIZIONE E MODELLO DI SERVIZIO OGGI

Le **Banche Private**, pur consapevoli della necessità di far evolvere proposizione e modello di servizio, **non hanno ancora sviluppato un approccio olistico di lungo periodo** in grado di unire la pianificazione finanziaria, la protezione della persona e dei beni, la gestione ottimale del patrimonio immobiliare e/o dell'azienda e il supporto nei progetti di vita della Longevità.

I Banker non affrontano sistematicamente e per tempo con il Cliente i principali temi inerenti a bisogni/ progetti di vita futuri, che richiedono competenze e sensibilità nell'instaurare un rapporto su aspetti 'intimi' e di cui il Cliente spesso non ha piena consapevolezza, in particolare in età giovane. Tra i clienti prevale ancora la convinzione secondo la quale il risparmio finanziario (e soprattutto la riserva di liquidità) permetta di affrontare qualsiasi esigenza nel corso della vita.

Allo stesso tempo, una **pianificazione patrimoniale di lungo periodo non è sempre coerente con il modello di business attuale** degli operatori, **spesso incentrato su obiettivi di breve termine e fortemente legato al 'prodotto'**.

L'evoluzione verso un modello più idoneo a soddisfare bisogni che cambiano nelle fasi della vita di una persona o di un nucleo richiederà nei prossimi anni un profondo processo di change management orientato a un riallineamento di cultura, obiettivi e incentivi verso una pianificazione di lungo periodo che sposti una logica maggiormente focalizzata sui bisogni.

Ad oggi, si evidenziano degli approcci differenziati, adottati dagli operatori a seconda del segmento di clientela di riferimento.

Ad una clientela Upper Affluent - Private viene proposta un'offerta con focus su previdenza e protezione. Il Banker costruisce il dialogo sui futuri bisogni previdenziali, di protezione e sull'importanza della prevenzione. Il check-up previdenziale spesso rappresenta la base di partenza per avviare il dialogo e costruire un percorso con il Cliente.

Ad una clientela High Net Worth Individual (HNWI) viene offerto un servizio di wealth planning orientato al passaggio generazionale, arricchito con servizi di pianificazione fiscale e di Corporate Finance in caso di dinastie con aziende familiari.

Un ulteriore aspetto da considerare riguarda la tipologia di nucleo. Le Banche sono a conoscenza dei differenti bisogni e progetti tra famiglie con nucleo e persone sole; tuttavia, **non si riscontrano ancora differenze significative nell'allocazione di portafoglio in funzione del numero di componenti del nucleo e dei bisogni**.

Gli operatori sono invece sempre più consapevoli dell'importanza di arricchire l'offerta con servizi non finanziari a valore aggiunto: oggi si tratta prevalentemente di servizi ancillari assistenziali a supporto della Longevità, realizzati in partnership con operatori/ piattaforme nel mercato del c.d. 'active living' (ad esempio: esperienze di socialità, viaggi per Over 65) o con reti di strutture sanitarie/ socio-assistenziali.

Ad ogni modo, come anticipato, **la Longevità oggi è ancora principalmente concepita e affrontata in relazione al momento del passaggio generazionale**. Gli operatori intervistati da AIPB e KPMG hanno confermato la rilevanza della pianificazione successoria, spesso indirizzata in età matura. Tutti gli operatori offrono una consulenza dedicata al passaggio generazionale, momento in cui sono più accorti nell'individuare le necessità delle famiglie, e alcuni propongono una serie di servizi differenziati a seconda della tipologia di nucleo.

Per le famiglie con nucleo e con eredi diventa rilevante la gestione degli asset illiquidi (esempio: immobili di proprietà, opere d'arte) e aziende di famiglia nel caso di imprenditori, seppur non siano ancora stati sviluppati sistematicamente degli approcci per anticipare l'evoluzione della gestione ed indirizzare casistiche specifiche su questi asset.

Per le persone sole (senza eredi) sono prestati servizi finalizzati alla preservazione e all'indirizzo del patrimonio verso finalità sociali/ filantropiche (ad esempio: charity).

