

# AB Review



## Focus su:

- 6 Strategie e mercati
- 54 Valori ed eccellenze
- 88 Competenze
- 124 Passioni

In collaborazione con

**Harvard Business Review**  
ITALIA

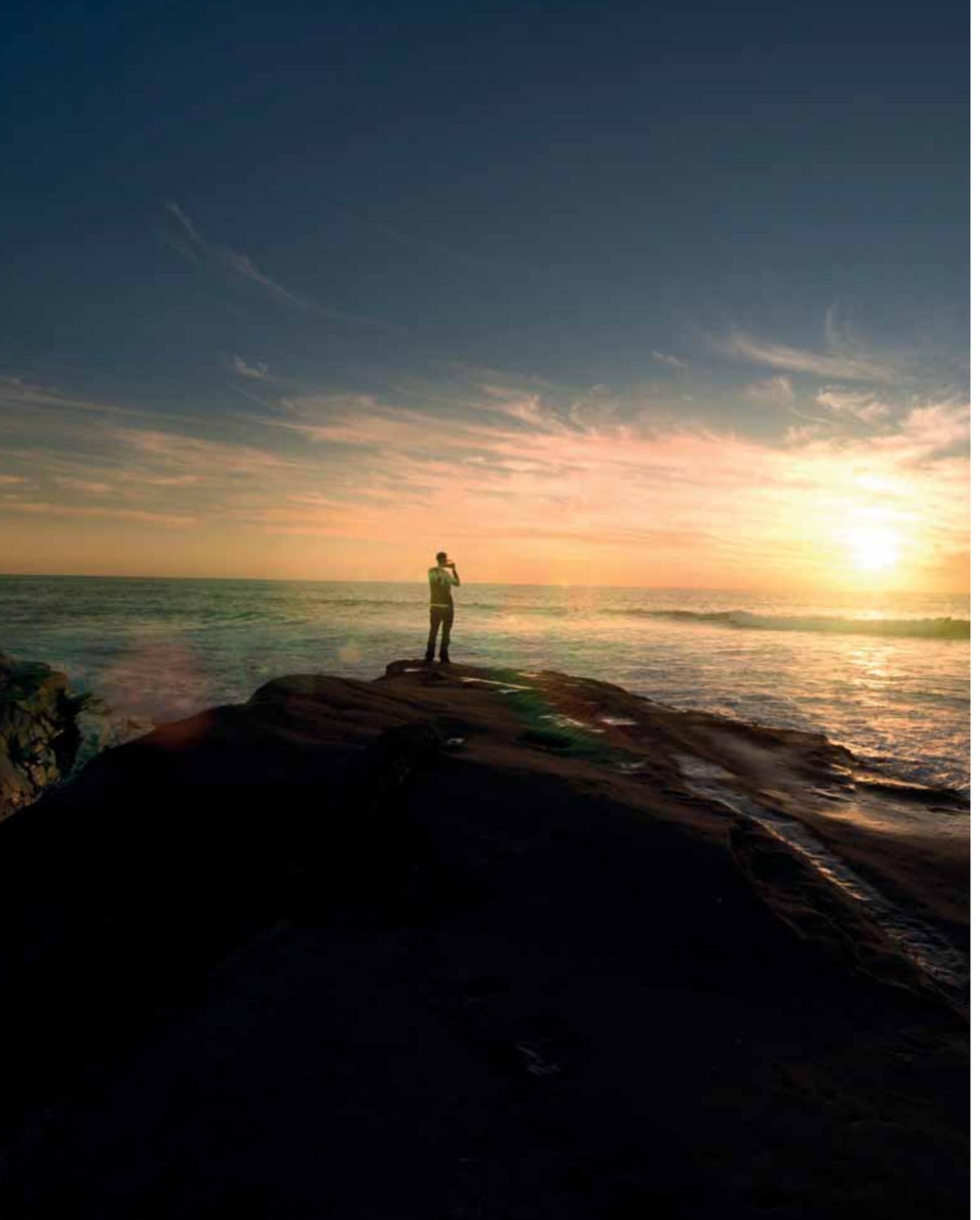


# AB Review

## Focus su:

**6** Strategie e mercati // **54** Valori ed eccellenze

**88** Competenze // **124** Passioni



## Indice

5 Editoriale  
**Con lo sguardo rivolto al futuro** - Paola Pietrafesa

6 **Strategie e mercati**  
**Un efficace policy mix nell'Unione Europea** - Marcello Messori  
**Investimenti su misura** - a cura di PIMCO  
**I cinque livelli della sicurezza informatica** - a cura di Allianz Global Investors  
**L'era della creazione digitale: esplorando l'intelligenza artificiale generativa** - a cura di Investitori SGR  
**Regole precise per l'intelligenza artificiale** - Blair Levin e Larry Downes  
**Vincere le incertezze studiando il futuro** - Enrico Sassoon  
**Opportunità e limiti della longevità** - Giulio Carlo Dell'Amico

54 **Valori ed eccellenze**  
**La leggerezza del credito nell'insostenibile rialzo dei tassi** - a cura di Allianz Trade  
**Lo sport per una più felice inclusione sociale** - a cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE  
**Allianz Bank, la protezione si fa "Smart"** - a cura della Redazione  
**Una nuova Casa Allianz a Cuneo – Saluzzo** - a cura della Redazione  
**Innovazione e sostenibilità per generare valore nel tempo** - a cura della Redazione  
**A fianco dei consulenti finanziari di domani** - a cura della Redazione  
**WomX: donne che ispirano** - a cura della Redazione  
**I costi di una scarsa alfabetizzazione finanziaria** - a cura della Redazione

88 **Competenze**  
**I nuovi paradigmi del lavoro** - Rosario Sica  
**Una Presidente per i Consulenti Finanziari di Europa** - Intervista a Vania Franceschelli  
**Quando l'erede è inesperto** - Andrea Vasapolli e Fabrizio Tarocco  
**Donne che si ribellano** - intervista a Ilaria Urzini e Letizia Mazzi  
**"I pantaloni di..."** - a cura della Redazione, in collaborazione con Roberto Tomasin  
**Un impegno forte e crescente nelle cure per i sarcomi** - a cura della Redazione  
**Un progetto di crescita e consapevolezza** - intervista a Laura Pavani

124 **Passioni**  
**Per il mercato dell'arte è crescita continua** - a cura del Team Arte di Pavesio e Associati with Negri-Clementi  
**Tra scienza e arte, una Fondazione nel nome di Alma** - intervista a Margherita Emma Turvani e Mario dal Co  
**L'estrema urgenza di agire per il clima** - intervista a Ivano di Martino  
**Vittoria da record** - intervista a Vittoria Bussi

150 **"Lo dico a... AB Review"** - Lo spazio dedicato ai Financial Advisors di Allianz Bank

## AB Review 2023 - N° 2

### **Coordinamento editoriale**

Comunicazione Esterna  
Allianz Bank Financial Advisors S.p.A.  
Piazza Tre Torri, 3  
20145 Milano

Con la collaborazione di  
Direzione Comunicazione e Rapporti istituzionali  
Allianz S.p.A.

### **Impaginazione e grafica**

Marco Agnisetta, HBR Italia

### **Stampa**

Industria Grafica GraphicScalve S.p.A.  
Loc. Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG)

### **Immagine di copertina**

Immagine realizzata con l'Intelligenza Artificiale

### **Disclaimer**

I testi sono stati realizzati da Harvard Business Review Italia  
sulla base di documentazione Allianz e Allianz Bank Financial Advisors.

I contenuti presenti nel documento riportano le opinioni dell'autore, che potrebbero  
cambiare nel tempo e che hanno in ogni caso carattere meramente informativo.

La stesura dei testi di questo documento si è conclusa il 30 settembre 2023.

È vietata la pubblicazione e la duplicazione intera o parziale dei testi e delle immagini.

[www.allianzbank.it](http://www.allianzbank.it)



Allianz Bank  
Financial Advisors

In collaborazione con

**Harvard Business Review**  
ITALIA

# Con lo sguardo rivolto al futuro

Come affrontate i cambiamenti? Siete meditativi o impulsivi? I cambiamenti possono rappresentare piccole evoluzioni nel quotidiano oppure grandi virate di rotta, ma sono pur sempre momenti che modificano il nostro equilibrio. Nella mia esperienza, sia professionale sia nella vita privata, ho imparato l'importanza di essere dinamici, preparati e capaci di adattamento rispetto a quello che le contingenze richiedono.

Oggi – e negli anni a venire – sarà fondamentale avere una consapevolezza lucida e analitica della nostra situazione e soprattutto del contesto in cui ci troviamo. Con *AB Review* vi aiutiamo in questa riflessione, ravvivando la vostra curiosità su tematiche varie e evolute, per darvi la possibilità di allenare l'abilità di leggere e interpretare i cambiamenti in atto. Un grazie va alla consolidata collaborazione con *Harvard Business Review Italia*, che apporta sempre contenuti di valore su strategia di impresa e innovazione.

Riguardo alla strategia aziendale, questo numero di *AB Review* ci invita a guardare al futuro con la tecnica del *foresight*, volta ad ampliare la propria visione per mettere a fuoco le molteplici opportunità nel futuro. Succede spesso che le evoluzioni, sociali e tecnologiche non arrivino a compiersi a causa di una scarsa perspicacia e lungimiranza dei *decision maker*.

Allontaniamoci da questo approccio ed entriamo, invece, nell'era digitale con apertura mentale e intelligenza, disponibili a sperimentare risorse fino a pochi anni fa inimmaginabili, come l'Intelligenza Artificiale generativa.

Come Allianz Bank mettiamo in pratica questa concezione, **ricerchiamo l'eccellenza sul mercato in termini di innovazione e sostenibilità per una consulenza finanziaria più evoluta e completa.** Un impegno che ci viene dal settore con l'attribuzione di prestigiosi premi.

Puntiamo anche a valorizzare la cooperazione tra finanza e assicurazione, attraverso il rafforzamento del modello Casa Allianz per la condivisione di competenze tra i professionisti di Allianz Bank per financial advisory e di Allianz per temi assicurativi. Come leggerete nel servizio dedicato al rinnovamento degli spazi di Casa Allianz nel territorio piemontese.

In tempi complessi e spesso imprevedibili, occorre non solo avere la prontezza di attuare di volta in volta soluzioni adeguate alle diverse variabili, ma è necessario porsi nei confronti delle novità con positività e creatività per non farsi trovare impreparati. Con un tale *mindset*, abbiamo adottato soluzioni uniche sul mercato e strategie innovative basate come sempre sulla centralità dei Clienti e ispirate a consolidare il rapporto di fiducia tra i nostri Consulenti Finanziari e i Clienti. Una relazione fondamentale rafforzata con iniziative mirate di formazione della Rete, volte a cogliere le opportunità del confronto generazionale, come la Scuola Permanente di Formazione Manageriale.

Opportunità da individuare anche quando il passaggio generazionale riguarda il patrimonio dei nostri Clienti, come ci spiegano con chiarezza due illustri professionisti di Weigmann Studio Legale e Vasapollini e Associati.

Generazioni diverse e generi diversi. La nostra Rete ha visto negli anni un significativo aumento dell'inserimento di Consulenti Finanziari e da ciò conseguono nuovi assetti e la messa a punto di percorsi specifici per supportare la leadership al femminile, di cui leggerete esempi di successo. Se negli ambienti professionali cresce la percezione dell'importanza del ruolo delle donne, c'è ancora molto da fare sul piano sociale. La testimonianza dell'Associazione "La consapevolezza di Venere" vi darà un quadro concreto di quanto sia indispensabile il sostegno alle donne vittime di diverse forme di violenza, come quella economica, per offrire loro una vita libera e realizzata.

Scorrendo queste pagine vi auguro di trovare ispirazione per aprire la vostra mente guardando tutto ciò che accade, e che accadrà, con curiosità. Mancano alcuni mesi al termine di questo intensissimo anno e vogliamo affrontare ogni sfida come occasione di opportunità, da far cogliere ai nostri Clienti. A questo proposito, vi invito a scoprire quali effetti sta portando l'Intelligenza Artificiale generativa sulla creatività umana. Un esempio concreto è l'articolo a cura di Investitori SGR scritto proprio da Chat GPT. Una nuova Era della "creazione digitale" è davvero possibile soprattutto se sapremo utilizzarla con la giusta consapevolezza.

Buona lettura.



ph. Oriana Palermo

**Paola Pietrafesa**  
Amministratore Delegato Allianz Bank Financial Advisors S.p.A.  
Vice Direttore Generale Allianz S.p.A.



# Strategie e mercati

- 8 Un efficace policy mix nell'Unione Europea**  
Marcello Messori
- 16 Investimenti su misura**  
a cura di PIMCO
- 22 I cinque livelli della sicurezza informatica**  
a cura di Allianz Global Investors
- 30 L'era della creazione digitale:  
esplorando l'intelligenza artificiale generativa**  
a cura di Investitori SGR
- 36 Regole precise per l'intelligenza artificiale**  
Blair Levin e Larry Downes
- 40 Vincere le incertezze studiando il futuro**  
Enrico Sassoon
- 46 Opportunità e limiti della longevità**  
Giulio Carlo Dell'Amico

## Focus

In un contesto internazionale incerto, le prospettive dell'economia italiana ed europea condizionano le scelte d'investimento. Occorre dunque guardare al futuro in modo razionale e consapevole, programmando le risorse

in funzione di una vita più lunga e protetta, considerando attentamente anche le opportunità e i rischi delle tecnologie più innovative, con in primo piano gli sviluppi dell'intelligenza artificiale.



# Un efficace *policy mix* nell'Unione Europea



**Marcello Messori**

In termini di scelte economiche, l'UE si trova oggi a un bivio: non si tratta però né di proseguire sulla strada espansiva percorsa in risposta alla crisi pandemica, né di tornare a soluzioni conservative che hanno nel tempo evidenziato gravi limiti. La scelta che verrà adottata condizionerà il futuro dello sviluppo e degli investimenti.

Questo articolo è stato chiuso  
in redazione il 30 settembre 2023

Per fronteggiare i gravi problemi economici oggi incombenti sulla UE, anche a causa dell'inattesa persistenza degli squilibri post-pandemici e dell'ulteriore shock dovuto al conflitto russo-ucraino, occorre fare tesoro dei suggerimenti metodologici di politica economica derivanti dall'efficace risposta alla pandemia.

## 1. Introduzione

Le istituzioni dell'Unione Europea (UE) e dell'Euro Area (EA) hanno fornito risposte molto diverse agli *shock*, indotti – rispettivamente – dalla crisi finanziaria internazionale del 2007-'09 e dalla pandemia da Covid-19 (2020-'21), sull'economia dei singoli stati membri. Per far emergere la specificità di queste risposte, è possibile esaminare la divergente combinazione di politica monetaria e politiche di bilancio realizzata nei due casi. Dopo la crisi finanziaria internazionale, vi fu un inasprimento delle regole fiscali europee (ossia del cosiddetto Patto di Stabilità e Crescita: PSC) in parallelo alla crisi dei debiti sovrani nell'EA e a quella del settore bancario europeo. Il risultato è stato che l'uscita dalle crisi dell'EA venne affidata alla sola Banca Centrale Europea (BCE) che evitò la rottura dell'area e, fino al termine del 2018, contrastò recessioni e

stagnazioni mediante politiche monetarie anti-cicliche. Viceversa, in seguito al drammatico impatto pandemico che portò a temporanee ma estese "chiusure" delle attività economiche, sia la politica monetaria che le politiche di bilancio nella UE assunsero intonazioni molto espansive che evitarono il fallimento di imprese efficienti e rovinose cadute dei redditi famigliari. In quanto segue, porrò in luce sia i limiti della prima risposta europea di politica economica (cfr. par. 2) sia gli elementi positivi della reazione del 2020 (cfr. par. 3). Tale analisi mi spingerà a sostenere che, per fronteggiare i gravi problemi economici oggi incombenti sulla UE anche a causa dell'inattesa persistenza degli squilibri post-pandemici e dell'ulteriore *shock* dovuto alla guerra ai confini orientali dell'area (invasione russa dell'Ucraina), occorre fare tesoro dei suggerimenti metodologici di politica economica

derivanti dalla risposta alla pandemia (cfr. par. 4). Nelle brevi *Conclusioni* mostrerò che, se le istituzioni europee apprendessero questa lezione, nei prossimi anni l'economia della UE sarebbe in grado di offrire interessanti potenzialità d'investimento per i detentori di ricchezza finanziaria.

## 2. Gli eventi economici europei degli anni Dieci

Nel 2007-'08, le istituzioni europee dovettero fronteggiare una grave discontinuità nel funzionamento economico della UE. A causa della crisi finanziaria innescata a livello internazionale dall'esplosione delle insolvenze nel mercato statunitense dei cosiddetti mutui *subprime* e dalla crescente incidenza di attività non regolamentate, gli ingenti flussi d'investimento finanziario e "reale" provenienti dai Paesi più "forti" dell'EA o dall'esterno dell'area e destinati ai Paesi più "fragili" dell'EA – dapprima – subirono una drastica diminuzione e – poi – cambiarono di segno. Gli investitori professionali e *retail* di Germania, Francia e altri Paesi centrali giudicarono troppo rischioso continuare l'allocazione di quote importanti delle loro risorse finanziarie in Grecia o Spagna e, pur dovendo così rinunciare a rendimenti attesi più elevati, preferirono tornare a investire nei più sicuri mercati domestici, (il cosiddetto *flight to quality*). Per i Paesi fragili dell'EA, caratterizzati da forti saldi negativi nelle bilance commerciali e da crescenti disavanzi pubblici, ciò determinò l'impossibilità di riprodurre nel tempo (*sudden stop*) i loro squilibri



macroeconomici senza incorrere in un'ingestibile instabilità. Tali Paesi dovettero quindi attuare, in via immediata, politiche nazionali di bilancio di segno restrittivo nonostante la grave recessione economica indotta dalla crisi finanziaria internazionale. Come è ormai ben noto, il risultato fu una seconda e lunga recessione nell'euro area (2011-'13) dovuta a un "circolo vizioso" fra crisi dei debiti sovrani e crisi di liquidità (o di insolvenza) del settore bancario europeo. In questo quadro macroeconomico negativo, nell'insieme dell'EA le politiche nazionali di bilancio continuarono a essere restrittive e, di conseguenza, pro-cicliche per un lungo periodo. Ciò va soprattutto imputato al fatto che, fra il 2011 e il 2013 (ossia durante la recessione dell'EA), le istituzioni europee resero più severo il PSC mediante l'introduzione di stringenti obblighi di aggiustamento di *deficit* e debiti pubblici (basti pensare al cosiddetto *Fiscal Compact*, varato alla metà del 2012). Il

risultato fu che, dopo essere uscita dalla sua seconda e lunga recessione – ossia verso la fine del 2013 e nella prima metà del 2014, l'EA rischiò di cadere in una deflazione e in una lunga stagnazione. Così come era avvenuto per la crisi del settore bancario europeo fra la fine del 2011 e l'inizio del 2012, fu l'intervento della BCE a evitare guai peggiori. Nell'EA, la politica monetaria non perseguì solo l'obiettivo della stabilità dei prezzi, ma attuò anche interventi anti-ciclici per evitare il collasso delle economie europee. Essa venne, così, sovraccaricata con compiti di supplenza rispetto agli altri strumenti di *policy*. Per usare l'efficace espressione di El Erian, la politica monetaria della BCE rimase a lungo il "solo gioco in città". Qui non è possibile esaminare, nel dettaglio, le distorsioni provocate da tale sovraesposizione della politica monetaria. Gli economisti, che si sono occupati di problemi europei, hanno parlato al riguardo di una peculiare

forma di "dominanza fiscale" e di "dominanza finanziaria". Basti sottolineare che, pur adottando politiche monetarie espansive e non convenzionali fra la seconda metà del 2014 e la fine del 2018 e pur offrendo così una sorta di "rete di protezione" alle politiche di bilancio degli Stati membri con debito pubblico elevato (garanzia di sistematici acquisti di titoli pubblici già circolanti nei mercati finanziari), le istituzioni europee non riuscirono a innescare sostenibili processi di crescita di lungo periodo. Alla fine del 2018, nonostante quattro anni di politica monetaria espansiva e non convenzionale, l'EA rischiò di rimanere intrappolata in una nuova fase di stagnazione. Negli ultimi mesi del 2019 la BCE decise, in modo inatteso, di riattivare il programma di acquisto di titoli concluso al termine dell'anno precedente; tuttavia, le istituzioni europee non convinsero gli stati membri con spazi nazionali di bilancio a espandere le loro politiche fiscali.

### 3. Le risposte alla pandemia

Lo *shock* pandemico, manifestatosi da febbraio 2020, determinò profondi cambiamenti nell'intonazione delle politiche economiche nella UE. La politica monetaria rafforzò i programmi di acquisto di titoli del debito pubblico varando iniziative di emergenza e, in questo modo, estese la rete di protezione a favore delle politiche nazionali di bilancio permettendo una forte espansione dei sostegni pubblici alle imprese e alle famiglie anche in stati membri dell'EA caratterizzati da elevati rapporti fra debito pubblico e PIL. A ciò si aggiunse la sospensione, di fatto, delle regole fiscali centrali. Insieme agli ingenti incrementi di liquidità immessi dalla BCE nell'economia dell'EA mediante vari canali bancari, l'intonazione espansiva delle politiche fiscali nazionali evitò il fallimento di imprese ancora efficienti e drammatici incrementi della povertà e delle disuguaglianze di reddito, malgrado il lungo *lockdown* economico e sociale e i suoi effetti negativi sull'attività produttiva della UE. Soprattutto, grazie a un programma di sostegno dei redditi dei lavoratori temporaneamente disoccupati (SURE, aprile 2020) e all'approvazione di Next Generation-EU (NGEU, luglio 2020), la politica economica europea sviluppò una "terza gamba" – ossia, una Capacità Fiscale Centrale (CFC) – con l'obiettivo di attivare una crescita di medio

termine come soluzione dei problemi post-pandemici. Il più rilevante programma di NGEU, il Recovery and Resilience Facility (RRF), è destinato a svolgere un ruolo cruciale al riguardo. La combinazione espansiva della politica monetaria, delle politiche nazionali di bilancio e della CFC rappresenta una novità del *policy mix* attuato nella UE in risposta alla crisi pandemica. Il tratto più innovativo di tale *policy mix* è costituito dalla parziale centralizzazione delle politiche di bilancio a livello europeo. Sebbene i relativi programmi abbiano carattere temporaneo (il NGEU e il RRF sono destinati a durare solo fino al 2026), l'introduzione di una CFC nel *policy mix* della UE rappresenta infatti un primo passo nella costruzione di una politica europea di bilancio e segna, così, una fondamentale e positiva discontinuità nella *governance* economica della UE.

Questo fattore di discontinuità non va frainteso o iper-semplificato. Esso non implica affatto che, per essere efficace, il *policy mix* della UE debba sempre basarsi su una combinazione espansiva della politica monetaria e delle varie forme di politica fiscale, a prescindere dalla fase del ciclo economico, o che le sue diverse componenti debbano sempre avere un'intonazione omogenea. Si tratta invece di comprendere che l'efficacia del *policy mix*, attuato nella UE in

L'introduzione di una capacità fiscale centrale nel *policy mix* della UE ha rappresentato un primo passo nella costruzione di una politica europea di bilancio e ha segnato una fondamentale e positiva discontinuità nella *governance* economica della UE.

Se la *governance* economica europea ripiomberà in una fase di stallo simile a quella degli anni 2014-'19, l'Unione Europea si incamminerà su un sentiero di declino economico e sociale forse "dolce" ma difficilmente reversibile.

risposta allo *shock* pandemico, deriva dalla sua capacità di perseguire diversi obiettivi che includono la stabilità economica, una crescita sostenibile e adeguati livelli di coesione economico-sociale. In tale prospettiva, non vi è un inevitabile contrasto fra il nuovo *policy mix* della UE e la scelta della BCE di porre sotto controllo gli eccessivi tassi d'inflazione mediante restrizioni monetarie che, a partire da marzo 2022, hanno ridotto la liquidità offerta e, a partire dal successivo luglio, hanno innalzato i tassi di interesse. Nell'EA, il processo inflazionistico ha subito un'accelerazione fin dall'inizio del 2021 ed è diventato incompatibile con il *target* della stabilità dei prezzi (2%) dal luglio dello stesso anno. Dato l'obiettivo istituzionale attribuito alla BCE (appunto la

stabilità dei prezzi), la reazione restrittiva di politica monetaria è stata inevitabile. Di conseguenza, è apparso anche inevitabile l'impatto restrittivo sulle politiche fiscali nazionali, specie negli stati membri della EA con elevati debiti pubblici. L'interrogativo sostanziale, che dovrebbe derivare dalla novità metodologica del *policy mix* post-pandemico nella UE, è se un intervento della CFC non possa efficacemente mitigare le restrizioni di politica monetaria e il connesso rafforzamento dei vincoli fiscali nazionali.

#### **4. I problemi aperti**

La debolezza dell'attuale *governance* economica della UE è di non aver posto in primo piano la domanda con



cui si è chiuso il precedente paragrafo; o, se si vuole essere più drastici, essa dipende dal fatto che le istituzioni europee non hanno adeguatamente sfruttato la CFC per rendere compatibili le restrizioni di politica monetaria con la nuova metodologia del *policy mix*. Pur se in una situazione macroeconomica diversa rispetto a quella del 2011-'18, la UE e la EA stanno così correndo il rischio di lasciare di nuovo sola la politica monetaria.

Questo rischio diventa tanto più rilevante se si considerano i fatti nuovi e negativi che hanno colpito la UE nell'ultimo biennio. Vi sono stati infatti almeno due *shock* inattesi o, comunque, esogeni rispetto alle economie dei singoli stati membri. Dapprima i colli di bottiglia dal lato dell'offerta, indotti dalle "rottture" nelle catene

internazionali del valore, hanno manifestato una prolungata persistenza nella fase post-pandemica e hanno innescato i già ricordati eccessi nei tassi di inflazione; poi, dalla fine di febbraio 2022, l'invasione russa dell'Ucraina e il connesso acuirsi della crisi energetica hanno aggravato la situazione imponendo vincoli stringenti alla disponibilità degli *input* per molte delle produzioni europee più innovative. Sfruttando il prolungamento per l'intero 2023 della sospensione di fatto delle regole fiscali centrali, i responsabili nazionali delle politiche di bilancio della UE hanno mantenuto elevati i livelli di spesa pubblica, nonostante il ridimensionamento dei programmi per l'acquisto di titoli da parte della BCE. Tuttavia, come è emerso dai dati macroeconomici relativi alla seconda metà del 2022 e alla prima metà del 2023, i tassi di crescita europea si sono fortemente ridotti e, stando alle previsioni recenti (settembre 2023), sono ormai in via di azzeramento. Tale situazione ha un'elevata probabilità di sfociare in una stagflazione della UE (ossia, in stagnazione economica con eccessivi tassi di inflazione). Per giunta, gli impatti economici della guerra ai confini orientali della UE e l'acuirsi dei conflitti tecnologici e geopolitici fra Stati Uniti e Cina nei mercati internazionali hanno fatto emergere che il modello di produzione della UE, incentrato su attività manifatturiere di medio-alta complessità organizzativa ma a tecnologia ormai matura e trainato dalle esportazioni nette al di fuori dell'area, è obsoleto e,

I tassi di crescita europea si sono fortemente ridotti ed è ormai concreto il rischio di stagflazione.

dunque, incapace di assicurare la prosperità e lo stato sociale della UE nel lungo periodo.

In questa situazione problematica, le istituzioni europee hanno cercato di rafforzare la CFC, superando l'eccessiva dipendenza energetica della UE dalla Russia mediante programmi come il RePower-EU; inoltre, esse hanno continuato a insistere sull'urgenza delle transizioni "verde" e digitale. I Paesi della UE sono, poi, rimasti uniti nel sostegno sia economico che politico all'Ucraina. Tuttavia, anche a causa delle difficoltà palesate nella realizzazione del RRF da parte di Paesi con programmi nazionali molto ambiziosi (*in primis*, l'Italia), i progressi nella centralizzazione della politica di bilancio sono stati, come già accennato, troppo limitati. La metodologia, propria al nuovo *policy mix* del periodo pandemico, mette in luce che il superamento di un modello produttivo obsoleto quale quello europeo richiederebbe consistenti politiche comuni di bilancio. Sarebbe necessario il reperimento di nuove risorse centrali che permettano la produzione di beni pubblici europei e il varo di politiche industriali centrali. Sarebbe inoltre necessario costruire avanzati e "spessi" mercati finanziari europei che mobilitino l'ingente ricchezza privata della UE a sostegno di attività innovative. Viceversa, la propensione ad affrontare sfide di tale portata grazie al solo indebolimento delle regole europee sugli aiuti di stato denuncia che le impotenti risposte



nazionali rischiano di prevalere rispetto alle necessarie risposte europee.

## 5. Conclusioni

Le considerazioni fatte mostrano che la UE si trova, oggi, a un ennesimo bivio della sua storia. Se vi sarà la capacità di fornire una risposta positiva al complesso insieme di sfide economiche che si addensano all'orizzonte a cavallo delle elezioni europee del 2024 (definizione delle nuove regole fiscali centrali, completamento del processo di unione bancaria, sviluppo dei mercati finanziari grazie alla normativa dell'unione dei mercati dei capitali, progressiva ma intensa realizzazione delle transizioni "verde" e digitale, riqualificazione delle risorse umane, riforma di aspetti importanti dello stato sociale), la UE getterà le basi per



innovare il suo obsoleto modello di produzione e per svolgere un ruolo preminente nei mercati internazionali. Se invece la *governance* economica europea riporterà in una fase di stallo simile a quella degli anni 2014-'19, la UE si incamminerà su un sentiero di declino economico e sociale, forse "dolce" ma difficilmente reversibile. Le prospettive di investimento finanziario di medio periodo nell'EA e nella UE saranno molto diverse a seconda dell'opzione che prevarrà. Se la Germania e gli altri grandi Paesi dell'EA si collocassero su un sentiero di radicale ristrutturazione produttiva e, grazie a risorse europee centralizzate e a un'efficiente formazione delle risorse umane, facessero segnare progressi importanti nella transizione "verde" e nel recupero dei ritardi

digitali senza minare i meccanismi di inclusione sociale, si aprirebbero opportunità strategiche di allocazione finanziaria sia in investimenti a rischio elevato che in investimenti a rischio moderato. Sotto il profilo degli investimenti finanziari, la situazione forse peggiore è però quella (peraltro realistica) di segnali contraddittori che alimenterebbero ulteriore incertezza rispetto alle future iniziative europee e alle loro possibilità di successo. In ogni caso, è essenziale seguire con attenzione e competenza gli eventi economici dei prossimi mesi.

**Marcello Messori** è presidente di Allianz Bank Financial Advisors, Economista e Professore di European Economic Governance presso la LUISS.



# Investimenti su misura

**A cura di PIMCO**

I mandati Buy and Hold di PIMCO costituiscono una strategia d'investimento basata su un approccio olistico che tiene conto delle propensioni del cliente in termini di rischio e rendimento per costruire un portafoglio altamente personalizzato.

## Il ciclo di vita dei mandati Buy and Hold

Ogni mandato Buy and Hold rappresenta un portafoglio adattato a soddisfare gli obiettivi di rischio-rendimento del cliente italiano. Un approccio olistico di acquisto e mantenimento di un portafoglio viene sviluppato in tre fasi distinte.

- 1. Fase di progettazione:** allineamento degli obiettivi e dei vincoli
- 2. Fase di investimento:** selezione degli emittenti, delle emissioni e costruzione del portafoglio
- 3. Fase di manutenzione:** monitoraggio e gestione delle posizioni in portafoglio

## Fase di progettazione

La fase di progettazione fornisce i parametri chiave del portafoglio, elemento fondamentale data la natura statica dei mandati Buy and Hold. Questa fase è caratterizzata da un'interazione continua tra l'investitore e il gestore per identificare gli obiettivi e i vincoli del portafoglio.

Elementi chiave della fase di progettazione:

- Obiettivi: rendimento target del portafoglio, restrizioni sul turnover, budget di guadagno;
- Scadenza: scadenza definita oppure soluzione a tempo indeterminato con obiettivi specifici di duration;
- Universo di investimento: classi di attivo, paesi, settori e rating;
- Gestione del reddito: flussi di cassa derivanti da cedole e obbligazioni in scadenza da distribuire o reinvestire.

Per identificare l'universo d'investimento, potrebbe essere utilizzato un benchmark come punto di partenza. Tuttavia, il portafoglio deve essere personalizzato in base agli obiettivi e ai vincoli del cliente. Questo implica che i singoli pesi dei titoli presenti nell'indice di mercato siano spesso trascurati, in quanto quelli dei singoli titoli in portafoglio tendono a rispecchiare gli obiettivi dell'investitore. Inoltre, l'universo di investimento di solito è basato sulla valuta domestica per evitare volatilità del cambio o esigenze di liquidità derivanti dalla gestione dei collaterali delle coperture valutarie.

## Fase di investimento

Una volta identificati tutti i vincoli e gli obiettivi da seguire, inizia la fase di investimento. Qui, il portafoglio viene costruito sulla base di temi macroeconomici a lungo termine e di un processo di selezione dei titoli bottom-up ben approfondito. A causa della natura dei mandati Buy and Hold, una diligente ricerca del credito focalizzata su convinzioni a lungo termine è fondamentale. Ciò include la ricerca di emittenti con fondamentali solidi, flussi di cassa stabili e barriere all'ingresso elevate al fine di affrontare le sfide nel lungo periodo.

Il processo d'investimento di PIMCO coniuga i giudizi macroeconomici top-down con la ricerca e l'analisi bottom-up.



FONTE: PIMCO, BRI. L'importo stimato in dollari del mercato obbligazionario si riferisce alla fine del secondo trimestre del 2022 (BRI). Solo a scopo illustrativo.

Il processo d'investimento di PIMCO coniuga i nostri giudizi macroeconomici top-down con la ricerca e l'analisi bottom-up. In particolare, a livello top-down i professionisti degli investimenti di PIMCO di tutto il mondo si riuniscono per discutere dello stato dell'economia e dei mercati mondiali e individuare i trend che avranno rilevanti implicazioni per gli investimenti da quel momento in avanti. A livello bottom-up, gli oltre 80 analisti del credito di PIMCO percorrono tutto il globo per acquisire un'impareggiabile conoscenza dei titoli sull'intera struttura del capitale a livello mondiale. I risultati delle loro vaste ricerche costituiscono le fondamenta dei nostri rating di credito proprietari indipendenti e ci hanno permesso di raggiungere livelli di default vicini allo zero per le nostre strategie di credito societario, sia high yield che investment grade.

PIMCO utilizza un'infrastruttura proprietaria per definire l'universo di investimento che coinvolge considerazioni di diversa natura, come è possibile notare nell'immagine in pagina.

### Fase di manutenzione

Infine, la fase di manutenzione si concentra sul monitoraggio degli obiettivi, sul reinvestimento dei flussi di cassa e, soprattutto, sulla qualità del credito e sulle prospettive di ogni singolo titolo per garantire la preservazione del capitale.

Anche qui, una solida ricerca del credito è di importanza fondamentale. Se l'analisi del credito determina un cambiamento sostanziale nelle prospettive di un settore o di un emittente che comporta un potenziale declassamento o deterioramento, il cliente viene informato per discutere i prossimi

passi. Se la vendita del titolo ha un impatto minimo, il gestore del portafoglio potrebbe avere una certa discrezionalità per regolare le allocazioni del portafoglio a breve termine. In ogni caso, una gestione attiva e una comunicazione stretta e consultiva tra il gestore e l'investitore sono fondamentali per garantire la preservazione del valore e il raggiungimento degli obiettivi di investimento a lungo termine.

### Comparare la performance del portafoglio

#### I limiti di utilizzare gli indici di riferimento tradizionali

Poiché il focus predominante dei mandati di Buy and Hold attivi è il raggiungimento degli obiettivi specifici del cliente, l'uso di un indice di riferimento per la misurazione delle performance è complesso e in un certo senso fuorviante. Questo perché i benchmark hanno tipicamente un tasso di turnover del 20% - 30% annuo e includono misure di rischio top-down che richiedono un riposizionamento attivo del portafoglio.

Al contrario, i mandati Buy and Hold hanno una natura più statica e vincolata, consentendo alle misure di rischio top-down di modificarsi e aggiustarsi man mano che i titoli nel portafoglio si avvicinano alla scadenza. Le operazioni di *relative value* sono limitate per evitare di realizzare i guadagni e preservare il rendimento target in portafoglio.

In questo senso comparare il rendimento di un Buy and Hold con quello dell'indice di riferimento contraddice l'idea alla base dell'acquisto e del mantenimento di un portafoglio e potrebbero anche distorcerne gli incentivi.

#### I key performance indicators

Come alternativa, suggeriamo di utilizzare i seguenti key performance indicators (KPI), che forniscono

PIMCO gestisce da oltre 10 anni portafogli di credito di tipo "Buy and Hold" con circa 70 miliardi di dollari di masse in gestione (a marzo 2023), valutandoli e monitorandoli secondo tutti i fattori rilevanti.

preziose informazioni sulla qualità del portafoglio e sul successo e la competenza del gestore degli investimenti.

#### 1. Livello di allineamento con gli obiettivi del mandato

- Generazione di un rendimento e di duration nel corso della durata del mandato allineati rispetto ai valori iniziali di partenza.
- I flussi di cassa provenienti da obbligazioni in scadenza e cedole possono essere distribuiti o reinvestiti, il che può influire sul rendimento futuro, sulla duration e sul valore degli attivi in portafoglio. Con l'aiuto di strumenti analitici, è possibile stimare i valori attesi in diversi contesti di mercato su un orizzonte temporale pluriennale, fornendo indicazioni sulla solidità del portafoglio.

#### 2. Numero di declassamenti al di sotto di una determinata soglia

- I singoli declassamenti di solito non rappresentano una grande preoccupazione per un mandato Buy and Hold, poiché le obbligazioni vengono detenute fino alla scadenza e le variazioni di rating potrebbero già essere state incorporate nel prezzo. Tuttavia, un numero eccessivo di declassamenti al di sotto di una determinata soglia potrebbe comportare rischi più elevati, che dovrebbero essere evitati attraverso una ricerca del credito di alta qualità e un processo di selezione dei titoli accurato.

#### 3. Numero di default

- Idealmente, i default dovrebbero essere evitati, il che è ancora una volta legato alla qualità

della ricerca del credito e alla selezione dei titoli.

#### 4. Operazioni per incrementare il rendimento

- Come fonte di rendimento aggiuntivo, l'investitore può consentire operazioni di trading attivo entro stretti limiti. La vendita di un'obbligazione che si avvicina al valore nominale può avere un impatto minimo sul valore del portafoglio, il che significa che il gestore ha maggiore discrezionalità nell'implementare operazioni di *relative value* e nel partecipare a nuove emissioni con il potenziale per ottenere spread sostanziali. Questo è spesso il caso delle obbligazioni con scadenze inferiori a un anno, che vengono negoziate come strumenti del mercato monetario. Per controllare le implicazioni, le operazioni possono essere concordate direttamente con l'investitore.

#### 5. Utilizzo di un bond di riferimento o di un portafoglio di riferimento

- Un bond di riferimento con parametri di rischio simili al portafoglio target può essere selezionato con la stessa qualità creditizia, scadenza ed esposizione valutaria (ad esempio il BTP). Le performance del portafoglio diversificato possono quindi essere confrontate con il singolo titolo.
- In alternativa, il benchmark determinato durante la fase di progettazione può essere utilizzato per valutare il portafoglio. Per fare ciò, la composizione iniziale del benchmark viene mantenuta costante in modo che maturi insieme al mandato.



PIMCO gestisce da oltre 10 anni portafogli di credito di tipo "Buy and Hold" con circa 70 miliardi di dollari di masse in gestione (a marzo 2023), valutandoli e monitorandoli secondo tutti i fattori sopradescritti. La profonda esperienza nella costruzione e gestione dei mandati obbligazionari Buy and Hold, il solido processo di investimento che ha portato a livelli di declassamenti e default ben sotto il mercato e la filosofia di gestione del rischio e gli strumenti proprietari analitici ben radicati nel DNA di PIMCO valorizzano la credibilità e professionalità di PIMCO in questo ambito.

## Disclaimer

**Comunicazione di marketing.** Questa è una comunicazione di marketing. Questo non è un documento contrattualmente vincolante e la sua emissione non è vincolata da alcuna legge o regolamento dell'Unione Europea. Questa comunicazione di marketing non include dettagli sufficienti per consentire al destinatario di prendere una decisione di investimento informata. Si prega di fare riferimento al Prospetto dell'OICVM e al PRIIPs KID prima di prendere qualsiasi decisione di investimento finale.

**Destinato esclusivamente agli investitori professionali.** I servizi e i prodotti descritti nella presente comunicazione sono disponibili solo per i clienti professionali come definiti nel MiFiD II Directive 2014/65/EU Annex II Handbook e nella sua attuazione delle norme locali. Questa comunicazione non è un'offerta pubblica e i singoli investitori non dovrebbero fare affidamento su questo documento. Le opinioni e le stime offerte costituiscono il nostro giudizio e sono soggette a modifiche senza preavviso, così come le dichiarazioni delle tendenze dei mercati finanziari, che si basano sulle condizioni di mercato attuali. Riteniamo che le informazioni fornite qui siano affidabili, ma non ne garantiamo l'accuratezza o la completezza.

**Informazioni/documentazione aggiuntive.** Per i Fondi PIMCO è disponibile il Prospetto nonché il documento contenente le informazioni chiave per i prodotti di investimento al dettaglio e assicurativi preassemblati (PRIIPs KID) per ciascuna classe di quote dei singoli comparti. Il Prospetto informativo della Società può essere ottenuto su [www.fundinfo.com](http://www.fundinfo.com) ed è disponibile in inglese, francese, tedesco, italiano, portoghese e spagnolo. I KID possono essere ottenuti su [www.fundinfo.com](http://www.fundinfo.com) e sono disponibili in una delle lingue ufficiali di ciascuno degli Stati membri dell'UE in cui ciascun comparto è stato notificato ai fini della commercializzazione ai sensi della Direttiva 2009/65/CE (la Direttiva OICVM). Sul sito [www.pimco.com](http://www.pimco.com) è inoltre disponibile una sintesi dei diritti degli investitori (in inglese). I comparti della Società sono attualmente notificati ai fini della commercializzazione in una serie di Stati membri dell'UE ai sensi della Direttiva OICVM. PIMCO Global Advisors (Ireland) Limited può cessare tali notifiche per qualsiasi classe di quote e/o qualsiasi comparto della Società in qualunque momento seguendo il processo descritto nell'Articolo 93 lettera a) della Direttiva OICVM.

**Prospettive economiche:** le dichiarazioni relative all'andamento dei mercati finanziari si basano sulle condizioni di mercato attuali, che oscilleranno. Non vi è alcuna garanzia che queste strategie di investimento funzionino in tutte le condizioni di mercato e ogni investitore dovrebbe valutare la propria capacità di investimento a lungo termine, in particolare durante i periodi di recessione del mercato. Outlook e strategie sono soggetti a modifiche senza preavviso.

