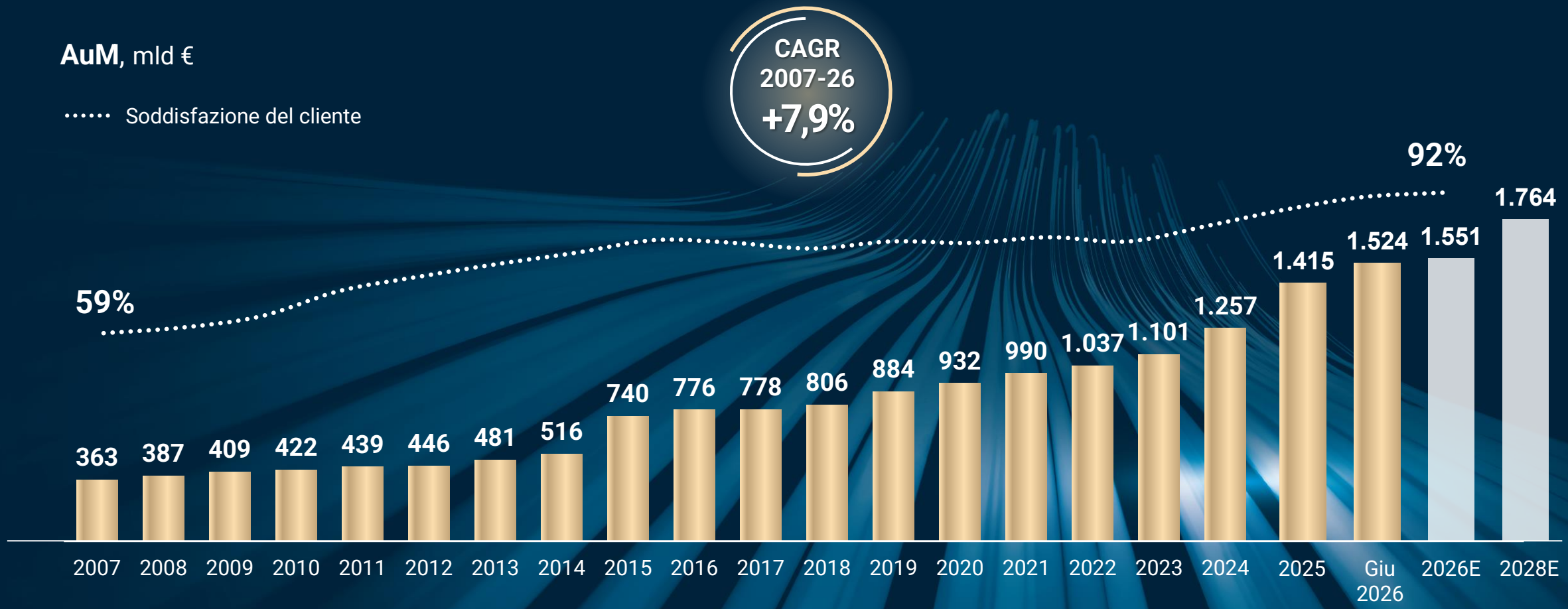
AIPB
The Hub of Private & Wealth Management

XXII FORUM

Private Banking: l'impatto di oggi, le traiettorie di domani

20 novembre 2026

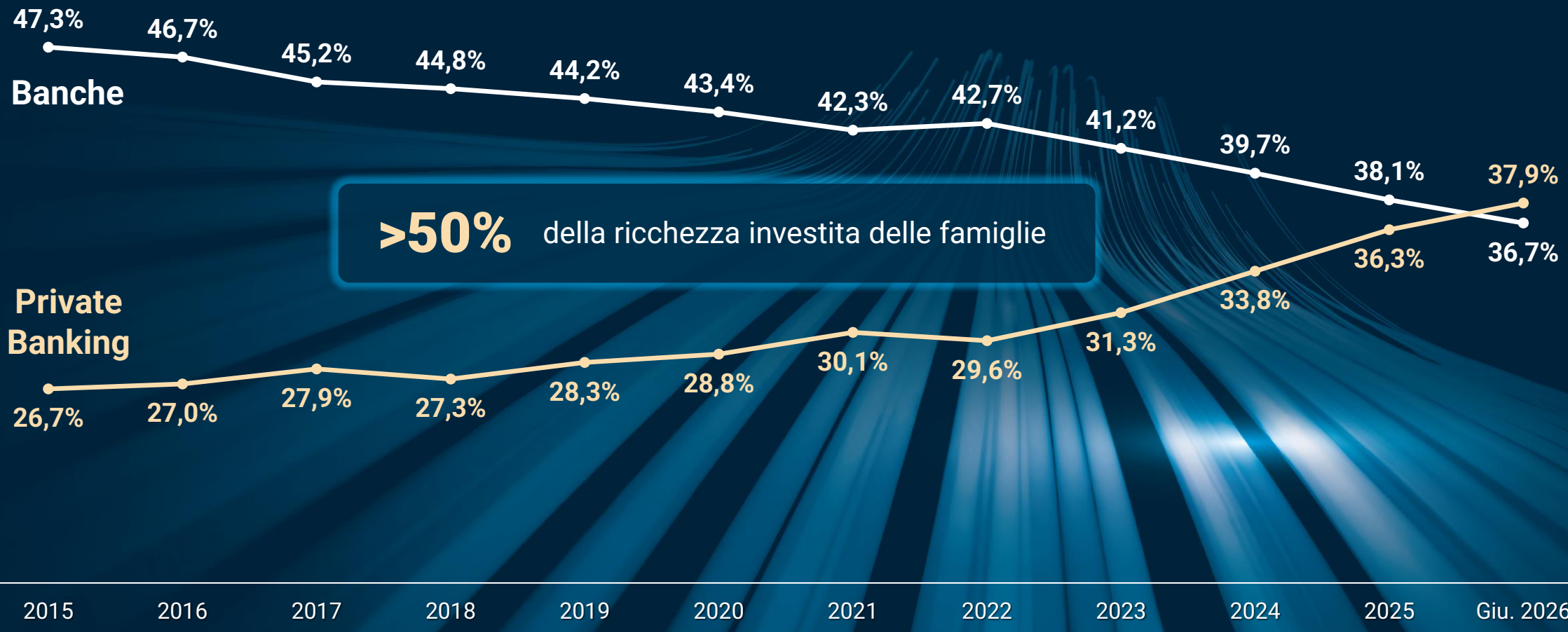
Il percorso di crescita del Private Banking ne ha consolidato la posizione nel sistema finanziario italiano…



Fonti: AIPB «Analisi del mercato servito dal Private Banking in Italia»; Prometeia; AIPB, Ipsos-Doxa «Osservatorio sulla clientela Private in Italia»

…fino a diventare il primo canale distributivo della ricchezza finanziaria delle famiglie italiane

Quota di mercato dei canali distributivi sulla raccolta delle famiglie



>50% della ricchezza investita delle famiglie

Nota: Banche e reti di consulenti al netto delle associate ad AIPB. Poste al netto della componente compresa in AIPB

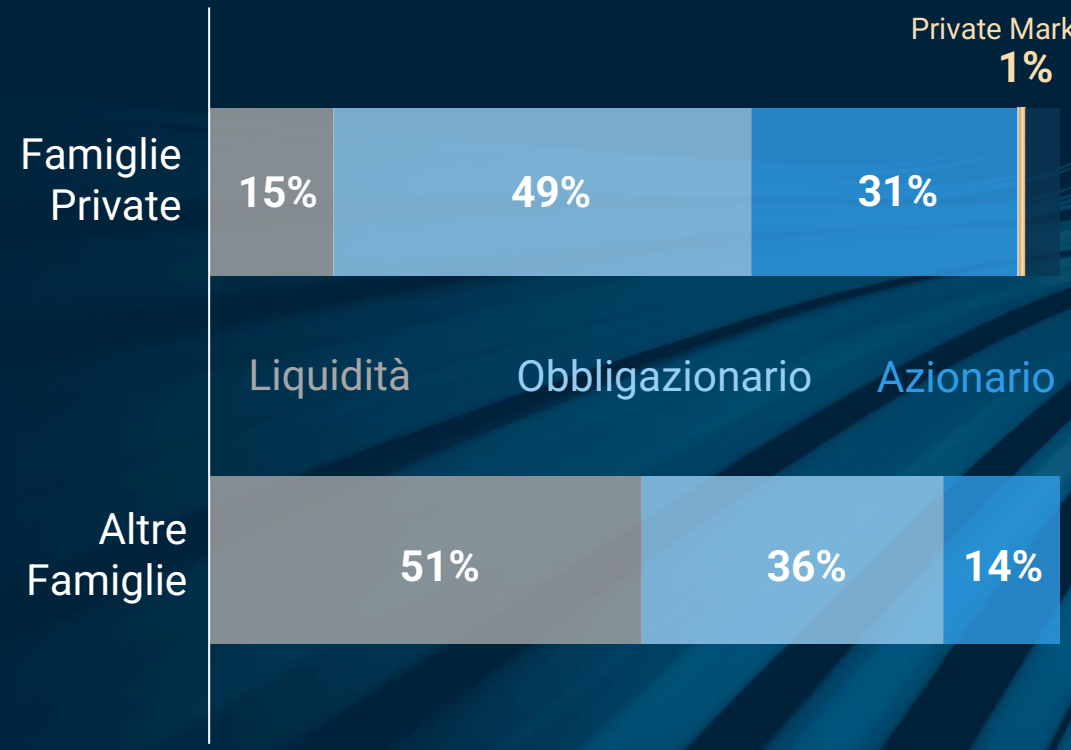
Fonti: Elaborazione AIPB-Prometeia su dati AIPB, Banca d'Italia, ANIA, Assoreti

I Sei ambiti di IMPATTO del Private Banking

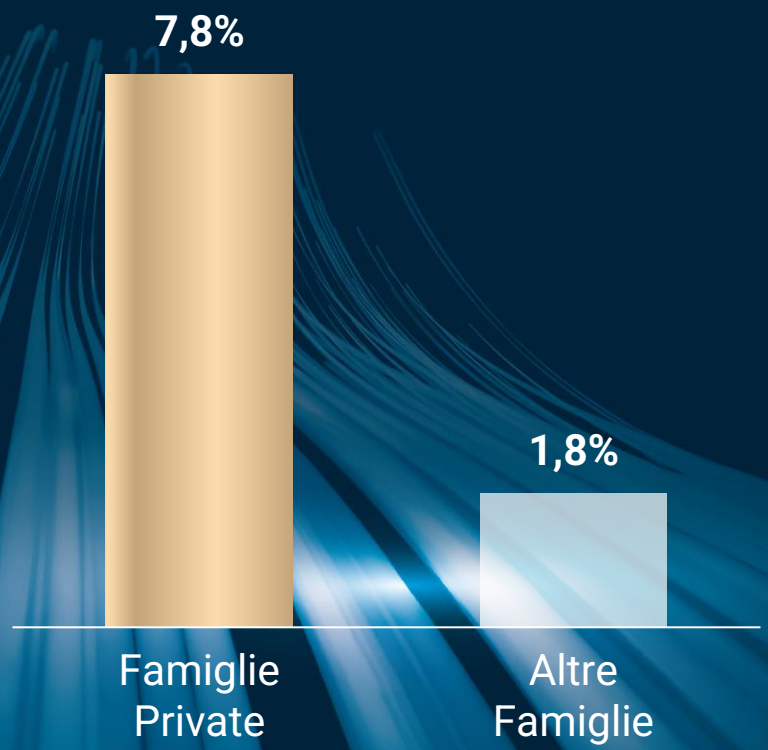
1. Famiglie Private
2. Imprenditori
3. Economia reale
4. Finanza Pubblica
5. Sistema Bancario
6. Asset Management e Assicurazioni

1 | Famiglie Private

Allocazione della raccolta per asset class, 2025



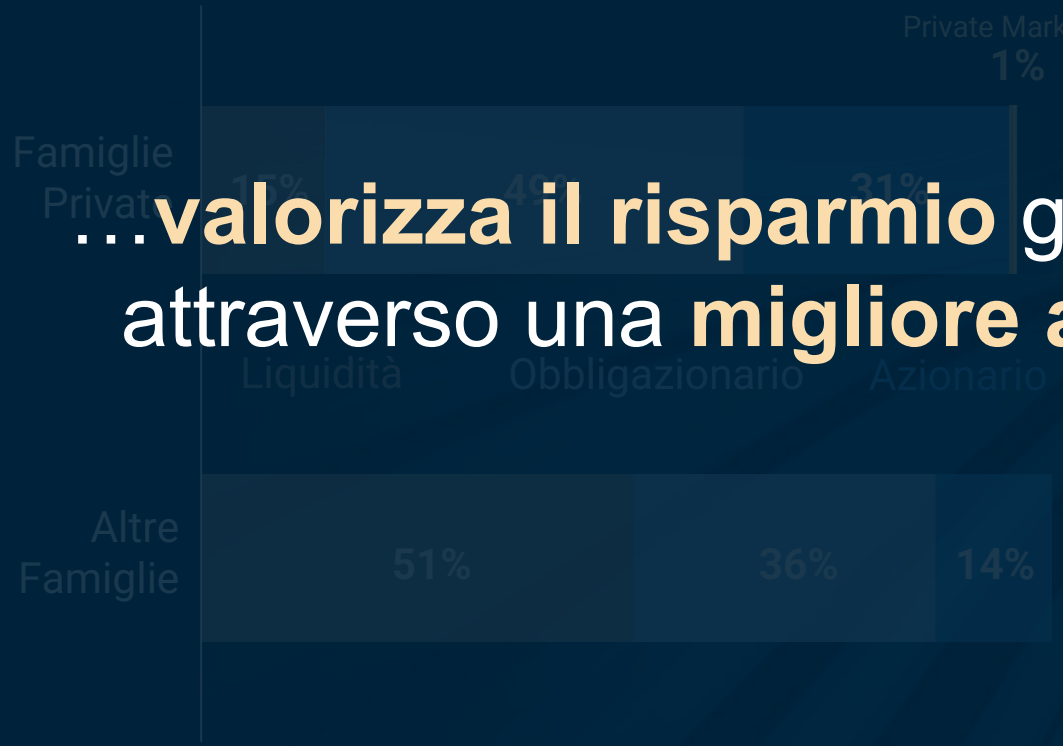
Performance dei portafogli, m.a. 2023-IH2026



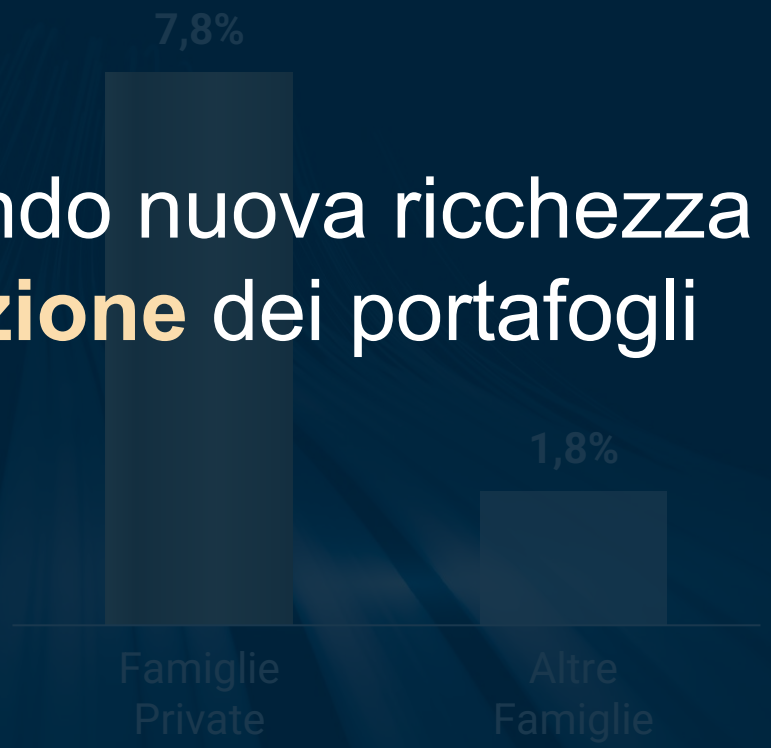
Fonti: Elaborazione AIPB-Prometeia su dati AIPB, Banca d'Italia, ECB, OECB, Itinerari Previdenziali, ANIA; Elaborazione AIPB-McKinsey su dati AIPB, McKinsey, ANIA, Morningstar, Bloomberg

1 | Famiglie Private

Allocazione della raccolta per asset class, 2025



Performance dei portafogli, m.a. 2023-IH2026

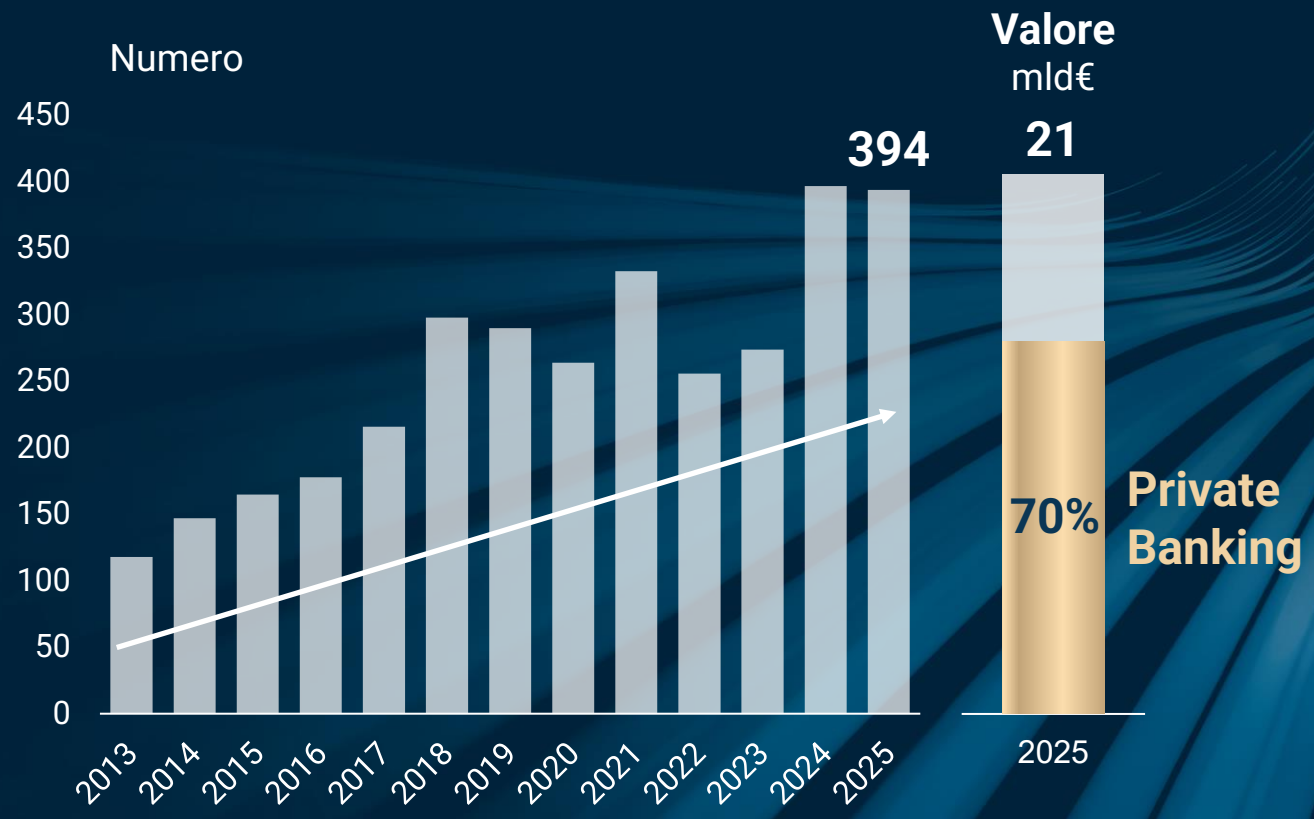


…**valorizza il risparmio** generando nuova ricchezza attraverso una **migliore allocazione** dei portafogli