5.2. | INGAGGIO DEL NUCLEO FAMILIARE NELLE DECISIONI FINANZIARIE

Le Banche stanno acquisendo maggiore consapevolezza sulla necessità di ingaggiare i clienti più giovani in un contesto dove si intrecciano fino a 5 generazioni differenti.

Ad oggi, nella maggior parte dei casi, **i clienti non sempre sono propensi a coinvolgere gli eredi** nelle decisioni finanziarie e nell'interazione con la Banca, per le seguenti ragioni: (i) mancanza di fiducia in merito alla gestione delle questioni finanziarie, (ii) volontà di non condividere con i più giovani il valore del patrimonio della famiglia per ragioni educative e (iii) desiderio di posporre il più possibile il momento del passaggio generazionale.

Solo la conoscenza profonda del nucleo e dei bisogni dei componenti abiliterà la possibilità di valorizzare le opportunità della Longevità, ma anche lato Banche l'ingaggio della famiglia è ancora appannaggio dei Banker.

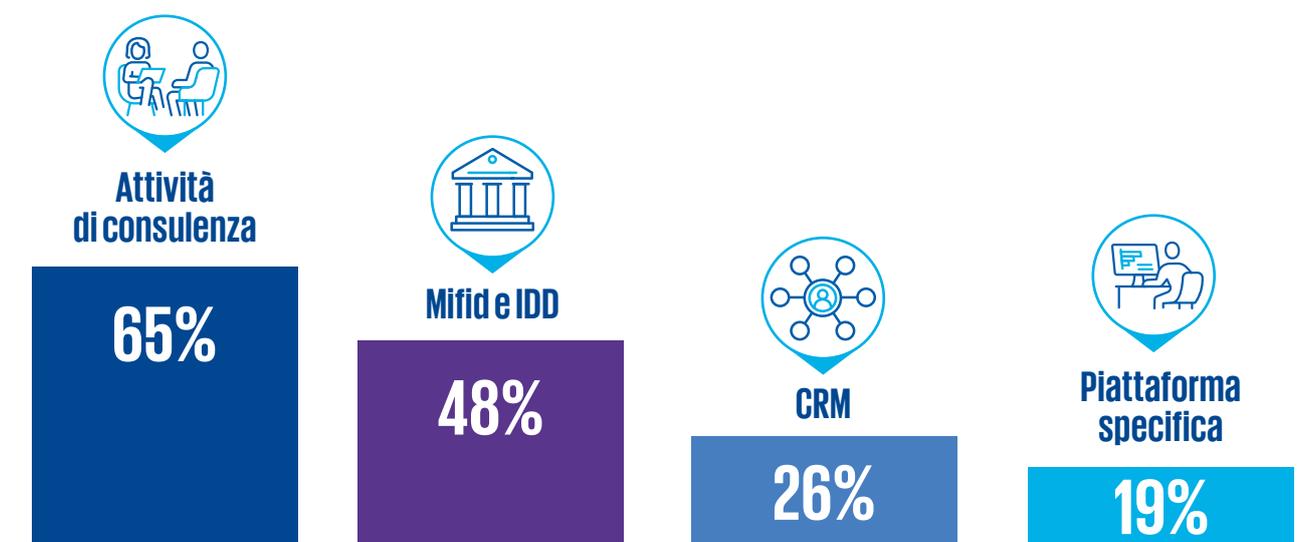
Alcune Banche Private hanno innovato il modello di servizio **per favorire il coinvolgimento delle generazioni** più giovani del nucleo. Tra le **iniziative** più interessanti vi sono:

- **Creazione di team di Banker multigenerazionali** che elevano il dialogo con il Cliente e favoriscono il coinvolgimento di generazioni diverse, facilitando, anche attraverso Banker Junior, l'ingaggio dei componenti giovani del nucleo;
- **Creazione di piattaforme di investimento** digitali e semplici, per coinvolgere e ingaggiare i giovani;
- **Eventi su innovazione e start-up** per ingaggiare le generazioni più giovani su progetti innovativi e imprenditoriali.

