

AB Review



Focus su:

6 Strategie e mercati // **40** Valori ed eccellenze

60 Competenze // **98** Passioni

AB Review

Focus su:

6 Strategie e mercati // **40** Valori ed eccellenze

60 Competenze // **98** Passioni

Indice



**WE
ARE
MORE**

5 Editoriale

Impegno, competenze e fiducia - Paola Pietrafesa

6 Strategie e mercati

Come evitare che la stagflazione comprometta Next Generation EU - Marcello Messori

Il rame nelle strategie d'investimento - a cura di Allianz Global Investors

L'affidabilità dei modelli di rischio in presenza di turbolenze sui mercati - Simonetta Milani

La nuova equazione del lavoro - Enrico Sassoon

È l'ora di un Chief Geopolitical Officer nelle imprese? - Marco Valigi

L'urgenza di una mobilità sostenibile - Gabriele Grea

40 Valori ed eccellenze

Costruire fiducia per un domani sostenibile - a cura della Redazione

Una nuova Casa Allianz a Genova - a cura della Redazione

Vent'anni al servizio dei più deboli - a cura di Fondazione ALLIANZ UMANA MENTE

Il successo dell'intermediazione filantropica e l'importanza delle partnership
a cura di Fondazione Italia per il dono Onlus

60 Competenze

Obiettivo sostenibilità - intervista a Sara De Simoni

Ricchezza anagrafica - Megan W. Gerhardt, Josephine Nachemson-Ekwall e Brandon Fogel

Digitale e femminile - Simona Scarpaleggia e Andrea Granelli

Multietnica, multiculturale, multireligiosa - intervista a Giuseppe Giordan

Dal 1948 contro i tumori - a cura di LILT Milano Monza Brianza

Un approccio integrale alle cure delle disabilità - intervista a Francesca Di Maolo

Lo screening che salva la vita - intervista a Francesco Raspagliesi

98 Passioni

Percorsi immersivi tra materia e tempo - Francesca Leone alla Biennale Arte di Venezia

Il mercato globale dell'arte torna a brillare

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

San Felice: il luogo dell'eccellenza - a cura di San Felice

118

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

122

Allianz Bank celebra i risultati raggiunti con la convention #WeAreMore

AB Review 2022 - 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

In copertina

Francesca Leone, *Senza Titolo*, 2021, dettaglio,
olio su lamiera di recupero, ferro e ruggine.
Photo credits: Sebastiano Luciano

Stampa

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

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 15 ottobre 2022.

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

www.allianzbank.it



Allianz Bank
Financial Advisors

In collaborazione con

Harvard Business Review
ITALIA

Impegno, competenze e fiducia

Gentili Clienti,

eccoci al secondo appuntamento dell'anno, a conferma che *AB Review* resta un punto d'osservazione privilegiato per la nostra community composta da tutti i clienti, consulenti finanziari e dipendenti. Spicca, tra i tanti temi, quello della collettività e del piacere di stare insieme, come illustra l'artista Francesca Leone nella sua mostra installativa "*Take your time*", evento collaterale della Biennale d'Arte di Venezia 2022, un invito a rallentare il nostro tempo di singoli individui per tornare a stare insieme e a cui abbiamo dedicato la copertina di questo numero della nostra rivista.

Mentre lo scenario geopolitico e sui mercati si presenta sempre più complesso, Allianz Bank continua a rafforzare il proprio modello di consulenza multidisciplinare e olistica al servizio degli investitori. In questo contesto, le iniziative della Banca e del Gruppo Allianz intraprese sul piano delle relazioni con partner d'eccezione confermano il nostro impegno per essere pronti ad affrontare ogni sfida e per consolidare il legame di fiducia con i clienti.

Proprio la fiducia è il motore trainante della crescita e dell'eccellenza in molti settori, che hanno dato prova di risultati straordinari. Pensiamo, al mercato internazionale dell'arte, che ha chiuso il 2021 con grandi successi, e al mondo dell'ospitalità, dove realtà quali Borgo San Felice testimoniano la propria passione e il proprio impegno anche in ambito sociale.

Di questi tempi, assistiamo a un rinnovamento a 360 gradi delle imprese, che incoraggia la nascita di nuove figure strategiche, come il *Geopolitical Officer*. Importanti cambiamenti sono evidenti anche nel campo della salute dove la ricerca è in prima linea per offrire una prevenzione efficace, e importanti realtà industriali e sanitarie, quali Tetra Pak e Istituto Serafico di Assisi, spiccano per la tenacia e il valore dimostrati nel rispettare i propri obiettivi in situazioni imprevedibili.

Esempi che insegnano come la competenza e la visione olistica delle proprie iniziative portano a oltrepassare i limiti. E in questo sono esperti i nostri Consulenti Finanziari che, in un momento così delicato, continuano a distinguersi per qualità, professionalità e competenza, avvalorando il loro ruolo di guida, attenta e capace, al Vostro fianco. Da questo numero, per valorizzare ancora di più la loro vicinanza, lanciamo un nuovo spazio che dà voce direttamente ai nostri Consulenti con la rubrica "Lo dico a...*AB Review*".

Consapevole della responsabilità di fornire contenuti autorevoli sulle tematiche di attualità, sottolineo la proficua collaborazione con *Harvard Business Review Italia*, che è nostro partner nella realizzazione di *AB Review*, con l'auspicio che gli articoli che leggerete possano contribuire ad approfondire le conoscenze sugli argomenti di Vostro interesse. Buona lettura!

Paola Pietrafesa

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



ph. Laila Pozzo



Strategie e mercati

- 8** **Come evitare che la stagflazione comprometta Next Generation EU**
Marcello Messori
- 14** **Il rame nelle strategie d'investimento**
a cura di Allianz Global Investors
- 20** **L'affidabilità dei modelli di rischio in presenza di turbolenze sui mercati**
Simonetta Milani
- 26** **La nuova equazione del lavoro**
Enrico Sassoon
- 30** **È l'ora di un Chief Geopolitical Officer nelle imprese?**
Marco Valigi
- 34** **L'urgenza di una mobilità sostenibile**
Gabriele Grea

Focus

Il quadro di elevata incertezza dovuto al persistere del conflitto russo-ucraino e l'aumento dell'inflazione hanno reso le prospettive per il 2023 incerte. In tale contesto le strategie d'investimento saranno improntate alla cautela. Il ricorso a una consulenza professionale in grado di valutare le opzioni migliori,

soppesando attentamente i rischi per le diverse asset class, è fondamentale. Le imprese stanno affrontando gli scenari geoeconomici e geopolitici per non cadere in costosi errori. Mentre resta elevata l'attenzione sui fenomeni del lavoro e del cambiamento climatico.



Come evitare che la stagflazione comprometta Next Generation EU

Di Marcello Messori

Oggi, nonostante la buona tenuta macroeconomica della UE, è alta la probabilità di trovarsi in stagflazione a cavallo fra il 2022 e il 2023. Occorre perciò individuare nuove combinazioni di strumenti di politica economica in grado di porre sotto controllo gli squilibri senza compromettere le prospettive di crescita di medio-lungo termine.



Questo articolo è stato chiuso in redazione il 13 settembre 2022

Un mio intervento, pubblicato nel precedente numero di *AB Review*, era stato pensato e scritto pochi giorni dopo l'invasione russa dell'Ucraina. Alla fine dello scorso febbraio, le maggiori preoccupazioni economico-finanziarie si concentravano inevitabilmente sui possibili effetti di una guerra ai confini orientali dell'Unione europea (UE) che, combinandosi con l'inattesa persistenza di quelle strozzature dal lato dell'offerta indotte dalla pandemia e dalle connesse "rotture" nelle catene internazionali del valore, minacciava di interrompere il promettente rimbalzo economico del 2021. Con specifico riguardo all'area dell'euro (EA), questo quadro già preoccupante era appesantito dai primi segnali di ripensamento della politica monetaria espansiva lanciati dalla Banca Centrale Europea (BCE) che, a fronte delle crescenti pressioni inflazionistiche manifestatesi dalla metà del 2021 a livello interno e internazionale e delle annunciate restrizioni da parte della banca centrale statunitense (la FED), aveva deciso la chiusura del programma di emergenza per l'acquisto netto dei titoli del debito pubblico. Tale quadro macroeconomico e le conseguenti prospettive di politica monetaria mi spingevano, sei mesi fa, a paventare elevati rischi di stagflazione nell'EA e nella UE, in contrasto con le più caute previsioni avanzate da molte istituzioni europee. Il mio intervento si intitolava, infatti, "Come ridurre i rischi di stagflazione".

Oggi, nonostante la buona tenuta macroeconomica della UE e – in particolare – dell'Italia nel primo semestre del 2022, l'alta probabilità di trovarsi in stagflazione fra la seconda metà del 2022 e l'inizio del 2023 si è purtroppo trasformata in una "quasi certezza". Le dinamiche inflazionistiche negli Stati Uniti, nell'EA e in molte altre aree economiche internazionali hanno toccato picchi che non erano stati raggiunti da più di trent'anni; e, in risposta a queste dinamiche, le intonazioni delle diverse politiche economiche sono cambiate. Nel caso della UE e

Oggi, nonostante la buona tenuta macroeconomica dell'UE, e in particolare dell'Italia, nel primo semestre del 2022, l'alta probabilità di trovarsi in stagflazione fra la seconda metà del 2022 e l'inizio del 2023 si è trasformata in una "quasi certezza".

dell'EA, i cambiamenti nella combinazione delle *policy* (il cosiddetto *policy mix*) minacciano di innescare la quarta o la quinta grave recessione degli ultimi quindici anni.

In quanto segue, accennerò a tre punti. Innanzitutto, mostrerò che – se lasciata a se stessa – la BCE non ha oggi molte strategie alternative a sua disposizione, anche se l'attuazione di una politica monetaria restrittiva lungo le linee fin qui decise avrà l'effetto di creare vincoli stringenti per molte politiche nazionali di bilancio nell'EA. In secondo luogo, sosterrò che la conseguente combinazione restrittiva fra politica monetaria della BCE e politiche fiscali nazionali tende a ostacolare l'attuazione del più importante programma di Next Generation – EU, ossia il "Recovery and Resilience Facility" (RRF), nel senso che rende più difficile realizzare quei "Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza" (PNRR) che traducono il RRF in ambiziosi progetti per i singoli paesi della UE. Infine, indicherò un'auspicabile soluzione: combinare la graduale e inevitabile restrizione di politica monetaria con un rafforzamento del "metodo RRF", ossia con selettivi ampliamenti della politica fiscale centralizzata da parte della UE.

Gli effetti delle restrizioni monetarie

Per leggere le recenti decisioni di politica monetaria della BCE, è necessario accennare alle strategie della FED. Sebbene a metà del 2021 i tassi statunitensi di inflazione fossero molto superiori agli obiettivi di stabilità monetaria, il Presidente della FED, Jerome Powell, ha a lungo sostenuto che si trattava di un fenomeno contingente legato alle interruzioni nelle catene globali del valore. A novembre del 2021, egli ha invece riconosciuto che la forte inflazione statunitense non era imputabile alle sole strozzature dell'offerta indotte da una temporanea persistenza dello shock pandemico, ma derivava anche – e soprattutto – da un eccesso di domanda causato da politiche fiscali così espansive da avere surriscaldato l'economia statunitense durante fasi cicliche di forte crescita. A seguito di tale "nuova" interpretazione, nella riunione di metà dicembre 2021, la FED decise un processo di restrizione monetaria incentrato su una sequenza di severi aumenti nei tassi di interesse di *policy* e di più moderate riduzioni nel suo bilancio da attuare a partire da marzo 2022. Così, fra marzo e luglio di quest'anno, la FED ha portato il suo

tasso di riferimento dalla soglia fra lo 0 e lo 0,25% a quella fra il 2,25 e il 2,50%; e ad agosto, nonostante i segnali di recessione dell'economia statunitense durante il primo semestre del 2022, il Presidente della FED si è impegnato ad attuare ulteriori aumenti nei tassi di interesse di *policy* fino a una convergenza del tasso di inflazione verso la soglia di stabilità (il 2%).

A fronte di tali restrizioni nella politica della FED e al conseguente innalzamento dei tassi di interesse di mercato a livello internazionale, la BCE ha dovuto reagire. Così, sebbene molti membri del suo Comitato esecutivo concordassero sul fatto che – diversamente da quelle statunitensi – le cause della dinamica inflazionistica europea erano imputabili a persistenti ma temporanee strozzature dal lato dell'offerta e non erano quindi direttamente influenzabili dalle politiche monetarie, la BCE ha avviato la chiusura dei programmi di acquisto netto dei titoli del debito pubblico da marzo del 2022. Questa chiusura è stata, poi, completata a giugno ed è stata seguita da due consistenti aumenti (per un totale di 125 punti base) nei tassi di interesse di *policy* fra luglio e settembre. Per giunta, in sintonia con il Presidente della FED, vari esponenti della BCE hanno di recente affermato che le restrizioni monetarie (aumenti nei tassi e riduzione nel bilancio della banca centrale) sono destinate a continuare fino al rientro degli eccessi inflazionistici e a prescindere da fenomeni recessivi nell'economia dell'EA. Tali considerazioni sono sufficienti per sottolineare due aspetti: (1) fra marzo e settembre 2022, la BCE si è accodata alla FED; (2) essa rischia di perseguire restrizioni monetarie più a lungo della FED. È, infatti, difficile prevedere che, a breve-medio termine, la BCE possa invertire i suoi nuovi indirizzi di *policy*: a fronte di una dinamica dei prezzi guidata da strozzature nell'offerta, l'efficacia delle restrizioni monetarie è più limitata che nel caso di un'inflazione



tradizionale (quale quella statunitense), guidata da eccessi di domanda e da una spirale prezzi-salari. A ciò si aggiunga che l'EA soffre di un ulteriore e peculiare vincolo: la fine degli acquisti netti di titoli del debito pubblico da parte della BCE equivale allo smantellamento di una "rete di protezione" per gli stati membri con un preesistente alto debito pubblico. Ciò impone limiti stringenti al proseguimento di politiche nazionali espansive di bilancio. Pertanto, la restrizione monetaria determina anche restrizioni fiscali. Non è sorprendente che un simile *policy mix* accresca la probabilità di stagflazione nella UE e nella EA.

Un inadeguato policy mix

La stagflazione indica che una grave minaccia incombe sull'economia europea. Infatti, la stagflazione non comporta solo un'interruzione, nel breve periodo, di una promettente ripresa economica, ma segnala anche il ritorno, al centro della scena, di un problema (l'inflazione) che sembrava superato; e il sommarsi di alti tassi d'inflazione e di stagnazione rischia di produrre impatti negativi di medio-lungo termine, nel senso che ostacola un'efficace attuazione del RRF e quindi, a livello nazionale, dei PNRR. Per chiarire il punto, è bene ricordare che il RRF costituisce la nuova

La fine degli acquisti netti di titoli del debito pubblico da parte della BCE equivale allo smantellamento di una “rete di protezione” per gli stati membri con un preesistente alto debito pubblico.



componente del *policy mix* europeo che è stata decisiva per rispondere con successo allo shock pandemico, circoscrivendo la peggiore depressione degli ultimi due secoli entro lo spazio di un semestre o poco più. Il RRF ha, infatti, arricchito la combinazione fra l'espansione della politica monetaria della BCE e quella delle politiche nazionali di bilancio con una politica fiscale centralizzata a livello europeo che ha aperto, fin dal suo annuncio a metà del 2020, prospettive di sviluppo sostenibile di lungo periodo. Le transizioni “verde” e digitale e il rafforzamento dell'inclusione sociale racchiudono l'insieme di progetti,

composti da riforme e da investimenti (pubblici e privati), che gli stati membri possono realizzare grazie alle risorse messe a disposizione dall'UE e all'effetto di traino che queste risorse svolgono rispetto alle iniziative da finanziare a livello nazionale. Analisi ancora sommarie indicano che, per completare efficacemente le transizioni del RRF anche oltre l'orizzonte temporale del programma (2026), sarà necessario reperire finanziamenti nazionali pari a ingenti multipli rispetto agli 800 miliardi di euro (a prezzi correnti) offerti dall'UE. Tale necessità diventa ancora più cogente in presenza di una dinamica dei prezzi che accresce i costi di ogni progetto e ne rende più difficile l'attuazione nei tempi previsti. Per giunta, se le politiche di bilancio degli stati membri più coinvolti nel RRF risultano condizionate da politiche monetarie restrittive, questa già difficile attuazione si trasforma in una sfida ancora più impervia.

Le ultime considerazioni mostrano che gli effetti negativi di una stagflazione europea sono correlati con l'incapacità

In una fase caratterizzata da strozzature dal lato dell'offerta che provocano stagflazione, non basta auspicare un rafforzamento della capacità fiscale centralizzata a livello europeo; occorre individuare le forme di centralizzazione fiscale più efficaci nel rimuovere le tensioni inflazionistiche e le tendenze recessive.

di dare continuità a quel *policy mix* che aveva rappresentato una risposta efficace rispetto allo *shock* pandemico. Non si tratta di riproporre, in un quadro di elevata inflazione quale quella attuale, una combinazione espansiva di politica monetaria e di politiche fiscali nazionali e centralizzate bensì di individuare quelle nuove combinazioni fra i vari strumenti di politica economica che sono in grado di porre sotto controllo gli squilibri economici correnti della UE senza comprometterne le prospettive di crescita di medio-lungo termine. Riguardo all'oggi, è scontata la necessità di restrizioni monetarie per ridurre l'eccessiva dinamica dei prezzi; tuttavia, è bene chiedersi se gli aumenti (troppo ritardati) nei tassi di interesse di *policy* non potrebbero accompagnarsi con il prolungamento di quei programmi di acquisto netto di titoli pubblici da parte della BCE che assicurano temporanei spazi fiscali nazionali necessari per l'attuazione del PNRR. Ciò consentirebbe gradualmente rafforzamenti delle politiche fiscali centralizzate della UE che possono parzialmente sostituire le politiche nazionali di bilancio.

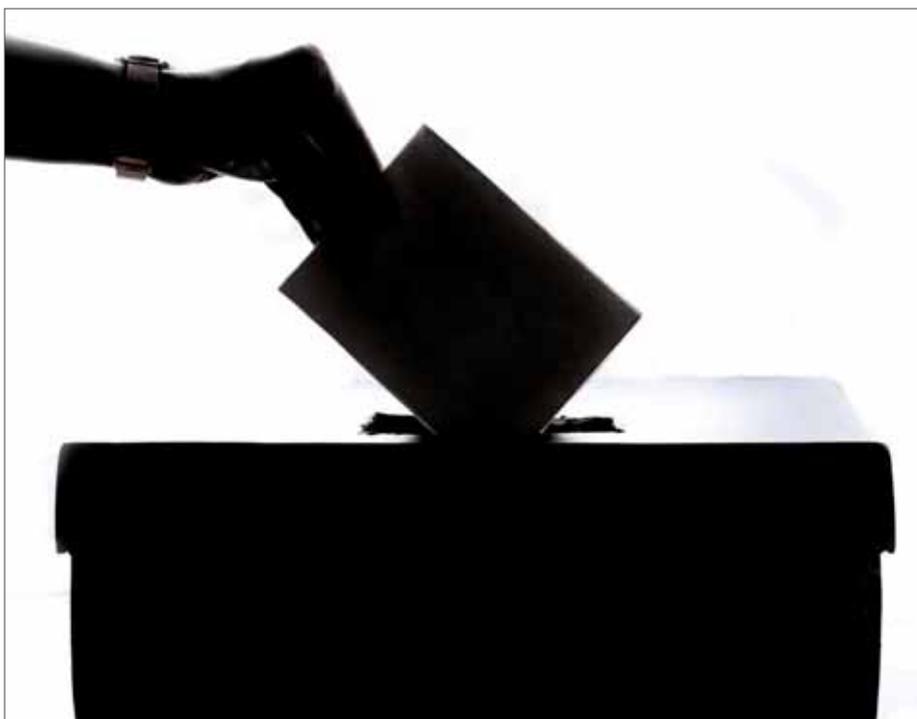
Quale politica centralizzata?

In una fase macroeconomica caratterizzata da strozzature dal lato dell'offerta che provocano stagflazione, non basta auspicare un rafforzamento della capacità fiscale centralizzata a livello europeo. Si tratta infatti di individuare quelle forme di centralizzazione fiscale che sono più efficaci nel rimuovere le tensioni inflazionistiche e le tendenze recessive mediante stimoli all'offerta aggregata europea. Compensando le strozzature indotte dalla persistenza degli shock pandemici e dalla guerra russa in

Ucraina mediante sostegni all'offerta, si colmerebbero i divari rispetto alla domanda aggregata senza esercitare eccessive pressioni al ribasso su questa stessa domanda.

È importante sottolineare che una prospettiva del genere allenta la necessità di prolungare nel tempo politiche monetarie restrittive. Se lasciata sola, la BCE ha un solo modo per porre sotto controllo i tassi di inflazione nell'EA, indotti dai recenti shock negativi dal lato dell'offerta: deprimere la domanda in modo da allinearla con la più bassa offerta. Una tale strategia subordina, però, il controllo dell'inflazione al verificarsi di una nuova e lunga recessione. Nel caso di una politica fiscale europea centralizzata, l'obiettivo è invece quello di circoscrivere la pressoché inevitabile stagflazione al breve periodo mirando a ridurre il tasso d'inflazione mediante un aumento dell'offerta aggregata. Si tratta, cioè, di ricollocare l'offerta aggregata della UE sulla dinamica di crescita precedente allo shock pandemico e a quello bellico.

La proposta può apparire un po' velleitaria, in quanto auspica un rafforzamento della politica fiscale europea accentrata prima di aver dimostrato che l'ambiziosa iniziativa di Next Generation – EU ha avuto successo. Questa considerazione, che è assolutamente sensata, ha una sola possibile risposta. Nonostante le difficoltà correnti e le ancora più gravi difficoltà incombenti, i maggiori beneficiari del RRF (e dunque, in primo luogo, l'Italia) devono accelerare i tempi e dimostrare alle istituzioni europee la loro volontà e la loro capacità di sfruttare la straordinaria opportunità offerta dalla realizzazione dei loro PNRR.



Quale che sia la coalizione di partiti destinata a guidare il nuovo governo italiano, tale governo dovrà portare a compimento il PNRR secondo i tempi e le modalità previste.

Conclusioni

Scrivendo la presente nota pochi giorni prima della scadenza elettorale italiana del 25 settembre 2022, non mi posso esimere dall'avanzare due considerazioni che derivano dalla precedente analisi. La prima è che, quale che sia la coalizione di partiti destinata a guidare il nuovo governo del nostro Paese, tale governo dovrà portare a compimento il PNRR secondo i tempi e le modalità previste. Qualsiasi richiesta di revisione del PNRR italiano, che vada al di là degli aggiustamenti già inseriti nelle regole europee in caso di gravi tensioni economiche, segnalerebbe l'incapacità di rispettare gli impegni assunti e – quindi – finirebbe per compromettere la definizione di quel nuovo *policy mix* in grado di rispondere alle sfide economiche europee senza condannarsi a una lunga stagflazione. La seconda

considerazione è che, dopo le turbolenze degli ultimi mesi, vi sarà una ripresa dei mercati finanziari europei ragionevolmente stabile solo se i principali stati membri della EA e della UE coopereranno per il buon esito del RRF e per il conseguente rafforzamento della capacità fiscale europea a sostegno dell'offerta aggregata. Si tratta di una considerazione che è così scontata da apparire quasi banale. Eppure, è opportuno ribadirla con nettezza. Una realizzazione di successo dei vari PNRR è la condizione necessaria perché l'economia della UE possa ridurre i fattori di incertezza e possa gettare le basi per un futuro sviluppo sostenibile in grado di attrarre gli investitori.

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



Il rame nelle strategie d'investimento

A cura di Allianz Global Investors

Un metallo con domanda e prezzi in continua crescita e un'offerta con potenziali limiti di produzione. Così emerge un'interessante opportunità di investimento che, in una prospettiva di transizione energetica, abbraccia anche altri minerali e metalli.

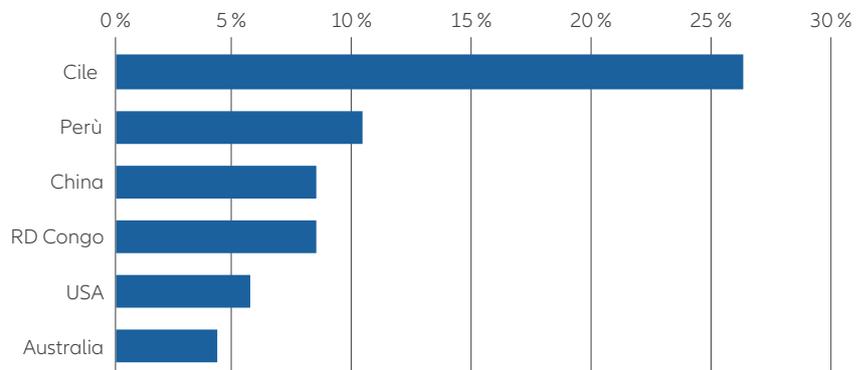
I mercati delle materie prime sono in effervescenza e, come molte per diverse altre commodity, anche per il rame negli ultimi due e tre anni si è registrata una domanda molto vivace, con prezzi in forte aumento. E per il futuro è prevedibile che queste tendenze siano destinate a rafforzarsi. Il rame si colloca ai primi posti dell'elenco dei metalli estratti, dopo il ferro e l'alluminio ed è molto richiesto essenzialmente per le sue eccellenti proprietà conduttive, sia termiche sia elettriche, ma anche per le sue proprietà antimicrobiche. Ha un'ampia gamma di utilizzi che comprendono elettronica, idraulica, gioielleria e produzione di monete, nonché applicazioni in campo medico. È soprattutto per questi motivi che cresce l'impiego del rame in molti settori dell'economia e nella vita quotidiana. Basti, infatti, pensare alle infrastrutture per l'energia, ai trasporti e all'elettronica di consumo, tre ambiti dei tanti segmenti in rapida crescita in cui il rame è indispensabile e spesso insostituibile.

Domanda in crescita

Al di là della mancanza di validi sostituti per le varie applicazioni, diversi grandi trend globali indicano che la domanda di rame continuerà verosimilmente a crescere costantemente per molti anni ancora. Determinanti, a tal proposito, sono i continui sforzi per decarbonizzare la generazione di energia e il trasporto di passeggeri e merci. Ad esempio, per la produzione di energia eolica e solare occorre una quantità di rame per megawatt (MW) prodotto 2,5 volte superiore a quella necessaria per generare energia termica, mentre le normali batterie dei veicoli elettrici (VE) utilizzano circa il quadruplo del rame che serve a un veicolo equivalente con motore a combustione interna.

L'estrazione di rame avviene di norma in miniere di grandi dimensioni, e per tale ragione l'avvio di nuovi progetti può richiedere tempistiche molto lunghe e ingenti investimenti, oltre a sollevare problematiche complesse sul

Figura 1 - **Produzione globale di rame**
(in % sul totale mondiale)



Fonte: U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, gennaio 2022

fronte della sostenibilità (ESG), in termini di effetti sull'ambiente naturale e sulle comunità che vivono nei pressi dei siti di estrazione. Le miniere sono di norma a cielo aperto; l'attività mineraria aumenta, ma affinché le operazioni di estrazione siano economicamente redditizie, la qualità del minerale deve essere elevata oppure occorre ricavare sotto derivati di un certo valore.

Pochi grandi produttori

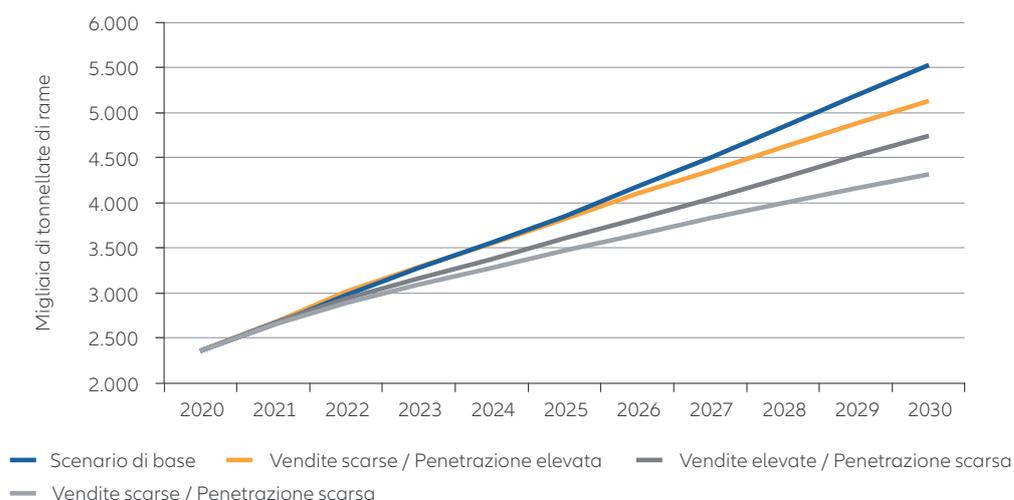
A livello geografico, come si vede nella figura 1, attualmente la produzione è concentrata in Cile (5,6 milioni di tonnellate nel 2021, vale a dire il 27% della produzione globale), Perù (2,2 milioni di tonnellate, 10%), Cina (1,8 milioni, 9%), Repubblica Democratica del Congo (1,8 milioni, 9%) e Stati Uniti (1,2 milioni di tonnellate, 6%). Anche a livello societario si registra un elevato grado di concentrazione. Il settore dell'estrazione del rame è infatti costituito da alcune grandi società che controllano una consistente porzione del mercato. Ad esempio, nel 2020 i primi cinque player hanno prodotto complessivamente 6,28 milioni di tonnellate, cioè circa il 30% della produzione mondiale totale.

In termini di fusione del rame – il processo metallurgico tramite il quale si ottiene metallo di rame dal minerale grezzo o da rottami di rame – la Cina

Il rame si colloca ai primi posti dell'elenco dei metalli estratti ed è molto richiesto essenzialmente per le sue eccellenti proprietà conduttive, sia termiche, sia elettriche, ma anche per le sue proprietà antimicrobiche.

La produzione di rame è concentrata in pochi Paesi. Cile, Perù, Cina e Congo pesano da soli per ben oltre il 50% del totale mondiale.

Figura 2 - **Scenari della domanda di rame per veicoli elettrici**



Fonte: Bloomberg

si colloca al primo posto: nel 2020 possedeva almeno sei delle 20 maggiori fonderie al mondo e ha prodotto oltre il 50% del rame a livello globale, un riflesso dell'enorme e crescente domanda cinese che ammonta, attualmente, a oltre il 50% del consumo globale. Così come per l'estrazione del minerale, anche nel processo di fusione e raffinazione si deve tenere conto dell'impronta ambientale, con

questioni fondamentali, tra cui la gestione dei gas di scarico e delle polveri, nonché la natura ad alta intensità energetica del processo di fusione.

I limiti dell'offerta spingono i prezzi

La decarbonizzazione rappresenta uno dei trend più profondi, che interessano le economie a livello mondiale. Il rame acquista sempre

maggiore importanza nel quadro della transizione alla produzione di energia sostenibile e quindi dell'abbandono dei motori a combustione interna, due elementi cruciali per il conseguimento degli obiettivi climatici fissati nell'Accordo di Parigi. In altre parole, "non può esserci decarbonizzazione senza il rame". L'azzeramento delle emissioni nette è quindi uno dei principali driver del mercato strutturalmente al rialzo delle

commodity e la domanda di rame, in particolare, conoscerà probabilmente un'impennata man mano che la transizione accelera.

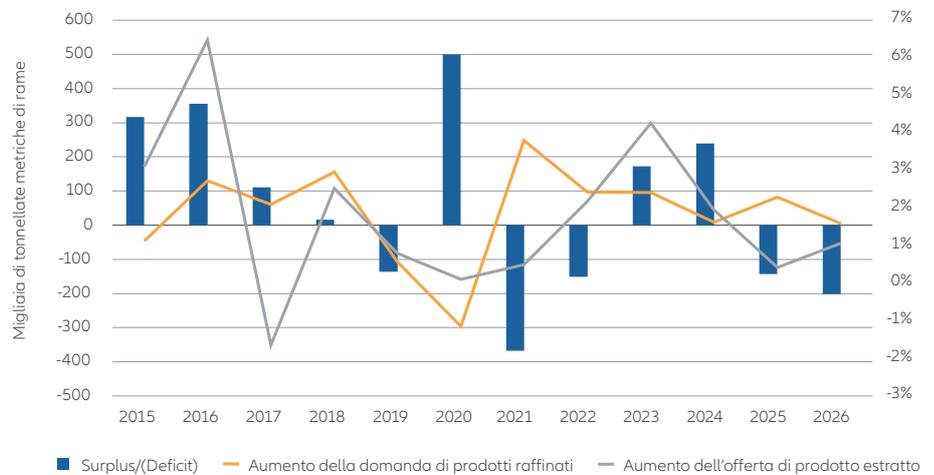
Di fatto, alcune stime suggeriscono che, stando a uno scenario di base, entro il 2030 la domanda globale di rame crescerà di circa il 600% e forse addirittura del 900% in caso di forte accelerazione dell'adozione di tecnologie verdi, un'eventualità sempre più plausibile data la costante incertezza sulle forniture di energia causata dall'invasione dell'Ucraina da parte dell'esercito russo. In ogni caso, con tutta probabilità in questo decennio la domanda di rame registrerà un aumento senza precedenti e la crescita potrebbe continuare ad accelerare man mano che verranno meno i vincoli strutturali all'espansione della generazione di energia da fonti rinnovabili e alla produzione di VE (figura 2).

Tuttavia, ovviamente, la domanda spiega solo metà della storia. Dal punto di vista dell'offerta, si registra attualmente un deficit che rappresenta circa il 3% della domanda globale. E benché vi siano diversi progetti in via di sviluppo, difficilmente si vedranno progressi significativi sul fronte dell'offerta prima della fine del decennio.

Il rame è una commodity a ciclo lungo (occorrono dai due ai tre anni per ampliare le miniere esistenti e sino a otto anni per avviare nuovi progetti) e, nonostante il rally dei prezzi della materia prima osservato nell'ultimo anno, al momento non è stato approvato alcun importante progetto *greenfield* poiché gli investimenti sono stati frenati da dieci anni di rendimenti scarsi e da considerazioni di tipo ESG. Anche le questioni politiche potrebbero avere un certo impatto nei prossimi anni. Parte del rame proviene da aree che risentono di turbolenze politiche; tuttavia, potrebbero presentarsi criticità anche in Paesi più stabili; pensiamo, ad esempio, al Cile e all'incremento delle imposte a carico delle società minerarie del Paese, di cui non si vedono ancora tutte le conseguenze.

Dato che il rame consente un'ampia gamma di applicazioni ed è

Figura 3 - Previsioni circa l'offerta e la domanda di rame



Il mercato del rame non è pronto a soddisfare la domanda futura. È quindi probabile che, anche in prospettiva, i prezzi restino ben sostenuti.



Investire in un mercato che non è il proprio richiede di conoscerne le regole e gli aspetti legali e fiscali connessi che possono rendere difficoltosa la gestione. Ma se si conosce la realtà specifica del Paese questi ostacoli assumono una fisionomia del tutto diversa.

indispensabile per la decarbonizzazione e la transizione verde, la domanda di questo minerale dovrebbe confermarsi estremamente solida per diverso tempo (figura 3). Al di là dei problemi dell'offerta cui abbiamo già accennato, sembra che il mercato del rame non sia affatto pronto ad affrontare il contesto della domanda che, secondo noi, si presenterà nei prossimi anni e le basse scorte – oltre all'andamento del dollaro americano – potrebbero fornire un ulteriore impulso. È quindi probabile che, per il prossimo futuro, i prezzi siano ben sostenuti.

Le strategie d'investimento

Da un punto di vista di investimento, il rame rappresenta dunque un'opportunità che vale la pena di considerare. Non è, peraltro, la sola, nel grande quadro delle commodity a mercato internazionale. Rimaste per un lungo periodo in una situazione di stasi, infatti, le materie prime hanno riguadagnato il favore degli investitori. A fianco dell'attenzione su petrolio e gas non si dovrebbe dimenticare che, nell'attuale ciclo delle commodity, anche metalli industriali come nichel, palladio e alluminio sono in grado di offrire oggi una interessante opportunità d'investimento.

Allianz Global Metals and Mining è una strategia azionaria globale che ricerca la crescita del capitale nel lungo termine investendo in società attive nell'estrazione e produzione di metalli e minerali.

Allianz Global Metals and Mining è una strategia azionaria globale che ricerca la crescita del capitale nel lungo termine investendo in società attive nell'estrazione/produzione di metalli e minerali. La selezione dei titoli si focalizza su società con modelli di business vincenti, crescita degli utili elevata e valutazioni interessanti.

È dunque bene ribadire che, in un'ottica di lungo periodo gli asset reali potrebbero essere tra i principali beneficiari della transizione ecologica. Per la generazione di energia da fonti rinnovabili occorrono rame e acciaio. Per lo sviluppo dei veicoli elettrici e delle batterie necessarie al loro funzionamento si dipende dalla disponibilità di nickel, cobalto e litio. Ma le commodity si rivelano un investimento attrattivo anche per altre ragioni. Grazie alle basse correlazioni storiche con azioni e obbligazioni, le materie prime possono infatti contribuire a smussare le oscillazioni dei rendimenti nei periodi di intensa volatilità. Siamo, infine, in un periodo di forte crescita dell'inflazione ed è un fatto che le materie prime abbiano storicamente offerto una copertura piuttosto efficace in portafogli d'investimento sapientemente diversificati.

L'affidabilità dei modelli di rischio in presenza di turbolenze sui mercati



Di Simonetta Milani

Negli ultimi vent'anni, i modelli e le tecniche delle analisi di mercato si sono evolute andando di pari passo con l'evoluzione normativa e con le complessità derivanti dalla nascita di nuovi strumenti finanziari e nuovi mercati. Oggi sono disponibili numerosi applicativi basati su metodologie diverse, con caratteristiche distintive, stabili ed affidabili.

