

Risparmio Gestito

DIBATTITO LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

I servizi di real estate
nella banca private

Come sono organizzati? E quali problematiche presentano? Se ne è parlato in una tavola rotonda organizzata da Aipb in collaborazione con BancaFinanza. Ed ecco che cosa è emerso.

■ ACHILLE PEREGO
CAPOSERVIZIO
ECONOMIA E FINANZA
DI QN

Lo sviluppo del servizio di real estate si inquadra nell'evoluzione del mestiere di private banker che, da gestore di grandi patrimoni, si sta trasformando in consulente a 360 gradi. E in partner autorevole e competente su ogni asset coinvolto: dalle gestioni finanziarie alle offerte previdenziali e assicurative; dalle opere d'arte al mercato immobiliare. Una vera e propria sfida, quindi, per le reti del private banking. Di strada, in questo senso, ce n'è molta da percorrere se è vero, come ha rilevato una recente indagine dell'Aipb (Associazione italiana private banking), che il 90% dei clienti dei private banker considera ancora il mondo immobiliare un compartimento stagno, un mondo a parte. Per fare dei servizi di *real estate wealth ma-*

agement un valore aggiunto del private banking è quindi necessario confrontarsi maggiormente con la clientela, suggerendo e fornendo un ventaglio di soluzioni che vanno dalla migliore organizzazione del business immobiliare alla sua gestione attiva. Ma i problemi non mancano.

Sono queste, in sintesi, alcune riflessioni emerse durante la tavola rotonda organizzata da Aipb in collaborazione con BancaFinanza dal titolo *L'organizzazione dei servizi di real estate wealth management all'interno della banca private*, alla quale hanno partecipato **Andrea Ragaini**, amministratore delegato e direttore generale di Banca Cesare Ponti, **Roberto Rimoldi**, re real estate advisory di Intesa Sanpaolo private banking, **Gianfranco Venuti**, direttore servizi finanziari e operativi di Bipiemme private banking, **Giulia Chiari**, re wealth management di Crédit Suisse, **Lorenzo Barbagli**, commercial development asset manager di Pirelli Re, **Piercarlo Rolando**, direttore generale di Reag, **Giovanni Di Corato**, ceo di Caam Re Italia, **Nunzia Melaccio** di Garlati Gentili & part-

ners e **Angela Maria Scullica**, direttore di BancaFinanza e del *Giornale delle Assicurazioni*.

«In Italia», spiega Ragaini introducendo l'argomento della tavola rotonda, «esiste un'opportunità ancora molto grande da cogliere nel settore del private banking per quanto riguarda il comparto immobiliare. L'obiettivo a cui vorremmo e dovremmo tendere è il supporto ai nostri clienti nella gestione del loro patrimonio immobiliare, nell'ambito della più ampia analisi della loro ricchezza. Purtroppo, a oggi, non ci siamo ancora riusciti. La proprietà immobiliare rappresenta infatti per gli italiani un asset reale tangibile, un bene fisicamente presente che serve, tra l'altro, a preservare il capitale dall'inflazione, ma che viene gestito con logiche di investimento e di riscatto completamente scollegate dalla componente mobiliare della ricchezza. Si possono prospettare alcune interessanti opportunità. La prima risiede nella considerazione che, in media, il patrimonio del cliente private è investito in prodotti mobiliari per circa il 40% e in immobili per circa il 60%.



SUPPORTO

Secondo Andrea Ragaini, amministratore delegato e direttore generale di Banca Cesare Ponti, «l'obiettivo a cui il private banking dovrebbe tendere è il supporto ai clienti nella gestione del loro patrimonio immobiliare, nell'ambito della più ampia analisi della loro ricchezza. Purtroppo», ammette, «a oggi non ci siamo ancora riusciti».



PARTECIPANTI

Alla tavola rotonda «L'organizzazione dei servizi di real estate wealth management all'interno della banca private», organizzata da Aipb in collaborazione con BancaFinanza, hanno partecipato Andrea Ragaini, amministratore delegato e direttore generale di Banca Cesare Ponti, Roberto Rimoldi, re real estate advisory di Intesa Sanpaolo private banking, Gianfranco Venuti, direttore servizi finanziari e operativi di Bipiemme private banking, Giulia Chiari, re wealth management di Crédit Suisse, Lorenzo Barbagli, commercial development asset manager di Pirelli Re, Piercarlo Rolando, direttore generale di Reag, Giovanni Di Corato, ceo di Caam Re Italia, Nunzia Melaccio di Garlati Gentili & partners e Angela Maria Scullica, direttore di BancaFinanza e del Giornale delle Assicurazioni.

