

MODELLI EVOLUTIVI E NUOVE SFIDE

All'approssimarsi del nuovo anno, le strutture di private banking si confrontano con *Patrimoni* sui principali temi di attualità nel settore per i prossimi 12 mesi

di Enrico Colombo



Dalla protezione del patrimonio non finanziario, al passaggio della ricchezza fra generazioni, fino all'integrazione dell'intelligenza artificiale nell'attività dei banker. Sono solo alcune delle sfide su cui si concentrerà nel prossimo anno il lavoro di numerosi player italiani del private banking. Lo provano le testimonianze raccolte da *Patrimoni* nelle prossime pagine presso alcu-

ni tra gli operatori più dinamici del settore, consapevoli di quanto il match più importante si giochi nell'offerta di servizi sempre più articolati. In un mix dove diventerà determinante la giusta alchimia di soluzioni personalizzate, competenze specialistiche e supporto delle nuove soluzioni digitali. Ecco cosa hanno risposto otto player alle tre domande che seguono.

Le tre domande del panel di Patrimoni

1. *Come sta evolvendo il vostro modello di servizio e quali benefici può portare agli investitori?*
2. *Qual è la principale sfida che il vostro team si trova ad affrontare in vista del 2025?*
3. *Nella scelta di una struttura di private banking da parte di un investitore, cosa fa la differenza?*

Hermes Bianchetti,
vicedirettore generale
vicario Banca Valsabbina

1. L'evoluzione naturale del nostro modello di servizio tende ad un sempre maggiore approccio olistico che concepisce il cliente nella sua globalità, dunque all'unione tra la sfera finanziaria, patrimoniale, previdenziale e assicurativa, compresi tutti gli aspetti ancillari quali immobiliari, legali, fiscali e successori legati anche al passaggio generazionale. La figura del consulente seduto alla scrivania in giacca e cravatta che propone prodotti standardizzati non esiste più. Il prodotto non è più il centro dell'attività del consulente che ha come priorità il cliente e le sue necessità.

2. La rivoluzione digitale avvenuta con la comparsa dell'IA ha portato, tra l'altro, alla nascita del fenomeno dei robo-advisor, la consulenza automatizzata. La sfida per il 2025 è fare propria questa rivoluzione e utilizzarla per costruire sempre maggiori sinergie utili a fornire le risposte ai bisogni dei clienti affinché questi facciano scelte consapevoli.

3. Nella scelta del servizio di private banking, è vitale scegliere un partner che comprenda gli obiettivi e offra servizi personalizzati e strategie di investimento per poterli realizzare. Cruciali sono la guida di consulenti esperti e un supporto tecnologico per una gestione efficiente e trasparente. Essenziale è l'aspetto umano: una relazione basata su comunicazione aperta e continua, dove il cliente si senta ascoltato e valorizzato,



Hermes Bianchetti
vicedirettore generale
vicario Banca
Valsabbina



Massimiliano Cagliero,
amministratore
delegato e fondatore
di Banor

in grado di trasformare l'esperienza di private banking in un percorso personalizzato e arricchente.

Massimiliano Cagliero,
amministratore delegato
e fondatore di Banor

1. Fin dall'inizio dell'attività, avviata più di 25 anni fa, Banor ha improntato il modello di business sull'allineamento d'interessi con i clienti, sulla qualità del servizio e sulla trasparenza di costi e commissioni. Queste caratteristiche non sono cambiate nel corso degli anni: il servizio a disposizione del cliente è andato arricchendosi di nuove professionalità ed expertise in nuove soluzioni di investimento, grazie al lavoro dei team impegnati tra gli uffici di Milano, Torino, Roma e Biella e la collaborazione con la società londinese e, soprattutto, in virtù delle relazioni che Banor detiene con i migliori gestori e investitori a livello mondiale.

2. Pensiamo che il mondo del risparmio gestito in Italia offra ancora moltissime opportunità; lo stock di risparmio è ancora molto alto, così come il tasso di risparmio degli italiani. Una sempre maggiore consapevolezza finanziaria e sofisticazione da parte della clientela permette ai clienti di apprezzare sempre di più la qualità del servizio, l'allineamento di interesse e il valore dell'indipendenza, caratteristiche distintive di Banor.

3. Senza dubbio la qualità dei collaboratori della struttura, la loro expertise, l'indipendenza, la trasparenza dei costi e il totale allineamento di interessi.

