

AB REVIEW

OTTOBRE 2021



FOCUS SU:

- 6 Strategie e mercati
- 40 Valori ed eccellenze
- 70 Competenze
- 96 Passioni

Allianz  **Bank**
Financial Advisors

In collaborazione con **Harvard Business Review**
 **ITALIA**

AB REVIEW

FOCUS SU:

- 6 Strategie e mercati
- 40 Valori ed eccellenze
- 70 Competenze
- 96 Passioni

Allianz  **Bank**
Financial Advisors

In collaborazione con **Harvard Business Review**
 **ITALIA**

INDICE



Ph. Dario Palermo

5 EDITORIALE

Trasformare le crisi in opportunità - Paola Pietrafesa

6 STRATEGIE E MERCATI

L'Unione Europea fra problemi di transizione e prospettive di sviluppo - Marcello Messori

Obbligazionario flessibile: come superare le sfide del 2021. E oltre - Marc Seidner, Esteban Burbano e Michael Biemann

Rifugio dorato - a cura di Confinvest F. L.

Intelligenza artificiale e biodiversità - a cura di Allianz Global Investors

Il ruolo strategico dei metalli rari - Enrico Sassoon

40 VALORI ED ECCELLENZE

Affidabile, tempestiva, accurata - intervista ad Antonio Mocchi

Sostenibili per vocazione - a cura della Redazione

Clienti super-soddisfatti anche nella tempesta - a cura della Redazione

Una Business School basata sull'esperienza - a cura della Redazione

Hol4All - Una vacanza per tutti - a cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE

70 COMPETENZE

A scuola di finanza, la finanza a scuola - a cura della Redazione

Potenziale mentale: il miglior investimento - Matteo Salvo

Leadership e pensiero critico - Andrea Granelli

La fabbrica che scruta il futuro - Giulia Baccarin

96 PASSIONI

Sfide, soddisfazioni e responsabilità - intervista a Domenico Muti

Donne di merito - intervista a Paola Pietrafesa

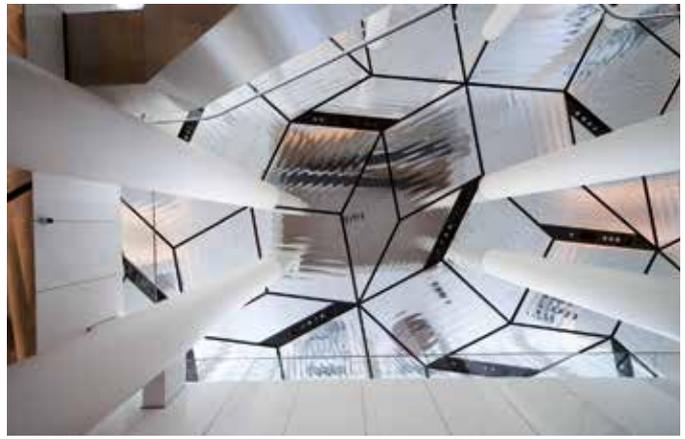
Montagna, scuola di vita - intervista di Eraldo Meraldi ad Antonio Peccati

Sugli sci come in Formula 1 - intervista a Ivan Origone

La ripresa del mercato dell'arte tra digitalizzazione, Nft e nuovi collezionisti - a cura del team Arte dello studio legale Pavesio e Associati with Negri-Clementi

142 CONSULENZA FINANZIARIA WORLD-CLASS

La realtà di Allianz Bank Financial Advisors - a cura della Redazione



Torre Isozaki di Milano, sede di Allianz in Italia.
Dettagli del soffitto della hall interna.
Ph. Andrea Piramidal

AB REVIEW - Ottobre 2021

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
con le Istituzioni Allianz S.p.A.

Impaginazione e grafica

Marco Agnisetta, HBR Italia

Stampa

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

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 2021.

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


TRASFORMARE LE CRISI IN OPPORTUNITÀ

Gentili Clienti,

la volontà di ripresa e la tendenza al cambiamento sono elementi che abbiamo visto perdurare nel corso di questo 2021, un anno che ha portato i primi segnali di ripartenza, in ambito sia economico sia relazionale e interpersonale.

Anche a livello sportivo, le straordinarie imprese dell'Italia – con le tante vittorie ottenute in competizioni internazionali – hanno testimoniato non solo forte impegno, ma anche capacità di valicare limiti considerati irraggiungibili, alimentando speranza e determinazione.

Il settore della consulenza finanziaria ha saputo reagire positivamente, dimostrando di essere in grado di trasformare il periodo della pandemia in un'opportunità. Una formidabile spinta che ha interessato anche Allianz Bank Financial Advisors, che ha saputo muoversi con energia, accelerando il processo di digitalizzazione e di semplificazione organizzativa e favorendo l'utilizzo di tutte le opportunità tecnologiche disponibili.

Partendo dagli stimoli e dalle idee – provenienti in primis dai nostri Consulenti Finanziari – abbiamo avviato un piano pluriennale di trasformazione, con l'obiettivo di garantire alla Banca un percorso di crescita sostenibile nel tempo. Lo abbiamo chiamato *Raise All*, un programma ambizioso, articolato in oltre 80 progetti in 6 diverse aree di intervento, volto a ridisegnare il business e il modello operativo di Allianz Bank in futuro. Un nome che racchiude due principi fondamentali: *Raise*, la ripresa e *All*, la partecipazione di tutte le persone, vero motore del cambiamento.

Abbiamo, inoltre, sviluppato nuovi paradigmi di comunicazione, basati su strumenti affidabili ed efficaci. La collaborazione con la rinomata rivista *Harvard Business Review Italia* ci consente di offrire ai nostri Clienti e Consulenti Finanziari uno sguardo attento e critico a trend e tematiche di attualità, approfondite anche in questo numero di *AB Review*.

Accanto a scenari di mercato che vivono la spinta del rimbalzo post-pandemia, parleremo dell'estesa applicazione dell'Intelligenza Artificiale in diversi campi, tra cui l'efficientamento di processi produttivi e la conservazione della biodiversità. Di fronte a un sempre più elevato grado di automazione, è altrettanto importante garantire la centralità dello *human touch*; per questo sono necessarie le giuste competenze per rafforzare il pensiero critico e permettere ai giovani di acquisire maggiore consapevolezza e confidenza in ambito finanziario.

Nella rivista diamo spazio ai risultati ottenuti dalla Banca in termini di operatività e servizi alla clientela. In un'ottica di potenziamento di un servizio di consulenza sempre più integrato, sono orgogliosa di sottolineare il lavoro insostituibile dei nostri Consulenti Finanziari che, in un clima di collaborazione e responsabilità, sono vicini ai Clienti per rispondere alle loro esigenze e accompagnarli nelle scelte di investimento, agendo nel massimo della continuità.

Approfondiamo poi la strategia del Gruppo Allianz sulle tematiche ESG (Environment, Social and Governance), nel continuo impegno a promuovere l'inclusione e la diversità. Infine, attraverso diverse interviste raccontiamo le passioni nel mondo dello sport e della cultura.

Mi auguro che anche questo numero del nostro magazine sia per Voi un momento di informazione e riflessione.

Buona lettura.

Paola Pietrafesa

Amministratore Delegato Allianz Bank Financial Advisors S.p.A.



Ph. Leonardo Costi – InPhoto Studio

STRATEGIE E MERCATI



- 8** **L'Unione Europea fra problemi di transizione e prospettive di sviluppo**
Marcello Messori
- 16** **Obbligazionario flessibile: come superare le sfide del 2021. E oltre**
Marc Seidner, Esteban Burbano e Michael Biemann
- 22** **Rifugio dorato**
a cura di Confinvest F. L.
- 28** **Intelligenza artificiale e biodiversità**
a cura di Allianz Global Investors
- 34** **Il ruolo strategico dei metalli rari**
Enrico Sassoon

FOCUS

Mercati in ripresa nel 2021 e 2022, dopo la grande crisi pandemica. L'economia cresce a ritmi sostenuti, ma con l'attenzione rivolta agli elevati livelli dei debiti pubblici e a un ritorno d'inflazione da tenere sotto controllo. Borse internazionali sui massimi e mercati delle materie prime in fermento, mentre torna l'interesse sull'oro. Molte e diversificate le opportunità di investimento: in crescita l'interesse per soluzioni attente alla sostenibilità.



Una ripresa economica duratura, che vada oltre la spinta del rimbalzo post-pandemia in atto, è possibile ma richiede che si verifichino alcune condizioni favorevoli sia nel quadro internazionale sia nel contesto europeo. Cruciali saranno, in particolare, le scelte per una politica fiscale centralizzata che assuma carattere permanente e che sia espansiva.

Il rimbalzo, che ha caratterizzato l'economia mondiale dopo l'emergenza pandemica, è stato intenso ma diseguale. Tale rimbalzo ha investito, dapprima, la Cina che è stata la sola grande area economica a non registrare una recessione su base annuale nel corso del 2020; poi, ha interessato gli Stati Uniti che hanno realizzato rilevanti tassi di crescita già negli ultimi mesi del 2020; infine, ha riguardato gran parte dei paesi dell'Unione Europea (UE) e dell'Euro Area (EA). Il problema è che, nell'autunno del 2021, gli andamenti economici cinesi e

L'UNIONE EUROPEA FRA PROBLEMI DI TRANSIZIONE E PROSPETTIVE DI SVILUPPO



DI MARCELLO MESSORI

statunitensi stanno deludendo le attese: la persistenza di focolai di pandemia, i “colli di bottiglia” nelle catene internazionali di produzione, le difficoltà della transizione post-pandemica e le incertezze rispetto all’uso dell’ingente liquidità nei portafogli di famiglie e imprese rischiano di alimentare l’inflazione, di rendere problematiche le scelte di politica economica e di portare a un rallentamento della crescita.

In questo quadro che si sta rannuvolando, l’UE può apparire come un’isola felice. La politica fiscale centralizzata,

che è imperniata su Next Generation – EU (NGEU) e che ha costituito la novità cruciale della fase di emergenza, ha un’intonazione che rimarrà espansiva almeno fino alla fine del 2026; inoltre, diversamente dai segnali lanciati negli ultimi giorni dalla Federal Reserve negli Stati Uniti, la Banca Centrale Europea (BCE) sembra orientata a ridurre con moderazione e con estrema gradualità la sua politica monetaria espansiva; infine, i paesi dell’EA senza apparenti spazi disponibili di bilancio (come l’Italia) continuano a programmare un’espansione delle

politiche fiscali nazionali almeno per i prossimi due anni. L’interrogativo è se tali fattori positivi saranno in grado di trasformare l’attuale rimbalzo della UE e dell’EA in una ripresa economica di maggiore respiro, che porti a compimento gli ambiziosi obiettivi di NGEU e che non sia soffocata da uno scenario mondiale problematico.

In quanto segue, si cerca di abbozzare una parziale risposta a questo interrogativo concentrandosi su due aspetti: l’individuazione dei più minacciosi fattori internazionali che potrebbero pesare in modo negativo sul futuro

Dopo il rimbalzo della prima metà dell'anno, gli andamenti economici cinesi e statunitensi stanno deludendo le attese e rischiano di alimentare l'inflazione, di rendere problematiche le scelte di politica economica e di portare a un rallentamento della crescita.



andamento dell'economia europea (si veda il prossimo paragrafo); l'esame dei principali rischi interni alla UE e all'EA (si veda il paragrafo "Le vulnerabilità europee"). Nelle conclusioni se ne traggono alcune implicazioni rispetto alle iniziative di politica economica che potrebbero mitigare gli effetti di tali rischi nel caso si verificassero.

LE MINACCE INTERNAZIONALI

Per valutare i rischi potenziali che incombono sull'economia europea, è utile assumere che il quadro internazionale si deteriori fino al punto da portare l'economia statunitense alla stagflazione. È bene chiarire che questa ipotesi non intende essere il frutto di una previsione, magari viziata da eccesso di pessimismo, ma è

funzionale alla costruzione di un esercizio che incorpori il verificarsi di una serie di eventi molto sfavorevoli anche se non impossibili.

Si assuma che, diversamente dalle aspettative delle principali banche centrali, l'innalzamento del tasso statunitense di inflazione non sia un fenomeno transitorio ma più strutturale perché alimentato da una penuria di *input* produttivi destinata ad alimentarsi nel tempo a causa di irreversibili trasformazioni nelle catene produttive internazionali e di innovazioni a basso impatto ambientale. Se i conseguenti "colli di bottiglia" nell'offerta statunitense di beni e servizi impedissero di soddisfare una crescente domanda, anche imputabile al parziale utilizzo dell'ingente ammontare di liquidità prima accantonato dai potenziali

acquirenti, l'aumento nel livello dei prezzi subirebbe un'accelerazione. Tali tendenze inflazionistiche sarebbero ulteriormente alimentate dalle presumibili reazioni dei lavoratori. A fronte di eccessi di domanda aggregata e di conseguenti tensioni nei prezzi, sarebbe infatti inevitabile avanzare sistematiche richieste di adeguamenti salariali almeno sufficienti per tutelare il potere di acquisto delle famiglie. Combinandosi con la pressione della domanda aggregata e con l'incremento negli altri costi produttivi, l'impatto degli aumenti salariali manterrebbe elevato il tasso di inflazione nel medio-lungo periodo. Insomma, per usare i concetti cari agli economisti, si avrebbe che un'inflazione da domanda, oggi valutata di breve periodo, sfocerebbe in un'inflazione da costi di periodo medio-lungo.

A fronte della persistenza di elevati tassi di inflazione, la Federal Reserve sarebbe costretta a rendere ancora più rapida la propria revisione della politica monetaria espansiva. Non si tratterebbe solo di ridurre, fin dall'ultimo trimestre del 2021, gli acquisti di titoli sui mercati finanziari (ossia, la cosiddetta politica monetaria non convenzionale) ma anche di avviare un processo di aumento dei tassi di interesse di *policy*. Questo aumento si rifletterebbe, pur se in misura diversa, sul livello dei tassi di interesse di mercato sia di breve che di lungo periodo. L'innalzamento e la diversa forma nella curva temporale dei tassi di interesse sancirebbero la fine del lungo periodo di politiche monetarie espansive e, innestandosi sulla problematica fase di transizione dell'economia statunitense sopra accennata, avrebbero effetti recessivi. Tali effetti potrebbero essere aggravati da un fattore meta-economico. L'amministrazione Biden sta incontrando difficoltà sempre più gravi nel realizzare le sue proposte di politica fiscale, incentrate su due capisaldi: il



lancio di un massiccio programma di spesa per l'ammodernamento delle infrastrutture e il varo di un progetto ancora più ambizioso di interventi sociali per la riduzione della povertà, una maggiore copertura sanitaria della popolazione e il ri-equilibrio nella distribuzione del reddito. Con l'approssimarsi delle elezioni cosiddette di *mid-term*, il partito repubblicano e le componenti più conservatrici del partito democratico stanno bloccando l'approvazione del secondo programma; d'altro canto, l'ala più radicale del partito democratico minaccia di subordinare il proprio decisivo voto a favore del primo programma al superamento dello stallo rispetto al secondo programma. Il risultato rischia di essere il posponimento al 2023 di quella politica fiscale iper-espansiva, che

sembrava caratterizzare l'economia statunitense nella fase di forte crescita dei primi mesi del 2021. La conseguenza sarebbe di cruciale importanza: i timori di un surriscaldamento dell'economia statunitense, alimentati da politiche fiscali e monetarie troppo generose a fronte di un apparato produttivo in forte crescita, cambierebbero di segno e riguarderebbero un'intonazione troppo prudente di ambedue le politiche rispetto a rischi di rallentamento macroeconomico. Questo drammatico cambiamento del "policy mix", ossia della combinazione fra politica monetaria e politica fiscale, potrebbe rendere concreto lo spettro evocato all'inizio del paragrafo: l'imporsi negli Stati Uniti di una fase di "stagflazione". Tale espressione, coniata negli anni Settanta del secolo



scorso per rappresentare la sorprendente coesistenza fra elevati tassi di inflazione e tendenze economiche recessive, rappresenterebbe una drastica rottura rispetto alla prospettiva del post-pandemia che era ancora prevalente prima dell'estate: uno sviluppo economico internazionale sostenibile.

LE VULNERABILITÀ EUROPEE

Come si è già accennato, la UE sembra essere estranea a questo ipotetico quadro a tinte fosche. La nuova politica fiscale centralizzata ha attivato il NGEU che, specie grazie al suo programma più rilevante (il Recovery and Resilience Facility, RRF) e alla conseguente realizzazione dei Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza (PNRR), dovrebbe assicurare un sostegno alla domanda aggregata e robusti incentivi alla trasformazione

dell'apparato produttivo specie dei paesi europei più "fragili" fino al 2026. Inoltre, il perdurante orientamento espansivo della politica monetaria della BCE e i connessi livelli molto bassi (spesso negativi) dei tassi di interesse sui titoli governativi rendono sostenibili rapporti fra debito pubblico e PIL che sono molto elevati e crescenti, creando così spazi inattesi per il riprodursi di politiche fiscali nazionali espansive. Infine, benché la penuria di vari *input* stia causando strozzature anche nelle catene produttive europee (e, prima di tutte, della Germania), nell'autunno del 2021 il rimbalzo macroeconomico dei paesi della UE e dell'EA è ancora forte. Eppure, anche il passaggio europeo dall'attuale rimbalzo a una ripresa economica più stabile non è privo di ostacoli. Può quindi essere utile proseguire l'esercizio del precedente paragrafo, chiedendosi se le possibili



difficoltà statunitensi e gli ostacoli interni possano impedire il processo di sviluppo della UE.

A tale riguardo, vi è un primo dato empirico da considerare: fra l'ultima parte del secolo scorso e i primi vent'anni del XXI secolo, il contagio fra i tassi di interesse a lungo termine negli Stati Uniti e nell'EA è stato sistematico. Pertanto, se il "policy mix" statunitense dovesse davvero cambiare assumendo una connotazione più restrittiva e causando un innalzamento nei relativi tassi di interesse a lungo termine, difficilmente i corrispondenti tassi europei potrebbero non esserne influenzati anche in mancanza di tensioni strutturali nella dinamica dei prezzi. Per di più, questa pressione verso l'innalzamento dei tassi europei di interesse a lungo termine verrebbe vista con favore da molte istituzioni tedesche che, specie a fronte di una fiammata inflazionistica

particolarmente pronunciata in Germania, incontrano difficoltà sempre più severe per conciliare la tutela dei portafogli e dei redditi finanziari delle famiglie di ricchezza media con il livello negativo dei tassi di interesse sui titoli nazionali a bassa rischiosità. Ne deriverebbe che i margini di reazione della BCE rispetto a tensioni verso l'alto nei tassi di interesse a lungo termine, oltre a essere limitati dai movimenti di capitale nei mercati internazionali, sarebbero condizionati dalla posizione del paese più forte della UE.

Durante la lunga fase di bassi tassi di interesse, i paesi dell'EA hanno allungato la durata media del loro debito pubblico. Pertanto, anche un sensibile aumento dei rendimenti dei titoli pubblici europei non si tradurrebbe – nel breve termine – in un pesante aggravio degli oneri finanziari per i paesi ad alto debito. Tuttavia, nella percezione degli operatori di mercato, tale aumento peggiorerebbe la sostenibilità futura di quei rapporti fra debito pubblico e PIL che sono eccessivamente elevati e che erano tollerati senza tensioni grazie all'efficace impatto di una politica monetaria iper-espansiva. Per le ragioni dette, difficilmente la politica non convenzionale della BCE sarebbe altrettanto efficace nel modificare le aspettative indotte dal nuovo quadro. Di conseguenza, i paesi della UE con esigua o nulla capacità di bilancio (tipicamente, l'Italia) si troverebbero costretti a modificare, in modo repentino, l'intonazione della loro politica fiscale nazionale per aggiustare – nel più breve tempo possibile – i loro più pesanti squilibri. Insomma, anche nell'EA, si assisterebbe a un profondo cambiamento nel "policy mix" che potrebbe portare a un drastico rallentamento della ripresa europea. All'apparenza, questo cambiamento e il suo impatto macroeconomico potrebbero essere mitigati dalla terza e

SE L'UNIONE EUROPEA E L'EURO AREA SAPRANNO GESTIRE IN MODO APPROPRIATO LA FASE DI TRANSIZIONE, NEL POST-PANDEMIA POTRANNO CONTARE SU UN POSITIVO SENTIERO DI SVILUPPO SOSTENIBILE SOTTO IL PROFILO ECONOMICO, SOCIALE E AMBIENTALE.

SE L'INNALZAMENTO DEL TASSO STATUNITENSE DI INFLAZIONE NON SARÀ UN FENOMENO TRANSITORIO MA PIÙ STRUTTURALE E PERSISTENTE, LA FEDERAL RESERVE SARÀ COSTRETTA A RENDERE ANCORA PIÙ RAPIDA LA PROPRIA REVISIONE DELLA POLITICA MONETARIA ESPANSIVA.

nuova gamba della politica economica europea: la politica fiscale accentrata espressa da NGEU. Tuttavia, proseguendo nell'esercizio di appuntare l'attenzione su eventi molto sfavorevoli anche se non impossibili, è necessario introdurre almeno due fattori di cautela: primo, gli effetti espansivi di breve-medio periodo del RRF e dei PNRR non vanno affatto dati per scontati; secondo, nel lungo periodo, la politica fiscale accentrata europea verrà meno perché NGEU è stato disegnato come un'iniziativa temporanea e irripetibile. Il secondo fattore è così noto da non sollecitare chiarimenti immediati. È invece bene spendere qualche considerazione rispetto al primo fattore.

Il RRF impone a ciascuno degli stati membri di utilizzare almeno due terzi delle risorse, che la UE alloca a loro favore, per tre classi di progetti: innovazioni in grado di abbattere il negativo impatto ambientale delle attività produttive (37%), innovazioni per recuperare i ritardi nel digitale rispetto alle altre aree economiche avanzate (20%), iniziative di inclusione sociale per la formazione dei lavoratori e la loro occupabilità e per il sostegno dei redditi bassi e medio-bassi. Ciò implica che, fra oggi e il 2026, specie le più fragili economie nazionali della UE dovranno intraprendere radicali processi di ristrutturazione del loro apparato produttivo che comporteranno un diverso utilizzo delle fonti energetiche

e di molte materie prime e semilavorati, l'obsolescenza anticipata di quote ingenti del capitale fisso delle imprese, l'emarginazione dal mercato del lavoro di vecchie professionalità e l'ulteriore penalizzazione delle risorse umane a bassa qualifica. Non è affatto scontato che, durante tale transizione, le autorità di politica economica dei vari paesi siano in grado di utilizzare le pur generose risorse europee per fare sì che le diverse istituzioni coinvolte e i vari attori di mercato perseguano gli obiettivi macroeconomici nel quadro di un'ordinata e stabile crescita. È infatti possibile che le ristrutturazioni causino impatti temporanei negativi (*shock* negativi di offerta), tensioni nel mercato



del lavoro e lacerazioni sociali. Questi esiti problematici di breve termine sarebbero aggravati, se le politiche fiscali nazionali avessero già assunto un'intonazione restrittiva e se la politica monetaria avesse già perso di efficacia.

CONCLUSIONI

L'analisi precedente non ha lo scopo di avallare un quadro negativo del nostro futuro. La mia tesi è anzi che, se la UE e l'EA sapranno gestire in modo appropriato la fase di transizione, nel post-pandemia l'area europea si collocherà su un positivo sentiero di sviluppo sostenibile (sotto il profilo economico, sociale e ambientale). Per aumentare la probabilità che si verifichi una simile eventualità positiva, è però necessario dotarsi di strumenti in grado di fronteggiare i possibili pericoli esterni e di vincere le sfide fondamentali. Come emerge da quanto detto, uno di tali strumenti è rappresentato da un appropriato "policy mix". In particolare, si tratta di combinare politiche fiscali europee e politiche fiscali nazionali in modo da raggiungere tre obiettivi: (i) una minore pressione sulla politica monetaria della BCE che, negli anni passati, ha dovuto fare un'opera di supplenza troppo radicale per essere riproducibile; (ii) una graduale ma sostanziale sostituzione dell'espansione fiscale europea dalle politiche nazionali alle politiche centralizzate; (iii) un conseguente aggiustamento, compatibile con la crescita economica, dei macroscopici squilibri di bilancio accumulati in vari paesi della UE.

È evidente che gli obiettivi (i)-(iii) poggiano su una condizione essenziale: la politica fiscale centralizzata non può fondarsi su un'iniziativa temporanea, pur se ingente, come NGEU. La prima sfida da vincere consiste, quindi, nel rendere permanente una politica fiscale davvero europea. Si tratta di una sfida che incorpora, come passaggio importante ma non esclusivo, quella revisione delle regole fiscali che sarà avviata nelle prossime settimane ai tavoli europei. Tale sfida deve superare varie difficoltà tecniche e molti ostacoli politici. L'ingrediente cruciale, che potrà assicurare un esito positivo, è però di facile individuazione: il ripristino della fiducia fra stati membri della UE.

MARCELLO MESSORI è presidente di Allianz Bank Financial Advisors, Economista, Professore (Poste Italiane Chair) di European Economic Governance alla LUISS.



Nell'attuale contesto di mercato, quattro sono le principali preoccupazioni per gli investitori obbligazionari: bassi tassi d'interesse, rischi d'inflazione, spread del credito ridotti e maggiore volatilità. Un quadro complesso che richiede un approccio flessibile per costruire portafogli resilienti.

L'incertezza è una costante dei mercati finanziari ma lo sconvolgimento scatenato dal Covid-19 e la successiva ripresa sono senza precedenti e hanno generato un alto livello di volatilità macroeconomica che rischia di propagarsi ai prezzi degli attivi. Al contempo, l'eccezionale sostegno fornito dalle autorità ha portato a valutazioni in generale elevate e di conseguenza gli investitori potrebbero non essere adeguatamente remunerati per i rischi che assumono.

OBBLIGAZIONARIO FLESSIBILE: COME SUPERARE LE SFIDE DEL 2021. E OLTRE



DI MARC SEIDNER,
ESTEBAN BURBANO
e MICHAEL BIEMANN

A cura di PIMCO

In questo contesto ravvisiamo quattro principali preoccupazioni per gli investitori obbligazionari: i bassi tassi d'interesse, il potenziale di inflazione più elevata sul lungo termine, spread del credito ridotti e il rischio che la volatilità possa aumentare. A nostro giudizio, un quadro così complesso richiede un approccio flessibile per costruire portafogli resilienti, che comprenda la diversificazione delle fonti di rendimento e ponga enfasi sulle opportunità relative value a fronte di

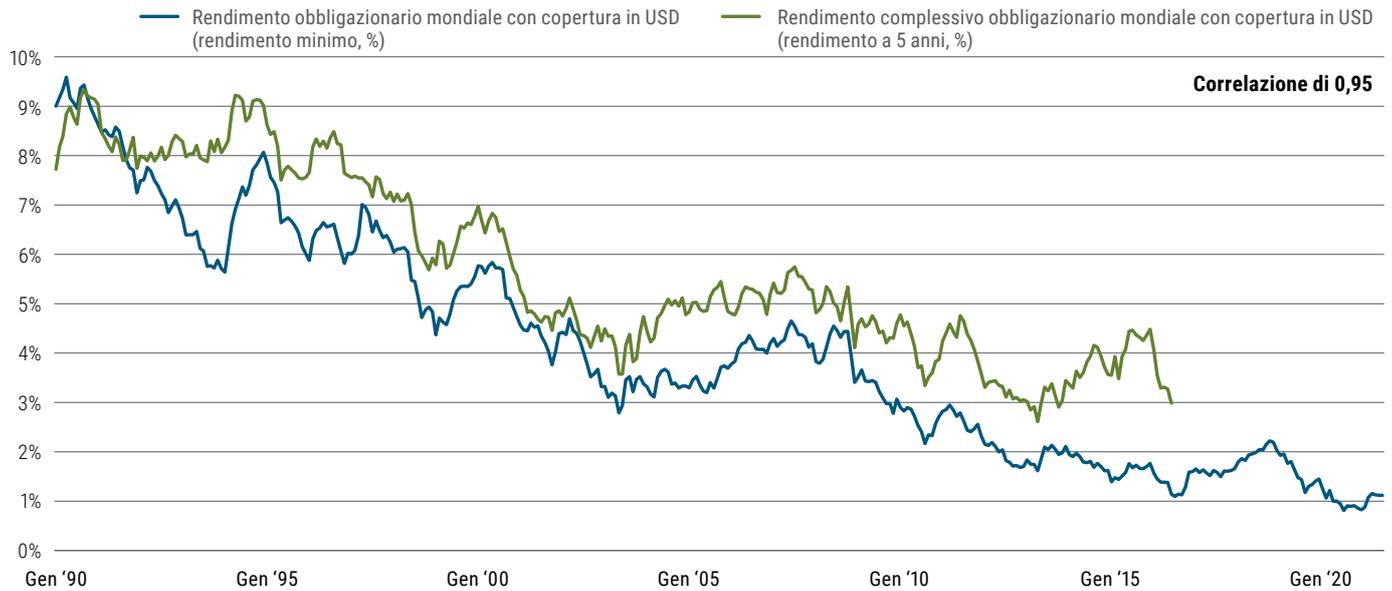
esposizioni generiche al beta non appetibili.

QUATTRO SFIDE PER GLI INVESTITORI OBBLIGAZIONARI

1. Tassi d'interesse storicamente bassi: le Banche Centrali sono intrappolate dalla necessità di mantenere bassi i tassi d'interesse nella porzione a breve delle curve dei rendimenti globali sia per impedire che lo shock disinflazionistico del

Covid-19 si traduca in una spirale debito-deflazione sia per consentire ai governi di indebitarsi a tassi convenienti per finanziare lo stimolo fiscale. Nonostante un incremento nella parte iniziale del 2021, i tassi d'interesse restano a livelli bassi in assoluto e negativi in molte regioni. In effetti, a fine giugno 2021, quasi il 20% del mercato obbligazionario mondiale era costituito da debito con rendimento negativo. Per gli investitori, i rendimenti di partenza

Figura 1 - I rendimenti ridotti attuali fanno presagire bassi rendimenti a cinque anni



Fonte: Bloomberg al 30 giugno 2021. **A scopo puramente illustrativo.** Il rendimento a 5 anni o rendimento rolling a cinque anni è il rendimento complessivo storico annualizzato a cinque anni dell'indice Bloomberg Barclays Global Aggregate Credit (esempio: il rendimento rolling a cinque anni a gennaio 2010 è riferito al periodo che va da gennaio 2010 a gennaio 2015). Non è possibile investire direttamente in un indice non gestito. Il rendimento di partenza è il rendimento minimo (yield to worst) a una determinata data.

storicamente sono stati fortemente predittivi dei rendimenti a cinque anni come illustra la figura 1.

2. Inflazione potenzialmente più elevata sul più lungo termine: le prospettive di ripresa economica e il protratto sostegno fiscale fornito dai governi ha alimentato preoccupazioni riguardo all'aumento dell'inflazione. Sebbene lo scenario di base di PIMCO preveda che molte pressioni inflazionistiche di breve termine si dimostreranno transitorie, ci manteniamo prudenti nelle nostre stime e crediamo che i rischi al rialzo per l'inflazione sul più lungo termine siano degni di considerazione. Purtroppo molti investitori restano vulnerabili rispetto a un'inflazione più elevata poiché sono vincolati ad alti livelli di duration (di rischio di tasso d'interesse) dai loro benchmark e in quanto le aspettative di aumento dell'inflazione

esercitano una pressione al rialzo sui tassi d'interesse (e conseguentemente pressione al ribasso sui prezzi delle obbligazioni).

3. Spread compressi: gli spread dei diversi settori del credito si sono ridotti dai massimi di marzo 2020, tornando ai livelli storicamente bassi che avevano prima della crisi, in seguito agli acquisti su vasta scala operati dalle Banche Centrali. La Banca Centrale Europea, ad esempio, attualmente detiene quasi il 12% del mercato europeo delle obbligazioni societarie investment grade, con la potenzialità di incrementare la quota nelle sue mani al 30%. Benché gli spread in specifici settori possano ancora contrarsi, c'è verosimilmente spazio limitato per una loro ulteriore compressione generale (si veda figura 2).

4. Potenziale di volatilità elevata: non è garantito che il passaggio delle

economie globali dalla crescita stimolata dalle politiche delle autorità alla crescita autonoma avvenga senza intoppi. Il liberarsi della domanda accumulata e i guadagni di produttività innescati durante il lockdown potrebbero portare sorprese sul fronte della crescita (e dell'inflazione). D'altro canto, l'aumentato tasso di risparmio e la prolungata riallocazione di lavoratori e risorse potrebbero portare la crescita a deludere. Inoltre, sebbene non prevediamo una riedizione del cosiddetto "Taper Tantrum" del 2013, quando dopo che la Federal Reserve aveva accennato a potenziali piani di riduzione degli acquisti di titoli i rendimenti dei titoli governativi americani si erano impennati, la diminuzione del sostegno della banca centrale che infine giungerà potrebbe causare aumento della volatilità.

I VANTAGGI DELL'OBBLIGAZIONARIO FLESSIBILE

Per un gestore attivo come PIMCO che può contare su un robusto processo d'investimento top-down, queste dinamiche sfidanti e il potenziale di più ampia dispersione dei rendimenti dei diversi attivi che ne consegue possono creare opportunità che crediamo le nostre strategie obbligazionarie flessibili siano ben posizionate per cogliere generando benefici.

Noi di PIMCO offriamo due tipi di strategie flessibili nel reddito fisso: quelle che puntano a fornire un livello di reddito mensile interessante e regolare, mitigando al contempo il rischio di ribasso; e quelle di stampo dinamico mirate a conseguire un obiettivo di rendimento assoluto su cicli di mercato, con attenzione alla preservazione del capitale.

Per centrare questi obiettivi nell'attuale contesto di tassi bassi, le strategie flessibili di PIMCO nel reddito fisso possono attingere a fonti a più alto rendimento e focalizzarsi su quelle che sono ritenute essere le opportunità più appetibili sui mercati obbligazionari mondiali, tra cui titoli in settori con rendimenti potenzialmente superiori come i mercati emergenti nonché mercati dei tassi d'interesse di maggiore qualità come gli Stati Uniti, dove i tassi hanno maggior spazio di discesa in uno shock negativo. Tra le altre potenziali fonti di rendimento vi sono inoltre l'apprezzamento del capitale attraverso il roll-down sulla curva dei rendimenti, soprattutto attualmente sulla porzione ripida intermedia (scadenze da 3 a 7 anni) delle curve globali. Al contempo, il rischio di inflazione sul più lungo termine può essere contrastato assumendo posizioni corte nella porzione a più lunga scadenza della curva, dove i rendimenti verosimilmente salirebbero maggiormente in un contesto inflazionistico. Le strategie flessibili possono anche puntare sulla diversificazione geografica dell'esposizione ai tassi d'interesse, che potrebbe comprendere altri mercati sviluppati con rendimenti più elevati e tassi locali dei mercati emergenti.

Per superare l'ostacolo di spread compressi, i gestori attivi possono allocare il capitale in segmenti dei mercati del credito che sono rimasti indietro nelle fasi iniziali della ripresa ma che vantano fondamentali solidi e dovrebbero beneficiare delle riaperture delle

Figura 2 - Le valutazioni di molti attivi rischiosi sono prossime ai massimi ventennali



Fonte: Bloomberg al 30 giugno 2021. Il credito globale investment grade (spread corretto per le opzioni o OAS) è rappresentato dall'indice Bloomberg Barclays Global Aggregate Credit; il credito globale high yield è rappresentato dall'indice Bloomberg Barclays Global High Yield; l'azionario mondiale è rappresentato dall'indice MSCI World.

Per un gestore attivo come PIMCO le attuali e sfidanti dinamiche di mercato, e il potenziale di più ampia dispersione dei rendimenti dei diversi attivi che ne consegue, possono creare opportunità e benefici che potranno essere colti grazie a delle mirate strategie obbligazionarie flessibili.



attività economiche. Settori come quelli delle compagnie aeree, dell'alberghiero, delle vendite al dettaglio e dell'immobiliare sono particolarmente interessanti in quanto il protratto sostegno da parte delle autorità e le campagne vaccinali probabilmente porteranno a un rimbalzo mondiale della crescita quest'anno dopo la caduta dovuta alla pandemia. Altre opportunità comprendono attivi per i quali gli spread non sono stati compressi dagli interventi delle Banche Centrali. Tra questi, gli MBS non-agency americani alla luce del vigore del mercato immobiliare degli Stati Uniti e i titoli di maggiore qualità nel credito nei mercati emergenti, ma a tal riguardo sottolineiamo l'importanza di una valida analisi bottom-up. Infine, dato il potenziale di volatilità elevata, un gestore come PIMCO ha la capacità di orientare il portafoglio verso quelle che classifichiamo come

posizioni che "si piegano ma non si spezzano", privilegiando quanto più possibile la sicurezza e la fascia più elevata della struttura del capitale. Un'enfasi sulla liquidità può inoltre consentire ai gestori di cogliere benefici dalle dislocazioni e da nuove emissioni appetibili.

CONCLUSIONI

Gli investitori obbligazionari trovano ostacoli sulla loro strada per costruire portafogli resilienti che soddisfino i loro obiettivi. Il contesto generale di bassi tassi d'interesse e spread compressi fa presagire rendimenti fiacchi nei prossimi anni. Al contempo gli investitori possono essere esposti a rialzi dell'inflazione sul più lungo termine e maggiore volatilità a fronte della ripresa delle economie e della riduzione del sostegno da parte delle Banche Centrali.

Le strategie obbligazionarie flessibili di PIMCO sono volte a mitigare questi

rischi e creare valore in parte riducendo l'esposizione generica al beta per i tassi di interesse e gli spread quando questi non sono appetibili. Sono inoltre in grado di diversificare con un ventaglio di strumenti che generano rendimenti sui mercati dei tassi d'interesse, del credito e delle valute e cogliere opportunità in periodi di volatilità.

Tradizionalmente il ruolo dell'obbligazionario è stato quello di generare rendimenti aggiuntivi e fornire diversificazione rispetto ad altre porzioni dei portafogli. Con un approccio flessibile l'obbligazionario può continuare a svolgere questo ruolo.

Marc Seidner, CIO Strategie Non Tradizionali.

Esteban Burbano, Executive Vice President, Strategist reddito fisso.

Michael Biemann, Vice President, Strategist reddito fisso.

Prima dell'adesione leggere il Prospetto e il KIID, disponibili presso i Collocatori.

I rendimenti passati non sono una garanzia né un indicatore attendibile dei risultati futuri. Il presente materiale viene fornito a scopo informativo e non va inteso come una sollecitazione o un'offerta per l'acquisto o la vendita di titoli o strumenti finanziari collegati in qualsiasi giurisdizione.

Tutti gli investimenti comportano rischi e possono subire perdite di valore. L'investimento nel **mercato obbligazionario** è soggetto a taluni rischi, tra cui il rischio di mercato, di tasso d'interesse, di emittente, di credito, di inflazione e di liquidità. Il valore della maggior parte delle obbligazioni e delle strategie obbligazionarie varia in funzione delle fluttuazioni dei tassi d'interesse. Le obbligazioni e le strategie obbligazionarie con duration più lunga tendono a evidenziare una maggiore sensibilità e volatilità rispetto a quelle con duration più breve. Di norma, i prezzi delle obbligazioni diminuiscono in caso di aumento dei tassi d'interesse e i contesti di bassi tassi d'interesse fanno aumentare tale rischio. Le riduzioni di capacità delle controparti obbligazionarie possono contribuire al calo della liquidità del mercato e all'aumento della volatilità dei prezzi. Al momento del rimborso gli investimenti obbligazionari possono avere un valore superiore o inferiore al costo iniziale. **I tassi di cambio possono** registrare fluttuazioni significative nel breve periodo e possono ridurre i rendimenti di un portafoglio. L'investimento in **titoli domiciliati all'estero e/o denominati in valute estere** può comportare elevati rischi dovuti alle fluttuazioni valutarie, nonché rischi economici e politici che possono risultare più accentuati nei **mercati emergenti**. I titoli di Stato sono di norma garantiti dal governo emittente. Gli obblighi delle agenzie federali e delle autorità statunitensi sono sostenuti in varia misura, ma in genere non beneficiano della piena garanzia del governo degli Stati Uniti. I portafogli che investono in tali titoli non sono garantiti e possono subire fluttuazioni di valore. **Gli MBS e gli ABS** possono essere sensibili alle fluttuazioni dei tassi d'interesse o esposti al rischio di rimborso anticipato. Sebbene di norma beneficino di garanzie private, pubbliche o emesse da agenzie federali, non è possibile assicurare che i garanti facciano fronte ai loro obblighi. **I derivati** possono comportare determinati costi e rischi, quali il rischio di liquidità, di tasso d'interesse, di mercato, di credito, di gestione e il rischio che una posizione non possa essere chiusa nel momento più favorevole. L'investimento in derivati può comportare una perdita superiore all'importo investito. La **qualità creditizia** di un determinato titolo o insieme di titoli non garantisce la stabilità o la sicurezza del portafoglio. **Con rischio di gestione** si intende il rischio che le tecniche d'investimento e le analisi del rischio impiegate da PIMCO non producano i risultati desiderati e che alcune politiche o determinati sviluppi possano incidere sulle tecniche d'investimento a disposizione di PIMCO nella gestione della strategia. La **diversificazione** non garantisce l'assenza di perdite.

Le affermazioni relative alle tendenze dei mercati finanziari sono basate sulle condizioni di mercato correnti, che sono soggette a variazioni. Il protrarsi dell'impatto e le conseguenze di lungo termine del COVID-19 sui mercati del credito e sull'attività economica mondiale rimangono incerti e dipendenti dalle future evoluzioni come lo sviluppo di terapie, azioni dei governi e altri fattori economici. Le opinioni espresse sono quelle alla data indicata e potrebbero non riflettere i recenti sviluppi di mercato.

Le previsioni, le stime e talune informazioni contenute nel presente documento sono basate su ricerche proprietarie e non devono essere considerate alla stregua di una consulenza di investimento o di una raccomandazione in favore di particolari titoli, strategie o prodotti di investimento. Il conseguimento dei risultati desiderati non è assicurato. Non sussiste alcuna garanzia che le suddette strategie di investimento si rivelino efficaci in tutte le condizioni di mercato o che siano idonee a tutti gli investitori. Ciascun investitore è tenuto a valutare la propria capacità di investimento a lungo termine, in particolare nei periodi di flessione del mercato. Non si garantisce in alcun modo che un qualsiasi conto, prodotto o strategia registri o possa registrare profitti, perdite o risultati analoghi a quelli riportati.

Il rendimento a scadenza è il rendimento complessivo stimato di un'obbligazione se detenuta sino a scadenza e rappresenta il valore attuale dei pagamenti cedolari futuri dell'obbligazione. Il dato è espresso al lordo, ossia senza la detrazione, di commissioni e spese e non è necessariamente indicativo dell'effettiva performance di un'obbligazione o di un portafoglio.

L'indice Bloomberg Barclays Global Aggregate (USD Hedged) rappresenta un indicatore generale dei mercati obbligazionari globali investment grade. Le tre principali componenti di questo indice sono gli indici U.S. Aggregate, Pan-European Aggregate e Asian-Pacific Aggregate. L'indice comprende anche obbligazioni societarie in eurodollari e in euroyen, titoli di Stato canadesi ed emissioni 144A in USD con rating investment grade.

L'indice Bloomberg Barclays Global High Yield è un componente dell'indice Multiverse assieme all'indice Global Aggregate. Rappresenta i mercati high yield degli Stati Uniti, quelli high yield paneuropei, americani dei mercati emergenti, paneuropei dei mercati emergenti, e dei CMBS high yield.

L'MSCI World Index è un indice ponderato per la capitalizzazione di mercato corretta per il flottante e misura la performance dei mercati azionari dei paesi sviluppati. L'indice L'MSCI World comprende gli indici di 23 paesi dei mercati sviluppati.

Il presente documento riporta le opinioni correnti del gestore, che possono essere soggette a variazioni senza preavviso. Questo materiale viene distribuito unicamente a scopo informativo e non deve essere considerato alla stregua di una consulenza d'investimento o di una raccomandazione in favore di particolari titoli, strategie o prodotti d'investimento. Le informazioni contenute nel presente documento sono state ottenute da fonti ritenute attendibili, ma non si rilascia alcuna garanzia in merito.

PIMCO Europe GmbH (società n. 192083, Seidstr.24-24a, 80335 Monaco, Germania) e la **filiale italiana di PIMCO Europe GmbH** (società n. 10005170963) sono autorizzate e regolamentate dall'Autorità di vigilanza finanziaria federale tedesca (BaFin) (Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Francoforte sul Meno) in Germania ai sensi della Sezione 15 della Legge bancaria tedesca (KWG). La filiale italiana è inoltre soggetta alla supervisione della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) ai sensi del Testo Unico della Finanza italiana e della relativa normativa di attuazione. PIMCO Europe GmbH non fornisce servizi di investimento direttamente a clienti al dettaglio. Nessuna parte della presente pubblicazione può essere riprodotta in alcuna forma o citata in altre pubblicazioni senza espressa autorizzazione scritta. PIMCO è un marchio registrato di Allianz Asset Management of America L.P. negli Stati Uniti e nel resto del mondo. ©2021, PIMCO

RIFUGIO DORATO

A CURA DI CONFINVEST F.L.

Da sempre, l'oro svolge un ruolo di *safe haven* per il risparmio e tutt'oggi molti esperti consigliano di detenerne una quota per contrastare eventuali crisi inflazionistiche o valutarie. Lo confermano le recenti tendenze delle Banche Centrali in questa direzione, e la preferenza di molti investitori privati e istituzionali.





Il 15 agosto del 2021, la cosiddetta FIAT money, ovvero il denaro che viene comunemente accettato come forma di pagamento e dichiarato a corso legale in quanto emesso dai governi, ha compiuto 50 anni. È trascorso mezzo secolo da quando Richard Nixon, Presidente degli Stati Uniti, ha dichiarato la fine della convertibilità oro-dollaro. Oggi, dunque, la

quantità di moneta in circolazione è completamente slegata da qualunque forma di sottostante aureo. Qual è, pertanto, il ruolo dell'oro oggi all'interno del sistema finanziario? Quali sono gli utilizzi possibili dell'oro e perché? La definizione di "bene rifugio" aiuta in parte a inquadrare questi interrogativi. Il bene rifugio è comunemente riconosciuto come un asset che possa fornire

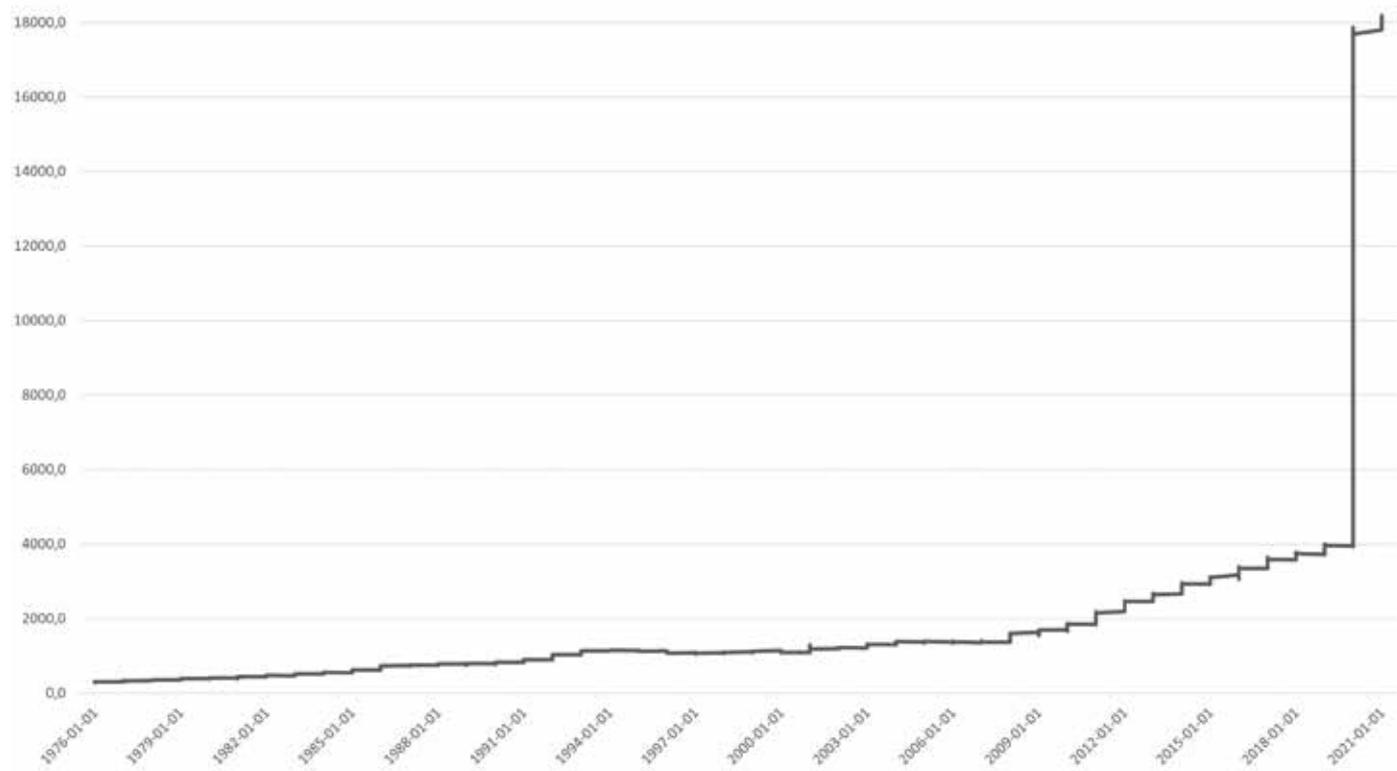
supporto nei momenti di crisi di liquidità per far fronte ad esigenze di cassa. Sotto questo profilo, l'oro svolge il proprio ruolo di *safe haven*; in funzione del suo alto grado di liquidità, può essere infatti negoziato con facilità e velocemente. I principali driver del prezzo dell'oro oltre alla capacità estrattiva dell'industria mineraria, sono due: la base monetaria e i fattori geopolitici.