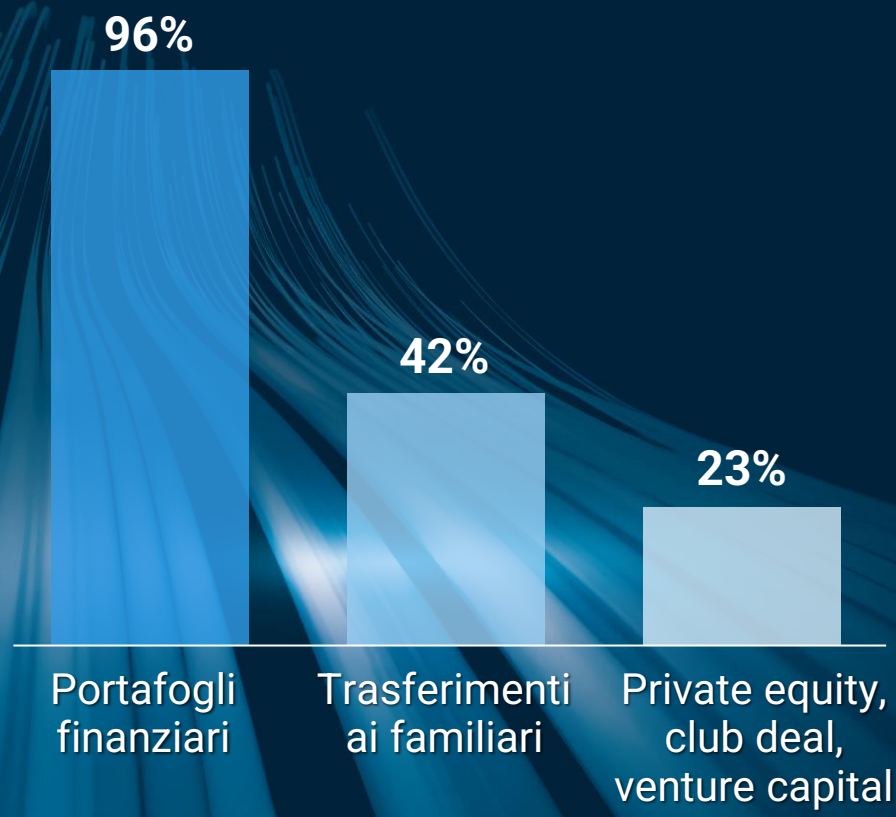
Fonti: Elaborazione AIPB-Prometeia su dati AIPB, Banca d'Italia, ECB, OECB, Itinerari Previdenziali, ANIA; Elaborazione AIPB-McKinsey su dati AIPB, McKinsey, ANIA, Morningstar, Bloomberg

2 | Imprenditori

Eventi di liquidità in Italia



Destinazione del capitale dopo un evento di liquidità - Iniziative del PB

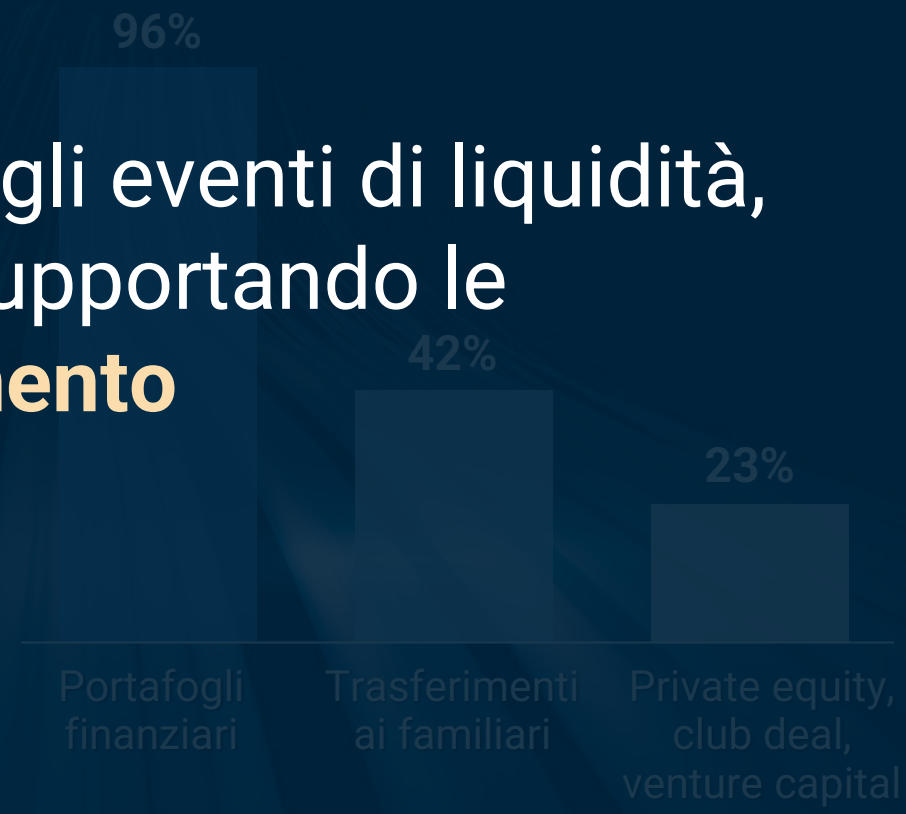


Fonti: Pictet, Politecnico di Milano «Liquidity event nelle aziende di famiglie italiane»; AIPB «Orientamenti di business nel Private Banking» 2026 – possibilità di risposta multipla

Eventi di liquidità in Italia



Destinazione del capitale dopo un evento di liquidità - Iniziative del PB



…accompagna gli imprenditori negli eventi di liquidità, indirizzando il **capitale** e supportando le **scelte di investimento**

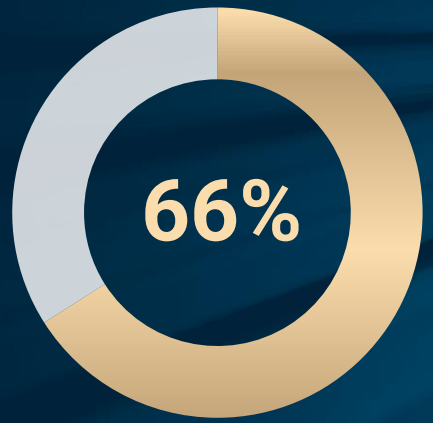
Fonti: Pictet, Politecnico di Milano «Liquidity event nelle aziende di famiglie italiane»; AIPB «Orientamenti di business nel Private Banking» 2026 – possibilità di risposta multipla

3 | Economia reale

Peso del Private Banking sugli investimenti delle famiglie in economia reale italiana

Investimenti nell'economia reale

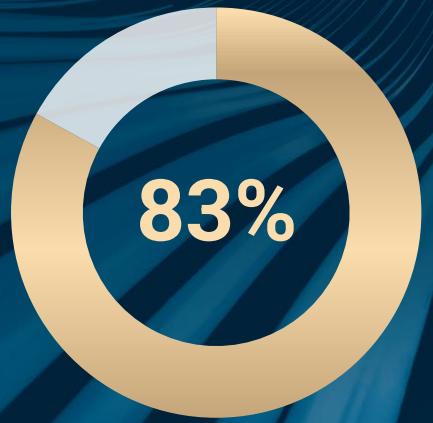
256 mld €



168 mld €
Famiglie Private

Azioni quotate

40 mld €



33 mld €
Famiglie Private

Private Markets

4 mld €

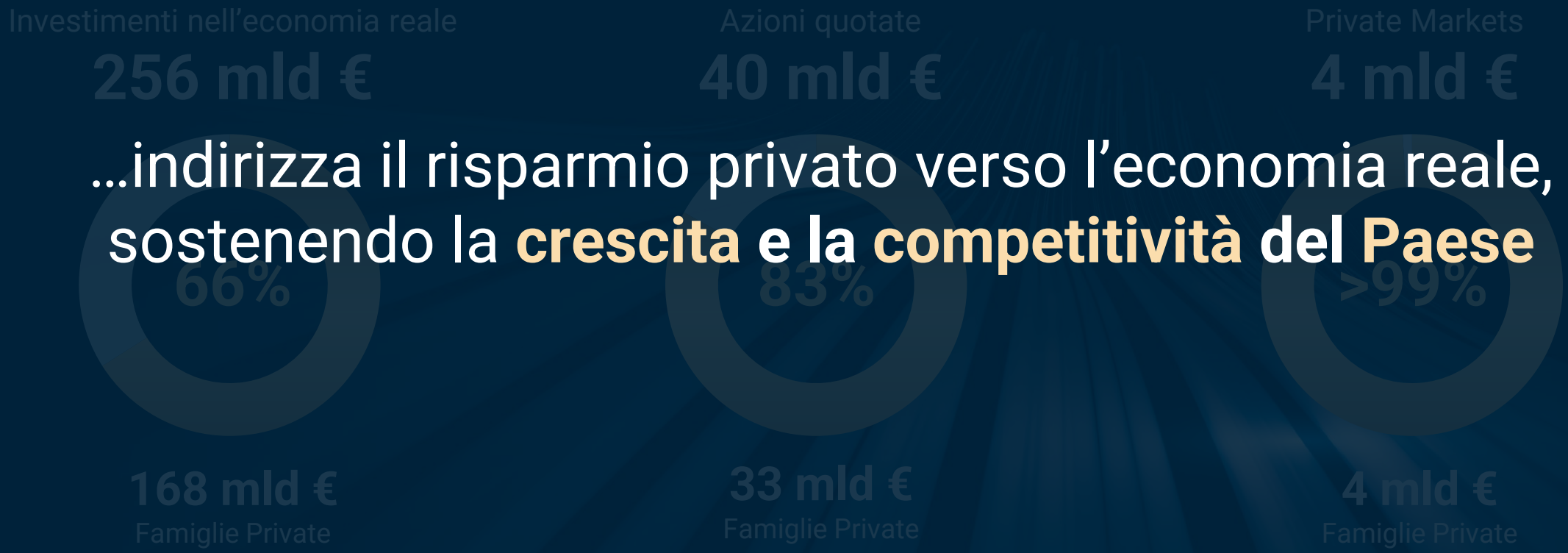


4 mld €
Famiglie Private

Nota: Gli investimenti nell'economia reale riguardano le imprese non finanziarie italiane attive nell'agricoltura, nella manifattura e nei servizi, esclusi difesa e PA. Comprendono investimenti diretti delle famiglie (titoli in dossier amministrati e gestioni patrimoniali, quote di OICR) e indiretti, stimati sulla base del risparmio raccolto dagli intermediari finanziari e impiegato per finanziare le imprese italiane.

Fonti: AIPB, Politecnico di Milano, Intermonte «Economia reale e Private Banking: cosa è cambiato negli ultimi anni, dati al 31/12/2024»; Prometeia; AIPB «L'offerta Private Markets nel Private Banking e in Italia»

Peso del Private Banking sugli investimenti delle famiglie in economia reale italiana



…indirizza il risparmio privato verso l'economia reale, sostenendo la **crescita** e la **competitività** del **Paese**

Nota: Gli investimenti nell'economia reale riguardano le imprese non finanziarie italiane attive nell'agricoltura, nella manifattura e nei servizi, esclusi difesa e PA. Comprendono investimenti diretti delle famiglie (titoli in dossier amministrati e gestioni patrimoniali, quote di OICR) e indiretti, stimati sulla base del risparmio raccolto dagli intermediari finanziari e impiegato per finanziare le imprese italiane.

Fonti: AIPB, Politecnico di Milano, Intermonte «Economia reale e Private Banking: cosa è cambiato negli ultimi anni, dati al 31/12/2024»; Prometeia; AIPB «L'offerta Private Markets nel Private Banking e in Italia»

4 | Finanza pubblica

Investimento del Private Banking nel Settore Pubblico

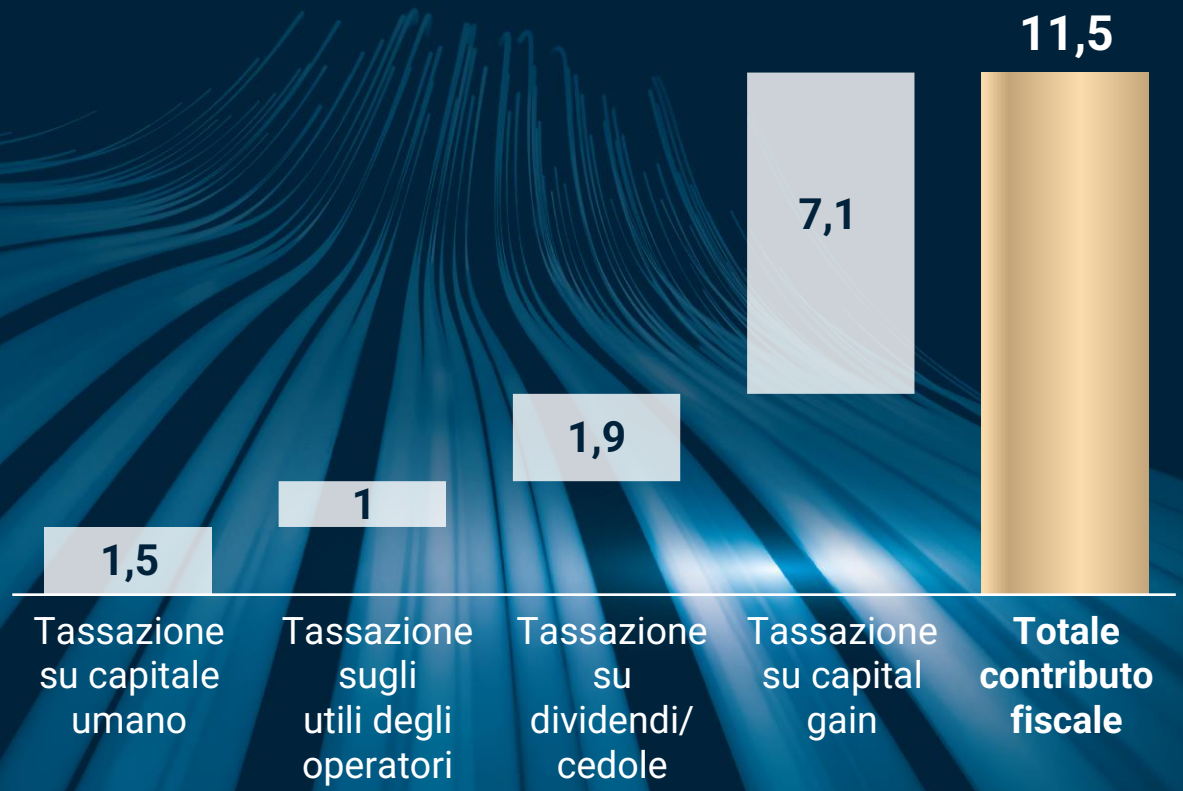
€360 mld

di cui

185 mld€
investimenti diretti

175 mld€
investimenti indiretti

Contributo fiscale generato dal Private Banking, mld €, 2025



Nota: Gli investimenti nella PA comprendono sia quelli diretti sia quelli indiretti, effettuati tramite intermediari finanziari che impiegano il risparmio raccolto dalle famiglie per finanziare il settore pubblico.

Fonti: AIPB, Politecnico di Milano, Intermonte «Economia reale e Private Banking: cosa è cambiato negli ultimi anni, dati al 31/12/2024»; Elaborazione AIPB-McKinsey su dati AIPB, McKinsey, Bloomberg, IVASS, MEF, Press search, Report Mediobanca

Investimento del Private Banking nel Settore Pubblico

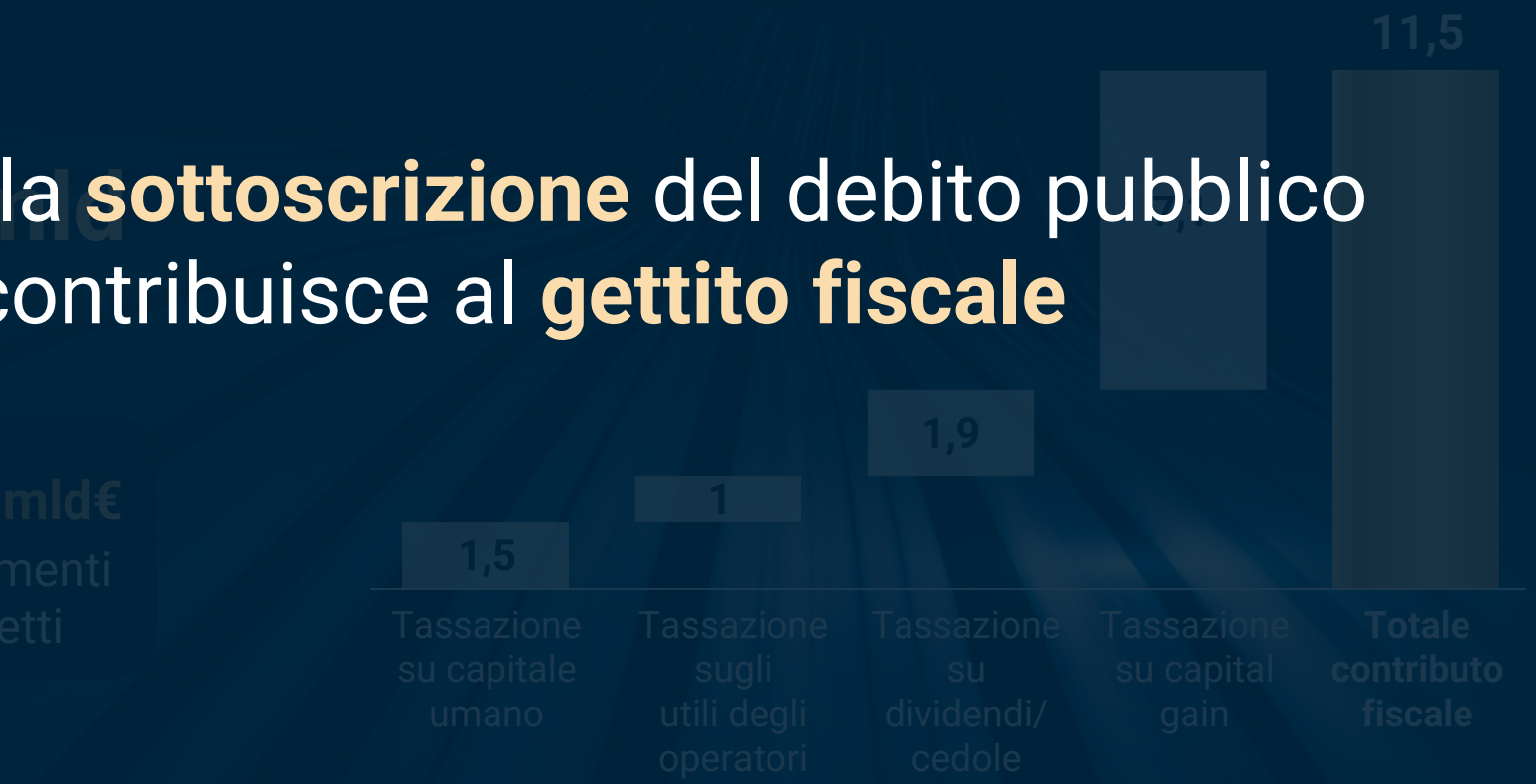
€360 mld

di cui

185 mld€
investimenti diretti

175 mld€
investimenti indiretti

Contributo fiscale generato dal Private Banking, mld €, 2025



…sostiene la **sottoscrizione** del debito pubblico
e contribuisce al **gettito fiscale**