Mai come in questo momento la tenuta dei modelli di rischio è uno dei temi centrali per i *risk manager*, i cui due principali obiettivi sono da un lato assicurare una sana e prudente gestione dei rischi e dall'altro di supportare il business in modo proattivo. Negli ultimi vent'anni i modelli e le tecniche delle analisi di mercato si sono evolute andando di pari passo con l'evoluzione normativa e con le complessità derivanti dalla nascita di nuovi strumenti

finanziari e nuovi mercati. Oggi sono disponibili numerosi applicativi basati su metodologie diverse, con caratteristiche distintive, stabili ed affidabili.

Ciò nonostante, quando si presentano momenti di mercato estremamente volatili e aumenta la percezione d'incertezza, porsì domande sull'adeguatezza dei modelli apre un dibattito ricco di spunti. L'estrema velocità e l'intensità in cui si manifestano determinati eventi hanno ridotto l'arco temporale e amplificato le conseguenze dei modelli, tanto che i gestori ne conoscono e ne subiscono immediatamente gli effetti. È cruciale quindi anticipare cosa accadrà allo scopo di fronteggiare i rischi e le sue manifestazioni.

Il modello VaR

Così come siamo in grado di misurare la performance degli strumenti, così dobbiamo saper valutarne i rischi grazie a un numero correlato a ipotesi matematiche e statistiche talvolta complesse. In questo modo si introduce il modello di *Value at Risk* o VaR, definito come la massima perdita probabile che potrà verificarsi con un determinato intervallo di confidenza. Tecnica introdotta a metà degli anni Novanta da una delle più importanti banche americane che, nonostante le critiche sulle ipotesi utilizzate e sulle tecniche di calcolo, si è affermata in breve tempo fino a diventare lo standard di mercato. Il vantaggio principale è la possibilità di sintetizzare in un unico numero, comprensibile, tutte le informazioni di un determinato strumento o portafoglio.

Tuttavia, un modello finanziario che stima una grandezza non può che essere di matrice statistica, fondandosi su determinate ipotesi¹. Il modello genera una distribuzione di eventi mediante l'osservazione del passato e li

¹ Dal punto di vista metodologico per la quantificazione del VaR occorre formulare alcune ipotesi circa la forma di distribuzione della probabilità, l'intervallo di confidenza e l'orizzonte temporale.

Quando si presentano momenti di mercato estremamente volatili e aumenta la percezione d'incertezza, porsì domande sull'adeguatezza dei modelli apre un dibattito ricco di spunti.

applica ai valori esistenti del portafoglio. Ciascun approccio presenta delle peculiarità e si adatta meglio a determinate tipologie di strumenti piuttosto che altre.

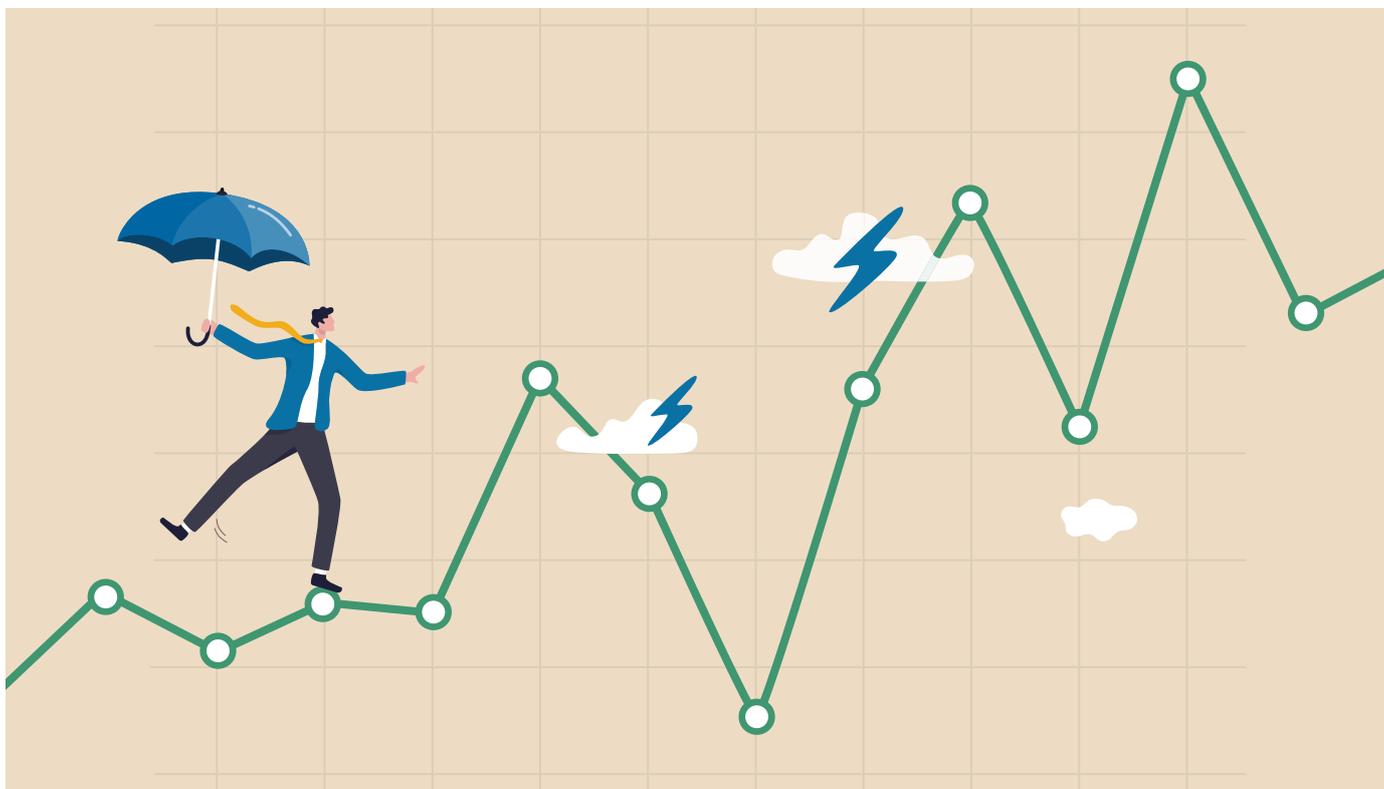
Ancora oggi si cerca di raffinare il più possibile le metodologie per aumentare la loro capacità previsiva e consentire una stima della perdita monetaria sempre più precisa. Non sempre, infatti, i modelli VaR sono in grado di catturare gli effetti più intensi e drastici dei movimenti delle variabili di mercato, ovvero fattori rischio sotto-stanti uno strumento o un portafoglio, in particolare in presenza di fenomeni di rottura delle correlazioni storiche, come quello che stiamo vivendo oggi. Ma se lo scopo del VaR è quello di prevedere il possibile intervallo in cui si distribuiranno le performance future, allora è palese una relazione stabile fra il VaR e le performance.

La tecnica del backtesting

La tecnica per verificare tale assunto è il *backtesting*. Il *backtesting* è la metodologia prevalente per testare l'affidabilità del modello VaR e prevede che si confronti la perdita massima prevista con la performance derivante dalla detenzione delle posizioni in portafoglio.

La caratteristica principale di base è che un VaR calcolato al livello di confidenza $(1-\sigma)$ non dovrebbe essere superato σ volte su 100 casi, per cui la frequenza attesa delle violazioni al VaR osservate dovrebbe essere uguale a σ . Se la probabilità incondizionata della violazione è significativamente più alta, allora il modello sottovaluta il livello di rischio, in caso contrario è eccessivamente prudente.

La somma delle violazioni che si verificano in un determinato arco temporale (tipicamente 250 giorni) rappresenta il



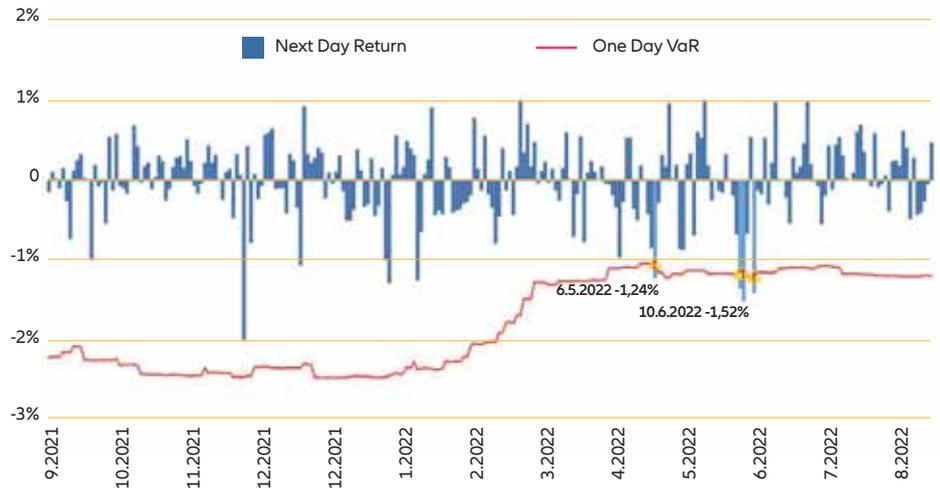
numero di volte in cui il VaR non è stato in grado di prevedere la massima perdita probabile. Qualora il numero delle violazioni risulti eccessivo, deve essere verificata l'attendibilità del modello utilizzato ed apportare eventualmente i necessari correttivi. Le tecniche di *backtesting* possono essere raggruppate in diverse categorie, nel nostro caso si prenda a riferimento il test del semaforo del Comitato di Basilea, parte dei cosiddetti metodi incondizionati che si basano sul numero di violazioni. Tale approccio è stato proposto dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria con lo scopo di delineare un quadro per il *backtesting* del VaR a disposizione delle istituzioni finanziarie che lo hanno utilizzato per testare i loro modelli interni. Sia x il numero di violazioni nei precedenti 250 giorni di negoziazione. Se $x \leq 4$, il modello VaR è considerato accurato. Se $5 \leq x \leq 9$, il modello può essere considerato

accurato o impreciso. Il comitato richiederà ulteriori test per verificare il modello. Se $x \geq 10$, il modello VaR è considerato problematico ed è necessario un nuovo modello. Queste tre casistiche sono indicate relativamente come zona verde, zona gialla e zona rossa. Il test è molto semplice e viene utilizzato al meglio come controllo preliminare per l'accuratezza del VaR. Gli svantaggi principali sono che non tiene conto dell'indipendenza delle violazioni e che non ha la capacità di permetterci di confrontare diversi modelli.

Violazioni significative

Se si osservano i risultati delle analisi di *backtesting* condotte con il test dei semafori negli ultimi cinque anni per un numero significativo di portafogli, essi rilevano tre momenti di violazioni, sintomo che il modello non sempre ha catturato adeguatamente la dinamica e le correlazioni di mercato:

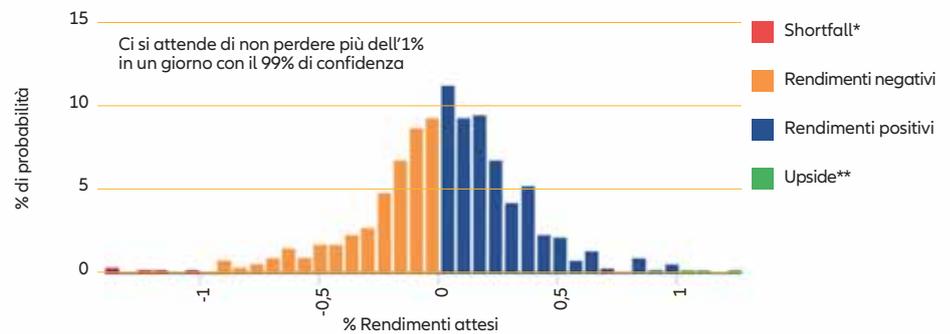
Figura 1 - **Grafico Outliers**



- l'autunno del 2018, quando la volatilità si è riaffacciata sul mercato dopo un 2017 senza precedenti con livelli di volatilità in diminuzione dal 2015. I bruschi cali dei rendimenti che hanno caratterizzato tutti i segmenti di investimento non si sono tradotti in evidenti aumenti del valore del VaR. È doveroso, infatti, precisare che le osservazioni della serie storica utilizzata, tipicamente pari a due anni, sono equi pesate e se gli *spike di return* negativi risultano improvvisi, il VaR non è in grado di reagire fino a quando le osservazioni negative entrano nella coda sinistra della distribuzione;
- la primavera del 2020, quando i mercati sono crollati per effetto della pandemia da Covid-19. I livelli di VaR hanno iniziato a crescere quando le variazioni particolarmente negative sono state incorporate nelle serie storiche;
- il primo semestre del 2022, a seguito della combinazione di alcuni fattori quali il conflitto russo-ucraino, le pressioni a cui sono stati sottoposti i mercati a seguito del rialzo dei tassi, l'aumento dell'inflazione e del rischio recessione.

Quest'ultimo caso presenta una peculiarità: la riduzione delle performance è stata accompagnata da un'altrettanta riduzione del livello di VaR. Parrebbe ovvio aspettarsi un aggiustamento al rialzo dei livelli di rischio che,

Figura 2 - **Distribuzione dei rendimenti attesi**



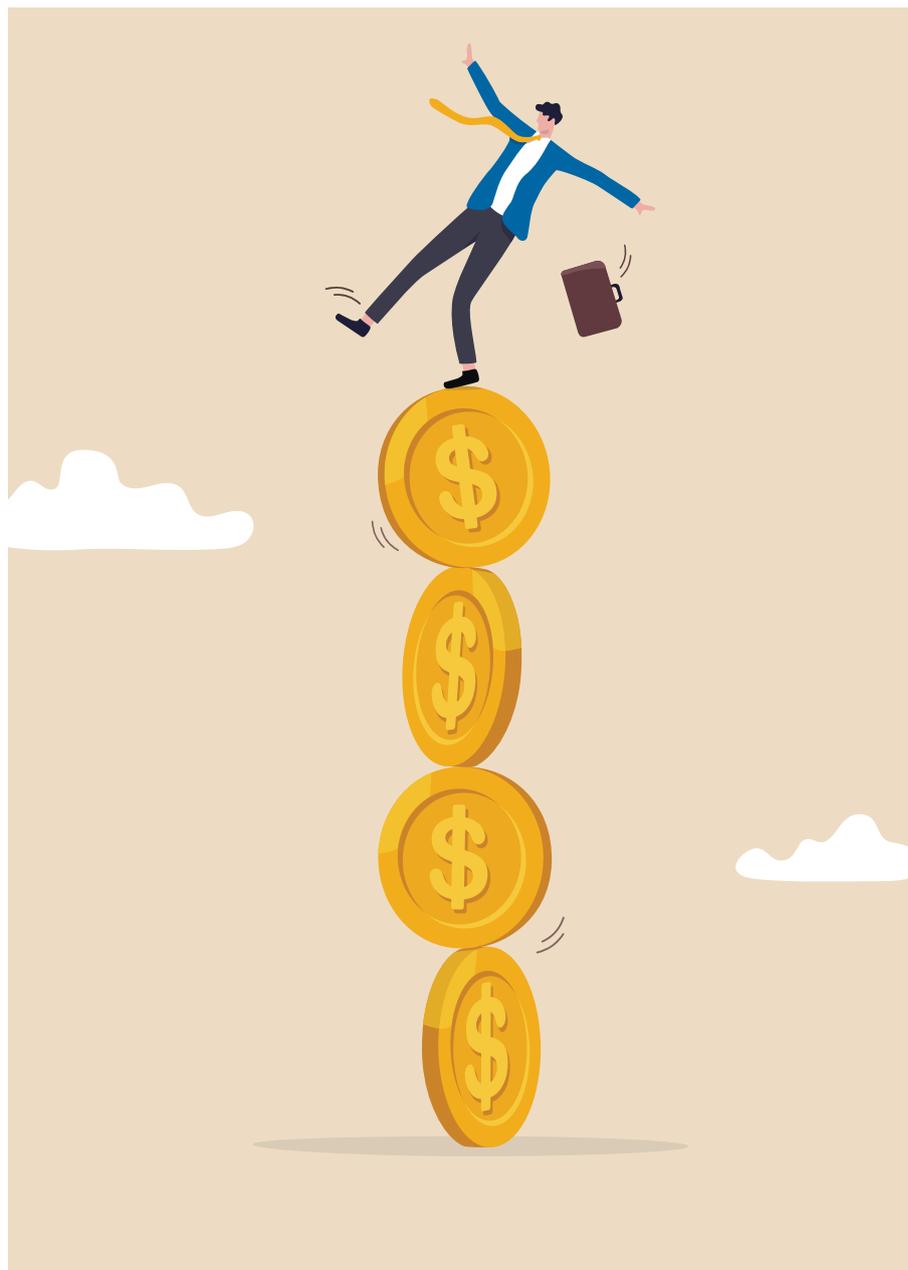
* Le perdite che eccedono un certo intervallo di confidenza: si collocano all'estrema sinistra della distribuzione
 ** I guadagni che eccedono un certo intervallo di confidenza: si collocano all'estrema destra della distribuzione

invece, hanno iniziato a ridursi grazie alla fuoriuscita dalle serie storiche del periodo febbraio/marzo 2020 che incorporava il picco della crisi da pandemia. L'effetto combinato si è tradotto in un numero rilevante di violazioni per molti dei portafogli analizzati.

Un altro elemento da tenere in considerazione è la correlazione. In una situazione di forte turbolenza, infatti, gli andamenti dei titoli, anche appartenenti a diverse asset class, sono fortemente correlati tra loro e perdono

così ogni grado di diversificazione, esponendo in maniera consistente i loro detentori ai rischi di mercato. Motivo per cui il tradizionale approccio della correlazione è inadeguato per cogliere la dipendenza da eventi estremi. Il rischio dal quale occorre proteggersi è quello della coda sinistra, il *left tail risk*, che indica il verificarsi di rendimenti estremamente negativi derivanti da consistenti perdite come accaduto, per esempio, nel mese di giugno 2022. A puro scopo illustrativo, il grafico in figura 1 evidenzia il

risultato del *backtesting* relativo a un portafoglio la cui politica di investimento prevede un'allocazione bilanciata fra azionario e obbligazionario. In particolare, il grafico mette in relazione la variazione giornaliera del rendimento del portafoglio e il VaR ad un giorno. Quando la barra, che rappresenta la variazione del rendimento giornaliero, supera la linea, che rappresenta il VaR, si verifica una violazione (cd outlier); il che significa che il VaR non è stato in grado di prevedere la massima perdita che si è effettivamente realizzata in quel giorno. Nel mese di giugno si osserva un *cluster* di tre violazioni, quando il livello del VaR non è stato in grado di prevedere l'effettiva perdita a un giorno: il 9, il 10 e il 15 giugno. Piazza Affari ha terminato la seduta del 10 giugno con un crollo del 5,17% e del 15 giugno del 3,17%. Hanno chiuso in forte ribasso anche le altre piazze europee. Lo spread BTP Italia – Bund 10 anni si è attestato sopra ai 230 punti base. Le variazioni negative



che hanno caratterizzato tutte le asset class si sono collocate nella parte sinistra della distribuzione dei rendimenti. Inoltre, se si osserva la figura 2 si nota come la distribuzione dei rendimenti attesi simulati assuma una forma di *skewness* negativa con la coda di sinistra più allungata (*left tail risk*).

Metriche aggiuntive

Non vi è dubbio che in questi casi il modello sottostima il rischio. Pur tenuto conto della particolarità del momento, parrebbe comunque opportuno

condurre un'analisi di tenuta del modello, per escludere o confermare la validità degli assunti e della metodologia alla base del calcolo del VaR. Tali analisi sono effettuate di regola mediante l'introduzione di misure di *Exponential weighting VaR*, che prevedono l'utilizzo di un fattore λ (*decay factor*), che permette di poter dare un peso maggiore alle osservazioni recenti rispetto a quelle passate e osservare se, in effetti, si sta utilizzando un modello che sovrastima, o al contrario sottostima, i rischi. Più piccolo è il *decay factor*, λ , tanto maggiore è il

In una situazione di forte turbolenza, gli andamenti dei titoli, anche di asset class diverse, sono fortemente correlati tra loro e perdono così ogni grado di diversificazione, esponendo in maniera consistente i loro detentori ai rischi di mercato.

peso associato alle osservazioni più recenti rispetto a quello associato alle osservazioni più lontane. Di conseguenza il VaR così calcolato risulterà più reattivo a eventuali *spike in return* registrati in corrispondenza di osservazioni più recenti. Tale analisi condotta su un numero di circa 300 osservazioni su un campione significativo ha evidenziato però come gli *Exponential weighting VaR* siano estremamente volatili per fattori λ minori e tendano a sottostimare i rischi in caso di fattori λ più grandi. Dato che, in ottica prudenziale, è preferibile sovrastimare il rischio piuttosto che sottostimarlo, appare opportuno, in questi casi, mantenere il modello attuale pur sapendo che il VaR potrebbe, al verificarsi di determinate combinazioni di fattori, sottostimare i rischi. Tutte queste considerazioni ci portano in conclusione a pensare che la numerosità delle violazioni non sempre risieda nella presenza di errori metodologici o di modelli non accurati e che potrebbe essere necessario

volgere l'attenzione allo studio di nuove metriche quali l'*Expected Shortfall (ES)*², soprattutto quando siamo in presenza di *tail effect*, così come proposto dal Comitato di Basilea nell'ambito del "Framework normativo Basilea 4" per il calcolo dei rischi di mercato in modalità di calcolo avanzata.

Simonetta Milani

è laureata all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Con oltre 25 anni di esperienza nel Risk Management, ha iniziato il suo percorso professionale nel 1995 in una delle principali banche commerciali italiane e successivamente è entrata a far parte di un primario istituto di credito internazionale. Dal 2005 nel gruppo Allianz, ha assunto la responsabilità del Risk Management dapprima in Allianz Bank e dal 2016 in Investitori SGR.

² L'expected Shortfall o Conditional VaR rappresenta la media delle perdite superiori al VaR.

La nuova equazione del lavoro



Di Enrico Sassoon

Nei due ultimi anni, complici la pandemia e il distanziamento sociale, è emersa una nuova e potente realtà del mondo del lavoro destinata a durare. Grazie all'espansione dell'hybrid work, infatti, stanno cambiando i parametri finora praticati di tempo e luogo, ma anche di motivazione e obiettivi.



Secondo una indagine mondiale di Microsoft, il lavoro ibrido interessa ormai il 53% dei lavoratori, una maggioranza destinata a crescere. Già oggi il lavoro ibrido è praticato da ben il 38% dei lavoratori, quando solo un anno fa si limitava al 31%.

È l'ora del lavoro ibrido. Due anni di pandemia e di ricorso a quello che, in mancanza di termini migliori, è stato chiamato smart working, hanno cambiato il mondo del lavoro e le abitudini dei lavoratori. Si è capito che il luogo fisso di lavoro non è, in molti casi, una necessità e che una ragionata e consapevole alternanza di lavoro in ufficio e lavoro da remoto migliora sia l'attività professionale che la qualità della vita. Il lavoro ibrido interessa ormai il 53% dei lavoratori secondo un'indagine mondiale di Microsoft che ha coinvolto oltre 31.000 soggetti in 31 Paesi, tra cui l'Italia. Per quanto lieve, dunque, è una maggioranza ed è destinata a crescere. Già oggi il lavoro ibrido è praticato da ben il 38% dei lavoratori, quando solo un anno fa si limitava al 31%.

“Non siamo le stesse persone che andavano al lavoro a inizio 2020”, è la constatazione che lo studio di Microsoft mette in evidenza. L'esperienza degli ultimi due anni ha rimesso le carte, il che vuol dire le priorità. I dipendenti, un po' dappertutto, hanno preso a riconsiderare i pesi relativi tra lavoro e vita privata e se una quota, minoritaria ma importante, lascia il lavoro senza avere già pronta un'immediata alternativa, molti di più stanno ricalcolando l'equazione che pondera ciò che veramente valga la pena di fare. Un po' a tutte le età, con una leggera prevalenza di donne e genitori con figli, ma soprattutto nelle nuove generazioni, ossia i Millennials e la Gen Z. Per loro una cosa è chiara: non si torna indietro.

E le aziende? Faranno bene a non sottovalutare, né tantomeno a ignorare, questa evoluzione. Quello che si sta verificando è un fenomeno sociale che rimette in discussione obiettivi, valori e principi. Insomma, l'equazione vita-lavoro è cambiata e la cosa migliore da fare è comprenderla a fondo e trarne il meglio, a vantaggio di tutti.

Nuove identità

Quando si parla di lavoro ibrido il punto centrale è la flessibilità. Un modo rigido e troppo strutturato di concepire e organizzare il lavoro si accorda male con un contesto sempre più incerto e volatile. L'acronimo VUCA è magari poco musicale, ma rende bene l'idea di una realtà che cambia velocemente (volatile), crea incertezze



Quello che si sta verificando è un fenomeno sociale che rimette in discussione obiettivi, valori e principi. Insomma, è cambiata l'equazione vita-lavoro.

(uncertain, incerta) ed è sempre più complessa e ambigua. Insomma, si evolve una nuova visione del mondo dove inevitabilmente cambiano le priorità e mutano le identità. Nella nuova equazione della vita crescono d'importanza le variabili legate a salute, famiglia, tempo libero e scopo (purpose), mentre passano in secondo piano le variabili di denaro, carriera, privilegi e benefici. Infatti, il 54% degli italiani è ora più propenso a dare priorità alla propria salute e al proprio benessere rispetto al lavoro. Per perseguire i nuovi obiettivi c'è chi lascia il lavoro (se ne parla come il Great Reshuffle, o anche il Big Quit o la Great Resignation): il 17% nel 2020 e il 18% nel 2021 (il 17% in Italia), con tendenza a ulteriore crescita nel 2022.

Nuovi obiettivi

Siamo dunque immersi in una nuova realtà, finora segnalata ma raramente quantificata: i primi cinque motivi per i quali si lascia il proprio lavoro hanno a che fare, secondo le ricerche, con il proprio benessere personale, anche mentale (il 24%), l'equilibrio vita-lavoro (il 24%), i timori legati alla pandemia (il 21%), una scarsa fiducia nel management e nella leadership (21%) e una mancanza di flessibilità negli orari o nei luoghi del lavoro (21%). Solo dopo viene citata una motivazione che in passato era certamente in testa: non avere ricevuto l'adeguato riconoscimento e promozione che si ritiene di meritare (19%).

È interessante un dettaglio relativo a chi già pratica l'ibrido: il 57% è disposto

a considerare una formula ancora più ibrida tra lavoro in presenza e in remoto e il 51% di chi non lo fa ancora desidererebbe operare in questo modo. Segno, dunque, che la combinazione regge, al punto che il 43% dei dipendenti dichiara di voler considerare un nuovo lavoro nell'arco del prossimo anno (il 37% in Italia) e, addirittura, il 52% (49% in Italia) tra i componenti delle nuove generazioni (ma solo il 35% tra i Baby Boomers e la Gen X). E si sbaglierebbe se si pensasse che questa voglia di cambiamento riguardi solo i dipendenti di medio livello: anche i leader esprimono al 47% la loro disponibilità a considerare un lavoro lontano da casa, contando sul lavoro ibrido.

In sintesi, i dipendenti guardano a un nuovo rapporto con il lavoro e con il mondo del lavoro, desiderando un nuovo contesto nel quale contino di più una cultura "positiva", un chiaro scopo, più flessibilità e, perché no, anche qualche giorno in più di vacanza.

Nuovi equilibri

Fin qui il progressivo spostamento delle priorità dei dipendenti. Ma che ne pensano i leader nelle aziende? L'ultimo biennio ne ha messo in luce il ruolo cruciale nella gestione del cambiamento, ma siamo ben lontani da un chiaro punto di equilibrio tra nuove aspettative dei dipendenti e legittime esigenze di chi ricopre posizioni di responsabilità. I leader, per dirla in breve, si sentono in mezzo al guado e sostanzialmente privi di quel potere che è considerato necessario per percorrere le nuove strade. Una tensione che il 54% dei manager mette in evidenza, con addirittura il 74% che ritiene di non avere l'influenza o le risorse per gestire adeguatamente la transizione. Infatti, in Italia il 71% dei dirigenti auspicherebbe avere maggiori margini di manovra per gestire il cambiamento dei team. Tutto questo non sorprende, dato che sono molte le aziende che richiedono

È interessante un dettaglio relativo a chi già pratica l'ibrido: il 57% è disposto a considerare una formula ancora più ibrida tra lavoro in presenza e in remoto e il 51% di chi non lo fa ancora desidererebbe operare in questo modo.

un ritorno al lavoro in presenza. Lo dicono il 50% dei leader in media (un po' meno, il 47%, in Italia), ma con punte del 55% nel manufacturing, del 54% nella distribuzione e del 53% nel settore dei beni di consumo. È chiaro che c'è un bel contrasto con le aspettative, e le richieste, di lavoro ibrido tra i dipendenti. E qui salta fuori la mai ben precisata questione della produttività. I dipendenti che hanno lavorato da remoto sostengono in maggioranza (80%) di essere stati ed essere almeno altrettanto, o più, produttivi, contro un 54% dei leader che ha verificato un calo. Si tratta di una questione centrale, in cui gioca una parte importante anche la tecnologia che ha consentito di implementare i nuovi modelli di lavoro. Manager e leader hanno affrontato enormi problemi organizzativi e pratici nei diversi periodi di lockdown, non essendo mancati problemi di gestione psicologica in una gamma dal più blando al più acuto. E questo in un contesto economico di forte recessione e di altissima volatilità e incertezza. Per quanto forte e motivata, la nuova domanda che sale dal mondo del lavoro pone difficili questioni di gestione ed equilibrio cui i decision maker hanno chiaramente difficoltà a fare fronte.

Nuove relazioni sociali

Uno degli aspetti più sentiti del lavoro da remoto e del lavoro ibrido è quello relativo all'impatto sulle nostre relazioni. Non tutti, infatti, riescono a mantenere un adeguato rapporto con i colleghi. Il 54% dei lavoratori "ibridi" italiani, infatti, afferma di avvertire un maggiore senso di solitudine sul posto di lavoro rispetto al periodo pre-pandemico. Peraltro, se la maggioranza di coloro che lavorano in ibrido riesce ancora a mantenere soddisfacenti rapporti, solo la metà di chi lavora esclusivamente da remoto riesce a fare altrettanto, sia con i membri del team sia (ma ancor meno) con chi ne sta fuori. È una importante perdita di capitale sociale e i leader non possono fare affidamento solo sui tradizionali canali interni all'ufficio, ma devono attivarsi perché i legami si possano riconnettere.

Occorre, dunque, che ogni lavoratore, e certamente ogni leader, sia consapevole di questa situazione e che si attivi per contribuire a rafforzare i network relazionali nonostante le difficoltà frapposta dalla distanza.

Enrico Sassoon è Direttore responsabile di Harvard Business Review Italia.

È l'ora di un Chief Geopolitical Officer nelle imprese?



Di Marco Valigi

Il contesto globale, sia strategico sia economico, è in forte mutamento e sembra suggerire l'esigenza di contare su professionisti specificamente formati per valutare i rischi connessi. Specie se imprevedibili.

Parlare di geopolitica applicata al business e, magari, alle strutture aziendali prevalenti in Italia, è fuori luogo? Assolutamente no.

Negli ultimi due decenni il sistema internazionale e i mercati finanziari hanno subito profondi cambiamenti. Da un contesto globalizzato a chiara guida statunitense, nel quale la Cina costituiva una grande promessa in termini di sviluppo e potenziali clienti e la Russia il partner energetico ottimale per bilanciare il potere di ricatto dei produttori mediorientali, si è passati a uno scenario connotato da scarsi cenni di certezza.

Pechino, con il suo modello di business sostenuto dal Partito Comunista Cinese, suscita ormai da tempo sentimenti ambivalenti, alimentando il timore che le partnership con il gigante asiatico, seppur inevitabili, evolvano in ipotetiche forme di strangolamento finanziario dagli effetti evidentemente nefasti. Quanto alla Russia, benché in apparenza oggetto di profonde sanzioni economiche, come sistema politico sta dando filo da torcere a Stati Uniti ed Europa. Mosca, infatti, non solo difende con vigore un modello di organizzazione sociale nel quale il ruolo dello Stato sfida i paradigmi dominanti ma, a dispetto dei costi, sta anche mirando a territori cruciali per l'accesso alle vie marittime e per il controllo di alcune materie prime strategiche.

In un quadro così descritto le tensioni tra forze politiche divergenti si stanno riverberando sulla *supply chain*, in

special modo sui prezzi delle materie prime e delle fonti energetiche. I riferimenti alla geopolitica sono diventati frequenti e, insieme a loro, la tendenza a istituire un nesso tra tale disciplina e il mondo dell'impresa. Se tra geopolitica e business esiste una relazione sia effettivamente pertinente, tuttavia, va ancora stabilito. A imprenditori e amministratori, insomma, serve realmente la geopolitica? Soprattutto, includerla nella gestione d'impresa, potrebbe in qualche modo contribuire a creare valore per i loro business?

Uno strumento utile. Con cautela

La risposta, in prima battuta è no. La geopolitica non è una metodologia applicabile direttamente e immediatamente all'impresa – almeno non nel

caso delle liberaldemocrazie occidentali. Per contro, dove il rapporto tra Stato e imprese fosse rigido e l'economia subordinata alla politica, come accaduto per i regimi autoritari e totalitari del XX secolo, il posizionamento internazionale del regime e i suoi obiettivi di politica estera tenderanno a orientare le strategie d'impresa. Dunque, il quadro potrebbe essere favorevole. Allo stesso modo, in comparti come energia, infrastrutture e industria pesante e difesa, ovvero nei casi in cui il condizionamento dato dal fattore geografico e l'impatto prodotto dalle relazioni con altri Paesi sono più rilevanti, il legame tra geopolitica e strategia d'impresa risulterà invece evidente. Inoltre, va detto che le considerazioni svolte poc'anzi non si applicano a tutti gli Stati, ma a Paesi con effettive ambizioni e capacità di proiezione internazionale. Di conseguenza, anche il ricorso alla geopolitica in chiave di business tende a integrarsi più facilmente con gli obiettivi e le pratiche dei grandi gruppi industriali.

I vincoli appena menzionati, tuttavia, non devono spingere verso conclusioni affrettate. Parlare di geopolitica applicata al business e, magari, alle strutture aziendali prevalenti in Italia è dunque fuori luogo? Assolutamente no. Anzi, essa costituisce uno strumento indispensabile e potenzialmente trasformativo per gli operatori nazionali che intendessero analizzare

Un approccio che includa la geopolitica è per definizione un metodo di governo dell'impresa che abbraccia la complessità e approccia l'ambiente non semplificandolo, ma problematizzandolo.



accuratamente il contesto internazionale, per prendere decisioni consapevoli ed efficaci. Semplicemente, trasferire le categorie della geopolitica al mondo delle imprese non è cosa immediata e implica da parte dei vertici aziendali una certa propensione ad accogliere il cambiamento come un fattore di crescita potenziale. Anche la geopolitica, infatti, affinché determini effetti positivi sulle pratiche d'impresa, andrà armonizzata nelle sue applicazioni alle strutture, ai modelli organizzativi e ai processi prevalenti in un dato contesto. Vediamo in che modo.

Coraggio e creatività

Un primo aspetto interessante relativo alla geopolitica è che essa guarda a come i condizionamenti geografici – o in senso più ampio ambientali e di

contesto – influenzino i comportamenti e gli obiettivi realisticamente perseguibili da un dato attore od organizzazione. In particolare, in un contesto nel quale le imprese si approvvigionano o vendono quasi ovunque, essere capaci di trattare con consapevolezza il sistema di rischi e opportunità collegato a un certo complesso di clienti e fornitori variamente dislocati impatta, modificandole, sulle valutazioni concernenti il rischio d'impresa. E quanto maggiori sono le incertezze legate al contesto, tanto più cruciale rispetto al proprio successo o fallimento risulterà il modo in cui aziende e imprenditori valuteranno il rischio d'impresa.

Un approccio che includa la geopolitica, infatti, è per definizione un metodo di governo dell'impresa che abbraccia la complessità e approccia l'ambiente non semplificandolo, ma problematizzandolo. Ciò che circonda l'impresa sarà osservato come un complesso variegato ed eterogeneo e non come una superficie liscia dove le relazioni tra mezzi e fini si declinano in modo fluido e lineare. A prevalere, soprattutto nei processi decisionali saranno i "nodi" da sciogliere, insomma. Tuttavia, essi non saranno trattati alla stregua di elementi inerziali in contraddizione con la rapidità e l'efficacia delle decisioni, quanto come un bacino di informazioni, dati e possibili soluzioni per il business. Non direttamente, forse, ma se condotta con efficacia, questo tipo di policy costituisce quindi una fonte di valore in sé, perché in grado di alimentare all'interno dell'azienda innovazione e adattamento al contesto.

Il rischio politico va gestito, a maggior ragione perché individuarlo può essere complesso e controintuitivo.

Come sottolineato da Condoleeza Rice e Amy Zegart, in azienda, il rischio politico va gestito, a maggior ragione perché individuarlo può essere complesso e controintuitivo (Condoleeza Rice e Amy Zegart, "Gestire il rischio politico nel XXI secolo", *Harvard Business Review*, maggio 2018).