Prezzo dell'oro all'oncia dal 1970 al 2021 (USD)



Fonte: LBMA (London Bullion Market Association)

Massa monetaria M1 dal 1976 al 2021 (miliardi USD)



Fonte: FRED (Economic Research – Federal Reserve Bank of St. Louis)

IL MERCATO DELL'ORO TRA SCENARI POST PANDEMICI E POLITICHE MONETARIE

Il cigno nero del Covid-19 ha avuto, come in tutti i mercati, il proprio impatto anche nell'ecosistema dell'oro. Se da un lato la pandemia ha dato vigore ai rischi già insiti nel sistema finanziario, dall'altro lato ha aperto la strada a nuove sfide per la *wealth preservation* di investitori e risparmiatori. Ad esercitare i propri effetti sul sistema finanziario non è stato soltanto il Covid-19, ma anche la risposta attuata dalle Banche Centrali e le politiche monetarie ultra-espansive messe in atto per arginare gli effetti della pandemia. Più specificamente, è utile considerare che la massa monetaria M1, ovvero la quantità complessiva di dollari espressa in circolante e depositi, ha raggiunto nuovi record. Questo importante *shock* nell'offerta monetaria, in contingenza con le derive politiche e sociali del Covid-19, ha fornito un sostegno alle quotazioni del metallo nel corso degli ultimi due anni. La quotazione in dollari all'oncia dell'oro, infatti, è passata da circa 1.500 dollari alla fine del 2019 fino a circa 1.900 dollari l'oncia a fine 2020, con un picco di circa 2.060 dollari nel mese di agosto 2020, per poi riaggiustarsi intorno ai 1.800 dollari l'oncia a settembre del 2021.

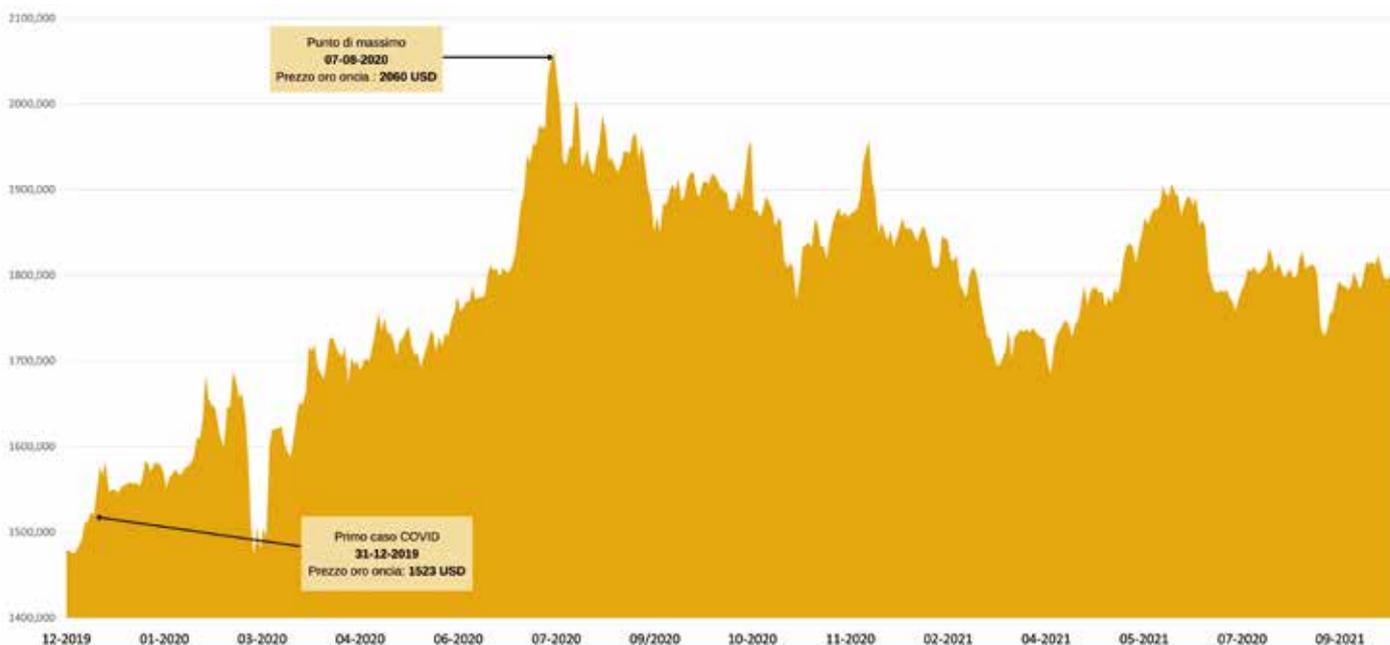
IL CIGNO NERO DEL COVID-19 HA AVUTO, COME IN TUTTI I MERCATI, IL PROPRIO IMPATTO ANCHE NELL'ECOSISTEMA DELL'ORO. SE DA UN LATO LA PANDEMIA HA DATO VIGORE AI RISCHI GIÀ INSITI NEL SISTEMA FINANZIARIO, DALL'ALTRO LATO HA APERTO LA STRADA A NUOVE SFIDE PER LA *WEALTH PRESERVATION* DI INVESTITORI E RISPARMIATORI.

Secondo una recente indagine del World Gold Council, autorità indiscussa per le analisi e gli studi relativi al mondo dell'oro, gli elementi chiave per interpretare il mercato del bene rifugio nel 2021 sono cinque.

Il primo elemento, già anticipato, è quello delle politiche monetarie attivate dalle Banche Centrali. Sempre in relazione a questi attori del sistema finanziario, un secondo elemento è relativo alla domanda di oro. Negli ultimi anni, infatti, le Banche Centrali hanno tesaurizzato importanti riserve di oro all'interno dei propri asset. Questa condotta ha innescato un comportamento emulativo da parte di molti investitori (anche istituzionali) che, a loro volta, hanno cominciato ad accantonare oro all'interno dei

portafogli, dando luogo a quello che di fatto è un circolo virtuoso significativo per il metallo giallo. Un ulteriore fattore utile per capire il mercato dell'oro è relativo ai nuovi modelli di diversificazione che stanno prendendo piede nei mercati emergenti. In particolare, la Cina si sta rivelando un vero e proprio *hub* degli investimenti in oro. Infine, un ultimo elemento utile per capire lo scenario dell'oro è il rinnovato *concern* nei confronti del rischio di mercato. Il Covid-19, sotto questo profilo, si è posto come motore catalizzatore di questa nuova sensibilità, che ha spinto investitori e risparmiatori a gestire con maggior cautela le proprie finanze e a presidiare l'equilibrio del proprio portafoglio, anche attraverso l'utilizzo di asset class come l'oro.

Prezzo dell'oro all'oncia da dicembre 2019 a settembre 2021 (USD)



Fonte: LBMA (London Bullion Market Association)

LA QUOTAZIONE IN DOLLARI ALL'ONCIA DELL'ORO È PASSATA DA CIRCA 1500 DOLLARI ALLA FINE DEL 2019 FINO A CIRCA 1900 DOLLARI L'ONCIA A FINE 2020, CON UN PICCO DI CIRCA 2060 DOLLARI NEL MESE DI AGOSTO 2020, PER POI RIAGGIUSTARSI INTORNO AI 1800 DOLLARI L'ONCIA A SETTEMBRE DEL 2021.

GLI INTERROGATIVI PER ANTICIPARE IL DOMANI

Oggi il focus del dibattito finanziario è ampiamente concentrato sul tema dell'inflazione. Si tratta di un fenomeno transitorio, oppure durerà più a lungo? Per rispondere a questo interrogativo, potrebbe essere utile analizzare il comportamento di uno dei Paesi europei che, forse meglio di altri, possiede una sensibilità culturale nei confronti di questo tema: la Germania. Secondo le statistiche del World Gold Council, in Germania la domanda di oro è tornata a crescere in modo importante. La radice di questo atteggiamento potrebbe essere rintracciata nella volontà di scongiurare una nuova Weimar, oggi che l'inflazione è in forte crescita e l'indice dei prezzi al consumo continua ad aumentare. *Wall Street Italia*, nota rivista di informazione finanziaria, ha recentemente riportato alcune considerazioni di Mark Mobius, investitore ed esperto di mercati emergenti con esposizione internazionale. Il founding partner di Mobius Capital Partners ancora oggi

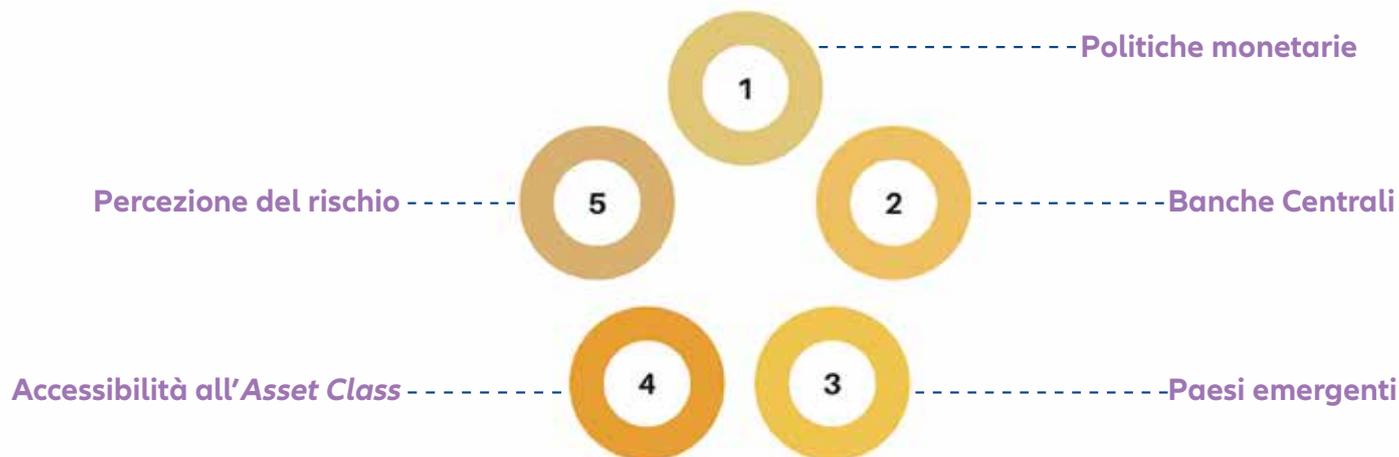
consiglia agli investitori istituzionali di integrare all'interno del portafoglio una quantità del 10% in oro fisico, per anticipare gli effetti di eventuali crisi valutarie ed inflattive, nonché la perdita di potere d'acquisto e svalorizzazione del risparmio che ne deriverebbe.

CONFINVEST F.L. è una PMI Innovativa, leader nel mercato di oro fisico da investimento e unico Operatore Oro Professionale quotato in Borsa Italiana. Dal 1983 è market dealer italiano per l'acquisto e la vendita di monete d'oro e lingotti, attivo in modo capillare su tutto il territorio nazionale. La struttura collabora con investitori privati e istituzionali, banche (anche in convenzione), strutture finanziarie, private banking e family office. **Per scoprire di più, visita il sito www.confinvest.it**

AVVERTENZA

Le performance passate non sono indicative di quelle future e non si vogliono offrire consigli di investimento.

Oro: fattori chiave per leggere il mercato



Fonte: World Gold Council

COME L'ORO È DIVENTATO MEZZO DI SCAMBIO

L'oro è il mezzo di scambio più antico che sia mai stato utilizzato dall'uomo. Si tratta di un vero e proprio surrogato del denaro, in funzione delle sue proprietà. Un bene, infatti, per essere utilizzato come forma di denaro, deve possedere alcune specifiche caratteristiche: riconoscibilità, frazionabilità, portabilità, alto valore rispetto al volume e continuità di valore nel tempo. Tutti i beni che possiedono queste caratteristiche possono essere utilizzati come mezzi di scambio.

Nel corso della storia, ci sono molti esempi di beni che sono stati utilizzati dall'uomo



come mezzi di scambio: il sale, il bestiame e le conchiglie sono soltanto alcune delle svariate forme utilizzate dall'uomo nei propri commerci. Tuttavia, l'oro ha prevalso su tutti questi mezzi proprio grazie alle sue caratteristiche intrinseche.

Il metallo giallo, infatti, è molto scarso in natura, con un tasso di inflazione molto basso, che dipende per la maggior parte dalle contenute capacità dell'industria estrattiva e mineraria. Inoltre, può essere facilmente riconosciuto, frazionato e trasportato. Infine, esso conserva il proprio valore nel tempo.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E BIODIVERSITÀ

A cura di ALLIANZ GLOBAL INVESTORS

Vi è in tutto il mondo sempre più attenzione, mista a preoccupazione, per lo sviluppo sostenibile, il cambiamento climatico e il riscaldamento globale. Minore è invece la percezione di un fenomeno altrettanto importante: la perdita di biodiversità. Per salvaguardarla, saranno sempre più utili le tecnologie più avanzate, a partire dall'intelligenza artificiale.



La sostenibilità e i suoi valori fanno ormai stabilmente parte del nostro modo di vivere e di lavorare. Con gradi di impegno e convinzione, e soprattutto di azione, molto diversi da persona a persona e da organizzazione a organizzazione. Ma in fondo ormai siamo tutti consapevoli dell'importanza di difendere l'ambiente naturale, esaltare i principi della sostenibilità e puntare a scongiurare i grandi disastri che gli scienziati predicono se non verrà invertito a breve il ciclo perverso del cambiamento climatico.

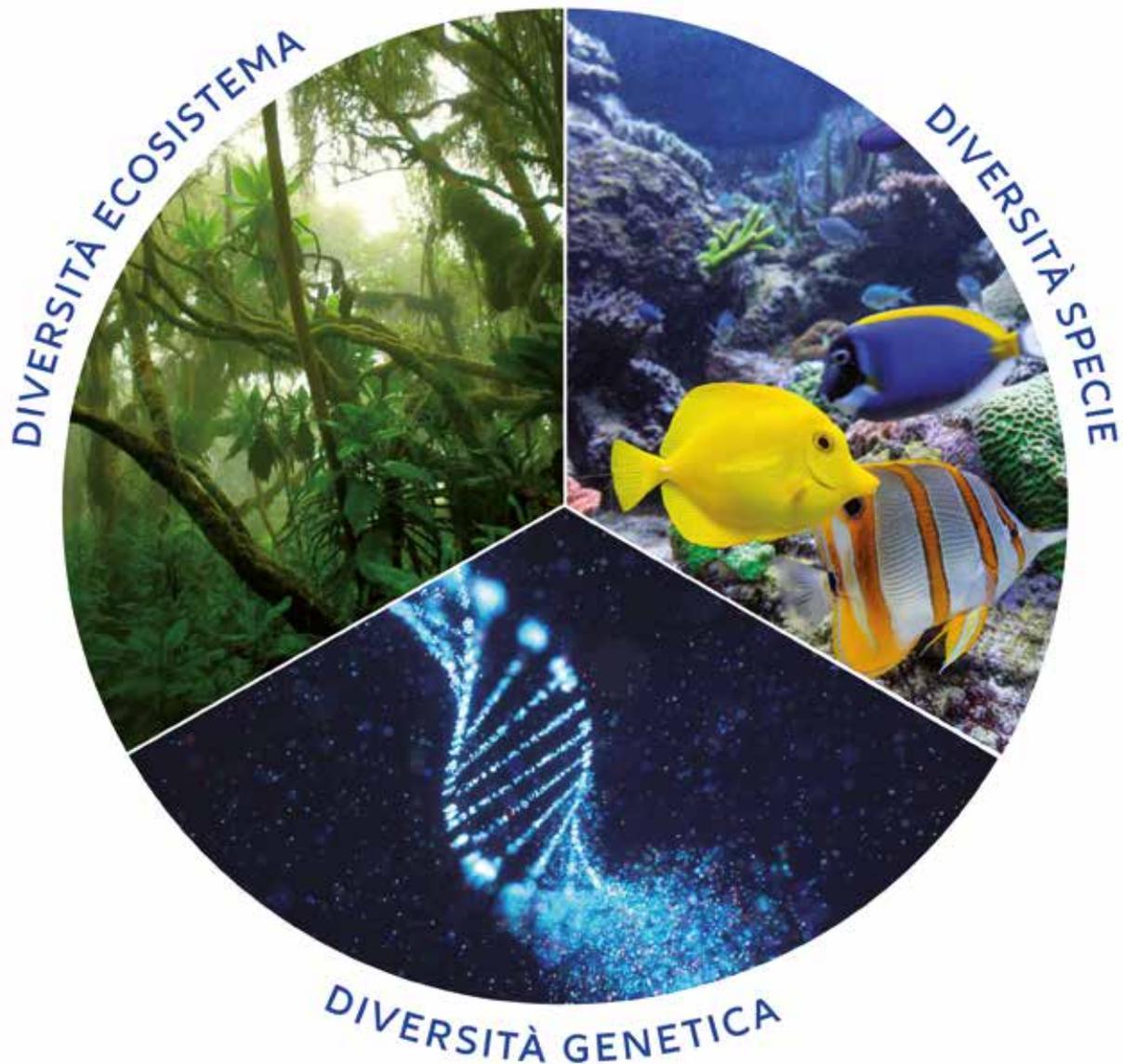
Ma se, appunto, riscaldamento globale e cambiamento climatico ricevono la gran parte delle attenzioni sia a livello individuale che collettivo, vi è

certamente minore sensibilità per quanto riguarda un aspetto cruciale del nostro ambiente naturale: quello della biodiversità. Molti vi attribuiscono scarsa importanza e molti di più la ignorano *tout court*. Eppure, si tratta della componente di importanza indiscutibilmente maggiore. Non basterà infatti fermare il riscaldamento globale e le emissioni di gas serra se al contempo non ci attiveremo, e in fretta, per proteggere la meravigliosa biodiversità del nostro mondo.

NATURA MINACCIATA

Famiglie, comunità e intere nazioni dipendono dalla biodiversità. È ciò che supporta la catena della vita, che

L'IA POTRÀ ESSERE MOLTO IMPORTANTE NELLE ATTIVITÀ DI CONSERVAZIONE. LA TECNOLOGIA AVANZATA DEI SATELLITI E DEI DRONI UTILIZZATA PER LA SORVEGLIANZA DETTAGLIATA DELLE SPECIE GENERA ENORMI QUANTITÀ DI DATI SIGNIFICATIVI.



protegge i nostri raccolti, gli animali che alleviamo e l'acqua che beviamo. Secondo Taskforce on Nature-related Financial Disclosures "Più della metà della produzione economica mondiale - 44 trilioni di dollari di generazione di valore economico - è moderatamente o fortemente dipendente dalla natura. L'estinzione registrata dell'83% dei mammiferi selvatici e del 50% delle piante rappresenta quindi un rischio notevole per la stabilità economica e finanziaria".

Inoltre, la perdita della biodiversità potrebbe comportare un aumento del tasso di trasmissione delle malattie - un punto molto significativo in questo

periodo di pandemia. Questo perché una maggiore biodiversità crea una difesa naturale contro la diffusione delle malattie infettive.

Secondo l'ONU, la natura è in declino a livello globale a un ritmo senza precedenti nella storia umana. Saranno necessari dei cambiamenti radicali sia per ripristinare e proteggere la natura da questa distruzione, sia per colmare l'immenso deficit di finanziamento del settore privato di 4,1 trilioni di dollari nella natura entro il 2050, necessari per preservare la biodiversità e ripristinare le foreste. Nell'era digitale nella quale ormai viviamo, l'intelligenza artificiale (IA) potrebbe offrire la possibilità di

raggiungere questi obiettivi impegnativi e, a sua volta, permetterci di sopravvivere e svilupparci.

IL POTERE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'IA, infatti, potrebbe essere molto importante se introdotta nelle attività di conservazione. La tecnologia avanzata dei satelliti e dei droni utilizzata per la sorveglianza dettagliata delle specie genera enormi quantità di dati significativi. Tuttavia, sarebbe poco utile senza l'IA e la sua capacità di elaborare le informazioni molto rapidamente, consentendo una raccolta di

informazioni più veloce di quanto sia umanamente possibile. Questo a sua volta ci aiuterà a sviluppare le nostre conoscenze sul perché la biodiversità si sta perdendo e a trovare soluzioni per fermarla. E possiamo già vedere che l'IA viene impiegata per questo scopo, e con successo. Vediamo qualche esempio.

Un progetto chiamato "Map of Biodiversity Importance" creato da NatureServe supportato da Esri, The Nature Conservancy e il programma AI for Earth di Microsoft controlla il livello di biodiversità a rischio negli Stati Uniti. Utilizzando "il machine learning e le variabili predittive ambientali, è in grado di modellare gli habitat per 2.216 specie" e visualizzare i dati sotto forma di mappe, aiutando il processo di ricostruzione della biodiversità nelle regioni. Un altro caso significativo è quello delle foreste di Gramemer. Le foreste occupano il 31% del pianeta e ospitano l'80% delle specie terrestri di animali e piante del mondo. Ma la deforestazione sta distruggendo la grande biodiversità che le foreste racchiudono in diverse parti del mondo. Il problema è particolarmente evidente nel bacino amazzonico, dove la distruzione delle foreste è in gran parte causata da attività illegali come le violazioni del territorio, gli incendi boschivi indotti e le attività minerarie e di disboscamento illegali. Sebbene la sorveglianza avanzata delle foreste sia già in atto, il problema è che il filtraggio delle grandi quantità di dati raccolti risulta troppo costoso per gli esseri umani. Ed è qui che l'IA potrebbe fare la differenza.

Per esempio, l'azienda di scienze dei dati Gramemer utilizza le reti neurali per riconoscere diverse specie di piante e alberi con una precisione dell'85%, un livello paragonabile a quello che gli esseri umani possono raggiungere, ma a una velocità molto maggiore. Aziende come IBM stanno utilizzando dei sensori per monitorare le foreste pluviali combinandoli con un software capace di elaborare fino a 10.000 punti dati al secondo. I tipi di

FENOMENI COME IL RISCALDAMENTO GLOBALE E IL CAMBIAMENTO CLIMATICO RICEVONO GRANDE ATTENZIONE SIA A LIVELLO INDIVIDUALE CHE COLLETTIVO. VI È INVECE MINORE SENSIBILITÀ PER QUANTO RIGUARDA UN ASPETTO CRUCIALE DEL NOSTRO AMBIENTE NATURALE: QUELLO DELLA BIODIVERSITÀ.

L'Intelligenza Artificiale nella nostra vita quotidiana



informazioni che raccolgono includono livelli di carbonio, umidità del suolo, umidità relativa e pressione atmosferica, tra le altre cose. Tutto ciò può essere utilizzato per prevedere le siccità e i possibili incendi nelle foreste. Può anche mostrare come le foreste pluviali rispondono alla deforestazione e al cambiamento climatico. Ci sono tecniche ancora più innovative che vengono utilizzate. L'organizzazione no-profit Rainforest Connection utilizza nelle foreste pluviali telefoni cellulari riciclati per inviare notifiche istantanee quando viene rilevato il suono di una motosega o qualcosa associato alla deforestazione illegale.

ENERGIA PULITA

Nonostante il potenziale dell'IA nella protezione dell'ambiente e nel contrasto al cambiamento climatico, non mancano i problemi. Per esempio, la potenza di calcolo che l'intelligenza artificiale richiede può essere considerevole, con conseguente consumo di grandi quantità di elettricità. Come sottolinea Stephan Richter "l'IA è uno strumento, non una soluzione". Ogni tecnologia ha esternalità negative, ma è come si usa la tecnologia che può fare la differenza. Per esempio, usando l'IA per ridurre le emissioni di CO₂ e aumentare l'uso di energia

ALLIANZ GLOBAL ARTIFICIAL INTELLIGENCE

L'intelligenza artificiale sta trasformando da anni le nostre vite e rivoluzionando le imprese. Tuttavia, siamo solo all'inizio di questa profonda evoluzione strutturale. Il fondo Allianz Global Artificial Intelligence offre agli investitori un'esposizione globale e diversificata sul tema dell'intelligenza artificiale, senza vincoli di capitalizzazione. Il focus è sulle società a media e grande capitalizzazione rispetto alle società a mega capitalizzazione. La strategia investe su tutta la catena del valore, dalle aziende che sviluppano infrastrutture e permettono l'applicazione dell'IA, alle società appartenenti a differenti settori e industrie che adottano l'IA nei loro prodotti, soluzioni e processi aziendali. L'intelligenza artificiale in futuro rivoluzionerà ogni settore e quindi sarà in grado di offrire molteplici opportunità di investimento diverse per coloro che hanno la giusta conoscenza e competenza.

Il nostro team di gestione del portafoglio ha sede a San Francisco, con accesso unico a molti degli attori chiave di questo settore. Questo si traduce in un dialogo continuo sia con società affermate che con start-up, oltre a una migliore comprensione di come l'IA si sta sviluppando e sta proliferando. Inoltre, la piattaforma di ricerca globale di Allianz Global Investors fornisce una prospettiva globale e intersettoriale. Grazie ad una comprensione completa della tecnologia e delle aziende sottostanti, il nostro team è nella posizione migliore per comprendere le opportunità che l'intelligenza artificiale presenta per tutte le aree dell'economia globale.

Allianz Global Artificial Intelligence è dunque una strategia di investimento azionaria focalizzata sulle tecnologie di intelligenza artificiale, che seleziona a livello globale le società che sviluppano l'implementazione dell'intelligenza artificiale in tutte le sue possibili applicazioni dai big data alle infrastrutture informatiche, dall'automazione sanitaria alle auto a guida autonoma fino all'internet delle cose.

A differenza dei fondi tecnologici già disponibili, Allianz Global Artificial Intelligence coglie il potenziale dirompente delle tecnologie di Intelligenza Artificiale, ne analizza le prospettive catturandone la crescita dinamica e sostenibile trasversale su tutti i mercati.

Allianz Global Artificial Intelligence è una strategia di investimento azionaria focalizzata sulle tecnologie di intelligenza artificiale. Seleziona a livello globale le società che sviluppano l'implementazione dell'IA in tutte le sue possibili applicazioni.

La rivoluzione dell'IA è appena iniziata

L'IA si sta sviluppando rapidamente ed è **destinata a durare**.

Gli investimenti annui in IA sono cresciuti di **6 volte a livello globale** tra il 2015 e il 2019.

L'IA sta cambiando i **modelli di attività** e i metodi tradizionali di lavoro.

Ha il potenziale per **accelerare l'apprendimento umano** e la produttività.

L'IA potrebbe contribuire con **15,7 miliardi di dollari** all'economia globale entro il 2030.

Opportunità di crescita a lungo termine

Indipendentemente dal ciclo economico, i Paesi sono consapevoli che la **prosperità futura dipende dagli investimenti nell'innovazione**.

L'AI rappresenta l'**onda rivoluzionaria** che aiuterà a modernizzare le imprese e a trainare la crescita economica.

Gli investitori possono partecipare alle opportunità di crescita secolare dell'IA con l'obiettivo di **aumentare i profitti**.

Diverso universo di aziende innovative

La piattaforma Allianz di ricerca analizza **oltre 1.000 aziende innovative**.

Cerchiamo aziende che possono beneficiare:
a) Dall'implementazione dell'infrastruttura IA; b) Dallo sviluppo di software e applicazioni IA; c) Dall'azione dell'IA nei processi aziendali chiave.

Abbiamo costruito un **portafoglio diversificato di 40-100 partecipazioni** in aziende che soddisfano i nostri criteri di investimento.

rinnovabile, e ottenendo così una riduzione dell'impatto ambientale negativo dell'IA. Il settore dell'energia potrebbe, quindi, beneficiare significativamente dell'uso dell'IA, dato che rilascia enormi quantità di gas serra. L'IA potrebbe certamente avere un impatto positivo aiutando a ridurre le emissioni. Un altro campo in cui l'IA può dare (e di fatto già lo fa) un importantissimo contributo è quello della plastica. In alcune parti dell'Oceano Pacifico eserciti di droni misurano la quantità di rifiuti di plastica negli oceani utilizzando telecamere che scattano migliaia di foto aeree a ogni viaggio. Foto che vengono poi inviate a un algoritmo elaborato per riconoscere la plastica e distinguerla da altri oggetti come conchiglie e meduse. Da qui viene poi creata una mappa open source che può essere usata per concentrarsi su quelle aree dell'oceano dove è necessaria la massima attenzione. Si tratta di una tecnologia innovativa che può essere

utilizzata per tracciare i rifiuti di plastica in modo da trovare una soluzione alla fonte del problema. L'IA può anche essere utilizzata per creare simulazioni di dati e modelli che possono prevedere in quali aree dell'oceano la plastica potrebbe accumularsi. Attraverso questo processo, l'IA può scoprire schemi o osservazioni difficilmente rilevabili in precedenza. Questi sono solo alcuni dei numerosi esempi che mettono in evidenza l'enorme importanza della tecnologia, e in particolare dell'intelligenza artificiale, per la salvaguardia degli ambienti naturali e della biodiversità. Ma non è solo la sua capacità di padroneggiare serie di dati complesse e veloci a renderla preziosa. È anche la velocità con cui può rilevare, capire e fornire soluzioni. In questo momento la velocità è fondamentale e, di conseguenza, l'IA potrebbe essere il nostro grande alleato nella prevenzione della perdita di biodiversità.

“PIÙ DELLA METÀ DELLA PRODUZIONE ECONOMICA MONDIALE - 44 TRILIONI DI DOLLARI DI GENERAZIONE DI VALORE ECONOMICO - È MODERATAMENTE O FORTEMENTE DIPENDENTE DALLA NATURA. L'ESTINZIONE REGISTRATA DELL'83% DEI MAMMIFERI SELVATICI E DEL 50% DELLE PIANTE RAPPRESENTA QUINDI UN RISCHIO NOTEVOLE PER LA STABILITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA”.

IL RUOLO STRATEGICO DEI METALLI RARI



DI ENRICO SASSOON

Poco conosciuti dal grande pubblico, i metalli rari sono alla base della produzione dei beni più importanti utilizzati dalle società avanzate, dai computer agli smartphone, dai pannelli solari alle pale eoliche. Ne domina il mercato la Cina, che ne produce il 95% del totale mondiale. In un quadro di dipendenza di tutti gli altri Paesi che potrebbe innescare conflitti. Specie con gli Stati Uniti.



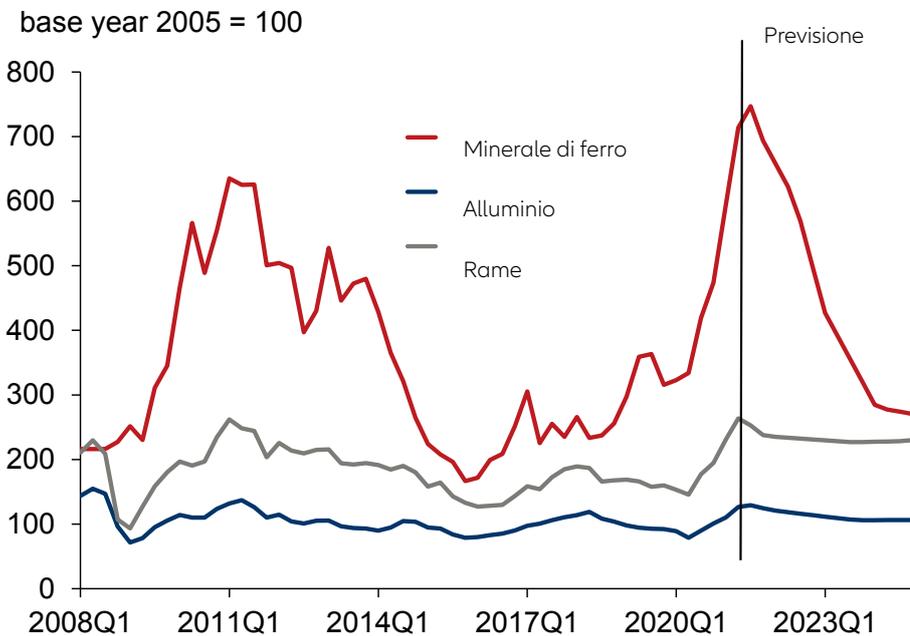
La ripresa dopo-pandemia genera soddisfazione per gli elevati tassi di crescita che si registreranno nel 2021, ma anche timori per tassi d'inflazione che non si vedevano da decenni. E, per l'inflazione, l'attenzione dei mercati finanziari, e di ogni osservatore anche a livello individuale, è rivolta ossessivamente verso le decisioni della Fed, alle analisi dei suoi comitati, alle dichiarazioni più o meno velate dei suoi responsabili, a partire dal capo, il presidente Jerome Powell. Troppa inflazione che porti ad aumenti dei tassi che ridurranno la crescita: è questo oggi il timore più diffuso, e non solo in America.

Minore attenzione viene però dedicata a una componente fondamentale dell'inflazione: il rincaro delle materie prime su scala mondiale, che genera timori presso gli esperti ma certamente viene meno osservato dall'opinione pubblica. La ripresa del 2021, o meglio il rimbalzo, si poggia su questo rincaro che ha portato i prezzi di molte commodity ad aumenti senza precedenti e gli indici a triplicare in pochi trimestri. A titolo di esempio, il Commodity Index di Oxford Economics è passato da circa 200 nel 2017 a oltre 700 oggi, superando i livelli raggiunti negli anni di ripresa post-crisi finanziaria del 2008. Prezzi in ascesa per molte materie di base come minerale di ferro, rame e alluminio, ma anche legname, petrolio e alimentari, senza dimenticare un nuovo attore che domina sempre più la scena mondiale: i metalli rari e, all'interno di quel gruppo, le terre rare.

Dunque, se la prospettiva d'inflazione preoccupa, uno dei segmenti più delicati è rappresentato proprio dai prezzi delle commodity. Ma è un timore con ogni probabilità destinato a rientrare. I rincari sono infatti il risultato di ragioni specifiche emerse proprio a causa delle chiusure di attività nel periodo acuto della pandemia. A causa di queste chiusure si sono creati colli di bottiglia nella produzione di molte materie prime e, quando la domanda è ritornata, le limitazioni produttive si sono fatte sentire. Un altro fattore è costituito dalle modifiche in atto nelle catene di fornitura e nella logistica di molte aziende, spaventate dall'eccessiva dipendenza da mercati esteri. Molte aziende occidentali hanno infatti scoperto che impianti produttivi collocati nel Far East, e soprattutto in Cina, costituiscono punti di rischio che in situazioni di crisi espongono l'azienda a rotture di approvvigionamento estremamente costose. Lo si è visto in modo esemplare nel caso dell'industria elettronica e, forse ancor più, nel settore automobilistico.

Ma a ben guardare, siamo in una situazione che i più ritengono temporanea. I colli di bottiglia sono in via di superamento e gli stessi rincari

Indice previsivo dei prezzi delle commodity



Fonte: Oxford Economics/Haver

In questo periodo prevalgono i timori inflazionistici legati al rincaro di molte materie prime. Ma è una preoccupazione infondata: questi rincari avranno vita breve e già da inizio 2022 i prezzi torneranno a calare.

rappresentano il motore di convenienza che spinge ad aumentare la produzione delle materie prime in sofferenza. Non a caso, l'indice citato prevede un ritorno ai livelli del 2017 già dal 2023, con una discesa dei prezzi che avrà inizio già dai primi mesi del 2022 (si veda il grafico).

GLI ELEMENTI STRUTTURALI

Questione chiusa, dunque? Le materie prime non sono un'area di preoccupazione strategica? Questa è probabilmente l'opinione prevalente, ma non potrebbe essere più sbagliata. I rincari del 2020 e 2021 sono destinati a rientrare in tempi relativamente brevi, ma la questione ha dimensioni ben più vaste di quanto si veda a prima vista. Il fattore di norma trascurato ha a che fare non tanto con le più note e diffuse materie prime come quelle citate, ossia ferro, rame, alluminio e legname, né con fonti di energia come petrolio, gas o carbone, bensì con quel gruppo di risorse che va sotto

il nome di metalli rari e di terre rare come ad esempio il litio, il cobalto, il neodimio, il gallio, il germanio o il tantalio. Ma anche altri metalli assai meno noti e con nomi spesso misteriosi ed esotici: lantanio, cerio, promezio, gadolinio, erbio, disprosio e altri ancora (si veda la tabella).

Sono sostanze che vengono utilizzate, sia pure in proporzioni minime, in moltissimi prodotti che sono alla base della società contemporanea, e lo saranno sempre più in futuro: laser, schermi per ogni applicazione, smartphone, computer, dispositivi di telecomunicazione, ma anche magneti, motori elettrici e armi di nuova generazione. All'insaputa di molti, e cinquant'anni dopo i primi allarmi sul possibile esaurimento fisico delle risorse lanciato dal Club di Roma con il famoso rapporto *I limiti allo sviluppo*, siamo grandiosamente entrati in una nuova era tecnologica condizionata dalle terre rare.

Prendiamo come esempio lo smartphone, dispositivo ormai insostituibile per l'altissimo e sempre crescente numero di funzioni che svolge. Nato come telefono portatile, e già questa fu una rivoluzione, è oggi posizionatore globale, navigatore, banca dati, riproduttore musicale, macchina fotografica, registratore di suoni e immagini, calendario e agenda, timer, cronometro e altro, solo restando in un campo tradizionale. Ma è ormai divenuto anche conto corrente, sistema di pagamento, strumento d'investimento, dispositivo di connessione con l'amministrazione pubblica e, nell'insieme, depositario della nostra completa identità digitale. Bene, in questo strumento è presente la quasi totalità dei metalli rari: le batterie sono fatte di cobalto, estratto prevalentemente in Congo, e litio, che viene quasi interamente dalla Cina; nella componente elettronica si trovano il gallio che arriva dal sud della Cina, il tantalio del Mozambico, e il gadolinio di origine brasiliana. Nello schermo ci sono parti di ittrio, indio e disprosio. Altre terre rare,

I principali usi dei metalli rari

Risorsa	Usi
Antimonio	Ritardanti di fiamma (nella plastica), catalisi del polietilene
Berillio	Telecomunicazioni ed elettronica, industria aerospaziale, nucleare civile e militare
Bismuto	Generatori termoelettrici (automobile), superconduttori ad alta temperatura, saldature senza piombo
Borato	Vetri e ceramiche
Cobalto	Cellulari, computer, veicoli ibridi, magneti
Fluorite	Acido fluoridrico, metallurgia dell'acciaio e dell'alluminio, ceramiche, lenti
Gallio	Semiconduttori, lampade a diodi luminescenti
Germanio	Fotovoltaico, fibre ottiche, catalisi, lenti infrarosse
Indio	Chip elettronici, schermi LCD
Magnesio	Leghe di alluminio
Grafite naturale	Veicoli elettrici, industria aerospaziale, industria nucleare
Niobio	Satelliti, veicoli elettrici, industria nucleare, gioielleria
Silicio metallico	Circuiti integrati, pannelli fotovoltaici, isolatori elettrici
Tantalio	Condensatori miniaturizzati, superleghe
Tungsteno	Strumenti da taglio, schermatura, elettricità, elettronica
Vanadio	Acciai speciali, industria aerospaziale, catalisi
Metalli del gruppo del platino (rutenio, rodio, palladio, osmio, iridio, platino)	Catalizzatori, bigiotteria
Terre rare *	Magneti permanenti, automobili elettriche, pale eoliche, treni alta velocità, scanner medici, laser, trasmissione dati con fibra ottica, luminofori per schermi, bande magnetiche anti contraffazione nelle banconote, catalisi

* Terre rare: lantanio, cerio, praseodimio, neodimio, promezio, samario, europio, gadolinio, terbio, disprosio, olmio, erbio, tulio, itterbio, lutezio, scandio, ittrio.

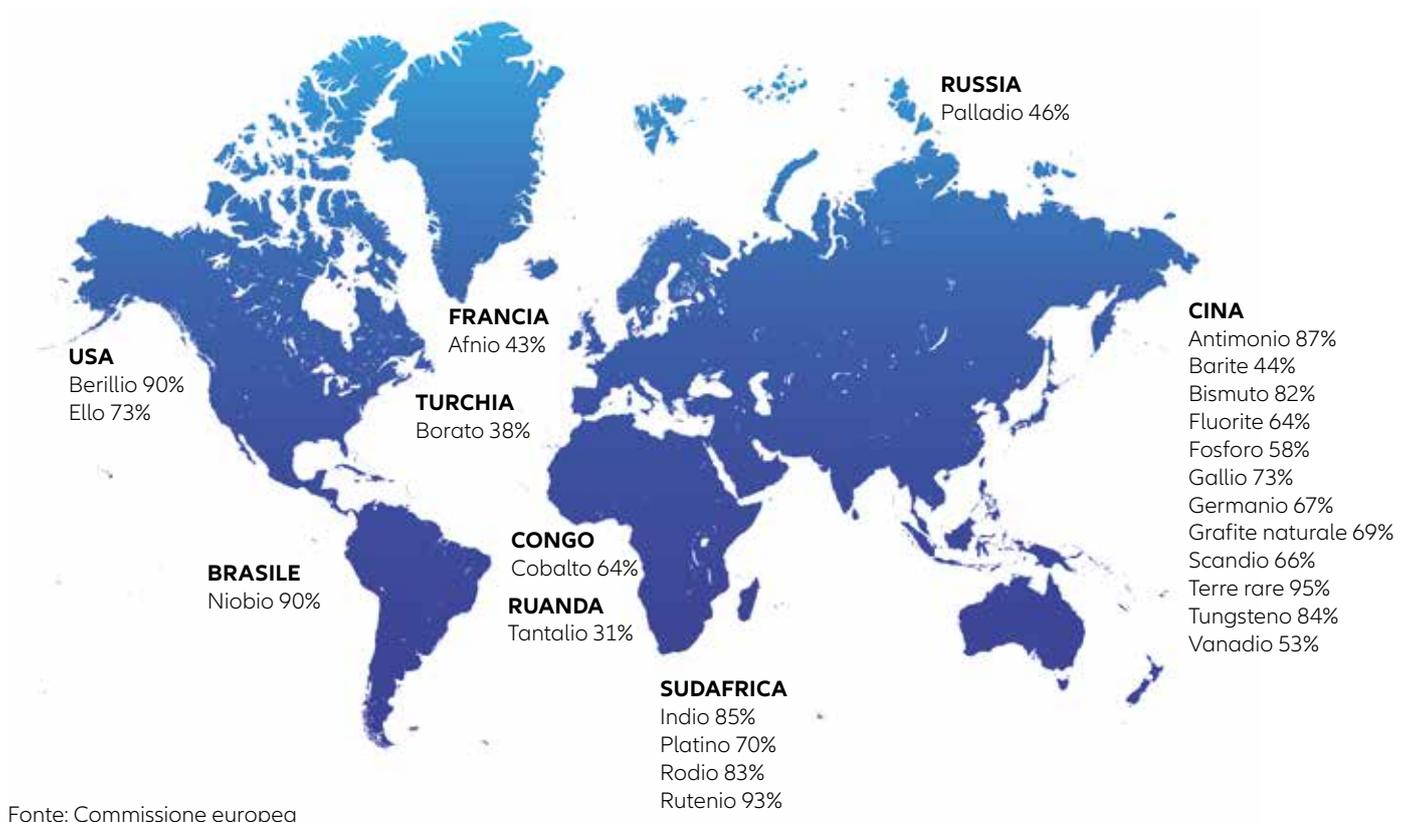
Fonte: Guillaume Pitron, *La guerra dei metalli rari*, LUISS, 2019.

in proporzioni minori, entrano nel telaio e nelle connessioni interne. Senza questa serie di metalli rari possiamo dimenticarci questo strumento magico. Prendiamo casi forse meno eclatanti ma altrettanto fondamentali. In un'auto elettrica troviamo lantanio e cerio nelle batterie ibride; cerio, lantanio e zirconio nel convertitore catalitico, neodimio nei magneti del motore elettrico e nei fari, europio e ittrio nello schermo di bordo, ittrio nei

sensori, neodimio, praseodimio, disprosio e terbio nel generatore e motore elettrico. La situazione è analoga per alcune delle tecnologie su cui punteremo sempre di più negli anni e nei decenni, specie nel campo della transizione energetica e nella sostituzione di energie fossili con energie rinnovabili. Pale eoliche e pannelli solari richiedono materiali sempre più sofisticati, ma anche molto rari e costosi e fortemente inquinanti, sia in fase di produzione che

di consumo. È certamente il costo da pagare per un contrasto al cambiamento climatico che impone il passaggio accelerato a nuove fonti di energia e la decarbonizzazione di quelle più utilizzate, ma è una realtà di cui rendersi consapevoli. Il punto fondamentale, di norma poco considerato, è proprio questo. Le terre rare sono l'elemento centrale della nostra epoca ma da un lato si trovano in uno o pochi Paesi produttori e da un

I principali Paesi produttori di minerali rari



L'ATTENZIONE DOVREBBE ESSERE RIVOLTA A MATERIE PRIME NOTE COME METALLI RARI E TERRE RARE, SOSTANZE CHE ENTRANO IN TUTTI I PRINCIPALI BENI DI MAGGIORE UTILIZZO IN SETTORI COME INFORMATICA, ENERGIA, TELECOMUNICAZIONI E SANITÀ.

altro lato sono caratterizzate da processi produttivi fortemente inquinanti, che è anche il motivo per cui si producono solo in alcuni Paesi. Semplificando, si può ben dire che se la Gran Bretagna ha dominato il XIX secolo grazie al carbone e gran parte degli eventi del XX secolo sono riconducibili al predominio sul petrolio di Stati Uniti e Arabia Saudita, il XXI secolo si focalizza su metalli rari e terre rare, e qui lo Stato indubbiamente predominante è la Cina, sia sul proprio territorio che altrove, per esempio in Africa. Poiché l'industria tecnologica, a partire da quella informatica, e l'industria delle rinnovabili sono i primi utilizzatori di metalli e terre rare, non possono essere trascurate o sottovalutate le implicazioni economiche e strategiche di quella che si avvia a essere una dipendenza eccessiva dalla Cina stessa. L'altro elemento è quello produttivo. La famiglia di circa trenta metalli rari di

cui stiamo parlando ha in comune una caratteristica che è alla base della denominazione di metalli rari e di terre rare. Sono presenti in quantità minime associate di norma a metalli più abbondanti o nelle rocce terrestri, e la loro estrazione richiede processi costosi e molto inquinanti. Vanno purificate otto tonnellate e mezza di roccia per produrre un chilo di vanadio, sedici per un chilo di cerio, cinquanta per un chilo di gallio e duecento per un chilo di lutezio. I processi di separazione richiedono l'utilizzo di acido solforico e altre componenti chimiche fortemente inquinanti, con effetti sul territorio ma anche sulla salute sia di chi lavora alla produzione sia delle popolazioni circostanti. Motivo per il quale, chiarisce l'Unione Europea, la maggior parte di queste attività avvengono o in Cina o in alcuni Paesi dell'Africa e dell'America Latina dove i requisiti ambientali sono più bassi.

