

n. 232-233 Giugno-Luglio 2020 IT Euro 3,50\*

## ARTE COME È CAMBIATO IL MERCATO (E LE BUONE OCCASIONI)

CREDIT SUISSE

# Patrimoni

IL PRIMO MENSILE PER CREARLI, GESTIRLI, ACCRESCERLI

**ROBOTICA E CONSUMI  
ECCO I NUOVI SUPERTREND**

**LE PROMESSE DEL BIOTECH  
TRA VACCINI E BIG DATA**



# PRIVATE BANKING

**I 1.500 MILIARDI DEPOSITATI SUI CONTI CORRENTI POSSONO FRUTTARE E AIUTARE IL PAESE. SEDICI TOP BANKER SPIEGANO COME**



COVER STORY

# Private banking, la benzina per ripartire passa da loro

*Gli italiani sono i meno indebitati d'Europa e sui conti correnti ci sono 1.500 miliardi, che sono aumentati durante la pandemia. Capitali che possono sostenere lo sviluppo e la competitività delle pmi. Sedici tra le più importanti realtà del risparmio gestito spiegano come*

di Max Malandra e Aldo Bolognini Cobiانchi

**L**Il Covid-19 e il lockdown che ne è seguito hanno dato un ennesimo duro colpo all'economia italiana. Dopo anni di crescita asfittica, infatti, il blocco delle attività ha portato a un **crollò del Pil** nel primo trimestre, certificato dall'Istat, del 5,3% rispetto al trimestre precedente e del 5,4% nei confronti del primo trimestre del 2019. Il 2020 presenta già così una variazione acquisita del -5,5% e il governatore di Banca d'Italia, **Ignazio Visco**, ha già anticipato che «su ipotesi più negative, anche se non estreme, il prodotto interno lordo si ridurrebbe del 13% quest'anno e la ripresa nel 2021 sarebbe molto lenta».

A fare da contraltare a un debito pubblico enorme c'è la **ricchezza privata**, generata anche dall'elevato tasso di risparmio che, del resto, è sempre stata una caratteristica del paese. Le famiglie italiane sono le

meno indebitate in Europa (pari a circa il 34% del Pil contro il 50% della Francia, il 63% della Germania, l'83% della Spagna e il 100% della Gran Bretagna) e sui conti correnti giacciono cifre importanti. Lo evidenziano regolarmente i report di Bankitalia e qualche mese fa, proprio su *Patrimoni*, lo ha efficacemente sintetizzato il professore **Paolo Legrenzi**, spiegando come la ricchezza degli italiani sia di circa 10mila miliardi di euro, di cui poco più della metà è in immobili (l'85% è proprietario di case), e come quindi vi siano circa 4mila miliardi di ricchezza finanziaria, di cui **1.500 miliardi di liquidità**. Ma quali possono essere le modalità per una ripartenza della nostra economia? In una prima fase dell'emergenza lo Stato può intervenire in maniera significativa, assicurando la liquidità necessaria attraverso il sistema bancario, ma con il

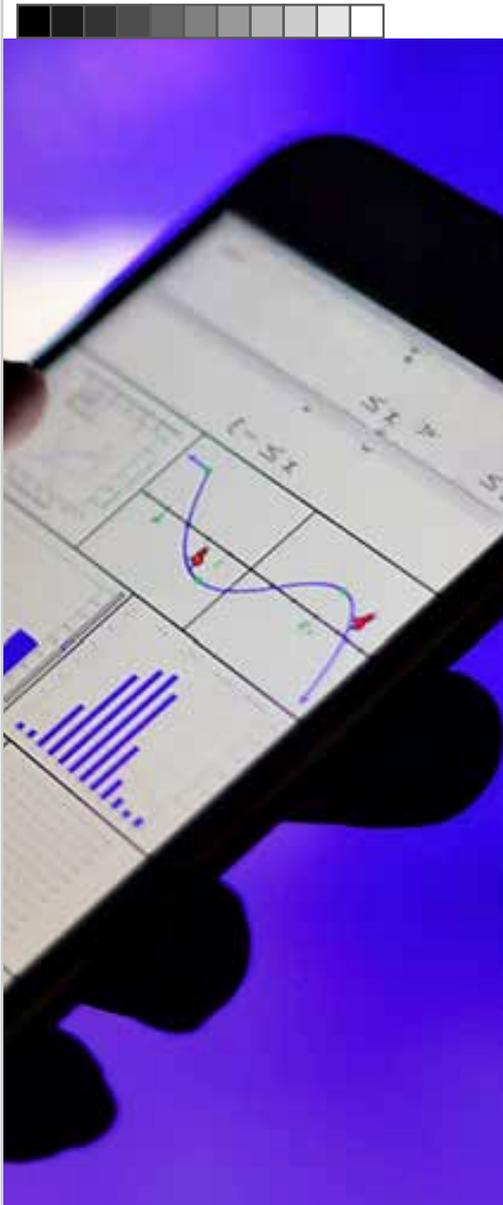


**Paolo Langè,**  
presidente di Aipb,  
Associazione italiana  
private banking

graduale riavvio della ripresa, le imprese avranno bisogno di maggiori capitali per sostenere sviluppo e competitività, specialmente le pmi.

A fine 2019 l'industria del private banking gestiva oltre **880 miliardi di euro**: si tratta di uno stock di ricchezza che, anche se in questi mesi è stata limata dalle discese dei mercati finanziari, può rappresentare un volano importante. «Il ruolo della consulenza e della nostra industria private potrà essere quello, già esercitato nel passato, di far prevalere scelte dettate da

16\_Patrimoni\_Giugno-Luglio 2020



**Antonella Massari,**  
segretario generale  
di Aipb



**Paolo Martini,**  
amministratore delegato  
e direttore generale  
di Azimut Holding

mantenimento», elenca **Antonella Massari**, segretario generale dell'associazione «Poi, investimenti diretti nell'economia reale con strumenti non quotati sui mercati regolamentati, ad esempio attraverso l'istituzione di una categoria di **investitori semi-professionali** che possa comprendere famiglie che, pur con un approccio all'investimento piuttosto tradizionale, abbiano elevate disponibilità finanziarie e obiettivi di ampia diversificazione del proprio portafoglio. Oppure ancora gli **elitif**: la normativa già presente sul mercato europeo potrebbe costituire la base di partenza per lo sviluppo definitivo del finanziamento a medio lungo termine delle aziende del paese attraverso il contributo diretto degli investitori privati, anche se per fare il salto di qualità occorre alzare i limiti di investimento per l'accesso ai benefici fiscali, altrimenti ininfluenti per una clientela di tipo private».