I Banker, tuttavia, esprimono all'unanimità (95%) la necessità di avere ulteriori strumenti per favorire il coinvolgimento²⁵. Soprattutto, evidenziano come oggi **non siano ancora attivi sistemi di ascolto strutturati** sulla comprensione dei bisogni e dei progetti di vita di tutti i componenti del nucleo. Molti dei Banker fanno affidamento alle informazioni frammentate raccolte tramite l'attività di consulenza e solo il 19% dispone di una piattaforma specifica di pianificazione finanziaria messa a disposizione dalla Banca²⁶.

FIGURA 21 | STRUMENTI ATTRAVERSO I QUALI VIENE ATTUALMENTE SVOLTA L'ATTIVITÀ DI ASCOLTO

(% Banche intervistate, risposte multiple)



Fonti: AIPB, Orientamenti di Business (2023)

²⁵ AIPB - Research Dogma. (2023). I Private bankers e le sfide del mercato. - ²⁶ AIPB. (2023). Orientamenti di business.

Le finalità degli **strumenti evolutivi** richiesti alla Banca, come dettagliato nella Figura 22, si riferiscono alla mappatura del nucleo, alla formazione su pianificazione di lungo periodo,

all'affiancamento di esperti, all'evoluzione di approcci commerciali e al supporto da parte di piattaforme dedicate.

FIGURA 22 | FINALITÀ DEGLI STRUMENTI EVOLUTIVI RICHIESTI ALLA BANCA

(% Banche intervistate, risposte multiple)

Mappatura dei componenti del nucleo familiare	48%
Mappatura e segmentazione dei clienti per fasce d'età	45%
Corsi di formazione su pianificazione di lungo periodo	39%
Esperti sulla Longevità a supporto della rete	26%
Iniziative commerciali per l'ingaggio dei clienti	23%
Check up o iniziative ideate per altri membri della famiglia	13%
Piattaforme/ fintech dedicate alla pianificazione di lungo periodo	13%

Fonti: AIPB, Orientamenti di Business (2023)

In merito alla formazione, i Banker richiedono, oltre a quella tecnico - legale, anche quella 'relazionale' e 'psicologica' al fine di poter gestire dinamiche familiari spesso di maggiore sensibilità.

Ingrediente fondamentale per il successo delle iniziative oggi in atto per cogliere le opportunità è un'evoluzione culturale sulla percezione della Longevità, che deve prima partire dalla Banca e dai Banker e successivamente essere condivisa con i clienti.

Possibili modelli evolutivi per il Private Banking

Il Private Banking è uno dei segmenti maggiormente impattati dai rischi e dalle opportunità derivanti dall'evoluzione demografica. Oltre l'80% degli AuM è detenuto da clienti Over 55 e i Banker si trovano a gestire gli interessi di nuclei che accolgono sino a 5 generazioni. In questo contesto, i clienti Private continuano a spostare in avanti la soglia dell'anzianità: hanno progetti di vita ambiziosi e bisogni concreti, ma ancora pochi ne parlano con il proprio Banker e quando lo fanno non coinvolgono il nucleo familiare. Il settore si sta attivando per strutturare approcci efficaci con la finalità di comprendere i progetti e i bisogni in evoluzione, ma sono ancora numerosi i gap da colmare.

Per catturare le opportunità legate alla Longevità, il Private Banking deve evolvere seguendo 5 regole chiave:

- **Approccio rivolto a tutti i clienti:** la Longevità riguarda tutti i clienti della Banca, non solo gli Over 65;
- **Pianificazione di lungo periodo e proposizione innovativa,** che consentono il raggiungimento degli obiettivi di vita del Cliente e del nucleo;
- **Team di lavoro multigenerazionali e multispecialistici,** che facilitano l'ingaggio e il dialogo con il nucleo e la soddisfazione dei bisogni di tutti i componenti;
- **Nuovo approccio consulenziale e nuovi modelli di ingaggio dei Private Banker** per guidare l'evoluzione della Rete;
- **Nuova cultura aziendale a tutti i livelli, dal Centro alla Rete,** quale fattore abilitante per indirizzare la trasformazione e cogliere le opportunità della Longevità.

FIGURA 23 | REGOLE CHIAVE PER COGLIERE LE OPPORTUNITÀ DELLA LONGEVITÀ



Fonti: Analisi KPMG

APPROCCIO RIVOLTO A TUTTI I CLIENTI

Uno degli errori più frequenti legati alla proposizione sulla Longevità è rappresentato dalla focalizzazione sugli Over 65.