Nostro compito sarà quello di cercare di acquisire questo 60% e inserirlo nella gestione complessiva del patrimonio del cliente. La seconda riguarda la possibilità di intercettare la ricchezza che si genera nelle operazioni di cessione di immobili. È decisamente più agevole acquisire *share of wallet* dei clienti intervenendo come player attivi in operazioni in cui la ricchezza stessa si genera, piuttosto che sottrarre quote di mercato ad altre banche private. La terza opportunità è rappresentata dall'utilizzo della leva del credito che, partendo dall'immobile, può essere utile per far crescere il business. Il vantaggio principale di un cliente, del resto, è costituito dalla

possibilità di avere una gestione unitaria del suo portafoglio. La quarta opportunità riguarda la possibilità di sostenere i clienti private nell'acquisto di immobili sui mercati esteri.

Domanda: come ci si deve muovere per far rientrare l'asset immobiliare nella gestione complessiva del portafoglio di un cliente?

Rimoldi. Sia per la banca, sia per il cliente, l'asset immobiliare è stato sempre percepito come diverso. Cioè: la gestione della componente finanziaria e quella immobiliare sono rimaste separate. Così il cliente non ha sviluppato una grande confidenza verso la banca in merito a questa asset class patrimoniale. La

banca però gode di un rapporto privilegiato col cliente, costituito da riservatezza, fiducia e stabilità. Per questo se la banca sarà in grado di rispondere a questi bisogni coglierà una buona opportunità per migliorare e ampliare il servizio al cliente. Oggi le competenze di *advisory* o consulenza immobiliare sono già ben strutturate nel mondo professionale, né alla banca interessa sviluppare compiti che non le sono propri, ma già la capacità di selezionare operatori specializzati per i diversi bisogni e ottenere servizi di qualità da restituire al cliente sarebbe un vantaggio per il cliente e un'opportunità per la banca. Ma attenzione: l'istituto di credito però

Risparmio Gestito

non può, non deve e non vuole sostituire l'agente immobiliare. Quindi può accadere che la condizione che lega il compenso dell'agente alla conclusione dell'affare possa divenire motivo di discussione.

D. Che cosa chiedono i clienti nella gestione del patrimonio immobiliare?

Melaccio. Come consulenti regolamentari ci troviamo spesso a gestire situazioni in cui il cliente ha un patrimonio immobiliare importante ed è interessato a soluzioni di ottimizzazione gestionale e fiscale. Generalmente ritiene il fondo comune di investimento chiuso riservato il veicolo ideale, ma non ha piena consapevolezza degli oneri strutturali e regolamentari che la sua gestione comporta.

Di Corato. Una delle tante sfaccettature è rappresentata dal tema dei fondi riservati, ma credo che questa non sia la premessa corretta. Chi si presenta da un private banker ha una grande presunzione, si sente espertissimo. La società di gestione quindi si pone di fronte a questo cliente in modo molto passivo. Deve farlo, perché se no l'operazione non viene portata avanti anche se poi devo dire che scatta un meccanismo di fiducia reciproca e l'espertissimo dimostra di non essere poi così esperto...

Melaccio. Manca un ponte tra l'investitore e la scelta ottimale nell'ambito della costruzio-

ne del proprio portafoglio, che non può essere direttamente il consulente regolamentare o la sgr. Il tema da affrontare, a mio parere, è la collocazione della gestione dell'asset immobiliare in un portafoglio più vasto, un'esigenza non ancora focalizzata. Ci troviamo di fronte a molte situazioni in cui l'investitore appare confuso. Come aiutarlo? Con competenze integrate. Il segnale da lanciare credo sia quello di rintracciare nel mercato e nel private banking una pluralità di competenze non solo quindi la creazione del portafoglio ottimale, ma anche la miglior gestione tramite i veicoli più efficienti.

