strategy&
Part of the PwC network

AIPB ASSOCIAZIONE ITALIANA PRIVATE BANKING

Il futuro del Private Banking: leadership, talenti e innovazione

www.strategyand.pwc.com

Indice

Premessa 03

Introduzione 05

1. Il Private Banking è (ancora) un mercato attrattivo? 07

2. Il periodo straordinario che stiamo vivendo 11

3. Quali implicazioni per gli operatori? 16

Ringraziamenti 20

Premessa

Antonella Massari, Segretario Generale AIPB

Il Private Banking in Italia è un settore che si è affermato negli ultimi vent'anni raggiungendo una maturazione che lo pone ai massimi livelli nel quadro internazionale. Anche prima dello scoppio della pandemia, pur in presenza di notevoli successi, primo fra tutti la crescita della quota di mercato rispetto agli altri canali distributivi, stava percependo la necessità di rapidi aggiustamenti del modello di servizio. Evoluzione dettata da diversi fattori legati ai cambiamenti sociali e comportamentali della clientela, dall'evoluzione tecnologica, dal quadro normativo europeo, dalla previsione di uno scenario economico finanziario con tassi di interesse obbligazionari stabilmente molto bassi o negativi e dalla crescente importanza dei temi di sostenibilità nelle scelte di investimento.

L'avvento della pandemia ha accelerato alcuni di questi processi e anche introdotto modifiche, probabilmente strutturali, sul modo di pensare e organizzare le relazioni lavorative e i rapporti con la clientela. Cambiamenti tanto più rilevanti per i settori, come quello del Private Banking, che hanno nella consulenza un fattore fondativo e identitario.

La reazione dell'industria del Private Banking al repentino mutamento di scenario è apparsa rapida come dimostrato dalla tenuta della soddisfazione della clientela, intervistata nei mesi autunnali, e da un comportamento razionale nelle scelte di investimento provata da una composizione degli asset gestiti dal Private Banking che ha visto rientrare, in un trimestre, l'anomala crescita del peso della liquidità sul totale ed il ritorno a una composizione più favorevole al risparmio gestito e assicurativo. Comportamento che ha premiato la clientela che si è affidata alla consulenza che ha visto tornare i propri patrimoni ai livelli di fine 2019.

La fine del 2020 ci vede ancora in balia dell'incertezza sui tempi e modi nei quali usciremo dall'emergenza ma un risultato è certo: la centralità del risparmio e del suo utilizzo per la ripresa del Paese. In un quadro nel quale il risparmio degli Italiani è destinato a crescere, a scapito dei consumi, e nel quale dal suo razionale ed efficiente utilizzo dipenderà parte del successo dell'economia di uscire dall'emergenza, risulta chiaro il ruolo strategico del settore del Private Banking. Obiettivo del Private Banking è sempre stata la protezione e la crescita dei patrimoni della propria clientela e oggi questa funzione non può prescindere dalla crescita del sistema economico in cui il settore si colloca.

Se il Private Banking vuole mantenersi competitivo a livello nazionale ed internazionale lo può fare solo in un'economia che si rafforza e che si tiene competitiva.

A questa condizione si aggiunge la necessità di accelerare quei processi di modernizzazione che avevano avuto un avvio prima del Covid e che riguardano un uso più intenso della tecnologia, un'attenzione ai nuovi bisogni della clientela e alla sua formazione finanziaria, una crescente coscienza del ruolo svolto non solo a livello micro ma anche macro sull'economia.

Lo studio che segue, frutto della collaborazione tra PwC Strategy& e l'Ufficio Studi di AIPB, rende più esplicite le strade aperte al Private Banking soffermandosi sui temi dell'evoluzione della consulenza e del ruolo di supporto della tecnologia, della necessità di allungamento dell'orizzonte temporale nei portafogli della clientela, nella crescente offerta di processi di investimento improntati alla sostenibilità e al finanziamento dell'economia reale, al ruolo centrale e imprescindibile dell'aggiornamento professionale e alle diverse scelte possibili per sostenere la crescita del settore.

L’industria del Private Banking ha tutte le caratteristiche per affermarsi all’interno del settore finanziario, è centrale per lo sviluppo del Paese mettendo in connessione risparmio privato e investimenti produttivi, è risultata profittevole senza assorbire capitale, ha mostrato flessibilità nel cambiamento, ora deve dimostrarsi capace di confermare questi successi ed essere in grado di attirare capitali per i necessari investimenti e attrarre i migliori talenti per poterli utilizzare al meglio a beneficio della propria clientela e del Paese.

Vorrei chiudere con un sincero ringraziamento a PwC Strategy& che ha condiviso le sue analisi con AIPB con generosità e trasparenza, in un dialettico e proficuo confronto, rendendo possibile un ulteriore passo avanti nella conoscenza del nostro settore.