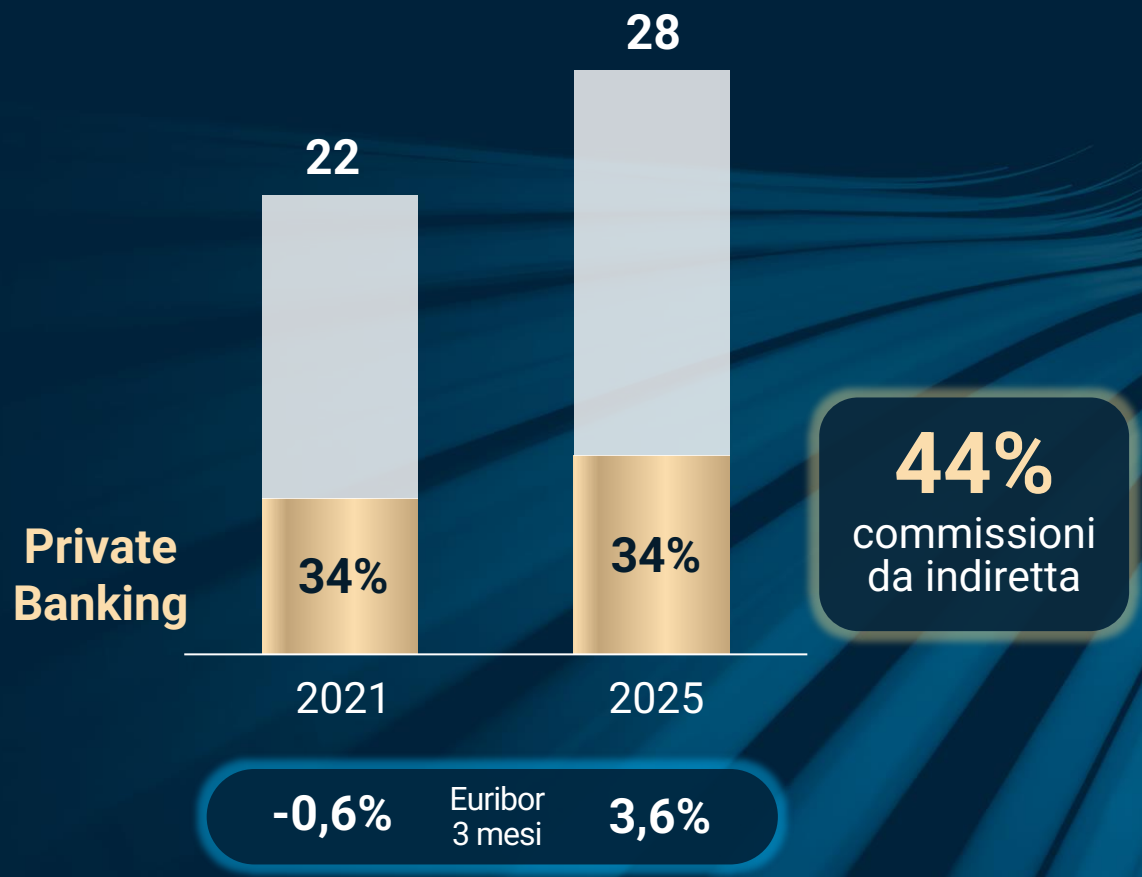
Nota: Gli investimenti nella PA comprendono sia quelli diretti sia quelli indiretti, effettuati tramite intermediari finanziari che impiegano il risparmio raccolto dalle famiglie per finanziare il settore pubblico.

Fonti: AIPB, Politecnico di Milano, Intermonte «Economia reale e Private Banking: cosa è cambiato negli ultimi anni, dati al 31/12/2024»; Elaborazione AIPB-McKinsey su dati AIPB, McKinsey, Bloomberg, IVASS, MEF, Press search, Report Mediobanca

5 | Sistema bancario

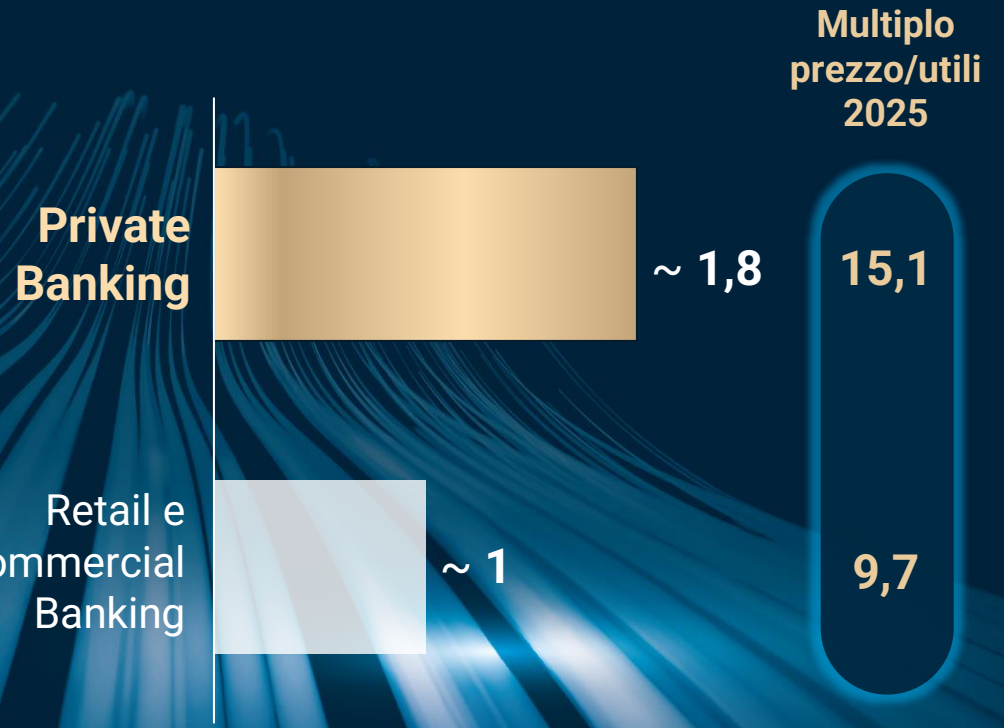
Ricavi da commissioni del Sistema Bancario

2025, mld €



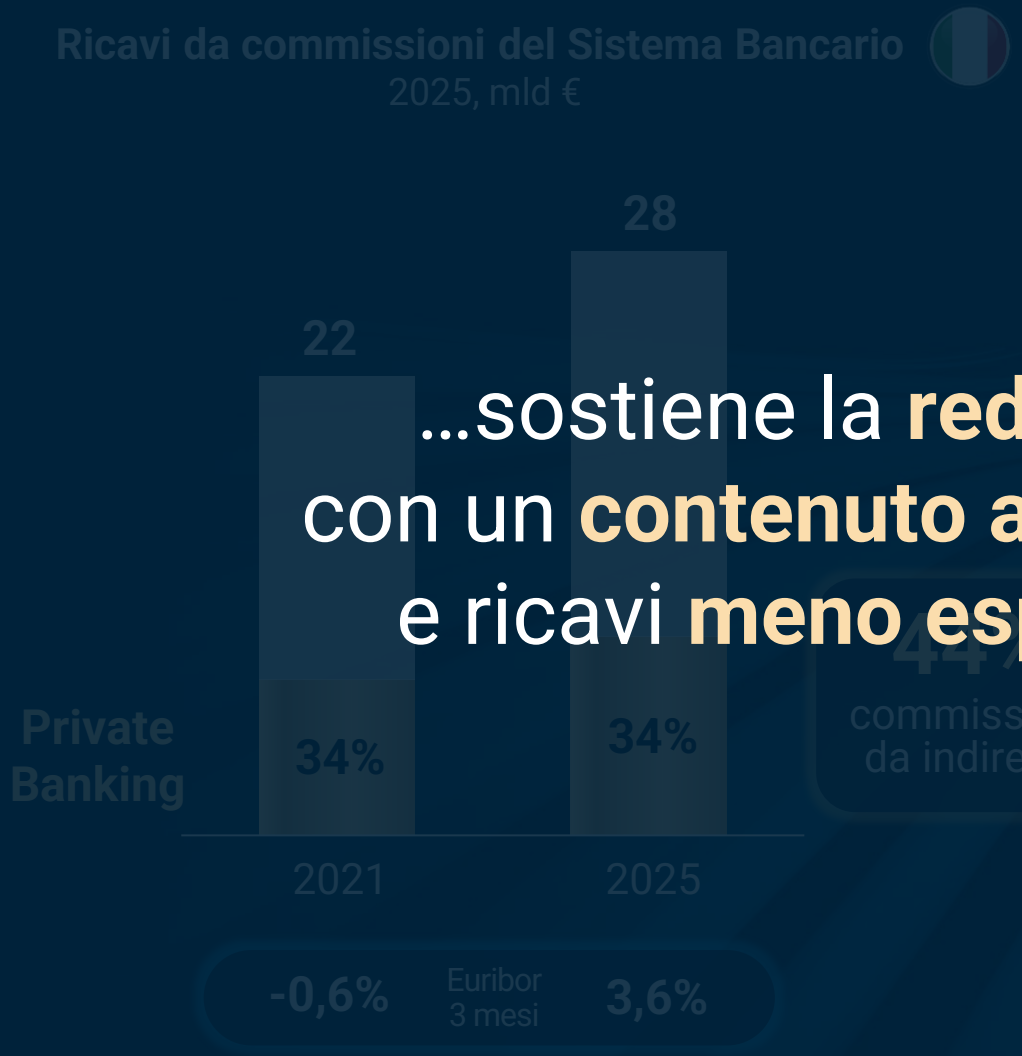
Multiplo prezzo/patrimonio netto, Globale

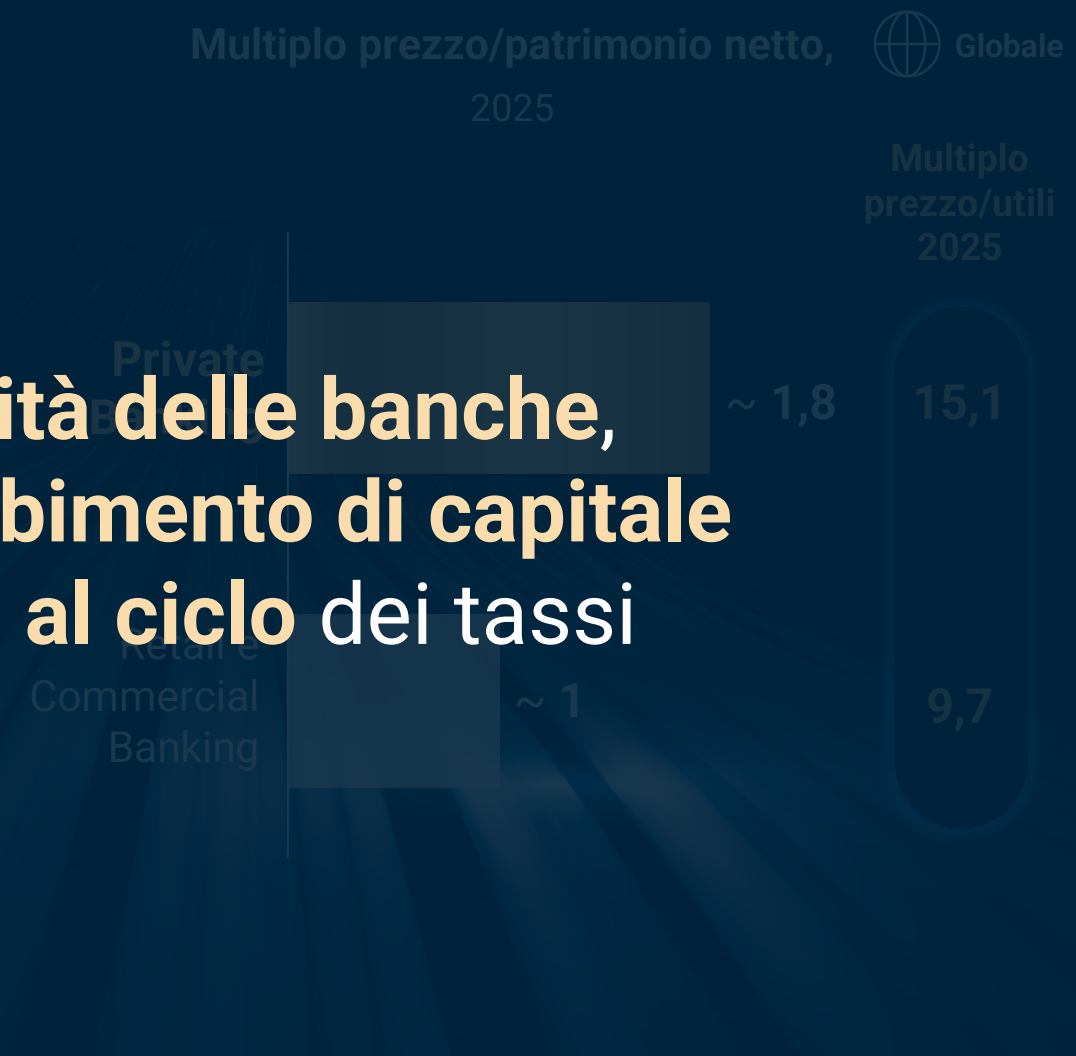
2025



Nota: i multipli sono basati su un campione di operatori in ciascuna categoria

Fonte: Elaborazione AIPB-McKinsey su dati AIPB, McKinsey, Prometeia, S&P Capital IQ, Bloomberg



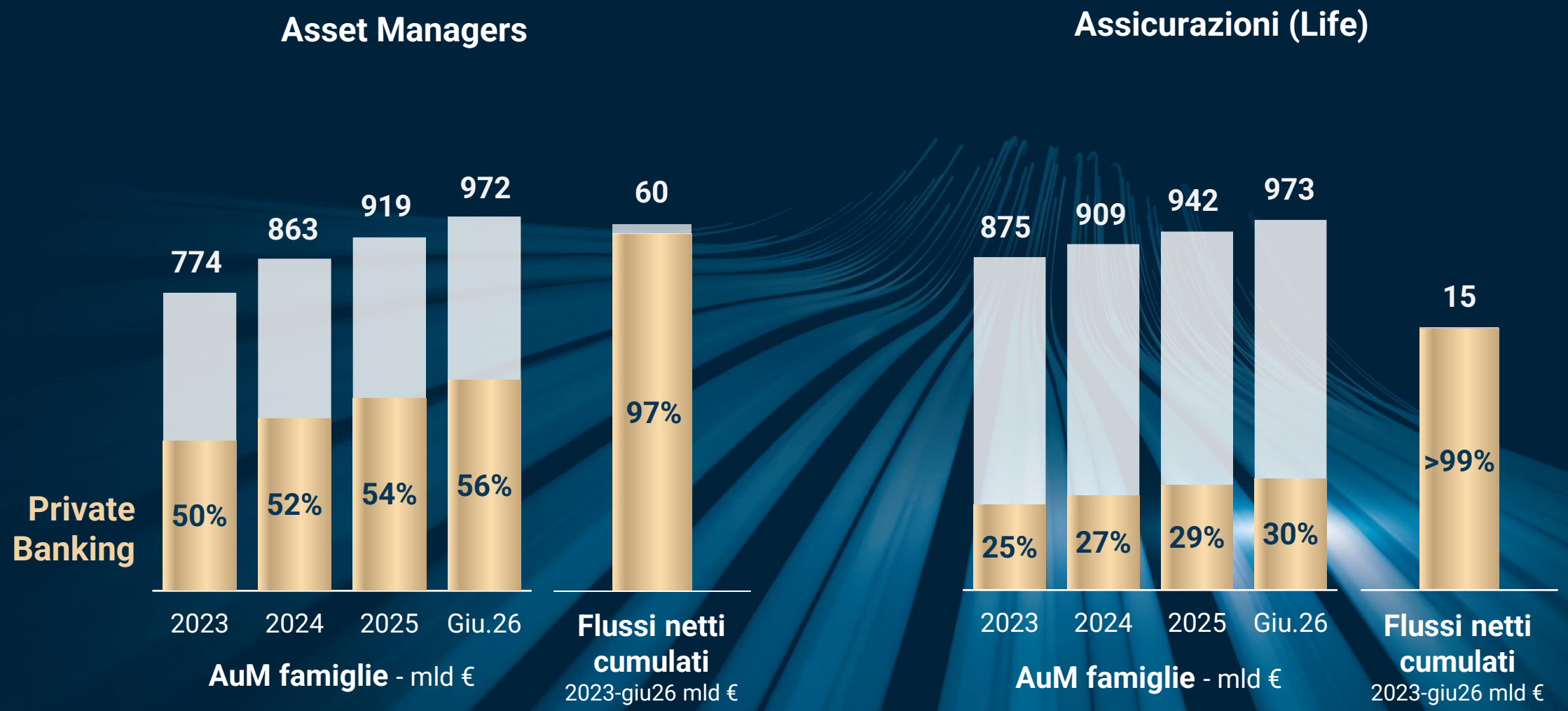


…sostiene la **redditività delle banche**,
con un **contenuto assorbimento di capitale**
e ricavi **meno esposti al ciclo** dei tassi