Lino Mainolfi, amministratore delegato e direttore generale Intesa Sanpaolo Private Banking

1. Il principale driver di ogni evoluzione del nostro modello di servizio è da sempre la ricerca della massima qualità per il cliente, al fine di costruire una relazione di fiducia di lungo periodo grazie a una consulenza unica e personalizzata. Per questo, le evoluzioni del nostro modello di servizio mettono al centro il ruolo del consulente e puntano a rafforzare i nostri ser-

1. *Come sta evolvendo il vostro modello di servizio e quali benefici può portare agli investitori?*
2. *Qual è la principale sfida che il vostro team si trova ad affrontare in vista del 2025?*
3. *Nella scelta di una struttura di private banking da parte di un investitore, cosa fa la differenza?*

vizi di advisory. Parallelamente, continuiamo a migliorare l'offerta con prodotti innovativi, che anticipano i trend strategici di settore. Cito due esempi: il nostro interesse verso i private markets, per rispondere all'esigenza dei clienti che ci richiedono una gestione complessiva degli asset e ricercano un rendimento non tradizionale; il recente lancio della piattaforma D-X ETF che anticipa uno dei principali trend in atto e rende ancora più efficienti le strategie di investimento dei nostri gestori.

2. Le sfide per il prossimo anno saranno tante, ma vorrei citarne almeno due che porteranno una significativa innovazione per la nostra Divisione. La prima riguarda il fatto che nel 2025 porteremo all'estero l'esperienza di Fideuram Direct, che da due anni offre un servizio di consulenza professionale completamente da remoto. Lo faremo in collaborazione con un partner di eccellenza come BlackRock, partendo dal mercato belga e lussemburghese che presentano un potenziale particolarmente interessante. La seconda sfida invece è relativa all'integrazione dell'intelligenza artificiale e degli advanced analytics nell'attività dei nostri banker, grazie ai quali metteremo a loro disposizione un assistente commerciale che li supporterà nell'offrire una consulenza ancora più personalizzata e articolata.

3. Di fronte alla crescente complessità del settore, i clienti hanno bisogno di avere al proprio fianco un partner esperto e affidabile in grado di mettere a loro disposizione soluzioni altamente personalizzate e competenze specialistiche. In questo senso, la professionalità dei nostri private banker, la loro capacità di leggere e anticipare i bisogni dei clienti e la disponibilità di soluzioni d'investimento innovative e personalizzate, unite alla forza e alla solidità del nostro Gruppo, ci consentono di offrire un servizio ampio e articolato su tutte dimensioni patrimoniali



Lino Mainolfi,
amministratore
delegato e direttore
generale – Intesa
Sanpaolo Private
Banking



Renato Miraglia,
responsabile wealth
management e private
banking Italy UniCredit

Renato Miraglia, responsabile wealth management e private banking Italy UniCredit

1. In tempi di repentini cambiamenti crediamo che il nostro modello di servizio non debba mutare per essere efficace. Alcuni principi chiave restano saldi nel nostro modo di fare private e wealth: la centralità del cliente, il ruolo chiave dei banker, il coinvolgimento di specialisti wealth advisory, la velocità di risposta dei customer manager dislocati capillarmente sul territorio, l'approccio sinergico con il Corporate, la visione della nostra divisione investimenti. Evolvono invece i nostri contenuti, per rispondere ad esigenze sempre nuove e trovare angoli di dialogo esclusivi con la clientela, andando oltre la finanza e gli investimenti.

2. L'attesa discesa dei tassi di interesse e un contesto di mercato più incerto, anche a causa delle relativamente recenti dinamiche geopolitiche, dovrebbero rimettere al centro il valore dell'asset allocation e la capacità di selezione dei team di investimento.

La sfida maggiore per il private banking è accreditarsi definitivamente su temi ineludibili come la protezione del patrimonio non finanziario e il passaggio della ricchezza tra generazioni. Temi che, complice anche la longevity, i clienti continuano a rimandare. Lo sviluppo di nuovi servizi in co-management con il Corporate sulle aziende familiari è un'altra priorità strategica del 2025.

3. A nostro avviso, tre fattori in particolare fanno la differenza: qualità e preparazione dei professionisti; presenza e azione capillare sul territorio, disponibilità di fabbriche globali. Tutti elementi che un cliente trova in UniCredit.