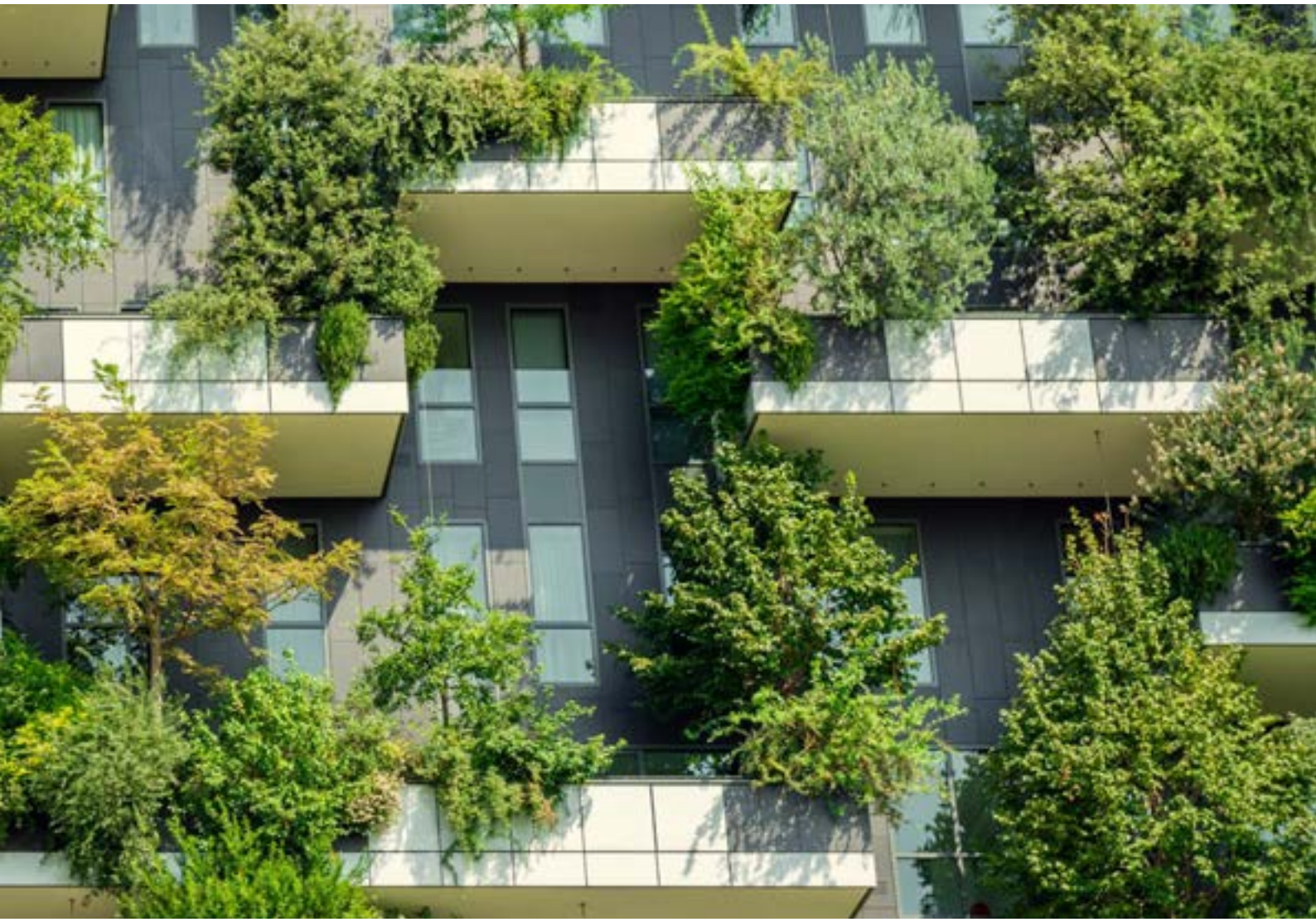
Introduzione

Il report ripercorre i trend in atto nel Private Banking, settore leader nel panorama dei Financial Services in termini di profittabilità, e le principali sfide e priorità di investimento, in primis talenti e innovazione, sulle quali gli operatori dovranno focalizzare i propri sforzi nel futuro prossimo.

Il lavoro si sviluppa su tre sezioni. La prima parte posiziona il settore del Private Banking italiano nel panorama più esteso del contesto europeo e ne identifica le peculiarità.

Il secondo capitolo analizza le ripercussioni della pandemia ed i principali effetti contingenti e strutturali che gli operatori si troveranno ad affrontare.

La terza sezione mette a fuoco le azioni prioritarie che gli operatori dovranno intraprendere alla luce dei trend in corso e del segmento di mercato in cui operano.



Il Private Banking è (ancora) un mercato attrattivo?

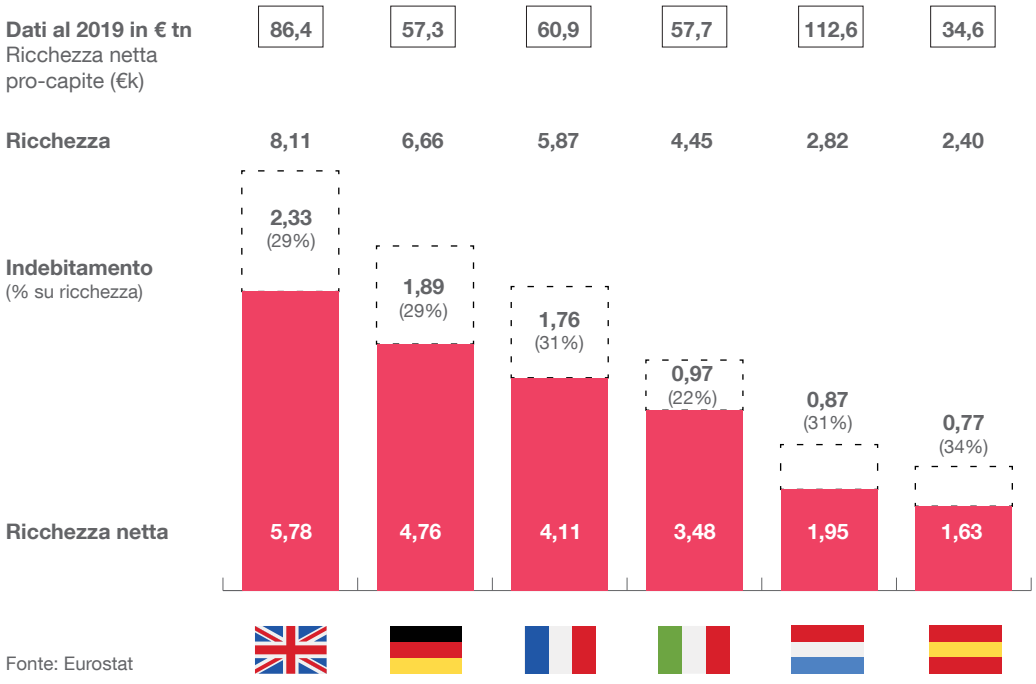
La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; … favorisce l'accesso del risparmio popolare … al diretto e indiretto investimento azionario nei grandi complessi produttivi del Paese.

Come ci ricorda l'art. 47 della Costituzione, i risparmi delle famiglie italiane sono un bene prezioso.

Con 4,45 mila miliardi di euro di asset finanziari a fine 2019, l'Italia è il quarto paese in Europa per risparmi privati, alle spalle di Regno Unito, Germania e Francia. Tale patrimonio finanziario privato rappresenta il 195% del PIL, a confronto di valori più contenuti di Francia (169%) e Germania (138%), mentre il Regno Unito si attesta su un valore pari a 229%.

Inoltre, il basso tasso di indebitamento privato che caratterizza il nostro paese (pari al 22% del patrimonio finanziario privato totale rispetto al 29% di Regno Unito e Germania) ci pone sostanzialmente al pari di Germania e Francia in termini di risparmi netti pro-capite.