Di Corato. In primo luogo dobbiamo chiederci che cosa sono oggi le reti private in rapporto alla tematica immobiliare. A parte l'ambizione di riuscire a integrare il mattone nella filiera di servizi che vengono offerti, non ho mai visto un impegno strutturale in termini di educazione, motivazione, investimenti in risorse umane specializzate delle reti che possa dare seguito a questa dichiarazione di volontà. Viceversa, proprio la dimensione del mercato immobiliare e la significatività di questo asset nei portafogli, giustificerebbero davvero un impegno strategico della rete di private banking. Il secondo aspetto è quello regolamentare. La mia sensazione è che da una parte ci sia una difficoltà da parte delle reti per ragio-



ni di mercato e regolamentari a caricare servizi di advisor immobiliare e dall'altra che in Italia ci sia stata una proliferazione di veicoli di investimento dai fondi di prima generazione a raccolta a quelli pubblici e privati, alle Siic ma fra tutti questi prodotti non è ancora nato forse lo strumento che con tutte le criticità e i presidi del caso risponderebbe di più alle esigenze del risparmiatore che guarda all'immobiliare come investimento, e cioè il fondo aperto che aiuterebbe lo sviluppo di questo mercato. L'investitore italiano attribuisce infatti un grande valore alla liquidità e nelle reti non c'è l'abitudine a vendere prodotti con un orizzonte temporale superiore ai tre anni.

Ragaini. Non dobbiamo dimenticare che la cultura dell'investimento immobiliare non è di breve ma di medio e lungo periodo e più si rendono ravvicinati i tempi di consuntivazione del risultato, più si escludono opportunità di investimenti di per sé volatili. Solitamente, chi compra un immobile non ha l'ansia del rendimento dopo tre o sei mesi mentre, con la valorizzazione frequente dell'investimento, si rischierebbe di trasferire a questo comparto l'ansia della valorizzazione di breve periodo che invece caratterizza il fondo obbligazionario o azionario.

D. Come si articola l'offerta nell'ambito del real estate wealth management e qual è il delivery model?

Chiari. I prodotti e i servizi di real estate sono un completamento dell'offerta di wealth

COMPLETAMENTO DELL'OFFERTA

«I prodotti e i servizi di real estate sono un completamento dell'offerta di wealth management per la clientela top», dice Giulia Chiari, re wealth management di Crédit Suisse (a fianco). Per rendere organica la gestione immobiliare al private banking, dunque, «dobbiamo chiederci che cosa sono oggi le reti private in rapporto alla tematica immobiliare», aggiunge Giovanni Di Corato, ceo di Caam Re Italia.





LUNGO PERIODO

«La cultura dell'investimento immobiliare», afferma Andrea Ragalini amministratore delegato e direttore generale di Banca Cesare Ponti (a capofavola) «non è di breve ma di medio e lungo periodo: più si rendono ravvicinati i tempi di consuntivazione del risultato, più si escludono opportunità di investimenti di per sé volatili».

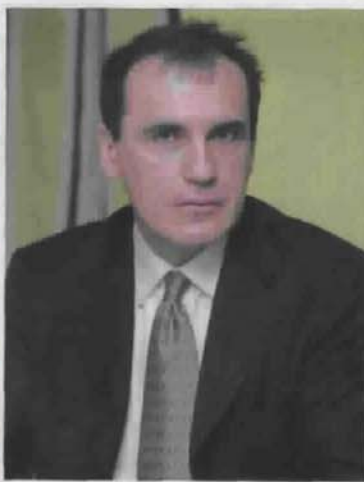
management per la clientela top. In linea generale, l'offerta di real estate di Crédit Suisse si articola in tre macroaree: investment, financing e servizi. La parte investment è senza dubbio la più importante. Per noi il real estate è soprattutto una asset class, da considerarsi parte integrante del patrimonio complessivo del cliente. Partendo da questa premessa, l'idea è quella di includere il patrimonio real estate (esclusi evidentemente la parte destinata a uso personale) nel portafoglio complessivo del cliente: determinare una strategic asset allocation adeguata, che tenga conto degli obiettivi di rendimento e dell'orizzonte temporale. Ovviamente questo approccio presenta una serie di riserve, legate in particolare alla valorizzazione degli immobili, che rendono meno precisa la Saa, che non per questo perde però la sua valenza. Quanto precede ovviamente è destinato a una clientela *high net worth*, con un patrimonio stimato nell'ordine di 30 milioni di euro. Dalla definizione della Saa derivano proposte di investimento anche in ambito immobiliare, che tengono conto di vari aspetti (diversificazione geografica, efficienza fiscale, efficienza gestionale). A tal proposito, per

