



IMPACT WEEKLY REPORT

News dal mondo
dell'impact investing
e dell'innovazione
sociale.

06 Dicembre 2019

VISITA IL SITO
www.fsvgda.it

Giordano
Dell'Amore
FONDAZIONE
SOCIAL VENTURE

FOLLOW US



Fondazione Social Venture GDA

[Tre anni di Get it!: una fotografia delle startup a impatto](#) - Startupitalia.eu

[3 anni di Get it!: storie di innovazione sociale](#) - Innovazionesociale.org

Finanza etica/sociale/sostenibile

[Green bond per 200 miliardi, ma fossili ancora leader](#) - Ansa.it

[Policy Framework for Sustainable Real Estate Markets: Mercati immobiliari e sviluppo sostenibile](#) - Dirittobancario.it

[Sostenibilità: imprese italiane restano sotto la media europea per taglio emissioni](#) - Finanza.com

[Hera, buone pratiche in cima all'agenda: "C'è un ruolo sociale"](#) - Repubblica.it

Start-up e innovazione sociale

[Startup italiane nel 2019, le più finanziate e le exit](#) - Startupbusiness.it

[Investimenti in startup hi-tech a 694mln](#) - Ansa.it

[Venture capital: chiave per l'ecosistema startup in Italia](#) - We-wealth.com

[C'è una startup in Italia che fa diagnosi con un solo fascio di luce](#) - Wired.it

[Ecco come Enel ha coltivato le nuove startup dell'energia](#) - Wired.it

[Milano vince il premio Innovation in Politics Award con l'incubatore per startup sociali FabriQ](#) - Milanotoday.it

[Equiter e Fondazione Telethon danno vita a 2 startup di ricerca biomedica \(16 milioni l'investimento\)](#) - Startupitalia.eu

[Fintastico e Oltre Venture in partnership per individuare startup fintech](#) - Startupitalia.eu

[Novis, la piattaforma di videogiochi per non vedenti vince Startup4Good](#) - Startupitalia.eu

[Dalla Formula Uno all'aerospazio: ecco la startup di Bari che conquista il mondo](#) - Ilsole24ore.it

Impact Investing

[UBP: le prospettive d'investimento per il 2020](#) - Repubblica.it

CONTRARIAN • SOCIAL RESPONSIBILITY

di Enzo Argante

Fare il bene, fa bene

94

La Fondazione Cariplo è al centro di un sistema a cui istituzioni, aziende, cittadini e politica fanno riferimento. Giovanni Fosti è alla sua guida da pochi mesi: "Il tema non è conservare quello che c'è, ma costruire qualcosa di nuovo, che non travolga i più deboli"

L

La filantropia è un asset importante per il Paese. In un mondo che soffre anche per la difficoltà che le istituzioni pubbliche hanno nel mettere a disposizione le risorse che servirebbero, sorge l'aspettativa che la filantropia possa addirittura fare supplenza allo Stato, laddove lo Stato non ce la fa più. Abbiamo di fronte mutamenti epocali che cambiano totalmente paradigmi e relazioni: cambiamenti climatici, andamenti demografici, la trasformazione digitale. Il tema non è conservare quello che c'è, ma costruire qualcosa di nuovo, fare innovazione sociale. La filantropia può giocare un ruolo importante perché, nel costruire nuovi assetti, può far sì che questi cambiamenti non travolgano i più deboli. Questioni enormi. Abbiamo una grande responsabilità, nel gestire e nell'indirizzare le risorse. Dobbiamo sempre pensare a cosa lasceremo a chi verrà dopo di noi. E domandarci, ogni volta che ci attiviamo: a chi serve? E, perché? Comincia così il dialogo con Giovanni Fosti, da pochi mesi presidente della Cariplo, tra le prime fondazioni al mondo. In 30 anni di attività la Fondazione



Giovanni Fosti, 52 anni, è nato e cresciuto in un piccolo paese della Valtellina. Dal 28 maggio 2019 è presidente della Fondazione Cariplo, tra le prime fondazioni al mondo.

ha donato oltre 3 miliardi di euro, sostenendo più di 30mila iniziative. Il patrimonio più importante di cui dispone non è quello economico, che pure è ingente, quasi 8 miliardi di euro; motore che, mediamente, ogni anno, genera 160 milioni di euro destinati a centinaia di organizzazioni non profit, che con queste risorse realizzano più di mille progetti sociali, ambientali, di ricerca scientifica e nel campo dell'arte e della cultura. No, non è solo quello. È il patrimonio reputazionale uno dei suoi asset più importanti. È il luogo di conoscenza e di esperienza che ha costruito in quasi trent'anni di attività, con continue accelerazioni verso l'innovazione sociale. Anche per questo, e non solo per le risorse economiche, Fondazione Cariplo appare al centro di un sistema a cui istituzioni, aziende, cittadini e - perché no - la politica fanno riferimento. "La capacità di ascolto, unita a quella del fare concreto. Credo siano tra i fattori chiave che hanno messo la fondazione nella posizione che occupa e che ci responsabilizza. Un privilegio che non possiamo tenere per noi, ma che vogliamo condividere".

