Allianz

Allianz Bank
Financial Advisors

AB Review



Focus su:

// Strategie e mercati // Patrimonio
// Valori ed eccellenze // Competenze // Passioni

In collaborazione con

ITALIA HARVARD BUSINESS REVIEW

Allianz

Allianz Bank
Financial Advisors

AB Review

Focus su:

// Strategie e mercati
// Patrimonio
// Valori ed eccellenze
// Competenze
// Passioni

In collaborazione con

ITALIA
HARVARD BUSINESS REVIEW



Angelica Teran - Unsplash

AB Review

Indice 2 | 2026

5 Editoriale

Conservare il valore nel tempo - Paola Pietrafesa

6 Strategie e mercati

Punto di rottura e resilienza - Richard Clarida, Andrew Balls, Daniel J. Ivascyn - A cura di PIMCO

Bond Laddering: costruire il futuro obbligazionario un gradino alla volta - Allianz Global Investors

La prossima rivoluzione della produttività - Investitori SGR

Clima, geopolitica e sovranità energetica - Silvia Magni

La logistica di fronte ai nuovi rischi geopolitici - Niccolò Bianchini

36 Patrimonio

Governare il patrimonio che verrà - Stefano Lovati

Una mappa del patrimonio - Riccardo Di Stefano

Passaggio generazionale e impresa - Matteo Rossomando

Oltre la negoziazione - Alessia Trevisan

54 Valori ed eccellenze

Colmare i gap nell'alfabetizzazione finanziaria - A cura della Redazione

Allianz Bank guarda oltre l'orizzonte - A cura della Redazione

Il respiro della montagna per tutta la famiglia - A cura della Fondazione Allianz UMANA MENTE

70 Competenze

Allarme burnout - Enrico Sassoon

Il peso di una corretta informazione - A cura della Redazione

Ripensare la salute: prevenzione, protezione e benessere - Anna Vigliotti

Attribuiti i premi 2026 per la ricerca nei sarcomi - A cura della Redazione

Combattere lo stigma della malattia mentale - A cura della Redazione

98 Passioni

Il mercato dell'arte torna a crescere, ma diventa più selettivo - A cura del Team Arte di Charles Russell Speechlys Studio Legale

Il riscatto attraverso lo sport - A cura della Redazione

Un anniversario a lungo atteso - A cura della Redazione

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

126 **Volti e Voci di Allianz Bank**

AB Review 2026 – **N° 2**

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

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

Impaginazione e grafica
Marco Agnisetta, HBR Italia

In copertina: Greg Rakozy - Unsplash

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 2026.

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

www.allianzbank.it

Allianz | Allianz Bank Financial Advisors

In collaborazione con ITALIA HARVARD BUSINESS REVIEW

Conservare il valore nel tempo



Manfredi Cirlinci

Care lettrici e cari lettori,

viviamo in una fase storica caratterizzata da trasformazioni che incidono profondamente sul nostro modo di lavorare, di investire e di pianificare il futuro.
Gli equilibri geopolitici si ridefiniscono continuamente, le innovazioni tecnologiche trasformano i modelli di business e l'organizzazione del lavoro e i bisogni delle famiglie evolvono alla luce di nuove dinamiche economiche e sociali. In questo scenario, è sempre più importante comprendere i fenomeni in atto e accompagnare le persone nelle scelte che incidono sul loro futuro con competenza, innovazione e responsabilità.
Le pagine che seguono offrono prospettive diverse su alcune delle grandi trasformazioni che stanno ridisegnando il nostro tempo. Dalla geopolitica alla transizione energetica, dall'innovazione tecnologica all'evoluzione dei modelli economici e sociali, emerge la necessità di sviluppare una lettura sempre più consapevole dei fenomeni che influenzano le nostre scelte e il nostro futuro.
Come in ogni numero della nostra rivista, trovano spazio anche gli approfondimenti dei nostri gestori, importanti strumenti di aggiornamento e confronto, che offrono chiavi di lettura utili per comprendere l'evoluzione dei mercati e individuare le opportunità di investimento più appropriate. I contributi spaziano dai nuovi approcci alla costruzione di portafogli da parte dei gestori di Gruppo, alle riflessioni sull'impatto dell'intelligenza artificiale sulla produttività e sulla crescita economica.
In questo contesto, la consulenza finanziaria assume un ruolo sempre più centrale. Che si parli di educazione finanziaria, gestione del patrimonio o pianificazione di lungo periodo, emerge l'importanza di aiutare persone e famiglie a orientarsi con maggiore consapevolezza in scenari sempre più complessi e che richiedono una guida.
Questo principio è stato al centro anche della Convention *Beyond the Horizon*, raccontata nelle pagine della rivista. Un'occasione importante per confermare la visione di Allianz Bank e la volontà di accompagnare clienti e Financial Advisors oltre le sfide del presente, facendo leva sulla solidità del nostro modello, sull'innovazione tecnologica e, soprattutto, sulla qualità delle relazioni umane e personali.
Accanto ai temi economici e patrimoniali, dedichiamo spazio anche a temi centrali nella vita delle persone, come la salute, la prevenzione e il benessere. Argomenti che ci ricordano come la protezione non riguardi esclusivamente gli aspetti finanziari, ma comprenda, più in generale, anche la qualità della vita in ogni fase dell'esistenza.
In questo numero, infine, prosegue la rubrica *Volti e Voci di Allianz Bank*, dedicata alle colleghe e ai colleghi della Banca e alle loro storie professionali e personali. Attraverso le testimonianze dei giovani talenti che hanno concluso il Master Allianz Bank, e dei professionisti che hanno contribuito alla crescita della nostra organizzazione nel corso degli anni, emerge il patrimonio più prezioso di cui disponiamo: le persone. Le loro competenze, la passione, la capacità di innovare e il senso di appartenenza rappresentano elementi distintivi della nostra identità e una leva fondamentale per affrontare le sfide di domani.
In fondo, che si tratti di patrimonio, salute, innovazione, conoscenza o capitale umano, il filo conduttore che unisce i contenuti di questo numero è la volontà di guardare oltre l'immediato, trasformando i cambiamenti in consapevolezza e la consapevolezza in valore duraturo. Una prospettiva che continua a guidare Allianz Bank nel suo impegno al fianco dei propri Consulenti Finanziari, dei clienti e di tutte le sue persone.

Buona lettura.

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



Adobe Firefly | Gemini Flash

Strategie e mercati

8 **Punto di rottura e resilienza**
Richard Clarida, Andrew Balls, Daniel J. Ivascyn - A cura di PIMCO

20 **Bond Laddering: costruire il futuro obbligazionario un gradino alla volta**
Allianz Global Investors

22 **La prossima rivoluzione della produttività**
Investitori SGR

26 **Clima, geopolitica e sovranità energetica**
Silvia Magni

30 **La logistica di fronte ai nuovi rischi geopolitici**
Niccolò Bianchini

Focus

In un contesto globale caratterizzato da crescente volatilità e incertezza, in particolare a causa dei conflitti geopolitici in atto, i rischi per gli investitori sono in aumento. Per farvi fronte, gli esperti suggeriscono una attenta considerazione nella gestione dei portafogli, con una minore esposizione sull'azionario e un maggiore orientamento all'obbligazionario di alta qualità e liquidità, con maggiore qualità nel credito e ampia diversificazione globale. Nei prossimi cinque anni la disciplina verosimilmente conterà più dell'azzardo e la resilienza più delle fughe in avanti. E per quanto riguarda le strategie di investimento, si approfondisce il bond laddering, metodologia adottata dai principali wealth manager e consulenti finanziari come strumento di pianificazione patrimoniale per investitori orientati alla conservazione del capitale e alla generazione di reddito.
Nella ricerca delle migliori opportunità, si legge in questa sezione di AB Review, emergono con sempre maggiore evidenza il settore legato all'intelligenza artificiale, la cui evoluzione sta definendo nuove capacità di generare maggiore produttività e redditualità, e quello connesso alla transizione energetica e ambientale, specie nel comparto delle tecnologie pulite che sempre più dominano i mercati globali dell'energia.

Punto di rottura e resilienza



Freepik

di Richard Clarida, Andrew Balls, Daniel J. Ivascyn - A cura di PIMCO

Un quadro globale di fratture nelle alleanze, finanze pubbliche in affanno e investimenti di vasta scala nell'IA può comportare sviluppi divergenti e premiare strategie obbligazionarie diversificate di alta qualità.

Gli investitori non possono più basarsi su un quadro di riferimento di globalizzazione, intervento delle autorità e volatilità soppressa che è ormai superato. Tuttavia le opportunità di investimento in questa realtà globale restano abbondanti.

Da più di quarant'anni il Secular Forum di PIMCO offre una cornice rigorosa per allontanarsi dal rumore di mercato di breve periodo e analizzare le forze strutturali che orienteranno l'economia e i mercati finanziari globali nei successivi cinque anni. Raramente questo esercizio è stato più rilevante di quanto sia ultimamente.

Quella attuale è una stagione di rottura a livello globale. Il rischio geopolitico che avevamo evidenziato nel nostro *Secular Outlook* 2025 "L'era della frammentazione" è diventato una realtà in movimento nel 2026. La frammentazione si sta manifestando a livello globale nei prezzi dell'energia, nei dati delle catene di approvvigionamento, nei tassi di crescita e nei rendimenti degli investimenti. Il costo dell'adagiarsi è nettamente cresciuto. Gli investitori non possono più basarsi su un quadro di riferimento di globalizzazione, intervento delle autorità e volatilità soppressa, che è ormai superato.

Tuttavia le opportunità di investimento in questa realtà globale restano abbondanti. Questo perché il riposizionamento di stampo generazionale dei rendimenti obbligazionari avvenuto qualche anno fa, e tema del nostro *Secular Outlook* 2024 "Il vantaggio del rendimento", ci consente di mirare a portafogli resilienti, diversificati a livello globale, incentrati su obbligazionario di alta qualità sui mercati sia pubblici che privati.

I principali temi macroeconomici

- **Rottura, non transizione.** La frammentazione delle alleanze sulla sicurezza, nel commercio e sul fronte finanziario che avevamo indicato lo scorso anno è in accelerazione. La traiettoria dell'economia globale è passata da una gamma ristretta di esiti plausibili a un quadro di incertezza con ampia distribuzione degli scenari possibili. Ciò detto, ci aspettiamo che il Dollaro americano resti la valuta dominante a livello globale nel prossimo futuro.
- **Resilienza messa alla prova.** Politica, geopolitica e politiche per la sicurezza economica oggi incidono direttamente sulla crescita e sull'inflazione, aumentando la dispersione tra Paesi, settori e imprese anziché soltanto la volatilità di mercato e macro. Queste forze verosimilmente metteranno alla prova la resilienza economica, specialmente considerando che lo spazio fiscale è limitato. Nel nostro scenario di base non prevediamo una frenata repentina e neppure una crisi fiscale per gli Stati Uniti o il venir meno dell'accesso al mercato per altri primari emittenti sovrani. L'evoluzione più probabile è di episodica volatilità con periodico riaccendersi dell'attenzione dei mercati sulla sostenibilità del debito e sulla credibilità fiscale.
- **Code spesse, in entrambe le direzioni.** L'esplosione degli investimenti in intelligenza artificiale (IA), l'aumento della spesa per la difesa e gli investimenti in sicurezza energetica potrebbero contribuire per ben 14.000 miliardi di dollari alla spesa in conto capitale globale nei prossimi cinque anni. L'IA con il suo potenziale di riduzione del costo del lavoro e aumento della produttività potrebbe diventare una potente forza disinflazionistica, ma gli shock geopolitici e la riconfigurazione delle filiere di approvvigionamento verosimilmente eserciteranno una pressione rialzista sui prezzi. In altre parole, c'è una gamma di esiti possibili (questo si intende con "code spesse") su entrambi gli opposti versanti dello

L'economia globale non naviga più placida lungo la rotta conosciuta della globalizzazione e della crescente integrazione. Il mondo sta attraversando una rottura e non una mera transizione rispetto al regime basato sulle regole istituito dopo la seconda guerra mondiale.

scenario centrale. È nostra ferma convinzione che le banche centrali faranno di tutto per mantenere le aspettative di inflazione ancorate nei prossimi cinque anni.

I principali temi per gli investimenti

- **Il ciclo di perdite nel credito si sta delineando.** Dopo anni di performance senza darsi molto da fare, il ciclo di default sta tornando sulla scena, e prevediamo perdite significativamente più elevate nel credito di minore qualità come i prestiti a leva e il credito diretto alle imprese sui mercati privati. Riteniamo sia l'inizio di una tendenza di lungo periodo in cui qualità e selezione del credito saranno più importanti che mai. In questa fase del ciclo, si profila un'accelerazione nelle strutture di ingegneria finanziaria basate su rating creditizi e ricerca di liquidità, in particolare sui mercati privati, ma non rischio sistemico sulla scala del 2005–2006. In questo contesto, l'asset based finance e i mercati del credito quotati appaiono relativamente interessanti. Inoltre, riteniamo che le tensioni nel credito porteranno considerevoli opportunità per fornire soluzioni di capitale ai mutuatari.
- **Il vantaggio del rendimento è diventato più interessante.** Gli investitori possono mirare a costruire portafogli obbligazionari di alta qualità diversificati a livello globale con rendimenti del 5–7% in valuta locale, competitivi rispetto ai rendimenti azionari a lungo termine e con minore volatilità potenziale. Gli elevati rendimenti di partenza possono consentire un maggiore contributo delle cedole in una varietà di possibili scenari, con minore dipendenza dalle plusvalenze o da previsioni macro esatte.
- **Le obbligazioni possono tuttora offrire benefici di diversificazione in portafoglio, in particolare in scenari di contrazione economica.** Le banche centrali hanno molto più spazio per abbassare i tassi in future crisi economiche rispetto al decennio che ha preceduto la pandemia e prevediamo che lo useranno. Un portafoglio obbligazionario a gestione attiva può offrire agli investitori diversificazione e potenziale di apprezzamento del capitale in future recessioni.

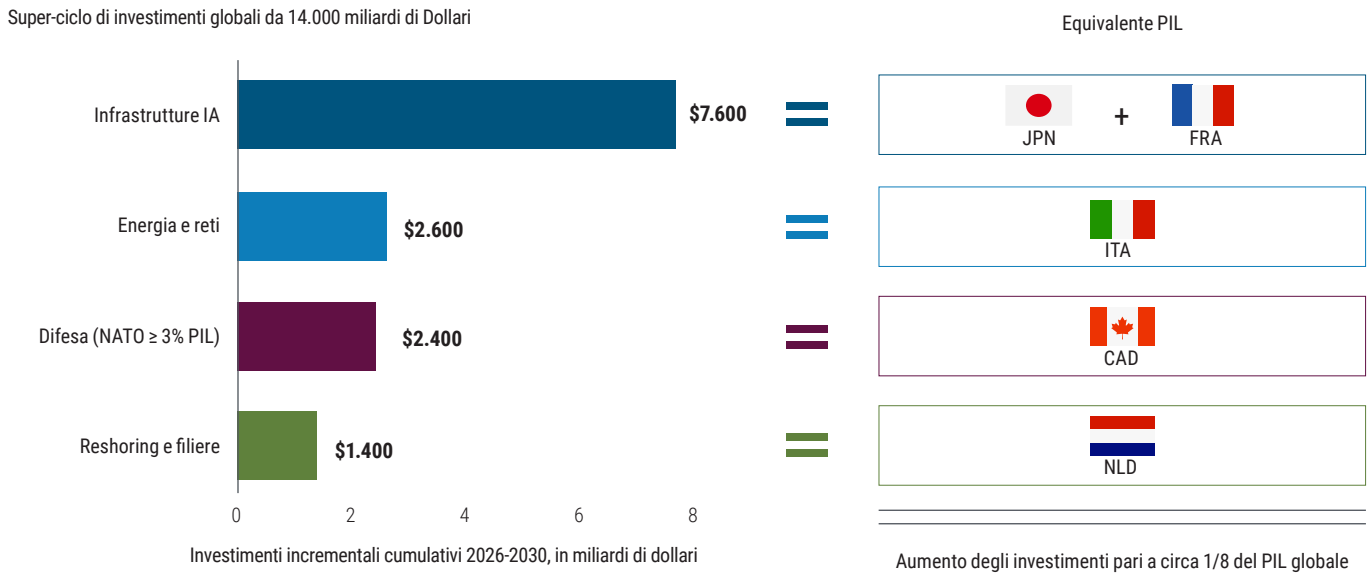
Tema secolare: rottura e resilienza

L'economia globale non naviga più placida lungo la rotta conosciuta della globalizzazione e della crescente integrazione. Riprendendo le parole del Primo Ministro canadese Mark Carney, il mondo sta attraversando una rottura e non una mera transizione rispetto al regime basato sulle regole istituito dopo la seconda guerra mondiale.
Lo scorso anno, in "L'era della frammentazione", avevamo segnalato il capovolgimento della tradizionale relazione fra politica ed economia, con la politica e il protezionismo sempre più volti a orientare gli esiti economici. Avevamo avvisato che la frammentazione sarebbe diventata una fonte indipendente di volatilità, che avrebbe definito i cicli economici e determinato vincitori e perdenti a livello di imprese, settori e Paesi. Da allora, a livello globale si sono verificati sviluppi significativi:

- Acuirsi delle contrapposizioni sul fronte della sicurezza economica e commerciale;
- Crescita globale resiliente, almeno sinora, nonostante gli shock;
- Cospicuo aumento degli investimenti in IA;
- Emergere di tensioni nel credito privato di minore qualità e strutture di finanziamento opache.

Alla data di stesura di questo documento, l'economia globale è alle prese con un conflitto in Medio Oriente che

Figura 1 - **Stime sul robusto ciclo di investimenti a livello globale nei prossimi cinque anni**



A scopo puramente illustrativo. Fonte: stime PIMCO, FMI, a maggio 2026.

ha innescato uno dei maggiori shock petroliferi della storia, con conseguenti spinte al rialzo dell'inflazione sul breve termine e al contempo potenziale di distruzione della domanda e di rallentamento della crescita nel tempo.

Resilienza messa alla prova

Siamo dell'idea che diverse forze potenti legate alla geopolitica, alla frammentazione e all'IA orienteranno l'economia e i mercati globali nei prossimi cinque anni.

Il rischio geopolitico è diventato realtà. Gli eventi in Medio Oriente hanno messo in luce la vulnerabilità delle rotte di approvvigionamento energetico e commerciali globali che possono essere messe a repentaglio in una manciata di snodi geografici nevralgici. I premi al rischio inglobati nella volatilità implicita verranno messi alla prova dagli esiti effettivi. Queste dinamiche complicano le previsioni e aumentano la probabilità di episodiche tensioni sui mercati anche se gli scenari peggiori saranno evitati.

La frammentazione accelera il passo. I governi stanno esercitando un ruolo più diretto nel determinare gli esiti economici, estendendo i loro interventi ben oltre la tradizionale politica industriale verso obiettivi più ampi di sicurezza economica. Restrizioni al commercio, controlli sulle esportazioni, sovvenzioni, screening degli investimenti e appalti pubblici oggi sono strumenti centrali di strategia economica. Stati Uniti, Cina, Europa e un gruppo sempre più assertivo di medie potenze perseguono modelli distinti di sicurezza economica. Nel ridisegnare le filiere non è soltanto l'efficienza che conta, ma anche la resilienza e la sicurezza.

L'intelligenza artificiale ha raggiunto massa critica. Gli investimenti in IA oggi sono di dimensioni tali da incidere a livello macroeconomico. Quelli per lo sviluppo di infrastrutture per l'IA assieme alla spesa per la difesa in aumento e per la sicurezza energetica potrebbero contribuire per ben 14.000 miliardi di dollari agli investimenti globali in conto capitale nei prossimi cinque anni (cfr. Figura 1).

Gli investimenti in data center, capacità di elaborazione e infrastrutture energetiche stanno ridisegnando i bilanci delle imprese e le dinamiche di settore. Il ritorno in termini di produttività potrebbe arrivare in tempi più rapidi e dimostrarsi più disinflazionistico di quanto molti investitori oggi si aspettino. Allo stesso tempo, l'IA amplifica la dispersione fra imprese, settori e strutture di capitale.

Le forze che abbiamo indicato non operano in modo separato. La frammentazione accelera gli investimenti in IA con il sostegno alle imprese leader nazionali e alle infrastrutture a livello di Paese. L'intelligenza artificiale, a sua volta, rafforza la frammentazione rendendo la capacità computazionale e l'energia risorse strategiche. Il rischio geopolitico coinvolge entrambe, creando un contesto di stampo secolare nel quale gli scenari di base vanno contemplati alla luce delle code sempre più spesse della distribuzione delle probabilità.

Geopolitica, politiche nazionali e politiche industriali non sono più forze

esterne che occasionalmente irrompono nell'economia. Sono diventati fattori centrali per la crescita, l'inflazione, la performance di mercato e la volatilità. Per gli investitori questo può significare scenari non soltanto di maggiore volatilità, ma anche di maggiore dispersione dei rendimenti tra le classi di attivo.

Energia e incertezza

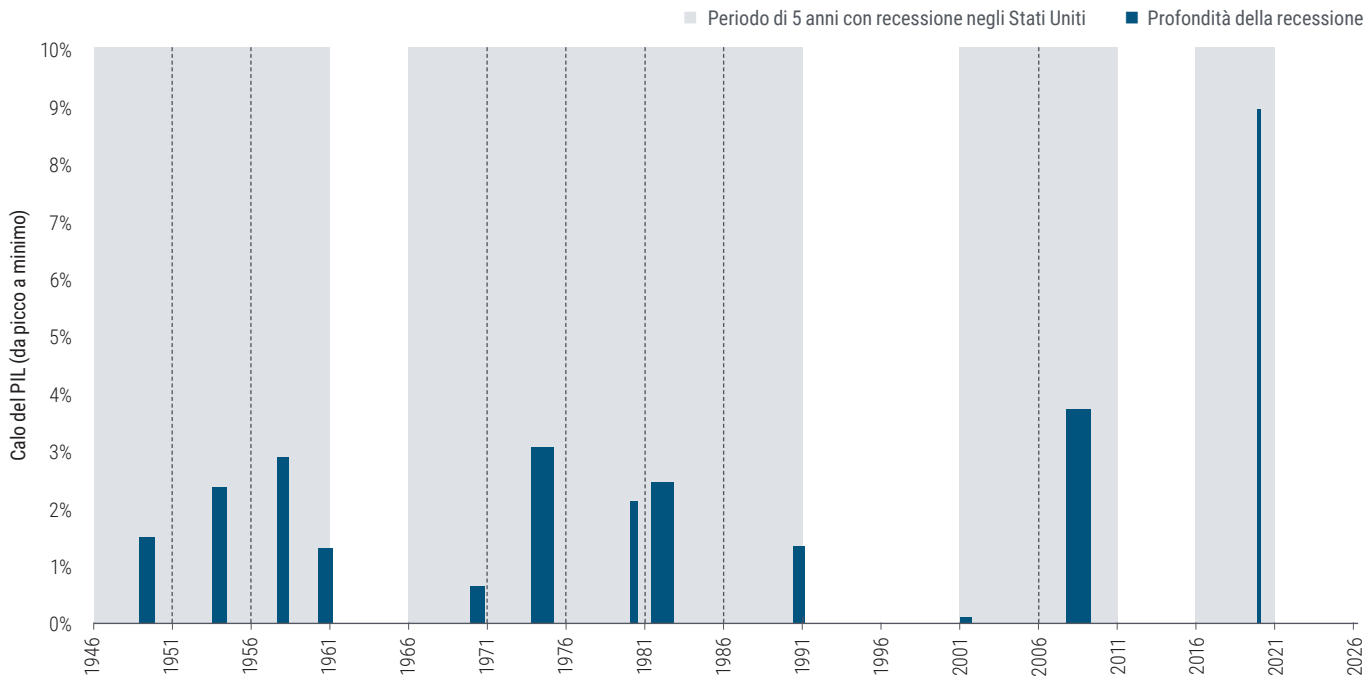
L'incertezza sull'esito finale per le alleanze nel campo della sicurezza ha aumentato i rischi di ribasso per la crescita. Gli scambi commerciali, i sistemi di pagamento e i flussi dell'energia sono diventati strumenti dell'arte di governo. Di conseguenza, gli shock si possono propagare più velocemente e con maggiore impatto sui mercati che in passato.

L'energia è al centro di questa incertezza. La sicurezza energetica oggi è inscindibile dalla sicurezza economica, dalla capacità di difesa e dalla diffusione di tecnologie come l'intelligenza artificiale energivora. La gamma di esiti è ampia: da prezzi più alti per un periodo prolungato con pressione su crescita e inflazione, a periodi di brusca disinflazione in caso di accelerazione delle risposte sul lato dell'offerta o di repentino indebolimento della domanda. A prescindere dalle evoluzioni, i premi al rischio geopolitico sui mercati dell'energia è probabile che restino elevati sull'orizzonte secolare. Rispetto al nostro scenario di base, i rischi per la crescita globale sono orientati al ribasso. Conflitti allargati o più prolungati, in particolare in quegli snodi nevralgici per gli approvvigionamenti energetici, accrescerebbero la probabilità di errori nelle politiche e di reazioni non lineari dei mercati. In questo contesto, l'incertezza è diventata di per sé una variabile macro, che definisce i comportamenti degli investimenti e rafforza i motivi per conferire resilienza.

Cina: transizione in un quadro di vincoli

La Cina prosegue l'inevitabile transizione verso un modello di crescita più contenuta a lungo termine assieme a una spinta aggressiva per dominare in settori strategici, mantenendo al contempo un obiettivo di crescita annua. Permangono acute tensioni con gli Stati Uniti sul fronte commerciale ma la capacità di esportazione del Dragone continua a esercitare pressioni

Figura 2 - **La frequenza storica delle recessioni americane su periodi di cinque anni a partire dal secondo dopoguerra è stata del 69%**



Fonte: Bloomberg, National Bureau of Economic Research, U.S. Bureau of Economic Analysis a marzo 2026. Le aree ombreggiate indicano periodi non sovrapposti di cinque anni nei quali l'economia americana è entrata in recessione.

disinflazionistiche sui prezzi dei beni a livello globale. Allo stesso tempo, i livelli del debito in crescita e lo spazio fiscale più ristretto limitano la capacità di stimolo della domanda da parte delle autorità.
La Cina resta un attore centrale nella frammentazione globale, continua a essere una fonte di disinflazione su scala mondiale e detiene rilevanti leve strategiche e geoeconomiche che porta ai tavoli di discussione sul commercio e sulla sicurezza internazionale.

Mercati emergenti: una svolta fuori dal comune

Le stesse forze che nelle economie sviluppate sono espressione di 'rottura' - il ribilanciamento del dollaro americano, la riconfigurazione delle filiere, gli investimenti in sicurezza energetica e lo sviluppo delle infrastrutture per l'IA - stanno creando un insieme diversificato di opportunità nel debito sovrano e societario nei mercati emergenti (ME). I Paesi con banche centrali credibili, capacità di esportazione di materie prime e la scala per conquistare quote maggiori della catena di valore globale registrano fondamentali convergenti, e in alcuni casi superiori, rispetto a quelli di omologhi dei mercati sviluppati (MS) di secondo livello.

L'intelligenza artificiale è già una realtà

L'intelligenza artificiale (IA) non rappresenta più un'incognita ma è diventata una componente centrale nel nostro outlook sull'orizzonte secolare. Gli investimenti stanno già ridefinendo la domanda, mentre gli incrementi di produttività potrebbero arrivare prima di quanto molti si aspettino. Nel tempo, l'IA sarà probabilmente disinflazionistica in molti settori, soprattutto se ridurrà i costi del lavoro e migliorerà l'efficienza.
La principale implicazione per gli investitori è che non basta individuare i beneficiari ma serve riconoscere che, con l'aumento della dispersione, le imprese mal posizionate, con elevata leva finanziaria, sono sempre più esposte.