Attribuire il corretto peso alla variabile geopolitica, guardare al mutamento del contesto politico come fonte di stimoli per le imprese, consente di allontanare rischi che, in prima battuta, potrebbero apparire come delle opportunità e di convertire in opportunità di crescita e stabilizzazione questioni che, altrimenti, appariranno come ostacoli solo perché la loro risoluzione implica una revisione, in base a logiche non di mera economicità, dei mercati target, dei fornitori e delle logistiche. Operativamente, pur senza prevedere una figura ad hoc come preconizzava Chipman parlando della necessità per le imprese di avere una propria politica estera (John Chipman, "Perché la vostra azienda ha bisogno di una politica estera", *Harvard Business Review*, settembre 2016), luoghi e processi in grado di accogliere e integrare nelle pratiche aziendali le analisi e le metriche della geopolitica, d'altro canto, esistono, anche in contesti dove, come in Italia, a prevalere sono aziende di media entità. Un amministratore delegato o un imprenditore innovatore hanno sempre la possibilità di avvalersi del consiglio di un analista politico nelle fasi di elaborazione della strategia aziendale o in quelle che la precedono. Allo stesso modo, una figura del genere può essere messa a

disposizione dei Consigli d'amministrazione, affiancando e integrando le indagini dei comitati rischi. Infine, a un livello differente, concepire una formazione dedicata – più operativa – per la rete commerciale estero o gli uffici acquisti non è certo fantascienza. La geopolitica è uno strumento potente. Tuttavia, affinché possa essere attivato e messo al servizio delle imprese sono necessari coraggio, per aprirsi al cambiamento, e creatività, per immaginare come sfruttare questa risorsa rispetto al proprio business: doti che solo dei veri leader sono nelle condizioni di possedere.

Marco Valigi, Docente di Relazioni Internazionali, Università Cattolica del Sacro Cuore. Direttore del desk di Geopolitica di Governance Advisors.

Un amministratore delegato o un imprenditore innovatore hanno sempre la possibilità di avvalersi del consiglio di un analista politico nelle fasi di elaborazione della strategia aziendale o in quelle che la precedono.



L'urgenza di una mobilità sostenibile



Di Gabriele Grea

All'incrocio tra nuove regole, obiettivi di decarbonizzazione e strumenti tecnologici innovativi, si pone il ruolo del Mobility Manager, sempre più articolato e strategico per le aziende, ma con effetti evidenti sulla società e sull'intero ecosistema della mobilità.

La gestione della mobilità dei dipendenti, definita mobility management, ha assunto negli ultimi anni un ruolo di crescente rilevanza sia per l'aumento di regolamentazioni in materia, sia per l'esigenza di molte aziende, e dei loro dipendenti, di sviluppare soluzioni e pratiche più sostenibili e convenienti in materia di mobilità.

Il Decreto Rilancio (convertito in legge il 17 luglio 2020) e la sua recente norma attuativa (Decreto n. 124 del 26 maggio 2021) rappresentano un nuovo punto di partenza per l'introduzione della figura del mobility manager, riducendo da 300 a 100 unità la soglia minima di addetti oltre la quale le imprese e le pubbliche amministrazioni dovranno dotarsi di tale competenza, ampliandone in modo rilevante lo spettro di azione.

È importante approfondire il tema dell'attualità del ruolo, degli obiettivi e delle attività chiave che devono essere svolte dal mobility manager, nonché delle sinergie con figure e funzioni degli ecosistemi aziendali e territoriali. La normativa identifica il mobility manager come il soggetto nominato dall'azienda *"specializzato nel governo della domanda alla mobilità sostenibile nell'ambito degli spostamenti casa-lavoro del personale dipendente"*. La sua funzione è strettamente legata alla redazione annuale e adozione di un piano spostamenti casa-lavoro (PSCL) dei dipendenti che, attraverso l'organizzazione e la gestione della domanda di mobilità, contribuisca alla riduzione strutturale e permanente dell'impatto ambientale derivante dal traffico veicolare nelle aree urbane e metropolitane.

Il ruolo e le funzioni del mobility manager

Quali sono le funzioni chiave che il mobility manager deve svolgere per migliorare la relazione tra mobilità aziendale e territorio, ambiente, e benessere dei dipendenti? Partiamo proprio dal PSCL: la sua struttura è composta da una prima fase di analisi in cui si identificano sia i fattori strutturali sia quelli relativi alla domanda, e da una seconda fase progettuale e di implementazione.

La **fase di analisi** è finalizzata a creare una solida base conoscitiva sulla quale impostare le azioni che siano in grado di generare un miglioramento nello schema di mobilità dei soggetti interessati. Un aspetto particolarmente rilevante del processo è costituito dall'analisi della propensione al cambiamento comportamentale, che può avvenire solo attraverso un coinvolgimento attivo e propositivo delle persone. La partecipazione può essere favorita dall'utilizzo di tecniche di *stakeholder engagement* (ad esempio attraverso la promozione di focus group tematici dedicati alle diverse modalità di spostamento e alle relative problematiche), con l'aiuto di tecnologie che da un lato coinvolgano il dipendente nella creazione della base di conoscenza (per esempio, attraverso applicazioni digitali in grado di mappare le abitudini di mobilità, valutarne la razionalità, la convenienza e l'efficienza e eventualmente suggerire soluzioni alternative). Ma anche attraverso iniziative di *gamification* volte a stimolare i comportamenti più virtuosi. Su questo tema in particolare, le realtà più innovative nel campo del supporto

È importante approfondire il tema dell'attualità del ruolo, degli obiettivi e delle attività chiave che devono essere svolte dal mobility manager, nonché delle sinergie con figure e funzioni degli ecosistemi aziendali e territoriali.

Un aspetto particolarmente rilevante è costituito dall'analisi della propensione al cambiamento comportamentale, che può avvenire solo attraverso un coinvolgimento attivo e propositivo delle persone.

alle attività di mobility management e alla redazione dei piani di spostamento casa-lavoro offrono oggi piattaforme dedicate e strumenti per l'analisi.

La **fase progettuale** del piano (e delle attività del mobility manager) riguarda la definizione e l'implementazione di misure volte a conseguire gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda come, per esempio, il miglioramento dell'accessibilità aziendale, la riduzione del ricorso alla mobilità privata da parte dei dipendenti con conseguente riduzione della congestione stradale, e l'attenuazione degli impatti ambientali sia locali sia su scala globale (sul clima). Per contribuire al raggiungimento di tali obiettivi, è fondamentale disegnare una strategia d'insieme che si traduca in un sistema coordinato e organico di misure realizzabili e i cui impatti possano essere misurati nel tempo.

L'approccio strategico al mobility management

Strategia e obiettivi devono tenere conto del potenziale d'impatto delle misure sulle tre categorie di soggetti coinvolti nel processo, ovvero **dipendenti, azienda e società** nel suo complesso, componendo i potenziali conflitti tra comportamenti privati e libertà di mobilità da una parte e il bisogno di schemi di mobilità maggiormente sostenibili e rispettosi dell'ambiente.

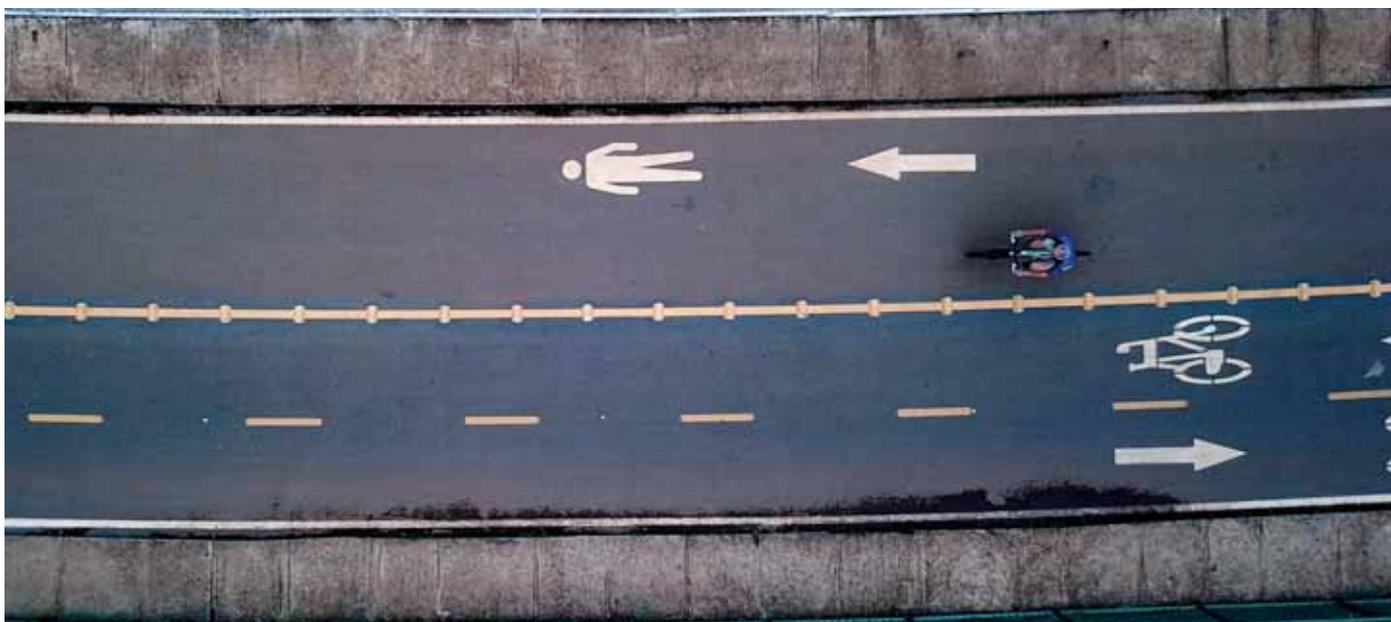
L'approccio strategico alla base dell'attività del mobility manager, seppure composito e caratterizzato da una molteplicità di obiettivi specifici e opportunità di azione a seconda del contesto in cui opera, può essere riassunto e descritto attraverso la formula

avoid-shift-improve (ASI), declinata come segue:

- **Evitare o ridurre la domanda di trasporto** attraverso azioni organizzative e utilizzo di prassi e tecnologie (per esempio, smart working, telelavoro, ecc.) che sostituiscano i viaggi non necessari; l'approccio adottato nella definizione delle misure può essere orientato alla diminuzione sia degli spostamenti che delle distanze, attraverso politiche di localizzazione e sviluppo urbano; gli obiettivi misurabili sono poi espressi in passeggeri/km evitati.
- **Orientare le scelte degli individui** verso modalità di trasporto che generano minori esternalità negative; da un lato le azioni sviluppate possono focalizzarsi sull'aumento del *load factor* (la capacità di carico) dei servizi e dei veicoli: ad esempio, nel caso del trasporto pubblico locale e del car pooling; e dall'altro sulla promozione della mobilità attiva, sia pedonale sia ciclistica; il risultato conseguito da questo tipo di azioni è dato dalla diminuzione del numero di veicoli/km.
- **Migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei servizi e dei mezzi di trasporto** promuovendo il passaggio a propulsioni a basse emissioni di inquinanti locali e gas climalteranti, riducendo in questo caso i grammi di CO₂/km prodotti dalle attività di trasporto.

Le strategie devono, quindi, tenere conto contemporaneamente degli impatti generati sui dipendenti, sulle aziende e sulla società, massimizzando i benefici attivabili.

Per quanto riguarda i **dipendenti**, i



vantaggi generati dall'implementazione di un piano di mobilità aziendale sono diversi e vanno da quelli connessi direttamente all'azione di viaggio, come ad esempio la diminuzione dei tempi e dei costi di trasporto e dell'incidentalità o una migliore regolarità degli spostamenti, a quelli derivati di carattere personale, come una diminuzione dello stress e maggiori benefici per la salute, opportunità di socializzazione e possibilità di incentivi e benefici economici derivanti da comportamenti virtuosi. **L'azienda** potrà beneficiare innanzitutto di una migliore accessibilità e, come conseguenza diretta, di una maggiore puntualità dei dipendenti grazie alla maggiore affidabilità e sicurezza degli

spostamenti casa-lavoro. Da non sottovalutare, inoltre, il miglioramento dell'immagine aziendale e l'inserimento del mobility management all'interno delle pratiche di *corporate social responsibility* (CSR) e delle iniziative nei bilanci sociali ambientali, a cui si aggiunge oltre agli obblighi di legge il fatto che la compliance con la normativa di riferimento è un requisito obbligatorio per ottenere la certificazione UNI EN ISO 14001. Infine, sono rilevanti i benefici che le azioni di mobility management delle aziende presenti sul territorio generano per la **collettività**. Innanzitutto, gli effetti sul traffico in termini di minore congestione del traffico e tempi di

trasporto, insieme alla diminuzione dell'incidentalità. E poi la diminuzione delle esternalità ambientali, in termini di migliore qualità dell'aria e minori emissioni di gas climalteranti che, insieme a una maggiore efficienza energetica, influenzano positivamente la qualità della vita dei cittadini e la competitività del territorio. Da questo quadro di insieme emerge l'importanza di una strategia coordinata nell'analisi, lo sviluppo e l'implementazione di misure di mobilità sostenibile e il monitoraggio dei loro effetti nel tempo. È altrettanto importante dare continuità e ciclicità a questo approccio, in una logica di continuo miglioramento ed efficacia.



L'ecosistema del mobility management

Il mobility manager si muove in un ecosistema fatto principalmente di relazioni interne all'azienda, che includono:

- il **management** aziendale con il quale vengono condivisi strategie e obiettivi, e i **dipendenti** quali collaboratori nel processo di definizione delle azioni e beneficiari finali;
- altre funzioni aziendali come la **comunicazione** e i **sistemi informativi**, per definire insieme i messaggi chiave a supporto della conoscenza dei fenomeni;
- l'**energy** e/o il **fleet manager**, con i quali effettuare analisi e sviluppare misure congiunte.

L'ecosistema è completato dalla trama di relazioni esterne di carattere istituzionale (con la rete dei mobility manager aziendali e con la figura di coordinamento del mobility manager d'area) e soprattutto di carattere commerciale, con una pluralità di fornitori di servizi e soluzioni fondamentali per l'implementazione di misure efficaci e innovative.

Oggi, anche grazie allo **sviluppo tecnologico**, le misure indirizzate al miglioramento della mobilità aziendale includono opzioni di carattere innovativo (anche nel perimetro dei servizi più tradizionali) in grado di rendere i servizi sempre più user friendly e flessibili, promuovendo una gamma di soluzioni coordinate

Il ruolo presente e futuro del mobility manager non può non richiamare il tema fondamentale della decarbonizzazione e della cooperazione con gli energy e fleet manager aziendali, per esplorare sinergie ed elaborare soluzioni condivise.

maggiormente efficaci come alternativa alla mobilità privata.

Pensiamo alle **piattaforme di carpooling** oggi, ancora più dinamiche e integrate con le reti di mobilità locale (ad esempio, con i servizi ferroviari regionali, come avviene in Svizzera) e con le opzioni di condivisione (per esempio, *car sharing*). In questo percorso evolutivo abilitato dalle nuove tecnologie occorre inoltre citare i **sistemi di mobilità** on demand, versione attualizzata e flessibile dei servizi navetta utilizzati per connettere le unità produttive più periferiche alle reti di mobilità esistenti.

Infine, un ulteriore elemento di profonda innovazione per le strategie future è rappresentato dalla collaborazione con le nascenti piattaforme di **Mobility as a Service**, soggetti integratori di servizi di mobilità in grado di contribuire a elaborare soluzioni dedicate alla mobilità dei dipendenti e delle loro famiglie per soddisfare il fabbisogno di mobilità nel suo complesso (e non solo per gli spostamenti casa-lavoro).

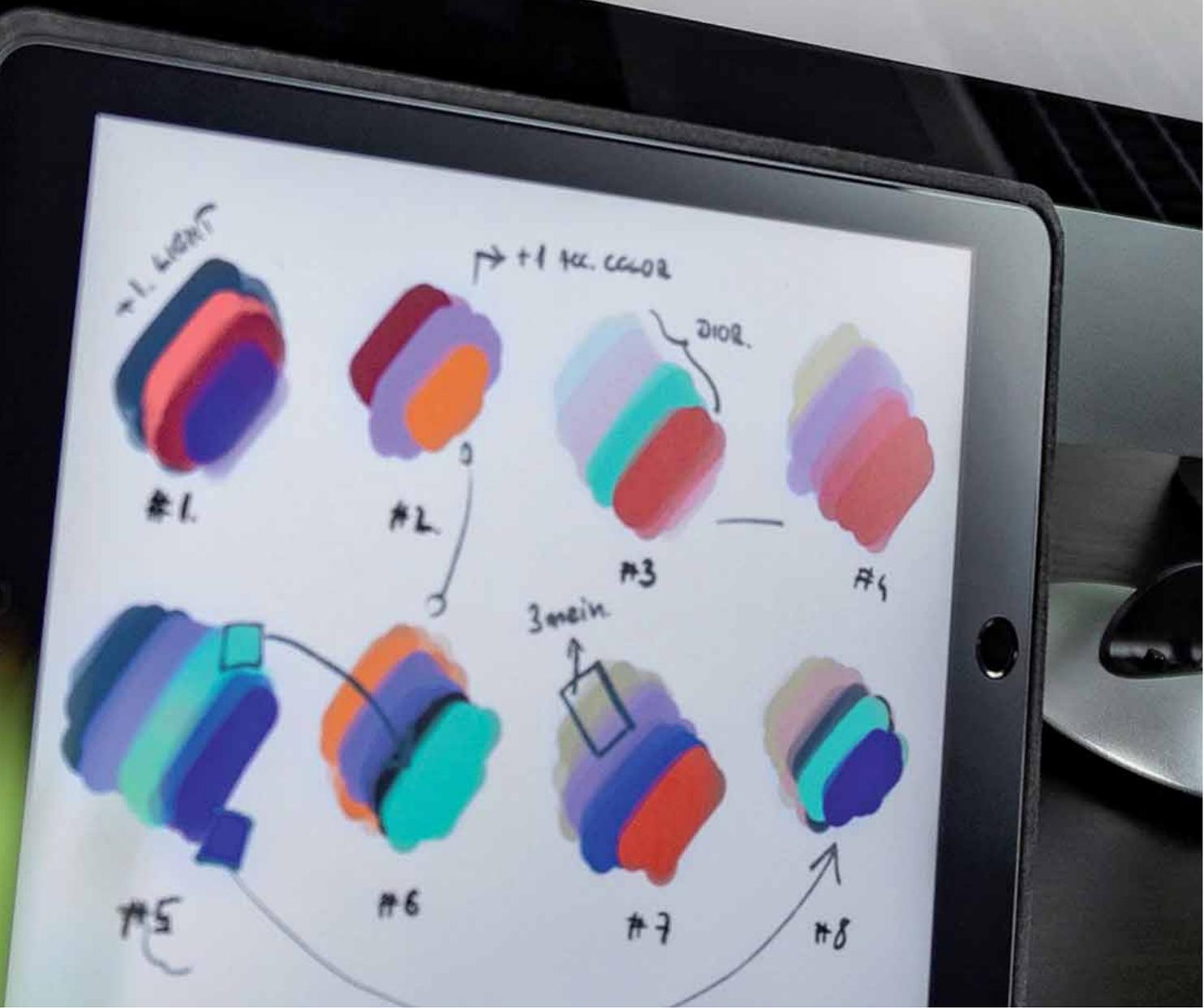
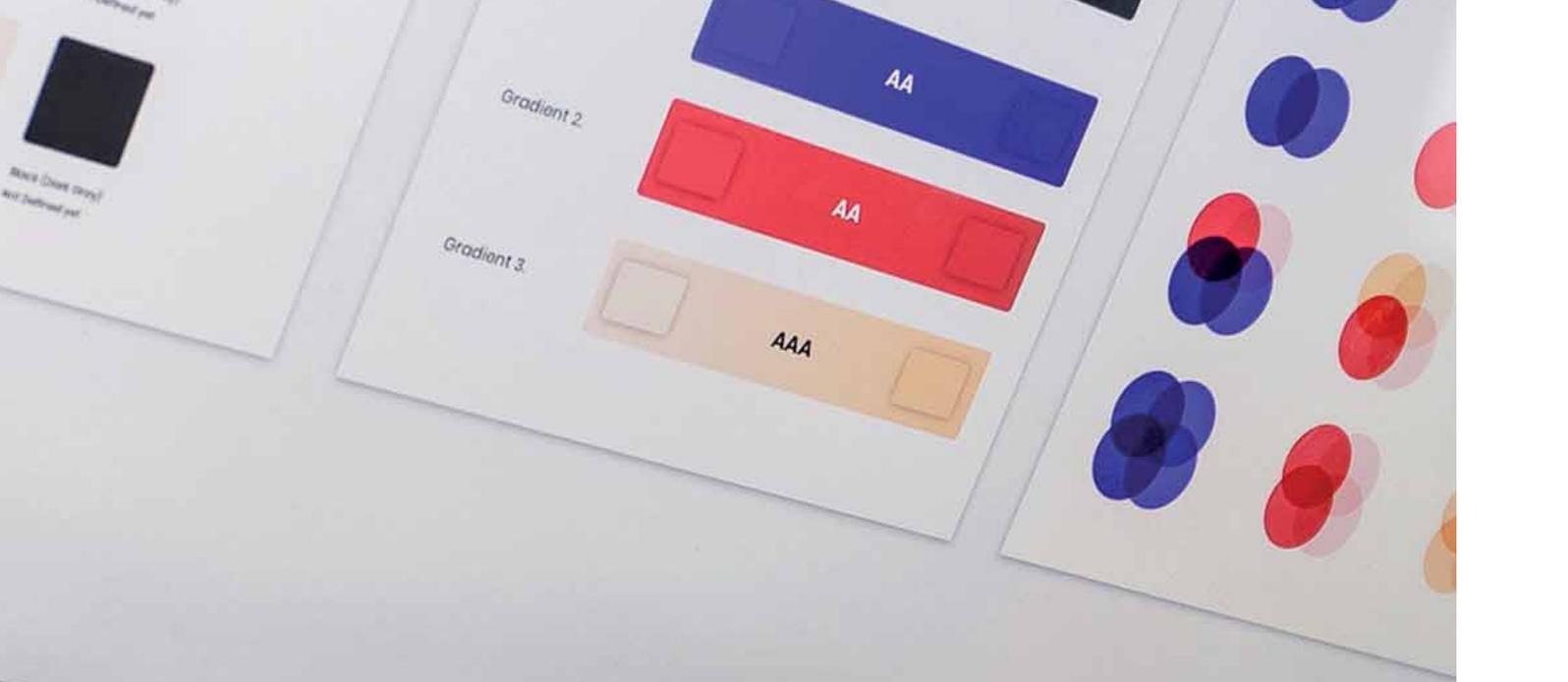
Obiettivo decarbonizzazione

Per concludere, la riflessione sul ruolo presente e futuro del mobility manager e della mobilità sostenibile non può non richiamare il tema fondamentale della **decarbonizzazione** e della cooperazione con gli energy e fleet manager aziendali, per esplorare sinergie ed elaborare soluzioni

condivise. Nuove modalità di sfruttamento degli asset (ad esempio, nuovi modelli d'uso e condivisione dei veicoli aziendali, ma anche diminuzione del *total cost of ownership* dei veicoli), e strategie di sviluppo infrastrutturale (per esempio, la messa in rete dei veicoli elettrici in ottica *vehicle to grid*, l'utilizzo delle batterie in seconda vita per operazioni stazionarie e accumulo di energie rinnovabili, ecc.) costituiscono un fertile terreno di collaborazione. Oggi il processo di decarbonizzazione della mobilità, e non solo, richiede un approccio multisettoriale, all'interno del quale la componente "*improve*" della strategia del mobility management diventa l'anello di congiunzione tra le politiche di rinnovo delle flotte, lo sviluppo e gestione infrastrutturale orientata all'efficienza energetica e l'adozione di comportamenti e modelli più sostenibili da parte dei dipendenti e dei cittadini in generale.

In questo modo, i già citati benefici attivabili dalle buone prassi e dalle soluzioni di mobility management potranno essere amplificati dalle sinergie con gli obiettivi di efficienza energetica degli impianti produttivi e da quelli di decarbonizzazione ed efficienza delle flotte, fornendo un contributo strategico alle dinamiche di sostenibilità e competitività delle aziende.

Gabriele Grea,
GREEN Università Bocconi



Valori ed eccellenze

42 **Costruire fiducia per un domani sostenibile**

a cura della Redazione

- **Comunicare “al meglio”**
- **Quei talenti di X Factor**

50 **Una nuova Casa Allianz a Genova**

a cura della Redazione

53 **Vent'anni al servizio dei più deboli**

a cura di Fondazione ALLIANZ UMANA MENTE

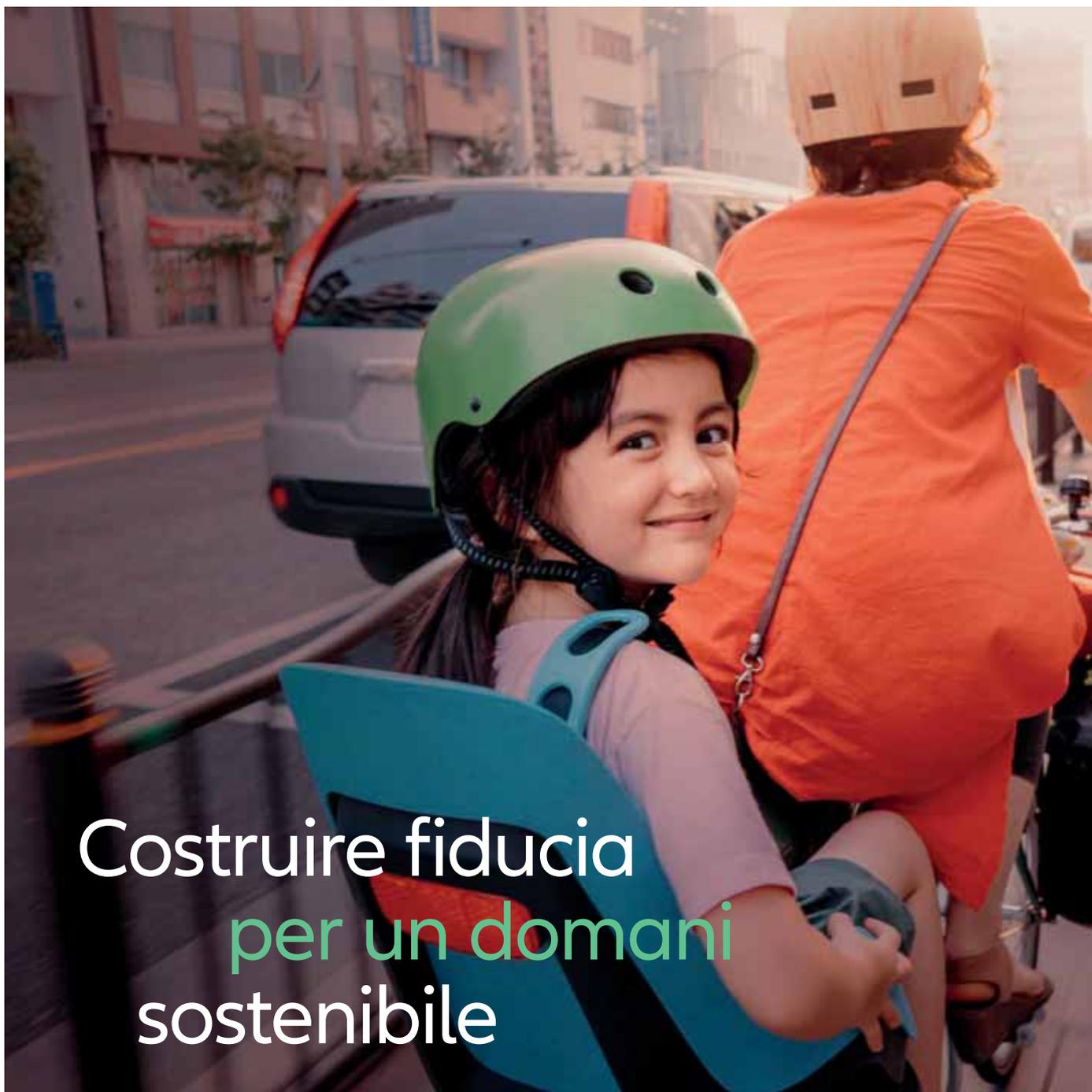
57 **Il successo dell'intermediazione filantropica e l'importanza delle partnership**

a cura di Fondazione Italia per il dono Onlus

Focus

Fare fronte alle minacce del cambiamento climatico; prodigarsi per una sempre maggiore inclusività sociale ed economica; supportare le esigenze dei più deboli; consigliare i clienti per realizzare investimenti

affidabili e responsabili. Il Gruppo Allianz, forte di oltre 130 anni di storia, oggi conferma in ogni ambito le proprie politiche di sostenibilità, sia nel business sia in attività filantropiche a tutto tondo.



Costruire fiducia per un domani sostenibile

A cura della Redazione

L'impegno del Gruppo Allianz SE per la sostenibilità si articola in azioni concrete per garantire un forte contrasto ai cambiamenti climatici, affiancare i risparmiatori per assicurare loro un futuro finanziariamente sereno e gestire gli investimenti in modo etico e responsabile.

La sostenibilità è ormai un obiettivo universalmente dichiarato ma, per renderlo concreto ed efficace, occorre un impegno reale e costante nel tempo sia in campo ambientale sia in campo sociale. E, per quanto riguarda una grande compagnia come Allianz, comporta una responsabilità a 360° in campo finanziario e assicurativo. Allianz è al fianco dei clienti da oltre 130 anni, proteggendoli e aiutandoli a raggiungere i loro obiettivi nella vita e negli affari, allo scopo di diventare il partner più affidabile e attento nel settore dei servizi finanziari e di essere leader in termini di soddisfazione, di engagement dei dipendenti e della sostenibilità. L'ambizione è integrare la sostenibilità in tutto ciò che avviene nella realtà di Allianz. Questo significa affrontare i cambiamenti climatici, contribuire alla società in modo positivo, gestire gli impatti potenzialmente negativi delle proprie attività ed essere trasparenti su tutti i versanti operativi. Allianz non vuole, infatti, essere solo un'azienda leader, ma vuole contribuire alla sostenibilità dell'intero settore dei servizi finanziari e anche oltre. Per raggiungere questo obiettivo, si concentra sulle tre questioni più urgenti che hanno impatto sulle proprie attività e sulla capacità di creare un futuro sostenibile: affrontare i cambiamenti climatici, prendersi cura delle persone vulnerabili al clima e puntare a un'economia a zero emissioni di CO₂; essere il partner di maggiore fiducia per la protezione e la crescita degli asset degli stakeholder; garantire la sostenibilità degli investimenti e delle assicurazioni integrando principi di prim'ordine in ogni attività.

L'impegno per il cambiamento climatico

Dal punto di vista più ampio e generale, il contrasto al climate change costituisce certamente un compito complesso e urgente. L'obiettivo di Allianz è di anticipare i rischi connessi, guardando al futuro per proteggere le persone dagli effetti dei cambiamenti climatici. A questo scopo, offre una consulenza ad ampio spettro e incoraggia le aziende in cui investe a perseguire le migliori strategie

climatiche. Nell'ambito di una visione a lungo termine, Allianz ha smesso di finanziare modelli di business basati sul carbone. Non saranno più presenti negli investimenti e nelle attività assicurative entro il 2040 o anche prima. Sebbene tutte le regioni del mondo siano interessate dai cambiamenti climatici, alcune sono colpite più duramente di altre. È dunque importante prendersi cura delle persone vulnerabili dal punto di vista climatico e puntare a colmare il divario di protezione nei Paesi emergenti, dove molte persone non hanno ancora un'assicurazione. Allianz si propone di colmare questo gap di protezione e sta collaborando per garantire entro il 2025 l'accesso all'assicurazione contro i rischi climatici a un massimo di 500 milioni di persone nei Paesi in via di sviluppo più vulnerabili.

“In 132 anni di attività, non abbiamo mai smesso di lavorare con gli altri per trovare soluzioni a complesse tematiche di sostenibilità e non ci riterremo soddisfatti finché non avremo trovato soluzioni efficaci, istituzionali e di lungo termine che rendano il mondo un luogo migliore.”

Oliver Bäte, Presidente del Board of Management di Allianz SE

Occorre, infine, puntare a un futuro a basse emissioni di CO₂ concentrandosi su investimenti sostenibili. Allianz, oltre a ridurre le proprie emissioni e a utilizzare le energie rinnovabili, è ormai leader assicurativo nel settore delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica. Significativi, e in crescita, i programmi di energia rinnovabile, edifici ecologici e obbligazioni a sostegno di progetti ambientali. In qualità di membro fondatore della Net-Zero Asset Owner Alliance delle Nazioni Unite, Allianz si è anche impegnata a ridurre a zero entro il 2050 le emissioni di gas a effetto serra dei portafogli di investimento di proprietà e ha fissato un obiettivo intermedio di ridurre le emissioni di gas a effetto serra del 25% entro la fine del 2024 rispetto a una base di riferimento del 2019.



339 soluzioni
di assicurazione
e investimento
di tipo sostenibile.

Allianz si è impegnata a ridurre a zero entro il 2050 le emissioni di gas a effetto serra dei portafogli di investimento proprietari e ha fissato un obiettivo intermedio di riduzione del 25% entro la fine del 2024 rispetto alla base di riferimento del 2019.

Investimenti responsabili e sostenibili

Allianz è riconosciuta come leader del settore per aver integrato la sostenibilità nelle decisioni su dove investire e quali prodotti offrire. Per garantire che i premi e contributi dei clienti siano investiti in modo responsabile, vengono presi in considerazione molteplici aspetti rilevanti prima di decidere come e dove investire, con un approccio che integra i temi ambientali con quelli sociali e di governance (ESG). Ed è sempre più intenso il dialogo con le società oggetto degli investimenti in merito al loro impatto e al loro approccio alla sostenibilità, perché si è

convinti che sia questo il modo migliore per portare il mondo degli affari nella giusta direzione.

Allianz sta moltiplicando le iniziative nel campo della sostenibilità su scala mondiale. Oltre alla Net-Zero Asset Owner Alliance, fa parte di una serie di altre partnership con gli investitori per promuovere azioni per il clima. Tra queste, per esempio, la Net-Zero Insurance Alliance, nata nell'ambito dell'ONU nel luglio 2021, unisce le forze di Allianz con quelle di altri sette assicuratori leader per formare una prima rete net-zero per l'attività assicurativa allo scopo di mitigare i rischi del cambiamento climatico. Sempre nel



quadro ONU, Allianz fa parte della Global Investors for Sustainable Development Initiative assieme a 30 investitori, con un valore di 16.000 miliardi di dollari, che stanno affrontando la sfida del finanziamento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Infine, da tener presente il gruppo denominato Climate Action 100+, che raggruppa importanti investitori per influenzare 167 dei maggiori emettitori di gas serra del mondo attraverso un impegno regolare. Investire in modo sostenibile significa investire in opportunità che generano rendimenti finanziari e che tengono conto dei rischi e delle opportunità

Una società come Allianz ha un ruolo da svolgere per garantire che le prossime generazioni possano superare gli impatti economici e sociali della pandemia e di altri rischi geopolitici e sociali sistematici come il cambiamento climatico.



“Raggiungere lo zero netto non significa semplicemente ridurre le emissioni e continuare con i modelli di business di oggi. Ci sono profondi cambiamenti e opportunità derivanti dall’economia net-zero. Vediamo nuove opportunità di business e grandi vantaggi per quanti siano pronti a guidare il cambiamento”.

Günther Thallinger, membro del Board of Management di Allianz SE

ESG. Oltre a prestare attenzione alla gestione dei rischi ESG, si possono individuare opportunità di investimento in questioni reali come i cambiamenti climatici o opportunità come gli edifici ecologici e le energie rinnovabili. Allianz ha, per esempio, sviluppato AfricaGrow, un fondo dedicato al sostegno di piccole imprese e start-up innovative in Africa.

Migliorare la vita e l’ambiente

I prodotti e le soluzioni sostenibili rappresentano per Allianz un’importante opportunità commerciale e la possibilità di contribuire a un futuro migliore. Ma cosa si intende per “prodotti e soluzioni sostenibili”?

Le soluzioni assicurative sostenibili supportano direttamente le questioni ambientali e/o sociali, come l’assicurazione per le energie rinnovabili o l’assicurazione sanitaria per i gruppi vulnerabili che altrimenti ne sarebbero esclusi. Le integrazioni sostenibili ai prodotti assicurativi standard incoraggiano un impatto positivo, ad esempio uno sconto basato sul chilometraggio dell’assicurazione Auto o riparazioni ecologiche in caso di sinistro. Le soluzioni per i consumatori dei paesi emergenti, come l’assicurazione sanitaria a prezzi accessibili, sostengono i clienti che si affacciano per la prima volta sui mercati dei servizi finanziari. Si tratta, dunque, di soluzioni di investimento sostenibili destinate a clienti che vogliono che il loro denaro faccia del bene, come le pensioni che consentono di investire in fondi sostenibili. Allianz collabora inoltre con l’Insurance Development Forum (IDF) per consentire ai Governi di proteggere meglio le loro popolazioni dalle catastrofi naturali. Due le direttrici di attività: l’iniziativa InsuResilience, una partnership per fornire un’assicurazione contro i rischi climatici a 500 milioni di persone nei Paesi in via di sviluppo entro il 2025; e l’impegno a colmare il

“Stiamo entrando in una nuova fase della gestione della sostenibilità, in cui l’impatto è al centro dell’attenzione. Questo significa proporsi e portare a compimento impegni ambiziosi, come il nostro commitment per il Net-Zero, e giocare un ruolo di primo piano nelle partnership globali per sviluppare soluzioni, come la Global Investors for Sustainable Development e la Net-Zero Asset Owner Alliance delle Nazioni Unite”.

Line Hestvik, Chief Sustainability Officer, Allianz SE



123,1 miliardi
di investimenti
proprietari
in asset sostenibili.

divario di protezione rendendo disponibili soluzioni micro-assicurative a prezzi accessibili ai consumatori dei paesi emergenti in Africa, Asia e America Latina, che rappresentano la metà della popolazione mondiale e risultano, nell’insieme, sotto-assicurati.