**Rischi: tutti gli investimenti** contengono rischi e possono perdere valore. Gli investimenti nel **mercato obbligazionario** sono soggetti a rischi, tra cui mercato, tasso di interesse, emittente, credito, rischio di inflazione e rischio di liquidità. Il valore della maggior parte delle obbligazioni e delle strategie obbligazionarie è influenzato dalle variazioni dei tassi di interesse. Le obbligazioni e le strategie obbligazionarie con duration più lunghe tendono ad essere più sensibili e volatili rispetto a quelle con duration più brevi; i prezzi delle obbligazioni generalmente diminuiscono all'aumentare dei tassi di interesse e un ambiente di bassi tassi di interesse aumentano questo rischio. La riduzione della capacità della controparte obbligazionaria può contribuire a ridurre la liquidità del mercato e ad aumentare la volatilità dei prezzi. Gli investimenti obbligazionari possono valere più o meno del costo originale quando riscattati. I **tassi di cambio** possono registrare fluttuazioni significative nel breve periodo e possono ridurre i rendimenti di un portafoglio. Le **materie prime** sono caratterizzate da un rischio maggiore in termini di rischio di mercato, politico, regolamentare e connesso ad eventi naturali e possono non essere idonee per tutti gli investitori. Le **obbligazioni indicizzate all'inflazione (ILB)** emesse da un governo sono titoli a reddito fisso il cui valore principale viene periodicamente adeguato in base al tasso di inflazione; gli ILB diminuiscono di valore quando aumentano i tassi di interesse reali. I **Treasury Inflation-Protected Securities (TIPS)** sono ILB emessi dal governo degli Stati Uniti. Alcuni titoli di Stato USA beneficiano della piena garanzia del governo. Gli obblighi delle agenzie federali e delle autorità statunitensi sono sostenuti in varia misura, ma in genere non beneficiano della piena garanzia del governo degli Stati Uniti. I portafogli che investono in tali titoli non sono garantiti e possono subire fluttuazioni di valore. I **titoli garantiti da ipoteca e altri attivi** possono essere sensibili alle variazioni dei tassi di interesse, soggetti al rischio di rimborso anticipato e, sebbene generalmente supportati da un governo, un'agenzia governativa o un garante privato, non vi è alcuna garanzia che il garante soddisfi i propri obblighi. I **titoli ad alto rendimento e con rating inferiore** comportano un rischio maggiore rispetto ai titoli con rating più elevato; i portafogli che investono in essi possono essere soggetti a livelli più elevati di rischio di credito e di liquidità rispetto ai portafogli che non lo fanno. L'investimento in **titoli denominati e / o quotati in valuta estera** può comportare un aumento del rischio a causa delle fluttuazioni valutarie e dei rischi economici e politici, che possono essere ancora più elevati nei mercati emergenti. Le **azioni** potrebbero subire un calo di valore a causa delle condizioni generali, reali e percepite del mercato, dell'economia e del settore. I **derivati** possono comportare determinati costi e rischi, quali liquidità, tasso di interesse, mercato, credito, gestione e il rischio che una posizione non possa essere chiusa quando più vantaggiosa. Investire in derivati potrebbe portare ad una perdita maggiore dell'importo investito. Gli **swap** sono un tipo di derivato; gli swap sono sempre più soggetti a compensazione centrale e negoziazione di scambi. Gli swap che non sono compensati a livello centrale e negoziati in borsa possono essere meno liquidi degli strumenti negoziati in borsa. Credit default swap (CDS) è un accordo over-the-counter (OTC) tra due parti per trasferire l'esposizione creditizia dei titoli a reddito fisso; il CDS è lo strumento derivato di credito più utilizzato. I titoli di Stato sono di norma garantiti dal governo emittente. Gli obblighi delle agenzie federali e delle autorità statunitensi sono sostenuti in varia misura, ma in genere non beneficiano della piena garanzia del governo degli Stati Uniti. I portafogli che investono in tali titoli non sono garantiti e possono subire fluttuazioni di valore. I **REIT** sono soggetti a rischi, come scarso rendimento da parte del gestore, modifiche sfavorevoli alle leggi fiscali o mancata qualificazione per il pass-through del reddito esente da imposte. Il **rischio di gestione** è il rischio che le tecniche di investimento e le analisi dei rischi applicate da un gestore degli investimenti non producano i risultati desiderati e che determinate politiche o sviluppi possano influenzare le tecniche di investimento disponibili per il gestore in relazione alla gestione della strategia. La **diversificazione** non garantisce contro la perdita. Gli investitori dovrebbero consultare il proprio professionista degli investimenti prima di prendere una decisione di investimento. **PIMCO non fornisce consulenza legale o fiscale.** Consultare il proprio consulente fiscale e / o legale per domande e dubbi fiscali o legali specifici. La discussione nel presente documento è di natura generale ed è fornita a solo scopo informativo. Non vi è alcuna garanzia in merito alla sua accuratezza o completezza. Gli investitori individuali dovrebbero consultare il proprio consulente legale e fiscale in merito alle questioni discusse nel presente documento e prima di stipulare qualsiasi accordo di pianificazione patrimoniale, trust, investimento, pensionistico o assicurativo.

**I rendimenti passati non sono una garanzia né un indicatore attendibile dei risultati futuri e non viene fornita alcuna garanzia che risultati simili saranno raggiunti in futuro.** Non vi è alcuna garanzia che le suddette strategie di investimento siano redditizie in qualsiasi condizione di mercato o adatte a tutti gli investitori; ogni investitore è quindi tenuto a valutare la propria capacità di investimento a lungo termine, in particolare in periodi di ribasso dei mercati. Questo documento riflette le attuali opinioni del gestore, che sono soggette a modifiche senza preavviso. Il documento è diffuso solo a scopo informativo e non deve essere inteso come consulenza o raccomandazione di investimento a favore di particolari titoli, strategie o prodotti. Le dichiarazioni sull'andamento dei mercati finanziari si basano sulle attuali condizioni di mercato, che sono soggette a variazioni. Le prospettive di mercato e le strategie sono soggette a modifiche senza preavviso.

PIMCO in generale fornisce servizi solo a istituzioni, investitori qualificati, intermediari finanziari e investitori istituzionali. Gli investitori individuali devono contattare il loro consulente per gli investimenti per definire le opzioni di investimento più appropriate alla loro situazione finanziaria. Questa non è un'offerta a qualsiasi persona in qualsiasi giurisdizione in cui sia illegale o non autorizzato. **PIMCO Europe GmbH (società n. 192083, Seidlstr. 24-24a, 80335 Monaco, Germania) e la filiale italiana di PIMCO Europe GmbH (società n. 10005170963, Corso Vittorio Emanuele II, 37/Piano 5, 20122 Milano, Italia)** sono autorizzate e regolamentate dall'Autorità di vigilanza finanziaria federale tedesca (BaFin) (Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Francoforte sul Meno) in Germania ai sensi dell'articolo 15 della Legge tedesca in materia di intermediari finanziari (WpIG). La filiale italiana è inoltre soggetta alla supervisione della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) (Via Giovanni Battista Martini, 3 - 00198 Roma) ai sensi dell'articolo 27 del Testo Unico Finanziario. I servizi offerti da PIMCO Europe GmbH sono destinati unicamente a clienti professionali come da definizione contenuta alla Sezione 67, comma 2, della Legge sulla negoziazione di titoli tedesca (WpHG) e non sono disponibili per gli investitori individuali, i quali non devono fare affidamento sulla presente comunicazione. PIMCO è un marchio registrato di Allianz Asset Management of America LLC negli Stati Uniti e nel resto del mondo. ©2023 PIMCO



# I cinque livelli della sicurezza informatica

**A cura di Allianz Global Investors**

I crimini informatici sono sempre più numerosi e complessi. Aziende e persone devono esserne consapevoli e intervenire in misura crescente per farvi fronte. Allo stesso tempo, anche gli investimenti nel settore offrono opportunità di grande interesse.



L'approccio a più livelli si è rivelato il più efficace, dato che ai criminali informatici può bastare avere successo una volta sola, ma ai professionisti della sicurezza – e alle organizzazioni che proteggono – occorre creare condizioni di sicurezza in ogni occasione.

Dato il numero sempre maggiore di dispositivi, automobili, case e, non da ultimo, di processi produttivi e manifatturieri connessi a Internet, le aziende e le persone sono sempre più esposte al rischio di attacchi informatici. Da qui una crescente esigenza di protezione, che richiede approcci sempre più sofisticati alla sicurezza informatica. Una situazione che, peraltro, offre agli investitori interessanti opportunità di partecipare alle prospettive di crescita delle società più all'avanguardia in questi sviluppi. L'approccio a più livelli, di cui si parla in questo articolo (vedi figura 1), si è

rivelato il più efficace, dato che ai criminali informatici può bastare avere successo una volta sola, ma ai professionisti della sicurezza – e alle organizzazioni che proteggono – occorre creare condizioni di sicurezza in ogni occasione.

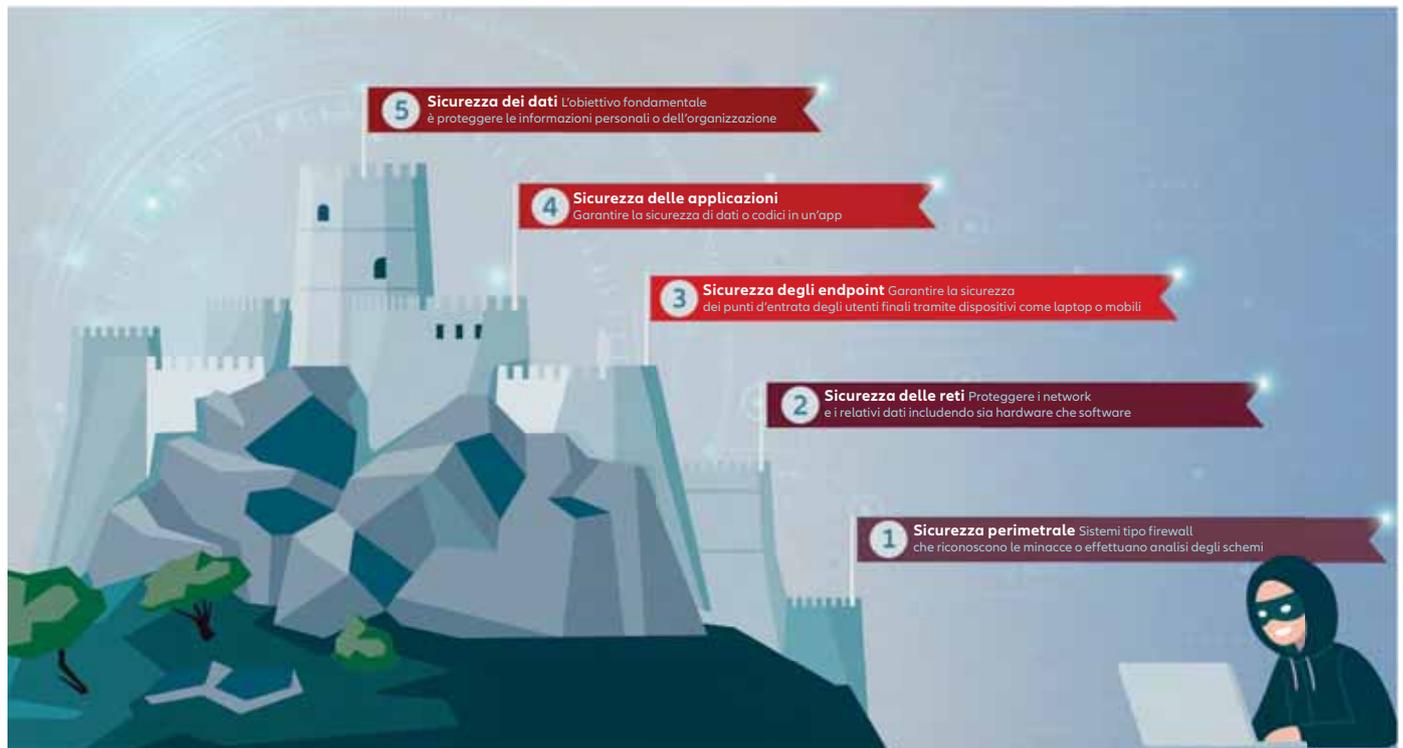
Finora, la prima linea di difesa era rappresentata da una sicurezza perimetrale, tradizionalmente sinonimo di firewall, che puntava ad assicurare la protezione di dati e sistemi filtrando il traffico potenzialmente pericoloso o sconosciuto. Con la crescente ubiquità del cloud e dell'accesso remoto, tali soluzioni, un tempo progettate per

gestire e proteggere le reti locali, devono ora adattarsi a questo nuovo e più complesso panorama.

#### **La trasformazione della difesa della sicurezza di rete**

La sicurezza di rete comprende sia le tecnologie hardware e software, sia i processi e i dispositivi che proteggono una rete e i suoi dati. Anche in questo caso, l'espansione del cloud e del lavoro da casa (o da ovunque) stanno cambiando radicalmente il contesto; le reti ora includono anche le connessioni al cloud e le infrastrutture ibride che possono essere costituite da data

Figura 1 - I cinque livelli della sicurezza informatica



Fonte: Allianz Global Investors

Una violazione della cyber security può rappresentare un grave problema per i privati e addirittura mettere a rischio l'esistenza di un'azienda.

center proprietari, cloud pubblico-privati e applicazioni di software-as-a-service (SaaS). Con l'aumento dell'uso e l'integrazione delle tecnologie cloud nei processi aziendali e con la creazione di modelli di lavoro flessibili (on-site, remoti e ibridi), molte organizzazioni si trovano, dunque, ad affrontare problemi di vulnerabilità della rete e dei dati. Gli innovatori di questo settore stanno quindi ripensando i concetti di sicurezza consolidati e ideando nuovi modelli. Per esempio, Zscaler e CrowdStrike hanno sviluppato una soluzione basata sull'idea di "zero trust", in cui l'identità dell'utente, le credenziali di sicurezza del dispositivo e i criteri di accesso sono utilizzati per concedere o negare i

diritti di accesso. Queste soluzioni di accessibilità condizionata basate sul rischio aiutano a gestire una moltitudine di requisiti di ingresso individuali da parte degli utenti, rilevando in tempo reale le possibili minacce che possono sorgere quando le identità non corrispondono ai relativi diritti di accesso. Questo, a sua volta, protegge da violazioni gli ambienti IT complessi e quindi più vulnerabili alle violazioni.

### **Sicurezza degli endpoint: dove inizia la sicurezza di una rete**

Il crescente utilizzo del cloud sta portando anche a profondi cambiamenti nel modo in cui gli endpoint – ovvero tutti i dispositivi che sono connessi alla rete e in grado di comunicare in entrambe le direzioni – debbano essere

protetti dagli attacchi informatici. Infatti, i malintenzionati ora puntano spesso alla vulnerabilità dei dispositivi endpoint per accedere a una rete, mentre fino a poco tempo fa miravano a violare la sicurezza perimetrale. Data la crescente proliferazione di dispositivi connessi alle reti delle organizzazioni, la crescita dell'“Internet delle cose” (IoT) e i rischi associati al “bring your own device”, ossia all'autorizzazione aziendale all'utilizzo di dispositivi personali, la sicurezza degli endpoint è destinata a rappresentare un'area di crescita particolarmente forte nel prossimo futuro. Secondo alcune stime, infatti, il mercato della sicurezza degli endpoint crescerà a un tasso annuo di crescita composto (CAGR) dell'8,3% entro il 2028, raggiungendo un valore di 24,58 miliardi di dollari<sup>1</sup>.

### **Sicurezza delle applicazioni: difendere app e utenti**

La sicurezza delle applicazioni è multiforme come le applicazioni stesse. Non comprende solo le procedure utilizzate per siti web e le applicazioni durante l'utilizzo, ma anche quelle utilizzate durante lo sviluppo e la progettazione. Anche in questo caso, l'ascesa del cloud sta cambiando le carte in tavola. Con un numero sempre maggiore di organizzazioni che ospitano risorse in questo modo, la sicurezza delle applicazioni sta diventando sempre più complessa. Una recente ricerca suggerisce che il mercato globale della sicurezza delle applicazioni registrerà un CAGR del 18,3% entro il 2028, raggiungendo un valore di 22,54 miliardi di dollari, rispetto a 6,95 miliardi di dollari nel 2021<sup>2</sup>.

---

1 <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/01/20/2592453/0/en/endpoint-security-market-size-worth-usd-24-58-billion-by-2028-report-by-fortune-business-insights.html>.

2 <https://www.vantagemarketresearch.com/industry-report/application-security-market-1406>.

## Sicurezza degli endpoint e delle applicazioni

Fondata nel 2011, CrowdStrike ha sviluppato un'offerta per la sicurezza degli endpoint che comprende una serie di moduli unificati per prevenire le violazioni. La sua piattaforma Falcon raccoglie dati sulla sicurezza informatica – elaborando oltre 6 trilioni di eventi alla settimana – e sfrutta l'intelligenza artificiale per migliorare costantemente le sue prestazioni e fornire uno dei più alti tassi di rilevamento ed efficacia del settore. Il fatturato ricorrente annuale dell'azienda è cresciuto del 48% rispetto all'anno precedente, superando i 2,5 miliardi al 31 gennaio 2023<sup>3</sup>.

Uno dei leader in una serie di aree e discipline della cyber security è Zscaler, la cui soluzione “Private Access” (ZPA) applica i principi della “fiducia zero” e della segmentazione per offrire agli utenti una connettività diretta e sicura alle applicazioni, eliminando al contempo gli accessi non autorizzati attraverso lo “zero trust network access” (ZTNA). ZPA è attualmente la piattaforma ZTNA più diffusa al mondo e si prevede che questo modello diventerà dominante nei prossimi anni. Gartner prevede che, entro il 2025, oltre il 70% delle implementazioni di accesso remoto utilizzerà ZTNA<sup>4</sup>.

---

3 <https://ir.crowdstrike.com/news-releases/news-release-details/crowdstrike-reports-fourth-quarter-and-fiscal-year-2023/>.

4 <https://www.datacenterknowledge.com/security/gartner-zero-trust-will-replace-your-vpn-2025>, as of October 2022

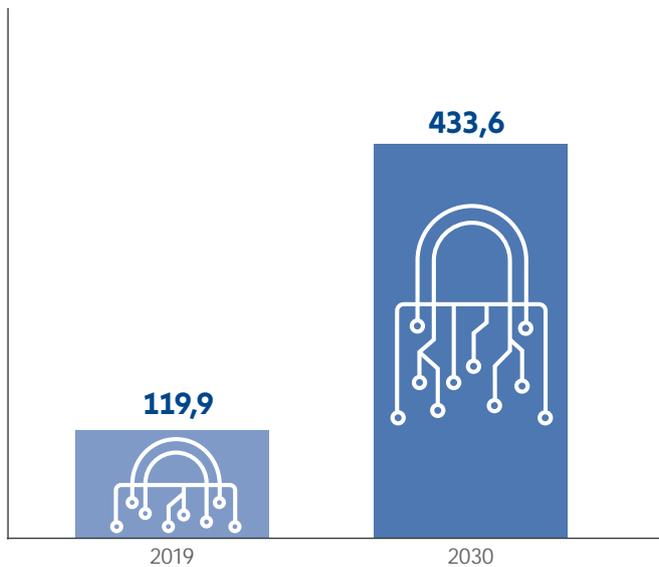
Il mercato della sicurezza degli endpoint è previsto crescere con un tasso (CAGR) del 9,4% entro il 2026, raggiungendo un valore di 22 miliardi di dollari<sup>5</sup>.

5 <https://www.prnewswire.com/news-releases/endpoint-security-global-market-report-2022-sector-to-reach-22-billion-by-2026-at-a-cagr-of-9-4-301712341.html>, as of March 2023

6 <https://www.businesswire.com/news/home/20201119005835/en/Global-Cyber-Security-Market-2020-to-2030---by-Component-Security-Type-Deployment-Enterprise-Use-Case-and-Industry---ResearchAndMarkets.com>ases/endpoint-security-global-market-report-2022-sector-to-reach-22-billion-by-2026-at-a-cagr-of-9-4-301712341.html, as of March 2023

Figura 2 - **Un'opportunità di investimento importante**

Il mercato della cyber security è previsto crescere a un tasso annuo del 12,6% da qui al 2030 (dati in miliardi di dollari)<sup>6</sup>



### Sicurezza dei dati: il cuore della protezione

La protezione dei dati attraverso le piattaforme e le applicazioni collegate alla rete di un'organizzazione è spesso considerata la disciplina più importante della sicurezza informatica. La salvaguardia dei dati è di vitale importanza per ogni azienda, dato che molte di loro basano i loro processi e modelli di business sull'archiviazione, la trasmissione e, non da ultimo, sulla monetizzazione dei dati raccolti all'interno e all'esterno. In effetti, le conseguenze delle violazioni a questo riguardo rappresentano uno dei maggiori rischi per le società e le altre organizzazioni in termini di potenziale responsabilità e danni alla reputazione.

Secondo Cowen Research e Boston

Consulting Group, "l'elemento umano" è responsabile di almeno tre quarti delle violazioni informatiche. I problemi sono, ad esempio, il mancato rispetto dei protocolli di sicurezza da parte degli utenti o l'eventualità di restare vittime di comunicazioni ingannevoli o di altre forme di social engineering. Per questo motivo, la formazione sulla sicurezza e le tecnologie che identificano e rilevano le minacce in modo più efficace, restano fondamentali per limitare tali violazioni. Microsoft, per esempio, offre una serie di soluzioni di sicurezza che aiutano i clienti a mantenere i dati al sicuro. Una delle nuove soluzioni dell'azienda è Copilot, che consente ai team di sicurezza di rilevare schemi nascosti e di rispondere più rapidamente agli

# Cyber Security: investire nella “protezione” della vita di tutti i giorni

Allianz Cyber Security investe sui mercati azionari globali con focus sia sulle società esposte al tema della cyber security sia su quelle in grado di trarne vantaggio in ottica futura. L'universo della cyber security è ampio e comprende molteplici ambiti, dalla sicurezza informatica al disaster recovery sino alla formazione degli utenti finali.

Le nostre vite sono sempre più digitalizzate. I computer sono già parte integrante della vita lavorativa e gli smartphone si sono trasformati in dispositivi essenziali nel quotidiano. Il prossimo passo sarà l'ascesa dell'Internet of Things (IoT), un ambito in cui rientrano, tra gli altri, auto a guida autonoma, servizi sanitari e assistenza digitali, e smart home. Tali innovazioni renderanno le nostre vite più facili, ma ci esporranno anche a maggiori rischi.

Una violazione della cyber security può rappresentare un grave problema per i privati e addirittura mettere a rischio l'esistenza di un'azienda. Ad esempio, nel 2022 il costo medio di un trasferimento non autorizzato di dati (*data leak*) è stato di 4,34 milioni di dollari e occorrono in media 212 giorni per rilevare un data leak.

Per un'azienda, le conseguenze possono essere molto gravi: un grave danno reputazionale; la possibile perdita di investitori; pesanti sanzioni per protezione inadeguata di dati personali in seguito all'introduzione negli ultimi anni di

normative molto più stringenti. In definitiva, alle aziende rimane solo un'opzione: investire nella cyber security. A sua volta, questo crea opportunità interessanti per chi investe nel mercato azionario, per diversi importanti motivi:

**Un trend in forte crescita.** La cyber security ha numerosi driver di crescita di breve e lungo termine. Il megatrend della “digitalizzazione” accresce la nostra vulnerabilità e quindi la necessità di dotarci di sistemi di cyber security. Esigenza che è stata accentuata dalla pandemia di COVID-19, poiché l'importanza della digitalizzazione è aumentata a una velocità molto superiore rispetto a quanto originariamente previsto.

**Un investimento in società fortemente impegnate nella cyber security.** Il fondo ha l'obiettivo di individuare i vincitori in un'ottica di lungo periodo, vale a dire le società che beneficiano dei driver di crescita strutturale. Investe in circa 30-60 titoli, in prevalenza di aziende di media dimensione *pure play* (ossia, con almeno il 50% del fatturato derivante dal settore della cyber security), così da offrire un portafoglio “high conviction” molto concentrato.

**Un track record tra i più lunghi nell'universo della cyber security.** Il team di gestione di Allianz Global Investors vanta un'esperienza pari a 20 anni, con un track record tra i più lunghi nel settore della cyber security.

Sicurezza delle applicazioni: il CAGR del mercato è previsto pari a oltre il 18% da qui al 2028, raggiungendo un valore di 22,54 miliardi di dollari.

## Allianz Global Artificial Intelligence: potenziale di disruption in ogni settore

L'intelligenza artificiale è destinata a guidare l'ondata di innovazione e automazione per i prossimi decenni e i potenziali benefici che ne derivano hanno convinto molti osservatori a equiparare il suo progresso a quello della prossima rivoluzione industriale, trasformazioni che impatteranno numerosi settori ed aree quali: trasporti, finanza, sanità, industria manifatturiera e altri ancora.

Il potere creativo della *disruption* ha il potenziale per cambiare il nostro modo di vivere e di lavorare (vedi figura 3). L'intelligenza artificiale non riguarda solo i robot: le tecnologie innovative stanno alimentando progressi come gli assistenti intelligenti, le auto a guida autonoma e la diagnostica medica, solo per citarne alcuni. Gran parte di ciò che l'intelligenza artificiale di oggi sta realizzando è, però, ancora nascosto: siamo solo all'inizio del viaggio.

Allianz Global Artificial Intelligence è una strategia di investimento azionaria focalizzata sulle tecnologie di intelligenza artificiale, che seleziona a livello globale le società che sviluppano la sua implementazione in tutte le sue possibili applicazioni: dai big data alle infrastrutture informatiche, dall'automazione sanitaria alle auto a guida autonoma, fino all'internet delle cose. L'obiettivo di Allianz Global Artificial Intelligence è quello di navigare tra i cambiamenti portati da questa tecnologia rivoluzionaria con la convinzione che le società che alimentano l'ecosistema

dell'intelligenza artificiale o che sfruttano l'IA per innovare la propria attività saranno meglio posizionate per conquistare il mercato e offrire rendimenti interessanti agli investitori.

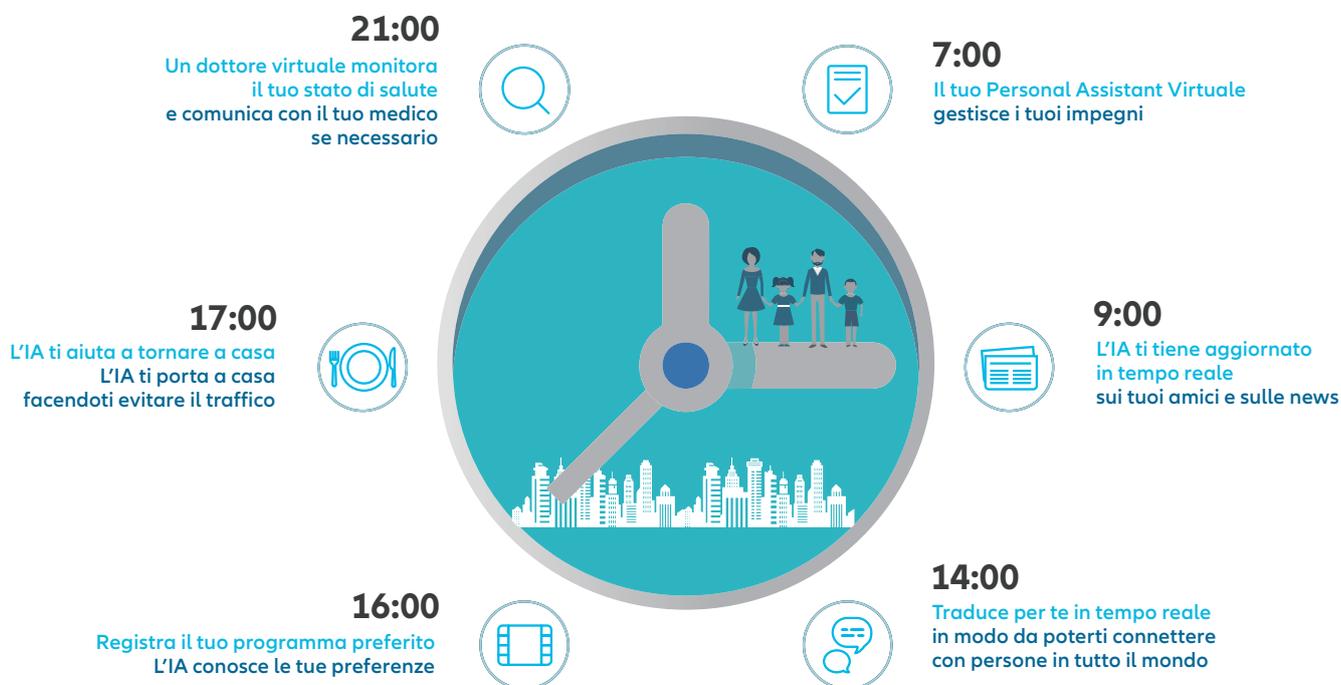
### **Perché investire:**

**Pioniere nel campo dell'intelligenza artificiale.** Allianz Global Artificial Intelligence è stato uno dei primi fondi incentrati su questo megatrend, lanciato con l'obiettivo di individuare la moltitudine delle tecnologie e dei beneficiari dell'IA. L'Intelligenza Artificiale ha il potenziale per rivoluzionare e rinnovare tutti i settori industriali, non solo quelli tecnologici, nei prossimi decenni.

**Gestione attiva e approccio disciplinato.** Nel fondo si utilizzano l'analisi fondamentale e l'analisi dei trend tematici per identificare le società innovative che sviluppano o sfruttano la tecnologia IA e che sono meglio posizionate per crescere. La gestione attiva, grazie ad un approccio disciplinato, è focalizzata sulle opportunità di investimento nell'Intelligenza Artificiale senza vincoli settoriali, geografici e di capitalizzazione.

**Un team esperto e "sempre connesso".** Il team di gestione può contare su decenni di esperienza nel settore e importanti relazioni nella Silicon Valley. Il team è sempre a stretto contatto con le aziende posizionate nei trend in crescita ed è supportato da analisti di ricerca.

Figura 3 - **L'Intelligenza Artificiale nella nostra vita quotidiana**



incidenti grazie all'intelligenza artificiale generativa. Microsoft è leader nella sicurezza informatica e continua a sviluppare soluzioni innovative per proteggere i dati critici. Riteniamo che questo segmento rappresenti un importante motore per la crescita a lungo termine dell'azienda.

**Allianz Global Investors identifica i primi attori nella cyber-sicurezza**

Quando si parla di sicurezza informatica, è fondamentale che le aziende siano sempre un passo avanti rispetto ai malintenzionati. Il crimine

informatico è e continuerà a essere un rischio difficile da valutare. Le aziende leader che forniscono soluzioni in questo settore sono quindi in grado di trarre vantaggio dalla crescente necessità di approcci olistici alla sicurezza informatica, un'esigenza che diventerà sempre più pertinente e complessa da affrontare nei prossimi anni. Allianz Global Investors individua gli innovatori e i primi a muoversi nel campo della cybersicurezza, in particolare quelli che forniscono soluzioni innovative per proteggere applicazioni, organizzazioni e utenti in ambienti cloud complessi.



# L'era della creazione digitale: esplorando l'intelligenza artificiale generativa

## Come ChatGPT e i suoi simili stanno rivoluzionando la creatività.

### A cura di Investitori SGR

L'**intelligenza artificiale** è un ramo dell'informatica che si concentra sulla creazione di sistemi in grado di eseguire compiti che normalmente richiedono l'intelligenza umana. Questi possono includere l'apprendimento, il riconoscimento vocale, la pianificazione, la comprensione del linguaggio naturale e la percezione visiva. L'IA può essere suddivisa in due categorie principali: l'**IA debole** e l'**IA forte**. L'IA debole, o specifica, è progettata per eseguire un compito specifico, come il riconoscimento vocale. Al contrario, l'IA forte, o generale, è un sistema con capacità cognitive complete che può eseguire qualsiasi compito intellettuale che un essere umano può fare. Come funziona l'IA? L'IA funziona attraverso una combinazione di **algoritmi complessi** e **grandi quantità di dati**. Gli algoritmi di **apprendimento automatico** (in inglese *machine learning*) permettono ai sistemi di IA di acquisire conoscenze dai dati, migliorando le loro prestazioni man mano che ricevono più informazioni. Questo processo di apprendimento può essere **supervisionato, non supervisionato, o semi-supervisionato**, a seconda di come i dati sono etichettati e utilizzati. Un sottoinsieme dell'apprendimento automatico è l'**apprendimento profondo** (in inglese *deep learning*) basato su strutture chiamate **reti neurali**, progettate per simulare il modo in cui il cervello umano elabora le informazioni. Queste reti, composte da molti strati di neuroni, sono in grado di apprendere e interpretare grandi quantità di dati non organizzati, come le immagini o il testo.

L'**intelligenza artificiale generativa**

(IAG o GenAI) rappresenta uno dei rami più affascinanti e promettenti dell'IA. A differenza delle forme tradizionali di intelligenza artificiale, che si concentrano sull'apprendimento e l'adattamento, l'IAG si concentra sulla **creazione**. Utilizza algoritmi complessi per generare nuovi dati o contenuti, che possono includere una vasta gamma di output, che vanno dal testo alla musica, dalle immagini ai video. L'IAG utilizza algoritmi di apprendimento automatico per generare questi contenuti, spesso basandosi su dati di addestramento per imparare come creare nuovi dati che sembrano reali. L'IAG si basa su una tecnologia chiamata **reti neurali generative avversarie** (in inglese *generative adversarial network* o GAN). Queste reti sono costituite da due parti: un **generatore**, che crea nuovi dati, e un

**discriminatore**, che cerca di distinguere i dati generati da quelli reali. Il generatore migliora continuamente le sue capacità attraverso questo processo di sfida e risposta, producendo alla fine dati che sono quasi indistinguibili da quelli reali. Ma come funzionano esattamente le GAN? Immaginate il generatore e il discriminatore come due artisti: uno è un falsario che cerca di creare repliche perfette di opere d'arte famose, l'altro è un critico d'arte che cerca di individuare le falsificazioni. Il falsario inizia creando una copia approssimativa, e il critico d'arte la esamina per individuare gli errori. Questo processo si ripete, con il falsario che cerca di migliorare la sua tecnica e il critico che affina la sua capacità di rilevare le falsificazioni. Alla fine, il falsario diventa così bravo a creare repliche che il critico non riesce

L'intelligenza artificiale generativa rappresenta uno dei rami più affascinanti e promettenti dell'IA e, a differenza delle forme tradizionali che si concentrano sull'apprendimento e l'adattamento, si concentra sulla creazione.

Figura 1 - Immagine creata da DALL-E in base al prompt  
“un disegno di un investitore come l’avrebbe disegnato Picasso”



più a distinguere l'originale dalla copia. Un esempio di IAG sono i **Large Language Models** (LLM, in italiano Modelli Linguistici Di Grandi Dimensioni). Questi modelli sono addestrati su enormi quantità di testo e possono generare nuovi contenuti che sono coerenti e spesso indistinguibili da quelli scritti da esseri umani. Il famoso chatbot **ChatGPT** sviluppato da OpenAI non è altro che una chat integrata con un modello GPT, un tipo di modello di linguaggio basato su intelligenza artificiale sviluppato da OpenAI. Il termine *Generative Pretrained Transformer* descrive la struttura e il metodo di addestramento del modello.

1. **“Generative”**: questo termine si riferisce al fatto che il modello è in grado di generare nuovi contenuti. In questo caso, GPT può generare testo che può variare da risposte a domande a interi articoli.
2. **“Pretrained”**: indica che il modello è stato pre-addestrato su una grande quantità di dati prima di essere affinato per compiti specifici. Per GPT, questo pre-addestramento avviene su una vasta gamma di testi di Internet.
3. **“Transformer”**: è il tipo di architettura di rete neurale utilizzata da GPT. Le reti Transformer sono particolarmente efficaci nel gestire dati sequenziali, come il testo, e sono note per la loro capacità di gestire lunghe dipendenze all'interno dei dati.

GPT e i suoi successori, come GPT-2, GPT-3, GPT-3.5 e GPT-4 sono noti per la loro capacità di generare testo di alta qualità che è spesso indistinguibile da quello scritto da esseri umani. Questi modelli hanno una vasta gamma di applicazioni, tra cui la generazione di testo, la traduzione automatica, la risposta alle domande e molti altri compiti di elaborazione del linguaggio naturale.

Un altro esempio impressionante è **DALL-E**, anch'esso sviluppato da OpenAI. DALL-E è un modello di IAG che può generare immagini uniche a partire da una descrizione testuale. Ad esempio, se gli si chiede di generare un'immagine di un “investitore come l'avrebbe disegnato Picasso”, DALL-E

può produrre un'immagine che corrisponde a questa descrizione (vedi Figura 1). **Google Bard** è un altro esempio di IAG. È un modello di linguaggio generativo sviluppato da Google che è stato addestrato su una vasta gamma di dati di Internet. Bard è stato progettato per generare testo che è non solo coerente e plausibile, ma anche interessante e coinvolgente. Google ha utilizzato Bard per creare una serie di "racconti" che dimostrano le sue capacità di concepire testi creativi e coinvolgenti.

Uno degli esempi più noti di IAG è l'arte generativa. Gli artisti stanno utilizzando queste tecniche per creare opere d'arte digitali uniche. Un esempio famoso è "Portrait of Edmond de Belamy", un ritratto generato da un algoritmo nel 2018 che è stato venduto all'asta da Christie's per 432.500 dollari (vedi Figura 2). Si tratta della prima opera al mondo a firma di un algoritmo e ideata dal collettivo francese Obvious – composto da Pierre Fautrel, Hugo Caselles-Dupré and Gauthier Vernier – che è frutto della selezione e successiva elaborazione di ben 15 mila ritratti realizzati tra il XIV e il XVII secolo. Ma l'arte è solo la punta dell'iceberg. Nel campo della musica, ad esempio, l'IAG è utilizzata per comporre nuove melodie. Alcuni artisti stanno sperimentando l'uso di queste tecniche per dar vita a nuovi generi musicali. Nel settore della moda, l'IAG è utilizzata per generare nuovi design di

"Chi sei?  
Che cosa sei in grado  
di fare? Chi ti ha creato?  
Perché ti hanno creato?  
Quali sono i tuoi utilizzi  
principali?"



"Io sono ChatGPT, un modello di linguaggio generativo sviluppato da OpenAI. Sono stato creato con l'obiettivo di comprendere e generare testo umano in modo naturale. Sono in grado di rispondere a domande, scrivere saggi, riassumere testi, tradurre lingue e persino generare poesie o storie. La mia creazione è il risultato di un'ampia ricerca nel campo dell'intelligenza artificiale e dell'apprendimento automatico. Sono stato addestrato su una vasta gamma di dati provenienti da internet, il che mi permette di generare risposte a una vasta gamma di richieste. Sono stato creato per aiutare le persone a interagire con le macchine in modo più naturale e intuitivo. I miei utilizzi principali includono l'assistenza clienti, la formazione e l'istruzione, la creazione di contenuti e l'interazione con le applicazioni software. Tuttavia, le possibilità sono quasi infinite e continuo a trovare nuovi modi per essere utile in una varietà di contesti."

GPT nelle sue successive versioni è noto per la capacità di generare testo di alta qualità che è spesso indistinguibile da quello scritto da esseri umani.

Figura 2 - **Ritratto di Edmond de Belamy**



abbigliamento. Alcune aziende stanno sperimentando l'uso di queste tecniche per creare collezioni di moda completamente generate da algoritmi.

Ma come ha fatto l'IA generativa a raggiungere questo punto? La risposta risiede in una **combinazione di progressi tecnologici, disponibilità di dati e innovazione nel campo dell'apprendimento automatico.**

Negli ultimi decenni, abbiamo visto un aumento esponenziale della potenza di calcolo, che ha permesso di addestrare modelli di IA sempre più complessi. Allo stesso tempo, l'esplosione di dati disponibili su internet ha fornito il materiale necessario per addestrarli. Infine, l'innovazione nel campo dell'apprendimento automatico ha portato allo sviluppo di nuovi algoritmi e tecniche che hanno reso possibile l'IA generativa.

Tuttavia, l'avvento dell'IAG solleva anche una serie di **questioni etiche e filosofiche.** Se un algoritmo può creare un'opera d'arte, chi ne è il vero autore? E cosa significa per il futuro della creatività umana se le macchine possono produrre opere che una volta richiedevano il genio umano? Queste domande non hanno risposte facili.



Alcuni sostengono che l'IAG potrebbe liberare gli artisti umani da compiti ripetitivi, permettendo loro di concentrarsi su idee più grandi. Altri temono che possa degradare il valore dell'arte e della creatività umana. In ogni caso, è chiaro che l'IAG sta cambiando il modo in cui pensiamo alla creatività, all'arte e al lavoro in generale. E mentre continuiamo a esplorare le sue potenzialità, è importante riflettere sulle implicazioni di questa tecnologia rivoluzionaria.

L'intelligenza artificiale generativa rappresenta un nuovo capitolo nell'evoluzione della tecnologia. È un campo che sfida le nostre concezioni di cosa significa essere creativi e ci costringe a riconsiderare il nostro ruolo in un mondo sempre più **digitalizzato**. Mentre ci avventuriamo in questa nuova era, è essenziale che ci impegniamo in un dialogo aperto e critico sulle sue implicazioni, per garantire che le sue potenzialità siano sfruttate in modo responsabile e benefico per tutti.

*[Disclaimer: Articolo scritto da Investitori SGR con l'ausilio di Chat-GPT-4]*

L'intelligenza artificiale generativa rappresenta un nuovo capitolo nell'evoluzione della tecnologia. È un campo che sfida le nostre concezioni di cosa significa essere creativi e ci costringe a riconsiderare il nostro ruolo in un mondo sempre più digitalizzato.

# Regole precise per l'intelligenza artificiale



Lo sviluppo tecnologico procede più rapidamente della trasformazione normativa, negli Stati Uniti, nell'Unione europea e altrove. Ma l'esigenza di regolamentare creazione e uso dell'IA diviene ogni giorno più urgente.

**Di Blair Levin e Larry Downes**

Testimoniando davanti al Congresso, nel maggio 2023, l'amministratore delegato di OpenAI Sam Altman ha affermato che è giunto il momento che le autorità di regolamentazione inizino a porre dei limiti ai potenti sistemi di intelligenza artificiale (IA). «Con l'avanzare di questa tecnologia capiamo che le persone sono ansiose di sapere come potrebbe cambiare il nostro modo di vivere. Anche noi lo siamo», ha dichiarato Altman di fronte a una commissione del Senato. «Se questa tecnologia va male, può

# Sam Altman, amministratore delegato di OpenAI che ha creato ChatGPT, sostiene che è giunto il momento che le autorità di regolamentazione inizino a porre dei limiti ai potenti sistemi di intelligenza artificiale.

andare molto male», ha detto, sostenendo che potrebbe causare “danni significativi al mondo”. Ha concordato con i legislatori che la supervisione del Governo sarà fondamentale per mitigare i rischi.

L'IA un anno fa era a malapena nei radar dei legislatori, ma ora i Governi di tutto il mondo stanno discutendo ferocemente i pro e i contro della regolamentazione o addirittura del divieto di alcuni usi delle tecnologie di intelligenza artificiale. La questione su cui occorre concentrarsi in questo momento, tuttavia, non è come o quando l'intelligenza artificiale sarà regolamentata, ma da chi. Il fatto che siano il Congresso USA, la Commissione Europea, la Cina o persino gli Stati o i tribunali ordinari a prendere l'iniziativa determinerà la velocità e la traiettoria della trasformazione dell'IA nell'economia globale, proteggendo potenzialmente alcuni settori o limitando la capacità delle aziende di utilizzare la tecnologia per interagire direttamente con i consumatori.

Dal rilascio, nel novembre 2022, di ChatGPT di OpenAI, il chatbot di IA generativa costruito su una rete neurale con modello linguistico di grandi dimensioni (LLM) in grado di auto-migliorarsi, l'uso dell'IA generativa è esploso. ChatGPT ha raggiunto un milione di utenti in cinque giorni, superando le precedenti introduzioni a una velocità sorprendente, tra cui Facebook, Spotify e Netflix. Anche Midjourney e DALL-E, LLM che creano illustrazioni personalizzate in base agli input degli utenti, sono esplosi in popolarità, generando milioni di immagini ogni giorno. L'IA generativa soddisfa certamente i criteri di un “big bang dirompente”: è, infatti, una nuova tecnologia che offre immediatamente ai fruitori un'esperienza migliore e più economica di quelle con cui compete. Un'accoglienza così straordinaria è naturalmente motivo di grande entusiasmo, ma anche di allarme. Il potenziale degli LLM sembra illimitato e

potrebbe rivoluzionare tutto, dalla ricerca alla generazione di contenuti, dal servizio clienti all'istruzione e così via. A differenza di tecnologie dirompenti più mirate, ChatGPT e altri LLM sono dei veri e propri “distruttori”, che rompono le regole di lunga data non solo in un settore, ma in tutti. Allo stesso tempo.

Considerata la potenziale portata di questa perturbazione e di questioni quali la privacy, i pregiudizi e persino la sicurezza nazionale, è ragionevole che i legislatori ne prendano atto. Si pensi al poema di Goethe “*L'apprendista stregone*”, animato nel classico film *Fantasia* della Disney, in cui lo stregone torna al suo laboratorio per scoprire che il suo apprendista ha scatenato forze che sono andate rapidamente fuori controllo, minacciando di distruggere tutto ciò che è in vista finché il mago non ristabilisce l'ordine. Molti di coloro che sono preoccupati per le possibili conseguenze indesiderate dell'IA, tra cui sviluppatori come Altman, guardano ai legislatori per ricoprire il ruolo dello stregone.

## La corsa alle nuove regole

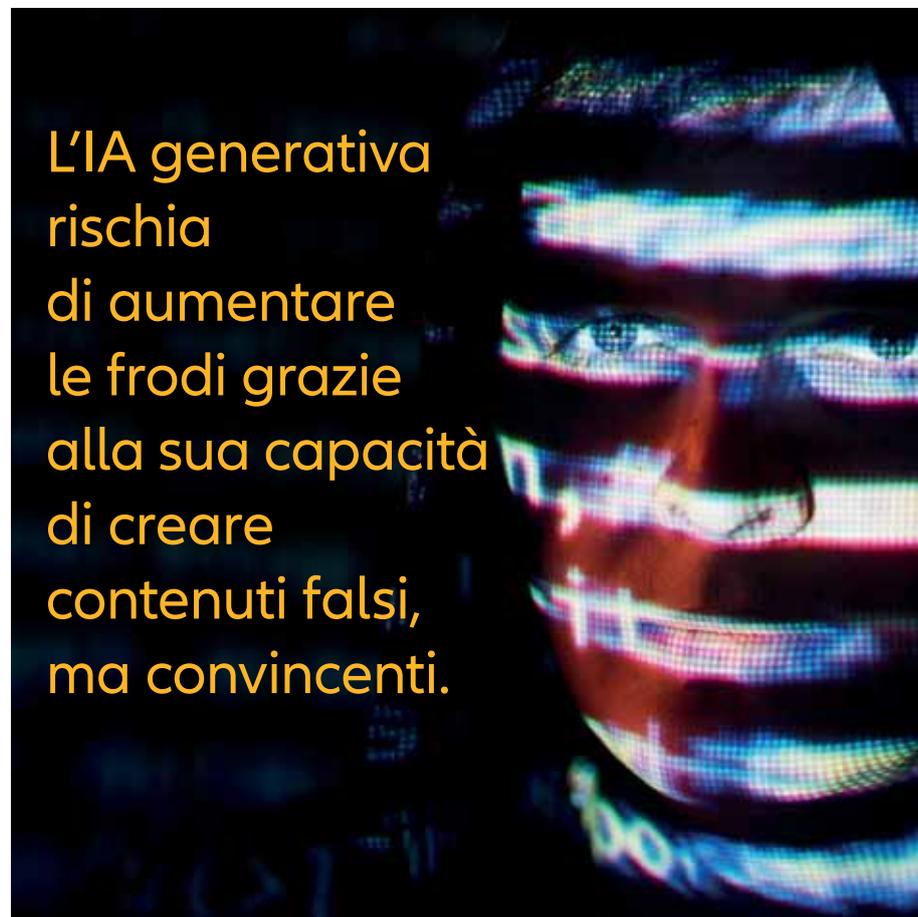
Negli Stati Uniti, diversi attori stanno lottando per guidare la regolamentazione dell'IA.