Figura 1: Confronto ricchezza netta e pro-capite principali economie europee



Fonte: Eurostat

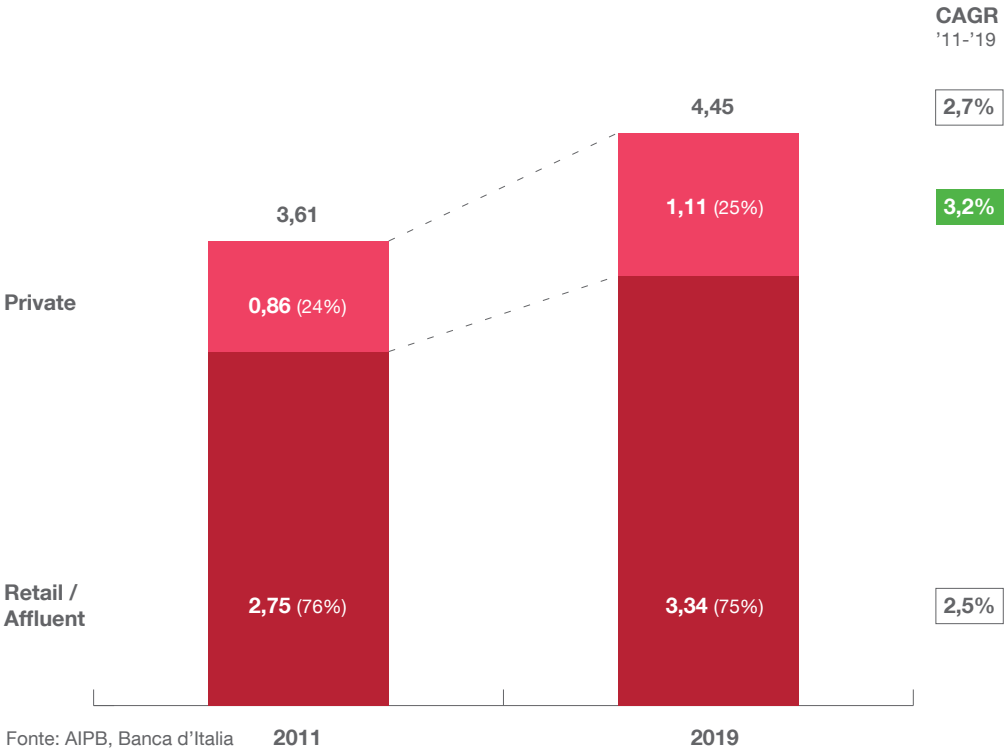
Negli ultimi 15 anni la crescita del risparmio italiano, tuttavia, è stata inferiore rispetto a quella delle principali economie europee. Nel nostro paese il patrimonio finanziario si è deteriorato in misura maggiore nei periodi di crisi (2006 – 2011) ed è cresciuto meno nei periodi di ripresa (2011 – 2019): come risultato, **l'Italia è passata dal secondo al quarto posto** in Europa in termini di patrimonio finanziario privato delle famiglie[1].

Tra i **fattori che hanno determinato questo ritardo** sono individuabili la più lenta produzione industriale, il maggior debito pubblico, l'incidenza crescente delle prestazioni sociali e pensioni rispetto a reddito da lavoro su PIL, la minore crescita dell'occupazione, i minori investimenti pubblici e privati, la stagnazione dei salari.

Il **segmento del Private Banking** ("Private") – ovvero le famiglie con patrimoni finanziari netti dai 500 mila euro in su – **oggi vale ca. il 25% del totale del risparmio privato italiano** ed ha mostrato una dinamica migliore rispetto al mercato complessivo.

La maggiore crescita del patrimonio finanziario Private è legata al lavoro degli operatori specializzati che lo gestiscono. Infatti, negli ultimi dieci anni, oltre il 40% della crescita del mercato è stata generata dal segmento Private, in gran parte assistito da servizi di consulenza finanziaria in grado di offrire ampia diversificazione nelle soluzioni di investimento.

Figura 2: Evoluzione ricchezza Private vs. Retail/ Affluent in Italia (€ Trillion %)



Fonte: AIPB, Banca d'Italia

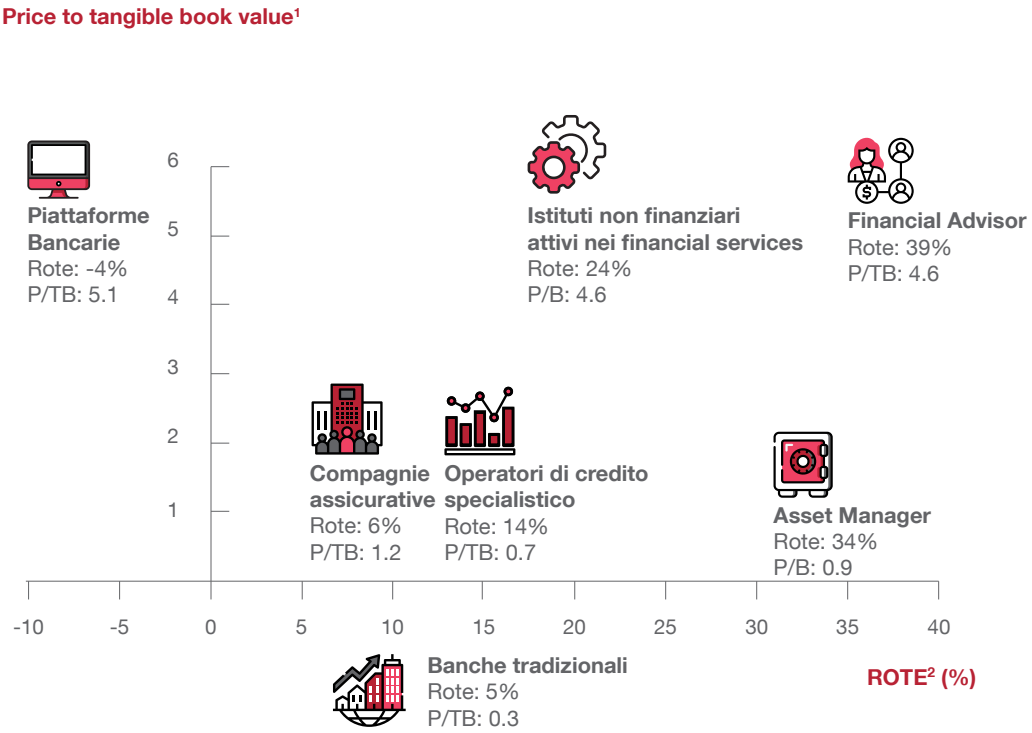
[1] Elaborazioni Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica su dati OCSE, Eurostat, ISTAT, Banca d'Italia.

Sul **fronte dell'offerta** osserviamo un'industria caratterizzata da una elevata frammentazione, con i primi 10 operatori che detengono il 70% della quota di mercato mentre i restanti 27 operatori si spartiscono il 30% rimanente.