Politica monetaria e fiscale

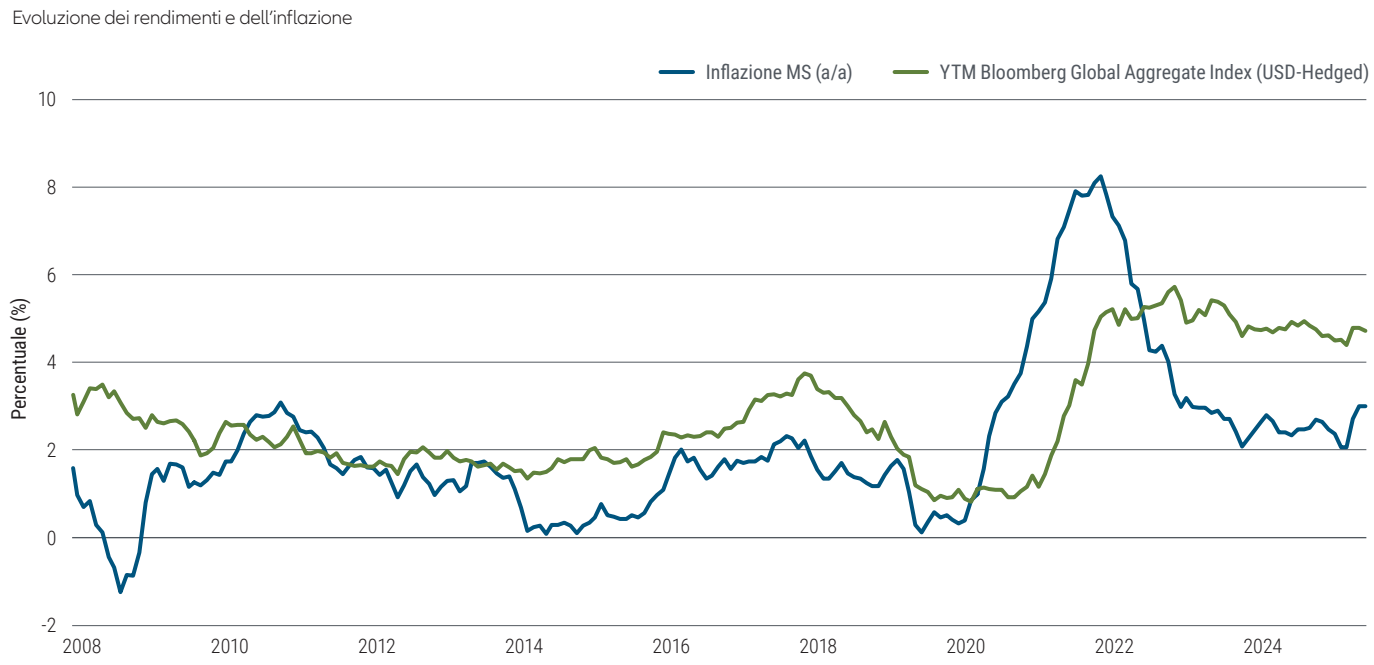
Siamo convinti che le banche centrali faranno di tutto per mantenere le aspettative di inflazione ancorate. Ciò detto, gli istituti centrali oggi dispongono di molto più spazio di politica monetaria tradizionale rispetto al decennio che ha preceduto la pandemia e prevediamo che lo useranno, abbassando i tassi in una futura recessione. Pertanto, oltre ai flussi cedolari i titoli sovrani offrono anche potenziale di plusvalenze in future contrazioni, ed è un aspetto importante considerando la frequenza storica delle recessioni (cfr. Figura 2).
Lo spazio di politica fiscale è invece limitato in quasi tutte le economie avanzate. Negli Stati Uniti, il debito elevato e i deficit persistenti limitano lo spazio di bilancio ma questo non implica, nel nostro scenario di base, che una crisi fiscale sia imminente. Inoltre il Dollaro è previsto che resti la valuta dominante a livello globale, anche se la sua valutazione potrebbe subire un graduale aggiustamento con il ribilanciamento dei portafogli globali e l'aumento della domanda di attivi reali.
Lo status di valuta di riserva di cui gode il Dollaro consente maggiore flessibilità agli Stati Uniti rispetto ad altri emittenti sovrani. Mentre il debito resta sostenibile nel breve e medio termine in gran parte delle economie dei mercati sviluppati, gli Stati Uniti permangono su una traiettoria di insostenibilità con le politiche attuali che continuano a rimandare la questione a decisioni future. I deficit elevati alla fine andranno affrontati. Nel frattempo un quadro fiscale più debole tende a comportare tassi di interesse reali più alti, il che dovrebbe essere vantaggioso per gli investitori.

Gli investimenti in data center, capacità di elaborazione e infrastrutture energetiche stanno ridisegnando i bilanci delle imprese e le dinamiche di settore.

Implicazioni per gli investimenti: resilienza, a portata di mano

Nel 2024 avevamo titolato il nostro *Secular Outlook* "Il vantaggio del rendimento", per evidenziare il riposizionamento di stampo generazionale dei rendimenti obbligazionari. A distanza di due anni, crediamo che quella tesi sia rafforzata. In un mondo caratterizzato da 'rottura' sul fronte geopolitico, economico e istituzionale, i motivi per costruire portafogli resilienti senza sbilanciarsi sul rischio oggi sono ancor più validi di quanto sia stato per anni.

Figura 3 - **I rendimenti obbligazionari restano convincenti e segnalano interessante potenziale di performance**



Fonte: Bloomberg, PIMCO al 31 maggio 2026. I dati riportati sono riferiti al rendimento a scadenza (YTM) del Bloomberg Global Aggregate Index e all'inflazione su base annua dei mercati sviluppati (MS) con ponderazione per il PIL con riferimento a Stati Uniti, Area Euro, Giappone, Regno Unito, Canada, Australia, Nuova Zelanda, Svezia, Norvegia, Danimarca e Svizzera.

L'epoca di tassi bassi seguita alla crisi finanziaria globale è stata un'anomalia nella storia. Il riposizionamento dei rendimenti a livello globale degli ultimi anni (cfr. Figura 3) ha ripristinato il ruolo dell'obbligazionario sia nella generazione di performance sia come cuscinetto, in un tempo in cui le valutazioni azionarie e la leva sui mercati privati lasciano meno margine di errore.

Il maggiore "cuscinetto" offerto dai rendimenti può fornire all'obbligazionario un vantaggio di lungo termine con opportunità di solida performance in un'ampia gamma di potenziali scenari:

- Pressioni deflazionistiche da aumenti di efficienza legati all'IA;
- Potenziale delusione sugli aumenti di efficienza legati all'IA che rallenti i guadagni economici di stampo azionario;
- Shock per la crescita che comportino tagli dei tassi da parte delle banche centrali.

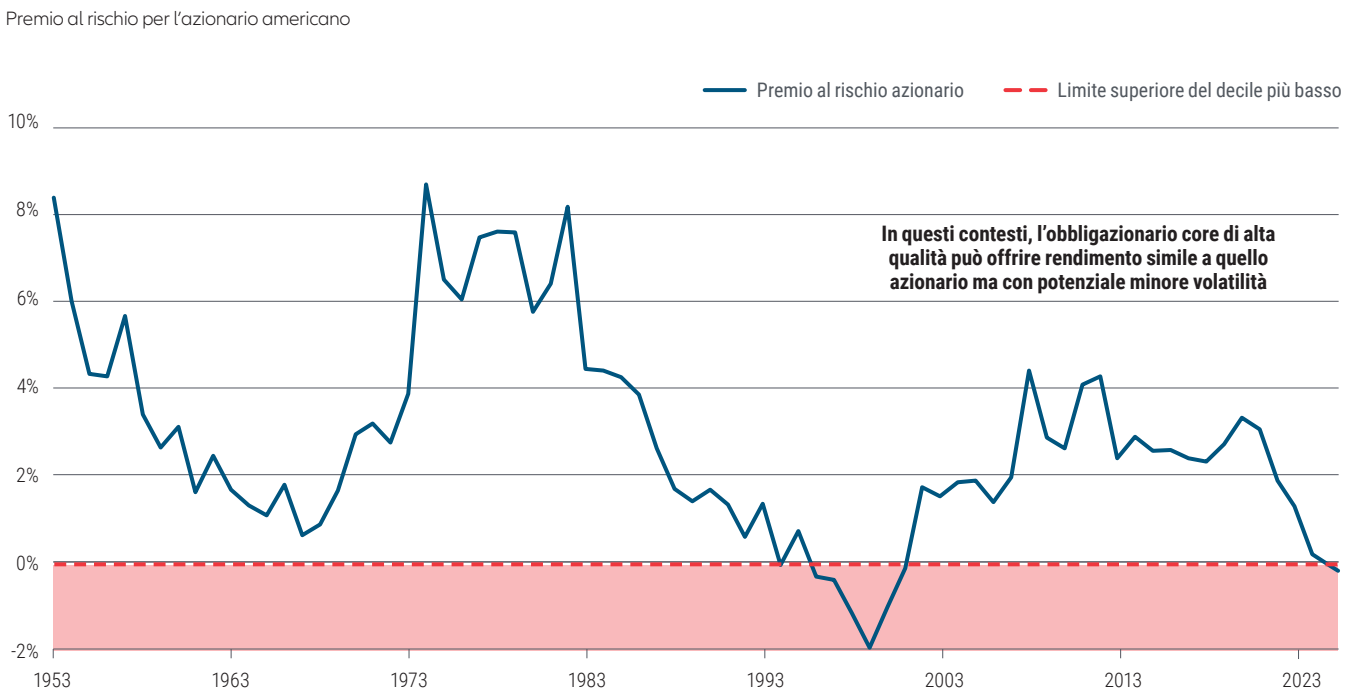
In passato gli investitori obbligazionari spesso dovevano scegliere tra caratteristiche desiderabili come rendimenti interessanti, credito di alta qualità e benefici di diversificazione. Oggi hanno la possibilità di averle assieme. L'aspetto più qualificante in termini di implicazioni di investimento sull'orizzonte secolare non è che si debba evitare l'assunzione di rischio, ma che questo debba essere opportunamente remunerato e gli investitori non hanno più bisogno di spingersi molto in là per conseguire rendimenti ragionevoli a lungo termine. L'obbligazionario di alta qualità può di nuovo offrire livelli di rendimento competitivi con quelli azionari a lungo termine, con volatilità sensibilmente inferiore e solido potenziale in una varietà di scenari, in particolare in una contrazione. In un contesto di code più spesse, è un aspetto importante.

Valore dell'obbligazionario, in termini assoluti e relativi

Su orizzonti pluriennali, la performance obbligazionaria storicamente è stata largamente ancorata dai rendimenti di partenza. Oggi i livelli di partenza appaiono convincenti. I rendimenti degli indici Bloomberg U.S. Aggregate e Global Aggregate (con copertura rispetto al dollaro), due noti benchmark per l'obbligazionario di alta qualità, erano rispettivamente intorno al 4,71% e al 4,75% al 4 giugno 2026.

Su questa base, i gestori con mandati globali possono costruire portafogli diversificati con rendimenti del 5–7% in valuta locale senza rinunciare alla

Figura 4 - **Le valutazioni azionarie rimangono elevate con premio al rischio per l'azionario americano in prossimità dello zero**



A scopo puramente illustrativo. Fonte: dati Bloomberg, database online di Robert Shiller, elaborazioni PIMCO al 31 maggio 2026.

qualità o alla liquidità. I rendimenti obbligazionari continuano a presentarsi più interessanti di quelli sulla liquidità con un rischio aggiuntivo che è modesto.
Il confronto con l'azionario è sempre più netto. Le valutazioni azionarie restano alte in termini storici e il relativo premio al rischio, soprattutto per l'azionario americano, è in prossimità dell'estremo inferiore del range del periodo cominciato nel secondo dopoguerra (cfr. Figura 4).
Questo non vuol dire che una correzione azionaria sia imminente. Tuttavia il dato prospettico dello Sharpe ratio, che è un indicatore del rendimento corretto per il rischio, segnala che l'obbligazionario di alta qualità si confronta favorevolmente con l'azionario per la prima volta da molti anni.
Questo depone a favore di riconsiderare allocazioni di portafoglio definite nel decennio di bassi rendimenti e bassa volatilità successivo alla crisi finanziaria globale.
Continuiamo a ritenere che il modello tradizionale 60% di azionario e 40% di obbligazionario sia da riesaminare dopo che per molti investitori l'esposizione azionaria si è sbilanciata verso l'alto. L'obbligazionario può di nuovo crescere nel ruolo per il quale è sempre stato destinato: generare rendimento, attenuare la volatilità e fornire ancoraggio in episodi di avversione al rischio.

Obbligazionario di alta qualità: dove risiedono le opportunità

Nell'obbligazionario di alta qualità, le opportunità si radunano in alcuni spazi, che illustriamo di seguito.
In primo luogo, **l'obbligazionario con duration intermedia**, che continua a offrire un interessante bilanciamento di rendimento, roll-down e rischio. Il segmento da cinque a dieci anni sulle curve dei rendimenti globali presenta valida remunerazione in confronto sia al monetario con scadenze più brevi che alla porzione a più lungo termine, rispetto a cui le dinamiche fiscali e l'incertezza sul premio a termine richiedono prudenza.
In secondo luogo, gli **MBS agency** con i propri tratti distintivi. Questi titoli scambiano su un mercato liquido e profondo. Gli spread rimangono ampi in termini storici, la qualità creditizia è elevata e le dinamiche di domanda/offerta stanno migliorando con la stabilizzazione dei bilanci delle banche e la sempre minore presenza della Federal Reserve in questo mercato.
In terzo luogo, l'**obbligazionario**

governativo globale. I cicli economici sono sempre più desincronizzati e i percorsi di politica monetaria dei vari Paesi stanno divergendo.
Un'allocazione in obbligazionario globale può cogliere potenziali vantaggi di diversificazione sui mercati globali e rafforzare il rendimento corretto per il rischio nel tempo. Può creare opportunità di gestione attiva nella selezione dei Paesi, compresi i mercati emergenti con politiche credibili e fondamentali solidi, e nel posizionamento sulla curva, opportunità che erano in larga misura assenti nell'epoca dell'allentamento globale sincronizzato. Ai rendimenti di partenza attuali, l'esposizione all'obbligazionario globale può conferire diversificazione oltre al potenziale di rendimento più elevato. Con gli Stati Uniti su una traiettoria di debito insostenibile a lungo termine, detenere debito di altri Paesi può essere una modalità prudente per diversificare.
Infine, **obbligazioni indicizzate all'inflazione e attivi reali selezionati** che spesso svolgono un ruolo importante in portafogli resilienti. Con code più spesse per gli esiti di inflazione e i rischi geopolitici elevati in relazione all'energia, i validi rendimenti reali (vale a dire, al netto dell'inflazione) che offrono in termini storici possono aiutare a fornire un significativo cuscinetto rispetto alla volatilità. L'oro, in particolare, ha continuato a fungere da riserva neutrale di valore in un mondo di parziale fiducia nelle valute.

Credito: la dispersione è l'opportunità

I mercati del credito, nel complesso, continuano a prezzare risvolti benevoli. Gli spread creditizi nell'investment grade, nell'high yield e nel credito privato restano prossimi ai livelli più bassi delle distribuzioni storiche, nonostante l'elevata incertezza sull'orizzonte secolare. Lo interpretiamo come eccesso di ottimismo anziché vigore. Anni di abbondanza di capitali e spinta a comprare nei ribassi hanno incoraggiato underwriting aggressivo, leva elevata e diffuso impiego di strutture a tasso variabile. Adesso il ciclo di perdite nel credito si sta delineando. Siamo particolarmente cauti sul credito societario di minore qualità, in ambiti sensibili al ciclo economico. Anche in presenza di un'economia robusta, l'IA avrà effetti dirompenti sulle imprese della "old economy", specialmente quelle con alta leva finanziaria.
Con il rallentamento della crescita e costi di rifinanziamento che restano elevati, stanno emergendo tensioni, in modo più evidente in segmenti del credito privato alle imprese e del direct lending nella fascia middle market. Si osserva un aumento dei casi di estensione della scadenza e di strutture PIK che consentono ai mutuatari di rimborsare il debito con ulteriore debito. A nostro giudizio si sta delineando un ciclo di default in piena regola e gli investitori non dovrebbero aspettarsi che esperienze passate di rapido recupero si ripetano con la stessa affidabilità.
Continuiamo invece a vedere opportunità più interessanti su base corretta per il rischio nell'**asset based finance**. Ambiti quali i finanziamenti di macchinari, i crediti ai consumatori, i mutui residenziali, il credito immobiliare e i

Con i capitali che si diradano e i bilanci che puntano alla crescita si profila un'accelerazione dell'ingegneria finanziaria, specie nel credito privato.



Freepik

finanziamenti di infrastrutture selezionati beneficiano di solido collaterale, diversificazione granulare e flussi di cassa meno direttamente legati agli utili d'impresa. Alle attuali valutazioni, queste caratteristiche possono offrire quello che reputiamo essere un bilanciamento superiore tra rendimento e fonte di protezione dai ribassi.

Attenzione all'ingegneria finanziaria

Con i capitali che si diradano e i bilanci che puntano alla crescita, si profila un'accelerazione dell'ingegneria finanziaria. Questo si coglie in modo più evidente nel credito privato, in strutture attigue al private equity e nei bilanci delle assicurazioni dove gli incentivi a reperire investimenti con rendimenti più elevati sono significativi. Se ne intravede lo sviluppo in ETF più specializzati come quelli passivi e con esposizione a leva in aree meno consolidate del mercato.

Richiede attenzione, sebbene pare non rappresenti un rischio sistemico, né si riscontrino parallelismi con l'accumulo di rischio che ha preceduto la crisi finanziaria globale.

La selezione del credito è importante e gli investitori vanno opportunamente remunerati per fornire liquidità. L'etichetta investment grade non sempre implica rischio di stampo investment grade, soprattutto quando i rating fanno grande affidamento sulla struttura anziché sulla resilienza degli attivi sottostanti. Finanziamenti molto ingegnerizzati legati all'IA o a veicoli riassicurativi richiedono un'analisi particolarmente attenta.

Allo stesso tempo, lo sviluppo dell'IA sta alimentando significative esigenze di finanziamenti infrastrutturali, soprattutto tramite obbligazioni e prestiti, il che crea opportunità per operatori nel credito dotati di disciplina e scala. Focalizzandosi su operazioni supportate da attivi fisici e solida documentazione, gli investitori possono puntare a rendimenti regolari con al contempo mitigazione del rischio.

Opportunità nei mercati emergenti

I rendimenti di partenza disponibili oggi sui mercati emergenti in valuta locale e in valuta forte sono i più convincenti da oltre un decennio. C'è inoltre potenziale di debolezza del Dollaro sull'orizzonte secolare, il che storicamente è tra i fattori più favorevoli per i rendimenti sui mercati degli emergenti in valuta locale.

I mercati in esame sono diventati uno strumento sottovalutato di gestione del rischio. Il vantaggio intuitivo è evidente: gli emergenti spesso possono offrire rendimenti significativamente superiori a quelli di strumenti dei mercati sviluppati con duration comparabile. Il vantaggio meno evidente nel contesto macro attuale è che gli emergenti oggi offrono anche importante diversificazione in portafoglio proprio rispetto a quegli aspetti dirompenti che promanano dai mercati sviluppati. In un quadro in cui le dinamiche fiscali degli Stati Uniti, il ribilanciamento del Dollaro e l'incertezza sul fronte delle politiche dei mercati sviluppati sono primarie fonti di rischio in portafoglio, l'esposizione ai mercati emergenti può offrire un'autentica copertura, anziché soltanto un'ulteriore fonte di rendimento.

In valuta forte, il debito sovrano e quasi-sovrano soprattutto di emittenti investment grade esportatori di materie prime in mercati di frontiera può offrire un differenziale di remunerazione che spesso tiene più che conto del rischio idiosincratico. Al di là dei mercati pubblici, il credito privato e gli strumenti di finanza strutturata dei mercati emergenti, tra cui finanziamenti di infrastrutture, asset based lending e strutture con istituzioni finanziarie di cooperazione per lo sviluppo (DFI) come partner, rappresentano un insieme di opportunità in espansione che possono coniugare i potenziali vantaggi di rendimento dei mercati emergenti con la disciplina di collaterizzazione dell'asset based finance.

Conclusioni

In un mondo post-rottura, l'errore più gravido di conseguenze negli investimenti è puntare su rischi che non sono adeguatamente remunerati.

L'attuale panorama dei rendimenti obbligazioni presenta delle opportunità che potrebbero essere interessanti. Siamo dell'idea che oggi i portafogli resilienti siano incentrati sull'obbligazionario di alta qualità, liquido, con orientamento alla maggiore qualità nel credito, ampia diversificazione globale ed esposizione selettiva ad attivi reali e asset based finance. Sull'orizzonte dei prossimi cinque anni, la disciplina verosimilmente conterà più dell'azzardo e la resilienza più delle fughe in avanti.

Richard Clarida è Consulente economico globale, PIMCO.
Andrew Balls è Chief Investment Officer Reddito fisso globale, PIMCO.
Daniel J. Ivascyn è Group Chief Investment Officer, PIMCO.

Relatori invitati al Secular Forum 2026

David Chen, Head of Global Technology Investment Banking presso Morgan Stanley
Jim Covello, Head of Global Stock Research presso Goldman Sachs
J.R. Gibbens, Principal di Highlander Partners, in passato in alti incarichi presso il Dipartimento del Tesoro e il Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti
Tyler Goodspeed, Capo economista di ExxonMobil, ex presidente del Consiglio dei consulenti economici della Casa Bianca
Andy Laperriere, Head of U.S. Policy presso Piper Sandler, Cofondatore di Cornerstone Macro
Ruth Porat, President e CIO di Alphabet e Google
Gina Raimondo, Distinguished Fellow presso il Council on Foreign Relations, ex Segretario al Commercio degli Stati Uniti ed ex Governatrice del Rhode Island
Kenneth Rogoff, Professore di Economia ad Harvard, ex Capo economista del Fondo Monetario Internazionale
Ben Samild, Chief Strategist dell'Abu Dhabi Investment Council, ex CIO di Future Fund Management Agency
Ruchir Sharma, Chairman di Rockefeller International, Fondatore e CIO di Breakout Capital
Silvana Tenreyro, Professoressa di Economia presso la London School of Economics, ex membro del Comitato di politica monetaria della Bank of England
Global Advisory Board di PIMCO, Esperti di chiara fama mondiale in campo politico ed economico

I rendimenti passati non sono una garanzia né un indicatore attendibile dei risultati futuri. Tutti gli investimenti comportano rischi e possono subire perdite di valore. L'investimento **nel mercato obbligazionario** è soggetto a 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. Le **obbligazioni indicizzate all'inflazione** di emittenti governativi sono titoli a reddito fisso la cui quota capitale viene modificata periodicamente in funzione del tasso di inflazione; il valore di tali titoli diminuisce in caso di aumento dei tassi d'interesse reali. I **TIPS** sono obbligazioni indicizzate all'inflazione emesse dal governo statunitense. **MBS e 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 riferimenti a MBS agency e non-agency riguardano mutui ipotecari emessi negli Stati Uniti. I **prodotti strutturati** come Collateralized Debt Obligation (CDO), Constant Proportion Portfolio Insurance (CPPI) e Constant Proportion Debt Obligation (CPDO) sono strumenti complessi che tipicamente comportano un elevato grado di rischio e sono destinati unicamente a investitori qualificati. L'uso di questi strumenti può prevedere derivati che possono comportare una perdita superiore all'importo investito. Il valore di mercato può inoltre essere influenzato da cambiamenti nel contesto economico, finanziario e politico (inclusi, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, i tassi di interesse e i tassi di cambio, a pronti e a termine), dalla scadenza, dal mercato e dalla qualità creditizia degli emittenti. Il **credito privato** comporta l'investimento in titoli non scambiati in borsa che sono soggetti al rischio di illiquidità. I portafogli che investono nel credito privato possono essere in leva e comportare pratiche di investimento speculative che aumentano il rischio di perdita dell'investimento. 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 tassi di cambio possono registrare fluttuazioni significative nel breve periodo e possono ridurre i rendimenti di un portafoglio. Il valore delle **azioni** può diminuire a causa delle condizioni generali di mercato, economiche e industriali sia reali che percepite. Con rischio di gestione si intende il rischio che le tecniche d'investimento e le analisi del rischio impiegate dal gestore non producano i risultati desiderati e che alcune politiche o determinati sviluppi possano incidere sulle tecniche d'investimento a disposizione del gestore nella gestione della strategia. La **qualità creditizia** di un determinato titolo o insieme di titoli non garantisce la stabilità o la sicurezza del portafoglio. La **diversificazione** non garantisce l'assenza di perdite.

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, di un'offerta o di una sollecitazione, né di un acquisto o una vendita di qualsiasi strumento finanziario. Le previsioni e le stime presentano alcuni limiti intrinseci e, a differenza dei dati effettivi di performance, non riflettono le transazioni effettive, i vincoli di liquidità, le commissioni e/o altri costi. Inoltre, i riferimenti a risultati futuri non vanno interpretati come una stima o una promessa di risultati che il portafoglio di un cliente potrebbe conseguire.

Le affermazioni relative alle tendenze dei mercati finanziari o alle strategie di portafoglio sono basate sulle condizioni di mercato correnti, che sono soggette a variazioni. Non sussiste alcuna garanzia che le 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. Si consiglia agli investitori di rivolgersi al proprio professionista degli investimenti prima di prendere qualsiasi decisione di investimento. Le prospettive e le strategie possono variare senza preavviso.

Il presente materiale riporta le opinioni attuali degli autori, 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 in generale fornisce servizi a investitori istituzionali, intermediari finanziari e istituzioni qualificate. Si consiglia agli investitori individuali di rivolgersi al proprio consulente finanziario per valutare le opzioni d'investimento più adeguate alla propria situazione finanziaria. Questa non è un'offerta rivolta ad alcun soggetto in qualsiasi giurisdizione in cui ciò sia illegale o vietato. **PIMCO Europe GmbH** (società n. 192083, Seidlstr. 24-24a, 80335 Monaco, Germania) è autorizzata e regolamentata dall'Autorità di vigilanza finanziaria federale tedesca (BaFin) (Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Francoforte sul Meno) in Germania ai sensi dell'articolo 15 della Legge tedesca in materia di intermediari finanziari (WpIG). **PIMCO Europe GmbH - filiale italiana** (società n. 10005170963, via Turati nn. 25/27 (angolo via Cavalieri n. 4), 20121 Milano, Italia) è inoltre regolamentata dalla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) (Via Giovanni Battista Martini, 3 - 00198 Roma) ai sensi dell'articolo 27 del Testo Unico Finanziario. I servizi offerti da PIMCO Europe GmbH sono destinati unicamente a clienti professionali come da definizione contenuta alla Sezione 67, comma 2, della Legge sulla negoziazione di titoli tedesca (WpHG) e non agli investitori individuali, i quali non devono fare assegnamento sulla presente comunicazione. Ai sensi dell'Articolo 56 del Regolamento (UE) 565/2017, una società di investimento può legittimamente presumere che i clienti professionali abbiano il livello di esperienze e conoscenze necessario per comprendere i rischi associati ai servizi di investimento o alle transazioni pertinenti. Poiché i servizi e i prodotti di PIMCO Europe GmbH sono forniti unicamente a clienti professionali, la loro adeguatezza è sempre confermata. Nessuna parte del presente materiale può essere riprodotta in alcuna forma o citata in altre pubblicazioni senza espressa autorizzazione scritta. PIMCO è un marchio commerciale di Allianz Asset Management of America LLC negli Stati Uniti e nel resto del mondo. ©2026, PIMCO. Tutti i diritti riservati.



Macrovector - Freepik

Bond Laddering: costruire il futuro obbligazionario un gradino alla volta

a cura di Allianz Global Investors

Una consolidata strategia di investimento che favorisce una gestione efficiente e una riduzione dei rischi.

La strategia di investimento **Bond Laddering** ("scala obbligazionaria") è una delle tecniche più consolidate nella pianificazione finanziaria obbligazionaria. Nata storicamente nel mercato statunitense tra gli investitori istituzionali e successivamente adottata dalla consulenza finanziaria internazionale, consiste nella distribuzione del capitale su strumenti obbligazionari con scadenze differenti e progressive nel tempo. L'obiettivo è evitare la concentrazione del rischio derivante dall'investimento in

un'unica obbligazione o in un solo momento di mercato, favorendo una gestione più efficiente del rischio di tasso e una maggiore prevedibilità degli esiti dell'investimento.
La letteratura finanziaria ha ampiamente analizzato tale approccio. Studiosi come **Frank Fabozzi**, autore di riferimento nel reddito fisso, hanno evidenziato come il laddering costituisca una soluzione efficace per mitigare l'impatto delle variazioni dei tassi d'interesse attraverso la diversificazione temporale delle scadenze. Nel tempo, questa metodologia è stata adottata dai principali wealth manager e consulenti finanziari come strumento di pianificazione patrimoniale per investitori orientati alla conservazione del capitale e alla generazione di reddito.
Nel contesto italiano, il Bond Laddering assume una rilevanza particolare. Per decenni il risparmiatore italiano ha identificato l'investimento obbligazionario principalmente con il possesso diretto di **titoli di Stato**, privilegiando la certezza della scadenza e la visibilità dei flussi cedolari. Tuttavia, l'evoluzione dei mercati, la maggiore volatilità dei tassi di interesse e la crescente complessità del panorama obbligazionario rendono sempre più difficile ottenere un'adeguata diversificazione mediante il solo acquisto di singoli titoli.
È proprio in questo contesto che il Bond Laddering può rappresentare un efficace **ponte culturale** tra il tradizionale investimento in titoli di Stato e l'utilizzo di soluzioni di gestione collettiva come i fondi **Target Maturity**. Questi strumenti mantengono infatti una caratteristica molto apprezzata dall'investitore obbligazionario tradizionale: la scadenza definita. A differenza dei fondi obbligazionari tradizionali, che non hanno una data di termine prestabilita e il cui rendimento finale dipende dall'evoluzione dei mercati, i fondi Target Maturity offrono una maggiore leggibilità del rendimento atteso e una migliore pianificazione finanziaria. In questo modo, il rendimento torna a essere parte di un progetto d'investimento più chiaro e comprensibile.