Marcello Marra, head of wealth management & private banking di Banco Desio

1. Il nostro modello si sta evolvendo da un servizio di consulenza finanziaria verso un servizio di consulenza patrimoniale a 360 gradi, in grado di proteggere e far crescere poi tutti gli asset, da quelli finanziari a quelli immobiliari o aziendali. L'obiettivo è, soprattutto, di

assistere il cliente nella gestione dei propri patrimoni nel corso del tempo. Si tratta, per esempio, di valutare e pianificare la trasmissione del patrimonio alle nuove generazioni o di ridisegnare una adeguata governance familiare.

Il tutto con il notevole vantaggio di avere una relazione per così dire banker centrica, in cui lo specialist chiamato in causa è il partner che affianca il cliente in tutte le scelte.

La nostra clientela apprezza molto questo approccio, come dimostrato dalle survey che periodicamente realizziamo in cui si evidenzia un'altissima soddisfazione, molto superiore alla media dell'industria, e che si traduce in un elevato grado di fedeltà.

2. Nel 2025 vogliamo proseguire un percorso di crescita che, quest'anno, ci ha consentito di inserire nel team 20 professionisti, tra consulenti finanziari e private bankers. Grazie anche al loro contributo possiamo puntare a rafforzare il nostro posizionamento come moderna banca del territorio e ad anticipare gli obiettivi che ci siamo dati con il piano industriale Beyond 2026 che prevedono di superare i dieci miliardi di masse in gestione. Gestione che dovrà essere caratterizzata da un continuo efficientamento e ribilanciamento dei portafogli dei clienti, cercando anche benefici nel settore azionario in un'ottica di medio e lungo periodo.

Gli investimenti in innovazione tecnologica, sempre al servizio del banker, continueranno a rappresentare un elemento fondamentale, così come la ricerca di servizi e prodotti sempre più adeguati e in linea alle necessità della clientela wealth.

3. Credo che uno degli elementi in grado di fare la differenza sia sicuramente la stabilità del referente che il cliente trova all'interno del Banco. Questa stabilità di relazione consente di instaurare un rapporto di fiducia duraturo negli anni con il cliente e con le nuove generazioni. Una relazione che si fortifica anche grazie alla capacità di fornire velocemente risposte adeguate che riguardano la sfera finanziaria, ma non solo. Il tutto all'interno di una struttura indipendente che può contare su una piattaforma aperta e senza conflitti di interesse.



Marcello Marra,
*head of wealth
management
& private banking
di Banco Desio*



Paolo Zulian,
*responsabile direzione
private banking
di Credem
Euromobiliare Private
Banking*

Paolo Zulian, responsabile direzione private banking di Credem Euromobiliare

1. Il mestiere del private banker sarà sempre meno da solista. Rispetto al paradigma precedente, dove il banker svolgeva sostanzialmente un ruolo di advisor sul patrimonio finanziario, il mondo è cambiato e oggi la differenza la fa chi è in grado di gestire non soltanto il singolo cliente ma l'intero nucleo familiare, allargando il perimetro ai suoi assets non finanziari, in particolare le partecipazioni aziendali, e lo fa prevalentemente in ottica di trasmissione del patrimonio alle prossime generazioni.

Per fare questo mestiere al meglio non bastano le competenze legate ai mercati, oggi il banker è sempre più uno che si avvale anche delle professionalità altrui. Noi stiamo accompagnando e favorendo questa transizione, potendo contare su strutture interne in grado di svolgere al meglio questo compito, ormai molto complesso, in modo ordinato e integrato.

2. Sul versante interno, direi ultima- re il salto di qualità per il quale abbiamo deciso di creare una private bank specializzata all'interno del gruppo Credem: non accontentarsi di giocare la partita della conquista della singola operazione tattica di allocazione ma ambire ad accompagnare i nostri clienti nei momenti decisivi per il futuro del loro patrimonio e spesso delle aziende che detengono.

Se abbiamo voluto così fortemente una banca dedicata alla gestione olistica dei grandi patrimoni è proprio perché siamo convinti di poter accompagnare le grandi famiglie del capitalismo italiano nel complicato percorso del passaggio generazionale della ricchezza.