Una prima ragione risiede nella elevata profittabilità del settore, che ha certamente attratto investimenti e nuove iniziative: il segmento del Private Banking è uno tra i più profittevoli nel panorama dei servizi finanziari con livelli medi di ROTE superiori al 30%.

Figura 3: Mappatura player finanziari italiani per ROTE e P/TBV

Profittabilità dei player e valori di mercato per categoria
Valori mediani del campione selezionato – dati al 30.06.2019



Fonte: Strategy& elaboration on public data

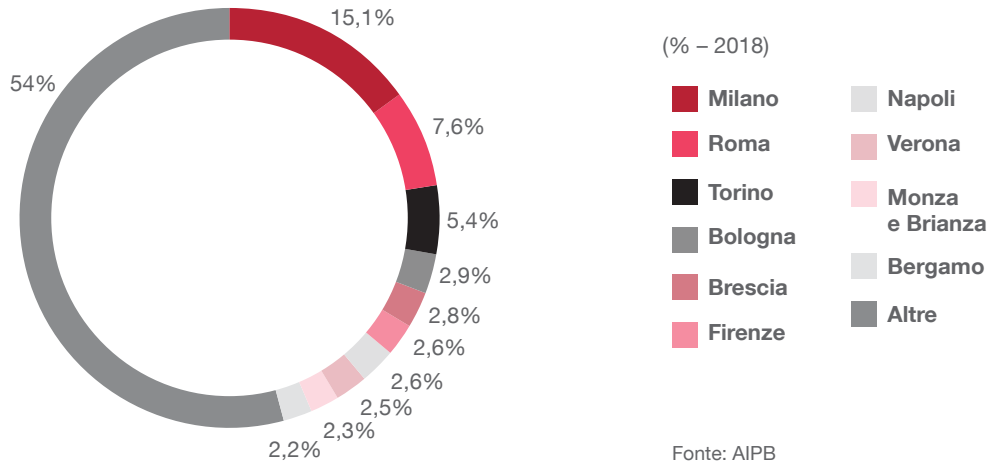
[1]Rapporto tra capitalizzazione di mercato e patrimonio netto esclusi gli attivi intangibili.
[2]Il «Rote» (return on tangible equity) è un indicatore che misura la redditività operativa di una banca. Il «Rote» si calcola dividendo l'utile netto per il patrimonio tangibile: cioè il patrimonio da cui sono esclusi gli attivi intangibili (come l'avviamento).

Inoltre, due elementi strutturali della domanda, **uno di matrice sociodemografica e l'altro legato alle preferenze della clientela**, hanno favorito la frammentazione dell'industria.

Il primo aspetto fa riferimento la **dispersione geografica della ricchezza Private**, con le prime dieci province italiane che totalizzano solo il 46% dei patrimoni mentre il restante 54% è distribuito nelle rimanenti 97 province.

Per la tradizionale connotazione di "business di relazione e di prossimità" del Private Banking, tale dispersione ha senza dubbio favorito la resilienza di operatori che, seppur di dimensioni ridotte, avessero a disposizione un network di filiali localizzate in aree strategiche.

Figura 4: Dispersione ricchezza Private nelle province italiane



Fonte: AIPB

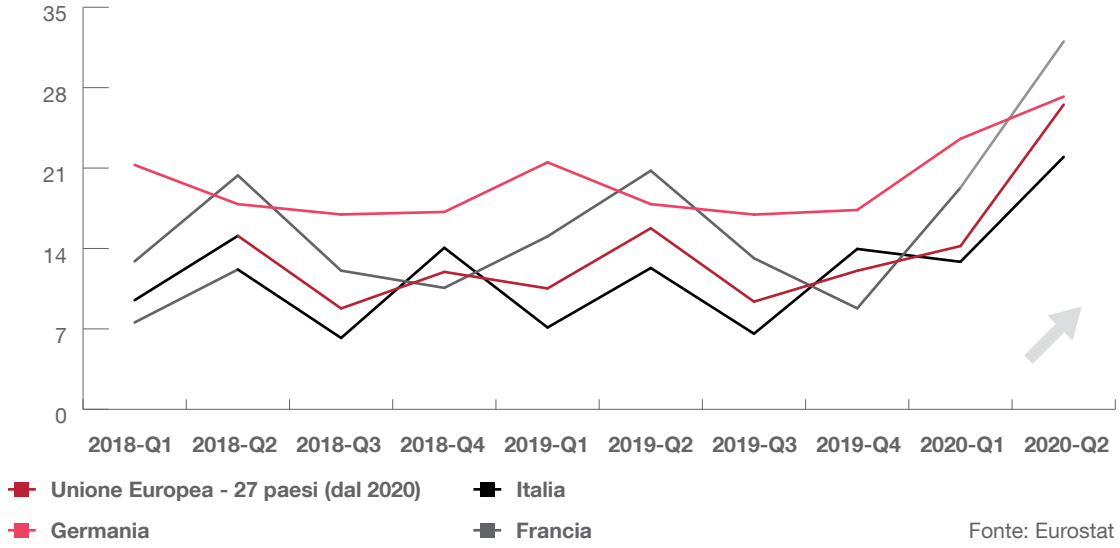
Al secondo aspetto, ovvero le preferenze della clientela è invece riconducibile la storica **tendenza alla multi-bancarizzazione**, derivante in *primis* dalla volontà di frazionare il rischio di concentrazione verso un unico operatore attraverso la frammentazione e la gestione segregata del proprio patrimonio.

Per effetto dei fenomeni descritti, oggi in Italia il consolidamento tra operatori, tipico di altri paesi europei, non è stato ancora tangibile.

Il periodo straordinario che stiamo vivendo

La pandemia ha ridotto i consumi generando un **significativo aumento del tasso di risparmio delle famiglie italiane** in misura quasi doppia rispetto ai valori del 2019, in linea con le principali economie dell'area Euro.