Accanto agli elitif, poi, il governo ha introdotto i cosiddetti **pir alternativi**, che hanno l'obiettivo di sostenere il rilancio degli investimenti sul mercato dei capitali in questa fase difficile ampliando l'orizzonte di investimento e creando i presupposti per la nascita di nuove asset class verticali. «Ci auguriamo che possa portare importanti vantaggi per favorire le pmi e l'economia reale per una rinascita delle aziende post Covid-19», interviene **Anna Lambiase**, ad di Ir Top Consulting. «Il mercato Aim Italia è infatti quello che più rappresenta le pmi e che in misura maggiore necessiterà nei prossimi mesi di una spinta per crescere. Considerando che i pir hanno investito per il 25% del flottante Aim, stimabile in circa **400 milioni di euro**, pensiamo che i pir alternativi possano favorire ulteriormente la liquidità del mercato sia sul secondario che sul primario per il ritorno a condizioni di mercato normali». Ma quali sono state le misure messe in campo dal private banking per gestire al meglio e aiutare a rilanciare l'intera economia italiana? Ecco le idee e le riflessioni sul futuro di 16 tra le più importanti realtà del risparmio gestito, presentate in ordine alfabetico.

## AZIMUT

**PAOLO MARTINI**

*amministratore delegato e direttore generale di Azimut Holding*

Il perdurare di un contesto di tassi di interesse bassi ha azzerato i rendimenti degli investimenti considerati poco rischiosi. I dati di raccolta e di stock dimostrano che purtroppo sono pochissimi i clienti che hanno beneficiato della crescita del mercato post 2008. Per ottenere dei ritorni è necessario assumere un approccio differente e **investire attivamente** includendo anche asset class legate all'economia reale che incidono direttamente sulla crescita delle pmi, che rappresentano il tessuto economico italiano.

Il ruolo del consulente è fondamentale per formulare le corrette aspettative di rendimento nel medio lungo tempo e diversificare opportunamente il portafoglio. L'industria deve affrontare il tema dell'**educazione finanziaria** senza assecondare le paure dei clienti che portano oggi a distruggere valore per loro stessi e per l'economia nel suo complesso. La crisi attuale ha rapidamente aumentato il fabbisogno di liquidità delle imprese così come la loro necessità di finanziamento. Esigenze che devono essere soddisfatte anche da **canali alternativi a quello bancario** tradizionale come già accade in paesi più evoluti dal punto di vista finanziario. Chi dispone di grandi patrimoni ha iniziato già da tempo a investire in **progetti e strumenti di lungo periodo** che permettono di sostenere e partecipare alla crescita delle imprese italiane con ritorni superiori ad altre attività, secondo le statistiche una media del 12% annuo verso 7,5% del mondo tradizionale negli ultimi dieci anni. In Azimut lavoriamo in questa direzione dal 2014 e oggi abbiamo una piattaforma, Azimut Libera Impresa, che gestisce oltre 1 miliardo di euro con 20mila clienti dedicata esclusivamente a iniziative legate al mondo del non quotato.

La nostra sfida è stata quella di creare strumenti, accanto a quelli per investitori professionali e hnw, con basse soglie ▶▶

una attenta analisi razionale e crediamo che oggi più che mai una corretta gestione del risparmio delle famiglie private sia fondamentale», ha detto **Paolo Langè**, presidente di Aipb, l'associazione italiana private banking. «Consapevoli della delicata fase che sta attraversando il paese, abbiamo voluto contribuire alla messa a punto di alcune proposte che possono accelerare il processo di avvicinamento delle famiglie italiane agli investimenti finanziari a favore della ristrutturazione e della sostenibilità economica del paese». Quali? «Il collocamento di **restart bond** o **generational bond**, ossia titoli di Stato italiani a lunghissimo termine può essere favorito da un regime fiscale con esenzione dell'imposta di bollo, delle imposte su successioni, donazioni, cedole e capital gain a beneficio dei residenti in Italia, vincolato a un determinato periodo di

17\_Patrimoni\_Giugno-Luglio 2020

## COVER STORY



**Alessandro Varaldo,**  
amministratore delegato  
di Banca Aletti



**Maurizio Zancanaro,**  
amministratore delegato  
di Banca Cesare Ponti



**Andrea Nattino,**  
responsabile family  
office di Banca Finnat

d'ingresso (5mila e 10mila euro) permettendo in questo modo di aumentare la diversificazione in portafoglio degli **strumenti alternativi** fra le diverse componenti di equity, di debito, infrastrutture, real estate e beneficiare delle loro diverse durate di investimento.

Per fare la differenza, oggi serve una maggiore **specializzazione**, per questo aumenterà il lavoro in team dove due o più banker decidono di unirsi e seguire insieme, secondo i loro diversi punti di forza, i clienti per tutta la relazione. Bisogna poi che i servizi di wealth management (consulenza corporate, fiscale, successoria ecc.) diventino sempre più concreti e reali poiché oggi c'è più domanda potenziale che offerta vera. C'è quindi uno spazio enorme per i bravi consulenti che vogliono fare la differenza.

### BANCA ALETTI

**ALESSANDRO VARALDO**  
amministratore delegato

Al mercato del private banking è affidato il 28% delle quote di mercato delle attività finanziarie investibili dalle famiglie italiane. Un patrimonio molto rilevante sia in termini di disponibilità sia di valore economico e sociale; da ciò, la grande responsabilità alla quale siamo chiamati. Se da un lato il ruolo della consulenza specialistica diventerà sempre più necessario e qualificante nelle scelte di investimento, dall'altro rappresenterà una vera leva in termini di **valorizzazione del patrimonio** e di **orientamento alla crescita** della ricchezza del paese, contribuendo a indirizzare le risorse al sostegno del sistema economico e finanziario.