Una minore esposizione al rischio

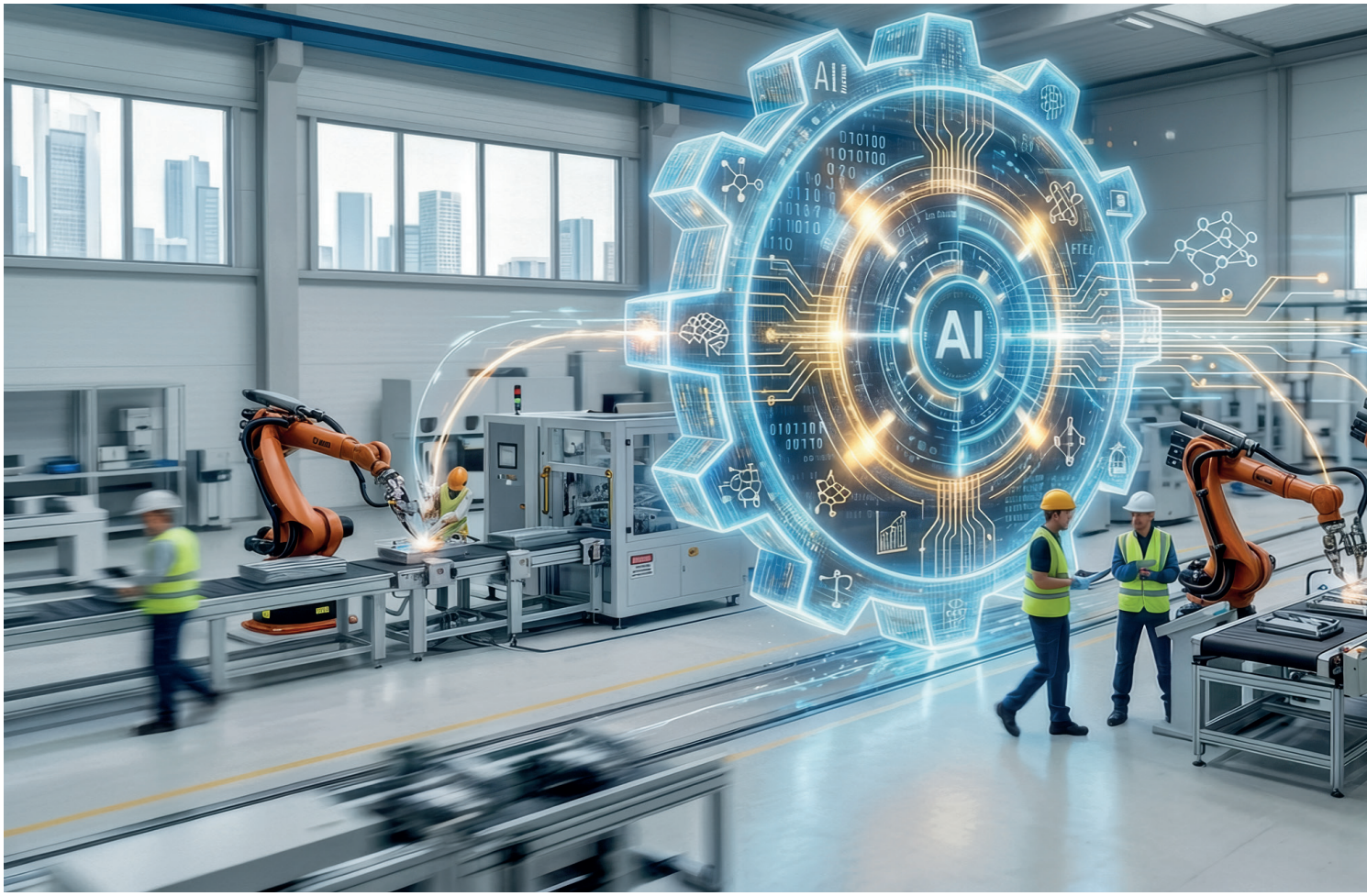
Un elemento centrale della strategia Bond Ladder è la **riduzione progressiva dell'esposizione al rischio tasso nel tempo**. Ogni fondo Target Maturity, avvicinandosi alla propria scadenza, vede diminuire naturalmente la duration residua del portafoglio, e quindi la sensibilità alle variazioni dei tassi di interesse. Questo aspetto offre un beneficio importante anche dal punto di vista comportamentale. Gli investitori tendono infatti a reagire emotivamente alle oscillazioni dei mercati obbligazionari, soprattutto nelle fasi di rialzo dei rendimenti. La progressiva riduzione della duration contribuisce ad attenuare questa percezione di rischio, favorendo una maggiore serenità nelle decisioni d'investimento e limitando comportamenti impulsivi che potrebbero compromettere i risultati di lungo periodo. In quest'ottica, la costruzione di una "scala obbligazionaria" mediante i fondi AllianzGI Bond Target Portfolio 2029, 2030, 2031 e 2032 permette di articolare l'esposizione del capitale su diverse scadenze progressive. Queste ultime creano una sequenza di punti decisionali nel tempo, evitando di concentrare l'intero investimento in un'unica finestra di mercato. Ogni scadenza rappresenta infatti un momento di valutazione e di scelta: il capitale rimborsato può essere destinato a esigenze di liquidità, reinvestito in nuove opportunità o riallocato in funzione delle mutate condizioni di mercato. In questo modo, la strategia trasforma l'investimento da una singola decisione a un vero e proprio percorso di pianificazione finanziaria.

Una strategia al passo coi tempi

La costruzione di una moderna strategia Bond Ladder può essere ulteriormente rafforzata dall'integrazione di **soluzioni obbligazionarie a tasso variabile**, caratterizzate da duration, maturity e convexity particolarmente contenute, intorno ai tre mesi. Questi strumenti tendono a beneficiare della capacità di adeguare rapidamente il rendimento alle condizioni del mercato monetario, risultando meno sensibili alle variazioni dei tassi rispetto alle obbligazioni tradizionali a tasso fisso.
L'abbinamento tra fondi Target Maturity e strategie a tasso variabile crea una combinazione particolarmente efficace per gli investitori storicamente orientati ai titoli di Stato. Da un lato, i fondi Target Maturity offrono visibilità sugli orizzonti temporali e possibilità di pianificazione delle scadenze; dall'altro, le soluzioni floating rate contribuiscono a mantenere elevata la flessibilità e a contenere la volatilità complessiva del portafoglio. Ne deriva una struttura obbligazionaria più resiliente ai cambiamenti del contesto macroeconomico, capace di affrontare scenari di tassi sia crescenti sia decrescenti.
In conclusione, il Bond Laddering rappresenta oggi una delle metodologie più evolute per accompagnare l'investitore prudente nel passaggio dai tradizionali titoli di Stato verso soluzioni di gestione professionale. La combinazione di fondi Target Maturity con scadenze dal 2029 al 2032, integrata da soluzioni a tasso variabile a brevissima duration, consente di costruire portafogli più diversificati, leggibili e coerenti con gli obiettivi finanziari di lungo periodo. In un contesto caratterizzato da incertezza sui tassi e crescente complessità dei mercati, la "scala obbligazionaria" non rappresenta soltanto una strategia di investimento, ma un vero e proprio percorso di pianificazione patrimoniale costruito gradino dopo gradino.

Il laddering costituisce una soluzione efficace per mitigare l'impatto delle variazioni dei tassi d'interesse attraverso la diversificazione temporale delle scadenze.

La prossima rivoluzione della produttività



Adobe Firefly

a cura di Investitori SGR

Riguardo all'intelligenza artificiale, il punto centrale non è più quanta capacità computazionale verrà costruita, ma quale impatto economico ne conseguirà.

Tradizionalmente gli investitori hanno valutato l'IA come un'estensione del mercato IT globale. Tuttavia, il vero potenziale potrebbe essere molto più ampio.



Per oltre tre anni gli investitori hanno interpretato l'intelligenza artificiale (IA) principalmente come un tema infrastrutturale: semiconduttori, data center, cloud computing e hyperscaler. Oggi il focus si sta gradualmente spostando. La domanda centrale non è più quanta capacità computazionale verrà costruita, ma quale impatto economico produrrà tale capacità. In altre parole: quando e come l'IA si tradurrà in produttività, crescita degli utili e trasformazione dei modelli di business?

Dall'infrastruttura all'economia reale

L'attuale ciclo di investimenti nell'intelligenza artificiale è già entrato nella storia per dimensione e velocità. La spesa destinata a infrastrutture IA mostra una traiettoria comparabile alle grandi ondate di investimento che hanno caratterizzato la costruzione delle ferrovie nel XIX secolo, l'elettrificazione dell'economia e la diffusione di Internet negli anni Novanta.
Come accaduto nelle precedenti rivoluzioni tecnologiche, il mercato tende inizialmente a premiare soprattutto i fornitori dell'infrastruttura necessaria alla nuova tecnologia. Tuttavia, la storia economica insegna che la creazione di valore più significativa emerge generalmente nella fase successiva, quando la tecnologia viene incorporata nei processi produttivi e modifica strutturalmente la capacità delle imprese di generare utili.
L'intelligenza artificiale sembra seguire lo stesso percorso. Dopo aver alimentato una corsa globale agli investimenti in capacità computazionale, inizia ora a manifestare effetti concreti sulla produttività aziendale, con implicazioni potenzialmente profonde per utili, margini e valutazioni.

Il vero mercato indirizzabile: il lavoro cognitivo

Una delle intuizioni più interessanti emerse nella ricerca recente riguarda la dimensione economica dell'opportunità. Tradizionalmente, gli investitori hanno valutato l'IA come un'estensione del mercato IT globale. Tuttavia, il vero potenziale potrebbe essere molto più ampio.
Secondo alcune stime, il mercato finale non è rappresentato dai circa 6 trilioni di dollari di spesa informatica mondiale, bensì dai circa 44 trilioni di dollari della massa salariale globale dei lavoratori della conoscenza. In questa prospettiva, l'IA non compete con il software tradizionale, ma con il tempo e la produttività del capitale umano.
La caratteristica distintiva dell'attuale rivoluzione tecnologica è la sua capacità di intervenire direttamente sul lavoro della conoscenza. Attività che richiedevano ore di elaborazione possono oggi essere svolte in pochi minuti grazie all'utilizzo di modelli intelligenti in grado di analizzare documenti, sintetizzare informazioni, produrre contenuti, effettuare ricerche e supportare il processo decisionale.
L'IA non agisce necessariamente come sostituto del lavoratore, ma come amplificatore delle sue capacità. Professionisti, analisti, consulenti e sviluppatori possono dedicare una quota crescente del proprio tempo alle attività a maggior valore aggiunto, delegando ai sistemi intelligenti gran parte dei compiti ripetitivi e a basso contenuto decisionale.

La diffusione dell'IA nelle imprese

Il vero punto di svolta sembra essere rappresentato dall'adozione aziendale. Negli ultimi trimestri, il miglioramento delle performance dei modelli ha ridotto significativamente il problema delle "allucinazioni" e aumentato l'affidabilità degli output.
Un elemento cruciale dell'evoluzione recente è rappresentato dalla diffusione degli agenti intelligenti. A differenza dei tradizionali chatbot, questi sistemi sono in grado di eseguire

autonomamente compiti complessi, coordinare processi e completare interi flussi di lavoro. L'automazione si sposta così dalla singola attività al processo aziendale completo. Le organizzazioni possono ottenere riduzioni dei tempi di esecuzione, minori errori operativi e una maggiore scalabilità dei processi amministrativi, commerciali e operativi. I primi dati di adozione mostrano che molte imprese stanno già sperimentando benefici concreti in termini di efficienza e produttività favorendo un'accelerazione dell'utilizzo dell'IA all'interno delle organizzazioni. Particolarmente significativo è il fatto che l'adozione sta estendendosi ben oltre il settore tecnologico. Industria, trasporti, retail, compagnie aeree e logistica stanno iniziando a registrare benefici economici tangibili derivanti dall'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Un elemento cruciale dell'evoluzione recente è rappresentato dalla diffusione degli agenti intelligenti. L'automazione si sposta così dalla singola attività al processo aziendale completo.

I beneficiari della produttività

Per gli investitori, questa evoluzione impone un cambio di paradigma. Se la fase iniziale della rivoluzione IA è stata dominata dagli "enablers", la fase successiva potrebbe essere caratterizzata dai "beneficiaries". Molte aziende tradizionali stanno utilizzando l'IA per trasformare strutturalmente i propri modelli operativi. Le applicazioni spaziano dalla gestione dinamica dei prezzi all'ottimizzazione della catena produttiva, dalla manutenzione predittiva fino alla personalizzazione dell'offerta commerciale. Quando tali miglioramenti diventano permanenti, il beneficio si riflette sulla capacità di generare utili nel lungo periodo e può condurre a una significativa rivalutazione dei multipli di mercato.
Da questo punto di vista, la storia dell'IA potrebbe assomigliare più a una trasformazione dell'economia reale che a una semplice evoluzione del settore tecnologico. Non sorprende quindi che diversi investitori stiano progressivamente ampliando l'universo di opportunità verso comparti come industria, consumi, energia e materiali.

La nuova frontiera: la Physical AI

Una delle aree con il maggiore potenziale di impatto sulla produttività è rappresentata dalla cosiddetta Physical AI. L'integrazione tra modelli di intelligenza artificiale, robotica, sensori e sistemi autonomi consente infatti di trasferire l'intelligenza artificiale dal mondo digitale a quello fisico. Robot industriali, veicoli autonomi e sistemi logistici intelligenti promettono di estendere i benefici dell'automazione ben oltre gli uffici e i processi informatici.
A differenza delle precedenti generazioni di automazione, questi sistemi non sono limitati all'esecuzione di compiti rigidamente programmati. Sono invece in grado di apprendere dall'esperienza, adattarsi a contesti variabili e migliorare progressivamente le proprie prestazioni. Il potenziale impatto sulla produttività di settori come manifattura, trasporti e logistica potrebbe risultare particolarmente rilevante nel prossimo decennio.

Le implicazioni macroeconomiche

Dal punto di vista macroeconomico, l'IA rappresenta probabilmente il più importante potenziale fattore di crescita della produttività globale dagli anni Novanta.
Alcune analisi suggeriscono l'inizio di una fase di trasformazione strutturale caratterizzata da tassi di crescita superiori a quelli osservati nell'ultimo decennio. Tuttavia, come avvenuto in tutte le precedenti rivoluzioni tecnologiche, esiste uno sfasamento



Adobe Firefly

Dopo la fase iniziale caratterizzata dalla costruzione dell'infrastruttura, l'attenzione degli investitori si sta spostando verso gli effetti sulla produttività, sui margini e sulla crescita degli utili.

temporale tra investimenti e benefici economici.
Nel breve termine prevalgono infatti i costi della trasformazione: investimenti elevati, pressioni sulla domanda di energia, costruzione dei data center e riqualificazione delle competenze. I veri guadagni di produttività emergono soltanto quando la tecnologia raggiunge una diffusione sufficientemente ampia all'interno del sistema economico.

Opportunità e rischi per gli investitori

Come tutte le grandi trasformazioni tecnologiche, anche l'IA presenta rischi significativi.
La storia insegna che i grandi cicli di investimento possono essere accompagnati da episodi di eccesso finanziario, volatilità e periodiche correzioni. Numerose analisi evidenziano come le fasi di forte espansione del capitale investito siano spesso seguite da periodi di consolidamento, soprattutto quando le aspettative risultano eccessivamente ottimistiche: la capacità di monetizzare gli investimenti in infrastrutture rappresenta quindi una delle principali variabili che il mercato dovrà valutare nei prossimi anni.
Allo stesso tempo, le implicazioni sociali della tecnologia rimangono oggetto di intenso dibattito. Gli aumenti di produttività potrebbero modificare profondamente il mercato del lavoro, generando vincitori e vinti sia a livello aziendale sia a livello sociale. Le questioni legate alla regolamentazione, alla sicurezza e alla governance dell'IA continueranno probabilmente a influenzare il sentiment degli investitori negli anni a venire.

Conclusioni

L'intelligenza artificiale sta progressivamente passando da tema tecnologico a fenomeno economico. Dopo la fase iniziale caratterizzata dalla costruzione dell'infrastruttura, l'attenzione degli investitori si sta spostando verso gli effetti sulla produttività, sui margini e sulla crescita degli utili.
La vera opportunità potrebbe non risiedere semplicemente nella diffusione della tecnologia, ma nella sua capacità di trasformare il modo in cui persone, imprese e interi settori economici producono valore. Se questa traiettoria dovesse confermarsi, l'IA potrebbe rappresentare uno dei più importanti motori della crescita globale del prossimo decennio.
Per gli investitori professionali, la sfida non sarà capire se l'intelligenza artificiale cambierà l'economia, ma individuare con sufficiente anticipo quali aziende riusciranno a convertire tale cambiamento in un vantaggio competitivo duraturo e in una crescita sostenibile degli utili.



Sander Weeteling - Unsplash

Clima, geopolitica e sovranità energetica



di Silvia Magni

Il passaggio da energie fossili a rinnovabili comporta vantaggi economici, strategici e ambientali.

Prima l'invasione russa dell'Ucraina, oggi la crisi in Medio Oriente. Negli ultimi anni due shock diversi hanno mostrato quanto la disponibilità e il costo dell'energia rimangano esposti alla geopolitica. Lo Stretto di Hormuz è forse l'esempio più evidente: nel 2025 vi transitavano circa 20 milioni di barili di petrolio al giorno, pari a un quarto del commercio marittimo globale, e quasi il 20% del GNL mondiale. La forte riduzione dei flussi seguita al conflitto con l'Iran nel 2026 ha sottratto temporaneamente al mercato quasi un quinto dell'offerta globale di GNL, riportando i prezzi del gas in Europa e Asia ai livelli più elevati dalla crisi energetica del 2022-23.

Per l'Europa il problema è particolarmente rilevante. Il continente importa gran parte dell'energia fossile che consuma e rimane quindi esposto a eventi sui quali ha un controllo limitato. Tra il 2022 e il 2025 l'Unione europea ha speso circa 330 miliardi di euro in più per importare gas rispetto al livello medio del 2010-2021, nonostante una significativa riduzione dei consumi.

La transizione energetica va quindi letta anche in termini di sicurezza economica e industriale. Ridurre il consumo di combustibili fossili significa ridurre allo stesso tempo le emissioni, il trasferimento di risorse verso i Paesi produttori e l'esposizione dell'economia agli shock energetici.

Dall'importazione di combustibili alla produzione di energia

Solare ed eolico cambiano strutturalmente la natura della dipendenza energetica. Anche queste tecnologie dipendono da supply chain internazionali per componenti e materie prime, ma si tratta prevalentemente di beni capitali: una volta installato, un pannello solare continuerà a produrre elettricità per decenni senza richiedere l'importazione continua di combustibile.

La differenza non è secondaria. La sicurezza delle supply chain delle clean technologies è diventata a sua volta un tema strategico e richiederà maggiore diversificazione e, dove economicamente possibile, capacità produttiva domestica. Un sistema basato su asset che producono energia utilizzando sole e vento disponibili localmente, però, ha un profilo di dipendenza molto diverso da uno che deve acquistare continuamente gas, petrolio o carbone dall'estero.

La riduzione del costo delle tecnologie sta rendendo questo modello possibile anche senza una motivazione strettamente ambientale. Questa dinamica emerge con crescente evidenza nel tessuto produttivo, dove l'autoproduzione fotovoltaica viene sempre più valutata come una normale iniziativa di *cost saving*: investimento iniziale a fronte di minori acquisti di elettricità dalla rete, maggiore prevedibilità dei costi e minore esposizione alla volatilità dei mercati energetici. Il beneficio ambientale rimane, ma l'investimento si giustifica sempre più spesso sulla base della sua economia industriale.

I Paesi dove costo e affidabilità dell'energia sono problemi centrali rappresentano alcuni dei casi studio più interessanti. In Pakistan, l'aumento delle tariffe elettriche e la disponibilità di pannelli cinesi a basso costo hanno innescato una crescita quasi interamente guidata da famiglie e imprese. Il Paese ha importato circa 17 GW di pannelli nel solo 2024, il doppio dell'anno precedente; il solare è passato da circa il 4% della produzione elettrica nel 2021 a oltre il 14% nel 2024. È significativo che il Pakistan sia

Ridurre il consumo di combustibili fossili significa ridurre allo stesso tempo le emissioni, il trasferimento di risorse verso i Paesi produttori e l'esposizione dell'economia agli shock energetici.



Shutterstock AI

Ambienta è una società europea di investimenti focalizzati sulla sostenibilità ambientale, fondata nel 2007. Con sedi a Milano, Londra, Parigi, Monaco di Baviera e Stoccolma, Ambienta gestisce asset per oltre 4,0 miliardi di euro concentrandosi su investimenti in private equity, private credit e public markets ed è sostenuta da una base di investitori globale e in crescita.
L'azienda investe in società guidate da megatrend ambientali e i cui prodotti o servizi migliorano l'uso efficiente delle risorse naturali e il controllo dell'inquinamento. L'approccio scientifico di Ambienta consente di identificare i campioni ambientali dell'economia reale, ossia aziende supportate da mercati in crescita che offrono un impatto ambientale positivo e misurabile, permettendo allo stesso tempo dei ritorni finanziari importanti.
Pioniere nel settore, Ambienta è stato uno dei primi firmatari dei PRI delle Nazioni Unite nel 2012 e ha ottenuto lo status di B-Corp nel 2019. Nel 2020 Ambienta è diventata membro dell'IIGCC e, nel 2023, si è impegnata nella Science-Based Targets initiative (SBTi).

anche uno dei Paesi maggiormente esposti a Hormuz: nel 2025 quasi due terzi delle sue importazioni di GNL transitavano dallo Stretto. Il solare distribuito è diventato, in questo contesto, contemporaneamente una risposta al costo e all'insicurezza dell'approvvigionamento.
Una dinamica simile sta emergendo in Africa, ma su una scala ancora poco visibile nelle statistiche ufficiali. Ember stima che nel 2026 verranno installati circa 17 GW di nuovo solare nel continente, +45% rispetto al 2025, e che circa tre quarti della crescita del 2023-25 sia avvenuta attraverso sistemi distribuiti, principalmente presso famiglie e imprese. E il vantaggio economico è evidente: un anno di importazioni africane di pannelli dalla Cina è costato circa 2,4 miliardi di dollari; produrre con generatori diesel la stessa elettricità costerebbe una cifra analoga ogni tre mesi.
Anche Cuba, in condizioni molto diverse, offre un esempio estremo dello stesso fenomeno. Le carenze di combustibile e i ripetuti blackout hanno spinto famiglie e attività commerciali a installare pannelli per mantenere operativi servizi essenziali e ridurre la dipendenza dalla rete. Reuters riportava a febbraio 2026 una forte crescita della domanda privata e oltre 1 GW di nuova capacità solare installata dal Governo nell'anno precedente. In questo caso il valore del solare non è soltanto il costo del kWh evitato, ma la disponibilità stessa dell'energia quando combustibile e rete non sono disponibili.
Ma gli esempi arrivano anche dalle economie sviluppate. La Finlandia nel 2021 importava dalla Russia oltre il 10% dell'elettricità consumata: con un rapido aumento dell'eolico (da 9 a 23

TWh) e l'entrata in funzione di un nuovo reattore nucleare, il paese si è reso interamente indipendente dalla Russia. In Australia, oltre un terzo delle abitazioni dispone ormai di pannelli fotovoltaici e la capacità solare installata sui tetti ha superato quella dell'intero parco di centrali a carbone. E persino in Texas, dove petrolio e gas a basso costo certo non mancano, nel 2025 eolico e solare hanno soddisfatto oltre il 37% della domanda elettrica.

Elettrificare significa anche utilizzare meno energia

La generazione rinnovabile risolve tuttavia solo una parte del problema. In Europa l'elettricità rappresenta ancora circa il 23% dei consumi finali di energia; trasporti, riscaldamento e numerosi processi industriali utilizzano direttamente combustibili fossili. L'elettrificazione permette di sostituire progressivamente questi consumi e presenta un vantaggio ulteriore dal punto di vista della sicurezza energetica: molte tecnologie elettriche sono molto più efficienti delle alternative basate sulla combustione. Un motore elettrico converte in movimento oltre il 90% dell'energia ricevuta contro circa il 30-40% di un motore a combustione; una pompa di calore può fornire due, tre o più unità di calore per ogni unità di elettricità utilizzata.
La transizione porta quindi ad un risultato apparentemente controintuitivo: più elettricità, ma meno energia complessiva. Per ridurre di un'unità la dipendenza dai combustibili importati non è necessario produrre un'unità equivalente di nuova elettricità, perché una parte importante del beneficio deriva dall'aumento dell'efficienza.

Rete e costo dell'elettricità rimangono i principali vincoli

Per realizzare questo potenziale, l'Europa deve però rendere più semplice ed economicamente conveniente consumare elettricità. La rete dovrà crescere per supportare nuova generazione, nuovi carichi e una produzione molto più distribuita. Allo stesso tempo, far crescere la domanda elettrica attraverso l'elettrificazione permette di distribuire i costi fissi del sistema su un numero maggiore di kWh e, se i nuovi consumi sono flessibili, di utilizzare meglio la capacità esistente.
Anche il prezzo relativo tra elettricità e combustibili fossili deve essere coerente con questa direzione. Oggi il prezzo dell'elettricità europea rimane ancora fortemente influenzato dal gas, mentre costi di rete, tasse e altri oneri possono ridurre il vantaggio economico dell'elettrificazione. Sono problemi reali, ma riguardano soprattutto come accelerare una transizione che ha già una logica strategica, più che la sua direzione.
Non si tratta di una semplice sostituzione di una fonte energetica con un'altra, ma di passare da un sistema nel quale una parte significativa dell'energia deve essere continuamente acquistata dall'estero a uno nel quale una quota crescente viene prodotta localmente, utilizzata in modo più efficiente e distribuita attraverso infrastrutture elettriche controllate domesticamente. In questa prospettiva, sostenibilità ambientale, competitività industriale e sicurezza energetica diventano parti dello stesso processo.

Silvia Magni è Sales Manager di Ambienta.

Occorre passare da un sistema nel quale una parte significativa dell'energia deve essere acquistata dall'estero a uno nel quale una quota crescente viene prodotta localmente.

La logistica di fronte ai nuovi rischi geopolitici



Freepik

Per chi gestisce un'impresa, l'obiettivo non è più soltanto come rendere una supply chain efficiente, ma come garantirne la continuità quando un nodo critico si interrompe.



di Niccolò Bianchini

One Piece, il celebre manga di Eiichiro Oda ambientato in un mondo di pirati, usa la geografia non come sfondo della storia, ma come principio che determina chi passa, chi resta bloccato e chi conquista la rotta. Il protagonista, Rufy, il ragazzo dal cappello di paglia, guida la propria ciurma verso la Grand Line, una fascia centrale dove si addensano isole, porti, flotte, alleanze e poteri rivali. Chi resta ai margini può ancora illudersi che il mondo sia stabile; chi entra nella Grand Line scopre che ogni passaggio, approdo e corrente può decidere il successo o la rovina di un viaggio. È una metafora sorprendentemente utile per descrivere la nuova geografia della globalizzazione.

Per decenni, la globalizzazione ha avuto una geografia simile: poche rotte decisive, stretti relativamente controllati e un'egemonia navale americana capace di rendere più prevedibile la circolazione di merci, energia e capitali. Una dozzina di corridoi marittimi convoglia ancora circa l'80% del commercio mondiale e il 70% del petrolio trasportato via mare; il solo stretto di Hormuz, in condizioni normali, assorbe circa un quinto dei flussi mondiali di greggio e un terzo del GNL.

Ma quella geografia ordinata è entrata in crisi. Non perché Suez, Hormuz o Malacca abbiano smesso di contare, bensì perché non sono più gli unici punti in cui una rete globale può spezzarsi. La logistica è uscita dai confini operativi per entrare nelle responsabilità del board.

Oltre ai colli di bottiglia marittimi, una filiera dipende ormai da nodi fisici quali porti, terminal, valichi ferroviari, aeroporti e centrali elettriche; digitali, quali data center, cavi sottomarini, sistemi satellitari, software di pianificazione e piattaforme cloud; e finanziari e tecnologici, come sistemi di pagamento e semiconduttori. Un'impresa può disporre di una rotta marittima sicura e, allo stesso tempo, non riuscire a produrre, vendere o consegnare perché è venuto meno un nodo apparentemente secondario.

Questa è la nuova geografia del rischio: meno concentrata, più interconnessa e, dunque, più opaca. Per il management, la domanda non è più soltanto come rendere una supply chain efficiente, ma come garantirne la continuità quando un nodo critico si interrompe.