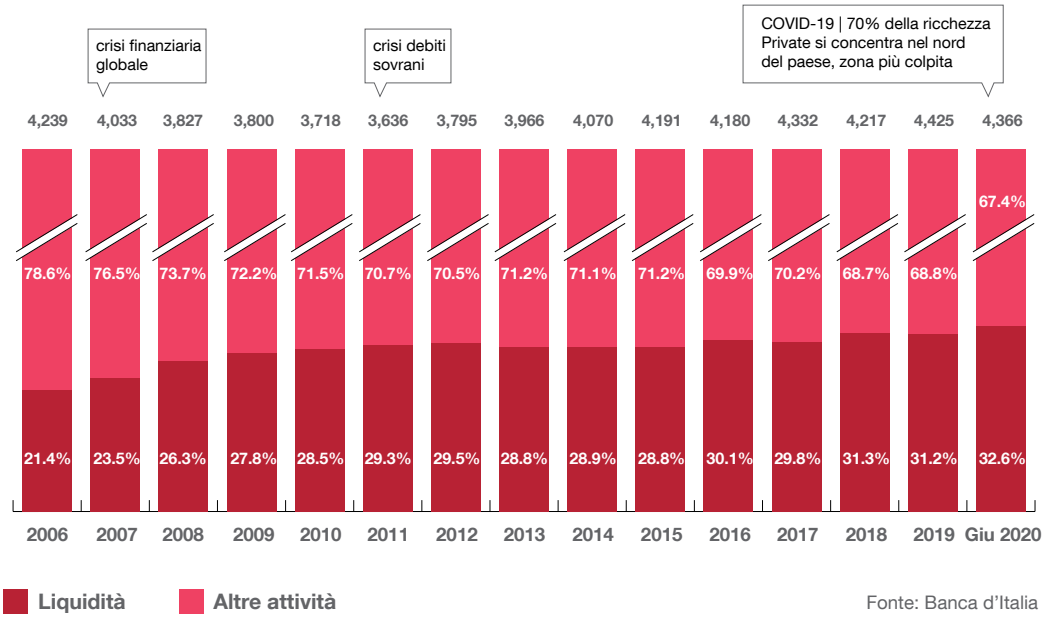
Figura 5: Dinamica del tasso lordo di risparmio in Italia vs. principali economie area euro (% del reddito disponibile)



Fonte: Eurostat

Se da una parte questo fornisce **ulteriore linfa alle prospettive di crescita del mercato**, dall'altra è evidente come nella attuale fase, la crescita del risparmio si sia accompagnata ad una forte avversione al rischio e quindi all'accumulo di liquidità.

Figura 6: Andamento della liquidità rispetto al totale delle attività finanziarie delle famiglie italiane



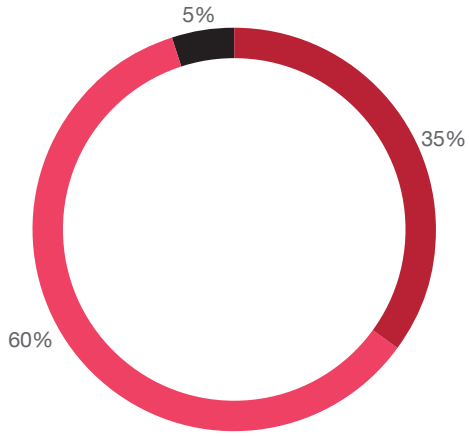
Fonte: Banca d'Italia

In momenti di forte incertezza come quello che stiamo vivendo, la reazione da parte degli investitori è certamente comprensibile: emerge per le famiglie l'esigenza di essere accompagnati nelle scelte di investimento e per gli intermediari finanziari l'opportunità di consolidare ulteriormente il proprio ruolo di guida per la protezione dei patrimoni.

La rilevanza di tale opportunità agli addetti ai lavori è ormai nota e si riflette nella percezione di una domanda sempre maggiore di consulenza da parte dei clienti, con una particolare attenzione su quella a elevato valore aggiunto.

Figura 7: Survey 2020 AIPB – Percezione sul ruolo della consulenza

Percezione sull'incremento della domanda di consulenza della clientela

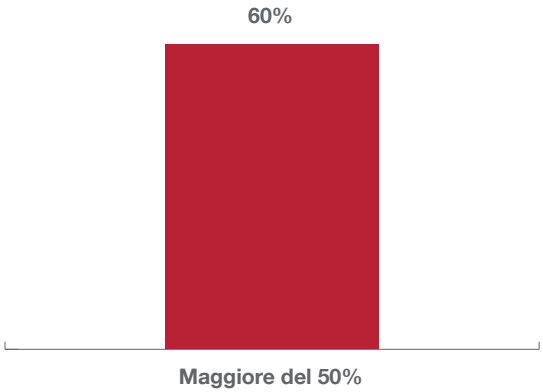


% rispondenti

Molto **Abbastanza** **Poco**

Circa un terzo del mercato ritiene che **l'aumentata volatilità genererà un significativo aumento della domanda di consulenza** da parte dei clienti.

Percezione sull'incremento della domanda di consulenza della clientela



% rispondenti

Tra i servizi di consulenza, il **60% del mercato ritiene un aumento significativo della diffusione dei contratti di consulenza a pagamento**, fino a superare il 25% degli AuM (vs. 17% del 2019).

Fonte: AIPB - Strategy&, Prospettive e orientamenti del Private Banking in Italia (2020)

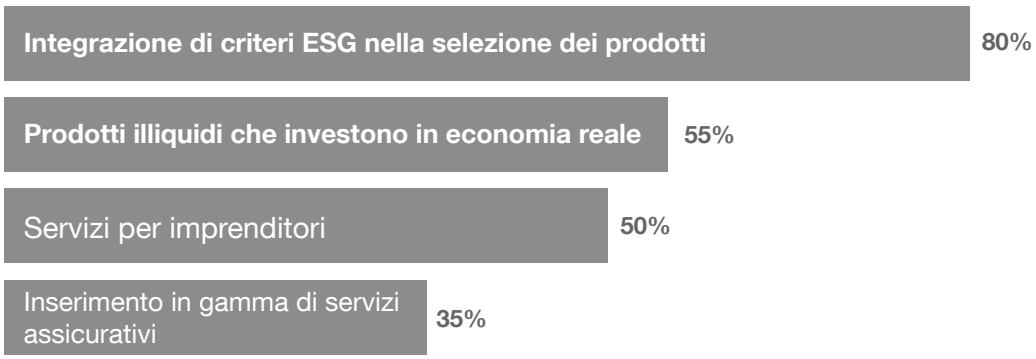
Tra i principali rischi offerti dall'attuale contesto si evidenzia la perdita di potere d'acquisto in particolare della enorme componente liquida dei portafogli.

Mantenere un'ottica di medio-lungo termine sarà chiave per difendere i patrimoni dei clienti e gli investimenti in economia reale potranno rappresentare un'opportunità importante di diversificazione di portafoglio. Se ne è certamente accorta l'industria che sul fronte prodotti individua come prioritari l'integrazione di criteri ESG e lo sviluppo dell'offerta di prodotti illiquidi che investono in economia reale.