Riposizionare i valori al centro del nostro operato quotidiano, come stiamo facendo in Banca Aletti, vuol dire accrescere e proteggere i patrimoni, ma anche creare valore economico. Il nostro cammino, di grande e riconosciuta tradizione, sta evolvendo molto velocemente con modifiche strutturali e sostanziali al modello di asset allocation che consente ottimi risultati e **resilienza** anche nelle fasi di **forte volatilità**, con strumenti finanziari e digitali

all'avanguardia e un approccio sostenibile che pone al centro i bisogni di famiglie, professionisti e aziende. Proponiamo soluzioni vicine al business e personalizzate, in grado di ottimizzare asset e liabilities in un percorso protetto e virtuoso. Risulterà fondamentale per i private banker accrescere e aggiornare le proprie competenze, quindi formarsi e affinare le capacità di relazione unitamente alla continua ricerca di soluzioni condivise con i clienti che coniughino diversificazione e impegno di medio-lungo periodo.

Gli strumenti finanziari che puntano su pmi eccellenti, domestiche, sul sostegno alle infrastrutture, con uno sguardo crescente agli **investimenti sostenibili** sono un'opportunità da non perdere. Guardiamo con grande interesse alla possibilità di allargare la platea degli investitori privati a forme alternative di investimento; i pir alternativi sono un prodotto particolarmente adatto a veicolare la crescita e il finanziamento all'economia. Ci sembra, inoltre, interessante ragionare su un tema di **fiscalità** con una maggior equiparazione della tassazione tra rendite finanziarie e investimenti in liquidità che potrebbe aiutare a indirizzare maggiormente verso investimenti, oggi, ancora poco valorizzati.

### BANCA CESARE PONTI

**MAURIZIO ZANCANARO**  
amministratore delegato

Il periodo positivo dei mercati prima dell'esplosione della pandemia aveva portato un incremento delle masse a livello globale, di cui aveva beneficiato ovviamente anche il private banking. Nessun ostacolo sembrava dovesse arrestare la crescita dell'economia, nonostante varie tensioni a livello geopolitico e problematiche irrisolte: la guerra dei dazi, la rivalità tra Usa, Cina e Russia, la Brexit, solo per citare i più importanti. In tutto questo l'Europa non ha saputo imporre una **visione unitaria** politica ed economica che le permettesse di giocare un ruolo determinante tra le superpotenze. L'irrompere della pandemia ha evidenziato

una **fragilità improvvisa** e le risposte spesso confuse e contraddittorie dei diversi Stati hanno fatto emergere criticità che forse erano state ignorate nell'euforia dei risultati positivi.

Alcuni economisti ed esperti finanziari avevano più volte invitato i vari operatori di mercato a riflettere su temi quali la sostenibilità di alcuni risultati aziendali o l'**innovazione del lavoro**, o ancora sulle tematiche legate allo sfruttamento delle **risorse energetiche**. Purtroppo questi appelli sono stati per lo più ignorati, ma siamo stati bruscamente obbligati a reagire con la diffusione globale del virus, che uno dopo l'altro ha colpito pesantemente tutti i mercati. La natura ci ha imposto di rivedere l'elenco delle priorità, dalla nostra vita privata al funzionamento dell'economia.

Il private banking, che da sempre opera sulla protezione del patrimonio ed elabora le sue strategie sul medio-lungo periodo, si è ritrovato nella **situazione meno critica**. I clienti hanno capito il valore della delega della gestione del patrimonio a operatori specializzati, abituati a seguirli in modo continuo e personalizzato. Noi operatori/banchieri abbiamo fatto ricorso al lavoro a distanza e a strumenti tecnologicamente avanzati che ci hanno permesso di seguire con assiduità i clienti anche in assenza della relazione fisica, mantenendo il **rapporto fiduciario e personale** della relazione tra il cliente e il consulente.

### BANCA FINNAT

**ANDREA NATTINO**  
responsabile family office

Il 2019 è stato un anno estremamente positivo sotto tutti gli aspetti. Il 2020 al contrario sembra esporci a traumi nuovi e globali. Astraendoci da questa visione di breve termine constatiamo che i mercati negli ultimi 10 anni, ovvero successivamente alla crisi finanziaria scatenata dai subprime, sono caratterizzati da profonde fasi di **depressione** e di **espansione**. Si tratta di fenomeni trasversali alle asset class e alle aree geografiche, amplifi- ▶

**COVER STORY**

**LA CONSULENZA DI PORTAFOGLIO**



cate dal basso livello dei tassi di interesse. Ne deriva che il private banking sia indispensabile nel supportare le scelte della clientela, a patto che riesca a essere **autonomo** e capace di una visione completa delle esigenze di lungo termine.

La crescita delle competenze dei consulenti e dell'articolazione dei servizi offerti sono indispensabili per soddisfare le esigenze della clientela hnw. Il futuro del private banking ha prospettive positive solo se gli operatori sapranno **rispondere alle mutate esigenze**, e innovare sia il modello di servizio sia la gamma dei prodotti e servizi. L'offerta di servizi dovrà concentrarsi sulle trasformazioni di medio termine: in primo luogo, in un contesto di costante invecchiamento della popolazione italiana e di indispensabile impoverimento del welfare, devono essere impostate soluzioni per generare flussi di reddito e supporto sanitario.

In secondo luogo il cliente imprenditore deve trovare la sponda del **corporate finance** all'interno delle strutture di private banking. È indispensabile affrontare la governance delle nostre pmi, la loro struttura finanziaria e l'apertura del capitale. In Banca Finnat il rapporto con la clientela prevede l'utilizzo dei servizi della fiduciaria per la governance familiare e aziendale, il corporate finance per la struttura finanziaria dell'impresa e le operazioni sul capitale, integrando il private banker che è gestore della relazione e dall'asset allocation.

Il terzo aspetto è la **cura delle generazioni più giovani** sia con il coaching sia con la condivisione degli obiettivi di lungo termine. La capacità di lettura dell'evol-



**Andrea Ragaini,**  
vice direttore generale  
di Banca Generali

zione dei ruoli e dei percorsi di carriera del nucleo familiare cliente permette l'impostazione di corrette politiche di investimento, di pianificazione dei flussi di cassa, di efficienza fiscale e di struttura della finanza aziendale.