IL PREDOMINIO CINESE SUI METALLI RARI

Appunto la Cina. Ogni anno l'United States Geological Survey (USGS) pubblica un rapporto di grande importanza, il *Mineral Commodities Summary*, che analizza la situazione delle circa 90 materie prime indispensabili per le nostre economie. L'ultimo rapporto rivela una situazione allarmante relativa alla Cina, che risulta il produttore del 44% dell'indio consumato nel mondo, il 55% del vanadio, il 65% della fluorite e della grafite naturale, il 71% del germanio, il 77% dell'antimonio, il 61% del silicio, il 67% del germanio e l'84% del tungsteno. E le terre rare? Qui si tocca il vertice con il 95% di tutto ciò che è prodotto al mondo.

Dal punto di osservazione europeo è una situazione piuttosto scomoda. Ancor di più se si considera che la Repubblica Democratica del Congo produce il 64% del cobalto, il Sudafrica l'83% del platino, dell'iridio e del rutenio, il Brasile il 90% del niobio, la Russia il 46% del palladio. L'Europa dipende poi dagli Stati Uniti che producono il 90% del berillio. In una situazione di normalità questa distribuzione di risorse non comporta né particolari problemi di approvvigionamento né sensibilità di tipo geo-strategico. In fondo, è dall'esportazione di materie prime che dipende la prosperità di molti Paesi che, dunque, hanno poco interesse a creare situazioni di scarsità o a utilizzare le risorse come strumento di ricatto per ottenere concessioni o bilaterali o multilaterali. Certo succede, ma di norma i mercati mondiali svolgono con regolarità la funzione di equilibratore dei flussi e dei prezzi. Il problema si può invece porre in frangenti meno normali. Per esempio, in una crisi come quella pandemica, che ha imposto per un certo periodo la chiusura delle attività economiche in

quasi tutti i Paesi e il crollo degli scambi interazionali. Ma ancor più nel caso di un conflitto sia di tipo tradizionale, sia di tipo nuovo. Non necessariamente, dunque nel caso di una guerra ma anche nel quadro di una crisi strategica di ampia portata. Non a caso, infatti, quando si parla di materie prime e del predominio cinese, gli scenari di conflitto guardano sempre più alla Cina e al Mar Cinese Meridionale come teatro di scontro. Da lì passano infatti il 60% degli scambi mondiali e in quell'area si affacciano molti Paesi asiatici con interessi spesso in contrasto con quelli cinesi. È, d'altra parte, nel South China Sea che gli strateghi americani collocano i loro *game war* e che gli analisti dirigono i loro studi. E persino i romanzieri: un bestseller negli Stati Uniti è il romanzo *2034*, di due ex ammiragli americani che si immaginano in quell'anno lo scoppio della terza guerra mondiale innescata da uno scontro in quei mari tra la flotta cinese e quella americana. Sottotitolo del libro è infatti, significativamente, *A novel of the next world war*. Non si arriverà, sperabilmente, a tanto, ma non c'è dubbio che la nuova realtà geopolitica e geoeconomica abbia oggi e in futuro un punto focale che ruota attorno ai metalli rari e al predominio cinese su di essi, così come nei decenni passati il baricentro delle crisi era collocato in Medio Oriente e basato sul petrolio. Un quadro destinato a crescere di importanza che, con ogni probabilità, attirerà sempre di più non solo l'interesse degli esperti, ma anche l'attenzione consapevole di un'opinione pubblica finora poco informata su queste poco conosciute realtà.

ENRICO SASSOON è Direttore responsabile di *Harvard Business Review Italia*.

A dominare il mercato mondiale dei metalli rari è la Cina, che produce il 95% del totale mondiale. Una situazione che desta preoccupazione e che, in frangenti di crisi, potrebbe determinare conflitti.

VALORI ED ECCELLENZE



- 42** **Affidabile, tempestiva, accurata**
Intervista ad Antonio Mocchi
- 48** **Sostenibili per vocazione**
a cura della Redazione
- 54** **Clienti super-soddisfatti anche nella tempesta**
a cura della Redazione
- 62** **Una Business School basata sull'esperienza**
a cura della Redazione
- 66** **Hol4All - Una vacanza per tutti**
a cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE

FOCUS

Allianz Bank opera da sempre nell'interesse dei propri Clienti. Per questo è di particolare importanza il risultato dell'indagine SWG che pone la *customer satisfaction* per la banca e i suoi Consulenti Finanziari ai massimi livelli. Quando, poi, a questo riconoscimento si aggiunge l'STP Award, attribuito da J.P. Morgan ad Allianz Bank Financial Advisors, se ne trae la conferma di essere su un giusto percorso di sviluppo, basato su un lavoro serio, accurato e affidabile, sempre attento alla sostenibilità. Alle spalle, un'intensa attività di formazione grazie all'avvio di Allianz Bank Business School, un'Academy che prepara i Consulenti Finanziari con le metodologie più avanzate.

AFFIDABILE, TEMPESTIVA E ACCURATA



La banca internazionale J.P. Morgan ha attribuito ad Allianz Bank Financial Advisors il prestigioso STP Award, un riconoscimento che premia i migliori istituti per la loro affidabilità e precisione nei processi esteri. Un passaggio di grande rilevanza che si iscrive all'interno del grande sforzo di digitalizzazione teso a migliorare di continuo la capacità operativa dei Consulenti Finanziari e la soddisfazione dei Clienti.



Intervista ad ANTONIO MOCCHI, Chief Operating Officer di Allianz Bank Financial Advisors

La pandemia e le chiusure connesse in tutti, o quasi, i Paesi del mondo non hanno scalfito la capacità di Allianz Bank Financial Advisors di servire i propri Clienti e di intrattenere con il sistema bancario rapporti efficaci ed efficienti al più alto livello. Ne è prova il riconoscimento attribuito ad Allianz Bank da uno degli operatori bancari mondiali più importanti, J.P. Morgan, che ha premiato l'eccellenza dei processi relativi ai bonifici esteri, che hanno registrato un grado elevatissimo di accuratezza. Una grande soddisfazione per Allianz Bank, come testimonia in questa intervista il Chief Operating Officer, Antonio Mocchi.

Un riconoscimento prestigioso, quello ricevuto da J.P. Morgan, che ha premiato tra i diversi istituti anche Allianz Bank Financial Advisors con il "STP Award 2020" nella categoria "best-in-class" per i processi *straight-through*, ovvero che riguardano un sistema di trattamento delle operazioni finanziarie istantaneo e continuo. Ci può raccontare qualche dettaglio in più?

È la prima volta che la Banca riceve questo premio, e ciò è accaduto in un anno caratterizzato dalla pandemia, in cui l'operatività è stata posta sotto grande stress. In questa situazione la Banca si è contraddistinta per aver saputo gestire al meglio un processo operativo che beneficia di un elevato grado di automazione anche se resta fortemente presidiato da operatori. I movimenti e i caricamenti delle

disposizioni vengono effettuati sia mediante intervento umano sia attraverso l'acquisizione e l'estrazione delle informazioni mediante l'utilizzo di algoritmi che abbiamo creato. Un lavoro a due tra tecnologia e operatori. La Banca si è distinta per aver svolto un lavoro puntuale ed estremamente preciso. Infatti, il premio va a riconoscere tutti i casi in cui non è stato necessario intervenire sulle disposizioni in quanto già perfette. Perfezione in una disposizione significa completezza, assenza di errori e contraddizioni, e riferimenti puntuali in base a tutta una serie di controlli di tipo formale che vengono eseguiti in automatico da J.P. Morgan che non fanno emergere anomalie. Siamo stati tra i migliori di tutte le banche servite da J.P. Morgan, che segue la maggior parte delle banche sul mercato, ed è dunque un riconoscimento importante per chi lavora nella direzione operativa e in particolare nel nostro ufficio estero.

Per quale motivo questo riconoscimento va considerato così significativo?

Il rapporto tra numero di disposizioni anomale sul totale inviato, che sono diverse migliaia, è stato il migliore del mercato. Chiaramente la banca corrispondente ha tutto l'interesse a ricevere delle disposizioni accurate perché in tal modo riduce il proprio intervento manuale. Un risultato che non arriva per caso, perché negli ultimi due anni abbiamo implementato una serie di interventi di irrobustimento dei

processi operativi e abbiamo intensificato i controlli di primo e secondo livello su un'operatività alquanto complessa se paragonata a quella delle operazioni sul mercato domestico che beneficiano di un grado di standardizzazione decisamente più elevato. I pagamenti esteri ancora richiedono un significativo contributo manuale e sono caratterizzati da numerose specificità perché il grado di armonizzazione dei processi operativi a livello internazionale è inferiore rispetto a quanto le autorità hanno saputo garantire negli anni a livello domestico ed europeo. Questa eterogeneità di processi, informazioni e messaggistica rende i pagamenti esteri un'area complessa dove è importante distinguersi. Allianz Bank, in particolare, ha molti Clienti che operano con l'estero, per cui abbiamo dato loro un ottimo servizio evitando di dover andare a rintracciare pagamenti non andati a buon fine. Questo è un aspetto di cui hanno beneficiato non solo gli operatori istituzionali che lavorano con noi ma anche i nostri Clienti.

In quale misura la pandemia da Covid-19 ha accelerato il processo di digitalizzazione della Banca? In che modo il Cliente finale ha accolto i cambiamenti avvenuti nelle operazioni con la Banca?

La pandemia ha avuto l'effetto di accelerare progetti e innovazioni di processo e tecnologiche che in qualche misura avevamo già identificato ma per le quali non si erano ancora create le condizioni per adottarle. Si tratta spesso di soluzioni cui avevamo già lavorato e sulle quali la pandemia ha agito come abilitatore; iniziative per migliorare l'operatività che sono state avviate secondo precisi ordini di priorità, tralasciando in certi casi iniziative in altri campi. D'altra parte, si trattava di interventi senza i quali non sarebbe stato più possibile operare perché mancava una componente essenziale su cui si basava l'operatività della Banca, ossia l'esistenza di un rapporto fisico tra Cliente e Consulente, il quale procedeva all'identificazione e raccoglieva e verificava i



ALLIANZ BANK SI È CONTRADDISTINTA PER AVER SAPUTO GESTIRE AL MEGLIO UN PROCESSO OPERATIVO CHE BENEFICIA DI UN ELEVATO GRADO DI AUTOMAZIONE ANCHE SE RESTA FORTEMENTE PRESIDATO DA OPERATORI.

documenti firmati. Tutto questo ha dovuto essere trasformato con soluzioni innovative cercando di coniugare esigenze di snellezza con vincoli normativi e di sicurezza.

Un'altra componente importante è stata quella della materialità. Prima del Covid si lavorava al ricevimento dei documenti cartacei ma quando la pandemia ha colpito e non si sono più potuti recuperare tempestivamente i documenti, abbiamo trasformato i processi per poter acquisire versioni digitali delle disposizioni. Abbiamo anche introdotto e utilizzato nuovi robot capaci di acquisire immagini ed effettuare una prima lavorazione delle pratiche cui segue – in diversi casi – una lavorazione degli operatori della Banca. È stata una svolta, perché ha permesso di ridurre i tempi di lavorazione anche grazie al fatto che le autorità hanno compreso le difficoltà del momento e hanno attribuito una nuova valenza giuridica ai documenti acquisiti in formato digitale. Il modello operativo si è così consolidato e si è aperta una nuova fase post-pandemia che offre l'opportunità di avviare

ulteriori step di digitalizzazione che siano in grado di sfruttare appieno il maggior grado di confidenza acquisito dai Clienti verso l'operatività e i canali digitali. Oggi stiamo lavorando su diversi ambiti come la FirmaSmart, sull'estensione delle comunicazioni inserite in MyPost Investment o le modalità di comunicazione e inoltro dei codici multicanale, dei PIN per le carte bancomat e, più in generale temi di identificazione e di inoltro delle disposizioni che avverranno sempre più tramite il canale digitale.

Ne deriveranno dei vantaggi al Cliente finale, anche in termini di velocità?

Decisamente sì. Prendiamo il caso dell'attivazione dei codici multicanale che, se effettuata tramite posta, richiede tra i 7 e i 15 giorni, mentre tramite il canale digitale può scendere a uno-due giorni. Lo stesso vale per la FirmaSmart, che permette al Cliente di firmare a distanza in modo sicuro disposizioni d'investimento e di altra natura. Stiamo lavorando con i colleghi dell'area Information Technology in



molteplici ambiti per fare in modo che i sistemi messi a disposizione dalla Banca generino un beneficio effettivo, misurabile nell'aumento della velocità, nella riduzione del numero di errori ed anomalie e con modalità guidate per il Consulente Finanziario.

Il Cliente come accoglie tali cambiamenti? Li ritiene semplici o ha comunque bisogno di assistenza da parte dei Consulenti Finanziari o di altri?

Questo dipende dal grado di digitalizzazione dei Clienti, cioè da quanto è sviluppata la sua attitudine e la disponibilità a usare il canale digitale. Tanto più il Cliente è abituato all'uso di queste modalità di interazione tanto meno è necessario l'intervento del Consulente o dell'assistenza Clienti per la fruizione dei servizi digitali. Al riguardo osserviamo un significativo incremento della consapevolezza dei clienti circa i vantaggi offerti dalle soluzioni digitali. In questa fase assistiamo a una interessante convergenza di esigenze: da un lato la banca tende ad investire e a rendere digitali molteplici

aspetti dell'operatività, e allo stesso tempo i Clienti esprimono in modo ricorrente esigenze di servizio e richieste di esperienze d'uso semplici, chiare e digitalizzate. Questa convergenza produce un ciclo virtuoso in cui domanda e offerta tendono ad allinearsi nel continuo con reciproci vantaggi. Questo fenomeno si riflette ad esempio nel ricorso ai servizi di filiale che si va riducendo proprio perché il canale digitale risulta più efficiente in quanto consente di evitare spostamenti in modo sicuro. E lo osserviamo anche in altri ambiti: quando abbiamo dato ai Clienti la possibilità di scegliere se ricevere le comunicazioni in formato digitale o cartaceo gran parte di loro ha optato per il digitale. Questo dimostra che se si offre un'opzione ben funzionante, completa e facilmente utilizzabile i Clienti tendono ad adottarla con entusiasmo. Peraltro, Allianz Bank ha adottato un modello che pone il Consulente Finanziario al centro della relazione con il Cliente, quindi anche l'adozione del canale digitale, avviene con misura ed equilibrio in modo consentire il progressivo adattamento di tutti i soggetti a nuovi modelli di servizio. L'idea è che la tecnologia e l'efficientamento operativo devono permettere di gestire in modo ordinato volumi operativi crescenti minimizzando il tempo necessario alla gestione degli adempimenti amministrativi. Rendere più efficiente il rapporto di consulenza liberando tempo ed energie della rete per la gestione finanziaria e sulla relazione con i Clienti è una delle sfide più evidenti dei nostri tempi.

La vostra attività riguarda sia i Consulenti Finanziari sia i Clienti. Quali strumenti sono disponibili per dare assistenza al Consulente nell'operatività con il Cliente?

I consulenti hanno a disposizione una piattaforma tecnologica di alto livello e beneficiano di una formazione completa per utilizzarla al meglio; la Banca sta anche investendo risorse per realizzare progetti finalizzati a veicolare in

La pandemia ha avuto l'effetto di accelerare progetti e innovazioni di processo e tecnologiche che in qualche misura avevamo già identificato ma per le quali non si erano ancora create le condizioni.

LA BANCA HA SVILUPPATO IL PROPRIO
RUOLO DI ASSISTENZA AI CLIENTI,
GRAZIE A UN SERVIZIO DI CALL CENTER
MOLTO ATTIVO CHE REGISTRA
**IN UN ANNO CIRCA 250.000
CONTATTI, UN VOLUME ENORME
DI INTERAZIONI APPROFONDITE PER
RISOLUZIONE DI PROBLEMI DIVERSI.**

modo efficace e completo le informazioni utili ai Consulenti Finanziari. Ci sono però casi in cui anche il Consulente Finanziario può necessitare di un supporto; ciò capita soprattutto per aspetti connessi a funzionalità di tipo tecnico. Un esempio è quello legato all'evoluzione di dispositivi come gli smartphone che richiede che le soluzioni tecnologiche applicative si adattino nel continuo ai nuovi device. Possono esserci casi in cui i device non sono compatibili con le applicazioni e questo genera malfunzionamenti che vanno presidiati e per quanto possibile gestiti. I colleghi di IT sono quindi costretti ad impegnarsi in una continua rincorsa tecnologica che risulta essenziale per fare in modo che sia garantita la piena continuità operativa. Sempre in tema di assistenza stiamo realizzando un ampio progetto di rafforzamento e di estensione del perimetro del presidio in modo da garantire a tutti i Consulenti l'accesso rapido e ordinato all'assistenza di sede.

In che senso la strategia di Gruppo "Simplicity Wins" ha influito sull'evoluzione dei flussi operativi di Allianz Bank?

Per noi Simplicity Wins non è uno slogan ma un vero e proprio principio

ispiratore. Ci sforziamo di tradurre il concetto al nostro interno e in termini di user experience psia per il Cliente sia per i Consulenti Finanziari. Quando riusciamo a offrire un'esperienza d'uso semplice e comprensibile, osserviamo tassi di successo estremamente elevati delle nostre soluzioni applicative o di processo. Dunque, non solo abbiamo accolto questa indicazione con favore, ma l'abbiamo fatta nostra, specie nel periodo della pandemia. Abbiamo avviato una revisione sistematica ed accurata delle modalità operative, a cominciare da quelle che richiedevano qualche intervento di ringiovanimento. Abbiamo applicato lo stesso approccio anche al nostro interno avviando numerose progettualità che hanno rivoluzionato il nostro modo di operare. Ne è stato un esempio l'ufficio successioni, che gestisce le pratiche legate ai decessi. In questi casi, abbiamo l'esigenza di ottenere numerosi documenti da uffici pubblici e notai e questo, nel periodo dei lockdown, è stato del tutto impossibile. Per diversi mesi gli eredi non hanno avuto modo di inviare la documentazione necessaria per completare le pratiche di successione, talvolta iniziate anche prima del periodo pandemico. La pandemia, inoltre, ha generato un forte aumento

di decessi che in alcune aree del paese ha raggiunto il 35/40%. Ovviamente, in mancanza dei documenti le pratiche aperte non potevano essere completate. Quando poi, nel maggio 2020, gli uffici hanno ripreso a operare, i Clienti ci hanno inviato un numero enorme di documenti rimasti bloccati.

Fortunatamente, avevamo avuto l'intuizione di capire che a quei mesi di rallentamento sarebbero seguiti mesi in cui avremmo dovuto recuperare il periodo precedente. Ci siamo quindi preparati riorganizzando completamente l'operatività dell'ufficio e gli aspetti relativi agli interventi dei Consulenti, modificandoli e semplificandoli, e migliorando la comunicazione. In questo ci siamo anche confrontati in modo approfondito con la Commissione Operation della nostra Accademia e risultato è che oggi siamo in grado di lavorare un numero doppio di pratiche grazie alla drastica riduzione del tempo dedicato alle lavorazioni. I nostri Consulenti Finanziari ci riconoscono in proposito di avere ormai una modalità di gestione di queste pratiche unica sul mercato per tempestività e accuratezza pur con volumi fortemente incrementati. Sono stati effettuati anche importanti interventi di semplificazione e revisione di processi operativi anche con interventi di tipo tecnologico e organizzativo che ci permettono di gestire volumi fortemente incrementati sulle persone giuridiche. Abbiamo introdotto il c.d. "fast track" che consente di aprire un conto corrente per le società in 24 ore, capacità unica sul mercato e abbiamo introdotto modalità di gestione estremamente accurate e rapide anche per pratiche molto complesse. Queste importanti innovazioni ci permettono ora di dedicare tempo anche ad ulteriori interventi: rifacimento dei "vademe-cum" operativi per i Consulenti, iniziative di formazione tecnica, rafforzamento dell'assistenza.

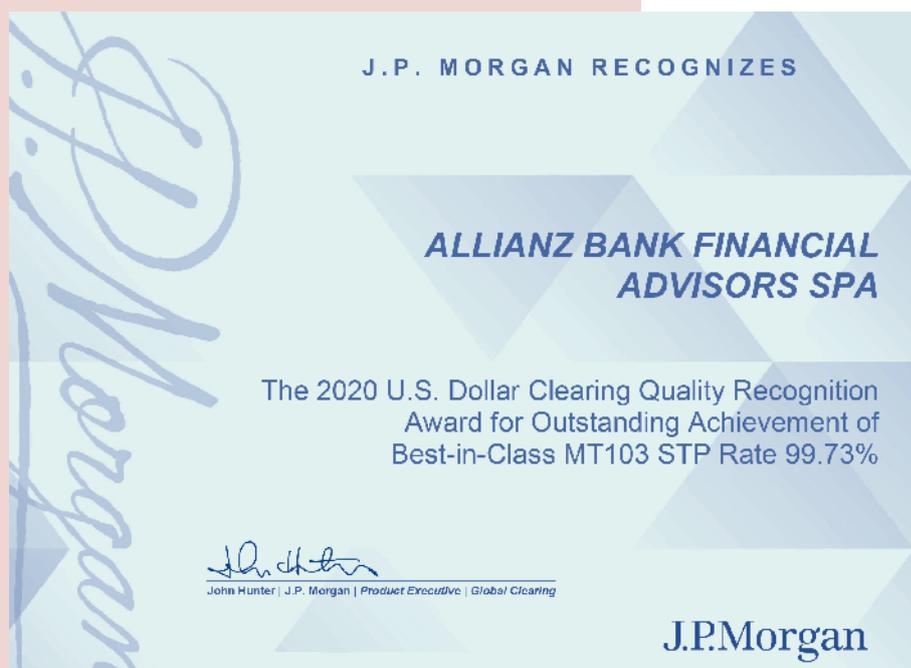
AD ALLIANZ BANK L'STP AWARD 2020 DI J.P. MORGAN

J.P. Morgan ha premiato Allianz Bank Financial Advisors, insieme ad altri istituti, tra i migliori operatori per bonifici esteri nel 2020. Un riconoscimento di grande rilievo che premia l'elevata accuratezza degli *straight-through processing* della banca, come bene espresso nella comunicazione di J.P.

Morgan:

«Sebbene gli ultimi mesi siano stati impegnativi per quasi tutti gli aspetti della nostra vita, vorremmo anche sottolineare gli aspetti positivi, ovvero la qualità combinata e continua dei nostri rapporti di clearing. Siamo lieti di annunciare che Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. è stata premiata con il Quality Recognition Award di J.P. Morgan quale istituto "best-in class" per il processo *straight-through*. Anche se quest'anno non abbiamo potuto festeggiare con un premio fisico su questo lavoro relativo al 2020, stiamo conservando il premio per quando potremo incontrarci di nuovo».

Il riconoscimento ha riguardato un totale di 8.107 transazioni commerciali elaborate con un tasso STP (MT 103) del 99,73%.





SOSTENIBILI PER VOCAZIONE

Il Gruppo Allianz SE, leader nel settore dei servizi finanziari, vuole esserlo anche in affidabilità, soddisfazione dei Clienti, coinvolgimento dei dipendenti e sostenibilità a 360 gradi. Un impegno riconosciuto dai principali indici etici, che è il frutto di una precisa strategia da tempo improntata ai principi ESG.

A cura della Redazione

Dopo oltre un anno e mezzo in cui energie e attenzione sono state ovunque concentrate sulla gestione della pandemia, sugli effetti sanitari ma anche sulle sue profonde conseguenze economiche e sociali, il mondo torna a guardare al grande obiettivo della sostenibilità ambientale e all'emergenza del cambiamento climatico. La sostenibilità è al centro del Piano nazionale di ripresa e resilienza così come della massiccia azione comunitaria per il rilancio post Covid-19. Più in generale, essa rappresenta un obiettivo condiviso su scala internazionale, come si è visto negli incontri del G7 e del G20 degli ultimi mesi, mentre oltre 180 Paesi si accingono a novembre a dare vita a Glasgow alla conferenza Cop26, per portare le politiche globali a compiere un salto in avanti verso l'obiettivo emissioni zero quanto prima possibile.

Con oltre 100 milioni di Clienti in più di 70 Paesi del mondo, il Gruppo Allianz SE vuole dare una risposta a come svolge il proprio business per un mondo migliore. Il *Purpose*, che esprime il motivo per cui il Gruppo esiste, è "We secure your future", in italiano "Assicuriamo il vostro futuro": significa cioè fornire assicurazioni e investimenti che eliminino il rischio e l'incertezza dalla vita. Come afferma Oliver Bäte, CEO del Gruppo Allianz «in un mondo altamente connesso, dobbiamo trovare modi migliori per affrontare i rischi emergenti come i cambiamenti climatici o i disordini sociali. Intensificheremo le nostre partnership con i governi, le imprese e la società civile per un futuro rispettoso del clima e socialmente giusto».

Prefiggendosi di restare al fianco dei propri Clienti, come fa da 130 anni, proteggendoli e aiutandoli a raggiungere i propri obiettivi nella vita e negli affari, Allianz vuole essere il fornitore di servizi finanziari più affidabile, sollecito e accurato e vuole essere leader nella soddisfazione dei Clienti, nel coinvolgimento dei dipendenti e nella sostenibilità. Questo significa affrontare fattivamente il tema del *climate change*, dare un contributo positivo alla società, gestire i propri impatti potenzialmente negativi ed essere trasparenti nel modo di condurre il proprio business. In altri termini, significa fronteggiare alcune importanti questioni: il cambiamento climatico e l'ambiente, i diritti umani, il benessere dei dipendenti, la diversità e inclusività, l'inclusione sociale e finanziaria, l'innovazione per i Clienti. Per fare tutto questo, il Gruppo Allianz SE concentra i propri sforzi sui tre ambiti più pressanti per l'impatto nella propria attività e sulla capacità di creare un futuro sostenibile.

Allianz ha finora investito **6,8 miliardi** nello sviluppo di progetti di energia rinnovabile e **18,3 miliardi** per l'edilizia "verde".



Per saperne di più inquadra il QRCode o visita la sezione del sito Allianz SE dedicata alla sostenibilità
<https://www.allianz.com/en/sustainability.html>



Oliver Bäte, Chairman
del Board of Management di Allianz SE

Nel 2020 Allianz ha realizzato l'obiettivo di riduzione delle emissioni di gas serra per dipendente del 30% su scala mondiale rispetto al 2010 e punta a una ulteriore riduzione del 30% entro il 2025.

OBIETTIVO EMISSIONI-ZERO

La prima area riguarda il contrasto alle emissioni di gas effetto serra e Allianz è tra i membri fondatori della **Net Zero Asset Owner Alliance**, promossa dalle Nazioni Unite, che raccoglie l'impegno a raggiungere la neutralità degli investimenti proprietari entro il 2050 da parte di assicuratori, fondi pensione e altri investitori istituzionali con asset pari a 5 trilioni di dollari. Un impegno concreto, che porterà il Gruppo a raggiungere la completa neutralità, quanto ad emissioni di CO₂, entro il 2050, dandosi anche obiettivi intermedi per il 2025. Come ha ricordato Günther Thallinger, membro del Board of Management di Allianz SE: "Se si prendesse in considerazione la sostenibilità nel processo decisionale delle istituzioni finanziarie allo stesso modo delle informazioni di carattere finanziario, potremmo fare un grande passo avanti verso un capitalismo più sostenibile. Oggi il clima rappresenta il più grande problema per la sostenibilità; per questo noi di Allianz abbiamo collaborato per lanciare alleanze net zero per gli investimenti e per l'attività assicurativa."

A titolo di esempio, Allianz ha finora investito 6,8 miliardi di euro nello sviluppo di progetti di energia rinnovabile e 18,3 miliardi per l'edilizia "verde". Lo sforzo in atto sta ormai producendo grandi risultati.

Allianz è anche in linea con il raggiungimento dei propri obiettivi di sostenibilità nelle sue attività operative: negli ultimi dieci anni, le emissioni pro capite di gas serra calcolate per ciascun dipendente sono diminuite del 62%. La quota di energia elettrica da fonti rinnovabili nel 2020 è stata del 57% e sarà portata al 100% entro la fine del 2023. Il Gruppo, inoltre, aderisce formalmente a numerosi codici di condotta di business responsabile e a standard riconosciuti a livello

internazionale. I principali sono: i "Principi per l'Investimento Responsabile" (PRI), i "Principi per l'Attività Assicurativa Responsabile" (PSI), "UN Global Compact", "Climate Action 100+", l'iniziativa "RE100" e la "Science-Based Targets" (Sbti). Inoltre, Allianz SE, quale membro fondatore della 'U.N. – Net Zero Asset Owner Allianz' (AOA), si è impegnato a raggiungere un portafoglio di investimenti a zero emissioni nette di carbonio entro il 2050, compatibile con uno scenario di aumento massimo della temperatura mondiale di 1,5 gradi C° rispetto ai livelli preindustriali, in linea con l'articolo 2.1c dell'Accordo di Parigi. Una lista completa delle membership e delle partnership può essere consultata alla sezione 6.2 del Group Sustainability Report, disponibile sul sito www.allianz.com.

SOLUZIONI SOSTENIBILI

La seconda area prioritaria per il Gruppo Allianz SE è quella indirizzata a sostenere la società e rendere le prossime generazioni in grado di sviluppare l'autosufficienza nella propria vita. Cosa significa in concreto? Come contribuiscono i prodotti Allianz a migliorare la vita e l'ambiente?

Le soluzioni di **prodotti assicurativi sostenibili** supportano direttamente questioni ambientali e/o sociali quali l'assicurazione di impianti di energia rinnovabile o soluzioni assicurative per la salute dedicate a gruppi sociali vulnerabili che ne resterebbero altrimenti esclusi. Opzioni sostenibili aggiunte a contratti assicurativi standard stimolano comportamenti positivi, per esempio garantendo sconti basati sulla percorrenza dei veicoli o in relazione a riparazioni eco-sostenibili in caso d'incidente. Le soluzioni per i consumatori emergenti, come un'assicurazione sanitaria a costi accessibili, supportano i Clienti che accedono per la prima volta ai mercati dei servizi finanziari. E **soluzioni sostenibili d'investimento** sono

La sostenibilità in Allianz nel 2020

Azioni relative al clima		Sostenibilità nelle attività principali di Allianz	
Net-zero Impegno a raggiungere il livello zero di emissioni di gas serra nel portafoglio proprietario di investimenti entro il 2050.	- 62% il taglio delle emissioni di gas effetto serra per dipendente dal 2010 a oggi.	39 miliardi di euro il valore degli investimenti proprietari a tema sostenibilità.	1.879 milioni di euro il ricavo da soluzioni sostenibili.
6.331 milioni di euro disinvestiti o in run-off da modelli di business alimentati a carbone dal 2015.	Carbon-neutral dal 2012 tramite investimenti in progetti di compensazione delle emissioni nelle attività operative.	232 miliardi di euro il valore di asset di terzi in gestione investiti con strategie ESG.	232 soluzioni sostenibili.
Impatto sociale		Un luogo di lavoro giusto e inclusivo	
50 milioni di euro di donazioni nel 2020 anche mediante le nostre 12 fondazioni.	Integrazione dei principi ESG 597 transazioni riguardanti assicurazioni, investimenti e acquisti soggetti a norme ESG.	38,2% la percentuale di donne manager nelle attività principali.	Principi di investimento responsabile A + il rating in 8 categorie su 9 considerate dal 2020 Leader's Group sul reporting climatico.
10 milioni e più di consumatori emergenti raggiunti con soluzioni abordabili di micro-assicurazioni e micro-risparmio.	68 discussioni di coinvolgimento diretto condotte con aziende destinatarie di investimenti.	442 euro le spese di formazione per dipendente.	78% in base all'Inclusive Meritocracy Index (cultura aziendale).
Fonti: Allianz Group Sustainability Report 2020; Allianz People Fact Book 2020			

disponibili per i Clienti che desiderano fare del bene con il loro denaro, come le pensioni che permettono di investire in fondi sostenibili nell'ambito dell'asset management di Allianz.

Sono soluzioni importanti che generano risultati altrettanto importanti. Sono infatti disponibili 232 soluzioni assicurative e d'investimento sostenibili, che generano ricavi per 1,9 miliardi di euro e consentono di servire oltre 46 milioni di Clienti a basso reddito nei mercati emergenti.

Inoltre, per garantire il maggiore impatto, Allianz opera nell'ambito dell'**Insurance Development Forum (IDF)**, lavorando con realtà pubbliche

e private al fine di permettere ai Governi di proteggere meglio le loro popolazioni contro i disastri naturali; nell'**InsuResilience** Allianz è invece attiva con una partnership il cui scopo è fornire assicurazioni contro i rischi climatici fino a 500 milioni di persone nei paesi in via di sviluppo e più vulnerabili entro il 2025.

INVESTIMENTI "TOP CLASS"

La terza area in cui si esprime la capacità di Allianz di costruire un futuro sostenibile è quella della realizzazione di investimenti "top class", ossia investimenti e soluzioni assicurative sostenibili

che integrino i principi top class nelle proprie attività e in quelle del settore in cui il Gruppo opera. Oltre alla Net Zero Asset Owner Alliance richiamata in precedenza, Allianz è attiva nell'ambito di numerose altre iniziative tese a promuovere azioni efficaci nel campo della sostenibilità e del cambiamento climatico.

Di primaria importanza è, sempre nel quadro delle iniziative ONU, quella denominata **Global Investors for Sustainable Development**. Allianz è una delle 30 aziende, con un valore totale di oltre 16.000 miliardi di dollari, che stanno affrontando la sfida di finanziare gli Obiettivi di Sviluppo

ALLIANZ È UNA DELLE 30 AZIENDE, CON UN VALORE TOTALE DI OLTRE 16.000 MILIARDI DI DOLLARI, CHE STANNO AFFRONTANDO LA SFIDA DI FINANZIARE GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELLE NAZIONI UNITE.

Sostenibile delle Nazioni Unite. E non va dimenticata un'altra importante iniziativa, la **Climate Action 100+**, diretta a influenzare 161 delle più grandi aziende emettitrici di gas effetto serra del mondo, attraverso un dialogo continuo. Questi indirizzi di "capitalismo sostenibile" costituiscono ormai l'ossatura concettuale del modo di operare di Allianz nel mondo, non solo perché rappresentano in sé un percorso ineludibile di fronte ai rischi di deterioramento dell'ambiente globale in cui noi, e le future generazioni, viviamo e vivremo. Sono anche i Clienti, i dipendenti e tutti gli stakeholder del Gruppo a richiedere che venga reso esplicito come vengono tutelati i loro interessi, oltre a ricevere consulenza sulle migliori soluzioni di investimento. Essi, infatti, fondano la

fiducia sulla capacità di Allianz di gestire al meglio i loro soldi – premi assicurativi, pensioni, risparmi – in modo profittevole e responsabile. Allianz è riconosciuta come leader del settore per l'integrazione della sostenibilità nelle sue decisioni di investimento e nell'offerta di prodotti. Per garantire che il denaro dei Clienti, i premi e i contributi versati, sia investito in modo responsabile, Allianz analizza un'ampia serie di questioni cruciali. È quello che viene definito come approccio ESG (Environmental, Social, Governance), che tiene conto cioè di questioni legate all'ambiente (environment), alla società (social) e alla capacità di governo dell'organizzazione (governance). Allianz dialoga costantemente con le imprese in cui investe riguardo ai loro impatti e alle loro strategie di

sostenibilità. Investire in modo sostenibile significa investire in opportunità che generano rendimenti finanziari e che siano al contempo attente ai rischi e alle opportunità ESG. Inoltre, Allianz mira ad investimenti che affrontino temi cruciali quali i cambiamenti climatici, l'edilizia verde e le energie rinnovabili. Per esempio, sviluppando il fondo **AfricaGrow** per il sostegno di start-up e piccole imprese innovative in Africa.

ALLIANZ NELLA SOCIETÀ

Con la convinzione che il business debba prosperare solo nell'ambito di una società giusta, Allianz crede nella creazione di un'eredità positiva, soprattutto per le generazioni future. E con gli effetti determinati dalla pandemia Covid-19, che hanno colpito a

livello globale la salute, la vita e i mezzi di sussistenza delle persone in tutto il mondo, questo approccio è divenuto ancora più importante, perché le decisioni prese oggi impatteranno sulle generazioni a venire. Per questo Allianz con la sua strategia d'impatto sociale (**Societal Impact Strategy**), usa la sua dimensione e presenza globale insieme alla propria esperienza per far sì che le future generazioni possano superare le sfide che verranno. Nel 2019 si contavano al mondo 2,2 miliardi di bambini e 1,2 miliardi di giovani. Sulla base dei dati provenienti dalle Nazioni Unite (2019) e dal World Economic Forum (2020), 621 milioni di loro non accedono ad istruzione, occupazione né a formazione. Una condizione che rischia di aggravarsi a causa degli effetti della pandemia. In questo quadro, sono numerosissime le iniziative a sfondo sociale di Allianz, che puntano a sviluppare la resilienza nei bambini e nei giovani, per aiutarli ad affrontare le emergenze e a trovare un'occupazione. L'**Allianz World Run** è inoltre l'iniziativa sportiva annuale e globale per raccogliere fondi a sostegno delle attività di partner del terzo settore in favore di popolazioni svantaggiate di tutto il mondo. L'**Allianz Social Innovation Fund**, promuove soluzioni innovative a problemi sociali presenti in diverse regioni del mondo attraverso un fondo globale di Allianz che premia le iniziative migliori sviluppate dalle società del Gruppo. Né si può chiudere questa rassegna di attività senza menzionare l'impegno dei dipendenti Allianz (oltre 150.000 nel mondo) nei progetti

#ALLIANZFORLIFE. Nel corso del 2020, Allianz ha promosso e concretizzato progetti in tutto il mondo, dal portare cibo a chi ne aveva bisogno, al sostenere start-up che costruivano respiratori, al fornire alloggio ai lavoratori impegnati in prima linea.



Investire in modo sostenibile significa investire in opportunità che generano rendimenti finanziari e che siano al contempo attente ai rischi e alle opportunità ESG.

CLIENTI SUPER-SODDISFATTI, ANCHE NELLA TEMPESTA

A cura della Redazione

I risultati dell'indagine sulla *customer satisfaction*, condotta sui Clienti Allianz Bank da SWG, premiano il lavoro della Banca e dei suoi Financial Advisor: indicatori sempre al top in tutti gli ambiti analizzati, un "portato valoriale" percepito come autentico, fatto di affidabilità e trasparenza, nonostante un momento storico caratterizzato da disgregazione e incertezze.

Affidabilità, capacità di mantenere gli impegni presi, trasparenza e solidità. Performance storicamente alte e in continuo miglioramento rispetto al passato, una *loyalty* soddisfatta espressa dai Clienti in crescita e una percezione di maggiore vicinanza durante i mesi della pandemia. Sono questi i tratti salienti che emergono dall'ultima indagine di *customer satisfaction*, condotta sui Clienti di Allianz Bank e illustrata da Alessandra Dragotto, Direttrice di Ricerca di SWG, l'istituto che ha realizzato la ricerca, che commenta così i risultati: "Abbiamo il piacere di lavorare con Allianz Bank Financial Advisors e con i suoi Clienti dal 2014. La performance che abbiamo registrato negli ultimi dodici mesi segnala sicuramente un passo



molto importante, soprattutto in un anno come il 2020 – e i mesi che stiamo ancora vivendo – contraddistinti da una grande *disruption*. Ci si poteva aspettare qualunque cosa quando abbiamo ascoltato i Clienti”.

LA RICERCA

L'indagine è stata realizzata tra l'8 e il 25 febbraio 2021 su un campione di 1.000 Clienti estratto casualmente e rappresentativo dell'intera base Clienti, per età, per classe di patrimonio e per regione commerciale. In particolare, vista l'importanza e la rilevanza per la Banca dei Clienti con elevati patrimoni, sono stati ascoltati 256 Clienti con un patrimonio fra i 500mila e il milione di euro e 181 Clienti con patrimonio sopra il milione di euro. Quindi, su una

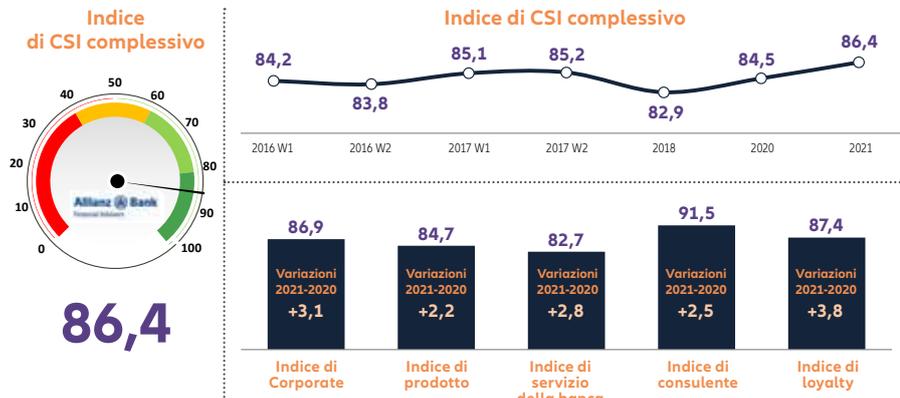
base di 1.000 Clienti, sicuramente sono stati sovra-rappresentati quelli particolarmente strategici per la Banca.

“L'indagine di *customer satisfaction* è stata strutturata con l'obiettivo di costruire degli indicatori che possano sintetizzare la performance della Banca da tanti punti di vista, in modo da avere una visione a 360° di quella che è la soddisfazione del Cliente, e al contempo avere la possibilità di comprendere quali aspetti della relazione impattano maggiormente, sono più significativi nell'esperienza del Cliente. In particolare, gli indicatori che monitoriamo afferiscono al percepito dell'immagine della Banca, quindi sono indicatori di alto livello che fanno riferimento a valori quali la trasparenza, l'affidabilità e che quindi

**TUTTI GLI INDICATORI
MONITORATI CRESCONO
TRASVERSALMENTE
E IN MANIERA IMPORTANTE.**

Gli indici di performance

Dato 2021 a totale Clienti e confronto temporale



Fonte: SWG - Valori medi in scala 0-100

veramente portano con sé tutto quello che è il portato valoriale della banca”, commenta Dragotto. L’indagine esplicita anche indicatori relativi a prodotti e servizi alla clientela, ai canali di contatto e alle comunicazioni periodiche. Imprescindibile monitorare anche la relazione col Financial Advisor, e quindi è presente un indicatore dedicato alla sua performance, sia rispetto a soft skill che hard skill nella relazione con il Cliente. E, infine, un indicatore strategico per qualunque banca – per qualunque settore in realtà: l’indice di *loyalty*, ovvero la capacità di fidelizzare i propri Clienti.

LE PERFORMANCE

Oggi, nel 2021, dopo un anno di Covid, Allianz Bank ha registrato un indice espresso in scala 0:100 di performance complessiva, sintetica di tutti gli indicatori, pari a 86,4 su 100. Se si guarda l’andamento a partire dal 2016, questo è il livello più alto mai raggiunto dall’inizio del monitoraggio. Nel 2020 era a 84,5, quindi c’è stata una crescita di quasi due punti nell’indice di performance complessiva. “La cosa ancora più significativa è che tutti gli indicatori

che noi abbiamo monitorato, e che monitoriamo, crescono trasversalmente e in maniera importante. In particolare, colpisce una crescita di +3,1 rispetto al 2020 dell’indice di corporate, che oggi si attesta a 86,9. Analogamente, e di conseguenza, l’importante indice di *loyalty* è cresciuto di +3,8: la fidelizzazione è sempre più importante e sempre più consistente da parte dei Clienti”.

Sotto il profilo degli indici relativi ai Financial Advisor, Dragotto aggiunge: “ho il piacere di fare questo tipo di ricerca ormai da quindici anni e nella mia esperienza e nella mia carriera difficilmente ho visto livelli così alti e così importanti di soddisfazione. Con un indice di 91,5 – siamo arrivati quasi al 100, ai pieni voti – l’indice del Financial Advisor oggi è e rimane quello con la migliore performance in assoluto”.

RISULTATI TRASVERSALI

Un elemento rilevante è quello che vede sostanzialmente questi indicatori di performance e *customer satisfaction* complessivo avere un valore alto trasversalmente a tutti i segmenti di clientela. E questo è già un indizio molto importante perché ci si sarebbe

potuti aspettare, ovvero auspicare, che le performance fossero molto buone tra i Clienti altamente patrimonializzati, quindi superiori ai 500mila euro se non addirittura oltre il milione. “Ma quello che ci ha colpito è che anche i Clienti con meno di 50mila euro in realtà sono pienamente soddisfatti”. Altro elemento sicuramente molto rilevante per la Banca e per tutto il Gruppo Allianz – oltre all’indice di *customer satisfaction* che sintetizza la soddisfazione – è l’indicatore di “raccomandabilità”, definita attraverso la domanda: “Su una scala da 0 a 10, con quale probabilità lei raccomanderebbe Allianz Bank a un amico, parente o conoscente?”. Questa domanda poi si traduce in un indicatore chiamato NPS, Net Promoter Score, che sostanzialmente è costruito come la differenza tra quanti Clienti danno un voto 9 e 10 – e vengono chiamati “promotori” – e quanti Clienti invece danno un voto 0-6 – e vengono chiamati “detrattori”. Quelli che danno un voto 7 e 8 vengono chiamati “neutrali”. La differenza fra promotori e detrattori dà l’idea del saldo di raccomandabilità con un indicatore che va da -100 a +100. Anche in questo caso il salto è ancora più importante: “L’NPS di Allianz Bank nel 2021 passa dal 43 registrato nel 2020 a ben 61, ancora una volta il dato più alto in assoluto mai registrato, e di nuovo trasversale a tutti i segmenti di clientela. Ancora più rilevante è individuare questo salto così importante sulla clientela con patrimonio superiore al milione di euro, che vede risalire l’NPS in maniera significativa dopo il calo del biennio 2018-20, passando da 37 a 60. Quindi vuol dire che nell’ultimo anno è stato fatto un lavoro molto importante su questo segmento di clientela”.

Nel 2021, dopo un anno di Covid, Allianz Bank ha registrato un indice di performance complessiva pari a 86,4 su 100, il livello più alto mai raggiunto dall'inizio del monitoraggio.

Altro elemento cruciale è anche l'NPS, quindi la raccomandabilità del Financial Advisor, che anche in questo caso sale in maniera importante: da 69, il valore registrato nel 2020, passa a 80, e anche in questo caso il valore in assoluto più alto mai registrato. Rispetto alla Banca, il Financial Advisor ha un NPS di quasi 20 punti superiore. "In realtà il valore dell'NPS del Financial Advisor è sempre stato più alto, ma è anche abbastanza naturale. Il Financial Advisor è in questo senso la prima interfaccia, la persona a cui il Cliente si affida. Un indice di raccomandabilità così elevato è strettamente correlato, come tutti gli indicatori di performance, anche alla *loyalty* che abbiamo visto essere così alta e così importante soprattutto nell'ultimo anno".

L'indicatore di performance complessiva della Banca si compone di diversi aspetti perché la volontà era quella di analizzare e registrare una soddisfazione del Cliente a 360°. Nel dettaglio, rispetto al primo elemento che è la relazione complessiva con la Banca, "abbiamo voluto innanzitutto capire se i Clienti hanno in qualche

modo sentito parlare della Banca, quindi abbiamo parlato di raccomandabilità. E abbiamo visto che uno degli elementi che più ha influito sulla scelta di Allianz Bank da parte dei Clienti è stata proprio la raccomandabilità, ovvero il fatto che gli è stata raccomandata da qualcun altro e che quindi se ne è sentito parlare. Riguardo a questo sentirne parlare, questo *word-of-mouth*, abbiamo rilevato che negli ultimi mesi il 30% dei Clienti ricorda di aver sentito parlare sui media, o da qualcuno che non sia esattamente un consulente, di Allianz Bank. Questo è un dato molto importante in verità, perché Allianz Bank non fa molta comunicazione, non fa pubblicità e non è sui mass media: il fatto che quasi un Cliente su tre ne abbia sentito parlare da qualcuno è già un indicatore molto molto rilevante. Vuol dire che c'è molta attenzione perché tipicamente il ricordo della pubblicità o delle comunicazioni scende tendenzialmente dopo sette giorni, in modo molto rapido. Quindi il fatto che il 30% abbia questo ricordo significa che c'è molta attenzione anche a quello che la Banca comunica".