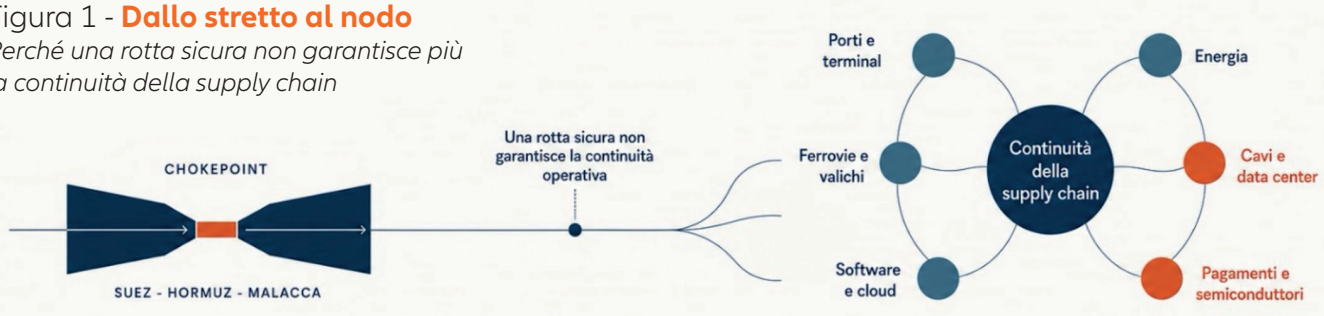
La fine della profondità strategica

Ogni rivoluzione tecnologica modifica la geografia del potere. Tra XVI e XVII secolo, la diffusione dell'artiglieria rese vulnerabili mura che avevano protetto città e principati per secoli. Il castello medievale, costruito per resistere ad assedi e cavalleria, divenne un bersaglio; la risposta fu la fortificazione bastionata, fatta di terrapieni bassi, angoli e geometrie progettate per assorbire il fuoco dei cannoni.

Il punto non era soltanto tecnico. Difendersi costava più che colpire. Costruire nuove fortificazioni richiedeva finanza pubblica, ingegneri, manodopera specializzata, apparati amministrativi e capacità di credito. Alcuni Stati riuscirono a sostenere tale trasformazione; altri, pur dotati di mura eccellenti, scivolarono progressivamente ai margini della competizione europea.

Oggi la rivoluzione passa per droni, sensori commerciali, intelligenza artificiale, sistemi di guida remota e guerra elettronica. Il rapporto tra attacco e difesa si sta nuovamente spostando. Nel conflitto in Ucraina, secondo alcune stime, i droni hanno causato fino al 75% delle perdite sul campo. Droni a visuale in prima persona, dal costo di poche migliaia di dollari, riescono a distruggere mezzi blindati e batterie d'artiglieria dal valore di milioni. Nei teatri del Medio Oriente, la stessa logica ha mostrato come sistemi

Figura 1 - **Dallo stretto al nodo**
Perché una rotta sicura non garantisce più la continuità della supply chain



Il rischio non risiede più soltanto nel passaggio: si distribuisce nella rete.

relativamente economici possano colpire o minacciare infrastrutture critiche, terminal energetici, basi e corridoi marittimi con investimenti limitati. I droni Shahed, per esempio, dimostrano come un attacco a basso costo possa imporre al difensore una risposta assai più onerosa in termini di radar, intercettori, guerra elettronica, personale e coordinamento.
Come osserva Stephen Sims, politologo del Rochester Institute of Technology, l'era dei droni e dell'IA erode uno dei pilastri dello Stato moderno: la possibilità di contare sulla distanza. Per secoli si è pensato che, finché il nemico non superava frontiere e mari, il cuore del territorio restasse al riparo. La geografia era una fortezza. Oggi non più. Un container, un furgone o una chiatta possono diventare piattaforme di lancio per droni o cariche guidate a distanza capaci di colpire porti, centrali, centri dati e basi lontane.
Man mano che il costo dell'offesa si abbassa, la profondità strategica si comprime. Le retrovie diventano un'illusione, ogni infrastruttura è a portata di attacco.
La lezione strategica è antica, ma assume oggi una forma nuova: non basta possedere un'infrastruttura critica; bisogna poterla proteggere, sostituire o aggirare.

Dallo stretto al nodo

Le imprese sono abituate a ragionare per catene: fornitore, stabilimento, porto, nave, magazzino, cliente. La nuova realtà impone di ragionare per reti. Una catena si interrompe in un punto; una rete trasmette lo shock attraverso connessioni spesso invisibili.

> Un'impresa può disporre di una rotta marittima sicura ma non riuscire a produrre, vendere o consegnare perché è venuto meno un nodo apparentemente secondario.

La congestione di un porto non riguarda soltanto le navi in attesa. Può assorbire capacità in altri scali, far salire i noli, ritardare componenti, allungare il capitale circolante, modificare le scelte di approvvigionamento e generare un effetto domino lungo filiere industriali lontane migliaia di chilometri.
La crisi nello stretto di Hormuz nel 2026 ha ridotto i transiti quotidiani fino a un decimo dei livelli abituali, costringendo numerose navi a deviare verso il Capo di Buona Speranza. Il risultato non è stato soltanto un percorso più lungo. La deviazione ha aumentato la pressione su porti di trasbordo come Singapore, ridotto la capacità effettivamente disponibile della flotta, innalzato i noli e prodotto ritardi a catena lungo le filiere globali.
La risposta spontanea consiste nel cercare una rotta alternativa. Ma le rotte alternative hanno anch'esse un costo e una capacità limitata. Se una parte significativa dei traffici devia attorno all'Africa, il sistema non torna semplicemente a funzionare su un percorso più lungo: tutta la rete cambia configurazione. Gli equipaggi restano più a lungo in mare, gli slot diventano più preziosi, i terminal ricevono flussi inattesi e le catene del valore devono adattarsi a tempi, costi e livelli di servizio diversi.

Figura 2 - **Il rischio non è distribuito in modo uniforme**
Perdite economiche annue stimate da interruzioni nei chokepoint marittimi - miliardi di USD



Fonte: van Ginkel et al., Nature Communications, 2025

Il problema non è più soltanto il rischio di passaggio. È il rischio di rete.
A questa rete fisica si sovrappone una rete immateriale. I sistemi finanziari, l'accesso al dollaro, le infrastrutture cloud, la produzione di chip avanzati, il software industriale e la connettività globale sono diventati strumenti di influenza e, in alcuni casi, di coercizione.
Nel suo studio sulla guerra economica, Edward Fishman mostra come gli Stati Uniti abbiano progressivamente trasformato infrastrutture apparentemente tecniche — pagamenti, servizi finanziari, semiconduttori e piattaforme digitali — in leve di potere geopolitico.
Isaac Kardon, studioso del potere marittimo cinese e della competizione sugli spazi oceanici, sostiene che gli oceani stanno diventando sempre più "a pedaggio": ogni rotta può richiedere un accordo, una protezione o un prezzo, trasformando la navigazione da diritto in transazione. La vulnerabilità si distribuisce lungo i nodi di una rete globale fatta di porti, terminal, valichi ferroviari, aeroporti, centrali, cavi sottomarini, stazioni satellitari, server.

L'equivalente contemporaneo della "fortezza inespugnabile" non è più un canale stretto, ma l'illusione che basti controllare pochi varchi per proteggere interi sistemi.
Un'impresa può quindi scoprire che il proprio fattore di vulnerabilità non si trova in un porto congestionato, ma in un fornitore digitale, in una licenza tecnologica, in un sistema di compensazione finanziaria o in un componente senza sostituti immediati.
La supply chain non è più soltanto una sequenza di movimentazioni. È un'architettura di dipendenze.

La logistica come assicurazione geopolitica

Per molto tempo, il modello dominante è stato il *just in time*: minimizzare scorte, ridurre capitale immobilizzato, comprimere i tempi e sincronizzare la produzione con la domanda. È stato un modello efficace in un contesto di rotte stabili, costi prevedibili, interdipendenza crescente e relativa fiducia nella continuità delle reti globali.
Il problema non è che quel modello fosse sbagliato. Il problema è che non può più essere l'unico criterio di progettazione.
Le interruzioni dei principali *chokepoint* marittimi generano 14 miliardi di dollari all'anno di perdite dirette per il commercio globale, senza considerare gli effetti su costi assicurativi, noli, scorte, capacità industriale e investimenti. Una crisi locale può trasformarsi in un problema di margini, servizio al cliente, capitale circolante e reputazione.
La risposta non consiste nel passare a una duplicazione indiscriminata di magazzini, fornitori e rotte. Sarebbe antieconomico e, in molti settori, tecnicamente impossibile. Nessuna azienda può replicare ogni impianto, moltiplicare all'infinito le scorte o costruire una seconda supply chain completa per ogni possibile crisi.
Occorre piuttosto un *just in case* intelligente: una resilienza selettiva, basata sulla conoscenza delle dipendenze realmente critiche e sul costo economico della loro eventuale interruzione.
Non tutti i componenti meritano lo stesso livello di protezione. Ci sono merci facilmente sostituibili e

Le imprese sono abituate a ragionare per catene: fornitore, stabilimento, porto, nave, magazzino, cliente. La nuova realtà impone di ragionare per reti.

componenti senza i quali una linea produttiva si ferma. Ci sono fornitori alternativi sulla carta e fornitori alternativi già qualificati, contrattualizzati e in grado di garantire volumi, standard e continuità. Ci sono porti alternativi geograficamente disponibili e porti realmente collegati ai mercati, agli impianti, alle dogane, ai sistemi ferroviari e ai magazzini dell'azienda.
La resilienza non è una dichiarazione di principio fine a sé stessa. È una capacità operativa. Per costruirla, il management deve chiedersi:

- Quali sono le dipendenze che non possiamo sostituire rapidamente?
- Qual è il costo di 10, 20 o 60 giorni di interruzione?
- Quanto tempo servirebbe per qualificare un secondo fornitore?
- Quale portafoglio di rotte, porti, magazzini e contratti ci permette di continuare a servire i clienti?
- Quali dati dobbiamo monitorare per capire che una crisi sta maturando prima che diventi emergenza?

Queste domande non appartengono solo alla direzione logistica.
Riguardano acquisti, finanza, operations, sicurezza informatica, legale, sostenibilità, relazioni istituzionali e direzione generale. In altri termini, riguardano il board.

Cinque priorità per il board

La prima priorità è mappare le dipendenze oltre il primo livello di fornitura. Molte crisi nascono dove l'impresa vede meno: nei fornitori di secondo o terzo livello, nelle materie prime, negli operatori logistici specializzati, nei software provider o nelle infrastrutture di cui nessuno possiede una visione completa.
La seconda è misurare il costo dell'interruzione, non solo quello del trasporto. Un ritardo logistico va tradotto in margini persi, fermate produttive, capitale circolante aggiuntivo, perdita di clienti, penali contrattuali e danno reputazionale. Solo allora è possibile decidere quanto investire in scorte selettive, capacità alternative o diversificazione geografica.
La terza è costruire alternative verificabili. Una rotta, un terminal o un fornitore non diventano un'alternativa il giorno della crisi. Lo diventano se sono stati testati prima, integrati nei processi, collegati ai sistemi informativi e resi disponibili da contratti coerenti.
La quarta è istituire un sistema di *early warning*. Le imprese devono collegare segnali geopolitici, dati sulle rotte, andamento dei noli, congestioni, capacità disponibile, rischio cyber, restrizioni commerciali e dinamiche finanziarie.
L'obiettivo non è prevedere ogni crisi, ma ridurre il tempo tra il primo segnale e la decisione.
La quinta è assegnare una responsabilità chiara. La resilienza della supply chain non può essere affidata a una funzione isolata né gestita soltanto in condizioni emergenziali. Deve entrare nella governance ordinaria, negli investimenti, nei piani industriali e negli stress test aziendali.
Le aziende più forti non saranno quelle che non subiranno shock. Saranno quelle che avranno previsto come assorbirli.

L'Italia: banchina o piattaforma?

Per l'Italia, questa trasformazione ha una rilevanza particolare. Il Mediterraneo è tornato a essere uno spazio conteso: non più il mare interno relativamente marginale dell'età della globalizzazione lineare, ma una cerniera tra oceano Indiano, Medio Oriente, Africa, Atlantico ed Europa continentale.

In un mondo che cerca rotte alternative, capacità ridondante e accessi più affidabili ai mercati, l'Italia può proporsi come piattaforma di resilienza per l'Europa.



Orbtal Media - Unsplash

L'economia del mare genera in Italia un valore aggiunto complessivo di 216,7 miliardi di euro, alimentando una costellazione di attività portuali, logistiche, energetiche, industriali e turistiche. Tuttavia, la posizione geografica non è un vantaggio automatico.
Il Mediterraneo è ormai uno dei principali spazi della competizione logistica europea. Nel 2024, i 25 principali porti del bacino hanno movimentato 62 milioni di TEU, con una crescita del 5,1% rispetto all'anno precedente. Nel primo semestre 2025, inoltre, il traffico container mediterraneo è cresciuto in media del 5,5%, con una dinamica particolarmente intensa sulle sponde meridionale (+12,4%) e orientale (+6,6%).
Crescita, però, non equivale automaticamente a centralità strategica.
Tanger Med, Valencia, Port Said e il Pireo continuano a rafforzarsi, contendendo traffici, investimenti e funzioni di trasbordo all'intero sistema mediterraneo.
La priorità non è possedere più banchine degli altri. È integrare porto, ferrovia, retroporto, industria, energia, dati e mercati europei in un sistema affidabile. Un porto isolato è una banchina; un porto connesso al suo retroterra produttivo è un'infrastruttura strategica.
I programmi del PNRR prevedono risorse significative per l'elettrificazione delle banchine, gli accessi ferroviari e stradali e l'incremento selettivo della capacità portuale. Ma il salto di qualità non dipenderà soltanto dai fondi disponibili. Dipenderà dalla capacità e dalla visione di trasformare interventi separati in una piattaforma logistica nazionale e mediterranea.
In un mondo che cerca rotte alternative, capacità ridondante e accessi più affidabili ai mercati, l'Italia può proporsi come piattaforma di resilienza per l'Europa. Per farlo, deve evitare di restare una semplice banchina di passaggio.

Navigare senza una carta perfetta

In *One Piece*, la ciurma di Rufy entra nella Grand Line sapendo che non esiste una carta completamente affidabile. Le correnti cambiano, il clima è instabile, gli equilibri fra i poteri sono mobili. Non si naviga perché si possiedono tutte le risposte, ma perché si dispone di risolutezza, di una direzione, di alleanze, di competenze e della capacità di adattarsi senza perdere il controllo della rotta.
La nuova geografia del rischio non può essere eliminata. Le rotte resteranno esposte, i nodi digitali saranno contendibili, le dipendenze tecnologiche continueranno a produrre vulnerabilità. Ma le imprese possono scegliere se subire questa trasformazione come carichi alla deriva o affrontarla come una scelta strategica.
Gli stretti continueranno a contare. Tuttavia, il vantaggio competitivo non dipenderà più soltanto dall'accesso a Suez, Hormuz, a un porto efficiente o a un fornitore a basso costo. Dipenderà dalla capacità di governare una rete di alternative fisiche, digitali, finanziarie e organizzative; di leggere i segnali e di non dipendere da un solo passaggio.
La logistica non è più soltanto ciò che porta un prodotto dal punto A al punto B. È la capacità di continuare a muoversi quando il mondo, improvvisamente, trasforma uno stretto in un nodo.

Niccolò Bianchini è Responsabile della Comunicazione e della Strategia Internazionale di Assologistica.



Adobe Firefly

Patrimonio

38 **Governare il patrimonio che verrà**
Stefano Lovati

40 **Una mappa del patrimonio**
Riccardo Di Stefano

44 **Passaggio generazionale e impresa**
Matteo Rossomando

50 **Oltre la negoziazione**
Alessia Trevisan

Focus

Una corretta gestione del patrimonio familiare nel tempo non è soltanto il risultato delle scelte compiute nel passato, ma un progetto di continuità destinato ad attraversare generazioni, eventi inattesi e cambiamenti talvolta radicali. Occorre presidiare gli snodi che ne accompagnano l'evoluzione e ne ridefiniscono gli equilibri, non solo con professionalità, ma consapevoli della responsabilità di conoscere, preparare, proteggere e governare il cambiamento.
Come si legge negli articoli di questa sezione, anche se la gestione del patrimonio familiare viene spesso associata agli investimenti finanziari, in realtà, le decisioni più importanti nascono quasi sempre al di fuori dei mercati, quando si sceglie di comprendere meglio la propria situazione patrimoniale, se ne pianifica il trasferimento della ricchezza alle generazioni successive, si costruiscono strumenti di tutela per i familiari più fragili o quando la cessione di un'impresa impone di ridisegnare gli equilibri della famiglia.
È in questi passaggi che il patrimonio rivela la propria natura più autentica: non semplice ricchezza da amministrare, ma un progetto da governare nel tempo.

Governare il patrimonio che verrà

Non semplice ricchezza da amministrare, ma un progetto da governare nel tempo.

Un patrimonio familiare non è soltanto il risultato delle scelte compiute nel passato, ma un progetto di continuità destinato ad attraversare generazioni, eventi inattesi e cambiamenti talvolta radicali. Governarlo significa porsi alcune domande fondamentali: conosciamo davvero la sua struttura? È sufficientemente solido? È pronto ad affrontare il passaggio generazionale? E cosa accade quando l'azienda che ne rappresentava il fulcro viene ceduta?

La vera sfida della governance patrimoniale consiste nel dare risposta a questi interrogativi, creando connessioni tra il presente e il futuro, tra chi oggi detiene il patrimonio e chi ne sarà destinatario domani, tra la dimensione economica e quella familiare, tra le esigenze di crescita e quelle di protezione.

Diventa allora essenziale presidiare gli snodi che accompagnano l'evoluzione del patrimonio e ne ridefiniscono gli equilibri. In questo contesto, il termine che meglio descrive tale attività non è semplicemente gestione o amministrazione, ma responsabilità: la responsabilità di conoscere, preparare, proteggere e governare il cambiamento.

Da questa prospettiva, il wealth check up rappresenta la responsabilità della conoscenza: comprendere il patrimonio nella sua interezza, individuarne eventuali fragilità e verificarne la coerenza rispetto agli obiettivi della famiglia. Il passaggio generazionale nelle società di persone richiama invece la responsabilità della preparazione, perché la continuità non si improvvisa ma richiede pianificazione e consapevolezza. Infine, la cessione dell'azienda rappresenta la responsabilità di governare una trasformazione profonda, nella quale il valore imprenditoriale si traduce in un patrimonio che richiede nuove logiche di indirizzo, organizzazione e tutela.

Cambia così anche il modo di guardare alla ricchezza familiare: non più soltanto per ciò che rappresenta oggi, ma per ciò che sarà chiamata a diventare domani.

I contributi raccolti in questo numero affrontano tre passaggi particolarmente significativi di questo percorso.

Il primo riguarda la conoscenza, attraverso il wealth check up. In questo contributo l'autore evidenzia come "l'approccio tradizionale, pur rimanendo fondamentale nella gestione delle esigenze contingenti, rischia... di non essere più sufficiente. Molte delle criticità che interessano i patrimoni più articolati nascono infatti in modo silenzioso e si sviluppano nel corso degli anni, manifestandosi spesso quando intervenire è diventato più complesso o più costoso."

Il secondo tema riguarda la trasformazione. La cessione di un'impresa rappresenta spesso uno degli eventi più rilevanti nella storia di una famiglia imprenditoriale. Nel

> Il wealth check up rappresenta la responsabilità della conoscenza: comprendere il patrimonio nella sua interezza, individuarne eventuali fragilità e verificarne la coerenza rispetto agli obiettivi della famiglia.

contributo che segue viene messo in luce il ruolo dell'avvocato d'affari, chiamato ad accompagnare un processo nel quale gli aspetti giuridici e negoziali si intrecciano continuamente con quelli umani e relazionali. Come ricorda l'autore, "quando si pensa a un'operazione di M&A, l'immagine è quasi sempre la stessa: contrattualistica complessa, tecnicismi, riunioni fino a tarda notte. Ma il vero motore di un'operazione straordinaria non sono solo i numeri e le clausole, sono le persone. E, con esse, la fatica di lasciare andare ciò che si è costruito in una vita."
Il terzo contributo affronta il tema della continuità generazionale all'interno della società semplice, uno strumento frequentemente impiegato nella pianificazione patrimoniale che, proprio in ragione delle sue peculiarità, richiede particolare attenzione nella preparazione del trasferimento tra generazioni. Anche in questo caso emerge l'importanza di anticipare il cambiamento anziché subirlo, prestando attenzione non soltanto agli aspetti giuridici, ma anche a quelli patrimoniali e finanziari, la cui sottovalutazione potrebbe compromettere l'efficacia di una costruzione giuridica altrimenti impeccabile. Come osserva l'autore, "una pianificazione efficace deve associare alle regole societarie una corrispondente strategia finanziaria. Una clausola che preveda la liquidazione degli eredi è concretamente sostenibile soltanto se esistono risorse per eseguirla."
Temi differenti, ma accomunati da una stessa logica di fondo. Perché conoscere, preparare e guidare la trasformazione, non rappresentano attività separate, bensì diverse espressioni di un unico obiettivo: governare il patrimonio familiare non soltanto per ciò che è oggi, ma per ciò che sarà chiamato a diventare domani.
La gestione del patrimonio familiare viene spesso associata agli investimenti finanziari. In realtà, le decisioni più importanti nascono quasi sempre al di fuori dei mercati. Nascono quando si sceglie di comprendere meglio la propria situazione patrimoniale, quando si pianifica il trasferimento della ricchezza alle generazioni successive o quando la cessione di un'impresa impone di ridisegnare gli equilibri della famiglia. È in questi passaggi che il patrimonio rivela la propria natura più autentica: non semplice ricchezza da amministrare, ma un progetto da governare nel tempo.

La gestione del patrimonio familiare viene spesso associata agli investimenti finanziari. In realtà, le decisioni più importanti nascono quasi sempre al di fuori dei mercati.



Stefano Lovati,
Responsabile Investment Banking & Internal Family Office e Deputy CIO Investitori Sgr



Adobe Firefly

Una mappa del patrimonio

Una adeguata rappresentazione patrimoniale costituisce un efficace strumento per anticipare rischi, individuare opportunità o aree di miglioramento e preservare l'evoluzione del patrimonio.



di Riccardo Di Stefano

Nel mondo della consulenza patrimoniale ci troviamo sempre più frequentemente di fronte a situazioni caratterizzate da elevata complessità: gruppi societari articolati, patrimoni immobiliari distribuiti in differenti Paesi, investimenti detenuti in più giurisdizioni, garanzie personali a favore delle società operative, partecipazioni incrociate e famiglie imprenditoriali nelle quali convivono più rami familiari e generazioni diverse.
In questo contesto, la gestione del patrimonio non può più limitarsi alla sola dimensione finanziaria, né concentrarsi esclusivamente sulla risoluzione delle problematiche già emerse. La vera sfida consiste nell'adottare un approccio capace di anticipare i bisogni e individuare preventivamente le possibili aree di rischio, preservando il patrimonio e accompagnandone l'evoluzione nel tempo.
Se questo è lo scenario, anche gli strumenti di consulenza devono necessariamente evolvere.
L'approccio tradizionale, pur rimanendo fondamentale nella gestione delle esigenze contingenti, rischia infatti di non essere più sufficiente. Molte delle criticità che interessano i patrimoni più articolati nascono infatti in modo silenzioso e si sviluppano nel corso degli anni, manifestandosi spesso quando intervenire è diventato più complesso o più costoso.
È proprio da questa considerazione che nasce l'esigenza di offrire una lettura organica e prospettica del patrimonio del cliente, individuando tempestivamente aspetti che potrebbero richiedere attenzione nel medio e lungo periodo.

La gestione del patrimonio non può più limitarsi alla sola dimensione finanziaria, né concentrarsi esclusivamente sulla risoluzione delle problematiche già emerse.

Adobe Firefly



Dalla conoscenza del cliente alla comprensione del patrimonio

L'idea alla base nasce da una semplice constatazione. Molti imprenditori e clienti con patrimoni significativi dedicano la maggior parte delle proprie energie allo sviluppo del business, concentrandosi sulle sfide operative e strategiche delle proprie attività. È naturale che, in questo contesto, alcuni aspetti legati alla struttura patrimoniale, alla governance familiare o ai riflessi successori passino in secondo piano.
Non si tratta necessariamente di una mancanza di attenzione. Più semplicemente, il patrimonio spesso cresce in modo progressivo e, nel corso degli anni, acquisisce livelli di complessità non accompagnati da un'adeguata pianificazione strutturale.
Disporre di una fotografia organica del patrimonio diventa quindi un passaggio fondamentale per comprenderne esigenze intrinseche, identificare eventuali vulnerabilità e verificare se esistano opportunità di miglioramento.

Il valore di una visione integrata

Alla base vi è un elemento fondamentale: il valore che nasce dall'analisi integrata delle informazioni. Da una parte vi è la storia imprenditoriale e personale del cliente, le dinamiche familiari, le esigenze già manifestate nel tempo o sopraggiunte e tutte quelle informazioni che caratterizzano la realtà specifica.
Dall'altra vi sono le informazioni disponibili presso la Banca o ricavabili da fonti pubbliche ufficiali, quali ad esempio visure camerali, dati catastali, assetti partecipativi, informazioni societarie e ulteriori evidenze relative al patrimonio.
Presi singolarmente questi dati possono apparire incompleti.
Analizzati congiuntamente consentono invece di costruire una rappresentazione estremamente efficace della realtà patrimoniale del cliente. Ed è proprio qui che si genera un valore distintivo.

Una fotografia patrimoniale con una visione prospettica

L'obiettivo non è esclusivamente quello di fotografare l'esistente.
Partendo dalla ricostruzione di una vera e propria mappa del patrimonio e delle relazioni esistenti tra i soggetti che ne fanno parte, l'analisi è infatti orientata a comprendere come l'attuale configurazione patrimoniale potrebbe evolvere nel tempo e quali elementi potrebbero generare criticità future sulla base dell'esperienza maturata in centinaia di situazioni patrimoniali complesse.
Garanzie personali dimenticate nel corso degli anni, assetti societari non più coerenti con l'evoluzione del business, patrimoni immobiliari frammentati, concentrazione di responsabilità su singoli soggetti, assenza di regole condivise tra soci o eredi rappresentano solo alcuni esempi di situazioni che possono essere intercettate in fase preventiva.
Questo permette al cliente di avere una maggiore consapevolezza di potenziali rischi, opportunità ma anche di possibili azioni correttive, affrontando temi che spesso emergono quando il margine di azione si è ridotto o il momento più favorevole è ormai trascorso.

Un percorso in due livelli

L'analisi si sviluppa attraverso due fasi progressive. La prima consente di ottenere una fotografia ad alto livello della situazione patrimoniale.
Vengono ricostruiti gli asset principali, analizzati i collegamenti esistenti tra



società, immobili e soggetti coinvolti e individuati eventuali elementi meritevoli di approfondimento.
Qualora emergano aspetti di particolare interesse o complessità, il percorso può evolvere in una seconda fase durante la quale si svolge un'analisi approfondita, integrando ulteriori informazioni e sviluppando possibili scenari di intervento.
Le raccomandazioni formulate possono riguardare aspetti societari, patrimoniali, successori od organizzativi e rappresentano una base di riflessione che il cliente potrà valutare.

Un beneficio concreto per il cliente

Per il cliente il principale beneficio consiste nell'acquisire una visione più chiara e completa del proprio patrimonio. Significa poter osservare con occhi diversi il patrimonio costruito nel corso degli anni, verificando che la sua struttura sia ancora coerente con gli obiettivi futuri della famiglia e dell'impresa.
Rappresenta inoltre un'occasione per riflettere su temi spesso rinviati, quali la governance, il passaggio generazionale, la tutela degli asset strategici.
Risulta anche un ottimo strumento che consente di contribuire a individuare opportunità di ottimizzazione della struttura patrimoniale. In alcuni casi, infatti, una diversa organizzazione degli asset, delle partecipazioni o delle relazioni tra i diversi soggetti coinvolti può consentire di accedere a benefici, agevolazioni o soluzioni che, nell'assetto esistente, potrebbero risultare non percorribili.
Si pensi, ad esempio, al caso di partecipazioni societarie detenute da più soci, nessuno dei quali esercita singolarmente il controllo. In una situazione di questo tipo, l'attuale configurazione proprietaria potrebbe non consentire di beneficiare del regime agevolativo previsto in occasione del passaggio generazionale. Un'analisi preventiva potrebbe invece evidenziare l'opportunità di una riorganizzazione degli assetti partecipativi, ad esempio attraverso la costituzione di una holding familiare, con l'obiettivo di rendere più efficiente il trasferimento della ricchezza alle generazioni successive e preservarne la continuità nel tempo.
È proprio questa l'ambizione più lungimirante: trasformare le informazioni in consapevolezza, la consapevolezza in pianificazione e la pianificazione in valore per il cliente, contribuendo a preservare e accompagnare nel tempo l'evoluzione del patrimonio.

