

Argomento: AIPB: Si parla di Noi

Sabato 14 Marzo 2026

MF 39

RAPPORTO PRIVATE BANKING

a cura di
Salvatore Licciardello

Nel 2025 masse in crescita dell'11,2%, l'84% dei leader guarda con fiducia ai prossimi 12 mesi

L'AI SFIDA LE COMPETENZE

Aipb: lo snodo tra patrimoni privati e sviluppo

L'intelligenza artificiale entra nel private banking, mentre il settore continua a crescere. Nel 2025 le masse sono aumentate dell'11,2% e l'84% dei leader del comparto guarda con fiducia ai prossimi dodici mesi. In questo contesto, l'AI non si presenta solo come un'evoluzione tecnologica, ma come un elemento destinato a incidere sull'organizzazione del lavoro e sulle competenze richieste ai professionisti.

La trasformazione riguarda un'attività che richiede conoscenze tecniche ma anche capacità trasversali: pensiero critico, qualità delle domande, chiarezza nella comunicazione, lettura delle dinamiche emotive del cliente e senso di responsabilità nelle raccomandazioni.



Antonella Massari
Aipb, Associazione italiana private banking

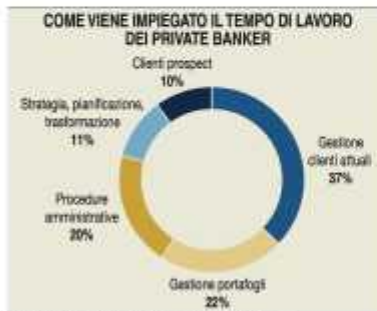
CAMBIA LA PROFESSIONE
Secondo l'ultimo Osservatorio Bankers di Aipb, realizzato su oltre 2.000 professionisti, i private banker dedicano oggi in

media il 22% del tempo alla gestione dei portafogli e il 20% alle procedure amministrative. Oltre il 40% dell'agenda settimanale è quindi occupato da attività operative: analisi, profilazione, monitoraggio dei portafogli, reportistica e supporto alla compliance. Proprio su questo fronte la tecnologia può incidere, riducendo i tempi e automatizzando parte delle procedure. Tra le innovazioni più richieste dai professionisti emergono infatti gli strumenti avanzati di reportistica dinamica, indicati dal 61% del campione, e la digitalizzazione delle procedure amministrative, citata dal 59%.

Il cambiamento incide anche sul profilo della professione. «Il valore professionale si sposta progressivamente da ciò che è

ripetitivo a ciò che richiede giudizio, interpretazione e capacità di sintesi», sottolinea Massari. Il banker tenderà quindi a concentrarsi meno sull'esecuzione e più sulla qualità delle decisioni. Diventa centrale la capacità di aiutare il cliente a definire le priorità, interpretare il

contesto, valutare i trade-off e mantenere coerenza nelle scelte nel tempo, soprattutto nelle fasi di maggiore incertezza. Un altro elemento riguarda la valutazione degli output tecnologici. In un ambiente in cui l'intelligenza artificiale può produrre contenuti plausibili ma non verificati, il professionista assume il ruolo di garante della qualità



Fonte AIPB - Osservatorio Degli e Private Bankers e le sfide del mercato

delle informazioni, individuando eventuali bias o lacune che potrebbero incidere sulla validità di una strategia d'investimento. Il tempo liberato dall'automazione può essere destinato ad ambiti consensuali in cui il fattore umano resta centrale. L'Osservatorio Bankers segnala infatti che per il 95% dei professionisti la relazione di fiducia costruita nel tempo continua a rappresentare il pilastro dell'attività. In questo processo, spiega Massari, «l'essere umano diventa garante del processo, responsabile ultimo del risultato». La tecnologia consente così di dedicare più attenzione a questioni complesse come il passaggio generazionale, considerando che oltre il 30% delle masse gestite appartiene a clienti con più di 74 anni e che solo il 31% di questa fascia ha già pianificato la continuità del patrimonio.

L'analisi algoritmica non può sostituire la dimensione relazionale necessaria, ad esempio, per mediare tra interessi familiari o per affiancare l'imprenditore - che rappresenta circa un terzo dei clienti - nelle scelte di governance o composite finanze. In una fase caratterizzata da mercati volatili, Massari ricorda che «il private banking è chiamato a svolgere una funzione di snodo tra patrimoni privati e sistemi produttivi», un ruolo richiamato anche dai Rapporti Degli e Letti sul futuro dell'Europa. In questo quadro, rileva, «l'AI diventa quindi uno strumento di supporto per innalzare le competenze».