Appare oggi come una fucina di idee, che nascono dal basso, convogliando quelle che arrivano da ogni dove, attraverso le continue call e i bandi; un laboratorio, un tavolo di confronto. È un luogo di studio, oltre che di operosità, con uno staff di 88 persone. La sede, a Milano, è un via vai di gente, molti giovani, stranieri, prestigiose fondazioni di caratura internazionale, istituzioni e aziende. "Il miglior modo per affrontare i problemi che ci troviamo di fronte è unire le forze, le risorse, le competenze, lavorando insieme con obiettivi comuni. È responsabilità sociale che riguarda i singoli e le organizzazioni. Oggi ci sono molti soggetti e aziende che mettono al centro del loro agire la responsabilità sociale. Le società benefit, le imprese attente all'economia circolare, ad esempio.

Anche la collaborazione con le aziende quindi è un asset strategico su cui stiamo investendo molto. Il futuro è fatto sempre più di alleanze profit-non profit, per strutturare un nuovo sistema di welfare di comunità, per generare occupazione per i nostri giovani, per avvicinare il

mondo della scuola a quello delle imprese; per l'inserimento lavorativo delle persone più fragili, per gli adulti espulsi dal mercato del lavoro; ma anche per fare innovazione tecnologica: una startup sta realizzando una cintura di precisione in grado di guidare un non vedente nel camminare. Così si cambia davvero la vita delle persone. Ecco il futuro a cui ispirarsi".

In via Manin, nella sede in centro a Milano, si osservano i megatrend globali, si raccolgono dati e analisi, per impostare la programmazione dei prossimi quattro anni e prima di affrontare un problema: come per i Neet, i giovani che non studiano e non lavorano. Ragazzi-fantasma usciti dai radar delle aziende, a cui non si rivolgono più per sfiducia; usciti dal mondo della scuola e isolati perfino dentro le loro famiglie. La fondazione è ricorsa all'"intelligence" e ai social network per scovarne mille e cercare di riattivarli. "Il primo passo per ridare speranze a questi ragazzi è farli sentire di nuovo dentro il contesto in cui vivono. Li abbiamo convinti a rimettersi in gioco. Ascoltare le loro interviste fa venire i brividi: non mi sentivo più nulla, dicono...". Le sale riunioni della Cariplo sono sempre piene, in attività costante, con uno scambio continuo tra il dentro e il fuori. "Sembra strano, ma l'attività filantropica, la donazione è "solo" l'ultimo, importante, passaggio. Quello che viene prima è fondamentale, lo studio dei fenomeni, la progettazione, la programmazione".

Stesso metodo per affrontare la povertà dei 20mila bambini che vivono a Milano, o per generare occupazione giovanile, per rammentare le periferie con il programma LaCittàintorno; le periferie non sono solo quelle delle città, ma anche le zone abbandonate in campagna o in montagna dove la Fondazione sta operando con il programma Attivaree, per far rivivere la le Valli Resilienti, Valsabbia e Valtrömpia, e l'Oltrepò più remoto. "Dobbiamo domandarci se quello che facciamo è a breve termine per guadagnare consenso o a medio lungo termine per ottenere davvero i risultati che vogliamo. Per me vale la seconda risposta, che presuppone metodo, impegno e rigore. La nostra aspirazione è creare valore per le persone e le comunità alle quali ci rivolgiamo." 

● "Abbiamo una grande responsabilità, nel gestire e nell'indirizzare le risorse. Dobbiamo sempre pensare a cosa lasceremo a chi verrà dopo di noi"

identikit

IL MANAGER CHE VUOLE ACCORCIARE LE DISTANZE

Giovanni Fosti, 52 anni, è presidente di Fondazione Cariplo dal 28 maggio 2019. È stato direttore dell'Education for Government & Non Profit, nell'ambito della divisione Government, Health & Not for Profit della Sda Bocconi di Milano.

È stato anche presidente della Fondazione Social Venture - **Giordano dell'Amore**, braccio strategico e operativo sul fronte dell'**impact investing**, che Fondazione Cariplo ha avviato nel novembre del 2017.

Visione alta, ma allo stesso tempo dotata di un solido pragmatismo, di una persona nata e cresciuta in un piccolo paese della Valtellina.

Visione che sintetizza in una frase: accorciare le distanze.

"Aumenta il divario tra persone e territori che hanno accesso al benessere, alla cultura, a una buona qualità di vita, e persone che ne sono escluse", dice. "Così come sta crescendo il divario tra il centro delle città, le periferie e le aree interne, tra contesti ambientali più e meno vivibili, tra chi vive in condizione di fragilità e chi è in grado di cogliere le opportunità sociali, tra i bambini che praticano una vita sana e quelli che assistono inconsapevoli al peggioramento delle proprie condizioni. Accorciare queste distanze è la condizione necessaria".