Nota: i multipli sono basati su un campione di operatori in ciascuna categoria

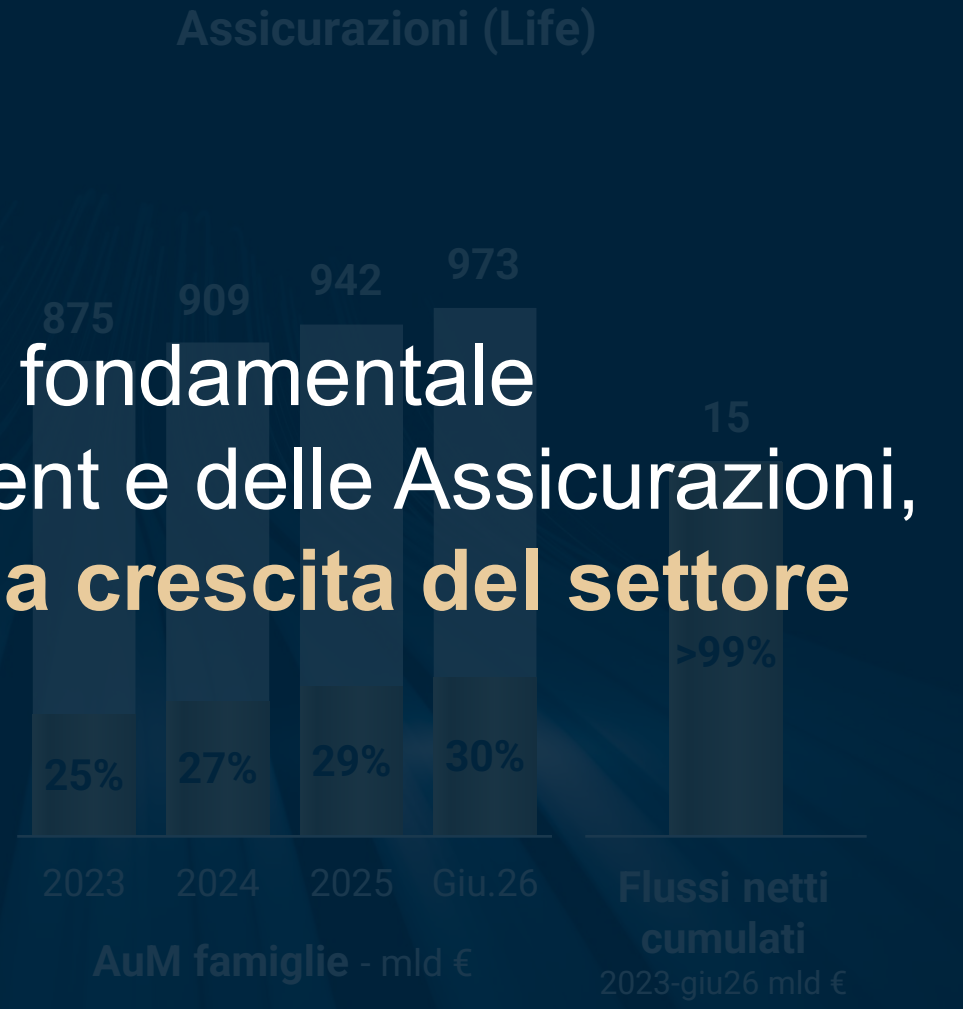
Fonte: Elaborazione AIPB-McKinsey su dati AIPB, McKinsey, Prometeia, S&P Capital IQ, Bloomberg

6 | Asset management e Assicurazioni



Fonte: Elaborazione AIPB-Prometeia su dati AIPB, Banca d'Italia, ANIA, Assoreti





...rappresenta un pilastro fondamentale
per l'industria dell'Asset Management e delle Assicurazioni,
contribuendo alla raccolta e alla crescita del settore

Fonte: Elaborazione AIPB-Prometeia su dati AIPB, Banca d'Italia, ANIA, Assoreti

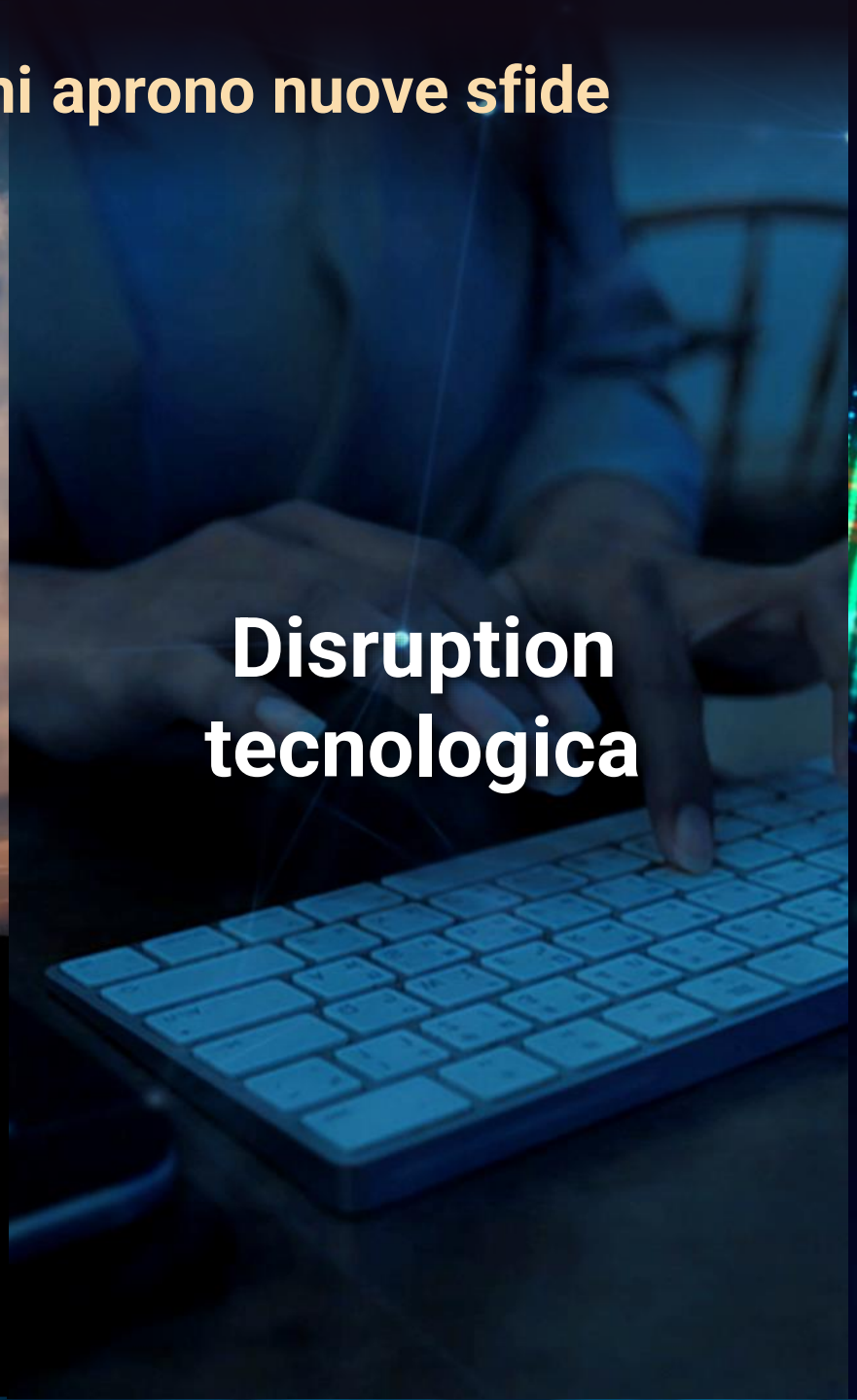
I Sei ambiti di IMPATTO del Private Banking

1. Famiglie Private
2. Imprenditori
3. Economia reale
4. Finanza Pubblica
5. Sistema Bancario
6. Asset Management e Assicurazioni

Tre grandi trasformazioni aprono nuove sfide



Longevità e rivoluzione demografica



Disruption tecnologica



Nuovi equilibri globali

Tre grandi trasformazioni aprono nuove sfide



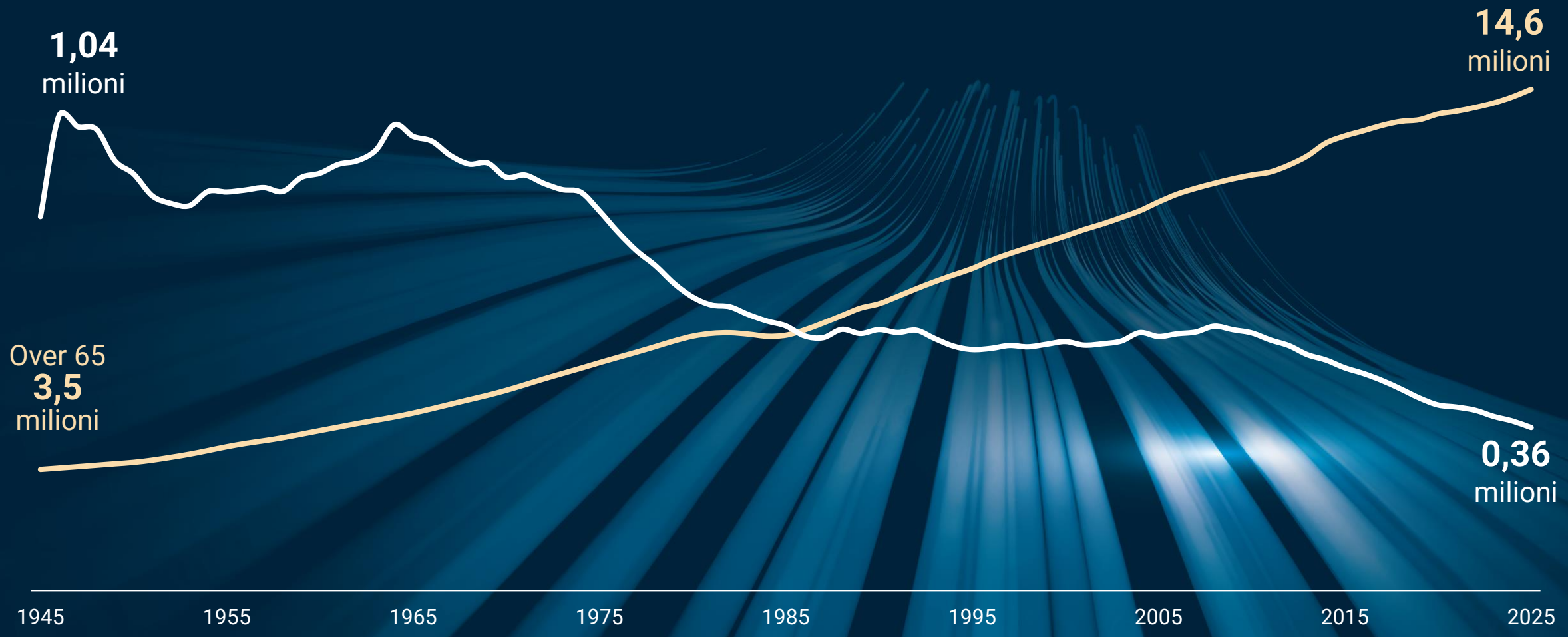
Longevità e rivoluzione demografica

Disruption tecnologica

Nuovi equilibri globali

L’invecchiamento della popolazione

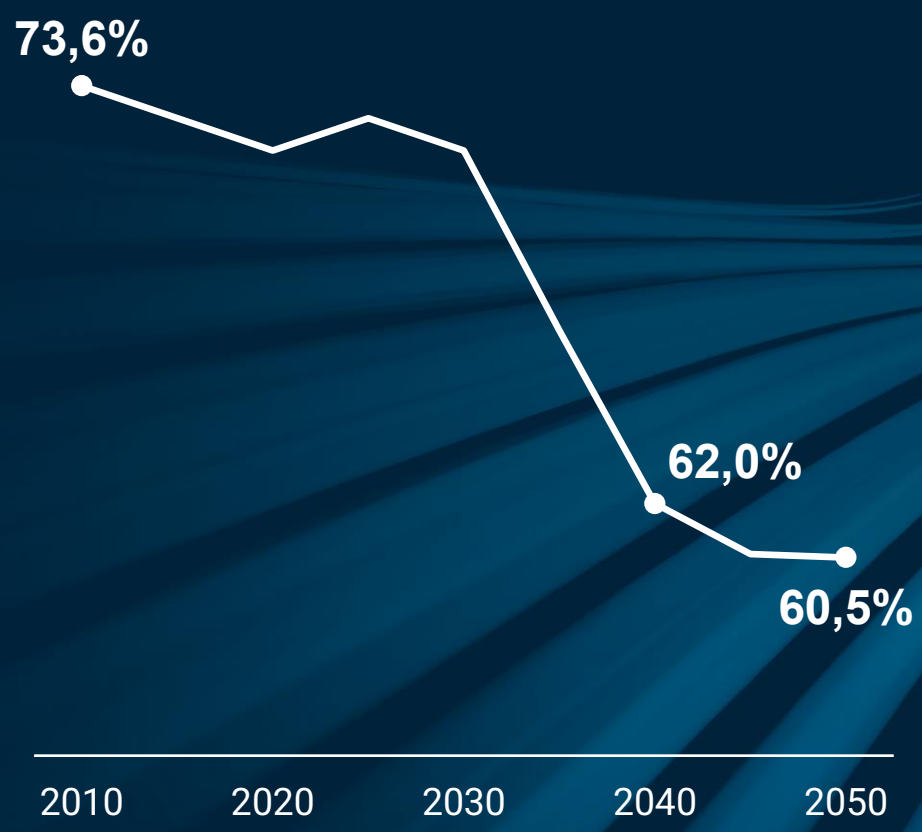
Numero di nati e di persone con più di 65 anni in Italia



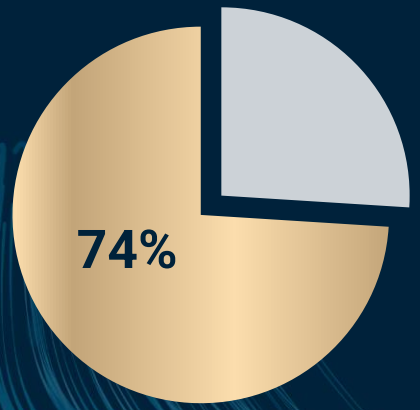
Fonte: Elaborazione AIPB su dati Istat e ONU

Tasso di sostituzione pensione pubblica

% dell'ultimo reddito da lavoro



Lavoratori senza fondo pensione attivo



Fondi pensione sulla ricchezza finanziaria



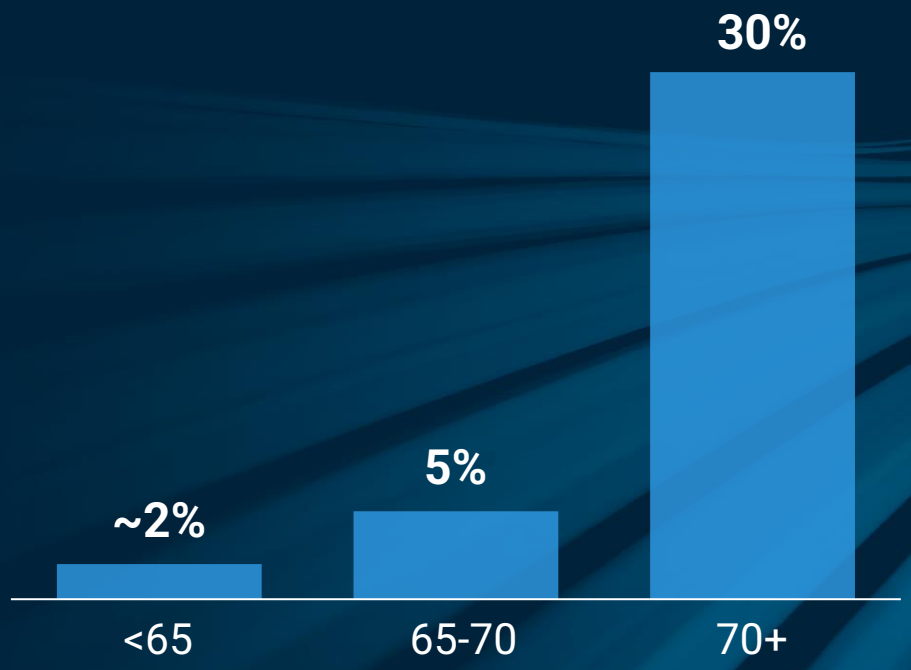
4% 13% 25%

Pensioni sotto €3.000 92%

Fonti: Elaborazione AIPB-McKinsey su dati INPS, McKinsey, COVIP, MEF; AIPB, Prometeia «Savings & Investments Union: come riallocare la liquidità delle famiglie europee» 2025

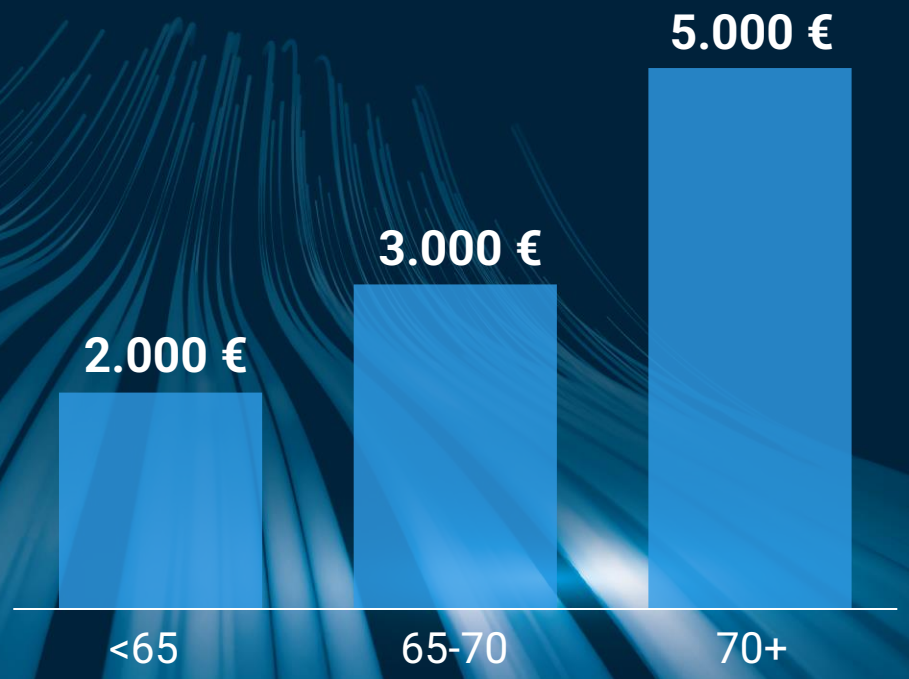
Incidenza della non autosufficienza

% della popolazione



Spesa medica pubblica pro capite

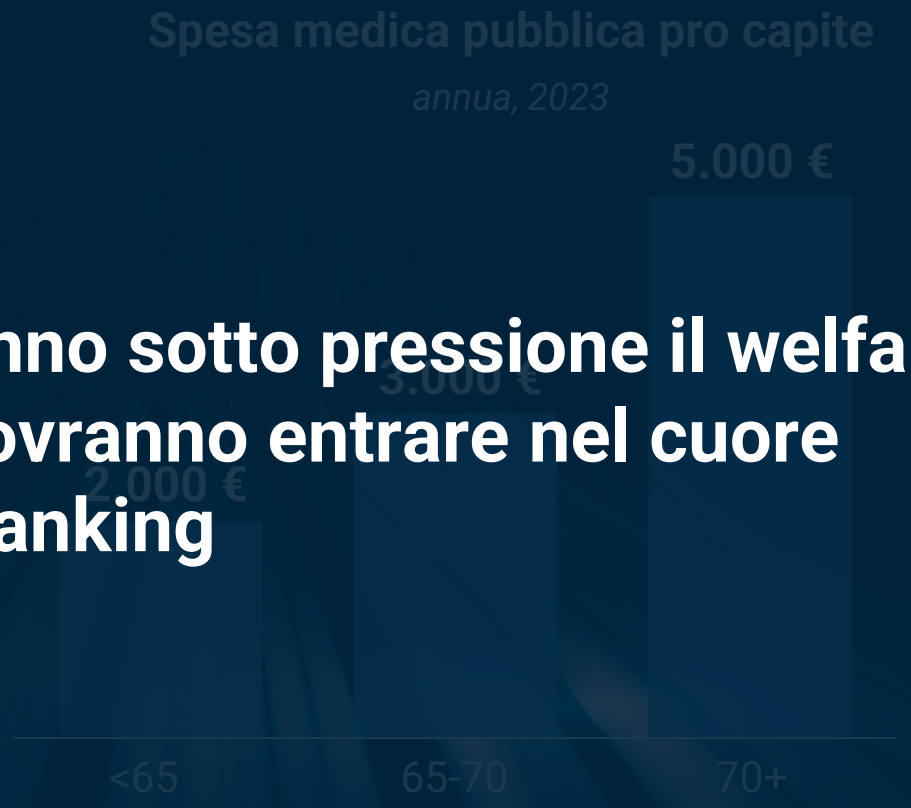
annua, 2023



Il SSN copre il **~70% della spesa sanitaria**

Fonte: Elaborazioni AIPB–McKinsey su dati MEF–RGS, Commissione europea, OCSE, GIMBE, Ministero della Salute e Banca d'Italia