PORTAFOGLI DA RIEQUILIBRARE
I dati mostrano inoltre margini di sviluppo nella composizione dei portafogli delle famiglie: l'esposizione in equity si fer-

ma al 29%, a fronte di un target ritenuto ottimale tra il 45% e il 50%, mentre i private markets superano di poco l'1%. L'analisi dei dati resa possibile dalla tecnologia può quindi aiutare il banker a guidare i clienti verso una riallocazione più efficiente e più vicina all'eccezione reale. Resta tuttavia una questione di fondo: se l'intelligenza artificiale semplifichi o renda più complessa la vita professionale. La risposta, osserva Massari, dipende dalla capacità di governo degli strumenti: «Il rischio non è che le macchine sostituiscano l'uomo, ma che l'uomo rinunci a esercitare il proprio giudizio». Il tema riguarda anche il ricambio generazionale. I banker under 40 rappresentano oggi circa il 12% della popolazione professionale, mentre la componente senior resta ampia. Allo stesso tempo si tratta di una generazione più istruita: circa il 42% possiede una laurea e un ulteriore 10% un master, spesso in discipline economico-finanziarie. Professionisti più vicini alle tecnologie digitali e più sensibili ai temi ESG - con un livello di self-confidence del 63% - ma che hanno bisogno di strumenti adeguati per affrontare patrimoni sempre più complessi.

Integrare l'intelligenza artificiale nel modello di servizio significa quindi adottare questi strumenti con rigore ed etica. «La vera sfida competitiva dei prossimi anni non sarà in uomo e macchina, ma tra chi saprà governare il cambiamento e chi lo subirà, esaltando il valore insostituibile dell'esperienza e della fiducia», conclude Massari. (riproduzione riservata)

Sergio Governale

Martina (Ersel): crisi geopolitiche e AI guidano la volatilità nel 2026 Perché orientare il focus dei portafogli su Total Return e Multiasset

L'inizio del 2026 si presenta, per i mercati finanziari, come uno dei momenti più complessi degli ultimi anni. «A dominare è l'incertezza geopolitica che non è più solo un «rumore di fondo» ma il principale motore della volatilità - dice Fulvio Martina, Responsabile delle Gestioni Paramoiali Total Return di Ersel Banca Privata -. Le tensioni in Groenlandia e l'operazione militare degli Stati Uniti in Venezuela, con la cattura e la sostituzione del leader Maduro, sono state seguite, nelle ultime due settimane, dall'attacco congiunto di Stati Uniti ed Israele all'Iran. Qui l'obiettivo è plangere alla caduta definitiva del regime con il rischio, però, decisamente elevato di destabilizzare tutta l'area mediorientale».

A questa incertezza, negli ultimi mesi, si è aggiunta quella legata agli sviluppi in tema di Intelligenza Artificiale. «In una prima fase l'annuncio di investimenti di miliardi di dollari in data-center da parte delle società big tech si è tradotto in rialzi immediati in borsa - ammette l'esperto -. Ultimamente, però, gli investitori si stanno interrogando sul se e quando questa spesa in conto capitale si concretizzerà in profitti e su chi saranno i vincitori e i vinti di questa nuova rivoluzione tecnologica. Nel mese di febbraio, ad esempio, sono state fortemente penalizzate le società di

software, ritenute le prime a subire la concorrenza degli agenti di intelligenza artificiale».

Come orientarsi? «In questo contesto di forte incertezza e discontinuità stiamo notando un notevole ritorno di interesse della clientela verso le gestioni patrimoniali multiasset - afferma Martina -. Dopo anni di trend verso la semplificazione estrema, realizzata affiancando gestioni pure obbligazionarie in titoli corporate a gestioni pure azionarie, viviamo un ritorno verso un concetto di gestione a più ampio spettro, che guarda non solo al lungo periodo ma anche



Fulvio Martina
Ersel Banca Privata

alla possibilità di cogliere tempestivamente le opportunità che il mercato rende via via disponibili».

«Con le gestioni Total Return adottiamo un approccio molto dinamico, andando a sovrappesare alcuni attivi di rischio rispetto ad altri a seconda del contesto - dice l'esperto -. Inoltre, all'interno di ciascuna asset class, privilegiamo uno stile di selezione piuttosto che un altro in funzione delle condizioni di mercato. Ad esempio, per quanto riguarda la componente azionaria abbiamo affiancato alla selezione di lungo periodo, volta alla ricerca di aziende di qualità con buone prospettive di crescita, una componente più attenta alle valutazioni (value) e alla sostenibilità dei dividendi. (riproduzione riservata)

Nel 2025 masse in crescita dell'11,2%, l'84% dei leader guarda con fiducia ai prossimi 12 mesi

L'AI SFIDA LE COMPETENZE

Aipb: lo snodo tra patrimoni privati e sviluppo

Sergio Governale

L'intelligenza artificiale entra nel **private banking**, mentre il settore continua a crescere.

Nel 2025 le masse sono aumentate dell'11,2% e l'84% dei leader del comparto guarda con fiducia ai prossimi dodici mesi.

In questo contesto, l'AI non si presenta solo come un'evoluzione tecnologica, ma come un elemento destinato a incidere sull'organizzazione del lavoro e sulle competenze richieste ai professionisti.

La trasformazione riguarda un'attività che richiede conoscenze tecniche ma anche capacità trasversali: pensiero critico, qualità delle domande, chiarezza nella comunicazione, lettura delle dinamiche emotive del cliente e senso di responsabilità nelle raccomandazioni.