COVER STORY

Nel private banking il gioco si fa duro

In Italia prosegue il consolidamento del settore, sbarcano gli stranieri e le realtà più piccole perdono quote di mercato. Intanto gli utili si contraggono, i costi aumentano e le masse gestite diminuiscono. Occorre riconfigurare il modello di business

di Max Malandra, Oscar Bodini, Aldo Bolognini Cobianchi

Le difficoltà dei mercati finanziari nel corso del secondo semestre del 2018 hanno pesato notevolmente sui trend di crescita del settore del private banking in Europa. E soprattutto sui conti delle società. «Per lungo tempo, il comparto è risultato il più redditizio dell'industria del settore bancario contribuendo con il 10-12% dei profitti (a fronte del solo 5-6% a livello di ricavi) e con basso assorbimento di capitale», rilevano gli esperti di McKinsey nel recente rapporto sul **Private banking europeo**. «Il settore ha evidenziato una lunga corsa, supportata dalle positive performance di mercato, fino a tutta la prima metà del 2018 e fino al 2017 i profitti crescevano mediamente del 6%. Ma, soprattutto la

seconda parte del 2018 ha messo bruscamente fine a questa corsa: gli utili si sono contratti **dai 14,7 miliardi del 2017 a 13,5 miliardi** e di conseguenza si è ridotta la marginalità». Senza contare che le masse in gestione, dopo che tra il 2014 e il 2017 erano salite mediamente del 6,1%, nel 2018 sono **calate del 4,3%** per la performance negativa dei mercati finanziari, nonostante una raccolta ancora positiva (+2%), ma anch'essa in rallentamento (+2,8% medio dal 2014 al 2017 e prima ancora +5,8% tra il 2004 e il 2008). Insomma, come fanno notare da McKinsey, il contesto diventa sempre più sfidante in Europa, dove il settore è stato abituato a operare con alti margini di profitto e di conseguenza

ha fatto sempre più attenzione ai ricavi rispetto ai costi. Ma ora che i guadagni sono in contrazione e i costi aumentano, le banche dovranno **riconfigurare il modello di business**, come suggerisce McKinsey, adottando modus operandi di nuova generazione e cercando di trarre beneficio dai cambiamenti strutturali, inclusi il consolidamento e la condivisione dei costi.

MILIONARI...

Tuttavia l'Europa rappresenta ormai solo una parte minoritaria della ricchezza globale. Secondo il **Global Wealth Report** di **Credit Suisse Research Institute**, giunto alla decima edizione, il numero di milionari nel mondo è aumentato dal 2018 di 1,1 milioni



Marco Mazzone,
presidente
di Magstat
Consulting



Antonella Massari,
segretario generale
dell'Associazione
italiana private
banking

nella piramide della ricchezza 2019 ne rappresentano la cuspide. Da soli detengono oltre 158mila miliardi di dollari (pari al 43,9% della ricchezza globale). Una concentrazione notevole, ma al tempo stesso gli analisti fanno notare come «le disparità di distribuzione della ricchezza si siano ridotte in quasi tutti i Paesi. Oggi la quota del 90% più povero rappresenta il 18% del patrimonio mondiale, rispetto all'11% del 2000».

... E MILIARDARI

Anche se passiamo dai milionari ai miliardari, il trend regionale viene confermato: **Ubs/PwC Billionaires Report 2019** evidenzia come il numero di miliardari sia cresciuto in America (+4,8% a quota 749 unità), e sia diminuito del 4,9% (a 598 unità) nell'area Emea, mentre l'area Asia-Pacifico rimane quella con il maggior numero di miliardari (754) nonostante il calo del 7,4% l'anno scorso dovuto all'indebolimento delle Borse e delle valute locali. Pur in un contesto di numeri piccoli, l'Italia ha visto diminuire in maniera consistente la propria consistenza di miliardari, passati in un anno da 43 a 35 (-19%) e con una ricchezza complessiva ridottasi del 16%, da 170,4 a 142,7 miliardi di dollari. Sono stati tre i nuovi ingressi in questo ristretto club (due sono donne), e hanno apportato 3,9 miliardi di dollari di nuova ricchezza.

LA SITUAZIONE IN ITALIA

«Stimiamo che il mercato italiano del private banking e del family office valga complessivamente 1.120 miliardi di euro», spiega **Marco Mazzone**, presidente di **Magstat Consulting**, società di consulenza specializzata nel settore bancario e finanziario. «I dati di Magstat indicano in **865 miliardi** (91,6% del mercato servito) la quota in mano agli operatori finanziari specializzati nel private banking (con la consulenza di **17.420 private banker** distribuiti in 2.319 uffici che gestiscono **1.138.105**

clienti) e in 79 miliardi di euro (l'ultimo 8,4% del mercato servito) la parte dei **139 family office** che si appoggiano a 729 family officer in 222 uffici e con **27.021 clienti**».