NEL SEGNO DELLA LOYALTY E DELLA TRASPARENZA

E qual è la relazione con Allianz Bank? Come si concretizza? L'indice di *loyalty* è molto elevato: il 99% dei Clienti dice che sicuramente, o comunque molto probabilmente, continuerà il rapporto con Allianz Bank, a fronte di un fisiologico 1% che potenzialmente potrebbe decidere di abbandonare. Altro elemento rilevante rispetto alla relazione è il fatto che l'81% dei Clienti sopra il milione, contro una media del 75%, una media altissima, considera Allianz Bank la propria banca principale.

"Considerando che i Clienti *wealth* e *upper affluent* tipicamente sono Clienti con più rapporti bancari, difficilmente mi è capitato di vedere numeri così alti. E non solo i Clienti sono molto fidelizzati e vedono in Allianz Bank la banca di riferimento, ma nonostante un anno di Covid, quindi nonostante ci si potesse aspettare che tutto si fermasse, comunque hanno notato e stanno continuando a notare i miglioramenti che la Banca sta portando avanti nel suo modello di servizio. Il 26% l'ha notato, è calato leggermente rispetto al 2020, ma

ALLIANZ BANK,
IN UN ANNO COSÌ
COMPLESSO,
È CRESCIUTA
SOPRATTUTTO
IN AFFIDABILITÀ,
CHIAREZZA
E TRASPARENZA,
COSA NON
SCONTATA
NEL MONDO
FINANZIARIO.

probabilmente in un anno di Covid non si è potuto fare molto". E quindi come si trasferisce questa percezione sull'immagine della Banca? In un dato che vede sostanzialmente tutti gli indicatori di performance (KPI) relativi alla Banca, crescere in maniera significativa.

"Allianz Bank, proprio in un anno così complesso, cresce soprattutto in **affidabilità, chiarezza e trasparenza**, cosa non scontata nel mondo finanziario dove chiaramente il feeling complessivo dell'opinione pubblica nei confronti delle banche rileva tutt'altro che chiarezza e trasparenza. Oggi Allianz Bank viene riconosciuta tale dal 66% dei Clienti. Non sono solo questi indicatori a essere cresciuti. Tutti i KPI, dall'attenzione alle esigenze dei Clienti, alla solidità finanziaria, alle prospettive di crescita, sono saliti in maniera importante e anche in questo caso trasversalmente a tutti i segmenti di clientela".

Immagine della Banca, ma anche soddisfazione rispetto a prodotti e servizi, soddisfazione che – secondo i risultati della ricerca – vede complessivamente il 53% dei Clienti pienamente soddisfatti, cioè che danno voto 9 o 10, mentre la restante totalità, il 43%, dà un voto 7-8. Solo il 4% dei Clienti oggi non è pienamente soddisfatto. Il dato comunque è e rimane in crescita e complessivamente il voto medio assegnato al livello dei prodotti e servizi offerti dalla Banca comunque è in salita e passa da 8,4 registrato nel 2020 a 8,5 nel 2021.

"Pensando proprio ai prodotti, abbiamo voluto non solo chiedere il grado di soddisfazione generale, ma anche di soddisfazione rispetto a specifici aspetti e, in particolare, è evidente come su tutti gli aspetti ci sia una crescita molto importante delle

performance lato prodotto e servizi". Questo accade perché viene percepita chiarezza nelle condizioni – il dato passa dal 38% del 2020 al 55%, quindi quasi 20 punti in più –, facilmente monitorabili, ben proposte e spiegate dal Financial Advisor, adatte alle esigenze. Naturalmente in tutto questo gioca un ruolo molto importante il Financial Advisor. "La chiarezza delle condizioni, da sempre un KPI non particolarmente performante rispetto a tutti gli altri, in realtà cresce in modo importante. Ci siamo dati anche una spiegazione: sicuramente il Financial Advisor ha saputo consigliare meglio; può anche essere che in quest'anno di pandemia, in cui si è rimasti di più a casa, le persone abbiano fatto più caso a questa maggiore attenzione a tutto ciò che riguarda le comunicazioni della Banca e a ciò che viene loro spiegato. Magari in un periodo normale, presi ognuno dalla propria frenesia, neanche ci ricordiamo che ci vengono inviate delle comunicazioni. Viene anche da pensare che i Clienti in questo periodo abbiano anche potuto apprezzare maggiormente quello che la Banca comunica, e soprattutto come lo comunica", segnala Dragotto. E, migliorano anche tutte le performance relative alle comunicazioni inviate a casa dei Clienti, sia in termini di tempestività e accuratezza, dove spesso si era registrato qualche elemento di debolezza – Clienti che si lamentavano che non le ricevevano o le ricevevano molto in ritardo. Invece in un anno la soddisfazione per la tempestività e accuratezza delle comunicazioni è passata dal 37% di alta soddisfazione al 57%. E si parla sempre di Clienti che hanno dato un voto 9 o 10. Non solo **tempestività e accuratezza**, ma anche la **completezza della documentazione**, che dal

La relazione con Allianz Bank

Quanto ci sono affezionati i nostri Clienti?

La relazione con Allianz Bank

Mi può dire qual è in questo momento il suo atteggiamento verso Allianz Bank?

Sicuramente o probabilmente continuerà il rapporto con Allianz Bank

99%

Perché si ritiene soddisfatto e non ha motivo di cambiare? (96%)



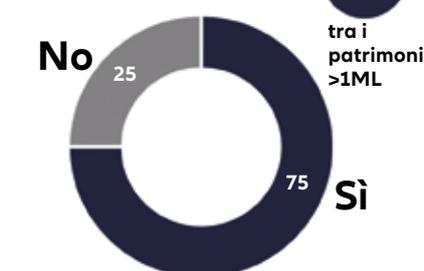
1%

Tra i clienti che non sono sicuri di continuare il rapporto, i motivi principali sono*:
... non sono soddisfatto dei servizi offerti
... non ho un buon rapporto con il mio Financial Advisor
*attenzione: base esigua (10)

La banca principale

Considera Allianz Bank la sua banca principale?

81%

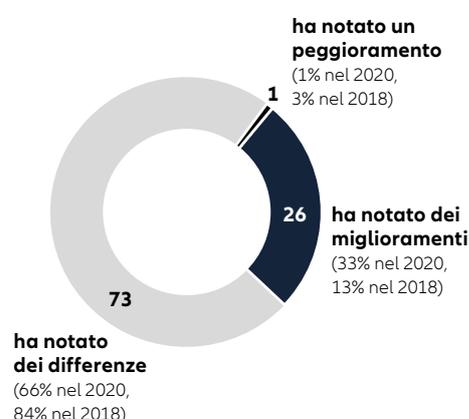


% di Sì - trend



Il miglioramento dei prodotti e servizi nell'ultimo anno

Allianz Bank sta puntando molto sulla qualità dei propri servizi, dei prodotti e della consulenza. Nell'ultimo anno, ha potuto apprezzare queste evoluzioni?



Fonte: SWG - Tutti i valori sono espressi in %

35% passa al 56%, sempre di voti 9 o 10, nonché la chiarezza e comprensibilità delle comunicazioni, che passa dal 36% al 52% di voti molto positivi. Sarebbe lecito pensare che i Clienti, che hanno espresso giudizi sempre positivi, ormai un po' sulla scia emotiva di questa elevata soddisfazione, hanno dato tutti voti alti? "In realtà i Clienti, è un dato che ci ha colpito, sanno discernere molto bene ciò che apprezzano e ciò che non apprezzano, e ci hanno anche segnalato alcune cose che potrebbero essere migliorate, per esempio riguardo i canali di contatto (come home banking, filiale, app mobile, servizio di banca telefonica, ecc...). Questo è un dato molto interessante che sicuramente può dare spunti importanti".

QUESTIONE DI RELAZIONE

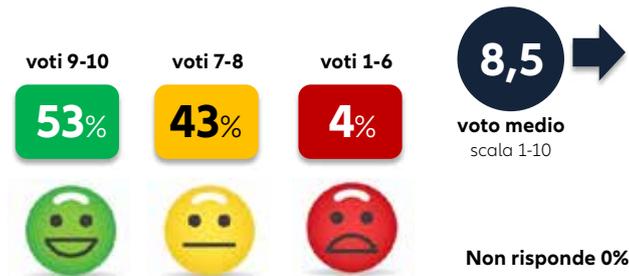
Abbiamo parlato dell'immagine della Banca, abbiamo parlato dei prodotti, dei canali di contatto: uno degli indicatori che ha visto la crescita più importante è quello della figura del **Financial Advisor**. "Nel dettaglio, abbiamo visto un indicatore che supera ormai il 90%, quasi la piena promozione. Abbiamo voluto capire un po' meglio come si è sviluppata la relazione con il Financial Advisor soprattutto nell'ultimo anno. Quello che abbiamo registrato è un lavoro davvero straordinario fatto dai Consulenti Finanziari". Il 44% dei Clienti ci ha riferito di essere stato contattato una o più volte al mese dal proprio consulente. Percentuale che sale di venti punti, quindi arriva

COLPISCE UNA CRESCITA MOLTO IMPORTANTE DELLA CAPACITÀ DEL FINANCIAL ADVISOR DI SAPER GUIDARE I CLIENTI, FACENDO COMPRENDERE POTENZIALI RISCHI E POTENZIALI RENDIMENTI.

Indicatori di prodotto e servizio

La soddisfazione complessiva per i prodotti e servizi Allianz Bank

Utilizzando una scala da 1 a 10, che voto darebbe in generale al livello dei prodotti e servizi offerti da Allianz Bank?



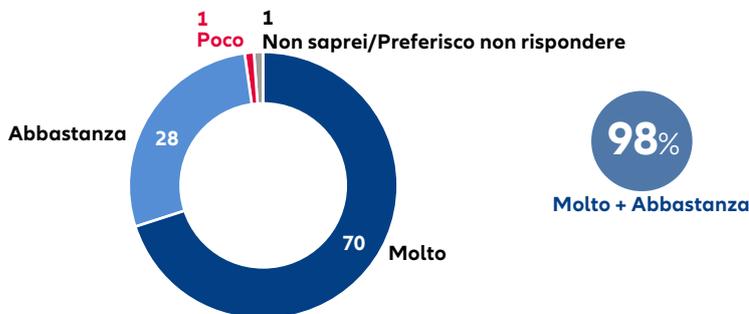
Fonte: SWG

La celerità e la chiarezza del Financial Advisor

Il Financial Advisor è celere a soddisfare le sue eventuali richieste?



Quando il suo Financial Advisor le illustra un prodotto finanziario e/o assicurativo quanto è chiaro nel comunicarle le caratteristiche dell'investimento?



Fonte: SWG

al 64%, fra i Clienti con patrimonio oltre il milione di euro. Questo dato, il 44%, segna un +15 rispetto al 2020. Quindi sicuramente l'intensità della relazione è aumentata, non solo in termini di contatto, ma anche di monitoraggio della situazione finanziaria. Il 56% ha nell'ultimo anno monitorato la propria situazione finanziaria con il Financial Advisor almeno una volta al mese, questo dato era al 40% nel 2020. In particolare, il Financial Advisor registra delle performance veramente eccellenti su tutti i suoi profili, i suoi KPI, le sue caratteristiche, sia soft che hard. "Colpisce una crescita molto importante della capacità del Financial Advisor nel guidare i Clienti, facendo comprendere potenziali rischi e potenziali rendimenti. Si tratta di un dato molto elevato: proprio in un momento in cui i Clienti avevano più che mai bisogno di essere assicurati, il Financial Advisor ha compiuto brillantemente il suo compito, oltre a fornire tutti gli elementi di soft skill come cortesia e disponibilità che da sempre gli vengono riconosciuti, ma che oggi registrano il record storico nel livello di soddisfazione. Il Financial Advisor non solo viene apprezzato per le sue soft e hard skill, ma anche per la completezza e la chiarezza della documentazione fornita ai Clienti", commenta la Direttrice di Ricerca di SWG. Il 75% dei Clienti dà voto 9-10, il 24% 7-8. Con un voto medio di 9, quindi, la completezza e la chiarezza della documentazione fornita al Cliente dal Financial Advisor raggiunge anche in questo caso un record rispetto a quello che abbiamo registrato negli anni precedenti. Nel 96% dei casi i Clienti sono soddisfatti della celerità con cui il Financial Advisor è in grado di soddisfare le loro richieste ed esigenze, e soprattutto il 98% dei Clienti è assolutamente

Per quanto riguarda gli investimenti ESG, i Clienti sono pronti. Probabilmente hanno bisogno di ricevere una maggiore educazione per poter arrivare a un livello di consapevolezza più elevato su un tema così rilevante.

soddisfatto di come il Financial Advisor riesce a essere chiaro nel comunicare e spiegare bene le caratteristiche degli investimenti.

IL COVID-FACTOR

Una sorta di fil rouge è quello che è emerso durante quest'anno di pandemia. E questo elemento compare anche nelle domande poste ai Clienti: il 28% ha detto che nell'ultimo anno, a seguito dell'emergenza Covid, ha percepito la Banca complessivamente molto o almeno un po' più vicina. Il 70% dei Clienti ha detto che non è cambiato nulla. "Considerati i livelli di soddisfazione così elevati – avverte Alessandra Dragotto – 'non è cambiato nulla' non significa assolutamente che sia peggiorato, ma che si è mantenuto costante e altamente performante il livello di servizio complessivamente fornito ai Clienti. La Banca è rimasta vicina ai Clienti, e in primis la figura del Consulente Finanziario: il 32% dei Clienti ci ha detto di aver sentito il proprio Financial Advisor molto più vicino. In questo caso mi ha colpito molto la vicinanza dei due numeri percentuali, il 28% che ce lo dice per la Banca e il 32% che ce lo dice per il Financial Advisor. Il dato mi fa pensare a una Banca in grado di essere **unita e distintiva nei confronti dei Clienti**, quindi un'immagine veicolata dal Financial Advisor, ma non solo: a una Banca che è un tutt'uno, e che sa

stare vicino al Cliente rispetto a tutti i diversi touch point e nei diversi momenti. Questo lo si vede anche dal fatto che i Clienti non solo hanno apprezzato la vicinanza del proprio consulente, ma hanno anche percepito e sperimentato che il livello di servizio è rimasto lo stesso. Abbiamo chiesto infatti quanto è soddisfatto di come Allianz Bank ha gestito l'erogazione dei servizi attraverso i singoli canali in questo periodo in particolare: il 93% dei Clienti è assolutamente soddisfatto. Questo significa che i Clienti da nessuna parte hanno notato defezioni rispetto a quello cui erano abituati, anzi".

UNO SGUARDO AL FUTURO

Volgendo lo sguardo avanti, è necessario chiedersi di cosa hanno bisogno i Clienti, come e se è possibile migliorare ulteriormente il servizio fornito per rispondere più efficacemente alle loro esigenze. È stato chiesto loro quali sono i loro bisogni, quali sono le finalità principali per cui risparmiano e scelgono i loro investimenti. Il 62% lo fa per affrontare serenamente la vecchiaia, e questo è trasversale a tutte le tipologie di patrimoni. Secondo fattore più importante, il futuro dei figli (37%), che sta a cuore a tutti. Il 34% per far fronte agli imprevisti e il 19% più in generale per arrotondare le entrate. In virtù di questi bisogni, il 38% dei Clienti oggi sceglie di investire in prodotti orientati alla crescita del

capitale; il 50% alla protezione del capitale, mentre il 12% alla fruizione di una rendita periodica. È ovvio che questo dato varia in maniera importante in base al patrimonio.

Un tema di stretta attualità è quello degli investimenti sostenibili. È stato chiesto ai Clienti innanzitutto quanto ne sanno. Il 36% ne ha sentito parlare. Questo è già un dato molto elevato che sale in maniera importante sui patrimoni più elevati.

"Abbiamo voluto non solo capire il grado di conoscenza, ma anche i potenziali pregiudizi nei confronti degli investimenti sostenibili. La percezione in assoluto è che siano degli investimenti che possono veramente contribuire al miglioramento della collettività, alle condizioni della collettività. E una cosa molto importante è che sono assolutamente argomenti nuovi che rappresentano in qualche modo il futuro, non solo nell'ambito finanziario, ma per tutti i settori".

Il 62% dei Clienti, la netta maggioranza, ha risposto che è un fattore che può diventare determinante nelle scelte di investimento, o almeno a tendere lo sarà. ESG e sostenibilità anche negli investimenti finanziari, dunque? "Sì, i Clienti sono pronti. Probabilmente hanno bisogno di ricevere una maggiore educazione in tal senso per poter arrivare a un livello di consapevolezza sempre più importante su questo tema così rilevante per tutti", conclude Alessandra Dragotto.



Stimolare il continuo miglioramento del servizio di consulenza passa anche attraverso la volontà di offrire alla rete di Financial Advisor una formazione unica e ancora più mirata, che faciliti un alto coinvolgimento e che rafforzi il senso di appartenenza. Per questo è stata creata Allianz Bank Business School, un'Academy per la formazione più avanzata volta a garantire ai Financial Advisor le competenze più adeguate necessarie per affrontare le sfide del futuro e saper rispondere alle esigenze dei Clienti.

UNA BUSINESS SCHOOL BASATA SULL'ESPERIENZA



Allianz Bank
BUSINESS SCHOOL

A cura della Redazione

Si è recentemente conclusa, registrando elevati livelli di soddisfazione, la seconda Faculty di Allianz Bank Business School, l'iniziativa di formazione interna avviata da Allianz Bank Financial Advisors nel 2018 per favorire e investire nell'aggiornamento professionale della propria rete di Consulenti Finanziari. Una Business School con caratteristiche uniche e specificamente mirate. I docenti sono infatti scelti tra i professionisti più esperti della rete di Financial Advisor di Allianz Bank secondo un accurato processo di selezione che, guidato dal

principio di valorizzazione delle diversità e dell'inclusività, si fonda sulla valutazione di specifiche *expertise* e performance.

La prima Faculty si è impegnata nel 2018 e 2019 sul tema "Conquistare Clienti nuovi" coinvolgendo 862 partecipanti in aula. Al termine del percorso è stato organizzato un evento di "graduation" per celebrare, alla presenza dell'Amministratore Delegato di Allianz Bank Paola Pietrafesa, i risultati dei 121 partecipanti diplomati con 30 e lode e dei 176 con voti tra 26 e 30. La seconda Faculty ha coperto il

biennio 2020-2021 e ha coinvolto i 956 Consulenti Finanziari che hanno scelto il tema "Fidelizzare e sviluppare i Clienti".

Una partecipazione, dunque, estremamente significativa e qualificata, a dimostrazione della validità del modello della Business School, realizzata sulla traccia della Allianz Business School, l'università commerciale lanciata nel 2016 da Giacomo Campora (Amministratore Delegato di Allianz Italia), e da Maurizio Devescovi (Direttore Generale di Allianz Italia) e realizzata in

L'OBIETTIVO PRINCIPALE DELLA SCUOLA È DI POTER OFFRIRE ALLA RETE DI FINANCIAL ADVISOR UN ULTERIORE STRUMENTO PER MISURARE I PROPRI RISULTATI NEL CORSO DELL'ANNO, AUMENTARE LA PRODUTTIVITÀ, LA CRESCITA PROFESSIONALE, MIGLIORARE LE PERFORMANCE DI BUSINESS E, INFINE, RAFFORZARE IL SENSO DI APPARTENENZA ALLA BANCA.

collaborazione con gli agenti assicurativi, sul modello delle grandi università commerciali internazionali. In particolare, i punti di forza del modello mettono in risalto l'interazione, il coinvolgimento e il confronto continuo tra tutti i professionisti, docenti e allievi. Tutti sono invitati a condividere in aula (o in streaming, quando ciò non è stato possibile) la propria esperienza, sia di successo sia di fallimento, nell'ottica di uscire dalla solitudine del professionista per cogliere nuove idee e rielaborarle all'interno del proprio metodo di lavoro. L'obiettivo principale della scuola è infatti quello di offrire alla rete di Financial Advisor un ulteriore strumento per misurare i propri risultati nel corso dell'anno, aumentare l'efficacia della propria crescita professionale, migliorare le performance di business e, infine, rafforzare il senso di appartenenza alla Banca. Elevato, come si è detto, il grado di apprezzamento da

parte dei Consulenti Finanziari che hanno frequentato le Faculty: il Net Promoter Score (NPS), punteggio internazionale che restituisce valutazioni da -100 a +100, è stato di +82. Due partecipanti su tre hanno riferito di "essersi portati a casa" spunti, idee e metodi per acquisire nuovi Clienti e per tutti è emersa l'utilità degli scambi con i docenti e i colleghi: dal confronto con gli altri, hanno detto i partecipanti, "ho meglio definito come costruire un nuovo piano d'azione". Un'esperienza, dunque, che rappresenta un ampio punto d'incontro e di confronto poiché è inclusiva e aperta a tutti e dalla quale possono trarre utili spunti migliorativi sia professionisti con un'importante esperienza, sia chi è da poco entrato nel mondo della consulenza finanziaria. Focus della prima Faculty della Scuola sono state le tecniche e le best practice di acquisizione di nuova

clientela, in linea con gli obiettivi strategici aziendali. In seguito alla partecipazione, a ciascun partecipante sono stati assegnati degli obiettivi, monitorati e misurati mensilmente dalla direzione commerciale della Banca secondo una serie di parametri quantitativi e qualitativi. La verifica finale delle competenze si è svolta sul campo: in base ai nuovi Clienti conquistati nell'anno successivo alla frequenza sono stati attribuiti i voti, fino al 30 e lode.

Nel commentare i risultati emersi, l'Amministratore Delegato di Allianz Bank Financial Advisors, Paola Pietrafesa, ha sottolineato che "da sempre la formazione costituisce un importante asset per la strategia di Allianz Bank Financial Advisors, un elemento di distintività e di posizionamento competitivo cui la direzione dedica, in modo costante e sistematico, risorse e investimenti. La preparazione professionale nel Gruppo Allianz, un'eccellenza internazionale il cui fiore all'occhiello è rappresentato proprio dalla rete di consulenti e agenti ad altissima specializzazione, è uno strumento di crescita che viene sempre coltivato, attraverso un flusso costante di formazione, di aggiornamento, di condivisione e di esperienza. Un valore imprescindibile per essere pronti ad affrontare le sfide dell'industria" (Ndr: della consulenza finanziaria). E l'obiettivo sembra proprio essere stato raggiunto, a sentire alcuni dei partecipanti alla seconda Faculty. Uno di essi ha rilevato che "il corso è molto pratico, condotto senza enfasi e senza atteggiamenti da professore; colleghi positivi e brillanti che, con semplicità, chiarezza e disponibilità hanno fornito esperienze e spunti relativi a situazioni che si incontrano ogni giorno". Secondo un altro consulente, "è fantastico ascoltare le esperienze di chi ce l'ha fatta e il modus operandi di chi si è costruito un proprio metodo. Ne farò tesoro". Un risultato su cui i Consulenti



Finanziari selezionati come docenti hanno intensamente lavorato, a partire dalla loro esperienza di best performer sui temi delle Faculty. Ampio il materiale didattico, reperibile in una biblioteca digitale specificamente predisposta per ogni piano di studi, riservata ai soli partecipanti e fruibile dalla piattaforma Allianz Bank Business School. La preparazione del corpo docente, cuore della progettazione effettuata dal team di formazione della Banca, ha previsto innanzitutto incontri e interviste per individuare le best practice e le loro specifiche modalità di implementazione; successivamente, in sessioni individuali, è stato predisposto e condiviso il materiale didattico; infine, sono state realizzate prove di gruppo nel corso delle quali, presentando la propria esperienza ai colleghi, ciascun professore ha ricevuto feedback specifici "a caldo" sulla coerenza dei contenuti. Questo lavoro di

preparazione ha contribuito a garantire il risultato didattico perseguito. Il momento conclusivo è stato poi rappresentato da una cerimonia nel corso della quale viene attribuito il titolo di "professore" ai Consulenti Finanziari che si impegnano nella docenza della Faculty.

Un processo, dunque, finalizzato a centrare l'obiettivo della scuola, la cui mission è "aumentare i risultati di business con un modello di formazione interattivo".

Condivisione, interazione e inclusione sono, in definitiva, principi solidamente alla base di Allianz Bank Business School. Uno spirito che è stato colto molto bene da un partecipante, che si è così espresso: "Dal confronto con gli altri si apprende sempre e si verifica il proprio metodo. La condivisione moltiplica le risorse di ognuno. Questa è la vera intelligenza, quella umana, perché somma l'esperienza alla creatività".

**CONDIVISIONE,
INTERAZIONE
E INCLUSIONE
SONO,
IN DEFINITIVA,
PRINCIPI
SOLIDAMENTE
ALLA BASE
DI ALLIANZ
BANK BUSINESS
SCHOOL.**



HOL4ALL UNA VACANZA PER TUTTI

Quando le montagne non sono barriere.

Photo credits: Andrea Piramidal.
Foto di gruppo al Rifugio Stoppani al Grostè



A cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE

Un cielo sereno e un meraviglioso arcobaleno hanno accolto venti famiglie provenienti da tutta Italia, che sono state ospitate nella prima sessione del nuovo progetto "Hol4All", tenutosi dal 29 agosto al 4 settembre a Madonna di Campiglio.

Il progetto, il cui nome è l'acronimo di *holiday for all*, una vacanza per tutti, è stato ideato dalla Fondazione Allianz UMANA MENTE per regalare una vacanza rilassante e ricca di attività a giovani con una malattia rara o con gravi disabilità e alle loro famiglie. La sessione si è svolta a Madonna di Campiglio, perla delle Dolomiti del Brenta, grazie alla fattiva collaborazione con la catena alberghiera TH Resorts e, in particolare, con TH Madonna di Campiglio – Golf Hotel, un tempo luogo di villeggiatura degli imperatori d'Austria e oggi hotel immerso nella natura, circondato da un campo da golf.

Con questo progetto, la Fondazione di Allianz Italia ha voluto sostenere le famiglie di questi giovani che, più di altre, sono a rischio di emarginazione e possono andare incontro a sentimenti di sconforto e abbandono, che a lungo andare possono portarle al collasso. Infatti, quando lo stress quotidiano del prendersi cura di figli con gravi disabilità diventa cronico, può essere causa della cosiddetta sindrome da *burnout*,

un forte esaurimento, con conseguenze devastanti per il genitore e per i figli. Grazie a "Hol4All" e al suo ricco e variegato programma, le famiglie coinvolte hanno potuto ricaricare le batterie, ridurre temporaneamente il carico di responsabilità genitoriale, sentirsi unite e più forti. Un altro obiettivo è stato quello di creare relazioni di aiuto reciproco tra famiglie che vivono gli stessi problemi.

Il progetto ha voluto promuovere e rinnovare un senso di fiducia in sé stessi, rimuovendo le barriere alla partecipazione grazie alle numerose attività proposte, che sono state pensate per i giovani con disabilità, per la coppia genitoriale e per i *siblings*, fratelli e sorelle di persone con disabilità.

Le attività in programma hanno spaziato da attività culturali, come la visita al Museo dell'Aeronautica "Gianni Caproni" di Trento o l'incontro con l'artista Fabio Vettori, che ha fatto delle sue formiche un marchio distintivo, al trekking tra i boschi, corsi di golf, corsi di sopravvivenza, rafting, percorsi di arrampicata sugli alberi al Flying Park di Malè e attività indoor, come la terapia ricreativa in piscina o le cooking class con lo chef dell'hotel. Tutte le attività sono state pensate per mettere al centro il divertimento e la sfida come strumento per accrescere la sicurezza nelle proprie capacità e non come competizione individuale. Iniziative e momenti ludici sono stati resi accessibili a tutti, sotto la supervisione di uno staff qualificato composto da educatori, psicologi e medici.

"Hol4All" è stata una vacanza pensata per rispondere ai bisogni concreti delle famiglie che hanno partecipato, una vacanza accessibile, in cui la montagna non ha rappresentato una barriera, ma un luogo di incontro, di scoperta e inclusione.

Hol4All

“L’esperienza che ci è stata offerta ha un sapore unico: inclusione, unicità, fantasia e professionalità di tutti gli organizzatori, che con dolcezza ci hanno guidato verso una “temporanea normalità”. Facciamo in modo che sia sempre più diffusa e più frequente”

Testimonianza di una delle famiglie partecipanti a Hol4All



Photo credits: Andrea Piramidal.
Una famiglia che ha partecipato a Hol4All 2021

SOLUZIONI DI CUI MI F.I.DO

Procede la collaborazione *Insieme per il Sociale* fra Allianz Bank Financial Advisors, Fondazione Allianz UMANA MENTE e Fondazione Italia per il dono Onlus (F.I.Do), per offrire ai Clienti e agli stessi Financial Advisor la possibilità di avere a disposizione un servizio filantropico completo e strutturato. Per adempiere ai desiderata filantropici della clientela, i Consulenti Finanziari di Allianz Bank si avvalgono della professionalità di F.I.Do, che si pone al servizio di diversi target di clientela, prime fra tutte le persone senza eredi, i cui patrimoni andrebbero a perdersi se

non vincolati ad iniziative di utilità sociale tramite i propri legati testamentari. Con la garanzia di poter contare su professionisti altamente qualificati in quest’ambito, i Clienti decidono sempre di più di donare alla Fondazione Italia per il dono Onlus per crearsi un proprio strumento e quindi utilizzare il proprio patrimonio per le finalità benefiche che sono loro più care. Ad oggi sono numerosi i lasciti che ci sono stati promessi per un valore che supera i 40 milioni di euro. Anche i Clienti che hanno nel proprio nucleo familiare dei soggetti svantaggiati hanno potuto constatare come, grazie a *Insieme per il Sociale*, sia possibile creare uno strumento che risponde alle necessità della persona sia nel “durante” che nel “dopo di noi”, dotandosi quindi di una garanzia che i bisogni del soggetto svantaggiato siano tutelati sia nel presente che nel futuro, godendo anche dei benefici fiscali previsti per le donazioni. Grazie a collaborazioni come *Insieme per il Sociale*, F.I.Do sta diventando un player fondamentale per la cultura filantropica in Italia, infatti essa ha già coinvolto oltre 7.600 donatori che hanno donato quasi 13 milioni e mezzo di euro. Se nel 2015 la Fondazione aveva ricevuto 260.000 di euro in donazioni, nel 2020 questo valore è salito a 3

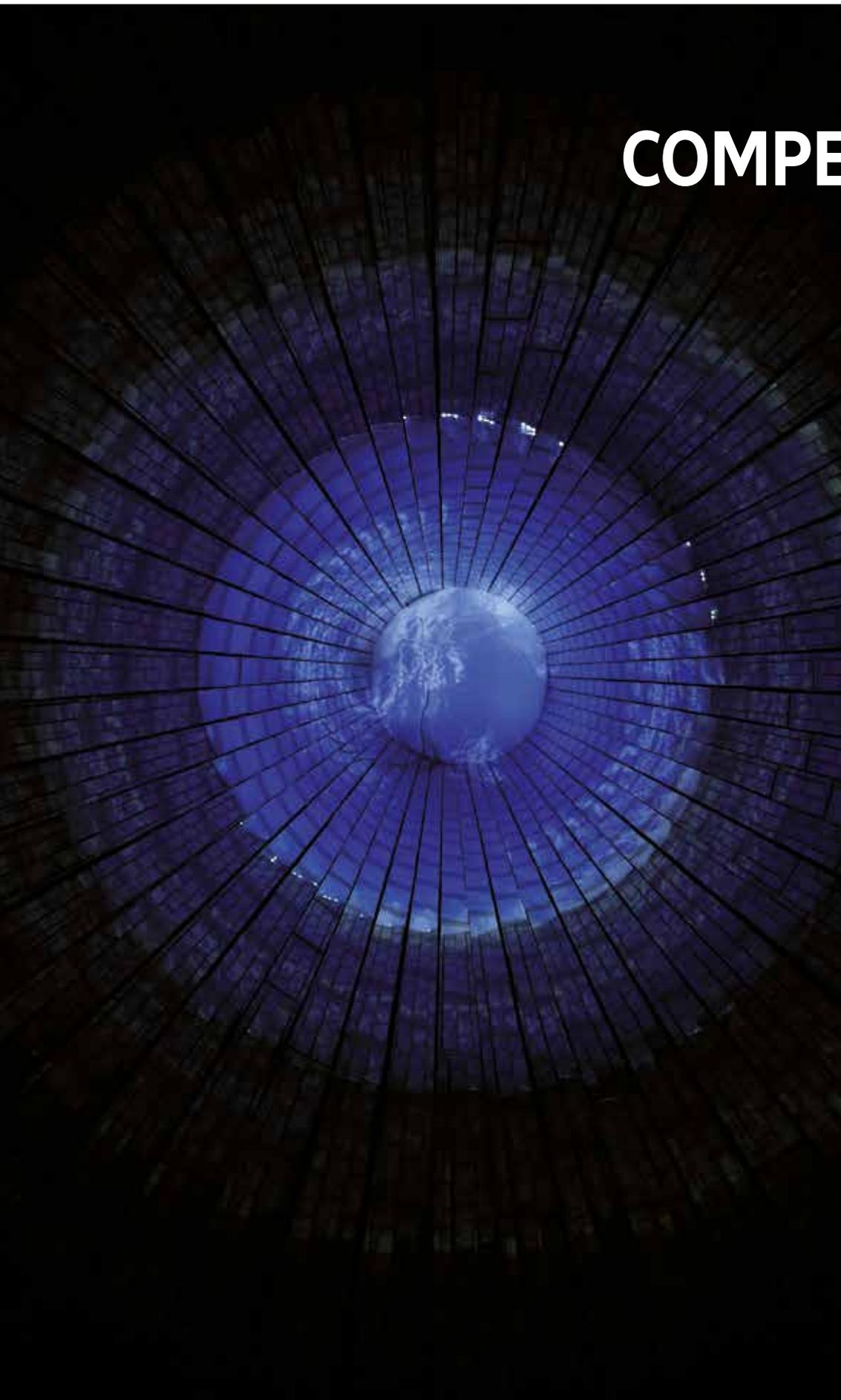


Photo credits: Andrea Piramidal.
Torneo di Golf al TH Madonna di Campiglio Golf Hotel

milioni e 300.000, con un tasso di crescita medio annuale di oltre il 66%. Ancora più importante è stata la crescita dei contributi che la Fondazione eroga in iniziative di pubblica utilità che sono passati da 100.000 di euro a 2 milioni e mezzo, con un tasso di crescita annuale di oltre l'87%.

Questi dati mostrano in maniera inequivocabile come i servizi di intermediazione filantropica possano svilupparsi anche nel nostro Paese, offrendo a tutti la possibilità di fare del bene secondo le proprie volontà e le proprie disponibilità. E questo fa star bene in primis proprio chi dona.

COMPETENZE



72 **A scuola di finanza, la finanza a scuola**
a cura della Redazione

78 **Potenziale mentale: il miglior investimento**
Matteo Salvo

84 **Leadership e pensiero critico**
Andrea Granelli

90 **La fabbrica che scruta il futuro**
Giulia Baccarin

FOCUS

Per affrontare in modo vincente le sfide del futuro, conoscenze e competenze sono la chiave di successo. Occorre fin dalla scuola educare i giovani a comprendere e gestire gli aspetti economico-finanziari. Ed è importante sviluppare, più in generale, elasticità mentale, capacità mnemoniche e spirito critico. Con questi strumenti sarà possibile dominare anche il mondo della scienza e della tecnologia, senza correre il rischio di perderne il controllo.

A SCUOLA DI FINANZA, LA FINANZA A SCUOLA

A cura della Redazione

Percorsi dedicati agli studenti per dare loro i primi strumenti di educazione finanziaria e una consapevolezza etica della dimensione denaro. Ne parlano in questo articolo i protagonisti: il consulente finanziario, il docente, i ragazzi.





Spiegare il risparmio e la pianificazione finanziaria a ragazzi di 16 anni, dare loro qualche elemento di macroeconomia e istituzioni finanziarie, meglio se in chiave etica. Portare l'argomento "borse e monete" fra i banchi di scuola. Missione ardua in circostanze normali, *mission* (apparentemente) *impossible* in uno degli anni pandemici, con gli istituti aperti a intermittenza, le classi in quarantena, le lezioni virtuali, le verifiche da remoto. Nonostante il contesto poco favorevole, ha preso piede in forma "pilota" la

collaborazione con il Liceo Classico Faes di Milano e la Consulente Finanziaria di Allianz Bank Vanina Gerardi.

«L'idea è nata a casa, in famiglia, come tante belle idee che partono dalle donne», racconta Vanina Gerardi, Financial Advisor in Allianz Bank e madre di tre figli adolescenti. «Nello specifico, nella mia famiglia di provenienza, di estrazione contadina, è sempre stata data grande attenzione al denaro, alle riserve e al concetto di risparmio. Così anch'io ho cercato di trasmettere ai miei figli il senso del

IL MIO MOTTO
ERA "RICORDATI
CHE SE HAI 10,
DEVI FAR FINTA
DI AVERE 7
E SPENDERE 5".



La gestione del denaro è un argomento trasversale a tutti i percorsi futuri dei ragazzi, prescinde dalla professione che svolgeranno, sarà in primis una questione personale, dal progetto di una vacanza alla costituzione di una famiglia.

denaro che, naturalmente, da piccoli non potevano avere. Il mio motto era "ricordati che se hai 10, devi far finta di avere 7 e spendere 5", in modo da lasciarti sempre un margine di sicurezza. Poi si è trattato di darsi un budget per le proprie esigenze: "provate a stilare una lista dei vostri bisogni e fate un totale e io farò in modo di darvi il giusto. Se volete qualcosa in più, vi trovo qualche lavoretto da fare in casa". Crescendo ancora, arrivano le suggestioni degli oggetti di marca. E negare, ad esempio, un paio di scarpe costosissime, diventava l'occasione per approfondire tanti aspetti: qual è il reale costo di produzione di un oggetto, quanto bisogna lavorare per arrivare a quella cifra, chi produce, a quali condizioni per i lavoratori. Sono tutti modi per dare consapevolezza del denaro. E siccome abbiamo la fortuna di crescere una generazione di ragazzi semplicemente geniali, con una sensibilità e una capacità intellettuale molto alte, mi sono detta che valeva la pena provare a raccontare

loro tutti questi aspetti. Spieghiamo a questi ragazzi cos'è una banca, mi sono detta, come funziona, come gestire il proprio risparmio, come si colloca il nostro Paese nello scenario internazionale, a livello economico-finanziario. E mi sono rivolta al Liceo Faes, esponendo il progetto e chiedendo anche aiuto su come avvicinare i ragazzi. Una volta decisi i contenuti, ci siamo chiesti: perché non farla diventare una materia?».

IL PUNTO DI PARTENZA

Una materia sicuramente non delle più agevoli da far passare. «Per questo in occasione del primo incontro ho avuto la necessità di far parlare i ragazzi, per capire quali erano i loro riferimenti e il loro approccio, e il punto da cui partire. Ho cercato di capire che rapporto avessero con il denaro, per provare a spiegare loro che si trattava di uno strumento per realizzare i propri sogni. La cosa divertente, che mi ha anche un po' stupito, è che in questo modo i ragazzi hanno espresso i propri piani e obiettivi. E, dopo interminabili minuti di silenzio, sono emerse delle ambizioni che non erano mai affiorate durante le lezioni canoniche. Abbiamo dato la possibilità di esprimere un sogno a chi già ce l'aveva, mentre, a chi non lo aveva ancora trovato, abbiamo rivolto l'invito di andarselo a cercare. Paradossalmente, parlare di denaro – che rappresenta l'elemento concreto per eccellenza – ha dato ai ragazzi la possibilità di sognare. È importante che ai ragazzi venga concesso di sognare, perché diventino consapevoli che possono davvero realizzare i loro sogni. A cominciare dalla gestione attenta di uno strumento come il denaro, che non è un pretesto per spendere, ma un mezzo per raggiungere degli obiettivi in un determinato arco temporale. La gestione del denaro è poi un argomento trasversale a tutti i percorsi futuri dei ragazzi, prescinde dalla professione che svolgeranno, sarà in primis una questione personale, dal progetto di una vacanza alla costituzione di una famiglia».

OLTRE I PREGIUDIZI

Un'occasione anche per rendere il denaro qualcosa di laico. «Parlare di soldi ha fatto in modo di eliminare le tante sovrastrutture e i pregiudizi che circondano questo argomento. Il denaro va inteso come un elemento di cui bisogna fare il giusto utilizzo. Senza contare che, a livello formativo e scolastico, rappresenta una leva, un elemento che si ritrova costantemente nello studio di diverse materie, storia e geografia su tutte. Inoltre – commenta Vanina Gerardi – è fondamentale che i ragazzi inizino ad avere delle chiavi interpretative della realtà. Leggono delle notizie sui giornali, ma non sanno come collocarle e in questo modo sono meno stimolati a informarsi. Quindi diventa importantissimo per loro, ad esempio, sapere cosa sia il Recovery Fund, cosa significhi l'acronimo PIL, quali sono i Paesi esportatori e quelli importatori, come il valore della moneta rispecchia la forza economica di un Paese. Un altro aspetto fondamentale è quello dei pagamenti elettronici: più facili, possibili, alla portata di tutti e dematerializzati. I ragazzi sono ovviamente più fragili rispetto a questo argomento, rischiano di farsi male e hanno bisogno di strumenti per prendere le giuste decisioni. Per questo l'obiettivo finale è quello di diffondere la formazione economico-finanziaria nelle scuole, facendola diventare una vera e propria materia di studio per le generazioni future».

IL PUNTO DI VISTA DELLA SCUOLA

Silvia Gajo, docente di matematica presso il Liceo Faes, una formazione economica alle spalle, è stata il referente scolastico per il progetto *Finance For High School*. «Per me, in quanto docente, è stato interessante vedere le reazioni dei ragazzi a questo tipo di stimoli del tutto nuovi. Gli studenti hanno tante parole in testa, infarinature a volte superficiali e a volte fuorvianti degli argomenti "da grandi". Ma difficilmente si pongono il problema del futuro e del denaro. Mi ha stupito che tanti non avessero una



paghetta, o comunque un budget al cui interno muoversi per gestire le proprie necessità in un dato periodo, che fossero quindi di fatto esclusi dalla propria gestione economica. Ed è stata l'occasione anche per farmi delle domande, in quanto educatore: mi sono trovata a pensare che a volte parlare di soldi ai ragazzi può sembrare "crudo" e materialista. Parliamo loro di ideali, di valori, e affrontare l'argomento del denaro può mettere a disagio. Mi sono chiesta se qualche genitore avrebbe potuto non gradire. Il denaro è considerato un tema tabù, si pensa che chi parla di soldi vuole diventare ricco a tutti i costi nel modo più banale. E si pensa che ai figli di soldi non si debba parlare. Secondo me, invece, esiste la necessità di dare un valore al denaro, per far nascere nei ragazzi il rispetto del lavoro che sta dietro a un guadagno. È necessario che il denaro abbia anche una dimensione etica, per parlarne in senso positivo. L'elemento denaro è qualcosa di inevitabile, che può essere messo al

L'obiettivo finale è quello di diffondere la formazione economico-finanziaria nelle scuole, facendola diventare una vera e propria materia di studio per le generazioni future.

L'ESPERIENZA È STATA FORMATIVA – DICONO I RAGAZZI – PERCHÉ LA SCUOLA NON TOCCA QUESTI ARGOMENTI. CI SONO TANTI STUDENTI CHE ESCONO DAL LICEO SENZA SAPERE COSA SIA UN MUTUO, UN PRESTITO O UN CONTO IN BANCA.



servizio di obiettivi positivi e sensati. Anche perché, nel momento storico che stiamo vivendo, caratterizzato dalla predominanza del dato economico e di quello finanziario, è più importante che mai dare ai ragazzi degli strumenti formativi di comprensione dei fenomeni economici». Tante, e diverse, le reazioni dei ragazzi: «Curiosità, innanzitutto. I ragazzi capiscono molto velocemente, si sono subito resi conto che la questione economica è un iceberg di cui loro vedono solo la

punta. Ho registrato un po' di stupore iniziale dato il tipo di argomento, che inquadra come qualcosa legato a un futuro lontano. Ma hanno iniziato a riflettere sugli obiettivi e l'importanza della pianificazione, a distinguere tra desideri, interessi, bisogni e a pensare alla possibilità di fare del bene attraverso il denaro. Quindi direi che un obiettivo è stato sicuramente centrato», conclude la Prof.ssa Silvia Gajo. E le testimonianze dei ragazzi vanno nella stessa direzione.

IL DENARO VISTO DAI RAGAZZI

«L'argomento "finanza" mi ha sempre interessato – racconta Matteo, uno dei ragazzi che ha partecipato al progetto. Trovo che dovremmo avere nel nostro percorso di studi materie innovative come questa. Credo che ci si informi poco, diversamente. Grazie a questo progetto, riusciamo ad avere delle conoscenze di base utili per affacciarsi al mondo della finanza, conoscere argomenti, come le criptovalute, considerati "grandi" da grandi, di cui si sente molto parlare, ma di cui nessuno ti fornisce degli strumenti per comprenderli. Siamo sempre più una società in cui tutto arriva prima, nel tempo. Si può pagare con il telefono e ragazzini di prima media hanno tutti un telefono. L'accessibilità a questi strumenti rende necessaria una cura maggiore. Abbiamo parlato in classe del risparmio, della necessità di ragionare prima di comprare online. La mancanza del denaro fisico rende tutto più impalpabile e ti porta a spendere di più. I soldi virtuali finiscono senza accorgersene. E aumentano le possibilità di essere truffati. Conoscere questi strumenti è importante per gestire le nostre azioni economiche quotidiane. Un argomento che mi ha



sorpreso per la sua complessità è stato il funzionamento delle borse finanziarie. Pensavo fosse più semplice e non immaginavo l'enorme responsabilità che sottostà a dinamiche di questo tipo. I numeri dei listini non sono solo numeri, ma si riflettono sulla vita delle nazioni e delle persone».

«L'esperienza è stata formativa – aggiunge Lorenzo – perché la nostra scuola tocca già questi argomenti e questi ambiti, seppur a partire dal quarto anno. Siamo stati dunque fortunati, al terzo anno di Liceo Classico, ad aver avuto l'opportunità di anticipare i nostri compagni e dunque ad approcciare le basi dell'economia e della finanza.