Una strategia di “cittadinanza d’impresa”

Come compagnia assicurativa di portata globale, Allianz è profondamente consapevole del suo potenziale per influenzare il benessere futuro delle prossime generazioni. Le decisioni che si prendono oggi hanno, infatti, un ruolo fondamentale nel determinare tale futuro. Allianz continua, dunque, a sviluppare la propria strategia di cittadinanza d’impresa per realizzare il Purpose “Assicuriamo il vostro futuro”.

Due i beneficiari chiave: le prossime generazioni e le persone con disabilità.

Le prossime generazioni. I bambini e i giovani di oggi sono i leader, i dipendenti, i clienti e gli investitori di domani. Ma devono ancora affrontare ostacoli significativi nella formazione, nell’istruzione e nell’occupazione per ottenere mezzi di sussistenza autosufficienti. Una società come Allianz ha un ruolo da svolgere per garantire che le prossime generazioni possano superare gli impatti economici e sociali della pandemia e di altri rischi geopolitici e sociali sistemici come i cambiamenti climatici.

Le persone con disabilità. Le persone con disabilità rappresentano il 15% della popolazione globale e hanno maggiori probabilità di vivere situazioni socioeconomiche più negative rispetto alle persone normodotate. È quindi importante contribuire a sbloccare le barriere che devono affrontare. In qualità di leader globale, Allianz ritiene una propria responsabilità portare avanti questa importante agenda. Ora, in qualità di partner paralimpico mondiale, è diventata uno dei 13 leader iconici di The Valuable



70 miliardi investiti in progetti di energia rinnovabile.



Il 77%
dell'elettricità
è ricavata da fonti rinnovabili,
con l'obiettivo per il 2023 del 100%.



Fonte: Allianz Sustainability Factbook 2021. Per saperne di più visita la sezione "Sostenibilità & Impegno Sociale > Principi ESG" sul sito Allianz.it o inquadra il QR Code.

500, un movimento globale che lavora per inserire la disabilità nell'agenda dei leader aziendali. Oltre a questi obiettivi, Allianz si propone di intervenire e di sostenere le comunità locali e agisce anche in momenti di particolare bisogno - ad esempio, contribuendo alla risposta alle emergenze, alla ricostruzione delle comunità in seguito a disastri naturali, fornendo donazioni e volontariato dei propri dipendenti durante pandemie o crisi umanitarie come quella legata alla guerra in Ucraina.

Meritocrazia e inclusione

Una base fondamentale della visione di Allianz, di lavorare insieme per un futuro più sostenibile, è rappresentato dalle 150.000 persone che operano nel Gruppo in più di 70 Paesi. Verso questo cruciale stakeholder Allianz porta avanti con determinazione obiettivi di parità di genere, diversità e inclusione, formazione e sviluppo, engagement, salute e benessere. E "meritocrazia inclusiva" è il termine che viene utilizzato per descrivere la

cultura e l'ambiente di lavoro. Inclusività significa infatti incoraggiare la diversità e la meritocrazia, in maniera tale che le prestazioni delle persone contino. La pandemia Covid-19 ha ulteriormente rafforzato un cambiamento già avviato nel modo di lavorare di Allianz, che comprende modalità più flessibili, collaborative e agili, che responsabilizzano maggiormente i dipendenti, con benefici per i clienti e per l'azienda stessa. Va nella stessa direzione un'altra iniziativa, anch'essa volta a mantenere i dipendenti motivati e ispirati: oltre il 50% dei dipendenti di 42 paesi in cui Allianz è presente è diventato azionista della Compagnia attraverso un Piano di acquisto di azioni riservato ai dipendenti (ESPP). Persone portatrici di una diversità rendono più forte l'operatività e permettono di comprendere meglio i clienti, altrettanto diversi. Allianz si propone dunque, in sostanza, di fornire un ambiente di lavoro equo e inclusivo in cui tutti possano avere successo, indipendentemente da sesso, nazionalità, età, abilità, religione, orientamento sessuale o background culturale ed esercita una tolleranza zero nei confronti di discriminazioni e molestie. In questo ampio disegno si inserisce, infine, anche il programma Work Well, lanciato nel 2015, che ha spinto a creare ambienti di lavoro sani e produttivi e a ridurre lo stress legato al lavoro. Programma rafforzato nel 2021 con l'introduzione di quattro nuovi requisiti minimi di benessere cui tutte le entità operative del Gruppo nel mondo devono rispondere: accesso a un supporto psicologico professionale per tutti i dipendenti; formazione dei leader per mantenere la salute e il benessere dei loro team; punti di contatto regolari per raccogliere il feedback dei dipendenti sulla salute e il benessere; e fissazione di alcuni giorni di calendario che devono trascorrere senza riunioni.

Comunicare al "meglio"

Comunicare è, per tutte le aziende nel mondo, un *must*. Ma occorre farlo bene, rivolgendosi al pubblico con grande professionalità e profondo rispetto. Ed è quello che fa Allianz, con la campagna pubblicitaria lanciata in 64 Paesi che, in inglese, mette al centro il concetto di essere "preparati per la vita", e in italiano quello di essere "pronti al meglio".

La campagna viene proposta in TV e su tutte le principali piattaforme digitali e ha lo scopo di raccontare il nuovo posizionamento del brand Allianz che ruota attorno al concetto di preparazione nella relazione con i clienti. È un vero e proprio invito a essere sempre pronti al meglio per vivere con energia e ottimismo il bello della vita.

Nella nuova brand platform globale, utilizzata già da qualche mese, Allianz ingaggia un dialogo interattivo con il cliente, che è il vero protagonista delle proprie scelte e della decisione di vivere in modo consapevole, sempre pronto ad affrontare ogni sfida al meglio perché adeguatamente assicurato. In questo modo, Allianz (nella campagna ideata con l'agenzia olandese Wieden+Kennedy) reinventa il ruolo dell'assicurazione, elevandolo da una semplice protezione a una dimensione più attiva di preparazione alla vita.

Forte e convinto il legame con gli obiettivi globali di sostenibilità ambientale. Non a caso, la presentazione è coincisa con il World Oceans Day delle Nazioni Unite dedicato alla tutela dei mari. In fondo, la campagna rappresenta anche un richiamo evocativo alla bellezza e alla salubrità della vita all'aria aperta e del mare, volendo significare che assicurarsi è

In 64 Paesi la nuova campagna di comunicazione di Allianz "Pronti al meglio".



un po' come imparare a nuotare e godere delle meraviglie del mondo marino in tranquillità e sicurezza. "La nuova global brand platform – chiarisce Christian Deuringer, Head of Global Brand & Marketing di Allianz SE – crea una nuova identità per il brand Allianz, che è uno dei marchi più forti al mondo, percepito ovunque ai massimi livelli di solidità e affidabilità". Il posizionamento del brand Allianz è infatti salito nell'ultimo anno di 5 posizioni, fino al 34° posto, nella classifica dei marchi globali di Interbrand, con un valore che ha raggiunto i 15,2 miliardi di dollari. Anche in Italia il brand Allianz è riconosciuto per la sua forza e reputazione: "Sono certo che questa campagna ci posizionerà ancora più vicini ai nostri clienti di oggi e di domani, serviti con grande professionalità dalla rete degli Agenti Allianz e dai Consulenti Finanziari di Allianz

Bank", conclude Carlo Balzarini, Head of Marketing Management & Network Communication di Allianz S.p.A. e Vicedirettore Generale di Allianz Bank Financial Advisors.



Per vedere lo spot Allianz inquadra il QR Code o visita la pagina dedicata <https://youtu.be/FA0ae72xGd4>

Fonte: Comunicato Stampa Allianz Italia "Allianz: al via la nuova campagna di comunicazione internazionale "Pronti al meglio" dell'8 giugno 2022.

Quei talenti di X Factor

Allianz diviene per la prima volta Official Partner di X Factor, l'iconico show Sky Original prodotto da Fremantle in onda ogni giovedì alle 21.15 dal 15 settembre su Sky Uno e in streaming su NOW. Allianz, con il suo brand che campeggia sia sulla cupola a nuvola dell'Allianz Cloud, una delle strutture milanesi più note per ospitare eventi sportivi e di intrattenimento, sia sulla Torre Allianz a Citylife, è pertanto cornice d'eccezione di #XF2022 e, in particolare, delle prime 6 puntate dedicate alle selezioni. Un progetto multiplatforma realizzato grazie alla collaborazione con Sky Brand Solutions, dipartimento di Sky Media, e Fremantle, che permetterà ad Allianz di accompagnare i concorrenti e i fan del programma fin dalla fase delle selezioni.

Da sempre, Allianz crede nel talento in ogni forma e ambito: nello sport, nell'arte e nella musica. Pertanto, il punto di contatto che ha dato origine alla partnership tra la compagnia assicurativa e il programma è rappresentato dai temi del talento e della preparazione, grazie allo sviluppo delle proprie potenzialità, all'allenamento e alla tenacia, alla cultura del feedback e alla meritocrazia. Tutti valori molto sentiti in Allianz, ovunque nel mondo, tra i propri dipendenti.

Carlo Balzarini, Head of Market Management & Network Communication di Allianz S.p.A., ha commentato: "Saper cogliere e sviluppare il talento delle persone è la ricetta per creare il successo, consentendo a chi ha 'l'X Factor' di liberare tutto il proprio potenziale. Siamo lieti di questa partnership con un programma iconico come X Factor e che il brand Allianz sia la cornice d'eccezione di molte puntate di questa edizione, associandoci allo storytelling dello show".

Divenuta di recente partner del famoso show, Allianz mette a disposizione sedi di eccezione a Milano per la registrazione delle audizioni, dei bootcamp e della puntata di Last Call.



All'Allianz Cloud di Milano sono state infatti registrate le puntate dedicate alle selezioni, a partire dalle audizioni, e le due puntate dei bootcamp, in cui gli artisti hanno potuto progredire verso le scelte finali dei giudici. Scelte che hanno preso forma nella puntata di Last Call.

Il tema del talento, che va allenato e coltivato ogni giorno per poter realizzare i propri sogni, è anche raccontato nell'ultima campagna di comunicazione internazionale di Allianz "Pronti al meglio" ("Get ready for the best"), riproponendo il ruolo dell'assicurazione elevato da semplice protezione a una dimensione più attiva di preparazione alla vita, per essere più pronti ad affrontare ogni sfida.



Per sapere di più inquadra il QR Code o visita la sezione dedicata del sito Allianz Italia <https://www.allianz.it/chi-siamo/comunicazione/sponsorizzazioni/xfactor.html>

Fonte: Comunicato Stampa Allianz Italia "Allianz è official partner di X Factor 2022" del 13 settembre 2022.





Credits: Jolly Foto 1963

Una nuova Casa Allianz a Genova

A cura della Redazione

Allianz e Allianz Bank rinnovano gli spazi dedicati alla consulenza integrata. In Piazza Dante una sede con nuovi spazi più ampi e funzionali per rendere sempre più innovativa ed efficace l'interazione tra i Consulenti Finanziari e i clienti.

Il Gruppo Allianz – ha commentato Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank – dimostra ancora una volta la volontà di ampliare e migliorare la propria presenza a livello territoriale per fornire ai clienti una consulenza e un supporto globale e multidisciplinare per la tutela e la valorizzazione del patrimonio delle famiglie e delle loro imprese.

Si amplia il progetto Casa Allianz, con l'obiettivo di mettere a disposizione dei clienti spazi eleganti, piacevoli ma, soprattutto, professionali per realizzare una consulenza integrata, con l'obiettivo di trovare le migliori soluzioni a qualunque esigenza finanziaria e assicurativa, ma anche previdenziale e d'investimento. Il tutto raggruppato in un'unica sede integrata con una filiale bancaria Allianz Bank.

La nuova tappa si è svolta il 27 maggio scorso nella prestigiosa Piazza Dante nel cuore di Genova: un evento organizzato da Allianz Bank Financial Advisors, la banca rete del Gruppo Allianz in Italia, guidata dall'Amministratore Delegato Paola Pietrafesa, per festeggiare con numerosi clienti e collaboratori il recente rinnovamento e ampliamento dei propri spazi nel capoluogo ligure.

L'evento di inaugurazione ha visto la presenza di alti esponenti delle autorità locali ed ecclesiastiche, rappresentate dal dottor Pietro Picicchi, Assessore al Bilancio, Lavori Pubblici, Manutenzioni, Verde Pubblico e altre deleghe, e da don Gian Piero

Carzino, Vicedirettore dei Cappellani del Lavoro, il quale ha impartito la benedizione alla nuova sede. Presenti i vertici di Allianz S.p.A., tra cui il Direttore Commerciale Domenico Martiello. Oltre 250 persone, tra clienti e ospiti, hanno inoltre potuto apprezzare, all'interno, l'esposizione delle opere dei Maestri genovesi Piergiorgio Colombara e Nevio Zanardi.

La rinnovata sede nel capoluogo ligure è diventata un vero e proprio centro di consulenza integrata e si propone l'intento di unire, sotto lo stesso tetto, le competenze e le eccellenze della rete degli Agenti di Allianz e di quelle dei Consulenti Finanziari di Allianz Bank. Per questo, dal 2019, è nato il progetto Casa Allianz, un modello di condivisione di competenze tra i professionisti basato su un approccio che guarda all'intero bisogno di consulenza dei clienti in campo finanziario, previdenziale, bancario e assicurativo.

Il team genovese si compone di 26 Consulenti Finanziari di Allianz Bank, con personale amministrativo altamente qualificato e con il contributo



Credits: Jolly Foto 1963

A partire da sinistra: Franco Michelini, Executive Manager Allianz Bank per l'area Liguria e Basso Piemonte; Cristiano Ferraro, Agenzia Allianz Liguria Consulting; Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato Allianz Bank e Vicedirettore Generale Allianz S.p.A.; Stefano Vasetti, Agenzia Allianz Liguria Consulting; Simone Leonardi, Agenzia Allianz Liguria Consulting.



Credits: Jolly Foto 1963

dei partner dell'Agenzia Liguria Consulting, specializzata nella gestione dei rischi assicurativi e guidata dai soci Stefano Vasetti, Cristiano Ferrara e Simone Leonardi.

«Il Gruppo Allianz dimostra ancora una volta la volontà di ampliare e migliorare la propria presenza a livello territoriale per fornire ai propri clienti una consulenza e un supporto globale e multidisciplinare per la tutela e la valorizzazione del patrimonio delle famiglie e delle loro imprese», ha commentato Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank e Vicedirettore Generale di

Allianz S.p.A. a capo della direzione Distribution & Market. «La scelta del Gruppo di investire nel capoluogo ligure – ha proseguito – è giustificata dalla crescente fiducia manifestata da tutti i nostri clienti dell'area ligure ed è un riconoscimento all'impegno del Vice Direttore Generale di Allianz Bank Financial Advisors, Mario Ruta, oltre che dei suoi manager sul territorio, in particolare di Franco Michelini, Executive Manager e dell'Area Manager Giuseppe Ghisleni, nonché dal Responsabile Area territoriale per Allianz, Gianfilippo Cappato, e della sua rete commerciale».

Vent'anni di impegno per i più deboli



ph. Andrea Piramidal

I ragazzi del progetto "L'Orto e l'aia felice"

A cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE

Nata nel 2001 e operativa dal 2002, la Fondazione Allianz UMANA MENTE opera a favore delle fasce più fragili della società. In particolare, per offrire una prospettiva di vita migliore alle persone con disabilità e minori e giovani che vivono condizioni di disagio.

La Fondazione Allianz UMANA MENTE ha pubblicato il Bilancio di Missione 2021 per raccontare l'attività istituzionale dell'anno e celebrare, con l'occasione, vent'anni di impegno a favore delle fasce più fragili della nostra comunità. Un momento per fare il punto su quanto è stato realizzato e per guardare al futuro, ideando sempre nuove iniziative sociali.

Nata nel 2001 e operativa con il finanziamento dei primi progetti dal 2002, la Fondazione Allianz UMANA MENTE è tra le prime fondazioni *corporate* italiane e rappresenta oggi la principale espressione della solidarietà del Gruppo Allianz in Italia. La

Fondazione opera quotidianamente per offrire una prospettiva di vita migliore alle persone con disabilità e a minori e giovani che vivono un disagio. Per conseguire questi obiettivi, la Fondazione supporta progetti proposti da realtà non profit italiane o ideati dalla Fondazione stessa, promuovendo rapporti di collaborazione e partnership tra gli attori del Terzo Settore, il mondo dell'impresa, le Università e le società del Gruppo Allianz. Grazie a questo costante confronto, dalla sua nascita a oggi, la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha potuto sostenere più di 66 mila persone con differenti situazioni di bisogno, stanziando oltre 38 milioni di euro in favore di 267 progetti su tutto il territorio nazionale.

In particolare, nel 2021 la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha finanziato 9 progetti e ha continuato a sostenere finanziariamente altri 5 progetti già avviati negli anni precedenti. L'impegno si è concentrato su molteplici ambiti di intervento: dall'inserimento lavorativo alle vacanze inclusive e accessibili a tutti, dallo sviluppo sostenibile allo sport, fino a progetti e iniziative per dare risposte concrete a famiglie gravemente impattate dalla pandemia. Per elencare i principali interventi realizzati nel 2021 nell'ambito

ph. Andrea Piramidal



Attività con l'arco durante il progetto Hol4All

La Fondazione Allianz
UMANAMENTE
è tra le prime
fondazioni corporate
italiane e rappresenta
oggi la principale
espressione della
solidarietà del Gruppo
Allianz in Italia.

Dalla sua nascita a oggi, la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha potuto sostenere più di 66 mila persone con differenti situazioni di bisogno, stanziando oltre 38 milioni di euro in favore di 267 progetti su tutto il territorio nazionale.

ph. Andrea Piramidal



I ragazzi del progetto "L'Orto e l'iaia felice"

dell'inserimento lavorativo, la Fondazione ha ideato due progetti pluriennali: "Impariamo dall'eccellenza" per offrire occasioni di lavoro a giovani con alle spalle storie difficili, e "L'Orto e l'Aia nel Borgo" che consente a giovani con disabilità di lavorare in una cooperativa agricola presso Borgo San Felice, azienda vinicola di proprietà del Gruppo Allianz in Toscana (si veda anche l'articolo nella sezione PASSIONI).

Con il progetto "Hol4All", la Fondazione ha ideato un programma di vacanze pienamente accessibili e inclusive a favore di famiglie con figli che presentano una disabilità complessa o una malattia genetica rara, che difficilmente potrebbero andare in vacanza. Il progetto permette a tutti di "ricaricare le batterie", lasciando a casa le preoccupazioni e le fatiche di tutti i giorni grazie a un programma ricco di attività.

A partire dal 2018, la Fondazione ha sviluppato quattro piattaforme online destinate ad aumentare l'impatto

della sua azione filantropica:

TutorialMe e Managing Disability per offrire ulteriori occasioni di lavoro, VolontariaMente per creare opportunità di volontariato e CulturAgile per dare visibilità a iniziative culturali pienamente accessibili.

Il 3 dicembre 2021 la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha organizzato l'Allianz Italy Disability Day, un momento di incontro e di riflessione per promuovere lo sport inclusivo e celebrare la Giornata internazionale delle persone con disabilità.

Un'occasione per presentare anche la nuova collaborazione con Obiettivo3, la realtà non profit creata da Alex Zanardi per sostenere le persone con disabilità che vogliono avvicinarsi allo sport.

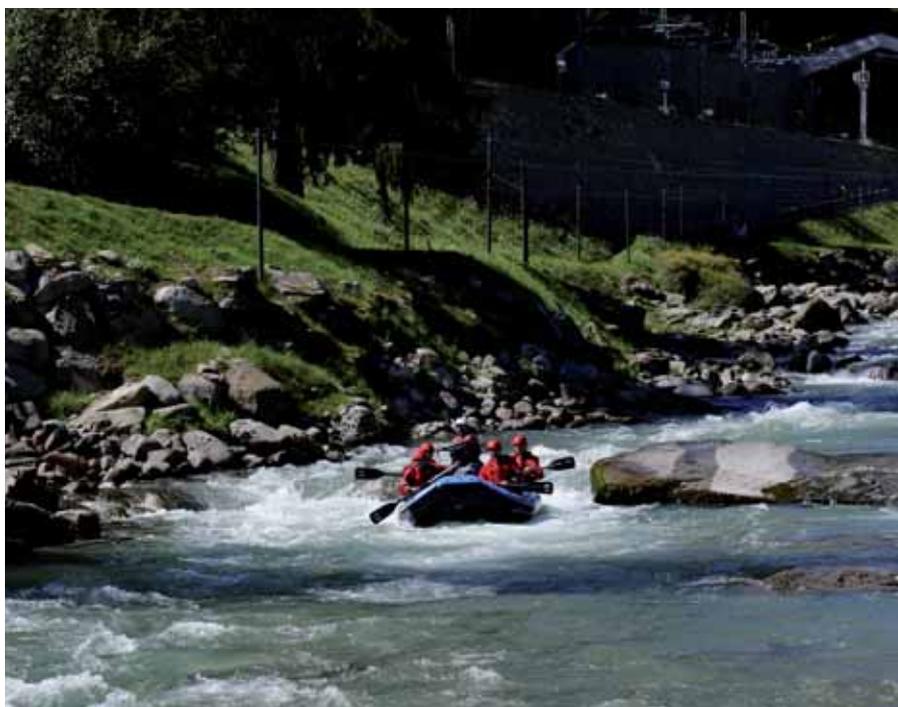
Per dare risposte sempre più concrete e innovative ai bisogni sociali, nel corso degli anni la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha adattato la sua operatività al contesto in cui si è trovata a operare e da fondazione puramente erogativa, che sosteneva i

ph. Andrea Piramidal

ObiettivoSCI per formare atleti con disabilità desiderosi di imparare lo sci alpino paralimpico



progetti di terzi, ha saputo ideare e portare a compimento numerose iniziative sociali proprie. Vent'anni ricchi di attività, progetti e collaborazioni capaci di contraddistinguere la Fondazione Allianz UMANAMENTE nel panorama filantropico italiano e che continuano grazie a due progetti in cantiere. Il primo ha l'obiettivo di aprire un Centro per sostenere i genitori di bambini a cui viene diagnosticata una malattia rara, fornendo loro il supporto informativo e la possibilità di entrare in una rete di contatti. Il secondo progetto mira a valorizzare i talenti artistici delle persone con disabilità, grazie alla realizzazione di una casa-teatro che offrirà corsi di recitazione, danza e canto, in vista della costituzione di una compagnia teatrale stabile.



Attività di rafting durante il progetto Hol4All

**Maggiori dettagli
e informazioni sul sito**
<https://umanamente.allianz.it/>



ph. Andrea Piramidal



Il successo dell'intermediazione filantropica e l'importanza delle partnership

A cura di Fondazione Italia per il dono Onlus

In dieci anni di attività, Fondazione Italia per il dono ha raggiunto traguardi molto importanti: ha infatti raccolto donazioni per quasi 40 milioni di euro, provenienti per il 95% da persone fisiche e imprese.

Quando, nel 2014, con la costituzione di Fondazione Italia per il dono, abbiamo deciso di esordire nel panorama italiano del Terzo settore, abbiamo portato una ventata di innovazione e progresso che in pochi anni è riuscita ad affermare il nostro nuovo paradigma come punto di riferimento per l'intermediazione filantropica del nostro Paese.

Tramite Fondazione Italia per il dono abbiamo introdotto per la prima volta, su scala nazionale, l'intermediazione filantropica come strumento collettivo e accessibile a chiunque per la crescita del benessere sociale, seguendo uno schema già ampiamente riconosciuto all'estero e, in particolar modo, nel mondo del *non profit* statunitense. Alla base dell'organizzazione di Fondazione Italia per il dono (F.I.Do) abbiamo posto una visione di mediazione non distante da quella su cui si fondano altri sistemi commerciali come la finanza o il mercato immobiliare: un'attività *donor*-centrica, in grado di trasformare i desideri dei nostri interlocutori in progetti concreti, mettendo a loro disposizione soluzioni e servizi su misura; un solido assetto di risorse, umane e non, capace di rendere semplici, snelle e, soprattutto, affidabili procedure spesso lunghe e laboriose; una rete di competenze certificate e costantemente aggiornate, per garantire in ogni momento una gestione ottimizzata dei contributi del donatore anche da un punto di vista fiscale.

La Fondazione Italia per il dono ha introdotto per la prima volta, su scala nazionale, l'intermediazione filantropica come strumento collettivo e accessibile a chiunque per la crescita del benessere sociale.

Dieci anni di risultati

Vediamo nel dono il caposaldo della relazione che si istituisce tra il donatore e il destinatario della propria beneficenza, sia esso una persona fisica, un progetto di sviluppo urbano o sociale, un'iniziativa di beneficenza o altro. In quanto gesto volontario, libero e assolutamente personale, il dono è infatti in grado di instaurare un legame intimo e trasparente, nonché di innescare un circolo virtuoso che insinui il desiderio spontaneo di donare tra parenti, amici e conoscenti.

In ormai dieci anni di attività di F.I.Do, abbiamo raggiunto traguardi molto importanti: abbiamo infatti raccolto donazioni per quasi 40 milioni di euro, provenienti per il 95% da persone fisiche e imprese; di questi, sono stati già erogati 9 milioni per finalità d'utilità sociale, mentre, il restante capitale è stato investito o temporaneamente custodito, secondo le volontà esclusive dei referenti. Tali risultati, significativi non solo in termini di crescita economica, ma, soprattutto, a livello di impatto sociale, testimoniano il successo e le potenzialità di sviluppo del "fare filantropia" attraverso l'intermediazione. Inoltre, in linea con le direttive ministeriali, Fondazione Italia per il dono è da poco entrata a fare parte del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), con cui abbiamo sancito il passaggio da Onlus a Ente Filantropico. Tale modifica strutturale, che dà maggior riconoscimento all'attività erogativa della Fondazione e amplia la base della nostra utilità sociale, ci consente di rispondere meglio alle esigenze di ogni donatore durante la ricerca dello strumento filantropico più opportuno e di gestire in maniera ottimale, attraverso la nostra infrastruttura in *outsourcing*, i fondi di questi ultimi.

Competenze sinergiche

La scelta strategica di collaborare con diverse realtà, creando partnership in settori con finalità diverse, ci ha permesso di valorizzare le competenze della nostra struttura dando

vita a delle sinergie di successo di cui hanno beneficiato organizzazioni *profit* e *non profit*.

Tra le figure da più tempo al fianco della Fondazione c'è, in qualità di socio fondatore, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. La partecipazione di tale Associazione alle attività di F.I.Do fa sì che possiamo essere costantemente aggiornati e sapientemente indirizzati circa la massimizzazione dei vantaggi fiscali rispetto alle donazioni.

Nel tempo, inoltre, l'intermediazione filantropica di Fondazione Italia per il dono si è rivelata un sistema particolarmente apprezzato anche da società finanziarie e assicurative – tra le quali Allianz Bank Financial Advisors rappresenta uno dei sostenitori più solidi, longevi e impegnati – con cui abbiamo avviato programmi di gestione condivisa dei patrimoni di “clienti-*donors*” che hanno scelto di destinarne una parte o per intero, attraverso la redazione di un testamento solidale, a progetti di utilità sociale.

Il supporto di Allianz Bank alla missione sociale di Fondazione Italia per il dono arriva a noi anche dalla Fondazione di Impresa Allianz UMANA MENTE, la quale da anni accompagna F.I.Do e, grazie ai fondi filantropici costituiti presso di essa, porta avanti con massima efficienza importanti progetti a scopo benefico. Più recente è invece la partnership con Rete del Dono, nata dalla volontà di innovare i servizi di

L'intermediazione filantropica di Fondazione Italia per il dono si è rivelata un sistema particolarmente apprezzato anche da società finanziarie e assicurative – tra le quali Allianz Bank Financial Advisors rappresenta uno dei sostenitori più solidi, longevi e impegnati.

consulenza offerti ai donatori che si rivolgono a noi per creare campagne di raccolta fondi personalizzate grazie all'esperienza sul campo e alle competenze inconfutabili di una delle più conosciute e stimate piattaforme di crowdfunding.

A testimonianza della reciprocità dei vantaggi della collaborazione, Rete del Dono si è a sua volta servita di F.I.Do per la costituzione di un fondo dove convogliare contributi economici a sostegno del “Non Profit Women Camp 2022”, evento con oltre 170 partecipanti svoltosi nello scorso mese di marzo con l'obiettivo di favorire la formazione, il confronto e il networking tra le professioniste che lavorano nel Terzo settore.

Le collaborazioni, che pure sono parte integrante e fondamentale delle attività quotidiane su cui si basa il nostro lavoro e il futuro percorso di crescita della Fondazione, sono solo alcune delle molteplici iniziative messe in campo insieme a figure professionali del mondo del Terzo settore. Queste contribuiscono inoltre alla diffusione di una nuova cultura del dono su tutto il territorio nazionale, ampliando notevolmente la platea di stakeholders e il nostro posizionamento.





Competenze

- 62 Obiettivo sostenibilità**
intervista a Sara De Simoni
- 67 Ricchezza anagrafica**
Megan W. Gerhardt, Josephine Nachemson-Ekwall e Brandon Fogel
- 73 Digitale e femminile**
Simona Scarpaleggia e Andrea Granelli
- 80 Multietnica, multiculturale, multireligiosa**
intervista a Giuseppe Giordan
- 84 Dal 1948 contro i tumori**
a cura di LILT Milano Monza Brianza
- 88 Un approccio integrale alle cure delle disabilità**
intervista a Francesca Di Maolo
- 94 Lo screening che salva la vita**
intervista a Francesco Raspagliesi

Focus

Il mondo del lavoro sta attraversando una fase di grandi cambiamenti. Nuove generazioni entrano nelle imprese con nuovi obiettivi e nuovi valori, in cui emerge il valore di una società sempre più variegata dal punto di vista etnico, religioso, di

genere e di età. Importanti mutamenti riguardano, in modo particolare, la grande area della salute, dove sono all'opera straordinarie realtà impegnate a ricercare e introdurre le cure più avanzate per le malattie più diffuse.



**Intervista a Sara De Simoni,
Managing Director di Tetra Pak
Packaging Solutions**

Obiettivo sostenibilità

Anche in una situazione di emergenza, in cui disponibilità e costi delle materie prime e dell'energia compromettono le marginalità economiche, Tetra Pak compie tutti gli sforzi possibili per perseguire gli obiettivi di sostenibilità, correttezza e diversity. Con risultati lusinghieri in ogni campo.

L'approccio di Tetra Pak alla sostenibilità si basa soprattutto sulla promessa del nostro brand "protegge la bontà". Una promessa con cui Tetra Pak si impegna a proteggere gli alimenti, le persone e il pianeta.

Un'azienda con oltre 25.000 dipendenti, presente in oltre 170 paesi nel mondo, un fatturato superiore agli 11 miliardi di euro, 54 impianti produttivi e 6 centri di ricerca e sviluppo, ma soprattutto con una distribuzione mondiale di più di 190 miliardi di confezioni in un anno. Questa è Tetra Pak, il produttore a tutti ben noto delle confezioni che acquistiamo quotidianamente, ben sigillate e protette in un packaging divenuto un brand iconico nel mondo da ormai molti decenni. Con una produzione così massiccia e sparsa ai quattro angoli del mondo, altrettanto forte è l'esigenza di corrispondere ai più alti requisiti di sostenibilità, con politiche avanzate in grado di rispettare le normative più severe salvaguardando gli obiettivi economici e reddituali. Ben descritti in questa intervista a Sara De Simoni, Managing Director di Tetra Pak Packaging Solutions.

La sostenibilità si declina in molte direzioni, diverse per ogni settore. Cosa implica per un'azienda multinazionale leader nel packaging?

L'approccio di Tetra Pak alla sostenibilità si basa soprattutto sulla promessa del nostro brand: "protegge la bontà". Una promessa con cui l'azienda si impegna a proteggere gli alimenti, le persone e il pianeta. Dobbiamo ovviamente capire le diverse esigenze dei nostri clienti e dei consumatori finali e sulla base di queste esigenze andiamo a sviluppare le soluzioni sostenibili per un contesto mondiale in sempre più rapido cambiamento. La sostenibilità, per Tetra Pak, si sviluppa lungo due filoni paralleli e di pari importanza. Da una parte lo sviluppo di soluzioni tecniche, cioè soluzioni di packaging o di trattamento dei prodotti contenuti nei Tetra Brik®, affinché siano sostenibili in termini di materiali, consumi, riciclabilità e rinnovabilità. Questo comprende anche le fonti delle risorse: ad esempio, per il materiale di confezionamento utilizziamo gli alberi delle foreste scandinave e per ogni albero che utilizziamo ne ripiantiamo un altro (*nursery*).



Dall'altra parte, c'è la sostenibilità in termini di minimizzazione dello spreco in fase di produzione, sia presso Tetra Pak sia presso i nostri clienti lungo tutta la catena del valore. Il concetto cui facciamo riferimento è quello di *avoid*, ossia evitare lo spreco ovunque sia possibile, ossia nei materiali, negli utilizzi di energia, ma soprattutto nel prodotto da impacchettare. Laddove evitare non si possa, puntiamo alla *recovery*, cioè a recuperare l'acqua utilizzata, i prodotti già impacchettati, l'energia per realizzare la migliore ottimizzazione dei consumi. Infine, importantissimo l'obiettivo di diventare un'azienda *carbon neutral* entro il 2030.

Un obiettivo importante, ma anche ambizioso. Come si articolano le diverse azioni che volete intraprendere?

Ci muoviamo su direttrici diverse. Sul

lato dello sviluppo prodotto, guardiamo innanzitutto al rispetto delle normative europee per la sostenibilità, puntando quindi a eliminare il più possibile la plastica, ad aumentare la percentuale di carta, a individuare soluzioni per minimizzazione dello spreco e della generazione di rifiuti. Dall'altra parte, stiamo investendo moltissimo nei nuovi materiali di confezionamento, che avranno un'altissima percentuale di carta. Cosa non banale perché attualmente utilizziamo, oltre che una piccola percentuale di plastica, anche l'alluminio. L'alluminio ha proprietà importantissime come barriera per proteggere il prodotto da odori, luce, temperatura, ma di recente è stato in qualche modo esecrato. Stiamo, quindi, studiando soluzioni per eliminarlo e trovare barriere altrettanto performanti per proteggere il prodotto



garantendo la lunga conservazione. Sono soluzioni complesse perché devono coniugare caratteristiche di rinnovabilità e riciclabilità con quelle di alte performance ed in ultima istanza economicità. Questo è molto importante per chi gestisce i processi di riciclo, che sono favoriti da un'alta percentuale di carta e una minima di plastica. Un altro obiettivo consiste nella riduzione dei consumi e nella generazione autonoma di energia. La nostra sede di Modena, per esempio, è molto vicina all'autosufficienza per la generazione di energia elettrica, il recupero delle acque e l'alimentazione di processi prototipali per nuovi prodotti. Sono solo alcuni esempi di

quello che è uno sforzo massiccio per arrivare effettivamente alla carbon neutrality per il 2030.

In molti settori si lamentano, da oltre un anno, forti rincari e minore disponibilità di materie prime, a partire dall'energia; la vostra azienda ne è interessata? Come vi fa fronte?

Come ogni altra azienda che fa utilizzo di materie prime, anche noi in questo periodo stiamo soffrendo e affrontiamo il problema in due modi. Uno consiste nella collaborazione con le nostre aziende fornitrici, con le quali lavoriamo da molti anni e con cui abbiamo costruito nel tempo

Il packaging del futuro conterrà più carta, meno plastica e niente alluminio. Ma è una soluzione non semplice e, certamente, più costosa.

delle partnership per assicurarci gli approvvigionamenti necessari. Ciò non toglie che i rincari esistano e incidano sui costi e, dunque, sui prezzi che pratichiamo ai nostri clienti. Cerchiamo, però, in tutti i modi di aiutare i clienti ad assorbire questi rincari che sono, peraltro, inevitabili. Resta, comunque, che i problemi di approvvigionamento permangono tuttora, non tanto in relazione a carta e plastica ma, per esempio, per gli acciai o per i semiconduttori. Siamo in una condizione che addirittura non ci consente sempre di soddisfare gli ordini dei nostri clienti e, infatti, il backlog di ordini si è incrementato significativamente.

Quanto significativamente?

Molto, in certi casi riusciamo a soddisfare gli ordini per non più del 50%. Questo perché la carenza di componenti ci obbliga a tenere fermi i macchinari di produzione con un forte impatto sui costi fissi e i costi di magazzino. Una situazione senza precedenti, almeno negli ultimi 20 anni.

Un obiettivo fondamentale per realizzare operazioni realmente sostenibili nel lungo termine è riuscire a praticare un processo circolare nell'uso dei materiali. Quali i vostri impegni in questo campo?

Il nostro è un impegno a 360°. Non è

solo una questione di business, ma nientemeno che di sopravvivenza. Tutto quello che facciamo in termini di sostenibilità è guidato da normative cogenti e ci richiede uno sforzo altissimo in ricerca e sviluppo. È un'esperienza interessante e positiva, ma decisamente anche molto sfidante. E voglio ribadire che non è una scelta che si possa accettare o respingere. Le soluzioni di economia circolare sono indispensabili se non si vuole essere tagliati fuori dal mercato. Soprattutto in Europa, un po' meno nel resto del mondo.

Nessuna politica di sostenibilità può avere successo se le persone non sono convinte dell'urgenza di contrastare il cambiamento climatico anche con le proprie scelte individuali. Questo significa, per un grande gruppo come il vostro, indirizzare i dipendenti da un lato e i clienti dall'altro. Come agite su questi importanti aspetti?