Sono 2.541 le filiali/uffici private e i family office dichiarati dai player del mercato. Svetica sempre la **Lombardia** che ne conta 506; segue l'Emilia Romagna con 199, il Veneto con 184 filiali private, Piemonte (178), Lazio (132), Toscana (128), Liguria (106). Tra le province italiane, Milano è sempre in testa con 251 filiali, seguita da Roma (116) e Torino (94).

«In Italia la quota di mercato detenuta dall'industria private è del **61%**, molto rilevante e superiore a quella degli altri Paesi dell'area», commenta **Antonella Massari**, segretario generale di **Aipb** (Associazione italiana private banking). «Nell'Asia-Pacifico la penetrazione del private banking raggiunge circa un terzo della ricchezza (32%) mentre in America gli operatori private detengono una quota di mercato del 21%. Ulteriori approfondimenti in questa area geografica hanno evidenziato un contesto competitivo più articolato rispetto a quello del mercato europeo. Infatti, oltre agli operatori del private banking ricoprono un ruolo importante i grandi gruppi assicurativi e i fondi pensione, che gestiscono il 40% della ricchezza private americana».

CONSOLIDAMENTO E RITORNO DEGLI STRANIERI

Prosegue, in modo lento ma costante, da una parte il processo di concentrazione, con **Banca Generali** che ha rilevato la boutique finanziaria svizzera Valeur Fiduciaria e Nextam Partners, **Ersel** che ha rilevato la quota di maggioranza di Banca Albertini, e infine **Indosuez Wealth Management** che ha acquistato Banca Leonardo.

«Una vera novità è però rappresentata da un timido ritorno degli stranieri, dopo anni in cui si registravano solo abbandoni», interviene il presidente ■

di persone, raggiungendo quota 46,8 milioni a metà 2019; la ricchezza mondiale cresciuta del 2,6%, raggiungendo i **361mila miliardi di dollari**. Di questi, oltre 124mila miliardi (34,5% del totale) sono di americani, 91mila sono in Europa (25%), circa 65mila in Asia-Pacifico (17,7%) e quasi altrettanti in Cina, mentre l'India segue con 12.600 miliardi (3,5%). Insomma, l'Asia nel suo insieme ha ormai superato gli Stati Uniti, con oltre 141mila miliardi di dollari. In tutto questo fluire di milionari un dato importante, a livello globale, viene rilevato dagli analisti di Credit Suisse Research. Le persone adulte con almeno 1 milione di dollari di ricchezza finanziaria sono 47 milioni, pari allo 0,9% della popolazione mondiale, e

COVER STORY

QUANTO GUADAGNA IL PRIVATE BANKER

PROFILO	FUNZIONE	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA		
		FISSO	VARIABILE	TUTTO VARIABILE
Junior Private Banker (Client Advisor-Relationship Manager)	Gestisce la clientela facoltosa della banca (con patrimoni superiori ai 500 mila euro) e sviluppa nuova clientela. Ricopre questo ruolo da non più di 5 anni e quindi non ha un portafoglio clienti fidelizzato.	42-66 mila euro Q.D.1-Q.D.2	0%-50% + benefit di utilità personale e familiare (previdenza integrativa, assistenza sanitaria)	La retribuzione annuale lorda del consulente finanziario varia da 80 a 300 mila euro in base al portafoglio clienti gestito (da 20 a 100 milioni di euro) e alla redditività dello stesso. Non esiste un tetto massimo: i migliori pf italiani possono avere retribuzioni superiori anche a 500 mila euro.
Private Banker (Client Advisor-Relationship Manager)	Gestisce la clientela facoltosa della banca e possiede un portafoglio clienti consolidato e fidelizzato tra i 40 e i 60 milioni di euro. Lavorano nel private banking da almeno 10 anni.	60-110 mila euro Q.D.3-Q.D.4	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare	
Senior Private Banker (Client Advisor-Relationship Manager)	Gestisce la clientela facoltosa della banca e possiede un portafoglio clienti consolidato e fidelizzato tra i 60 e i 100 milioni di euro. I migliori hanno portafogli superiori a 100 milioni di euro e contratti ad personam.	70-250 mila euro Q.D.4-Dirigente	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare +benefit quali casa e/o auto	
Team Manager (Team Leader-Responsible Unit)	Coordina 3-6 private banker al fine di raggiungere gli obiettivi fissati dalla banca. Possiede anche un portafoglio personale superiore ai 50 milioni di euro.	80-250 mila euro Q.D.4-Dirigente	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare +benefit quali casa e/o auto	
Area Manager (Responsabile di Area)	Coordina più unità di private banking in una o più regioni e cura tutti gli aspetti commerciali e organizzativi in stretta collaborazione con la direzione generale. Alcune volte possiede anche un portafoglio personale.	120-250 mila euro Dirigente	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare +benefit quali casa e/o auto	