Riguardo al contesto competitivo anche nel private banking vi è **necessità di aggregazioni** sia per sostenere gli investimenti in tecnologia e in formazione professionale sia per assorbire i costi normativi di compliance e di controllo che hanno un peso in costante crescita. Tuttavia l'elemento centrale è il modello di servizio. Riteniamo vi sia una importante domanda di **personalizzazione**, ovvero di strutture in grado di coprire lo spettro di esigenze richieste sia dai grandi patrimoni SIA dagli imprenditori.

**BANCA GENERALI**

**ANDREA RAGAINI**  
vice direttore generale

Veicolare il risparmio privato verso l'economia reale così da spingere quelle piccole e medie imprese che caratterizzano la gran parte del tessuto produttivo italiano. È questa l'idea alla base di BG4Real, la nuova proposta sviluppata da Banca Generali per la clientela. Una proposta che sembra essere spinta anche dalla

congiuntura dei mercati finanziari degli ultimi mesi. La forte volatilità portata dal Covid-19, infatti, ha aumentato le già forte incognite per il futuro e ha accentuato notevolmente una già sostenuta domanda di soluzioni che uniscano il bisogno di **protezione** con quello di **rendimento**. Bisogni che possono essere soddisfatti dai mercati privati, un segmento ancora poco esplorato ma le cui potenzialità risiedono proprio nel collegamento all'economia reale che lo svincola dalla volatilità di breve periodo.

BG4Real, infatti, porta con sé vantaggi su due fronti. In primo luogo c'è l'impresa che riceve nuovi investimenti sotto forma di **smart money**, ovvero credito per lo sviluppo che può contare sul valore aggiunto di un finanziatore qualificato. Dall'altra parte c'è invece il beneficio per l'investitore che riesce ad **ampliare l'orizzonte temporale** del proprio investimento soddisfacendo anche il bisogno morale di contribuire alla crescita economica dell'Italia. L'immissione di liquidità nell'economia reale garantisce una maggiore diversificazione del portafoglio per asset, posizionamento e qualità creditizia, ottimizzandone di conseguenza il profilo rischio-rendimento. La partecipazione alla creazione di valore per il paese consente invece di poter intercettare le interessanti **agevolazioni fiscali** previste per sostenere la crescita economica inclusiva e sostenibile.

**BANCA MEDIOLANUM**

**ALBERTO MARTINI**  
direttore wealth management

Con la crisi per la pandemia e lo ►►

## COVER STORY

### IN CRESCITA I NUMERI DEL PRIVATE BANKING



**Alberto Martini,**  
direttore wealth  
management  
di Banca Mediolanum

spettro di una pesante recessione, le sfide per i nostri risparmi riguardano i temi della protezione, della **decorrelazione** delle asset-class negli investimenti e il contributo del settore al sistema. La crisi pandemica ha mostrato alcune evidenti falle nella tipologia di servizio che viene oggi offerto dagli operatori e la grande opportunità mancata per le famiglie, gli intermediari e la nostra economia. La clientela italiana di private banking è quella maggiormente distribuita geograficamente in Europa e la **consulenza di prossimità** diventa quindi vitale per affrontare già adesso e in via preventiva temi di grande rilevanza e impatto sociale ed economico quali la crisi del welfare familiare, l'invecchiamento della popolazione e la non sostenibilità a lungo termine della spesa pubblica per salute e pensioni. È necessario che il private banking faccia la sua parte contribuendo a creare un nuovo benessere sociale che può e deve derivare dalla difesa del risparmio e dal suo convogliamento verso investimenti anche di lungo termine e verso l'economia reale sostenibile. È auspicabile che la politica fiscale sia di **maggiore stimolo** nel permettere alle famiglie di imboccare questa via con più convinzione perché solo così è possibile anche sbloccare i consumi e il Pil del paese. Occorre quindi **invertire il flusso** di questi ultimi mesi che, pur

in presenza di una raccolta netta positiva degli operatori, ha registrato una preferenza per le soluzioni amministrate e di liquidità e un conseguente deflusso dalle soluzioni gestite causato dalla volatilità di mercato, valutata per errata consuetudine solo su orizzonti di breve o brevissimo termine. Ciò è stato ancora più evidente per la clientela imprenditoriale che ha accusato un duro colpo dal lock-down e che, complice la **forte dipendenza dal sistema bancario** e dalla sua burocrazia, ha attinto alle proprie disponibilità personali per finanziare e ricapitalizzare l'attività di impresa, disertando in molti casi gli investimenti di private banking. All'interno di un sistema bancario che sta vivendo un vasto processo di trasformazione, il private banking acquisisce sempre di più un ruolo chiave nel sostenere la crescita nazionale attraverso una **migliore allocazione** degli investimenti finanziari privati. È un mercato che sta mostrando grande innovazione e versatilità nell'offerta con una crescente tendenza alla proposizione di investimenti alternativi che aumentano la possibilità di avvicinare anche il risparmio all'economia reale. In prospettiva sarà quindi chiave per gli operatori individuare i trend destinati a diventare strutturali così da adattare il proprio modello di business in due ambiti fondamentali: da un lato la relazione cliente-consulente (in quanto l'utilizzo dei canali digitali e la relazione a distanza potrebbe diventare il new normal) e dall'altro le **competenze di advisory** che dovranno indirizzare il risparmio verso strumenti di protezione come le polizze di puro rischio ma anche verso l'economia reale con strumenti semplici ed efficienti come i pir.