3. Alcuni fattori stanno diventando sistemici anche se non vanno mai dati per scontati: la solidità dell'istituto, la qualità e preparazione professionale delle sue risorse, il fatto di disporre di una gamma di prodotti e soluzioni ampia e priva di conflitti di interessi.

Mi piace stressare un altro aspetto, però: non accontentarsi di avere un banker che abbia buone idee, ma di poter contare su un professionista in grado di trasforma-

1. *Come sta evolvendo il vostro modello di servizio e quali benefici può portare agli investitori?*

2. *Qual è la principale sfida che il vostro team si trova ad affrontare in vista del 2025?*

3. *Nella scelta di una struttura di private banking da parte di un investitore, cosa fa la differenza?*

re queste idee in comportamenti. Per fare ciò ci vogliono doti relazionali, psicologiche e di empatia che vanno ben aldilà delle competenze strettamente finanziarie. Ed è proprio su quel versante che stiamo investendo maggiormente.

Massimo Taricco,
vice direttore commerciale
Banca Patrimoni Sella & C.

1. Il nostro modello di servizio non sta cambiando nei suoi principi fondamentali, ma si evolve continuamente per restare al passo con i tempi e offrire il massimo valore agli investitori. Crediamo fermamente nella professionalità e competenza dei nostri banker di proporre soluzioni personalizzate e nella libertà del cliente di scegliere ciò che è più adatto alle sue esigenze, attraverso un confronto costante e diretto.

Ci basiamo su un'architettura aperta, che ci consente di selezionare strumenti e servizi finanziari da una gamma ampia e diversificata, garantendo soluzioni ottimali per ogni cliente.

2. Ne vedo almeno due particolarmente rilevanti. La prima è di natura esogena e riguarda l'evoluzione del contesto dei tassi di interesse, che sta cambiando rapidamente. La seconda sfida è strettamente legata al nostro percorso di crescita: Banca Patrimoni Sella & C. ha attraversato un quinquennio di espansione robusta e significativa e per il 2025 e la sfida più importante anche in questo contesto è mantenere immutato il nostro Dna e il nostro modello di servizio distintivo.

3. La scelta di una struttura di private banking dovrebbe basarsi su alcuni elementi chiave che fanno davvero la differenza. Uno di questi è la continuità del rapporto con il proprio consulente.



Massimo Taricco,
vice direttore
commerciale Banca
Patrimoni Sella & C.



Lorenzo Bassani,
direttore generale
Mediobanca Premier

È fondamentale che l'investitore possa contare su un punto di riferimento stabile e affidabile nel tempo.

Un altro elemento cruciale è la capacità della struttura di soddisfare pienamente i bisogni e le esigenze specifiche dell'investitore. Questo si ottiene attraverso un'offerta di servizi ampia e diversificata, combinata con un approccio centrato sull'ascolto attivo.

Lorenzo Bassani,
direttore generale
Mediobanca Premier

1. Tre sono le principali direttrici di evoluzione del nostro modello di servizio: il continuo ampliamento della gamma di prodotti d'investimento, anche di private markets, per fornire la massima diversificazione alla nostra clientela; il rafforzamento della suite di consulenza patrimoniale, per garantire ad advisor e clienti i migliori strumenti, processi e report per la gestione nel continuo del patrimonio; e infine l'allargamento delle aree di consulenza, in particolare per i clienti imprenditori, che possono beneficiare di un approccio integrato nella gestione del patrimonio personale e aziendale, attingendo anche ai servizi di finanza straordinaria che da sempre rappresentano il core business di Mediobanca.

2. La sfida che ci accompagnerà nel 2025 e nei prossimi anni è strategica: riguarda la capacità di mettere a terra le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale, non solo nell'automazione e nella semplificazione dei processi, ma anche nella capacità di ulteriore personalizzazione dei servizi offerti ai clienti, accompagnando il percorso di evoluzione delle competenze dei nostri team.

3. Dando per acquisita la reputazione e solidità dell'azienda, un cliente investitore dovrebbe guardare alla capacità della struttura di essere un partner di lungo periodo, potendo garantire l'accesso a tutte le competenze fondamentali nella gestione del patrimonio – personale, familiare e professionale – e la capacità di rispondere alle esigenze anche più complesse ed evolute. Su questo, grazie anche alle sinergie e alle eccellenze di tutto il gruppo Mediobanca, pensiamo di poter fare la differenza. ●