Fonte: MAGSTAT (www.magstat.it) - "Il Private Banking in Italia" - Ed. 2019

STRUMENTI DI FIDELIZZAZIONE PER BLINDARLO

PATTO DI NON CONCORRENZA	PATTO DI STABILITÀ O DURATA MINIMA	PATTO DI PROLUNGAMENTO DEL PERIODO DI PREAVVISO	PREMI IN DENARO E STOCK OPTION
Il private banker si impegna a non esercitare delle attività in concorrenza su un certo territorio (1 o più regioni) per un certo periodo di tempo (da 12 a 24 mesi) dalla data di cessazione del rapporto di lavoro. In cambio riceve un'indennità/bonus che si aggiunge alla retribuzione annuale lorda. L'indennità viene generalmente corrisposta in 12/13 mensilità. L'indennità può anche essere liquidata in 2 rate semestrali posticipate, oppure in un'unica rata. In caso di inadempimento è prevista una penale che può anche essere pari a due-tre volte l'ultima retribuzione annuale lorda, ferme restando la risarcibilità del danno ulteriore che dovesse derivare da tale condotta e la facoltà della Banca di inibire, in ogni forma, anche con il ricorso a misure cautelari, ogni perdurante comportamento che si ponesse in violazione anche uno soltanto degli impegni assunti dal Dipendente con il patto.	Il private banker si impegna a non lasciare la banca per un determinato periodo che solitamente varia da 1 a 5 anni. In cambio riceve un'indennità che si aggiunge alla retribuzione annuale lorda. In caso di inadempimento è prevista a carico del private banker una penale che solitamente non è maggiore dell'ultima retribuzione annuale lorda.	Il private banker è obbligato ad avvisare almeno 3/24 mesi prima l'intenzione di lasciare la banca. In caso di inadempimento è prevista a carico del private banker una penale.	Il private banker riceve periodicamente e/o ad obiettivi raggiunti delle azioni della banca oppure un premio in denaro. Questi premi vengono generalmente dilazionati nel tempo per tutelarsi in caso di scioglimento del rapporto di lavoro. I piani di azionariato vengono spesso adottati dalla reti di pf quotate (come Azimut, Banca Generali e Mediolanum) come forma di incentivo per fidelizzare i propri consulenti.

Fonte: MAGSTAT (www.magstat.it) - "Il Private Banking in Italia" - Ed. 2019

di Magstat. «Lgt Bank, con un secolo di storia appartenente alla famiglia reale del Liechtenstein, è sbarcata in Italia ad agosto 2019 costituendo una Sim. Poi Julius Baer che ha deciso di non vendere Kairos e rimane quindi presente nel nostro Paese. La seconda è Widiba

che ha deciso di riorganizzarsi aprendo la divisione Prime, nuovo servizio di wealth management».

MERCATO SERVITO

«Il segmento che possiamo definire basso del private banking, quello tra

i 500mila e i 2 milioni di euro, è al tempo stesso molto presidiato e sotto attacco delle reti di consulenza, mentre chi era già focalizzato sul private e in genere con private banker dipendenti, si è spostato sulla fascia alta, quella che possiamo individuare al di so-»

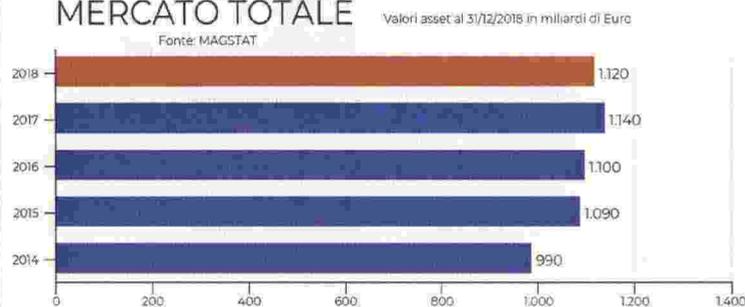
COVER STORY

pra dei 5 milioni di euro», continua Mazzoni. Le banche italiane quindi si sono mosse decisamente verso territori in precedenza controllati da alcune top bank straniere. La quota del mercato servito sul totale continua a salire perché le banche che non avevano ancora una propria divisione private l'hanno costituita. «Le masse erano già nella banca», sottolinea Mazzoni, «ma semplicemente non erano individuate nella business area del private banking. Il caso di Widiba è esemplare, ma ve ne sono altri due che faranno aumentare la quota in futuro. In primo luogo **Ic-crea** che ha avviato la propria divisione di private al servizio delle banche di credito cooperativo, poi **Poste Italiane**. Non si tratta a mio parere di manovre ostili per andare a rubare clienti ad altre banche, quanto piuttosto, in primo luogo, di una mossa difensiva per mantenere la clientela che altrimenti potrebbe cercare altrove i servizi di private banking».