**Federico Vitto**  
responsabile direzione  
wealth management  
di Banca Mps

### BANCA MPS

**FEDERICO VITTO**  
*responsabile direzione  
wealth management*

Il private banking ha conosciuto negli ultimi 10 anni uno **sviluppo formidabile** non solo in termini di masse, ma di qualità nell'approccio e nei prodotti/servizi offerti, rimanendo finora, relativamente, poco colpito da quel fenomeno di contrazione dei margini e conseguente concentrazione dei player che sta caratterizzando l'industria finanziaria nel suo complesso: la **redditività sul capitale impiegato**, particolarmente attraente, sta facendo convergere su questo business risorse, progettualità e talenti, trasformando la figura e le competenze del banker ma anche la struttura alle sue spalle. L'esperienza della crisi attuale, senza precedenti recenti per magnitudine e dinamica, ha evidenziato come poter contare su professionisti in grado di informare tempestivamente, fornire strumenti cognitivi e chiavi di lettura dei fenomeni, proporre soluzioni adatte al contesto e alle esigenze, possano **fare la differenza** in termini non solo di performance, ma di approccio a un fatto straordinario al quale nessuno poteva dirsi preparato. Il private banking può rivestire un ruolo determinante nel far ripartire l'economia reale: un soggetto high net worth infatti

## COVER STORY



**Paolo Giorsino,**  
direttore commerciale  
di Banca Patrimoni  
Sella & C.

ha spesso un background da imprenditore, ed è quindi culturalmente predisposto a valutare con attenzione investimenti il cui profilo sia legato non a dinamiche puramente finanziarie ma all'evoluzione del clima e del ciclo economico o di particolari segmenti di business. In ogni caso chi dispone di patrimoni ingenti da un lato vede negli investimenti reali la possibilità di diversificare e aumentare la performance attesa aggiustata per il rischio, dall'altro spesso vive con maggiore sensibilità tematiche legate al **complessivo benessere economico** perché sa che si riverberano positivamente sulla stabilità sociale. Questo è un asset prezioso, ce lo dimostra in negativo, l'esperienza di alcuni paesi emergenti, anche per chi ha maggiori possibilità. Lo spettro delle aree di possibile interesse su cui si può agire è estremamente ampio, dai progetti **infrastrutturali** a finanziamenti o partecipazione in **start up**, passando per operazioni di razionalizzazione o **revamping** di business maturi. L'accesso a investimenti illiquidi e **private market**, mantenendo i giusti presidi di diversificazione e rispetto degli obiettivi di allocazione, potrà consentire un afflusso di risorse significativo e complementare rispetto agli interventi pubblici.

Un evento come la pandemia accelera e ripositiona fenomeni già in corso e li fa passare da nice to have a **driver di business decisivi**: la digitalizzazione nelle sue declinazioni streamling dei processi, accessibilità e fruibilità, e l'investimento nell'economia reale sono punti di ripartenza ideali, così come l'attenzione alla sostenibilità nel medio termine delle performance. Per altri versi la **consapevolezza della vulnerabilità**, non solo economica ma anche esistenziale, che situazioni come questa determinano, mette in evidenza esigenze prima ritenute secondarie o differibili: proteggere il proprio patrimonio, programmarne la trasmissione, predisporre strumenti di tutela economica di soggetti più deboli nella propria sfera affettiva. Un **approccio globale alla consulenza**, che integri

soluzioni di tipo assicurativo o fiduciario, è la chiave per il salto di qualità non solo relazionale ma di ruolo. Il private banker può aspirare a divenire il **trusted counsellor** che accompagna il cliente in una prospettiva progettuale, finalistica più che opportunistica, per la gestione del patrimonio.

### BANCA PATRIMONI SELLA & C.

**PAOLO GIORGINO**

*direttore commerciale*

La recente situazione di emergenza e la crisi conseguente hanno ancora una volta dimostrato come la gestione dei patrimoni da parte di un consulente finanziario qualificato possa **fare la differenza**. Il nervosismo e la volatilità dei mercati e le incertezze sull'evoluzione del quadro macroeconomico hanno  **messo alla prova l'emotività** degli investitori. In questi contesti, non premiano soltanto le scelte di asset allocation del portafoglio: il cliente ha bisogno di essere costantemente informato e trova nel private banker un interlocutore diretto per l'interpretazione delle dinamiche di mercato e per la costruzione di portafogli diversificati sulla base di scelte condivise. È ancora una volta l'**aspetto relazionale** che assegna al private banking un ruolo qualificato e distintivo. Abbiamo grandi competenze nel nostro paese, mancano tuttavia **capitale e connessioni**: il private banking può essere il motore che mette in circolo questo rapporto e svolgere un ruolo determinate, grazie alla capacità di indirizzare investimenti verso l'economia reale. Non mi riferisco solo ai mercati azionari che in questo momento possono offrire opportunità interessanti, ma soprattutto all'investimento in strumenti di **private equity, private debt e venture capital**. La ripresa dell'investimento sul mercato italiano, sia azionario sia obbligazionario, può arrivare inoltre da strumenti come i **pir** che, grazie alle modifiche introdotte dalla recente normativa, rendono più agevole l'incontro tra i potenziali investitori e le piccole e medie imprese, che costituiscono la parte più vitale e creativa del tessuto economico italiano e che oggi incontrano maggiori difficoltà di accesso ai mercati di capitali.

A mio avviso, le opportunità di crescita del settore del private banking non mancheranno. Da diverse ricerche emerge che negli ultimi mesi il tasso di risparmio è in media aumentato, probabilmente perché con l'emergenza



**Giorgio Vio,**  
responsabile private  
banking Italy  
di Credit Suisse

economico-sanitaria sono state rinviate le spese e accantonate risorse per motivi precauzionali. Tendenzialmente, dopo crisi di questa portata, si registra una concentrazione della ricchezza, pertanto potremmo assistere a una **crescita della domanda** di gestione professionale del patrimonio da parte della clientela hnw. Cambierà inoltre la modalità di comunicare con i clienti: non rinunceremo alla relazione fisica che in alcune situazioni resta imprescindibile, ma sicuramente approfitteremo dell'evoluzione digitale sperimentata negli ultimi mesi per dialogare con i clienti più spesso e in modo diverso, grazie alle tecnologie di video conferenza, messaggistica istantanea, e a piattaforme social diventate ormai familiari.

### CREDIT SUISSE

**GIORGIO VIO**

*responsabile private banking Italy*

Lo shock della pandemia e il lockdown hanno creato i presupposti per una **pausa riflessiva** per meditare su temi precedentemente accantonati dalla quotidianità e dalla velocità. La pianificazione patrimoniale, il futuro della propria azienda e della propria famiglia, l'assicurazione da rischi estremi sono temi diventati ora di conversazione con il banker. Il mix emotivo, economico, patrimoniale innescato dalla crisi sanitaria ha alzato il livello della discussione, cui si aggiunge il **salto quantico** fatto dai clienti delle generazioni più senior dal punto di vista digitale. Nuovi sistemi di interazione paradossalmente hanno enfatizzato la componente umana del rapporto clientebanker, il quale accede alla clientela con mezzi e argomenti nuovi.