Il Congresso Usa sta analizzando una legislazione preventiva per stabilire dei “guardrail” normativi sui prodotti e servizi di IA. I guardrail si concentrano sulla trasparenza per gli utenti, sulle relazioni tra Stati e “sull'allineamento di questi sistemi con i valori americani e sulla garanzia che gli sviluppatori di IA mantengano la loro promessa di creare un mondo migliore”. Il fatto che questa proposta sia così vaga, tuttavia, non è promettente. L'Amministrazione Biden ha a sua volta incaricato le agenzie federali di implementare un progetto per una Carta dei Diritti dell'IA. Il progetto chiede agli sviluppatori di garantire sistemi “sicuri ed efficaci” che non discriminino o violino le esigenze della privacy e che facciano sapere quando un utente si sta impegnando con un sistema automatizzato e offrano “ripiegghi” umani agli utenti che li richiedono senza, almeno finora, definire nessuno di questi termini chiave.

Il presidente della Federal Trade Commission, Lina Kahn, ha espresso le sue preoccupazioni sui rischi per la concorrenza e sull'esigenza di proteggere i consumatori dai rischi della nuova tecnologia, e ha ipotizzato che l'IA possa esacerbare i problemi esistenti nel settore tecnologico, tra cui "collusione, pratiche monopolistiche, fusioni, discriminazione dei prezzi e metodi di concorrenza sleale". L'IA generativa rischia di aumentare le frodi grazie alla sua capacità di creare contenuti falsi, ma convincenti. Inoltre, i LLM potrebbero – intenzionalmente o meno – violare le leggi esistenti in materia di privacy e antidiscriminazione, elaborando risposte alle richieste degli utenti basate su insiemi di dati parziali.

Queste discussioni si svolgono anche sullo sfondo di cambiamenti monumentali nella legislazione americana che, probabilmente, determineranno chi alla fine si aggiudicherà il ruolo di principale regolatore dell'IA. Le recenti decisioni della Corte Suprema hanno alterato drasticamente il panorama giuridico del diritto industriale, spostando il potere dalle autorità di regolamentazione federali ai tribunali e agli Stati, aggiungendo ancora più frammentazione, incertezza e ritardo alle azioni di applicazione. La Corte ha dato il via libera alle imprese che sperano di contestare le norme emanate dalle agenzie, ad esempio chiedendo al Congresso istruzioni più specifiche, affidando di fatto ai giudici federali la decisione finale sull'entrata in vigore o meno delle norme adottate. Nel frattempo, naturalmente, la tecnologia continuerà a evolversi al proprio ritmo accelerato.

L'insieme di queste limitazioni suggerisce che è più probabile che una regolamentazione importante venga prima da altri Paesi e non dagli Stati Uniti. In effetti, l'Unione europea fa da battistrada in questo campo. Per



quanto riguarda il diritto della concorrenza, e in particolare la sua applicazione alle aziende tecnologiche, lo slancio degli ultimi decenni si è già spostato dagli Stati Uniti all'Europa. Mentre l'UE sta da tempo introducendo sempre nuove legislazioni sostanziali su Internet, il Congresso si attarda. Il Parlamento europeo ha, per esempio, approvato nel mese di giugno l'*AI Act*, uno statuto di 100 pagine che prevede il divieto preventivo di applicazioni ritenute con livelli di rischio "inaccettabili", l'obbligo di ottenere licenze e autorizzazioni preventive prima dell'utilizzo nell'UE e l'imposizione di multe sostanziali agli sviluppatori per una serie di violazioni.

Anche in Cina le autorità di regolamentazione si stanno muovendo rapidamente, sia per incentivare i prodotti e i servizi di intelligenza artificiale prodotti in patria, sia per definire le modalità con cui questi possono o non possono operare. Ciò potrebbe non solo limitare il modo in cui le aziende non cinesi interagiscono con oltre un miliardo di potenziali utenti cinesi, ma potrebbe anche diventare il regime legale de facto per le applicazioni future.

### La tecnologia precede la legge

È tutt'altro che chiaro che qualsiasi combinazione di azioni governative – legislative, regolamentari o giudiziarie – possa davvero raggiungere l'obiettivo

# Il Parlamento europeo ha approvato nel mese di giugno l'AI Act, uno statuto di 100 pagine che prevede il divieto preventivo di applicazioni ritenute con livelli di rischio "inaccettabili".

di massimizzare il valore dell'IA riducendo al minimo i suoi potenziali danni all'economia o alla società in generale. Come per tutte le tecnologie rivoluzionarie, la capacità dei Governi di regolamentare efficacemente gli LLM sarà quasi certamente insufficiente. Non si tratta di una critica ai legislatori e ai regolatori, ma di un effetto collaterale del fatto che la legge avanza in modo incrementale mentre la tecnologia si evolve in modo esponenziale. Nel frattempo, accademici, esperti e aziende dovrebbero prendere spunto dalle iniziative in corso e iniziare a sviluppare processi di regolazione, audit e certificazione che identifichino e forniscano incentivi di mercato per l'acquisto di prodotti e servizi di IA etici

e affidabili, chiarendo quali applicazioni sono o non sono attendibili. Esiste naturalmente una lunga storia di organismi di autoregolamentazione di successo (e di insuccesso), che risale al Medioevo e ai "tribunali" dei mercanti che applicavano le norme dei mercati medievali. Oggi numerosi gruppi, tra cui l'International Standards Organization, sviluppano e certificano la conformità delle aziende a una gamma straordinariamente ampia di standard, best practice e valutazioni. Nell'era dell'informazione, sforzi simili hanno riguardato tutto, dai modelli aziendali per trattare con i regimi autoritari allo sviluppo del software e dei protocolli che costituiscono Internet stesso.

Una certa regolamentazione pubblica è inevitabile. Tuttavia, il modo più promettente per non provocare lo stregone sarebbe in primo luogo quello di evitare di fare troppa confusione.

**Blair Levin** è Senior Fellow presso la Brookings Institution e Policy Advisor presso New Street Research.

**Larry Downes** è coautore di *Pivot to the Future: Discovering Value and Creating Growth in a Disrupted World* (PublicAffairs, 2019). I suoi libri precedenti includono *Big Bang Disruption*, *The Laws of Disruption* e *Unleashing the Killer App*.

# Vincere le incertezze studiando il futuro



## Di Enrico Sassoon



È crescente, nella stampa, nella ricerca e nell'opinione pubblica, l'interesse per i trend futuri. Si vuole capire, di fronte a un mondo sempre più denso di incertezze e di rischi potenziali, ciò che potrà accadere nei prossimi anni per potercisi preparare. Un desiderio che è nato con i primi uomini e donne sul pianeta e che si è cercato di soddisfare con i mezzi più strani, dall'esame delle viscere degli animali ai vaticini di

santoni e santone o supposti tali, alla palla di cristallo. E poi Cassandra, la Pizia e Nostradamus, e altri meno noti ma spesso assai seguiti come il Mago di Torino e altri personaggi di grande, per quanto di norma mal riposta, popolarità.

Ma se è vero che prevedere il futuro è scientificamente impossibile, guardare al futuro in modo razionale e scientifico non lo è e, per anticiparne i trend, si

## In una realtà sempre più complessa, volatile e ambigua, occorre prepararsi agli eventi futuri. Non serve una palla di cristallo. È invece utile la disciplina del foresight, per individuare gli scenari più probabili e prendere decisioni migliori

possono utilizzare le tecniche di *foresight* che si basano su un attento studio del passato e del presente, sul ragionamento interdisciplinare e sulla proiezione di scenari con diversi gradi di realismo e possibilità.

Un esempio di quanto è possibile fare in questa direzione è dato dal Rapporto Macrotrends di *Harvard Business Review Italia*, pubblicato ogni mese di novembre da ormai dieci anni: si tratta di uno strumento ideato ed elaborato per i decision maker del mondo economico. Il rapporto viene scritto in collaborazione con circa 30 autori ogni anno e copre tendenze dei diversi settori a largo raggio: economia, finanza, lavoro, imprese, energia, sostenibilità, scienza, tecnologia, politica internazionale e società.

Il *foresight* è un processo strategico che mira a identificare e comprendere i possibili futuri scenari e tendenze, con l'obiettivo di prendere decisioni informate e sviluppare strategie a lungo termine. Si tratta di una disciplina che aiuta le organizzazioni e gli individui a comprendere come l'ambiente e il contesto possono evolvere nel tempo e come ciò potrebbe influenzare le loro attività, consentendo loro di anticipare i cambiamenti e adattarsi di conseguenza. Ma cerchiamo di capire meglio di che cosa si parla.

### Il processo del foresight

Per dare una definizione, si può dire che un corretto processo di *foresight* coinvolge una serie di attività che vanno dalla raccolta di informazioni e dati sulla situazione attuale, all'analisi delle tendenze passate e presenti, fino alla proiezione di scenari futuri plausibili. Questi scenari vengono sviluppati

in base a una combinazione di fattori che tengono presenti le innovazioni tecnologiche, i cambiamenti sociali, le dinamiche economiche e politiche, e altre forze che possono influenzare il futuro. L'obiettivo è dunque di fornire una base solida per *prendere decisioni strategiche* identificando le opportunità emergenti, le minacce potenziali e le sfide che potrebbero presentarsi nel tempo. Il processo di *foresight*, inoltre, incoraggia l'immaginazione creativa e il pensiero fuori dagli schemi per generare idee innovative e soluzioni per i prossimi anni.

Gli studi sul futuro sono da tempo utilizzati da Governi, imprese e istituti di ricerca. Attraverso l'utilizzo di metodologie e strumenti professionalmente sviluppati, il *foresight* aiuta a ridurre l'incertezza e a prendere decisioni informate basate su una comprensione più approfondita dei possibili futuri scenari.

Molti sono stati, nel tempo, ottimi esperti di *foresight* che si sono particolarmente distinti in quest'attività. Tra i principali esperti si possono citare Peter Schwartz, pioniere nel campo del foresight e uno dei fondatori del Global Business Network (GBN), che ha sviluppato approcci innovativi per la creazione di scenari e il pensiero strategico; Pierre Wack, famoso esperto di scenari e foresight presso la Royal Dutch Shell negli anni '70, noto per aver introdotto l'approccio dei "mondiali ipotetici" per comprendere gli scenari futuri; John Naisbitt, futurologo e autore di diversi libri di successo della serie *Megatrends*, a partire dal libro con quel titolo del 1982; e, soprattutto, Alvin Toffler, uno dei più importanti futurologi del XX secolo. Il suo libro, *Lo shock del futuro*, ha influenzato profondamente il pensiero sul futuro e sulla tecnologia.

Le tecniche di foresight si basano su un attento studio del passato e del presente, sul ragionamento interdisciplinare e sulla proiezione di scenari con diversi gradi di realismo e possibilità.

Tra i più importanti futurologi del XX secolo ci sono John Naisbitt, autore del bestseller *Megatrends* del 1982; e, soprattutto, Alvin Toffler, il cui libro, *Lo shock del futuro*, ha influenzato profondamente il pensiero sul futuro e sulla tecnologia.

Altri futurologi hanno dato importanti contributi al *foresight* e, pur meno noti, vanno ricordati. Sohail Inayatullah, accademico e consulente conosciuto per il suo lavoro sull'analisi delle tendenze e degli scenari futuri: ha sviluppato il metodo Causal Layered Analysis (CLA) per esplorare i diversi livelli di un problema o fenomeno; Cynthia Selin, ricercatrice e docente di studi sul futuro presso l'Arizona State University, la quale si è concentrata sulla relazione tra scienza, tecnologia e futuro sostenibile; Igor Ansoff, autore dell'articolo "Ascesa e declino della pianificazione strategica", pubblicato dalla rivista *Corporate Strategy* nel 1972; e Thomas Chermack, autore di *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios* nel 2011. Vanno poi richiamati importanti lavori che hanno segnato fasi importanti dello sforzo di guardare al futuro come il Rapporto del MIT per il Club di Roma, o Rapporto Meadows, del 1972, *I limiti dello sviluppo* e il successivo studio dal titolo *I nuovi limiti dello sviluppo*, del 2006. Questi sono solo alcuni degli esperti di *foresight* che hanno contribuito in modo significativo. È importante notare che si tratta di un campo in continua evoluzione e che ci sono molti altri professionisti e ricercatori che stanno apportando importanti contributi alla disciplina.





### L'elaborazione degli scenari

La fase di ricostruzione post-bellica ha indotto a sviluppare negli anni 1950-1960 delle teorie economiche che ponessero il focus sulle previsioni come elemento centrale nei modelli di pianificazione strategica. L'esito delle analisi condotte in quel periodo ha portato a stabilire che le tendenze in essere potessero essere utilizzate per gli scenari a medio e lungo termine.

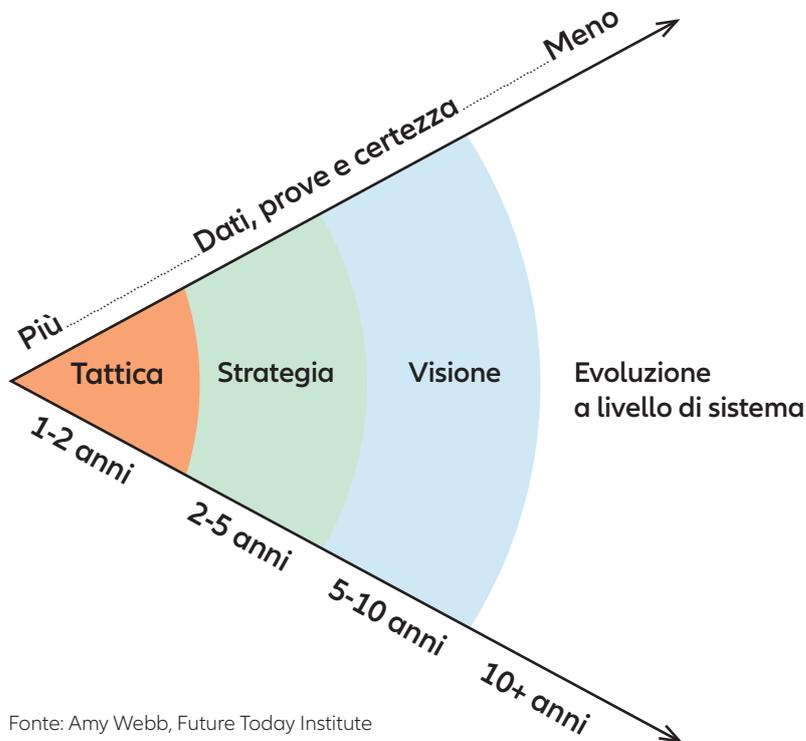
Le analisi, basate su dati numerici e l'accuratezza matematica delle tecniche utilizzate, hanno dato buoni risultati in applicazioni anche di lungo periodo su intervalli di tempo di relativa stabilità dell'economia, come negli anni '60. Nel

decennio successivo, a seguito dello shock petrolifero del 1973 e la conseguente instabilità monetaria, si è passati a proporre una rosa di possibili scenari alternativi da utilizzare a seconda dell'evoluzione reale.

È stato il decennio dei futurologi, guidati dal gruppo che si è costituito presso lo SRI (Stanford Research Institute), dalle analisi di Shell che negli ultimi decenni si sono concentrate sul mondo dell'energia, ma anche delle teorie di Herman Kahn, dello Hudson Institute, sugli equilibri, e squilibri, dei rapporti strategici internazionali a partire da quelli delle minacciose guerre termonucleari, che hanno spesso creato paura e

pessimismo negli anni tra i '60 e gli '80. E che hanno persino influenzato grandi istituzioni sovranazionali, come l'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OCSE), che descrisse la scena internazionale in termini di crescente complessità e competizione politico-economica e in un contesto di incertezza sempre maggiore.

In quel periodo, molte organizzazioni si sono orientate verso una pianificazione su tempi relativamente brevi, anche nel caso di realtà piuttosto complesse che hanno desistito dal cercare di elaborare piani e programmi pluriennali preferendo basarsi sui



Fonte: Amy Webb, Future Today Institute

propri bilanci annuali con verifiche a intervalli anche inferiori all'anno.

### La pianificazione strategica

Negli ultimi anni però, come si è detto, è riemersa una tendenza che guarda sempre più a orizzonti di medio e lungo termine e si è tornati a considerare l'opportunità del *foresight* anche al servizio della pianificazione strategica, le cui componenti chiave includono la comprensione della visione di un'organizzazione, la sua missione, i valori e le strategie. Nel mondo del business l'esplicitazione di una visione o le dichiarazioni d'intenti possono far parte di questo sforzo di guardare al futuro stabilendo un percorso con obiettivi definiti. Un percorso che può strutturarsi attraverso vari passaggi:

- La **visione** delinea ciò che l'organizzazione vuole essere o come si vuole

che sia il mondo in cui opera (una visione "idealizzata" del mondo).

- La **missione** definisce lo scopo fondamentale di un'organizzazione o di un'impresa, descrivendo in modo sintetico perché esiste e ciò che fa per realizzare la sua visione.
- I **valori** sono le convinzioni condivise tra gli stakeholder di un'organizzazione.
- La **strategia**, definita in senso stretto, rappresenta "l'arte del generale".

Le organizzazioni a volte riassumono gli scopi e gli obiettivi in una dichiarazione d'intenti o in un "purpose". Altri iniziano con la visione e la missione e li usano per formulare scopi e obiettivi. Un approccio emergente è quello di utilizzare lo scenario per il piano strategico all'interno di metodologie di pianificazione basate sulla teoria dei risultati. Quando si utilizza

questa metodologia, il primo passo è quello di costruire un modello di risultati di alto livello e ricercare le modalità che si ritiene siano necessarie per arrivarci. La visione e la missione sono quindi solo gli strati superficiali del modello visivo. Un'altra componente legata al concetto di pianificazione strategica di fondamentale importanza è la ricerca di un vantaggio competitivo, o ancora la ricerca di una competenza distintiva, che permetta di raggiungere la mission in modo più efficiente e efficace. Di grande importanza in quest'ambito il monumentale lavoro di **Michael E. Porter**, che ha posto le basi delle strategie competitive delle aziende in un arco di tempo ben superiore ai vent'anni.

### Un mondo VUCA

Viviamo in un periodo di crisi di diversa natura, tra cui spiccano quella sanitaria (pandemia), quella bellica (Russia-Ucraina in primo luogo), quella climatica ed energetica, quella inflazionistica e altre ancora. Come cittadini e come professionisti abbiamo sempre più l'esigenza di comprendere le discontinuità per non farci prendere di sorpresa e per poter far fronte a quello che gli esperti chiamano un mondo VUCA, un acronimo che sta per *volatile, uncertain, complex, ambiguous*, e cioè volatile, incerto, complesso e ambiguo. Il futuro non lo possiamo prevedere con gradi elevati di affidabilità, ma possiamo cercare di anticiparlo mettendo le informazioni migliori che abbiamo al servizio di processi razionali di costruzione di scenari alternativi con diversi gradi di probabilità. In definitiva, il *foresight* non è la palla di cristallo, ma è quanto di più simile l'uomo è in grado di concepire per far fronte a un futuro complesso e alle sue sfide.

**Enrico Sassoon** è direttore responsabile di *Harvard Business Review Italia*.

Negli ultimi anni è riemersa una tendenza che guarda sempre più a orizzonti di medio e lungo termine e si è tornati a considerare l'opportunità del *foresight* anche al servizio della pianificazione strategica delle imprese.



La copertina di Rapporto Macrotrends 2023 di *Harvard Business Review Italia*



# Opportunità e limiti della longevità

Di Giulio Carlo Dell'Amico



Con il costante aumento delle aspettative di vita si aprono scenari nuovi per donne e uomini, sempre più in grado di dare un contributo attivo e di grande valore alla società e all'economia. Un quadro dove i fattori positivi superano di gran lunga quelli di norma considerati negativi.

Negli ultimi decenni a livello globale si sono registrati significativi cambiamenti demografici che stanno portando a un graduale incremento della longevità della popolazione. Nel 2022, infatti, questa ha superato gli 8 miliardi di persone. Considerando in particolare gli over 65, l'80% vive nelle 20 economie maggiormente sviluppate che producono l'85% del PIL mondiale. Entro il 2030 ci saranno circa 8,5 miliardi di persone e l'età mediana raggiungerà i 33 anni, dai 30 anni del 2018 (24 anni nel 1950 dalle stime della Banca Mondiale). Il numero degli over 65 da 674 milioni nel 2018 raggiungerà nel 2030 il miliardo, vale a dire oltre uno ogni 10 abitanti.

La dinamica demografica è una delle sfide globali più importanti. La popolazione mondiale è cresciuta rapidamente ed è divenuta più longeva mentre l'aspettativa di vita massima è aumentata di due o tre anni ogni decennio; quindi, in media ogni generazione vive dai sei ai nove anni più di quella precedente. In meno di 20 anni l'aspettativa di vita è aumentata in media di oltre 6 anni, passando dai 66,8 anni del 2000 ai 73,4 del 2020, secondo i dati dell'Organizzazione Mondiale della Sanità. L'età media e le aspettative di vita continuano ad aumentare grazie ai progressi della medicina, all'innalzamento della qualità della vita, alla maggior cura di sé e al miglior contesto socio-politico-economico.

L'Italia si caratterizza per avere una popolazione mediamente molto longeva (l'aspettativa di vita è di circa 80,1 anni per gli uomini e 84,7 per le donne nel 2021) e con una quota di over 65 tra le più alte al mondo: nel 2020 erano circa 14,1 milioni (23,3% del totale), in aumento di circa il 36% dal 2000. Si prevede che gli over 65 crescano ininterrottamente fino al 2040, quando saranno 19,2 milioni, pari al 33,6% del totale (si vedano le figure 1 e 2).

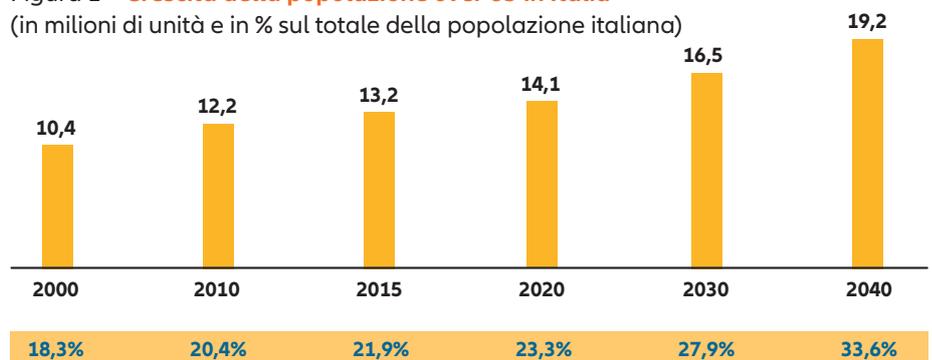
A inizio 2022 l'indice di vecchiaia, ossia il rapporto percentuale tra la popolazione over 65 e quella con età inferiore ai 15 anni, ha raggiunto il massimo storico di 188: ogni 100 giovani ci sono dunque 188 anziani (rispetto ai 130 nel 2000 e 58 nel 1980).

L'incremento della longevità e l'aumento della rilevanza delle classi con età più elevata comporteranno una progressiva, ma strutturale, evoluzione dei comportamenti, dei bisogni, delle relazioni e di specifiche esigenze sanitarie, assistenziali e di prevenzione.

Siamo abituati a una narrativa che ci parla di invecchiamento della popolazione, ma è meglio parlare di aumento della longevità. L'età anagrafica, infatti, è una misura nominale che di fatto non tiene conto dell'evoluzione dello stato di salute e dei comportamenti, e rischia di tenerci legati a concetti e percezioni obsolete. Il riferimento alla soglia dei 65 anni per identificare la popolazione "anziana" è, in effetti, una convenzione del secolo scorso che non è più attuale: l'aspettativa di vita a 65 anni è passata da 13,6 anni nel 1950 a 20,3 nel 2021, ed è ragionevole ipotizzare che continuerà ad aumentare nel prossimo futuro. È importante,

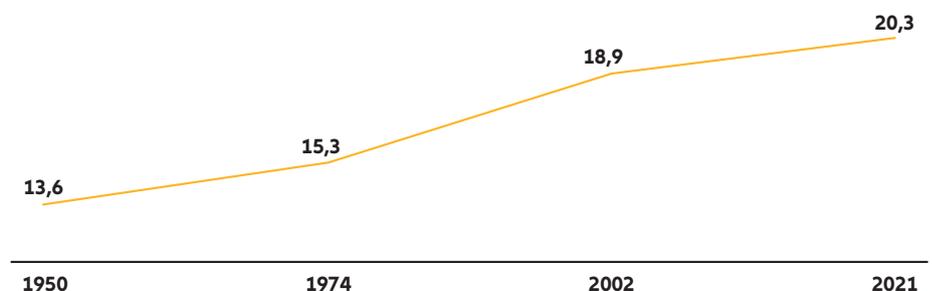
**Nel 2022 la popolazione mondiale ha superato gli 8 miliardi di persone. Considerando in particolare gli over 65, l'80% vive nelle 20 economie maggiormente sviluppate che producono l'85% del PIL mondiale.**

**Figura 1 – Crescita della popolazione over 65 in Italia** (in milioni di unità e in % sul totale della popolazione italiana)



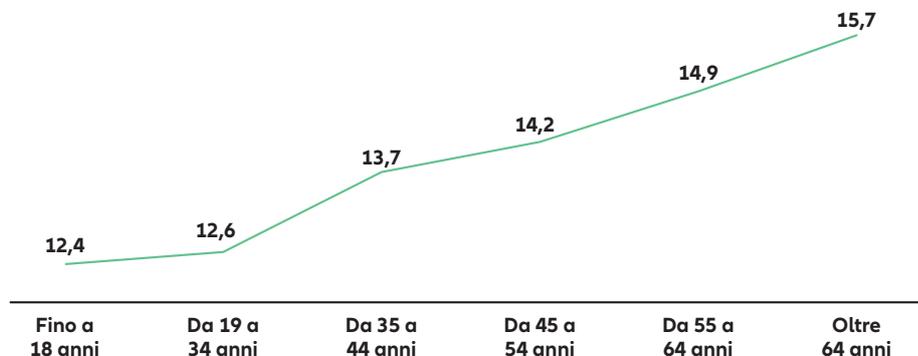
Fonte: Nazioni Unite

**Figura 2 – Evoluzione della speranza di vita a 65 anni in Italia** (numero di anni)



Fonte: ISTAT

Figura 3 – **Consumi individuali per fascia di età**  
Valori medi annui (in migliaia di euro)



Fonte: Banca d'Italia ed elaborazione dati Confindustria su dati Eurostat (dati 2019)

dunque, cambiare il modo di vedere l'età. La Società italiana di gerontologia e geriatria, a titolo di esempio, ha definito quattro categorie con riferimento ai "giovani anziani" (64-74 anni), "anziani" (75-84 anni), "grandi vecchi" (85-99 anni) e centenari.

Parallelamente all'incremento della longevità, cambiano le caratteristiche e la struttura della popolazione: evolvono e cambiano forma le famiglie, che oggi hanno perso la tradizionale struttura piramidale, hanno tendenza ad avere meno figli e meno fratelli e, in compenso, più generazioni rispetto al passato. Le coppie si sposano più tardi, scelgono di avere meno figli e hanno più parenti anziani. Le giovani coppie di oggi passeranno meno tempo a prendersi cura dei figli e più tempo a prendersi cura di genitori, nonni e bisnonni.

In quest'evoluzione assumono e assumeranno un ruolo centrale le donne, che non solo hanno una maggiore longevità rispetto agli uomini (nella maggior parte dei Paesi occidentali, la speranza di vita alla nascita delle donne – 84 anni in Italia, 85 in Francia e 83 in Gran Bretagna – supera almeno di 4 anni quella degli uomini – 80 in Italia, 79 in Francia e in Gran Bretagna. Le donne, inoltre, presentano una maggiore incidenza sulla

popolazione over 65: in Italia ci sono 78 uomini ogni 100 donne, mentre in Francia 76), ma tipicamente sono anche le principali protagoniste nei processi di acquisto e di consumo, nonché le principali *caregiver* nell'ambito dell'assistenza agli anziani.

Dal punto di vista dei comportamenti, si assisterà a un progressivo superamento del paradigma delle tre fasi di vita "studio, lavoro, pensione", le quali si riproporranno nel ciclo della vita, con un *continuous learning* alternato all'evoluzione dell'attività lavorativa.

In questo contesto gioca un ruolo fondamentale l'evoluzione della tecnologia e delle competenze umane. La tecnologia, l'automazione e l'intelligenza artificiale hanno sostituito e sostituiranno diverse azioni umane partendo dalle attività ripetitive e spostandosi verso quelle più sofisticate. Ne sono un esempio l'utilizzo della tecnologia per i calcoli, le traduzioni, il riconoscimento vocale, la guida dei veicoli. D'altra parte, vi sono aree dove le capacità umane restano distintive, come l'interazione sociale, l'attenzione e l'empatia, la capacità di gestione e di direzione, la creazione e l'innovazione. In questo contesto gli esseri umani di tutte le età sono chiamati a fare crescere le proprie competenze tecnologiche e a far leva sulle

capacità umane distintive per rimanere al passo con l'evoluzione tecnologica, continuando così a fornire un valore aggiunto alla società.

I longevi di oggi sono sempre più connessi digitalmente, felici, non si sentono anziani e possono rappresentare un'importante risorsa per il futuro del Paese.

### La grande opportunità

Tutti gli aspetti legati all'aumento della longevità della popolazione italiana sono tradizionalmente trattati come fattori negativi, assumendo implicitamente che il fenomeno si configuri come un ostacolo per la collettività. Sicuramente vi sono fattori da indirizzare in quanto incidono negativamente sulle dinamiche economiche e sociali, tra cui l'aumento dei costi sanitari, la carenza di profili specializzati nelle cure, le difficoltà nel rendere sostenibili i sistemi pensionistici, la necessità di sviluppare le attività di prevenzione e assistenza. Ma, in realtà, la longevità rappresenta anche un'importante opportunità per il Paese da due punti di vista fra loro complementari, che è importante mettere a fuoco con chiarezza.

**L'economia della longevità.** I longevi detengono una quota rilevante della

In meno di 20 anni  
l'aspettativa di vita  
è aumentata  
in media di oltre  
6 anni, passando  
dai 66,8 anni  
del 2000  
ai 73,4 del 2020.  
Oggi si avvicina  
ai 75 anni.



ricchezza complessiva degli individui, hanno un reddito medio e un livello di consumi più elevato rispetto alle altre coorti di età e dei bisogni in evoluzione (figura 3). L'economia della longevità offre importanti potenzialità, in termini di rilevante domanda per beni e servizi per tutti i settori, quali ad esempio quelli sanitari e assistenziali, residenziali, culturali, ricreativi, viaggi e turismo, domotica, alimentazione ed educazione.

Se l'economia della longevità rappresenta un tema sul quale imprese e investitori stanno sempre di più rivolgendo la loro attenzione, senza

ancora una definizione chiara, rimane in sospeso un aspetto importante da affrontare e declinare nel suo potenziale: la possibilità di far leva, a beneficio del Paese, sulle risorse derivanti dall'incremento della longevità, creando un circolo virtuoso di mutuo beneficio.

**Il circolo virtuoso.** Con l'aumento della longevità emerge una fascia di popolazione che, in media e a differenza del passato, gode di buona salute, ha un'importante esperienza a livello lavorativo, tempo ed energie da mettere a disposizione del Paese in diverse forme, dalla condivisione

delle esperienze con i più giovani, all'imprenditorialità, al contributo sociale nei confronti delle fasce di popolazione più deboli e dell'ambiente e in tante altre opportunità.

Si può quindi creare un *circolo virtuoso* che riesca a massimizzare il contributo che queste persone possono offrire alla collettività, mantenendosi allo stesso tempo attive e riducendo quindi i rischi relativi al peggioramento della loro salute fisica e mentale dovuto ad una prematura inattività o ridotta socialità, con conseguenti ricadute positive sia sui singoli individui, sia sulla collettività.

### Economia della longevità

In USA varie multinazionali stanno cercando di diversificare i loro prodotti per "tararli" a misura di anziano, al fine di intercettare il potenziale economico derivante da quella parte della popolazione che non solo dispone di una capacità di spesa pro-capite più elevata, ma anche relativamente più stabile rispetto al ciclo economico nel confronto con le classi di età più giovane. In termini monetari, il valore generato dalla *Silver Economy* è stato stimato in 7.600 miliardi di dollari l'anno negli USA, ma a livello globale l'ammontare sarebbe di 15.600, un ordine di grandezza tale da rappresentare la seconda "potenza economica" dopo gli USA e prima della Cina.

In Italia, un'analisi pubblicata dal Centro Studi Confindustria calcola che la spesa degli over 65 vale oltre 200 miliardi di euro, quasi un quinto dell'ammontare dei consumi delle famiglie. Lo stesso studio stima che nel 2030 varrà circa il 25% del totale dei consumi delle famiglie e nel 2050 raggiungerà il 30%. Rispetto alle popolazioni più giovani, gli over-65 hanno un consumo pro-capite medio annuo più elevato (calcolato in 15.700 euro

rispetto ai 12.500 euro degli under 35), e anche un reddito medio più alto (20.000 euro rispetto a 16.000 euro), più ricchezza reale pro-capite, una superiore solidità finanziaria e una maggiore resilienza al ciclo economico. Anche l'incidenza della povertà, rileva lo studio, è inferiore della metà rispetto ai giovani (13% rispetto a 30%). L'economia della longevità rappresenta una grande opportunità per le imprese, oltre ad offrire un potenziale di crescita per gli investitori, su diversi macro-ambiti, come per esempio:

- **Viaggi, cultura e tempo libero:** cura della casa, compagnia, viaggi, intrattenimento. La popolazione nella fascia d'età superiore ai 60 anni si mostra la più attiva nei viaggi

e nel tempo libero, rappresentando un'opportunità preziosa per il turismo nazionale.

- **Benessere:** cura della persona, medicina preventiva, alimentazione, trattamenti personalizzati, fitness, bellezza e trattamenti anti-invecchiamento, cosmetica. Robotica come leva per contribuire al benessere psico-fisico dei *senior*, attraverso macchine in grado di fornire compagnia, svolgere semplici mansioni quotidiane e aiutare nello svolgimento di esercizi fisioterapici e nelle assunzioni di farmaci secondo prescrizione medica.
- **Immobiliare:** creazione di strutture compatibili con i bisogni di mobilità/assistenza/socialità delle

L'Italia si caratterizza per avere una popolazione mediamente molto longeva: l'aspettativa di vita è infatti di circa 80,1 anni per gli uomini e 84,7 per le donne, con una quota di over 65 tra le più alte al mondo.



persone anziane e ricerca di soluzioni con caratteristiche climatiche più confortevoli in cui trascorrere i mesi invernali.

- **Cure:** ricerca di soluzioni sostenibili per malattie croniche legate all'invecchiamento. In particolare, il focus sarà sulle cure per le "Big 5": infarto/ictus, cancro, diabete, demenza e artrite. Potenziali vantaggi nella prevenzione derivanti dalla tecnologia medica, grazie al crescente sviluppo di applicazioni per l'analisi dei dati a supporto di uno stile di vita sano e attivo, e di tecnologie indossabili per monitorare lo stato di salute.
- **Assistenza agli anziani:** ricerca di soluzioni di assistenza a lungo termine per gli anziani che hanno superato gli 80 anni o non sono autosufficienti, strutture specializzate e residenze. Opportunità per il settore della progettazione edilizia di sviluppare ambienti cittadini *age-friendly* all'insegna della

tecnologia 4.0, al fine di rendere le abitazioni sempre più funzionali ai bisogni di una popolazione più *senior* con una maggiore necessità di assistenza all'interno delle mura domestiche.

- **Servizi finanziari:** servizi e supporti concreti per facilitare l'esperienza dei clienti nelle operazioni di pagamento e nelle transazioni. Evoluzione dei servizi finanziari per soddisfare i bisogni di risparmio, previdenza, decumulo e successione.
- **Servizi assicurativi:** ampliamento della proposizione in ambito Protezione, quali, ad esempio, prodotti Long Term Care, che aiutano a coprire i costi per assistenza e per servizi in caso di impossibilità a svolgere le funzioni di vita quotidiana; assicurazione e servizi per la salute; assicurazione e servizi per la casa con componente assistenziale.

- **Education:** sotto il profilo del *continuous learning*, crescenti opportunità per la progettazione di corsi per *re-skilling* e *up-skilling*, per far evolvere le competenze nell'arco della vita.

- **Smart City:** opportunità legate alla realizzazione delle città del futuro, con soluzioni che facilitino la vita quotidiana, valorizzino il tempo libero dei *senior*, gli scambi intergenerazionali e l'assistenza.

Questa grande opportunità non si è oggi ancora manifestata nella sua interezza, sia per l'approccio errato adottato da diverse imprese, sia per l'atteggiamento conservativo spesso adottato dai longevi.

L'orientamento prevalente da parte delle imprese ha cercato di indirizzare i bisogni delle fasce di popolazione più anziane focalizzandosi solo sui bisogni primari, sviluppando prodotti e servizi basilari, che associano il loro utilizzo all'essere anziani, fragili e con

I longevi di oggi sono sempre più connessi digitalmente, sono felici, non si sentono anziani e possono rappresentare un'importante risorsa per il futuro del Paese.

ridotte funzionalità; identificando quindi i propri *target* più come pazienti che come clienti.

Le imprese di successo nell'economia della longevità saranno invece quelle in grado di sviluppare prodotti e servizi con quello che Joseph Coughlin, nel suo libro *The Longevity Economy*, chiama "*transcendent design*", sviluppati per soddisfare con empatia gli obiettivi e le aspirazioni dei potenziali consumatori, non solo i loro bisogni. Questa innovazione sarà ancora più importante nei prossimi anni, con l'ingresso tra i longevi dei *boomers*, generazione che ha trasformato approcci e consumi, ed è abituata a ricevere un alto livello di servizio e ad ottenere un'elevata soddisfazione dai propri acquisti.

### Circolo virtuoso

Ad oggi, in un contesto sempre più complesso e in costante evoluzione, le implicazioni che avrà l'incremento della longevità sono nella maggior parte dei casi lasciate all'intuizione e alla lungimiranza di singole aziende, entità, individui. Tuttavia, questo fenomeno, se propriamente analizzato e affrontato a livello sistemico, può portare a significativi benefici sociali ed economici per il nostro Paese. L'opportunità più grande, ad oggi, è rappresentata dalla fascia dei

cosiddetti "giovani anziani" (64-74 anni), che godono, in media, di buona salute e hanno un'importante esperienza a livello lavorativo, tempo ed energie da mettere a disposizione del Paese. Di fatto si allunga quella che un tempo si chiamava la "mezza età". L'evoluzione che sta caratterizzando la popolazione rende obsoleto il paradigma classico che vedeva la vita suddivisa in tre fasi, "istruzione, lavoro, pensione", nato a cavallo tra il XIX ed il XX secolo, quando la vita media era significativamente più corta e il lavoro era prevalentemente di tipo fisico/manuale.

I longevi, considerati anziani in pensione dal paradigma classico, hanno energie ed esperienze da dedicare a sé stessi e al Paese; al tempo stesso un ripensamento significativo dell'idea di "pensione" (intesa come periodo successivo al lavoro tradizionale) sarà necessario per assicurare che la vita longeva sia soddisfacente e piena di nuovi obiettivi, in modo da garantire un invecchiamento attivo ed in salute e di conseguenza ridurre l'impatto sui costi delle famiglie e sociali.

Si dovrà pensare ad un nuovo modello, sempre più ibrido e orientato a inclusione e interazione tra coorti di età, creando quel *circolo virtuoso* già descritto in precedenza, con conseguenti



ricadute positive sia sui singoli individui, sia sulla collettività.

I longevi potranno, con modalità flessibili e personalizzate, avere una vita attiva legata alle proprie passioni, alle proprie esperienze o al desiderio di contribuire al terzo settore, combinando passione e scopo e, qualche volta, anche delle entrate economiche.

Le imprese, le organizzazioni del terzo settore e le istituzioni potranno trarre beneficio dal contributo di risorse esperte, che hanno sviluppato un bagaglio di esperienze e competenze complementare rispetto a quello dei giovani e delle risorse già impiegate.

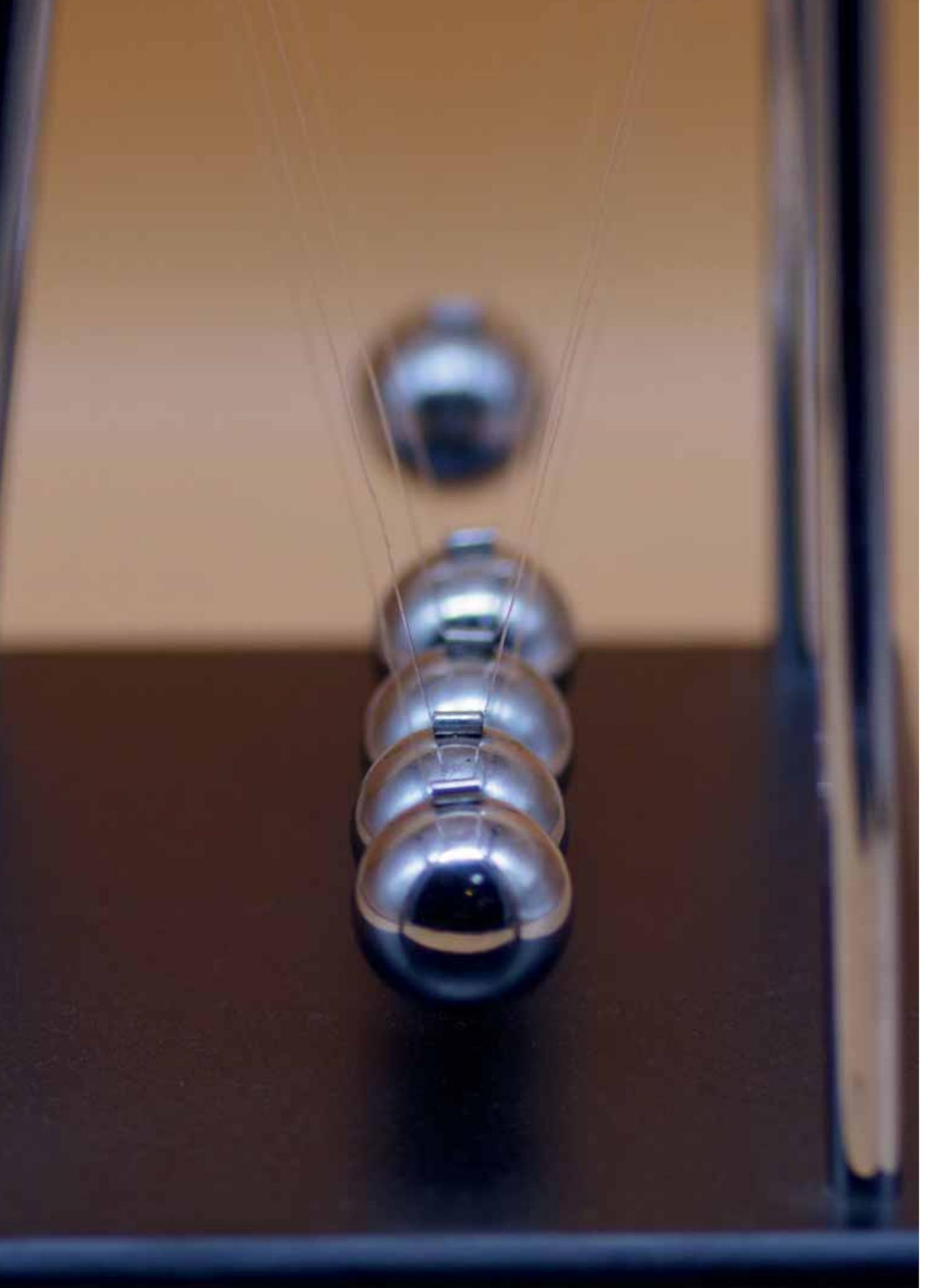
Si pensi, a tale riguardo, alla carenza di risorse professionali tipica di alcuni ambiti – quali ad esempio il mondo sanitario e dell'istruzione – nonché in generale alla progressiva riduzione delle coorti in età lavorativa. Infatti, dal 2011 la popolazione attiva fra i 25 e i 34 anni è diminuita di circa un milione e la popolazione attiva fra i 35 e i 44 di più di due milioni.