La rivoluzione culturale che abiliterà gli operatori del settore a cogliere le nuove sfide vede **la Longevità come un'opportunità che riguarda tutta la clientela della Banca**, dove l'ingaggio preventivo del Cliente, in una fase del ciclo di vita lontana dalla Silver Age, è importante per la corretta soddisfazione dei bisogni e per lo sviluppo di relazioni consolidate nel tempo. In questo contesto, il Banker accompagna il Cliente in un percorso di lungo periodo, con una proposizione che evolve in funzione dei bisogni attuali e futuri, non solo del singolo, ma di tutto il nucleo. Ingaggiare i clienti sui temi della Longevità è molto di più della sola gestione del passaggio generazionale.

Ma quando e come avviare un dialogo sui temi della Longevità? La sfida a cui gli

operatori sono chiamati è ingaggiare i clienti sull'importanza della Longevità non solo per loro stessi, ma anche per i loro cari, per i quali deve essere adeguatamente pianificata sin dall'età giovane.

Ciò richiede la profonda conoscenza del Cliente e dei futuri clienti (nucleo familiare) per comprendere i bisogni e i progetti futuri e per identificare i **momenti della vita** in cui si è **più sensibili a riflettere su tematiche di lungo periodo e pianificazione finanziaria**, i c.d. **'Trigger Events'**.

L'identificazione strutturata dei Trigger Events è abilitata dall'implementazione di strumenti per raccogliere, elaborare e trasformare i dati del Cliente e del nucleo già presenti in Banca (ad esempio: informazioni aggiornate in anagrafica, analisi delle transazioni) con i dati destrutturati provenienti dall'ecosistema (ad esempio: analisi dell'attività in rete, interessi ed esperienze di vita rilevati dai social network).

FIGURA 24 | PRINCIPALI TRIGGER EVENTS



Fonti: Analisi KPMG

PIANIFICAZIONE DI LUNGO PERIODO E PROPOSIZIONE INNOVATIVA

Gli operatori di settore sono ancora spesso orientati ad una proposta focalizzata sulla gestione degli investimenti finanziari con logiche più legate all'andamento del mercato nel breve periodo rispetto alla realizzazione degli obiettivi di lungo periodo del Cliente.

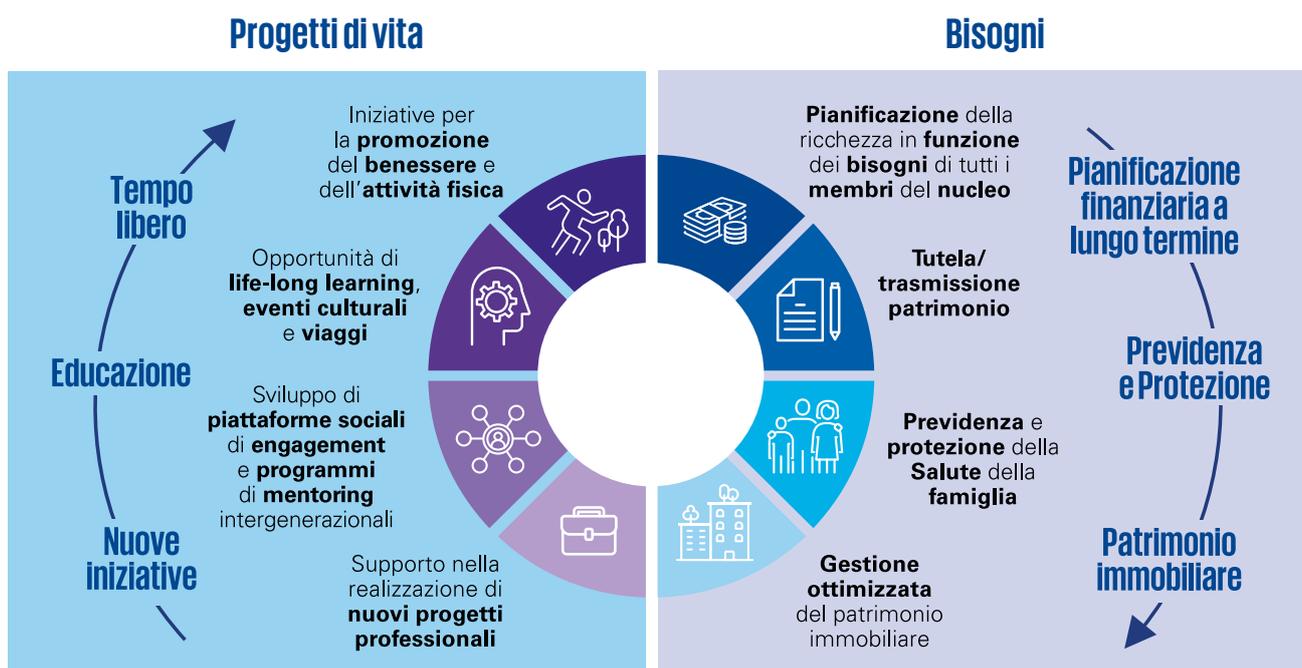
La proposta in ottica di Longevità cambia i paradigmi tradizionali e abbraccia diversi ambiti di azione, rivolti sia alla soddisfazione dei bisogni che dei progetti di vita. Aumenta la consapevolezza che il risparmio non è davvero