Figura 8: Survey 2020 AIPB – Priorità nello sviluppo di prodotti e servizi a clientela Private

Risultati della survey 2020 AIPB «Prospettive e orientamenti del Private Banking in Italia»

% risposte «alta priorità» rispetto al totale risposte della categoria



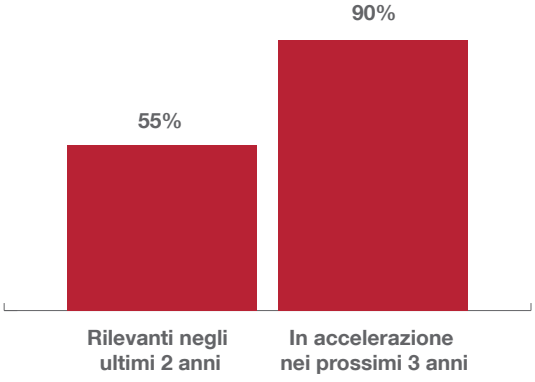
Fonte: AIPB - Strategy&, Prospettive e orientamenti del Private Banking in Italia (2020)

Oltre ad avere impatti sulle scelte di investimento dei clienti del Private Banking la **pandemia avrà impatti strutturali significativi sul modello operativo degli operatori** portando ad una accelerazione di alcuni trend in parte già in atto:

- **Digitalizzazione: La tecnologia non ha ancora avuto nel mercato Private un impatto da game changer anche se gli operatori sentono oggi l'esigenza** di aumentare significativamente gli investimenti nel digitale; la portata di tali iniziative si manifesta non solo nella sfera "interna" tra Private Banker e banca ma anche e sempre in maggior misura nella sfera "esterna" di interazione con il cliente, con livelli di sofisticazione crescenti che vanno dalla semplificazione di attività routinarie (es. digitalizzazione dei processi e firma digitale) fino all'offerta di nuove soluzioni complesse frutto dell'applicazione di algoritmi all'analisi dei comportamenti del cliente.

Figura 9: Survey 2020 AIPB – Significatività degli investimenti in ambito digitalizzazione

% rispondenti



- Il **55%** dei rispondenti ritiene di aver **sostenuto investimenti rilevanti in tecnologia negli ultimi 2 anni; il 90% prevede tali investimenti in accelerazione** nel futuro prossimo.
- Il **miglioramento della customer experience è obiettivo principale del 50% dei processidi digitalizzazione**, seguito da cost saving, aumento dei ricavi e retention dei banker.

Fonte: AIPB - Strategy&, Prospettive e orientamenti del Private Banking in Italia (2020)

- **Sviluppo di nuove competenze:** la complessità dello scenario economico dei prossimi anni rende più articolata la gestione e la protezione dei risparmi.

  Per il Private Banking questo rappresenta uno spazio di opportunità per consolidare ulteriormente il ruolo di consulente e guida a 360° per i propri clienti.

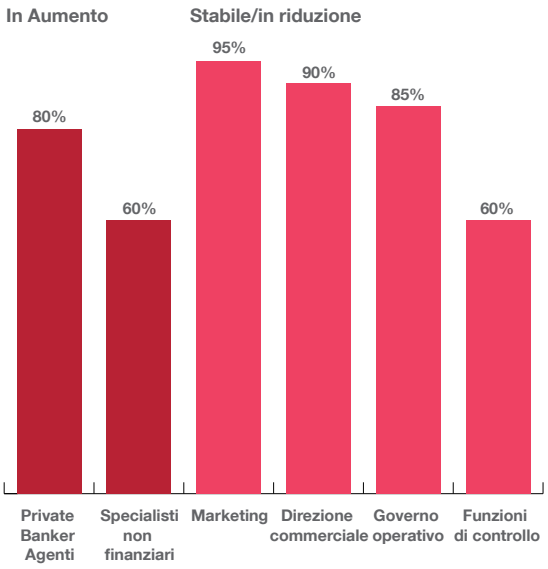
  Tuttavia, questo richiederà maggiori competenze sia sul fronte della comprensione dei bisogni, sia sul fronte della identificazione delle soluzioni.

  La capacità di attrarre e ritenere talenti diventerà chiave per il successo futuro degli operatori. In questo senso, riscontriamo un'attenzione crescente dell'industria all'irrobustimento delle strutture di consulenza, attraverso l'inserimento di specialisti non finanziari e delle strutture di investment center attraverso l'inserimento di competenze specialistiche nel mondo dei prodotti illiquidi ed alternativi.

  Gli operatori dovranno reagire a questa fase abbracciando una visione dell'industria di medio-lungo periodo. Solo gli operatori che si dimostreranno capaci di trasformare ed evolvere il proprio modello di business sostenendo investimenti significativi, in primis in competenze e tecnologia, potranno essere protagonisti del prossimo ulteriore sviluppo dell'industria.

Figura 10: Survey 2020 AIPB – Previsione dell'evoluzione degli organici delle principali unità organizzative

% rispondenti



- Il settore prevede un **aumento degli organici delle funzioni di front-office a fronte di una riduzione delle funzioni di supporto.**
- Tale percezione è a**nche il risultato dell'atteso ulteriore processo di aggregazione societaria** sul quale, tuttavia, gli operatori presentano opinioni divergenti riguardo gli operatori meglio posizionati a beneficiarne.

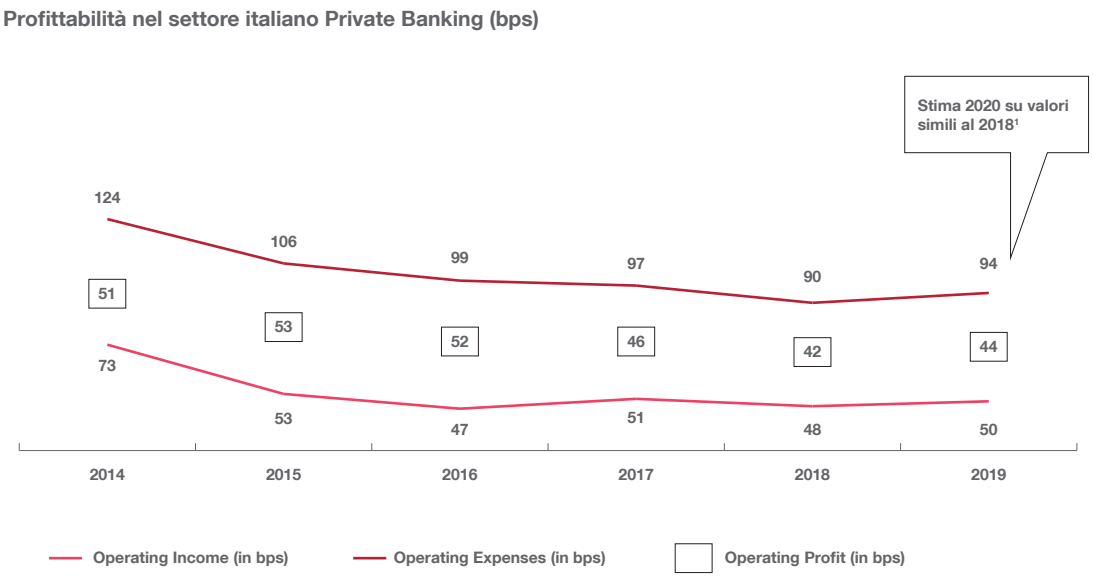
Fonte: AIPB - Strategy&, Prospettive e orientamenti del Private Banking in Italia (2020)

Quali implicazioni per gli operatori?