L'attivazione del circolo virtuoso contribuirebbe, inoltre, significativamente al dialogo intergenerazionale, elemento fondamentale in considerazione della descritta evoluzione della demografia e della necessità di alimentare una

coesistenza continua e di mutuo beneficio tra generazioni, condividendo vantaggi ed implicazioni dell'incremento della longevità.

L'incremento della longevità è un dono, e rappresenta una grande opportunità per gli individui, le imprese, il sociale e il Paese. È dunque il momento di mobilitarsi e attrezzarsi per coglierla.

**Giulio Carlo Dell'Amico** è Partner di KPMG, Italian Lead del KPMG Global Strategy Group e Responsabile per l'Italia della practice Asset & Wealth Management.



# Valori ed eccellenze

- 56** **La leggerezza del credito nell'insostenibile rialzo dei tassi**  
a cura di Allianz Trade
- 60** **Lo sport per una più felice inclusione sociale**  
a cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE
- 64** **Allianz Bank, la protezione si fa "Smart"**  
a cura della Redazione
- 68** **Una nuova Casa Allianz a Cuneo e Saluzzo**  
a cura della Redazione
- 70** **Innovazione e sostenibilità per generare valore nel tempo**  
a cura della Redazione
- 74** **A fianco dei consulenti finanziari di domani**  
a cura della Redazione
- 78** **WomX: donne che ispirano**  
a cura della Redazione
- 82** **I costi di una scarsa alfabetizzazione finanziaria**  
a cura della Redazione

## Focus

Una delle grandi priorità strategiche di Allianz è di sostenere nei modi più concreti e avanzati i soggetti più deboli della società con presenza attiva nei territori, attraverso sia attività filantropiche sia di inclusione sociale. Questo significa iniziative concrete non solo per donne e giovani, ma anche per persone

con disabilità fisiche o cognitive. L'impegno si estende poi alla formazione, specie in campo finanziario, per formare i consulenti di domani sensibilizzandoli già da oggi su obiettivi di sostenibilità e sulle esigenze delle famiglie sia nel presente sia nella prospettiva di passaggi generazionali.



# La leggerezza del credito nell'insostenibile rialzo dei tassi

A cura di Allianz Trade

Le condizioni finanziarie più restrittive stanno influenzando negativamente su consumi, finanziamenti e investimenti, dopo mesi di risultati positivi. In questo quadro, le aziende si trovano ad affrontare anche un aumento delle insolvenze, rispetto alle quali è consigliabile il ricorso a opportuni strumenti di tutela assicurativa.

Il **rialzo dei tassi di interesse** inizia a pesare sull'economia reale, nonostante alcuni dati che dimostrano una certa resilienza del PIL del secondo trimestre 2023 nelle principali aree mondiali: +2,4% per gli Usa, +0,3% per l'Eurozona, +0,8% per la Cina rispetto al trimestre precedente. Ciò ci induce a una certa prudenza circa il corso dell'economia globale e le continue difficoltà che essa deve affrontare. Le banche centrali si ritrovano, infatti, in una situazione sempre più delicata nella definizione dei tassi di politica monetaria: le preoccupazioni per la **stabilità finanziaria** potrebbero aggiungere complessità al già complesso equilibrio tra la gestione delle pressioni inflazionistiche e il mantenimento della crescita. Prevediamo comunque un rallentamento significativo del rialzo dei prezzi nei prossimi trimestri, anche se la **vischiosità dell'inflazione** core rimarrà una sfida ancora per molti mesi. Il ripristino della fiducia nel sistema finanziario e la costante incertezza energetica potrebbero ritardare l'aggiustamento fiscale di quest'anno. Dopo che la maggior parte dei Paesi ha adottato misure sostanziali per mitigare l'impatto di queste due variabili, lo spazio fiscale è adesso molto più ristretto, in parallelo con l'aumento dei tassi di interesse. Per quanto riguarda l'**Italia**, il secondo trimestre ha segnato una battuta d'arresto di un percorso fino a quel momento soddisfacente. Il PIL italiano è, infatti, calato in misura congiunturale a fronte della corrispondente crescita dell'Eurozona (-0,3% contro +0,3% dell'Eurozona). Il risultato negativo è dovuto a una flessione sia del settore primario sia di quello industriale, a fronte di una moderata crescita del comparto dei servizi. In termini di variazione acquisita, per il 2023 la crescita si attesta comunque allo 0,8% nel secondo trimestre, in linea con la media europea e vicino all'1% indicato dal governo nel Def. Le previsioni di crescita per il 2023 sono, secondo **Allianz Research**, pari a **1,1%** per l'Italia. Leggermente positive le indicazioni che arrivano dai prezzi, con l'inflazione

che a luglio rallenta al 6% dal 6,4% di giugno, ancora fortemente influenzata dall'evoluzione dei **prezzi dei beni energetici**. Sostanzialmente invariato il cosiddetto carrello della spesa, il paniere di beni alimentari e per la cura della casa e della persona, che passa da +10,5% a +10,4%. Questi fattori, insieme al prolungato periodo di incertezza economica, avranno un forte impatto sui consumi privati, finora un importante motore di ripresa e storicamente un elemento chiave del sostegno all'economia italiana. Il **tasso di risparmio** è già sceso al di sotto dei livelli pre-pandemia, indicando che i privati hanno fatto uso delle loro riserve per mitigare gli effetti della crisi energetica e mantenere il potere d'acquisto. Inoltre, la trasmissione dell'aumento dei tassi di politica monetaria ai tassi dei prestiti a famiglie e imprese sta avvenendo molto rapidamente. Le aziende vedono così la disponibilità di credito affievolirsi e le condizioni creditizie inasprirsi.

Il ripristino della fiducia nel sistema finanziario e la costante incertezza energetica potrebbero ritardare l'aggiustamento fiscale di quest'anno.

## Cinque buoni motivi per assicurare i crediti della propria azienda

### 1. Protezione dai mancati pagamenti

L'assicurazione del credito protegge le aziende da insolvenze e mancati pagamenti dei propri clienti, riducendo il rischio di perdite finanziarie.

### 2. Aumento delle vendite

Assicurando i crediti, l'impresa può ampliare le vendite con i clienti esistenti e acquisirne di nuovi, potenziando il proprio business in sicurezza.

### 3. Espansione sui mercati internazionali

Con il supporto di un partner esperto come Allianz Trade, le imprese possono proteggersi dai rischi tipici dell'export e avventurarsi con tranquillità e sicurezza nei mercati internazionali.

### 4. Migliori condizioni da parte delle banche

L'assicurazione dei crediti commerciali rende le banche più disponibili a fornire prestiti alle imprese e a valutare una riduzione dei costi dei finanziamenti.

### 5. Monitoraggio del rischio

L'assicurazione del credito permette un costante monitoraggio del portafoglio clienti, consentendo di identificare e gestire rapidamente eventuali rischi, e mantenendo così una sana gestione finanziaria.

### I tassi di interesse continuano a pesare sulle prospettive economiche

Mentre la Fed americana si appresta a sospendere i rialzi dei tassi, la BCE rimane in attesa di prendere una decisione, con pesanti conseguenze sull'economia reale. Le condizioni finanziarie più restrittive stanno infatti influenzando negativamente su **consumi, finanziamenti e investimenti**, dopo mesi di risultati positivi (vedi figura 1). Nel 2022, i margini delle imprese sono aumentati dell'1,5%, raggiungendo il 43,1% del valore aggiunto lordo, il livello più alto dal 2018, che fornisce una certa protezione contro l'aumento dei tassi di interesse sui prestiti bancari. Tuttavia, la liquidità delle famiglie sta diminuendo a causa dell'erosione inflattiva, con il **tasso di risparmio** che è sceso al 7,3% del reddito disponibile. Alcuni stimoli agli investimenti vengono dai crediti d'imposta per l'efficienza energetica e dalle misure di sostegno governativo. L'inasprimento della politica monetaria porta a un rischio di revisione al ribasso delle prospettive economiche, con un impatto ritardato che potrebbe durare fino al 2024.

### L'impennata delle insolvenze e le ripercussioni sulle aziende

In un quadro economico che sta subendo le turbolenze causate da un'escalation dei tassi di interesse e dall'inflazione, un altro nodo cruciale da affrontare è l'**aumento delle insolvenze**. Questa tendenza può avere conseguenze importanti per le aziende, erodendo la liquidità e potenzialmente portando a un ciclo di difficoltà finanziarie.

In Italia è in corso una crescita delle insolvenze giuridiche, dopo aver registrato 7.164 casi nel 2022, il conteggio annuale più basso dal 2008. Nonostante l'aumento, stiamo ancora parlando, in termini assoluti, di **valori inferiori rispetto a quelli pre-Covid** (10.500 casi sia nel 2018 che nel 2019) e ancor più bassi rispetto al caso record del 2014 (14.735). Il 2020 ha segnato infatti il numero più basso di insolvenze dal 2008, e quello a cui stiamo assistendo oggi è un vero e proprio "rimbalzo". In Italia prevediamo **8.900 casi di insolvenze nel 2023** (+24% rispetto al

2022) e 9.800 casi nel 2024. La pressione prolungata sulla redditività, la riduzione delle riserve di liquidità e le condizioni finanziarie più restrittive e di maggiore durata del previsto, stanno mettendo a dura prova la resilienza delle imprese più fragili.

### Il ruolo cruciale della protezione dei crediti commerciali

In un contesto così complesso, è fondamentale che le aziende si dotino di strumenti efficaci per **tutelare i propri crediti commerciali**. Questo non solo consente di migliorare la

Figura 1  
**Prestiti alle società non finanziarie nazionali e alle famiglie rispetto ai tassi d'interesse** (in % anno su anno)



Fonte: Refinitiv Datastream, Allianz Research

liquidità, ma anche di costruire rapporti più solidi con clienti e partner commerciali, riducendo l'incertezza e il rischio.

Una gestione efficace dei crediti commerciali può rappresentare un importante scudo contro le insolvenze, migliorando la stabilità finanziaria e creando un ambiente di business più resiliente. Questo si traduce in una **maggiore capacità di assorbire gli shock economici** e di sostenere la crescita, anche in un contesto economico incerto.

Lo strumento principale per la protezione dei crediti è l'**assicurazione del credito**. Questa permette di tutelare le aziende dal rischio di insolvenza dei propri clienti, in Italia e all'estero, garantendo il pagamento dei crediti e contribuendo a mantenere un flusso di cassa stabile. Ma il suo ruolo non è solamente reattivo, bensì soprattutto preventivo.

Questo servizio include infatti la **valutazione e il monitoraggio del rischio**, permettendo alle aziende di individuare per tempo i potenziali problemi e di adottare le misure necessarie per prevenirli. Questo aiuta a evitare le insolvenze, proteggendo la liquidità e, in ultima analisi, la salute finanziaria dell'azienda.

In un periodo d'incertezza economica, una gestione efficace dei crediti commerciali può fare la differenza tra la prosperità e le difficoltà finanziarie. Le aziende che sapranno gestire i propri crediti e **prevenire le insolvenze** avranno la possibilità di navigare con più sicurezza in queste acque turbolente, garantendo la propria stabilità e crescita a lungo termine.



In Italia il tasso di risparmio è già sceso al di sotto dei livelli pre-pandemia, indicando che i privati hanno fatto uso delle loro riserve per mitigare gli effetti della crisi energetica e mantenere il potere d'acquisto.



# Lo sport per l'inclusione sociale

**A cura di Fondazione ALLIANZ UMANA MENTE**

Mare, montagna e campagna: l'impegno benefico della Fondazione Allianz UMANA MENTE si articola su molteplici progetti che utilizzano lo sport come mezzo per favorire l'inclusione sociale e che hanno valso alla Fondazione un importante riconoscimento di Allianz SE.

Nel corso del 2023 la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha promosso alcune caratteristiche e qualità dello sport, tra cui il gioco e il divertimento, per dare vita a progetti finalizzati ad accrescere il livello di partecipazione sociale delle persone con disabilità e dei giovani in difficoltà.

Lo sport contribuisce infatti a migliorare la salute, ad aumentare le capacità di apprendimento e il livello di autostima, e rappresenta un valido strumento di aggregazione sociale. Per questo, la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha idealmente aperto il suo anno all'insegna di divertenti attività sulla neve con una nuova settimana del progetto *Hol4All*, che si è svolta dal 23 al 26 marzo a Courmayeur e per questo ribattezzata *Snow Edition*.

Questa edizione invernale è stata possibile anche grazie alla ormai consolidata collaborazione con la catena alberghiera TH Resorts, che ha sposato i valori di questa iniziativa sin dalla sua nascita nel 2021, per offrire una vacanza rilassante e ricca di attività a bambini e ragazzi con una malattia rara o con una disabilità complessa e ai loro genitori.

Con *Hol4All Snow Edition*, 38 famiglie provenienti da tutta Italia e che hanno preso parte alle precedenti edizioni del progetto, si sono nuovamente ritrovate per godere di una vacanza pienamente accessibile nella rinomata località valdostana, ai piedi del Monte Bianco. La neve e le piste da sci, che hanno fatto da contorno a tutta la sessione, hanno permesso ai genitori di vedere i loro figli sotto una nuova luce, anche grazie a maestri di sci della locale Lymph Foundation e dell'Associazione Enjoyski Sport.

Insieme alla Fondazione Allianz UMANA MENTE, erano presenti a Courmayeur anche un gruppo di atleti dell'Associazione Obiettivo 3 (fondata da Alex Zanardi) con il progetto *Obiettivo Sci* che, grazie al sostegno della Fondazione del Gruppo Allianz, stanno puntando a un traguardo ancora più alto: qualificarsi ai Giochi Paralimpici Invernali Milano-Cortina 2026.

Il progetto *Hol4All*, realizzato originariamente tra le montagne del Trentino, nel 2023 si è spostato al mare, tra le spiagge della Sardegna e dell'Arcipelago toscano. È nato così *Hol4All on the Boat* per offrire nuove attività a famiglie con figli con disabilità. L'obiettivo di questa nuova iniziativa è di regalare un'esperienza emozionante e indimenticabile e dare la possibilità alle persone coinvolte di sospendere la frenetica routine quotidiana per dedicare del tempo di qualità ai propri figli. L'obiettivo trasversale per tutti gli ospiti a bordo è, infatti, offrire un luogo in cui sperimentare un modello di vita comunitaria, piacevole e ricco di stimoli.

Attraverso la condivisione di tutte le fasi della vita di bordo e le proposte sportive, culturali e ludico-ricreative è possibile garantire momenti di relax, ma anche occasioni di confronto e approfondimento di tematiche relative alle particolari condizioni di vita dei singoli e delle loro famiglie.

*Hol4All on the Boat* è organizzato in collaborazione con "I Tetragnosti", un'associazione fondata nel 2003 per realizzare interventi e progetti socio-educativi, prevalentemente in mare ma anche a terra, per contribuire a migliorare la qualità della vita delle persone in condizione di maggiore fragilità: persone con disabilità, adolescenti in abbandono scolastico, giovani in situazioni di difficoltà e di disagio sociale. L'impegno della Fondazione Allianz UMANA MENTE per lo sport inclusivo prosegue con il nuovo progetto *Snow4All*, recentemente premiato da Allianz SE tra le iniziative di maggior impatto sociale nell'implementazione della strategia di *Corporate Citizenship* della Capogruppo. *Snow4All* sarà realizzato in collaborazione con la Federazione Italiana Sport Invernali Paralimpici e prevede l'organizzazione di campus dedicati alle discipline dello sci alpino, sci nordico e snowboard per individuare, selezionare e preparare giovani atleti con disabilità. Il divertimento e le attività ludico-ricreative sono ingredienti anche dei campus estivi avviati grazie alla

L'obiettivo trasversale delle attività promosse dalla Fondazione Allianz UMANA MENTE è creare un ambiente in cui sperimentare un modello di vita comunitaria, piacevole e ricco di stimoli.

Sulla neve d'inverno, al mare d'estate e in campagna tutto l'anno: un fitto calendario di iniziative sportive, didattiche, formative e culturali, che si svolgono in tutta Italia e che testimoniano la grande forza dello sport come strumento di partecipazione paritaria alla vita sociale.

collaborazione tra la Fondazione del Gruppo Allianz, Milanosport e il Centro Sportivo Italiano – CSI Milano. Nati 21 anni fa, i Campus Milanosport sono diventati un punto di riferimento per le famiglie milanesi. Quest'anno, grazie al supporto della Fondazione Allianz UMANA MENTE è stato possibile inserire nelle attività sportive un gruppo di educatori dedicati ai bambini e ai ragazzi con disabilità, ai quali sono proposte attività specificamente adatte secondo le capacità di ciascuno. Oltre ai progetti in ambito sportivo, proseguono le iniziative sociali sviluppate in altri ambiti di intervento in cui è attiva la Fondazione Allianz UMANA MENTE. L'esperienza di agricoltura sociale maturata con il progetto L'Orto e l'aia nel Borgo – l'orto sociale avviato nel 2012 dalla Fondazione a

Borgo San Felice, in Toscana – è stata replicata a Palermo con due realtà del non profit locale e un gruppo di aziende vitivinicole socie della Fondazione SOStain Sicilia. Il progetto nasce dalla volontà di offrire opportunità di crescita formativa e professionale nel settore agricolo per soggetti vulnerabili, ed è rivolto a 12 persone con disagio psichico seguite quotidianamente dai professionisti dell'Associazione Club Itaca Palermo e 10 minori in condizioni di vulnerabilità sociale ed economica, che seguono le attività educative e ludico-ricreative dell'Associazione Yolk. Altri due progetti di agricoltura sociale supportati dalla Fondazione Allianz UMANA MENTE nel 2023 sono *Prendersi cura* di Casa don Guanella, per offrire opportunità di formazione

e socializzazione a ragazzi esclusi dai normali circuiti professionali, e *Agricoltura Sociale Animata*, progetto seguito dall'Associazione l'm Possibile per realizzare una serra a supporto delle attività di agricoltura sociale che l'Associazione già realizza. Molte altre sono le novità in programma per l'autunno: *Hol4All*, con due nuove sessioni. La prima, a settembre, nuovamente a Madonna di Campiglio; la seconda, a ottobre, si svolgerà a Garlenda, nell'entroterra ligure. A ottobre si terrà una nuova edizione di *SuperEroica*, il progetto di "ciclismo sociale" della Fondazione. *SuperEroica* si svolge all'interno della competizione ciclistica nata nel 1997 a Gaiole in Chianti, in provincia di Siena, per rievocare il ciclismo storico con biciclette e abbigliamento d'epoca, lungo le strade sterrate che si snodano tra i vigneti e gli uliveti del Chianti e della Val d'Orcia. Con l'obiettivo di permettere anche alle persone con disabilità di partecipare alla competizione, la Fondazione ha creato il *Team SuperEroica* composto, anche quest'anno, da cinque ragazzi con disabilità, insieme ai loro preparatori atletici e a un gruppo di volontari, che insieme prenderanno parte alla competizione ciclistica.

In programma a novembre il secondo incontro di *Philantrophy Experience*, l'appuntamento italiano dedicato alla filantropia, con oltre 100 fondazioni e altre realtà del Terzo Settore invitate a discutere su tematiche relative al mutevole ecosistema filantropico italiano. Infine, dal 27 novembre al 3 dicembre è in programma la *Sport for Inclusion Week*, una settimana di iniziative aventi come focus lo sport inclusivo. L'iniziativa sarà realizzata con le altre organizzazioni non profit che hanno aderito a *Sport for Inclusion Network ETS*, un'associazione tra fondazioni che promuovono e sostengono lo



sport come strumento di inclusione sociale ed economica. La settimana prevede un ampio calendario di iniziative sportive, didattiche, formative e culturali, che si svolgeranno in tutta Italia e che vogliono testimoniare la grande forza dello sport come strumento di partecipazione paritaria alla vita sociale. Prodromica alla *Week* è la giornata del 23 novembre organizzata dalla Fondazione Allianz UMANA MENTE a Milano negli spazi dell'Allianz Cloud. Lo scopo della giornata è quello di far conoscere non solo lo sport inclusivo, ma anche di aprire un momento di riflessione e discussione su alcune problematiche sociali legate al territorio milanese.

Maggiori dettagli e informazioni sul sito [umanamente.allianz.it](http://umanamente.allianz.it)

# Allianz Bank: la protezione si fa "Smart"



**A cura della Redazione**

Una nuova copertura assicurativa in esclusiva per la clientela Allianz Bank concepita per fornire sempre la massima qualità in termini di prodotti e servizi, permettendo serenità nella gestione dei propri investimenti.

# Il nuovo servizio Challenge Pro-Smart Protection preserva il capitale investito permettendo di gestire i propri investimenti in modo più sereno.

Investire consapevolmente con strategie a lungo termine, elaborate con il supporto di esperti professionisti sul mercato, è un approccio saggio ed equilibrato da adottare, specie in mercati volatili e incerti come quelli attuali. Ma, talvolta, l'investitore si trova ad affrontare prospettive di successione poco chiare, alimentando preoccupazioni legate al trascorrere del tempo e il desiderio di gestire i propri investimenti con maggiore serenità.

Se quel momento, anche imprevisto, di trasmissione del proprio patrimonio agli eredi dovesse avverarsi, cosa potrebbe succedere?

Per dare risposta a queste legittime questioni, Allianz Bank Financial Advisors ha di recente rafforzato la propria offerta, annunciando un'importante novità all'interno di Challenge Pro e Challenge Private, i prodotti d'investimento assicurativo Unit Linked di Darta Saving Life Assurance Dac, la compagnia irlandese controllata interamente dal Gruppo Allianz, operante sul mercato con il nome Allianz Darta Saving, e distribuiti

dai Financial Advisors della Banca rete del Gruppo Allianz in Italia.

A fine aprile è stato lanciato il servizio Challenge Pro-Smart Protection, uno strumento che preserva il capitale investito permettendo così di gestire i propri investimenti con meno preoccupazioni. Smart Protection è una copertura caso morte aggiuntiva che protegge dalla perdita di capitale in

caso di premorienza dell'assicurato. In tale scenario, verrebbe riconosciuto il capitale investito integrando le eventuali perdite subite, fino a un massimo stabilito per assicurato.

Smart Protection si rivela essere un ulteriore elemento fondamentale nella costruzione di progetti di medio e lungo termine, perché consente al cliente finale di valutare investimenti a

Si stima che nei prossimi cinque anni circa 480 miliardi di euro saranno oggetto di successione, cifra che sale fino a circa 960 miliardi se si guarda ai prossimi dieci anni.

più alto rischio e, quindi, potenzialmente a più alto rendimento, proprio perché in caso di premorienza la Compagnia interviene quando il valore dell'investimento dovesse risultare inferiore al premio versato.

La scelta di Allianz Bank è stata di riconoscere questa importante tutela a tutti i clienti in essere e a quelli in divenire, secondo due modalità: fino ai 60 anni d'età dell'assicurato il servizio è già incluso e non prevede costi aggiuntivi; oltre i 60 anni, e fino agli 85 anni (età assicurativa), è possibile scegliere se attivare il servizio, che verrà pagato solo se si verificano delle perdite di capitale, in base all'età dell'assicurato, dell'entità e alla durata della perdita.

Il servizio Smart Protection fa parte di un percorso di miglioramento continuo delle strategie d'investimento dedicate ai clienti. Carlo Balzarini, Vice Direttore Generale e Responsabile Wealth Management & Marketing di Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. sottolinea, infatti, come la visione della banca sia costantemente rivolta non solo alla selezione delle migliori strategie d'investimento che il mercato può offrire, ma anche alla soddisfazione dei bisogni sempre più sofisticati che vengono espressi dalla clientela. «Il nostro obiettivo - afferma Balzarini - è

Un approccio a 360 gradi nell'ottica di un modello di consulenza olistica con cui Allianz Bank si propone di fornire alla propria rete di Financial Advisors strumenti adeguati ad accompagnare i clienti nella gestione e protezione del proprio patrimonio, attraverso strategie realizzate con i partner del Gruppo Allianz e soluzioni accuratamente selezionate dalle principali case d'investimento internazionali.

offrire una piattaforma olistica, e in continua evoluzione, che risponda sempre con grande qualità e servizi personalizzati alle sempre nuove esigenze espresse dalla clientela»<sup>1</sup>. Nel confermare questa costante attenzione alle tendenze di mercato e alle sempre nuove esigenze dei clienti, Paola Pietrafesa – Amministratore Delegato di Allianz Bank Financial Advisors S.p.A.

– allarga l'ottica che ha portato all'introduzione del nuovo servizio Smart Protection, che costituisce «un'altra importante rivoluzione di prodotto che rinforza le Unit-Linked Challenge Pro e Challenge Private, nata dopo circa due anni di intenso lavoro». Il punto di partenza è stato, infatti, un'attenta analisi della situazione patrimoniale degli italiani: «Si stima che nei prossimi cinque anni circa 480 miliardi di euro saranno oggetto di successione, cifra che sale fino a circa 960 miliardi se si guarda ai prossimi dieci anni (stime basate sui dati

<sup>1</sup> Fonte: Comunicato Stampa Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. "Allianz Bank, la protezione si fa "Smart" del 30 maggio 2023.



demografici e patrimoniali disponibili al 2021). Per affrontare queste sfide e cogliere tali opportunità, è fondamentale un approccio proattivo e una collaborazione efficace tra le famiglie e i consulenti finanziari<sup>2</sup>».

Con Smart Protection, chiarisce Pietrafesa, «vogliamo offrire ai clienti una protezione ancora più completa all'interno di un percorso di pianificazione finanziaria che consenta loro di gestire la pianificazione dei propri

---

2 Fonte: Comunicato Stampa Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. "Allianz Bank, la protezione si fa "Smart" del 30 maggio 2023.

investimenti con meno preoccupazione e con maggiore sicurezza per il futuro, sotto la guida esperta e professionale dei nostri consulenti finanziari, in linea con gli elevati standard qualitativi e l'expertise internazionale del Gruppo Allianz, primo brand assicurativo al mondo<sup>3</sup>».

Un approccio a 360 gradi nell'ottica di un modello di consulenza olistica con cui Allianz Bank si propone di fornire alla propria rete di Financial Advisors

---

3 Fonte: Interbrand Best Global brand ranking 2022.

strumenti adeguati per accompagnare i clienti nella gestione e protezione del proprio patrimonio, attraverso strategie realizzate con i partner del Gruppo Allianz e soluzioni accuratamente selezionate dalle principali case d'investimento internazionali.

I prodotti d'investimento assicurativi Challenge Pro e Challenge Private offrono ulteriori servizi pensati per le esigenze del cliente, tra cui gli strumenti aggiuntivi Easy Switch e Easy Switch Pro che aiutano a gestire la volatilità dei mercati e a cogliere le possibilità offerte dai ribassi del mercato stesso.



# Una nuova Casa Allianz per Cuneo e Saluzzo

**A cura della Redazione**

Spazi ampliati e rinnovati da dedicare  
alla consulenza integrata di Allianz e Allianz Bank  
nell'importante territorio piemontese.

Prosegue il radicamento delle attività di Allianz Bank Financial Advisors nei territori dove la banca opera. Nel mese di maggio di quest'anno, infatti, è stata inaugurata a Cuneo la sede rinnovata di **Casa Allianz**, polo di consulenza integrata della Compagnia assicuratrice e della Banca rete del Gruppo Allianz in Italia. La nuova sede di rappresentanza – situata nel pieno centro della città, nella prestigiosa via Statuto, all'angolo di via degli Angeli – ha ospitato numerosi clienti e collaboratori che hanno potuto vedere in anteprima gli spazi rinnovati e ampliati, pensati per servire al meglio la clientela nel capoluogo piemontese e nel comune di Saluzzo. Oltre 200 persone hanno avuto inoltre l'occasione di visitare l'esposizione delle opere del maestro genovese Piergiorgio Colombara, allestita per l'inaugurazione.

L'evento ha visto la partecipazione di esponenti delle autorità civili ed ecclesiastiche locali, rappresentate rispettivamente dalla Sindaca di Cuneo, Patrizia Manassero, e da Don Mauro Bido, che ha impartito la benedizione alla sede. Ad accogliere gli ospiti anche il top management del Gruppo, **Paola Pietrafesa**, Amministratore Delegato di Allianz Bank Financial Advisors e Vicedirettore Generale Distribution & Market di Allianz S.p.A., e **Mario Ruta**, Vicedirettore Generale e Direttore Commerciale della medesima banca. Con la nuova sede di Casa Allianz è, dunque, nato un vero e proprio centro di consulenza integrata che unisce, all'interno degli stessi spazi, il know-how e le eccellenze della rete di Agenti Allianz a quelle dei Consulenti Finanziari Allianz Bank, per realizzare un modello di condivisione di competenze multidisciplinari tra professionisti avviato dal 2019 e basato su un approccio di consulenza olistica ai clienti in campo finanziario, previdenziale, bancario e assicurativo.

Il team di Casa Allianz Cuneo-Saluzzo è composto da **12 Consulenti Finanziari di Allianz Bank**, con personale altamente qualificato unitamente ai partner dell'**Agenzia Allianz** specializzata nella gestione dei rischi assicurativi, guidata dall'Agente **Enrico Brazzoli**.

Si tratta di un'operazione che, ha commentato Paola Pietrafesa, «costituisce un passo chiave per lo sviluppo della



*nostra rete in Piemonte, regione che offre per noi ampie opportunità di crescita. Con questa nuova sede Casa Allianz, il nostro Gruppo dimostra ancora una volta la volontà di fornire ai propri clienti una consulenza e un supporto integrato e multidisciplinare per la tutela e la valorizzazione del patrimonio delle famiglie e delle imprese. Gli accordi Casa Allianz sull'asse strategico Cuneo-Saluzzo e gli investimenti del Gruppo sono il riconoscimento della fiducia manifestata da tutti i nostri clienti presenti nell'area e dell'impegno dei Direttori Commerciali Mario Ruta e Domenico Martiello, a capo rispettivamente delle reti distributive di Allianz Bank e di Allianz, oltre che dei suoi manager sul territorio, in particolare dell'Area Manager Giuseppe Ghisleni e dell'Executive Manager Franco Michelini di Allianz Bank, nonché del Direttore territoriale di Allianz, Gianfilippo Cappato»<sup>1</sup>.*



<sup>1</sup> Fonte: Comunicato Stampa Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. "Una nuova Casa Allianz a Cuneo – Saluzzo" del 25 maggio 2023.

In foto: a ritirare il premio il Gruppo di lavoro di Direzione Operativa di Allianz Bank, Antonio Mocchi, Responsabile Direzione Operations, Giuseppe Cazzaniga, Responsabile Vita e Risparmio Gestito, e Fulvia Mazzeo, Responsabile Processi Operativi e Controllo Costi.

Dopo i numerosi premi ottenuti l'anno scorso, anche nel 2023 il Gruppo Allianz, e in particolare Allianz Bank, ottiene riconoscimenti per l'eccellenza nell'innovazione e nell'operatività.



# Innovazione e sostenibilità per generare valore nel tempo

A cura della Redazione

La ricerca dell'eccellenza sul mercato e sul cliente e l'innovazione continua sono alcuni dei principi della cultura di Allianz e, all'interno del Gruppo, di Allianz Bank, che, lo scorso 18 aprile, ha ricevuto un ambito riconoscimento: il premio MF Innovazione Awards 2023 in occasione degli MF Banking Awards 2023, l'annuale appuntamento organizzato da MF-Milano Finanza in collaborazione con Accenture e Fondazione Accenture. L'iniziativa è volta a premiare "prodotti, servizi e progetti che coniugano innovazione e sostenibilità, per generare valore di lungo periodo, supportando le persone nel soddisfare i loro bisogni quotidiani e abilitando lo sviluppo delle imprese, a conferma dell'importanza del settore finanziario del Paese".

Il premio ad Allianz Bank si colloca nella categoria "Re-immaginare il modello operativo bancario – AI & Analytics" ed è stato riconosciuto per "All Care" con la seguente motivazione: "All Care è l'innovativo modello di assistenza consulente-centrico pensato per supportare i Financial Advisors della Banca rete su tutte le loro esigenze specifiche, offrendo un presidio di elevato livello che integra il tradizionale supporto operativo e tecnologico con un supporto di tipo specialistico di prodotto e un servizio diversificato per fasce di dimensioni di portafogli dei consulenti".

L'approccio *data driven* tipico del servizio All Care permette una continua evoluzione del modello: la raccolta dei dati, infatti, ha l'obiettivo di anticipare i bisogni dei consulenti finanziari facendo leva sugli *advanced analytics*. Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank Financial Advisors, ha commentato: «Siamo molto onorati di ricevere questo premio. Da sempre vogliamo proporci come la banca del futuro e negli ultimi anni ci siamo mantenuti al passo con l'innovazione per arricchire l'esperienza finale, valorizzare il capitale umano e servire sempre meglio sia i nostri

## Ad Allianz Bank il premio MF Innovazione Awards 2023 nella categoria "Re-immaginare il modello operativo bancario – AI & Analytics" per il modello operativo All Care



## Doppio riconoscimento al progetto Casa Allianz e ad Allianz Lithium agli Insurance Awards 2023.

clienti sia i nostri Consulenti Finanziari attraverso investimenti nella tecnologia e nell'utilizzo dei dati e del digitale»<sup>1</sup>.

Il premio è stato ritirato sul palco degli MF Banking Awards da Antonio Mocchi, Responsabile Operations di Allianz Bank FA, accompagnato dai colleghi Giuseppe Cazzaniga, Responsabile Vita e Risparmio gestito, e Fulvia Mazzeo, Responsabile Processi Operativi e Controllo Costi. Alla cerimonia di premiazione, Antonio Mocchi ha spiegato: «In Allianz Bank ci siamo dedicati a rafforzare il servizio di assistenza dei consulenti finanziari. All Care ha consentito una gestione molto accurata dei contatti legati all'assistenza. Ora siamo in grado di analizzare meglio le informazioni che ne derivano e di indirizzare più efficacemente gli interventi necessari con una visione complessiva delle richieste»<sup>2</sup>.

Il premio per l'innovazione di MF-Milano Finanza, tuttavia, non è stato l'unico attribuito di recente ad Allianz Bank Financial Advisors. Nel corso del 2023 la Banca ha ricevuto, infatti, un

prestigioso riconoscimento per l'affidabilità e la precisione dei processi esteri dall'autorevole istituto statunitense J.P. Morgan. Si tratta del prestigioso Elite Equity Recognition Award per l'elevata qualità dei pagamenti in valuta estera, un'ulteriore conferma della competitività di Allianz Bank nell'assistenza verso i propri clienti e consulenti in ogni ambito operativo.

Va ricordato inoltre che il 2023 si è aperto con ulteriori risultati importanti per il Gruppo. Nel mese di febbraio Allianz S.p.A. si è confermata nuovamente tra le realtà più innovative del mercato assicurativo italiano

nell'ambito degli Insurance Awards 2023 di MF-Milano Finanza. Di particolare rilievo il doppio riconoscimento, attribuito con la Menzione Speciale nella categoria Collaborative Ecosystems, al progetto Casa Allianz, modello di condivisione di competenze tra gli Agenti professionisti di Allianz e i Financial Advisor di Allianz Bank, e con la Menzione Speciale MF Innovazione Awards ad Allianz Lithium, l'innovativa polizza dedicata alle auto elettriche o ibride plug-in.

L'Amministratore Delegato di Allianz S.p.A., Giacomo Campora, ha ricevuto il prestigioso Premio Speciale



1 Fonte: Comunicato stampa Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. "Allianz Bank premiata agli MF Banking Awards 2023" del 20 aprile 2023.

2 Fonte: Comunicato stampa Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. "Allianz Bank premiata agli MF Banking Awards 2023" del 20 aprile 2023

Insurance Elite per l'Innovazione Continua per "aver guidato negli ultimi cinque anni Allianz verso un continuo percorso di innovazione e sviluppo, digitalizzando le reti distributive degli Agenti Allianz e dei Financial Advisors di Allianz Bank, semplificando i prodotti a beneficio del cliente, con la rivoluzione di Allianz Ultra, promuovendo un'originale campagna sulla non autosufficienza, focalizzandosi sulla nuova mobilità elettrica con Allianz Lithium e ponendo grande attenzione alla valorizzazione del brand Allianz"<sup>3</sup>. Infine, nel mese di gennaio del 2023 Allianz ha ottenuto, per il terzo anno consecutivo, il prestigioso riconoscimento internazionale Top Employer, che certifica le best practice nelle politiche e strategie delle Risorse Umane volte a migliorare le organizzazioni, promuovendo nel contempo il benessere e lo sviluppo dei dipendenti. Allianz si conferma così *employer of choice*, attestato dal Top Employers Institute<sup>4</sup>.

Allianz Bank premiata per l'affidabilità e la precisione dei processi esteri con il prestigioso Elite Equity Recognition Award attribuito da J.P. Morgan.



<sup>3</sup> Fonte: Comunicato Stampa Allianz S.p.A. "Allianz sul podio degli MF Insurance Awards 2023" del 8 febbraio 2023.

<sup>4</sup> Fonte: Comunicato Stampa Allianz S.p.A. "Ad Allianz il riconoscimento Top Employer Italia 2023" del 17 gennaio 2023.



# A fianco dei consulenti finanziari di domani

**A cura della Redazione**

Prende vita Allianz Bank Future Advisors, un progetto per avvicinare talenti under 40 alla professione di consulente finanziario.

Un percorso  
formativo integrato  
e strutturato,  
volto a far acquisire  
specifiche  
competenze  
e stimolare capacità  
relazionali  
e comunicative,  
fondamentali  
per costruire  
un rapporto di  
fiducia con la  
clientela, attraverso  
l'alternanza di aule  
fisiche e virtuali.

Il lavoro di squadra, in modo particolare se coinvolge generazioni diverse, può rappresentare un acceleratore di trasformazione per la professione del consulente finanziario. Il confronto tra colleghi di età diverse e con competenze multidisciplinari offre, infatti, l'opportunità di accrescere la solidità della relazione con i clienti e di rendere più efficiente la gestione del portafoglio.

Sulla base di questa visione, Allianz Bank Financial Advisors rafforza l'impegno volto ad agevolare nuovi ingressi nella propria Rete di consulenti finanziari con iniziative mirate.

Annunciato a maggio, ha preso ufficialmente vita "Allianz Bank Future Advisors", il nuovo progetto finalizzato all'inserimento di nuovi consulenti under 40 che offre un programma strutturato, ideato per accompagnare i neo-inseriti durante i primi anni del proprio percorso di carriera. L'iniziativa coinvolgerà inizialmente alcune delle principali città italiane – in particolare Roma, Milano, Torino, Firenze, Bologna e Napoli – per poi estendersi su tutto il territorio nazionale.

Con l'intento di formare i consulenti finanziari del domani e di trasmettere il modello di consulenza olistico e multidisciplinare che da sempre contraddistingue la propria Rete – non solo gestione delle esigenze



In foto: Mario Ruta Direttore Commerciale e Vice Direttore Generale di Allianz Bank Financial Advisors  
ph. Laila Pozzo

finanziarie, ma anche attenzione alle migliori soluzioni in campo assicurativo, bancario, previdenziale e successorio – "Allianz Bank Future Advisors" offre un percorso formativo integrato e articolato in aule fisiche e virtuali, volto a far acquisire specifiche competenze e a stimolare capacità relazionali e comunicative, fondamentali per costruire un rapporto di fiducia con la clientela.

L'apprendimento avviene anche attraverso la condivisione di esperienze e best practice, grazie alla presenza di una community di consulenti finanziari ideata proprio per sviluppare spirito di squadra e lo scambio intergenerazionale.

Mario Ruta, Vice Direttore Generale e Direttore Commerciale di Allianz Bank, definendo i pilastri del programma, ha dichiarato quali sono le caratteristiche chiave ricercate nei giovani talenti di domani. *"Voglia di crescere, mentalità imprenditoriale, capacità relazionali e approccio commerciale sono alcune delle caratteristiche che cerchiamo nei giovani talenti che vogliono avvicinarsi al mondo della consulenza finanziaria."*<sup>1</sup>.

1 Fonte: Comunicato Stampa "Al via Allianz Bank Future Advisors, il nuovo programma di inserimento per Consulenti Finanziari under 40", del 4 luglio 2023

# Un progetto che conferma il significativo impegno della Banca nell'investimento sulla formazione interna dei propri Consulenti Finanziari abilitati all'offerta fuori sede, al fine di garantire un funzionamento efficiente della Rete nel lungo periodo, rispondendo anche al ricambio generazionale.

Tra i cardini del programma si sottolinea l'affiancamento costante di un Consulente Finanziario senior per i primi due anni. Nel ruolo di tutor, questo accompagnerà sul campo il neo-inserito dando supporto nella pianificazione e nello svolgimento delle attività commerciali, monitorandone la crescita e accompagnandolo nel raggiungimento degli obiettivi.

I neo-inseriti avranno l'occasione di formarsi in modo integrato e strutturato anche su soft skill relazionali, e di arricchire le specifiche competenze chiave nella gestione dei rapporti con la clientela. Un piano formativo che guarda anche alle peculiarità del territorio in cui i singoli consulenti operano. "È importante", spiega Ruta, *"tenere in considerazione le esigenze delle diverse aree geografiche, di modo che i neo inseriti possano diventare dei referenti per le necessità espresse in un territorio specifico"*.

Ulteriore pilastro è rappresentato da un'offerta economica specifica, pensata per supportare la crescita del

portafoglio e dare stabilità e sicurezza economica durante i primi anni, attraverso meccanismi di tutela anche in caso di eventuali difficoltà iniziali.

"Allianz Bank Future Advisors" è un'iniziativa dai contorni chiari che si inserisce nell'ambito di un obiettivo più alto di consolidamento del trend registrato nel 2022, quando sono stati inseriti in totale 45 professionisti under 40, a cui si sono aggiunti 25 nuovi giovani agli inizi del 2023 e conferma il significativo impegno della Banca nell'investimento sulla formazione interna dei propri Consulenti Finanziari abilitati all'offerta fuori sede, al fine di garantire un funzionamento efficiente della Rete nel lungo periodo, rispondendo anche al ricambio generazionale.

Dal 2016, inoltre, Allianz Bank ha introdotto lo strumento "Link", che promuove la collaborazione tra due o più consulenti di generazioni e specializzazioni diverse. Un contesto professionale innovativo che negli anni ha dato risultanze positive, come



dimostrato dall'esperienza di coloro che hanno stipulato tali accordi, pari al 36% dei Consulenti Finanziari della Rete, i quali hanno visto migliorare le opportunità di business e maggiore agevolezza nel passaggio alle prossime generazioni. In termini produttivi, le persone in team crescono di più rispetto alla media della rete non in team, in media di 2-3 punti percentuali. Una quota rilevante se si considera che mediamente un consulente finanziario cresce del 10-11% all'anno.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Fonte: dati interni di Allianz Bank Financial Advisors S.p.A.



## WOMx: donne che ispirano

**A cura della Redazione**

Le storie di imprenditrici di successo, e non solo, nel quadro degli eventi di "Brescia e Bergamo Capitale della Cultura 2023".



Dedicata all'*empowerment femminile*, si è rivelata un momento di grande coinvolgimento e di successo la prima edizione di WOMx, presentata come uno strumento di cambiamento che, nell'ambito degli eventi di Brescia e Bergamo Capitale della Cultura 2023, si è posta l'obiettivo di sostenere l'imprenditoria femminile e dare vita ad un'azione congiunta volta al contrasto della disparità di genere.

A catturare l'attenzione dei numerosissimi partecipanti, le voci di donne

provenienti dai settori più diversi che hanno raccontato le loro variegata esperienze. Tra debolezze, forze, sfide e successi, si sono fatte rappresentanti di un'unica grande comunità: quella delle donne che hanno creduto nelle proprie capacità e sono rimaste fedeli a loro stesse, senza farsi frenare da quel gap di genere che purtroppo ancora persiste in molti ambiti.

Storie di grande intraprendenza che costituiscono un esempio lampante di quanto sia importante non farsi demoralizzare dagli ostacoli netti e persistenti lungo la strada dell'auto-realizzazione, per andare sempre avanti e conquistare la meta. Tra le diverse testimonianze, molte hanno, infatti, ricordato le "porte in faccia" ricevute in contesti professionali dove, malgrado tutto, gli stereotipi persistono ancora: nel mondo dell'editoria e dello spettacolo, ma anche nei mondi dello sport, del settore bancario e di quello industriale.

Sostenute dal dirigente d'azienda Giorgio Sorial che, in qualità di moderatore dell'evento, ha commentato: "WOMx nasce da un'idea precisa: l'empowerment femminile è un beneficio per tutti. In particolar modo, se si hanno responsabilità d'impresa e ruoli di guida di organizzazioni complesse, è fondamentale sapere che l'inclusione è fonte di ricchezza e successo. In scenari macroeconomici complessi e sfide aziendali quotidiane, l'ambiente di lavoro inclusivo crea valore aggiunto in termini di produttività, creatività e competitività.