Procediamo su due binari anche in questo caso. Per quanto riguarda i dipendenti è forse più facile dato che la nostra azienda si basa sui principi di protezione dell'ambiente ormai da decenni. C'è grande attenzione fin dal momento dell'onboarding di nuovi dipendenti, nei team di lavoro e in qualunque attività pratica, con grande cura ad aspetti come la conservazione di luce, calore e altro. Ci comportiamo, dunque, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, anche in termini di welfare, diversità, attenzione alle persone, mindset.

Per quanto concerne i clienti, ma anche tutta la catena del valore, i principi sono certamente gli stessi, ma in questo caso è ancora maggiore l'attenzione che dobbiamo prestare ai fattori di economicità del business.

Aumentare il grado di diversità significa non solo rispondere a una giusta istanza della società, ma realizzare un business più avanzato e competitivo, con un migliore risultato economico.



Quando si tratta di riduzione degli sprechi, di minore uso di certe materie prime come carta e plastica o, addirittura, di eliminazione dell'alluminio dobbiamo fare in modo da consentire ai nostri clienti di mantenere una sufficiente marginalità o si rischiano serie conseguenze di mercato. Poiché si tratta di costi importanti, in questo caso l'esistenza di una normativa cui necessariamente adeguarsi ci aiuta perché mette tutti i clienti sullo stesso piano. Ma laddove questa normativa non esiste, si crea un problema con dei clienti che non sono propensi ad accettare dei rincari in nome di quei principi, specie se si parla di materiali con prezzi decuplicati in un breve arco di tempo.

Un esempio fra tanti è quello della cannuccia di carta che, per quanto meno performante della cannuccia di plastica, è in Europa un obbligo

normativo dal luglio 2021. La differenza di costo per i clienti è sostanziale perché la cannuccia di carta costa da 3 a 6 volte quella di plastica. Dunque, è un maggior costo con un forte impatto per i clienti e se in Europa è un obbligo che mette tutti sullo stesso piano, altrove non lo è e dunque i clienti si rifiutano di sopportare i maggiori costi anche se questo ha un effetto sull'ambiente. Ci può piacere o meno, ma questo ci dice ancora una volta che ambiente e business devono andare d'accordo.

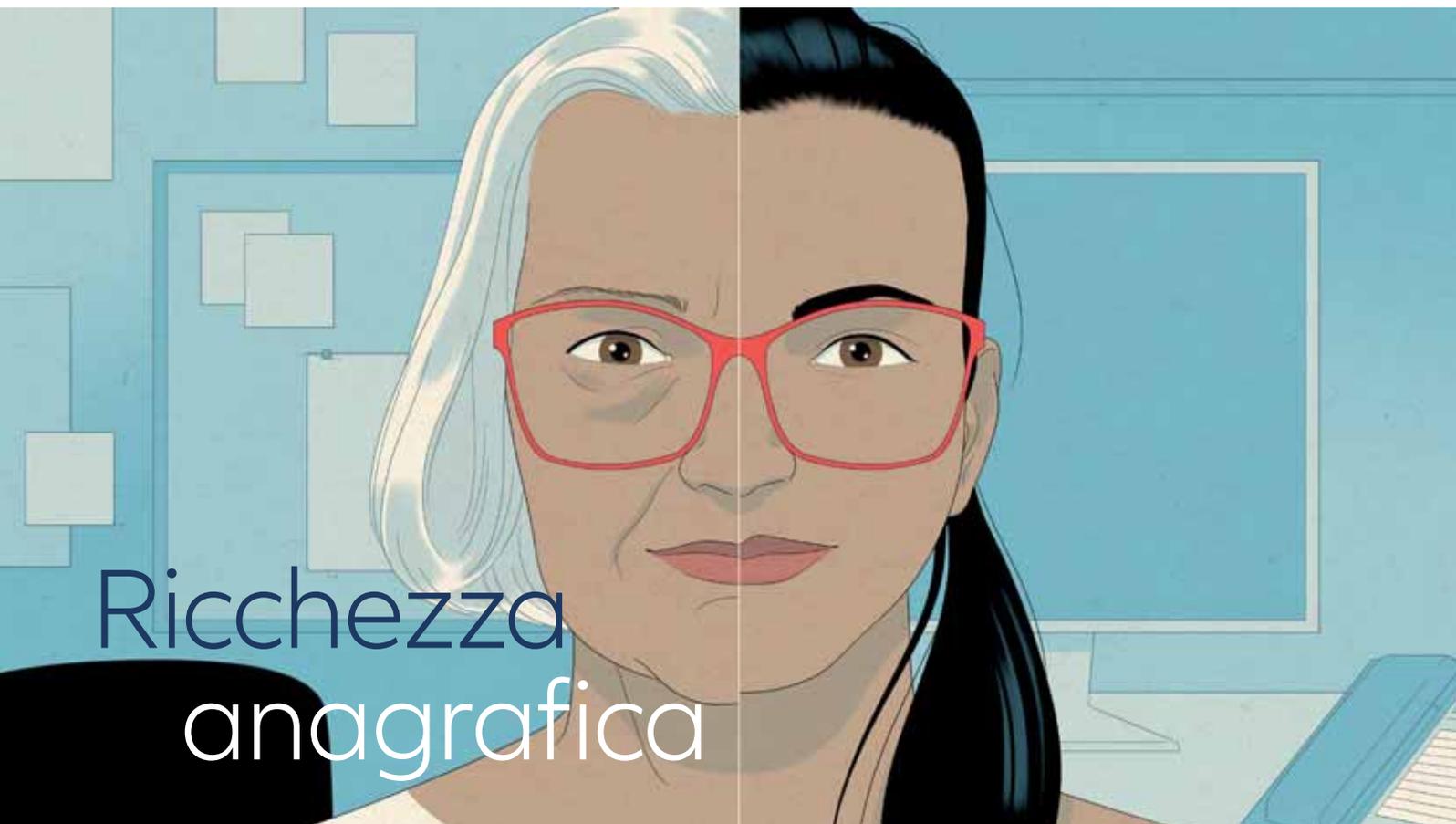
In che modo le politiche di diversity possono contribuire all'obiettivo generale della sostenibilità?

La sostenibilità non è solo ambientale, ma riguarda anche gli individui e le comunità. La diversità e l'inclusione sono alla base delle strategie di TetraPak ed è un obiettivo decisivo per le sfide

future di business. Questo perché la diversità offre realmente un vantaggio competitivo e rafforza la nostra proposta di valore per i clienti. Ci dà l'occasione di soddisfare le esigenze dei clienti, dei fornitori e dei consumatori finali. Diversificare significa dotarsi di talenti differenti per etnia, cultura, provenienza, e questo crea un ambiente di maggiore coinvolgimento e consente a tutti di esprimere al meglio le proprie capacità, per esempio con soluzioni tecniche o di prodotto più varie e innovative. Aumentare il grado di diversità, dunque, significa non solo rispondere a una giusta istanza della società, ma realizzare un business più avanzato e competitivo, con un migliore risultato economico.

Sara De Simoni è Managing Director di Tetra Pak Packaging Solutions con sede a Modena.

Illustrazione Anuj Shrestha



Ricchezza anagrafica

di Megan W. Gerhardt, Josephine Nachemson-Ekwall e Brandon Fogel



Poiché oggi cinque generazioni convivono negli ambienti di lavoro, le tensioni rischiano di crescere. Per disinnescarle e trarre tutti i benefici, è indispensabile valorizzare le diversità tra le classi di età per realizzare qualcosa che nessuna generazione, da sola, sarebbe in grado di costruire.

I team intergenerazionali sono preziosi perché mettono assieme persone che hanno abilità, competenze, informazioni e network complementari.

Il confronto tra generazioni è un fenomeno diffuso, ma oggi è possibile cogliere una marcata divisione tra generazioni sotto molteplici aspetti: attivismo politico, cambiamento climatico, social media, tecnologia, privacy e identità di genere. Poiché oggi cinque generazioni (Silent Generation, Baby Boomer, Gen X, Millennial e Gen Z) convivono per la prima volta negli ambienti di lavoro, le tensioni rischiano di crescere. L'ira e la sfiducia che possono causare compromettono la performance delle imprese e fanno diminuire la qualità del lavoro di squadra. Inoltre, la mancanza di consapevolezza e di comprensione dei problemi che si accompagnano alla diversità anagrafica possono portare alla discriminazione nelle selezioni e nelle promozioni, con rischi elevati di contenzioso giudiziario. Sono, però, molte le organizzazioni che non intraprendono azioni concrete per affrontare i problemi generazionali. Anche se sale il numero delle imprese che esercitano i loro sforzi sul piano della diversità, solo l'8% delle organizzazioni include l'età nella propria strategia DEI (Diversity, Equity, Inclusion). E tra quelle che lo fanno, la strategia si è limitata spesso a invitare i membri di generazioni diverse a concentrarsi sulle loro affinità o a negare del tutto la realtà delle loro differenze. **È un'occasione persa.** I team intergenerazionali sono preziosi perché mettono assieme persone che hanno abilità, competenze, informazioni e network complementari. Se gestiti efficacemente, possono assicurare un processo decisionale più efficace, una collaborazione più produttiva e una performance complessivamente migliore. Ma solo se i componenti sono disposti a collaborare seriamente e a imparare dalle loro differenze. Immaginate un team multigenerazionale di sviluppatori di prodotti, che fonde la lunga esperienza e il vasto network di clienti dei suoi membri più anziani con i punti di vista innovativi e tecnicamente ultra-aggiornati dei più giovani. Un gruppo di questo tipo può usare la sua diversità anagrafica per

realizzare qualcosa che nessuna generazione sarebbe in grado di costruire singolarmente. Un esempio è dato dall'Open Sustainability Technology Lab della Michigan Technological University, un team multigenerazionale che ha creato le prime stampanti 3D open source per componenti metallici. L'ex direttore Joshua Pearce attribuisce il successo del team alla disponibilità dei suoi membri a imparare da quelli di altre generazioni. Per sviluppare i loro nuovi prodotti, avevano bisogno delle competenze tecniche di docenti della Gen X, delle capacità di utilizzo del software di laureati Millennial e del talento esperto di ricercatori Boomer. Per esempio, quando uno dei membri più giovani del team si è rivolto ad Amazon per ordinare urgentemente un componente meccanico, è intervenuto un collega più anziano e l'ha costruito con dei pezzi di ricambio più rapidamente di quanto non avrebbe potuto recapitarlo la stessa Amazon. Combinando le diverse abilità, il team ha imparato a stampare alluminio e acciaio in 3D a un costo molto più basso di quanto non fosse possibile in precedenza. Ecco perché ignorare le differenze generazionali non è la risposta. Nel lavoro che abbiamo svolto con gruppi intergenerazionali nella finanza, nell'assistenza sanitaria, nello sport, nell'agricoltura e nell'R&S, abbiamo scoperto che un approccio più efficace è aiutare le persone a riconoscere, ad apprezzare e a mettere a frutto le proprie differenze – proprio come fanno le organizzazioni con altri tipi di diversity. Le evidenze empiriche dimostrano che quando si usano strumenti DEI ampiamente collaudati per superare i gap generazionali, essi possono ridurre il conflitto, combattere gli stereotipi generazionali e migliorare l'impegno organizzativo, la soddisfazione professionale, il turnover dei dipendenti e la performance organizzativa. Nel nostro libro, *Gentelligence*, descriviamo il framework che abbiamo messo a punto per allontanare i colleghi dal



conflitto generazionale e orientarli verso un'accettazione produttiva delle differenze reciproche. Il nostro schema comporta l'utilizzo di quattro pratiche. Le prime due, *identificate i vostri assunti* e *adeguate la vostra lente interpretativa*, aiutano a superare falsi stereotipi. Le altre due, *sfruttate le differenze* e *promuovete l'apprendimento reciproco*, guidano le persone a mettere in comune conoscenze ed expertise per crescere assieme. Ogni pratica include anche un'attività per l'applicazione delle idee su cui si basa. I team che sperimentano un conflitto generazionale dovrebbero partire dalle prime due; le altre due aiuteranno i gruppi ad andare al di là della mera efficienza funzionale per sfruttare l'apprendimento e l'innovazione che possono offrire i team intergenerazionali.

Chi è interessato a conoscere i dettagli e avviare le attività che suggeriamo, può leggere la serie di articoli pubblicati su *Harvard Business Review Italia* di giugno 2022. Ma vediamo cos'è una generazione e come si differenziano le generazioni.

Le generazioni oggi

Una generazione è una coorte anagrafica i cui membri sono nati nello stesso periodo storico e vivono perciò eventi e fenomeni simili nelle stesse fasi della

vita. Queste esperienze collettive – come per esempio, una disoccupazione elevata, un boom delle nascite o un cambiamento politico – possono influenzare in un determinato modo i valori e le norme del gruppo. Poiché queste esperienze formative variano da una cultura all'altra, le specificità del mix generazionale potrebbero variare da un Paese all'altro.

Ma, ovunque nel mondo, le diverse prospettive, i diversi atteggiamenti e i diversi comportamenti delle coorti anagrafiche possono causare dei conflitti. Per esempio, in molti Paesi, i lavoratori più anziani, che hanno dominato per decenni gli ambienti di lavoro, restano in servizio più a lungo grazie alle migliori condizioni di salute e alla longevità. I colleghi più giovani, che aspirano al cambiamento e alla mobilità ascendente, spesso non aspettano che vederli andar via. E quando Boomer e nativi digitali lavorano fianco a fianco, possono insorgere dei contrasti sul livello di apprezzamento dei rispettivi contributi. Se il database clienti costruito da un dipendente più anziano viene sostituito da un software automatizzato suggerito da un collega più giovane, l'anziano potrebbe avere la sensazione che il suo contributo venga minimizzato.

Queste frustrazioni generazionali si sono accentuate ulteriormente durante la pandemia. Poiché persone di tutte le età hanno lasciato il lavoro con le Grandi Dimissioni, lavoratori più senior e più junior si contendono posizioni analoghe. Mentre gli anziani hanno più esperienza, gli under 35, stando a un'indagine condotta recentemente sui manager che stanno assumendo nuovi collaboratori, si considerano i più adatti, in termini di preparazione scolastica, competenza e integrabilità culturale, a ricoprire le posizioni vacanti. Anche se durante la pandemia sono passati quasi tutti al lavoro a distanza, generazioni diverse tendevano a trascorrere il tempo su piattaforme diverse – i più maturi su Facebook e i più giovani su TikTok – approfondendo la divisione digitale. I dipendenti della Gen Z, nel frattempo, lavorano in remoto praticamente dall'inizio della vita professionale, per cui molti di loro si sentono ignorati dai colleghi della stessa fascia anagrafica e sottovalutati da quelli più vecchi. E le generazioni più anziane si sono adattate al lavoro da casa meglio di quanto non ci aspettasse, perché la flessibilità ha dato loro una nuova carica psicologica dopo una vita trascorsa in ufficio. Molte di queste tensioni – e il clamore mediatico che le circonda – hanno fatto calare ulteriormente la fiducia tra

Come si definiscono le generazioni?

In molti paesi avanzati, tra cui l'Italia, alla forza lavoro partecipano attualmente ben cinque generazioni: Silent Generation (nati tra il 1928 e il 1945), Baby Boomer (1946-1964), Gen X (1965-1980), Millennial (1981-1996) e Gen Z (1997-2012). Ognuna ha sperimentato eventi e situazioni che hanno influenzato le opinioni e le carriere dei suoi membri – e alimentato i relativi stereotipi. Per esempio, i membri della Silent Generation hanno avuto nella vita adulta una prosperità sconosciuta ai loro genitori; devono quella definizione all'abitudine di fare ciò che gli veniva detto senza lamentarsi, garantendo un reddito fisso alle loro famiglie. I Boomer hanno vissuto una lunga fase di crescita economica e di opportunità, a fronte di orari di lavoro massacranti che gli hanno procurato la nomea di workaholics. I Gen Z hanno avuto più indipendenza rispetto alle generazioni precedenti e quindi più autonomia e più equilibrio tra vita lavorativa e vita personale, che li fanno apparire degli sfaticati agli occhi dei genitori e dei nonni. E i Millennial, il cui sviluppo è stato supportato attivamente dai genitori fin dalla più tenera età, sono

arrivati a essere considerati come persone che si aspettano rapidi avanzamenti di carriera. In altre parti del mondo non si usano necessariamente le stesse definizioni; invece, determinati gruppi anagrafici acquistano spesso un nome quando la loro nascita o la loro infanzia coincide con eventi di particolare rilevanza culturale. Ne sono esempi i "piccoli imperatori" cinesi, nati sotto la politica del figlio unico; i "born free" sudafricani, venuti al mondo dopo la fine dell'apartheid; e gli Uhuru Generation ("generazione della libertà") del Kenya, nati dopo la conquista dell'indipendenza. Nei primi anni Duemila, un politico ha creato un polverone con il nome *köttberg*, o "montagne viventi", per designare i lavoratori nati negli anni Quaranta, che a suo avviso limitavano fortemente l'occupazione dei giovani. In tutto il pianeta, i membri delle generazioni più recenti (come i Gen Z e i Generation Alpha degli Stati Uniti) sono segnati dalla pandemia da Covid 19. Le loro esperienze iniziali, nella vita personale e scolastica, e nel rapporto con i genitori, sono state contraddistinte dal lockdown e dall'uso della piattaforma Zoom. Dunque, le loro idee e le loro aspettative sull'ambiente di lavoro saranno quasi certamente molto diverse da quelle delle generazioni che li hanno preceduti.

le generazioni. Le azioni che suggeriamo nelle quattro pratiche e nelle relative attività sono finalizzate a superare quel gap e ad accrescere la cooperazione intergenerazionale.

Evitate gli stereotipi

Le ipotesi che facciamo automaticamente sui gruppi generazionali (compreso il nostro) possono impedirvi di capire il vero sé dei colleghi, nonché le competenze, le informazioni e i contatti che possono mettere a disposizione. Prendere coscienza di questi stereotipi è la prima cosa da fare per combatterli. Considerate titoli come questo del 2019: "Perché i 'pigri' e 'preziosi' millennial non riescono a tenersi un lavoro

Una generazione è una coorte anagrafica i cui membri sono nati nello stesso periodo storico e vivono perciò eventi e fenomeni simili nelle stesse fasi della vita.

più di 90 giorni". Come avviene spesso, anche questo stereotipo non regge a una verifica più approfondita. Il Pew Research Center ha scoperto che il 70% dei Millennial, la cui età va attualmente da 26 a 41 anni, restano alle dipendenze dello stesso datore di lavoro almeno 13 mesi; il 69% dei Gen X "duravano" altrettanto nello stesso periodo della loro vita. Non tutti i pregiudizi sono così manifesti da finire sulle pagine dei giornali. Ma anche delle convinzioni che nutriamo a livello subconscio possono influenzare le nostre interazioni e il nostro processo decisionale, spesso senza che ce ne rendiamo conto. Immaginate per esempio che vi chiedano di indicare alcuni colleghi a cui affidare una campagna promozionale su Instagram. Chi vi verrebbe in mente? Probabilmente qualcuno dei vostri colleghi sui vent'anni. A livello conscio, penserete di scegliere i più qualificati, i più interessati e i più in grado di trarre

beneficio da quell'esperienza. A livello inconscio, vi baserete sulla convinzione automatica che i più anziani abbiano in odio la tecnologia o non vogliono imparare nulla di nuovo. Quando si parla di conflitto nei team intergenerazionali, la gente pensa spesso, con buona ragione, che ci sia di mezzo qualche problema legato all'età, ma assume frequentemente che voglia dire anche qualcos'altro. Abbiamo dunque bisogno di uno strumento che ci aiuti a riconoscere i pregiudizi anagrafici, a capire le tensioni che si vengono a creare e a prevenire il conflitto che sta maturando. In generale, lo scopo non è arrivare a conclusioni definitive, ma portare a galla nuove idee che forse in passato erano state scartate o erano rimaste inespresse. Emergeranno inevitabilmente opinioni divergenti e potrebbe addirittura nascere un conflitto – ma va benissimo. Occorre continuare a

riportare la conversazione sugli obiettivi condivisi e ribadire che le divergenze di opinioni sono contributi apprezzati al perseguimento del successo comune. Creando uno spazio per la discussione delle modalità di funzionamento del gruppo, i manager dimostrano che tutti i punti di vista sono ugualmente apprezzati.

Apprendimento reciproco

I team intergenerazionali possono portare grandi benefici e, per massimizzarli, i loro membri devono convincersi di avere qualcosa da imparare dai colleghi di altri gruppi anagrafici. L'obiettivo finale è l'apprendimento reciproco: colleghi di tutte le età che insegnano e imparano a vicenda in un circuito virtuoso permanente. Un modo per incoraggiare questo processo è attivare iniziative formali di mentoring. Mentre programmi tradizionali di mentoring (colleghi più anziani che istruiscono colleghi più



giovani) esistono in molte organizzazioni, varie aziende leader – come GE, Deloitte, PwC, Cisco e Procter & Gamble – hanno sviluppato programmi di “reverse mentoring”, in cui persone più giovani insegnano a colleghi senior nuove competenze, quasi sempre in campo tecnologico. Le ricerche dimostrano che questi programmi favoriscono lo sviluppo di competenze e abilità nei dipendenti, e accrescono sia il coinvolgimento individuale sia la motivazione collettiva.

Ci siamo talmente abituati a classificare le generazioni – o, all’opposto, a minimizzare le differenze che esistono effettivamente – da esserci dimenticati che ci sono effettivamente dei benefici nella diversità anagrafica. Specie adesso, con tutti i cambiamenti che sono intervenuti nel nostro modo di lavorare, i leader hanno il dovere etico e professionale di mettere i team intergenerazionali al centro delle politiche DEI e di considerarli un’opportunità da cogliere anziché una minaccia da prevenire.

Megan W. Gerhardt è docente di Management e Director of Leadership Development alla Farmer School of Business della Miami University e Codirector for Business Leadership. È coautrice di *Genintelligence: the Revolutionary Approach to Leading an Intergenerational Workforce*.

Josephine Nachemson-Ewall è vice president, independent compliance and risk management di Citi. È coautrice di *Genintelligence: The Revolutionary Approach to Leading an Intergenerational Workforce*.

Brandon Fogel è dottorando alla University of Nebraska. È coautore di *Genintelligence: The Revolutionary Approach to Leading an Intergenerational Workforce*.

L’obiettivo finale
è l’apprendimento
reciproco: colleghi
di tutte le età
che insegnano
e imparano a vicenda
in un circuito virtuoso
permanente.

Digitale e femminile



Di Simona Scarpaleggia e Andrea Granelli



È sempre più necessaria una via femminile alla tecnologia capace di portare i valori propri del femminile in un approccio alla tecnologia oggi pervaso di valori maschili.

L'insufficiente presenza delle donne nel mondo digitale comporta un problema particolarmente rilevante: il ridotto contributo del femminile a un uso più pieno, equilibrato e *human-centred* delle tecnologie digitali.

Si parla molto, e certamente con grave ritardo, di parità di genere e di emancipazione economica delle donne in Italia. Se ne parla per indicare che il divario occupazionale, retributivo e contributivo tra uomini e donne costituisce un grave elemento di squilibrio economico e sociale, oltre che un'ingiustizia e una mancanza di rispetto per i diritti umani. Se ne parla anche perché esiste una pressione crescente da parte di cittadini, consumatori, investitori affinché siano date pari opportunità alle donne e agli uomini nel mondo del lavoro. Se ne parla, infine, perché le istituzioni – ad esempio la Comunità Europea con New Generation EU e il governo italiano con il PNRR – richiedono misure concrete per ridurre il divario economico e occupazionale tra uomini e donne e dimostrazione oggettiva dell'impegno delle organizzazioni in questa direzione. Uno dei divari più evidenti e rilevanti è quello digitale. Secondo il Women in Digital (WiD) Scoreboard

2020 realizzato dalla Commissione europea, nell'Unione Europea solo il 17,7% di specialisti Ict (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) sono donne e in Italia solo il 14,8%. Questo divario è a sua volta costituito da un gap di competenze digitali tra uomini e donne e da una maggiore difficoltà di accesso al digitale per le donne. Troppo poche donne sono impiegate – in tutti i settori – in lavori ad elevata digitalizzazione o con prospettive di impiego di nuove tecnologie, troppe poche ragazze sono iscritte a facoltà STEM (discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche). Non possiamo quindi ignorare alcuni ostacoli ed elementi di difficoltà. Inoltre, il sistema scolastico è in ritardo sia in termini di programmi, sia di strumenti, sia – soprattutto – di adeguata riqualificazione del corpo docente. Ne risulta che l'educazione digitale per le persone in età scolare è di

natura principalmente autodidatta o, comunque, erogata al di fuori del circuito scolastico.

Un terzo e più subdolo ostacolo è dato dal fatto che molti software e sistemi di intelligenza artificiale sono costruiti sulla base di pregiudizi (consci o inconsci) che influenzano scelte e comportamenti contribuendo ad allargare la distanza sia in termini professionali sia di leadership tra uomini e donne.

L'innovazione digitale e, più in generale, il processo di digitalizzazione che investe la gran parte dei settori ed i principali processi produttivi, di erogazione di servizi, di commercializzazione e di comunicazione sono un'occasione straordinaria per realizzare l'inclusione digitale e chiudere il divario tra uomini e donne e accelerare l'emancipazione economica femminile.

Per raggiungere l'inclusione le donne devono avere accesso al digitale.

Questo significa conoscere le possibilità di utilizzo di strumenti e tecnologie, approfondire le tecniche e avere la possibilità di accedere al digitale anche da un punto di vista economico. In altre parole, le donne devono essere messe in grado, al pari degli uomini, di capire l'evoluzione della tecnologia e come essa influenza la nostra vita di tutti i giorni sia a casa che al lavoro.

Sia ben chiaro, il tema non è una intrinseca difficoltà delle donne a muoversi nel digitale o una loro minore inclinazione a utilizzare capacità cognitive legate al digitale, come per esempio le capacità analitiche o il pensiero lineare considerati più tipicamente maschili. Il punto è come si possano inserire e valorizzare le complementarità tra l'approccio analitico e lineare e quello più sintetico, a rete, e creativo considerato più tipicamente femminile.

Ma l'insufficiente presenza delle donne nel mondo digitale comporta un altro

problema, poco discusso ma secondo noi particolarmente rilevante: il ridotto contributo del femminile a un uso più pieno, equilibrato e *human-centred* delle tecnologie digitali.

Donne e tecnologia

Ancorché poco note e anche meno valorizzate, ci sono state infatti nella storia della scienza e della tecnologia donne che hanno avuto un ruolo fondamentale di scoperta, creazione e applicazione. Partendo proprio dal digitale, basti ricordare Ada Lovelace Byron, brillante matematica, da molti ora ricordata come la prima programmatrice di computer al mondo grazie al fatto di avere compreso la programmabilità (e non semplice azionabilità) delle prime macchine calcolatrici. Per ricordare questo fondamentale evento della storia del digitale, il Ministero della Difesa statunitense ha scelto il suo nome (Ada) per battezzare uno dei primi linguaggi di programmazione modulare e orientato agli oggetti. Pensiamo anche a Hedy Lamarr – forse più famosa per la sua bellezza di attrice – che sviluppò un sistema di modulazione per la codifica di informazioni su frequenze radio verso un apparato che li riceveva nello stesso ordine con il quale erano state trasmesse, che divenne la base per sistemi usati nella telefonia e nelle reti wireless; o Margaret Hamilton, che ha sviluppato il software di bordo per il programma Apollo, solo per citarne alcune. Ma anche le cosiddette *hard science* sono popolate di donne scienziate. Come non ricordare ad esempio Marie Skłodowska Curie – premio Nobel per i suoi studi sulla radioattività? Rimane celebre un aneddoto che la riguarda: a un giornalista che le chiese come ci si sentisse ad aver sposato un genio, la Curie rispose: «Non so, chiedetelo a mio marito». Ma anche Fabiola Gianotti, non solo la

Il gap di lauree nelle materie STEM

Scelgono la laurea in materie scientifiche:

Uomini	Donne
1 su 3	1 su 6
36,8%	17%

Le donne scelgono:

Corsi di ingegneria: 22%	Corsi di informatica: 13%
---------------------------------	----------------------------------

prima donna a guidare il Cern – il più importante laboratorio al mondo di fisica delle particelle elementari – ma il primo manager ad aver rinnovato l’incarico. E anche Dava Newman, vice amministratore dell’Agenzia spaziale americana e professore di aeronautica, astronautica e ingegneria dei sistemi al MIT. E l’elenco potrebbe continuare. Degno di nota è stata, in Italia, la recente nomina di tre donne scienziate a ruoli apicali: Maria Messa a guidare il Ministero dell’Università e della Ricerca, Maria Chiara Carrozza come presidente del CNR e Antonella Polimeni come rettrice dell’Università Sapienza di Roma, la più grande università italiana. Non ultima Gitanjali Rao, finita sulla copertina di *Time* come “Kid of the Year”: ha 15 anni e ha già portato a termine un’invenzione: un dispositivo portatile in grado di rilevare la

presenza di piombo nell’acqua, rendendo identificabile quella potabile.

Donne e femminile: dimensioni simili ma distinte

Tornando alla rivoluzione digitale, rimangono tutt’ora molte ombre. Richiamiamo qualche fatto: è nel gennaio del 2000 che il gap digitale diventa un problema dell’intero pianeta. A Davos, durante l’incontro annuale del World Economic Forum, sono numerosi gli interventi che segnalano l’esistenza di una disparità nella diffusione delle tecnologie dell’informazione e la necessità di provare a superare questo divario. Viene allora creata la prima Task Force – Bridging the Digital Divide – alla quale parteciparono molti gruppi dell’high tech. Qualche mese dopo l’Unione europea approva il Piano d’azione eEurope 2002. Infine, nel 2015, l’Unione

A un giornalista che le chiese come ci si sentisse ad aver sposato un genio, Madame Curie rispose: «Non so, chiedetelo a mio marito».



Europea decide di misurare l'entità di questo gap lanciando l'indice DESI relativo alla digitalizzazione economica e sociale. Da quel lontano 2015, l'Italia è sempre rimasta terz'ultima per penetrazione del digitale. Inoltre, il tasso sfrenato di automazione, unito a un non sufficiente controllo delle dimensioni soft dello smart working imposto a valle della pandemia, ha aumentato il disagio dipendente dall'adozione diffusa di soluzioni digitali.

La sfida è allora far emergere maggiormente il "femminino" nello sviluppo e adozione delle soluzioni digitali.

Uso intenzionalmente il termine "femminino" che intende a esprimere qualità intrinseche che possono essere espresse e coltivate sia dalle donne che dagli uomini.

Dietro il femminile si cela anche una potenzialità ancora più grande: quella che gli antichi greci chiamavano *metis*: la sua intelligenza era infatti astuta e obliqua, accorta e polivalente, prudente e mobile. Era per esempio l'intelligenza di Ulisse che non usava la forza – e infatti uno degli epiteti con cui Omero lo nominava era *polumetis*, dalle molte *metis*. Un'intelligenza che attraversa orizzontalmente tutti i settori dell'esperienza concreta e che unisce l'intuito, la sagacia, la previsione, la spigliatezza mentale, la finzione, la capacità di trarsi d'impaccio, la vigile attenzione, il senso dell'opportunità.

L'intelligenza della *metis*, dunque, è a suo agio nel regno dell'ambiguo e dell'imprevedibile, come dire nella contemporaneità, e sa valorizzare con l'intuito gli *small data*, gli indizi, le informazioni non quantificabili.

Interessante un passaggio di Papa Francesco nel mettere a fuoco il femminile nel suo discorso inaugurale in occasione della Conferenza internazionale "Donne verso l'agenda per lo sviluppo post-2015": bisogna far «emergere i doni incommensurabili di cui Dio ha arricchito la donna, facendola capace

Occorre comprendere la potenza generativa, accidentale e riparativa del femminile e darle la giusta espansione per contenere le crescenti dimensioni problematiche della rivoluzione digitale.

- di comprensione e di dialogo per ricomporre i conflitti grandi e piccoli;
- di sensibilità per sanare le ferite e prendersi cura di ogni vita, anche a livello sociale;
- di misericordia e tenerezza per tenere unite le persone.

Questi aspetti, insieme ad altri, fanno parte di quel "genio femminile" che è necessario possa manifestarsi pienamente, a beneficio di tutta la società».

Non si tratta allora tanto di ribilanciare la presenza femminile, di imporre quote rosa... che fa pensare alle quote latte o alle tessere annonarie. Si tratta di comprendere la potenza generativa, accidentale e riparativa del femminile e darle la giusta espansione; tema ancora più critico per contenere le crescenti dimensioni problematiche della rivoluzione digitale.

Oltretutto, un recente esperimento del MIT (Indirect Reciprocity and the Evolution of Prejudicial Groups) e dell'università di Cardiff ha dimostrato che non solo le intelligenze artificiali

possono acquisire i "bias" dei programmatori, ma anche svilupparne in autonomia. E questa assoluta mascolinità nelle soluzioni digitali è sempre più evidente.

Per questi motivi riteniamo che sia necessaria una **via femminile alla tecnologia** capace di portare i valori propri del femminile in un approccio alla tecnologia oggi pervaso di valori maschili:

- che privilegiano l'approccio aguzzo e dividente dell'analisi (a scapito di una loro sintesi);
- che si basano sulla mente calcolante (usando la felice espressione di Heidegger) e ignorano come non scientifico l'intuito e la mente "poetica";
- che vedono la tecnologia come elemento di successo e quindi di differenziazione ed esclusione e non di inclusione e di comunione;
- che si concentrano – nel comprendere e orientare il digitale – sull'expertise ignorando la

dimensione sapienziale (e non era un caso che, nell'antichità, la *sapientia/sophia* era rappresentata come una donna).

Nel lavoro per l'emancipazione delle donne, si è spesso verificato che questa viene interpretata come un antagonismo nei confronti degli uomini. Niente di più lontano dalle intenzioni. Siamo convinti che oggi la società abbia bisogno di uomini e donne che lavorino insieme, nel rispetto delle capacità e dei punti di forza di ciascuno e ciascuna. Se viene richiesto alle donne di semplicemente adattarsi e conformarsi alle strutture maschili, non potremo mai beneficiare del loro potenziale.

Questo significa che occorre imparare sia a valorizzare che a sviluppare quelle qualità intrinseche del femminile che sono state a lungo soppresse e svalutate nella società. I principi maschili di conquista e controllo, che hanno dominato per millenni, devono essere bilanciati da principi di solidarietà e cura, tipici del femminile.

È allora sempre più importante che organizzazioni e Governi riconoscano, supportino ed esprimano il femminile. Non tanto e non solo incrementando la presenza e la rappresentanza delle donne nei diversi settori dell'economia e ai diversi livelli di organizzazioni e istituzioni. È importante che il femminile si esprima in tante dimensioni e nei comportamenti organizzativi. Ascolto attivo, cura, inclusione, condivisione, curiosità e apertura al nuovo, creatività, sono buoni esempi di espressione del femminile e sono forse tra le *soft skill* più importanti oggi per un'implementazione positiva ed efficace della digitalizzazione.

Senza la coesistenza in giusta misura dei principi maschile e femminile, di mascolino e femminile, la vita non "prende vita" e il mondo diventa sterile e improduttivo. Oltretutto oggi ci



troviamo in una situazione speciale e a un punto di svolta: l'accelerazione del processo di digitalizzazione in tutti i settori e a tutti i livelli delle organizzazioni così come delle attività quotidiane richiede una qualificazione e ri-qualificazione di massa. Chi passerà attraverso questo processo di riqualificazione a diversi livelli di complessità e approfondimento potrà attivamente partecipare alla vita economica del Paese, chi ne verrà escluso ne resterà ai margini. Questo dunque

riguarda tutti, uomini e donne, e per questo costituisce un'occasione unica per riqualificare la forza lavoro attuale e potenziale e per farlo in modo equo ed inclusivo così da chiudere il divario digitale di genere.

Primi elementi di un viatico

Una breve premessa, il linguaggio digitale non è solo uno strumento di programmazione e una forma di qualificazione professionale. Osserva Luciano Floridi (*La quarta rivoluzione*):

«siamo abituati a considerare le ICT come strumenti mediante i quali interagiamo con il mondo e tra noi. In realtà, tali tecnologie sono divenute forze ambientali, antropologiche, sociali e interpretative. Esse creano e forgianno la nostra realtà fisica e intellettuale, modificano la nostra autocomprensione, cambiano il modo in cui ci relazioniamo con gli altri e con noi stessi, aggiornano la nostra interpretazione del mondo, e fanno tutto ciò in maniera pervasiva, profonda e incessante». Lo ribadisce in modo efficace Steve Jobs in una intervista: «*Everybody in this country should learn how to program a computer... because it teaches you how to think*». Come fare allora? Possiamo indicare alcuni passi concreti che vanno intesi come integrativi delle policy nazionali sulla infrastrutturazione e diffusione del digitale:

Un obiettivo prioritario: promuovere le donne non solo come utenti Internet, ma anche come specialiste nello sviluppo delle tecnologie e come imprenditrici digitali nello spazio digitale.



1. Assicurare alle donne, così come agli uomini, l'accesso al digitale e all'uso delle nuove tecnologie attraverso politiche di incentivazione alle imprese che investono in questo campo garantendo equità di accesso alla formazione e riqualificazione professionale mirata di uomini e donne, e incentivando programmi di riqualificazione ad ampia diffusione.
2. Promuovere le donne non solo come utenti Internet, ma anche come specialiste nello sviluppo delle tecnologie e come imprenditrici digitali nello spazio digitale.
3. Inserire nei programmi della scuola primaria e secondaria discipline connesse al digitale e ai suoi fondamenti (studio della logica algoritmica, scrittura in codice, uso dei software più diffusi, analisi di dati complessi tramite l'ausilio di tecnologie digitali, applicazioni di intelligenza artificiale) e assicurare adeguati e rilevanti programmi di qualificazione per il corpo docente.
4. Includere più donne nella definizione di strategie, prodotti e servizi digitali e, in generale, nelle attività creative e di *market understanding & business development* – nonché, soprattutto nella definizione delle politiche di utilizzo ed inclusione digitale.
5. Istituire un sistema di misurazione in grado non solo di cogliere i dati quantitativi rilevanti, disaggregati per genere, su accesso e competenze nelle varie aree del digitale ma anche che riesca a tracciare livelli di acquisizione ed impatto delle soft skill che sempre più crescono in importanza in un contesto altamente digitalizzato la cui efficacia è data dall'interazione e integrazione persona-macchina.