Le traiettorie demografiche metteranno sotto pressione il welfare: **PREVIDENZA e PROTEZIONE** dovranno entrare nel cuore del Private Banking

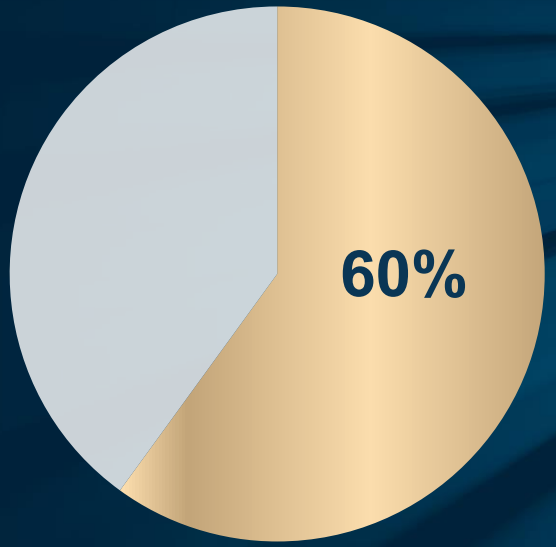
Il SSN copre il **~70% della spesa sanitaria**

Fonte: Elaborazioni AIPB–McKinsey su dati MEF–RGS, Commissione europea, OCSE, GIMBE, Ministero della Salute e Banca d'Italia

Un TRASFERIMENTO di ricchezza senza precedenti

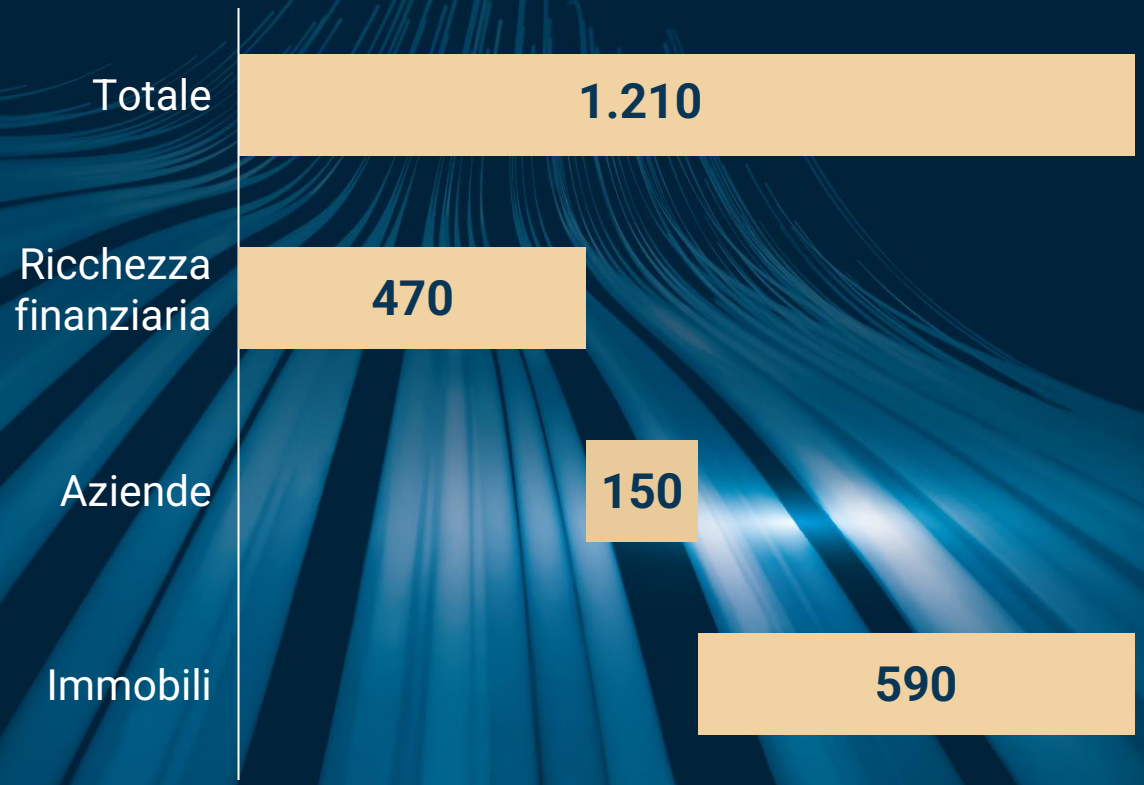
AuM del PB over 65

% del totale



Trasferimento di ricchezza da over 65 nel PB,

2026-36, Mld€

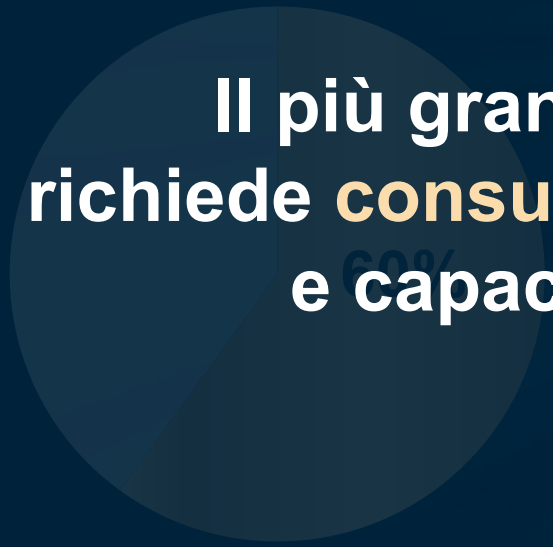


Fonti: Fonte: AIPB «Analisi del mercato servito dal Private Banking in Italia»; Elaborazione AIPB-McKinsey su dati AIPB, McKinsey, Istat, Prometeia, Mediobanca, Banca d'Italia

Un TRASFERIMENTO di ricchezza senza precedenti

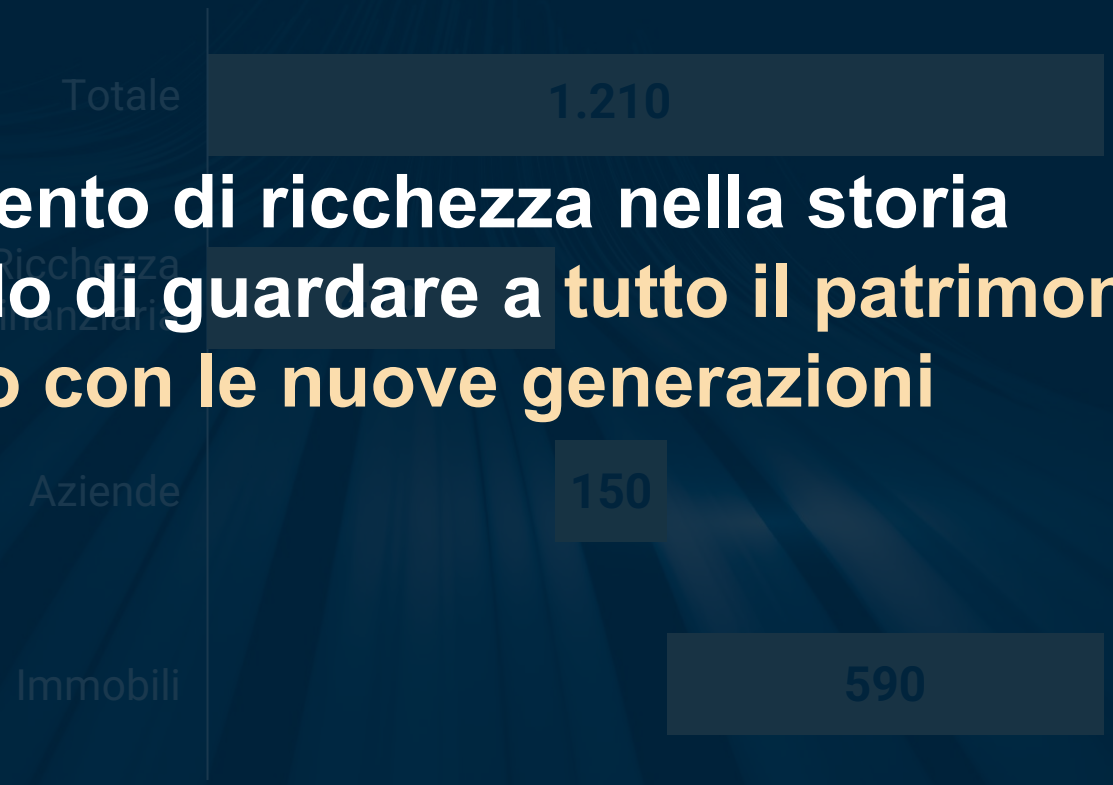
AuM del PB over 65

% del totale



Trasferimento di ricchezza da over 65 nel PB,

2026-36, Mld€



Il più grande trasferimento di ricchezza nella storia richiede consulenza in grado di guardare a tutto il patrimonio e capacità di dialogo con le nuove generazioni

Fonti: Fonte: AIPB «Analisi del mercato servito dal Private Banking in Italia»; Elaborazione AIPB-McKinsey su dati AIPB, McKinsey, Istat, Prometeia, Mediobanca, Banca d'Italia

L'evoluzione demografica dei Private Banker

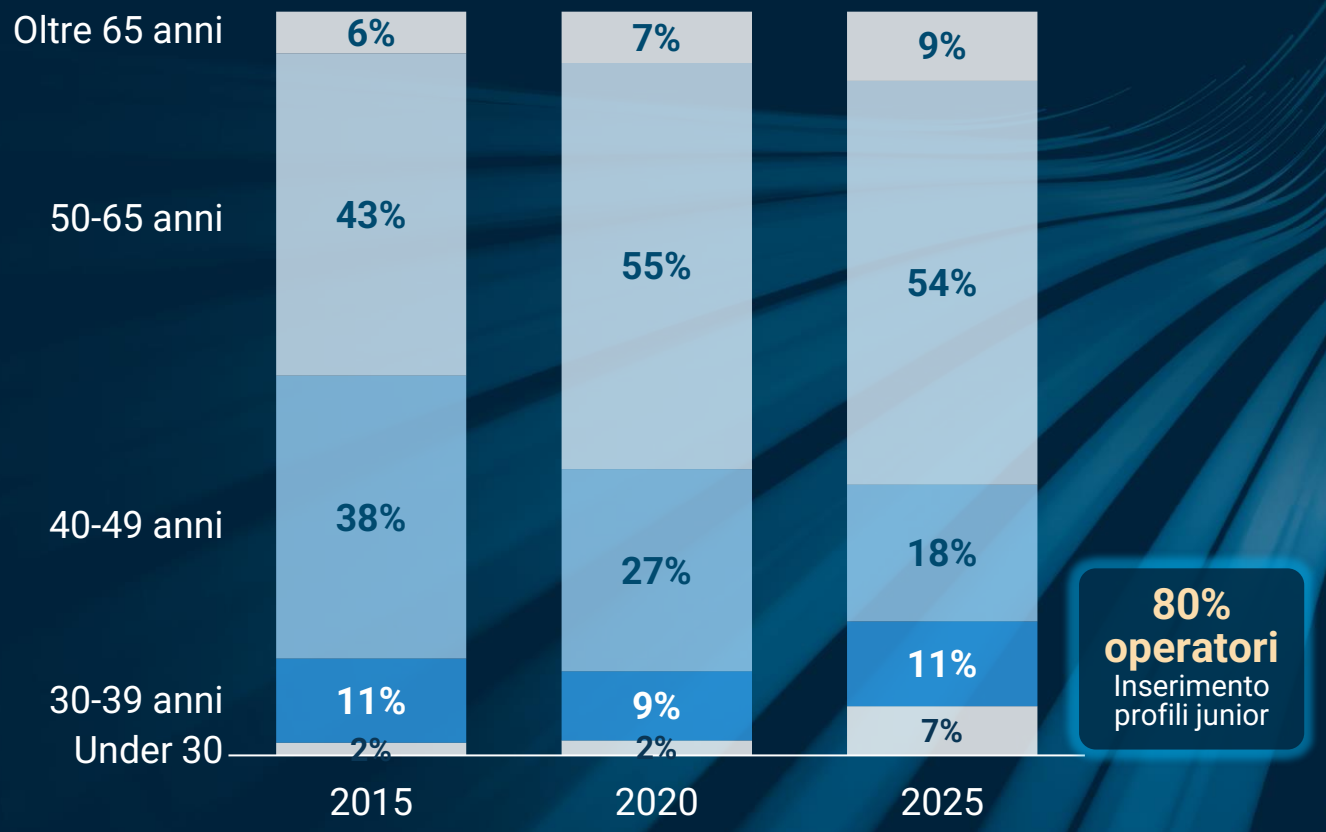
L’età media dei **Banker** in **Italia**



Fonte: Relazione annuale OCF 2025

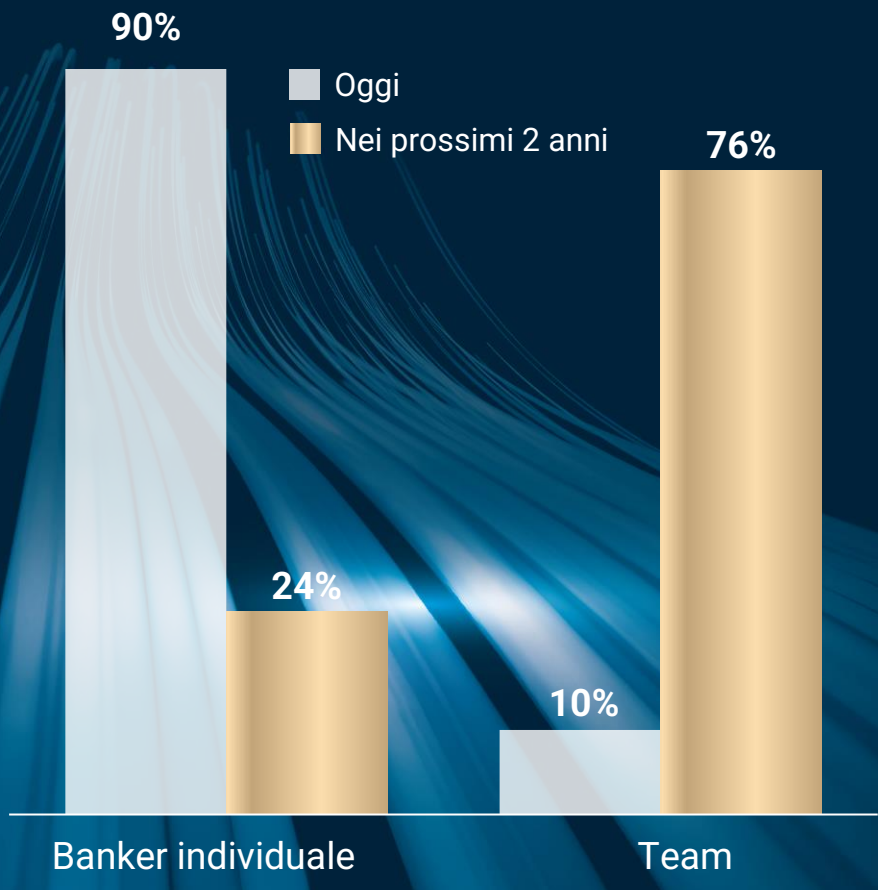
L'evoluzione demografica dei Private Banker

Distribuzione dei consulenti per età, %



80% operatori
Inserimento profili junior

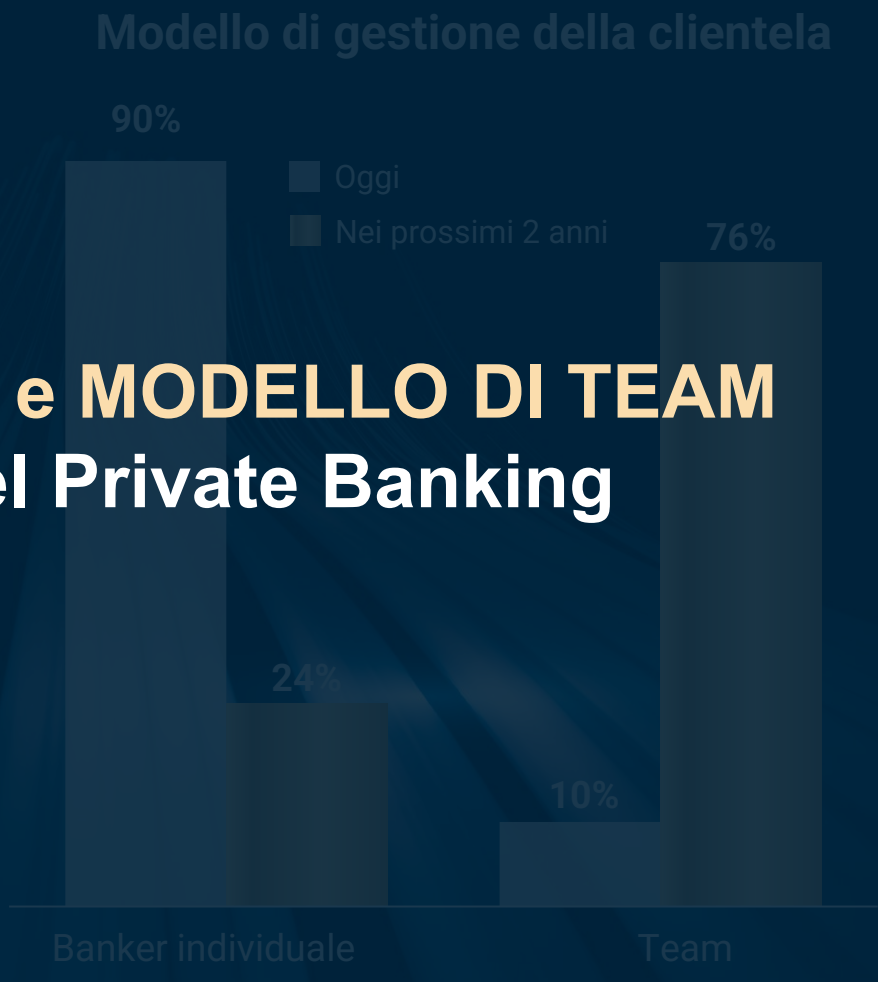
Modello di gestione della clientela



Fonti: Relazione annuale OCF 2025; AIPB «Orientamenti di business nel Private Banking» 2026