La sostenibilità umana, l'unicità di ciascun componente dell'organizzazione e la diversità, di generazione, di abilità, di genere e di esperienza personale offrono incontrovertibili vantaggi anche per cavalcare le sfide di mercato e raggiungere importanti performance aziendali.

Storie di grande intraprendenza che costituiscono un esempio lampante di quanto sia importante non farsi demoralizzare dagli ostacoli netti e persistenti lungo la strada dell'autorealizzazione, per andare sempre avanti e conquistare la meta.

«Con questo principio – ha detto Sorial – mi sono adoperato per la creazione e la realizzazione di questo format, partendo dal nostro territorio e dall'assunto che i grandi successi aziendali e personali passano dalla piena inclusione femminile, quale opportunità per le aziende con benefici sul piano sociale ed economico, di come si possano abbattere barriere e costrutti mentali errati partendo dalle proprie organizzazioni e ottenendo importanti risultati».

Di grande significato e valore gli interventi delle ospiti. Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank, ha coinvolto i partecipanti condividendo la propria esperienza all'interno del mondo bancario e finanziario. Un settore in cui la diversità

Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank, ha coinvolto i partecipanti condividendo la propria esperienza all'interno del mondo bancario e finanziario, un settore in cui la diversità sta diventando un valore sempre più centrale.

sta diventando un valore sempre più centrale, da preservare e stimolare in quanto riconosciuta come un'opportunità per le aziende e per la società. Le hanno fatto eco Elisabetta Oliveri, Presidente di Autostrade per l'Italia, Graziella Bragaglio, Presidente della Germani Basket, Gabriella Carlucci, imprenditrice e produttrice televisiva, Paula Jesus Brignardello, fotografa, videomaker, produttrice docufilm, Maya Stratulea, maratoneta e ambasciatrice Unicef, Nadia Busato, scrittrice e autrice teatrale, Paola Zanca, giornalista e caporedattrice, Teresa Perna, Vice Questore della Polizia di Stato. L'iniziativa è stata sostenuta da Spazio Donna dell'Associazione Il Calabrone, dalla Rete Antimafia di Brescia, da Cibo per Tutti e dai ragazzi

dell'associazione AOLE. Ma va detto che aziende, associazioni e istituzioni hanno fatto squadra per creare un percorso di pensiero e formazione rivolto soprattutto alle nuove generazioni.

Come detto, WOMx è stato inserito nel calendario degli eventi di Brescia e Bergamo Capitale della Cultura 2023 come strumento di cambiamento che si pone l'obiettivo di sostenere l'imprenditoria femminile e dare vita a un'azione congiunta volta al contrasto della disparità di genere.

Un dialogo a più voci per una missione condivisa: quella di crescita sociale ed economica del nostro Paese, per migliorare le performance societarie, lo sviluppo personale di ciascun componente



dell'organizzazione, attrarre i talenti, aggregare le risorse attorno alla propria mission, e incentivare un ambiente che abbia nell'inclusione e nella diversità i suoi punti di forza. Creata nello spirito di una valorizzazione della figura femminile all'interno di realtà imprenditoriali, la missione generale degli organizzatori è valorizzare l'empowerment in quanto meccanismo fondamentale per il successo in ambito aziendale. L'obiettivo è dimostrare, sulla scia delle indicazioni delle Nazioni Unite, che l'autodeterminazione delle donne in contesti di business può migliorare



Paola Pietrafesa, CEO di Allianz Bank Financial Advisors, a WOMX di Brescia

le performance societarie, incentivare lo sviluppo personale dei componenti delle organizzazioni, attrarre nuovi talenti e trattenere quelli attuali, aggregare le risorse attorno alla propria mission, costruire basi solide per affrontare le sfide e le questioni globali, attuali e future, all'interno di un ambiente che ha nell'inclusione e nella diversità i suoi punti di forza.

Le Nazioni Unite indicano, infatti, l'empowerment come aspetto fondamentale per garantire uno sviluppo della società che vada di pari passo con l'uguaglianza di genere, assicurando un futuro migliore e più equo.

Le Nazioni Unite indicano l'empowerment come aspetto fondamentale per garantire uno sviluppo della società che vada di pari passo con l'uguaglianza di genere, assicurando un futuro migliore e più equo.



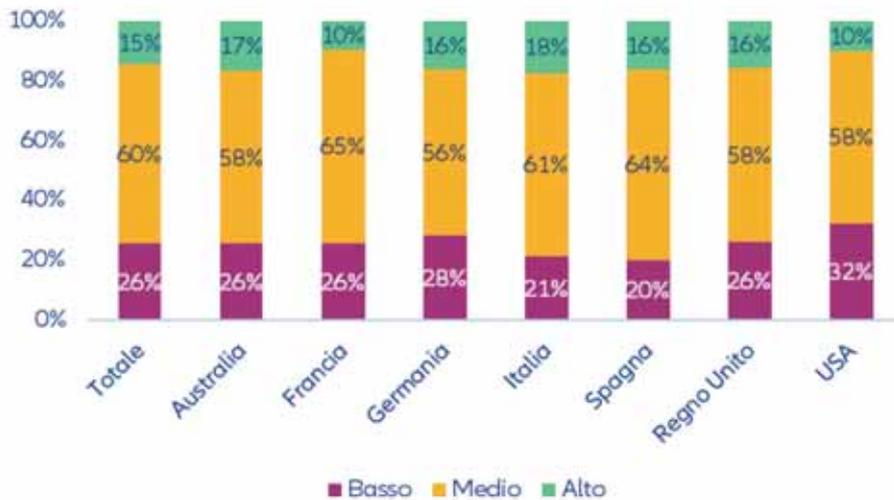


# I costi di una scarsa alfabetizzazione finanziaria

**A cura della Redazione**

La mancanza di adeguate nozioni di base costa alle persone non solo fiducia in sé stesse, ma anche molto denaro. Per questo Allianz scende in campo per migliorare l'alfabetizzazione finanziaria, specie tra donne e giovani.

Figura 1 - **Livelli di financial literacy per paese**, in %



Fonte: Allianz Research, Qualtrics

Anche se in termini di alfabetizzazione finanziaria le famiglie italiane se la passano relativamente meglio di quelle degli altri principali Paesi, le limitate conoscenze di cui dispongono in questo campo rischiano di costare loro non poco. È quanto emerge chiaramente da uno studio Allianz esteso a sette Paesi, tra cui appunto l'Italia, dal titolo "Playing with a squared ball: the financial literacy gender gap"<sup>1</sup>, realizzato allo scopo di mettere in luce in questo campo non solo le differenze tra Paesi, ma anche e soprattutto i divari tra uomini e donne e tra generazioni diverse.

Secondo lo studio, una scarsa alfabetizzazione finanziaria potrebbe costare alla famiglia media italiana circa 2.150 euro l'anno – potenzialmente circa 27.800 euro in 10 anni – rispetto alle famiglie che comprendono le basi della finanza.

Questa è, però, una situazione che si presenta in tutti i Paesi considerati: Stati Uniti, Francia, Germania, Italia, Regno Unito, Spagna e Australia. E,

anzi, dal confronto emerge che l'Italia, in proporzione, ha la più elevata percentuale di individui con alte conoscenze finanziarie (18%) (Vedi figura 1).

La situazione dell'alfabetizzazione finanziaria a livello globale "deve essere affrontata con urgenza", ha sottolineato il **Chief Economist di Allianz SE, Ludovic Subran**, che ha diretto lo studio, esprimendo la raccomandazione di mettere in primo piano il tema dell'alfabetizzazione finanziaria.

«Speriamo che il rapporto sia interessante per più segmenti della popolazione, non solo per i responsabili politici»<sup>2</sup>, ha detto Subran, ricordando che «il rapporto fa parte di uno sforzo più ampio per contribuire ad aumentare l'alfabetizzazione finanziaria e l'istruzione nei gruppi vulnerabili, come le donne e i giovani»<sup>3</sup>.

Lo studio mette infatti in evidenza come l'obiettivo di aumentare le conoscenze in campo finanziario sia complesso e sfidante, come sottolinea il titolo del rapporto, che fa riferimento

La situazione dell'alfabetizzazione finanziaria a livello globale deve essere affrontata con urgenza, secondo il capo economista di Allianz SE, Ludovic Subran, che ha diretto lo studio.

1 2023-07-27-Financial-Literacy.pdf (allianz.com)

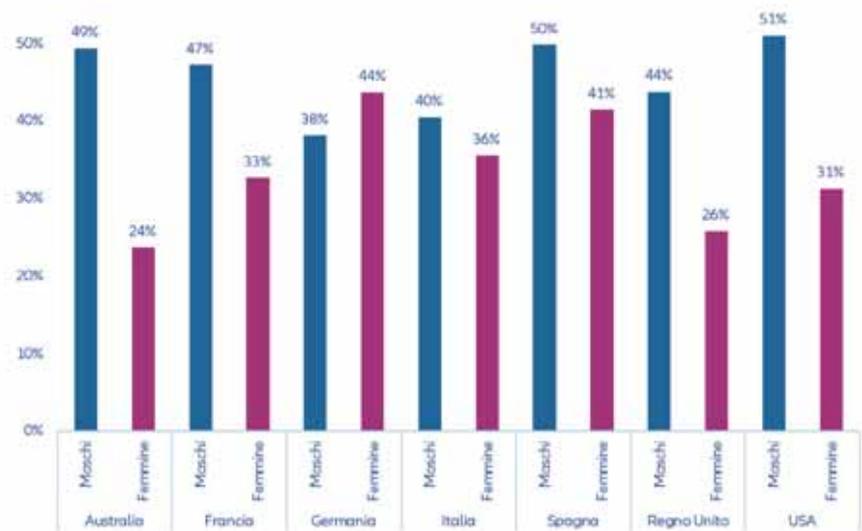
2 Fonte: Intervista a Ludovic Subran "Allianz Survey: women have significantly lower financial literacy than men", Insurance Business Mag del 17 agosto 2023 Allianz survey: women have significantly lower financial literacy than men | Insurance Business Australia (insurancebusinessmag.com)

3 In ibidem

Per leggere il Report  
scansiona il QR code



Figura 2 - **Livelli di fiducia finanziaria: quanto ti senti sicuro/ sicura della tua situazione finanziaria?**



Fonte: Allianz Research, Qualtrics

Aumentare le conoscenze in campo finanziario è un compito complesso e sfidante, è un po' come giocare con una "palla quadrata".

al giocare con una "palla quadrata" (squared ball"). E Allianz sta, non a caso, aumentando i propri sforzi di educazione finanziaria in modo che i prodotti siano più facili da capire e più adatti a gruppi specifici.

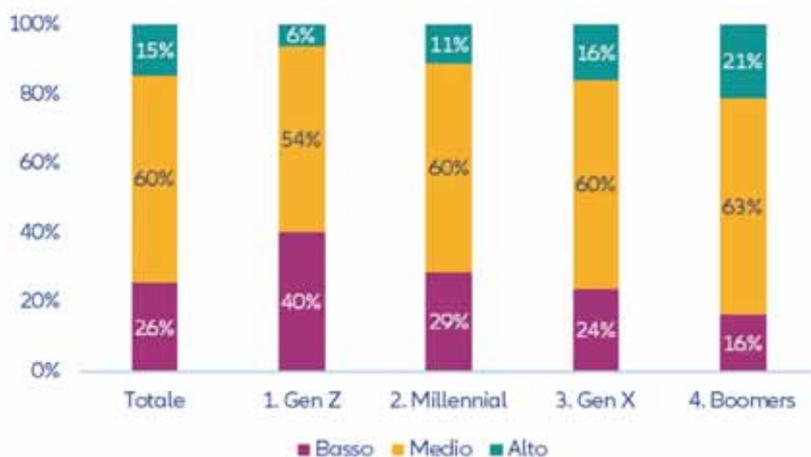
### Mancanza di fiducia

Considerato il difficile contesto economico, l'indagine ha chiesto ai partecipanti anche opinioni sul loro futuro finanziario. In Italia, come negli altri sei Paesi, circa il 70% giudica le prospettive economiche generali negative o molto negative e il 50% circa, cioè chi si colloca nella fascia di media alfabetizzazione finanziaria, afferma lo stesso riguardo alle proprie prospettive economiche. Tra le persone con competenze finanziarie elevate, infine, è solo il 4% a sentirsi sicuro della propria situazione economica. Questa mancanza di fiducia è particolarmente elevata fra le donne: in media il 66% delle intervistate (Vedi

figura 2) (in Italia il 64%) non nutre fiducia nella propria situazione finanziaria ed è stato inoltre riscontrato un maggior numero di donne con una bassa alfabetizzazione finanziaria rispetto agli uomini (il 30% rispetto al 12%), con l'eccezione della Germania. Sotto il profilo generazionale, lo studio mostra, in modo non sorprendente, che le conoscenze e le competenze finanziarie aumentano con l'età. Ci sono infatti più persone altamente alfabetizzate sotto il profilo finanziario tra i baby boomer (21%) che tra gli appartenenti alla Gen Z (6%) o ai Millennial (11%) (Vedi figura 3).

«La scarsa alfabetizzazione finanziaria fa davvero male», dice **Ludovic Subran**. «In effetti, su lunghi periodi d'investimento, come quando si risparmia per la pensione, può costare letteralmente una fortuna. Ma, fortunatamente, saper prendere decisioni finanziarie intelligenti non è per nulla trascendentale; acquisendo le

Figura 3 - Livelli di financial literacy per età, in %



Fonte: Allianz Research, Qualtrics

conoscenze e le competenze di base le persone possono passare da un'alfabetizzazione bassa a una media e ottenere così un netto vantaggio economico»<sup>4</sup>.

Per contribuire a colmare questo divario e a creare condizioni di parità per tutti, Allianz ha lanciato un hub online di alfabetizzazione finanziaria che fornisce informazioni e spiegazioni di facile comprensione e strumenti interattivi di budgeting. Inoltre, una volta registrati è possibile ricevere un coaching gratuito dagli esperti finanziari Allianz (per maggiori informazioni consultare il Financial Literacy Hub).

### Italiani meglio, americani male

Dallo studio Allianz emerge inoltre, un po' a sorpresa, che gli italiani mostrano caratteristiche migliori di alfabetizzazione finanziaria se confrontati con gli altri sei Paesi, specie gli Stati Uniti. Il sondaggio dichiara addirittura che "l'Italia è probabilmente la nazione finanziariamente più esperta al mondo", con la più alta percentuale di

4 Fonte: Comunicato Stampa Allianz "La mancanza di nozioni finanziarie di base costa alle persone non solo fiducia in se stesse, ma anche molto denaro" del 3 agosto 2023

"individui altamente alfabetizzati finanziariamente"<sup>5</sup>. Di fronte a qualche possibile dubbio su tale conclusione, **Subran** ha notato che «Non viene dato abbastanza credito agli italiani. Nel nostro rapporto annuale in cui guardiamo alle attività finanziarie delle famiglie, gli italiani risultano tra i più ricchi, che investono in modo più intelligente»<sup>6</sup>. Infatti, i portafogli degli italiani, rispetto ad altri cittadini, contengono attività a più alto rendimento, probabilmente perché ci sono più "interventi" educativi sull'alfabetizzazione finanziaria.

Per contro, gli Stati Uniti hanno ottenuto alcuni dei risultati più bassi nel sondaggio. Solo il 10% degli intervistati ha, infatti, riportato alti livelli di alfabetizzazione finanziaria. «È lo stesso risultato che abbiamo osservato nel nostro lavoro precedente», ha detto **Subran**. «Negli Stati Uniti non vi è alcun requisito per la finanza

5 Fonte: 2023-07-27-Financial-Literacy.pdf (allianz.com)

6 Fonte: Intervista a Ludovic Subran "Who understands insurance documents best? An Aussie, a German or an Italian? | Insurance Business Australia", Insurance Business Mag dell'8 settembre 2023

La mancanza di fiducia è particolarmente elevata fra le donne. In Italia e negli altri sei Paesi in media il 66% delle intervistate non nutre fiducia nella propria situazione finanziaria.

## Obiettivo: educazione finanziaria

È in via di pubblicazione una Guida alla Finanza curata da FIRST Online e REF Ricerche con il supporto di Allianz Bank.

### Conversazione tra Marcello Messori e Luca Paolazzi

L'educazione finanziaria di risparmiatori e investitori è, in Italia come altrove, un tema sempre più rilevante, a causa della sua crescente importanza nei vari momenti della vita delle persone e nei diversi ruoli nella società. Per questo motivo, Allianz Bank Financial Advisors, rinnova il proprio impegno a fornire strumenti chiari ed efficaci che, insieme al ruolo dei consulenti finanziari, conducono il risparmiatore verso giuste scelte di gestione del risparmio.

Nel mese di ottobre, "Mese dell'Educazione finanziaria", la Banca ha sostenuto "Guida alla Finanza", un'innovativa iniziativa di educazione e formazione promossa da FIRSTOnline, sito indipendente e interamente digitale di economia e finanza, fondato da Ernesto Auci e Franco Locatelli. La Guida sarà realizzata dall'istituto REF Ricerche, società indipendente che opera nell'ambito di ricerche e consulenze personalizzate per processi conoscitivi e decisionali, presieduta dal professor Angelo Baglioni, docente dell'Università Cattolica di Milano. Il progetto, curato dal prof. Angelo Baglioni e da due esponenti di REF Ricerche, Fedele De Novellis e Luca Paolazzi, consiste in 24 uscite editoriali online, nell'arco di un intero anno, dedicate a comprendere il risparmio gestito, la finanza personale e a

indagare concetti base della finanza. Ogni puntata sarà pubblicata su FIRSTonline due sabati al mese e a conclusione della loro completa pubblicazione digitale, tutti gli articoli di "Guida alla Finanza" saranno raccolti in una collana editoriale sottoforma di e-book o libro cartaceo.

Un'iniziativa che mira a spiegare i concetti della finanza in modo semplice, chiaro e tecnicamente ineccepibile, rivolgendosi a risparmiatori, investitori e, soprattutto, ai Consulenti Finanziari della Rete di Allianz Bank affinché questa "Guida" diventi un valido strumento di supporto nel dialogo con la clientela. In questa conversazione, il professor Marcello Messori, il Presidente di Allianz Bank, e l'economista Luca Paolazzi, Direttore di REF Ricerche, presentano "Guida alla Finanza", spiegandone logiche e motivazioni.

**Marcello Messori.** Siamo di fronte a un programma di educazione finanziaria in cui sono coinvolti REF Ricerche, FIRSTonline e Allianz Bank con al centro la stesura di un dizionario di finanza. Nessuno può negare l'importanza dell'educazione finanziaria nel nostro Paese, e soprattutto per le giovani generazioni; si può, in effetti, notare un fiorire di iniziative a riguardo. Perché ci sono buone ragioni per varare un dizionario di finanza?

**Luca Paolazzi.** È molto importante ribadire l'importanza dell'educazione economico-finanziaria. L'Italia da questo punto di vista è un Paese che ha ancora molto da fare. Per spiegare come questa iniziativa possa essere un valido strumento per favorire l'alfabetizzazione finanziaria, userei tre parole, antidoto, potere e sostenibilità. L'educazione economico-finanziaria è un antidoto contro l'incertezza sui mercati e contro la moltiplicazione di inganni e frodi dovuta a mezzi di comunicazione via internet sempre più pervasivi. Per evitare di cadere nei trappoloni è importante avere strumenti. Anche grandi investitori come Ray Dalio ritengono che questa sia la fase storica più turbolenta e difficile per investire denaro. È un antidoto anche per le persone più giovani, le quali hanno maggiore difficoltà a capire che l'investimento economico-finanziario non è una scommessa, ma occorre avere conoscenze per calibrare al meglio la gestione dei risparmi. La seconda parola è il potere, poiché l'educazione economico-finanziaria ti dà strumenti per capire quanto spendere in base al tuo reddito e anche quanto indebitarsi e risparmiare, in base a mezzi presenti e aspettative di reddito futuro. Sappiamo che i sistemi previdenziali pubblici non ci garantiscono lo standard di vita cui siamo abituati. Questo tipo di educazione è anche sostenibile perché aiuta a ridurre il divario tra le persone, particolarmente importante per l'inclusione sociale; le donne oggi sono più fragili economicamente e quindi con maggior sudditanza rispetto al genere maschile; l'educazione ci rende più consapevoli anche per giudicare le politiche di un governo. È vero che vi sono molte iniziative al riguardo, ma questa si distingue per motivi sia di metodo che di merito: in primis la ricerca utilizza le linee guida delle autorità monetarie e finanziarie per essere indipendente da marketing

e terzi; le voci sono state costruite ascoltando i consulenti finanziari, persone che hanno una relazione diretta con i risparmiatori; abbiamo, infine, creato voci di lunghezza omogenea, facilmente leggibili anche dai non addetti ai lavori.

**Messori.** Quali, più nello specifico, le caratteristiche del dizionario?

**Paolazzi.** Il dizionario consiste in 24 voci con uscita cadenzata ogni 15 giorni su FIRSTonline, iniziata ai primi di ottobre, che saranno poi alla fine raccolte in una collana unica. Ogni voce verrà accompagnata da uno o più grafici per facilitarne la comprensione.

**Messori.** La peculiarità dell'iniziativa è che si cerca non solo di fornire un'informazione adeguata agli utenti, ossia ai detentori di ricchezza che devono effettuare l'investimento, ma vi è anche l'idea di "formare i formatori". È corretto?

**Paolazzi:** Sì, in effetti abbiamo l'ambizione di formare i formatori. La finanza è uno dei settori più innovativi in termini di strumenti e veicoli ed è importante tenersi aggiornati. È importante saper consigliare i risparmiatori, quindi i consulenti finanziari devono essere sempre aggiornati. Possiamo creare un dialogo con loro per avere un flusso continuo di domande e risposte su questi temi.

**Per approfondire il progetto e seguire tutte le uscite di "Guida alla Finanza", visita la sezione dedicata sul sito di FIRSTonline**



## Dal rapporto emergono chiaramente gli svantaggi e i danni derivanti da una bassa alfabetizzazione finanziaria in tutti i Paesi

*personale nei curricula delle scuole superiori o medie. Ma quelli che si impegnano in interventi di alfabetizzazione finanziaria mostrano livelli più elevati»<sup>7</sup>.*

È invece interessante notare che a mostrare un impressionante livello di alfabetizzazione finanziaria, ben superiore a quella degli uomini, sono le donne tedesche. «Un risultato davvero sorprendente», **ha commentato Subran.** «Speravamo di vedere un divario di genere limitato in termini di conoscenza finanziaria, ma non necessariamente un divario di genere positivo, e questo è uno sviluppo benvenuto»<sup>8</sup>.

### Stimolare il cambiamento

In definitiva, dal rapporto emergono chiaramente gli svantaggi e i danni derivanti da una bassa alfabetizzazione finanziaria in tutti i Paesi, così come dal divario di conoscenze e di fiducia nel mondo femminile rispetto a quello maschile e di quello delle giovani generazioni rispetto a quelle più anziane.

Ludovic Subran ha concluso mettendo in evidenza che Allianz spera di utilizzare la ricerca per aiutare a progettare interventi di alfabetizzazione finanziaria. Assicuratori responsabili come Allianz possono, infatti, sfruttare l'esperienza del settore per stimolare il cambiamento, coinvolgendo i responsabili politici e fornendo un facile accesso pubblico a queste informazioni: «È importante andare sul campo e aiutare a rispondere alle domande che la popolazione può porsi su come iniziare un percorso finanziario e organizzare le proprie finanze», ha detto **Subran.** «L'intento è di consentire alla popolazione di cercare informazioni, porre domande, discutere problemi, incuriosirsi e conoscere tutte le opzioni disponibili per migliorare la propria posizione finanziaria»<sup>9</sup>.

7 In ibidem

8 Fonte: Intervista a Ludovic Subran "Allianz Survey: women have significantly lower financial literacy than men", Insurance Business Mag del 17 agosto 2023

9 Intervista a Ludovic Subran "Who understands insurance documents best? An Aussie, a German or an Italian? | Insurance Business Australia", Insurance Business Mag dell'8 settembre 2023



# Competenze

- 90 **I nuovi paradigmi del lavoro**  
Rosario Sica
- 96 **Una Presidente per i Consulenti Finanziari di Europa**  
Intervista a Vania Franceschelli
- 102 **Quando l'erede è inesperto**  
Andrea Vasapolli e Fabrizio Tarocco
- 106 **Donne che si ribellano**  
intervista a Ilaria Urzini e Letizia Mazzi
- 112 **"I pantaloni di..."**  
a cura della Redazione, in collaborazione con Roberto Tomasin
- 116 **Un impegno forte e crescente nelle cure per i sarcomi**  
a cura della Redazione
- 120 **Un progetto di crescita e consapevolezza**  
intervista a Laura Pavani

## Focus

Il mondo del lavoro attraversa una fase di intenso cambiamento, al centro del quale si pongono soprattutto le donne e i giovani, che vanno supportati e aiutati ad assumere nuovi compiti e responsabilità. In quest'ottica, sono sempre meno tollerabili le situazioni di disegualianza e discriminazione,

quando non di vera e propria violenza, che continuiamo a osservare nella società. Il contrasto a tali distorsioni è alla base dell'impegno di Allianz, in Italia e nel Mondo. Così come forte e concreto lo sforzo in ambiti di ricerca nel campo sanitario, delle patologie più rare e dannose, della formazione e della crescita professionale.



# I nuovi paradigmi del lavoro



di Rosario Sica

È in atto, specie nelle nuove generazioni, un grande ripensamento dei luoghi e modi del lavorare, con forti implicazioni per la leadership e le organizzazioni. Un cambiamento che avrà effetti crescenti e che richiede nuova coerenza anche nel modo di comunicare.

I giovani sono particolarmente aperti al tema della *collaboration*.

Una caratteristica di molti appartenenti alle generazioni Y e Z è la forte inclinazione al mutuo soccorso.

Spesso collaborano mettendo spontaneamente a disposizione le proprie competenze per aiutare gli altri.

Negli ultimi due-tre anni il mondo del lavoro ha registrato cambiamenti senza precedenti. Lo spostamento di milioni di lavoratori nel remote working è stato quello più visibile e discusso, ma non è stato il solo. La maggiore sorpresa si è avuta con l'emergere della *Great Resignation*, la tendenza di moltissimi dipendenti a dimettersi spontaneamente dalle loro posizioni. Alcuni hanno visto in questo una sorta di malessere sociale legato alla pandemia. Indubbiamente la crisi sanitaria ha avuto un ruolo, ma non è stata una causa diretta; sicuramente è valsa ad accelerare fenomeni già in atto, creando il contesto sociale e psicologico in cui si sono affermati paradigmi del lavoro del tutto nuovi.

Descrivere questa trasformazione non è facile e servono parole adatte a farlo. In pochi mesi si è passati dal concetto di *Great Resignation* a quello di *Great Reshuffle* per sottolineare che, mentre molti lavoratori si dimettono, tanti altri trovano occupazione in altri ruoli e settori. Questa tendenza è particolarmente forte negli Stati Uniti, ma si ritrova anche in Italia. Un grande "rimiscelamento", dunque, dovuto a vari fattori, tra cui la fuoriuscita da posizioni non soddisfacenti e la ricerca di maggiore sintonia con la cultura aziendale, migliori retribuzioni, migliori possibilità di carriera, minori carichi di lavoro od orari lavorativi più accettabili. Ma anche questo concetto è parso non raccontare tutta la storia.

Una spiegazione più interessante è stata fornita da Ranjay Gulati su *Harvard Business Review*, dove ha proposto il concetto di *Great Rethink*.

Nella sua visione, i tentativi ansiosi di molte organizzazioni di arginare l'emorragia di talenti con soluzioni quick-fix, quali aumenti salariali o maggiori benefit, non tengono conto delle ragioni più profonde del disagio. Queste ragioni vanno alla radice di ciò che significa essere umani e hanno a che fare col senso del proprio lavoro. La pandemia ha propiziato questo genere di riflessioni. La situazione di lavoro da remoto lascia a tutti più tempo disponibile e, fuori dalle urgenze della vita d'ufficio, incoraggia a pensare al significato della propria attività e ai suoi riflessi sulla propria esistenza. Molti, specialmente fra i giovani, sono rapidamente approdati a una visione critica di quel che hanno vissuto fino a oggi. E hanno scelto di cambiare, accettando magari di guadagnare meno, ma di fare qualcosa di più utile per sé, per la propria famiglia,

per la propria comunità, per il pianeta. Si tratta di una presa di responsabilità reale che, non a caso, trova corrispondenza con gli obiettivi dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite. Salute e well-being, lavoro dignitoso, meno disuguaglianze, città e comunità sostenibili, energia pulita, consumo e produzione responsabili, azione sul clima – questi e altri obiettivi sono largamente condivisi e motivanti anche sul piano delle scelte personali. Di fatto, c'è una crescente consapevolezza che non si può fare altrimenti. Da molti il remote working è abbracciato come una soluzione per sé che è comunque buona anche per l'ecosistema in cui si vive; così, oggi negli uffici di molte organizzazioni si ritrova fisicamente solo una frazione della workforce. Per portare la maggioranza delle persone in ufficio bisogna organizzare degli eventi. Vi sono aziende di



Comunicare bene ai nostri tempi implica la capacità di esprimersi adeguatamente nei canali digitali.

grandissime dimensioni operanti su scala internazionale che richiedono una presenza in ufficio di soli 6 giorni al mese.

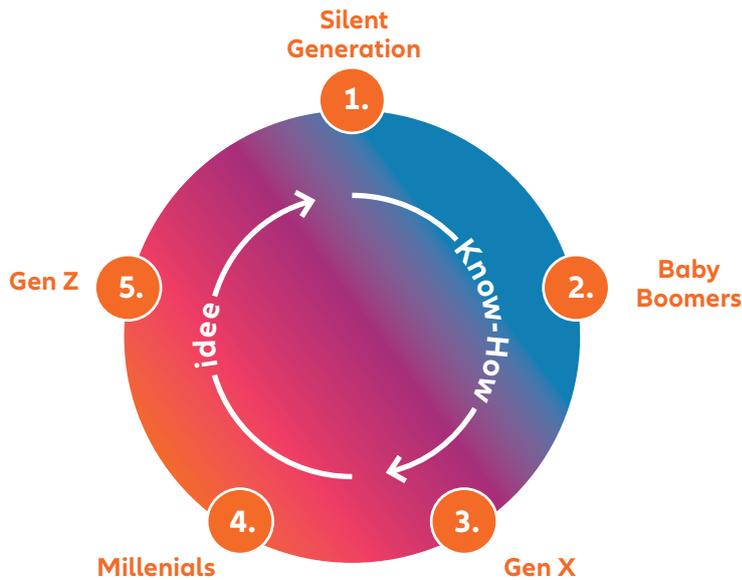
Chiaramente questo porta con sé importanti effetti sull'organizzazione del lavoro e degli spazi. Su questo piano si stanno facendo molte sperimentazioni, ma non è tutto facile. Molti stanno rilevando connessioni tra remote working, polverizzazione della struttura organizzativa e disaffezione dei dipendenti. La frequentazione in ufficio ha valore anche sul piano delle relazioni sociali; quando viene a mancare, le riunioni virtuali aiutano a tenere insieme le persone solo fino a un certo punto. E se lavorando da remoto tutti hanno più tempo, questo può essere usato anche per esplorare alternative professionali. Per fronteggiare tali tendenze e fare evolvere la cultura aziendale resta fondamentale l'atteggiamento della leadership, che deve essere capace di

più autorevolezza e meno autorità, più fiducia e delega e meno micro-management. E deve avere chiaro che, in situazioni di remote working, le nuove leve possono incontrare difficoltà nell'onboarding e nell'apprendistato. I giovani vanno quindi aiutati con modelli di coaching individuale o di affidamento a un "buddy" assegnato.

### Valore del lavoro e nuove generazioni

Le nuove generazioni sono in effetti al centro del Great Rethink. Gen Z e Millennial sono tra i primi a chiedersi che significato ha il loro lavoro e ad avvertire una voglia diffusa di cambiare attività per cambiare vita. Diventa così molto importante che le imprese sappiano ridefinire il loro *purpose*, allargandolo al di là del perseguimento della loro riuscita economica e includendo valori più ampi a beneficio della comunità e dell'ambiente.

Figura 1 - **Le 5 generazioni in azienda**



Fondamentale è poi la coerenza tra quello che le organizzazioni dicono e quello che poi fanno. I giovani si aspettano non solo iniziative di immagine, ma una coerenza di fondo dell'organizzazione rispetto ai suoi principi; vogliono vedere che la generazione di valore si declina in attività concrete sui territori.

I giovani oggi sono avanti anche sul tema della *collaboration*. Una caratteristica di molti appartenenti alle generazioni Y e Z è la forte inclinazione al mutuo soccorso: spesso collaborano mettendo spontaneamente a disposizione le proprie competenze per aiutare gli altri. A volte questo può creare qualche ridondanza, come quando i giovani si invitano tra loro a partecipare a riunioni per le quali non tutti sono strettamente necessari. C'è dunque una complessità da tenere sotto controllo. Tuttavia, l'entusiasmo collaborativo delle nuove

leve è prezioso per riuscire ad affrontare positivamente un tema rilevante in molte imprese: quello delle 5 generazioni. Oltre a Gen Z e Millennial (Gen Y), infatti, in molte organizzazioni sono presenti la Gen X, i Baby Boomer e la Silent Generation (Cfr. figura 1). Un atteggiamento aperto a lavorare insieme è essenziale per non esasperare le diversità e riuscire a mettere in relazione e armonizzare persone delle età più diverse. Questo è il solo modo per non perdere il know how di grande valore dei dipendenti più anziani, consentendo al tempo stesso a quelli più giovani di portare il loro contributo di idee e rinnovamento.

### Ripensare il lavoro, ripensare il linguaggio

Una riflessione attenta sui nuovi paradigmi del lavoro non può evitare di porsi la questione del linguaggio che le organizzazioni utilizzano nel

quotidiano. Proprio perché il senso del lavoro è cambiato, c'è la necessità di un linguaggio diverso; quello che predomina attualmente nelle imprese è omologato, grigio, serio, che non riesce a riprendere i cambiamenti accennati, non favorisce l'inclusione e deprime l'innovazione. Servono nuove parole e nuovi significati.

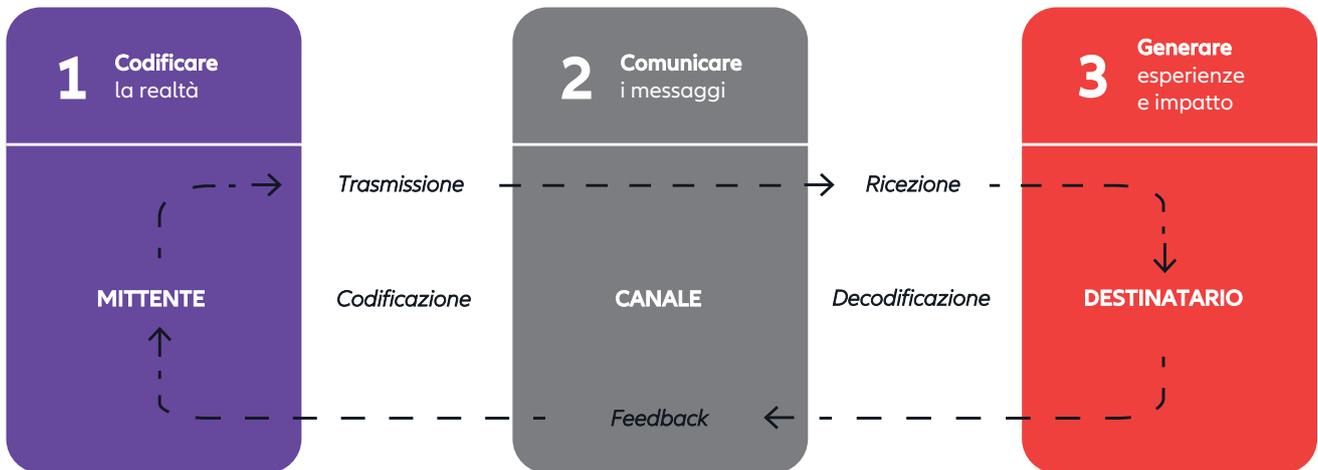
In OpenKnowledge affrontiamo questo tema assumendo che il linguaggio nelle imprese svolga tre funzioni principali: 1) Codificare la realtà; 2) Comunicare messaggi; 3) Generare esperienze e impatto (Cfr. figura 2).

La prima funzione ha un rilievo cruciale. Se da un lato, infatti, la cultura influenza il linguaggio, accade anche l'opposto: il linguaggio influenza la cultura e il modo in cui codifichiamo e capiamo il mondo. Il linguaggio comune delle organizzazioni ha bisogno di essere ridefinito a partire dalla nozione di human centricity.

Dobbiamo passare dalla lingua ruvida e dura del management a una lingua più attenta, curata, gentile. Come argomenta molto bene Rex Miller nel suo testo *The Healthy Workplace Nudge*, una spinta "gentile" (nudge) spesso è il modo più efficace per fare sì che gli employee si trovino bene nell'ambiente di lavoro e diano il meglio di sé. Al posto della cultura della pressione – sui tempi, sugli obiettivi, sui risultati – serve dunque una cultura della gentilezza, dell'accoglienza, dell'inclusione, del rispetto.

Il linguaggio può fare molto per favorire questa trasformazione. Non è solo questione delle parole con cui si comunica ma anche un tema di flussi di comunicazione. Se si tratta di parlare per includere, ed esprimere rispetto verso le aspettative delle persone nel contesto lavorativo, c'è bisogno di ascolto e confronto. E questo a sua volta richiede di cessare la pratica inveterata della comunicazione interna one-way, che è anche inevitabilmente una comunicazione top down. Come spiega con grande chiarezza il premio Nobel Daniel Kahneman, nel suo libro

Figura 2 - **Le 3 funzioni del linguaggio**



Noise, spesso c'è troppo rumore: le organizzazioni dovrebbero prestare più attenzione alla loro capacità di dialogo. Molti parlano ma c'è bisogno anche di chi ascolta. Le organizzazioni hanno preso a dialogare nella loro comunicazione esterna per cogliere le opportunità di maggiore connessione con gli utenti date dai social media, ma quasi sempre la comunicazione interna resta invece fortemente assertiva e unidirezionale.

In larga misura, questa è una battaglia ancora da combattere. Per vincerla ci vuole un cambiamento culturale sia da parte delle imprese, che devono comportarsi da organizzazioni senza paura, aprendo realmente le possibilità di dialogo interno, sia dei dipendenti, che devono superare l'apatia e il timore di esporsi, facendo sentire la loro voce. Il linguaggio può aiutare entrambe le parti, se vale a ricodificare la realtà delle organizzazioni come un ambiente aperto, dialogico, inclusivo.

### Parlare per essere capiti (anche) dai giovani

La seconda funzione del linguaggio è quella relativa al comunicare

messaggi. Le nuove generazioni possono essere motori di cambiamento pure in quest'ambito, a patto che il linguaggio delle organizzazioni si ispiri almeno in parte al loro. Per molti aspetti il modo attuale di comunicare in seno alle imprese è da un lato retorico, dall'altro severo. Deve cambiare perché la Gen Z e i Millennial usano linguaggi nuovi; nel merito, non bisogna esitare a toccare il tema del piacere, la gioia di fare le cose con gusto, divertendosi. Essere capiti dai giovani può voler dire aprirsi sul tema del *gaming*, rispetto al quale nel management prevale spesso un atteggiamento di censura. Nelle imprese il gioco può essere visto in contrapposizione al vero lavoro, al vero apprendimento; per i giovani è invece un tramite fantastico per apprendere e sentirsi ingaggiati. Ovviamente sto parlando in particolare del gioco volto a fini di utilità, come negli approcci di *gamification*. In generale i ragazzi vogliono organizzazioni allegre, capaci di apprezzare la dimensione ludica integrandola creativamente con gli obiettivi e i compiti da svolgere.

C'è inoltre un tema di modalità. Le imprese da sempre preferiscono i linguaggi testuali (più burocratici), mentre i nuovi linguaggi sono multimediali. Comunicare bene ai nostri tempi implica la capacità di esprimersi nei canali digitali, assegnando la debita importanza alle nuove forme di comunicazione visiva. Anche qui i giovani sono più avanti. Gen Z e Millennial sono oltremodo abituati a scambiare messaggi testuali e visivi – o meglio visivi e testuali. La componente visiva della comunicazione nelle aziende è invece uno o due passi indietro. Le emoji, ad esempio, sono spesso ancora considerate una forma di comunicazione puerile, poco adatta al contesto lavorativo – laddove invece tutti abbiamo imparato a usarle nel privato per la loro efficacia nell'aggiungere ai testi una tonalità espressiva. Il loro utilizzo nella dimensione aziendale deve senz'altro essere appropriato, ma impedirlo è un atto di chiusura rispetto al quale i giovani possono sentirsi poco capiti. In fondo, tutto ha a che fare con un problema di *trust*. Un linguaggio più vicino a quello in uso fra le nuove

# In fondo, tutto ha a che fare con un problema di *trust*. Un linguaggio più vicino a quello in uso fra le nuove generazioni serve a costruire una relazione di fiducia.

generazioni serve a costruire una relazione di fiducia. I giovani si aspettano più empatia e, in effetti, le imprese più attrattive per i nuovi talenti sono decisamente quelle più empatiche. Stando ancora sui codici visivi, questo si può rilevare pure nell'atteggiamento verso i linguaggi vestimentari; le organizzazioni tradizionali continuano a prediligere un abbigliamento rigoroso ma freddo, distante (giacca e cravatta, e l'equivalente per le donne), mentre le organizzazioni più avanzate e aperte al nuovo esprimono questo loro orientamento accettando codici vestimentari molto più liberi, colorati, prossimi a come ci si veste naturalmente fuori dall'ufficio. Tra i giovani, e non solo, la diffusione del remote working, spingendo per una migliore *work-life balance*, agisce nell'accentuare queste ultime preferenze.

## Linguaggio per generare esperienze

Quanto alla terza funzione del linguaggio, essa ha natura performativa. Il modo in cui si parla favorisce, cioè, un certo tipo di azioni. Talvolta il linguaggio delle organizzazioni può essere

tale da condannare l'errore e, con questo, inibire la propensione a innovare. Una famosa frase di Einstein sostiene che "chi non ha mai fatto un errore non ha mai tentato qualcosa di nuovo". Quando i giovani in azienda sono messi nella condizione di essere dei soldatini obbedienti, cessano di innovare; occorre quindi che si lasci loro la possibilità di sbagliare. È anche un tema connesso alla Great Resignation. Molti nuovi talenti vanno via perché le organizzazioni non permettono loro di mettersi in gioco. Così, c'è il rischio che perdiamo le persone perché si annoiano; bisogna quindi creare maggiore spazio, cambiare il paradigma, consentendo a ognuno di cercarsi la sua nuova challenge.

Di nuovo, questo richiede autonomia e consapevolezza – e un legame di fiducia tra organizzazione e individuo. C'è anche una connessione col tema dell'imprenditorialità. Il modello attuale delle organizzazioni è troppo transazionale, bisogna cambiarlo in un modello basato sulla progettualità e la motivazione. I giovani devono attivarsi a prescindere dal fatto che un boss assegni loro compiti e obiettivi

dettagliati, serve che siano liberi di fare sense-making sul lavoro che fanno – e riescano a vedere la piramide nel mattone, a vedere la big picture. Oggi il dipendente (altro termine che viene da una logica passata) è in molti casi legato a una funzione periferica e obbligata, anche perché a volte la big picture è meglio tacerla. Invece ci vuole un linguaggio che spinga, più che alla semplice execution, all'elaborazione del pensiero. Occorre decisamente superare la vecchia concezione "l'informazione è potere, quindi non la condivido". Oggi questo per i giovani è oltremodo limitante, vogliono capire, vogliono sapere. Spesso, del resto, l'informazione arriva loro da altre fonti. Tutto deve andare verso una semplificazione, verso linguaggi meno burocratici e più naturali, più essenziali.

Lasciando spazio alla vocazione creativa dei dipendenti, riconoscendo i colleghi-imprenditori nelle organizzazioni, si può rendere le persone parte attiva del processo di costruzione del senso. Le organizzazioni che si danno il tempo e il modo per un *Great Rethink* e riescono ad adottare un linguaggio nuovo, in breve, costruiscono insieme un senso capace di portare dentro le persone e di proiettarle nel futuro.

**Rosario Sica** è Amministratore Delegato di OpenKnowledge (dal 2015 nel Gruppo BIP) di cui è stato socio fondatore nel 2008. È autore di libri e articoli sull'evoluzione delle tecnologie digitali, lo sviluppo organizzativo e la gestione dei processi di innovazione.

# Una presidente per i consulenti finanziari d'Europa



**Intervista  
a Vania Franceschelli**

La Wealth Advisor di Allianz Bank, Vania Franceschelli, sarà per un triennio alla testa del FECIF, che rappresenta oltre 500.000 professionisti europei, con un programma di espansione e crescita, specie per le donne e i giovani.

# Il FECIF è nato 24 anni fa con l'obiettivo di salvaguardare gli interessi dei consulenti finanziari e assicurativi nei diversi Paesi europei ed esercita un'azione di costante dialogo con le più importanti autorità.