efficace fin quando non è legato ad obiettivi concreti.

Con riferimento ai bisogni è **fondamentale partire da una pianificazione finanziaria a lungo termine, garantire adeguata protezione (della persona e dei suoi beni) e la gestione ottimizzata del patrimonio immobiliare.**

D'altro canto, la Banca deve indirizzare iniziative per offrire supporto al Cliente nella realizzazione dei progetti personali in ogni momento del ciclo di vita (ad esempio: nuove iniziative lavorative/imprenditoriali, active living).

FIGURA 25 | AMBITI DI AZIONE SU BISOGNI E PROGETTI LEGATI ALLA LONGEVITÀ

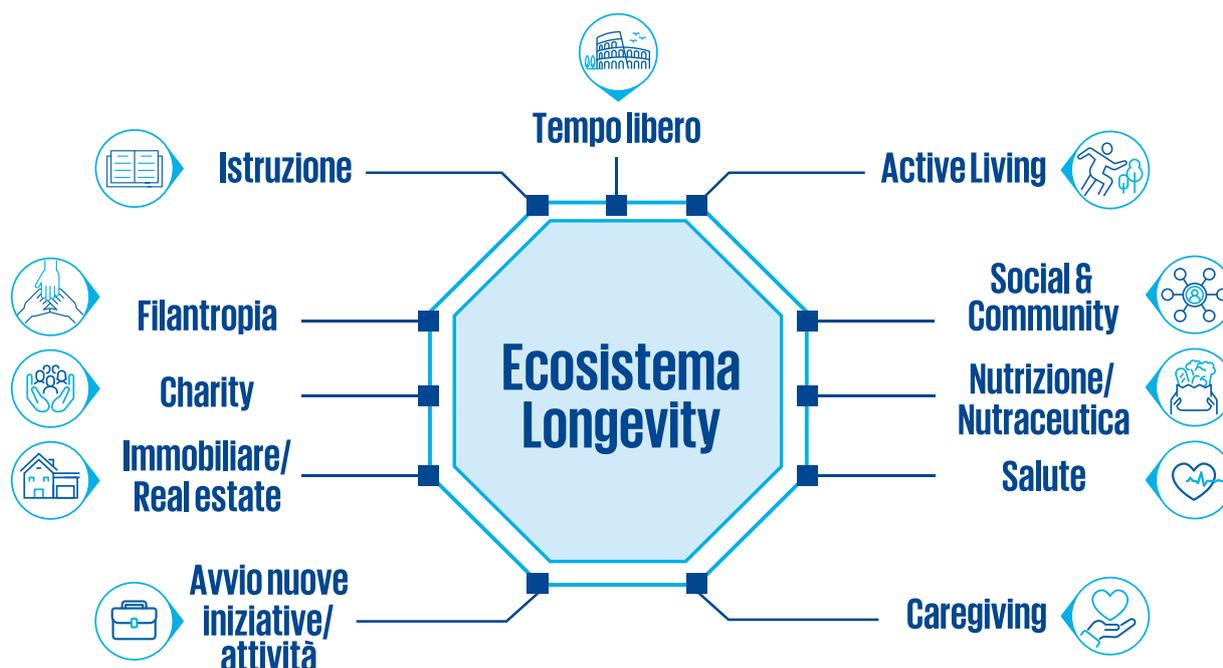


Fonti: Analisi KPMG

Il **completamento della proposizione** può avvenire con i molteplici **servizi non finanziari a valore aggiunto** offerti **dall'Ecosistema della Longevity**. Questi servizi, che possono essere associati alla proposizione finanziaria, coprono diversi ambiti, quali ad esempio

active living (viaggi, attività sportive), salute (telemedicina, pharmatech), immobiliare (soluzioni abitative innovative, tecnologie per il domicilio), filantropia, istruzione (corsi di educazione finanziaria, tecnologica).

FIGURA 26 | AMBITI DI SERVIZI DELL'ECOSISTEMA LONGEVITY



Fonti: Analisi KPMG

Fattore abilitante la proposizione in ottica di lungo periodo, rivolta alla soddisfazione dei bisogni e dei progetti di vita, è la creazione di una **piattaforma di consulenza evoluta**, un ambiente di lavoro unico in grado di definire obiettivi chiari, integrare ogni dimensione del patrimonio e fornire risposte personalizzate con prodotti specifici.

TEAM DI LAVORO MULTIGENERAZIONALI E MULTISPECIALISTICI

Diversi operatori di settore hanno compreso l'importanza di coinvolgere team multigenerazionali nella gestione della relazione con i clienti e stanno adottando un modello di servizio che valorizza le esperienze e le capacità di più Banker che collaborano tra di loro.