L'evoluzione demografica dei Private Banker





INTEGRAZIONE GENERAZIONALE e MODELLO DI TEAM
saranno le leve per il futuro del Private Banking

Fonti: Relazione annuale OCF 2025; AIPB «Orientamenti di business nel Private Banking» 2026

Longevità e rivoluzione demografica

PREVIDENZA e PROTEZIONE

PATRIMONIO COMPLESSIVO

INTEGRAZIONE GENERAZIONALE

Tre grandi trasformazioni aprono nuove sfide

Longevità e rivoluzione demografica



Disruption tecnologica

Nuovi equilibri globali

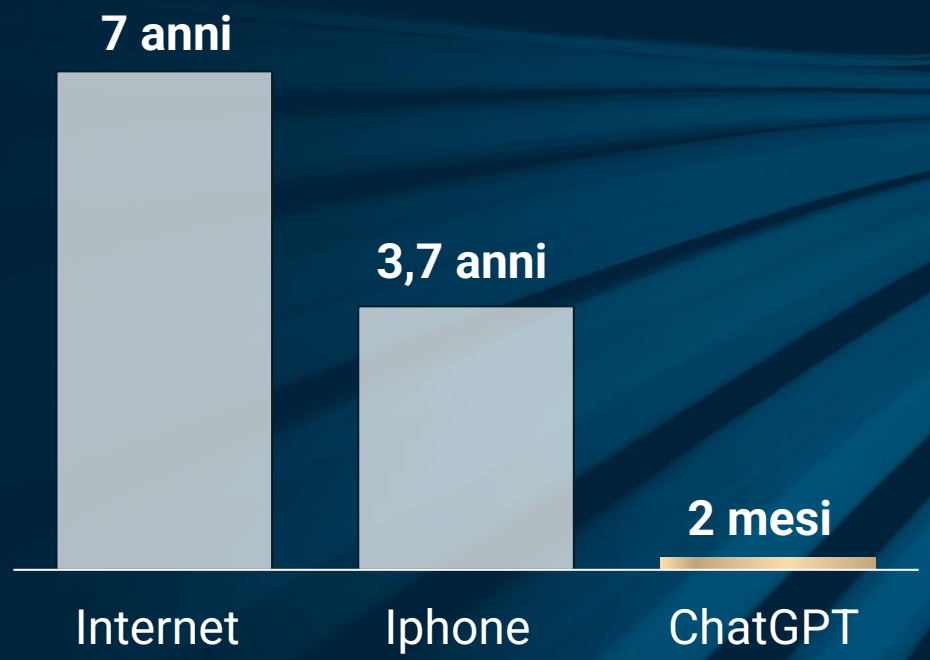
100%

dei Leader pensano che
la DISRUPTION TECNOLOGICA
Impatterà sul Private Banking

AI Generativa

Velocità di adozione delle nuove tecnologie

tempo impiegato a raggiungere i 100Mln di utenti



Il rapporto dei clienti Private con l'AI

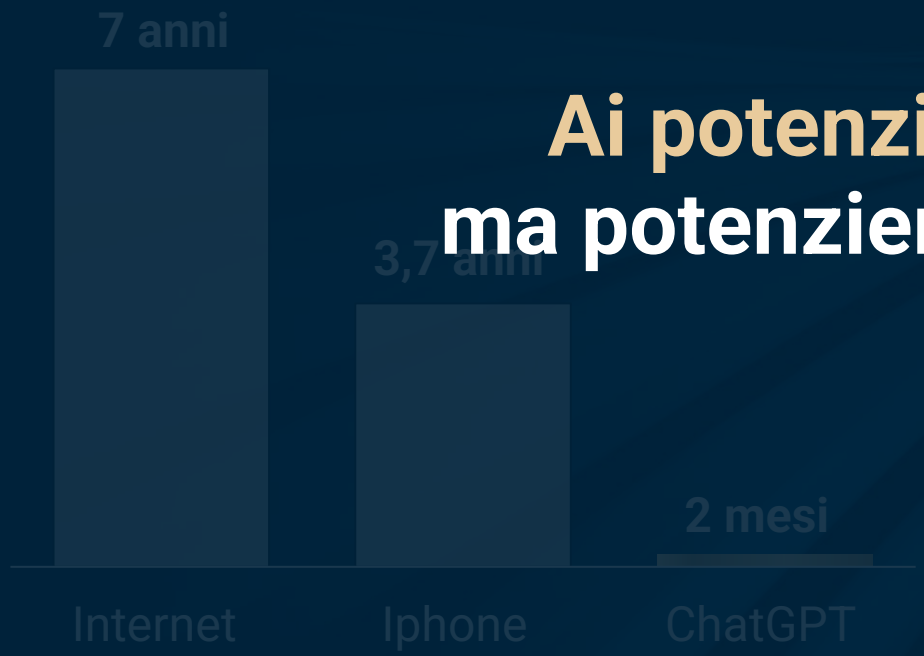
87% dei clienti Private si sente **"fiducioso"** nel ricevere consigli d'investimento da AI

62% dei clienti Private è **soddisfatta dalle risposte che riceve dall'AI in ambito investimenti**
(voti 7+8 su scala 3-8)

Fonti: McKinsey «Affluent and Wealth Management Customers' Insights» 2026; AIPB, Ipsos-Doxa «Osservatorio sulla clientele Private in Italia» 2026

AI Generativa

Velocità di adozione delle nuove tecnologie
tempo impiegato a raggiungere i 100Mln di utenti



Il rapporto dei clienti Private con l'AI

87%
dei clienti Private si sente **"curioso"** nel ricevere consigli d'investimento da AI

62%
dei clienti Private è **soddisfatta dalle risposte che riceve dall'AI in ambito investimenti**
(voti 7+8 su scala 3-8)

Ai potenzierà il nostro banker
ma potenzierà anche i nostri clienti

Fonti: McKinsey «Affluent and Wealth Management Customers' Insights» 2026; AIPB, Ipsos-Doxa «Osservatorio sulla clientele Private in Italia» 2026

Blockchain e tokenizzazione

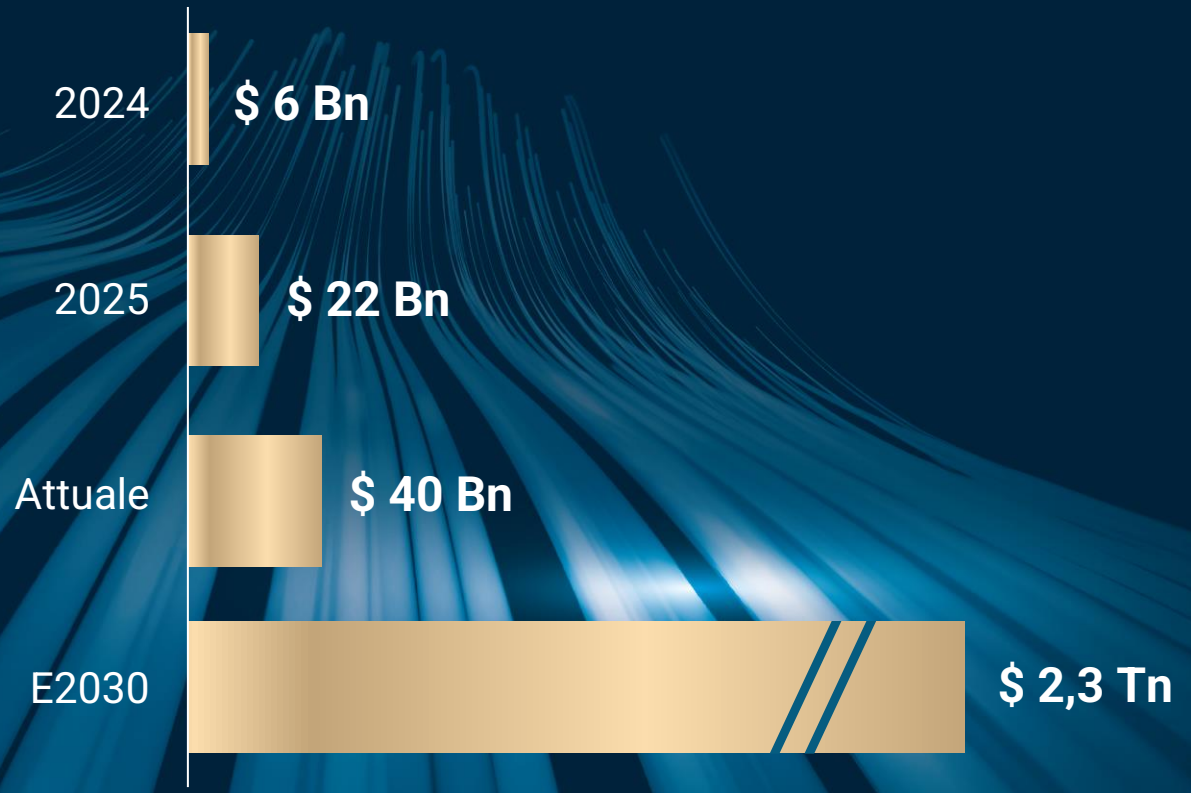
100%

dei Leader del PB
NON prevedono impatti
significativi della
tokenizzazione
nei prossimi 12-18 mesi

Real World Asset

Mercati continui
T0 **24/7**

Crescita del mercato degli asset reali tokenizzati



Fonti: AIPB «Orientamenti di business nel Private Banking» 2026; Morgan Stanley e Oliver Wyman «Breaking from the Pack» 2026; RWA.xyz

Blockchain e tokenizzazione

100%

dei Leader del PB

NON prevedono impatti

significativi della

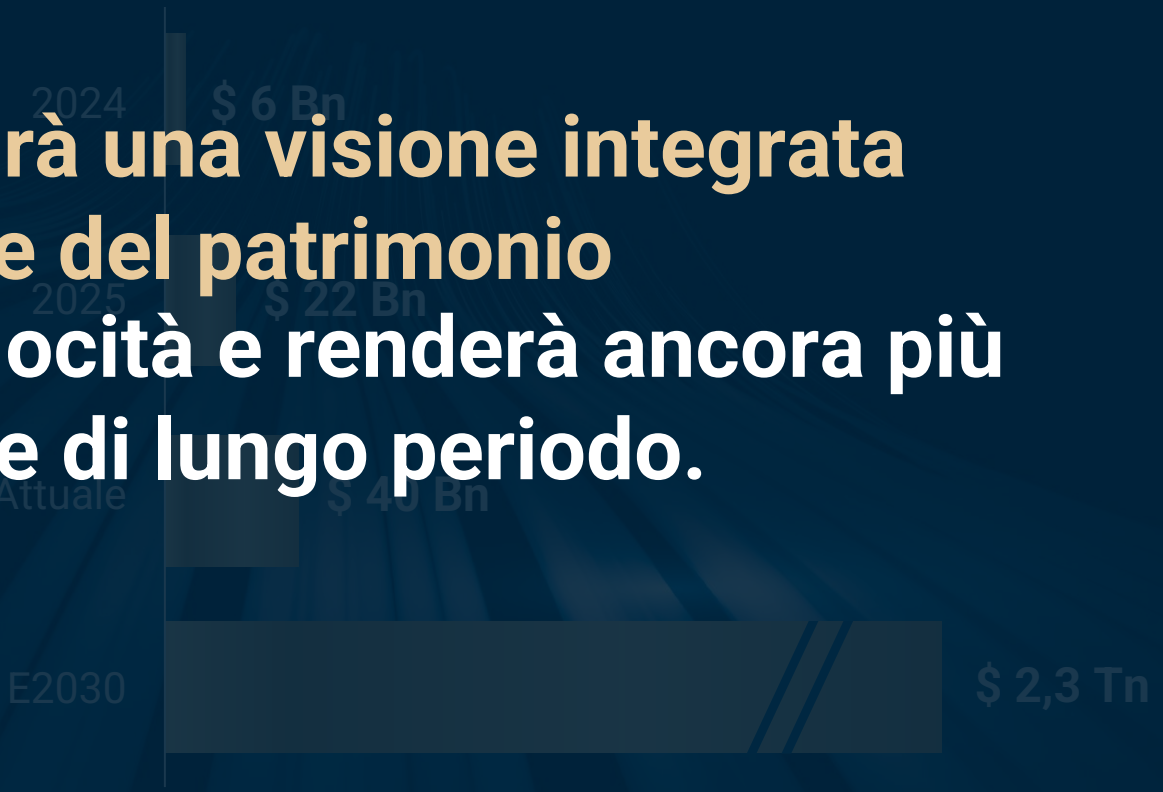
tokenizzazione

Real World Asset

Mercati continui

T0 24/7

Crescita del mercato degli asset reali tokenizzati



La tokenizzazione offrirà una visione integrata e in tempo reale del patrimonio ma porterà ancora più velocità e renderà ancora più preziosa la visione di lungo periodo.

Fonti: AIPB «Orientamenti di business nel Private Banking» 2026; Morgan Stanley e Oliver Wyman «Breaking from the Pack» 2026; RWA.xyz

Piattaforme digitali

+10pp **AUMENTANO I CLIENTI CHE SI INFORMANO SUI COSTI DEL SERVIZIO**

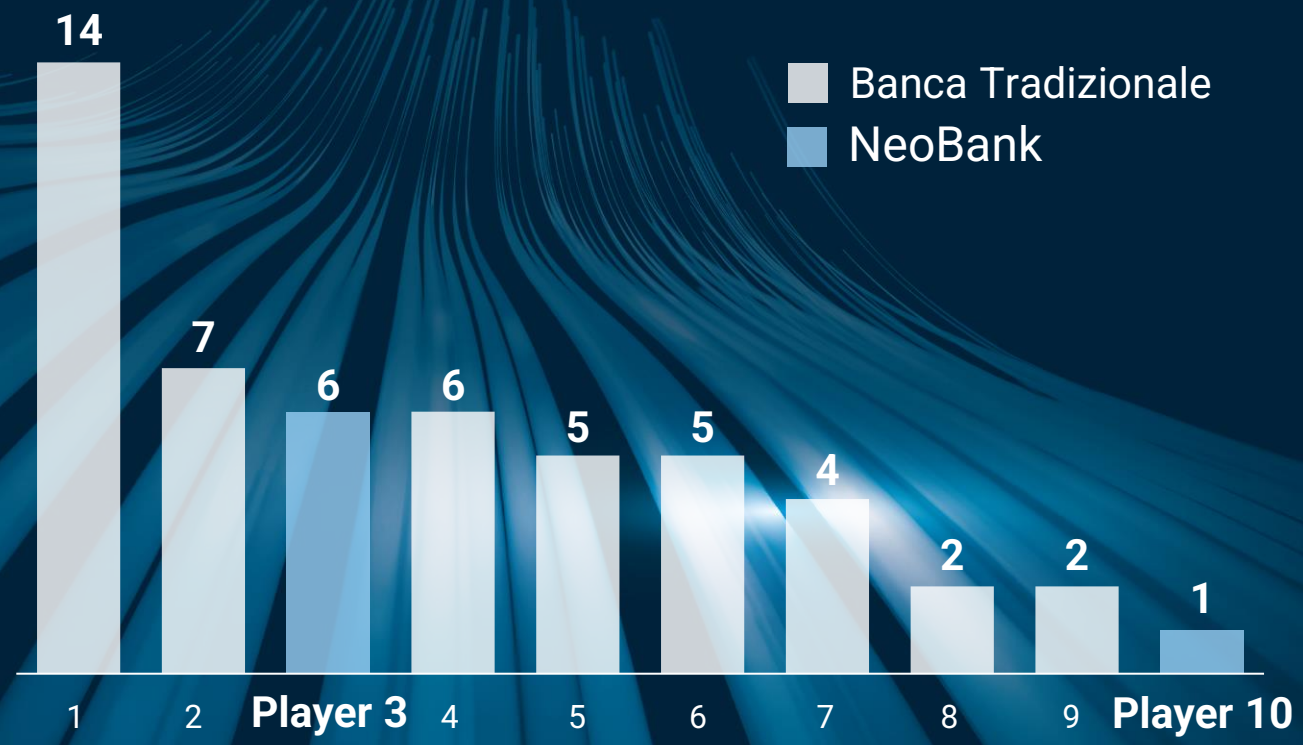
Clienti Private Banking soddisfatti di…

90% | **Accesso digitale**

85% | **Tempestività**

89% | **Chiarezza**

Principali gruppi bancari in Italia, mln clienti in Italia



Fonte: AIPB, Ipsos-Doxa «Osservatorio sulla clientela Private in Italia» 2026; Elaborazione AIPB-McKinsey su dati McKinsey, Press search

Piattaforme digitali

+10pp

AUMENTANO I CLIENTI CHE SI INFORMANO SUI COSTI DEL SERVIZIO

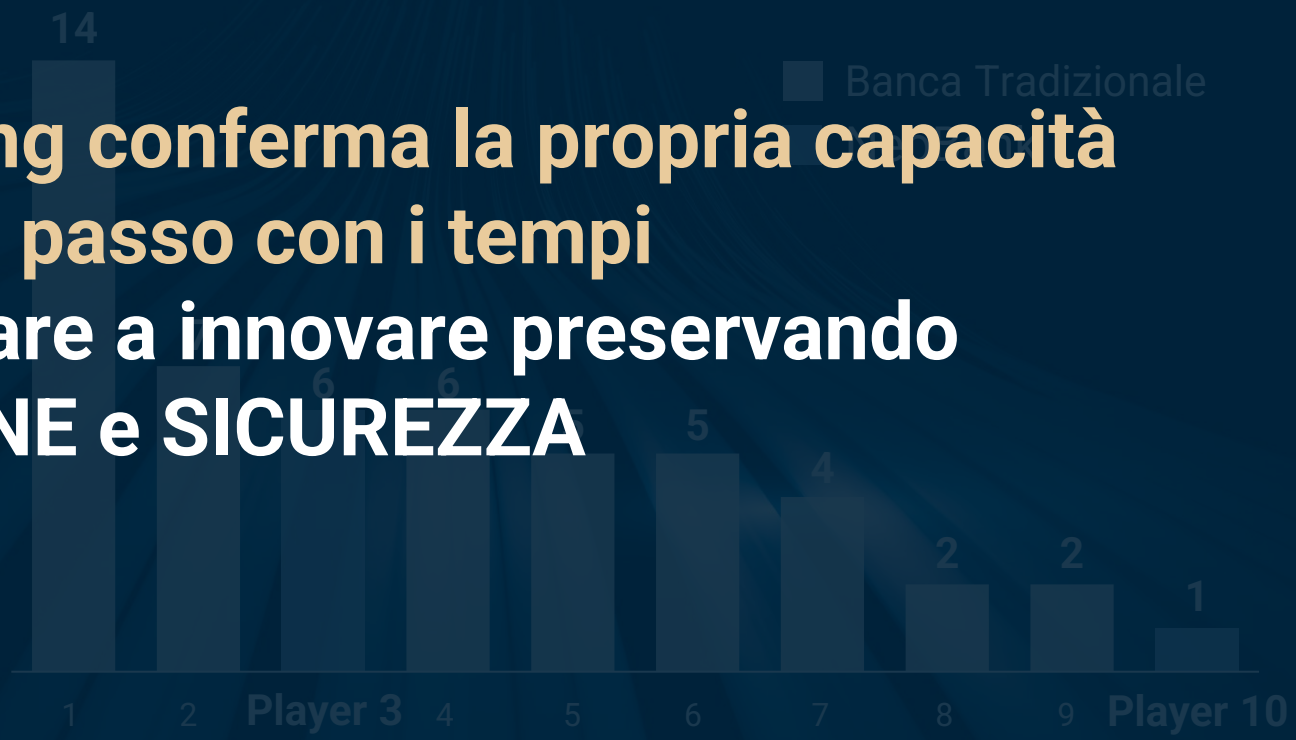
Clienti Private Banking soddisfatti di...