Riccardo Di Stefano, Associate Partner, KPMG Studio Associato (Consulenza Legale e Tributaria).

Un'accurata mappa del patrimonio permette al cliente di avere una maggiore consapevolezza di potenziali rischi e opportunità, ma anche di possibili azioni correttive.



Passaggio generazionale e impresa

Adobe Firefly | Gemini Flash



di Matteo Rossomando

Come fare di un rischio un'opportunità (con la giusta assistenza)

Non è sufficiente conoscere il valore complessivo del patrimonio. Occorre comprenderne la composizione, la liquidabilità, i flussi finanziari e la capacità di sostenere un evento straordinario.

La scomparsa di un socio o di chi è a capo di un'impresa non produce soltanto effetti ereditari, può modificare gli equilibri familiari, incidere sulla continuità dell'attività, generare un rilevante fabbisogno di liquidità e mettere in discussione la struttura stessa del patrimonio in questione. Anticipare questi problemi significa accompagnare l'intera famiglia in una delle fasi più delicate del suo percorso patrimoniale.
Quando si parla di passaggio generazionale, l'attenzione si concentra spesso sul testamento, sulle imposte di successione o sulla ripartizione dei beni tra gli eredi. Nelle famiglie imprenditoriali, tuttavia, il punto più delicato è frequentemente un altro: che cosa accade alla partecipazione sociale quando viene a mancare uno dei soci?
È una domanda semplice, ma capace di aprire scenari molto diversi. Gli eredi entreranno nella società? Riceveranno una somma di denaro? Gli altri soci avranno le risorse necessarie per liquidarli? La società potrà continuare a operare senza vendere immobili, disinvestire portafogli o ricorrere a un finanziamento imprevisto? Sono interrogativi nei quali la dimensione giuridica e quella finanziaria diventano inseparabili.
La quota sociale non è un bene come gli altri. Nelle società di persone, la partecipazione non è normalmente considerata un investimento impersonale. Rappresenta anche un rapporto fiduciario tra i soci, fondato sulle qualità personali, professionali e familiari di ciascuno.
Per questo motivo, alla scomparsa di un socio, gli eredi non diventano automaticamente soci. La disciplina legale prevede, come regola generale, la liquidazione della quota agli eredi, salvo che i soci superstiti decidano di sciogliere la società oppure di continuarla con gli eredi stessi. Il subentro, quindi, richiede una scelta e presuppone il consenso delle persone coinvolte.
La differenza è sostanziale. L'erede che non entra nella società non riceve necessariamente una quota del patrimonio sociale, ma diventa titolare di un diritto economico alla liquidazione. Occorre allora determinare il valore della partecipazione e reperire le risorse necessarie per corrisponderlo. Un patrimonio apparentemente solido può rivelarsi, in quel momento, sorprendentemente fragile. Una società può possedere immobili di pregio, partecipazioni o altri beni rilevanti e, allo stesso tempo, non disporre della liquidità necessaria per soddisfare gli eredi senza compromettere la propria operatività.
È qui che si manifesta una prima, importante, area di intervento per il professionista che supporta la famiglia: misurare in anticipo il fabbisogno finanziario prodotto dalla successione. Non è sufficiente conoscere il valore complessivo del patrimonio. Occorre comprenderne la composizione, la liquidabilità, i flussi finanziari e la capacità di sostenere un evento straordinario.

Le clausole societarie

In previsione di ciò che può accadere, è utile pensare alla struttura di clausole societarie come strumenti di pianificazione. La disciplina legale può essere adattata attraverso clausole contenute nello statuto o nei patti parasociali. È possibile, per esempio, prevedere che la partecipazione del socio defunto si accresca in favore dei soci superstiti, fermo restando il diritto degli eredi a riceverne il valore; oppure disciplinare la continuazione della società con alcuni o tutti gli eredi.

Le clausole possono (e, bisognerebbe dire, devono) regolare anche i criteri di valutazione della quota, i tempi e le modalità di pagamento, le garanzie, le maggioranze necessarie e le conseguenze dell'eventuale mancato accordo.

Queste previsioni sono spesso composte da poche righe, ma possono determinare il destino di patrimoni molto rilevanti. Una formulazione standard, non coordinata con la situazione familiare, può produrre l'effetto opposto a quello desiderato: contenziosi sul valore della quota, ingresso in società di soggetti non graditi, difficoltà finanziarie per i soci superstiti o contrasto con il divieto dei patti successori previsto dall'articolo 458 del Codice civile.

La disciplina vigente continua, infatti, a sancire la nullità delle convenzioni con cui una persona dispone contrattualmente della propria successione, salve le specifiche eccezioni previste dalla legge. La clausola societaria, pertanto, non può essere valutata isolatamente, ma, con l'aiuto di appositi professionisti legali, deve essere coordinata con il testamento, con eventuali donazioni, con gli accordi familiari, con le coperture assicurative e con la struttura degli investimenti.

La domanda non è soltanto chi deterrà la quota, ma anche come finanziare la soluzione prescelta senza distruggere valore creato.

Una pianificazione efficace deve associare alle regole societarie una corrispondente strategia finanziaria.



Adobe Firefly | Gemini Flash

La società semplice come piattaforma di governance familiare

Tra gli strumenti utilizzabili, particolare interesse assume la società semplice. Non è una formula adatta allo svolgimento di un'attività commerciale, né costituisce una soluzione universale. Può però offrire una struttura flessibile per la gestione unitaria di immobili, partecipazioni e patrimoni familiari, consentendo di disciplinare poteri amministrativi, diritti economici, circolazione delle quote e rapporti tra le diverse generazioni.
La proprietà dei beni viene sostituita dalla partecipazione nella società. Ciò permette di evitare che, a ogni successione, il patrimonio venga materialmente frammentato tra numerosi eredi. Non si elimina il fenomeno successorio, ma lo si governa attraverso regole definite prima che emerga il conflitto.

La società semplice consente inoltre di valorizzare il ruolo del cosiddetto socio d'opera, cioè del familiare o del professionista che contribuisce non soltanto con capitale, ma con la propria attività. È un tema particolarmente rilevante nelle famiglie in cui un figlio è già coinvolto nella gestione del patrimonio o dell'impresa, mentre gli altri hanno seguito percorsi differenti. Le regole societarie possono riconoscere competenze, responsabilità, poteri e diritti economici diversi, purché siano costruite con chiarezza e coerenza.
Anche in questo caso, però, il valore non risiede nel semplice utilizzo dello strumento, ma nella qualità del suo disegno. Occorre definire chi amministra, quali decisioni richiedono il consenso degli altri soci, come viene determinata la remunerazione di chi lavora, quali informazioni devono essere fornite ai familiari non gestori e che cosa accade in caso di recesso, incapacità o decesso.



Adobe Firefly | Gemini Flash

La liquidità è parte della soluzione giuridica

Una pianificazione efficace deve associare alle regole societarie una corrispondente strategia finanziaria. Una clausola che preveda la liquidazione degli eredi è concretamente sostenibile soltanto se esistono risorse per eseguirla. Tali risorse possono derivare da una riserva finanziaria, da un portafoglio appositamente costruito, da una copertura assicurativa o da una combinazione di più strumenti.

Le **polizze vita**, in particolare, possono fornire liquidità in tempi coerenti con le esigenze della famiglia e della società. Anche la designazione dei beneficiari, tuttavia, richiede attenzione. Una formula apparentemente semplice, come "legittimi eredi", non è necessariamente neutrale e può produrre risultati diversi da quelli immaginati dal contraente, soprattutto per quanto riguarda l'individuazione dei beneficiari e la ripartizione dell'indennizzo.

Il prodotto finanziario, quindi, deve essere inserito in un'architettura più ampia. La migliore polizza o il miglior portafoglio non possono correggere una clausola societaria incoerente; allo stesso modo, una clausola perfettamente scritta rischia di restare inefficace se manca la liquidità necessaria per attuarla.

La complessità cresce ulteriormente quando il cliente, i familiari o parte del patrimonio si trovano all'estero. Il Regolamento europeo n. 650/2012 utilizza, come criterio generale, la residenza abituale del defunto per individuare la giurisdizione e la legge applicabile alla successione, consentendo in determinate condizioni la scelta della legge della cittadinanza. Una residenza estera, anche se non adeguatamente percepita dal cliente, può quindi modificare profondamente il quadro successorio.

È fondamentale il ruolo del professionista legale come co-regista della pianificazione, capace di riconoscere i segnali che la rendono necessaria.

Il ruolo del professionista

Anche qui entra in gioco il professionista legale come co-regista della pianificazione, sapendo riconoscere i segnali che la rendono necessaria: soci di età avanzata, patrimonio prevalentemente illiquido, più rami familiari, figli con ruoli differenti, clausole societarie molto risalenti, residenze estere o assenza di adeguate coperture.
Una domanda ben posta, "che cosa accadrebbe alla società e agli investimenti se domani venisse meno uno dei soci?", può far emergere esigenze che il cliente non aveva mai rappresentato. Da quel momento il professionista diventa il punto di raccordo tra famiglia e patrimonio. Può quantificare i fabbisogni, organizzare le risorse finanziarie, verificare la coerenza delle coperture assicurative e mantenere il rapporto con la generazione successiva. Si tratta di un'attività che rafforza la relazione con il cliente, estende naturalmente il dialogo agli eredi e consente di passare dalla gestione dei singoli investimenti alla cura dell'intero progetto familiare.
In questo percorso la competenza legale specialistica non è una verifica formale da richiedere al termine del lavoro. È parte della progettazione. Le volontà della famiglia devono essere tradotte in clausole valide, coordinate e concretamente attuabili. Una parola inserita od omessa in un patto sociale, in un testamento o nella designazione di un beneficiario può modificare l'esito economico dell'intera operazione.
La vera pianificazione nasce dunque dall'incontro tra due competenze: quella finanziaria, che rende disponibili le risorse, e quella giuridica, che consente loro di raggiungere esattamente lo scopo per il quale sono state predisposte.
È in questo spazio di collaborazione che il passaggio generazionale smette di essere soltanto un rischio e diventa un'opportunità di continuità, protezione e creazione di valore.

Matteo Rossomando è avvocato presso Weigmann Studio Legale. Da giugno a dicembre 1999 ha lavorato presso lo Studio US "Morgan, Lewis and Bockius" di Londra, nel dipartimento di Company Law and IP; gennaio 2000 NY Office di "Morgan, Lewis and Bockius". Dal 2006 è Equity partner di Weigmann Studio Legale. È autore di pubblicazioni su riviste giuridiche di diritto civile, commerciale e fallimentare (tra cui *Giurisprudenza Italiana*, *Il Fallimento*, *Le società*) e su riviste rivolte all'Avvocatura. (matteo.rossomando@weigmann.it).



Freepik

Oltre la negoziazione



di Alessia Trevisan

Il ruolo e il lato umano dell'avvocato d'affari nelle operazioni straordinarie e di trasformazione del patrimonio degli imprenditori.

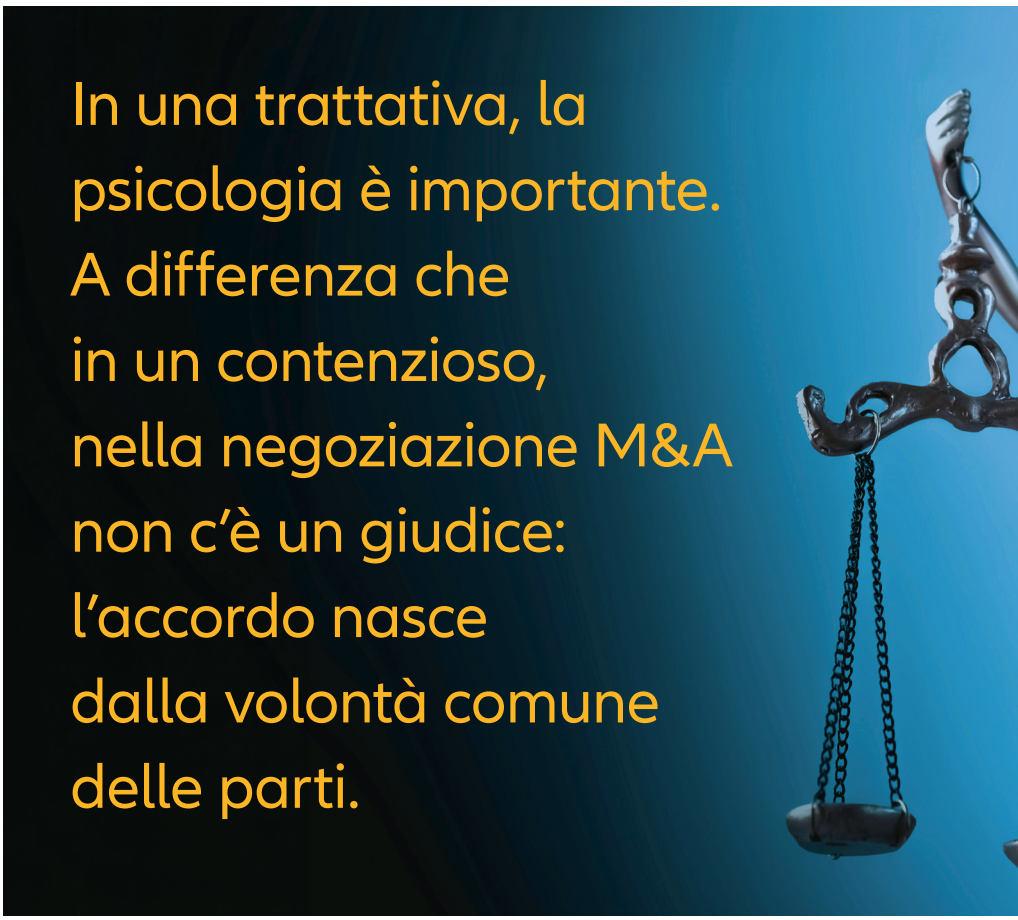
Quando si pensa a un'operazione di M&A, l'immagine è quasi sempre la stessa: contrattualistica complessa, tecnicismi, riunioni fino a tarda notte. Ma il vero motore di un'operazione straordinaria non sono solo i numeri e le clausole: sono le persone. E, con esse, la fatica di lasciare andare ciò che si è costruito in una vita.

Cosa fa un avvocato d'affari, e perché serve

L'avvocato d'affari accompagna l'imprenditore dalla maturazione dell'idea di vendere, attraverso la negoziazione, fino alla firma dei contratti. È un percorso che può richiedere mesi, talvolta anni, e che sta diventando sempre più lungo per la crescente complessità delle variabili in gioco, incluso il mutamento degli assetti geopolitici, che solleva significative incognite sull'evoluzione dei dati economico-finanziari delle aziende. Tutto questo richiede una regia esperta e paziente.
Ma questo ruolo di supporto non appartiene forse anche ad altri professionisti? In parte sì. Il commercialista di fiducia e il consulente storico della famiglia sono figure essenziali, depositarie della memoria dell'impresa. L'avvocato d'affari non li sostituisce: li integra, apportando quella specializzazione tecnica e quella consuetudine con la prassi delle operazioni straordinarie che si acquisiscono soltanto seguendo molte transazioni ogni anno. Insieme, i professionisti compongono la squadra che guida l'imprenditore in una svolta al tempo stesso professionale e personale.
La contrattualistica M&A è altamente complessa e la migliore offerta non è necessariamente quella con il prezzo più alto: numerose variabili negoziali — meccanismi di aggiustamento del prezzo, *earn-out*, garanzie, patti di non concorrenza, clausole di *governance* — incidono in modo determinante sul valore effettivo dell'operazione per l'imprenditore.

Con i clienti imprenditori, il lavoro dell'avvocato d'affari comincia prima della trattativa e non finisce con la firma.

Sasun Bughdaryan - Unsplash



La vendita di un'azienda, del resto, non si giudica solo al *closing*, ma negli anni successivi. Molte clausole producono effetti che vincolano l'imprenditore ben oltre la firma: le garanzie possono essere escusse a distanza di tempo; le clausole di aggiustamento del prezzo possono ridurre il *cash-in* dell'imprenditore; i patti di non concorrenza limitano per anni la libertà professionale dell'imprenditore; la *governance* concordata al *closing* disegna la vita quotidiana di chi resta in azienda accanto al nuovo socio; i contratti di *management* e di lavoro definiscono i rapporti *post-closing* fino a eventuali successivi cambi di controllo. Ogni parola scritta oggi ha una conseguenza domani. Senza un professionista specializzato al tavolo — che padroneggi queste dinamiche, ne conosca le prassi di mercato e sappia governarle nell'interesse del cliente — il rischio concreto per l'imprenditore è di lasciare sul tavolo, negli anni, parte del valore ottenuto con la vendita.

Il lato umano: stare accanto a chi vende "la propria creatura"

Assistere un imprenditore che vende la propria azienda è diverso dall'assistere un investitore istituzionale. Per l'imprenditore l'azienda non è un *asset* in portafoglio, ma ciò che ha creato, spesso da zero, e a cui ha dedicato una vita fatta di tempo, sacrifici e relazioni. È, per usare l'immagine spesso utilizzata dagli imprenditori: "*la propria creatura, come un figlio*". Venderla, anche quando è un'opportunità straordinaria, assomiglia a un distacco affettivo più che a una mera decisione economica. È in questi momenti che la resistenza psicologica del fondatore emerge con forza, e l'avvocato d'affari deve saperla gestire con competenza, esperienza, nonché con una buona dose di sensibilità ed empatia.

Per questo, con i clienti imprenditori, il lavoro dell'avvocato d'affari comincia prima della trattativa e non finisce con la firma. L'avvocato d'affari spiega, clausola per clausola, significato e conseguenze, ascolta la storia dell'azienda, perché ogni tutela deve essere costruita su quella realtà. Questo processo, anche formativo, è ciò che distingue l'avvocato d'affari specializzato da qualsiasi altro consulente. Non si tratta soltanto di redigere contratti, ma di costruire con il cliente una consapevolezza piena di ciò che sta sottoscrivendo, delle alternative possibili e delle conseguenze dietro ogni scelta. Questo dialogo riduce l'asimmetria tra i due lati del tavolo; è un investimento di tempo, ma è la base di un rapporto di fiducia autentico.

Mediatori tra due mondi

Nell'M&A e nel *private equity* l'avvocato d'affari è, per definizione, un mediatore tra le parti. Da un lato un acquirente finanziario abituato a ragionare per multipli, *covenant* ed *exit*; dall'altro un imprenditore per cui ogni clausola racconta una storia — la sua. Mediare non significa negoziare un compromesso al ribasso: significa tradurre linguaggi e logiche di entrambi i mondi preservando la posizione del proprio cliente.
A questo si aggiunge un aspetto che l'imprenditore deve conoscere: nel *private equity* esistono "regole non scritte" — in teoria tutto è negoziabile, ma chi conosce la prassi sa dove insistere e dove la resistenza è controproducente. Ignorarla può far saltare l'operazione o portare ad accettare condizioni sfavorevoli; a pagarne il conto, in entrambi i casi, è il patrimonio dell'imprenditore.
C'è poi la psicologia della trattativa. A differenza del contenzioso, nella negoziazione M&A non c'è un giudice:



Il successo di un'operazione straordinaria non si misura solo con un accordo giuridicamente impeccabile, ma con la capacità di guidare le persone nel cambiamento.

l'accordo nasce dalla volontà comune delle parti. L'avvocato d'affari deve saper leggere quando una rigidità contrattuale è un vero punto di rottura o un semplice irrigidimento tattico, deve intuire quando una concessione apre spazi e quando invece indebolisce il cliente. Nei momenti di stallo, quando la negoziazione si blocca e le ore si allungano, l'imprenditore, abituato per una vita a decidere, si trova in una condizione di isolamento decisionale. In quelle ore l'avvocato diventa l'unico interlocutore che padroneggia insieme la tecnica contrattuale e la storia personale dietro ogni scelta negoziale, presidiando la lucidità decisionale del proprio cliente. Per questo deve anche saper dire "*ci fermiamo qui*", tutelando l'essere umano prima del contratto.
Il successo di un'operazione straordinaria, in definitiva, non si misura solo con un accordo giuridicamente impeccabile, ma con la capacità di guidare le persone nel cambiamento, proteggendone gli interessi e rispettandone la storia. È qui che si rivela il lato umano dell'avvocato d'affari e il valore della squadra di professionisti che affianca l'imprenditore lungo tutto il processo.

Alessia Trevisan, Partner di ADVANT Nctm, specializzata in M&A e Private Equity. Assiste imprenditori, fondi di private equity e altri operatori finanziari nelle operazioni straordinarie di cessione di partecipazioni sociali, aziende e rami di azienda, apertura del capitale sociale a terzi, riorganizzazioni societarie, anche internazionali, e passaggi generazionali. La sua pratica si distingue per un approccio che coniuga rigore tecnico e attenzione alla dimensione umana.



Julia Joppien - Unsplash

Valori ed eccellenze

56 **Colmare i gap nell'alfabetizzazione finanziaria**
A cura della Redazione

62 **Allianz Bank guarda oltre l'orizzonte**
A cura della Redazione

66 **Il respiro della montagna per tutta la famiglia**
A cura della Fondazione Allianz UMANA MENTE

Focus

La responsabilità di costruire un patrimonio e finanziare la propria pensione sta passando sempre di più dalle istituzioni ai singoli individui. Ma, secondo Allianz Research, la strada da percorrere sarà lunga, poiché la competenza finanziaria non è ancora al passo con i tempi. Per questo Allianz, uno dei gestori di patrimoni più importanti d'Europa, affianca i suoi clienti, sia private che corporate, con un approccio olistico che integra consulenza finanziaria, gestione del patrimonio e copertura dei rischi d'impresa in un modello che pochi al mondo possono replicare.

E, in questo contesto, si consolida sempre più il posizionamento di Allianz Bank, capace di coniugare innovazione, solidità patrimoniale e centralità della relazione nel proprio modello di business, come testimoniano i numerosi premi che ne riconoscono ogni anno i crescenti livelli di eccellenza.
Tra le azioni più importanti che il gruppo pone in atto nel Paese, e che affiancano le attività professionali in campo assicurativo e finanziario, si distinguono le attività della Fondazione UMANA MENTE a favore dei portatori di disabilità o di malattie rare, con iniziative ad ampio raggio di assistenza ed inclusione.

Colmare i gap nell'alfabetizzazione finanziaria

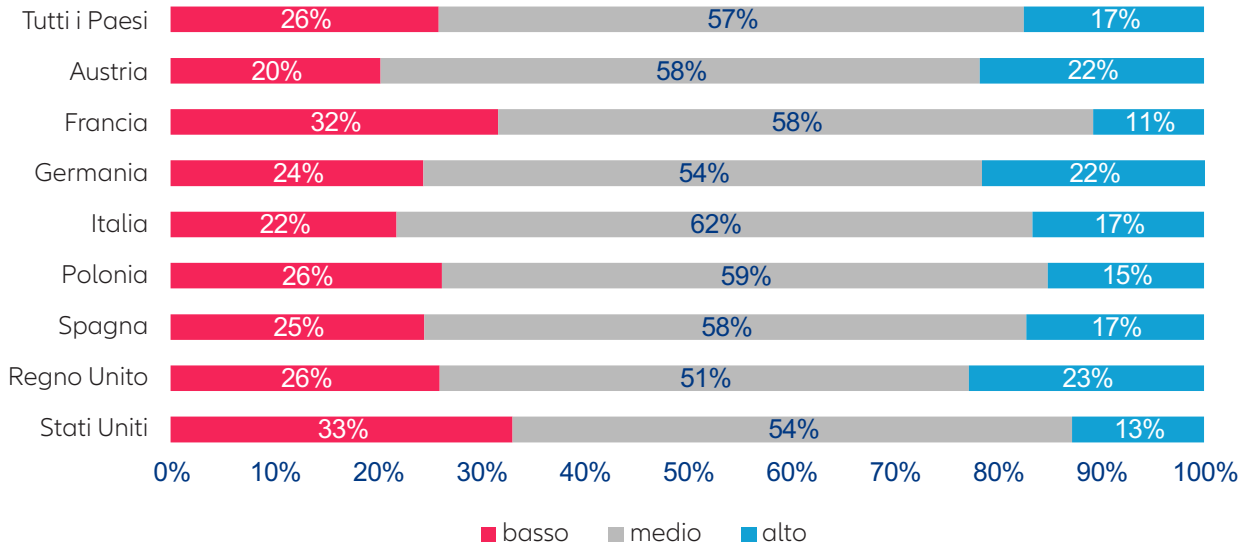


Studio Romantic - Shutterstock

A cura della Redazione

Per investire meglio occorrono cultura finanziaria e consapevolezza. Evitando le facili lusinghe dell'IA.

Figura 1 - **Livello di alfabetizzazione finanziaria per Paese** (risposte degli intervistati, in %)



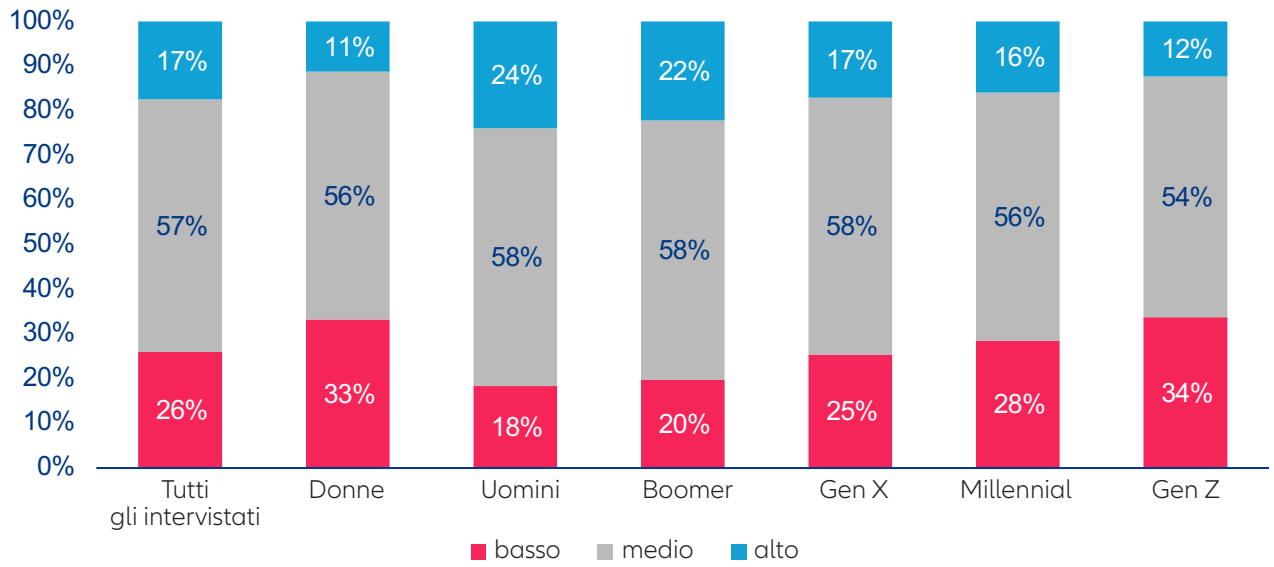
Fonte: Allianz Research

Dai conti d'investimento per i bambini introdotti negli Stati Uniti, alle riforme previdenziali in Germania, la responsabilità di costruire un patrimonio e finanziare la propria pensione sta passando sempre di più dalle istituzioni ai singoli individui. Sebbene questo consenta alle famiglie maggiori opportunità di plasmare il proprio futuro finanziario, allo stesso tempo rende sempre più importante la comprensione dei concetti finanziari di base, come interesse composto, inflazione, rischio e diversificazione.
L'ultimo *Financial Literacy Report* di Allianz Research suggerisce che la strada da percorrere sarà lunga, poiché la competenza finanziaria non è ancora al passo con i tempi.
Si tratta della quarta edizione del sondaggio sull'alfabetizzazione finanziaria, condotto ogni tre anni. La ricerca ha coinvolto più di 8.000 intervistati in otto paesi: Austria, Francia, Germania, Italia, Polonia, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti. I risultati confermano che i cittadini con un elevato livello di alfabetizzazione finanziaria rappresentano ancora un'eccezione. Solo il 17% degli intervistati risulta altamente alfabetizzato su queste tematiche (figura 1), mentre più di un quarto è connotato da punteggi bassi. Il Regno Unito è al primo posto per il numero di intervistati con un'elevata alfabetizzazione finanziaria (23%), seguito da Austria e Germania (entrambe al 22%), mentre Francia (11%) e Stati Uniti (13%) registrano i risultati più bassi.
L'Italia si allinea alla media con una percentuale del 17% degli intervistati che ha un alto livello di alfabetizzazione finanziaria. Questi risultati sono rimasti sostanzialmente invariati rispetto alla precedente indagine condotta nel 2023, il che sottolinea la necessità di intensificare gli sforzi per migliorare la cultura finanziaria.