Ci sono tanti studenti che escono dal Liceo senza sapere cosa sia un mutuo, un prestito o un conto in banca. Conoscere questi temi a 16, 17 anni ci

consente di essere più consapevoli. Quindi è stata un'occasione di arricchimento perché ci ha dato strumenti di crescita reale. Soprattutto ho avuto la possibilità di riflettere sull'importanza di essere responsabili nei confronti del denaro. Sulla possibilità di farlo fruttare e di imparare a ragionare per obiettivi. Spesso quando si parla di soldi, lo si fa come se fosse qualcosa di sbagliato. Il denaro fa parte della vita e bisogna crescerci insieme. Anche se viene associato all'avidità o alla corruzione, sostanzialmente a dei peccati capitali. Il denaro in realtà è il risultato di impegno, di lavoro, oltre che di uno strumento per raggiungere degli scopi». Un'opportunità di leggere la realtà con degli strumenti cognitivi reali, come spiega Carlo: «Non ne sapevo molto, anche se mi era capitato di sentire tante volte i paroloni "investimenti",

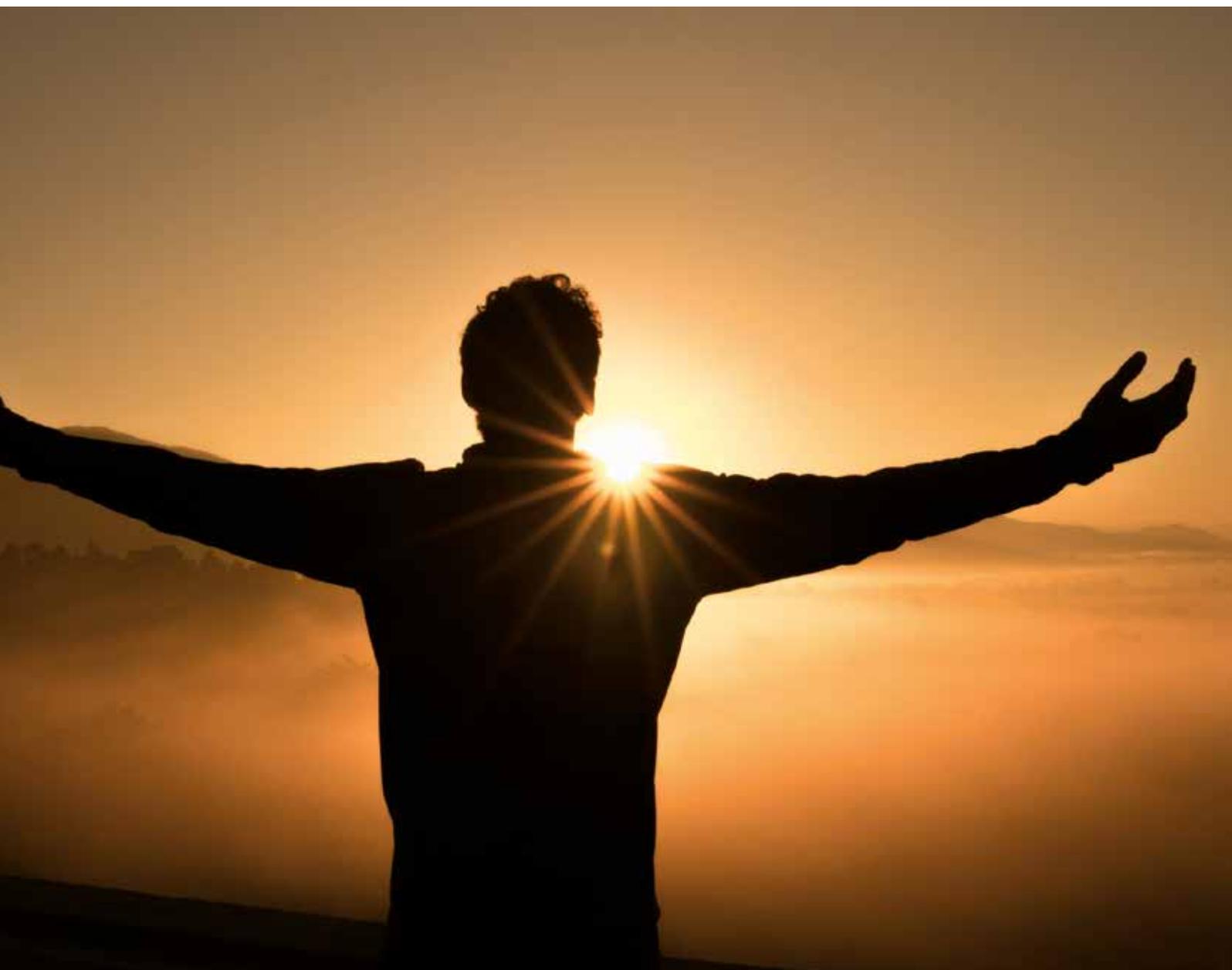
"fondi di private equity" in film e serie tv, e durante gli incontri mi sono reso conto di quanto fosse importante avere dei rudimenti in materia, per il presente e per il futuro. Ho iniziato a pensare al denaro in modo diverso, sentendo la necessità di fare qualcosa con un fine, di agire per obiettivi. Risparmiare per poter fare un acquisto, realizzare un sogno, vivere un'esperienza. È naturale che le nostre possibilità finanziarie siano limitate, ma è invece molto interessante acquisire degli strumenti utili per capire la società, le dinamiche nazionali e fra vari Paesi che sono condizionate dall'economia e dalla finanza. Capire come funzionano tutti quei processi che iniziano quando hai del denaro in mano e vuoi farne qualcosa, con la consapevolezza che il denaro è un aspetto inevitabile nella vita di tutti».

POTENZIALE MENTALE: IL MIGLIOR INVESTIMENTO



DI MATTEO SALVO

Come, in ambito tecnologico, gli aggiornamenti sono un passaggio essenziale per evitare l'obsolescenza, anche per ciascuno di noi formazione e aggiornamento continuo sono irrinunciabili. Per farlo in modo ottimale, esaltando le nostre capacità mnemoniche, risulta di grande efficacia l'utilizzo delle Mappe Mentali.

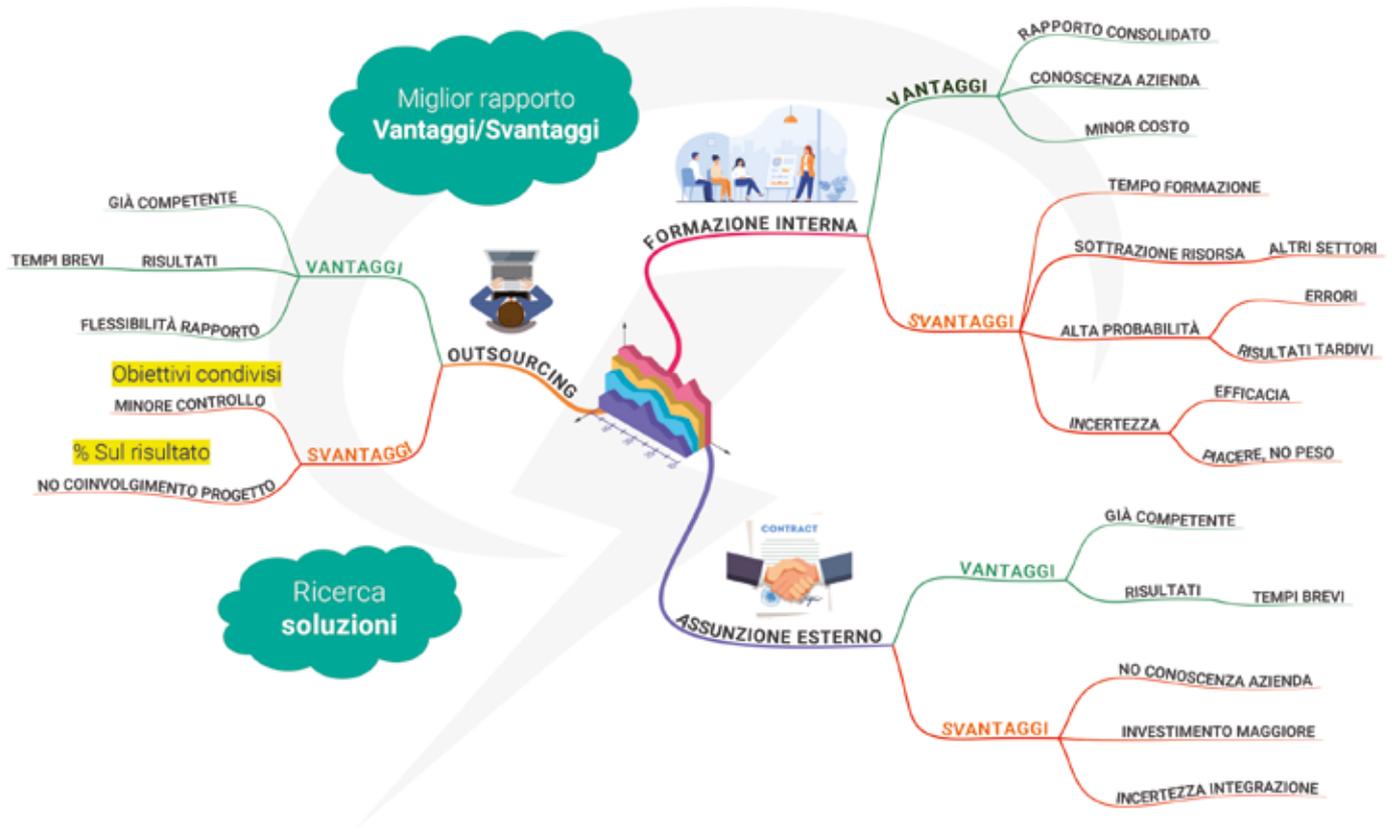
**Per avere successo ci vuole testa.**

L'evoluzione digitale impone un aggiornamento sempre più frequente per quanto riguarda gli strumenti tecnologici. Essere obsoleti è il grande rischio della contemporaneità, la capacità di adattamento è il più grande vantaggio. Per rimanere competitivi è fondamentale integrare in questa necessità di aggiornamento il nostro strumento migliore, di cui avremo sempre imprescindibile bisogno: la mente.

Il potenziale mentale può davvero fare la differenza in molte situazioni, dentro

e fuori dall'ufficio. Riportare al centro del discorso questo aspetto ha già cambiato l'approccio e i risultati di imprese e professionisti. Se formarsi e aggiornarsi sono attività oggi irrinunciabili, capire *come* farlo al meglio è la chiave di volta. In questo articolo passiamo in rassegna alcune delle implementazioni "mentali" più efficaci, come aggiornamenti di software – rimandarli significa molto spesso perdere delle opportunità. Ecco, dunque, di cosa parliamo quando parliamo di potenziale mentale.

Essere obsoleti è il grande rischio della contemporaneità, la capacità di adattamento è il più grande vantaggio.



Simon Sinek:
 “La leadership richiede due cose: una visione del mondo che non esiste ancora e la capacità di comunicarlo”.

OLTRE LA MEMORIA

A cosa serve avere una buona memoria? La velocità dell’oggi ha messo in discussione l’importanza di questa capacità, almeno nella sua accezione immediata e quotidiana. “Mai memorizzare quello che puoi comodamente trovare in un libro”, scrisse Albert Einstein. Figuriamoci con quello che possiamo trovare oggi su internet. Ecco una ben più recente considerazione di Benjamin Storm – ricercatore dell’università della California: “Internet è più ampio, attendibile e rapido della memoria umana: per questo lo sfrutteremo sempre di più. Il bisogno di ricordare fatti di poco conto, immagini, numeri sta inevitabilmente diventando meno necessario per un buon funzionamento nella vita quotidiana.”

A cosa serve oggi avere una buona memoria? Credo che la risposta vada rintracciata nei “fatti di poco conto” e nel loro valore percepito, soprattutto in ambito lavorativo.

Un nuovo collega si è appena presentato. Riusciremo a ricordare il suo nome il giorno dopo? Saremo in grado di

abbinare il nome al volto? Oppure: siamo chiamati a tenere un discorso o a partecipare a una riunione. Che tipo di coinvolgimento riusciremo a creare con gli occhi fissi sugli appunti? Quanto è importante ricordarsi cosa sia davvero utile dire durante un confronto lavorativo? E ancora: dobbiamo imparare qualcosa di nuovo. Una lingua, una procedura, una nuova competenza. In che misura può influire la velocità di memorizzazione dei concetti?

Calandosi in queste situazioni, risulta evidente quanto una memoria allenata possa avere conseguenze rilevanti, specialmente nella costruzione della fiducia, nell’affidabilità, nelle relazioni. In una parola: nella professionalità.

C’è una buona notizia: la memoria non è un dono. È più come un muscolo. Non si tratta di predestinazione, ma di metodo. Per ognuna delle situazioni che abbiamo immaginato poco sopra, ad esempio, per ogni tipo di informazione da ricordare, dai volti e nomi di persone agli elenchi, dai codici ai numeri, dalle note aziendali ai dati economici, esiste una mnemotecnica specifica.

SCHOOL R-EVOLUTION

School R-Evolution è la prima indagine sperimentale per la qualità dello studio basata sul Metodo elaborato da Matteo Salvo, autore, ingegnere e appassionato di sport di endurance. Il metodo si basa su diversi punti:

- la scomposizione di ogni singola fase che porta da un livello di competenza A a un livello di competenza B;
- la scelta delle strategie di studio più performanti in base al tipo di testo che si sta apprendendo;
- il miglioramento costante del rendimento in ogni singola fase.

Basato sull'utilizzo combinato delle mnemotecniche, delle strategie di apprendimento e lettura strategica e delle Mappe Mentali, il Metodo di studio applicato ha portato a risultati inequivocabili.

Il progetto, condotto da un team di ricercatori dell'Università degli Studi e dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ha coinvolto 247 alunni

e 14 professori della scuola media e del liceo scientifico del Convitto Nazionale "Mario Pagano".

"Miglioramenti in tutte le materie testate (inglese +54%, italiano +48%, matematica +45%), incremento importante anche nell'attenzione (+9%) e nella velocità di elaborazione (+15%)".

Tutti i soggetti del campione di ricerca sono stati suddivisi in due gruppi: il Gruppo Sperimentale (formato attraverso il Metodo di studio) e il Gruppo di Controllo (non formato). I test finali hanno evidenziato differenze importanti nella performance dei due gruppi, confermando l'efficacia delle tecniche di apprendimento oggetto della ricerca.

Un modello pensato per poter essere esportato e applicato in ogni realtà dove la capacità di apprendere si profila essere la competenza più preziosa per il futuro. I ragazzi possono oggi acquisire un metodo per studiare in meno tempo ma qualitativamente meglio e questi metodi sono gli stessi che, contestualizzati al mondo delle imprese, permettono di rendere più produttivo il tempo in azienda grazie a una maggiore chiarezza mentale e capacità di focalizzazione sulle attività prioritarie.

UNA MAPPA VERSO IL TRAGUARDO

Consideriamole come una chiave. Le Mappe Mentali sono lo strumento più efficace per accedere al nostro potenziale mentale. Il loro scopo è semplice: trasformare la complessità in risultato. Si tratta di un modello di rappresentazione dei concetti; un ritratto grafico del pensiero, in una forma che incoraggia il dialogo diretto con la nostra memoria. La forma di una Mappa Mentale ben fatta ricorda, non a caso, la struttura di un neurone.

Al centro viene collocato il nucleo – il concetto chiave, e da esso si sviluppano le successive ramificazioni, in base ai principi gerarchico-associativi tipici del nostro ragionamento logico.

La grande ricchezza delle Mappe sta nella loro versatilità: vengono utilizzate per organizzare, imparare e memorizzare concetti complessi. Soprattutto in ambiente aziendale sono state sperimentate e applicate con profitto ai campi più vari – una vera e propria bussola in ogni fase del processo. Dal lancio di un nuovo piano o

LA GRANDE RICCHEZZA DELLE MAPPE STA NELLA LORO VERSATILITÀ: VENGONO UTILIZZATE PER ORGANIZZARE, IMPARARE E MEMORIZZARE CONCETTI COMPLESSI. SOPRATTUTTO IN AMBIENTE AZIENDALE SONO STATE SPERIMENTATE E APPLICATE CON PROFITTO AI CAMPI PIÙ VARI – UNA VERA E PROPRIA BUSSOLA IN OGNI FASE DEL PROCESSO.

IMPARARE A IMPARARE: IL FUTURO DELLE COMPETENZE

I ragazzi che sono oggi tra i banchi scolastici, una volta adulti e inseriti nel mondo del lavoro si troveranno a ricoprire mansioni che oggi ancora non esistono. In quest'ottica è evidente quanto il concetto di formazione debba essere rivisto. Un proposito dall'orizzonte più ampio: fornire gli strumenti migliori per apprendere – imparare ad imparare. Una qualità preziosa per affrontare i cambiamenti sempre più repentini della contemporaneità.

La chiave per raggiungere gli obiettivi in un ambiente così mutevole è adottare un mindset infinito – come lo definisce Simon Sinek: “La leadership richiede due cose: una visione del mondo che non esiste ancora e la capacità di comunicarlo”.

La stessa capacità di adattamento che è diventata requisito essenziale per ogni impresa e per ogni professionista che voglia competere nel mercato.

Dai ragazzi fino ad arrivare agli imprenditori più esperti, assume un valore sempre più imprescindibile l'acquisizione di una struttura del pensiero, di una matrice preziosa per imparare. Una lingua straniera, una nuova competenza, un processo aziendale, una nuova strategia di marketing. Qualunque sia l'esigenza, applicare il metodo adatto per raggiungere il risultato.

“Saper imparare” sarà per i nostri figli la qualità più preziosa da giocare durante un colloquio di lavoro.

“Saper imparare”
sarà per i nostri figli
la qualità più preziosa
da giocare durante
un colloquio di lavoro.

prodotto alla gestione delle risorse, dallo sviluppo di un progetto alla stesura del business plan; redigere un'analisi SWOT, prendere appunti e gestire riunioni in modo efficace, valutare soluzioni alternative, mettere a fuoco obiettivi e strategie. Una Mappa dritta all'obiettivo, qualunque esso sia.

LA SCIENZA DELL'APPRENDIMENTO

Apprendere è un gesto importantissimo, che non si smette mai. Soprattutto in ambito professionale, soprattutto oggi. Ripensando all'apprendimento scolastico è facile cadere in reminiscenze polverose, tra il fastidio di imparare una poesia a memoria e il filastrocchare sterile delle tabelline. *Leggere, sottolineare, ripetere.* Questo era il metodo (l'unico) utilizzato e insegnato qualche decennio fa, rimasto purtroppo pressoché invariato.

Sperare di raggiungere il successo utilizzando



Matteo Salvo, primo italiano al mondo vincitore del titolo International Master of Memory al Campionato Mondiale di Memoria. Ha memorizzato più di 1000 cifre senza commettere errori e 12 mazzi di carte.

strumenti obsoleti sembrerebbe una follia in qualunque altro ambito. Nonostante la potente rivoluzione tecnologica avvenuta in ogni settore della quotidianità, il metodo di studio arranca con fatica verso il presente.

È scientificamente dimostrato che la chiave per apprendere sta nell'esperienza, nella partecipazione attiva. In una frase: smettere di studiare per imparare e iniziare a studiare per spiegare.

Per apprendere nel modo più efficiente, oggi servono metodi nuovi. Tecniche di memoria, strategie di apprendimento, Mappe Mentali sono alcuni degli strumenti più efficaci.

Utilizzati e insegnati da diversi anni e con profitto all'interno delle realtà scolastiche e aziendali, nel 2021 queste metodologie hanno ottenuto la validazione della prima indagine in Italia sul tema del Metodo di studio efficace. Da oggi possiamo dirlo a gran voce: apprendere è davvero una scienza.

CHI È MATTEO SALVO

Matteo Salvo è insegnante e ricercatore sui temi della memoria e dell'apprendimento efficace. Propone corsi per aziende e privati, da manager e professionisti a studenti di tutte le età. Tra i suoi traguardi: primo italiano a conquistare il titolo di International Master of Memory, Guinness World Record di memorizzazione, primo senior trainer in Europa certificato direttamente da Tony Buzan per l'insegnamento delle Mappe Mentali.

Attualmente dirige Mind Performance a Torino: l'azienda in cui si dedica alla ricerca e all'insegnamento di metodi di memorizzazione e di apprendimento rapido.

Il proposito comune dei suoi percorsi di apprendimento è quello di partire dalla nostra risorsa più preziosa – la mente – per arrivare al risultato nel modo più efficiente: dalla quotidianità fino agli obiettivi più ambiziosi.

Matteo Salvo ha all'attivo centinaia di percorsi di formazione erogati ad aziende. Attraverso *coaching one to one*, corsi frontali, consulenze; dalle piccole e medie imprese fino ad arrivare a multinazionali e istituti bancari, ha portato all'interno del mondo business le più innovative tecniche mentali.

Dalle strategie di memorizzazione alla lettura veloce, dalle Mappe Mentali all'apprendimento delle lingue – il suo campo di competenza è la divulgazione degli strumenti più efficaci per raggiungere ogni traguardo.

È inoltre autore di diversi saggi e manuali diventati bestseller per gli editori Gribaudo e Feltrinelli.



Il dubbio è strutturale all'essere umano. Come ha osservato Bertrand Russell, «Il problema dell'umanità è che gli sciocchi e i fanatici sono estremamente sicuri di loro stessi, mentre le persone più sagge sono piene di dubbi». Ciononostante, il pensiero critico è vitale e dobbiamo rafforzarlo.

LEADERSHIP E PENSIERO CRITICO



DI ANDREA GRANELLI

La parola criticare sembra non aver goduto di una grande fortuna in azienda, soprattutto con capi autoritari. Nei fatti, però, le cose non stanno proprio così. Jack Welch – storico CEO di General Electric noto come Neutron Jack per la sua fermezza nel licenziare su due piedi interi dipartimenti per mantenere l'*edge competitivo* dell'azienda – è stato uno dei manager più efficaci e influenti degli ultimi anni. Nel ventennio della sua gestione, ad esempio, la capitalizzazione di GE è passata da 12 a 350 miliardi di dollari.

Welch applicava in maniera metodica e spietata il pensiero critico ogni qualvolta doveva capire, valutare, decidere; e lo spingeva fino ai limiti dello scetticismo, per essere sicuro che ogni pietra fosse stata rivoltata. Proporgli una nuova idea era un vero battesimo del fuoco. Analizzata ogni ipotesi, simulava ogni possibile condizione, e quando il team dimostrava di avere la situazione sotto controllo, diventava uno straordinario supporter. Questa competenza non era solo per sé ma la voleva diffusa fra i manager.

Una volta – in un'intervista dove gli venne chiesto qual era la competenza che considerava più importante nell'assumere un manager, rispose: «Non mi importa se un *executive* ha frequentato una scuola di business prestigiosa... Ciò di cui tengo conto è invece un particolare modo di pensare, qualcosa che chiamo "sano scetticismo"». Se pensiamo invece alle molte aziende famose e innovative che non ci sono più o hanno interrotto il loro business – ad esempio Kodak, Polaroid o Nokia

Welch applicava in maniera metodica e spietata il pensiero critico ogni qualvolta doveva capire, valutare, decidere.

– una delle cause, certamente non l'unica ma una di quelle determinanti, è stata proprio l'assenza di pensiero critico da parte del management team, troppo ancorato alle proprie credenze per capire che l'azienda stava entrando in una spirale negativa non per incapacità ma per assenza di lungimiranza; molti dei loro competitor, invece, avevano deciso di uscire dal conosciuto e ampliare le loro prospettive competitive.

COSA BLOCCA IL PENSIERO CRITICO

Il pensiero critico viene inibito dal nostro modo di pensare. Luoghi comuni, stereotipi, pregiudizi, difese psicologiche, *bias cognitivi* sono importanti per il normale funzionamento del nostro cervello. Se per ogni azione – anche minima – dovessimo sempre valutare il contesto e decidere sulla base delle informazioni disponibili, soccomberemmo. Per fortuna il nostro cervello può disporre di un insieme ricco e articolato di automatismi che riconoscono un *deja vu* e ripetono la decisione.

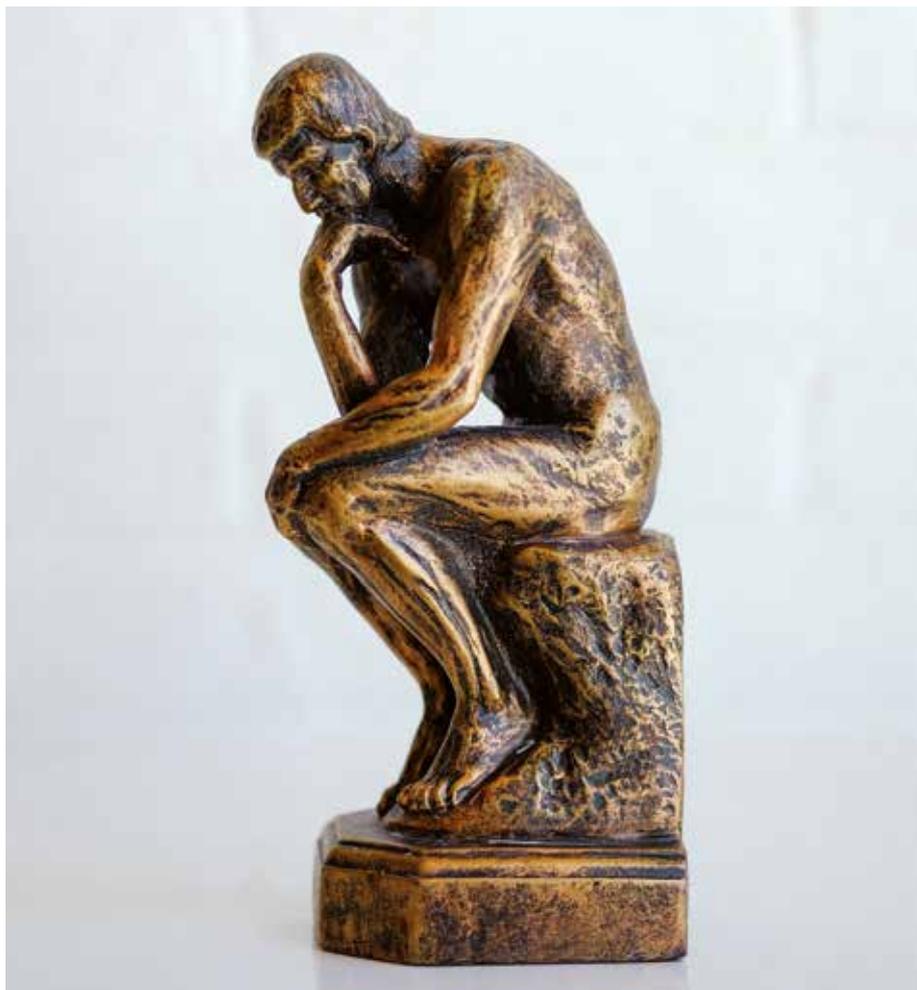
Il problema è quando questi meccanismi si inceppano – ad esempio per lo stress o l'insicurezza – o quando il contesto in cui ci muoviamo muta profondamente. È in questi casi che possono diventare nefasti e bloccare la comprensione e l'innovazione. Prendiamo ad esempio il *confirmation bias*: è un fenomeno cognitivo umano che fa sì che le persone tendano a

muoversi entro un perimetro delimitato dai valori e convinzioni acquisite, ricercando o interpretando ogni novità in modo che risultino favorevoli a esistenti credenze, aspettative o ipotesi. Questo meccanismo a cui sono soggette anche le persone colte – ne sono spesso vittima gli scienziati – può ostacolare la valutazione obiettiva. Una delle conseguenze di questo *bias* è il cosiddetto *effetto Pigmalione* – studiato da Robert Rosenthal – in base al quale le nostre aspettative possono influenzare in maniera radicale le nostre relazioni e le performance che possiamo ottenere dagli altri. Questo meccanismo influenza i rapporti umani, di qualunque natura essi siano, e non sempre in maniera positiva, ed è molto frequente nell'insegnamento. I professori che credono nell'alto potenziale di specifici studenti si comportano con loro in modo diverso rispetto a quanto avrebbero fatto normalmente (più incoraggiamento, più stimoli...) ... e spesso quegli studenti reagiscono di conseguenza, ottenendo risultati migliori. Oltretutto – come ben sappiamo – l'apparenza inganna. I nostri sensi possono tradirci e cadono spesso vittima di illusioni o anomalie percettive. La neuroscienza, la psicologia cognitiva, la psicologia della Gestalt, ad esempio, hanno approfondito il tema producendo casistiche molto illuminanti.

Perfino la retorica ha colto con arguzia questo aspetto. Si ritiene che Corace di Siracusa, autore nel V secolo a.C. del primo "manuale" di *Arte retorica* dell'antichità, abbia inventato la tecnica argomentativa che porta il suo nome, il *Corax*, considerata il primo esempio di espediente retorico. La tecnica, usata dai contendenti quando si trovano a mal partito, consiste nel dire che un fatto è inverosimile perché troppo ... verosimile.

COME RAFFORZARE IL PENSIERO CRITICO

Il dubbio è strutturale all'essere umano. Come ha osservato Bertrand Russel, «Il problema dell'umanità è che gli sciocchi e i fanatici sono estremamente sicuri di loro stessi, mentre le



persone più sagge sono piene di dubbi». Ciononostante, il pensiero critico è vitale e dobbiamo rafforzarlo. Il punto di partenza potrebbe essere la proposta fatta da Giuseppe Prezzolini su *La rivoluzione liberale* del 28 settembre 1922: «Noi potremmo chiamarci la Congregazione degli Apoti, di “coloro che non la bevono”, tanto non solo l’abitudine ma la generale volontà di berle è evidente e manifesta ovunque».

Justin Menkes, consulente della società di head hunting Spencer Stuart, osserva nel suo *Executive Intelligence. What All Great Leaders Have*, che nei leader la caratteristica che lui chiama *executive intelligence* affonda le sue radici in ciò che è comunemente noto come pensiero critico, ma non con le abilità astratto-logiche e di ragionamento spesso associate a questo tipo di pensiero. Si tratta invece di un pensiero critico

espanso e applicato a problemi concreti. In particolare, è il modo in cui un individuo utilizza abilmente tutte le informazioni disponibili per orientare le decisioni e l’azione.

Il pensiero critico dei manager di successo non coincide, dunque, con lo scetticismo filosofico (detto anche dubbio scettico) che *dubitava per dubitare*: in questo caso il dubbio è fine a sé stesso e spesso diventa un semplice alibi per non decidere. È invece un vero e proprio dubbio metodologico – le cui basi vennero poste da Cartesio – che usa il dubbio solo come metodo per mettere alla prova le conoscenze in nostro possesso e giungere così a *certezze* più difficilmente dubitabili. È questo il metodo usato da Welch, metodo che funge da “prova del fuoco”, e solo le conoscenze che sopravvivono a questa verifica possono essere utilizzate per orientare il business.

Se pensiamo alle molte aziende famose e innovative che non ci sono più o hanno interrotto il loro business – ad esempio Kodak, Polaroid o Nokia – una delle cause è stata proprio l’assenza di pensiero critico da parte del management team.



ANDRÉ GIDE:
«NON SI
SCOPRONO
TERRE NUOVE
SENZA ACCETTARE
DI PERDERE
PRIMA
DI VISTA
E PER MOLTO
TEMPO
OGNI TERRA
CONOSCIUTA».

È questo modo di ragionare che apre all'innovazione e non ci fa cadere nelle trappole dei nostri pregiudizi difensivi. Quali ne sono gli ingredienti? Consapevolezza, intelligenza emotiva e *open mind* – una mentalità aperta e curiosa, capace di esplorare nuovi contesti tollerando il conseguente disagio di non avere ancora, bussole e piani d'appoggio. Come ha osservato il premio Nobel per la letteratura André Gide, «Non si scoprono terre nuove senza accettare di perdere prima di vista e per molto tempo ogni terra conosciuta».

E quando il contesto – sociale e competitivo – si trasforma in modo rilevante, è fondamentale non solo apprendere il nuovo ma anche disapprendere il vecchio non più utile. Serve una distruzione creatrice anche nelle nostre competenze. Come ha osservato Alvin Toffler, «Gli analfabeti del

21° secolo non saranno coloro che non sanno leggere e scrivere, ma coloro che non possono imparare, disimparare e imparare di nuovo».

Il punto centrale della questione non è però COSA pensiamo ma piuttosto COME pensiamo. Dobbiamo farci carico del nostro modo di pensare – “*Thinking about thinking*” – se vogliamo evitare che anche le giuste informazioni producano valutazioni errate.

UN VIATICO

Volendo allora costruire un viatico per rafforzare il pensiero critico, sette sono i punti chiave:

1. Saper guardare le cose da una **diversa prospettiva** (giocando con le metafore e i paradossi e leggendo “fra le righe”).
2. Saper costruire e far **convivere scenari alternativi verosimili**

(anche applicando il “cosa succede se ...” ai pregiudizi consolidati) e abitando l'**ambiguità**.

3. Imparare a **riconoscere le fallacie argomentative**.
4. Imparare a **riconoscere gli automatismi del cervello** che talvolta auto-ingannano (“pensare al pensiero”) ... ma nel contempo **attingere al proprio intuito** (intelligenza emotiva).
5. Saper trovare le **fragilità delle dimostrazioni “scientifiche”**.
6. Padroneggiare l'arte di fare le **“domande giuste”** e la tecnica della discussione **“a inversione di ruolo”**.
7. Saper **disapprendere** ...

Tutto quanto sopra va unito a una grande **curiosità** (quasi infantile), a una **insoddisfazione** (congenita) e a una profonda capacità **autocritica**.

ANDREA GRANELLI è fondatore e presidente di Kanso (consulenza nell'innovazione e change management). Nel 1989 entra in McKinsey a Lisbona. Nel 1995 diventa il braccio destro di Nichi Grauso – fondatore di Video On Line (VOL) – e partecipa al lancio di Internet in Italia. Nel 1996 vende VOL a Telecom Italia e fa nascere tin.it di cui fa l'AD per diversi anni. Nel 2001 è nominato AD di Tilab e responsabile delle attività R&S del gruppo Telecom. Ha creato molte aziende e lanciato diverse iniziative: TILab, Loquendo, il fondo Saturn (New York), l'Interaction Design Institute di Ivrea. Scrive periodicamente di tecnologie digitali e innovazione su quotidiani e riviste e ha pubblicato diversi libri. È stato presidente dell'Archivio Storico Olivetti ed è professore alla LUISS Business School.

COME NON CADERE NELLA TRAPPOLA DELLE FAKE NEWS

C'è un altro motivo che spinge all'urgenza di potenziare il pensiero critico. L'esplosione del fake grazie agli strumenti e contenuti digitali. Se volessimo adottare un viatico, molto utile è quello sviluppato dall'*Ethical Journalism Network* (*Tips for Exposing Fake News*) e ripreso da Paolo Pagliaro nel suo *Punto. Fermiamo il declino dell'informazione*.

1. **Usare i siti di fact checking.** I media più rispettabili provvedono già a verificare tutto ciò che arriva nella loro inbox ... però ...
2. **Guardarsi dai siti con nomi bizzarri.** Domini strani o siti che terminano in “com.co”, per esempio, sono spesso versioni false di vere fonti di notizie.
3. **Controllare la sezione “about” dei siti.** Preoccuparsi se non ce n'è una e controllare, all'occorrenza, la testata su Wikipedia.
4. **Fare attenzione alle storie non riportate altrove.** Un evento scioccante, scandaloso avrà un'altra fonte. Se non ce l'ha, meglio sospettare.
5. **Diffidare se manca l'indicazione di un autore o di una fonte.** A volte è giustificato, ma deve essere spiegato. In caso contrario, non fidarsi.
6. **Controllare la data.** Uno dei trucchi preferiti dai diffusori di false notizie è reimpacchettare vecchie storie. Possono essere state accurate all'epoca della prima pubblicazione, ma se usate fuori tempo e fuori contesto ...
7. **Ricordare che esiste la satira.** Non tutta la falsificazione è maligna e in alcuni casi può anche mirare all'intrattenimento e provenire da rispettabili fonti giornalistiche.



LA FABBRICA CHE SCRUTA IL FUTURO



DI GIULIA BACCARIN

Basata sull'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico, la fabbrica predittiva è una realtà in forte crescita anche in Italia. Grazie alla sempre crescente disponibilità di dati e alla capacità di utilizzarli per realizzare l'obiettivo di una produzione efficiente, sostenibile e inclusiva.



Oggi la fabbrica predittiva non è solo possibile, è anche l'unica via praticabile per una produzione **efficiente, sostenibile e inclusiva.**

Henry Ford II, nipote del più famoso Henry Ford I, fondatore della famosa casa automobilistica inventore del fordismo, passeggiava nella sua azienda con Walter Reuther, capo del potente sindacato dei lavoratori dell'auto. A un certo punto Ford si gira scherzoso verso Reuther e dice "Ehi, Walter, come farai a far iscrivere questi robot al sindacato?". E Reuther: "Ehi, Henry, come farai a far comprare loro le tue automobili?".

Nel 1950 la fabbrica di Henry Ford II non era ancora una fabbrica predittiva, ovvero una fabbrica dove macchine, persone e processi sono connessi in rete e dove i dati così raccolti vengono sistematicamente usati per predire i fenomeni del prossimo futuro al fine di offrire un vantaggio competitivo. Oggi, invece, la fabbrica predittiva non è solo possibile, è anche l'unica via praticabile per una produzione *efficiente, sostenibile e inclusiva*. Vediamo in che modo.

Efficiente: se conosco prima cosa avverrà nel prossimo futuro, posso programmare le mie risorse umane, materiali e finanziarie nel migliore dei modi. Non solo: posso confrontare il comportamento predetto con quanto realmente avviene e intercettare eventuali discrepanze sul nascere. Ognuna di queste discrepanze è ascrivibile a una causa specifica: malfunzionamenti, errori umani, sprechi energetici, scarsa qualità. Predizione, dunque, non solo come conoscenza del futuro, bensì come strumento diagnostico del presente.

Sostenibile: intendiamo qui la definizione più ampia del termine, ovvero, riprendendone l'etimologia latina, "che possa tenere nel tempo". In primis, la fabbrica predittiva è una fabbrica nella quale viene valorizzato l'esistente. L'aggiunta di hardware non è di norma l'elemento chiave: il vero differenziale della fabbrica predittiva è sfruttare i dati già raccolti per creare nuova efficienza e progettare modi nuovi di lavorare. Vogliamo portare al massimo livello di prestazione beni già presenti nel patrimonio aziendale sfruttando l'economia dei dati già raccolti. A questo proposito diverte pensare che, anche qui, il primo passo è far emergere l'economia sommersa! Un secondo aspetto è che la fabbrica predittiva è e sarà diversa da tutto quanto abbiamo visto prima. Il principio fondante dell'intelligenza artificiale, o per meglio dire dell'apprendimento automatico, è che

migliori sono i dati in pasto agli algoritmi, migliori diverranno le intelligenze. Questo processo, frutto della capacità dell'intelligenza di automigliorarsi, non si fermerà: la fabbrica predittiva è generativa e circolare, dunque sostenibile.

Inclusiva: intesa come luogo di accoglienza di diverse età, visioni, generi, etnie. Lo so: efficienza produttiva e inclusione sono termini che appaiono decisamente antitetici, specialmente in ambito fabbrica. Io credo tuttavia che – se ben progettata – la fabbrica predittiva rappresenti un'opportunità unica per liberare il lavoro dalla difficoltà fisica, dalla ripetitività e dalla – purtroppo ancor troppo spesso – scarsità cognitiva dei compiti umani. Come porre le basi per questa rivoluzione? È una domanda importante e non basterebbe certo un intero volume per esporre il frutto di 15 anni di esperienza e riflessione su questo tema. In questa sede è meglio limitarsi a sgomberare il campo da un equivoco: automatizzare una parte del processo non rende superflue le altre attività; le rende al contrario più importanti, aumentando il loro carico cognitivo e accrescendo il loro valore economico. Per spiegare questo apparente paradosso, torniamo con la mente al 1986, quando lo Space Shuttle Challenger esplose e si schiantò a terra meno di due minuti dopo il decollo. Il motivo dell'esplosione fu una guarnizione O-erre da due soldi nel razzo ausiliario, che si era congelata la notte prima sul

COMPETENZE

trampolino di lancio e aveva fallito catastroficamente pochi minuti dopo il decollo. In questa impresa da miliardi di dollari, quella semplice guarnizione O-erre ha fatto la differenza tra il successo della missione e la terribile morte di sette astronauti.

Perché un esempio tanto tragico per parlare di inclusività? Perché – con perfetta dimostrazione di antifragilità – sulla base di quella tragedia, l'economista di Harvard Michael Kremer disegnò la funzione di produzione O-erre, la quale dà un'interpretazione molto positiva del contributo alla fabbrica predittiva. La funzione di produzione O-erre concepisce il lavoro come una serie di passi interconnessi, come maglie di una catena. Come per il Challenger, ogni maglia deve tenere, se si vuole che la missione abbia successo. Se una qualunque fallisce, la missione, il prodotto o il servizio collassano. Questa situazione precaria ha una implicazione sorprendentemente positiva, cioè che i miglioramenti nell'affidabilità di una qualunque maglia della catena valorizzano l'ottimizzazione di ognuna delle altre. In concreto, la ragione per cui sul Challenger quella O-erre fosse così critica è che tutto il resto funzionava alla perfezione.

La fabbrica predittiva consente la massima prestazione del processo esistente in termini di produttività, efficienza e sostenibilità; grazie a

questa ottimizzazione essa spinge gli stakeholder del processo – noi – ad aumentare il nostro carico cognitivo e dare nuova forma al nostro contributo, accrescendone di fatto il valore.

Abbiamo visto il significato dei principali attributi della fabbrica predittiva e, se è vero che ogni trasformazione digitale si basa in primis sulle persone e i processi, non dobbiamo però trascurare il fattore abilitante: le tecnologie che abilitano la fabbrica predittiva.

Immaginiamo questa situazione: la soffiante di una raffineria fa un rumore sospetto. Una parte del team tecnico vorrebbe intervenire subito, procedendo al progressivo spegnimento di tutto l'impianto e quindi all'eventuale riparazione. La restante parte del team spera di evitare un fermo tanto costoso quanto impreveduto e suggerisce di attendere la fermata già pianificata per qualche settimana più tardi.

Quante volte ci siamo trovati in situazioni simili? Dall'automobile che dà segnali di sofferenza al bancomat che si inceppa, la nostra quotidianità – così come quella delle nostre aziende – è costellata di malfunzionamenti e inefficienze. Ma esistono ormai moltissimi esempi facilmente replicabili di aziende di ogni dimensione che hanno recuperato efficienza, migliorato l'affidabilità della produzione, ridotto il loro impatto ambientale con una strategia comune: divenire fabbrica connessa e predittiva.

La fabbrica predittiva consente la massima prestazione del processo esistente in termini di produttività, efficienza e sostenibilità.



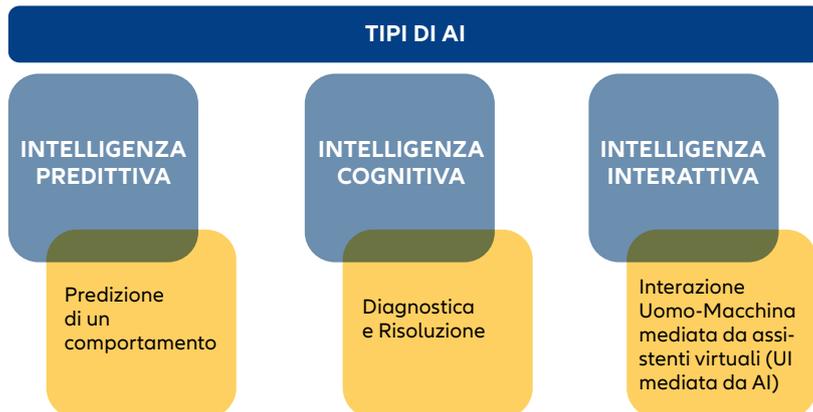


Figura 1

IL RUOLO CRITICO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Dell'intelligenza artificiale non abbiamo una definizione univoca. Del resto, non siamo giunti a definire nemmeno tutte le dimensioni dell'intelligenza umana. Se vi chiedessi di descrivere l'intelligenza di vostra figlia, o di un amico, alcuni mi parlerebbero della sua intelligenza musicale, altri della sua intelligenza matematica, o dell'intelligenza emotiva. Lo stesso vale anche per l'intelligenza artificiale, della quale esistono infinite dimensioni: il nostro viaggio alla scoperta di esse è solo agli albori.

Tuttavia, se limitiamo il nostro agire all'ambito della fabbrica, si possono distinguere tre pilastri fondamentali: intelligenza predittiva, intelligenza cognitiva e intelligenza interattiva (vedi fig. 1).

L'intelligenza predittiva è quella che consente di avvicinare l'uomo al futuro attraverso la cibernetica.

Nell'antica Grecia il *kibernetes*, il pilota, è colui che vedendo prima il futuro, assume il ruolo di governatore della città. Ma per governare devo essere capace di "diagnosi", sempre dal greco di "riconoscere attraverso". E qui troviamo un aspetto illuminante dell'intelligenza artificiale, in particolare della sua componente cognitiva. Fino a oggi il nostro percorso di conoscenza del mondo si è sviluppato a partire da una teoria – "la terra è rotonda" – che abbiamo poi lavorato per vedere. Oggi l'intelligenza artificiale ribalta questo percorso consentendoci di vedere correlazioni nascoste per rispondere a domande che non ci siamo ancora posti.

SIAMO DI FRONTE A UN PROGRESSO TECNICO, LA CAPACITÀ DI VEDERE, CUI NON SEMPRE CORRISPONDE UN PROGRESSO SCIENTIFICO, LA CAPACITÀ DI SPIEGARE.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE CI CONSENTE DI VEDERE CON NUOVI OCCHI LÀ DOVE TUTTI HANNO GIÀ GUARDATO.

Siamo di fronte a un progresso tecnico, la capacità di vedere, cui non sempre corrisponde un progresso scientifico, la capacità di spiegare. L'intelligenza artificiale ci consente di vedere con nuovi occhi là dove tutti hanno già guardato. Per trasformare questa nuova conoscenza in consapevolezza e azione, abbiamo bisogno dell'"agire attraverso", dell'intelligenza interattiva, ovvero

un'intelligenza che medi l'info-obesità alla quale siamo sottoposti per veicolare solo informazioni di valore e che possano supportarci nell'aumentare il valore del nostro contributo. Intelligenza artificiale e umana: chi aiuta chi? Prendiamo un esempio: tutti concordiamo sul fatto che un sistema energetico robusto sia fondamentale per lo sviluppo economico del Paese; non solo, condividiamo anche l'esigenza di accelerare la transizione verso fonti rinnovabili quali ad esempio l'energia eolica. Il grosso problema con questo tipo di energia è la sua relativa imprevedibilità: oggi i modelli fisici basati sulle previsioni meteo, pur dando un buon contributo, non sono sufficientemente accurati. Ora quando applichiamo l'apprendimento automatico, ci troviamo dinanzi a due grandi sfide. Primo, quando si lavora su gruppi distribuiti di asset dobbiamo essere in grado di veicolare le conoscenze acquisite grazie agli algoritmi in termini semplici, intuitivi e rapidi agli operatori. Secondo, per aumentare drasticamente la predittività (il quanto tempo prima) e l'accuratezza della diagnosi, dobbiamo integrare

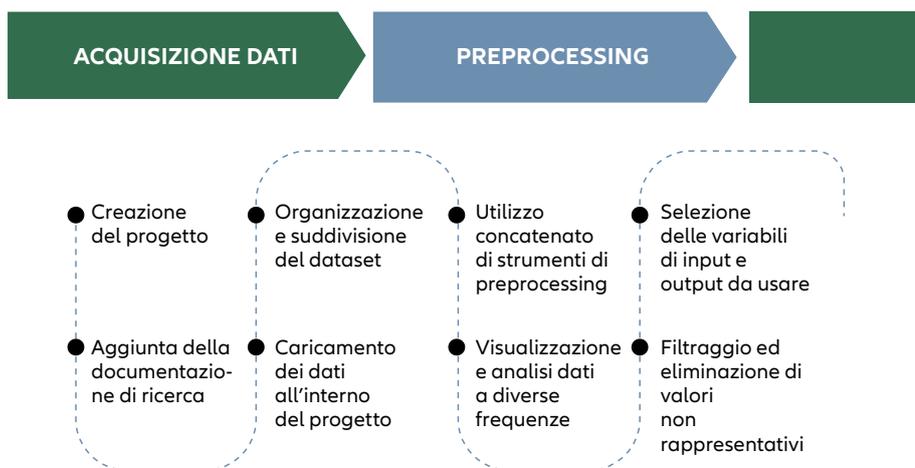


Figura 2

i modelli meteo e geo-spaziali con quelli legati allo stato di salute dell'aerogeneratore. Dobbiamo in altre parole estrapolare e inserire nelle intelligenze una conoscenza di dominio che è spesso insita solo in chi lavora sul campo. Ora diventa chiaro il titolo di questo paragrafo. Non solo l'intelligenza artificiale potrà portare nuova competitività e sostenibilità al vostro business, ma anche voi, con le vostre conoscenze, le vostre esperienze potrete contribuire all'intelligenza artificiale migliorandola.

CREATIVITÀ E PASSIONE

Marvin Minsky, il papà dell'intelligenza artificiale, diceva che la mente è ciò che il cervello agisce, ovvero io sono il prodotto delle mie conversazioni, delle conoscenze, del lavoro che ho eseguito. Io trovo che sia un concetto bellissimo, applicabile alla neuroplasticità dei neuroni umani così come ai neuroni artificiali. Un concetto filosofico che ci riporta a un aspetto estremamente concreto. Oggi la maggior parte dei nostri investimenti è spesa per progetti di creazione delle intelligenze. Questo è sicuramente corretto, ma fermarsi qui sarebbe come ammettere che la potenzialità di un essere umano si esaurisce nel momento del concepimento (vedi fig. 2).

Al contrario, le intelligenze sono come una buona bottiglia di vino: se ben gestite, acquisiscono valore nel tempo. Solo monitorandole lungo tutto il ciclo di vita, tracciando da chi sono state create, dove sono state usate, se le loro performance sono buone o necessitano di riallenamento, costruirò un portfolio di valore (vedi fig. 3).