Simona Scarpaiegia è da decenni impegnata sui temi della parità di genere e della valorizzazione delle donne nell'economia. È stata Co-Chair del High-Level Panel for Women Economic Empowerment delle Nazioni Unite dal 2016 al 2018. Per un decennio CEO di Ikea Svizzera, è oggi Board Member di Hornbach AG, Autogrill SpA e EDGE Strategy. Ha pubblicato recentemente il libro *The Other Half* (ed. LID).

Andrea Granelli, esperto di tecnologia e di management, è stato in McKinsey, CEO di tin.it e di TILab (società di Ricerca e Sviluppo del Gruppo Telecom Italia) e ha fondato Kanso – società di consulenza specializzata in innovazione e change management. Segue molti progetti di rafforzamento della cultura digitale nelle imprese. Ha diverse pubblicazioni su tecnologie digitali e innovazione. È stato presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti.



Multietnica, multiculturale, multireligiosa

Intervista a Giuseppe Giordan



In una società che cambia sotto spinte uguali e contrarie, una ricerca dell'Università di Padova punta a identificare opinioni e percezioni relative alla libertà di religione. Nella convinzione che una società ampiamente diversificata sia non solo più giusta, ma anche più produttiva.

Prof. Giordan, lei si accinge a realizzare una ricerca sulle nuove tendenze e assetti religiosi nella società contemporanea, connotata da continue modificazioni in seguito principalmente agli intensi movimenti migratori in atto. Quali le motivazioni all'origine della ricerca?

Come sociologo delle religioni all'Università di Padova, ho sempre studiato il rapporto tra religione e cultura dal punto di vista sociopolitico. In questi ultimi anni ho approfondito, con il mio gruppo di ricerca, il ruolo della religione in società multietniche e multiculturali. E lo abbiamo fatto, con particolare riferimento all'Italia, allo scopo di approfondire la percezione sociale della libertà di religione, che è l'elemento innovativo di questa ricerca.

Ci chiediamo cioè quale sia la percezione che gli individui hanno, come singoli e come gruppo, della libertà religiosa: se la ritengono importante oppure no, se la considerano un diritto oppure no, e se le loro idee sulla libertà religiosa siano predittive, cioè ci permettano di individuare tendenze politiche, ideologiche, valoriali collegate a quelle idee. La religione svolge infatti un ruolo fondamentale nei processi di integrazione. Viviamo in un mondo secolarizzato e pluralista, dove il ruolo della religione non è forse così apprezzato come lo è invece nei Paesi d'origine delle popolazioni che arrivano anche in Italia. Da questo punto di vista, la diversità nasce proprio dai movimenti migratori, anche se non esclusivamente. In Italia, infatti, la diversità religiosa c'è da sempre, sia pure sotto il cono d'ombra del cattolicesimo. Ma con i nuovi flussi migratori, le minoranze religiose sono diventate più evidenti. La coesistenza di più religioni innesca delle dinamiche che hanno ripercussioni a tutti i livelli, culturale, giuridico, politico, nonché organizzativo, ad esempio nelle aziende.

L'obiettivo della ricerca consiste in primo luogo nel capire qual è in Italia la percezione sociale della libertà religiosa e della libertà dalla religione. In seguito, ci si concentra sulla conduzione di focus group in grandi realtà

aziendali che hanno già sviluppato al proprio interno politiche di inclusione che prestano molta attenzione all'elemento religioso.

In Italia, la libertà di religione è molto studiata a livello giuridico, mentre a livello politico è legata prevalentemente alle relazioni internazionali dove, in effetti, gioca un ruolo molto rilevante. In generale, però, mancano ricerche che indaghino l'opinione delle persone riguardo alla libertà dalla religione. Se ritengono che la libertà di religione sia una pura concessione oppure un diritto vero e proprio. Il tema, in Italia, dove non c'è una legge sulla libertà di religione, è molto sensibile. E le risultanze della ricerca potrebbero porre le basi per una regolamentazione sulla libertà di religione vera e propria. Tenendo conto di un elemento di grande rilevanza: la religione è un importante collante delle comunità di immigrati, considerato che nel paese ospitante i processi di integrazione culturale e politica richiedono un tempo variabile, ma certamente non breve.

Ritiene che una società multietnica, multiculturale e multireligiosa rischi frizioni che invece sono meno probabili in una società più omogenea?

Nel caso, come evitarle?

Ci sono vari livelli di risposta. Abbiamo, per esempio, raccolto dei dati da

campioni non rappresentativi, in particolare giovani nelle università, di cui 1.200 a Padova, 800 in Russia, ma anche in Polonia, a Cipro e in Sud America. Da questi dati emerge che la maggiore disponibilità verso la libertà religiosa è fortemente correlata ad aperture verso la società democratica, l'inclusione, la diversità e altri diritti personali. È prevedibile che con la diversità si dovrà fare i conti sempre di più per i motivi più svariati. Da un punto di vista teorico, è chiaro che un mondo omogeneo è più integrato di un mondo differenziato al proprio interno. Ma questo mondo non esiste più, anche se ci sono contesti in cui è possibile controllare l'omogeneità in modo più pressante, grazie al ruolo omologante della religione. Tuttavia mi pare inevitabile che il futuro sia un mondo multiculturale e multietnico. Non è un destino, ma un semplice dato di fatto. Ovviamente va regolato tutelando i diritti relativi alla libertà di religione.

In un Paese come l'Italia con una stragrande maggioranza cattolica, che spazio dare ad altre tradizioni religiose nella società, nell'educazione e nel campo del lavoro?

Occorre ricordare il grande cambiamento culturale che si è avuto in Italia a partire dagli anni '60. In precedenza,

La religione svolge un ruolo fondamentale nei processi di integrazione.

In Italia la diversità religiosa c'è da sempre, sia pure sotto il cono d'ombra del cattolicesimo.

Ma con i nuovi flussi migratori, le minoranze religiose sono diventate più evidenti.

si pensava che l'unico modo per garantire la coesione sociale fosse l'omogeneità. E questo ha funzionato molto bene, specialmente in una società come quella italiana dove c'era una religione fortemente maggioritaria che ha giocato un ruolo fondamentale nella omologazione culturale e valoriale, lasciando pochi margini di opposizione. Ora, è vero che rimane una fondamentale omogeneità della cultura italiana, ma è sempre più sfidata da una diversità interna al cattolicesimo e una diversità causata dai flussi migratori, certamente non irrilevanti dato che pesano ormai per il 10% della popolazione. Inoltre, c'è un elemento più importante nel quadro del cambiamento culturale: noi siamo, infatti, ben coscienti che i diritti vanno riconosciuti a tutti, non solo, cioè, a minoranze consistenti della popolazione, ma anche a ogni singola persona. Questa cultura dei diritti si sta ormai affermando, sia pure lentamente. Nel mondo dell'educazione è sempre più visibile, poiché nelle aule siedono giovani delle confessioni più diverse. Ma anche lì la questione è ben lungi dall'essere risolta. Basta ricordare la questione dei simboli religiosi negli spazi pubblici, a partire dal crocifisso,

la cui soluzione la Cassazione ha demandato agli istituti scolastici. Ossia, in caso di discordia l'istituto non è tenuto a rivolgersi a un tribunale, ma ogni istituto è invitato a trovare la propria soluzione attraverso un processo democratico che coinvolga dirigenti scolastici, insegnanti, genitori e studenti. Quanto al mondo del lavoro, le ricerche sono tuttora carenti. I pochi dati disponibili mostrano che la diversità culturale, e quella specificamente religiosa, non è un elemento di cui si tiene conto in maniera rilevante. Questo, però, potrà rappresentare un problema perché tocca il modo di vestire, di mangiare alla mensa, di celebrare le proprie feste, di concedere i relativi permessi e altro. In Italia oggi sono questioni affrontate fortunatamente in modo molto pragmatico e non ideologico, ma è auspicabile che si affronti la questione in modo più consapevole poiché già sorgono questioni in merito. E lo studio che ci accingiamo a condurre vuole dare un contributo in questa direzione, analizzando a livello macro ciò che pensano le persone che andremo a intervistare con criteri rappresentativi, e a livello micro ciò che si fa in un numero selezionato di grandi aziende che stanno affrontando la problematica.

Come potrà impattare la maggiore diversità religiosa su usi e costumi, ma anche sulle abitudini di consumo?

Per quanto riguarda il cibo, vi sono religioni come Islam, ebraismo, induismo e altre che hanno delle particolari restrizioni alimentari e vanno a costituire una nicchia di mercato. Ma vi sono molti altri aspetti di costume e di consumo, come il modo di vestire, il tempo libero, la cura della persona, aspetti organizzativi relativi alla sanità, per esempio. Occuparsi di queste questioni sarebbe un passo in avanti molto innovativo, ma finora c'è poca attenzione specie tenendo conto del fatto che, diversamente da altri contesti come gli Stati Uniti, da noi gli immigrati appartengono in prevalenza a fasce di reddito medio-basso.

Per quanto riguarda la libertà di religione possono darsi, come più in generale nell'ambito DEI (Diversity, Equity, Inclusion) due posizioni diverse. Una rivendica l'esigenza della libertà religiosa per motivi etici, ossia va garantita in quanto giusto farlo. Un'altra la consiglia per motivi più "utilitaristici": va fatto perché la società, o l'azienda o la scuola, maggiormente diversificata e integrata è anche più efficiente e produttiva. Sono approcci alternativi o possono coesistere?

Dal mio punto di vista sono validi ambedue gli approcci. Certamente, questo tipo di riflessione va portato avanti innanzitutto per la sua valenza etica in ogni contesto sociale e culturale. Ne ho avuto la riprova persino in Cina, dove ho insegnato parecchi anni a studenti universitari che ignoravano cosa fosse la religione. Ma anche con loro è risultato evidente che la massimizzazione del profitto non è un obiettivo sufficiente a tenere insieme la società. Quei giovani comprendevano l'esigenza di una risorsa culturale etica in grado di tenere insieme la società che vada oltre la mano invisibile del mercato. Dunque, occorre uno sfondo di tipo valoriale che riconosca i diritti delle persone. Questo è giusto ma è anche



La maggiore disponibilità verso la libertà religiosa è fortemente correlata ad aperture verso la società democratica, l'inclusione, la diversità e altri diritti personali.

funzionale e, se così vogliamo dire, è utile sia alla persona sia alla società nel suo insieme. D'altronde, questa è una sensibilità che sta crescendo anche nel mondo aziendalistico dove ormai l'importanza di questi temi, appena tollerata solo dieci anni fa, è oggi pienamente riconosciuta.

Giuseppe Giordan (PhD) è professore di sociologia all'Università di Padova dove insegna Sociologia della religione e Religions and Human Rights. È stato Coordinatore del Dottorato internazionale a titolo congiunto *Human Rights, Society and Multi-level*

Governance e Co-editor della *Annual Review of the Sociology of Religion* (Brill). È membro del consiglio della *International Society for the Sociology of Religion* (ISSR/SISR), associazione della quale è stato Segretario Generale dal 2009 al 2013. È stato membro eletto del Consiglio della *Association for the Sociology of Religion* (ASR) e della *Society for the Scientific Study of Religion* (SSSR). È stato *Visiting Professor* alla Renmin University (Beijing), all'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Paris) e all'Università di Bucarest.



Dal 1948 contro i tumori

A cura di LILT Milano Monza Brianza

Gli straordinari risultati ottenuti, in 74 anni di attività, dalla Lega italiana per la lotta contro i tumori. All'insegna della prevenzione e della consapevolezza.

1948 – 2022. Sono trascorsi 74 anni dalla nascita della Lega italiana per la lotta contro i tumori sul territorio di Milano e Monza. Meno di un secolo, ma non si direbbe ripercorrendo i passi da gigante compiuti dall'oncologia in questo lasso di tempo.

Alla fine della guerra, il cancro era considerato un male inguaribile e la chirurgia era demolitiva. Oggi lo si chiama più volentieri tumore ed è stato derubricato a malattia cronica per le percentuali di sopravvivenza che, per le forme più diffuse come mammella e prostata, superano il 90% a cinque anni dalla diagnosi.

Umberto Veronesi e Gianni Ravasi, due presidenti di LILT e padri dell'oncologia internazionale, hanno contribuito a tracciare la via verso l'obiettivo "mortalità zero" e hanno dato un'impronta decisiva all'impegno dell'Associazione nell'ambito dell'educazione alla salute e alla cultura dell'aiuto.

Tre missioni in una

Prevenzione, diagnosi precoce, assistenza ai malati. La missione di LILT ruota intorno alle persone, prima, durante e dopo l'esperienza di un tumore. "Prima" è una parola chiave, racchiusa nel pay-off dell'Associazione: prevenire è vivere. LILT è impegnata nella diffusione della cultura della salute in modo capillare e si rivolge alle persone di ogni età. Nelle scuole si può incontrare un Agente 00 Sigarette LILT che racconta ai bambini le insidie di Tina Nicotina, nelle aziende uno specialista che suggerisce l'alimentazione sana o in piazza lo Spazio LILT Mobile che offre visite gratuite.

Arrivare prima è una questione di stile di vita corretto, ma anche di agenda, dove non devono mancare i controlli periodici di diagnosi precoce. Sette ambulatori sul territorio di Milano e Monza oltre allo Spazio LILT Mobile portano la prevenzione oncologica vicino a casa e senza attesa, anche tra

Alla fine della guerra, il cancro era considerato un male inguaribile e la chirurgia era demolitiva. Oggi lo si chiama più volentieri tumore ed è stato derubricato a malattia cronica.



le popolazioni più deboli e vulnerabili. Dopo il tumore, l'obiettivo di LILT è di restare accanto ai malati, soprattutto di quelli più fragili e soli, con servizi che migliorano la qualità della vita e garantiscono le cure.

Due novità

Quest'anno l'Associazione ha dato vita a due importanti progetti di prevenzione a servizio del territorio. Il primo è Spazio Parentesi, nel cuore di Milano: un luogo di formazione e rigenerazione

L'importanza del gioco di squadra

Come si vince la lotta contro i tumori?

Con la determinazione e con il gioco di squadra. Da soli si va poco lontano mentre, facendo rete con tutti gli stakeholder, si amplifica il messaggio dell'importanza della prevenzione, fino a renderlo capillare. Per esempio, la campagna Nastro rosa, promossa a livello internazionale, ha reso consapevole la donna dell'importanza di prendersi cura del proprio seno. Gli uomini, purtroppo, sono meno recettivi all'appello della prevenzione.

Perché è così difficile promuovere la prevenzione?

La nostra debolezza sono gli alibi. La pandemia, per esempio, per alcuni è stata un pretesto per rinviare i controlli, alimentarsi in modo disordinato, impigrirsi. Tre comportamenti che mettono a rischio la salute esponendo le persone a varie patologie, non solo oncologiche. La prima causa di morte nel mondo sono le malattie cardiovascolari, che in larga misura sono correlate allo stile di vita.

Cosa consiglia?

Di volersi bene e di dedicare del tempo alla propria salute. È un investimento a lungo termine, un'assicurazione sulla vita che ha un piccolo prezzo: richiede impegno e costanza. Ma ne vale la pena.

Prevenire i tumori è possibile?

Le stime dicono che un tumore su quattro potrebbe essere evitato con uno stile di vita sano. Ovvero smettere di fumare, seguire un'alimentazione equilibrata e praticare regolarmente attività fisica. Le ricerche più recenti



Intervista a Marco Alloisio, Presidente LILT

Responsabile del reparto di Chirurgia toracica di Humanitas, coordinatore delle Chirurgie oncologiche del Cancer Center e Ambrogino d'oro, Marco Alloisio è presidente di LILT Milano Monza Brianza da 8 anni.

Prevenzione, diagnosi precoce, assistenza ai malati. La missione di LILT ruota intorno alle persone, prima, durante e dopo l'esperienza di un tumore.

rivelano anche che, in un futuro prossimo, la prevenzione sarà modellata su misura, differenziata per età e per genere grazie a una conoscenza sempre più approfondita dei fattori di rischio.

Novità sul tumore al seno?

Due notizie importanti. La prima è che oggi la mammografia, grazie alla tomosintesi, è sempre più precisa e affidabile. Fornisce immagini tridimensionali della mammella e aiuta a individuare carcinomi anche millimetrici. Questo permette una chirurgia e, più in generale, trattamenti sempre meno invasivi e più personalizzati.

La seconda riguarda le terapie. Sono aumentate le armi a disposizione degli oncologi per meglio trattare il tumore metastatico e quelli istologicamente a prognosi peggiore, a insorgenza soprattutto nelle donne giovani.



Per consultare il programma di Nastro Rosa LILT:
nastrorosa.legatumori.mi.it

Per effettuare donazioni alla LILT: donazioni.legatumori.mi.it - IBAN IT43Q030690961610000002547

dedicato a chi ha vissuto l'esperienza di un tumore. Il secondo è Casa LILT nel centro di Monza, un polo oncologico a disposizione della Brianza con un'offerta diagnostica completa, ma anche un punto di riferimento per i malati con servizi di riabilitazione, psico-oncologia e assistenza. Due novità che si muovono nel solco della prevenzione terziaria, perché curare non basta. Un italiano su 17 vive con una diagnosi di tumore e ha bisogno di imparare a convivere con una malattia cronica per vivere meglio.

Il mese rosa

Chi ha più paura del tumore al seno? Una domanda che proietta al centro del simbolico ring della lotta contro il cancro anche la figura del compagno di vita. Per il momento dell'anno dedicato alla prevenzione al femminile, la campagna Nastro rosa, LILT Milano Monza Brianza ha scelto un cambio di prospettiva e un volto d'eccezione: Fabio Volo, scrittore e attore già al fianco dell'Associazione e della sua missione. Il calendario del mese rosa si apre con l'evento inaugurale che proporrà un approfondimento dell'impatto della malattia sul rapporto di coppia anche dal punto di vista psicologico e legale. E poi con l'invito a salire su un vero ring, nel cuore di Milano, e a indossare i guantoni per aderire a una battaglia che ha bisogno del contributo di tutti. Accanto alla sensibilizzazione, LILT inviterà a fare una visita al seno e una mammografia gratuite a bordo dello Spazio LILT Mobile, in tour per tutto il mese tra piazze e aziende del territorio di Milano e di Monza, e negli ambulatori in un Open Day dedicato.





Un approccio integrale alle cure delle disabilità



Intervista a Francesca Di Maolo, Presidente dell'Istituto Serafico

Da oltre 150 anni, l'Istituto Serafico di Assisi svolge un ruolo straordinario di assistenza e cura a giovani affetti da disabilità fisiche, psichiche e sensoriali. Con una visione olistica di vicinanza e rispetto delle persone troppo spesso poste ai margini della società, da riportare al centro dell'attenzione delle istituzioni e del Paese.

Fondato nel 1871, l'Istituto Serafico di Assisi è un modello di eccellenza italiana e internazionale nella riabilitazione, nella ricerca e nell'innovazione medico scientifica per bambini e giovani adulti con disabilità fisiche, psichiche e sensoriali. Con l'obiettivo di prendersi cura della persona nella sua totalità, coniuga principi etici, evidenze scientifiche ed esperienza clinica con un'attenzione particolare rivolta al rispetto della dignità e del valore della vita. L'Istituto svolge attività di accoglienza, diagnosi, riabilitazione e assistenza sanitaria di persone con disabilità plurime, agendo in un'ottica multidisciplinare in cui ogni intervento è inserito in un progetto più ampio che vede la persona nella sua integrità. Il Serafico accoglie e cura ogni giorno 165 pazienti, provenienti da 15 regioni d'Italia, per un totale di oltre 13.000 trattamenti riabilitativi e 24.000 trattamenti educativi-occupazionali all'anno (dati 2019). Le persone al servizio degli utenti sono oltre 200, di cui 184 dipendenti, che integrano la professionalità, l'esperienza e l'umanità necessarie per prendersi cura di ragazzi con bisogni speciali. Una realtà straordinaria di cui *AB Review* ha parlato con la presidentessa Francesca Di Maolo.

L'Istituto Serafico, che ha compiuto lo scorso anno i 150 anni di vita, rappresenta un modello di eccellenza italiana e internazionale nella riabilitazione, nella ricerca e nell'innovazione medico scientifica per bambini e giovani adulti con disabilità fisiche, psichiche e sensoriali.

Quali le tappe che considera più significative nella storia dell'Istituto?

La storia parte dal lontano 17 settembre 1871, quando un frate francescano, avendo in mente San Francesco che era alla fine della sua vita quasi del tutto cieco, pensa ai bambini ciechi e sordi che non hanno accesso all'istruzione e decide di fondare un Istituto per dar loro un'istruzione. Questa è stata la sua grande innovazione: comprendere che senza educazione e istruzione le persone restano emarginate per tutta la vita. L'economia e il progresso non passano

soltanto dalla capacità delle aziende di essere produttive, ma hanno bisogno di un sano contesto sociale. Per cui, basandosi su questa grande intuizione, l'Istituto inizia a occuparsi dell'istruzione di bambini e ragazzi ciechi e sordi finché le scuole non si aprono anche a giovani con disabilità. E qui il secondo passaggio fondamentale dell'Istituto. Quando ci si accorge che il bisogno su cui si stava intervenendo è stato ormai istituzionalizzato, si verifica una nuova trasformazione e l'Istituto diventa un centro sanitario. Inizia a occuparsi dei bisogni sanitari dei giovani con gravi disabilità. Una salute piena è per tutti fondamentale, per lo sviluppo delle persone e di tutta la società. Su queste basi è cresciuta nel tempo la reputazione dell'Istituto, che non si è fermato ma ha saputo rinnovarsi aprendosi a nuove disabilità, come quelle legate ai disturbi dei comportamenti, come ad esempio l'autismo. Non solo disabilità fisiche, dunque, ma anche psichiche. Si occupa, dunque, dei nuovi esclusi, di quei diversi che San Francesco abbracciava nei lebbrosi del suo tempo, e che oggi sono gli emarginati della nostra società assieme alle loro famiglie. E questo ci dice una cosa molto importante, ossia che istituzioni come la nostra devono stare vicine alle famiglie, a tutti coloro che ci stanno accanto. In fondo, e questo è il senso di istituzioni come la nostra: essere presenti come delle sentinelle, capaci di cogliere le emergenze sociali per affrontarle e per portarle all'attenzione delle istituzioni.

Per quali problematiche in particolare si rivolgono a voi le migliaia di famiglie italiane che ricorrono al vostro supporto?

Le famiglie si rivolgono a noi per problemi connessi a disabilità fisiche, psichiche e sensoriali: per lo più giovani con disabilità complesse. Queste sono esigenze impellenti cui il nostro sistema sanitario non è in grado di rispondere con un approccio olistico, guardando cioè alla persona nella sua interezza. L'abitudine, nell'affrontare le malattie, è di

L'Istituto Serafico accoglie e cura ogni giorno 165 pazienti, provenienti da 15 regioni d'Italia, per un totale di oltre 13.000 trattamenti riabilitativi e 24.000 trattamenti educativi-occupazionali ogni anno.

considerare la persona in modo parcellizzato, affrontando singolarmente ogni specifico disturbo: un problema a una gamba, a un braccio o alla testa. Nel caso della disabilità complessa sono colpite più funzioni e il nostro approccio innovativo consiste nel guardare ai ragazzi con disabilità in tutte le loro dimensioni, in modo integrale. E questo richiede, per farlo nel modo migliore, una equipe multiprofessionale che abbracci famiglia e ragazzo.

Occorrono, dunque, persone veramente capaci, con una visione che consenta loro di gestire disabilità fisiche e psichiche con un approccio integrale. Un compito certamente complesso per svolgere il quale l'Istituto si avvale di oltre 180 dipendenti, ma gode anche del supporto di numerosi volontari dedicati. Quale la relazione, anche dal punto di vista

delle competenze, tra queste due importanti componenti?

All'interno dell'Istituto prevale effettivamente la componente professionale, ma i volontari, che sono particolarmente presenti per gli aspetti sociali e ludici, svolgono un ruolo importantissimo. Ciò che portano i volontari, infatti, è un valore inestimabile perché consiste in un dono, che è il dono di sé, in un rapporto personale molto stretto con i ragazzi. Ma c'è di più, perché il fatto che i volontari prestino la loro opera gratuitamente ed entrino in una relazione di forte reciprocità con i ragazzi, diventa poi una ricchezza comune per tutti, anche per il personale professionale. D'altronde, questo non succede solo da noi, ma ovunque nel Paese si presti un'opera di volontariato, che è una risorsa importantissima in un Paese democratico. Perché queste persone affermano il diritto di ciascuno non solo a esistere, ma a vivere una vita piena e, in questo modo, arrivano a correggere i limiti di un sistema che è spesso ingiusto proprio perché non riesce ad accogliere tutti nello stesso modo. E questo atteggiamento porta anche il professionista, che può essere il medico o l'educatore o altro, a sentire allo stesso modo il rapporto con i giovani disabili e a diventarne, in qualche modo, il portavoce verso il mondo esterno.

I vostri poliambulatori specialistici sono andati a colmare una carenza delle strutture sanitarie pubbliche. Di cosa si occupano in particolare, e quale la relazione con il servizio sanitario nazionale?

Nel caso dei poliambulatori, stiamo cercando di portare avanti una campagna per sensibilizzare le istituzioni a creare percorsi di cura accessibili. In questo senso, l'Istituto Serafico si sta



spostando in un nuovo ambito, che non è solo quello della riabilitazione ma anche di cura. Le strutture sanitarie pubbliche sono infatti concepite per curare la persona malata, ma non una persona disabile malata. Così, quando una persona disabile entra in contatto con queste strutture si può creare un problema perché si può verificare il caso di una difficoltà di comunicazione o di utilizzo corretto di determinati strumenti. Pensiamo a una visita oculistica a un giovane incapace di leggere o a una spirometria a un soggetto autistico che non riesce a soffiare nello strumento in modo utile alla lettura dello specialista. Anche se in talune strutture esistono percorsi privilegiati

per persone disabili, questa non è la norma e quindi occorre pensare a estendere a tutti i disabili queste possibilità. È quello che abbiamo provato a fare con la costruzione di un piccolo numero di poliambulatori accessibili grazie al sostegno di alcuni generosi donatori. E oggi speriamo che possano essere presto inseriti in un'offerta sanitaria pubblica, almeno a livello regionale.

Negli anni le realizzazioni dell'Istituto con i giovani pazienti sono state numerosissime e spesso risolutive. Vuole ricordare alcuni degli episodi per voi più significativi?

Mi vengono in mente moltissime storie,



alcune felici e altre meno. Un momento di grande felicità è quando i ragazzi riescono, per esempio, a raggiungere uno stadio di autonomia. Ricordo un bimbo di soli tre anni, entrato in coma dopo un incidente in cui aveva perso entrambi i genitori. L'avevo seguito nella lunga terapia che prevedeva non solo le cure tradizionali, ma anche la musicoterapia, l'uso del pianoforte o l'ascolto di una sinfonia di Mozart – che abbiamo visto generare reazioni molto positive nei bambini – e altre cure ancora. E ricordo l'emozione del giorno in cui questo bimbo mi ha guardato e ha parlato: era uscito dal suo stato vegetativo ed era ormai entrato in relazione. Così come nel caso di una bambina con problemi cardiaci, incapace di camminare e che, dopo lunghe terapie, un giorno mi è venuta incontro procedendo da sola. Sono emozioni che non si possono descrivere. Ma ci sono anche i momenti di grande dolore. Noi sappiamo bene che in alcuni casi dobbiamo accompagnare dei ragazzi nel percorso tra la terra e il cielo e quando questo si verifica ci

Le persone al servizio degli utenti sono oltre 200, di cui 184 dipendenti, che integrano professionalità, esperienza e umanità necessarie per prendersi cura di ragazzi con bisogni speciali.

“Continueremo a essere portavoce di un’idea che è quella del *one health*, di una salute integrale dove tutto è connesso”.



sforziamo di farlo nel modo migliore. Sono momenti di grande difficoltà e di dolore perché ogni volta è come rivivere una maternità, come se ogni ragazzo fosse nostro figlio.

Come valuta la disponibilità delle imprese, specie delle maggiori, a dare un concreto supporto all’attività dell’Istituto? Si potrebbe fare di più?

Le imprese sono spesso al nostro fianco e molte, in questi anni, hanno abbracciato i progetti dell’Istituto. E non è stata solo filantropia, che pure è una bellissima cosa, ma si tratta di qualcosa di più. Quelle che ci hanno veramente aiutato si sono sforzate di capire le nostre esigenze e ci hanno anche aiutato a elaborare nuovi progetti. Non solo finanziamenti, quindi, ma capacità creativa e generativa. Tutti noi oggi abbiamo bisogno di

imprese che credono nella responsabilità sociale, che collaborano al grande compito di riportare persone emarginate al centro della vita sociale. Non possiamo pensare che questo ruolo venga svolto dallo Stato, o solo da esso, occorre che anche i privati prestino la loro opera in un processo circolare che coinvolge Stato, imprese e cittadini, nel ritrovare un senso di comunità per combattere le crisi che si susseguono.

Guardando al futuro, quali i programmi e le priorità?

Per l’Istituto Serafico il futuro è pieno di nuovi progetti da realizzare a favore dei giovani e delle loro famiglie. Su un piano più ampio, continueremo a essere portavoce di un’idea che è quella del *one health*, di una salute integrale dove tutto è



connesso: benessere, stili di vita, prevenzione, diritti fondamentali della persona, istruzione, educazione. Siamo convinti che il corpo non soffre solo quando è colpito da una malattia. Soffre quando c'è povertà, solitudine, perdita del lavoro, perdita delle libertà fondamentali. E, purtroppo, il nostro sistema, come peraltro quello di tanti altri Paesi, non lo consente perché concepisce interventi separati all'interno di un sistema sociale non coerente, dove l'elemento economico spesso prevale sul diritto alla salute. Ciò che dobbiamo recuperare è dunque un grande senso di comunità dove anche i disabili, così come i poveri o i malati, siano ricompresi e considerati parte integrante, senza barriere né differenze. In fondo, è questo il senso profondo del lavoro che facciamo nel nostro Istituto.

“Le famiglie si rivolgono a noi per problemi connessi a disabilità fisiche, psichiche e sensoriali, dunque, giovani con disabilità complesse. Queste sono esigenze impellenti cui il nostro sistema sanitario non è in grado di rispondere con un approccio olistico, guardando cioè alla persona nella sua interezza”.

Lo screening che salva la vita



Intervista a Francesco Raspagliesi



Parte all'Istituto dei Tumori il Progetto Eugenia, con lo scopo di migliorare la diagnostica relativa al cancro alle ovaie, relativamente poco diffuso ma ad alta letalità. Con il sostegno concreto di molte istituzioni e imprese.

Un progetto per salvare la vita di molte donne che ogni anno vengono colpite da una forma non diffusissima, ma con alta letalità, di tumore: quello che aggredisce le ovaie. È il Progetto Eugenia, ideato da Francesco Raspagliesi, Direttore dell'Unità di Oncologia Ginecologica dell'Istituto Nazionale dei Tumori di Milano, dove esercita l'attività clinica e di ricerca in campo oncologico. Non irrilevante l'origine del progetto, stimolato dalla perdita di una paziente il cui nome era in effetti Evgenya. Ma, nei fatti, l'illustre clinico persegue da oltre 10 anni un obiettivo importante: quello di migliorare la capacità diagnostica relativa a questa forma tumorale, puntando ad anticiparne per quanto possibile l'individuazione ai primissimi stadi, quando la percentuale di guarigione totale arriva al 95%, laddove una diagnosi agli ultimi stadi comporta una



Il Progetto Eugenia parte su premesse nuove perché si rivolge non a una popolazione generale, ma a quella a maggior rischio, selezionata attraverso una metodica in fase di evoluzione.

mortalità vicina al 75%. In questa intervista ad *AB Review* Francesco Raspagliesi annuncia in anteprima le linee e gli obiettivi del progetto.

Dottor Raspagliesi, innanzitutto sembra opportuno dare una dimensione al problema: quanti casi di tumore ovarico si presentano in Italia rispetto al resto del mondo? In che fascia di età prevalente e con quali speranze di guarigione?

Ogni anno si stima che siano diagnosticati in Europa 65.000 casi di cancro ovarico, dei quali quasi 5.000 in Italia. I ricercatori prevedono che circa 26.500 donne ne resteranno vittima nei Paesi dell'UE nel 2022, di cui 3.300 in Italia. A fronte di un'incidenza relativamente bassa, il tumore ovarico è gravato da un'alta mortalità. Solo una diagnosi tempestiva può migliorare le probabilità di sopravvivenza: infatti se il tumore

ovarico viene diagnosticato in stadio iniziale la possibilità di sopravvivenza a 5 anni è del 90-95% mentre la percentuale scende al 25% per tumori diagnosticati in stadio molto avanzato, ossia al 3° o 4° stadio.

Quanto all'età, il tumore ovarico colpisce tutte le fasce, ma con maggior frequenza tra i 50 ed i 65 anni.

Nel 2020 a livello globale si sono registrati oltre 310.000 nuovi casi di tumore ovarico, con una percentuale ponderata per il rischio di 6,6 donne su 100.000. Il rischio di carcinoma ovarico aumenta con l'età, con una storia familiare costellata da diversi casi di tumore ovarico e mammario che può far pensare a una predisposizione genetica (mutazione dei geni BRCA 1 e 2). Tra i fattori riproduttivi, creano predisposizione l'assenza di gravidanze pregresse (nulliparità), una prima gravidanza in tarda età, una menopausa in età avanzata e

Ogni anno si contano in Europa 65.000 casi di cancro ovarico, dei quali quasi 5.000 in Italia. I ricercatori prevedono che, nel 2022, circa 26.500 donne ne resteranno vittima nei Paesi dell'UE, di cui 3.300 in Italia.

l'assunzione di una terapia ormonale sostitutiva. Da prendere in considerazione anche alcuni fattori di rischio relativi allo stile di vita, e quindi modificabili, tra cui il fumo, il consumo di alcol, la scarsa attività fisica, l'obesità, il diabete e le cattive abitudini alimentari.

Dunque, l'incidenza e la mortalità dipendono in misura cruciale dall'età e dalla tempestività della diagnosi. Quali sono le prospettive per arrivare a diagnosi precoci in base al Progetto Eugenia?

Anticipare la diagnosi finora si è rivelato impossibile. Molti progetti di screening della popolazione femminile in Europa e altrove sono naufragati. Il Progetto Eugenia parte, però, su premesse nuove perché si rivolge non a una popolazione generale, ma a quella a maggior rischio, selezionata attraverso una metodica in fase di evoluzione basata su un'attenta valutazione dei sintomi e sulla storia familiare. Le pazienti entro una determinata fascia di età saranno invitate a compilare dei questionari che ci consentiranno di calcolare un punteggio di rischio; e quelle a rischio elevato saranno contattate e invitate in Istituto

dove eseguiranno una serie di esami, tra cui un prelievo del sangue per i marcatori, un'ecografia eseguita da un operatore esperto in diagnostica ecografica e una serie di test sperimentali mai proposti prima d'ora in una campagna di screening. L'obiettivo è quello di definire una combinazione di test diagnostici in grado di pervenire a una diagnosi precoce del tumore e, pertanto, diminuire la mortalità specifica di questo tipo di cancro.

Quali i segnali identificabili in termini di eventi precedenti in famiglia?

Oltre al questionario di indagine sui sintomi, peraltro in genere poco specifici, prevediamo un secondo questionario basato sull'anamnesi della familiarità, in quanto la ricerca ha riconosciuto come di estrema importanza le mutazioni genetiche del sistema BRCA, ossia dei geni responsabili della riparazione del DNA. E non solo nella caratterizzazione del tumore, ma anche in funzione della scelta terapeutica. Vi sono, infatti, alcuni tipi di tumori eredo-familiari che dipendono da tali mutazioni e dunque sarà importante ricostruire la familiarità per identificare le pazienti a rischio.

Dall'analisi di queste due indagini trarremo le indicazioni per le misure d'intervento. A questo scopo, utilizzeremo apparecchiature di ultima generazione operate da specialisti specificamente preparati allo scopo. Seguiranno poi procedure diagnostiche attualmente in sperimentazione, come la radiomica, l'utilizzo dei *breath test* e altre metodiche avanzate, tra cui specifici esami del sangue. In sostanza, l'insieme di tutti questi test dovrebbe consentire di identificare in anticipo l'insorgere dei tumori ovarici.

Come valuta, nell'insieme, le pratiche di prevenzione oggi utilizzate?

Purtroppo, ad oggi un efficace programma di prevenzione non esiste. Le donne si sottopongono a controlli ginecologici di routine eseguiti spesso da operatori che non hanno un adeguato training ecografico, che sappiamo essere completamente inefficaci per la diagnosi precoce del tumore ovarico. Attualmente, possiamo solamente diagnosticare una massa annessiale e, se sospetta per patologia oncologica, portare la paziente in sala operatoria. Come ho detto, in Istituto stiamo cercando di costruire un pannello di test diagnostici efficaci in grado di cambiare la storia delle donne in relazione a questa patologia.

Progetto Eugenia sta ricevendo ampio consenso e supporti: quali le istituzioni coinvolte e quali gli orizzonti temporali?