Investire in modo consapevole

Le famiglie non devono necessariamente risparmiare di più, ma investire in modo più intelligente. Investire meglio, in modo più consapevole ed efficace, rappresenta infatti una delle maggiori opportunità ancora inesplorate per aumentare la ricchezza delle famiglie. Una semplice simulazione mostra che la riallocazione della metà dei depositi bancari in un portafoglio d'investimento familiare, in media composto in parti uguali da

Figura 2 - **Alfabetizzazione finanziaria per genere e segmento generazionale**
(risposte degli intervistati, in %)



Nota: Baby Boomer (nati tra il 1946 e il 1964), Generazione X (1965-1980), Millennial (1981-1996) e Generazione Z (1997-2012).

Fonte: Allianz Research

titoli di Stato e titoli azionari, nel corso degli ultimi due decenni avrebbe incrementato i rendimenti annui in tutti i paesi considerati. Senza dover aumentare il risparmio accantonato, una simile riallocazione avrebbe accresciuto la ricchezza finanziaria pro capite del 14-21% in termini reali nei paesi con depositi bancari più consistenti. L'Italia rappresenta un chiaro esempio della portata di questa opportunità: al netto dell'inflazione, la ricchezza finanziaria pro capite sarebbe cresciuta in 20 anni di 7.600 euro.
Peraltro, i risparmiatori che hanno la responsabilità più alta di finanziare il proprio futuro sono quelli meno preparati. Le donne, gli intervistati più giovani e quelli con un livello di istruzione più basso devono affrontare le maggiori sfide finanziarie, eppure registrano i punteggi più bassi nell'alfabetizzazione finanziaria.
Le donne devono accumulare ricchezza privatamente per finanziare pensioni più lunghe ma, come si vede nella figura 2, hanno solo la metà delle probabilità degli uomini di raggiungere un'alfabetizzazione elevata (11% contro 24%; in Italia 11% contro 23%).
Anche le generazioni più giovani avranno una maggiore responsabilità

nel finanziare privatamente la loro pensione, ma registrano i risultati più bassi: solo il 12% della Generazione Z risulta altamente alfabetizzato finanziariamente (9% in Italia), rispetto al 22% dei Baby Boomer (19% in Italia). Le donne della Generazione Z registrano i risultati peggiori, poiché solo il 10% rientra nella fascia alta (il 6% in Italia), mentre gli uomini appartenenti alla generazione dei Boomer ottengono i risultati migliori, con il 29% nella categoria ad elevato livello di alfabetizzazione (il 24% in Italia).
Il livello di istruzione scolastica costituisce un fattore predittivo ancora più significativo: solo il 5% degli intervistati con un'istruzione primaria raggiunge un elevato livello di alfabetizzazione (il 4% in Italia), rispetto al 24% di coloro che hanno conseguito un'istruzione universitaria (il 27% in Italia).

Il rischio dell'IA

L'intelligenza artificiale sta abbassando le barriere alla consulenza finanziaria, senza aumentare la competenza finanziaria. Già il 14% degli intervistati identifica l'IA come principale fonte di consulenza finanziaria (9% in Italia), e si sale al 26% con la Generazione Z (18% in Italia). Quasi la metà degli intervistati utilizza l'IA almeno settimanalmente.
Sebbene l'IA riduca il costo delle informazioni rendendole anche più accessibili, non può però sostituire l'alfabetizzazione finanziaria necessaria per valutare la bontà e l'affidabilità di tali informazioni e ottimizzare le decisioni finanziarie. Un maggiore accesso alle informazioni non si traduce automaticamente in decisioni migliori.

La responsabilità di costruire un patrimonio e finanziare la propria pensione sta passando sempre di più dalle istituzioni ai singoli individui. Un trend che esige maggiore alfabetizzazione finanziaria e chiarezza di idee.

In termini di alfabetizzazione finanziaria, l'Italia si allinea alla media con una percentuale del 17% degli intervistati che ha un alto livello di conoscenze specifiche.

Peggio ancora, gli utenti dell'IA hanno maggiore fiducia nelle loro conoscenze finanziarie (il 43% rispetto al 33% complessivo) ma ciò non accresce la loro probabilità di raggiungere un alto livello di alfabetizzazione finanziaria rispetto ai non utenti (59% contro 41% in Italia).
L'intelligenza artificiale può integrare la consulenza professionale per le famiglie finanziariamente alfabetizzate, ma per i meno informati rischia di rafforzare decisioni finanziarie sbagliate, anziché migliorarle: "L'intelligenza artificiale rende le informazioni finanziarie più accessibili che mai, ma non può sostituire l'alfabetizzazione finanziaria. Il pensiero critico rimane fondamentale per evitare eccessi di fiducia. Le persone hanno bisogno di conoscenze per valutare i consigli e di competenze per prendere decisioni finanziarie efficaci e a lungo termine", afferma Simon Krause, economista di Allianz Research.

Uno sforzo coordinato per colmare il gap

Colmare il gap di alfabetizzazione finanziaria richiede un'azione coordinata da parte di Governi, datori di lavoro e istituzioni finanziarie.
L'educazione deve andare oltre i risultati dei test per aiutare le famiglie a rafforzare la propria fiducia, a capire quando è necessaria una consulenza professionale e a prendere decisioni finanziarie migliori nel lungo periodo.
I Governi devono sostenere l'educazione finanziaria e rendere più concreta la pianificazione previdenziale; i datori di lavoro devono ampliare l'offerta di consulenza finanziaria sul luogo di lavoro; le istituzioni finanziarie, infine, devono sostenere le famiglie offrendo prodotti più semplici, una consulenza affidabile e strumenti digitali che aiutino le persone a trasformare il risparmio in investimento.



Garun Prdt - Shutterstock

Sottolinea, in merito, Ludovic Subran, Chief Economist e Chief Investment Officer di Allianz: "La sicurezza finanziaria è definita da molteplici fattori, dalle scelte individuali ai sistemi finanziari e sociali in cui le persone si trovano. Sebbene la responsabilità non ricada solo sulle famiglie, agli individui viene richiesto di assumersi una maggiore responsabilità per il proprio futuro finanziario; pertanto, hanno bisogno degli strumenti e delle conoscenze necessari a prendere decisioni consapevoli. A una maggiore responsabilità dovrebbe corrispondere una maggiore competenza finanziaria. La necessità di acquisire un'educazione finanziaria e in materia di rischio credibile è in costante crescita. Per questo motivo, Allianz sta lanciando una piattaforma di apprendimento finanziario online gratuita: la School for Life di Allianz".

Per migliorare l'alfabetizzazione finanziaria dei clienti, Allianz sta lanciando una piattaforma online gratuita di apprendimento: la School for Life di Allianz.



Allianz Bank guarda oltre l'orizzonte

A cura della Redazione

Oltre 2.300 consulenti finanziari si sono dati appuntamento a Milano per la convention annuale di Allianz Bank, dedicata alla visione strategica e alle sfide che accompagneranno l'evoluzione della banca nei prossimi anni.



"Beyond The Horizon non è solo il titolo della nostra convention, ma rappresenta un impegno concreto: accompagnare i nostri consulenti e clienti oltre la complessità, con strumenti evoluti, visione strategica e una relazione umana sempre più solida e consapevole". Queste le parole di Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank Financial Advisors, sulla convention annuale "Beyond The Horizon" che il 28 maggio scorso ha riunito oltre 2.300 Consulenti Finanziari e i migliori Agenti Allianz S.p.A. al centro congressi Allianz MiCo di Milano, per una giornata volta a delineare la strategia della banca dei prossimi anni, confermando il ruolo centrale della consulenza evoluta e del rapporto con il cliente.

"Beyond The Horizon rappresenta un impegno concreto: accompagnare i nostri consulenti e clienti oltre la complessità, con strumenti evoluti, visione strategica e una relazione umana solida e consapevole".

Ad aprire i lavori della convention è stato Marcello Messori, Presidente della banca, che ha delineato il quadro degli scenari macroeconomici e geopolitici, seguito da Giacomo Campora, amministratore delegato di Allianz S.p.A. e vicepresidente di Allianz Bank, che ha affermato come questa "sia l'unica realtà in Italia in grado di offrire ai clienti, sia private che corporate, l'intero spettro di servizi del gruppo Allianz, integrando consulenza finanziaria, gestione del patrimonio e copertura dei rischi d'impresa in un modello che pochi al mondo possono replicare con tale chiarezza e profondità".

La giornata, condotta dalla giornalista Mia Ceran, si è articolata in



Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank



Giacomo Campora, Amministratore Delegato di Allianz S.p.A e Vicepresidente di Allianz Bank

quattro blocchi tematici ben delineati: visione strategica, scenari globali, innovazione tecnologica e valore generato per clienti e stakeholder. Ha visto la partecipazione di ospiti di rilievo dal mondo accademico, imprenditoriale e finanziario, con approfondimenti sulle principali tematiche geopolitiche e sui trend dei mercati.
Tra i momenti più rilevanti della giornata, il panel dedicato all'innovazione e all'intelligenza artificiale, in cui si sono confrontati esperti come l'imprenditore tecnologico Andrea Conte, l'imprenditore digitale Silvio Pagliani, il matematico professor Alfio Quarteroni e il neurologo professor Ugo Nocentini: un confronto multidisciplinare sulle trasformazioni in corso e sul loro impatto sulla consulenza.
Molto partecipata anche la tavola rotonda su scenari geopolitici e mercati globali, moderata da Andrea Cabrini, direttore Class CNBC, a cui hanno partecipato esponenti di rilievo di alcuni degli Asset Manager Partner di Allianz Bank come Guido Maria Brera di Kairos, Enzo Corsello di Allianz Global Investors, Gabriele Foà di Algebris e Adriano Nelli di PIMCO.
Ampiamente apprezzato, poi, l'intervento di Alec Ross, professore della Business School dell'Università di Bologna, che ha legato il quadro geopolitico all'impatto delle tecnologie emergenti e ha evidenziato l'importanza dell'interpretazione e del governo del cambiamento.
Sono poi intervenuti gli esponenti della banca, Marco Fedi, CIO, Antonio Mocchi, COO, e Fabio Corigliano, Responsabile Direzione Crediti. Nei loro contributi è emerso come l'evoluzione delle piattaforme tecnologiche e le soluzioni di intelligenza artificiale stiano semplificando i processi, aumentando l'efficienza operativa e sostenendo i consulenti nelle attività a più alto valore aggiunto. È stato successivamente presentato un nuovo sistema di onboarding, progettato per rendere più fluida, digitale e orientata alla qualità della relazione l'esperienza della clientela. Anche il modo di lavorare dei consulenti verrà ridefinito, grazie al modello "All Ways", presentato dal Vice direttore generale e direttore Wealth Management e Marketing Carlo Balzarini: con l'integrazione di soluzioni innovative come Aladdin Wealth con altre piattaforme potenziate dall'intelligenza artificiale, il modello punta a generare valore aggiunto e rafforzare la relazione con il cliente attraverso un servizio più evoluto e distintivo.
Ma il vero vantaggio competitivo – come sottolineato dal Vice direttore generale e Direttore commerciale Mario Ruta – rimane nella relazione di fiducia con il cliente e nella coesione del team.
Un modello che trova espressione nella centralità della rete dei Financial Advisor, protagonista del percorso di crescita e sviluppo della banca.

Mario Ruta, Vicedirettore generale e direttore commerciale di Allianz Bank





Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank



Carlo Balzarini, Vicedirettore generale e Direttore Wealth Management e Marketing di Allianz Bank

Allianz Bank è una realtà che guarda lontano, capace di tradurre la visione in azioni concrete a supporto della propria rete.

A chiudere l'evento, l'Amministratore Delegato di Allianz Bank, Paola Pietrafesa, ha accolto sul palco lo chef Antonio Guida, insignito di due stelle Michelin, e la moglie Luciana Lombardi, impegnati nel progetto solidale "Fiori rari", fondazione realizzata in collaborazione con F.I.Do (Fondazione Italia per il Dono), nata per sostenere i bambini con disabilità e le loro famiglie. La giornata ha confermato il percorso evolutivo di Allianz Bank, una realtà che guarda lontano, capace di tradurre la visione in azioni concrete a supporto della propria rete.



Il respiro della montagna per tutta la famiglia

Crediti fotografici di tutte le immagini Fondazione Allianz UMANA MENTE

A cura della Fondazione Allianz UMANA MENTE

Si è svolta a Madonna di Campiglio la sessione estiva di Hol4All, il progetto della Fondazione Allianz UMANA MENTE che trasforma la vacanza in un'esperienza di libertà oltre ogni barriera.

Ci sono respiri che in cima a una montagna si fanno più leggeri; non per l'aria rarefatta, ma per il senso di libertà che solo la natura sa regalare. Lo sanno bene le 20 famiglie che dal 7 al 12 settembre hanno vissuto la nuova sessione di "Hol4All" (forma sintetica di Holiday for All – *una vacanza per tutti*) a Madonna di Campiglio. Per cinque giorni, la splendida cornice delle Dolomiti di Brenta non è stata semplicemente lo sfondo di una vacanza, ma un palcoscenico di vera inclusione, dove i limiti si sono sfumati fino a scomparire e la quotidianità, spesso gravata dal peso assistenziale di disabilità complesse o malattie rare, ha lasciato il posto a una straordinaria normalità.

A testimoniare il valore sociale dell'iniziativa sono le parole di Maurizio Devescovi, Presidente della Fondazione Allianz UMANA MENTE: "Attraverso questo progetto vogliamo offrire a tante famiglie una normalità straordinaria. Un tempo e uno spazio in cui l'inclusione smette di essere un'eccezione e diventa vita quotidiana. Hol4All significa creare le condizioni affinché ciascuno possa sentirsi accolto, partecipare e vivere esperienze di libertà, senza che nessun componente della famiglia debba sentirsi escluso o lasciato indietro".

Promosso dalla Fondazione Allianz UMANA MENTE – da 25 anni principale espressione delle attività di responsabilità sociale del Gruppo Allianz in Italia – Hol4All nasce con questa promessa: offrire una tregua autentica, un tempo di vacanza e inclusione. Tra i sentieri e i boschi del Trentino, una squadra di educatori, psicologi, medici e volontari si è presa cura di ogni dettaglio, alleggerendo i genitori dal carico della cura e permettendo a ciascuno di ritrovare i propri spazi. I fratelli e le sorelle dei ragazzi con disabilità, i cosiddetti *siblings*, hanno potuto vivere momenti di protagonismo, gioco e pura spensieratezza, mentre i loro genitori riscoprivano il piacere del riposo, del silenzio e del tempo per sé.





Per cinque giorni, la splendida cornice delle Dolomiti di Brenta non è stata semplicemente lo sfondo di una vacanza, ma un palcoscenico di vera inclusione.

Valori ed eccellenze





Il vero cuore battente di questa settimana è stato lo sport all'aria aperta, vissuto non come competizione, ma come potente stimolazione sensoriale, conquista di autonomia e divertimento puro. Grazie a una sinergia con l'Azienda di Promozione Turistica di Madonna di Campiglio, che ha creduto fortemente nell'accessibilità del proprio territorio, la montagna si è aperta davvero a tutti, abbattendo barriere che inizialmente sembravano insormontabili. I ragazzi hanno esplorato i sentieri d'alta quota con il trekking adattato, hanno provato l'emozione del vento sul viso e della velocità sulle e-bike inclusive e hanno accarezzato la roccia grazie all'ausilio di attrezzature specifiche e alla straordinaria competenza delle guide alpine e degli operatori locali.
Questo progetto non si esaurisce però tra i sentieri e le vette alpine. Ogni giornata è stata scandita anche da momenti di condivisione più intimi, vissuti a fondo valle: laboratori creativi, attività di benessere psicofisico e cene in cui i genitori hanno potuto finalmente rilassarsi e parlarsi. L'impatto di



un'esperienza simile si legge proprio negli occhi di chi c'era, nella commozione di un abbraccio tra famiglie che fino a pochi giorni prima non si conoscevano e che improvvisamente si sono scoperte specchio l'una dell'altra, parte di una stessa, grande comunità. Il successo di questa sessione risiede anche nella risposta che il territorio ha saputo dare: le strutture ricettive, le scuole di sport e la comunità locale si sono messe in gioco in prima persona per garantire una totale accessibilità, dimostrando che un turismo inclusivo non è solo un'utopia, ma una realtà concreta che arricchisce l'intera società. Quando le luci si spengono e si torna a casa, ciò che resta non è solo il ricordo di un panorama mozzafiato o di una bella escursione. Hol4All si conferma essere una medicina a lento rilascio: l'energia accumulata, i legami di mutuo aiuto nati spontaneamente e la consapevolezza di aver superato i propri limiti sono benefici profondi, destinati a durare nel tempo e a illuminare anche i giorni più complessi. Nato nel 2021, Hol4All ha progressivamente ampliato la propria portata. Dalle 20 famiglie coinvolte nella prima sessione, il progetto è arrivato a realizzare quattro sessioni nel 2024, con 71 famiglie beneficiarie. Nel 2025 ha coinvolto altre 65 famiglie. E nel 2026, 49 sono le famiglie già coinvolte ad oggi. Dall'avvio del progetto hanno partecipato complessivamente 270 famiglie e 305 bambini e ragazzi con disabilità.





Le strutture ricettive, le scuole di sport e la comunità locale si sono impegnate per garantire una totale accessibilità, dimostrando che un turismo inclusivo non è solo un'utopia.



Adobe Firefly | Gemini Flash

Competenze

72 **Allarme burnout**
Enrico Sassoon

78 **Il peso di una corretta informazione**
A cura della Redazione

84 **Ripensare la salute: prevenzione, protezione e benessere**
Anna Vigliotti

88 **Attribuiti i premi 2026 per la ricerca nei sarcomi**
A cura della Redazione

92 **Combattere lo stigma della malattia mentale**
A cura della Redazione

Focus

Nell'ambito sanitario ci sono patologie a cui è importante prestare attenzione.
Una delle più preoccupanti e diffuse riguarda i disturbi della nutrizione e dell'alimentazione che coinvolgono spesso i più giovani, come si legge nell'intervista all'associazione Peso Positivo, che dal 2021 si è assunta il compito di fare al riguardo la più ampia attività di informazione e prevenzione.
Ed è proprio sul tema della prevenzione che si è svolto un importante congresso di Humanitas dedicato a "Ripensare la salute: prevenzione, protezione e benessere", con focus particolare sulle patologie cardiovascolari e oncologiche che rappresentano le principali aree di impatto in termini di morbilità, mortalità e costi per il sistema sanitario. E, sempre in campo oncologico, prosegue l'intensa attività dell'Italian Sarcoma Group che finanzia la ricerca su queste rare patologie con l'attribuzione di premi ai giovani ricercatori che si distinguono per la loro capacità innovativa.
Infine, un'altra importante patologia diffusa su scala europea, di cui si legge nelle pagine seguenti, è quella dei disturbi mentali, spesso ignorati o sottaciuti, poiché caratterizzati da uno stigma sociale difficile da superare, e che è l'oggetto dell'azione della Fondazione Vecchioni, di recente costituzione.



Hulton Archive - Getty Images

Allarme **burnout**



di Enrico Sassoon

Il burnout è ormai diventato un problema molto diffuso nel mondo del lavoro e, negli ultimi anni, ha preso a investire anche le giovani generazioni.



Uscito nelle sale cinematografiche nel 1936, il film *Tempi moderni* di Charlie Chaplin è stato un successo duraturo nel tempo e ancora oggi rappresenta una metafora del lavoro in cui molti tendono a riconoscersi. Il contesto, per chi non lo ha mai visto o non lo ricorda, vede il protagonista Charlot che lavora a una catena di montaggio di una distopica fabbrica metalmeccanica, con il task di avvitare bulloni a velocità ossessiva. La pressione dei ritmi produttivi, la ripetitività del gesto, il controllo continuo da parte della direzione e l'assenza di autonomia lo portano a una sorta di crollo nervoso: il corpo continua meccanicamente a ripetere il movimento anche fuori dalla fabbrica. La storia, poi, si dipana in altre direzioni, con la tipica storia d'amore chapliniana e l'immancabile, pur se amaro, lieto fine.

Un film come *Tempi moderni* può essere letto come un potente precursore del tema del burnout: già negli anni Trenta mostrava gli effetti distruttivi di un lavoro che priva l'individuo di controllo, autonomia e dignità. Si era nel pieno dello sviluppo delle teorie e delle pratiche tayloristiche in un quadro di predominio del lavoro manuale su quello intellettuale e il confronto tra operai e padroni si faceva sempre più duro, in termini economicistici come in termini ideologici e politici.

Quasi un secolo dopo, ai giorni nostri, quel film conserva un significato storico importante, anche se il sistema capitalistico basato sull'economia di mercato è oggi profondamente diverso da quello dei primi decenni del Novecento. L'automazione prima e la digitalizzazione poi hanno trasformato il contenuto del lavoro e alle tute blu si sono sostituite le macchine e i robot, sempre più gestiti da intelligenze non umane. Il mondo del lavoro è sempre meno operaio e manuale e sempre più impiegatizio e intellettuale, e il blu del passato è oggi diventato il bianco di colletti e camicie dei knowledge worker dell'economia della conoscenza.

Ma l'operaio della catena di montaggio e il knowledge worker di oggi hanno comunque parecchi punti in comune: la pressione della prestazione, l'ansia delle performance, la perdita del controllo sul proprio tempo e il rischio di essere ridotti a un ingranaggio del sistema produttivo. È, certamente, cambiata la natura della sofferenza: allora predominavano la fatica fisica, la ripetizione e il controllo esterno della macchina; oggi prevalgono il sovraccarico cognitivo, l'iperconnessione e una forma di autocontrollo permanente.

La grande intuizione di Chaplin rimane straordinariamente attuale: oggi, il problema non è né il lavoro in sé né la fragilità umana, ma un'organizzazione del lavoro in cui l'essere umano è costretto ad adattarsi ai ritmi di

Occorre prendere atto che il burnout non nasce principalmente da ciò che "non funziona" nelle persone, ma dal rapporto squilibrato tra persone e organizzazioni.

un'economia basata su un'innovazione tecnologica spesso dirompente anziché utilizzare la tecnologia per migliorare la propria vita e il proprio lavoro.

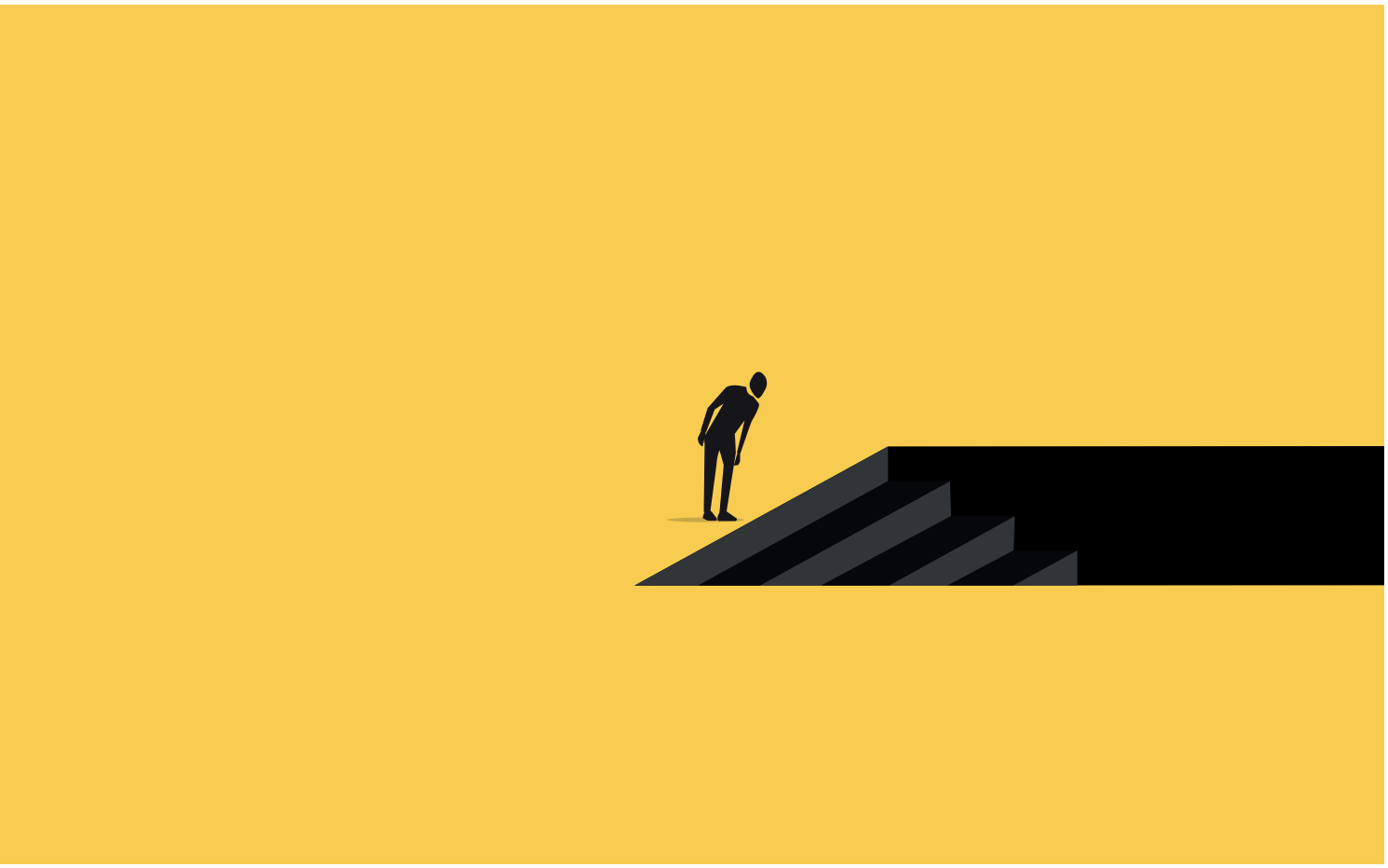
Dalla stanchezza individuale agli squilibri nell'organizzazione del lavoro

Per molto tempo il burnout è stato considerato un problema individuale: una condizione di fragilità personale, un'incapacità di reggere ritmi di lavoro troppo elevati, fino all'esaurimento, una difficoltà nella gestione dello stress. Conseguentemente, la risposta più frequente delle organizzazioni è stata cercare di rendere le persone più resistenti: corsi di gestione dello stress, programmi di benessere, tecniche di rilassamento, iniziative per aumentare la resilienza.
Negli ultimi decenni, però, la ricerca ha radicalmente cambiato questa prospettiva. Il contributo più significativo è venuto, già nel 1982, dagli studi di Christina Maslach, la psicologa che ha definito e sistematizzato il concetto moderno di burnout, e di Michael P. Leiter, con il quale ha sviluppato il più diffuso strumento di misurazione del fenomeno, il Maslach Burnout Inventory. In un libro che ha fatto scuola, *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Maslach e Leiter hanno introdotto una svolta concettuale destinata a influenzare profondamente il management: il burnout non nasce principalmente da ciò che "non funziona" nelle persone, ma dal rapporto squilibrato tra persone e organizzazioni.
Il punto centrale è il disallineamento tra l'individuo e sei dimensioni fondamentali del lavoro: il *carico eccessivo*, la *mancanza di controllo sulle proprie attività*, l'*insufficiente riconoscimento*, la *perdita di qualità delle relazioni professionali*, la *percezione di ingiustizia* e il *conflitto tra i valori personali e quelli dell'organizzazione*. Quando questi squilibri diventano strutturali, il lavoro smette di essere una fonte di realizzazione e diventa una fonte di esaurimento emotivo, distacco psicologico e perdita di efficacia.
Questo cambio di prospettiva ha avuto conseguenze profonde. Ha spostato l'attenzione dal tentativo di "correggere" alcune caratteristiche del lavoratore alla necessità di ripensare il lavoro stesso. Il burnout non è più interpretato come una patologia del singolo, ma come un indicatore della qualità del sistema organizzativo, della leadership e della cultura aziendale.
In un contributo più recente (1997), *The Burnout Challenge: Managing People's Relationship with Their Jobs*, i due sottolineano come le tradizionali soluzioni centrate esclusivamente sul benessere individuale – dal training motivazionale ai programmi di self-care – siano spesso insufficienti se non accompagnate da una trasformazione più profonda dei modelli organizzativi.
Parallelamente, il tema del burnout è uscito dai confini della psicologia del lavoro per entrare nel dibattito pubblico e manageriale globale. Il successo, tra 2019 e 2020, del libro *Burnout: The Secret to Unlocking the Stress Cycle* di Emily e Amelia Nagoski ha contribuito a diffondere una maggiore consapevolezza del modo in cui lo stress cronico si accumula nella vita professionale e personale, mostrando come il problema non riguardi soltanto l'intensità delle richieste lavorative, ma anche l'incapacità di interrompere e completare il ciclo fisiologico dello stress.