In occasione del General Meeting del 17 aprile scorso, Vania Franceschelli, Wealth Advisor in Allianz Bank, è stata eletta Presidente del FECIF, la Federazione Europea dei Consulenti e Intermediari Finanziari, in rappresentanza di Anasf, l'Associazione Nazionale dei Consulenti Finanziari. Il FECIF è stato costituito nel 1999 con il compito di difendere e sviluppare il ruolo dei Consulenti e Intermediari Finanziari in Europa.

Il Presidente di Anasf, Luigi Conte, ha espresso grande soddisfazione per la nomina di Vania Franceschelli, dal 2017 componente del board della Federazione e vicepresidente dal 2019 al 2023: «I punti programmatici del FECIF rappresentano uno snodo cruciale per l'attività di noi consulenti finanziari e per l'Associazione. Relazioni sempre più sinergiche con i membri del Parlamento e della Commissione europea sono fondamentali per rafforzare le tematiche di interesse dell'attività, conferendo alla professione un peso maggiore all'interno del quadro politico-istituzionale

comunitario. Inoltre, la formazione rimane un elemento cardine per la crescita dell'attività del consulente finanziario e siamo certi che il FECIF, grazie anche alla guida della Presidente Franceschelli, ne farà una priorità per divenire un centro di interesse concreto per tutti i consulenti finanziari europei»<sup>1</sup>.

A sua volta, Vania Franceschelli (di cui segue l'intervista rilasciata ad *AB Review*) ha così commentato la nomina: «Desidero ringraziare Anasf, che mi ha supportato in questi anni di attività nel board della Federazione. Sono molto soddisfatta di essere la prima presidente FECIF in rappresentanza dell'Italia. Le sfide da vincere sono numerose e richiedono la collaborazione e il coinvolgimento di tutti i soci»<sup>2</sup>.

1 Fonte: Comunicazione Anasf del 16 aprile 2023, "Vania Franceschelli è presidente del FECIF".

2 Ibid.

**Presidente Franceschelli, il FECIF è una realtà solida e importante nel quadro europeo, così come l'Anasf lo è in Italia. Stiamo, infatti, parlando di un numero rilevante di professionisti rappresentati dalle due organizzazioni: circa 500.000 su scala europea e circa 12.000 in Italia. Qual è, più in dettaglio, la natura dell'attività del FECIF in Europa?**

La Federazione è nata 24 anni fa con l'obiettivo di salvaguardare gli interessi dei consulenti finanziari e oggi anche di quelli assicurativi nei diversi Paesi europei ed esplica un'azione di costante dialogo con le più importanti autorità quali il Parlamento europeo, la Commissione europea e diverse autorità bancarie come l'ESMA, l'EBA e l'EIOPA, che esercitano la loro supervisione sul mondo finanziario, assicurativo e pensionistico. Come FECIF ci occupiamo di tutto quello che concerne l'attività di consulenza con un occhio particolare al cliente-cittadino. Come consulenti finanziari e come organizzazioni professionali abbiamo, infatti, anche un ruolo sociale che vede il benessere dei cittadini come obiettivo prioritario.

Un obiettivo rilevante riguarda l'istituzione di un tavolo di lavoro sull'educazione finanziaria, un problema non solo italiano, ma molto diffuso in tutta Europa. Da questo punto di vista, i Paesi più virtuosi sono nel Nord Europa.

**Il FECIF opera da un quarto di secolo per promuovere la professionalità dei consulenti finanziari. Quali le azioni più efficaci e i risultati da mettere in evidenza?**

L'interazione tra Federazione e consulenti finanziari si è intensificata negli anni ed è risultata essere un work in progress. Nel tempo, infatti, è cambiato il modo di fare consulenza finanziaria. FECIF funge da tramite con le associazioni membre per rappresentare le diverse realtà dei 27 Paesi UE, più le rispettive associazioni inglese e svizzera. Da più di dieci anni risponde continuamente alle consultazioni del Parlamento UE e della Commissione Europea, nonché di quelle delle altre autorità rilevanti. È un'attività fondamentale per fare in

modo che vi sia sintonia tra il punto di vista e le opinioni delle istituzioni e le posizioni dei consulenti finanziari, che in questo modo possono trasmettere informazioni e presentare eventuali bisogni. I pareri che vengono rilasciati dal Parlamento UE rispecchiano molto spesso le risposte che il FECIF fornisce alle consultazioni. Le autorità non riportano la paternità di queste risposte ma, quando le trovano rilevanti, le integrano nei documenti finali e noi vediamo che, nello scambio di informazioni, le nostre osservazioni vengono riportate molto frequentemente. Va sottolineato che oggi la collaborazione con i consulenti finanziari di tutti i Paesi genera ormai una risposta univoca. Dieci anni fa nella Federazione c'erano ampie differenze tra i consulenti a seconda della loro collocazione; ora, invece, queste distinzioni sono scomparse, si parla solo di consulenza finanziaria e patrimoniale. Esiste ormai un vero e proprio modello di consulente europeo, che lavora in modo diverso a seconda del modello legislativo del Paese.

**Quali obiettivi si è posta per i tre anni della sua presidenza?**

Innanzitutto quello di un accreditamento costante con le autorità europee e con i membri del Parlamento e della Commissione UE. Di recente, per esempio, la Commissione UE ci ha chiamato a una tavola rotonda con altri 18 stakeholder, dopo aver selezionato le associazioni più significative in Europa per la finanza e l'insurance e ha impostato un



dialogo che continuerà nel tempo. Un altro obiettivo rilevante riguarda l'istituzione di un tavolo di lavoro sull'educazione finanziaria, che è un problema non solo italiano, ma molto diffuso in tutta Europa. Da questo punto di vista, i Paesi più virtuosi sono nel Nord Europa; studieremo l'esempio scandinavo, che parte sin dalle scuole elementari.

Un ulteriore punto riguarda la sostenibilità. Qui dovremo creare tavoli di lavoro per capire cosa vuol dire avere prodotti finanziari sostenibili e come i consulenti finanziari possano aiutare i clienti a comprendere l'argomento. Occorre poi affrontare con chiarezza i temi del fintech e della tecnologia, su cui si tengono già numerose consultazioni. Questa non va percepita come

un avversario, ma come un'opportunità che ci mette nella posizione di raggiungere sempre più persone, imparando a gestire il loro aspetto psicologico ed emotivo.

Altra materia è quella che riguarda il gender gap. Ci sono pochissime ricerche sulle donne europee, che siano consulenti finanziarie o investitrici, e occorre una maggiore comprensione dell'attività della consulente finanziaria. Infine, un focus sulle pensioni, su cui all'interno del FECIF abbiamo esperti di livello europeo. Si è rilevato che negli ultimi tre anni sempre più clienti europei lasciano molta liquidità sui loro conti correnti, investono poco perché non hanno chiarezza e, dunque, non prendono in considerazione opportunità quali il secondo e il terzo pilastro

pensionistico<sup>3</sup>. A molti questo problema può sembrare remoto, perché ancora lontano nel tempo, ma sarà sempre più rilevante, perché il sistema previdenziale sarà sempre più vacillante in tutti i Paesi europei.

#### **Quali ritiene siano le priorità per lo sviluppo della professione di consulente finanziario in Italia?**

Devo dire che il sistema "consulente

---

<sup>3</sup> Il secondo pilastro si realizza attraverso i fondi pensione di categoria ai quali i lavoratori aderiscono in forma collettiva destinando il proprio TFR. Il terzo pilastro è rappresentato dalla previdenza integrativa individuale, da realizzare discrezionalmente con forme di risparmio individuali, per integrare sia la previdenza pubblica sia quella realizzata in forma collettiva.



finanziario" in Italia è uno dei più evoluti in Europa. Secondo i dati dell'OCF, abbiamo un tasso di illegalità vicino allo 0% e questo è il quadro di un mondo sano. Non lo è altrettanto in Europa, per cui è importante mettere in rilievo l'esperienza, per la quale ancora una volta va sottolineato il ruolo sociale. Negli ultimi anni la nostra categoria è stata oggetto, infatti, di importanti regolamentazioni che hanno aiutato la professione ad affermarsi. Esistono, naturalmente, margini di miglioramento. Quello della consulenza finanziaria è un mondo che si sta sviluppando, ma formato principalmente da persone di oltre 50 anni. Occorre, dunque, introdurre più giovani e donne in modo da avere una maggiore diversificazione, molto importante per raggiungere una visione più ampia e ricca. In Italia non c'è possibilità di fare

studi associati e questo è un limite, perché questi fanno sì che i giovani trovino una porta d'ingresso e inizino a svolgere la professione.

In Allianz Bank abbiamo già iniziato a realizzare questo obiettivo, introducendo sia il progetto Link, sia l'iniziativa di inserimento per Consulenti Finanziari under 40, modi per porre le basi per un'evoluzione futura.

**Si parla molto dell'esigenza di una maggiore cultura finanziaria tra i risparmiatori, ma nei fatti si vedono ben poche realizzazioni. Come, a suo parere, si può migliorare l'alfabetizzazione finanziaria tra i risparmiatori italiani?**

Secondo il mio punto di vista, occorre lavorare con un metodo sia bottom up che top down. Non c'è un'unica soluzione: in Italia un primo passo è stato fatto lo scorso aprile con il nuovo

Disegno di Legge "Interventi a sostegno della competitività dei capitali", per cui l'educazione finanziaria verrebbe inclusa durante l'insegnamento di educazione civica. È un buon inizio per arrivare a rendere i bambini più consapevoli dell'importanza del risparmio. Occorre poi lavorare sull'opinione pubblica. Il mondo della finanza deve fare un passo avanti in modo che, quando un cliente si rivolge a noi, gli vengano forniti documenti informativi di più facile comprensione, brevi e accattivanti, che permettano a lui/lei di capire meglio e a noi di sottolineare le caratteristiche delle diverse opzioni d'investimento. Dobbiamo spiegare che tenere i risparmi sul conto corrente è un problema, non per noi ma per loro stessi.

Le pensioni, poi, sono un altro tasto dolente, perché molti prodotti come i PIR o gli stessi fondi pensione non sono stati ben compresi nella loro natura di prodotti previdenziali. Di norma si considera di primaria importanza il rendimento, ma occorre far comprendere che, per quanto importante, occorre inserirlo in un quadro più ampio che riguarda l'intero percorso di vita della persona.

La finanza è una parte importante della nostra vita e noi come cittadini dobbiamo comprendere meglio i nostri investimenti in quanto da una migliore educazione finanziaria dipende il futuro della nostra famiglia. Non basta dedicare mezz'ora ogni tanto a guardare lo stato delle proprie finanze e qui il ruolo della consulenza finanziaria è fondamentale, perché dobbiamo far capire che ogni persona in questo campo deve imparare a porre delle domande e ottenere delle risposte.

**Lei opera in Allianz Bank come Wealth Advisor, dunque in un segmento particolarmente importante di clientela. Quanto pensa possa**

**aiutarla lavorare in uno dei giganti mondiali delle assicurazioni e della finanza nel portare avanti i suoi futuri programmi nel FECIF?**

È fondamentale perché un gruppo come Allianz trasmette continuamente idee e suggerimenti su cui basare il proprio lavoro. Sono convinta che per cambiare il nostro mondo e renderlo un posto migliore per le generazioni future sia importante mettere insieme modi diversi di pensare ed è importante poter fare affidamento sulla solidità di un grande Gruppo, leader nel campo finanziario e assicurativo, come Allianz. Questi sono vantaggi significativi.

**Come ha già sottolineato in precedenza, la professione di consulente finanziario è ancora oggi a prevalenza maschile, in Italia come altrove.**

**Come incentivare e supportare un maggior coinvolgimento delle donne?**

Il punto di partenza è certamente far conoscere di più questa professione. In particolare, è importante che noi donne che facciamo questo mestiere ne parliamo con le nostre colleghe e con i clienti. Dobbiamo far capire che è un'attività che assicura un solido futuro sia a livello lavorativo che personale. Lo dico per esperienza, perché per me si è trattato di una professione che mi ha permesso di conciliare lavoro e famiglia, là dove altre mansioni non l'avrebbero consentito. La realtà italiana è tuttora prettamente patriarcale e la donna ha un carico familiare maggiore, dato sia dai figli che dalla cura degli anziani. La consulenza finanziaria è un'attività che consente di conciliare le diverse esigenze.

**Vania Franceschelli** è Consulente finanziario Wealth Advisor - Private Senior Partner in Allianz Bank. Membro dell'Allianz Bank Academy

Quello della consulenza finanziaria è un mondo sano, ma formato principalmente da uomini di oltre 50 anni. Occorre, dunque, introdurre più giovani e donne, in modo da avere una maggiore diversificazione.

che contribuisce attivamente alla progettualità aziendale del Gruppo Allianz. Membro della Commissione Pink, rivolta al benessere e alla leadership delle consulenti finanziarie all'interno di Allianz Bank. Presidente del FECIF, Federazione europea dei consulenti e intermediari finanziari, e Dirigente per ANASF, Associazione nazionale dei consulenti finanziari. È Ambasciatrice per l'Europa per CIFA, Convention of Independent Financial Advisors. Certificata European Financial Advisor, European Financial Planner e ESG Advisor da EFPA ed è Membro della Fondazione Bellisario. Ha ricevuto numerosi premi: Woman Profile (2014); AI Finance Best Financial Consultant (2016); Premio La Bonissima città di Modena (2019); Premio Eubiosia Fondazione ANT 2022 come Ambasciatrice della solidarietà.



# Quando l'erede è inesperto

di **Andrea Vasapoli e Fabrizio Tarocco**



Predisporre per tempo una successione patrimoniale importante è fondamentale per garantire che gli eredi possano disporre in modo sereno ed equilibrato, evitando conflitti e garantendo i diritti di tutti i beneficiari. A questo scopo, è di grande aiuto il ricorso a professionisti competenti.

# Pianificare per tempo la successione è un'esigenza imprescindibile quando gli eredi, normalmente coniuge e figli, non hanno le competenze per gestire un patrimonio rilevante o delle attività d'impresa.

Pianificare la successione patrimoniale è sempre importante, ma lo è in modo particolare per i grandi patrimoni e quando oggetto di successione saranno anche partecipazioni in società operative. Pianificare per tempo la successione diventa poi un'esigenza imprescindibile quando gli eredi (normalmente coniuge e figli) non hanno le competenze per gestire un simile patrimonio o le attività d'impresa.

Innumerevoli, ad esempio, sono i casi di imprenditori importanti venuti improvvisamente a mancare, lasciando le loro aziende con una successione non pianificata a eredi privi delle conoscenze e capacità per gestirle, così come non pronti ad amministrare patrimoni di rilevanti dimensioni.

Tipici sono i problemi che conseguono a queste successioni non pianificate:

- il frazionamento del patrimonio, che perviene agli eredi in proprietà indivisa;
- l'esigenza per gli eredi, tra i quali sovente figli di diversi matrimoni, di trovare un accordo sulle modalità di suddivisione di tale patrimonio, con conseguenti dissidi famigliari;
- la necessità per il coniuge, che spesso non si è mai occupato della gestione della società e del patrimonio, di dovere improvvisamente prendere decisioni per le quali è impreparato;
- l'eventualità che una parte del patrimonio pervenga a figli troppo giovani, che non hanno ancora la necessaria maturità non solo per gestirlo, ma anche solo per non dissiparlo;
- l'"intromissione" nella gestione del giudice tutelare nel caso i figli siano minorenni.

Se oggetto di successione sono anche partecipazioni in società operative, si aggiungono le conseguenti difficoltà nella governance delle società, sulle quali si ripercuotono effetti negativi.

## Perché non si pianifica

Le ragioni per cui la maggior parte di noi tende a rinviare la propria pianificazione successoria fino a quando ritiene che sia giunta la fase finale della propria vita spesso discendono, da un lato, da motivazioni anche inconsciamente scaramantiche e, dall'altro, dalla sensazione che accompagna la maggior parte delle persone di avere davanti a sé ancora molto tempo. Quest'ultima, in particolare, è una giustissima e comprensibile attitudine con la quale affrontare la vita, è infatti la motivazione che ci spinge a "fare" con una visione di medio-lungo periodo. Essa, tuttavia, non deve offuscare la nostra razionalità.

Gli incidenti improvvisi, come le malattie, fanno purtroppo parte della vita e possono colpirci in qualunque momento. Non ci è dato di sapere davvero per quanto tempo ancora saremo sani e capaci. Da qui l'esigenza imprescindibile, in particolare nel caso di patrimoni importanti, di pensare per tempo alla propria successione,

preoccupandosi del coniuge che magari non si è mai occupato della gestione del patrimonio, dei propri figli (a maggior ragione se ancora giovani), e delle società che amministrano, verso le quali abbiamo responsabilità.

## I vantaggi della pianificazione

Occorrerebbe, dunque, dedicare periodicamente qualche momento di riflessione per valutare cosa succederebbe se un evento improvviso ci portasse via dall'affetto dei nostri cari e cosa possiamo fare per salvaguardare, nel loro interesse, il patrimonio familiare per come in quel momento è formato.

Il nostro ordinamento ci mette a disposizione un variegato insieme di strumenti giuridici, che possono soddisfare le più disparate esigenze di pianificazione del passaggio generazionale, anche in una prospettiva di efficientamento fiscale. Una corretta programmazione consente di perseguire molteplici obiettivi, tra i quali a titolo meramente esemplificativo:



Il nostro ordinamento ci mette a disposizione una pluralità di strumenti giuridici, atti a soddisfare le più disparate esigenze di pianificazione successoria.

- mantenere il patrimonio per quanto possibile unitario, evitando che il suo frazionamento ne faccia perdere rilevanza;
- evitare che una parte del patrimonio pervenga nella diretta disponibilità di figli minorenni o comunque troppo giovani per poterlo adeguatamente gestire;
- tutelare eventuali eredi dalle loro fragilità, ad esempio perché influenzabili nelle loro scelte, dissipatori, ludopatici, ovvero perché hanno bisogno a vario titolo di assistenza;
- garantire equilibrate regole di governance delle società, evitando stalli decisionali, prevedendo figure manageriali che si occupino degli aspetti operativi, magari accompagnando i figli nello sviluppo delle loro qualità imprenditoriali;
- far sì che nei successivi passaggi ereditari del patrimonio familiare venga privilegiata la linea di discendenza, evitando che lo stesso si disperda in rivioli collaterali.

#### Il coniuge “inesperto”

Molto spesso assume particolare rilievo il problema del coniuge che non si è mai occupato né delle società di famiglia né dell'amministrazione del patrimonio familiare. La problematica assume rilievo sia per la quota dell'attivo ereditario che perviene al coniuge, quantomeno la cosiddetta “legittima”, sia perché se vi sono figli minorenni è al coniuge che, di norma, spetta assumere decisioni anche nell'interesse degli stessi, seppur sotto la supervisione del giudice tutelare. Si pone in questi casi l'esigenza di far sì che il coniuge sia affiancato, nelle future scelte, da professionisti e manager di fiducia dell'imprenditore, perché possano consigliarlo nelle decisioni ed assicurare la continuità operativa e lo sviluppo delle imprese.

#### Gli strumenti a disposizione

Come sopra accennato, il nostro ordinamento ci mette a disposizione una pluralità di strumenti giuridici, atti a

soddisfare le più disparate esigenze di pianificazione successoria. Proviamo a esaminarne alcuni.

In primo luogo vi è il testamento, che ha la funzione essenziale di definire, nei limiti di legge, chi saranno i beneficiari del nostro patrimonio e in quale misura esso deve andare a ciascuno di essi. Il testamento consente anche di destinare specifici beni a ciascun beneficiario, evitando così che i nostri eredi diventino proprietari in comunione della totalità di essi e che debbano quindi discutere tra loro come addivvenire alla suddivisione degli stessi.

Vi sono poi moltissimi strumenti del diritto societario, atti ad esempio a definire adeguate regole di governance, a regolare eventuali conflitti che dovessero sorgere, a indirizzare i poteri gestori verso l'uno o l'altro erede.

In primo luogo, si può ricorrere alla costituzione di società con funzioni di holding o di "cassaforte" di famiglia, prevedendo ad esempio particolari regole per quanto riguarda la nomina degli amministratori delle stesse, nomina che può dare esecuzione alle volontà dell'imprenditore anche dopo la sua morte. Si può così prevedere che il potere di amministrazione venga riservato, per un periodo più o meno lungo, a determinati manager o professionisti di fiducia dell'imprenditore, ovvero solo a taluni degli eredi e non ad altri.

Si possono inoltre utilizzare azioni o quote dotate di diritti diversi, si possono prevedere quorum deliberativi qualificati e altre regole statutarie finalizzate a dare stabilità alle società e prevenire i conflitti.

Il trust è un ulteriore strumento di pianificazione successoria, che negli ultimi anni sta avendo particolare successo grazie alla sua grande duttilità ed efficienza. L'istituzione di un trust consente infatti di perseguire molteplici obiettivi, tra i quali ad esempio:

- assicurare il mantenimento unitario del patrimonio;
- evitare che esso pervenga nella diretta disponibilità di chi, coniuge inesperto o figli troppo giovani, non

sarebbe in grado di amministrarlo, anche se tale patrimonio sarà per intero a loro esclusivo beneficio;

- introdurre la possibilità (non consentita dallo strumento societario) che il patrimonio in trust venga speso per fare fronte alle esigenze di vita dei beneficiari;
- assicurare che di tale patrimonio in futuro possano beneficiare solo i discendenti del disponente, non anche i loro coniugi;
- porre il patrimonio familiare al riparo da future aggressioni per i "rischi della vita";
- fare uso di un regime fiscale della successione particolarmente efficiente.

Molti altri, infine, sono gli strumenti giuridici utilizzabili, la cui scelta varia a seconda degli obiettivi che si intende perseguire e della composizione del nucleo familiare. Si va dalle polizze assicurative al patto di famiglia, dalla scissione tra nuda proprietà e usufrutto alle donazioni con caratteristiche particolari, e così via.

### Conclusioni

Pianificare il passaggio generazionale è importante. Tuttavia, richiede tempo, competenza e attenzione, per cui altrettanto importante è farlo per tempo. Affidandosi a professionisti specializzati nella pianificazione patrimoniale è possibile comprendere quali dei molti strumenti giuridici utilizzabili

soddisfano meglio le nostre esigenze, tenuto conto della natura e del valore del patrimonio, della composizione del nucleo familiare, delle specifiche necessità di ciascuno dei nostri eredi, delle esigenze di governance delle società, e così via.

**Andrea Vasapoli** è Dottore Commercialista in Milano e Torino, Trust and Estate Practitioner, Professionista Accreditato Trust, esperto de *Il Sole 24 Ore* e direttore scientifico della rivista *Wealth Planning* edita dal medesimo editore, autore di numerosi libri e di oltre 400 articoli in materia tributaria, di pianificazione patrimoniale e di trust, name partner di Vasapoli & Associati. È stato per 12 anni professore a contratto di diritto tributario a Roma per la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze (MEF).

**Fabrizio Tarocco** è equity partner di Weigmann Studio Legale con uffici a Milano, Roma e Torino nonché membro del managing committee del network Parlex di cui sono membri circa 30 studi legali di tutto il mondo. È avvocato abilitato alla Corte di Cassazione e vanta una consolidata esperienza ultraventennale in ambito societario, in quelli del wealth management, del diritto industriale e del diritto d'autore. È autore di numerose pubblicazioni, relatore in convegni e docente di corsi di perfezionamento.

Affidandosi a professionisti specializzati nella pianificazione patrimoniale, è possibile comprendere quali dei molti strumenti giuridici utilizzabili soddisfano meglio le differenti esigenze.



### Intervista a Ilaria Urzini e Letizia Mazzi

La violenza che colpisce le donne è un fenomeno odioso e altamente diffuso. *La Consapevolezza di Venere*, un'associazione senza scopo di lucro, opera per sostenere le vittime di violenza di genere sia psicologicamente sia, quando possibile, anche sotto il profilo legale, affinché possano acquisire maggiore consapevolezza della propria situazione e orientare meglio la propria vita.

AB ReviewVoice 

Per ascoltare il podcast di questo articolo, inquadra il QR CODE.



La violenza è sempre un crimine odioso, ma al vertice c'è quel tipo di violenza che colpisce i soggetti più fragili ed esposti, tipicamente le donne e i giovani. La declinazione al femminile è altamente diffusa e spesso difficile da estirpare perché si basa su un'immagine culturalmente stratificata nel vissuto di molti uomini, per i quali la donna è tutt'oggi spesso considerata un oggetto. Situazione che si aggrava quando la donna è strutturalmente dipendente da un punto di vista economico e sociale e laddove nelle famiglie tende a perpetuarsi questo tipo di concezione. Da qui la necessità, e la forte auspicabilità, di interventi che portino le donne prima di tutto a comprendere gli eventi subiti, le relative responsabilità e poi a reagire sia psicologicamente sia, quando è il caso, legalmente.

Proprio per dare alle donne il supporto richiesto da situazioni così complesse e delicate, è nata alcuni anni fa un'associazione dall'evocativo nome di "La Consapevolezza di Venere". *AB Review* ne ha ripercorso le tappe più importanti e le prospettive future con l'avvocato Ilaria Urzini, presidente e cofondatrice, e con la dottoressa Letizia Mazzi, responsabile delle relazioni esterne e del fund raising.

**Prima di tutto un po' di storia: come e quando nasce la Consapevolezza di Venere e quali sono i principali obiettivi dell'associazione?**

**Ilaria Urzini.** L'associazione è nata nel 2018 per iniziativa di professioniste attive in ambito legale, psicologico ed economico: una penalista, una civilista, una psicologa-psicoterapeuta, una counselor, una commercialista fiscalista e un'esperta di difesa personale. Tutte



# LA CONSAPEVOLEZZA DI VENERE

ONLUS

PREVENZIONE, CONSULENZA, SOSTEGNO. CONTRO LA VIOLENZA DI GENERE

noi eravamo già impegnate in forme diverse di aiuto alle donne vittime di violenza. Avevamo, quindi, un forte interesse sul tema e ci siamo confrontate sulla base di una comune volontà di creare un aiuto strutturato; la peculiarità di questa associazione è, infatti, di dare un'assistenza integrata con un percorso di accoglienza, ascolto, consulenza legale, sia penale che civile, e primo sostegno psicologico di 10 incontri e poi, nel caso in cui un procedimento giudiziario sia stato avviato d'ufficio o su iniziativa della vittima, può proseguire con un'assistenza legale, sia di tipo civile che penale.

**Dare un supporto diversificato è certamente un punto di forza della vostra associazione. Questo rende più complesso l'intervento? E quali sono i supporti più richiesti?**

**Ilaria Urzini.** Ogni anno affrontiamo numerosi casi che variano per caratteristiche e complessità. Nel periodo

COVID, chiaramente, si è contratta l'attività in quanto sono diminuiti notevolmente i casi di denuncia a seguito della reclusione forzata, per cui abbiamo realizzato webinar d'informazione e assistenza telefonica. L'assistenza fondamentale è quella psicologica, alla quale si accede acquisendo le informazioni dal sito in cui è disponibile un numero di telefono attivo 24h su 24h. Le telefonate sono inizialmente indirizzate alla psicologa di riferimento. Questo è l'avvio di un percorso ed è un passaggio importante perché riguarda tutte le utenti. Alcune avranno anche bisogno di consulenza legale. La decisione di avviare un procedimento giudiziario sarà poi una decisione della donna alla quale assicuriamo il relativo supporto. Va rilevato che sono poche le donne che decidono di procedere a denuncia.

**È ben noto che spesso le vittime di violenza non riportano i fatti e non**

L'associazione opera per dare alle vittime di violenza un'assistenza integrata. Si inizia con un percorso terapeutico di 10 incontri. Ma può poi proseguire con un'assistenza legale, civile e penale.

denunciano i colpevoli per timore di non essere credute o perché si auto-colpevolizzano per motivi diversi. C'è poi il fattore del pudore personale poiché molte donne aborriscono l'idea di rendere pubblici gli episodi di cui sono state oggetto. Come agite per stimolare una giusta reazione?

**Ilaria Urzini.** La resistenza a riportare i fatti ha origini e motivazioni diverse. Può essere determinata da un timore per l'incolumità per sé e per i propri figli; oppure dalla vergogna di parlare con estranei dell'accaduto. Sono quasi sempre il risultato di un permanere di un senso di colpa, perché spesso le donne vittime di violenza non riescono a rendere oggettiva l'esperienza subita e a scaricare la colpa su chi l'ha invece inflitta. Il nostro scopo è quello di rendere le donne consapevoli di ciò che è successo e in grado di prendere le decisioni più utili per sé in modo lucido. Non necessariamente, poi, si arriva alla denuncia. Quello che noi facciamo è accompagnare le donne in un percorso di fuoriuscita dalla violenza e ancorché la denuncia sia un passaggio importante in questo percorso che noi sollecitiamo, forzare eccessivamente la decisione della donna potrebbe farla desistere dal tentativo intrapreso. Ricordiamo alle donne che denunciare è anche un atto di altruismo, perché può portare a evitare che in futuro si ripetano con altre questi episodi di violenza.

**Vi sono casi in cui non si è ancora arrivati alla violenza, fenomeni come lo stalking e le minacce. Ne sentiamo parlare e talvolta anche la stampa dà voce alle paure delle donne che sono direttamente minacciate. Ma le autorità spesso non intervengono, talvolta perché non hanno il personale**

**sufficiente a seguire numerosi casi o perché non hanno strumenti legali appropriati. Vi occupate anche di questi aspetti?**

**Ilaria Urzini.** Si tratta di interventi necessari che riguardano donne che subiscono una violenza psicologica che non è ancora trascesa in violenza fisica, non per questo meno grave e fortemente lesiva della dignità della donna. La situazione è delicata e complessa perché entra in ambiti privati da tutelare e pure implica la necessità di garantire l'incolumità dei cittadini. Le istituzioni sono molto più sensibili al fenomeno rispetto al passato, ma la diffusione della violenza di genere a fronte dei mezzi a disposizione, nonché l'impossibilità spesso di intervenire in situazioni che manifestano accelerazioni imprevedibili ingenera nell'opinione pubblica un senso di sfiducia nella capacità delle istituzioni di tutelare le donne.

Noi affianchiamo le donne e restiamo in contatto continuo con loro e con le istituzioni, per un monitoraggio costante della situazione e dei livelli di rischio, al fine di assicurare la tutela più adeguata.

**Nel 2020 avete pubblicato il vostro primo libro, *Venere siamo noi*. Che accoglienza ha avuto?**

**Letizia Mazzi.** È stato accolto molto favorevolmente, con ottimi riscontri. *Venere siamo noi - Storie di donne uscite dalla violenza* si tratta appunto del nostro primo libro, presentato a BookCity Milano, e abbiamo deciso di pubblicarlo per far sapere cosa fa la nostra associazione. È la raccolta di cinque storie di donne seguite da noi e che ad oggi sono uscite dalla spirale della violenza; sono stati scelti cinque casi rappresentativi di tipi di violenza



diversa, da quella fisica a quella psicologica, al maltrattamento in famiglia, alla violenza sociale ed economica. Quest'ultimo tipo di violenza è estremamente diffuso ed è spesso legato alla mancata indipendenza economica della donna che la rende fragile, non consentendole di abbandonare il nucleo familiare nei casi di violenza. Queste storie sono la testimonianza della nostra attività interdisciplinare.

**Il vostro lavoro è stato portato sulle scene al Teatro Franco Parenti di Milano verso la fine del 2022. La forma artistica teatrale con cui avete trasmesso le idee della vostra associazione è un linguaggio forte e immediato, che spesso riesce ad arrivare dove un linguaggio più scientifico e razionale non coglie l'obiettivo. Come valutate i risultati dell'iniziativa?**

**Letizia Mazzi.** La rappresentazione teatrale si basa sul nostro secondo libro, dal titolo *Incastri (im)perfetti, la violenza nelle relazioni di coppia*, che costituisce la continuazione del precedente libro *Venere siamo noi*. Il primo racconta di storie di donne, il secondo entra nel tema della violenza nella relazione di coppia. Caratteristica dei nostri libri è che ogni storia è seguita da approfondimenti molto utili e semplici, motivo per cui sono molto richiesti: gli approfondimenti, infatti, riguardano gli aspetti psicologici, penali, civili, finanziari e anche di autodifesa, con l'obiettivo di mostrare cosa, in ognuno dei casi riportati, si sarebbe potuto fare e cosa si potrebbe ancora fare.

Nel libro c'è una prima parte che costituisce il soggetto teatrale. È la storia di una donna di nome Bianca nel momento in cui incontra "lui" – Nero – con l'idea che egli possa colmare il

## Il percorso terapeutico serve a realizzare l'obiettivo di dare alle donne la consapevolezza di trovarsi nella condizione di vittima, di una persona che ha diritto a una vita libera e dignitosa.

bisogno profondo d'amore di lei, che la porta a fondersi con lui e poi a perdersi nel dramma di un quotidiano di svalutazioni, una storia di violenza psicologica purtroppo molto comune. Una realtà estremamente diffusa perché si stima che 2 donne su 3 nell'arco della propria vita hanno subito una qualche forma di violenza e in gran parte dal partner o dell'ex partner. Abbiamo scelto di trasporre tutto ciò in una forma teatrale perché è più diretta, facile ed efficace e ci permette di parlare anche con i più giovani.

È infatti molto utile e importante entrare nelle scuole per sensibilizzare i ragazzi. Un buon comportamento, infatti, dipende in modo cruciale da ciò che si vive in casa propria. Infatti, se si

cresce in una famiglia dove è "normale" agire un comportamento violento, si tenderà poi a replicarlo nella propria vita.

La seconda parte del libro comprende poi la storia vera di una coppia, seguita effettivamente dall'associazione, che dopo un inizio apparentemente normale della relazione è entrata nella spirale della violenza. La coppia ha quindi voluto seguire un percorso insieme con i nostri esperti.

**Abbiamo finora parlato delle problematiche delle coppie, ma l'associazione si occupa anche di quelle che riguardano i figli?**

**Letizia Mazzi.** Nel momento in cui ci sono dei figli minori necessariamente interviene la parte legale; c'è

un'assistenza presso il tribunale dei minori che si occupa di salvaguardarne il benessere. A seconda della gravità si trova una collocazione adeguata.

**Come Onlus avete l'esigenza di raccogliere risorse dall'esterno per sostenere la vostra attività: quali sono le istituzioni che vi supportano?**

**Letizia Mazzi.** Le risorse sono importantissime; siamo una Onlus nata nel 2018. Sostenere le donne che si rivolgono a noi e portare avanti attività divulgativa e di rete sul territorio comporta la necessità di risorse. Ora abbiamo il supporto di donatori privati che si sentono coinvolti nella causa, di aziende che vogliono sostenere il nostro lavoro.

Affiancare donne verso la consapevolezza di essere vittima è un percorso che richiede attività di professionisti preparati, sia in rete, sia con lo sviluppo di progetti che coinvolgano istituzioni e aziende. Questo richiede risorse. L'aiuto di privati donatori e aziende viene naturalmente mantenuto riservato; con alcune di queste abbiamo fatto importanti progetti che ci hanno poi permesso di realizzare le nostre iniziative. Siamo poi inserite nel meccanismo del 5x1000 e abbiamo un sito per chi vuole effettuare donazioni.

#### **Quali sono i programmi futuri di sviluppo?**

**Ilaria Urzini.** La nostra attività ha, come ho accennato prima, due direttrici: la prevenzione, attraverso la pubblicazione di libri, l'organizzazione di eventi e incontri di formazione anche aziendali, e l'assistenza alle utenti nei modi descritti.

La nostra filosofia, fin dall'inizio, è sempre stata quella di avvicinarci alla donna che chiede aiuto e pertanto abbiamo scelto di appoggiarci a più sedi sul territorio.

Oggi è necessario rinforzare gli interventi di prevenzione, e quindi ci proponiamo di aprire una sede fisica in cui operare, in modo da poter offrire servizi continuativi di prevenzione sul territorio anche in rete. La partnership con alcune aziende agevolerà tale processo da un punto di vista finanziario e progettuale per fare cultura anche nel mondo del lavoro.

Tra i progetti futuri c'è anche un progetto di rete con altre associazioni e fondazioni milanesi, per agevolare il rientro nel mondo del lavoro da parte delle categorie con fragilità psicologica, tra cui le donne vittime di violenza economica e psicologica, che hanno perso il lavoro o che devono riacquisire indipendenza economica, condizione fondamentale per la riduzione dei fattori di rischio della violenza di genere e intra-familiare.

La donna spesso si sente sola e ha paura. Questo è trasversale a tutti i ceti sociali, non c'entrano la scolarità, il livello di reddito o il luogo di residenza.





# I pantaloni di...

**A cura della Redazione, in collaborazione con Roberto Tomasin**

**Come i consulenti finanziari promuovono la consapevolezza sul tema dell'indipendenza economica nelle relazioni di coppia, per una vita armonica.**

Silvia Valli e Mario Ripa, **consulenti finanziari di Allianz Bank** di lunga esperienza, hanno dato vita a un agile libretto – che si potrebbe definire un saggio - per riconoscere e gestire tutti quegli aspetti economici e patrimoniali, in chiave preventiva, che si riferiscono al tema dell'indipendenza economica; argomento a volte sotto traccia nel comune sentire, ma che in-

crocia molte realtà familiari. **Come referenti fiduciari di una relazione patrimoniale con le famiglie**, Silvia e Mario hanno colto la delicatezza dell'argomento, iniziando un percorso divulgativo specifico per sensibilizzare la propria clientela, e non solo. Il primo passo si è concretizzato appunto nella pubblicazione del saggio **"I pantaloni di..."** con il



contributo di **Alessandro Gallo**, esperto di pianificazione patrimoniale, e di **Paola Gonella**, dell'associazione La Consapevolezza di Venere Onlus. Il saggio mette a sistema le diverse esperienze professionali dei quattro autori; in esso vengono portate all'attenzione del lettore diverse riflessioni e indicazioni sul delicato tema dell'autonomia economica e patrimoniale per un **corretto equilibrio economico nella gestione e tutela del nucleo familiare**.

Conseguire una propria autonomia è un possibile baluardo anche verso le situazioni più estreme, purtroppo di attualità di cronaca, nella violenza all'interno della coppia. In particolare il contenuto del saggio è partito dal punto di vista secondo il quale in qualsiasi struttura di coppia può esistere un

componente meno tutelato economicamente di altri.

Molte le domande e numerosi gli interessanti approfondimenti operativi da cogliere, suggeriti dagli autori nell'intervista che segue.

### **Come mai avete scelto come titolo "I pantaloni di...", che sembra una domanda inespressa?**

*Silvia.* Le domande sono necessarie, forse ancor più delle risposte, in quanto dovrebbero essere la premessa di una propria consapevolezza. Con il titolo "I pantaloni di...", abbiamo richiamato il riferimento a Giovanna d'Arco. Pur rispondendo positivamente a tutte le contestazioni che le venivano mosse durante il processo, alla fine scivola, o la fanno scivolare, sul fatto che abbia sempre indossato abiti maschili contravvenendo al veto dell'Antico Testamento (Deuteronomio) dove è scritto che "la donna non si vestirà da uomo, né l'uomo si vestirà da donna..." - appropriandosi del simbolo maschile per eccellenza, o reputato tale, i pantaloni.

*Mario.* Continuando il pensiero, posso dire che "I pantaloni di..." hanno preso spunto dal fatto che l'abbigliamento da sempre è stato carico di simbolismi e che ciò addirittura trova un suo fondamento storico appunto nell'Antico Testamento. Questo ci ha aiutati a riportare con un esempio noto a tutti, come la vita della giovane Pulzella d'Orléans, il tema della parità di genere e, come professionisti del risparmio, mettere in evidenza quanto questo sia centrale per riflettere sull'importanza di tutelare l'autonomia economica dell'individuo.

**Il vostro lavoro ha anche una forte valenza sociale che tutela, nei fatti, anche la coesione familiare. Quali i punti di contatto tra voi su questo**

I consulenti finanziari di Allianz Bank, Silvia Valli e Mario Ripa, hanno dato vita a un agile saggio per aiutare i clienti a riconoscere e gestire tutti quegli aspetti economici e patrimoniali che si riferiscono al tema dell'indipendenza economica.

### **aspetto...vi siete scambiati i pantaloni?**

*Mario.* Premesso che abbiamo taglie e vestibilità leggermente diverse... sull'attenzione a tutelare al massimo tutti i componenti della famiglia siamo totalmente in sintonia e questo si riflette nel modo di relazionarsi con i clienti, nello sviluppare connessioni e ragionamenti, nell'analizzare a fondo le diverse



soluzioni di pianificazione, ponendo attenzione alla specificità di ogni soggetto prima di tutto attraverso un dialogo diretto e costante.

*Silvia.* Nella concretezza, al di là delle taglie e delle sfumature comportamentali che ci contraddistinguono individualmente, esiste una importante sintonia nell'agire anche là dove diversità è una ricchezza. Il comune approccio etico e metodologico e il nostro talento individuale ci permettono di integrarci armonicamente aumentando la possibilità di portare valore aggiunto ai nostri clienti.

### **Quando avete deciso di dar vita a questa iniziativa?**

*Mario.* Al di là della fortuna di operare nello stesso ufficio – ed è indubbio che la vicinanza faciliti lo scambio di riflessioni – ancora più importante è il *mood* che da tantissimi anni condividiamo. *Mood* che nasce da percorsi formativi simili ma, naturalmente, anche dalla

frequentazione di riunioni e partecipazione a tanti progetti in cui Allianz Bank ci ha coinvolto. Da qui una comunanza di vedute e, ancora prima, di sensibilità nella tutela dei nostri clienti, che ha portato a una “nascita” diciamo naturale del saggio, compendio di tante riflessioni.

*Silvia.* Certamente la vicinanza ci ha favorito nel generare il “corto circuito” dei nostri pensieri e azioni, ma possiamo far risalire l’innescò alla rappresentazione teatrale che Mario mi ha riportato in modo entusiastico. Per me lavorare sulla consapevolezza dei clienti, e delle clienti in particolare, è un’esperienza quotidiana, una tematica che porto avanti da tempo per convinzione personale e che trattiamo anche nella Commissione Pink della Banca, di cui faccio parte da diversi anni. Lo spettacolo ha creato i presupposti per un dialogo comune con Mario per mettere a terra una visione ancora più integrata e operativa di questo tema.

*Mario.* Grazie Silvia, direi che l’incontro magico di quella serata teatrale mi ha evidenziato, ancora una volta, come l’arte possa essere un formidabile mezzo per raccontarci la realtà. La rappresentazione “L’invasione, ovvero la leggenda dell’amore vero”, a cura del Teatro dei Lupi in collaborazione con La Consapevolezza di Venere Onlus, si è tenuta nell’ambito delle iniziative di Bookcity Milano e probabilmente verrà replicata entro l’anno. La pièce teatrale tratta in modo molto diretto il tema della violenza sulle donne ed evidenzia indirettamente come l’indipendenza economica sia rilevante nell’auto-tutelarsi. Da qui il fatto di confrontarmi con una collega con sensibilità simili, che mi ha portato a riflettere su come poter porre una maggior attenzione verso i clienti, oltre a quanto da sempre con loro svolto, su questo importante aspetto dell’attività di pianificazione.

*Silvia.* Sono d’accordo, il tema della violenza economica è solo una parte di una determinata modalità comportamentale e non vorrei che ci si focalizzasse solo sull’aspetto prettamente negativo. **Va inserito nel contesto più ampio di serenità**, lavorando su tutti i componenti di una famiglia per renderli consapevoli di come le proprie scelte hanno un impatto sull’armonia familiare. È importante che una donna - madre o nonna - ma anche un uomo - padre o nonno - che vogliono dare una mano a figlie, figli e nipoti, siano coscienti di come le loro scelte abbiano delle conseguenze sul benessere familiare.



Il titolo “I pantaloni di...” ha preso spunto dal fatto che l’abbigliamento è sempre stato carico di simbolismi. Una realtà che trova un suo fondamento storico addirittura nell’Antico Testamento.

**Per questo la relazione è uno degli elementi più rilevanti per una consulenza di successo, anche considerando che sempre più alcuni aspetti numerici dell’attività potranno essere gestiti anche attraverso l’intelligenza artificiale...quindi possiamo dire che sembri necessario recuperare e aumentare il posizionamento del valore della consulenza relazionale. Fatta questa premessa, che sbocco operativo ha trovato la vostra interazione?**

*Mario.* Il primo risultato è l’aver “costruito” questo saggio, come ci è piaciuto chiamarlo con Silvia, per richiamare la saggezza che vorremmo umilmente portare nell’ambito del nostro lavoro di consulenza perché si possano **far fare con coscienza le scelte più opportune.** Per noi già l’elaborazione di questo saggio è stato, e lo è tuttora, un percorso formativo e di aggregazione di competenze diverse. Ci ha permesso di riflettere sul significato della nostra

attività anche nel confronto con l’associazione La Consapevolezza di Venere Onlus e con il Dott. Alessandro Gallo, che ci ha istruito sugli aspetti di pianificazione del patrimonio dal punto di vista normativo e operativo. Insomma mettere assieme quattro teste e farle funzionare in sintonia con una visione comune ci ha permesso di aiutarci a vicenda e di crescere nell’elaborazione dei contenuti, per arrivare poi alla decisione della pubblicazione. Tutto questo ha creato una sintonia che mi auguro emerga nella lettura del saggio. Ai lettori l’ardua sentenza.