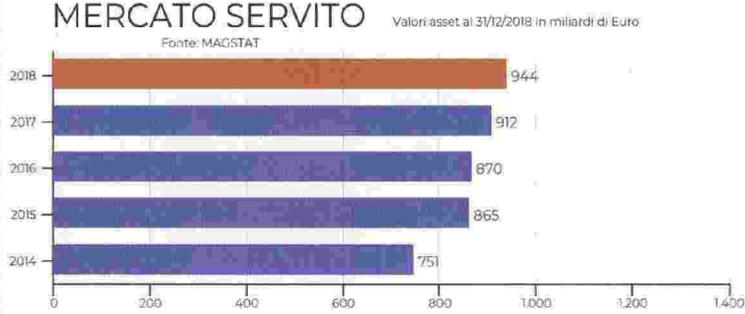
Insomma, nuovi concorrenti per i gruppi già presenti che riducono la possibilità di catturare nuova clientela delusa dalla mancanza di servizi private nelle proprie banche. «Un'altra minaccia arriva poi dalle **banche che sono solo online** ma che offrono servizi di advisory e gestione a basso costo», avverte Mazzoni. «Un'alternativa interessante per un target di clientela che già ora utilizza internet ma che al tempo stesso non ha grandi necessità, in termini di servizi, all'infuori della gestione dei propri asset e che quindi vede con favore i costi limitati di questi operatori». In ogni caso la consulenza finanziaria non avviene a parcella. Come spiega il segretario generale di Aipb nel più recente **Osservatorio AIPB - Monitor Deloitte**: «Per quanto riguarda la scelta del livello di servizio e le preferenze di investimento, le analisi che confrontano le diverse aree geografiche considerano la quota di mercato della consulenza finanziaria a parcella e la composizione dei portafogli. In America la consulenza remunerata direttamente dalla clientela riguarda la metà degli asset private (50%), mentre in Asia-Pacifico la quota scende al 38%, dal momento che le masse sono gestite prevalentemente tramite un servizio di consulenza base o di execution only. In Emea la quota dei portafogli in consulenza a pagamento diminui-

I NUMERI DEL SETTORE

MERCATO TOTALE



MERCATO SERVITO



IL SEGMENTO BASSO, QUELLO TRA 500MILA E 2 MILIONI, È SOTTO L'ATTACCO DELLE RETI DI CONSULENZA

sce ulteriormente fermandosi al 21%, in quanto il modello di servizio prevalente è rappresentato dalla consulenza finanziaria senza fee esplicita. In Italia, i portafogli private sono ben equilibrati tra le componenti amministrative, gestite e assicurative, ma la quota di consulenza remunerata tramite fee arriva **solo al 13%** del totale».

La differente percezione dei servizi offerti dal comparto del private banking ai clienti lo si rileva anche dal **Roa** (Return on asset) medio. «Questo indicatore rappresenta il valore che le famiglie private riconoscono a un servizio professionale di consulenza finanziaria per gli investimenti. In America, dove il mercato è caratterizzato da un alto livello di trasparenza e di diffusione della consulenza finanziaria a parcella, i clienti private riconoscono al settore 93 basis point, nonostante una significativa concentrazione della ricchezza appartenga a clienti con portafogli superiori ai 10 milioni di dollari. Nel resto del mondo, dove il modello di

servizio più diffuso è la consulenza base, i clienti riconoscono mediamente all'industria 82 basis point e l'Italia non fa eccezione confermandosi su questi livelli».

Intanto però, nella fascia altissima del private, la **competizione è ormai con i family office**. «L'assenza di conflitti d'interesse, la possibilità di operare utilizzando i migliori strumenti finanziari in circolazione senza dover collocare quelli della casa e la mission di lavorare esclusivamente per conto del cliente facendone una revisione completa del patrimonio e mettendo in competizione le varie banche con cui opera, sono tutti elementi che giocano a favore di queste forme di consulenza», continua Mazzoni. «E infatti vediamo come nel corso degli anni la crescita numerica di queste strutture sia costante dal 2012. Senza contare che in una dozzina di anni sono più che raddoppiate, passando dalle 64 unità del 2006 alle 139 del 2018, e le masse dai 71,3 miliardi del 2016 ai 78,9 miliardi del 2018».

ALLARME BOUTIQUE

Facendo un confronto con l'anno precedente si può notare come continui ad aumentare il peso dei player maggiori: il **56,4% del mercato** è in mano agli intermediari finanziari con patrimoni

COVER STORY

superiori ai **20 miliardi di euro** (era il 56,3% l'anno precedente) e il 21,4% alle strutture con patrimoni tra i 10 ed i 20 miliardi (contro 19,9% dello scorso anno). In continuo calo invece le quote controllate dalle strutture con patrimoni tra i 5 ed i 10 miliardi (6,2% del mercato contro il 7,6% precedente) e dalle piccole strutture sotto i 5 miliardi di euro (16% contro il 16,2%).