Il cambio di passo necessario

Possiamo, allora, dire che il burnout rappresenta una delle grandi sfide della leadership contemporanea?
Indubbiamente, la sua diffusione si colloca all'incrocio di molte trasformazioni che hanno cambiato il lavoro negli ultimi anni: la digitalizzazione permanente, l'iperconnessione, l'accelerazione dei tempi decisionali, la crescita della complessità, l'erosione dei confini tra vita professionale e vita privata, la pressione verso risultati sempre più elevati e l'incertezza economica e sociale.
È ragionevole pensare che la pandemia da Covid-19 abbia agito come un acceleratore di questi fenomeni. Da un lato ha aumentato la consapevolezza dell'importanza del benessere psicologico; dall'altro ha reso ancora più evidente il rischio di una disponibilità continua al lavoro, soprattutto negli ambienti caratterizzati da lavoro ibrido e tecnologie digitali sempre più presenti.
Il burnout non è, dunque, un problema di energia da recuperare, ma di relazione da ricostruire: la relazione tra una persona e il proprio lavoro. E questa relazione dipende in larga misura dalle scelte dell'organizzazione, dalla qualità

Le organizzazioni che continueranno a considerare il burnout un problema privato dei singoli rischiano di perdere talenti, creatività e capacità competitiva.



Shutterstock

della leadership, dalla progettazione dei ruoli e dal senso di appartenenza che un'azienda riesce a creare.
Un recente libro di *Harvard Business Review Italia* ("Punto di rottura. Come combattere il burnout e vivere più felici e soddisfatti"), si inserisce in questa nuova prospettiva. Pur affrontando il fenomeno da angolazioni diverse – dalla neuroscienza dello stress alla gestione dell'energia mentale, dal ruolo della leadership alla progettazione delle organizzazioni, dalla cultura aziendale alla responsabilità dei manager – il libro lancia un forte messaggio: prevenire il burnout non significa semplicemente aiutare le persone a sopportare meglio il lavoro, ma costruire luoghi di lavoro in cui le persone possano mantenere nel tempo energia, coinvolgimento, salute e capacità di contribuire.
Il futuro del lavoro dipenderà anche da questa scelta di fondo. Le organizzazioni che continueranno a considerare il burnout un problema privato dei singoli rischiano di perdere talenti, creatività e capacità competitiva. Quelle che comprenderanno che è necessario un cambio di passo, sapranno interpretarlo come un segnale della necessità di ridisegnare il proprio modo di lavorare e potranno trasformare una delle maggiori crisi della vita aziendale contemporanea in un'opportunità di innovazione e di crescita.

Il burnout e le giovani generazioni

Un'ulteriore riflessione sembra, oggi, sempre più necessaria e riguarda la crescente diffusione del burnout in segmenti di popolazione lavorativa prima certamente meno interessati da questa sindrome. Storicamente, infatti, il burnout nasce come un fenomeno studiato soprattutto negli adulti inseriti nel mondo del lavoro, in particolare nelle professioni di aiuto: medici, infermieri, insegnanti, assistenti sociali. Lo psicologo Herbert Freudenberger, che già negli anni Settanta del secolo scorso introdusse il termine *burnout*, osservò soprattutto operatori molto ingaggiati che, dopo un periodo di intenso coinvolgimento, arrivavano a una condizione di esaurimento fisico ed emotivo. Solo dopo Maslach e Leiter hanno esteso il concetto a tutte le professioni e hanno dimostrato che le cause sono spesso radicate nell'organizzazione del lavoro.
Negli ultimi dieci-quindici anni, però, il quadro è cambiato profondamente: il burnout è diventato un fenomeno sempre più evidente anche tra i giovani lavoratori, al punto che molti studi indicano la Generazione Z e i giovani Millennials come i gruppi che riportano i livelli più elevati di stress cronico, affaticamento mentale e intenzione di lasciare il lavoro.
Questo apparente paradosso – giovani all'inizio della carriera già vicini all'esaurimento – si spiega con una



MirageC - Getty Images

combinazione di fattori che, peraltro, se connotano l'esperienza delle giovani generazioni, non sono però per nulla estranei – almeno, alcuni di essi – a ogni altra generazione presente nelle organizzazioni.

L'ingresso nel lavoro avviene in un contesto molto più competitivo e incerto. Le nuove generazioni entrano nel mercato del lavoro in un ambiente caratterizzato da precarietà, rapidi cambiamenti tecnologici, maggiore competizione globale e percorsi professionali meno lineari rispetto al passato. La sensazione di dover dimostrare rapidamente il proprio valore genera spesso un coinvolgimento eccessivo e un forte investimento identitario nel lavoro.

Il confine tra lavoro e vita privata è molto più fragile. Le tecnologie digitali e il lavoro ibrido hanno eliminato molti dei confini che in passato separavano il tempo professionale dal tempo personale. Per i giovani, cresciuti in un ambiente di connessione continua, la pressione a essere sempre disponibili e sempre aggiornati può diventare particolarmente intensa.

La cultura della performance colpisce soprattutto i più impegnati. Un aspetto interessante del burnout è che spesso non colpisce le persone meno motivate, ma quelle più coinvolte. La ricerca mostra che il rischio è elevato tra i cosiddetti *high achiever*: persone con forti aspirazioni, elevate aspettative verso sé stesse e grande desiderio di successo. Molti giovani professionisti rientrano in questa categoria.

È cambiato il rapporto psicologico con il lavoro**.** Le nuove generazioni

Negli ultimi anni, il burnout è diventato un fenomeno che tocca anche i giovani lavoratori. La Generazione Z e i giovani Millennials riportano, infatti, livelli elevati di stress cronico, affaticamento mentale e intenzione di lasciare il lavoro.

attribuiscono maggiore importanza al significato del lavoro, all'allineamento con i propri valori, alla crescita personale e all'equilibrio vita-lavoro. Quando il lavoro non offre queste condizioni, la distanza tra aspettative e realtà può tradursi rapidamente in disillusione, cinismo e perdita di motivazione – una delle tre componenti classiche del burnout individuate da Maslach.

La pandemia ha colpito proprio le generazioni più giovani. Chi aveva tra i 20 e i 30 anni durante la pandemia ha iniziato la propria carriera in un periodo di isolamento, lavoro da remoto, minori occasioni di apprendimento informale e ridotte relazioni sociali sul lavoro. Questo ha lasciato un segno duraturo sul modo in cui molti giovani vivono l'esperienza professionale.

Il fatto più interessante dal punto di vista manageriale è che il burnout dei giovani non deve essere interpretato come un segnale di una generazione meno resiliente. Sarebbe una lettura superficiale. Mentre occorre, al contrario, porsi una domanda diversa: che cosa c'è nel modo in cui oggi progettiamo il lavoro che porta anche persone molto giovani, energiche e motivate a esaurire rapidamente le proprie risorse psicologiche?

Inteso in questa accezione, il burnout diventa allora un indicatore della qualità dell'organizzazione del lavoro, che sarebbe vano e superficiale pensare di affrontare limitandosi a offrire programmi di wellbeing o supporto psicologico, quando invece occorre ripensare i carichi di lavoro, i margini di autonomia, le opportunità di apprendimento, la qualità della leadership, le relazioni e il senso di appartenenza.

Senza volere a ogni costo creare un mito delle giovani generazioni al lavoro, non sembra che si possa dubitare che questo fenomeno rappresenti probabilmente uno dei temi cruciali per il mondo delle organizzazioni: il paradosso di una generazione che entra nel mondo del lavoro con grandi aspettative di realizzazione e significato, ma che rischia più delle generazioni precedenti di sperimentare precocemente esaurimento, distacco e perdita di coinvolgimento.

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

Il peso di una corretta informazione



Casa Peso Positivo

Peso Positivo si occupa, con rigore scientifico, di fare prevenzione e informazione sui disturbi alimentari.

a cura della Redazione

I disturbi della nutrizione e dell'alimentazione (DNA) sono caratterizzati da un rapporto patologico con l'alimentazione e il proprio corpo. Difficili da diagnosticare, soprattutto tra i più giovani, hanno sintomi sia fisici che mentali. Peso Positivo, oggi Fondazione Peso Positivo Ets, si occupa dal 2021 di fare prevenzione e informazione, con una pagina Instagram i cui contenuti sono vagliati da un Comitato Tecnico Scientifico formato da esperti della materia, con una sede fisica, la Casa Peso Positivo a Monza, e con progetti pensati per scuole e aziende. *AB Review* ha intervistato Silvia Crespi, Direttrice della Fondazione Peso Positivo, e Beatrice Mauri, che ha sofferto in passato di un disturbo alimentare e oggi è volto social di Peso Positivo.

Beatrice Mauri, ci racconta la sua storia? Com'è arrivata a collaborare con la pagina social Peso Positivo?
BM: In passato ho sofferto di un disturbo alimentare, un percorso intenso e faticoso; nel 2021 ho conosciuto Claudia Grasso, la fondatrice di Peso Positivo e la sua famiglia, e da quando mi hanno parlato del progetto ho deciso subito di farne parte, perché credo che parlare e dare la propria testimonianza nel modo corretto sia una carezza sul cuore per chi sta attraversando un momento difficile. Diciamo che far parte di Peso Positivo vuol dire un po' dare un senso a quello che mi è successo, non solo per me e la mia vita personale ma proprio perché penso che guarire e poter portare un messaggio di speranza a chi in questo momento è in difficoltà è fondamentale, soprattutto perché, quando diversi anni fa ho sofferto io non si parlava di disturbi alimentari o se ne parlava male, io mi sentivo molto sola e genitori e amici non avevano gli strumenti giusti per rapportarsi con me. Sapere di poter fare questo con Peso Positivo mi fa molto piacere, quindi da quando ho conosciuto Claudia e la sua famiglia ci siamo trovati subito d'accordo per portare avanti questo progetto insieme.

I disturbi alimentari toccano chiunque, qualsiasi fascia d'età, genere, status o background.

Quando iniziano a insorgere i Disturbi della Nutrizione e dell'Alimentazione (DNA), come fare per accorgersene e qual è la fascia di persone più colpita da questi disturbi?
SC: I disturbi alimentari toccano chiunque, qualsiasi fascia d'età, genere, status e background. Sono malattie che hanno bisogno di grandissima attenzione. I disturbi alimentari di per sé colpiscono tutti; la fascia più problematica, però, è quella della pre-adolescenza e dell'adolescenza, anche se abbiamo visto che l'età di insorgenza si sta abbassando fino ad arrivare all'infanzia. L'aspetto più interessante del nostro lavoro è l'informazione e la divulgazione che facciamo, perché riusciamo a dare a genitori e insegnanti gli strumenti per riuscire a riconoscere i primi segnali di allarme. Purtroppo i disturbi alimentari si nascondono molto bene nella vita di tutti i giorni, ed è importantissimo cogliere le differenze per poter chiedere aiuto prontamente. Bisogna tenere alta l'attenzione e informarsi, per fare degli esempi, direi che quando inizia una particolare attenzione nei confronti del cibo, di quello che si mangia, del peso, di come si appare e dell'estetica siamo già di fronte a sintomi da attenzionare e per cui vale la pena chiedere aiuto. I primi sintomi riguardano, però, l'emozione della persona, come si presenta nei momenti di socialità: ad esempio, se diventa più riservato ed era una persona estroversa, se rifugge i momenti di convivialità legati al cibo, se ha maggiore

"Portare la community dal digitale al fisico è stato un passaggio fondamentale che ha reso possibile l'instaurazione di un legame con moltissime persone che ci seguono."

nervosismo nei pressi degli orari dei pasti. È importante cercare di cogliere questi segnali emotivi prima di quelli fisici ed estetici: bisogna ricordare che i disturbi alimentari non hanno un tipo di corpo, tutti ne possono soffrire e non dobbiamo soffermarci sull'estetica per capire che c'è un problema.

Quando parliamo di disturbi alimentari ci vengono sempre in mente anoressia e bulimia, ma questi sono solo i più noti. Ce ne sono altri che è importante citare? Ci sono disturbi alimentari meno conosciuti che colpiscono maggiormente i maschi?
SC:Assolutamente sì. Anoressia e bulimia nervosa sono i più noti, anche se spesso accompagnati da numerosi stereotipi. È importante non accontentarci di raccontare e conoscere i disturbi alimentari sulla base di film e social, che spesso li raccontano in maniera molto limitata rispetto al tipo di approfondimento che bisognerebbe affrontare quando si parla anche solo dei più comuni. Ci sono, poi, tantissimi altri disturbi alimentari che non vengono neanche citati nell'informazione: tra questi, il binge eating disorder, uno dei più ricorrenti, che tocca più o meno al 50% maschi e femmine. I ragazzi maschi, invece, sono colpiti da disturbi un po' diversi, come la vigoressia, che prevede una forte fissazione per il proprio aspetto fisico: si vuole arrivare a una perfezione stereotipata. Si rincorre questo ideale estetico a discapito della salute mentale, di una corretta alimentazione, si ricorre all'abuso di integratori e all'eccesso di attività fisica. Dobbiamo attenzionare i maschi perché spesso i ragazzi non vengono diagnosticati in tempo utile per ricevere una cura più velocemente, dato che spesso non si pensa a un disturbo alimentare come primo motivo di un disagio e si tende ad andare su altre diagnosi. Nonostante questo, sappiamo che la percentuale di maschi che soffrono di disturbo alimentare sta aumentando ed è sempre più fonte di grande preoccupazione.

Come funziona il lavoro del Comitato Tecnico Scientifico di Peso Positivo, che vaglia i contenuti che pubblicate, e chi ne fa parte?
BM: Tutto quello che pubblichiamo sui nostri canali social è controllato e vagliato e ha validità scientifica. Il nostro Comitato Tecnico Scientifico (CTS) è una parte fondamentale di quello che facciamo, è composto da 12 esperte, tra cui psicologhe, psicoterapeute, medici, nutrizioniste, psichiatre. In un'epoca in cui i social sono bombardati di notizie false, abbiamo la possibilità di dire a chi ci segue che i nostri contenuti sono reali, studiati e vagliati: questo ci permette di differenziarci da altri profili che parlano di salute mentale e anche chi ci legge può tranquillizzarsi perché ha accesso a notizie vere.

Da community digitale legata a una pagina Instagram fino a una vera e propria sede fisica, la Casa di Monza. Come è evoluta Peso Positivo negli anni e cosa offre la sede di Monza alla cittadinanza?
SC: Peso Positivo nasce sui social perché durante la pandemia Claudia Grasso e la sua famiglia hanno avuto necessità e voglia di creare un percorso online che permettesse loro di entrare in contatto con una community più grande possibile. Nasce quindi su Instagram, e a oggi ha circa 45.000 follower, un seguito molto grande che continua a crescere. Non sono solo follower, ma è proprio una community digitale dove c'è uno scambio, le persone possono confrontarsi in maniera sicura e rivolgere le proprie



"Peso Positivo va a scuola"

domande, anche per la presenza del Comitato Tecnico Scientifico. In più, si possono leggere notizie e avere informazioni utili per orientarsi sul tema. All'inizio, quando è nata Peso Positivo, la volontà era quella di dare sostegno ai genitori, e quindi ai caregiver delle persone che soffrivano. Successivamente il profilo si è evoluto, oggi parliamo a entrambi i lati, sia a chi soffre sia a chi sta accanto. Dal 2024, col progetto che aveva già preso piede, l'intenzione è stata quella di creare uno spazio fisico: oggi questo si chiama Casa Peso Positivo, in via Aliprandi 3b a Monza ed è aperto, qui le persone che hanno bisogno di un confronto dal vivo possono recarsi dalle 8 alle 18 dal lunedì al venerdì per avere uno scambio con noi e chiedere aiuto in caso di necessità, avere orientamento rispetto ai servizi sul territorio ma anche uno spazio informale dove si può stare sereni e vivere un momento di tranquillità, accompagnati da attività come yoga e danza. I nostri volontari propongono attività e tutti possono parteciparvi: non è solo fare qualcosa insieme, ma anche un momento per stare insieme. Chi soffre di disturbi alimentari, infatti, perde la socialità e Casa Peso Positivo vuole essere uno spazio sicuro dove ricominciare a viverla, creando delle amicizie e dei legami: c'è un'etichetta da rispettare, non si parla di cibo né di corpi, ma si può chiedere aiuto in caso di necessità. Abbiamo portato questa community dal digitale al fisico, un passaggio fondamentale che ha reso possibile l'instaurazione di un legame con moltissime persone che ci seguono.



Bigliettini scritti dai ragazzi partecipanti a una delle attività di Peso Positivo nelle scuole

Peso Positivo lavora anche a stretto contatto con scuole e aziende. Ci raccontate i vostri progetti principali?
SC: All'interno delle scuole abbiamo iniziato ad andare dal 2022, col progetto "Peso Positivo va a scuola", un progetto di informazione in cui noi, coadiuvati da un'esperta, realizziamo una sessione di due ore per studenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado. In un primo momento diamo informazioni e discutiamo insieme a loro; successivamente rispondiamo alle loro domande. Il progetto è aperto a tutti, tutto l'anno. Ogni scuola può aderire scrivendoci, è gratuito e lo realizziamo in tutta Italia attraverso la nostra rete di volontari. Abbiamo inoltre due progetti sperimentali laboratoriali, uno per le scuole secondarie di primo e uno per quelle di secondo grado, "Dacci peso" e "Senza filtro". Si tratta di due progetti che rientrano nelle ore di educazione civica o nella formazione scuola-lavoro: questi sono limitati al territorio della Lombardia e li realizziamo in collaborazione con partner esterni che ci permettono di creare percorsi di più ore. Sono gratuiti e abbiamo una call to action aperta per le scuole che vogliono aderire, e successivamente noi valutiamo la manifestazione d'interesse della scuola. Con le aziende abbiamo iniziato a

"Penso che guarire e poter portare un messaggio di speranza a chi in questo momento è in difficoltà sia fondamentale."

muoverci dal 2025, con progetti di welfare aziendale, perché abbiamo colto che c'è voglia di prendere in considerazione la salute mentale dei dipendenti. Questo perché dalla pandemia in poi si è capita l'importanza di prendersi cura del dipendente per avere un clima di lavoro più sereno, ma anche una maggiore produttività e risultati migliori. Il tema dei disturbi alimentari riguarda tutti: dobbiamo immaginarci genitori lavoratori con figli che ne soffrono o anche il lavoratore stesso a soffrirne. Noi cerchiamo di creare un'alleanza all'interno dell'azienda per condividere informazioni utili a tutti, che attenzionano il tema della salute mentale. Spesso le aziende ci chiedono sessioni informative per genitori, figli dei dipendenti, momenti laboratoriali di yoga, arteterapia o di team building, funzionali all'ambiente lavorativo. Grazie alla collaborazione che abbiamo con Lilac, startup che lavora nella cura dei disturbi alimentari, abbiamo realizzato uno sportello che permette ai dipendenti di accedere a sessioni di psicoterapia gratuitamente grazie ai voucher che l'azienda acquista. In termini di welfare aziendale collaboriamo insieme alle aziende per una cultura lavorativa che abbia la salute mentale e la prevenzione al centro.

Beatrice Mauri, cosa può consigliare a chi oggi è affetto da Disturbi della Nutrizione e dell'Alimentazione?

BM: In primis, se una persona è sola e non seguita da professionisti, dato che spesso si ritiene di potercela fare da soli e che è un momento che passerà, bisogna fare il passo di chiedere aiuto. Per chi sta attraversando questo momento ed è già affiancato dai giusti professionisti, è probabile che si viva su una montagna russa: ci sono momenti del percorso di guarigione, lungo e soggettivo, in cui si pensa di essere quasi guariti e momenti in cui si sta in basso e si pensa di essere un fallimento. Ci sono momenti di down e up, ma è importante non mollare e continuare ad andare avanti perché pian piano, supportati dalle giuste persone, i pensieri brutti svaniranno e ognuno potrà trovare la luce.



Ripensare la salute: **prevenzione, protezione e benessere**



di Anna Vigliotti

All'IRCCS Istituto Clinico Humanitas un confronto tra competenze mediche e visione di lungo periodo.

Nel contesto di un sistema sanitario sempre più complesso, caratterizzato da una crescita strutturale delle patologie croniche e da un progressivo aumento della spesa sanitaria sostenuta direttamente dalle famiglie, il tema della prevenzione si conferma oggi una leva strategica sia sul piano clinico sia su quello economico e sociale.
In Italia, secondo i principali indicatori epidemiologici, una persona su cinque convive con almeno una patologia cronica, percentuale che supera il 55% nella popolazione over 65. Le patologie cardiovascolari e oncologiche continuano a rappresentare le principali aree di impatto in termini di morbilità, mortalità e costi per il sistema sanitario, rendendo sempre più urgente un approccio anticipatorio e integrato alla salute.
È su queste premesse che, dopo l'evento dell'ottobre 2025 incentrato sui tumori femminili, si è svolto il 14 aprile presso l'IRCCS Istituto Clinico Humanitas l'incontro "Ripensare la salute: prevenzione, protezione e benessere", promosso con l'obiettivo di favorire un confronto qualificato tra mondo medico e mondo finanziario, mettendo al centro la persona e la necessità di una presa in carico lungo tutto l'arco di vita.

Una visione condivisa tra sanità e protezione

Ad aprire i lavori, moderati da Jole Saggese, sono stati gli interventi istituzionali di Alex Carini, Chief of Business Development Humanitas Group e CEO Humanitas MaterDomini e 3C, e di Anna Vigliotti, Head of Institutional Business Development Italy di Allianz Global Investors. Alex Carini ha ribadito come Humanitas sia impegnata nello sviluppo di modelli di cura orientati non solo all'eccellenza clinica, ma anche alla continuità assistenziale e alla prevenzione, elementi

In Italia, secondo i principali indicatori epidemiologici, una persona su cinque convive con almeno una patologia cronica, percentuale che supera il 55% nella popolazione over 65.

Per Allianz Value la salute non può più essere considerata solo una voce di costo, ma va interpretata come un investimento nel tempo, da tutelare attraverso soluzioni integrate che coniughino prevenzione, cura e protezione finanziaria.

fondamentali per rispondere all'evoluzione dei bisogni di salute della popolazione. Un impegno che trova convergenza nella collaborazione con il Gruppo Allianz, accomunata da una visione centrata sulla persona.
Nel suo intervento, Anna Vigliotti ha sottolineato come la prevenzione rappresenti oggi una responsabilità condivisa, evidenziando l'importanza di affiancare alla cura clinica una crescente consapevolezza dell'impatto economico e organizzativo della malattia. In Italia, infatti, una quota rilevante di spesa sanitaria resta a carico delle famiglie, soprattutto per visite specialistiche ed esami diagnostici, rendendo la pianificazione e la protezione elementi sempre più centrali nel percorso di salute.

I numeri della prevenzione oncologica

Nel corso della tavola rotonda, il Prof. Armando Santoro, Direttore del Cancer Center di Humanitas, ha offerto una lettura aggiornata del quadro oncologico nazionale.
In Italia si stimano circa 395.000 nuove diagnosi di tumore ogni anno, con un trend in lieve crescita legato soprattutto all'invecchiamento della popolazione. Al tempo stesso, i dati mostrano progressi significativi: grazie a prevenzione, diagnosi precoce e innovazione terapeutica, oltre 268.000 decessi per tumore sono stati evitati nel periodo 2007–2019, a conferma di come il cancro sia sempre più una patologia curabile se intercettata tempestivamente.
In questo scenario, il valore degli screening oncologici e della prevenzione primaria assume un ruolo centrale, non solo per migliorare gli esiti clinici, ma anche per ridurre l'impatto complessivo sul sistema sanitario.

Evoluzione delle tecniche di cura e personalizzazione: il Dott. Alberto Testori ha illustrato l'evoluzione della chirurgia oncologica, sempre più orientata verso approcci mininvasivi e personalizzati, resi possibili da progressi tecnologici e percorsi diagnostici più accurati. Una trasformazione che consente interventi più mirati, tempi di recupero ridotti e una migliore qualità di vita per i pazienti.

La sfida cardiovascolare e l'aderenza terapeutica: ampio spazio è stato dedicato alle patologie cardiovascolari, che restano la prima causa di morte in Italia, responsabili di circa il 30% di tutti i decessi annui. Il Prof. Giulio Stefanini ha evidenziato come la prevenzione primaria e secondaria, insieme alla gestione integrata della cronicità, siano strumenti fondamentali per contenere l'impatto di queste patologie.
Un dato particolarmente significativo riguarda l'aderenza terapeutica: in



Fiammetta Fabris, CEO di Allianz Value e Jole Saggese, moderatrice dell'evento

Italia, in media, meno del 40–50% dei pazienti cronici segue correttamente le terapie prescritte, con effetti rilevanti sia sulla progressione della malattia sia sui costi sanitari complessivi. Un miglioramento anche parziale dell'aderenza potrebbe ridurre ricoveri evitabili e complicanze, generando benefici clinici ed economici di sistema.

Stili di vita e prevenzione integrata: il Prof. Nicola Sorrentino ha ribadito il ruolo determinante di alimentazione, attività fisica e stili di vita. Secondo le evidenze disponibili, una quota significativa delle principali patologie croniche potrebbe essere prevenuta attraverso comportamenti salutari, con effetti positivi sia in termini di salute individuale sia di sostenibilità del sistema nel lungo periodo.

Salute come investimento nel tempo: a chiudere i lavori è stato l'intervento di Fiammetta Fabris, CEO di Allianz Value, che ha proposto una lettura di sistema: la salute non può più essere considerata solo una voce di costo, ma deve essere interpretata come un investimento nel tempo, da tutelare attraverso soluzioni integrate che coniughino prevenzione, cura e protezione finanziaria. Un approccio innovativo che punta a colmare il gap ancora esistente tra bisogni reali delle persone e strumenti di tutela disponibili.

Nel corso dell'incontro è stato inoltre valorizzato il progetto Sorrisi in Rosa, esempio di come comunicazione, creatività e condivisione possano contribuire ad accrescere consapevolezza e partecipazione attiva nei percorsi di prevenzione e cura. L'evento ha confermato un messaggio chiave: prevenzione, salute e protezione sono oggi dimensioni profondamente interconnesse, che richiedono visione di lungo periodo, collaborazione tra attori diversi e un approccio centrato sulla persona, capace di integrare competenze cliniche e strumenti di pianificazione per affrontare le sfide sanitarie del futuro.

Anna Vigliotti, Head of Institutional Business Development Italy di Allianz Global Investors

Medici, ricercatori e professionisti dell'Italian Sarcoma Group partecipanti alla XXIX Riunione Annuale ISG, svoltasi a Palermo dal 9 all'11 aprile 2026



Attribuiti i premi 2026 per la ricerca nei sarcomi

A cura della Redazione

Le importanti iniziative sono state create nell'ambito dell'Italian Sarcoma Group.

Folto il programma scientifico, che ha messo in luce i progressi tecnologici, le nuove strategie terapeutiche e il ruolo crescente della ricerca traslazionale e della metodologia avanzata di ricerca clinica.

Dal 9 all'11 aprile 2026 Palermo ha ospitato la XXIX Riunione Annuale dell'Italian Sarcoma Group (ISG), un appuntamento ormai consolidato che è diventato un punto di riferimento nazionale per tutti i professionisti coinvolti nella cura dei pazienti con sarcoma e nella ricerca in quest'ambito. L'incontro ha riunito specialisti provenienti da tutte le discipline – oncologia medica, chirurgia ortopedica, generale e toracica, radioterapia, pediatria, anatomia patologica insieme a medici in formazione, ricercatori preclinici e figure chiave della ricerca clinica, come infermieri di ricerca e study coordinators. Importante la presenza di rappresentanti delle Associazioni Pazienti nel garantire un confronto diretto e costruttivo su bisogni, aspettative e percorsi condivisi.
Folto il programma scientifico, che ha presentato sessioni multidisciplinari con interventi di esperti e tavole rotonde di livello nazionale e internazionale, con l'obiettivo di esplorare le sfide in atto e le principali innovazioni nella diagnosi e nel trattamento dei sarcomi dei tessuti molli, dell'osso e dei GIST, mettendo in luce i progressi tecnologici, le nuove strategie terapeutiche e il ruolo crescente della ricerca traslazionale e della metodologia avanzata di ricerca clinica.
Di grande rilievo, come si è detto, i momenti di confronto con le Associazioni Pazienti e sessioni dedicate allo sviluppo delle progettualità ISG nei campi dell'advocacy, della ricerca clinica e traslazionale, con l'obiettivo di rafforzare l'impatto della comunità ISG sulla qualità della cura e sull'avanzamento della conoscenza scientifica.

I premi per la ricerca nei sarcomi

La riunione annuale dell'ISG è stata l'occasione per l'attribuzione dei Premi alla ricerca nei sarcomi "Dario Vese" e "L'Onda di Gian Giacomo", riconoscimenti istituiti da Italian Sarcoma Group ETS (ISG) rispettivamente nel 2023 e nel 2024, attraverso due fondi filantropici costituiti presso la "Fondazione Italia per il Dono", in memoria di Dario Vese e di Gian Giacomo Gulotta.
I Premi sono assegnati con cadenza annuale alla ricercatrice/al ricercatore italiano che si sia distinto per la produzione di un contributo originale, di ricerca clinica o traslazionale, sviluppato nell'ambito o in collaborazione con ISG, di particolare rilevanza scientifica. Hanno l'obiettivo di riconoscere e di dare risalto ai ricercatori che si siano particolarmente distinti per contributi originali ed innovativi nell'ambito dei sarcomi. Entrambi i riconoscimenti vengono assegnati da una Commissione Scientifica costituita dal Presidente di ISG, dai Coordinatori dei Working Group ISG dedicati rispettivamente agli Studi Clinici, alla Formazione e alla Ricerca Traslazionale, e da un rappresentante dei Pazienti.