*Silvia.* Non posso far altro che confermare quanto detto da Mario in questo percorso di crescita e nel continuo confronto reciproco. **Il principio di mettersi sempre in discussione ci permette di gestire il cambiamento continuo,** che è la cifra dinamica del nostro tempo, elaborando sempre nuove modalità di ragionamento e permettendoci di migliorare la qualità

del nostro lavoro con la clientela. Ho e abbiamo molto a cuore il tema etico, che è la base del nostro lavoro, cercando di calarlo nella quotidianità lavorativa. Vorremmo che il saggio diventasse uno strumento condiviso, un mezzo divulgativo per raggiungere concretamente anche coloro che magari non hanno ancora coltivato queste riflessioni, contribuendo - nel nostro piccolo - ad innalzare il livello di sensibilità su questi temi.

**E da qui in poi... un sogno?**

*Mario e Silvia.* Sarebbe bello poter continuare il percorso in questo preciso ambito che ci sta molto a cuore, sviluppando un progetto che miri con attenzione a portare più consapevolezza, conoscenze e informazioni corrette alle persone che ne hanno bisogno. Per ora ci limitiamo a pensare di aver realizzato un grande lavoro riversando tutte queste argomentazioni nel nostro saggio.



# Un impegno forte e crescente nelle cure per i sarcomi

**A cura della Redazione**

Folta partecipazione di medici,  
ricercatori, associazioni di pazienti  
e case farmaceutiche alla XXVI Riunione  
Annuale dell'Italian Sarcoma Group.

## L'obiettivo del meeting, secondo la presidente di ISG Silvia Stacchiotti, è riunire tutti i principali stakeholder nei sarcomi per un confronto costruttivo sugli aspetti critici relativi al trattamento dei pazienti.

Si è tenuta dal 30 marzo al 1° aprile scorsi, presso il Centro Congressi Artemide di Castel San Pietro Terme (Bologna), la XXVI Riunione Annuale dell'Italian Sarcoma Group, l'associazione nata nel 1997 come gruppo collaborativo italiano finalizzato a migliorare la ricerca e la cura dei pazienti di ogni età affetti da sarcomi dei tessuti molli, tumori stromali gastrointestinali (GIST) e sarcomi dell'osso. L'evento, organizzato con il supporto del Dott. Toni Ibrahim, direttore della struttura complessa di Osteoncologia, Sarcomi dell'osso e dei tessuti molli, e Terapie Innovative dell'IRCSS Istituto Ortopedico Rizzoli, e i Colleghi della stessa unità, ha visto la partecipazione di oltre 200 persone, soprattutto medici e personale dedicato alla ricerca, provenienti da circa 50 istituzioni distribuite su tutto il territorio italiano e impegnate nella ricerca e nella cura dei pazienti affetti da sarcomi.

A questa significativa presenza di professionisti sanitari e ricercatori, si è affiancata un'importante partecipazione di 10 associazioni di pazienti, impegnate in meeting dedicati a favorire l'accesso ai farmaci attivi e ridurre la discriminazione dei pazienti con tumori rari. Il supporto di alcune case farmaceutiche ha reso possibile la realizzazione della Riunione Annuale dell'Italian Sarcoma Group attraverso forme di sponsorizzazione non vincolanti. «L'obiettivo del meeting» – spiega

Silvia Stacchiotti, presidente di ISG – è riunire tutti i principali stakeholder nei sarcomi per un confronto costruttivo sugli aspetti critici relativi al trattamento dei nostri pazienti. Penso, ad esempio, alle difficoltà nell'accesso a farmaci potenzialmente attivi o all'elaborazione di soluzioni operative e nuove proposte di studio che possano contribuire a migliorare il percorso di cura e la probabilità di guarigione in queste neoplasie, purtroppo ancora spesso fatali. La Riunione Annuale rappresenta un'occasione importante di incontro tra gli specialisti del settore e i

pazienti per promuovere la collaborazione e l'aggiornamento sui principali e più recenti risultati ottenuti dalla ricerca e diffondere ulteriore expertise sul territorio italiano».

In Italia ogni anno si registrano circa 5.000 nuove diagnosi di sarcoma in pazienti di tutte le età. Ad essere colpiti, spesso, sono anche bambini e giovani adulti, con una sopravvivenza stimata a 5 anni intorno al 60%. I sarcomi dell'osso e dei tessuti molli, inclusi i tumori stromali gastrointestinali, sono una famiglia di tumori eterogenei che comprende all'incirca 100 tipi di



In Italia ogni anno si registrano circa 5.000 nuove diagnosi di sarcoma in pazienti di tutte le età. Ad essere colpiti, spesso, sono anche bambini e giovani adulti, con una sopravvivenza stimata a 5 anni intorno al 60%.

## L'Italian Sarcoma Group (ISG)



Fondato nel 1997, da 25 anni L'Italian Sarcoma Group (ISG) rappresenta il gruppo cooperativo italiano, costituito come società scientifica senza fini di lucro, che promuove la ricerca scientifica e sanitaria nei sarcomi, con l'obiettivo ultimo di migliorare la qualità delle cure e ampliare l'offerta terapeutica per i Pazienti di ogni età affetti da sarcoma. Nel corso degli anni, ISG ha promosso e reso possibile numerosi studi accademici nazionali e internazionali sulla cura dei sarcomi, il cui altro valore scientifico è riconosciuto dalle numerose

pubblicazioni su riviste scientifiche di riferimento nel settore. Insieme alla ricerca, la formazione ha rappresentato fin da subito un aspetto cruciale della mission di ISG.

Il gruppo, coinvolgendo opinion leaders del settore nazionali e internazionali, promuove regolari eventi educazionali e rivolti a tutti i soci, con lo scopo di favorire il continuo aggiornamento e il confronto. Ad oggi ISG conta oltre 200 soci, coinvolge oltre 50 centri su tutto il territorio nazionale e conduce circa 20 studi clinici accademici. In Italia, ISG opera in stretta collaborazione con la Rete Nazionale Tumori Rari, con Alleanza Contro il Cancro (ACC) e con la Federazione Italiana dei Gruppi cooperativi (FICOG) mentre in ambito Europeo è partner ufficiale di EURACAN, la European Reference Network dedicata ai tumori rari solidi dell'adulto, e collabora con tutte le più importanti società scientifiche e associazioni Pazienti del settore.

neoplasie differenti, con un'incidenza complessiva di circa 9 nuovi casi all'anno ogni 100.000 persone.

Nonostante i passi avanti fatti negli ultimi decenni nel trattamento di queste neoplasie, ad oggi circa la metà dei pazienti con diagnosi iniziale di sarcoma sviluppa, nel corso della propria storia di malattia, metastasi a distanza. Rispetto ai tumori più frequenti e meglio conosciuti, i sarcomi, in quanto tumori rari, presentano notevole criticità in ambito clinico-assistenziale e della ricerca che spesso si possono tradurre in una netta discriminazione per i pazienti che ne sono affetti e in una significativa riduzione della chance di guarigione.

«Da un punto di vista clinico, data la complessità della patologia, – prosegue Silvia Stacchiotti – le competenze

mediche necessarie per la gestione dei pazienti con sarcoma non sono distribuite in modo omogeneo su tutto il territorio nazionale e sono per lo più concentrate in pochi centri di riferimento dove è fondamentale che tutti i pazienti con un sospetto di sarcoma vengano indirizzati per un corretto inquadramento diagnostico e terapeutico. Da un punto di vista della ricerca, la rarità si traduce in una notevole difficoltà a condurre gli studi clinici secondo le modalità convenzionali che vengono applicate ai tumori più comuni e nella conseguente difficoltà a sviluppare e ottenere l'approvazione di farmaci anche se potenzialmente attivi. È anche su questi aspetti che momenti di confronto come la Riunione Annuale di ISG diventano doppiamente importanti».

## Un fondo in memoria di Dario Vese

Alla fine di gennaio a Dario Vese, consulente finanziario di Allianz Bank, da tempo in cura per un condrosarcoma mesenchimale metastatico, la cui esperienza è stata già raccontata su questa rivista, l'equipe medica ha dovuto purtroppo comunicare una prognosi infausta rispetto al decorso della malattia. Nonostante ciò, Dario ha deciso di passare gli ultimi mesi della sua vita cercando di mettere a frutto il poco tempo a disposizione mantenendo motivi di ottimismo e, per quanto possibile, di serenità.

Al momento della sua scomparsa, Allianz Bank ha costituito la Fondazione Dario Vese, cui la banca donerà nei prossimi mesi e anni importi volti a supportare due borse di studio dedicate a specialisti, medici, chirurghi e ricercatori, che vogliono dedicare la loro carriera alla ricerca e cura nei sarcomi e un premio annuale a un ricercatore dell'Italian Sarcoma Group che si sarà particolarmente distinto per aver prodotto risultati utili e tangibili al miglioramento delle cure. Un'iniziativa particolarmente importante, dato che il sarcoma è un tipo di tumore molto raro e, quindi, poco studiato. Per i pazienti, l'accesso alle cure è complesso e costoso e la ricerca di nuove terapie richiede significativi investimenti che consentano di sviluppare una maggiore comprensione del fenomeno.

Come Dario ha raccontato molte volte, un sarcoma genera problemi maggiori rispetto ad altre malattie potenzialmente letali proprio per le continue difficoltà di reperimento dei farmaci realmente adatti a dare sollievo.

**Scopri il Fondo aperto in memoria di Dario Vese per partecipare alle donazioni:**



**Per ulteriori informazioni: Italian Sarcoma Group**  
segreteria@italiansarcomagroup.org  
<https://www.italiansarcomagroup.org>

**Per donazioni e 5 X 1000 a Italian Sarcoma Group**  
il codice fiscale è 91226030376



# Un progetto di crescita e consapevolezza

**Intervista a Laura Pavani**

Si chiama Scuola Permanente di Formazione Manageriale ed è la nuova iniziativa, supportata da Allianz Bank, per una formazione approfondita e continua basata sui valori e indirizzata alla crescita professionale delle persone per una visione concreta di lungo periodo.

È nata, con la sponsorship di Allianz Bank e la partnership della Direzione Commerciale, la Scuola Permanente di Formazione Manageriale, con l'obiettivo di mettere a disposizione dei manager driver di cambiamento essenziali per l'evoluzione della Banca e di sviluppare competenze per uno sviluppo di ruoli, processi e strategie. Un progetto volto a generare un dialogo all'interno dei team manageriali tale da favorire lo scambio di feedback e riflessioni su vision e mission della Banca. In questa intervista, Laura Pavani, Responsabile Network Professional Development del Gruppo Allianz in Italia, che segue la formazione della Rete di Agenti Allianz e Consulenti Finanziari di Allianz Bank, definisce gli scopi dell'iniziativa e ne traccia le logiche e le linee di sviluppo.

**Dottoressa Pavani, perché una Scuola Permanente Di Formazione Manageriale per i manager di Allianz Bank quando esiste un'offerta esterna formativa di grande ampiezza e, in alcune sue parti, di ottima qualità?**

La Scuola è un progetto complesso; è vero che esiste la possibilità di usufruire di fornitori esterni, ma noi desideriamo che i nostri Manager siano formati su fattori di tipo culturale che rispecchiano le dinamiche insite alla Rete. Per questo riteniamo sia indispensabile una formazione che parta dall'interno. Stiamo assistendo a un'evoluzione delle richieste di Clienti e Consulenti Finanziari, al fine di rispondere a circostanze sempre più complesse e in accelerazione. Serve perciò presidiare questa trasformazione dall'interno ed elaborare proposte precise al riguardo.

C'è un bisogno strategico di promuovere le competenze manageriali e noi abbiamo scelto di sviluppare, come focus esclusivo, le soft skills.

In foto: Laura Pavani Responsabile Network Professional Development di Allianz



La Scuola di Formazione Permanente nasce da un'idea del nostro Vice Direttore Generale e Direttore Commerciale Mario Ruta con l'obiettivo gestire lo sviluppo professionale dei Consulenti Finanziari in modo stabile. Non è, dunque, una risposta tattica bensì strutturale, che si coordina con la

mission e la vision della banca e del modello di consulenza per servire i Clienti sempre al meglio. Il progetto viene da lontano. Abbiamo, infatti, iniziato a lavorarci nel 2019, con una falsa partenza dovuta alla pandemia del Covid, che ci ha costretto a operare non più in presenza ma in modo virtuale. Abbiamo iniziato coinvolgendo 300 Consulenti Finanziari per accogliere le loro esigenze, come per esempio quelle relative al supporto richiesto al management e altre indicazioni di merito. Nel 2021 abbiamo proseguito questo percorso di ascolto, raccogliendo ulteriori spunti dalle Consulenti Finanziarie. Poi, tenendo conto anche delle aspettative dell'Amministratrice Delegata Paola Pietrafesa e dei Manager, abbiamo fatto una sintesi e abbiamo capito che la cosa migliore è co-progettare l'iniziativa insieme ai Manager stessi. In Italia esiste sicuramente un'offerta formativa esterna valida, spesso all'avanguardia, ma il valore aggiunto della nostra Scuola è quello di lavorare



fianco a fianco con la Direzione Commerciale e i Manager. Questa sinergia rende unica la nostra proposta formativa.

**Investire sulla crescita professionale del management è segno di attenzione e responsabilità. Quale l'impegno di Allianz Bank in questa direzione?**

L'investimento di Allianz Bank è importantissimo: stiamo già destinando, e continueremo a farlo, risorse considerevoli. C'è un bisogno strategico di promuovere le competenze manageriali e noi abbiamo scelto di sviluppare, come focus esclusivo, le soft skills. Il profilo delle competenze è in continuo divenire e, in effetti, sono emerse esigenze di accrescimento delle competenze hard. Tuttavia, il perimetro della Scuola rimane saldo

sull'obiettivo di stimolare il cambiamento culturale dei Manager, e di conseguenza per le hard skills ci rifacciamo a ciò che già offriamo e a proposte esterne. In questi anni abbiamo lavorato molto sulla ridefinizione dei ruoli manageriali e questo ci ha permesso anche di elaborare un nuovo *mindset* di competenze. Si tratta di un impegno rilevante, sia per noi che per loro, perché si tratta di un importante cambio di visione. Di conseguenza, non ci poniamo alcun obiettivo annuale. Vogliamo far sì che si inneschi una trasformazione culturale con un *assessment* che andremo a rifare tra qualche anno. Un processo lungo che modifica la prospettiva di persone che finora hanno privilegiato aspetti hard e quantitativi spesso sono stati soverchiati dalle attività. Oggi, però, i Consulenti Finanziari

sono più attenti ad aspetti valoriali e interpersonali e questo richiede un patrimonio di competenze ben definito.

**Una buona leadership è sempre più connotata dalla capacità di team work e network building. Come stimolare attenzione su questi piani?**

È un punto essenziale del progetto; l'attività dei Consulenti Finanziari evolve sempre di più sul piano della collaborazione. Il Consulente Finanziario singolo ha sinora avuto successo facendo leva su caratteristiche individuali e i Manager sono proprio quei Consulenti Finanziari che hanno avuto una crescita professionale intensa e ad ampio raggio. Ciò che occorre è allenarsi all'ascolto e alla valorizzazione di persone che possono anche essere dei competitor, ma restano risorse fondamentali.

**Condividere vision e mission è estremamente importante, ma ormai sempre più si mette al centro il purpose nella definizione degli obiettivi e dei valori aziendali. Come sensibilizzare il management a questo riguardo?**

Il nostro Gruppo ha concepito un *purpose* molto forte, "We secure your future", che abbraccia clienti, dipendenti, e anche le reti di Agenti e Consulenti Finanziari. Il *purpose* ha ispirato i valori e gli obiettivi del Gruppo nonché quelli del nostro progetto. Siamo partiti, infatti, chiedendoci quali sono i principi che saranno sempre importanti per Clienti, Consulenti Finanziari e Manager. Proprio per realizzare una

La Scuola Permanente  
non è una risposta tattica,  
ma strutturale, che deve essere  
capace di coordinarsi  
con la mission e la vision  
della banca e della consulenza  
finanziaria, servendo  
sempre meglio i clienti.

cultura valoriale condivisa, siamo disposti a scommettere sul futuro adottando tre direttrici: la prima è la messa in opera dell'evoluzione culturale; segue lo sviluppo manageriale; e infine il presidio a livello di territoriale. Bisogna portare questi aspetti in superficie e parlarne in modo esplicito. Tra i valori, abbiamo iniziato dall'inclusione perché la leadership deve esserlo sempre di più.

**In un contesto di sempre più rapido e profondo cambiamento, dove la tecnologia ricopre un ruolo crescente, la formazione è una chiave vincente quando interpretata come percorso continuo e di lungo periodo. Una visione di cui i manager sono consapevoli?**

Ritengo che la nostra Rete sia molto consapevole del contesto in cui opera

e delle trasformazioni in atto, adottando scelte spesso impegnative. L'elevata seniority potrebbe a volte rappresentare un limite verso la transizione digitale, ma con il progetto svoltosi nel 2023 dedicato al digital *mindset* abbiamo avuto la prova di una forte sensibilità all'argomento e di una consapevolezza diffusa. Abbiamo messo a disposizione corsi differenziati in base all'autovalutazione emersa e abbiamo avuto la prova di una consapevolezza diffusa percependo che, vista nel suo insieme, la tecnologia è un sostegno alle attività. Dal lato dei Managers c'è, senza dubbio, grande curiosità che è la base dell'apprendimento continuo, e dal lato nostro offriamo percorsi e strumenti per dargli la possibilità di muoversi con sicurezza su nuove strade.



Wassily Kandinsky, *Murnau with Church II*, 1910. Courtesy Sotheby's

# Passioni

- 126** **Per il mercato dell'arte è crescita continua**  
a cura del Team Arte di Pavesio e Associati with Negri-Clementi
- 134** **Tra scienza e arte, una Fondazione nel nome di Alma**  
intervista a Margherita Emma Turvani e Mario dal Co
- 142** **L'estrema urgenza di agire per il clima**  
intervista a Ivana di Martino
- 146** **Vittoria da record**  
intervista a Vittoria Bussi

## Focus

L'investimento può essere una forma d'arte così come l'arte è spesso oggetto di investimento. Non a caso il mercato globale dell'arte è un fenomeno in continua ascesa, frutto di investimenti consapevoli in tutti i principali Paesi del mondo, effettuati sia da persone mature sia da giovani, spesso attratti dalle

nuove modalità virtuali di fruizione. L'arte è anche un linguaggio universale che si coniuga con altri linguaggi umani fondamentali: per esempio con la scienza, come nel caso di Alma Dal Co; ma anche con lo sport, come nei casi delle straordinarie prestazioni di Ivana di Martino e Vittoria Bussi.

Gustav Klimt, *Insel im Attersee*, 1901-1902. Courtesy Sotheby's



Per il mercato  
globale dell'arte  
è crescita continua

**A cura del Team Arte di Pavesio  
e Associati with Negri-Clementi**

 **PAVESIO E ASSOCIATI**  
WITH NEGRI-CLEMENTI

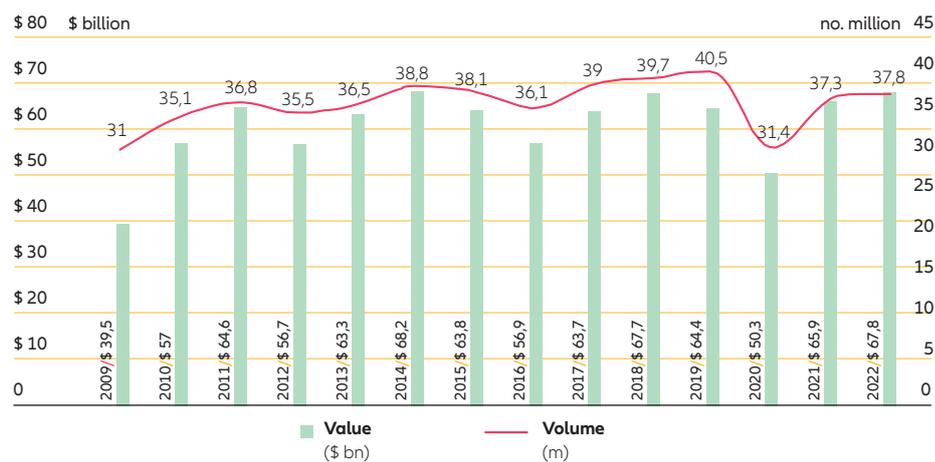
Nonostante una progressione più modesta, il mercato globale dell'arte nel 2022 ha toccato un valore di 67,8 miliardi di dollari. Cruciale il ruolo dell'online che ha in parte sopperito all'immobilità pandemica. In testa al mercato si confermano gli Stati Uniti, mentre la Cina appare in forte difficoltà.

### L'andamento del mercato dell'arte 2022

Il mercato dell'arte globale vale **67,8 miliardi di dollari**, generato da **37,8 milioni di transazioni**. A dircelo è il più recente e accreditato studio sul mercato dell'arte e dell'antiquariato, dal titolo "The Global Art Market Report 2023" di Art Basel & UBS, curato da Clare McAndrew, fondatrice di Arts Economics, che ogni anno analizza i dati raccolti da gallerie, case d'asta, collezionisti, fiere d'arte, banche dati d'arte e finanziarie, esperti del settore e altri operatori a vario titolo attivi nel settore attenzionato (vedi figura 1). Seppur con una crescita più modesta, le vendite internazionali di opere d'arte sono aumentate del **+3%** sul 2021, confermandosi il secondo anno meglio performante degli ultimi 13 anni, dopo il picco del 2014 (68,2 miliardi di dollari).

Allargando la visuale, si può affermare che quello dell'arte è un mercato piuttosto stabile, con fluttuazioni e dinamiche contenute, ad eccezione dell'anno della pandemia di Covid, le cui interruzioni hanno provocato impatti negativi su quasi ogni settore dell'ecosistema culturale. Nel 2020 il mercato si è, infatti, contratto significativamente ma allo stesso tempo si è mostrato resiliente, tornando a

Figura 1 - I valori del mercato dell'arte 2009-2022



Fonte: The Art Basel & UBS Global Art Market Report 2023

Jean-Michel Basquiat, *El Gran Espectaculo (The Nile)*, 1983. Courtesy Christie's



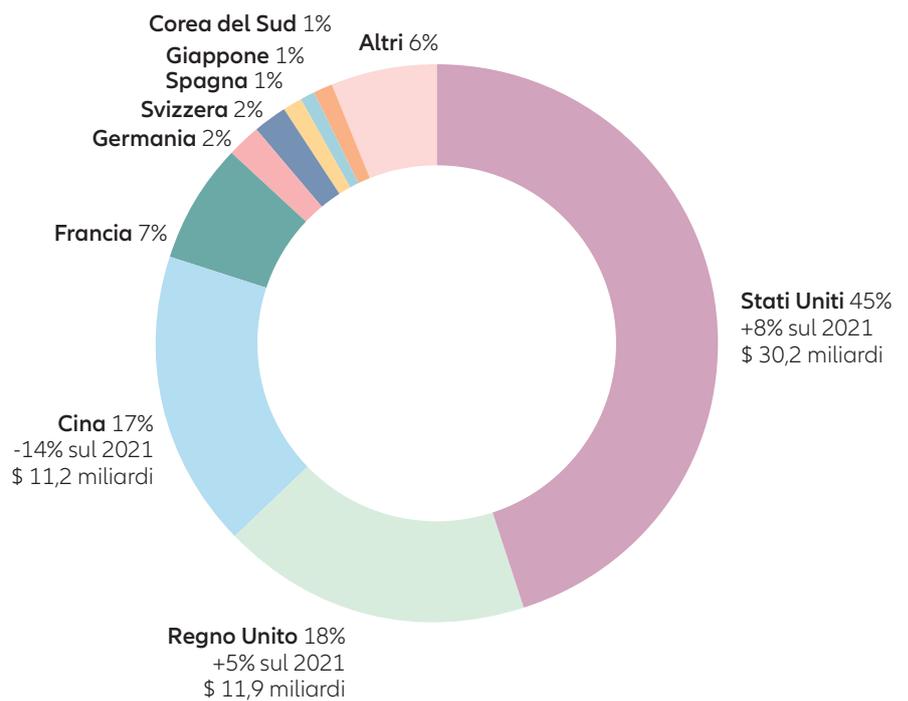
crescere nel 2021 del +29% su base annua e superando i livelli pre-pandemia, molto più rapidamente rispetto alla grande crisi del 2008-2009. Un ruolo essenziale in questa veloce ripresa è stato giocato senza dubbio dall'utilizzo dell'online che ha in parte sopperito all'immobilità pandemica.

### La geografia del mercato dell'arte 2022

Da un punto di vista geografico, gli **Stati Uniti** confermano la propria posizione di leadership a livello mondiale, con una quota di mercato del **45%**, pari a oltre 30 miliardi di dollari (+8% sul 2021). Crescono anche il **Regno Unito**, che torna a indossare la medaglia d'argento grazie a un **18%** di share, pari a quasi 12 miliardi di dollari (+5%), e l'**Unione Europea** che pesa per un **12%** di valore complessivo (quasi 9 miliardi di dollari e +5%). Nel contesto europeo, la Francia è ormai da tempo il player più forte con il 7% di quota di mercato e la quarta piazza a livello globale, mentre l'Italia viene ricompresa all'interno di una generica categoria "Altri 6%", non raggiungendo da sola neanche l'1% delle vendite in valore.

Chi appare, invece, in forte difficoltà è la **Cina** che, a causa principalmente della sua politica zero Covid e a una concreta fatica a rimettersi al passo con il resto del mondo, registra un -14% sul 2021, scendendo al terzo gradino del podio (**17%** di share pari a 11,2 miliardi di dollari). Un grande segno meno che ha provocato non poche ripercussioni su alcuni specifici segmenti di mercato (vedi figura 2).

Figura 2 - **La Geografia del mercato dell'arte 2022**



Fonte: The Art Basel & UBS Global Art Market Report 2023

### Gli attori del mercato dell'arte 2022

Chi sono gli attori del mercato dell'arte e come si sono comportati nel 2022? I **dealer** (ossia, le gallerie e i mercanti - vedi figura 3) sono da sempre coloro che guidano le vendite e, infatti, si confermano il segmento più forte con il **55%** di quota, in aumento del +7%. In particolare, a performare meglio sono stati i galleristi con i fatturati più elevati (oltre 10 milioni di dollari all'anno), a discapito delle gallerie più piccole che o hanno faticato a mantenersi stabili o, addirittura, hanno registrato un calo dei fatturati.

Il secondo attore dell'art market è occupato dalle **case d'asta (45%)** che,

con vendite più moderate compensate da molti record generati dalla dismissione di importanti collezioni private, chiude, tuttavia, l'anno con segno meno. Una leggera diminuzione (-2%) che ha coinvolto sia le aste pubbliche sia le private sales e che può essere spiegata con il calo del -17%, nel 2022, dell'online. Una modalità di vendita di cui ha beneficiato soprattutto il comparto delle maison del martelletto con le ormai note aste online only. Se, come detto, nel 2021 la transizione digitale si è rivelata fondamentale per la sostenibilità e la ripresa del settore, raggiungendo quota 20% con 13,3 miliardi di dollari di vendite complessive, l'anno successivo questa crescita è

fisiologicamente rallentata con la ripresa delle attività fisiche. Nonostante tale contrazione, le **vendite online**, prodotte da dealer e case d'asta, valgono oggi il doppio rispetto ai dati pre-Covid, rappresentando il **16%** dell'intero mercato con una cifra stimata di **11 miliardi di dollari**. Un dato, questo, che ci fornisce una riflessione circa un trend emergente: il mercato dell'arte non sembra intenzionato a tornare indietro, accettando progressivamente e di buon grado l'online quale modalità di transazione. Lo shock pandemico ha, dunque, provocato un cambiamento strutturale radicale e permanente nel settore, sostenuto anche dagli stessi galleristi e case d'asta che, guardando al futuro, pongono come obiettivi primari l'implementazione del digitale e delle vendite online.

### Le categorie collezionistiche più desiderate dagli acquirenti delle case d'aste

#### L'Arte del Dopoguerra e

**Contemporanea** è di gran lunga la preferita dai collezionisti internazionali (**54%**) ma, nonostante continui a rappresentare 3/4 del mercato, chiude l'anno con una riduzione dell'8%. Una controtendenza che si può spiegare essenzialmente dal fatto che nel 2021 vi è stato grande entusiasmo (e, quindi, immissione) per le opere NFT (ossia, Non-Fungible Tokens) legate all'arte, prodotte da artisti contemporanei e molto giovani. Entusiasmo che è venuto a mancare – o si è ridotto notevolmente – nel 2022, quando dal picco di 2,9 miliardi di dollari registrato a fine 2021 si è scesi a 1,5 miliardi di dollari lo scorso anno. Tuttavia, anche se le vendite di Art-Related NFT si sono dimezzate in tempi straordinariamente



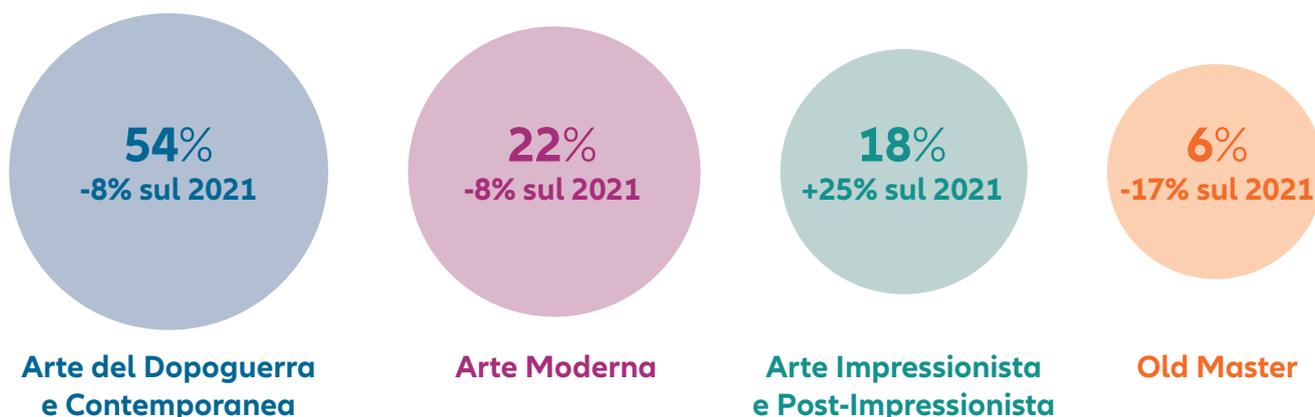
Figura 3 - **Gli Attori del mercato dell'arte 2022**

Fonte: The Art Basel & UBS Global Art Market Report 2023



Figura 4 - **Le categorie collezionistiche in asta**

Quota di mercato per settore delle aste di belle arti nel 2022, valore per vendite globali



Fonte: The Art Basel & UBS Global Art Market Report 2023

Gli Stati Uniti si confermano leader a livello mondiale nel mercato d'arte, con una quota pari al 45%; crescono anche Regno Unito e Unione Europea mentre è in forte flessione la Cina, anche per via delle politiche zero Covid. L'Italia resta sotto l'1% delle vendite in valore.

brevi, questo mercato continua a valere oltre 70 volte quello che valeva nel 2020 (20 milioni di dollari), mostrandoci una sua normalizzazione e assestamento.

L'Arte Moderna è il secondo segmento più grande con una quota del **22%**, ma anch'esso leggermente in difficoltà rispetto alle prestazioni del 2021.

Perché? Questa volta le motivazioni vanno ricercate nella geografia del settore e, in particolare, in Cina dove si scambiano la maggior parte delle opere moderne e dove si è assistito a un -36% delle vendite in tale comparto. A lavorare molto bene sono state, invece, le piazze di New York e Londra dove sono stati esitati lotti record a firma di Picasso e Magritte, ma evidentemente non abbastanza da fronteggiare il deficit cinese.

Sempre la Cina è responsabile di un'altra cattiva performance, la peggiore delle quattro categorie collezionistiche attenzionate dal report, quella degli **Old Master**. Sempre a causa delle stringenti restrizioni e limitazioni legate alla pandemia che hanno provocato l'annullamento delle vendite nel settore, che in valore si è tradotto in un -57%, gli Antichi Maestri registrano un -17%. Interessante notare che gli Old Master europei sono cresciuti del +14% ma, anche in questo caso, non è stato sufficiente ad aiutare il più ampio comparto che oggi pesa per il **6%**. Infine, a mostrare il miglior rendimento e sviluppo è l'Arte Impressionista e Post-Impressionista, le cui vendite sono aumentate di ben il +25%, contribuendo ad arricchire la sua quota di mercato, pari al **18%** (vedi figura 4).

Gustav Klimt, *La dama con ventaglio*, 1917-18. Courtesy Sotheby's

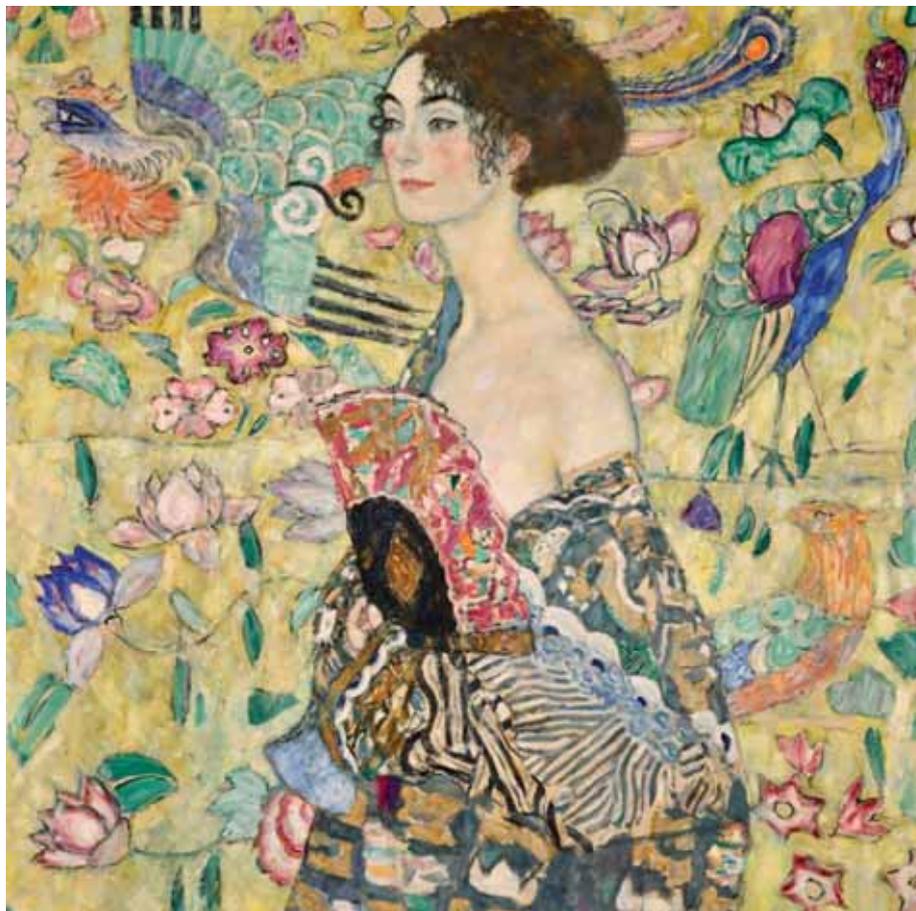
Grazie a vendite record e meno legate ad acquisti online è l'unico segmento a meritarsi il segno più. Si pensi che a New York sono state esitate le prime dieci opere in valore, di cui le top 5 a prezzi superiori a 100 milioni di dollari, provenienti per lo più dalla straordinaria e storica vendita della collezione privata più cara appartenuta al co-fondatore di Microsoft, Paul G. Allen.

### I trend del mercato dell'arte 2022

In conclusione, si segnalano alcune interessanti tendenze che hanno caratterizzato il mercato dell'arte 2022. Come già detto, la consapevolezza dell'importanza dell'online (vedi figura 5) e la stabilizzazione delle vendite **NFT legate all'arte**, oltre a una crescita sostanziale del mercato di fascia 'alta' (ossia, opere esitate oltre 1 milione di dollari), supportato da un **aumento della ricchezza globale** e dall'**ascesa di nuovi giovani investitori** (cd. Millennials) interessati agli art investment<sup>1</sup>. Strettamente legato a quest'ultimo dato, di riduzione dell'età collezionistica, si osserva un sensibile accrescimento di attrazione per il segmento degli **artisti**

**ultra-contemporanei** (ossia, artisti under 40), che oggi rappresenta il **16%** del mercato dell'arte contemporanea e quasi il **3%** dell'intero art market; un fenomeno interessante se si pensa che vent'anni fa non esisteva. Ultimo trend da evidenziare e che riflette una tendenza più generale di carattere sociale riguarda il **successo delle artiste donne** che, per la prima volta, generano un fatturato d'asta maggiore rispetto ai colleghi uomini, anche in riferimento al prezzo delle singole opere.

<sup>1</sup> Fonte: "Peak Performance: The Art Market Beyond \$1 Million, 2018-2022" di Sotheby's & ArtTactic, Sotheby's Insight Report, febbraio 2023.



Attori più forti sono i dealer, che detengono il 55% del mercato e in crescita del 7% rispetto all'anno precedente, e le case d'asta, con il 45% ma in flessione per via del calo significativo delle aste online.

## La Top 5 delle opere più care del primo semestre 2023

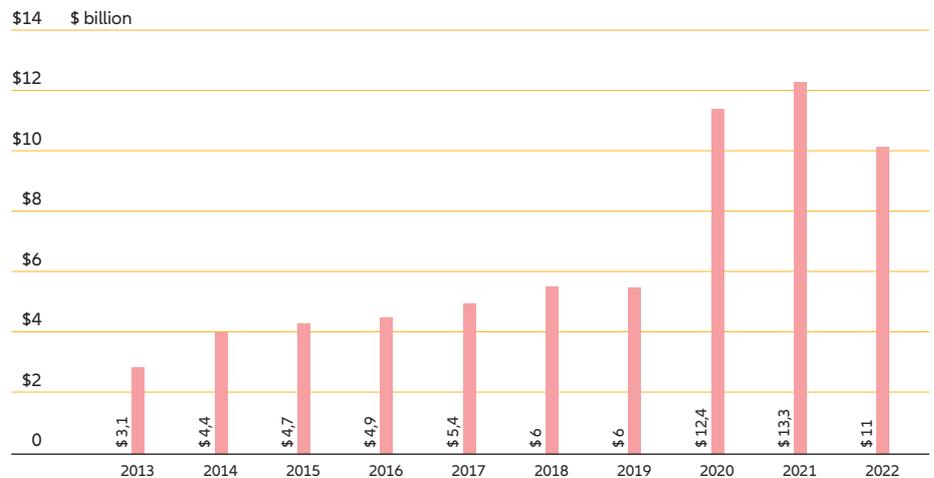
Tutte superstar dai nomi altisonanti o meglio *blue-chip* (ossia, artisti dagli investimenti sicuri) e rigorosamente uomini, tra europei e americani. A dominare la classifica dei 5 migliori risultati in asta del primo semestre 2023<sup>2</sup> è l'arte figurativa del primo Novecento, l'unica voce fuori dal coro è Basquiat, artista considerato "contemporaneo" in quanto nato dopo il 1945. Dati che secondo gli esperti indicano un momento di mercato meno eccitante rispetto al 2022 ma in fase di stabilizzazione. Neanche a dirlo, a guidare le aste troviamo le due regine del martelletto, Sotheby's e Christie's. New York è la piazza di scambio prediletta, con ben 3 lotti su 5, seppur quest'anno si nota una leggera flessione verso Londra che fa da padrona aggiudicandosi il primato della vendita dell'opera più cara.

Ben due medaglie, d'oro e di bronzo, per **Gustav Klimt**, con **"Lady with a Fan"** (1917-1918) e **"Island in the Attersee"** (1901-1902). La prima aggiudicata a Londra per **108,7 milioni di dollari**<sup>3</sup> (85,3 milioni di sterline) e la seconda a New York per **53,1 milioni di dollari**, entrambe da Sotheby's. La "Dama con ventaglio" è record europeo, sia perché si tratta dell'opera d'arte più cara battuta all'asta in Europa (dopo di lei la scultura "Walking Man I" di Alberto Giacometti, 65 milioni di sterline nel 2010) e la prima a livello globale del semestre 2023, sia perché è il secondo prezzo più alto speso per un ritratto all'incanto. Immersa tra fiori di loto e fenici, la Dama del maestro simbolista viennese è un'ode alla bellezza assoluta. Ritrovata sul cavalletto dello studio dell'artista quando questi morì inaspettatamente il 6 febbraio 1918, a soli 55 anni, ciò fa pensare, con tutta probabilità, che si tratti dell'ultima opera

2 Fonte: Artprice.com

3 I valori riportati nel testo si intendono compresi di commissioni d'asta.

Figura 5 - Il mercato online 2013-2022



Fonte: The Art Basel & UBS Global Art Market Report 2023

L'arte del dopoguerra e contemporanea è sempre la preferita, anche se in flessione; questo anche per via del boom delle opere NFT, prevalentemente di artisti contemporanei ancora molto giovani.

prodotta. I motivi, le forme e i colori esplodono ed è evidente il richiamo ad artisti coevi come van Gogh, Matisse e Gauguin, seppur si nota il distacco. Un ritratto non commissionato da terzi, per questo il pittore lo dipinse per puro piacere personale con piena libertà espressiva. Un approccio che si ritrova anche nel secondo quadro, molto luminoso e quasi interamente acquatico, dove le pennellate evocative di stampo

impressionista rasentano l'astrazione. Klimt si diletta a dipingere i suoi paesaggi durante i periodi estivi trascorsi sulle rive del lago austriaco Attersee dove si recava per sfuggire dalla calura e dal caos di Vienna. Chiude il podio in seconda posizione **Jean-Michel Basquiat** con un'opera realizzata nel biennio prediletto dal mercato collezionistico del giovane Picasso nero, il 1982-1983. L'imponente

Wassily Kandinsky, *Murnau with Church II*, 1910. Courtesy Sotheby's



trittico che ben riassume stili e temi cruciali del neoimpressionismo e graffitismo americano si intitola **“El Gran Espectaculo (The Nile)”** (1983) e, dopo essere rimasto confinato negli ultimi 15 anni in mani private (presso la raccolta di Enrico Navarra, gallerista, editore e collezionista), viene aggiudicato da Christie's New York per **67,1 milioni** di sterline, diventando il quarto dipinto di Basquiat più costoso passato in asta.

Si torna a Londra, da Sotheby's, con **Wassily Kandinsky**. L'opera che vale al maestro russo il primato di top lot all'incanto è **“Murnau with Church II”** (1910), **44,7 milioni** di dollari (37,2 milioni di sterline). Il paesaggio di Murnau – dove l'amico Gabriele Münter acquistò una casa nel 1909, la cosiddetta Russian House, trascorrendoci diversi mesi all'anno – ispirò fortemente Kandinsky, fornendogli l'accesso privilegiato a un contesto culturale e artistico più ampio. Infine, quinta e ultima posizione nella classifica dei migliori risultati di vendita in asta del primo semestre 2023 è occupata dal Doganiere autodidatta, **Henri Rousseau**, e i suoi **“Les Flamants”** (1910). Radiosa scena lacustre con fenicotteri, palme, piante e fiori colorati, un paesaggio immaginario e immaginato dallo stesso artista che non lasciò mai la Francia, ma che si fece ispirare da riviste, giornali e guide botaniche. Dopo 30 anni di stand by, i fenicotteri rosa di Rousseau segnano il suo nuovo record, sono **43,5 i milioni** di dollari spesi durante la Spring Marquee Week newyorkese di Christie's.

A dominare la classifica dei 5 migliori risultati d'asta è l'arte figurativa del primo Novecento, ad eccezione di Basquiat, considerato contemporaneo perché nato dopo il 1945. “La dama con ventaglio” di Gustav Klimt, battuta a Londra per 108,7 milioni di dollari si aggiudica il record europeo.



# Tra scienza e arte, una Fondazione nel nome di Alma

**Intervista a Margherita Emma Turvani e Mario Dal Co**

Scomparsa tragicamente a soli 33 anni, Alma Dal Co ha lasciato, in chi l'ha conosciuta, profondi segni della sua personalità e della sua breve ma brillante carriera. Ora una Fondazione si propone di aiutare giovani ricercatori a seguirne gli insegnamenti.

# La Fondazione Alma Dal Co si propone di incoraggiare giovani studiosi promettenti a intraprendere un percorso di crescita nella scienza, ma anche nell'arte, nel nome di Alma.