Il ricorso a team misti, con competenze diverse, **aumenta le possibilità di dialogo costruttivo** e di **soddisfare esigenze diversificate** all'interno dello stesso nucleo **o molteplici bisogni** di una stessa persona. Allo stesso tempo, team multigenerazionali consentono l'arricchimento e la trasmissione delle esperienze e competenze della Banca, in una logica di reciproca contaminazione, e di conciliare attitudini e stili di comunicazione differenti.

Il Banker 'Senior' vanta un'esperienza decennale e può offrire supporto e maturità nella gestione di situazioni complesse. Il Banker giovane, spesso più avvezzo all'uso di strumenti digitali e con stili di comunicazione a volte più immediati, può agevolare il coinvolgimento delle generazioni più giovani del nucleo.

A questi si aggiunge il fondamentale contributo degli Specialisti, parte dei team per rispondere e indirizzare specifici bisogni in ambito wealth planning, protezione, previdenza, fiscalità e diritto societario.

NUOVO APPROCCIO CONSULENZIALE E NUOVI MODELLI DI INGAGGIO DEI PRIVATE BANKER

I Banker si confrontano spesso con un modello di business fortemente legato al singolo 'prodotto' e con piani di incentivazione ancorati alle performance di portafoglio ottenute in un arco temporale di breve – medio termine.

Lo sviluppo di una proposizione che punta

alla soddisfazione dei bisogni di lungo periodo richiederà alle Banche **un cambiamento dell'approccio consulenziale verso i clienti e la definizione di nuovi obiettivi di business e KPI per la Rete**, che siano allineati con:

- Analisi dei bisogni e dei progetti di vita del nucleo;
- Revisione dell'approccio e della proposta in base al target di clientela, alla composizione del nucleo e agli obiettivi nel lungo periodo;
- Monitoraggio dell'utilizzo dei trigger events per l'arricchimento del dialogo con il Cliente;
- Monitoraggio del tasso di ingaggio dei membri del nucleo, ove presenti;
- Fidelizzazione della clientela;
- Monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi del Cliente.