la quota real estate destinata a puro investimento, l'investimento indiretto (cioè tramite Reits, fondi immobiliari, Siiq e simili) risulta sicuramente più liquido ed efficiente dell'investimento diretto. Per quanto riguarda la parte financing (essenzialmente mutui ipotecari, leasing), assolve a una funzione prevalentemente difensiva (evitare la fuoruscita di asset). In alcuni casi, però, può assumere una valenza di asset protection: è il caso del leasing. In relazione all'area *services*, la banca agisce on demand, cercando di soddisfare esigenze del cliente non strettamente collegate all'attività bancaria. A livello organizzativo, si è deciso di adottare un modello «misto», tale per cui alcuni dei servizi (in particolare quelli dell'area investment) sono erogati direttamente e gli altri con l'appoggio di provider esterni.

D. Quali sono i prodotti e i servizi che possono essere offerti dal private banker e dal

provider e come si integrano queste due funzioni?

Rolando. Quando si dice che il private banker deve creare valore per il cliente, significa che oggi non si può prescindere da una verifica e un'assistenza anche nella componente immobiliare. La funzione dell'immobile è anticiclica e protegge dall'inflazione; ma l'approccio deve diventare di asset allocation complessiva. Il portafoglio, cioè, deve essere visto nelle sue diverse componenti, e sebbene ciò crei una certa difficoltà, rimane un obiettivo importante. Il nostro ruolo è quello di offrire alle banche private un duplice livello di servizi: uno orientato al cliente e uno al private banker. Per il quale riteniamo fondamentale la possibilità di dotarsi di strumenti, necessari per dialogare con i propri clienti con una conoscenza del settore se non professionale, che comunque gli permetta di gestire il rapporto e quindi orientare il cliente a trovare la soluzione più adatta. Esistono, comunque, modelli diversi di banca: quelle con strutture di real estate all'interno e quelle che invece delegano completamente in outsourcing questa fase componente. Al servizio rivolto al private banker si aggiunge la componente core più importante: i servizi per il cliente. La difficoltà enorme è quella di passare da un livello di semplice risposta a un fabbisogno specifici-



INVESTITORE CONFUSO

«Ci troviamo di fronte a molte situazioni in cui l'investitore appare confuso. Come aiutarlo? Con competenze integrate, per affiancare la formazione del portafoglio ottimale, alla miglior gestione tramite i veicoli più efficienti», afferma Nunzia Melaccio (a sinistra) di Garlati Gentili & partners. Ma «l'asset immobiliare è stato sempre percepito come diverso, sia per la banca, sia per il cliente», precisa Roberto Rimoldi (a fianco), re real estate advisory di Intesa Sanpaolo private banking. «Cioè: la gestione della componente finanziaria e quella immobiliare sono rimaste separate».

Risparmio Gestito

co di ottimizzazione fiscale, o di valutazione, o di strutturazione del cambio generazionale di un patrimonio, a servizi più evoluti. Ma è questa la sfida del futuro: riuscire a dare ai clienti del settore private delle banche una risposta in termine di servizi di ultima generazione. Ovvero, la gestione operativa e strategica del portafoglio immobiliare.