Posso dire con soddisfazione che il progetto ha ricevuto e gode di massima considerazione. Molti supporti, anche finanziari, stanno giungendo da istituzioni e aziende. In particolare, il Comune di Milano e la Regione Lombardia; e poi Humanitas Research e, più di recente, il gruppo Samsung. Grazie al supporto del sindaco di Milano, Giuseppe Sala, inizieremo le prime fasi di screening con soggetti selezionati nella zona del Municipio 1, prima gli impiegati comunali e poi anche gli abitanti. L'obiettivo è di iniziare entro la fine dell'anno. Nell'arco dei

prossimi 18 mesi contiamo di completare le prime due fasi del progetto pilota, mirate a valutare la risposta delle donne alla chiamata allo screening e a costruire la combinazione di test diagnostici efficaci. Sulla base dei dati di queste due fasi del progetto definiremo l'eventuale estensione della campagna di screening su vasta scala.

Francesco Raspagliesi è attualmente Direttore dell'Unità di Oncologia Ginecologica dell'Istituto Nazionale dei Tumori di Milano, dove svolge attività di ricerca clinica e oncologica. È membro di numerose società scientifiche nazionali e internazionali (SIGO, SIOG, AIOM, ESGO, ESMO, IGCS). È stato presidente della Società Italiana di Ginecologia Oncologica e membro del Council of European Board e del Council of Obstetrics and Gynecology. È autore o coautore di oltre 370 articoli pubblicati su riviste indicizzate e di numerosi contributi scientifici. Il dottor Raspagliesi è *referee* per le principali riviste scientifiche internazionali (*Gynecologic Oncology*, *Annals of Oncology*, *European Journal of Reproductive Medicine*, *European Journal of Obstetrics and Gynecology* e *International Journal of Gynecologic Oncology*). Dal 1990 è professore della Scuola di Specializzazione in Ostetricia e Ginecologia dapprima dell'Università di Milano e dal 2022 dell'Università di Varese.

Ha collaborato e collabora tuttora con gruppi collaborativi nazionali e internazionali per studi clinici controllati in oncologia ginecologica e, in questo campo, l'Unità di Oncologia Ginecologica diretta dal dottor Raspagliesi rappresenta un'eccellenza nazionale e uno dei più importanti centri di riferimento internazionali. Ha eseguito come primo operatore oltre 4.000 interventi di chirurgia maggiore e ha un'elevata competenza nei tumori ginecologici. È titolare di due brevetti internazionali per un dispositivo intracervicale per i tumori loco-regionali del collo dell'utero.

L'obiettivo è di definire una combinazione di test in grado di consentire diagnosi più tempestive e di diminuire la mortalità specifica di questo tipo di cancro.

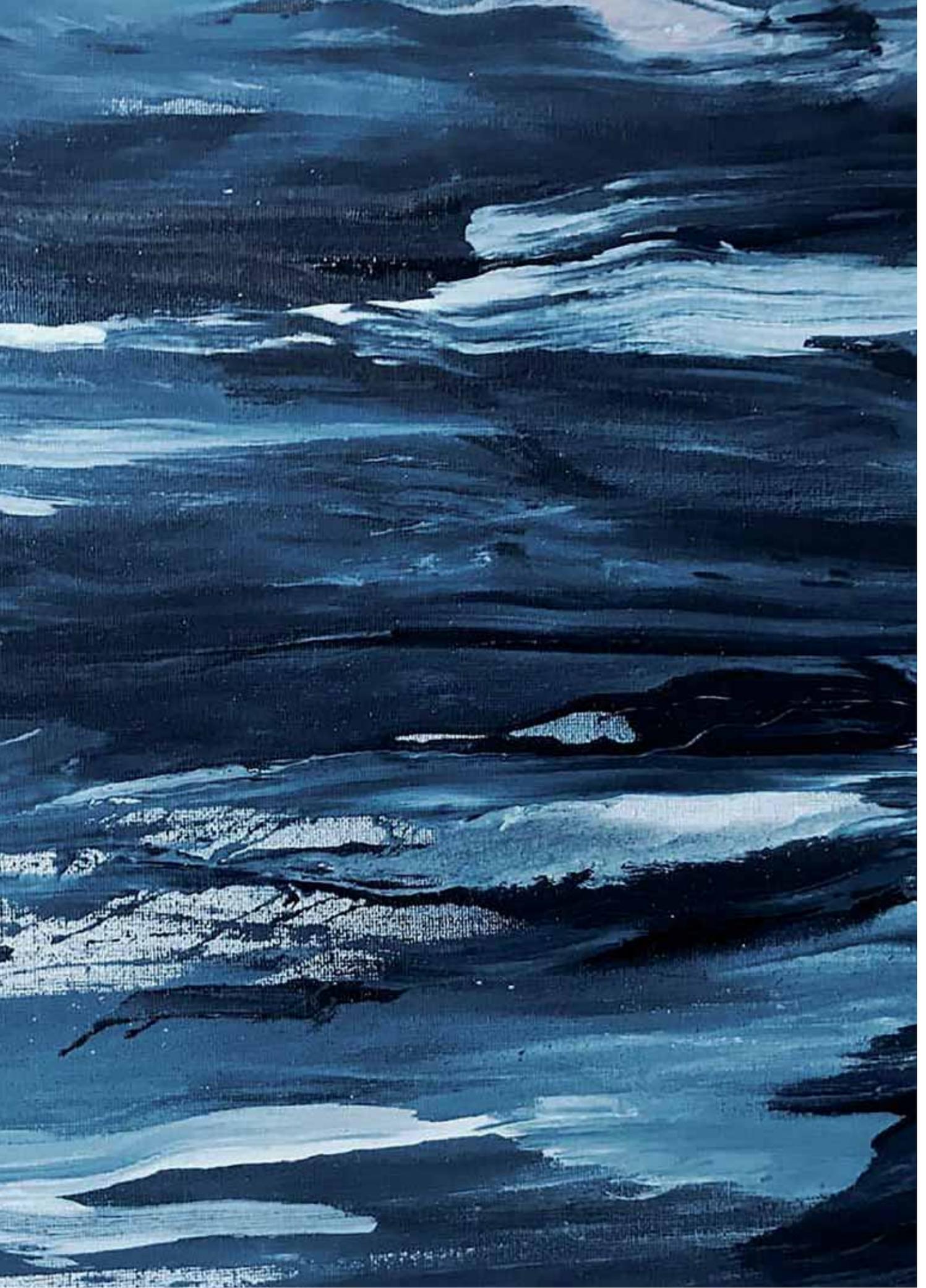


Maggiori informazioni su donazioni o altro sono disponibili alla pagina <https://dona.perildono.it/fondo-eugenia/>

Il "gene Jolie"



È nota l'esperienza dell'attrice americana Angelina Jolie, che ha puntato alla prevenzione chirurgica dopo avere scoperto di essere portatrice della mutazione genetica BRCA 1, ereditata dalla madre, a suo tempo deceduta per tumore mammario. Una vicenda che ha avuto una forte diffusione sui media (*Time* vi dedicò una copertina) e che ha influito su molte donne stimolandole a indagare su possibili predisposizioni. Grazie ad Angelina, infatti, nel 2013 si sono accesi i riflettori sul gene BRCA e le sue mutazioni. La notizia della scelta di farsi asportare entrambi i seni per abbattere il rischio di cancro fece scalpore e fece discutere molto anche in Italia. Due anni dopo, alla mastectomia preventiva seguì anche l'asportazione di tube e ovaie. Per molte donne fu la prima volta in cui ebbero informazioni sui rischi associati alla mutazione di un gene, dalla stampa creativamente ribattezzato "gene Jolie". Ma la scoperta di un gene implicato nella familiarità del tumore al seno si deve alla genetista Mary-Claire King che lo aveva individuato già nel 1990.



Passioni

- 100 Percorsi immersivi tra materia e tempo**
Francesca Leone alla Biennale Arte di Venezia
- 104 Il mercato globale dell'arte torna a brillare**
a cura del Team Arte di Pavesio e Associati with Negri-Clementi
- 112 San Felice: il luogo dell'eccellenza**
a cura di San Felice

Focus

Arte e natura. Un binomio al quale guardano schiere sempre più ampie di persone alla ricerca di una qualità della vita semplice e gratificante. Un'esperienza ricca e coinvolgente è quella di San Felice del Gruppo Allianz, dove il piacere di un contesto naturale si sposa con percorsi enogastronomici di eccellenza. E, poiché un tempo speso bene allietta l'esistenza,

ecco il suggerimento della mostra "Take your time" di Francesca Leone alla Biennale di Venezia. Inoltre, per gli appassionati d'arte che puntano anche a nuove forme d'investimento, una panoramica realizzata dal Team Arte di Pavesio e Associati with Negri-Clementi su questo mondo fatto di capolavori di grande valore, ormai anche in formato digitale.



Percorsi immersivi tra materia e tempo

Alla Biennale Arte di Venezia il progetto "Take your time", il percorso installativo di Francesca Leone che propone un'esperienza sospesa tra immaginario intimo e dimensione universale.



Lo sviluppo sociale ed economico di un Paese passa non solo attraverso una corretta allocazione e gestione dei risparmi, ma anche mediante manifestazioni artistiche e culturali, autentiche sorgenti di civiltà.

Allianz Bank Financial Advisors, consapevole dello stretto rapporto tra cultura e benessere sociale, ha dato il proprio sostegno all'artista Francesca Leone per la presentazione dell'Evento Collaterale "Take your time", curato da Danilo Eccher, in occasione della 59° Esposizione Internazionale d'Arte a Venezia. La mostra è stata promossa e organizzata da Nomads Foundation. Il progetto espositivo ha avuto origine nelle riflessioni intorno alle restrizioni imposte dalla pandemia e alla sospensione del tempo collettivo e individuale

che ha caratterizzato il tempo pandemico, interrogandosi sul rapporto tra umano, tempo e materia. L'artista scompone, forgia, plasma, scolpisce, dipinge la materia marginalizzata, gettata, scartata fino a restituirla una vita poetica e un nuovo rapporto morale con l'umano.

"Take your time" è un invito a riflettere, a rallentare il tempo individuale per attraversare il tempo collettivo, immergendosi in quello che il curatore Danilo Eccher descrive come «un percorso scandito da giardini di rose cristallizzati nella lamiera, firmamenti composti dai rifiuti della strada, concrezioni geologiche un tempo calcaree ora convertite in metallo, lamiere-vesillo di colori bruciati».

L'artista ha proposto un percorso

**"Take your time"
è un invito a riflettere,
a rallentare il tempo
individuale
per attraversare
il tempo collettivo.**

Francesca Leone

Francesca Leone nasce a Roma da una famiglia di artisti. Le prime mostre personali dell'artista sono presentate nel 2008 presso il Loggiato di San Bartolomeo, Palermo (Riflessi e riflessioni) e Palazzo Venezia, Roma (Primo Piano, poi Castel dell'Ovo, Napoli, 2009). Nel 2009 espone al MMOMA-Museo d'Arte Moderna e Contemporanea di Mosca (Beyond Their Gaze, a cura di Maurizio Calvesi) ed è nominata Membro Onorario dell'Accademia Russa delle Belle Arti. Nel 2011 partecipa alla 54° Esposizione Internazionale d'Arte della Biennale di Venezia (Padiglione Italia) e nel 2013 alla 55° Esposizione Internazionale d'Arte della Biennale di Venezia (Padiglione Cuba, La Perversión de lo Clásico: anarquía de los relatos). Nel 2014 le sono dedicate tre mostre personali – MAC di Santiago del Cile; MACBA-Museo di Arte Contemporanea di Buenos Aires; Museo dell'Accademia di Belle Arti di San Pietroburgo –, seguite nel 2015 dalla mostra personale OurTrash a La Triennale di Milano e nel 2017 da Giardino al MACRO-Museo d'Arte Contemporanea di Roma. Nel giugno del 2018 espone a Palermo – nell'ambito di Palermo Capitale della Cultura 2018 e degli eventi collaterali di Manifesta 12 – l'installazione Monaci, a cura di Danilo Eccher, presso il Real Albergo dei Poveri, a cui segue la mostra personale "Domus" presso il Palacio de Gaviria di Madrid. Nel 2020 la galleria Magazzino di Roma ospita la mostra personale "Si può illuminare un cielo melmoso e nero?". Nel 2021 espone alle Gallerie d'Italia di Milano la mostra personale "Ulteriori gradi di libertà nella città che resiste", curata da Andrea Viliani.



Take your time

Francesca Leone. Il catalogo, edito da Silvana Editoriale, con testi di Danilo Eccher, Laura Cherubini, Raffaella Frascarelli, Cesare Cunaccia. 2022

Nomas Foundation

Nomas Foundation è un centro di ricerca non profit interdisciplinare e transdisciplinare che riflette sull'estetica dei linguaggi socioculturali, politici, economici, storici, scientifici a partire dal dispositivo dell'arte contemporanea. Spazio di inclusione e partecipazione, la fondazione è impegnata attraverso l'arte contemporanea a costruire all'interno della sfera pubblica forme relazionali in grado di cancellare qualsiasi discriminazione di razza, genere, classe, età, abilità valori di Nomas Foundation aspirano a giustizia sociale, eguaglianza economica, equanime accesso all'istruzione, sviluppo sostenibile, imparziale accesso alle risorse, mobilità sociale, impegno civico.

Per maggiori informazioni:
www.nomasfoundation.com

installativo modulato in spazi fluidi, separati ma connessi fra loro, portando il pubblico a immergersi in una condizione sospesa tra esperienza personale e pubblica, tra immaginario intimo e universale, tra dimensione terrena e cosmica. In questo stato d'animo il tempo ha assunto un valore di riflessività estetica necessario alla ridefinizione del sé e del senso delle proprie azioni in rapporto con il mondo. Tempo come strumento di conoscenza, oltre una quotidianità spesso assente e superficiale. Aprendo un profondo dialogo con le questioni critiche suggerite dalla curatrice della 59° Esposizione Internazionale d'Arte, Cecilia Alemani, in "Il latte dei sogni", i quesiti postumani di "Take your time" sono volti al consumo del tempo come uno degli effetti deteriori di Antropocene, suggerendo la possibilità di intraprendere un nuovo rapporto con la materia, non più estrattivo, ma restitutivo. Il pubblico ha avuto occasione di trovarsi in uno spazio espositivo composto da una serie di installazioni immersive in un vero viaggio nel tempo. «In queste opere – ha spiegato Danilo Eccher – è la ruggine che si ossida sul metallo, lo graffia, lo scalfisce, è lei a mostrare il volto del suo tempo ed è su questo viso che il colore accarezza le cicatrici, indica le espressioni, cura le ferite. Sono lamiere che conservano tracce della loro memoria, ricordi fatti di lavoro, fatica, sofferenza, forse anche dolore. Ogni graffio, ogni lacerazione, ogni piega sussurra un proprio racconto, offre allo sguardo l'immagine simbolica di un accadimento che si è perso nell'abbraccio del tempo.». «Sono» ha continuato il curatore, «memorie ossidate, le stesse pelli metalliche che sfidano, in una metafisica grotta carsica, il tempo geologico di rudi stalattiti e stalagmiti». Attraversare gli ambienti del Salone Verde è un'esperienza da vivere in una sorta di molteplici realtà.



ph. Ugo Carmeni

Il pubblico ha avuto occasione di trovarsi in uno spazio espositivo composto da una serie di installazioni immersive in un vero viaggio nel tempo.

Non solo arte, ma anche rigenerazione urbana. Il progetto di Francesca Leone ha consacrato, infatti, l'apertura di un nuovo spazio nel cuore della città lagunare: il Salone Verde ubicato a Calle della Regina, nel Sestiere Santa Croce 2258, oggetto di un recentissimo restauro ad opera dell'architetto e accademico tedesco Ralph Petersen.

L'Evento Collaterale è accompagnato da un catalogo, edito da Silvana Editoriale, con testi di Danilo Eccher, Laura Cherubini, Raffaella Frascarelli, Cesare Cunaccia.

Il progetto è stato realizzato con il sostegno di Allianz Bank Financial Advisors, Dante&Associati, F.P.A Finanza - Previdenza – Assicurazioni.



Refik Anadol, *Living Architecture Casa Batlló*, 2022. Courtesy Christie's

Il mercato globale dell'arte torna a brillare

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

Dopo la più grande recessione degli ultimi 10 anni, nel 2020, e a scapito di quanto si potesse immaginare, il mondo dell'arte internazionale chiude il 2021 in positivo con grandi successi e sorprendenti risultati ottenuti specialmente grazie all'utilizzo dell'*online*. Anche gli NFT segnano un nuovo record, ma sul mercato si intravedono motivi di prudenza.

 **PAVESIO E ASSOCIATI**
WITH NEGRI-CLEMENTI

Un Andy Warhol da record. Sono 195 i milioni di dollari spesi da Christie's New York, il 9 maggio scorso, per aggiudicarsi l'opera "Shot Sage Blue Marilyn" (1964). L'iconica Marilyn, appartenuta alla collezione di Thomas e Doris Ammann, diventa così **l'opera del XX secolo più costosa di sempre e la seconda nella classifica generale.**

Il 2022, grazie a Warhol, entra nella storia con un record mondiale che fa ben sperare sull'andamento e sull'animo generale del settore. Ma fermiamoci un attimo e proviamo a capire meglio insieme come si è comportato il mercato dell'arte nel 2021. Lo facciamo con il supporto del più recente studio dal titolo "**The Art Basel & UBS Global Art Market Report 2022**", curato da Clare McAndrew, fondatrice di Arts Economics, che ogni anno analizza i dati raccolti da galleristi, case d'asta, collezionisti, fiere d'arte, banche dati d'arte e finanziarie, esperti del settore e altri operatori a vario titolo attivi sul mercato internazionale dell'arte e dell'antiquariato.

L'andamento del mercato dell'arte 2021

Il mercato dell'arte globale vale **65,1 miliardi di dollari** (+29% sul 2020) e supera i livelli pre-pandemia del 2019. Anche il volume delle vendite è cresciuto del +17% dal 2020, con una stima di **36,7 milioni di transazioni** (figura 1). Dopo la più grande recessione degli ultimi 10 anni, nel 2020, e a scapito di quanto si potesse immaginare, il mondo dell'arte internazionale chiude il 2021 in positivo con grandi successi e sorprendenti risultati ottenuti specialmente grazie all'utilizzo dell'*online* che negli ultimi 12 mesi ha continuato a espandersi, raggiungendo da solo quota **13,3 miliardi di dollari** (+7% sul 2020) e rappresentando oggi il **20% delle vendite complessive** (figura 2). Già nel 2020, infatti, molte realtà avevano cominciato a spostarsi su piattaforme *online*, ma è nel 2021 che la transizione digitale si è velocizzata e rivelata sempre più essenziale e vitale per la sostenibilità e la salute dell'intero settore dell'arte.



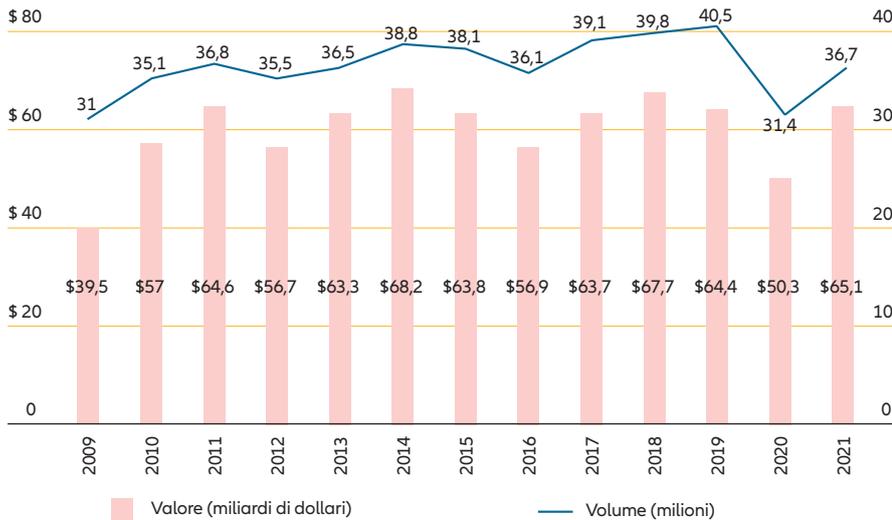
Andy Warhol, Shot Sage Blue Marilyn, 1964

La geografia del mercato dell'arte

Da un punto di vista geografico (figura 3), gli **Stati Uniti** mantengono stretta la propria posizione di *leadership* a livello mondiale, con una quota di mercato del **43%**, pari a oltre 28 miliardi di dollari (+33% sul 2020). Tuttavia, è il **mercato cinese** (**20%** di *global sales value*) a registrare la ripresa più forte che, con un *turnover* di 13,4 miliardi di dollari (+35% sul 2020), sale al secondo gradino della classifica e scalza definitivamente il **Regno Unito** (che si accontenta della medaglia di bronzo) con il quale aveva condiviso il podio l'anno precedente. Gli inglesi perdono, dunque, il 3% di quote di valore di mercato, arrivando a detenere il **17%**, pari a 11,3 miliardi di dollari (la quota più bassa nell'ultimo decennio). Invece, il **mercato europeo** (che, escludendo il Regno Unito, rappresenta il **14%** dello *share* di valore complessivo) è senza dubbio dominato dalla

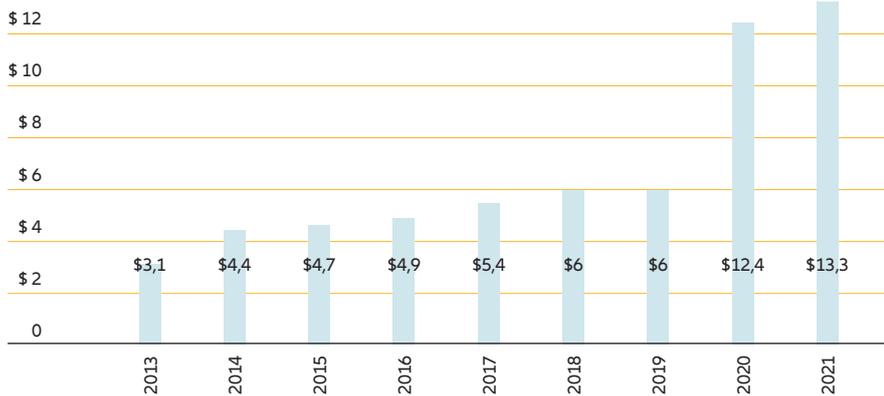
Un Andy Warhol da record: sono 195 i milioni di dollari spesi per aggiudicarsi l'opera "Shot Sage Blue Marilyn" (1964). L'iconica Marilyn diventa così l'opera del XX secolo più costosa di sempre e la seconda nella classifica generale.

Figura 1
Vendite nel mercato dell'arte globale, 2009-2021
 (in miliardi di dollari e numero di transazioni)



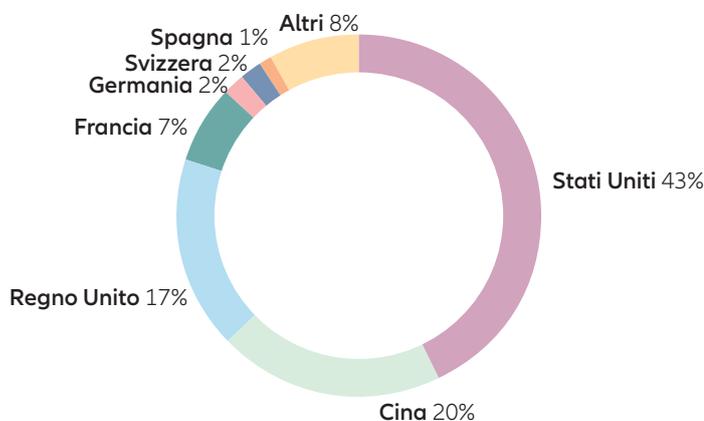
© Arts Economics (2022)

Figura 2
Vendite online di arte e antichità, 2013-2021
 (in miliardi di dollari)



© Arts Economics (2022)

Figura 3
Asia superstar
 Quote di mercato del mercato globale dell'arte nel 2021



© Arts Economics (2022)

Francia che possiede il **7%** delle quote di mercato globale. La risalita del mercato francese è stata rapidissima e sorprendente con vendite che si sono impennate (+50%, pari a 4,7 miliardi di dollari), segnando il livello di fatturato più alto degli ultimi dieci anni.

Case d'asta

Tutti i segmenti del mercato hanno registrato ottime *performance* nel 2021, ma è il settore delle *auction sale* ad aver osservato il maggior incremento, il **47%**, raggiungendo un valore stimato di **26,3 miliardi di dollari**. Anche le *private sale* delle case d'asta, pur nel ricchissimo calendario di vendite pubbliche, si sono comportate molto bene, con un aumento di più di un terzo (con un valore pari a 4,1 miliardi). La crescita è stata alimentata in *primis* dalla categoria **"Arte Contemporanea e del Dopoguerra"**, che ha costituito oltre la metà delle vendite all'incanto a livello mondiale (**55%**) e si conferma il segmento più dinamico ed efficiente. In particolare, **l'Arte Contemporanea rappresenta, oggi, il 17% del fatturato globale delle aste fine art con un numero di opere vendute che si è moltiplicato per 10 in 20 anni** (fonte: The Art Market Report 2021 di Artprice). L'"**Arte Moderna**" è la seconda più profittevole (**22%**), ma si è potuta vantare del *top lot* più caro del 2021: la tela di Pablo Picasso "*Femme assise près d'une fenêtre (Marie-Thérèse)*" (1932), che ha incassato da sola 103,4 milioni di dollari da Christie's a New York. Al terzo posto troviamo, infine, l'"**Arte Impressionista e Post-Impressionista**", che ha rappresentato il **15%** delle vendite totali.



Pablo Picasso, *Femme assise près d'une fenêtre (Marie-Thérèse)*, 1932, olio su tela. Foto © Christie's

Il mercato dell'arte globale vale 65,1 miliardi di dollari (+29% sul 2020) e supera i livelli pre-pandemia del 2019. Anche il volume delle vendite è cresciuto del 17% dal 2020, con una stima di 36,7 milioni di transazioni.

Dealer

Galleristi e mercanti non sono stati da meno e hanno generato un **+18%** di valore rispetto al 2020, raggiungendo un totale stimato di vendita di **34,7 miliardi di dollari**. Ancora una volta, sono stati i *big dealer* – cioè coloro che fatturano tra i 5 e i 10 milioni di dollari l'anno – a trarre maggiore vantaggio da tale incremento. Un dato che tuttavia non desta stupore, in quanto essi sono ancora il canale preferito e maggiormente utilizzato dai più ricchi e importanti collezionisti nel mondo per la compravendita di opere d'arte storizzate e "blue-chip"¹.

La crescita, in questo caso si deve proprio all'aumento sensibile del numero di collezionisti HNWI (ossia ad alto patrimonio netto), che risultano sempre più propensi a spendere cifre ingenti in arte e beni da collezione, rappresentando una risorsa fondamentale sia per le case d'asta sia per le gallerie e gli *art dealer*. Nel 2021, infatti, più di un terzo di questi collezionisti ha destinato oltre 1 milione di dollari del proprio portafoglio a opere d'arte o pezzi d'antiquariato, con un aumento della spesa soprattutto in Cina, Germania, Francia e USA dove il potere d'acquisto e la propensione a comprare sono cresciuti.

¹ Come in finanza, dove con il termine "Blue Chip" si delineano non solo le azioni più costose, ma anche quelle che garantiscono una maggiore stabilità e sicurezza d'investimento; così nel mercato dell'arte, "puntare" sugli artisti *blue-chip* significa acquistare opere dal grande valore economico (che spesso superano il milione di dollari) ma economicamente sicure e affidabili, specialmente in tempo di crisi.

Il fenomeno "red-chip"

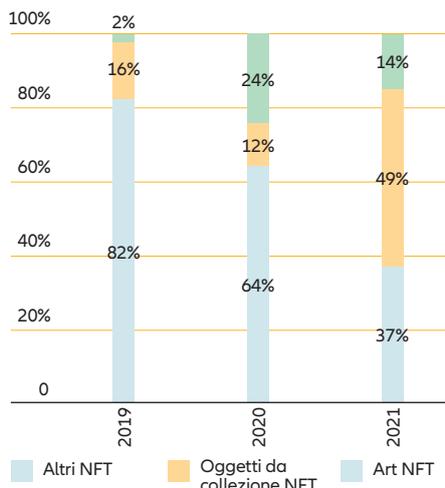
Un fenomeno che è emerso con evidenza nel 2021 è stato l'affermarsi dei cosiddetti artisti "red-chip", termine coniato dal giornalista **Scott Reyburn** (*The Art Newspaper*) in riferimento a giovani artisti emergenti che autopromuovono il proprio lavoro sui social media, guadagnando in un arco di tempo molto breve così tanto seguito di *followers* e successo di pubblico da saltare il tradizionale processo di affermazione sul mercato primario delle gallerie. Questa nuova modalità di approccio e di ottenimento del consenso generale attorno al proprio lavoro permette loro di accedere alle più riconosciute sale d'asta raggiungendo fin da subito risultati straordinari e fuori dal comune. Il meccanismo internazionale del successo di tali artisti, come **Matthew Wong, Salman Toor, Avery Singer** e **Amoako Bofo**, tutti nati dopo il 1980, è stato sorprendente nella sua rapidità: in pochi mesi le loro opere sono diventate 'essenziali' sul mercato dell'arte internazionale.

Mercato online e gli Art NFT

Come già accennato in precedenza, l'online è in continua espansione e sta assumendo un ruolo sempre più centrale. I *player* tradizionali hanno adattato parte delle proprie attività al digitale e i consumatori hanno cominciato a utilizzare le piattaforme *e-commerce* in maniera diffusa. Persino le fiere, grazie alle nuove tecnologie delle *online viewing room*, hanno avuto modo di essere visitate tramite i dispositivi elettronici. Nei prossimi mesi sentiremo sempre più parlare di "platformization" e di "disintermediazione", che riguardano rispettivamente la progressiva transizione delle vendite dai luoghi fisici alle piattaforme digitali e la riduzione del potere e del ruolo degli intermediari sul mercato dell'arte, in favore di un incontro diretto tra domanda e offerta.

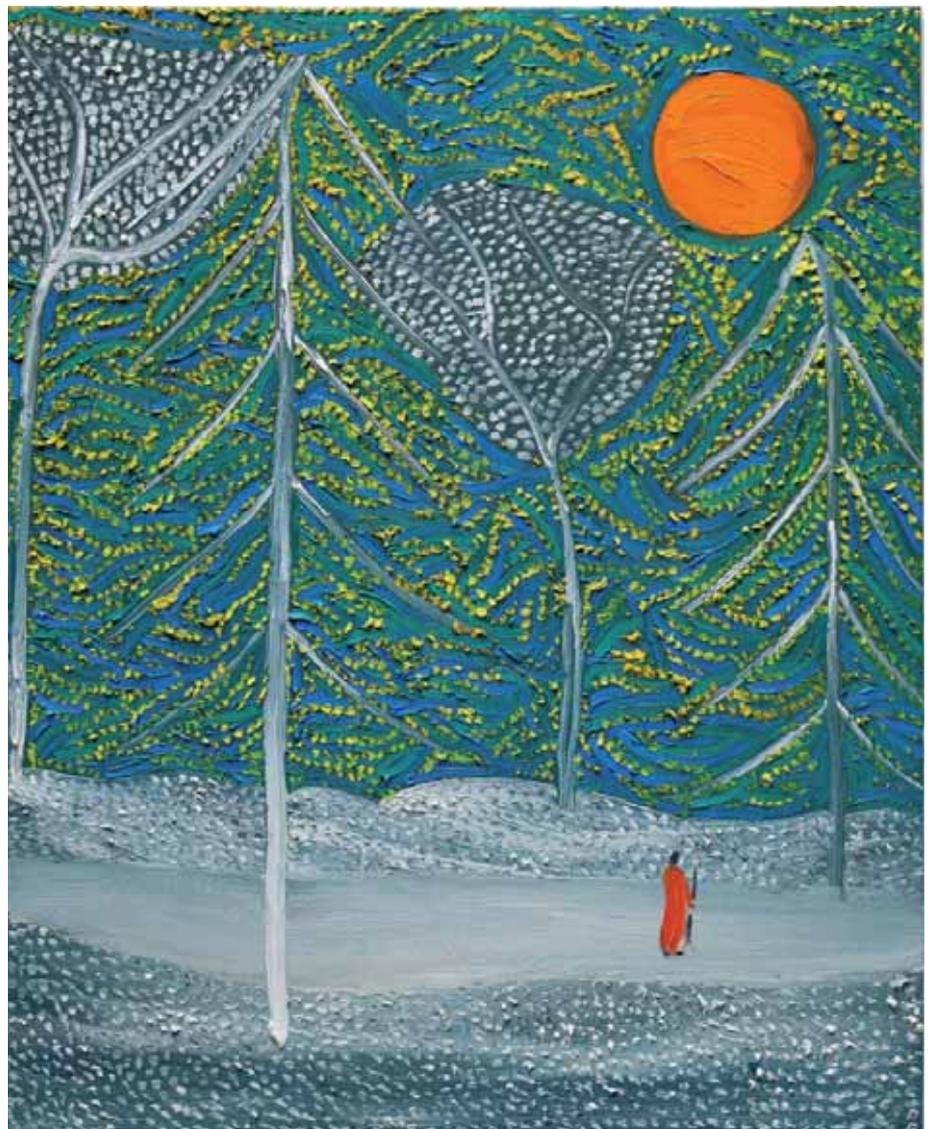
Figura 4

Quota delle vendite di arte e oggetti da collezione sulle vendite totali di NFT, 2019-2021



© Arts Economics (2022)
con dati da NonFungible.com

Gli Stati Uniti mantengono stretta la propria posizione di leadership a livello mondiale, con una quota di mercato del 43%. Tuttavia, è il mercato cinese, con una quota del 20%, a registrare la ripresa più forte.



Matthew Wong, *The night watcher*, 2018. Courtesy Sotheby's. Sold 4,850,000 dollari

Tali fenomeni sono già presenti ed evidenti nel mondo NFT, dove opere d'arte e *collectible* (figura 4) sono scambiati su specifici *marketplace* da migliaia di utenti e le vendite – effettuate sulle blockchain di Ethereum, Flow e Ronin – hanno totalizzato **11,1 miliardi di dollari** (il valore non è compreso nel calcolo totale delle vendite del mercato globale dell'arte riportato all'inizio). Un numero impressionante, se si considera che, solo nel 2019, lo scetticismo rispetto a un possibile futuro degli NFT nel mondo dell'arte era ancora diffuso e che il valore delle vendite totali era di soli 4,6 miliardi. L'arte digitale ha anche abbassato l'età media dei collezionisti. Se, infatti, i *medium* tradizionali sono sempre stati appannaggio di collezionisti affermati e di età compresa tra i 50 e i 70 anni, gli NFT sono apprezzati dalle nuove generazioni di collezionisti, in particolare dalla Gen Z e dai Millennial in possesso di *wallet* e *crypto currency*. La vendita di *"Everydays: the first 5000 days"* di Beeple da Christie's è stato soltanto il punto di partenza del sodalizio tra case d'asta e *crypto arte* in blockchain. Le grandi *maison* del martelletto, **Christie's** e **Sotheby's** per prime, che sembrano essere già consapevoli della profittabilità dei *Non-Fungible Token*, **hanno venduto per 230 milioni di dollari in NFT nel 2021**. Sicuramente una piccola parte dei loro guadagni totali, ma comunque un dato significativo da considerare. Sebbene, dunque, le vendite di Art NFT abbiano riscosso grande successo, sembra ancora esserci una sorta di *trade-off* tra la crescente domanda di *crypto arte* dei collezionisti HNWI e lo scarso interesse degli operatori di mercato a venderli. Se da una parte, l'11% della spesa dei grandi collezionisti è stata destinata all'arte digitale durante il 2021 e l'88% di essi si è rivelato interessato a effettuare un acquisto di Art NFT in futuro, dall'altra, il 46% dei galleristi intervistati non ha

Un fenomeno emerso con evidenza nel 2021 è stato l'affermarsi degli artisti "red-chip", giovani artisti emergenti che autopromuovono il proprio lavoro sui social media, ottenendo rapidamente un grande successo di pubblico.

alcun interesse a vendere questo genere di opere in futuro e solo il 5% delle case d'asta di secondo e terzo livello ha annunciato di voler creare cataloghi specifici di NFT. Tale prudenza di *dealer* e case d'asta rispetto al mercato NFT potrebbe essere dovuta al fatto che questo tipo di collezionismo abbia attirato un pubblico spinto da ragioni per lo più speculative e di guadagno, come si evince dai dati. Se nel 2020 a svilupparsi è stato il mercato primario, nel 2021 il contesto è cambiato radicalmente. Il **73% delle transazioni** è avvenuto tramite rivendite sul **secondo mercato**, sempre più attivo e liquido. La maggior parte degli Art NFT sono stati compravenduti nell'arco di poco più un mese (circa 48 giorni), mentre per le altre categorie collezionistiche il tempo medio di rivendita di un'opera è di ben 25/30 anni. Per il momento, il mercato degli Art NFT è diviso tra gli **Stati Uniti (93%)** e **Hong Kong** che ha generato il

restante **7%** del fatturato globale di queste aste (fonte: The Art Market Report 2021 di Artprice). Bisogna poi considerare che questa forma d'arte deve ancora fare il proprio ingresso nell'enorme mercato della Cina continentale, anche se, secondo gli esperti dalle *auction house* americane e britanniche, è chiaro che i collezionisti asiatici stiano già partecipando attivamente alle vendite condotte in altri Paesi.