90% | Accesso digitale

85% | Tempestività

89% | Chiarezza

Principali gruppi bancari in Italia, mln clienti in Italia



Il modello Private Banking conferma la propria capacità di essere al passo con i tempi

ma occorre continuare a innovare preservando RELAZIONE e SICUREZZA

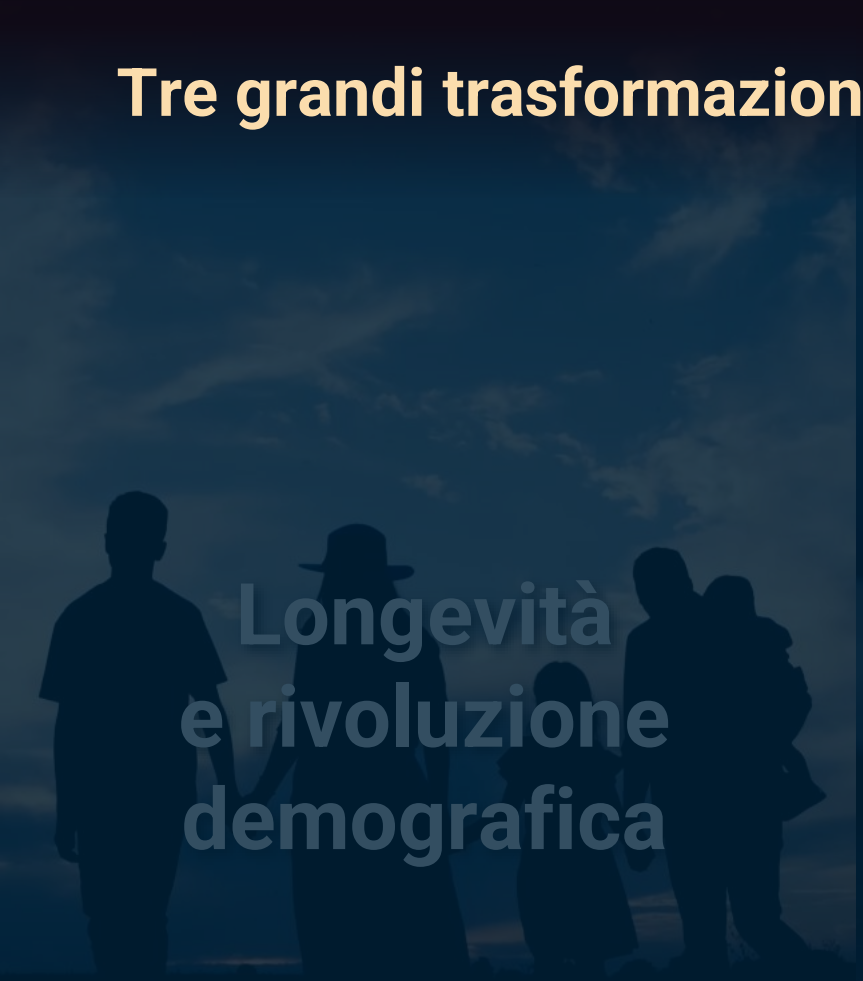
Fonte: AIPB, Ipsos-Doxa «Osservatorio sulla clientela Private in Italia» 2026; Elaborazione AIPB-McKinsey su dati McKinsey, Press search

CLIENTI POTENZIATI DALL'AI

VISIONE DI LUNGO PERIODO

SICUREZZA E RELAZIONE

Tre grandi trasformazioni aprono nuove sfide



Longevità e rivoluzione demografica



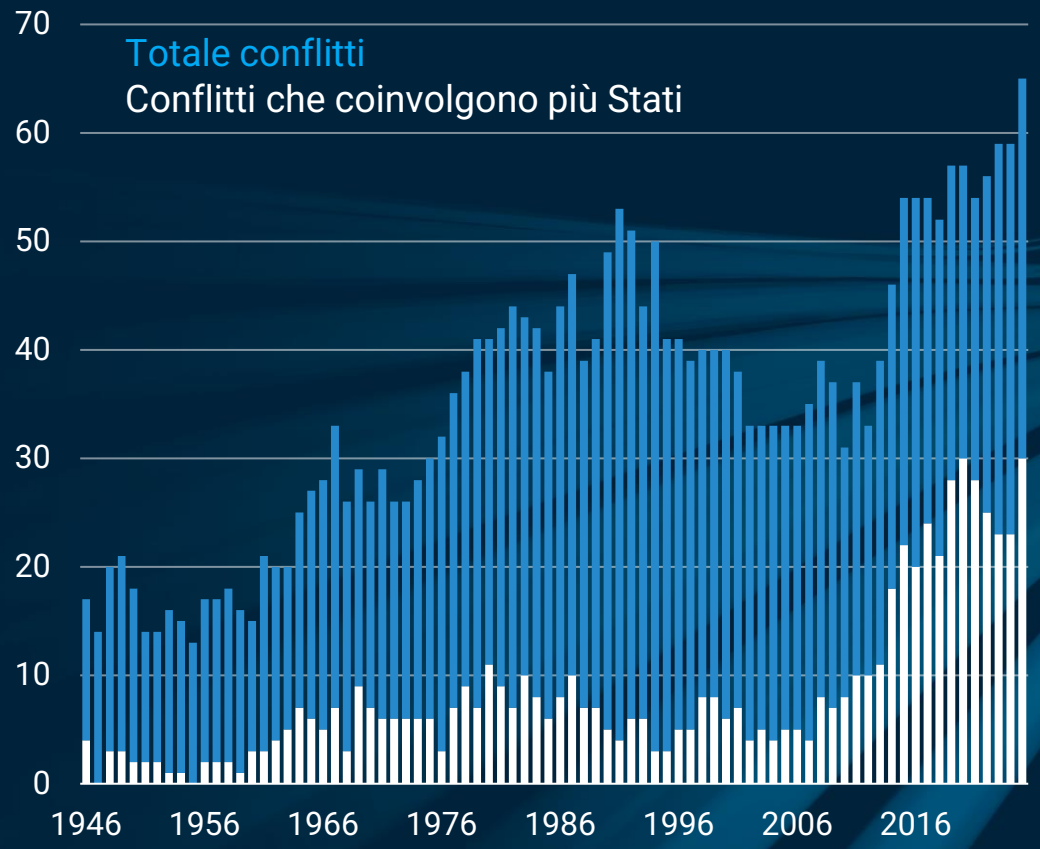
Disruption tecnologica



Nuovi equilibri globali

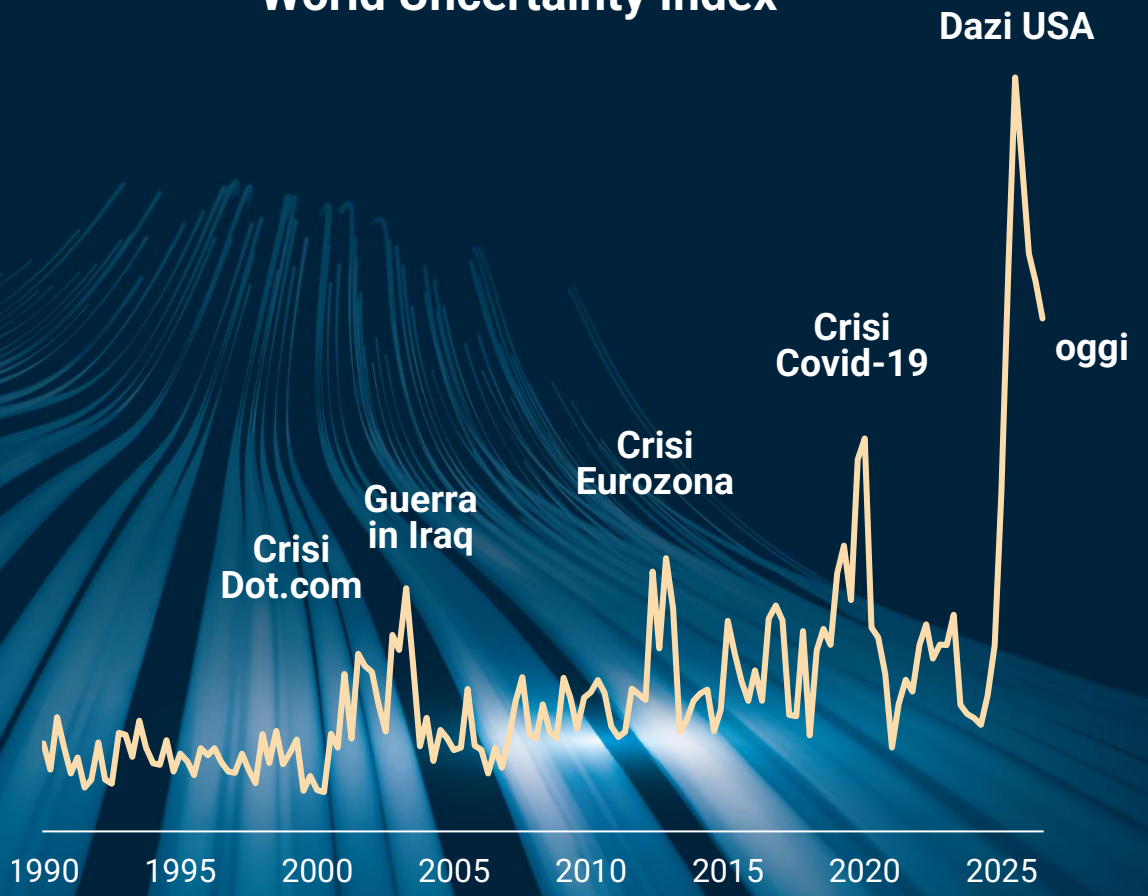
Geopolitica

Numero conflitti nel mondo



Fonte: Elaborazione AIPB su dati UCDP/PRIO

World Uncertainty Index



Fonte: Elaborazione AIPB su dati FRED

Geopolitica

Numero conflitti nel mondo



Fonte: Elaborazione AIPB su dati UCDP/PRIO

World Uncertainty Index



Fonte: Elaborazione AIPB su dati FRED

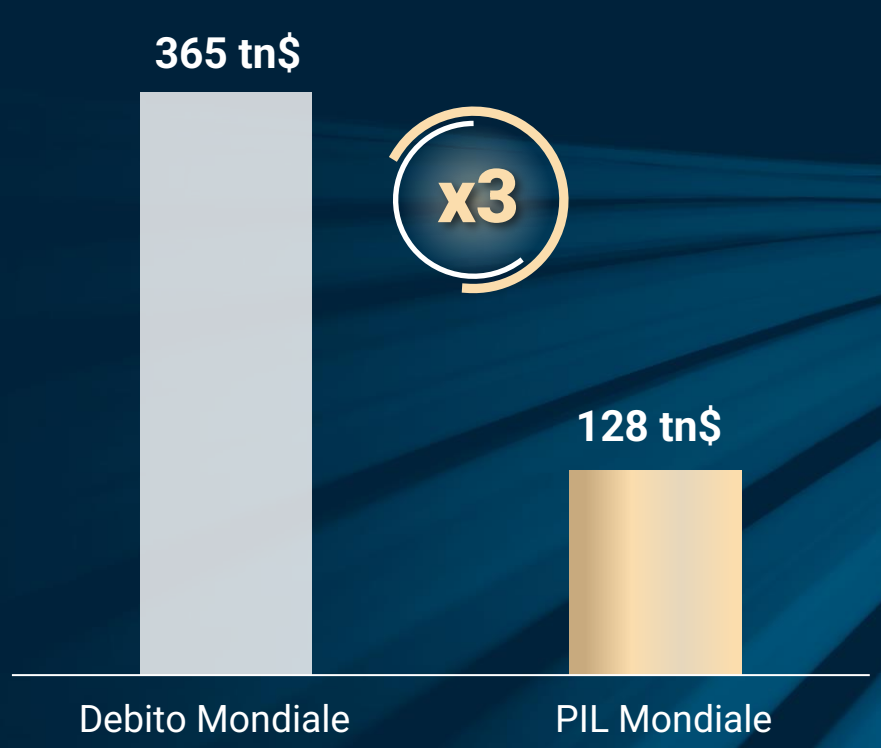
Strozzature catene di approvvigionamento

Reshoring

Energia e difesa

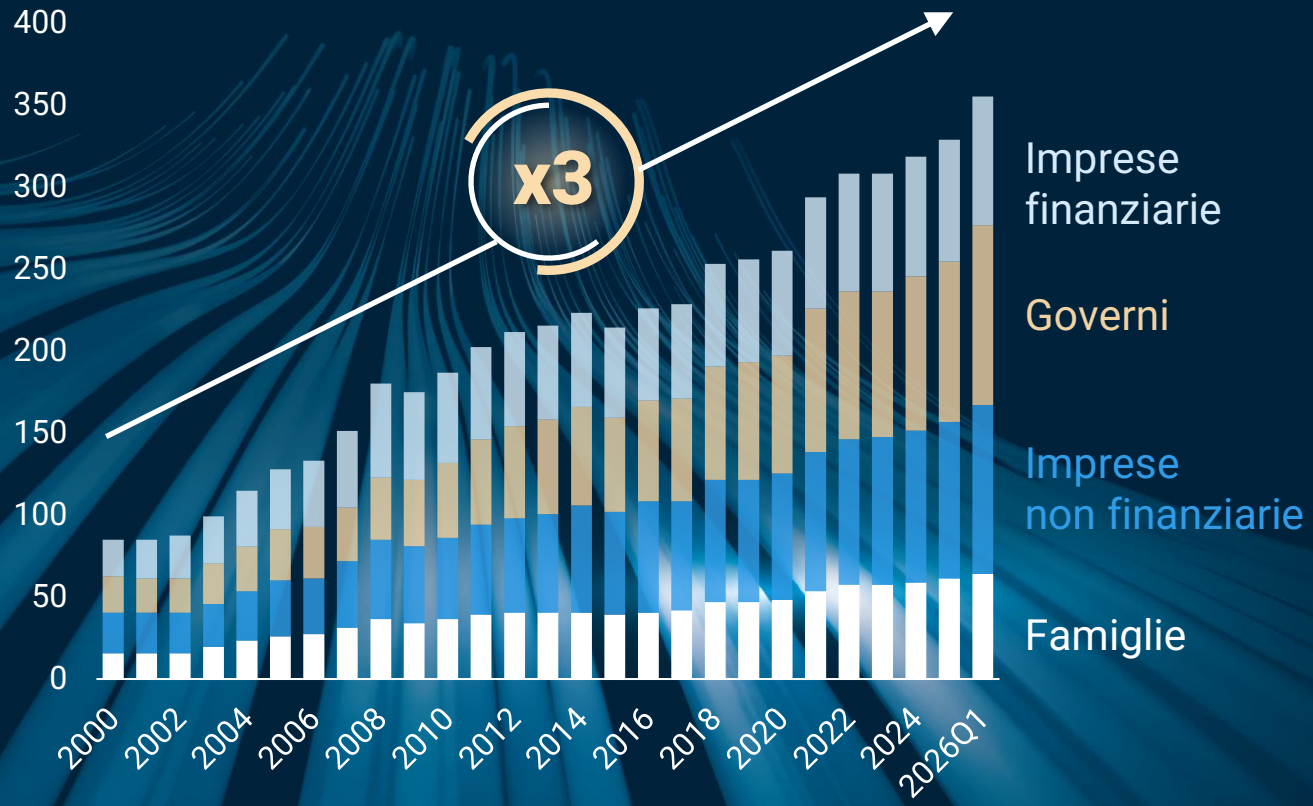
Debito

Debito Globale e PIL – 2026 Q2



Fonte: Elaborazioni AIPB su dati IIF e FMI «World Economic Outlook» ottobre 2026

Global Debt Monitor – tn$



Fonte: IIF «Global Debt Monitor» 2026

Debito

Debito Globale e PIL – 2026 Q2



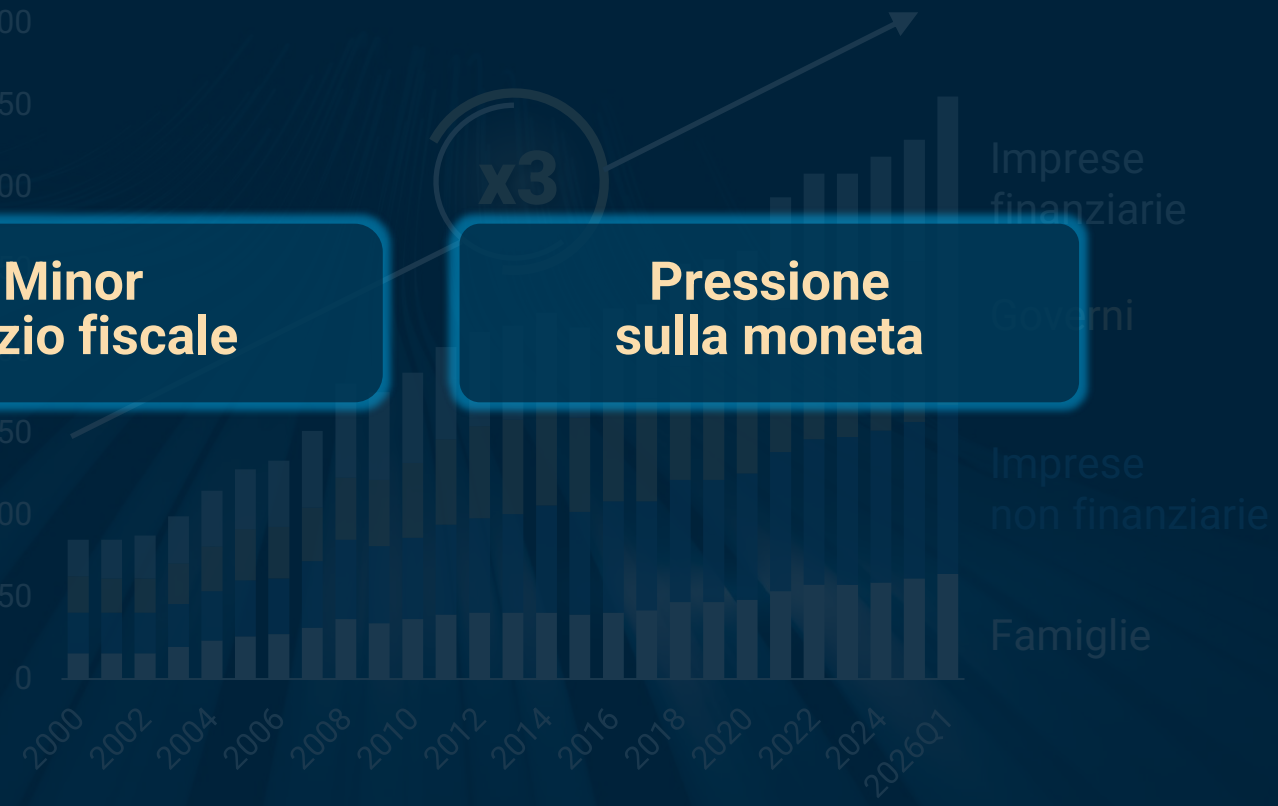
Fonte: Elaborazioni AIPB su dati IIF e FMI «World Economic Outlook» ottobre 2026