Una Fondazione che sta per nascere è dedicata a preservare, promuovere e valorizzare lo spirito e la visione scientifica che ha caratterizzato l'impegno di Alma Dal Co nello studio, nella ricerca, nell'insegnamento e nella vita. Alma era diplomata in pianoforte e la musica l'ha impegnata tutta la vita, accanto alle attività nella scienza. L'impegno di Alma nella ricerca combinava teoria e sperimentazione, connettendo le discipline, sviluppandone la complementarità, per una comprensione quantitativa dei sistemi biologici complessi. E la Fondazione ha un obiettivo chiaro: sostenere e riconoscere i ricercatori promettenti, favorirne le connessioni reciproche e quelle con gli scienziati affermati, incentivando una collaborazione interdisciplinare e promuovendo al contempo attività culturali, artistiche, formative e di divulgazione scientifica. La Fondazione Alma Dal Co si propone di incoraggiare giovani studiosi promettenti a intraprendere un percorso di crescita nella scienza, ma anche nell'arte, nel nome di Alma, brillante giovane scienziata scomparsa tragicamente nel novembre 2022 a soli 33 anni d'età. La Fondazione sarà basata a Venezia facendo leva sulla rete delle Università e istituzioni di ricerca in cui Alma ha

studiato e con cui ha collaborato, e promuoverà in campo scientifico e musicale borse di studio, seminari, conferenze, workshop. Come ricordano Simon van Vliet, ricercatore al Biozentrum dell'Università di Basilea, e Martin Ackermann, direttore dell'Eawag, l'Istituto Federale Svizzero di Scienze e Tecnologie dell'Acqua, «Alma era una scienziata visionaria all'inizio di quella che prometteva di diventare una carriera stellare. Da fisica diventata biologa, Alma voleva scoprire come la complessità emerge dalla semplicità. Nonostante la sua giovane età, aveva già avuto un impatto importante sul campo dimostrando come le attività delle comunità microbiche emergano dalle interazioni tra le singole cellule». Alma aveva frequentato il liceo classico dedicandosi contemporaneamente alla musica, ottenendo il diploma di pianoforte al Conservatorio di Venezia. Aveva conseguito la laurea in Fisica all'Università di Padova per poi trasferirsi a Torino per studiare la fisica dei sistemi complessi. Il passaggio alla biologia era iniziato lì, nel laboratorio di Michele Caselle, dove ha utilizzato modelli matematici per studiare le reti di regolazione genica, scoprendo come la regolazione dell'espressione genica possa ridurre le



fluttuazioni stocastiche e fornire robustezza all'espressione del fenotipo di un organismo. Nel 2014 si era trasferita a Zurigo, per iniziare il dottorato in microbiologia con Martin Ackermann presso l'Eawag.

Alma ha terminato il suo dottorato nel 2019, vincendo la medaglia dell'ETH per la qualità della tesi. Si è poi trasferita ad Harvard per studiare i processi evolutivi dell'ambiente microbiologico, sotto la guida del professor Michael Brenner, sviluppando una vasta rete di collaboratori e ideando un progetto innovativo per studiare la formazione delle isole pancreatiche.

Successivamente, nel 2021, Alma aveva iniziato a lavorare come professore assistente presso l'Università di Losanna, diventando a 32 anni uno dei più giovani professori mai nominati. Grazie alla sua leadership, aveva rapidamente messo insieme un gruppo altamente interdisciplinare, collaborativo e coeso di giovani scienziati di talento e avviato un proprio autonomo laboratorio di ricerca. Uno dei temi principali era la comprensione quantitativa di come le interazioni cellula-cellula influenzino la funzione e la struttura delle comunità microbiche e di altri sistemi multicellulari, combinando strumenti sperimentali all'avanguardia, come l'optogenetica, la microfluidica e l'imaging di singole cellule, con approcci computazionali e modellazione matematica per studiare la dinamica di un'ampia gamma di sistemi modello.

Alma era una scienziata visionaria all'inizio di quella che prometteva di diventare una carriera stellare. Da fisica diventata biologa, Alma voleva scoprire come la complessità emerge dalla semplicità.

Dunque, una scienziata visionaria e un'appassionata musicista, che ha avuto un impatto profondo sulle persone che la circondavano, lasciando un'impronta duratura anche in coloro che aveva incontrato solo di sfuggita. Nelle righe che seguono, i genitori di Alma, Mario e Margherita, promotori della Fondazione, ricordano l'impegno della figlia e delineano natura e obiettivi della Fondazione.

**In pochi anni di attività Alma ha raggiunto risultati significativi nella ricerca e stabilito relazioni durevoli nel segno di un approccio allo studio della biologia aperto ai contributi della fisica e della computer science. Com'è maturato questo approccio?**

Alma, nata a Torino e cresciuta a Venezia, aveva trovato la sua vera casa a Pantelleria, esplorandone il



mare e la natura che corrispondevano alla sua traboccante vitalità. Il diploma al Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia in pianoforte, nel 2012, non esauriva il suo interesse per la musica. Amava il canto corale che coltivava nel Coro Femminile Latomas diretto dal maestro Diana D'Alessio. Tornava da Torino e da Zurigo appena poteva per cantare con la sua maestra e le sue amiche a Venezia, in Italia e in Europa. Nel 2011 ha terminato la sua laurea in fisica a Padova e ha scelto la specialistica in fisica della complessità a Torino. Nel 2014, senza abbandonare la lavagna, ha avviato un duro percorso nell'umido laboratorio di biologia con il suo dottorato in microbiologia, guidata dal prof. Martin Ackermann all'Eawag di Zurigo.

**Cos'ha influito sulla sua scelta di estendere prima la sua formazione e**

**poi i suoi campi d'interesse dalla fisica alla biologia?**

Il passaggio di Alma alla biologia è iniziato già a Padova, con una tesi di fisica ma sulla forma delle proteine. Si è arricchito a Torino nel laboratorio di Michele Caselle, dove ha conseguito la laurea specialistica, utilizzando modelli matematici per studiare le reti di regolazione genica. Il suo immenso amore per il mare, nelle sue stesse parole durante una recente intervista, l'ha portata alle scienze della vita, pur mantenendo la sua forma mentis di matematica e fisica.

**Quali i risultati delle sue ricerche che hanno riscosso tanto interesse nelle comunità scientifiche di riferimento?**

Alma ha sviluppato un approccio innovativo per ottenere una comprensione fisico-quantitativa ed evolutiva delle interazioni

La Fondazione è il frutto della volontà di dare un seguito al suo approccio alla ricerca, una volontà collettiva che è stata espressa subito dalla rete internazionale dei suoi colleghi e mentori.

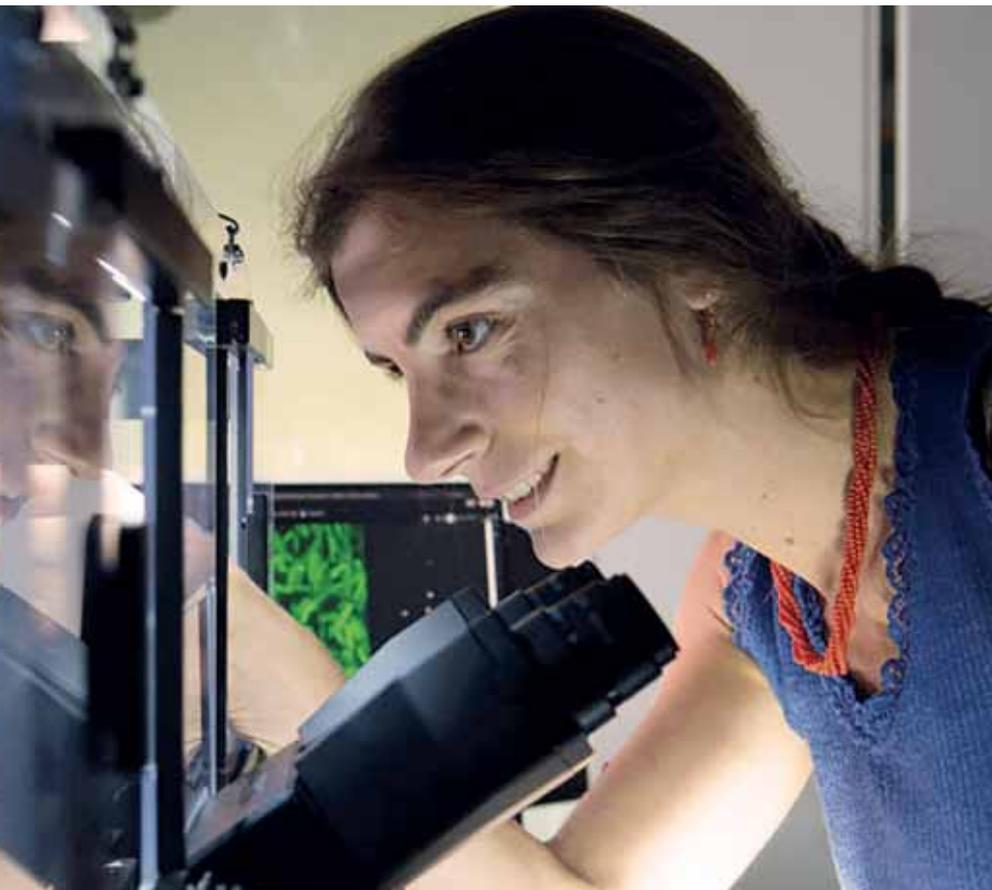


L'*Obituary* di Alma Dal Co è pubblicato su *Nature ecology and evolution* da Martin Ackermann e Simon Van Vliet ed è disponibile a questo link: <https://www.nature.com/articles/s41559-022-01978-7>

Il Concerto per Alma tenutosi al Conservatorio di Venezia il 20 marzo 2023 è disponibile a questo link: <https://kondivision.com/event/concerto-per-alma/?lang=it>

È possibile contribuire alle borse di studio istituite con il Conservatorio di Venezia sul conto dedicato della Fondazione Ugo e Olga Levi Onlus: IBAN: IT68B 03069 09606 10000 0069514 BIC/SWIFT: BCITITMM Causale: borse di studio "Alma Dal Co".

metaboliche tra le singole cellule microbiche che determinano la dinamica delle comunità biologiche spazialmente strutturate. Ha quantificato la crescita di singole cellule in una comunità microbica sintetica e ha sviluppato strumenti computazionali per dedurre la loro rete di interazioni. Ha dimostrato che le cellule di queste comunità vivono in un mondo piccolo: interagiscono solo con pochi vicini. Questo breve intervallo d'interazione limita la crescita di microrganismi mutualmente dipendenti, contrastando così l'evoluzione della specializzazione metabolica. Inoltre, Alma ha sviluppato un quadro matematico per prevedere quantitativamente la dinamica delle comunità microbiche dalle proprietà molecolari delle interazioni intercellulari sottostanti. Insieme, questi lavori hanno dato un contributo importante alla comprensione di



come funzionano le comunità microbiche e hanno ispirato numerosi progetti di follow-up.

**Lo sport, la musica, la scienza, tre passioni che continuava a coltivare pur nella scelta della ricerca come lavoro e impegno fondamentale.**

Era lei stessa che regolava il metronomo della sua vita con l'ossessione di non poter sprecare il tempo: aveva una tenacia straordinaria e un coraggio fuori del comune, nella vita e nella ricerca. Nel suo sito di Harvard, durante il post-doc, aveva scritto «se non sono in ufficio sono al piano. Se non sono al piano sono nel mare a pescare in apnea».

**Dall'Italia agli Stati Uniti alla Svizzera, dove è rapidamente entrata nel programma di ricerca nazionale alla testa di un team da lei selezionato,**

**diventando tra l'altro uno dei più giovani professori mai nominati all'Università di Losanna. Quali capacità hanno sostenuto Alma nel suo percorso?**

Aveva una creativa capacità di modellizzare in termini matematici i risultati degli esperimenti di laboratorio, che le costavano molto perché non amava il paziente lavoro di creazione e raccolta dei dati. Amava maggiormente gli aspetti creativi della modellizzazione matematica e lo sviluppo di visioni integrate capaci di legare insieme fenomeni diversi, nella logica della complessità.

Il suo dottorato a Zurigo era stato, da questo punto di vista, uno dei passaggi più faticosi e importanti della sua carriera. Il postdoc ad Harvard le aveva consentito di lavorare, pur nel periodo della pandemia pieno di difficoltà logistiche, su temi nuovi come il machine learning e il rendering, avendo come mentore un professore con straordinarie attitudini creative nella ricerca, come Michael Brenner, docente alla Harvard School of Engineering and Applied Sciences.

**La perdita di Alma è stata sconvolgente e ha determinato la decisione immediata di consentire ad altri giovani di portare avanti il suo impegno scientifico attraverso la creazione della Fondazione. Come si articolerà l'attività della Fondazione?**

La sua scomparsa è giunta come una catastrofe imprevedibile. Un vuoto inspiegabile, ora e nel futuro. La Fondazione è il frutto della volontà di dare un seguito al suo approccio alla ricerca, una volontà collettiva che è stata espressa subito dalla rete internazionale dei suoi colleghi e mentori.

## La Fondazione Alma Dal Co punterà su ricercatori giovani, nel momento in cui si affacciano alla piena responsabilità di gestione di progetti di ricerca complessi e quindi anche di persone e risorse, con attenzione alla parità di genere e all'interdisciplinarietà.

La Fondazione Alma Dal Co punterà sui giovani ricercatori, non alle prime armi, ma nel momento in cui si affacciano alla piena responsabilità di gestione di progetti di ricerca complessi e con essi di persone e risorse, con attenzione alla parità di genere e all'interdisciplinarietà. Nella Fondazione confluiscono i fondi di Alma e della famiglia. Una delle prime attività scientifiche stimulate dalla Fondazione sarà la commemorazione ad un anno dalla scomparsa di Alma, nei giorni 14-17 novembre 2023. A Losanna, città che Alma amava, si terranno un Convegno internazionale ed un Workshop promossi dall'Università di Losanna e dal Dipartimento di Biologia Computazionale dove Alma Insegnava. La Fondazione è guidata dal Comitato scientifico, che sarà autorevole, internazionale, interdisciplinare: l'anima, il cuore e la mente della Fondazione.

**Per allargare la sfera d'azione della Fondazione saranno utili risorse aggiuntive. Come potranno contribuire eventuali sostenitori esterni?**

La Fondazione è aperta al contributo sia di persone sia di istituzioni. Al momento, come ricorda il riquadro è già possibile contribuire al programma di borse di studio per la musica presso il Conservatorio di Venezia, con la collaborazione della Fondazione Levi. Il comitato dei Fondatori, anche per garantire continuità all'azione della Fondazione, è stato concepito come una struttura aperta a nuove competenze e risorse, sia umane, sia materiali. Alma lavorava alla frontiera delle scienze della vita; questa frontiera è assai mobile e la Fondazione evolverà nelle sue attività con l'aiuto degli scienziati.

**Quali delle numerose personalità del mondo scientifico che hanno interagito con Alma hanno confermato il loro supporto all'iniziativa?**

Sono molte le personalità scientifiche che hanno garantito il supporto alla Fondazione. Il Comitato Scientifico e gli altri organi della Fondazione si avvarranno del contributo di importanti scienziati internazionali: Martin

Ackermann Direttore dell'EAWAG di Zurigo; Sven Bergmann e Giovanni Ciriello professori dell'Università di Losanna; Michele Caselle, professore all'Università di Torino; Silvia De Monte, ricercatore all'École Normale Supérieure di Parigi; Nicole Dubilier, direttore del Department of Symbiosis del Max Planck Institute di Brema; Frederic Hermann, Rettore dell'Università di Losanna; Sara Mitri, professore al Department of Fundamental Biology dell'Università di Losanna; Matteo Osella, professore all'Università di Torino; Andrea Rinaldo, presidente dell'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti; Jonathan Rosand, professore all'Harvard Medical School; Agnese Seminara, professore di dinamica dei fluidi all'Università di Genova; Flavio Seno, direttore del Dipartimento di Fisica e Astronomia dell'Università di Padova. Con questi scienziati e accademici sarà possibile perseguire gli obiettivi della Fondazione che rimarrà aperta alle future collaborazioni internazionali.

# Un olmo per Alma

Il 29 settembre, in occasione della Notte dei Ricercatori 2023, presso l'Orto Botanico dell'Università di Torino, è stato intitolato un Olmo del Caucaso (*Zelkova carpinifolia*) alla memoria di Alma dal Co, la giovane ricercatrice di fisica dei sistemi complessi stroncata da un incidente durante un'immersione nel mare di Pantelleria. "La carriera di Alma dal Co, che aveva tutte le premesse per essere brillantissima, è stata stroncata da un tragico incidente. Di Alma ricordiamo l'intelligenza vivace e l'incredibile capacità di integrare con i colleghi".

Queste le parole di Maria Lodovica Gullino, responsabile scientifico di ColtivaTo e socia fondatrice di WeTree, progetto di Ilaria Borletti Buitoni, Maria Lodovica Gullino e Ilaria Capua che ha lo scopo di valorizzare il ruolo delle piante nella tutela dell'ambiente; inoltre si impegna a lavorare coi sindaci delle città che aderiscono per realizzare lo sviluppo di aree verdi pubbliche, la valorizzazione della parità di genere, il contributo privato all'abbellimento degli spazi cittadini, la sensibilizzazione sulla mobilità sostenibile, l'educazione ambientale nelle scuole.

L'obiettivo finale dell'associazione è fornire ai cittadini consapevolezza di una visione circolare che unisca ambiente e salute per giungere al benessere della comunità e delle future generazioni. La messa a dimora della pianta, che sostituisce un analogo olmo abbattuto da un violento tornado che ha colpito Torino nel 1953, è stata organizzata dall'associazione WeTree con Città di Torino, Università di Torino, ColtivaTo, Rotary Club Torino Nord Ovest e Tangram Teatro Torino, e hanno partecipato l'Assessore al Verde e alla cura della città Francesco Tresso e il direttore di Tangram Teatro, Bruno Maria Ferraro. In



particolare, Tresso ha ricordato come piantare l'albero sia un gesto concreto di memoria per una persona splendida non più tra noi, il cui ricordo vivrà per sempre grazie all'olmo che crescerà nel contesto dell'Orto Botanico. Un gesto tangibile, per una ricercatrice che tanto avrebbe potuto dare al progresso scientifico.





# L'estrema urgenza di agire per il clima

## Intervista a Ivana di Martino

AB Review Voice 



Per ascoltare il podcast  
di questo articolo,  
inquadra il QR CODE.

La runner Ivana di Martino vuole richiamare, con le sue straordinarie performance sportive, l'attenzione del mondo sull'esigenza di agire in modo rapido ed efficace per scongiurare i rischi del cambiamento climatico.



Penso che il nome, ideato dall'agenzia che mi ha seguito, riassume perfettamente il motivo che mi ha spinto a intraprendere questa impresa. La gravità della situazione climatica e ambientale è prossima a un punto di non ritorno: la temperatura globale si attesta a un + 0,8° C rispetto al secolo scorso e, come dichiara l'ultimo Rapporto sul clima dell'Onu, "La finestra di opportunità per garantire un futuro vivibile si sta rapidamente chiudendo". Proprio per questo nasce "In Extremis – Last run against climate change", un percorso sostenibile, patrocinato dal Comune di Milano, che mi ha visto correre più di 7 maratone in 4 giorni consecutivi (295 km, 3.000 metri di dislivello) da Alta, attraverso gli splendidi scenari norvegesi, fino a raggiungere Nordkapp, l'estremità nord del nostro continente, per sensibilizzare l'opinione pubblica sul cambiamento climatico.

#### **Perché la Norvegia?**

Ho scelto la Norvegia perché è uno dei Paesi più impegnati e attivi in materia di preservazione ambientale. Inoltre, raggiungere Capo Nord sta proprio a significare la fine del nostro continente, l'estremità dell'Europa, ma che ho voluto vedere come anche il punto di svolta e di rinascita. Ho sognato e studiato a lungo questa meta e il percorso per poterla attraversare. Mi sono impegnata in una notevole preparazione atletica, durante la quale ho allenato sia il corpo, seguendo un programma specifico, sia la mente, che in imprese su lunghe percorrenze fa la vera differenza.

#### **Come hai vissuto le condizioni meteo poco favorevoli?**

La Norvegia è un Paese caratterizzato da un clima molto variabile. Io e la mia squadra lo sapevamo e ci siamo attrezzati per questo, a partire dall'abbigliamento. Purtroppo, le condizioni climatiche sono state

Correre è  
l'unica cosa  
che mi fa  
sentire libera,  
è una valvola  
di sfogo,  
un modo  
per liberare  
la mente.

particolarmente avverse, più di quanto avessi preventivato, mettendomi a dura prova, soprattutto il vento che in certi tratti soffia davvero fortissimo.

#### **Qual era il tuo pensiero fisso nella corsa verso Capo Nord?**

Mentre correvo, mi sono immersa in paesaggi e colori mozzafiato che meritano di essere preservati e curati. Questo ha rafforzato il mio scopo, quello di mandare un messaggio forte e chiaro sul cambiamento climatico e di coinvolgere e responsabilizzare chi mi ha seguito. La salvaguardia dell'ambiente è dovere di tutti ed è urgente. È importante che ognuno di noi faccia la sua parte per garantire che anche le future generazioni possano apprezzare le meraviglie che il nostro Pianeta ci offre.

Sensibilizzare il mondo sui gravi rischi posti dal cambiamento climatico attraverso imprese sportive fuori dal comune o addirittura "estreme". È questo il compito che, già da molti anni, si è assunta Ivana di Martino, runner capace di performance esaltanti ed esemplificative dedicate a sostenere cause sociali diverse con particolare attenzione per donne, bambini e persone con patologie. In questa intervista Ivana racconta le sue esperienze di anni in Italia e in Europa, e le motivazioni che l'hanno spinta ad agire.

**Sei rientrata da poco dalla tua ultima missione "In Extremis – Last run against climate change", come è nata questa impresa e quale obiettivo persegue?**

ph. Jodago



ph. Jodago

**Quale ruolo ha avuto il team in questa missione?**

Avere al mio fianco quattro esperti, che stimo sia a livello personale sia professionale, mi ha permesso di avanzare verso Capo Nord senza mai perdere la fiducia nelle mie possibilità e nel loro supporto. La squadra è formata da Fabio Vedana, coach e team leader, che ha gestito la mia preparazione fisica con un programma specifico; Omar Di Felice, extreme cyclist, che mi

ha seguito in bici durante tutto il percorso; Maddalena Martera, responsabile clinica e trattamenti; Luca Borreca, che mi ha scortato in macchina e di corsa dal punto di partenza al traguardo.

**Abbiamo parlato della tua ultima missione, ma come è iniziato tutto? Come è nata la tua passione per la corsa?**

Avevo 11 anni quando ho corso per la prima volta, ispirata da mio fratello maggiore che da bambina è sempre stato il mio idolo. Un giro di 6 km nel parco di Monza, la mia città natale, mi ha fatto capire che la corsa sarebbe stata il mio sport, la mia passione. Correre è l'unica cosa che mi fa sentire libera, è una valvola di sfogo, un modo per liberare la mente. Oggi la corsa è per me uno strumento fondamentale per comunicare quanto mi sta a cuore una causa e raggiungere più persone possibili. Nascono così le mie imprese. Vorrei che la forza che sperimento attraverso la corsa diventasse fattore comune con gli altri e indirizzasse le energie di tutti noi verso questioni sociali importanti e spesso urgenti.

**Nel corso degli anni hai promosso diverse imprese che sono diventate veicolo di progetti a sfondo sociale. "In Extremis – Last run against climate change" è solo l'ultima in ordine cronologico. Per quali altre cause ti sei battuta?**

È vero, negli ultimi anni con le mie missioni mi sono impegnata a favore di donne, bambini e persone con patologie. Nel 2013 ho terminato "21 volte donna", correndo 21 km ogni giorno per 21 giorni per l'associazione Doppia Difesa. Nel 2014 ho corso Running for Kids, partendo con una maratona e poi diminuendo ogni giorno la distanza di 2 km, fino a correre i 2 km finali a Milano, insieme al rappresentante delle istituzioni Pierfrancesco Majorino, arrivando a Palazzo Marino. In totale, ho percorso 462 km totali in 21 giorni per Terres des Hommes. Il 2015 è stato

ph. Jodago



l'anno di ReXist Run, 700 km in 8 giorni, da Ventimiglia a Muggia, con una corsa media di 90 km al giorno, sostenendo Dynamo Camp.

Nel 2016 ho corso da Milano a Bruxelles in 13 giorni, percorrendo 909 km, per aiutare i 23 milioni di bambini in Europa che non hanno accesso al cibo, appoggiando Banco Alimentare. Il giorno successivo sono stata accolta in Commissione Europea. Sono poi stata, nel 2017, la prima donna a

percorrere una corsa non stop intorno al Monte Bianco, segnando il nuovo record. A settembre del 2019 ho svolto la sesta impresa Run Everesting da Cortina allo Stelvio non-stop, correndo solo in salita fino a raggiungere il dislivello dell'Everest per Fondazione Umberto Veronesi. Infine, durante il lockdown ho ideato una Challenge per raccogliere fondi, insieme a Rete del Dono, per il Policlinico di Milano, facendo 50 km nel vialetto del box.

La gravità della situazione climatica e ambientale, ammonisce l'Onu, è prossima a un punto di non ritorno e occorre dunque agire con estrema urgenza.



# Vittoria da record

## Intervista a Vittoria Bussi

Performance straordinaria per Vittoria Bussi, che ha riconquistato il Record mondiale dell'Ora su pista cinque anni dopo la prima affermazione.



questo tentativo e a tutti gli sponsor che hanno creduto in me". Di seguito un'intervista a Vittoria sulle sue performance nello sport e sulle motivazioni che la spingono a macinare i record.

#### **Come è arrivata al ciclismo su pista?**

Mi sono avvicinata al ciclismo all'età di 27 anni, nel pieno del mio dottorato di ricerca in matematica ad Oxford, cercando una "via di fuga" dal dolore causato dall'improvvisa perdita di mio padre. Dopo qualche anno, come ciclista a tempo parziale, appena terminato il dottorato, mi sono buttata a capofitto nel ciclismo professionistico, facendone ad oggi ancora la mia attività principale. Nel corso degli anni mi sono specializzata nell'attività su pista e, in particolar modo, nella disciplina del Record dell'Ora, in cui riesco a raggiungere molte soddisfazioni. Nel 2018 avevo, infatti, stabilito il Record del Mondo, 48,007 km in un'ora. E poche settimane fa sono riuscita a riconquistarlo, oltre tutto con la enorme soddisfazione di infrangere il muro dei 50 chilometri in un'ora.

#### **In che modo le sue competenze matematiche hanno influito sulla sua preparazione?**

La matematica, e in particolar modo gli studi aerodinamici sono stati un contributo fondamentale per battere il primo record del mondo e per superarlo nuovamente adesso. Il velodromo è un ambiente chiuso e il Record dell'Ora favorisce condizioni prevedibili e quindi calcolabili. Questo permette che la performance possa essere studiata in modo estremamente preciso con formule matematiche. Le quali permettono, inoltre, di stabilire quali siano i materiali migliori e quali possano essere le modifiche vantaggiose dal punto di vista aerodinamico di ogni singolo componente. Ho sempre pensato che il lato più affascinante di

Una nuova performance eccezionale per Vittoria Bussi che, il 13 ottobre scorso, è nuovamente entrata nella storia conquistando per la seconda volta il record mondiale dell'ora su pista spingendosi, prima donna a farlo, oltre i 50 chilometri di distanza (50,267 km per l'esattezza). La ciclista si è avvalsa del progetto **Road2record** per sostenere la prova. "Road2record è una missione e un metodo – ha detto Bussi prima di sostenere la prova – e sono profondamente grata a tutte le persone che hanno reso possibile

**Il nuovo record di Vittoria Bussi** Infranto il muro dei 50 chilometri in un'ora

Atleta	Data	Record	Località
Leontien Zijlaard-Van Moorsel (Olanda)	01.10.2003	46,065 km	Aguascalientes (Messico)
Molly Shaffer Van Houweling (Usa)	12.09.2015	46,273 km	Aguascalientes (Messico)
Bridie O'Donnell (Australia)	22.01.2016	46,882 km	Adelaide (Australia)
Evelyn Stevens (Usa)	27.02.2016	47,980 km	Colorado Springs (Usa)
Vittoria Bussi (Italia)	13.09.2018	48,007 km	Aguascalientes (Messico)
Joscelin Lowden (Gran Bretagna)	30.09.2021	48,405 km	Grenchen (Svizzera)
Ellen van Dijk (Olanda)	23.05.2022	49,254 km	Grenchen (Svizzera)
Vittoria Bussi (Italia)	13.10.2023	50,267 km	Aguascalientes (Messico)

La matematica e, in particolar modo, gli studi aerodinamici sono stati un contributo fondamentale per battere il primo record del mondo e per superarlo nuovamente adesso.

“Inutile dire che il divario tra uomini e donne nel mondo dello sport è ancora inaccettabile. Per il futuro mi auguro che le gare femminili possano avere la stessa visibilità di quelle maschili”.



un record del mondo sia anche quello di contribuire alla ricerca e allo sviluppo in un determinato settore. Le innovazioni tecnologiche sono, tuttavia, solo una parte di ciò che può essere studiato. Questo record credo porterà innovazioni anche su strategie di allenamento e nutrizione.

**Quali sono stati gli step principali di avvicinamento al record?**

Avendo deciso di effettuare il tentativo in Messico, a un'altitudine di 1900 metri, la preparazione in questi ultimi mesi si è svolta principalmente in altura, seguendo una progressione di carico crescente. Da febbraio mi sono

adattata a sforzi massimali a quota 1700 metri sull'Etna, per poi passare a maggio ai 2000 di Sestriere e, infine, ai 2500 metri del Gran San Bernardo. Ogni ritiro aveva un focus specifico su alcuni aspetti del record.

**Parliamo di donne e ciclismo. Quanta strada c'è ancora da percorrere?**

**Cosa vorrebbe per il futuro?**

Molta strada. Inutile dire che il divario tra uomini e donne nel mondo dello sport è ancora inaccettabile. Gli sponsor preferiscono investire su squadre maschili perché il ciclismo maschile ha più visibilità di quello femminile. Quest'ultimo si trova quindi costantemente qualche passo indietro non potendo raggiungere i livelli di quello maschile per mancanza di risorse, in primis economiche. Per il futuro mi auguro che le gare femminili possano avere la stessa visibilità di quelle maschili. Fa male pensare che un anno fa il record dell'ora di Filippo Ganna è stato trasmesso in diretta Rai, mentre il mio no. Eppure, è la stessa fatica. Solo che io sono una donna.

# Affiancamento costante e soluzioni d'avanguardia



**Laura Scaglia**

Ormai quasi 23 anni fa, un po' per caso, sono entrata in Allianz Bank Financial Advisors, quando ancora si chiamava Dival. Avendo una laurea in filosofia teoretica e la passione per la psicologia, è stata spontanea l'idea di dare il mio supporto alla struttura manageriale di Rete nell'ambito del recruiting. Nei primi anni è stato faticoso intercettare e inserire nuovi colleghi, perché il contesto era completamente diverso. Tuttavia, ho avuto la fortuna di lavorare con manager di grande valore che mi hanno insegnato molto e con i quali ho costruito rapporti di stima, fiducia e collaborazione. Tutto ciò ha reso possibile nel tempo la creazione di un processo di *on-boarding* strutturato, con ruoli chiari, definiti e complementari, in cui ognuno affronta il proprio step senza divergenze. Io, ad esempio, mi occupo principalmente della parte economica e contrattuale, anche se in alcune occasioni – forse perché sono particolarmente predisposta all'ascolto – affronto con i candidati tematiche più emotive e private. Un clima di genuina fiducia, in cui i neo inseriti si lasciano accompagnare nelle varie fasi della scelta e anche in seguito,

credo sia il vero snodo chiave per un *on-boarding* di successo. Non esiste una ricetta segreta per realizzarlo, ma rimane importante trasmettere a chi inizia un percorso con noi cosa significa concretamente lavorare nella Rete di Allianz Bank. Ricordiamoci sempre che, nel caso particolare di chi lascia una banca tradizionale, il passaggio alla libera professione può generare ansia e preoccupazione verso il proprio futuro. Passo dopo passo, cerchiamo di essere al loro fianco per guidarli nell'operatività quotidiana, nella ricerca di un metodo efficace per il raggiungimento degli obiettivi e nella crescita professionale.

L'affiancamento costante di cui parlo può realizzarsi al meglio grazie a un'unione di condivisione di competenze e sensibilità diverse a un iter di selezione rigoroso, attento, non improvvisato e completo, in modo da affermare l'idea di una realtà solida come quella che il brand Allianz evoca.

I Consulenti Finanziari che hanno scelto Allianz Bank sanno cogliere a pieno i valori condivisi della nostra Banca, applicandoli nel lavoro che svolgono ogni giorno. Dal loro punto di vista, essere parte della nostra Rete significa rappresentare sul proprio territorio un'azienda seria e forte, che durerà nel tempo. Un marchio solido è sinonimo di stabilità e serenità ideali per pianificare il proprio futuro, oltre a quello dei clienti.

Rispetto a dieci anni fa, la professione si è evoluta enormemente, facendo sì che il Consulente Finanziario sia una vera e propria guida nella gestione patrimoniale a tutto tondo, con il supporto di una serie di soluzioni, portafogli, prodotti sempre più sofisticati e complessi per rispondere adeguatamente alle esigenze dei clienti. Negli anni, inoltre, Allianz Bank

è diventata sempre più un polo di attrazione per nuovi professionisti. I Private Banker e i Financial Advisors che scelgono la nostra realtà lo fanno per la riconosciuta qualità e l'indiscussa solidità del Gruppo, per non parlare del nostro modello che pone al centro la relazione tra consulente e Cliente e alla capacità innovativa della Banca.

Da tempo, ormai, il nostro settore ha vissuto importanti cambiamenti, grazie a nuove dinamiche che hanno influito sul processo di selezione e inserimento di nuovi candidati. Tra queste, faccio presente il progressivo aumento delle donne che, dopo anni di pregiudizi e stereotipi di genere, si avvicinano sempre di più alla professione, anche se in misura ridotta rispetto agli uomini. Quando una Consulente Finanziaria inizia l'iter di *on-boarding* è molto probabile che poi sceglierà di rimanere in Allianz Bank. Dalla mia esperienza, sono più attente ai dettagli della proposta, fanno molte domande ai colloqui e, una volta completato il quadro, decidono molto più velocemente. È una categoria interessata alle tutele, al welfare, e soprattutto all'ambiente di lavoro, aspetti sui quali siamo maggiormente focalizzati e attrezzati rispetto al passato.

In un contesto in cui la concorrenza sta diventando sempre più agguerrita, con vincoli normativi stringenti, la componente umana ed empatica è altamente richiesta dai candidati in fase di reclutamento, in aggiunta alla preparazione e alla competenza dei reclutatori. I Consulenti Finanziari oggi desiderano soluzioni all'avanguardia e la giusta cura e attenzione verso il proprio lavoro di professionisti.

**Laura Scaglia** è Executive Manager di Allianz Bank Financial Advisors.

# Condivisione di esperienze e competenze

Sono Consulente Finanziaria in Allianz Bank da circa 39 anni e dagli ultimi tre ho il piacere di essere affiancata da mio figlio Paolo, che ha a sua volta scelto di intraprendere questa professione; tra poco ci raggiungerà in Allianz anche il mio primogenito, Nicola.

Questa condivisione di esperienze, competenze e idee è stata possibile grazie alla lungimirante intuizione di Allianz Bank Financial Advisors di costruire il modello di consulenza "Link". Collaborando siamo sempre più consapevoli del fatto che diversità di genere e differenza di punti di vista e sensibilità rappresentino una ricchezza per i clienti e per gli stessi consulenti che lavorano insieme. Adottiamo, infatti, una modalità più dinamica di fare consulenza finanziaria, ottimizzando tempi e risorse.

Questo è il risultato di una cooperazione solida, in cui ognuno è libero di esprimere le proprie capacità apportando contributi rilevanti per dare risposte adeguate alle esigenze sempre più complesse dei clienti. Nel mio caso specifico, Nicola contribuirà con specifiche competenze nel settore del credito, che andranno a rafforzare il nostro rapporto con categorie di clientela interessanti, e allo stesso tempo sfidanti, come imprenditori e professionisti.

Il Team condivide un portafoglio caratterizzato da numerosi nuclei familiari, seguiti e sviluppati da anni e attraverso più generazioni. L'atteggiamento dei clienti nei confronti di un modello di consulenza in squadra è variato molto nel tempo e questo grazie alla nostra capacità di sollevarli dal loro, giustificato, timore di perdere un punto di riferimento solido. I clienti storici, infatti, non hanno colto immediatamente l'efficienza ed efficacia di questo metodo; siamo stati noi che, con pazienza e tenacia, abbiamo cercato di valorizzare



**Anna di Perna**

il nostro ruolo facendo presente l'obiettivo comune di una consulenza multidisciplinare e olistica che integri capacità di ascolto e professionalità. Così siamo riusciti a conquistarci, ancora una volta, la loro fiducia.

Oggi sono i clienti stessi a riconoscere l'utilità e i benefici di una gestione in team, come la maggiore efficienza di risposta nei servizi bancari, l'innovazione di opportunità di gestione dei risparmi, la presenza costante e la conseguente rapidità di adattamento nel rispondere ai nuovi bisogni in una realtà che cambia velocemente.

Le più grandi soddisfazioni sono però avvenute proprio negli ultimi tempi, in una fase economica in forte mutamento che ci ha portato a gestire momenti di complessità, soprattutto nelle relazioni. Attraverso l'ascolto e la capacità di un'ampia visione abbiamo saputo dare un supporto concreto, in particolare modo nel passaggio generazionale dei patrimoni, grazie alla qualità dei nostri servizi e alla nostra complicità. La nostra soddisfazione di lavorare in squadra si traduce in opportunità di business, occasioni di crescita per il collega più giovane, ma ancor di più, nel riconoscimento da parte dei nostri clienti del costante impegno per dare valore al loro patrimonio.

Inoltre, per essere un team coeso e di

successo, a mio modesto parere, è fondamentale costruire nel tempo una sinergia solida basata sulle diversità di ognuno e dare supporto alle giovani generazioni, che possono accelerare la loro crescita grazie a una figura di Mentor. La possibilità di confrontarsi, definire ruoli complementari, contaminarsi tra persone con visioni ed esperienze diverse, per età e genere, arricchiscono la nostra capacità di prendersi cura del benessere dei clienti, attuali e futuri.

Proprio nei casi di passaggio generazionale, sia lato Consulente finanziario che cliente, il modello Link si rivela lo strumento ideale a garantire un servizio che dura nel tempo, con opportunità di crescita costante.

Posso dire che la mia esperienza è estremamente positiva e il clima costruito in questi anni di collaborazione sta dando al più giovane l'occasione di sviluppare una buona capacità relazionale e a noi di veder ampliate le possibilità di sviluppo.

Infine, vorrei rivolgermi a coloro che desiderano intraprendere la carriera di Consulente Finanziario; per affrontare le sfide della professione con serietà, impegno, dedizione ed entusiasmo è importante consolidare un metodo di lavoro, investire nello studio e mettersi in gioco, da soli o in cooperazione. Con il supporto di colleghi con più esperienza, all'interno di un team troverete confronto aperto, nuovi stimoli e soluzioni innovative.

Non da ultimo, mettetevi in costante ascolto delle persone, clienti e consulenti finanziari che siano, non solo nell'ottica di una buona pianificazione finanziaria, ma per trarne esperienze di vita e opportunità di crescita.

**Anna di Perna** è Partner Allianz Bank Financial Advisors e socio fondatore e membro dell'Allianz Bank Academy.

# Un dono di enorme valore



**Tommaso Boscarelli**

Mi trovo in una fiaba di Perrault, una storia che neppure Cervantes avrebbe potuto scrivere così. Il finale non è la fine: in una famiglia di mugnai d'altri tempi, quattro fratelli muoiono nella loro casa in viale Vittoria a Bettola, un comune in provincia di Piacenza, senza figli. La svolta che tiene ora con il fiato sospeso – e commuove – inizia paradossalmente qui. Ad aprile Bruno chiude gli occhi per sempre, a seguito di una devastante leucemia; Pierina, l'ultima dei quattro fratelli Ferri, il 13 agosto, a più di novant'anni, è costretta a letto ormai da tempo. Il suo ultimo pensiero, ne siamo certi, è andato ancora a loro: alle migliaia di bimbi che, come ostetrica, aveva aiutato a venire alla luce. Bruno e Pierina si

erano fatti una promessa: in caso di mancanza dell'uno o dell'altra avrebbero nominato il fratello o la sorella erede universale. Alla sua morte, l'eredità dei fratelli Ferri sarebbe andata alle cure per i più piccoli, sostenendo concretamente i reparti dell'ospedale Gaslini di Genova.

Non era solo una promessa, ma un impegno scritto a mano su due fogli bianchi, uno firmato da Bruno e uno da Pierina, ognuno di proprio pugno. Ora che gli ultimi fratelli Ferri non ci sono più, è nato il loro progetto: una fondazione volta a sostenere, attraverso un contributo dal valore eccezionale di alcuni milioni di euro, la speranza per i piccoli malati.

Tra i lasciti anche immobili di prestigio che, tramite la loro vendita, genereranno altre iniziative finalizzate a salvare la montagna, a loro assai cara, dall'abbandono. Tra questi, un cottage scozzese con vista sul lago e una tenuta dove i fratelli Bruno e Giuseppe andavano a caccia e che avevano conosciuto tramite la sorella Anna, emigrata da ragazza e arrivata ai vertici dei magazzini Harrods in Brompton Road a Londra, o ancora il vecchio caseificio di Mareto, a Farini, e la partecipazione alla centrale idroelettrica di Pertuso.

Se immaginiamo l'esistenza come una macina di un mulino che trasforma i chicchi di grano in farina, quei due fratelli anziani, nella loro casa di Bettola, pur nell'ultima invalidità, hanno saputo trasformare la materia prima in un pane favoloso che ha trovato l'attenzione da parte di cuori sensibili. Come quello del Consulente Finanziario Tommaso Boscarelli, che nel 2017 entrò in contatto tramite il padre, il notaio Vittorio, con la famiglia Ferri. "Avevano fiducia in mio padre e mi chiesero consiglio." - spiega Boscarelli, Private Partner per Allianz Bank

Financial Advisors a Piacenza – "Sentivano gli anni passare ed erano assillati dal timore di lasciare senza uno scopo ciò che avevano costruito con fatica durante tutta la loro vita. Desideravano che tutti quei sacrifici dessero frutto, soprattutto verso i più piccoli. Insieme abbiamo ragionato sulla strada più efficace di un fondo a loro dedicato, con il supporto di Fondazione Italia per il Dono. Questa è la strada più semplice per chi ha un obiettivo simile a quello di Pierina e Bruno. Da quando abbiamo costruito questo percorso li ho visti giorno dopo giorno come liberati dalle loro preoccupazioni".

Oggi il fondo "F.lli Ferri Pierina, Anna, Giuseppe Bruno", creato a fine settembre, è in fase di definizione, ma la generosità dei "mugnai" ha fatto il giro del paese; Bettola, a cui la famiglia aveva già dedicato, in maniera silenziosa, alcune donazioni a sostegno della chiesa dove è stato celebrato il loro funerale.

Un progetto reso possibile grazie alla struttura non profit di Fondazione Italia per il Dono, che gestisce oltre 350 fondi e sostiene circa 770 progetti, coinvolgendo più di diecimila donatori. "Pierina e Bruno ne erano orgogliosi; questo è quello che più ci ha convinti a proseguire nella strada tracciata da loro", precisa Boscarelli. Una vita senza sfarzo, solo lavoro: l'unica passione di Bruno erano le auto d'epoca. Custodiva una Fiat 1600 tra i suoi ricordi.

Dicevano gli anziani, a Bettola, che gli uomini si vedono nei soldi e nel dolore. I fratelli Ferri, famiglia di mugnai, nel dolore hanno pensato prima di tutto a lasciare quei soldi agli altri. Ai piccoli, perché nessuno perdesse mai la speranza.

*(Testo curato da Elisa Malacalza)*







Da oggi puoi ascoltare  
in **podcast** gli articoli  
selezionati di AB Review  
dove trovi questo simbolo

**AB Review** Voice 

Inquadra i QR CODE a pagina 106, 142 e... buon ascolto!



**Allianz**   
Global Investors

**Allianz**  | Allianz  
Investitori Sgr

P I M C O

**Algebris**  
INVESTMENTS

**Amundi**  
ASSET MANAGEMENT

**BlackRock**

**BNY MELLON**  
INVESTMENT MANAGEMENT

**CANDRIAM**  
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY

**CAPITAL GROUP**

**CARMIGNAC**  
INVESTING IN YOUR INTEREST

**COLUMBIA  
THREADNEEDLE**  
INVESTMENTS

**CREDIT SUISSE**

**DNCA**  
INVESTMENTS

**EURIZON**  
ASSET MANAGEMENT

**Fidelity**  
INTERNATIONAL

**FRANKLIN  
TEMPLETON**

**GAM**  
Investments

**Goldman Sachs** | Asset  
Management

**Allianz**



Allianz Bank  
Financial Advisors

**HSBC**  
Asset Management

**Invesco**

**Janus Henderson**  
INVESTORS

**J.P.Morgan**  
ASSET MANAGEMENT

**KAIROS**  
a Julius Baer Group company

**Man**

**M&G**  
Investments

**MFS**

**Morgan Stanley**  
INVESTMENT MANAGEMENT

**NEUBERGER BERMAN**

**Nordea**  
ASSET MANAGEMENT

**PICTET**  
1805 Asset Management

**ROBECO**  
The Investment Engineers

**Rothschild & Co**  
Asset Management

**Schroders**

**T.Rowe Price**

**UBS**

**Vontobel**