Tra il 2014 ed il 2017 la **marginalità** del Private Banking si è ridotta del 10% con una contrazione della redditività di 27 punti base sulle masse guidata dai ben noti fenomeni di pressione competitiva, maggiore trasparenza e crescita degli strumenti passivi.

Negli ultimi due-tre anni, la contrazione ha rallentato il passo (con un ottimo 2019) e per il 2020, nonostante il difficile contesto, si può prevedere una marginalità dell'industria in linea con quella del 2018.

Figura 11: Dinamica dei margini e della profittabilità del settore italiano Private Banking



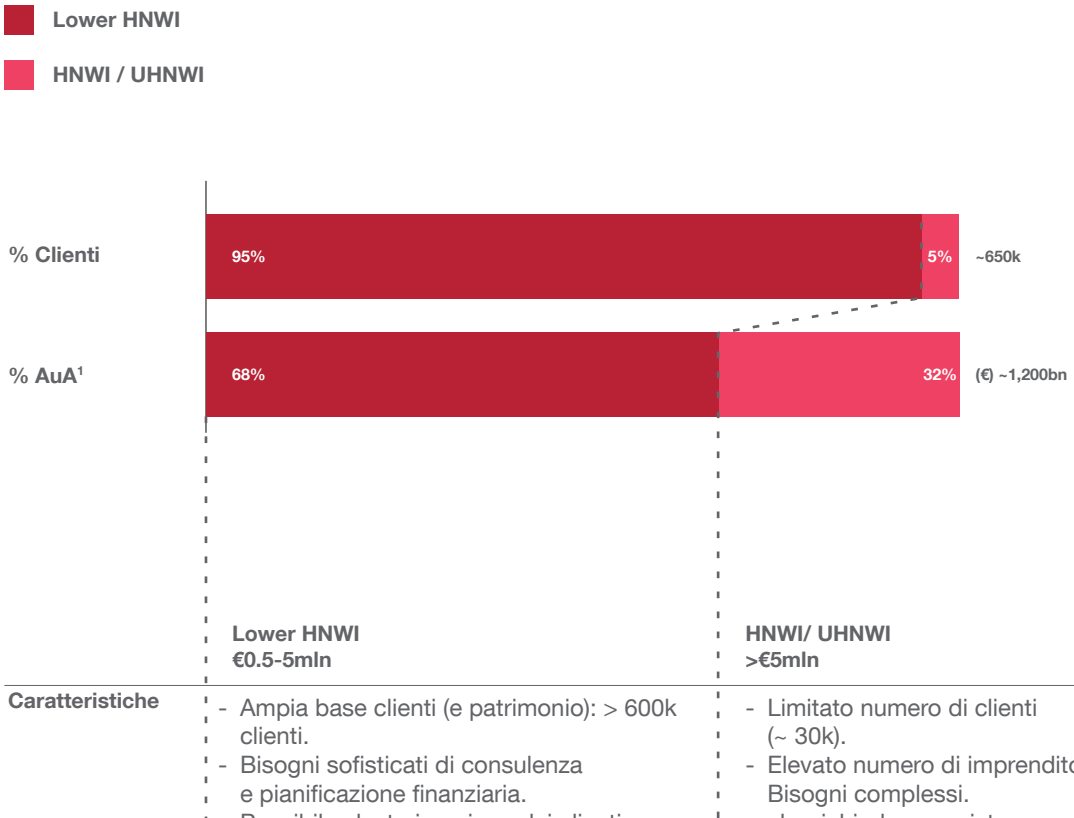
Fonte: Strategy& Private Banks database
Note: [1]Stima basata su dati all'1H di un campione significativo di player

Nel futuro prossimo ci aspettiamo che la marginalità possa essere messa ancora sotto pressione, sia sul lato dei costi che su quello dei ricavi.

Dal punto di vista dei **costi** l'ulteriore rialzo è generato dai già menzionati investimenti in ***tecnologia*** (digitalizzazione dei processi/procedure come elemento trainante per le nuove modalità di interazione con la rete e con i clienti) e ***capitale umano*** (elemento che rimane fondamentale soprattutto con riferimento all'erogazione dei servizi a maggior valore aggiunto). Dal punto di vista dei **ricavi**, invece, ci aspettiamo un trend simile a quello degli ultimi due anni con una redditività in lieve calo.

Scendendo più nel dettaglio è opportuno evidenziare come il mercato del Private Banking sia segmentabile in almeno due grandi cluster di clientela che richiedono modelli di business distinti con priorità di investimento diverse.

Figura 12: Segmentazione del mercato Private italiano



	Lower HNWI €0.5-5mln	HNWI/ UHNWI >€5mln
Caratteristiche	- Ampia base clienti (e patrimonio): > 600k clienti. - Bisogni sofisticati di consulenza e pianificazione finanziaria. - Possibile clusterizzazione dei clienti per omogeneità dei bisogni e creazione di profili «standard» per ogni cluster.	- Limitato numero di clienti (~ 30k). - Elevato numero di imprenditori Bisogni complessi. che richiedono assistenza professionale altamente qualificata. - Prevalentemente gestiti da Family Office.
Approccio	**Scalabile** *Customizzazione attraverso la tecnologia, gamma prodotti ampia e diversificata, spinta commerciale supportata da analytics.*	**Tailor-made** *Customizzazione attraverso intensa relazione con il cliente e prodotti ad-hoc con integrazione di componenti CIB.*
Player	**- Private Bank «di gestione»**	**- Private Bank «di piattaforma»**

Fonte: AIPB (2018)
Note: (1) Ricchezza finanziaria delle famiglie italiane

(U)HNWI

È il segmento delle **famiglie con disponibilità finanziarie superiori a €5milioni.** Vi appartengono un numero limitato di clienti (5% ovvero circa 30-35mila famiglie) con bisogni articolati e complessi cui fanno capo oltre il 30% delle masse di mercato.