Gli **adempimenti normativi** imposti dalle nuove normative stanno così mettendo sotto pressione i bilanci degli intermediari più piccoli per via di costi in continuo aumento e di ricavi che difficilmente tengono il passo. «Le previsioni per i prossimi dieci anni preannunciano forti cambiamenti nei costi dei prodotti, nella distribuzione, nella regolamentazione, nelle tecnologie e nelle competenze richieste, a fronte di un raddoppio dell'Aum stimato per il 2025», rileva l'Osservatorio sul private banking promosso da **Liuc** con la collaborazione di Natixis, BlackRock e Banca Generali. «Sulla base di queste previsioni il **Rapporto di PwC** evidenzia quattro sfide: quella proposta dall'**abbassamento dei costi** imposta dalla competizione disruptive e richiesta dai clienti e dalla regolamentazione; il do-or-die delle **tecnologie digitali**, che guideranno il cambiamento drastico delle catene del valore tradizionali, includendo nuovi segmenti di clientela e rivoluzionando i processi di middle e back-office; la ricerca di profitti e alpha attraverso **strumenti alternativi** e nuove logiche di investimento focalizzate sull'accumulo, nel momento in cui il modello previdenziale dovesse cambiare; la forte crescita delle aspettative sui risultati dei **modelli di investimento** sia attivi sia passivi e alternativi, guidate anche da considerazioni sui criteri di **impact investing** ed Esg». E sul lato dell'offerta? «I punti principali della strategia messa in atto dai best performer per raggiungere livelli sostenibili di profitto possono essere riassunti in quattro attività strategiche principali adottate in risposta alle quattro sfide poste dal mercato», continuano dall'Osservatorio. «La prima riguarda la rivalutazione della propria **value proposition** in base ai segmenti di mercato target. La seconda attività riguarda lo sviluppo in parallelo di una **offerta multi-canale** per poter soddisfare le esigenze del cliente anche tra-



mite competenze non possedute in-house. La terza è la trasformazione delle **pratiche d'interazione con il cliente**,

offrendo un'interfaccia digitale e soprattutto curando l'aspetto relazionale al fine di difendere ed espandere la clientela. Infine, viene proposta una **totale ristrutturazione** dei costi e dei modelli operativi attraverso standardizzazione, automazione e robotizzazione dei processi, in collegamento con la rivalutazione del costo del personale e dell'outsourcing».

MIFID II

In ogni caso, come spiega il **Rapporto dell'Aifi**, il punto preso in considerazione è quello legato alla valutazione ferrea e comprensiva della performance, che diventa una necessità essenziale in un mercato fatto dai compratori,

NONOSTANTE I TIMORI, IL COMPORTAMENTO DEI CLIENTI DOPO MIFID II NON È AFFATTO CAMBIATO

nel quale le aspettative della clientela sono sempre più alte e inerenti a ogni aspetto del servizio. Il 2018 è stato infatti anche l'anno in cui è entrata in vigore la direttiva co-

siddetta Mifid II. La normativa è stata designata con l'obiettivo di modificare il rapporto tra banker e cliente, rendendo quest'ultimo più consapevole dei risultati ottenuti sui propri investimenti. Aprendo quindi, in questo modo, una competizione più accentuata tra i vari gruppi, a tutto vantaggio del cliente stesso. «Certo, è passato appena un anno dall'introduzione», interviene Mazzoni, «alcune banche straniere hanno consegnato i rendiconti a marzo, molte altre addirittura a settembre. Questa dilazione, unita al buon andamento dei mercati finanziari, ha permesso di non mostrare risultati negativi. Al di là di questo, però, finora non ho visto grandi impatti della direttiva sul ▶

COVER STORY

comparto del private banking. E nonostante le attese e i timori, mi pare che il **comportamento del cliente non sia affatto cambiato**: l'incontro con il banker spesso viene fatto perché dovuto e mi sento di dire che mediamente investe più tempo nello scegliere la nuova auto o il nuovo modello di smartphone piuttosto che seguire attentamente gli investimenti o mettersi a tavolino per scegliere tra i fondi proposti».