Maggior costo del debito

Minor spazio fiscale

Pressione sulla moneta

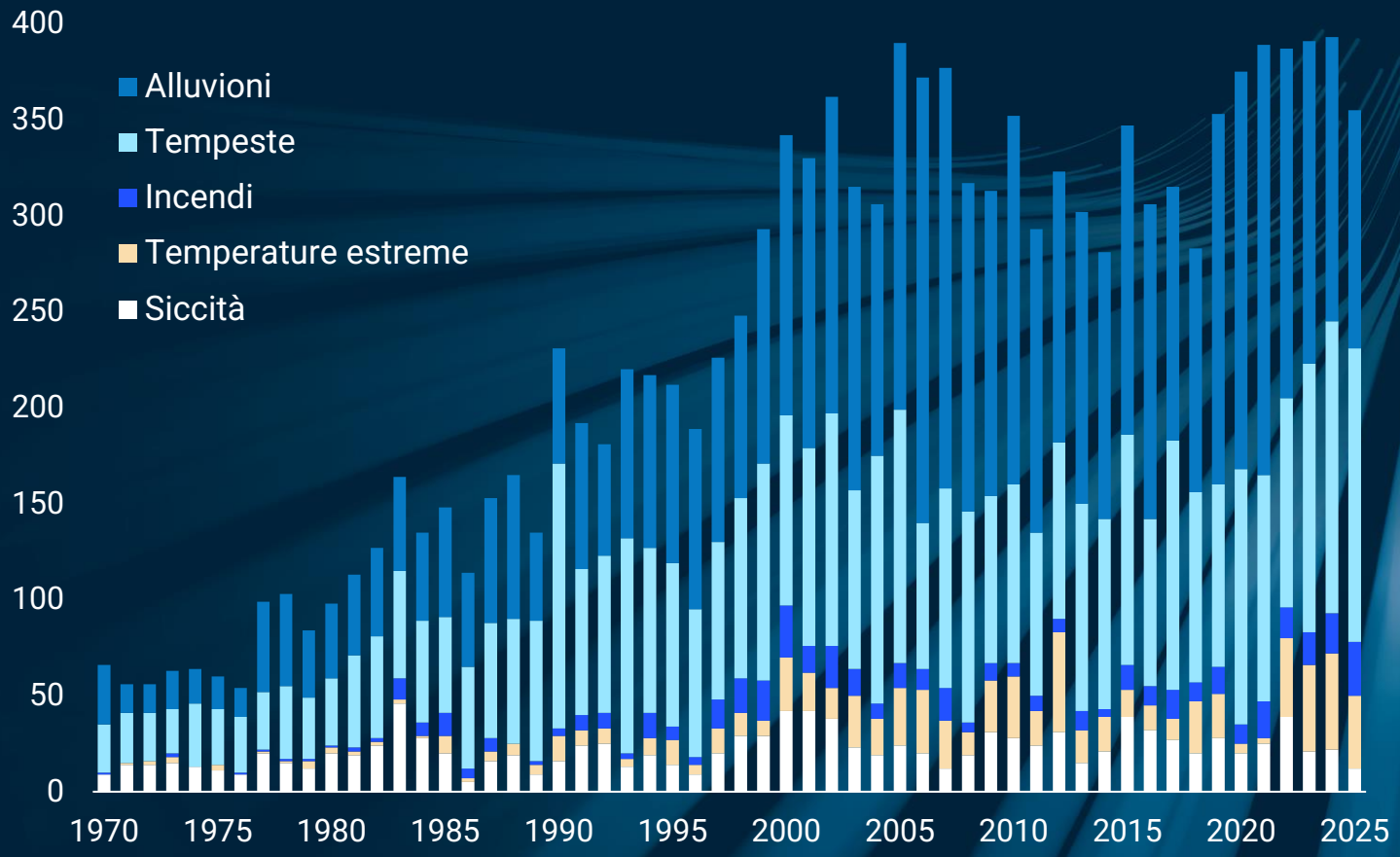
Global Debt Monitor – tn$



Fonte: IIF «Global Debt Monitor» 2026

Cambiamento climatico

Numero disastri legati a eventi climatici estremi



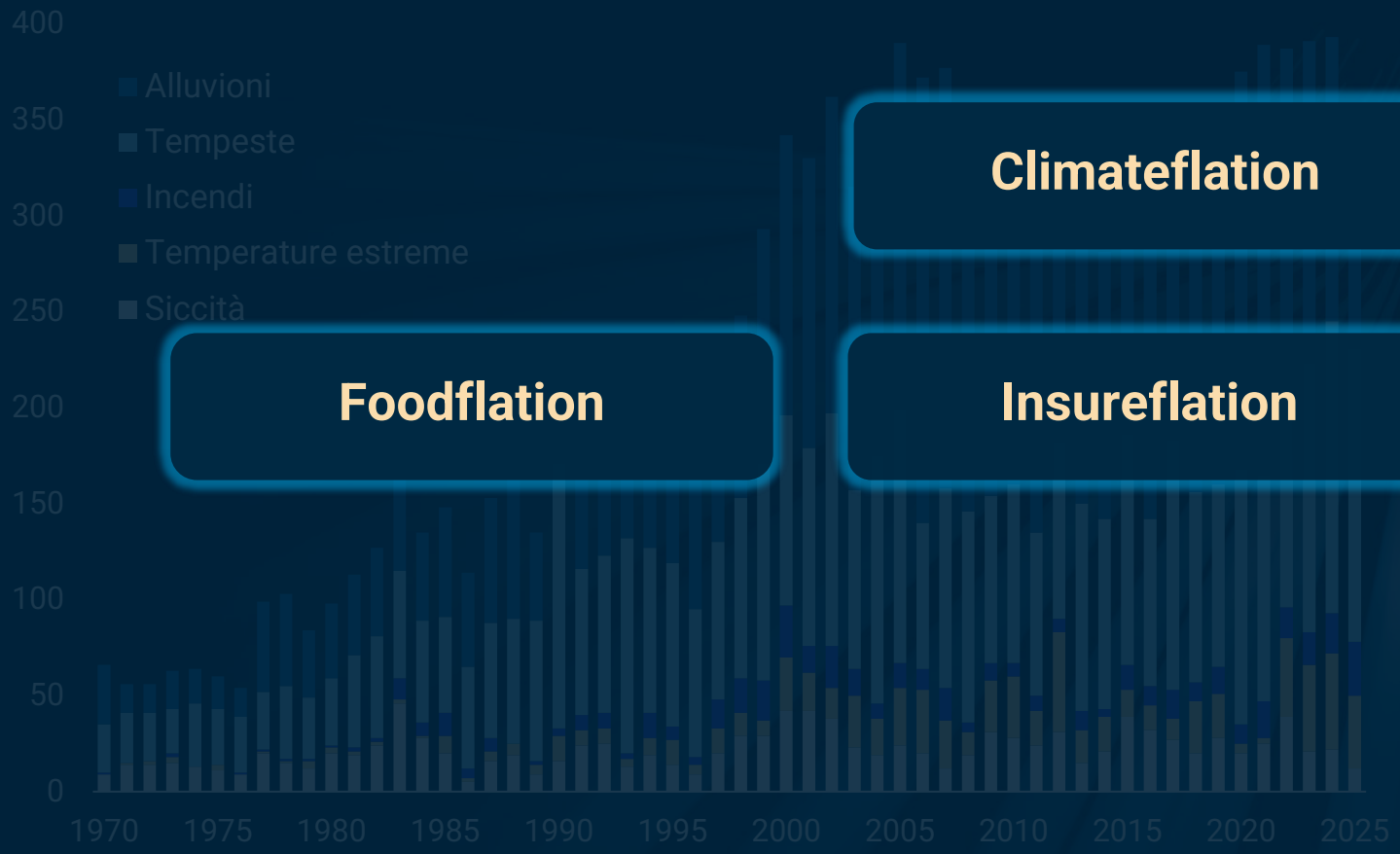
Global Risk Report
World economic Forum - primi 3 di 10
(Rischi di lungo periodo)

1. Eventi metereologici **estremi**
2. Perdita biodiversità e **collasso** ecosistemi
3. Cambiamenti **critici** sistemi della Terra

Fonte: Elaborazione AIPB su dati EM-DAT; World Economic Forum «Global Risks Report» 2026

Cambiamento climatico

Numero disastri legati a eventi climatici estremi



Climateflation

Foodflation

Insureflation

Greenflation

Global Risk Report
World economic Forum - primi 3 di 10
(Rischi di lungo periodo)

1. Eventi metereologici **estremi**

3. Cambiamenti **critici** sistemi della Terra

Fonte: Elaborazione AIPB su dati EM-DAT; World Economic Forum «Global Risks Report» 2026

Nuovi equilibri globali:
GEOPOLITICA – DEBITO – CAMBIAMENTO CLIMATICO

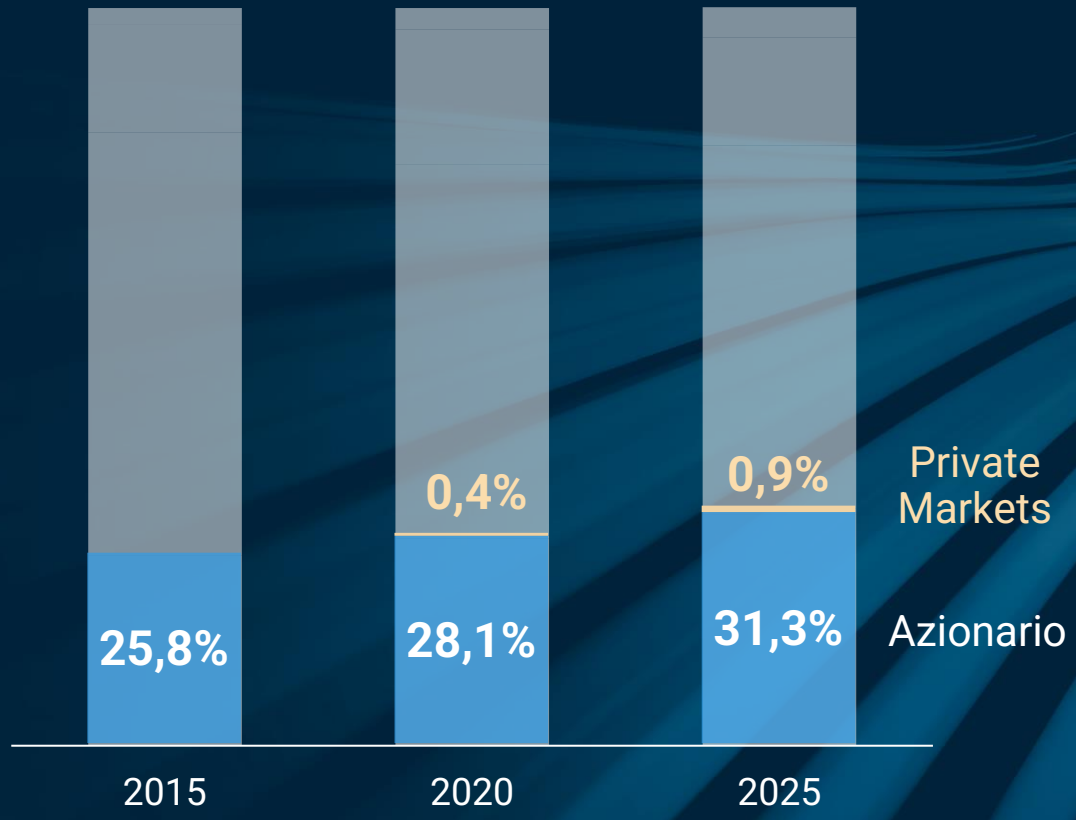
CRESCITA

REALE

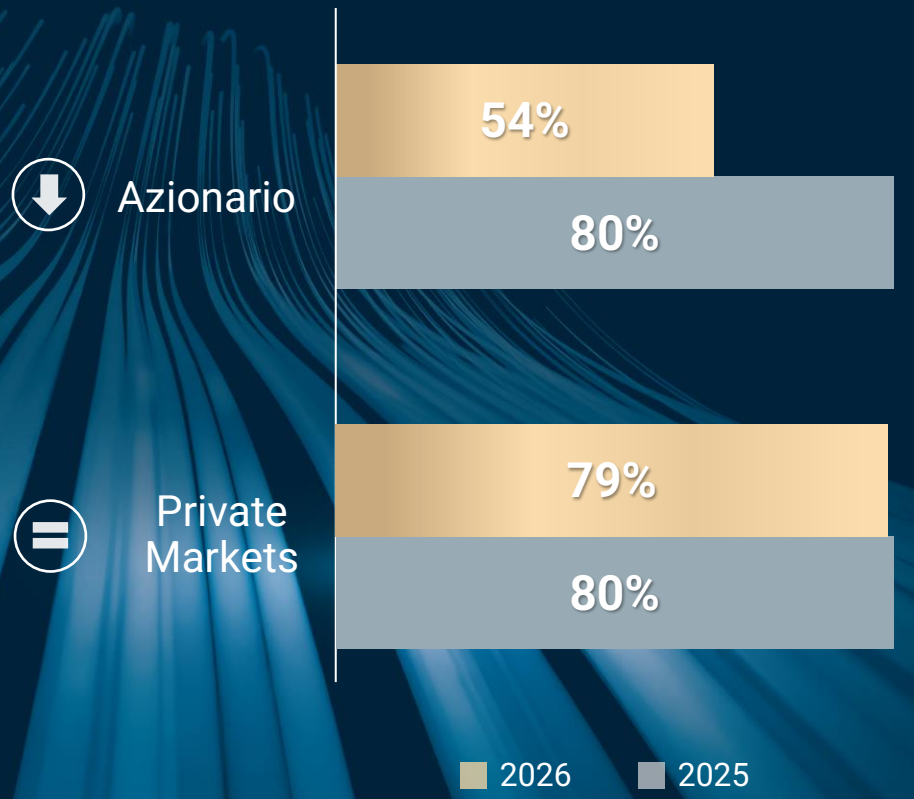
EQUITY PUBBLICA E PRIVATA

Più esposizione all'economia reale

Allocazione dei portafogli dei clienti Private



Evoluzioni attese dai leader sulla crescita delle asset class nei prossimi 2 anni

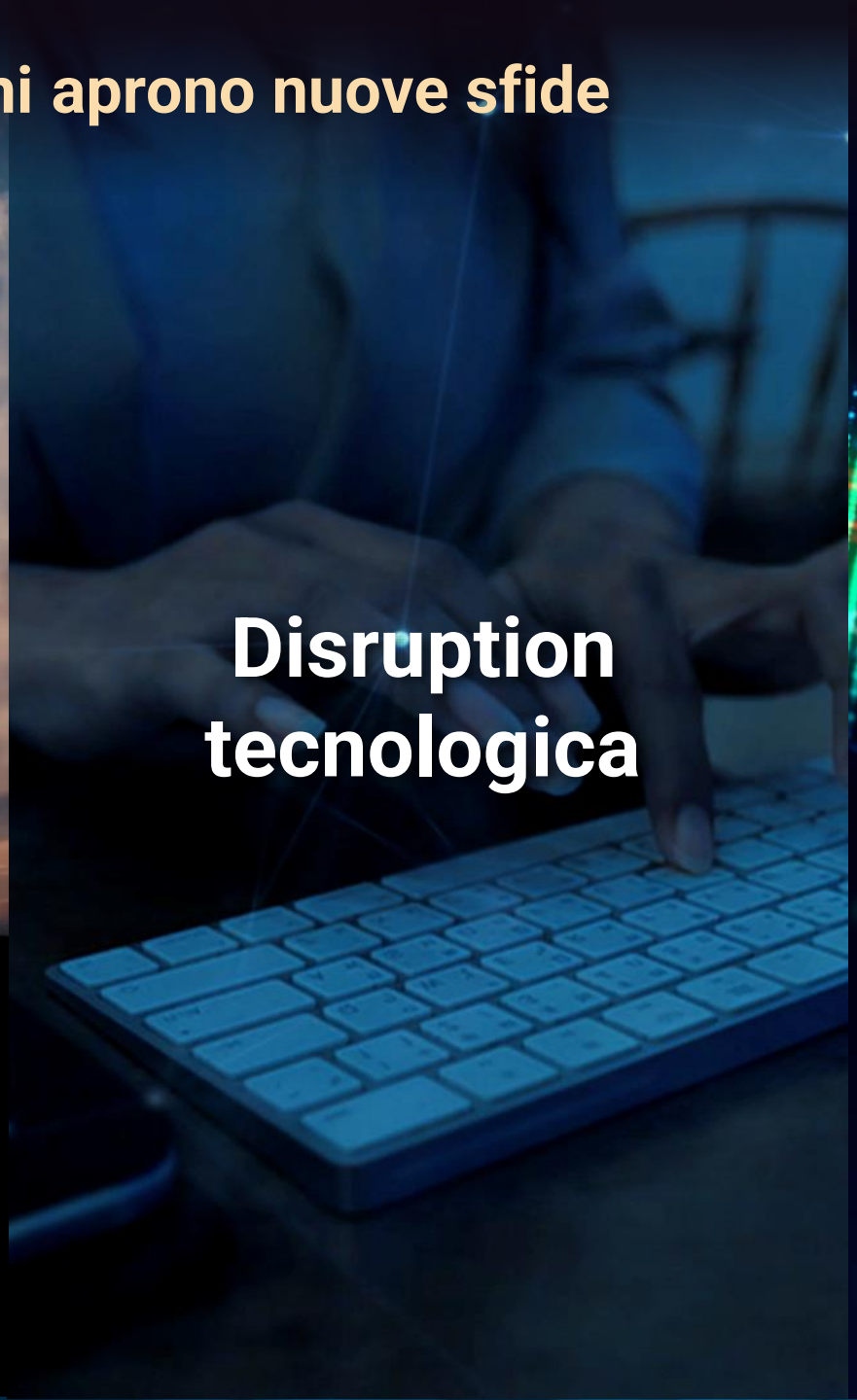


Fonti: Elaborazione AIPB su dati AIPB, Prometeia, Banca d'Italia, ECB, OECB, Itinerari Previdenziali, Ania; AIPB «Orientamenti di Business»

Tre grandi trasformazioni aprono nuove sfide



Longevità e rivoluzione demografica



Disruption tecnologica



Nuovi equilibri globali

«Alcuni guardano le cose come sono e si chiedono perché.
Altri immaginano ciò che ancora non esiste e si chiedono: perché no?»

George Bernard Shaw

Abbiamo costruito un’industria forte
Abbiamo dimostrato quanto possiamo fare
Ora perché non pensare di fare ancora di più?