Il cliente private è pronto a finanziare le iniziative di crescita dell'economia. L'imprenditore, o ex-imprenditore, non abbandona il desiderio di partecipare a iniziative di sviluppo del tessuto economico, comprendendone lo stato di crisi, la mancanza di liquidità e le opportunità, più che i rischi. Il private banking del "coronacene" si fonderà su una sempre maggiore attenzione alla pianificazio- ►

## COVER STORY

ne del patrimonio, prima ancora del portafoglio, su nuove modalità di interlocuzione col cliente, su strumenti di investimento innovativi, agili, fiscalmente efficienti, che consentano al cliente private di dirottare efficacemente parte della propria ricchezza alle iniziative più stimolanti, a sostegno dell'economia reale.

La vera rivoluzione la può fare il **regolatore**, che deve guardare con attenzione questo potenziale accorciamento della catena del valore, intervenendo con creatività per agevolare lo sviluppo di prodotti finanziari in cui il cliente private sia premiato se fornisce capitale o credito a lungo termine alle migliori imprese del paese, piccole e grandi, in un rapporto di **partnership con il capitale pubblico**.

Vanno favoriti i grandi temi infrastrutturali, digitali, sanitari per citarne alcuni, che possono trasformare l'Italia dopo la crisi, con una lucida attenzione al contesto ambientale che mai come oggi deve rappresentare un layer irrinunciabile nella valutazione di ogni singolo investimento

### DEUTSCHE BANK ITALIA

EUGENIO PERITI

*responsabile private banking*

Durante l'emergenza sanitaria si è parlato molto del digitale e di quanto sia stato importante sia per proseguire le attività a supporto della clientela, si veda il servizio di consulenza a distanza, sia per riuscire a mantenere contatti costanti con i clienti. Ma quello che ha funzionato davvero è stato l'**approccio high touch**, tipico della cultura del private banking: il ruolo centrale della relazione a tutto tondo, cioè l'essere in grado di stare al fianco dei clienti riguardo non solo alle loro esigenze di investimento, ma anche ai nuovi bisogni e alle nuove preoccupazioni delle loro famiglie. Il digitale alla fine è stato solo il veicolo di un contenuto in termini di relazione che nel private banking resta il **vero valore differenziante e fidelizzante**.

L'Italia vanta un livello di indebitamento privato tra i più bassi al mondo e un rapporto tra ricchezza delle famiglie e reddito che è più alto di qualsiasi altro paese avanzato. Quindi, la leva del risparmio può essere un supporto fondamentale all'economia italiana. È questo il senso dei pir alternativi, introdotti recentemente dal decreto rilancio, che si rivolgono proprio alla clientela più patrimonializzata e che hanno portato la soglia massima di investimento, dai 30mila euro all'anno previsti per i pir ordinari, a **150mila euro**. Questo



Eugenio Periti,  
responsabile private  
banking di Deutsche  
Bank Italia



Tommaso Corcos,  
amministratore delegato  
di Fideuram Intesa  
Sanpaolo Pb

link tra risparmio privato e mondo delle imprese, peraltro, è alla base del nostro modello di business Advisory Clients, che abbiamo lanciato nel 2018 con lo scopo di servire proprio il target dei clienti imprenditori.

Partendo dal presupposto che il digitale, per quanto importante, resta una commodity e un mero pre-requisito di natura tecnica che consente la rapidità esecutiva e la rapidità nel rispondere alle richieste dei clienti, sarà sempre più importante essere in grado di offrire un servizio di **consulenza olistica** che sappia coprire tutte le esigenze in termini di valorizzazione e protezione del patrimonio dei clienti sia privati sia aziende, utilizzando anche strumenti come quelli messi a disposizione dalla **finanza comportamentale** che si è rivelata utilissima soprattutto nel periodo della crisi sanitaria per gestire le comprensibili paure e l'emotività dei clienti.

### FIDEURAM INTESA SANPAOLO PB

TOMMASO CORCOS

*amministratore delegato*

Fideuram - Intesa Sanpaolo Private Banking è leader in Italia nella gestione dei patrimoni e fa parte di un gruppo tra i più forti in Europa per requisiti di solidità patrimoniale e capacità di assistere i propri clienti: caratteristiche che emergono ancor più nei **momenti di difficoltà**. Le reti bancarie e i consulenti finanziari della nostra società si sono attivate prontamente sui clienti, ricordando quanto era accaduto all'indomani della crisi finanziaria del 2008/2009, a cominciare dagli **errori** che vennero commessi vendendo sull'**onda dell'emotività** e sottolineando quanto rimanga fondamentale non perdere di vista gli obiettivi alla base delle proprie scelte di investimento. La volatilità di questi ultimi mesi, la forte discesa, ma anche il repentino recupero, confermano l'importanza di una **corretta programmazione** finanziaria e patrimoniale, che rispetti il profilo di rischio di ciascun cliente. Il risparmiatore italiano ha dato prova di maturità e ha funzionato molto bene il sup-

porto fornito dai consulenti finanziari. In un contesto in cui i tassi delle obbligazioni si sono pressoché azzerati, la liquidità va considerata come un asset class. È necessario adoperarsi perché quel 30% delle disponibilità degli italiani ferme sui conti correnti si muova verso strumenti capaci di sostenere l'economia reale.

Per farlo, già da alcuni anni abbiamo identificato l'importanza per i clienti di investire nei mercati privati e, dal 2016, creato la gamma di prodotti Fai, **fondi di investimento alternativi** che investono su questo tipo di asset tradizionalmente riservati al mondo istituzionale. Ad oggi i nostri quattro fondi che investono sui mercati privati hanno raccolto 1,4 miliardi di euro, di cui 700 milioni già investiti.

Ma non dobbiamo dimenticare le piccole e medie imprese, spesso non quotate e che frequentemente si scontrano con problemi di capitalizzazione. Assogestioni ha proposto al governo i pir alternativi, uno strumento di risparmio focalizzato sulle pmi, che hanno beneficiato meno dei pir tradizionali, ampliando la possibilità a investire anche in prestiti e crediti alle piccole e medie imprese, colonna vertebrale del sistema economico del nostro paese. Attraverso questi nuovi strumenti si potrà dare un sostegno reale e concreto alle imprese e al tempo stesso soddisfare l'aspirazione del risparmiatore che cerca un rendimento significativo.