RECRUITING

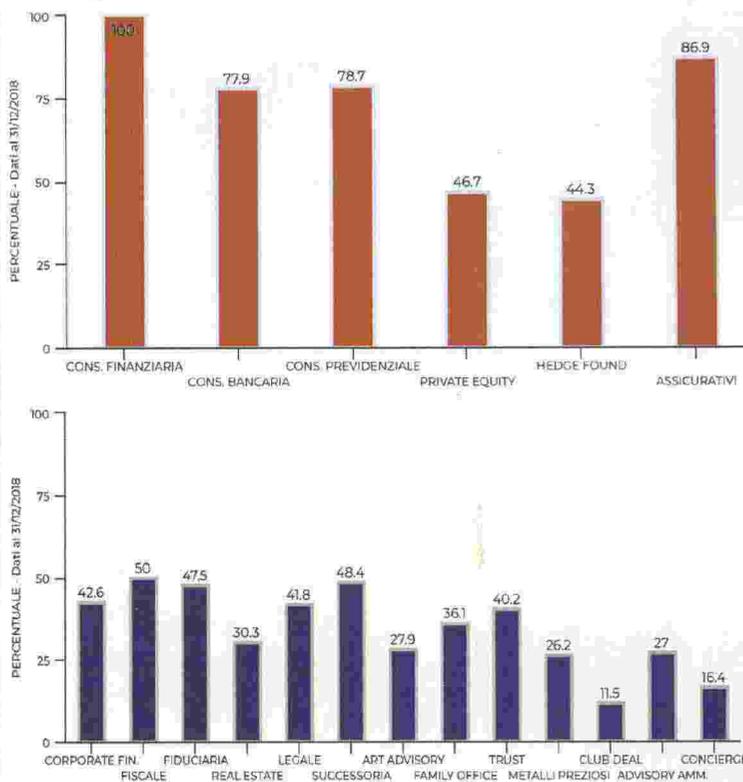
Se non vi sono stati grandi movimenti sul lato m&a dei gruppi di private, quasi tutte le operazioni portate a termine erano già state annunciate l'anno precedente, nell'ambito del recruiting si sono registrate parecchie novità ad alto livello. Tra le ultime: **Giorgio Vio** è il nuovo responsabile del private banking Italy e amministratore delegato di **Credit Suisse (Italy)**, **Roberto Coletta** è stato nominato quale market head Italy del wealth management di **Deutsche Bank**, la divisione della banca specializzata nella gestione dei grandi patrimoni, mentre **Andrea Rotti** è diventato il nuovo Ad di **Ersel Sim** e **Andrea Arnone** avrà il ruolo di head of private banking per l'Italia del gruppo finanziario internazionale **Efg** (sede a Zurigo e 150 miliardi di franchi di asset in gestione).

Il mercato è molto ingessato e sempre più bloccato per via dei patti di non concorrenza che i banker di quasi tutte le banche ormai devono sottoscrivere. «Questo fatto non impedisce solo i movimenti da una banca all'altra», spiega Mazzoni, «ma al tempo stesso rischia di ingessare anche i movimenti dei clienti che pur volendo cambiare temono magari cause». I patti poi sono delineati sempre meglio e sono sempre più onerosi: da una fino a tre volte il Ral (Reddito annuale lordo). Del resto in un Paese in cui non c'è creazione di nuova ricchezza e il Pil è fermo, l'unico modo per incrementare le masse è quello di acquistare direttamente i banker di altre banche.

Quello del legame tra banker e cliente è comunque un fenomeno tipicamente italiano. In altri Paesi, infatti, come per esempio in Svizzera, il cliente è legato più alla banca che alla persona che lo segue, e quindi non segue il proprio consulente ma rimane fedele all'istituto. «In realtà poi se il banker cambia isti-

I PRODOTTI DI PRIVATE BANKING E I SERVIZI

Offerti dagli operatori in Italia



Fonte MAGSTAT - "Il Private Banking in Italia" - Ed. 2019

tuto ma rimane dipendente, ottiene sì un aumento del proprio reddito annuo, di solito dal 10 al 30%, ma in genere nulla di più», aggiunge Mazzoni. «Il vero salto lo compie chi da dipendente passa a una rete come libero professionista. In questo caso gli incentivi che riceve possono essere consistenti e arrivare fino al 3% del portafoglio. Anche se poi, in realtà, dipende dalla composizione del portafoglio stesso: se è tutto amministrato non viene riconosciuto nulla, se è composto da gestito in prodotti monetari si viaggia poco sopra l'1%, se con prodotti azionari sale oltre il 2%».

ESG

Negli ultimi anni gli investimenti responsabili e sostenibili, effettuati attraverso i fattori ESG, sono aumentati in maniera esponenziale. Un tema che non poteva non interessare anche il comparto del private banking. «Un recente studio Aipb evidenzia come, seppur gradualmente, sempre di più ci si sta avvicinando al mondo degli

investimenti sostenibili». La clientela è interessata spesso a investire in qualcosa che abbia un impatto positivo, non solo che non abbia un impatto negativo. Si tratta, dunque, di un tipo di investitore che comincia a chiedere non solo un singolo prodotto ESG, ma un più generale approccio, una strategia di investimento ESG.

È poi sempre più chiaro da parte del mondo private che l'inserimento di fattori ESG nella costruzione del portafoglio permette di contenere anche rischi di performance. «La propensione al rischio dei private client è bassa e questo, con riferimento ai temi ESG, è positivo», sottolinea l'Osservatorio sul private banking di Aifi. «In altre parole, il fatto che l'integrazione di fattori ambientali, sociali e di governance permetta di abbassare il rischio, avvicina la clientela private al mondo Sri. A questo si aggiunge che la diversificazione dei portafogli private è molto elevata e, di conseguenza, c'è spazio quanto meno per gradualmente inserirsi Sri».