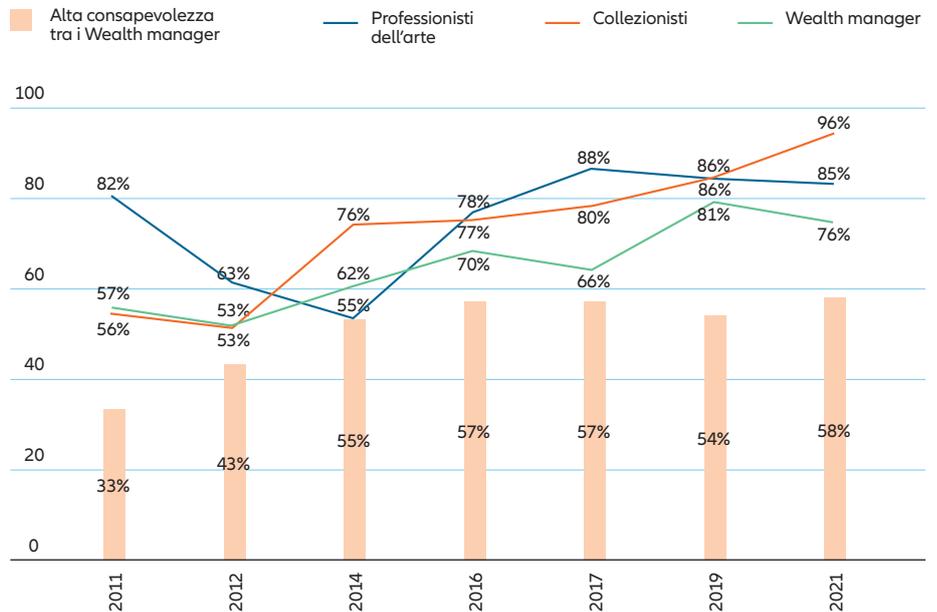
I migliori artisti in asta

Non è un caso che nella **Top 500 globale degli artisti di maggior successo all'asta** nel 2021, stilata da Artprice, oltre agli abituali Pablo Picasso, Jean-Michel Basquiat e Andy Warhol (che definiscono il podio della classifica), appaiano nuovi nomi legati al mondo NFT. Il già citato **Beeple (98,5 milioni di dollari)** ha conquistato il 19° posto davanti a René Magritte e Sandro Botticelli, grazie a due risultati straordinari. Lo seguono

Figura 5

Arte e gestione patrimoniale

(Domanda: arte e pezzi da collezione devono far parte dell'offerta di Wealth Management?)



Fonte: Deloitte Luxembourg and ArtTactic Art & Finance Report 2021

Larva Labs (51°), Yuga Labs (66°), Pak (113°), Mad Dog Jones (381°) e Rare Pepe (436°). Si tratta di artisti e creatori digitali prima di allora sconosciuti ai collezionisti tradizionali, ma ben noti e celebrati da diversi anni nelle *community* di *crypto collector*. La febbre NFT ha colpito anche alcuni grandi artisti contemporanei viventi che hanno deciso di investire in questo ecosistema e di adottarne i codici: stiamo parlando di **Shepard Fairey, Kaws, Murakami, Jenny Holzer** e, ancora, di **Damien Hirst** con il suo progetto NFT dal titolo *"The Currency"* che consiste in una serie di 10.000 *Spot Paintings* associati ai loro "gemelli" virtuali. Qua i collezionisti sono stati chiamati a scegliere tra il tenersi l'opera su carta o l'NFT associato. L'esercizio è stato un modo per affermare quanto l'arte vada ormai oltre il mondo fisico e stia perseguendo la sua esistenza in quello digitale. Se questo è vero fino al 2021, è negli ultimi mesi che la crescita del mercato NTF – come era fisiologicamente prevedibile – sembra essersi arrestata,

anche a causa del crollo del valore delle *crypto valute* (il Bitcoin è sceso del 59% e l'Ethereum del 63%, rispetto a novembre 2021) e ad altri fattori imputabili a ragioni politiche ed economiche, facendo registrare trend di vendita decisamente negativi e allarmanti. Si pensi che dei 277 NFT proposti all'incanto nel primo semestre 2022, il 65% è stato venduto a un prezzo medio di **47.000 dollari**, contro una media di **520.000 dollari** del secondo semestre 2021 (fonte: Global Art Market H1 di Artprice). *"Human One"* (2021) di Beeple ha ottenuto quasi 29 milioni di dollari lo scorso novembre da Christie's, mentre il miglior risultato NFT del primo semestre 2022 è stato di soli 1,38 milioni di dollari per *"Living Architecture: Casa Batlló"* (2022) di Refik Anadol. E ancora, nel settembre 2021 le vendite di NFT in un solo giorno raggiungevano le 225.000 unità, ad aprile di quest'anno sono scese a 19.000 con soli 14.000 *wallet* attivi rispetto a 119.000. I dati sembrano, dunque, confermare una certa difficoltà del

mercato degli NFT, ma bisognerà aspettare il 2023 per rendersi conto dello stato dell'arte effettivo di questo giovane mercato e ridurre da una fase di forte fermento.

La consulenza d'arte cucita ad hoc sul cliente

La costante crescita di attenzione nei confronti di servizi specifici dedicati all'arte e ai beni da collezione da parte dei gestori patrimoniali è **"un trend ormai consolidato"**. A pronunciarsi è l'**Art & Finance Report** di Deloitte Private, presentato lo scorso maggio, in riferimento all'anno 2021. Se nei primi cinque anni di ricerca *l'art market* è stato caratterizzato da un'evoluzione graduale e stabile, è nel **2016** che si assiste a un vero e proprio **punto di svolta**. La percentuale di *wealth manager* che hanno preso contezza del fatto che l'arte dovesse essere gestita con un approccio olistico e, quindi, integrato rispetto al patrimonio complessivo del cliente è passata **dal 55% al 78%**, sino ad arrivare nel 2021 all'**85%**, dato più alto



La prudenza di *dealer* e case d'asta rispetto al mercato NFT potrebbe essere dovuta al fatto che questo tipo di collezionismo abbia attirato un pubblico spinto da ragioni essenzialmente speculative.

registrato in assoluto dal lancio della prima indagine (figura 5). Come conseguenza di ciò, la quota di gestori patrimoniali che garantisce un'offerta di servizi di consulenza nel settore *art & collectible* è passata dal 33% nel 2011 al 58% nel 2021. Il servizio di *art consulting* più richiesto è quello della gestione delle collezioni d'arte che dal 17% nel 2011 è schizzata al 76% nel 2021 e la previsione è che la percentuale continui a crescere. Da qui la necessità e l'urgenza di sviluppare un approccio sempre più rotondo alla gestione patrimoniale dei clienti al fine di rafforzare le proprie relazioni nell'ambito di un contesto di mercato estremamente

competitivo e di avvicinare la clientela *prospect*.

Oggi, quindi, **la domanda non è più se l'arte debba essere integrata in un'offerta di gestione del patrimonio, ma piuttosto quali siano le leve e le modalità più efficaci per farlo.**

Da diversi anni, **Allianz Bank Financial Advisors S.p.A.** fornisce alla propria rete di consulenti finanziari la possibilità di usufruire di un servizio di consulenza dedicato al settore dell'arte e dei beni da collezione, attraverso la *partnership* con il Team Arte di **Pavesio e Associati with Negri-Clementi**, studio legale storicamente specializzato in diritto dell'arte e *art consulting* che oggi

possiede una significativa *expertise* in ambito *Art Tech*.

I professionisti dello Studio, con *background* giuridico, economico e storico-artistico unico sul territorio italiano, propongono un servizio di *art advisory* innovativo, in grado di coinvolgere il patrimonio del cliente nella sua interezza e di dare risposta e supporto alle più diverse richieste. Dalla creazione e gestione di una collezione, alla protezione, valorizzazione e vendita della stessa, fino alla delicata fase di pianificazione e mantenimento dell'*asset* artistico, in caso successorio o di passaggio generazionale. Soluzioni indipendenti, riservate e confezionate *ad hoc* per i diversi profili di clientela, erogate da un team di esperti altamente qualificati e con una profonda conoscenza del mercato di riferimento, fa sì che ogni *passion asset* mantenga il proprio valore artistico ed economico nel tempo. Questo è il modello proposto da Allianz Bank, perfettamente in linea con la fotografia scattata dall'*Art&Finance Report 2022*.



San Felice: il luogo dell'eccellenza

A cura di San Felice

Negli ultimi mesi si sono moltiplicati i riconoscimenti all'azienda, ai suoi prodotti, alle specie vinicole e ai suoi ristoranti. È il risultato di una passione e di un impegno che rientrano nella più tipica tradizione del Gruppo Allianz in Italia e nel mondo.



San Felice sugli scudi. Negli ultimi mesi San Felice, le sue attività di inclusione sociale, i suoi prodotti vinicoli, ma anche i suoi ristoranti, hanno ricevuto una messe di riconoscimenti e premi che ne definiscono e decretano i livelli di impegno e di eccellenza. Di grande spessore quello ricevuto da Borgo San Felice, il noto albergo diffuso a cinque stelle di proprietà del Gruppo Allianz a Castelnuovo Berardenga (Siena), per il progetto di

inclusione sociale “L’Orto e l’Aia nel Borgo”, ideato e sviluppato dalla Fondazione Allianz UMANA MENTE con il Borgo stesso, in collaborazione con la Regione Toscana, il Comune di Castelnuovo Berardenga e il locale Comitato della Terza Età. Relais & Châteaux, autorevole associazione internazionale che riunisce hotel di charme e ristoranti gastronomici in tutto il mondo, ha assegnato infatti il prestigioso Sustainability Trophy 2022 a L’Orto e L’Aia nel Borgo con la seguente motivazione: esempio di eccellenza che “brilla per gli straordinari risultati ottenuti e per la passione e lo spirito di famiglia che lo caratterizzano”. È stato così riconosciuto l’impegno di Borgo San Felice nell’ambito della sostenibilità ambientale e sociale, uno dei punti cardine del Manifesto di Relais & Châteaux siglato all’unanimità dai 580 associati presso la sede dell’UNESCO a Parigi nel 2014. Maurizio Devescovi, Direttore Generale di Allianz S.p.A. e Presidente della Fondazione Allianz UMANA MENTE, ha spiegato: “L’Orto e L’Aia nel Borgo è un progetto di agricoltura sociale ideato nel 2012 dalla nostra Fondazione in collaborazione con San Felice e lo abbiamo presentato ad Expo 2015 come esempio di agricoltura sostenibile.

L’autorevole associazione internazionale Relais & Châteaux ha assegnato il prestigioso Sustainability Trophy 2022 a L’Orto e L’Aia nel Borgo, riconoscendone l’eccellenza per “gli straordinari risultati ottenuti e per la passione e lo spirito di famiglia che lo caratterizzano”.



San Felice

San Felice è una tenuta in Toscana di proprietà del Gruppo Allianz dagli anni '70. Si estende su 685 ettari nei territori di maggiore eccellenza della regione come il Chianti Classico, Montalcino e Bolgheri. Negli anni, nell'iconica campagna senese, l'antico villaggio medievale è stato interamente ristrutturato grazie all'intervento del Gruppo Allianz che lo ha valorizzato trasformandolo in Borgo San Felice, un albergo diffuso a 5 stelle, dal 1992 parte della prestigiosa associazione internazionale Relais & Châteaux come unico wine resort nel Chianti Classico. Il Borgo, circondato da vigneti e uliveti di proprietà, offre, oltre a 29 camere e 31 suite, 2 ristoranti – di cui uno stellato, Il Poggio Rosso – gestiti dall'Executive Chef Juan Quintero, in collaborazione con lo Chef pluristellato Enrico Bartolini. A disposizione degli ospiti un'ampia piscina, la palestra, i campi



da tennis, la Spa, l'eliporto e, appena fuori dal Borgo, 2 ville (entrambe con piscina privata) con a disposizione tutti i servizi dell'Hotel. Dal 2007 il Consiglio di Amministrazione di San Felice è presieduto da Mario Cuccia. Il Direttore del Borgo è Danilo Guerrini e l'enologo, alla guida delle tre tenute vitivinicole (San Felice nel Chianti Classico, Campogiovanni a Montalcino e Bell'Aja a Bolgheri) è Leonardo Bellaccini.

San Felice, l'azienda storica di proprietà del Gruppo Allianz, con 179 ettari di vigneto specializzato nel cuore del Chianti classico, ha ottenuto la certificazione EQUALITAS – Standard SOPD che ne attesta la conformità agli standard di sostenibilità.

Originariamente, avevamo previsto di integrare questi ragazzi con disabilità con altri coetanei, ma abbiamo poi scoperto il valore di farli affiancare dai pensionati della zona, che tramandasero in questo modo il loro sapere, e così il progetto è decollato. L'iniziativa promuove il valore dell'inclusione in cui crediamo fortemente come Allianz e che perseguiamo nella relazione con tutti i nostri stakeholder anche attraverso la missione sociale della nostra Fondazione Allianz UMANA MENTE¹. E Danilo Guerrini, General Manager di Borgo San Felice, ritirando il premio ha detto: "Siamo orgogliosi di ricevere questo importante riconoscimento che testimonia l'impegno di Borgo San Felice verso la sostenibilità ambientale e sociale. Ringraziamo il Presidente Philippe Gombert e tutta l'associazione per aver riconosciuto l'eccellenza del nostro progetto

¹ Fonte: Comunicato stampa di San Felice e Fondazione Allianz UMANA MENTE "A Borgo San Felice il premio internazionale "Relais & Châteaux – Sustainability Trophy 2022" per il progetto sociale "L'Orto e l'Aia nel Borgo" della Fondazione Allianz UMANA MENTE", del 15 febbraio 2022.

sociale, fortemente apprezzato sia dalla comunità sia dagli ospiti del nostro resort” (si veda anche l’articolo “Vent’anni al servizio dei più deboli” nella sezione Valori ed Eccellenze).

Nel cuore del Chianti

Un’altra importante conquista degli ultimi mesi riguarda San Felice, l’azienda storica di proprietà del Gruppo Allianz, con 179 ettari di vigneto specializzato, situata nel cuore del Chianti Classico a Castelnuovo Berardenga ed estesa fino a Montalcino e Bolgheri. L’azienda ha infatti ottenuto la certificazione EQUALITAS – Standard SOPD per il Modulo “Organizzazione Sostenibile – OS” che ne attesta la conformità agli standard di sostenibilità per la gestione delle diverse attività relative alla coltivazione di uve, la produzione e l’affinamento di vini bianchi e rossi tranquilli e il confezionamento in bottiglia di vetro e bag in box.

“L’orgoglio di aver ottenuto la certificazione Equalitas per lo standard Organizzazione Sostenibile è grande ed è un passo a favore di un percorso di crescita in cui la sostenibilità resta sempre il fine ultimo da raggiungere” – ha dichiarato Leonardo Bellacini, da oltre 30 anni enologo di San Felice. “Negli anni passati, quando la tutela dell’ambiente e della biodiversità non erano temi d’attualità quanto lo sono oggi, San Felice già si faceva promotrice di iniziative originali, diversificandosi nel panorama enoico per essere un’azienda d’avanguardia, rispettosa dell’ecosistema e fiduciosa nella scienza. Oggi, considerando i preoccupanti effetti dei cambiamenti climatici in atto, essere sostenibili è un dovere morale e le aziende virtuose come San Felice devono essere di esempio, per contribuire a difendere



l’ecosistema e a garantire un futuro alle generazioni che verranno”². Il riconoscimento costituisce una conferma dell’eccellenza della tenuta San Felice nella produzione di vini di altissima qualità. Va, infatti, ricordato che in San Felice è nato il primo Supertuscan mai prodotto nel Chianti classico. Si tratta del celebre Vigorello, un vino divenuto negli anni iconico e riconosciuto per la sua eleganza e longevità. Vigorello è nato nel 1968 come il Sangiovese in purezza, quando ancora i limiti imposti dal disciplinare di produzione della DOC Chianti classico non consentivano di esprimere appieno qualità e sfumature di questo grande terroir, ed ha rappresentato, grazie all’idea di Enzo Morganti, in quegli anni direttore tecnico di San Felice, un vero e proprio punto di rottura con i sistemi di produzione tradizionale. “Il Vigorello – afferma Leonardo Bellacini – è la massima espressione dell’enoologia di San Felice. L’azienda

² Fonte: Comunicato Stampa di San Felice “San Felice ottiene la certificazione EQUALITAS”, novembre 2021

In San Felice si produce il primo Supertuscan mai prodotto nel Chianti classico. Si tratta del celebre Vigorello, un vino divenuto negli anni iconico e riconosciuto per la sua eleganza e longevità.



ha da sempre una forte impronta innovatrice, vocata alla sperimentazione e alla sostenibilità. L'evoluzione del Vigorello, negli anni, è la chiara testimonianza di quanto la ricerca tracci da sempre il nostro cammino enologico³. D'altronde, il lungo percorso e le diverse scelte che lo hanno accompagnato in questi anni testimoniano la libertà di visione di cui San Felice è

espressione in campo enologico: dal Sangiovese in purezza delle origini, al blend di uve internazionali e autoctone dei nostri giorni. Nei prossimi anni si susseguiranno le evoluzioni di questo storico percorso, che negli anni ha ottenuto importanti riconoscimenti su testate di livello internazionale, tra cui *Wine Spectator*, *Robert Parker Wine Advocate*, *Wine Enthusiast* e *James Suckling*, oltre all'assegnazione dei Tre Bicchieri Gambero Rosso nelle annate 2006 e 2007 e l'assegnazione di 94 punti *Wine Spectator* con l'annata Anniversary 2018.

³ Fonte: Comunicato Stampa di San Felice "Vigorello San Felice, il primo Supertuscan del Chianti Classico celebra 50 vendemmie: 1968-2018".

Grazie all'Executive Chef Juan Quintero, il ristorante Il Poggio Rosso ha visto riconfermata anche nel 2022 la stella Michelin ottenuta nel 2020.



Ristorazione eccellente

Ma le soddisfazioni di San Felice non si esauriscono qui, poiché anche altre parti della tenuta hanno ricevuto attestazioni di eccellenza. Se il Borgo, infatti, ha ricevuto il Premio Food&Wine Italia in collaborazione con Lonely Planet Italia, il suo ristorante Il Poggio Rosso, che si fregia di una stella Michelin, ha raggiunto il 41° posto nella classifica 50 Top Italy, nella sezione Grandi Ristoranti 2022. Il Poggio Rosso è uno dei due ristoranti a disposizione degli ospiti, assieme all'Osteria del Grigio, e ha ricevuto la stella

Michelin nel 2020, confermata anche nei due anni successivi, espressione eloquente di un territorio che negli anni è divenuto meta degli amanti dell'alta cucina e punto di riferimento del panorama enogastronomico toscano. L'ottenimento del riconoscimento Michelin è opera dell'Executive Chef Juan Quintero, sotto la guida del pluristellato Chef Enrico Bartolini, un traguardo ambito che ha consentito a Il Poggio Rosso di entrare nell'esclusivo olimpo della ristorazione italiana. Da sottolineare che a Juan Quintero è stato anche attribuito il Premio

speciale "Tradizione Futura" del Gambero Rosso; e, poiché tutto è collegato in un progetto coerente, va anche ricordato che, nell'ambito del progetto sociale L'Orto e L'Aia nel Borgo, i sei ragazzi con disabilità che ne fanno parte – Andrea, Antonio, Daniele, Matteo, Piergiorgio e Simone – coltivano la terra, si prendono cura dell'aia, e lavorano nell'orto, che occupa circa un ettaro, i cui prodotti biologici e a Km 0 sono utilizzati dallo Chef Juan Quintero nei ristoranti di Borgo San Felice o venduti sul territorio nei mercatini locali.

Un team professionale e coeso

Luigi Madonia



La mia esperienza in Casa Allianz ha dato maggior valore alla mia attività professionale, da Consulente Assicurativo/Finanziario, creando con alcuni colleghi Consulenti Finanziari un team coeso. Grazie a un nuovo modo di essere e di confrontarci abbiamo imparato a collaborare in modo gratificante basandoci non solo sulla fiducia, ma ancora di più sulla stima professionale e sulla consapevolezza di fare qualcosa di diverso e importante. Quando ci siamo resi conto che mettere a fattor comune diverse professionalità di alto standing ci consentiva di offrire servizi più sofisticati alla clientela, con alto grado di fidelizzazione, abbiamo iniziato a collaborare. Ci siamo accorti, per esempio, quanto il singolo cliente apprezzi questo nuovo approccio e quanto si senta più vicino al proprio Consulente. Così abbiamo cominciato

Oggi più che mai Casa Allianz rappresenta la soluzione più in linea con il contesto che stiamo vivendo nel quale i clienti cercano risposte che vadano al di là di quelle esclusivamente finanziarie, con un approccio a 360°.

a credere nello sviluppo e nelle enormi potenzialità di proporsi come sostegno anche di tutele e soluzioni assicurative. Lanciare il cuore oltre l'ostacolo credere nel valore aggiunto della collaborazione fa la differenza.

Mi rendo sempre più conto che Casa Allianz non è semplicemente un ecosistema di importanti partnership; ciò che fa la differenza è invece la costante condivisione di conoscenze e competenze a quattro mani e delle reciproche relazioni per una consulenza altamente qualificata e professionale.

Io stesso ho potuto toccare con mano che ogni collaborazione è unica e ciò dipende dall'apporto speciale delle persone nei progetti. Con i colleghi di Allianz Bank Private, infatti, abbiamo instaurato un rapporto di alto profilo, per cui i loro clienti godono di un'attività consulenziale multidisciplinare, assicurativa fiscale e previdenziale, specialmente nell'ambito aziendale. Spesso sono gli stessi clienti che consolidano la relazione con il proprio Consulente Finanziario, dando un forte segnale di fiducia e considerando il Consulente sempre più come un unico interlocutore su molteplici fronti.

A oggi possiamo dire che quasi tutti i clienti del segmento Private, con un patrimonio superiore ai 500 mila euro, hanno importanti posizioni assicurative con Allianz, avendo colto il valore autentico di una realtà di eccellenza – Casa Allianz – fondata su competenza trasversale e impegno costante. Una realtà che arricchisce anche il Consulente Finanziario e che può generare una

certa serenità, fiducia e sicurezza, insieme alla consapevolezza di avere tra le mani una grande opportunità. Non ci sono ruoli fissi, ma solo un grande lavoro di squadra in cui tutti facciamo la nostra parte. In questo clima, ogni spunto è funzionale all'interesse del progetto, ovvero creare valore aggiunto per il cliente rafforzando la relazione con lo stesso. Le carte vincenti di questo progetto sono quindi la fiducia e la massima stima reciproca. Alle origini di Casa Allianz, ricordo di aver pensato che per realizzare al meglio "Casa Allianz" è fondamentale puntare su collaborazioni di eccellenza stando lontani dalla mediocrità. Oggi, a distanza di tempo, ne ho la conferma. Solo la collaborazione fra professionisti di alto livello porta a realizzare qualcosa di importante. Mi piace ricordare che in molti casi, la consulenza assicurativa è il valore

Il futuro della consulenza finanziaria: con la persona sempre al centro

Alla vigilia di un importante ricambio generazionale nel settore, nuove tecnologie e software non potranno sostituire il rapporto umano fra cliente e consulente, in particolare nella gestione di grandi patrimoni.



Luca Censoplano

distintivo per i nostri Consulenti Finanziari sul mercato della consulenza. Infatti, con grandi aziende è stato possibile instaurare nuove relazioni grazie proprio alla consulenza assicurativa, integrandola con l'offerta bancaria e i servizi finanziari. In questo modo è stato rafforzato il rapporto con l'imprenditore. Con aziende e imprenditori questo approccio è il nostro mantra in Casa Allianz. Ci crediamo moltissimo e i risultati sono arrivati anche soddisfacenti. Forse non esiste la ricetta perfetta per una collaborazione vincente, ma l'importante alla fine è creare i presupposti per apportare innovazione e competenza in tutti gli ambiti, sia assicurativo sia finanziario.

Luigi Madonia, Agente Generale Allianz e Senior Partner Allianz Bank Financial Advisors.

Entro i prossimi dieci anni, il 40% dei Consulenti Finanziari, oggi attivi, sarà in pensione. Questo significa che è già in atto un importante ricambio generazionale in una professione nella quale, in parallelo, stiamo assistendo all'affermarsi di tecnologie e software sempre più sofisticati, creati appositamente per generare, efficientare e gestire portafogli.

Se fino a qualche anno fa queste tecnologie seminavano dubbi e paure nella categoria che, come in un film, si vedeva da lì a poco sostituita da macchine sempre più efficienti, oggi rappresentano, per i consulenti finanziari di domani (ma già di oggi), un grande alleato. Il professionista, infatti, grazie a questi strumenti, potrà risparmiare tempo dedicato all'adempimento di aspetti burocratici e amministrativi e potrà concentrarsi sul fattore che continua e continuerà

anche in futuro a fare la differenza: il rapporto umano con il cliente.

Certo è possibile che i patrimoni piccoli potranno essere gestiti direttamente da sistemi completamente automatizzati, "robo-advisor" o simili, che già oggi sono in grado di produrre dei portafogli modello. Tuttavia la gestione dei patrimoni medio-grandi continuerà a essere nelle mani del Consulente Finanziario, sia pur coadiuvato da soluzioni tecnologiche.

Si tratta di una questione psicologica: il consulente esperto, infatti, è anche pagato per gestire insieme al cliente le ansie che derivano dai momenti di crisi, e per il cliente stesso è di gran lunga meglio poter avere una persona fisica con cui sfogarsi, specie quando le cose non vanno per il verso giusto (e con i mercati finanziari talvolta può accadere). In fondo, parte integrante della professione è anche quella di scaricare il cliente dal senso di responsabilità di dover gestire un patrimonio importante e, perché no, di fare da parafulmine nei momenti difficili. Al tempo stesso le soft skills del Consulente Finanziario vengono esaltate proprio nelle situazioni di difficoltà, nelle quali empatia e capacità di ascolto, unite a una profonda e specifica competenza, possono aiutare il cliente a superare con soddisfazione questi momenti.

Infine, la sempre maggior complessità e incertezza del mondo che stiamo vivendo porterà – credo – ad altre due conseguenze: da una parte i curricula delle nuove leve che intendono intraprendere la professione – lo

stiamo già vedendo ora – saranno sempre più ricchi: master di I e II livello, corsi di specializzazione ed esperienze internazionali che saranno determinanti per leggere con la giusta precisione scenari mutevoli di non facile interpretazione. Questo aspetto potrà trovare un felice connubio con i migliori professionisti di oggi, i quali potranno portare in dote il loro fondamentale contributo di esperienza.

Dall'altra parte è lecito attendersi che il modello del singolo professionista "standing alone", pur se molto competente, lascerà il posto a quello dello studio associato (la normativa troverà la giusta quadra), per poter minimizzare i costi e fornire al cliente un ventaglio di servizi sempre più ampio: studi non solo tra più consulenti finanziari, ma all'interno dei quali il consulente stesso sarà un tassello di un quadro più complesso, dove troveranno posto l'avvocato, il commercialista, l'agente immobiliare, il notaio e l'architetto. Ciascuna di queste figure porterà con sé la propria rete di relazioni in grado di rappresentare per i clienti dello studio un enorme valore aggiunto in qualunque settore economico-finanziario - normativo-fiscale.

Il Consulente Finanziario diventerà a questo punto un professionista attivo in un contesto multidisciplinare, nel quale chi dispone di un patrimonio potrà trovare tutti i servizi di cui necessita in un unico hub in grado di offrire altissima qualità, probabilmente anche attraverso nuove modalità di fruizione, come il Metaverso.

Luca Censoplano, Wealth Advisor Allianz Bank Financial Advisors, docente di Allianz Bank Business School e membro di Allianz Advisors Academy.

La sostenibilità non è un vezzo né una moda, ma...

L'acquisizione di competenze in materia di sostenibilità rafforza il servizio di consulenza offerto, che diventa sempre più multidisciplinare. Ma si rivela di grande importanza una formazione specializzata.

Vania Franceschelli



Quando penso al tema della sostenibilità, ricordo la mia infanzia. A casa la regola fondamentale è sempre stata "Non si spreca nulla", una sorta di economia circolare "ante litteram". Mia madre ha da sempre riutilizzato i barattoli di vetro usati come contenitori di salse e confetture, gli avanzi dei pranzi e delle cene, come ad esempio le bucce delle mele, erano dati in pasto ai vari animali della fattoria e i vestiti che mia sorella ed io dismettevamo venivano portati di norma all'orfanotrofio del paese.

La vita a volte mi ha allontanato da queste buone pratiche, per poi riportarmi alle origini in una maniera molto particolare. Durante un Master di Wealth Management alla Bologna Business School nel corso del 2018, ho sostenuto un esame incentrato sul mondo della sostenibilità.

Mi sono talmente appassionata agli argomenti trattati da presentare una tesi in italiano e in inglese a conclusione del percorso di studi che portava questo titolo "Credere negli ESG: presente e futuro della finanza sostenibile / Believe in ESG: present and future of sustainable finance" e ho scoperto quanto questa tematica sia vasta e profondamente importante.

Venendo ai giorni nostri, ho accolto in maniera molto favorevole l'integrazione del questionario MIFID II, a partire dal 2 agosto 2022, con le tre domande relative agli obiettivi d'investimento e alle preferenze in materia di sostenibilità. Ho già intervistato alcuni clienti e su questo argomento si è creato un dialogo variopinto, in cui sono emersi lati delle persone che non conoscevo e,

soprattutto, è stato possibile confrontarsi non solo sul presente, ma soprattutto sul futuro. Questo scambio costruttivo ci ha portato a parlare di progettualità e la conversazione si è spostata sui prossimi obiettivi di vita del cliente e della sua famiglia, allontanando l'attenzione dal rendimento del portafoglio.

L'entità esplicita di interesse verso le tematiche ESG che viene richiesta nel questionario non comporta solamente una riflessione approfondita, ma anche la possibilità di revisionare le preferenze più frequentemente rispetto al passato e di controllare se l'introduzione di investimenti più sostenibili si rivelerà ancora più in linea con gli obiettivi del cliente.

A fine luglio 2022 è stata, inoltre, pubblicata la relazione finale della Consob sulla Consultazione relativa al Regolamento Intermediari e anche in questo caso un focus importante è stato riservato al tema della sostenibilità in ambito finanziario e all'importanza che ha e avrà la figura del consulente finanziario come educatore per i clienti.

Inoltre, l'ultima indagine della Consob sulle scelte di investimento delle famiglie ha messo in luce che un terzo degli interessati si rivolge al proprio intermediario e/o consulente finanziario, mentre poco più del 20% cerca informazioni sui siti istituzionali ufficiali (come CONSOB o Banca d'Italia) o su media specializzati. Il valore aggiunto offerto da un consulente finanziario si concretizza nella capacità di rendere consapevole il cliente delle scelte che intende fare.

In quest'ottica, l'acquisizione di competenze in materia di sostenibilità rafforza il servizio di consulenza offerto, che diventa sempre più multidisciplinare. Si rivela qui l'importanza

fondamentale di una formazione specializzata, grazie anche alla presenza di corsi dedicati, tra cui il Master EFPA ESG Advisor di EFPA Italia, in collaborazione con SDA Bocconi. Un percorso in grado di illustrare in modo chiaro le dinamiche riguardanti l'ecosistema della finanza sostenibile, con l'obiettivo di conferire al consulente finanziario una base di conoscenze approfondite da poter trasferire ai clienti.

Inoltre, la possibilità di collaborare con giovani professionisti consente di sviluppare un dialogo con le nuove generazioni, sempre più attente alla sostenibilità, e creare un'osmosi di esperienza a beneficio di tutti.

Non nascondo che il "Vania pensiero" nell'ambito ESG è molto vasto e ammetto che spesso mi fermo a pensare a cosa sto facendo e cosa potrò fare per migliorare il mondo di chi verrà dopo di me. Così rileggo i diciassette *goals* delle Nazioni Unite dell'Agenda 2030 e i relativi traguardi utilizzandoli come una guida per definire i punti su cui lavorare per un futuro più giusto.

Ogni giorno concentro le mie energie nel raggiungimento di questi tre *goals*: *goal* numero 4 che riguarda l'istruzione di qualità, principio cardine dell'educazione finanziaria, fondamentale per migliorare l'approccio alla finanza e la focalizzazione sugli obiettivi di vita a medio e lungo termine; *goal* numero 5 sull'uguaglianza di genere. A questo proposito, leggendo l'ultimo Global Gender Gap Report 2022 del World Economic Forum rimango sempre perplessa nel vedere il posizionamento dell'Italia, che si trova al 67esimo posto su 146 Paesi e non mostra segni di miglioramento; *goal* numero 8 riguardante il lavoro dignitoso e la crescita economica. Cosa fare? Sicuramente un punto

cardine è svolgere la nostra professione secondo i principi di onestà, trasparenza e correttezza. Il mio sogno è di contribuire a creare un mondo più meritocratico, dove le persone possano realizzarsi ed essere al contempo un esempio per chi sta loro accanto. L'applicazione dei principi ESG fornisce un grande aiuto a questo proposito.

La mia è una speranza, in quanto il futuro non è prevedibile e ciò ci impone di agire e lavorare nel presente per poter dare, nel nostro piccolo, un contributo sul mondo che verrà. Penso, però, che i sogni nella vita debbano essere realizzati, anche se tutto questo richiede tantissimo impegno e costanza.

La sostenibilità non è un vezzo o una moda, ma rappresenta una realtà da conoscere e da diffondere non solo per il presente, ma anche e soprattutto per il futuro.

Vania Franceschelli, Wealth Advisor,
Private Senior Partner Allianz Bank,
Membro di Allianz Advisors Academy.



Allianz Bank celebra i risultati raggiunti con la convention **#WeAreMore**

Una banca con il cliente al centro, attenta a tutti i segmenti di clientela, pronta ad affrontare le sfide del contesto attuale puntando sulle competenze multidisciplinari e complementari dei propri professionisti, cogliendo le opportunità per innovare e rafforzando la propria proposta di consulenza olistica. È questa la Allianz Bank Financial Advisors che, nel giugno scorso, ha riunito oltre 2.300 Financial Advisors e circa 500 dipendenti in una convention motivata ed entusiasta, nei grandi spazi del Centro Congressi Allianz alla Fiera di Milano, denominato Allianz MiCo. Una convention che ha dichiarato il proprio

La Banca guarda al futuro con chiarezza d'intenti, orgoglio professionale e consapevolezza degli obiettivi

orgoglio professionale fin dal titolo dell'incontro: #WeAreMore. La Banca si è evoluta ed è cresciuta e ha voluto segnare in modo esplicito il passaggio attuale dopo tre anni di pandemia che avevano reso impraticabile questo appuntamento. Ha, infatti, sottolineato l'importanza di questa transizione Paola Pietrafesa, amministratore delegato di Allianz

Bank, delineando gli obiettivi per il futuro e riaffermando la strategia che ha caratterizzato la Banca negli ultimi anni, con al centro il modello di business fondato sulla relazione tra consulente finanziario e cliente: "Quella che ritrovo davanti a me oggi è una banca evoluta e cresciuta. Proseguiamo nella rotta tracciata già tre anni fa, mettendo la relazione con

"Siamo una grande squadra, siamo Allianz, siamo Allianz Bank Financial Advisors"!





Nei grandi spazi del Centro Congressi Allianz alla Fiera di Milano, si sono incontrati 2.300 Financial Advisors e circa 500 dipendenti in una convention motivata ed entusiasta.

cui le società di gestione del gruppo Allianz, PIMCO e Allianz Global Investors.

La convention è stata anche l'occasione per confermare la crescente focalizzazione del Gruppo Allianz sulla strategia di wealth management in Italia e per ribadire il piano strategico fondato su tre macro-direttrici rappresentate da crescita organica, sviluppo per linee esterne e brand, attraverso il potenziamento delle piattaforme digitali, con l'obiettivo di aumentare la prossimità della banca nei confronti tanto della clientela quanto della rete distributiva.

il cliente al centro del nostro modello, servendo tutti i target di clientela con la stessa attenzione e intensità, e mettendo nuova energia in ogni gesto. Quell'energia che ci rende veloci e reattivi ai cambiamenti, certi di raggiungere nuovi importanti obiettivi; perché insieme We Are More, noi siamo di più".

Un messaggio forte e condiviso, che ha trovato l'uditorio del tutto convinto e allineato. "Una giornata ricca di contenuti di valore. Un confronto costruttivo con il Top Management della banca, la voce di importanti e autorevoli ospiti oltre al contributo di 37 Asset Manager, partner d'eccellenza, hanno consentito di rendere l'evento qualcosa di unico e di consolidare ulteriormente la consapevolezza del nostro ruolo, soprattutto in un contesto come questo", ha commentato un partecipante, cui ha fatto eco un altro consulente finanziario: "Sapere di avere alle spalle un Gruppo come Allianz, che investe con convinzione sulle persone, lasciandoci liberi di servire al meglio i nostri clienti, chiedendoci solo serietà, competenza e impegno, per me non ha prezzo".



E l'evento è stato veramente ricco e articolato, con molti interventi di spessore: il professor Marcello Messori, Presidente di Allianz Bank, e Giacomo Campora, amministratore delegato di Allianz S.p.A. e vicepresidente di Allianz Bank, i quali hanno fornito un quadro sulla situazione economica e finanziaria globale attuale; e poi i due Vice Direttori Generali, Mario Ruta e Carlo Balzarini; e quindi tutta la linea del Top Management. Non sono, peraltro, mancati importanti ospiti, rappresentanti del mondo della cultura, del sociale, dell'economia e dei media, e blasonati asset manager partner di Allianz Bank, tra

Chiarezza di intenti e consapevole orientamento al futuro, dunque, nelle parole del Top Management della banca e degli asset manager intervenuti, qualche volta sul filo dell'emozione, al punto che una partecipante ha detto: "Vedere gli occhi lucidi nei volti di alcuni relatori mi ha commossa". Allianz Bank Financial Advisors si prepara così ad affrontare le sfide future facendo leva sui punti di forza di una serie di competenze multidisciplinari e complementari dei propri professionisti. E vale la pena, per concludere, citare le parole di uno di loro: "Siamo una grande squadra, siamo Allianz, siamo Allianz Bank Financial Advisors".

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**

 **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**

 **Invesco**

Janus Henderson
INVESTORS

J.P.Morgan
ASSET MANAGEMENT

KAIROS
a Julius Baer Group company

M
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