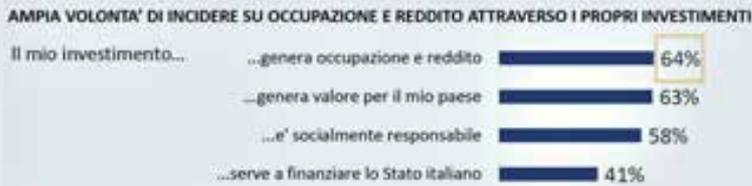
### FINECOBANK

MAURO ALBANESE

*direttore commerciale pfa  
e private banking*

Il 2019 è stato un anno davvero positivo per l'attività di private banking. Al di là del dato commerciale, pur in sé rivelatore della crescita del segmento, abbiamo riscontrato una **crescente soddisfazione** dei clienti di alto profilo nei confronti della qualità professionale dei consulenti e delle soluzioni d'investimento messe loro a disposizione. Il calo drastico dei mercati finanziari susseguenti alla diffusione della pandemia poteva far pensare a una caduta di tale apprezzamento. I portafogli dei

## COSA CHIEDONO I CLIENTI



**Mauro Albanese,**  
direttore commerciale  
pfa e private banking  
di Finecobank

clienti ne hanno risentito e ci sono stati **momenti di preoccupazione**. Ma, a differenza di altre crisi, registriamo invece un **atteggiamento più maturo** da parte dei nostri clienti che sembrano accettare in misura maggiore rispetto al passato le oscillazioni dei mercati e soprattutto fare propri i fondamenti della corretta pianificazione finanziaria: definizione di obiettivi e orizzonte temporale, diversificazione di settore e aree geografiche in prima battuta. L'auspicio è che questo divenga un punto di partenza per una progressiva diffusione dell'educazione finanziaria, di cui il nostro paese sente particolarmente la mancanza. La pandemia, a detta di molti commentatori, sta provocando un **ritorno della competenza** o meglio una rinnovata percezione dell'importanza di fare affidamento, in momenti delicati come l'attuale, a professionisti competenti. Vale in tutti gli ambiti e vale anche nella gestione del patrimonio.

Inoltre una gestione professionale del patrimonio finanziario può certamente costituire un elemento in grado di sostenere la ripresa dell'economia. E ciò per due ordini di motivi. Da un lato **l'incremento dell'efficienza dei portafogli** comporta nel medio periodo anche l'incremento del loro rendimento e quindi aumenta la

ricchezza delle famiglie. D'altro canto, una gestione professionale canalizza risorse finanziarie selezionando settori e aziende dotate di dinamismo e prospettive di crescita. È un meccanismo virtuoso che può aiutare a rinnovare e stimolare il tessuto produttivo del paese. In quest'ottica guardiamo con grande interesse all'espansione di tutto il **mondo Esg**, che oltre a rappresentare una strada obbligata anche negli investimenti si sta rivelando particolarmente interessante anche sotto il profilo della performance finanziarie.

## KAIROS PARTNERS SGR

**FABRIZIO RINDI**

chief executive officer

Il mercato del private banking in Italia sta attraversando una fisiologica **fase di consolidamento**, legata da un lato alla crescita degli ultimi anni e dall'altro alla sempre maggiore attenzione che il regolatore sta prestando al settore: mi riferisco in particolare agli **aspetti normativi**, che richiedono specifiche professionalità e alla necessità di poter contare su processi sostenibili, che pongono anche un **problema dimensionale** del business. Anche l'utilizzo della tecnologia diventa oggi un fattore imprescindibile, soprattutto per poter raggiungere le nuove generazioni di potenziali clienti, così come assume un connotato strategico l'attività di formazione: il private banker assumerà sempre più il ruolo di **referente globale** per il cliente, che avrà bisogno di una guida non solo per la gestione nel tempo dei propri attivi finanziari, ma anche dell'intero patrimonio. Nell'arricchimento delle competenze del banker è importante includere la capacità



**Fabrizio Rindi,**  
chief executive officer  
di Kairos Partners Sgr

di gestire l'emotività del cliente in occasione di momenti di volatilità sostenuta del mercato, oppure di accadimenti legati alla sfera personale o aziendale, come a titolo esemplificativo la pianificazione del passaggio generazionale o la cessione di un ramo d'azienda.

L'Italia ha un grande vantaggio rispetto ad altri paesi europei, ossia una ricchezza privata importante. Negli ultimi anni si è assistito a vari tentativi di veicolare parte di questo stock in strumenti che potessero contribuire alla crescita dell'economia italiana e mai come oggi sta diventando urgente fornire un contributo concreto al lavoro che il ministero dell'Economia e delle finanze e quello dello Sviluppo economico stanno mettendo in campo per rilanciare gli investimenti nel paese. Si sta infatti aprendo la strada verso la creazione di strumenti finanziari che investono in **segmenti di mercato meno liquidi**, che potranno sostenere il sistema produttivo industriale, soprattutto le piccole e medie imprese: stiamo parlando di fondi di private equity, venture capital, pir e in queste ultime settimane di pir alternativi, meglio rispondenti alle esigenze di una clientela private. Si tratta di iniziative interessanti, che andrebbero però accompagnate da un quadro normativo più stabile e da incentivi fiscali più chiari e premianti: se così fosse, il settore del private banking potrebbe fortemente agevolare l'incontro tra la domanda e l'offerta e dunque contribuire in maniera decisiva allo sviluppo dell'economia reale. Alla luce di quanto già detto è prevedibile dunque che il settore nei prossimi anni sia coinvolto in un forte processo di consolidamento che vedrà da un lato, i grandi gruppi di private banking, in grado di soddisfare tutte le esigenze patrimoniali del cliente e dall'altro, realtà di nicchia che, con un bagaglio di expertise altamente sofisticato, si rivolgeranno a un target esclusivo di clientela e contestualmente a operatori del settore che avranno bisogno di integrare le proprie competenze in determinati segmenti di mercato. ▶▶