È il terreno delle boutiques e anche dei Family Office, ovvero di operatori dove la qualità del capitale umano fa la differenza per assicurare un approccio "tailor-made".

In particolare, in questo segmento ci aspettiamo che gli **investimenti in tecnologia** siano innanzitutto volti ad un upgrade della customer-experience e alla riduzione delle attività operative e a minor valore aggiunto (es. gestione digitale della documentazione, firma elettronica); seppur rilevanti, non rappresentano il primo elemento di differenziazione della *value proposition* ma piuttosto un "must have" per stare sul mercato. **Le competenze rappresentano il vero valore differenziale di questo segmento** e in tale area saranno concentrerati gli investimenti dei prossimi anni, con particolare enfasi a logiche di gestione dei clienti in team, corporate finance, gestione dei liquidity events, consulenza patrimoniale, corporate advisory e filantropia.

Ci aspettiamo che la magnitudo degli investimenti del segmento porterà ad un innalzamento del punto di break-even che potrà essere raggiunto tramite crescita organica ovvero azioni di consolidamento. Per gli operatori più piccoli una scelta più *disruptive* potrebbe essere quella di optare per azioni di focalizzazione spinta, liberandosi delle strutture bancarie per operare come family office o boutique di consulenza non regolata.

Lower HNWI

È il segmento delle famiglie con un patrimonio finanziario compreso tra 500mila e 5 milioni di Euro; vi appartengono un numero significativo di clienti (ovvero circa 600-620mila famiglie) cui fanno capo circa il 70% delle masse di mercato.

Le esigenze dei clienti appartenenti a questo segmento presentano diversi elementi di sofisticazione, tuttavia, le dimensioni più "contenute" dei loro patrimoni impongono una gestione attenta del costo di servizio.

In questo segmento la tecnologia è elemento chiave del modello di servizio e gli investimenti in questo ambito devono essere orientati a garantirne differenziazione. Le competenze non sono meno importanti ma devono essere sempre supportate dalla tecnologia per renderle scalabili.

È il terreno delle reti e delle banche commerciali dove visti i significativi investimenti in tecnologia, la dimensione sarà sempre più rilevante e dove ci aspettiamo potranno avvenire manovre di consolidamento, in taluni casi guidate anche dai gruppi bancari di riferimento.

Riteniamo che la diversa morfologia degli operatori attivi nei due segmenti si acuirà in futuro portando ad una maggiore polarizzazione e ad una rapida accelerazione del consolidamento; per gli operatori sarà fondamentale definire in modo nitido il playing-field di riferimento ed essere rigorosi nell'applicare i cardini del proprio modello di business così da poter indirizzare al meglio le priorità di investimento.

All’interno di tale mutato contesto ci sono cinque azioni prioritarie che guideranno le scelte strategiche degli operatori nei prossimi anni:

1. Investire in capitale umano, attraverso la formazione e l’inserimento selettivo di profili specialistici in grado di fornire un boost in termini di capacità di servizio e, in particolare nel segmento UHNWI, abilitare lo studio e la proposta di soluzioni articolate e ritagliate sulle esigenze di ogni singolo cliente.

2. Intraprendere un percorso di digitalizzazione perseguendo, in particolare per il segmento Lower HNWI, un vero vantaggio competitivo sulla parte tecnologica, attraverso un percorso che vada oltre lo snellimento dell’operatività e sia esteso all’interazione vis à vis con il cliente.

3. Riuscire a fornire consulenza evoluta e ad alto valore, attraverso la comprensione delle esigenze evolutive della clientela e la definizione di approcci di investimento coerenti.

4. Rimodulare il modello di business in modo agile per adeguarsi ai continui mutamenti in atto nel playing field di riferimento.

5. Accelerare la crescita al fine di raggiungere dimensioni tali da consentire di mantenere gli attuali livelli di profittabilità.

strategy&
Part of the PwC network

Autori Strategy&

Francesco Legrenzi è un Partner basato nell'ufficio di Milano, guida la practice Financial Services in PwC Strategy& in Italia ed è inoltre responsabile Globale ed EMEA per i servizi Deals & Strategy legati all'Asset & Wealth Management.

francesco.legrenzi@strategyand.it.pwc.com

Edoardo Costa è un Director basato nell'ufficio di Milano e membro del core team financial services di PwC Strategy&.

edoardo.costa@strategyand.it.pwc.com

Autori AIPB

Federica Bertoncelli è responsabile dell'Ufficio Studi di AIPB.

Federica.bertoncelli@aipb.it

Ringraziamenti

Gli autori ringraziano Paolo Federici, Elena Goitini, Fabrizio Greco, Paolo Langé, Alberto Martini, Saverio Perissinotto, Andrea Ragaini, Silvio Ruggiu, Federico Sella, Angelo Viganò e Federico Vitto per il prezioso contributo ricevuto nell'identificazione delle principali sfide di impatto per l'industria del Private Banking.

Un ringraziamento particolare va a Mauro Panebianco, Asset & Wealth Management EMEA Advisory Leader di PwC per i preziosi contributi durante il lavoro. Infine ringraziamo Simona Maggi, Direttore Scientifico AIPB, Federico Ghiara, AIPB e Luigi Pezone, Manager PwC Strategy&, per il supporto nello svolgimento delle interviste e i suggerimenti nella stesura.

PwC Strategy& è una strategy house globale con oltre 4.000 professionisti, completamente integrata e at-scale che sfrutta la leva e sinergie con il network PwC. Fondata oltre 100 anni fa – in precedenza Booz & Co. – con un modello di consulenza strategica globale, ha costruito nel corso degli anni competenze, track record, talento e leadership di pensiero per supportare i clienti nelle loro sfide più importanti.

AIPB – Associazione Italiana Private Banking – nata nel 2004, riunisce i principali operatori nazionali e internazionali del Private Banking, Università, Centri di ricerca, Società di servizi, Associazioni di settore, Studi legali e professionali. Scopo di AIPB è promuovere e valorizzare, attraverso costanti attività istituzionali, di ricerca, culturali e formative, il servizio di Private Banking in termini di competenza, trasparenza ed efficacia nei confronti dei bisogni e delle necessità di individui e famiglie.

www.strategyand.pwc.com

© 2020 PricewaterhouseCoopers Advisory SpA. All rights reserved. PwC and PricewaterhouseCoopers Advisory SpA refer to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.