NUOVA CULTURA AZIENDALE A TUTTI I LIVELLI, DAL CENTRO ALLA RETE

L'adozione di un nuovo approccio non può prescindere dalla divulgazione di **una nuova cultura aziendale a tutti i livelli, dalle strutture centrali della Banca alla Rete**, focalizzata sulla diffusione di alcuni paradigmi fondamentali:

- La Longevità riguarda tutti i clienti della Banca;
- I bisogni e i progetti di vita di lungo periodo guidano la proposizione, che evolve nelle varie fasi del ciclo di vita;
- La pianificazione patrimoniale di lungo periodo del Cliente e del nucleo diviene il core delle dinamiche consulenziali.

Il nuovo approccio alla Longevità, significativamente diverso dalle logiche in uso e dalle regole d'ingaggio oggi adottate, richiederà un profondo **programma di change management a cui dovranno aderire sia le strutture direzionali che la Rete**. Tale programma, attraverso piani di formazione, piani di comunicazione, eventi, diffusione di strumenti di comprensione dei bisogni, **guiderà la Banca verso una nuova narrazione sui temi di Longevità** e supporterà i Banker nella trasmissione ai clienti di una **nuova consapevolezza sull'importanza della pianificazione del proprio futuro**.

Conclusioni

// Nei prossimi anni, il Private Banking si troverà ad affrontare i cambiamenti legati a una profonda trasformazione demografica e all'aumento della Longevità. Allo stesso tempo, la competizione nel settore si farà più intensa, complici la normativa (che richiede più trasparenza e più apertura nello scambio di informazioni con il cliente) e l'evoluzione tecnologica.

La sfida per gli operatori del Private Banking nei prossimi anni sarà coinvolgere il cliente e il suo nucleo familiare, soprattutto i più giovani, con **l'obiettivo di diventare l'interlocutore unico della famiglia, cui è affidata l'intera gestione del patrimonio per la creazione di valore nel lungo periodo.**

La partita si giocherà sul costo o sulla qualità e distintività del servizio offerto?

La prima strategia non sembra vincente a fronte di un mondo che cambia, in cui si intrecciano fino a cinque generazioni differenti, con bisogni e progetti di vita in costante evoluzione. La seconda, invece, risulta attraente per rispondere a esigenze di molteplici portatori d'interesse e fidelizzare i clienti nel lungo periodo, pianificando per tempo la realizzazione dei loro progetti e accompagnandoli in una Longevità felice.

Chi meglio saprà interpretare i temi della Longevità e cogliere le opportunità che ne derivano avrà un vantaggio nell'affrontare questa sfida.

Bibliografia

AARP. (2022). The Longevity Economy® Outlook. AARP.

AIPB - Associazione Italiana Private Banking. (2022). Analisi del mercato servito del Private Banking in Italia.

AIPB - Associazione Italiana Private Banking. (2024). Annuario Generale Private Banking. Milano: ABIServizi SpA.

AIPB - BVA Doxa - Research Dogma. (2022). Indagine sulla clientela Private in Italia.

AIPB - Research Dogma. (2023). I Private bankers e le sfide del mercato.

AIPB. (2022). Indagine sulla clientela Private in Italia.

AIPB. (2023). Associazione Italiana del Private Banking. AIPB.

AIPB. (2023). Indagine sulla clientela Private in Italia.

AIPB. (2023). Orientamenti di business 2023.

AIPB. (2023). Un patto tra le generazioni: l'agenda del Private Banking. XIX Forum del Private Banking.

CENSIS. (2023).

Coughlin, J. F. (2017). The Longevity Economy: Unlocking the World's Fastest-Growing, Most Misunderstood Market. PublicAffairs.

Edwards Lifesciences. (2023). Unifying Generations: costruire un percorso di solidarietà intergenerazionale in Italia. Milano: Edwards Lifesciences Corporation.

Fondazione Cariplo. (2024). I lasciti testamentari in Italia e in Lombardia. Milano: Fondazione Cariplo.

Incorvati, L. (2024). Patrimonio senza eredi: un tesoro che nel 2030 potrà valere 21 miliardi. Il Sole 24 Ore.

IPSOS per KPMG. (2022). Osservatorio sulla popolazione italiana più adulta: la creazione di valore socio-economico e culturale. Milano: IPSOS.

ISTAT. (2023).

ISTAT. (2024).

Itinerari Previdenziali. (2023).