«L'intelligenza artificiale non sostituisce la competenza: la rende più necessaria», evidenzia **Antonella Massari**, segretario generale di AipbAssociazione italiana **private banking**.

L'AI generativa accelera i processi, ma non riduce il peso dell'esperienza umana.

Piuttosto ne aumenta l'importanza, separando le attività esecutive da quelle

in cui contano interpretazione e giudizio. **CAMBIA LA PROFESSIONE** Secondo l'ultimo Osservatorio Bankers di **Aipb**, realizzato su oltre 2.000 professionisti, i private banker dedicano oggi in media il 22% del tempo alla gestione dei portafogli e il 20% alle procedure amministrative.

Oltre il 40% dell'agenda settimanale è quindi occupato da attività operative: analisi, profilazione, monitoraggio dei portafogli, reportistica e supporto alla compliance.

Proprio su questo fronte la tecnologia può incidere, riducendo i tempi e automatizzando parte delle procedure.

Tra le innovazioni più richieste dai professionisti emergono infatti gli strumenti avanzati di reportistica dinamica, indicati dal 61% del campione, e la digitalizzazione delle procedure amministrative, citata dal 50%.

Il cambiamento incide anche sul profilo della professione.

«Il valore professionale si sposterà progressivamente da ciò che è ripetitivo a ciò che richiede giudizio, interpretazione e capacità di sintesi», sottolinea Massari.

Il banker tenderà quindi a concentrarsi

meno sull'esecuzione e più sulla qualità delle decisioni.

Diventa centrale la capacità di aiutare il cliente a definire le priorità, interpretare il contesto, valutare i trade-off e mantenere coerenza nelle scelte nel tempo, soprattutto nelle fasi di maggiore incertezza.

Un altro elemento riguarda la valutazione degli output tecnologici.

In un ambiente in cui l'intelligenza artificiale può produrre contenuti plausibili ma non verificati, il professionista assume il ruolo di garante della qualità delle informazioni, individuando eventuali bias o lacune che potrebbero incidere sulla validità di una strategia d'investimento.

Il tempo liberato dall'automazione può essere destinato ad ambiti consulenziali in cui il fattore umano resta centrale.

L'Osservatorio Bankers segnala infatti che per il 95% dei professionisti la relazione di fiducia costruita nel tempo continua a rappresentare il pilastro dell'attività.

In questo processo, spiega Massari, «l'essere umano diventa garante del processo, responsabile ultimo del risultato».

La tecnologia consente così di dedicare più attenzione a questioni complesse come il passaggio generazionale, considerando che oltre il 30% delle masse gestite appartiene a clienti con più di 74 anni e che solo il 31% di questa

fascia ha già pianificato la continuità del patrimonio.

L'analisi algoritmica non può sostituire la dimensione relazionale necessaria, ad esempio, per mediare tra interessi familiari o per affiancare l'imprenditore che rappresenta circa un terzo dei clienti nelle scelte di governance o corporate finance.

In una fase caratterizzata da mercati volatili, Massari ricorda che «il **private banking** è chiamato a svolgere una funzione di snodo tra patrimoni privati e sistema produttivo», un ruolo richiamato anche dai Rapporti Draghi e Letta sul futuro dell'Europa.

In questo quadro, rileva, «l'AI diventa quindi uno strumento di supporto per innalzare le competenze».

PORTAFOGLI DA RIEQUILIBRARE I dati mostrano inoltre margini di sviluppo nella composizione dei portafogli delle famiglie: l'esposizione in equity si ferma al 29%, a fronte di un target ritenuto ottimale tra il 45% e il 50%, mentre i private markets superano di poco l'1%.

L'analisi dei dati resa possibile dalla tecnologia può quindi aiutare il banker a guidare i clienti verso una riallocazione più efficiente e più vicina all'economia reale.

Resta tuttavia una questione di fondo: se l'intelligenza artificiale semplifichi o renda più complessa la vita professionale.

La risposta, osserva Massari, dipende

dalla capacità di governo degli strumenti: «Il rischio non è che le macchine sostituiscano l'uomo, ma che l'uomo rinunci a esercitare il proprio giudizio».

Il tema riguarda anche il ricambio generazionale.

I banker under 40 rappresentano oggi circa il 12% della popolazione professionale, mentre la componente senior resta ampia.

Allo stesso tempo si tratta di una generazione più istruita: circa il 42% possiede una laurea e un ulteriore 10% un master, spesso in discipline economico-finanziarie.

Professionisti più vicini alle tecnologie

digitali e più sensibili ai temi esg con un livello di self-confidence del 61% ma che hanno bisogno di strumenti adeguati per affrontare patrimoni sempre più complessi.

Integrare l'intelligenza artificiale nel modello di servizio significa quindi adottare questi strumenti con rigore ed etica.

«La vera sfida competitiva dei prossimi anni non sarà tra uomo e macchina, ma tra chi saprà governare il cambiamento e chi lo subirà, esaltando il valore insostituibile dell'esperienza e della fiducia», conclude Massari.

(riproduzione riservata)