Ora esistono miriadi di esempi circa quanto posso realizzare oggi, con i dati già in nostro possesso. Per fare buona intelligenza non serve un costo basso dell'energia, non servono le infrastrutture non serve nemmeno avere dei buoni politici. La costruzione di una buona intelligenza richiede due elementi: il primo, la **creatività**, la capacità di vedere con nuovi occhi là dove altri hanno già guardato; il secondo, la **passione**, la capacità di perseverare nelle fasi di scoperta e allenamento, anche quando il risultato non ci soddisfa. Creatività e passione. Le stesse qualità hanno reso il made in Italy grande nel mondo.

GIULIA BACCARIN è CEO e Co-Founder, MIPU.

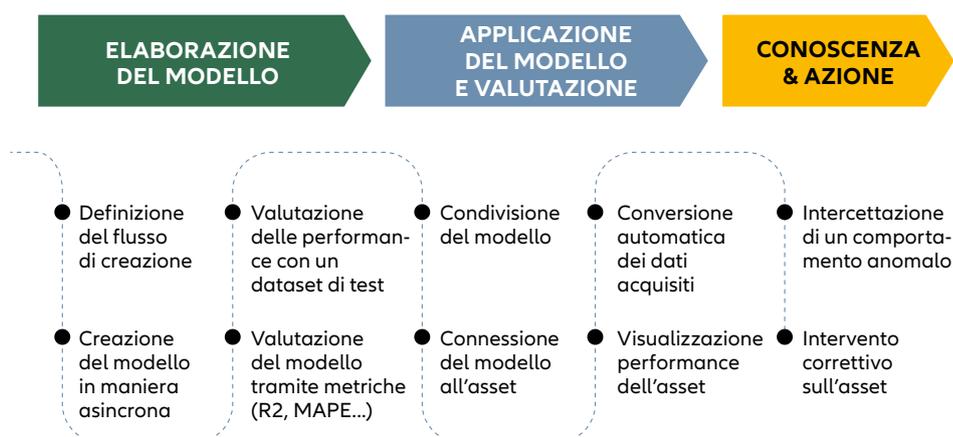


Figura 3

PASSIONI



Riccardo Muti con Erina Yashima, oggi Assistente del Direttore Musicale della Philadelphia Orchestra, Yannick Nezet-Seguín (riccardomuti.com)

98 **Sfide, soddisfazioni e responsabilità**

Intervista a Domenico Muti

104 **Donne di merito**

Intervista a Paola Pietrafesa

108 **Montagna, scuola di vita**

Intervista di Eraldo Meraldi ad Antonio Peccati

120 **Sugli sci come in Formula 1**

Intervista a Ivan Origone

128 **La ripresa del mercato dell'arte tra digitalizzazione, Nft e nuovi collezionisti**

a cura del team Arte dello studio legale Pavesio e Associati with Negri-Clementi

FOCUS

Vivere nel proprio tempo significa coltivare le proprie passioni e i propri interessi immersi nelle arti, nelle scienze e nella società. Nelle pagine di questa sezione di AB Review, alcune testimonianze forti e coinvolgenti che toccano temi quali la musica, l'esperienza femminile, la montagna vissuta come vocazione e l'impegno sportivo ai più alti livelli mondiali. Ne emergono storie coinvolgenti con forti insegnamenti, specie per le future generazioni.

SFIDE, SODDISFAZIONI E RESPONSABILITÀ

Intervista a Domenico Muti



Domenico Muti

Lavorare fianco a fianco con un “mostro sacro” della musica mondiale come Riccardo Muti non è facile e richiede doti e conoscenze non comuni. Il figlio più giovane del Maestro, Domenico, ne possiede in abbondanza, oltre ad avere accumulato una grande esperienza di lavoro nella sua attività in giro per il mondo.

È il più giovane dei tre figli di Riccardo Muti e lavora a stretto contatto con il padre. Quarantadue anni e laurea in Legge, Domenico ha accumulato una grande esperienza come responsabile dei rapporti internazionali e dell'ampia materia contrattuale, oltre che come direttore della Italian Opera Academy, nata nel 2015 per educare nuove generazioni di direttori d'orchestra e cantanti in questa specifica forma d'arte così italiana. Lavorare a fianco di una figura carismatica come Riccardo Muti è una sfida, una





Riccardo Muti - Chicago Symphony Orchestra, Millennium Park Chicago (riccardomuti.com)

soddisfazione e una responsabilità, racconta Domenico in questa intervista, densa di valori e principi, ma anche di episodi rivelatori dei suoi orientamenti e di quelli del Maestro.

Il respiro internazionale dell'attività musicale del Maestro Muti richiede doti non comuni che implicano una approfondita conoscenza del mondo della musica ma anche una forte sensibilità per definire con interlocutori di tutto il mondo gli aspetti, meno evidenti, ma altrettanto

importanti, di carattere contrattuale e logistico. Come si è sviluppata questa sua esperienza e cosa ha richiesto in termini formativi ed esperienziali?

La mia esperienza nel campo del teatro e della musica è inevitabilmente nata fin da quando ero nella pancia di mia madre. In quel periodo stavo ascoltando assieme a lei la Settima di Beethoven che mio padre stava provando con l'Orchestra di Filadelfia e l'ascoltammo dalle prove fino all'esecuzione che fece in pubblico con quella

prestigiosissima orchestra che poi lui diresse per moltissimi anni. Dunque, fin dai primi anni di vita, in cui viaggiammo in tutte le città del mondo più importanti dal punto di vista dell'opera come Milano, Berlino, Londra, New York, Vienna, Tokyo, solo per dirne alcune, ho vissuto l'esperienza di ascoltare e vedere opere e musica sinfonica di ogni genere. E questo mi ha consentito di incamerare una enorme quantità di informazioni straordinarie di ogni tipo. Non solo vivendo il teatro attraverso la musica ma anche grazie agli incontri di

PER
DOMENICO MUTI
L'ESPERIENZA DELLA
MUSICA RISALE AI
PRIMI ANNI DI VITA,
IN CUI HA SEGUITO
IL GRANDE
DIRETTORE
D'ORCHESTRA, SUO
PADRE, IN TUTTE
LE PRINCIPALI
CITTÀ DEL MONDO,
ASCOLTANDO
PROVE E CONCERTI
DEI GRANDI
COMPOSITORI
DELLA STORIA
DELLA MUSICA.

mio padre con gli artisti e i protagonisti del mondo della musica, nel camerino, che è il suo studio all'interno del teatro, oppure in sala, con le prove al pianoforte, gli scambi di opinioni con un certo cantante o con il primo violino. Ho potuto, quindi, toccare con mano, vivendo costantemente il dietro le quinte del teatro, come si creano le dinamiche fondamentali che portano alla realizzazione di un'opera. Oggi, a 42 anni, mi rendo conto di avere vissuto per tutta la vita un'esperienza totale della musica, come se avessi fatto un master in management e cultura musicale durato altrettanti anni. E tutto questo accanto a un personaggio quale è Riccardo Muti, di cui ho appreso il metodo a casa e in teatro. Parliamo di un artista che è 24 ore al giorno impegnato nel suo studio e nel suo lavoro a sviluppare un'idea musicale che possa essere portata a 100 musicisti di altissimo livello, o 200 quando c'è il coro, per convincerli della validità di quell'idea. E che si prepara per un'opera magari già diretta tre, cinque, dieci volte come se fosse la prima. Sono tutte informazioni che mi hanno permesso di capire la profondità e la serietà del lavoro del direttore d'orchestra.

Come è iniziata la vostra collaborazione?

Negli anni, specie mentre studiavo Legge all'Università, e dopo avere avuto l'opportunità di assistere a innumerevoli rappresentazioni, per esempio al Teatro alla Scala, di opere di Mozart, Wagner, Verdi, Beethoven e tanti altri, ho cominciato a rendermi conto che mio padre non disponeva di una struttura adeguata alla sua figura di grandissimo direttore d'orchestra. In particolare, per quanto riguardava gli aspetti contrattuali che all'inizio degli anni Duemila stavano prendendo, anche in seguito all'avvento della tecnologia, una fisionomia diversa da quelli che erano consuetudine nei decenni precedenti. D'accordo con lui ho quindi iniziato a gestire questa materia consultandomi con i principali studi legali specializzati, sia in Italia che all'estero, che a loro volta avevano da poco iniziato a studiare questi nuovi aspetti. Si trattava di contratti artistici, contratti discografici, televisivi di questioni legate all'immagine e a tutto ciò che concerne l'immenso mondo online con le sue infinite possibilità.

Una materia molto ampia che ho progressivamente imparato a gestire; questo ha rafforzato il legame di fiducia tra di noi, così che ho cominciato a gestire anche i contratti più importanti come quello che dura tuttora con l'Orchestra di Chicago, firmato nel 2009. Da lì siamo passati a ruoli ulteriori come, per esempio, il progetto che da anni accarezzava senza riuscire a realizzarlo, di fondare un'accademia per giovani direttori d'orchestra per l'opera italiana, l'Italian Opera Academy. All'inizio la proposta di mio padre di realizzare da zero e di gestire l'Accademia mi ha ovviamente lusingato e intimorito. Si trattava di un'operazione complessa, ancor più per il fatto che il nostro volere era che fosse sostenuta solo da privati. Abbiamo dunque lavorato assieme dal 2014 su questo meraviglioso progetto e, dal 2015, ho iniziato a girare il mondo alla ricerca di sostenitori. Ne ho incontrati molti e, anche se non tutti,

Anni '80, Riccardo e Domenico Muti (riccardomuti.com)





Cortina d'Ampezzo 2021, Riccardo e Domenico Muti (riccardomuti.com)

molti hanno accettato. Imprenditori illuminati, come per esempio Miuccia Prada, presso la cui Fondazione di Milano quest'anno svolgeremo i lavori dell'Accademia sul Nabucco. Abbiamo stretto accordi a Seul, a Tokyo per l'importantissimo Spring Festival, e molti altri sono in via di conclusione grazie ai rapporti che ho potuto sviluppare con i vertici dei massimi teatri del mondo.

È stata finora un'esperienza molto gratificante e mi sento molto orgoglioso di aver potuto aiutare un grande musicista come Riccardo Muti – la persona che più stimo al mondo – a gestire questi aspetti contrattuali lasciandolo sereno e concedendogli tempo per dedicarsi alla sua musica. Riccardo Muti, va sottolineato, si dedica costantemente al suo lavoro con grande sacrificio, immutato negli anni: oggi che ne ha appena compiuti 80 come quando ne aveva 40 o 50. Poderlo seguire nel suo lavoro è un grandissimo privilegio e un formidabile esempio di leadership al quale ispirarsi.

Lei ha toccato il tema dell'impatto della tecnologia nel campo della musica, uno dei settori più influenzati fin dall'inizio della rivoluzione digitale. Ancora oggi è una materia

complessa, difficile da regolare specie per quanto riguarda i diritti di proprietà intellettuale. Come ha gestito questi aspetti che, nel caso di un artista come Riccardo Muti, sono certamente ancora più complessi data la sua attività che si svolge in tutto il mondo da diversi decenni?

Proprio per questo motivo la struttura di cui aveva bisogno mio padre è partita prima come tutela giuridica. Ma ci siamo ben presto resi conto che le major che erano abituate principalmente alle registrazioni audio faticavano a tutelare a 360° la musica e l'arte di mio padre come volevo io. Per cui ci siamo resi conto di dover creare una nostra struttura di tipo imprenditoriale per la quale, proprio per essere autonomi, occorreva una squadra di altissimo livello per prendere in carico le registrazioni audio e video che realizziamo con la RMMUSIC (riccardomutimusic.com). Questo aspetto ci rende tranquilli, ovvero, di poter avere il prodotto in casa, di poterne controllare gli utilizzi e di riuscire a seguirne il percorso online. Ciò sarebbe invece impossibile se venisse realizzato da altri perché i rischi di fuga all'esterno sarebbero incontrollabili e

quando la musica finisce sul web non esiste più modo di controllarla. Sappiamo bene che la giurisprudenza non riesce a stare al passo dell'evoluzione tecnologica per ora e a mio parere non riesce a tutelare in modo soddisfacente i diritti di proprietà intellettuale. Con la RMMUSIC abbiamo una maggiore possibilità di verificare, anche se, in ogni caso, la tutela resta insufficiente. Chiunque può registrare abusivamente un'esecuzione con lo smartphone, nonostante se ne comunichi la proibizione, e poi metterla online. E, in casi come questi, la tutela è inesistente. È chiaro che la soluzione è molto complessa, ma occorre arrivare a disciplinare meglio questa materia.

La ricerca di giovani talenti e la loro educazione sono al centro sia dell'orchestra Luigi Cherubini sia dell'attività formativa dell'Italian Opera Academy. Come responsabile della Academy lei ha visto transitare molti talenti di tutto il mondo. Cosa caratterizza questi giovani? E in che modo si esercita l'attività di indirizzo della Academy?

Il Maestro si è concentrato sull'opera italiana per portare avanti



Riccardo Muti con Hossein Pishkar, uno dei giovani Direttori selezionati per l'edizione 2017 dell'Italian Opera Academy (riccardomuti.com)

Riccardo Muti è un artista impegnato 24 ore al giorno impegnato nel suo studio e nel suo lavoro a sviluppare un'idea musicale che possa essere portata a 100 musicisti di altissimo livello, o 200 quando c'è il coro, per convincerli della validità di quell'idea. E che si prepara per un'opera magari già diretta tre, cinque, dieci volte come se fosse la prima.

l'insegnamento dei grandi maestri che lo hanno preceduto e anche perché ritiene che spesso nel mondo vi sia una visione non corretta di questa musica, considerata talvolta più "facile" rispetto per esempio a quella d'Oltralpe, il che palesemente non è. Ogni anno sono parecchie centinaia le persone che chiedono di partecipare alla Academy, che ha requisiti d'ingresso molto elevati e rigorosi. La selezione, effettuata da una Commissione diretta dal Maestro Muti, ammette alcuni giovani direttori d'orchestra e alcuni maestri collaboratori. Sono giovani estremamente seri, in un mondo spesso dominato dalla superficialità, e lavorano duramente perché ben sanno che il talento è una condizione necessaria ma non sufficiente e che bisogna mettere in campo duro lavoro e volontà di ferro. Capita sovente che arrivino giovani ben preparati e sicuri di sé come se fossero già padroni del loro mestiere, ma che, dopo i primi contatti sul podio con Riccardo Muti, cambino lo sguardo, siano stupiti, talvolta smarriti, e capiscano che c'è tanto altro da sapere. La loro sicurezza torna invece alla fine del corso e viene testimoniata da moltissime lettere di ringraziamento che dicono che il percorso della Academy

ha cambiato loro la vita artistica. L'opera italiana non è un'arte facile e l'accademia vuole trasmettere gli insegnamenti propri e di grandi musicisti con carriere di decenni alle spalle. Un punto fondamentale, che il Maestro Muti comunica da subito ai giovani della Academy, consiste nel fatto che per dirigere l'opera italiana bisogna sapere l'italiano. È importante comprendere il senso linguistico, data la strettissima connessione tra la parola e la nota. La musica operistica, sostiene sempre il Maestro, è al servizio della parola. Si cerca anche di trasmettere non solo l'importante rapporto tra la parola scritta e la musica ma anche l'esigenza che la regia e la scenografia non siano di disturbo.

Storicamente la scuola musicale italiana ha un'importanza, ovunque nel mondo, che sarebbe impossibile sottovalutare, sia che si pensi ai grandi compositori, sia ai grandi musicisti e direttori d'orchestra. Dal suo osservatorio privilegiato nel mondo della musica ritiene che si compiano i passi appropriati per valorizzare e portare avanti anche in futuro la grande tradizione musicale italiana? E, in

particolare, ritiene che la pubblica amministrazione potrebbe e dovrebbe fare di più o altro?

lo viaggio molto e posso dire con piacere che l'Italia è vista come un faro della cultura nel mondo. Apprezzo molto quanto fanno i ministeri della Cultura e dell'Istruzione di oggi. Con il suo lavoro e con la Academy il Maestro vuole dare un contributo alla crescita musicale dei giovani. Riccardo Muti viene dalla grande scuola italiana, suo insegnante di direzione d'orchestra è stato Antonino Votto, assistente personale di Arturo Toscanini e a sua volta grandissimo direttore d'orchestra. E Toscanini ha conosciuto professionalmente Giuseppe Verdi. Conscio di questa eredità, Muti ritiene un proprio dovere etico-morale trasmettere ciò che ha ricevuto al più alto numero di persone possibile e, soprattutto, ai giovani. Ai quali, anche a livello manageriale, tornando per un attimo al tema della tecnologia, andrebbero date maggiori responsabilità nel mondo dei teatri e della musica perché possiedono con il mondo digitale una dimestichezza che generazioni più vecchie non hanno.

Lavorare con Riccardo Muti è una grande soddisfazione ma anche una grande responsabilità. Come vive questo rapporto?

È un rapporto di grande serenità perché devo dire che in famiglia né mia madre né tantomeno mio padre hanno mai fatto pesare questa figura carismatica di grande direttore d'orchestra. È chiaro però che la responsabilità di portare un nome simile la senti fin da bambino. Ma, tra i tanti, c'è un episodio che ritengo particolarmente significativo, che posso raccontare. Eravamo nel 1995 al Teatro Alla Scala e pochi minuti prima dell'inizio dell'opera viene comunicato al Maestro Muti che i musicisti hanno indetto senza alcun preavviso uno sciopero. Il teatro era al completo, il pubblico era venuto da tutto il mondo per ascoltare La Traviata. Forte della sua preparazione dell'opera al pianoforte, frutto di quella dedizione e sacrificio che ho detto prima, il Maestro si è presentato al pubblico che, contrariato, non aveva alcuna intenzione di andarsene e ha proposto di eseguire l'opera al piano con l'intera compagnia

L'ITALIAN OPERA ACADEMY ATTIRA OGNI ANNO PARECCHIE CENTINAIA DI PERSONE. LA SELEZIONE, EFFETTUATA DA UNA COMMISSIONE DIRETTA DAL MAESTRO MUTI, È SEVERA E RIGOROSA E ALLA FINE AMMETTE ALCUNI GIOVANI DIRETTORI D'ORCHESTRA E ALCUNI MAESTRI COLLABORATORI. GIOVANI SERI E PREPARATI, CHE BEN SANNO CHE IL TALENTO È UNA CONDIZIONE NECESSARIA MA NON SUFFICIENTE E CHE BISOGNA METTERE IN CAMPO DURO LAVORO E VOLONTÀ DI FERRO. TUTTO IL LAVORO DEL MAESTRO E LE PROVE SI SVOLGONO DAVANTI A UN PUBBLICO DI APPASSIONATI.

di canto. Così è successo: Riccardo Muti ha eseguito l'opera al pianoforte e i cantanti hanno cantato fantasticamente. È stato un trionfo di cui tutto il mondo ha parlato. Il giorno dopo, però, in una conferenza stampa Riccardo Muti non ha rivendicato una vittoria ma si è espresso su quanto accaduto in termini di rispetto per la musica e per il pubblico. Assistere a questo episodio mi ha fatto capire, a sedici anni, il senso profondo di ciò che è la responsabilità, di cosa significa nei fatti un comportamento responsabile e l'importanza della preparazione. Ed è quanto ho sempre cercato di fare avendo la fortuna di lavorare a fianco di una persona come Riccardo Muti.

Un episodio veramente molto significativo. Un aspetto su cui vale la pena di soffermarsi in conclusione è quello più specificamente musicale.

All'interno della vostra famiglia siete tre fratelli che hanno scelto di non perseguire una carriera musicale, anche se sua sorella Chiara si è impegnata nello studio della musica.

Questioni di carattere? Di relazione intra-familiare? O scelta tutto sommato necessaria in presenza di una figura paterna così carismatica?

Come ho fatto notare in precedenza, il fatto di non far pesare in famiglia questa figura così di rilievo ci ha consentito di fare delle scelte in grande libertà. Come figli abbiamo potuto decidere se seguire un percorso vicino alla musica classica o dedicarci ad altri interessi e hobby. Se fosse andata diversamente non credo che oggi potrei lavorare con tanta serenità con mio padre. Per quanto mi riguarda, personalmente non ho mai creduto nei "figli d'arte", soprattutto nel campo della direzione d'orchestra, dove gli esempi di una carriera padre-figlio sono nel mondo pochissimi. È una professione estremamente difficile che non tutti possono intraprendere e, anche se sono molto felice di avere studiato per cinque anni il violino da bambino, sono contento della strada diversa che ho preso. Posso ben dire, tra il serio e il faceto, che nella famiglia Muti "di musicista ne basta uno".

DONNE DI MERITO

A cura della Redazione

Per cortese concessione
di Forbes Italia, BFC Media

Paola Pietrafesa è stata ospite della serie di incontri di "Colazione con The Circle" presso Tiffany&Co. Italia. Un'iniziativa il cui obiettivo è dare consigli alle giovani donne che stanno entrando nel mondo del lavoro. Il primo dei quali è: "Siate voi stesse!".



Photo credits: Riccardo Andreus.

A sinistra: Adelaide Corbetta, Presidente di The Circle Italia. A destra: Paola Pietrafesa, Vice Direttore Generale e Responsabile Market & Distribution di Allianz, CEO di Allianz Bank Financial Advisors

Raccontare, ispirare e incoraggiare le donne affinché continuo, con coraggio e determinazione, a inseguire e a realizzare i propri sogni. È questo l'obiettivo principale di "Colazione con The Circle", una serie di incontri che si svolgono all'interno del negozio Tiffany&Co. Italia di Piazza Duomo a Milano. Gli appuntamenti vedono protagoniste donne di merito che, attraverso il racconto delle proprie storie di successo, in cui il coraggio, l'intelligenza, la sensibilità e un po' di fortuna sono stati e sono i

protagonisti principali, cercano di essere di ispirazione per tutte le generazioni. In particolare, per tutte quelle ragazze che si stanno affacciando adesso al mondo del lavoro. Nel terzo incontro di "Colazione con The Circle" che si è tenuto giovedì 1° luglio 2021, la protagonista è stata Paola Pietrafesa, Vice Direttore Generale e Responsabile Market & Distribution di Allianz e CEO di Allianz Bank Financial Advisors, che, in compagnia di Adelaide Corbetta, Presidente di The Circle Italia, ha

**"THE CIRCLE ITALIA
AIUTA LE DONNE PERCHÉ
LE DONNE AIUTANO TUTTI".**

Essere donna è bello e ha un grandissimo valore se portato in un contesto di collettività e di confronto comune.

voluto fornire tre importanti consigli alle future lavoratrici, vista anche la delicatezza dell'attuale periodo storico, in cui il Covid-19 ha cambiato sensibilmente gli equilibri.

Dottoressa Pietrafesa, malgrado gli evidenti passi avanti negli ultimi anni e le sempre più diffuse politiche di diversity, essere donne resta una sfida in molti ambiti professionali. Disparità salariali, discriminazioni palesi od occulte, ostacoli di carriera e altro. Che consigli vuole dare alle giovani che si avviano oggi verso una nuova attività lavorativa?

Ne vorrei proporre tre. Il primo consiglio è "siate voi stesse". La diversità significa dar valore a quelle che sono le differenze e, quindi, occorre assolutamente restare fedeli al fatto di essere donne. Perché essere donna è bello e ha un grandissimo valore se portato in un contesto di collettività e di confronto comune. La diversità significa far leva su ciò che ci distingue dagli altri.

Non sempre, però, questo valore viene riconosciuto. Le barriere restano alte e, addirittura, in un recente passato si parlava di un "soffitto di cristallo" che impediva di salire la scala sociale e

professionale. Che fare in situazioni così complesse?

Qui interviene il mio secondo consiglio alle giovani: "abbiate coraggio". Occorre sfoderare il proprio coraggio in tutte le occasioni che lo richiedono: e quindi, il coraggio delle proprie scelte, il coraggio delle proprie azioni. Ma, arrivo a dire, il coraggio del nostro stesso essere come donne, perché è quello che poi aiuta realmente a compiere le più grandi azioni malgrado gli ostacoli che si possono facilmente incontrare sulla propria strada.

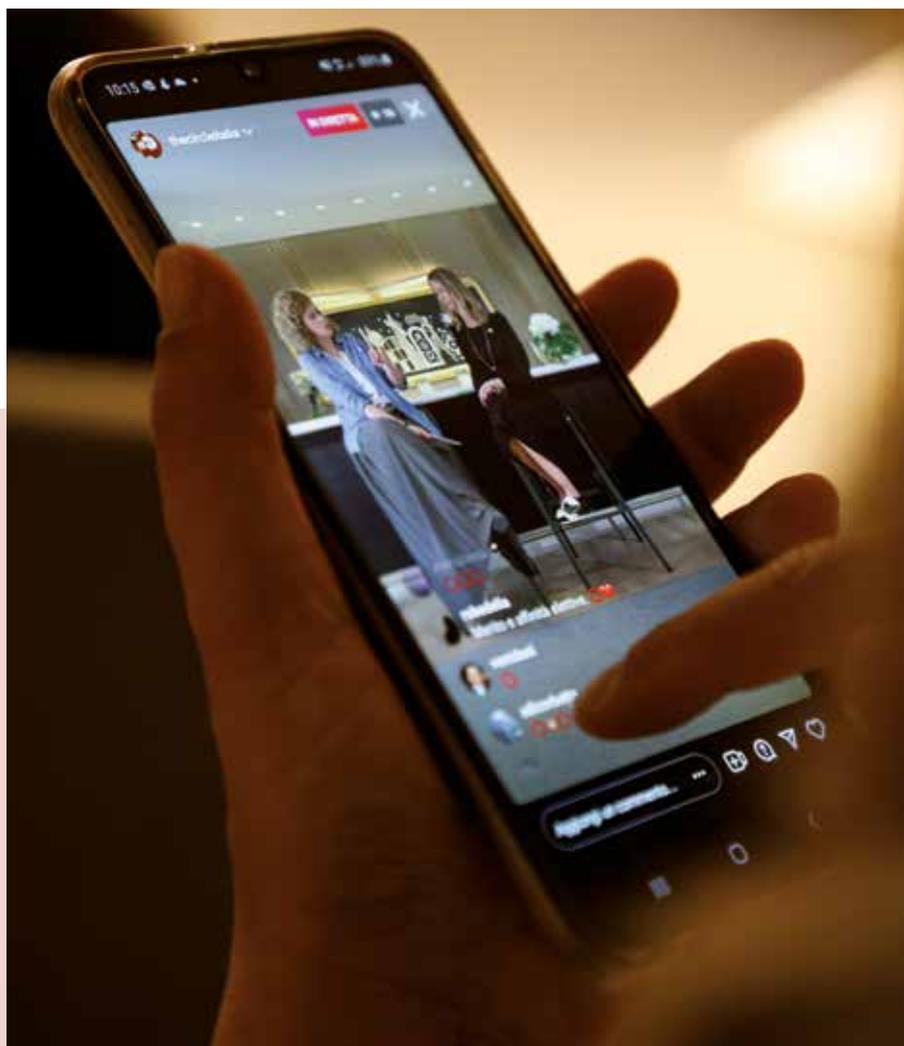
Abbatere gli ostacoli è giusto e indispensabile, ma nel percorso delle donne c'è spesso la richiesta di dimostrare di essere migliori degli altri, di saper risolvere ogni situazione, di essere in qualche modo delle superwomen. Qui si rischia il burnout anche in situazioni che non lo meritano. Che consiglio dare alle ragazze per scongiurare il pericolo?

In questo caso il mio consiglio è "accettate i vostri limiti". Tutti abbiamo dei limiti, non è che il fatto di essere donne implica dover sempre dimostrare di essere più brave, più intelligenti o più forti. Accettare i propri limiti è un passo importante verso la propria maturazione.

THE CIRCLE PER LE DONNE

L'incontro di The Circle Italia con Paola Pietrafesa è stato introdotto e gestito dalla Presidente Adelaide Corbetta, che ha spiegato il senso di questa nuova iniziativa. "The Circle Italia aiuta le donne perché le donne aiutano tutti. E con questo progetto, Colazione con The Circle, ospiti di Tiffany&Co. Italia, ascoltiamo storie di donne di merito, perché parlare di merito, tanto più alle ragazze, alle nuove generazioni, significa costruire un futuro migliore, essere parte della rivoluzione".

The Circle Italia, ha sottolineato Adelaide Corbetta, è il network di donne che aiuta le donne e ha voluto avviare con Tiffany&Co. Italia un percorso in cui il merito sia al centro dei valori condivisi. Questo obiettivo viene perseguito sia



con le "Colazioni con The Circle", in cui sono invitate donne meritevoli perché possano ispirare, raccontando la loro storia; sia con la prima edizione di "Nellie Award Italia 2021", il premio, realizzato in collaborazione con Politecnico di Milano, dedicato alle giovani laureate in campo scientifico. "Abbiamo bisogno di loro, abbiamo bisogno di merito", è stata la conclusione della Presidente di The Circle Italia.

Photo credits:
Riccardo Andreass

MONTAGNA, SCUOLA DI VITA

Intervista di ERALDO MERALDI
ad ANTONIO PECCATI, detto "BRICIOLA"

Passione, impegno, dedizione e sacrificio.
L'emozionante storia di un alpinista, che è anche
Area Manager Wealth Protection di Allianz Bank,
delle sue esperienze e delle sue emozioni.
Un percorso che si snoda a partire dalle cime
lecchesi a tutte le grandi sfide delle cime
più ardite. Un messaggio semplice ma di grande
efficacia, specie per le nuove generazioni.



Grigna

Sono con Antonio Peccati, uno dei miei amici che ha fatto i corsi guida con me. Lui era al corso guida, io ero al corso aspiranti e abbiamo avuto un legame sempre un po' particolare. Adesso sono qua a farmi raccontare la sua storia, che è molto ricca. Com'è che hai iniziato?

Abbiamo cominciato, come tutti i bambini di Lecco, con l'alpinismo giovanile. Ci accompagnavano dei personaggi che hanno fatto un po' la storia dell'alpinismo: Riccardo Cassin, Ginetto Esposito... gente che aveva

fatto grandi imprese, ma che poi si spendeva per far conoscere ai giovani le montagne lecchesi. Mentre si andava in montagna con loro si vedevano i famosi maglioni rossi che arrampicavano su queste pareti. Da qui, come per tutti i bambini, la voglia di provare, di misurarsi, anche se poi abbiamo cominciato a frequentare la montagna un po' più da adolescenti. Con loro abbiamo conosciuto per caso, a Chiareggio, Jacopo e Guido Merizzi, e un gruppo di appassionati che si misuravano su questi sassi.

Ma la prima salita l'ho fatta con don Agostino, che era stato il mio vicerettore al Collegio Volta, la Cassin in Medale. Mi ha entusiasmato il suo spirito, la sua generosità, il suo modo di andare in montagna. Una salita importante, forte, che ha lasciato sicuramente un segno. Da lì ho cominciato a frequentare i ragazzi che orbitavano intorno a lui, il gruppo Condor, e a respirare quelle idee che facevano della montagna un mezzo per arrivare a scoprire i valori che ci legavano. Ricordo i pomeriggi al Nibbio,



“ABBIAMO COMINCIATO, COME TUTTI I BAMBINI DI LECCO, CON L’ALPINISMO GIOVANILE. CI ACCOMPAGNAVANO DEI PERSONAGGI CHE HANNO FATTO UN PO’ LA STORIA DELL’ALPINISMO: RICCARDO CASSIN, GINETTO ESPOSITO...”

dove ci incontravamo con Marco della Santa, Clelia Pozzi, Marco Ballerini, con i fratelli Tagliaferri di Ballabio, già maestri di sci, che volevano completare la professione con le selezioni per l’esame di guida alpina. Siamo così partiti in nove con il pulmino rosso dello Sci Club di Ballabio per andare a fare le selezioni di aspirante guida alpina in Val di Fassa. Ci han promosso e abbiamo cominciato a prepararci che, come per tutti i ragazzi di Lecco, voleva dire fare tutte le vie del Nibbio, della Grigna, del Medale, del Sasso Cavallo. Non avevamo ancora la patente quindi non potevamo ancora andare in Dolomiti, al Bianco, al Badile, se non con qualcuno più vecchio di noi, qualche compagno di cordata più esperto. Nell’ambito di queste gite abbiamo cominciato a esplorare le Dolomiti, un po’ la zona del Badile, la Bregaglia. Poi dopo i corsi, un po’ più maturi, abbiamo cominciato con il Gran Zebrù, l’Ortles, il Cevedale, il Pasquale, il Palon de la Mare, a fare sci alpinismo e tante altre cose, finché alla fine è diventata prima una scelta di vita e poi una professione.

Abbiamo fondato con alcuni amici la Casa delle guide di Lecco e abbiamo cominciato a pensare a dei programmi che ci coinvolgessero e coinvolgessero clienti, persone, turisti nel far conoscere le nostre montagne, ma anche a far conoscere l’alpinismo in quota. Mi ricordo che abbiamo organizzato una scuola di roccia al rifugio Torino: portavamo i clienti, i partecipanti, a far delle salite non troppo impegnative: la nord della Tour Ronde, il Dente del Gigante, i Satelliti, la zona del Bianco lì vicino. Poi è venuto l’esame di istruttore regionale di sci alpinismo, dove ho conosciuto Vanni Santambrogio, che è stato mio compagno di cordata in tantissime salite, dal Civetta alla Marmolada, al Bianco. Salite importanti, ma anche momenti di vita. È stato il mio testimone di nozze, abbiamo condiviso molte esperienze. Un percorso che mi ha portato a diventare istruttore nazionale di alpinismo, di sci alpinismo, poi guida alpina, tutte queste cose che riesci a fare facilmente perché quando sei allenato e sei capace di andare in montagna praticamente un esame

Pizzo Badile

vale l'altro. Però questo desiderio di avventura, questa voglia di andare a misurarsi su tutte le pareti mi ha portato a conoscere tantissime persone, amici con cui ho condiviso queste esperienze e direi che il ricordo più bello oggi è quello di queste persone più che delle salite in se stesse.

Raccontaci della prima ripetizione italiana sulla via degli Inglesi al Badile.

Avevamo in mente di fare questa salita e di portarla via ai ragazzi della val di Mello che la tenevano d'occhio, era lì da fare. Siam partiti da Lecco io e Fabio Lenti con la Cinquecento di sua sorella piena di zaini; Marco della Santa è partito praticamente dai Resinelli con una moto da trial fino ai Bagni di Masino; Federico Wilhelm con un Gilera Scrambler da cross. Ci siamo trovati su dalla Vera, zaini in spalla siamo andati prima su al rifugio Gianetti poi giù dal Klucker. Claudio Corti ci aveva detto che con quattro viti da ghiaccio si arrivava all'attacco, ma in realtà dopo quattro viti non eravamo neanche a metà della discesa del canale. Poi cercando spuntoni, penzolando di qua e di là, siamo arrivati all'attacco. Abbiamo fatto tutto il primo pezzo fino alla base del diedro, io sono arrivato per primo, stava venendo sera, e ho cominciato a mettere i chiodi per l'amaca, perché lì è verticale, e ho recuperato Fabio Lenti. Gli dico: "Mettiti anche tu qui sotto gli stessi chiodi, al massimo staremo qua in due".

Come abbiamo recuperato il Marco Pagnotta gli abbiamo detto: "Comincia a chiodare 'sto tiro così domani mattina lo troviamo già chiodato", e nel frattempo abbiamo recuperato Federico. Federico da noi non ci stava, lo abbiamo mandato da Marco, da Marco non ci stava, l'ha mandato su. Solo che noi eravamo già da un'ora nel sacco a pelo che dormivamo nell'amaca e Federico era su ancora con la pila frontale che picchiava chiodi e cercava un modo per riuscire a sistemarsi per la



notte. Poi invece alla mattina siamo riusciti a uscire e siamo arrivati fuori dal catino verso mezzogiorno.

Cinema, perché io avevo scarponi di plastica coi ramponi per la parte di ghiaccio, Marco non voleva cambiarsi, teneva su le scarpette, quindi saliva le corde scivolando con le Super Graton, poi appena trovava un pezzo di roccia andava avanti lui... Insomma, siamo arrivati in cima. Arriva il temporale. Sentivamo gente sullo Spigolo e ci siamo detti: "Non stiamo qui al bivacco a occupare posti ma scendiamo di corsa". Io e Marco siamo arrivati alla Gianetti che cominciava a piovere. C'è venuto incontro Salini con il figlio, che oggi è istruttore dalle guide e che ogni tanto passo a trovare al Crotto Quartino, e un cane lupo. Ci ha ospitato lui – non ho mangiato mai così tanto da Giulio come in quell'occasione, incredibile! Poi siamo finiti nella sua casa di Morbegno a festeggiare, ci ha fatto una grande pastasciutta, gli abbiamo regalato i chiodi degli Inglesi che sicuramente ha tenuto come una reliquia. Poi al ritorno chi in moto, chi in macchina... è stato un cinema.

Una bella avventura...

Una bella avventura. Non ci siamo neanche accorti di viverla come impresa, ma solo come un'avventura di amici.

E la Cassin alla Ovest?

Eravamo dei ragazzini e don Agostino voleva rifare questa via di Riccardo a tutti i costi. Io avevo 17 anni, forse stavo per compiere i 18, Sergio Piazza ne aveva 15 o 16 e questo pazzo di prete si è fidato a fare tutto il traverso con questi due ragazzini. Riccardo Cassin quando siamo tornati a casa ha voluto conoscerci, è stato l'inizio di una bellissima amicizia. Lui non si capacitava di questo prete che con due ragazzini era andato a ripetere la sua via, e noi lo adoravamo perché pensavamo a lui, salito di lì con le corde di canapa e i chiodi di allora, per una salita che non era ancora stata tracciata, che non si conosceva. Lo veneravamo. Da lì è nata un'amicizia durata anni. Riccardo, quando poteva, mi portava un sacchettino di chiodi e moschettoni, un po' di nascosto dal don. Sapeva che mi sarebbero serviti a mantenere la mia passione. Tra l'altro,

UNA VITA TRA CIME E FINANZA

Antonio Peccati inizia la sua professione di consulente finanziario nel 1989 e già nel 1993 quella di manager. Nel 2000 diventa Area Manager, crescendo continuamente fino a coordinare tutta l'area Nord-Ovest, 670 consulenti per circa 20 miliardi di masse gestite. Determinato e concreto, caratterizza la sua attività reclutando più di 300 nuovi Financial Advisors. "Vince solo chi vuole vincere" ricorda spesso. Nel 2018 viene chiamato a sviluppare il Progetto Wealth Protection come Area Manager e ad oggi coordina tutti i Wealth Advisors. Animato costantemente dalla voglia di crescere, mette in quel che fa cuore e professionalità, affrontando con entusiasmo nuove sfide: per lui nella vita contano solo i fatti.

"Non sempre è importante avere la forza, tante volte è importante avere il cervello, l'intuito, l'esperienza. Anche in una vita imprenditoriale, scegliere i compagni di cordata, i compagni di lavoro è importante."

poi, l'elettricista di casa mia era Ginetto Esposito che, quando mia mamma si lamentava, diceva: "Lascialo andare in montagna, finché è in montagna sai dov'è".

Questo mi fa venire in mente un'altra figura importantissima che ho conosciuto qui a Lecco, bravissimo e generosissimo: Benvenuto Laritti. Un altro scapestrato che nella montagna ha trovato il suo equilibrio e anche la sua professione: lui era nella scuola della Finanza, faceva l'istruttore alle fiamme gialle a Predazzo. È stato un grandissimo alpinista che ci ha insegnato molto per la sua generosità, per la sua capacità di trasmettere entusiasmo, voglia di salire. Con lui siamo andati a ripetere la via dei Fachiri, ne abbiamo fatte di ogni anche lì, con Marco Ballerini, un finanziere di Trieste suo amico che ricordo fece un volo incredibile. Noi a tenere saldi i cunei della fermata per paura che uscisse tutto e invece poi abbiamo festeggiato in pizzeria. Se chiedete a Marco si ricorda di una rissa sfiorata megagalattica.

Eran tutte avventure che vivevamo così, come un gruppo di amici che con gioia saliva queste pareti, non dico incuranti delle difficoltà, ma quelli sono gli anni in cui ti senti invincibile, ti senti immortale. Ricordo una via nella zona del Catinaccio: Benvenuto era partito per primo, noi ci eravamo legati e continuavamo a salire e salire e dicevamo "ma quand'è che fa sosta?" Siamo arrivati in conserva, fino in cima.

C'è una bella storia su un premio che lui aveva preso...

Sì, Ben aveva vinto per la seconda volta di fila la Grignetta d'oro, perché lui lo faceva quasi di professione. Con Aldo Leviti e altri finanziari doveva fare vie importanti, vie invernali e aveva vinto la Grignetta d'oro. L'esempio che ci diede fu che la portò a Sergio Panzeri e gliela consegnò dicendo che per il tempo che Sergio aveva a disposizione lavorando in fonderia come operaio e quello che era riuscito a fare – in quell'anno aveva fatto l'invernale del diedro Mayerl Sass de la Crusc – se la meritava lui. Cambiarono il regolamento, dissero che si poteva vincere una volta sola. Lui ragionava con la sua testa, era fuori da ogni schema, era una persona estremamente libera. Ci ha insegnato molto: spesso siamo stati suoi ospiti a Predazzo, nel suo appartamento sopra all'osteria, e con lui abbiamo fatto tante belle salite. Ci ha lasciato il suo spirito, è un

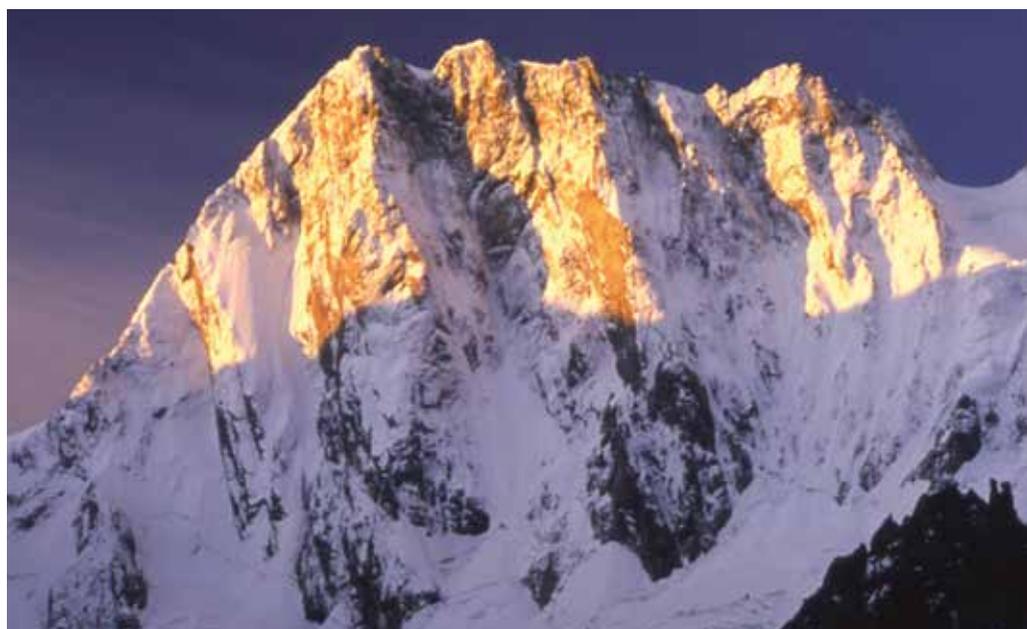
“L’ALPINISMO È PROPRIO QUESTO: LA CAPACITÀ DI PREPARARSI PER QUELLO CHE VUOI ANDARE A FARE E FARLO – CON TUTTE LE INCOGNITE PERCHÉ NON SEMPRE LE VIE SONO UGUALI, BASTA CHE CAMBI IL TEMPO E LE DIFFICOLTÀ AUMENTANO. VINCI LE TUE PAURE, LE TUE ANSIE, ARRIVI IN CIMA E SEI FELICE.”

Les Jorasses

ricordo importante. Una persona che purtroppo poi è scomparsa ma che ha vissuto intensamente il suo tempo.

La Walker-Les Jorasses è stata un’altra bella avventura, no?

Anche quella è capitata un po’ per caso. Dovevamo andare con Vanni in Dolomiti. Lui aveva tre figli. Avevano la febbre, allora mi chiama e mi dice: “Dobbiamo rimandare la partenza perché i bimbi hanno la febbre”. Io gli dico: “I bambini han la febbre ma tu no, quindi potremmo andare al Bianco, star via 2-3 giorni intanto che c’è alta pressione, fare una salita. Poi quando torniamo i bambini son guariti, li carichiamo e andiamo in Dolomiti”. Santa Hilda, la moglie, l’ha lasciato andare. Arriviamo a Courmayeur, come da tradizione andiamo al negozio di Toni Gobbi per vedere le previsioni del tempo, le salite di quel periodo e mentre siamo lì ci dicono che Paolo Vitali e Fabio Lenti erano sulla Walker, erano andati a Les Jorasses e il tempo era buono. Abbiamo preso il trenino, siamo saliti alla Leschaux e il giorno dopo abbiamo attaccato la Walker: condizioni eccezionali. Io ho fatto 4 o 5 tiri con gli scarponi, i ramponi dello zoccolo, ma poi mi sono infilato le scarpette e sono arrivato in cima a Les Jorasses con le scarpette alle sette di sera. Tempo molto bello, siamo scesi per il canale dei Giapponesi e per fortuna ci siamo fermati lì su questo sassone sotto il canale che si chiama Reposoir e abbiamo passato la notte.



La mattina siamo scesi al Boccalatte e siamo tornati a casa.

I bambini erano guariti, siamo andati in Dolomiti e due giorni dopo abbiamo fatto il Philipp-Flamm. Ricordo che siamo saliti – c’era anche Grazia, allora eravamo fidanzati – al rifugio Tissi e il gestore ha visto arrivare il Vanni tutto affannato, un po’ più anziano di noi e ha detto: “Calma, calma, che tanto il rifugio non si sposta”. Quando gli abbiamo detto che avevamo intenzione di fare il diedro Philipp ci ha guardati come a dire “Ma avete visto la parete com’è bagnata?”. Vanni si è un po’ arrabbiato e ha detto: “E allora?”. La mattina abbiamo attaccato la via, Angelo Farina, Vanni e io, e alle 10 di sera eravamo ad Agordo a mangiare la pizza.

Direi che l’allenamento delle Jorasses è servito, eravamo belli allenati, è stato un anno molto bello anche quello, in Dolomiti abbiamo fatto diverse salite in Marmolada: la via dell’Ideale, la Schwalbenschwanz, la Don Quixote, le solite classiche. Quello che ci guidava era sempre la gioia di vivere insieme queste belle avventure, non tanto per l’importanza della via o per le difficoltà, ma perché era sempre un piacere misurarsi.

L’alpinismo è proprio questo: la capacità di prepararsi per quello che vuoi andare a fare, farlo – con tutte le incognite perché non sempre le vie sono uguali, basta che cambi il tempo e le difficoltà aumentano. Vinci le tue paure, le tue ansie, arrivi in cima e sei felice. Però mentre scendi cominci già



Marmolada

a pensare a spostare l'asticella un po' più in alto, non tanto per ambizione, ma per una soddisfazione personale, quasi una gioia intima, quella di capire fin dove riesci a spostare il tuo limite. Ed è una cosa che poi nella vita diventa utilissima. Gli anni passati in montagna son stati per me fondamentali per l'attività professionale, per il lavoro quello vero, perché sono gli anni in cui forgi il carattere, e probabilmente sono quelli che fanno la differenza.

Hai parlato di felicità in cima. L'avevate anche quando siete arrivati in cima all'Hasse Brandler al Lavaredo sotto una nevicata impressionante?

Lì non eravamo molto felici perché dovevamo andare a farla in due cordate. Vanni era stato operato alla safena e, dopo un primo assaggio, al primo tiro, ha detto: "No no, calatemi che non riesco". E Maurizio Valsecchi, che in quel momento avrebbe dovuto dire: "Andate voi due che siete più allenati" (eravamo io e Marco Ballerini), invece ha detto: "Da primo no, ma dietro mi piacerebbe...". E come fai a

dirgli di no? Siam partiti in tre, logicamente molto più lenti, su questi strapiombi e mentre salivamo cominciava a nevicare. Siamo arrivati fuori dai tetti, dove iniziano i camini – la via è lunga 700 metri, non è poco – e abbiamo trovato l'unica piazzola che c'era, formata dai detriti che venivano giù dai camini, quindi immaginati. Abbiamo passato la notte lì in tuta da ginnastica, Super Gratto, un pile e basta – perché contavamo di uscire in giornata. Alla mattina aveva messo giù un metro di neve: camini intasati. Marco penso abbia fatto un miracolo a fare il primo tiro dei camini, non so come sia riuscito a passar fuori. Comunque siamo andati su e ogni volta che trovavamo una cengia dicevamo: "Chissà se questa gira intorno, arriva sulla normale" e Maurizio continuava a dire: "ma no, io sono stato in cima, dalla cima conosco bene". Quando siamo arrivati in cima, un po' la neve, un po' la nebbia, non si riusciva neanche a capire dove si era. Girando un po' per la cima a un certo punto ho trovato un mazzo di cordini e da lì abbiamo cominciato la discesa.