Itinerari Previdenziali. (2023). Quaderno di approfondimento 2023 - Silver Economy, la grande economia del prossimo decennio.

Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato. (2023). Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario (Rapporto n.24) - Garantire la corretta programmazione e la rigorosa gestione delle risorse pubbliche. Roma.

OCSE. (2023).

The World Bank. (2023).

United Nations. (2024, Aprile).

Ringraziamenti

AIPB e KPMG desiderano cogliere l'occasione per ringraziare tutti i protagonisti dell'industria per il loro tempo e il loro contributo nel definire le sfide che guideranno il cambiamento del settore nei prossimi anni. Un particolare ringraziamento va a:

Andrea Ragaini, Presidente AIPB

Renato Miraglia, Membro del Comitato Direttivo AIPB

Andrea Binelli, Consigliere AIPB

Alberto Martini, Consigliere AIPB

Mario Ruta, Consigliere AIPB

Federico Taddei, Consigliere AIPB

HANNO CONTRIBUITO ALLA REDAZIONE DEL RAPPORTO

KPMG

Giulio Carlo Dell'Amico, Responsabile Asset & Wealth Management e Responsabile del Global Strategy Group per l'Italia

Federica Paris, Associate Director Global Strategy Group

Flavia Profili, Associate Global Strategy Group

Rebecca Bonesini Surbone, Intern Global Strategy Group

AIPB

Federica Bertoncelli, Responsabile Ufficio Studi AIPB

Marco Perazzone, Analyst Ufficio Studi AIPB

AIPB

AIPB – Associazione Italiana Private Banking – nata nel 2004, riunisce i principali operatori nazionali e internazionali del Private Banking, Università, Centri di ricerca, Società di servizi, Associazioni di settore, Studi legali e professionali.

Un network interdisciplinare che condivide le proprie competenze distintive per la creazione, lo sviluppo e l'allargamento della cultura del Private Banking che, tradizionalmente, si rivolge a famiglie e individui con patrimoni significativi ed esigenze complesse di investimento.

Garantendo il confronto tra i diversi player del settore, scopo di AIPB è promuovere e valorizzare, attraverso costanti attività istituzionali, di ricerca, culturali e formative, il servizio di Private Banking in termini di competenza, trasparenza ed efficacia nei confronti dei bisogni e delle necessità di individui e famiglie.

KPMG

KPMG è uno dei principali Network di servizi professionali alle imprese, leader nella revisione e organizzazione contabile, nella consulenza manageriale e nei servizi fiscali, legali e amministrativi. Il Network KPMG è attivo in 143 Paesi del mondo con circa 273 mila risorse.

Presente in Italia da 65 anni, KPMG conta circa 6.000 professionisti e 25 sedi sull'intero territorio nazionale. Con oltre 6 mila clienti ed un portafoglio completo di servizi che risponde alle necessità del mercato nazionale e internazionale, il Network KPMG è riconosciuto dal mercato come la più importante piattaforma di servizi professionali alle imprese in Italia.

L'obiettivo di KPMG è affiancare le aziende nei complessi processi di trasformazione del business attraverso una vasta gamma di servizi e competenze multidisciplinari secondo standard omogenei su scala globale: Audit, Assurance, M&A, Strategy, Risk, Compliance, Governance, Restructuring, Digital Solutions, Cyber Security, HR Transformation, Transfer Pricing, Global Mobility, Tax, Legal.

Oltre all'attività professionale, KPMG si propone di trasformare la conoscenza in valore per i clienti e per tutti gli altri stakeholder, le community di riferimento e i mercati finanziari. Per questo promuove, a livello nazionale ed internazionale, un'intensa attività di studi, ricerche ed analisi sui principali trend emergenti e sulle tematiche più innovative.

kpmg.com/it



Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e non intendono prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità specifiche. Nonostante tutti i nostri sforzi, non siamo in grado di garantire che le informazioni qui fornite siano precise ed accurate al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Non è consigliabile agire sulla base delle informazioni qui fornite senza prima aver ottenuto un parere professionale ed aver accuratamente controllato tutti i fatti relativi ad una particolare situazione.

© 2024 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: Maggio 2024

Grafica: PG&W S.r.l. – www.pg-w.it