Barbagli. Partendo dal punto di vista dell'operatore, anche noi avvertiamo la necessità di fare uno scatto in avanti posizionandoci verso una catena di servizi più evoluti e non solo spot. L'esperienza sul target dei nostri clienti ci ha insegnato che vendere servizi immobiliari alla clientela privata è una strada difficile. Sono molti infatti i fattori che rendono difficile anche solo il contatto. Per esempio, la volontà di tenere sommerso il portafoglio e la molto diffusa parcellizzazione dei professionisti. Questa tipologia di target al proprio interno ha anche un'ulteriore segmentazione. Esistono i soggetti orientati alla gestione del portafoglio, super esperti che abbiamo catalogato come «valorizzatori». Un altro sottosegmento è quello rappresentato da chi ha come obiettivo principale risparmiare il più possibile ed è quindi meno orientato alla valorizzazione del patrimonio. Poi c'è chi, di fronte a un passaggio generazionale, ha un'indecisione di fondo, se continuare a gestire

STRADA DIFFICILE

«Vendere servizi immobiliari alla clientela privata è una strada difficile», dice **Lorenzo Barbagli**, commercial development asset manager di Pirelli Re. «Le statistiche indicano che il 60% circa del patrimonio di un cliente private è rappresentato da immobili», aggiunge **Gianfranco Venuti**, direttore servizi finanziari e operativi di Bipiemme private banking. Ma, in realtà, gran parte di questa ricchezza non è disponibile, e quindi risponde a logiche che non possono essere collegate al property management.



FUNZIONE ANTICICLICA

«La funzione dell'immobile è anticiclica e protegge dall'inflazione; ma l'approccio deve diventare di asset allocation complessiva», afferma **Piercarlo Rolando**, direttore generale di Reag.



internamente il patrimonio immobiliare con operatori storici o fare outing rivolgendosi a soggetti più specializzati. Infine, ci sono i ricercatori di tranquillità, che delegano e non hanno alcuna pretesa di gestire in proprio.

D. Quali nuovi prodotti e che tipo di organizzazione servirebbe per affrontare la sfida del real estate wealth management?

Venuti. Le statistiche indicano che il 60% circa del patrimonio di un cliente private è rappresentato da immobili. Ma, in realtà, gran parte di questa ricchezza è indisponibile, e quindi risponde a logiche che non possono essere collegate al property management. Dato che il 97% circa dei clienti ha un patrimonio finanziario inferiore a 5 milioni, e che il patrimonio medio è di circa 1 milione, la parte di ricchezza investita nel real estate si può stimare attorno a 1,5 milioni. Quindi spesso si tratta della prima casa, quella al mare o in montagna. È a tutti gli effetti una ricchezza immobilizzata per la quale si può, a seconda dei casi, fare consulenza di tipo successorio, legale e di ottimizzazione del passivo. Dobbiamo quindi segmentare la clientela e vedere quali sono le sue reali necessità per poi offrire i servizi più adeguati. Questo ci dice che il real estate per il quale possiamo fare attività di consulenza in ottica di pianificazione e sviluppo è spesso concentrato in patrimoni di discrete dimensioni. A tal fine l'investimento finanziario immobiliare non è altro che una asset class che va gestita come le altre asset class. Questo vuol dire che non dobbiamo «inventarci» consulenti immobiliari ma continuare a fare il nostro lavoro di wealth manager. Le logiche di pianificazione finanziaria e patrimoniale, di gestione del rischio

patrimoniale di consulenza legale e successoria devono essere la base della nostra attività. A fianco di ciò devono essere implementate quelle competenze di property management e di real estate advisor utili al fine di supportare e indirizzare la nostra clientela verso le scelte più opportune per gestire quel patrimonio immobiliare che rappresenta un investimento e una diversificazione del proprio patrimonio complessivo.

Barbagli. Credo che non sia importante solo la formazione verso la rete, ma anche la cultura verso il cliente. E questo può arrivare da una sinergia tra il consulente e la banca. Una strategia che è possibile impostare sia sul fronte *push* (erogazione di un servizio che risolve un problema momentaneo) sia per strategia *pull* (far venire dalla clientela le esigenze legate al real estate). In qualsiasi caso, l'elemento essenziale è fare cultura. E diffondere questi nuovi messaggi, comunicati insieme da banche e operatori.

Rimoldi. Io ritornerei al tema centrale e mi chiederei quali sono gli attori di questo mercato. Ci sono il cliente, la banca, la società di gestione del risparmio e i provider specializzati nel settore immobiliare. Ciascuno ha il suo interesse. Che cosa chiede il cliente? La tutela del patrimonio, basso rischio, conservazione e incremento. Per la banca è fondamentale garantire questo risultato. ■