“HO SEMPRE AVUTO UN OCCHIO DI RIGUARDO, ANCHE QUANDO SELEZIONAVO PERSONE PER IL MIO LAVORO, PER TUTTE QUELLE PERSONE CHE HANNO FATTO SPORT, SPECIALMENTE SPORT FATICOSI. PERCHÉ È UNA DISCIPLINA INTERIORE: È SAPERE CHE NON C'È RISULTATO SE NON FAI FATICA.”

Nel frattempo, Vanni cercava di venirci incontro con il gestore del rifugio Mazzetta per aiutarci, ma non riusciva neanche a passare per la normale tanta neve c'era. Noi siamo riusciti a scendere dallo spigolo Demetz lasciando su anche le ultime due corde doppie. Ma siamo arrivati sul ghiaione. Avevamo le dita delle mani e dei piedi congelate, il dottor Cocchi quando siamo arrivati a Lecco ci ha dato l'unguento miracoloso e noi che eravamo dei pazzi la domenica dopo siamo andati a fare il Ferro da stiro, tanto non dovevamo usare le punte, è tutto in aderenza. Solo che una volta arrivati in cima abbiamo scoperto che, scendendo dalla Sciora, le punte dei piedi picchiavano nelle punte degli scarponi. Perciò l'abbiamo fatta tutta come i gamberi camminando all'indietro per il dolore che sentivamo ai piedi. Eravamo proprio dei ragazzi.

Anche il Pilone Centrale è stata una bella storia...

Il Pilone è stata una bellissima esperienza vissuta con Enzo Nogara e Cesare Cesa Bianchi. Avevamo fatto il corso guida insieme, e durante il corso questi valdostani erano venuti a proiettarci quello che avevano fatto durante il loro corso. E noi al corso eravamo partiti subito in tromba per fare cose eclatanti, ma avevamo beccato proprio il brutto. Mi ricordo che Cesare era sulla cresta di Rochefort sulla discesa al Bivacco Canzio: si sono fatti male in due. Un altro di Cortina si era fatto male saltando un crepaccio, sotto il Torino. Noi avevamo fatto in mezzo alla nebbia il Petit Capucin, programma che si era ridimensionato per questioni atmosferiche.

Tre Cime di Lavaredo



La voglia di rivincita di fare il Pilone c'era rimasta. Ci ha chiamato Cesare che era a Dolonne – aveva una casa lì – e siamo saliti al Monzino, abbiamo salutato Franco che ci ha dato delle indicazioni e purtroppo ci ha detto che su avremmo trovato un ragazzo morto sul Pilone il giorno prima, e infatti lo abbiamo trovato. Abbiamo bivaccato al Lampugnani, poi da lì di notte siamo passati sotto la punta, siamo arrivati all'Innominata sotto le rigole dei piloni e siamo arrivati per sera all'attacco della Chandelle, con un inglese e un irlandese che avevano fatto la nord della Blanche e anche loro venivano a fare il Pilone.

In cima alla Chandelle abbiamo preso nebbia e abbiamo tribolato, poi fortunatamente si è schiarito, abbiamo piegato un po' a sinistra e da lì in cima. Siamo arrivati al Goûter, ci hanno dato una piastrella su cui stare perché c'erano tutti quelli che alle 4-5 partivano per la normale. Quando sono andati via tutti questi qui, ci siamo buttati nei letti e abbiamo dormito fino alla mattina. Poi giù, siamo rientrati in autostop. Mi ricordo che siamo arrivati a casa di Cesare, Cristina aveva fatto una crostata gigante e l'abbiamo mangiata tutta dalla fame che avevamo.



Tra tutta la tua attività impressionante, hai più o meno fatto tutte le vie di Cassin.

Sì, perché quest'uomo mi ha sempre affascinato. Riccardo era una persona di poche parole, io ho avuto anche la fortuna di averlo vicino di casa ai Resinelli, ogni tanto veniva a trovarmi e parlavamo. Rifare le sue vie era un po' come comprenderlo meglio, capire cosa era stato capace di fare con i pochi mezzi a disposizione, com'era stato capace di selezionare i compagni di cordata. Non sempre è importante avere la forza, tante volte è importante avere il cervello, l'intuito, l'esperienza. Anche in una vita imprenditoriale, scegliere i compagni di cordata, i compagni di lavoro è importante. E a me di Riccardo aveva sempre impressionato la tenacia, i suoi passaggi di forza: se lui doveva passare, passava. Anche intuito, ma forza, capacità, tenacia. Valori importanti, e le sue vie mi son sempre piaciute. Come le vie di Paul Nigg. Ha un suo stile, ogni

volta che trovi un chiodo, sai che c'è un passaggio difficile. Nigg chiodava sempre bene, e Riccardo uguale. Andavo a studiare per l'università in una baita a Pian delle Betulle e avevo sempre davanti la parete Fasana. E dicevo: "prima o poi la dovrò fare" perché Riccardo l'aveva fatta. Sono andato a ripeterla con Fabio Lenti a settembre di quell'anno, per capire bene dove passava la via e Fabio si ricorderà che siamo andati al rifugio Riva e poi siam saliti. Quelli erano gli anni in cui Messner diceva che meno stavi in parete, meno pericoli oggettivi correvi, quindi l'ideale era farla da solo: più rischiosa, ma più veloce. Mi sono fatto accompagnare a Primaluna da una mia compagna di scuola, ho detto poco o niente ai miei genitori per non spaventarli e sono andato su. Rispetto all'estate, un camino che era molto friabile all'inizio l'ho trovato proprio compatto di neve e con piccozza e ramponi son salito velocemente. Mi sono assicurato all'inizio sulle placche, ma poi ho

capito che era meglio proseguire slegato, lascio la corda libera – noi si pensa che tanto se cadi si impiglia da qualche parte, ma ahimè non è così – per non portarla nello zaino, e in ultimo dove c'era il tetto e un po' di difficoltà mi son legato. Dopo il passaggio più difficile, un tetto, ho lasciato un chiodo d'oro del Cassin a testimoniare la salita e da lì ho cominciato a scendere per la cresta ma mi si è spenta la frontale e non avevo la pila nuova. Sono arrivato a San Calimero che praticamente era buio e ho detto: "Mi infilo nel fiume che da lì arrivo sicuramente a Pasturo". Ho fatto tante di quelle tome sui sassi ghiacciati del fiume, ma sono arrivato a Pasturo, ho chiamato mio padre: "Vieni a prendermi, sono al ristorante del Gigi". E lui: "Ma non dovevi stare via due o tre giorni?". "Ho finito prima...". Son tornato a Lecco, è stata una bella esperienza. Adesso la parete Fasana è tornata di moda ed è molto ripetuta in questo periodo, ma allora aveva quest'aura di pericolosità.

Sasso Cavallo

Hai fatto anche un bel volo sulla via Oppio alla Sasso Cavallo.

L'unico volo che ho fatto in vita mia da primo di cordata l'ho fatto con Benigno sulla Oppio Sasso Cavallo. Benigno la conosceva a memoria, aveva fretta e mi ha detto di fare in un tiro solo quello che i vecchi facevano in due tiri. Io ho messo dentro troppi moschettoni in tutti i chiodi, perché la Oppio era la Oppio, e la corda non veniva più. Allora ho messo una staffa su un chiodo e ho spinto per tirarmi su le corde, ma invece è uscito il chiodo: son passato giù, è uscito anche il chiodo sotto, quindi ho fatto in tempo a vedere tutta la valle che mi veniva incontro.

Esperienza indimenticabile perché – lo dicono anche tanti alpinisti – è come essere in un cinema seduto in poltrona e vedere passare tutta la tua vita in un lampo. E questo sottile dispiacere, “Mi spiace morire così presto perché mi stavo anche divertendo”. Invece mi son fermato, Benigno non si è quasi accorto che son volato, tanta era la frizione delle corde. Son tornato su, sono arrivato in fermata, abbiamo continuato la salita fino in cima. Lì ho incontrato Aldino Anghileri, il Pomella e un direttore commerciale della Ciesse Piumini o della Fila, non so, e quella salita mi è valso un contratto di sponsorizzazione con la Fila che è stato il primo di tante altre collaborazioni che ho portato avanti negli anni durante la mia attività di guida.

Con soddisfazione ho visto che hanno riaperto la linea della Great Escape con Arturo Milani. Quando l'avevamo iniziata, io con il Riva, il direttore ci aveva detto: “Abbiamo già sei linee di produzione, è inutile che fate la Great Escape. C'è già la Cerutti, la Samas, la Fila...”. Alla fine, han chiuso tutte le sei linee e la Great Escape è ancora qua. Anche quella è stata una bella soddisfazione.

La tua attività come guida è stata lunga?

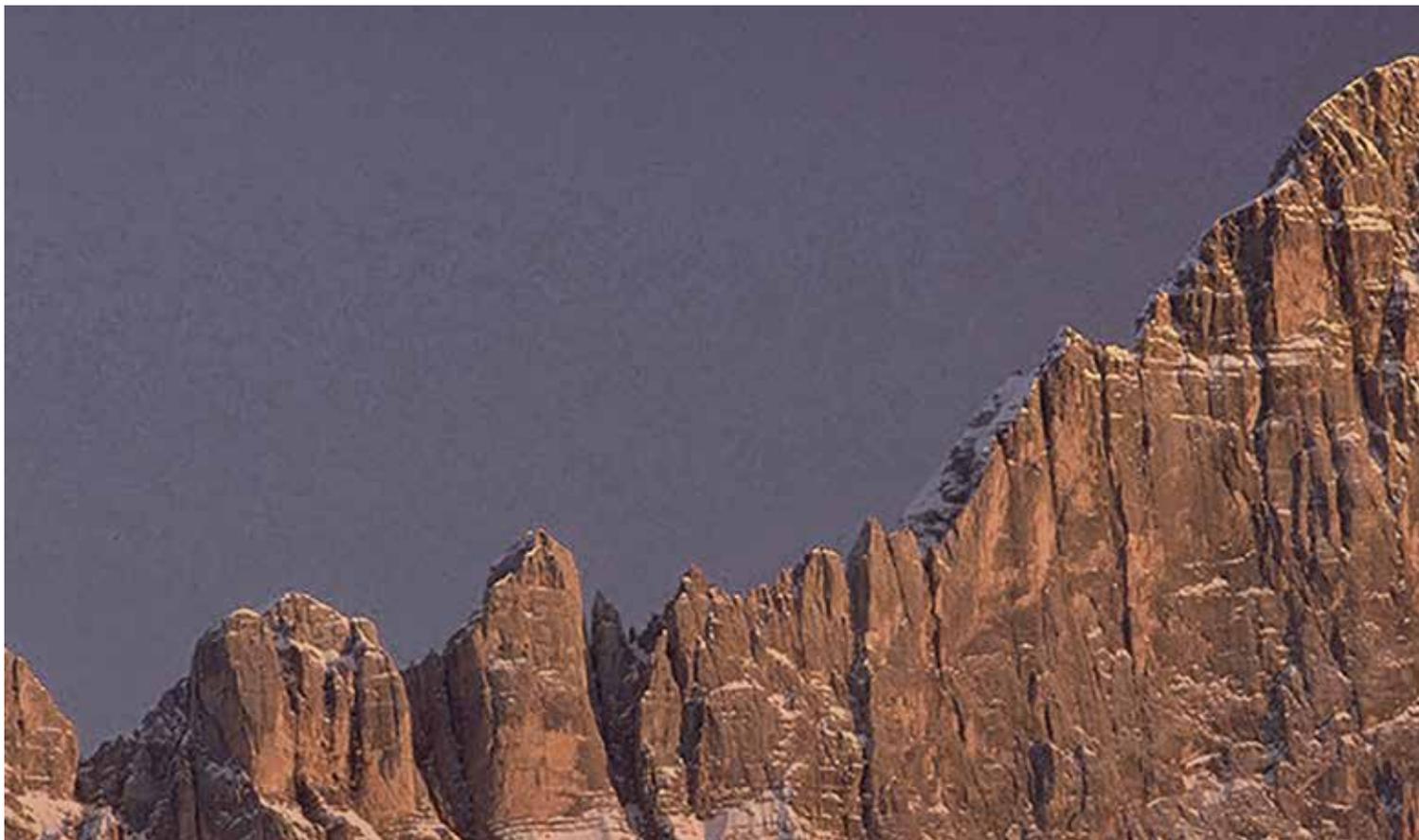
Sì, devo dire che all'inizio, come per ogni ragazzo appassionato di montagna, il sogno è quello di riuscire a vivere di una



professione che ti fa stare nell'ambiente che ti piace di più e che ti dia il sostentamento e i mezzi per restare lì. Devo dire che ho portato ad arrampicare tanti clienti, ma il desiderio era sempre quello di avere la giornata tutta per me, avere il tempo per fare le salite che mi piacevano, che mi sognavo, di cui andavo a leggere le relazioni. Subivo il fascino dei racconti di quelli più vecchi che le avevano già fatte.

Il tempo è l'elemento più scarso che abbiamo nella vita, alla fine dobbiamo fare delle scelte. Ce n'è sempre troppo poco di tempo, per cui da una parte c'era la professione, l'impegno alla Casa delle guide con i clienti e il ritorno economico, perché in quel momento a me serviva lavorare per costruire la mia casa, la mia famiglia, il mio futuro; e dall'altra la voglia di andare ad arrampicare per conto mio con i miei amici, che era sicuramente più gradevole. Però l'ho fatto per diversi anni, come ho fatto per diversi anni l'istruttore nella scuola centrale di sci alpinismo e ho fatto per dieci anni il direttore

“Mi piace ancora sedermi su una cresta, sentire il vento in faccia mi dà ancora emozione. Mi piacerebbe tornare.”



della scuola regionale di sci alpinismo della Lombardia.

Poi ho lasciato un'altra guida, Angelo Panza, alla direzione del corso, e via via il mio lavoro mi ha sempre più tolto tempo. L'andare in montagna è diventato più uno sfogo, un passatempo: proprio perché sempre più raro diventava sempre più intimo, sempre meno legato alla professione, ma legato alla voglia di stare nell'ambiente alpino.

Il tuo lavoro lo hai fatto con passione tanto come l'andare in montagna.

Devo dire che ho sempre avuto un occhio di riguardo, anche quando selezionavo persone per il mio lavoro, per tutte quelle persone che hanno fatto sport, specialmente sport faticosi. Perché è una disciplina interiore: è sapere che non c'è risultato se non fai fatica, che la fatica non serve a niente se non ti prepari e che il risultato di questa preparazione, di questa fatica ti darà soddisfazione. Ma la soddisfazione durerà poco perché arriveranno altre difficoltà, altre sfide, altri impegni. Se sei preparato a questo...

Quando frequento i corsi di aggiornamento delle guide, come adesso a Chiesa in Valmalenco, vedo ancora nei giovani questo forte senso di responsabilità che hanno nei confronti dei clienti, degli allievi. Questo è fondamentale per un manager, il senso della responsabilità nei confronti di chi in qualche modo affronta la tua stessa salita, la tua stessa sfida professionale. Questo senso di responsabilità ti porta a essere leale, a misurare le forze, a scegliere i collaboratori.

La montagna è una fortissima scuola di vita: ricordo che nei corsi che spesso mi capitava di fare con i consulenti finanziari che a parole facevano grandi imprese, raccontavo sempre di quello che succedeva e di quello che succede ancora nei rifugi la sera. La sera, al rifugio, quando si è tutti a cena, con le gambe sotto al tavolo, sono tutti leoni: io ho fatto qua, io ho fatto là, vado a fare quello... Poi si va in branda e lì vengono a galla tutte le miserie, le paure, uno comincia a dire: "Non ho digerito", uno guarda fuori:

"Non vedo le stelle, ci son le nuvole". Alla mattina a colazione ci sono molti meno di quelli che c'erano la sera, all'attacco sempre meno e in cima sempre quelli.

È una metafora che risponde molto a ciò che succede nella vita, dove tutti si dichiarano disponibili a fare, pochi fanno, e pochissimi fanno qualcosa di concreto. E i risultati nella vita sono quello che conta. Ford diceva: "Credo alle parole di un uomo dopo che ne ho visto i fatti". I fatti sono fondamentali, le parole sono gratis.

A breve ci sarà un tuo ritorno alla montagna.

Fino al 2023 ho un contratto con Allianz Bank che onorerò sicuramente, perché mi piace, è a completamento di tutta la mia carriera professionale e quindi sono contento di quello che sto facendo, dei risultati che sto ottenendo e di come lo faccio. Però ho questa nostalgia, ho ristrutturato due baite alle Betulle, una sopra a Premana, ho messo a posto il rifugio Ratti Cassin a Bobbio, che gestisce mio figlio Jacopo.



La voglia è sicuramente quella di ri-avvicinarmi a questo mondo a cui devo tanto, che mi ha dato tanto e in cui trovo ancora persone vere, sincere, emozioni.

Mi piace ancora sedermi su una cresta col vento ormai non più nei capelli, ma sentire il vento in faccia su una cresta mi dà ancora emozione. Mi piacerebbe tornare. Abbiam davanti degli elementi: Lupetto e Dino Piazza – Riccardo è morto a 100 anni, voglio dire! –, tutte persone che anche in là con gli anni hanno sempre apprezzato, e son persone da cui si riesce ancora a imparare moltissimo.

E per la comunità di Lecco?

Speriamo di fare molto perché Lecco, a differenza di Como che ha il suo brand Lake of Como, ha anche le montagne oltre al lago – “Mountain of Lecco” – quindi si potrebbe fare tantissimo per la Grigna, che è una palestra naturale, con tutte le falesie che ci sono. Se vai in giro per il mondo e parli di Riccardo Cassin ti guardano come se avessi conosciuto un mostro sacro. A Lecco è

uno dei tanti, forse nemmeno gli è stato dato il dovuto riconoscimento. Ma perché c'è stato un Carlo Mauri, un Casimiro Ferrari, non vorrei far torto a nessuno ma ci sono personaggi di grandissimo livello, di grandissimo spessore. Magari anche meno noti, meno conosciuti, ma che nell'alpinismo lecchese han lasciato il segno. E questo è un patrimonio che varrebbe la pena di far conoscere a tutti, far capire che noi abbiamo una storia, un passato anche formativo per la gioventù, che è una scuola di vita. Io sono contento che i miei figli ancora adesso arrampicano, sciano, frequentano la montagna perché penso che la montagna gli abbia insegnato magari anche più di quanto non abbia fatto io. Quindi penso che questo si può allargare ai giovani. Poi penso che abbiamo la fortuna di vivere in un territorio così bello: il lago, prendi il pullman in stazione e sei sul piazzale dei Piani d'Erna, prendi la funivia e sei alle pendici del Resegone, hai la Grigna, il Grignone, la Valsassina, il Pizzo dei tre Signori, hai tante di quelle cose a portata di mano.

Il luogo ideale...

Sì. Io qualcosa ho fatto con gli Amici di Lecco, spero di riuscire a dare indietro a Lecco qualcosa che la città ci ha dato, che non sia solo illuminare Lecco, la festa di Natale, ma qualcosa di ancora più propositivo: fare amare Lecco alle persone che la visitano, la frequentano, la apprezzano, che ne siano ambasciatori nel mondo. Che dicano alla gente: “Andate lì perché è un posto stupendo”.



Inquadra il QRCode per guardare l'intervista o clicca sul link <https://www.youtube.com/watch?v=5xEV53Zi9rM>.

“Fondamentale per un manager, il senso della responsabilità nei confronti di chi in qualche modo affronta la tua stessa salita, la tua stessa sfida professionale. Questo senso di responsabilità ti porta a essere leale, a misurare le forze, a scegliere i collaboratori.”



Photo credits:
Damiano Levati

Tenacia, preparazione atletica, tecnica e materiali sono gli ingredienti che creano i campioni dello sci da velocità.

Da molti anni il record del mondo abita in Italia e il re è dal 2016 Ivan Origone, uomo-jet della Val d'Ayas. Che lancia un messaggio ai giovani: per riuscire nello sport come nella vita occorrono lavoro duro e fair play.

SUGLI SCI COME IN FORMULA 1

Intervista a Ivan Origone

Rocket Man, “uomo razzo”, cantava non molti anni fa Elton John, e con lui cantavano i giovani sognando avventure nello spazio. Uomini-jet, si scriveva negli stessi anni sui giornali italiani per descrivere i record di quegli audaci che correvano sugli sci in quella specialità per pochi che si chiamava, e tuttora si chiama, kilometro lanciato, o più familiarmente il KL. È lo sci da velocità, che si iniziò a correre nel 1930 a Saint Moritz con la allora vertiginosa velocità di 105,7 km orari (si veda la scheda) e che oggi

vale un record del mondo pari a 254,958. Lo ha realizzato nel 2016 Ivan Origone, e resta imbattuto. Anche da Simone Origone, fratello maggiore di Ivan, che lo aveva ottenuto nel 2006 e mantenuto per 10 anni prima di venire detronizzato da Ivan. Che nello stesso anno si aggiudicava, dopo poche gare nei circuiti mondiali, il record mondiale juniores: 251,40 il record assoluto di Simone e 250,70 la performance juniores di Ivan. Il proverbiale soffio. Il KL è e resta una specialità per pochi.

Ci vuole fegato a correre in quel modo sugli sci: conta la preparazione fisica, ma contano anche i materiali tecnologici che permettono di realizzare sci, scarponi, bastoni, tute e caschi che danno in effetti un look da astronauti o, qualcuno dice, da alieni. E forse è quest'ultima la definizione più appropriata se si pensa che chi si lancia sulle piste quasi verticali del KL sopporta accelerazioni come quelle di Formula 1. Ivan Origone è uno di questi alieni, il migliore da tempo. Vive in Val d'Ayas dove, ovviamente, è maestro di sci. Ma

Lo sci da velocità si iniziò a correre nel 1930 a Saint Moritz con la allora vertiginosa velocità di 105,7 km orari. Oggi il record del mondo è arrivato a 254,958. Lo ha realizzato nel 2016 Ivan Origone, e resta imbattuto.

è anche maestro di vita per i suoi tanti fan e per i giovani che si tira dietro insegnando velocità e fair play, come l'Artusi insegnava alle nostre madri e nonne "buona cucina e buone maniere".

Ivan, sarebbe facile dire "una dote di famiglia", dato che condividi la straordinaria attitudine allo sci di velocità con tuo fratello, ma non sarebbe né esatto né giusto.

Conquistare una coppa del mondo o il record mondiale è una dote individuale e tu l'hai ben dimostrato.

Come sei arrivato allo sci di velocità?

Sicuramente l'aiuto di mio fratello nella prima parte della mia carriera è stato essenziale. Questo perché senza questo aiuto non avrei mai iniziato a fare questo sport e non avrei ottenuto i successi che ho avuto da subito perché il km lanciato è uno sport che richiede moltissima esperienza e lo studio di

molte componenti come sci, caschi, tute, gli spoiler, bastoni. Per cui difficilmente in giovane età si può essere vincenti se non si ha un maestro, un allenatore, che nel mio caso è stato mio fratello. Un aiuto importante che, però, per lui si è rivelato un'arma a doppio taglio quando ho iniziato ad avere un successo inaspettato. Già alla quarta gara di velocità ho fatto il record mondiale juniores, tuttora imbattuto, a 250,7 km orari, e se Simone in quella gara avesse fatto un errore avrei eguagliato il record mondiale assoluto, un evento senza precedenti. Da lì il suo aiuto è chiaramente venuto meno ed è iniziata una sana competizione in cui ci alternavamo nelle vittorie di Coppa del Mondo e questo ha determinato una situazione piuttosto complicata in termini emotivi. La vittoria di uno era in qualche modo la delusione dell'altro, cosa che non si sarebbe generata in una gara con altri atleti, che fossero della nostra Nazionale o di altri paesi. In più lui è il fratello maggiore, con tutto ciò che significa in termini di relazione col fratello minore. Detto questo, non sarei mai riuscito a raggiungere così rapidamente i risultati che ho ottenuto senza l'aiuto mio fratello. E negli anni poi tutto questo si è attenuato perché a un certo punto si capisce che si tratta di uno sport, di una bella parentesi della mia vita che però non dura per sempre.

Per uno sciatore di velocità l'accelerazione in pista è superiore a quella della F1. La differenza è che non si è in una sofisticata automobile ma si è in equilibrio, per così dire, su due "assi di legno". Come si vive questa pericolosa esperienza?

La componente del rischio, specie a inizio carriera, è poco considerata. Da ragazzo non ho mai veramente pensato ai rischi. Certo poi, quando cresci, inizi a considerare quello che è un rischio calcolato, ma la voglia di raggiungere l'obiettivo ti fa andare oltre la paura, e oltre la salvaguardia del proprio fisico. Io, per fare quel che son riuscito a fare in dieci anni di



carriera, cioè il record del mondo, avrei fatto qualsiasi cosa lecita e quindi non mettevo nella mia testa il pericolo di cadere ma l'idea di andare il più forte possibile per raggiungere l'obiettivo.

Due fratelli nel kilometro lanciato, due "uomini-jet", come si diceva una volta. Come l'hanno presa i vostri genitori?

Devo dire che mia mamma, che per così dire è la parte più "tenera" della coppia, è sempre stata contenta che fossimo in due a gareggiare perché se fosse successo qualcosa a uno dei due in gara l'altro sarebbe stato presente per prendersene cura. Le gare ti portano in giro per il mondo per cui questo è un aspetto importante. Non ha mai pensato al rischio che correavamo ambedue ma all'aiuto reciproco che potevamo darci. Altro aspetto importante, nessuno dei due genitori ha mai supportato più un fratello rispetto

all'altro. Sono sempre stati felici delle vittorie di Simone come delle mie e questo impedisce che si creino tensioni in famiglia e consente che si crei e si mantenga un buon equilibrio familiare.

Conta essere nati in Val d'Ayas? O anche un cittadino può ambire alla super-velocità sciistica?

Per noi è contato molto perché nostro padre, che è un allenatore di sci, ha messo tutti noi sugli sci fin da piccoli e i maggiori si sono tirati dietro i minori, come ho raccontato finora, e questo certamente conta. Però vediamo oggi molti ragazzi di città che si dedicano allo sci entrando negli sci club e se sostenuti dalle famiglie possono raggiungere buoni risultati. La famiglia è importante perché occorre salire in montagna con continuità per le gare e gli allenamenti. Il training fisico si può fare anche in città ma per il gesto

CI VUOLE FEGATO A CORRERE IN QUEL MODO SUGLI SCI: CONTA LA PREPARAZIONE FISICA, MA CONTANO ANCHE I MATERIALI TECNOLOGICI CHE PERMETTONO DI REALIZZARE SCI, SCARPONI, BASTONI, TUTE E CASCHI.



Chi si lancia sulle piste quasi verticali del KL sopporta accelerazioni come quelle di un'auto di Formula 1.

tecnico devi essere in montagna, e questa continuità può essere pesante per un ragazzo che studia tutta la settimana e poi nel weekend vorrebbe rilassarsi. Come maestro di sci e allenatore, quando trovo un ragazzo dotato con un potenziale percorso nello sci alpino, dico sempre ai genitori che avrà bisogno del loro sostegno, non solo per venire in montagna ma anche per sviluppare la mentalità giusta. Per un ragazzo che vive in montagna essere sulla neve è la norma, ma per chi vive in città occorre decidere di fare qualche sacrificio, magari alzarsi alle 5 del mattino per andare a fare una gara. E questo si riesce a fare se c'è la volontà, ma soprattutto la passione. Alla fine questo, come altri sport, è

molto formativo: ti insegna i valori essenziali della vita, a gestire la vittoria e, soprattutto, a sopportare la sconfitta, ti porta a capire che se vuoi raggiungere dei risultati dietro ci devi mettere molto lavoro.

Dietro all'impegno sportivo c'è il fattore individuale, il fattore umano. Cosa ti sorregge nella ricerca della linea perfetta sulla pista alla ricerca dell'obiettivo stellare?

Per me è stato molto naturale, fin da bambino, crescere pensando che se vuoi ottenere qualcosa devi far fatica per guadagnartelo. E quello che ho fatto poi nel kilometro lanciato è da questo punto di vista emblematico di un duro lavoro con tantissima



“PER ME È STATO MOLTO NATURALE, FIN DA BAMBINO, CRESCERE PENSANDO CHE SE VUOI OTTENERE QUALCOSA DEVI FAR FATICA PER GUADAGNARTELO. E QUELLO CHE HO FATTO POI NEL KILOMETRO LANCIATO”.

sofferenza per arrivare poi a ottenere una grandissima soddisfazione. Sui giornali si raccontano sempre le storie degli atleti che ce la fanno, ma in realtà sono tanti a provare e pochi a riuscire. Io ho lavorato duro per dieci anni per fare un record del mondo in mezzo a moltissime delusioni e sconfitte. Ho perso Coppe del Mondo all'ultima gara, ho avuto incidenti, è stato un percorso duro e ho avuto tanti momenti in cui magari sarebbe stato più facile smettere dato che ormai avevo conquistato il record del mondo. Ma ho tenuto duro perché ho sempre avuto nella testa che un giorno avrei avuto dei figli ai quali volevo dire di essere proprio io, e non un altro, quell'Origone che è riuscito a fare il

record del mondo e che l'ha difeso per molti anni. Certo, è un po' una costruzione mentale, ma è quella che mi ha spinto avanti per tanto tempo.

Cosa fai nel tempo libero?

Confesso di essere un gran lavoratore e di avere la fortuna di fare molti lavori che mi piacciono. D'inverno faccio il maestro di sci o l'allenatore, poi abbiamo un albergo di famiglia a Champoluc, per cui ho un forte senso dell'ospitalità, e questo mi ha permesso di conoscere tante persone con esperienze diverse. Persone normali e grandi campioni le cui storie mi hanno aperto molto la testa. È stato fondamentale per capire che se vuoi fare una carriera sportiva, va fatta con

Photo credits:
Damiano Levati

tutto l'impegno possibile, ma è rapida e a 30 o al massimo a 40 anni si conclude. Per cui ci si deve creare una "via di fuga" per potere avere poi una vita soddisfacente. Fin da ragazzo avevo iniziato a lavorare, nel tempo libero, in campo edile con un amico e oggi ho un'attività edile mia, e facciamo case e ristrutturazioni. Fin dalle origini, infatti, avevo l'idea di avere una cosa solida alla fine di una possibile carriera sportiva, magari anche di successo. Ho visto molte persone, molti amici, fare delle brillanti carriere nello sport ma senza essere preparati ad accettare di uscire dalla luce dei riflettori. E questo, se non hai costruito una buona soluzione per la tua vita, può essere fonte di grandi sofferenze.

In cosa si esplica il tuo impegno sociale?

Io sono testimonial del Premio Fair Play Menarini, che viene attribuito ogni anno in un evento a Castelfiorentino, assieme ad altri campioni dello sport molto noti. Svolgo quindi un'attività di "ambasciatore" per trasmettere ai giovani il concetto e il valore di fair play aiutandoli a crescere nel modo giusto.

E che diresti a un adolescente che volesse ispirarsi alle tue imprese sportive e dedicarsi allo sci di velocità?

Sia io che mio fratello siamo ormai a fine carriera dato che io ho 34 anni e lui otto di più. Credo addirittura di avergli allungato la carriera perché, quando nel 2016 ho vinto il record del mondo, lui ha continuato a correre per cercare di riprenderselo. Però per qualche anno ancora saremo presenti e costituiamo per la Nazionale di sci un punto di riferimento. Quindi, se viene da me un ragazzo che ha fatto



un percorso nello sci alpino con buone capacità tecniche, noi possiamo insegnarli quello che abbiamo imparato e lo faremo con estremo piacere. Nei prossimi anni la nostra carriera terminerà e saremmo felici di trasmettere tutto quello che abbiamo imparato nel tempo, specie nello studio dei materiali, a qualche giovane promessa che porti avanti quello che abbiamo costruito e che, dopo 15 – 16 anni in cui abbiamo dominato in questo campo rischia di venire meno. Il nostro è infatti uno sport con pochi praticanti e quindi speriamo sempre che arrivino dei giovani desiderosi di portarlo avanti. Anche se, purtroppo, le famiglie tendono a disincentivare i figli dal farlo perché lo considerano uno sport molto pericoloso. Nei fatti non lo è, si verificano degli incidenti un po' come in tutte le specialità di sci alpino, ma

l'idea di una caduta ad alta velocità spaventa sempre e questo può rappresentare un freno.

E se fosse tuo figlio a chiederti di insegnarli la velocità?

Che siano figli miei o degli altri, non credo farà differenza. Quando faccio il maestro di sci vedo che i bambini sono molto attratti da questa disciplina basata sulla velocità, per cui ci gioco molto. E mi piacerebbe, se e quando avrò dei bambini, insegnare loro quello che lo sport ha insegnato a me. Ovviamente, da un lato dovranno imparare a sostenere il peso del nome che portano, anche se sarà un po' inevitabile, perché avranno un padre e uno zio che hanno raggiunto certi risultati. Ma dall'altra avranno il vantaggio di apprendere su questa disciplina tutto quello che abbiamo appreso noi nel farla al più alto livello mondiale.

I VINCITORI DEL RECORD MONDIALE DELLO SCI DA VELOCITÀ DAL 1930 A OGGI

1930	Saint Moritz (Svi)	Gustav Lantschner (Aut)	105,675 km/h	1982	Silverston (Usa)	Leif Nelson (Usa)	200,669 km/h
1931	Saint Moritz (Svi)	Cesare Chioga (Ita)	131,760 km/h	1982	Silverston (Usa)	Steve McKinney (Usa)	201,230 km/h
1931	Saint Moritz (Svi)	Leo Gasperl (Aut)	136 km/h	1982	Silverston (Usa)	Franz Weber (Aut)	203,916 km/h
1947	Cervinia (Ita)	Leo Gasperl (Aut) e Rolando Zanni (Ita)	157 km/h	1983	Silverston (Usa)	Franz Weber (Aut)	208,092 km/h
1947	Cervinia (Ita)	Zeno Colò (Ita)	159,292 km/h	1984	Les Arcs (Fra)	Franz Weber (Aut)	208,937 km/h
1959	Sestriere (Ita)	Edoardo Agreiter (Ita)	160,765 km/h	1987	Les Arcs (Fra)	Graham Wilkie (Gbr)	212,514 km/h
1960	Cervinia (Ita)	Luigi Di Marco (Ita)	163,265 km/h	1987	Portillo (Cil)	Michael Prufer (Aut)	217,680 km/h
1963	Cervinia (Ita)	Alfredo Planger (Ita)	168,224 km/h	1988	Les Arcs (Fra)	Michael Prufer (Aut)	223,741 km/h
1963	Portillo (Cil)	C.B. Vaughan (Usa) e Dick Dorwort (Usa)	171,428 km/h	1992	Les Arcs (Fra)	Michael Prufer (Aut)	229,299 km/h
1964	Cervinia (Ita)	Luigi Di Marco (Ita)	174,757 km/h	1993	Les Arcs (Fra)	Philippe Goitschel	233,610 km/h
1968	Cervinia (Ita)	Kalevi Häkkinen (Fin)	172,331 km/h	1995	Les Arcs (Fra)	Jouni Ojala (Fin)	239/361 km/h
1970	Cervinia (Ita)	Masaro Morishita (Gia)	183,392 km/h	1995	Vars (Fra)	Jeffrey Hamilton (Usa)	241,448 km/h
1971	Cervinia (Ita)	Alessandro Casse (Ita)	184,144 km/h	1997	Vars (Fra)	Jeffrey Hamilton (Usa)	242,915 km/h
1973	Cervinia (Ita)	Alessandro Casse (Ita)	184,237 km/h	1997	Vars (Fra)	Philippe Billy (Fra)	243,902 km/h
1974	Cervinia (Ita)	Steve Mc Kinney (Usa)	189,473 km/h	1999	Les Arcs (Fra)	Harry Egger (Aut)	248,105 km/h
1974	Cervinia (Ita)	Steve Mc Kinney (Usa)	189,473 km/h	2002	Les Arcs (Fra)	Philippe Goitschel (Aut)	250,700 km/h
1975	Cervinia (Ita)	Pino Meynet (Ita)	194,384 km/h	2006	Les Arcs (Fra)	Simone Origone (Ita)	251,400 km/h
1976	Cervinia (Ita)	Tom Simmons (Usa)	194,489 km/h	2014	Vars (Fra)	Simone Origone (Ita)	252,454 km/h
1978	Portillo (Cil)	Steve Mc Kinney (Usa)	200,222 km/h	2015	Vars (Fra)	Simone Origone (Ita)	252,632 km/h
1982	Les Arcs (Fra)	Steve Mc Kinney (Usa)	201,230 km/h	2016	Vars (Fra)	Ivan Origone (Ita)	254,958 km/h

LA RIPRESA DEL MERCATO DELL'ARTE TRA DIGITALIZZAZIONE, NFT E NUOVI COLLEZIONISTI

A CURA DEL TEAM ARTE DI PAVESIO
E ASSOCIATI WITH NEGRI-CLEMENTI

 PAVESIO E ASSOCIATI
WITH NEGRI-CLEMENTI

Dopo l'inevitabile calo subito nel 2020, comunque inferiore al previsto, il mercato dell'arte è tornato a correre nel 2021 con particolare entusiasmo. Sono le case d'asta a far registrare i risultati più positivi e confortanti, grazie al convinto ritorno di una clientela che investe in arte per passione ma anche per calcolo razionale. Molti i giovani, soprattutto in Asia, e crescente la componente delle aste digitali, specie per le opere NFT, che rappresentano la vera novità del periodo.



Alighiero Boetti (1940-1994), *Sottrazione*, 1982. Embroidery on canvas, cm 225 x 247,3.
Sold for: \$4,590,000, Courtesy: Christie's New York

Nel corso del 2020 la straordinaria macchina del mercato dell'arte e dell'antiquariato non si è fermata, impiegando direttamente circa 2,9 milioni di persone in circa 305.250 imprese in tutto il mondo (291.000 gallerie e 14.250 casa d'asta), anche se si registra una perdita occupazionale complessiva stimata al 4% sul 2019. Durante l'anno pandemico e la conseguente crisi del mercato, le spese accessorie sono diminuite del 16% raggiungendo i 16,6 miliardi di dollari, in linea con le misure di riduzione dei costi e le limitazioni di viaggi, eventi e ospitalità. Tutto ciò ha sicuramente favorito una rivoluzionaria

trasformazione digitale: le aziende, infatti, hanno dirottato più risorse verso l'IT con una spesa, in questo specifico segmento, che è aumentata di quasi l'80% su base annua, raggiungendo i 3,5 miliardi di dollari e rendendola l'area con la più alta spesa accessoria nel 2020.

Le aspettative erano ben peggiori e, invece, secondo la più recente analisi pubblicata da Art Basel e UBS, *The Art Market Report 2021*, e curata come sempre dalla rinomata economista Clare McAndrew, nell'anno Covid-19 il mercato dell'arte e dell'antiquariato globale sembra essersi contratto "solo" del 22%.

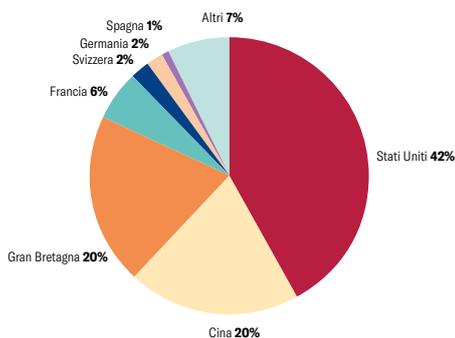
È di **50,1 miliardi** di dollari il valore complessivo del mercato dell'arte internazionale nel 2020, in calo rispetto al 2019 (64,1 miliardi) ma ancora al di sopra del minimo storico della recessione del 2009, quando le transazioni erano diminuite del 36%, toccando il punto più basso di sempre (39,5 miliardi). Un dato positivo, come prevedibile, è da ricercare nell'aumento delle vendite online, che hanno raggiunto la cifra record di 12,4 miliardi di dollari, raddoppiando rispetto all'anno precedente e rappresentando oggi il 25% del valore dell'intero mercato. Un risultato assolutamente straordinario se pensiamo che è la prima volta che

Il mercato globale dell'arte (valore e volume delle transazioni)

Anno	Valore (000 dollari)	Volume (migliaia)
2009	39.511	31,0
2010	57.025	35,1
2011	64.550	36,8
2012	56.698	35,5
2013	63.287	35,5
2014	68.237	38,8
2015	63.751	38,1
2016	56.948	36,1
2017	63.683	39,0
2018	67.653	39,8
2019	64.350	40,5
2020	50.065	31,4
Var. 2019-2020	-22%	-23%
Var. 2011-2019	-22%	-15%
Var. 2009-2019	24%	1%

© Arts Economics 2021

Quote del mercato globale dell'arte, 2020 (in valore)



© Arts Economics 2021

l'e-commerce dell'art market supera quello della vendita al dettaglio generale. Nel complesso, tuttavia, il volume delle transazioni è in diminuzione del 23% (31,4 milioni), anche questa volta la performance più bassa registrata dal 2009 (31 milioni).

L'andamento negativo del mercato è in gran parte da attribuire al rallentamento delle tre principali piazze di scambio: Stati Uniti (42%, -2% sul 2019), Regno Unito (20%, stabile rispetto al 2019) e Cina (20%, + 2% sul 2019) che, nonostante il periodo di difficoltà, insieme continuano a rappresentare l'82% del mercato mondiale. Tuttavia, la Cina – favorita sicuramente da un miglioramento dell'emergenza pandemica e da una conseguente ripresa anticipata degli incontri in presenza rispetto agli altri Paesi – supera la rivale

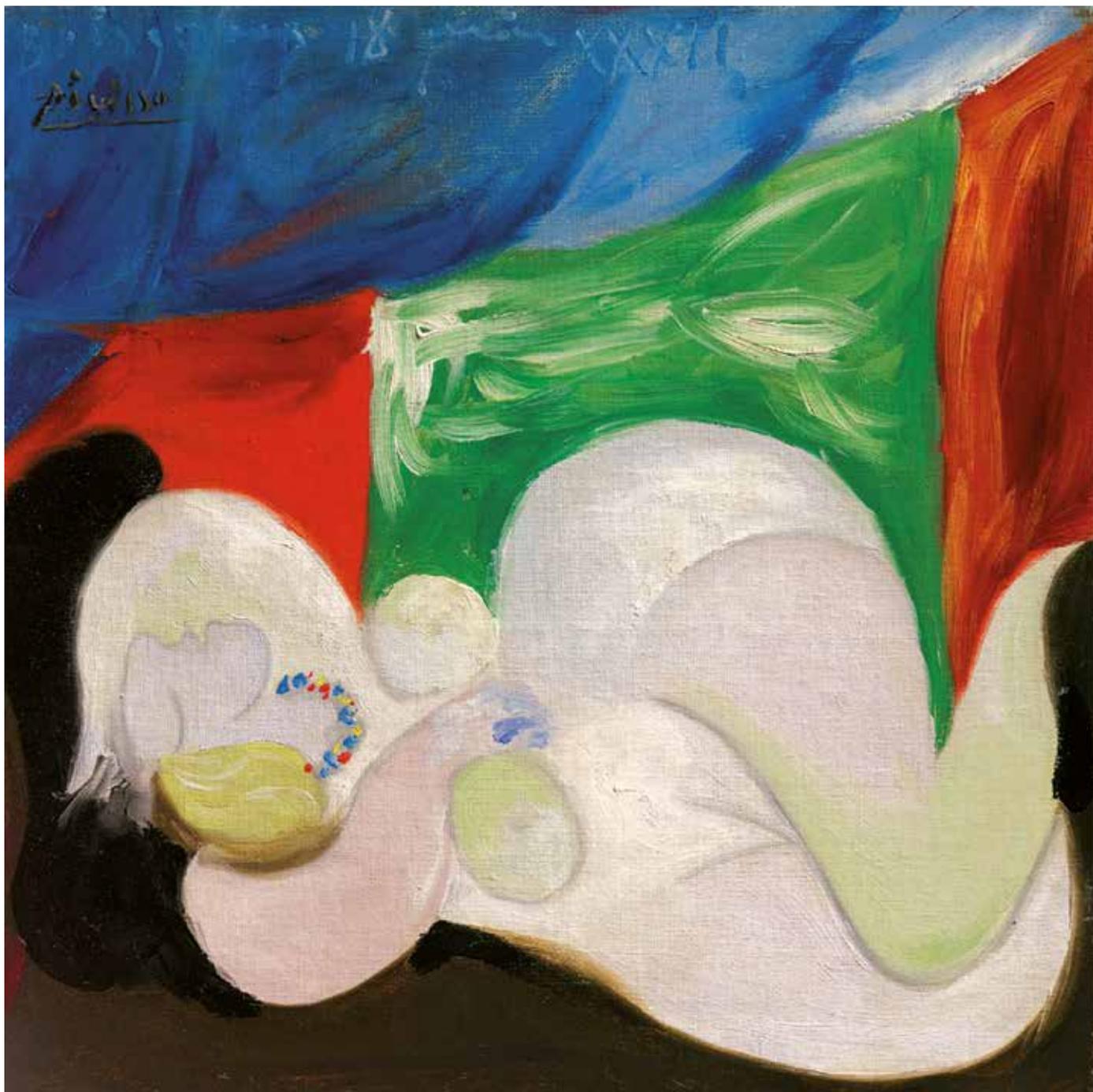
americana in valore acquisendo il primato del più grande mercato di vendite all'incanto, con una quota del 36% (Stati Uniti, 29% e Regno Unito, 16%). Nonostante la medaglia d'oro, le vendite nel Paese a stelle e strisce sono diminuite del 24% nel 2020 raggiungendo i 21,3 miliardi di dollari, il più grande calo dal 2009. In Cina, invece, le transazioni si sono ridotte del 12% arrivando a quota 10 miliardi di dollari, il terzo anno consecutivo con segno meno. Infine, per quanto riguarda il Regno Unito, anche a causa delle tensioni dovute alla Brexit, il valore delle vendite continua a scendere del 22% fermandosi a quota 9,9 miliardi, il livello più basso dell'ultimo decennio.

IL BOOM DELLE ASTE NEL 2021

Dopo lo shock subito nel 2020, il mercato dell'arte è tornato a correre con particolare entusiasmo. Sono le case d'asta a far registrare i risultati più positivi e confortanti: le tre più importanti maison internazionali – Christie's, Sotheby's e Phillips – hanno chiuso il primo semestre del 2021 con volumi d'asta pre-pandemia (anche superiori) e guardano con ottimismo agli appuntamenti di questo autunno, certi del continuo interesse per l'arte e per il collezionismo mostrato in questo difficile periodo. Secondo il più recente report sull'andamento del mercato dell'arte nella prima parte dell'anno (fonte: *The Art Market 2021* di ArtTactic) il giro d'affari delle sole vendite all'incanto di Christie's, Sotheby's e Phillips si attesta intorno ai 5,9 miliardi di dollari, in crescita del 230% rispetto a 1,79 miliardi della prima metà del 2020 e a 5,7 miliardi registrati nel 2019.