## COVER STORY



**Angelo Viganò,**  
responsabile  
private banking  
di Mediobanca Pb



**Paolo Federici,**  
market head  
di Ubs Global Wealth  
Management in Italia



**Renato Miraglia,**  
responsabile  
private banking Italy  
di Unicredit

### MEDIOBANCA Pb

**ANGELO VIGANÒ**  
responsabile private banking

L'importanza del private banking a sostegno dell'economia reale è un dibattito aperto da diverso tempo, diventato di grande attualità con la crisi globale innescata dal Covid-19. Per Mediobanca fare private banking significa diventare motore di **match making** tra grande ricchezza privata e idee imprenditoriali ad alto potenziale, all'interno di un mercato sempre più legato all'integrazione tra le funzioni di banche d'affari, investment banking e private. In un contesto volatile come quello dei primi quattro mesi dell'anno i clienti sono stati messi a dura prova dalle asset class tradizionali. Come conseguenza, assisteremo progressivamente a una **rivoluzione nel processo di asset allocation** che non sarà più per asset class ma per rischio/durata/liquidabilità. La diversificazione di portafoglio passerà anche dall'ampliamento della gamma di prodotti, anche con soluzioni illiquide, a sostegno dell'economia reale. Diventerà più importante destinare una parte del portafoglio a investimenti nei private market, meno sensibili alle oscillazioni di breve periodo e in alcuni casi capaci di avvantaggiarsi delle situazioni di difficoltà che molte aziende attraverseranno nei prossimi mesi. Molte opportunità deriveranno proprio dalla crisi di liquidità e di cash flow. Una lenta ripresa, così come ce l'aspettiamo, favorirà in particolare due strategie, il **private equity secondario** e le **posizioni distressed**. In generale, lo scenario post Covid-19 rafforzerà le opportunità di investimento nei private market, sui quali si stima una crescita del rendimento atteso di circa il 5% annuo, dall'11 al 16%.

### UBS

**PAOLO FEDERICI**  
market head di Ubs Global  
Wealth Management in Italia

Questo 2020 rimarrà sicuramente nella storia come un periodo di emergenza dalle caratteristiche straordinarie, con la

prima crisi dell'era contemporanea che da sanitaria si è riversata sull'economia reale e sul mondo finanziario. Inoltre, c'è da ricordare che il nostro paese ha peculiarità importanti dal punto di vista economico, essendo tra i paesi europei quello con la **più alta densità di attività produttive** e quello con una presenza di piccole e medie imprese tra le più elevate. In Ubs abbiamo ben presente questa fotografia ed è per questo che già da qualche anno, abbiamo introdotto una forte evoluzione nel nostro modello di consulenza. L'approccio a tutto tondo denominato Total Wealth, che fornisce risposte coordinate sulle dimensioni di impresa, famiglia e patrimonio integrando le esigenze del singolo con i megatrend che stanno plasmando economia e società. Un'altra innovazione, partita anch'essa prima della pandemia, è quella che noi chiamiamo la «regola delle tre L», **liquidity** (esigenze patrimoniali da 1 a 3 anni), **longevity** (necessità più di lungo periodo) e **legacy** (ciò che va gestito fin da subito in ottica di passaggio generazionale). Questo schema porta a gestire non uno bensì tre portafogli per i nostri assistiti, costruiti non più partendo dai prodotti ma dai loro bisogni. In pratica si passa **dal product al purpose**. Ma non è tutto. Perché dopo quel fatidico giorno in cui abbiamo preso consapevolezza del virus, tutto è cambiato, anche nella quotidianità del banker. Mettere a disposizione della clientela servizi aggiuntivi, utili ad affrontare questo momento di enorme difficoltà, ha portato a un arricchimento del rapporto nel day-by-day, grazie a un continuo scambio di informazioni e frequenti aggiornamenti sui mercati e altri temi di grande attualità.

### UNICREDIT

**RENATO MIRAGLIA**  
responsabile private banking Italy

Stiamo attraversando la più grave crisi dal secondo dopoguerra. In questo scenario di forte incertezza e volatilità, la nostra rete di private banker si è subito attivata per illustrare con razionalità la situazione a tutti i clienti e condividere una visione,

per valutare l'allocazione del portafoglio. Un approccio che è risultato premiante e ci permetterà di guidare le famiglie che ci hanno confermato la loro fiducia in una gestione sempre più consapevole del loro patrimonio, pianificando gli investimenti, guardando ai rischi, ma anche alla responsabilità del capitale e alle generazioni future. Con questa prospettiva a breve lanceremo un nuovo servizio che fotografa in modo dettagliato il patrimonio di ogni nucleo familiare e consente di evidenziare eventuali squilibri nella distribuzione della ricchezza. La fascia di clienti del private banking svolgerà un ruolo cruciale nel rimettere in moto l'economia, sia agendo direttamente con le attività che coinvolgono la famiglia, sia mobilitando il patrimonio finanziario a sostegno del sistema paese. Secondo l'analisi condotta da Intermonete e **Aipb**, nei primi sei mesi del 2019, questo segmento aveva destinato all'economia reale **125,7 miliardi di euro**. Ci aspettiamo che il dato possa migliorare, vista la recente raccolta record per il **Btp Italia** e l'interesse verso i nuovi pir manifestato da molti clienti. La digitalizzazione è stata una novità che ha caratterizzato in questo periodo tutti i processi e l'interazione tra consulenti e clienti: abbiamo capito quanto il digitale costituisca una risorsa necessaria per fornire un servizio di private banking di qualità. Durante il lockdown abbiamo organizzato incontri da remoto con i nostri specialisti e lanciato un nuovo format di **salotti private on line** molto apprezzato dai clienti. Un altro elemento che contraddistinguerà la ripartenza è l'approccio responsabile, con una visione sui **trend sostenibili di lungo termine** che inducono a valorizzare nei portafogli diverse soluzioni di investimento specializzate nei settori che guidano la ripresa, come la tecnologia applicata al medicale o la sicurezza. Sempre più di rilievo, infine, la gestione dei patrimoni attraverso un financial planning allargato, capace di verificare come le progettualità di lungo periodo possano essere sostenibili anche in crisi inattese come quella generata dalla pandemia. P