Christie's si consacra regina indiscussa delle vendite, generando un turnover complessivo di **3,5 miliardi**, in netta crescita rispetto ai risultati pre-Covid del primo semestre 2019 (+13%), e rappresentando il secondo miglior totale semestrale degli ultimi sei anni. Inoltre, 7 delle 12 opere più costose di questo periodo sono passate sotto il martello della maison di Pinault (incluso *Femme assise prés d'une*

Pablo Picasso, *Femme nue couchée au collier (Marie-Thérèse)*, 1932.
Oil on canvas, cm 40,6 x 40,6 Sold for: \$20,221,873. Courtesy: Christie's London

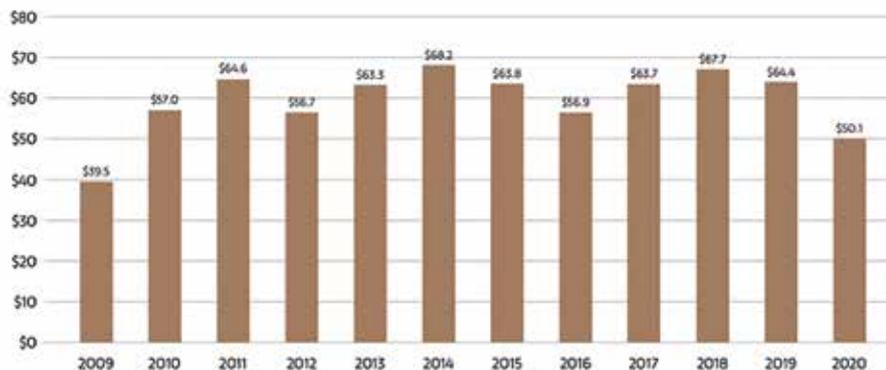


fenêtre di Picasso, il primo capolavoro venduto a più di 100 milioni di dollari in 24 mesi). Qualche altro dato significativo riguarda il tasso medio di vendita, +87% in tutte le aste nei primi sei mesi dell'anno, partecipazione da record da parte degli acquirenti asiatici che pesano per il 39% del valore delle vendite globali, e +30% di nuovi clienti (+26% nel 2019), due terzi dei quali attivi tramite l'online. Il 31% di

È DI 50,1 MILIARDI DI DOLLARI IL VALORE COMPLESSIVO DEL MERCATO DELL'ARTE INTERNAZIONALE NEL 2020, IN CALO RISPETTO AI 64,1 MILIARDI DEL 2019 MA INFERIORE ALLE ATTESE E ANCORA SOPRA IL MINIMO STORICO DEL 2009, QUANDO LE TRANSAZIONI ERANO DIMINuite DEL 36%, A 39,5 MILIARDI, IL PUNTO PIÙ BASSO DI SEMPRE.

Vendite nel mercato globale dell'arte 2009-2020

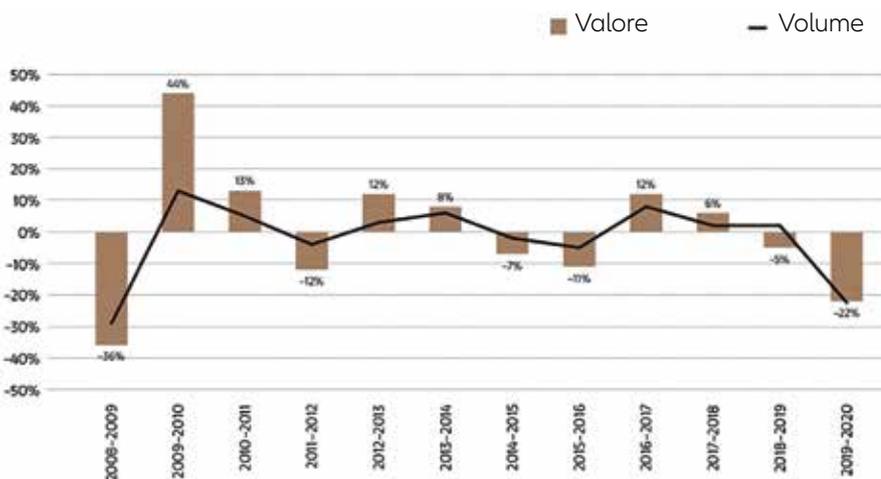
(in miliardi di dollari)



© Arts Economics 2021

Vendite nel mercato globale dell'arte e delle antichità

(var. % annue)



© Arts Economics 2021

Le tre più importanti case d'asta internazionali – **Christie's**, **Sotheby's** e **Phillips** – hanno chiuso il primo semestre del 2021 con volumi d'asta pre-pandemia, ma anche superiori, e guardano con ottimismo agli appuntamenti futuri.

questi *new collectors* sono Millennials (nati tra 1981-1996) – probabilmente attratti dalle novità digitali e dai sempre più diffusi format *cross-category* che comprendono cataloghi di opere d'arte e beni da collezione appartenenti a periodi storici o dipartimenti anche molto diversi tra loro – mentre il 73% delle aste dei Non-Fungible Token (meglio noti con la sigla "NFT"), certificati di proprietà insostituibili, unici e indivisibili registrati su blockchain e associati a opere d'arte od oggetti digitali, osserva un'età media di 38 anni (13 in meno rispetto alla media per quelle "tradizionali"). Giovani attirati da arte "giovane"? Non solo: il crypto collezionista Justin Sun, infatti, è andato controcorrente, acquistando un Picasso da 20 milioni di dollari (*Femme nue couchée au collier – Marie-Thérèse*), sposando un collezionismo anche *in real life*.

"*Innovation is the new normal*", questo il motto che appare sul sito di **Sotheby's** insieme al messaggio di conforto di Charles Stewart, CEO della maison dal 2019, inviato ai propri clienti: "*I risultati raggiunti nella prima metà del 2021 sono più che incoraggianti e ora ci aspetta un'intensa stagione autunnale carica di aspettative.*" Prima fra tutte, il fatturato complessivo delle aste: **3,5 miliardi** di dollari, la stessa cifra dichiarata dalla competitor Christie's nel suo consuntivo semestrale e più del doppio delle vendite per lo stesso periodo nel 2020. Con un totale di 219 appuntamenti (16% in più del 2019), con un tasso di vendita del 90% e con il 64% dei lotti venduti al di sopra della stima alta, Sotheby's si conferma tra le istituzioni leader nel segmento delle aste, grazie alla sua grande capacità di creare format unici e momenti distinti che uniscono in modo armonico e integrato l'esperienza dal vivo con quella digitale. Non a caso nella prima parte dell'anno, la maison ha aumentato esponenzialmente il numero delle *auction online* e *cross-category*, che hanno portato a 10,6 milioni di visualizzazioni per gli incanti live stream, a 3

Jean-Michel Basquiat, *In This Case*, 1983.
 Acrylic and oil stick on canvas, cm 197,8 x 187,3.
 Sold for: \$93,105,000,
 Courtesy: Christie's New York



milioni di visite ai cataloghi multimediali e a oltre 4 milioni di follower sulle piattaforme social. Infine, la clientela asiatica sta assumendo anche per Sotheby's un ruolo cruciale e al momento genera un terzo delle offerte per valore.

Anche la risposta di **Phillips** non si lascia attendere, tanto che la casa d'asta inglese ha registrato vendite all'incanto per **452 milioni** di dollari solo nella prima metà del 2021 – contro i 100 milioni del 2020 – in crescita del 15% rispetto all'analogo periodo del 2019. Ad alimentare la performance del mercato la clientela asiatica, soprattutto, giovani appassionati e collezionisti, con una capacità di spesa elevata, interessati al digitale e al *cross-category*.

Dopo quasi due anni di sconvolgimenti e cambiamenti legati al Covid-19, le straordinarie performance della prima metà del 2021 mostrano la forza e la resilienza del mercato dell'arte e la capacità delle case d'asta, in particolare, di adattarsi e di rinnovarsi in un

contesto impegnativo. Un mercato dell'arte più responsabile, equo e sostenibile che sembrerebbe uscito dalla crisi con un sorprendente aumento globale del 3% rispetto alla prima metà del 2019 e un totale complessivo generato di 6,9 miliardi di dollari per le aste di belle arti (fonte: *Artprice.com*). Tra i dati più interessanti che emergono dall'analisi semestrale, il numero record di transazioni di opere d'arte vendute (288.500, +5% sul 2019) e, in particolare, l'aumento per quelle *affordable* (ossia comprese tra i 1.000 e i 20.000 dollari) dove il numero di lotti venduti è salito del 13%; il potenziale unico delle vendite di NFT, ormai protagoniste delle case d'asta tradizionali (solo Beeple, con l'aggiudicazione da 69,3 milioni da Christie's, rappresenta l'1% dell'intero art market); il primato dell'arte contemporanea che supera per la prima volta l'arte del dopoguerra, con un incremento del 50% rispetto al primo semestre 2019; e ancora, l'ascesa senza freni di Hong Kong, che registra il prezzo medio più alto al mondo per le opere vendute

Matthew Wong, *Figure in a Night Landscape*, 2017. Oil on canvas, cm 121,9 × 182,8. Sold for: \$4,710,198. Courtesy: Phillips & Poly Hong Kong



DOPO QUASI DUE ANNI DI SCONVOLGIMENTI E CAMBIAMENTI LEGATI AL COVID-19, LE STRAORDINARIE PERFORMANCE DELLA PRIMA METÀ DEL 2021 MOSTRANO LA FORZA E LA RESILIENZA DEL MERCATO DELL'ARTE E LA CAPACITÀ DELLE CASE D'ASTA, IN PARTICOLARE, DI ADATTARSI E DI RINNOVARSI IN UN CONTESTO IMPEGNATIVO.

all'asta (circa 300.000 dollari), se si considera che a New York e a Londra la media cala rispettivamente a 41.000 e 32.000 dollari.

A corredare l'indagine di *Artprice*, la tradizionale classifica mondiale degli artisti basata sui risultati d'asta del primo semestre. Medaglia d'oro a **Pablo Picasso**, che raggiunge ben 352,1 milioni di dollari, seguito da **Jean-Michel Basquiat** (303,5 milioni), **Andy Warhol** (149,9 milioni) e **Claude Monet** (131,6 milioni). Al quinto gradino del podio, le performance dell'immane **Banksy** con 123,3 milioni generati da 913 lotti esitati in soli sei mesi, mentre il maestro **Sandro Botticelli** troneggia all'ottavo posto con un totale di 94,2 milioni. Non manca, infine, uno sguardo ai giovanissimi con risultati a sette cifre, a partire dal caso di **Matthew Wong**, attualmente al 42esimo scalino sotto **Keith Haring**. Autodidatta e morto suicida nel 2019 a soli 35 anni, il pittore canadese cresciuto ad Hong Kong che ha saputo guardare al passato della storia dell'arte con occhio curioso e attento, cogliendone intuizioni e impulsi

che ha poi reinterpretato sulla tela con un linguaggio e uno stile unico e personale, sfiora oggi il tetto di 30 milioni con soli 23 lotti.

Abbiamo fatto il punto sul mercato internazionale, ma qual è la situazione delle case d'asta italiane?

Il mercato tricolore delle aste durante i primi sei mesi del 2021 ha conosciuto una crescita solida e costante, recuperando buona parte delle perdite dovute alla crisi pandemica ed economica del 2020. Secondo un recente studio condotto da *Il Giornale dell'Arte* su un campione di 25 auction house, fra le principali in Italia, più della metà risulta in crescita rispetto allo stesso periodo dello scorso anno e solo due registrano una leggera flessione.

I quasi 350 appuntamenti tenutisi, in presenza od online, fra gennaio e giugno 2021 hanno generato un fatturato complessivo pari a 175 milioni di euro (+9% sul 2019 e +88% sul 2020). A guidare le maison prese in analisi, troviamo la fiorentina **Pandolfini** con un aumento del fatturato di 9 milioni rispetto all'anno precedente, seguita da Cambi, Il Ponte, Finarte, Studio Martini, Blindarte, le quali hanno raddoppiato, a volte addirittura triplicato i propri risultati rispetto allo stesso periodo di un anno fa.

Le case d'asta italiane hanno quindi rivelato un'adattabilità e una resilienza straordinaria all'evoluzione del mondo dell'arte, ai cambiamenti tecnologici e all'ambiente sociale e culturale.

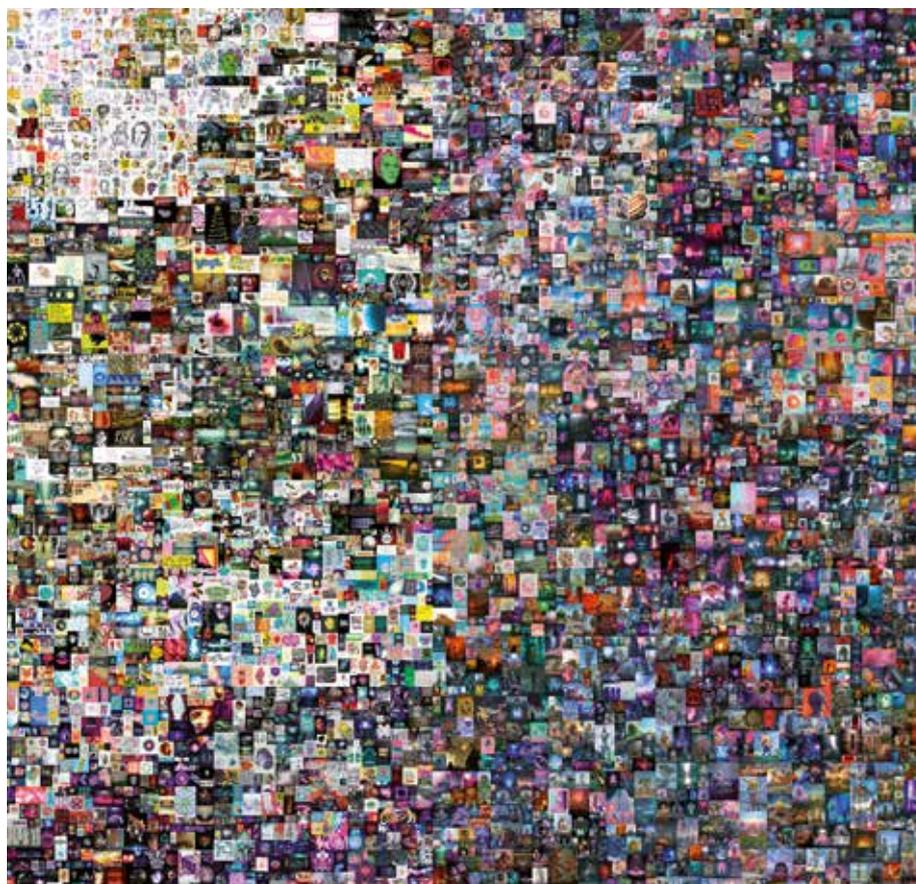
Sebbene la pandemia abbia sottoposto l'intero mercato collezionistico a numerose e inaspettate sfide, come la difficoltà nel reperire opere di qualità alta, il primo semestre 2021 segna una ripartenza anche su questo fronte oltre a rimarcare l'importanza, ormai sempre più forte, dei canali di vendita online, divenuti parte imprescindibile del processo. Per quanto riguarda i settori di interesse, i collezionisti italiani si confermano grandi appassionati di arte moderna e contemporanea, anche se curiosamente

LA CLASSIFICA MONDIALE DEGLI ARTISTI PIÙ VEDUTI NEL PRIMO SEMESTRE 2021 VEDE IN TESTA **PABLO PICASSO** SEGUITO DA **JEAN-MICHEL BASQUIAT, ANDY WARHOL E CLAUDE MONET**. AL QUINTO GRADINO DEL PODIO, LE PERFORMANCE DELL'**IMMANCABILE BANKSY**.

tra i *top lot* spiccano alcuni preziosi pezzi di arte orientale – come i vasi di porcellana e i sigilli di giada di Pandolfini, Cambi e Finarte – e le ceramiche di grandi artisti italiani come Leoncillo, Fontana e Melotti da Sotheby's Milano.

IL MONDO DELL'ARTE TRAVOLTO DAL FENOMENO NFT

L'innovazione digitale e l'evoluzione tecnologica viaggiano a un ritmo straordinariamente veloce, rendendo obsoleti, anche in pochissimi anni, programmi e sistemi operativi che fino a ieri erano considerati all'avanguardia. Se si pensa che esattamente 34 anni fa, in occasione della vendita dei *Girasoli* di Vincent van Gogh presso Christie's Londra, veniva festeggiato il debutto del telefono in sala d'asta come nuovo mezzo per le offerte, oggi la vendita all'incanto di opere digitali e la possibilità di pagare in cryptovaluta confermano la portata della rivoluzione compiuta. È inevitabile, infatti, che l'arte del XXI secolo si esprima attraverso il



Beeple, *Everydays: The First 5000 Days*. 21,069 x 21,069 pixels (319,168,313 bytes), minted on 16 February 2021. This work is unique. Sold for: \$69,346,250, Courtesy: Christie's New York

ANCHE IN ITALIA IL MERCATO DELLE ASTE NEI PRIMI SEI MESI DEL 2021 HA REGISTRATO UNA CRESCITA SOLIDA E COSTANTE, RECUPERANDO BUONA PARTE DELLE PERDITE DEL 2020. SECONDO UN RECENTE STUDIO SU UN CAMPIONE DI 25 CASE D'ASTA, PIÙ DELLA METÀ RISULTA IN CRESCITA E SOLO DUE SUBISCONO UNA LEGGERA FLESSIONE.

linguaggio contemporaneo, ovvero quello digitale. Per arte digitale si intende un'opera o una pratica artistica che utilizza la tecnologia come parte del processo di creazione o della sua presentazione espositiva. Le prime manifestazioni di questa forma d'arte risalgono all'inizio degli anni '60 e diversi sono i nomi utilizzati nel corso della storia per descriverla, da "digital art" ad "arte del computer", "arte multimediale" o "new media art". Quel che è certo è che, una volta vinte le reticenze iniziali, le tecnologie hanno rivoluzionato le discipline artistiche tradizionali – quali la pittura, il disegno, la scultura, la musica e la sound art – mentre altri campi della ricerca artistica digitale – come la net art, l'installazione digitale, la video arte e la realtà virtuale – sono divenute pratiche ampiamente riconosciute a livello internazionale.

Negli ultimi sessant'anni le diverse correnti di arte digitale si sono trasformate ed evolute – anche grazie alla crescente disponibilità di software ultratecnologici – tuttavia, la vera consacrazione della digital art è avvenuta quest'anno grazie all'applicazione della blockchain, tecnologia in grado di tracciare la proprietà, la provenienza e l'autenticità dell'opera, e agli straordinari risultati ottenuti da alcuni artisti, digitali appunto, sul mercato secondario che hanno acceso la miccia.

Primo fra tutti l'artista Beeple, nome d'arte di Mike Winkelmann (Wisconsin, 1981), che a marzo 2021 ha venduto la sua opera NFT *Everydays: The First 5000 Days* per la cifra record di quasi 70 milioni di dollari (prezzo di partenza 100 dollari) a Metakovan, founder e finanziatore di uno dei più grandi fondi di NFT al mondo. È stata la storica casa d'aste Christie's ad aggiudicare la creazione del graphic designer americano che, grazie a questa vendita, è diventato l'artista vivente più costoso in asta, dopo Jeff Koons e David Hockney. Il monumentale file jpg – che incorpora un mosaico di scene surreali e disegni di politici come Donald Trump e Mao Tse Tung accanto a personaggi dei cartoni da Topolino ai Pokemon – ha già stabilito numerosi primati, superando la cifra più alta mai raggiunta per un'opera d'arte digitale e realizzando il miglior risultato per singolo lotto di un'asta online a tempo. Un altro caso eclatante ed emblematico di questo passaggio da fisico a virtuale riguarda il disegno *Morons* di Banksy, che raffigura(va) una sala d'aste stipata di gente, dal valore di circa 95.000 dollari. Acquistato dalla società di trading Injective Protocol, il disegno è stato incendiato in streaming sull'account @BurntBanksy e il video della performance venduto per un valore quattro volte più alto del

prezzo di acquisto dell'opera originaria (382.336 dollari).

Ma non finisce qui, perché tutto ciò che è digitale può diventare NFT. E, infatti, solo qualche settimana più tardi il cofondatore di Twitter, Jack Dorsey, ha venduto il suo primo tweet – non un tweet qualunque, ma il primo tweet della storia (pubblicato il 21 marzo 2006) – per il valore di quasi 3 milioni. A questo punto sorge spontaneo chiedersi che cosa siano gli NFT, che cosa si intenda per crypto arte e da dove derivi questo travolgente successo. La definizione più accreditata di questa nuova forma d'arte è quella di Jason Bailey, founder del database di arte digitale Artnome, a gennaio 2018: *"Per crypto arte si intendono opere d'arte digitali associate a token unici e dimostrabilmente rari che esistono sulla blockchain sotto forma di NFT. Il concetto si basa sull'idea di scarsità digitale che consente di acquistare, vendere e scambiare beni digitali come se fossero beni fisici. Questo sistema funziona perché – come i bitcoin o altre cryptovalute – la crypto arte esiste in quantità limitata"*. E ciò che limitato, si sa, piace ai collezionisti.

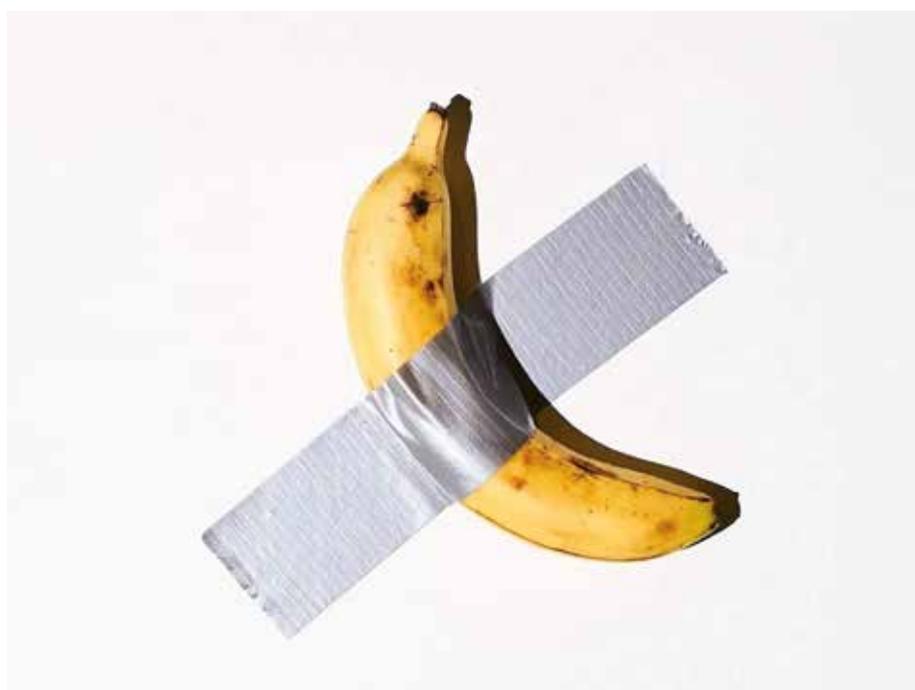
La caratteristica principale della crypto arte, infatti, è di essere strettamente legata alla tecnologia blockchain, sistema attraverso cui viene generata

una “carta d’identità” o una “impronta” digitale unica per ogni opera registrata nel sistema. Ciascuna creazione viene così resa eterna e collezionabile tramite l’associazione a un token, ovvero uno strumento che è in grado di dare prova dell’autore, della provenienza e della proprietà del bene stesso. Questi token prendono il nome di NFT e rappresentano dei certificati di autenticità insostituibili, in quanto non fungibili né replicabili, unici perché associati al *wallet* di un unico utente, e indivisibili dato che non possono essere suddivisi in frazioni minori.

Ma quindi cosa compra chi compra un NFT? Non acquista l’opera in sé – la quale è spesso salvata su un server alternativo (IPFS – InterPlanetary File System) – ma unicamente un codice alfanumerico, il cosiddetto NFT registrato su blockchain, che equivale a un’affermazione di proprietà dell’opera digitale, la cui autenticità e unicità è garantita dalla stessa tecnologia che consente di acquisirla. Il crypto collezionista, inoltre, non acquisisce né i diritti morali d’autore, i quali rimangono in capo all’artista, né l’esclusività della riproduzione o dell’uso dell’opera, concetti svincolati dalla produzione e dal possesso. In poche parole, **chi compra un NFT acquista il diritto a dire che un certo oggetto è di sua proprietà e in quanto proprietario vanta il diritto di rivenderlo.**

Per comprendere meglio questo nuovo mondo è fondamentale cambiare radicalmente approccio adottando nuovi paradigmi e modelli collezionistici. Se prima il proprietario dell’opera fisica era anche l’unico a possederla e a goderne, per ovvie ragioni, oggi il proprietario è sempre uno solo, ma i possessori possono essere infiniti. Chiunque può scaricare l’immagine di Beeple e usarla come screensaver del proprio pc, ma solo Metakovan vanta il diritto di proprietà. Ad essere messo in discussione qui è proprio il concetto di proprietà e di possesso. Al crypto collezionista non interessa mettere sottochiave la propria raccolta di file jpeg, GIF o Mp4, anzi, al contrario, farà in modo di condividerla e diffonderla il più possibile affinché sia conosciuta dal più ampio pubblico di potenziali

Banksy, *Morons* (2007), @BurntBanksy



Maurizio Cattelan, *Comedian*, 2019

investitori del settore. Non è questione nuova per il mondo dell’arte, i primi infatti a mettere in crisi il concetto di proprietà sono stati gli artisti concettuali e gli espressionisti americani di metà Novecento e oggi, facendo un salto temporale, il nostro Cattelan. Ciascuno può attaccare con lo scotch una banana al muro, ma solo una specifica banana attaccata a un determinato muro, con un preciso scotch e in una posizione stabilita compone *Comedian*, la famosissima opera da 150.000 dollari del genio padovano.



Pensando inoltre ai volumi straordinari raggiunti in brevissimo tempo dal mercato NFT, un tema di discussione molto interessante riguarda l'impatto ambientale e il costo energetico per la creazione, la convalida e la trasmissione di NFT su tecnologia blockchain. Secondo l'analisi di Memo Akten, in media la carbon footprint di un singolo NFT sul marketplace SuperRare è di 211 kg di Co2, ossia l'equivalente di un viaggio in macchina per mille chilometri o di un volo lungo due ore. Un dibattito aperto tra chi sostiene che la crypto arte non sia dannosa per l'ambiente e chi invece aspira a modelli più sostenibili. Modelli che non stanno tardando ad arrivare, si pensi a Polygon (Matic) una side chain di Ethereum che utilizza la POS (Proof of Stake), in cui basta detenere un certo numero di cryptovalute per produrne altre, e non la POW (Proof of Work) tipica delle grandi blockchain e che è effettivamente molto dispendiosa a livello energetico.

Dove si comprano e si scambiano gli NFT? Negli ultimi mesi sono sorte numerose piattaforme e-commerce dove è possibile acquistare crypto arte, ognuna con specifiche regole a cui artisti e collezionisti devono attenersi:

c'è chi sceglie di presentare solo edizioni uniche di artisti selezionati, come SuperRare, chi preferisce offrire sia edizioni multiple che uniche, come MarkersPlace e Ninfty Gateway, o ancora chi attua un'aggregazione orizzontale, come OpenSea. Esistono, inoltre, marketplace dedicati allo sport: fra i più conosciuti troviamo sicuramente Sorare per il calcio e Top Shot per il basket NBA, che propongono rispettivamente figurine e video di azioni memorabili degli idoli sportivi. La maggior parte di questi marketplace richiede agli acquirenti di creare un portafoglio digitale (*wallet*) così da poter compiere acquisti direttamente dal sito con pagamenti in cryptovaluta. Una eccezione in tal senso è la start-up società benefit italiana **Reasoned Art**, la cui mission è finalizzata a unire *tradizione* (valori positivi del sistema tradizionale dell'arte) e *innovazione* (piattaforme digitali, tecnologia blockchain e token NFT), e a promuovere l'arte digitale anche presso un pubblico di collezionisti "tradizionali" in cerca di un mercato dell'arte accessibile, sicuro e dinamico. Per queste ragioni il loro marketplace permette il pagamento anche tramite valuta FIAT e quindi con carta di credito o bonifico

bancario e non solo tramite crypto currency.

Tra i protagonisti di questo fenomeno culturale ultra-contemporaneo, troviamo artisti con un background eterogeneo: esperti di tecnologia o più spesso autodidatti provenienti dal mondo fisico, accomunati dalla volontà di creare qualcosa di "nuovo" slegato dalle logiche rigide dell'arte classica. Solitamente, si tratta di creazioni prodotte in *motion graphic*, realizzazioni tridimensionali, scomposizioni digitali e simulazioni di movimento, oppure di opere realizzate tradizionalmente, tramite tecniche come la pittura o la scultura, e poi fotografate per essere modificate digitalmente.

A far girare la testa ai crypto collezionisti di tutto il mondo, oltre agli artisti oltreoceano, ci sono anche molti italiani. Si pensi al duo **Hackatao**, pionieri indiscussi del movimento (era il 14 aprile 2018 quando hanno tokenizzato la loro prima opera digitale sulla piattaforma SuperRare); o a **DotPigeon** che in poche ore ha cambiato radicalmente la sua vita grazie al drop della serie *"My Dark Twisted Fantasy"* venduta per una cifra a sei zeri; o al veronese **Giovanni Motta** che

dopo soli due mesi di attività sul mercato NFT si è posizionato al primo posto nella classifica degli artisti più richiesti da SuperRare; o ancora a **Federico Clapis** (Milano, 1987) che ha visto la sua prima opera "*Baby Drone*" passare da 22.000 a oltre 100.000 dollari in pochi mesi; e infine a **Fabio Giampietro**, da sempre appassionato di nuove tecnologie, robotica e realtà aumentata (nel 2017 ha ricevuto *The Lumen Prize*, il premio mondiale per l'arte digitale), celebre per le sue vertiginose megalopoli viste dall'alto, esposte anche a Palazzo Reale di Milano.

Non dimentichiamoci però che il contesto della crypto arte, così come quello delle crypto currency, è molto volubile e negli ultimi mesi la salita degli NFT è stata ripida e rapida. Secondo il più recente studio "*NFT Yearly Report 2021*", in soli due anni la capitalizzazione dell'intero mercato NFT è cresciuta a livelli esponenziali, passando da circa 40 milioni di dollari nel 2018 a 338 milioni nel 2020. Quel che appare ancora più interessante è che la scalata del mercato NFT non sembra destinata ad arrestarsi: secondo il parere di diversi analisti del mercato, fra cui Mason Nystron, questa cifra potrebbe addirittura superare i 1,3 miliardi di dollari nel 2021. Tuttavia, come spesso succede, dal grande entusiasmo iniziale (anche speculativo) sperimentato nei primi mesi dell'anno, il mercato della crypto arte subirà, e sta già subendo, una naturale contrazione fino probabilmente ad assestarsi a cifre più normalizzate e reali.

È innegabile che stiamo assistendo a una grande rivoluzione nel mondo del mercato dell'arte con nuove modalità di fruire e di fare arte e con nuovi giovani collezionisti crypto milionari che cercano di costruire nuovi asset con le risorse accumulate in 4/5 anni. Un fenomeno culturale ed economico senza precedenti che ridisegna gli schemi tradizionali del collezionismo: la bellezza appartiene a tutti ma il proprietario è solo uno. È forse questa la rivoluzione che cambierà per sempre l'idea di concepire l'arte e la proprietà dei beni artistici?

DI PARTICOLARE RILIEVO IL MERCATO DI OPERE NFT, NOT-FUNGIBLE TOKEN, CERTIFICATI DI PROPRIETÀ INSOSTITUIBILI, UNICI E INDIVISIBILI REGISTRATI SU BLOCKCHAIN E ASSOCIATI A OPERE D'ARTE OD OGGETTI DIGITALI. SONO ACQUISTATI DA COMPRATORI CON UN'ETÀ MEDIA DI 38 ANNI, OSSIA DI 13 INFERIORE ALLA MEDIA.



Federico Clapis, *BabyDrone*, 2021. @federicoclapis

UN SERVIZIO DI CONSULENZA A REGOLA D'ARTE: IL CASO ALLIANZ BANK

Perché l'art advisory in banca? Il servizio di consulenza e assistenza specializzato nel settore fine art e dei beni da collezione – che la divisione Arte dello studio legale **Pavesio e Associati with Negri-Clementi** fornisce ormai da diversi anni ad **Allianz Bank Financial Advisors S.p.A.** – è un servizio di supporto integrato a disposizione del consulente finanziario che, anzitutto, completa e arricchisce la gamma di servizi tradizionalmente offerti dal private banking favorendo una buona sintonia e sinergia con il cliente al fine di costruire relazioni solide e durature nel tempo in un contesto di mercato estremamente competitivo. Serve inoltre ad avvicinare la clientela *prospect* e, infine, può diventare un valido strumento alternativo di investimento o di finanziamento. Il modello adoperato da Allianz Bank si articola in tre diverse aree di attività tra loro interconnesse (art educational, art event e art advisory) e si fonda e si differenzia per la centralità della relazione tra consulente finanziario, cliente e consulente d'arte. Se le prime due sono dedicate a creare consapevolezza e discussione circa l'andamento del mercato dell'arte e la gestione dei patrimoni con un triplice intento formativo, esperienziale e di promozione culturale, l'art advisory sviluppa in modo diretto i servizi al cliente nel settore della consulenza legata all'arte. Servizi specifici cuciti ad hoc sui clienti e sulle loro specifiche esigenze e richieste, erogati da personale esperto e altamente qualificato; il team Arte dello studio legale – premiato per il quarto anno consecutivo come migliore studio nella categoria Arte – non si limita a indicare al cliente la strada migliore da seguire ma lo affianca, lo accompagna e lo supporta durante tutte le fasi e fino alla fine del percorso. Percorso che può comprendere soluzioni indipendenti, riservate e mirate per la creazione, la gestione, la valorizzazione, la protezione, la pianificazione e il mantenimento del patrimonio artistico.

L'INNOVAZIONE DIGITALE E L'EVOLUZIONE TECNOLOGICA VIAGGIANO A UN RITMO STRAORDINARIAMENTE VELOCE, RENDENDO OBSOLETI, ANCHE IN POCHISSIMI ANNI, PROGRAMMI E SISTEMI OPERATIVI CHE FINO A IERI ERANO CONSIDERATI ALL'AVANGUARDIA.

La necessità da parte del wealth management di adottare un approccio più olistico, rotondo e completo nella gestione del patrimonio dei clienti è confermata dal più recente studio internazionale dedicato al mercato dell'arte e dei beni da collezione, *l'Art&Finance Report 2021* di Deloitte Private. Dall'indagine emerge infatti che i consulenti finanziari riconoscono sempre più l'importanza di mettere a disposizione dei propri clienti servizi e strumenti dedicati ai beni artistici e ai *collectibles* che contribuiscano a diversificare il proprio portafoglio con il supporto di professionisti preparati, di esperti indipendenti e con una approfondita conoscenza del mercato di riferimento. Inoltre, due terzi dei collezionisti intervistati dichiara di comprare arte per passione, ma con un occhio sempre attento e rivolto all'investimento e al fattore economico. Un acquisto col cuore, dunque, ma guidato dalla testa. Una tendenza che, in diversi anni di attento monitoraggio, appare ora definitivamente consolidata. Per questi motivi, la maggiore attenzione al valore finanziario dell'acquisto di beni d'arte si traduce in una sempre più stretta e integrata interconnessione tra art advisory e wealth management

finalizzata a fornire una *value proposition* completa, illuminata e di qualità. Ed è proprio questo il vero valore aggiunto del servizio di art advisory offerto da Allianz Bank alla propria rete di consulenti finanziari e ai propri clienti.

Conoscere, valutare e valorizzare I servizi maggiormente richiesti sono quelli relativi alla **conoscenza** del proprio passion asset (l'opera d'arte è, ad esempio, correttamente attribuita? Possiede un certificato di autenticità o è corredata della giusta *expertise*? Può liberamente circolare fuori dall'Italia?) che è sempre stata nell'art advisory la domanda prodromica alle successive. Questa prima fase attiene alla due diligence e cioè alla verifica, con la dovuta diligenza, della presenza di alcuni elementi che sono essenziali e che possono poi incidere profondamente sull'identificazione e sulla qualità dell'opera d'arte. Si tratta primariamente dell'autenticità e della provenienza del titolo di acquisto, dello stato di conservazione e della libera circolazione, o meglio l'assenza del vincolo di dichiarazione di eccezionale interesse eventualmente posta dal Ministero della Cultura (MiC). La presenza di specifici documenti a corredo

dell'opera è, quindi, garanzia del valore artistico ed economico del bene stesso. In sintesi, una buona attività di due diligence serve a valutare eventuali criticità sottese a un'operazione e la convenienza della stessa.

Una volta effettuata la radiografia dell'opera, la **valutazione** e la sua **valorizzazione** (ossia l'estrazione del valore economico intrinseco) sono i passi seguenti. Conoscere quanto vale una singola opera d'arte o un'intera collezione è fondamentale per una corretta e consapevole gestione della stessa, specialmente se a fini patrimoniali (passaggi generazionali, divisioni ereditarie, atti di liberalità), assicurativi o liquidatori. La valutazione è affidata, in base alla specifica tipologia di *collectible*, a esperti di comprovata e riconosciuta esperienza, attentamente selezionati dal team Arte e ricercati tra i principali player del mercato. Per quanto riguarda la delicata categoria degli Old Master (o Arte Antica), questi possono essere professori o storici dell'arte universalmente riconosciuti dalla comunità artistica esperti di un particolare autore o scuola, o di un soggetto ritratto (ad esempio, nature morte, battaglie, tema sacro) o di una specifica tecnica o, ancora, di un periodo storico e area geografica. Una ricerca che diventa più semplice se si tratta di opere d'arte moderna e contemporanea, dove si vanno a interpellare fondazioni, archivi o direttamente gli artisti circa la bontà dell'Opera.

Gli interventi di valorizzazione possono poi avere luogo mediante attività di noleggio o di prestito di opera d'arte a istituzioni museali e culturali, con l'inserimento del bene in monografie o cataloghi ragionati d'artista; ma potrà anche essere gestita attraverso operazioni di *art lending* che in questo momento dovrebbero tornare di interesse per il sistema bancario come strumento innovativo (per il sistema italiano) di immissione di liquidità sul mercato senza necessariamente costringere al disinvestimento. Attività di valorizzazione per definizione è poi la vendita del bene e, affinché ciò

LA MAGGIORE ATTENZIONE AL VALORE FINANZIARIO DELL'ACQUISTO DI BENI D'ARTE SI TRADUCE IN UNA SEMPRE PIÙ STRETTA E INTEGRATA INTERCONNESSIONE TRA ART ADVISORY E WEALTH MANAGEMENT FINALIZZATA A FORNIRE UNA *VALUE PROPOSITION* COMPLETA E DI QUALITÀ. ED È QUESTO IL VALORE AGGIUNTO DEL SERVIZIO DI ART ADVISORY OFFERTO DA ALLIANZ BANK ALLA PROPRIA RETE DI CONSULENTI FINANZIARI E AI PROPRI CLIENTI.

avvenga nel miglior modo possibile, è importante valutare con oculatezza le modalità (asta o trattativa privata), i luoghi (Italia o estero) e i tempi più adeguati. Fornire assistenza e consulenza specialistica nel settore dell'arte significa necessariamente instaurare legami con tutta una serie di soggetti terzi, collaborando quindi con un network di partner che si distinguono per talento ed esperienza e che assicurano un servizio altamente qualificato al proprio cliente. Questi possiedono *expertise* in diversi segmenti dell'arte e per qualsiasi tipologia di bene (pittura, scultura, fotografia, numismatica, filatelia, gioielli e preziosi, orologi, antiquariato, design, mobili, memorabilia, libri antichi, vini e distillati, auto e moto d'epoca e così via) permettendo al team Arte dello studio di avere una copertura a 360° dell'intero settore e, in fase di vendita, di rafforzare la posizione negoziale del cliente, oltre a ottimizzare una compravendita suggerendo il canale più sicuro, affidabile e vincente.

Infine, tanti sono stati i cambiamenti che l'emergenza pandemica ha imposto negli ultimi mesi e fra questi, in riferimento specifico alla consulenza in arte, vi è stato un aumento significativo di richieste riguardanti la

pianificazione e la **protezione** dei patrimoni d'arte. Un'accelerazione determinata certamente dalla paura e dallo shock sanitario ed economico. Gli strumenti di pianificazione e protezione più interessanti sono la fondazione, il trust, le società ad hoc e l'accordo di famiglia (o "Family Art Charter"). Si tratta di strumenti giuridici che riguardano i passaggi generazionali in generale e che dunque sono utilizzabili anche solo con specifico riferimento alle collezioni d'arte. Le opere d'arte, infatti, sono beni particolari che tendono a sopravvivere alla vita del collezionista.

Per concludere, in un mercato dell'arte che si presenta spesso complesso, opaco e difficilmente prevedibile, risulta **essenziale farsi guidare nella compravendita di opere d'arte e nella gestione di intere collezioni da operatori specializzati che permettano al cliente collezionista o appassionato di avvicinarsi a questo mondo con un miglior bagaglio di conoscenze e una maggiore consapevolezza e sicurezza, condividendo con lui competenze specifiche per far sì che un acquisto nato dalla passione possa diventare anche un buon investimento.**

LA REALTÀ DI ALLIANZ BANK FINANCIAL ADVISORS

CONSULENZA FINANZIARIA WORLD CLASS

Allianz Bank Financial Advisors S.p.A. è la banca rete del Gruppo Allianz in Italia e **il centro di eccellenza per la cura e la gestione di grandi patrimoni**. Da oltre 50 anni si impegna per essere il partner di fiducia della clientela privata interessata ai servizi di investimento, posizionandosi tra le prime banche reti in Italia per patrimonio in gestione, qualità e valore dei suoi oltre 2.300 Financial Advisor. Una realtà in costante crescita che può contare sulla forza di un leader mondiale, il **Gruppo Allianz SE**, l'unico nel suo settore a vantare una valutazione sulla sua solidità e solvibilità pari a AA da parte dell'agenzia di rating Standard&Poor's. Un giudizio invariato dal 2007, garanzia di fiducia e tranquillità, che lo posiziona ai primi posti per affidabilità. Un'utile tutela, nell'attuale contesto, per i risparmi degli investitori italiani, nonché per quelli degli oltre **100 milioni di Clienti** di Allianz SE distribuiti in più di **70 Paesi**, i quali ogni giorno affidano un patrimonio complessivo di 2.488

miliardi di euro (Fonte: Allianz SE, dati al 30.06.2021). Unito all'eccellenza e alla competenza delle migliori case di gestione al mondo, **Allianz Global Investors** e **PIMCO**.

Da sempre l'impegno di Allianz Bank Financial Advisors è **lavorare per costruire, migliorare e consolidare il rapporto con i propri Clienti nel tempo**. Per questo rappresenta una dimensione unica nel panorama italiano con un modello di business basato sul costante innalzamento della professionalità dei suoi Advisor e sulla centralità della relazione con il Cliente. I Consulenti si distinguono per esperienza e competenza nella pianificazione finanziaria globale, avvalendosi di un team di specialisti e di raffinati strumenti di consulenza evoluta per l'analisi di portafogli personali, con un unico obiettivo: gestire con professionalità le dinamiche legate alla valorizzazione del patrimonio nella sua interezza e al passaggio generazionale. Per la clientela ad alta

+50 ANNI

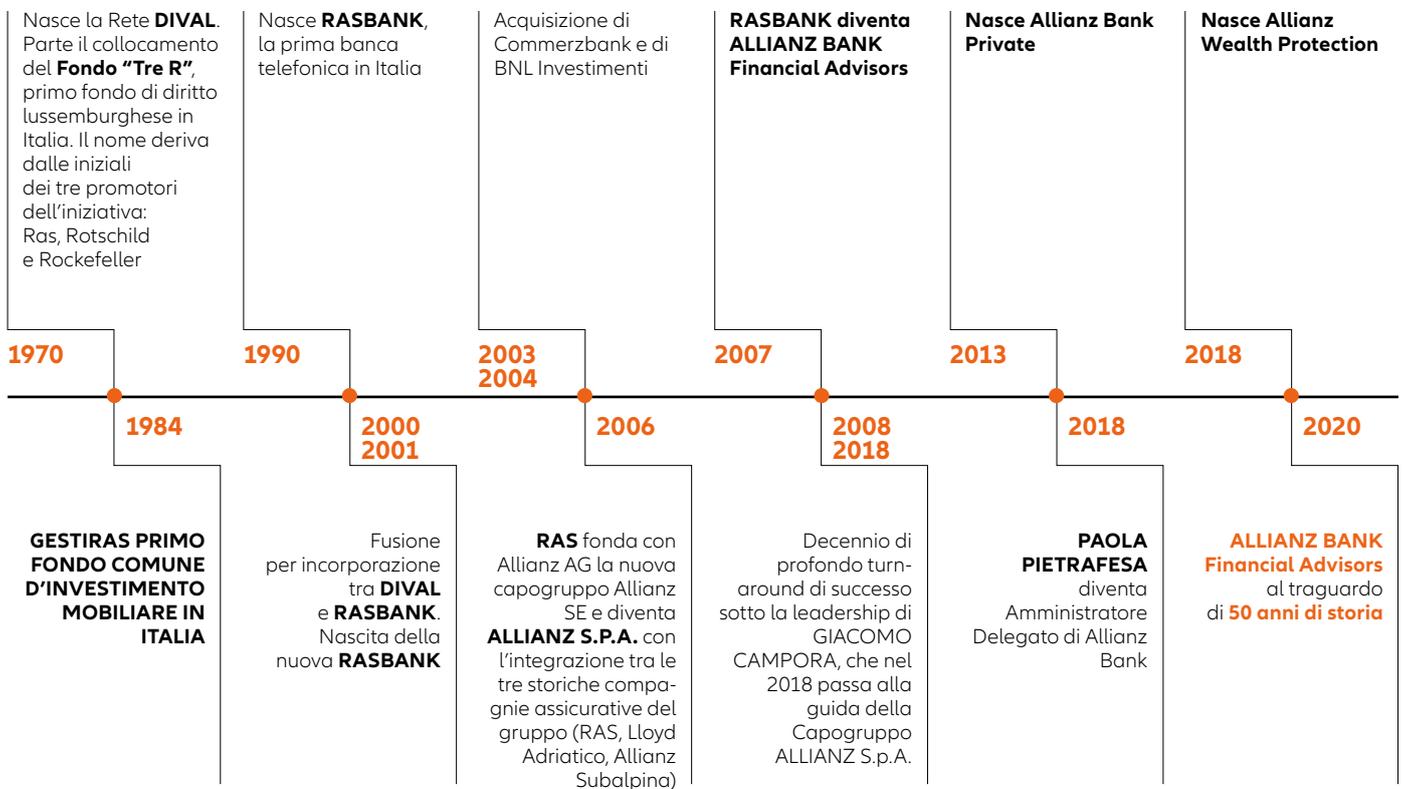
DI ESPERIENZA
NELLA CONSULENZA,
DI PRIMATI
E DI INNOVAZIONE
CONTINUA

+250

CENTRI
DI CONSULENZA
FINANZIARIA

ABBIAMO SCRITTO LA STORIA DEL RISPARMIO GESTITO IN ITALIA

LA NOSTRA STORIA DI PRIMATI



patrimonializzazione, Allianz Bank Financial Advisors dedica il servizio **Allianz Wealth Protection**, una gamma di prodotti e servizi specificamente ideati per il segmento HNWI e un range di servizi di consulenza a 360° per soddisfare i bisogni tipicamente complessi della clientela di fascia alta. Il punto di forza è rappresentato dalla partnership, unica sul mercato, con il Gruppo Allianz nell'*insurance advisory*. Una collaborazione esclusiva confermata dallo sviluppo di **Casa Allianz**, un modello di condivisione di competenze tra i professionisti di Allianz Bank Financial Advisors e Allianz, i quali collaborano al fine di garantire il massimo valore attraverso un servizio in grado di offrire al Cliente le migliori soluzioni assicurative, previ-

2.320

CONSULENTI FINANZIARI

denziali, bancarie e di investimento. Casa Allianz è un innovativo ecosistema di competenze di eccellenza che ha l'obiettivo di rendere più "olistico" il servizio di consulenza integrata e personalizzata, per favorire la gestione complessiva dei rischi legati alla persona, al patrimonio, all'attività dell'imprenditore e della sua azienda.

+30 FILIALI

Fonti: Allianz SE; Allianz Bank Financial Advisors. Dati al 30.06.2021.



P I M C O

investitori sgr
A company of Allianz



Amundi
ASSET MANAGEMENT

BlackRock



CANDRIAM
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY



CREDIT SUISSE



GAM
Investments

Goldman Sachs | Asset Management

Allianz Bank

Financial Advisors



Janus Henderson
INVESTORS

J.P.Morgan
Asset Management



Morgan Stanley
INVESTMENT MANAGEMENT



Nordea
ASSET MANAGEMENT



ROBECO
The Investment Engineers



Schroders

T.RowePrice



UNIGESTION

Vontobel