Francesca Gulotta di Allianz Bank interviene alla XXIX Riunione Annuale dell'Italian Sarcoma Group e consegna i Premi 2026 per la ricerca nei sarcomi "Dario Vese" e "L'Onda di Gian Giacomo", a sostegno di contributi clinici e traslazionali di particolare rilevanza scientifica

I Premi alla ricerca nei sarcomi “Dario Vese” e “L’Onda di Gian Giacomo” sono stati istituiti da Italian Sarcoma Group ETS (ISG) rispettivamente nel 2023 e nel 2024.

Francesca Gulotta di Allianz Bank con la dott.ssa Silvia Stacchiotti, Presidente dell’Italian Sarcoma Group e il Prof. Giuseppe Badalamenti, A.O.U.P “Paolo Giaccone” di Palermo, sulla scalinata del Teatro Massimo di Palermo, in occasione della XXIX Riunione Annuale ISG, aprile 2026



Il Premio “Dario Vese”

Giunto alla terza edizione, il Premio “Dario Vese” è stato conferito da Francesca Gulotta di Allianz Bank, la quale ha ricordato l’estinto Consulente Finanziario di Allianz Bank al quale il premio è dedicato. Per il 2026 è stato attribuito al ricercatore Dott. Giacomo Baldi, Oncologo Medico presso il Nuovo Ospedale Santo Stefano di Prato.
Come ha ricordato il ricercatore, il riconoscimento è stato assegnato per lo studio, nato dalla collaborazione di diversi centri dell’Italian Sarcoma Group, che hanno raccolto dati sull’attività della terapia medica in un sarcoma ultra-raro, il condrosarcoma mesenchimale.

Il Premio “L’Onda di Gian Giacomo”

Più giovane di un anno, anche il Premio “L’Onda di Gian Giacomo” è stato annunciato da Francesca Gulotta, che ne è stata l’animatrice fin dal 2021, quando al fratello Gian Giacomo venne diagnosticata una forma ultra-rara e molto avanzata di sarcoma delle parti molli. La perdita

I premi per la ricerca nei sarcomi

I Premi alla ricerca nei sarcomi "Dario Vese" e "L'Onda di Gian Giacomo" sono un riconoscimento istituito da Italian Sarcoma Group ETS (ISG) rispettivamente nel 2023 e nel 2024, attraverso due fondi filantropici costituiti presso la "Fondazione Italia per il Dono", in memoria di Dario Vese e di Gian Giacomo Gulotta. Essi vengono assegnati con cadenza annuale alla ricercatrice/al ricercatore italiano che si sia distinto per la produzione di un contributo originale, di ricerca clinica o traslazionale, sviluppato nell'ambito o in collaborazione con ISG, di particolare rilevanza scientifica, e che sia stato pubblicato entro i due anni dal bando dell'anno per cui avviene la candidatura, nell'ambito dei sarcomi dell'osso, dei sarcomi dei tessuti molli o tumori stromali gastrointestinali (GIST). I Premi hanno l'obiettivo di riconoscere e di dare risalto ai ricercatori che si siano particolarmente distinti per contributi originali ed innovativi nell'ambito dei sarcomi.
Entrambi i Premi alla ricerca vengono assegnati da una Commissione Scientifica costituita dal Presidente di ISG, dai Coordinatori dei Working Group ISG dedicati rispettivamente agli Studi Clinici, alla Formazione e alla Ricerca Traslazionale, e da un rappresentante dei Pazienti.

del fratello, nel 2022, ha ricordato Gulotta, è stata quindi la spinta etica e concreta per dare vita al premio, poi costituito insieme a F.I.Do – Fondazione Italia per il Dono.
Il riconoscimento per il 2026 è stato attribuito al Dott. Lorenzo D'Ambrosio, Oncologo Medico presso il Reparto Oncologia dell'A.U.O. San Luigi Gonzaga di Torino, per uno studio prospettico randomizzato di fase 2 con caratteristiche terapeutiche innovative, svolto coinvolgendo 13 centri dell'ISG.



Dott. Lorenzo D'Ambrosio, destinatario del Premio "L'Onda di Gian Giacomo", II edizione, aprile 2026



Dott. Giacomo Baldi, destinatario del Premio "Dario Vese", III edizione, aprile 2026



Combattere lo stigma **della malattia mentale**

A cura della Redazione

Fondazione Vecchioni cerca di far sì che si parli di salute mentale, al fine che l'argomento smetta di essere percepito come un tabù.

Secondo l'Istituto Superiore di Sanità il suicidio è la seconda causa di morte tra i ragazzi, appena sotto gli incidenti stradali.

Nell'Unione Europea più di 11 milioni di persone soffrono di disturbi mentali, e il 13 per cento sono giovani, bambine e bambini. Secondo l'Istituto Superiore di Sanità, poi, il suicidio è la seconda causa di morte tra i ragazzi, appena sotto gli incidenti stradali. Fondazione Vecchioni, nata a gennaio di quest'anno, ha l'obiettivo di combattere lo stigma di queste malattie ed essere uno strumento di supporto e vicinanza alle famiglie che si trovano ad affrontarle. Per *AB Review* abbiamo intervistato Daria Colombo, Presidente della fondazione.

Quando e come nasce la Fondazione Vecchioni?
Purtroppo, da un fatto drammatico, la scomparsa di mio figlio Arrigo, che ha combattuto per tredici anni come un leone la malattia mentale. Ho capito che questa esperienza poteva diventare una condivisione per tante altre famiglie e persone, trasformando il dolore in qualcosa di proattivo. Abbiamo, infatti, alle spalle un'esperienza di grande solitudine durante gli anni della malattia. Ci sono poche strutture, inadeguate, pochi medici, spesso sfiniti, poco personale sanitario rispetto a questo fenomeno che è assolutamente in crescita, soprattutto per i giovani. I medici non sono in grado di svolgere bene il proprio lavoro, le famiglie si sentono abbandonate in un vortice di problemi che non sanno gestire. Se i figli sono maggiorenni spesso i genitori sono esclusi da qualsiasi progetto terapeutico. Le famiglie sono lasciate senza una guida. È davvero impressionante che, secondo l'Istituto Superiore di Sanità, il suicidio sia la seconda causa di morte tra i ragazzi, dopo gli incidenti stradali: così ho pensato che fosse importante fare qualcosa. Nel nome di mio figlio Arrigo è nata la Fondazione, a gennaio di quest'anno.

Qual è l'obiettivo principale che si pone la Fondazione?
La *mission* ha due obiettivi. Il primo: abbattere lo stigma, purtroppo questa malattia si porta dietro molti preconcetti e di conseguenza se ne parla molto poco. C'è invece bisogno di discuterne apertamente. I nostri ragazzi si vergognano perché si portano dietro un retaggio culturale; anche mio figlio, cresciuto in un ambiente culturale molto aperto e vivo, mi diceva che si vergognava. Invece io, che parlo tantissimo di quello che è successo ad Arrigo, ogni volta faccio sì che coi miei interlocutori cada il velo della vergogna e chiunque mi racconti la sua storia. Ormai moltissime famiglie sono colpite da questa malattia, da quella della farmacista di fronte casa a quella dell'attrice famosa, chiunque ha la sua storia. Noi abbiamo deciso di parlarne attraverso la cultura, per riuscire ad abbattere questo stigma. La seconda *mission* è stare vicino alle famiglie: riceviamo centinaia di lettere da famiglie che ci chiedono aiuto perché non sanno come comportarsi. Se un caro ha una malattia mentale è fondamentale che i medici siano una guida, ma se il figlio è maggiorenne spesso questi ultimi si trincerano dietro la privacy. Un progetto che abbiamo è un tavolo di lavoro con giuristi, psichiatri, sociologi e operatori del terzo settore che stanno lavorando per la scrittura di una legge di iniziativa popolare da portare in parlamento per far sì che l'aiuto alle famiglie diventi un diritto sancito dalla nostra Costituzione, perché le famiglie non si sentano più abbandonate.

"Vogliamo scrivere una legge di iniziativa popolare da portare in parlamento per far sì che l'aiuto alle famiglie diventi un diritto sancito dalla nostra Costituzione".

Qual è stato l'impatto del Covid sulla salute mentale, soprattutto tra i ragazzi?
Si dà la colpa al Covid, che ha sicuramente dato un'accelerazione importantissima per via dell'isolamento sociale. Nonostante questo, il trend era già in crescita e incidono tanti fattori, tra cui l'uso dei social. Su questo si sta iniziando a fare qualcosa, poiché influiscono tantissimo, soprattutto negli adolescenti, laddove il cervello non è ancora completamente formato. Noi osserviamo disturbi di tipo psicologico o psichiatrico che, se presi in tempo, si possono modificare, se questo non succede si cronicizzano e possono portare a qualcosa di veramente grave. Il disagio giovanile è un'onda crescente, sempre più evidente. La prima cosa è far sì che i nostri ragazzi ne parlino e denuncino il loro malessere.

Come reputa l'offerta del Servizio Sanitario Nazionale per le persone che soffrono di malattie mentali? Ravvisa uno squilibrio di accesso alle cure?
Assolutamente, il Servizio sanitario è insufficiente. Ci sarebbe bisogno di un importante finanziamento: le liste d'attesa sono infinite, i ragazzi finiscono in posti non adeguati o gravano sulle famiglie. Le strutture sono poche, i medici anche, il personale sanitario non ce la fa: anche le strutture private non sono tante. A fronte di questo, cominciano a lavorare piuttosto bene strutture del terzo settore, che però fanno molta fatica ad autofinanziarsi e sostenersi.

Avete lanciato a maggio la campagna "The Coach", che avete definito "un atto culturale più che comunicativo": ci racconta la genesi della campagna, come è stata recepita e cosa avete raggiunto?
Più che un atto comunicativo, noi cerchiamo di compiere un atto culturale: vogliamo cambiare la mentalità e l'approccio. Vorrei ringraziare i testimonial che hanno interpretato la campagna. Per deciderla abbiamo riunito i membri del nostro comitato scientifico, ma anche persone con un disturbo



Roberto Vecchioni, Daria Colombo e Francesca Vecchioni, in occasione della conferenza stampa di presentazione della Fondazione Vecchioni a Palazzo Marino, a Milano. Crediti: Comune di Milano.

psichiatrico che ci hanno dato il loro parere. Spesso c'è l'idea che queste persone non ragionino o non siano in grado di esprimere il proprio parere, ma non è così: portano solo con loro una grandissima sofferenza, la cui mente impedisce la normale vita sociale. Queste persone ci hanno aiutato a decidere gli slogan e la scelta della campagna, hanno prestato poi la loro faccia persone famose che hanno avuto dei momenti di disagio, per trasmettere il messaggio a coloro che avrebbero fruito della campagna che ce la si può fare. Abbiamo avuto una risposta molto positiva, perché i ragazzi, vedendo i loro beniamini, come J-Ax, Roberto Vecchioni, Alfa, Ema Stokholma e Nicole Rossi, non si sono sentiti soli. Uno di loro, vedendo Alfa parlarne, ha deciso di rivolgersi a un centro. Questo non è poco: noi abbiamo proiettato questo video prima del grande concerto di Radio Italia a Milano, con un enorme pubblico di giovanissimi che ha visto la campagna e si è per un attimo interrogato su sé stesso. Ci hanno scritto in molti, una risposta importante, e noi cerchiamo di andare a parlarne nelle scuole. C'è chi lo fa da tanti anni e meglio di noi, ma tentiamo di far sì che diventi naturale discutere di questa cosa, come lo è ragionare di influenza, di diabete, di un tumore, per superarla o comunque conviverci nel migliore dei modi.



Fondazione Vecchioni non è uno sportello psicologico, ma un ente facilitatore. Come avviene la selezione di organizzazioni e associazioni con cui agire in partenariato e cosa vuol dire questo per le famiglie che si rivolgono a voi?
Noi abbiamo la fortuna di avere più visibilità rispetto ad altre associazioni del terzo settore e per questo si rivolge a noi molta gente, nonostante siamo in realtà molto giovani e non così strutturati. Noi studiamo il caso di queste persone e le indirizziamo dove c'è qualcuno che può dare una mano. Questo qualcuno non è scelto a caso, ma si tratta di un'associazione in partenariato con noi, di cui ci fidiamo ciecamente. Noi non siamo in grado di occuparci specificamente di malattia mentale ma possiamo dare i contatti dei centri che se ne occupano o i riferimenti di associazioni che si occupano di famiglie, di genitori, di familiari che devono essere sostenuti. Conosciamo, quindi, molto bene anche tutte quelle associazioni che si occupano di sostenere le famiglie, e soprattutto con queste lavoriamo su tutto il territorio nazionale, dopo aver instradato un percorso di conoscenza. Possono chiederci una mano dalla Sicilia al Piemonte, noi non siamo in grado di darla direttamente, ma mettiamo in contatto la persona con una realtà vicina che potrà sostenerla.

Quali sono i principali progetti che avete in cantiere per continuare a combattere lo stigma della malattia mentale?

Uno dei nostri progetti l'ho già accennato prima, è il tavolo per la proposta di legge di aiuto alle famiglie. Un altro che stiamo portando avanti è sullo spunto della Royal National Foundation del principe William del Regno Unito che sta facendo un ottimo lavoro per la prevenzione del suicidio tra i giovani. Abbiamo interpellato regione Lombardia, che si è detta molto interessata: si tratta di costituire un network. Gli ospedali, la ricerca, le università, e le associazioni del terzo settore capita che lavorino molto bene, ma per conto loro. Mettere tutto in una rete e verificare quello che le università studiano sul campo e viceversa può essere qualcosa di rivoluzionario. Nel Regno Unito lo stanno facendo e anche da noi vorremmo creare questo network. A latere di questi due progetti, molto grandi e forti, continuiamo la nostra battaglia di comunicazione con interviste, trasmissioni, lavoro nelle scuole. Ogni forma di comunicazione è importante per far cadere lo stigma e far sì che si riesca a parlare di malattia mentale come di qualsiasi altro disturbo.

Quale, invece, il futuro della Fondazione? Cosa vorreste raggiungere nei prossimi anni?
Vorremmo raggiungere prima di tutto la normalizzazione. Io non so se si arriverà ad abbattere la malattia mentale, ma c'è bisogno di parlarne liberamente. Nel frattempo, bisogna aiutare le famiglie che hanno un malato in casa e non sanno come comportarsi. Purtroppo, è una realtà che può capitare: non lasciamoli soli, non vergogniamoci e aiutiamoli. Quello che ci aspettiamo è la solidarietà verso queste persone, e che questa diventi scontata.

"Può succedere che un figlio abbia una malattia mentale: non lasciamoli soli, non vergogniamoci e aiutiamoli".



La Sala d'oro del Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia

Passioni

100 **Il mercato dell'arte torna a crescere, ma diventa più selettivo**
A cura del Team Arte di Charles Russell Speechlys Studio Legale

108 **Il riscatto attraverso lo sport**
A cura della Redazione

112 **Un anniversario a lungo atteso**
A cura della Redazione

Focus

L'arte, in tutte le sue manifestazioni, non è solo una delle esperienze di vita più dense di bellezza e di soddisfazione intima, è anche una raffinata forma di investimento, come si legge nell'articolo dedicato al mercato mondiale dell'arte. Non esclusiva, ma in realtà aperta a tutti coloro che ne siano interessati, con il supporto di professionisti esperti per evitare errori che possono essere molto costosi.
Tra le forme di fruizione artistica, la musica è un linguaggio universale che è patrimonio comune di tutti. E la storia, che qui si racconta, del Conservatorio di Venezia al suo 150° anniversario, ne è felice testimonianza.
Ma l'arte si può ritrovare anche in situazioni inaspettate, laddove la passione supera limiti apparentemente invalicabili. Ne è esempio il vero e proprio sforzo "artistico" di Christian Dram, un atleta paralimpico che ha saputo riprendersi e primeggiare dopo un grave incidente.

Jackson Pollock, *Number 7A*, 1948, oil and enamel on canvas, 88,9 x 334 cm, Courtesy Christie's New York



Il mercato dell'arte torna a crescere, **ma diventa più selettivo**

A cura del Team Arte di Charles Russell Speechlys Studio Legale*

Dopo due anni consecutivi di contrazione, nel 2025 il mercato globale dell'arte torna in territorio positivo. Crescono il valore delle vendite e, seppur più lentamente, il numero delle transazioni. A guidare la ripresa è soprattutto il ritorno dei grandi capolavori sul mercato, mentre collezionisti sempre più selettivi premiano qualità, provenienza e opere "fresh to market".

Charles Russell Speechlys

* Il Team Arte di Charles Russell Speechlys Studio Legale è partner di Allianz Bank Financial Advisor S.p.A. nella fornitura di servizi di art advisory alla rete di consulenti finanziari e clienti del Gruppo.



L'andamento del mercato dell'arte 2025

Dopo due anni consecutivi di contrazione, **il mercato globale dell'arte torna a crescere**. Nel 2025 il valore delle vendite ha raggiunto una stima di **59,6 miliardi di dollari**, in aumento del **4%** rispetto ai 57,5 miliardi registrati nel 2024. Un'inversione di tendenza significativa, dunque, che non rappresenta ancora un pieno recupero: il mercato rimane al di sotto del picco di 68,1 miliardi raggiunto nel 2022 e sembra attraversare una fase di **consolidamento più che di vera espansione**. (Figura 1)

A dircelo è, come sempre, Clare McAndrew nella decima edizione di *The Art Basel & UBS Art Market Report 2026*, prodotto da Arts Economics, che fotografa l'andamento dei diversi segmenti del mercato, dalle gallerie alle case d'asta, dalle fiere ai collezionisti.

Come sintetizzato da Noah Horowitz, CEO di Art Basel, i risultati mostrano non soltanto un ritorno alla crescita, ma un settore che si sta adattando a nuove realtà economiche e sta rafforzando le proprie basi per il lungo periodo.

Se il valore complessivo delle vendite accelera, **il numero delle transazioni cresce sì, ma soltanto del 2%**, raggiungendo quota **41,5 milioni**. Un dato interessante perché segna un rallentamento rispetto alla maggiore vivacità registrata nel 2024 e suggerisce come anche la fascia più accessibile del mercato, protagonista della crescita degli ultimi anni, stia entrando in una fase di maggiore cautela.

Il risultato è un **mercato sempre più polarizzato**. Da una parte torna a farsi sentire il segmento **high-end**, favorito dall'arrivo in asta di importanti capolavori; dall'altra la fascia medio-bassa continua a dimostrare una buona resilienza, sebbene con ritmi meno sostenuti. In entrambi i casi emerge un tratto comune: **i collezionisti comprano, ma scelgono con maggiore attenzione**, privilegiando qualità, rarità, provenienze importanti e opere "fresche" sul mercato.

La geografia del mercato dell'arte 2025

Pur essendo sempre più globale, il mercato dell'arte continua a essere fortemente concentrato: **Stati Uniti, Regno Unito e Cina rappresentano insieme il 76% del valore delle vendite mondiali**, esattamente come l'anno precedente. (Figura 2)

Gli **Stati Uniti** mantengono saldamente la leadership, conquistando una quota del **44%** e generando circa **26 miliardi di dollari**, il 5% in più rispetto al 2024. A sostenere il risultato è stato

Figura 1
Vendite nel mercato dell'arte globale 2009-2025

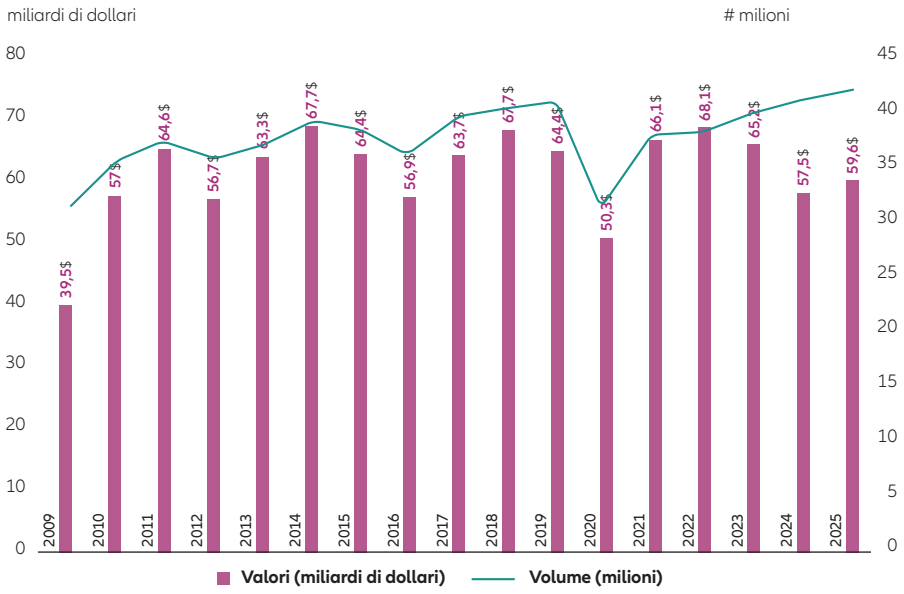


Figura 2
Quota di mercato globale dell'arte per valore 2025

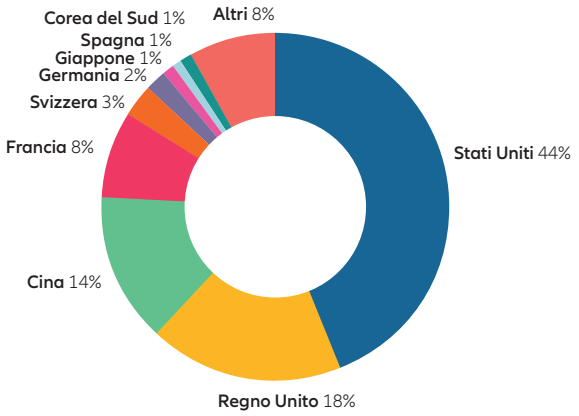
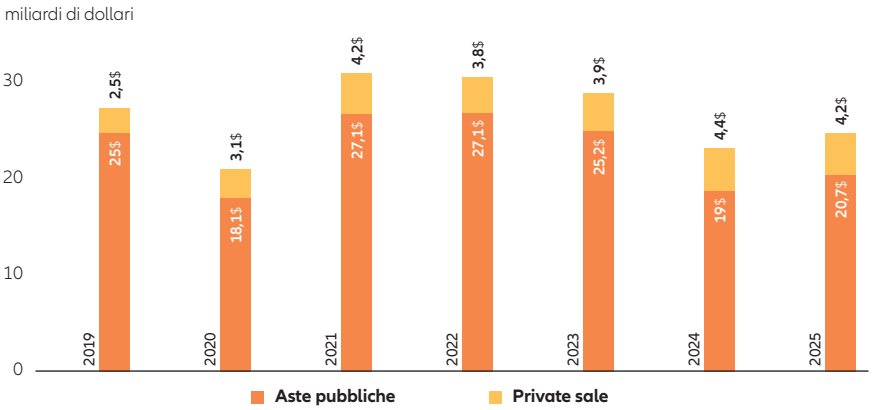


Figura 3
Vendite all'asta a livello globale 2019-2025



soprattutto il ritorno delle opere di fascia "alta": **le vendite statunitensi sopra i 10 milioni di dollari sono aumentate di quasi il 40%.** Un risultato particolarmente significativo in un contesto segnato da incertezza politica, tensioni commerciali e nuove politiche tariffarie. Le importazioni di arte e antiquariato sono, infatti, aumentate del 13%, raggiungendo 9,9 miliardi di dollari, mentre le esportazioni sono diminuite dell'1%.
Sul secondo gradino del podio ritroviamo il **Regno Unito**, con una quota del **18%** e vendite per **10,5 miliardi di dollari** (+2%), seguito dalla **Cina**, stabile al **14%** con **8,5 miliardi** (+1%), sebbene con andamenti differenti tra il mercato domestico e Hong Kong. Tra i mercati europei spicca, invece, la **Francia,** che pesa per un **8%** (**4,5 miliardi di dollari**), grazie a una crescita pari al 9%, e torna sopra i livelli pre-pandemici. Più debole la performance della **Germania** (**2%**), che registra una contrazione del 10%.
E l'Italia? Il mercato tricolore chiude il 2025 ancora in territorio negativo, ma mostra un netto miglioramento rispetto all'anno precedente: **il valore delle vendite diminuisce del 2%, a fronte del -10% registrato nel 2024**. A questo miglioramento potrebbe aver contribuito, tra gli altri fattori, anche la riduzione al 5% dell'IVA sulle compravendite e sulle importazioni di opere d'arte, antiquariato e oggetti da collezione, entrata in vigore il 1° luglio 2025. Una misura che ha reso il nostro Paese fiscalmente più competitivo rispetto ai principali hub europei.

Gli attori del mercato dell'arte 2025

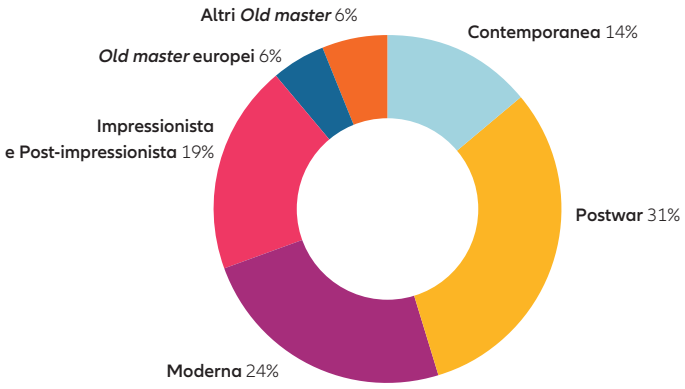
A trainare la ripresa sono state soprattutto **le aste pubbliche**, che nel 2025 hanno registrato una crescita del **9%**, invertendo nettamente la tendenza dell'anno precedente (-25%). Determinante è stato il ritorno sul mercato di opere di grande qualità e valore, soprattutto negli Stati Uniti, dove – come anticipato – il valore delle opere vendute sopra i 10

milioni di dollari è aumentato di quasi il 40%. (Figura 3)
Più contenuta, ma comunque positiva, la performance delle **gallerie** e dei **dealer**, le cui vendite sono aumentate complessivamente del **2%**.
In un mercato ancora incerto, il rapporto diretto tra mercante e collezionista continua a rappresentare un importante vantaggio competitivo, consentendo maggiore flessibilità nelle trattative e una gestione più personalizzata dei tempi e delle condizioni di vendita.
In controtendenza rispetto all'anno precedente sono, invece, le **private sale delle case d'asta**, diminuite del **5%**. Se nel 2024 la maggiore riservatezza e flessibilità delle trattative private aveva rappresentato un rifugio in una fase di particolare volatilità, nel 2025 il ritorno di alcuni importanti trophy asset ha riportato venditori e compratori verso la visibilità e la competizione dell'asta pubblica.
Il confine tra i diversi operatori appare, tuttavia, sempre meno netto. Case d'asta, gallerie e dealer stanno progressivamente ampliando i propri servizi e diversificando i canali di vendita: **il mercato dell'arte diventa così sempre più ibrido**, combinando asta pubblica, private sale, fiere, viewing room e relazione diretta con il cliente.

I segmenti d'arte più desiderati in asta nel 2025

La **pittura** continua a essere la regina del martelletto, confermandosi il medium privilegiato dai collezionisti sia in termini di valore sia di numero di transazioni. (Figura 4) A dominare è ancora il **Post-War & Contemporary**, sostenuto dal ritorno delle vendite milionarie e dalla crescente disponibilità di lavori di alta qualità.
Guardando più nello specifico alle vendite *fine art*, il **Post-War** rappresenta il **31%** del mercato, seguito dall'**Arte Moderna** con il **24%**, dall'**Impressionismo e Post-Impressionismo** con il **19%** e

Figura 4
Quota di mercato per settore di aste *fine art*



Nel 2025 il mercato globale dell'arte è tornato a crescere. Il valore delle vendite ha infatti raggiunto una stima di 59,6 miliardi di dollari, in aumento del 4% rispetto ai 57,5 miliardi registrati nel 2024.

Pur essendo sempre più globale, il mercato dell'arte continua a essere fortemente concentrato: Stati Uniti, Regno Unito e Cina rappresentano insieme il 76% del valore delle vendite mondiali.

dall'**Arte Contemporanea** con il **14%**. Chiudono gli **European Old Masters**, al **6%**, e gli altri Old Masters, al **6%**.

I trend del mercato dell'arte 2025

Se dovessimo individuare una parola chiave per descrivere il 2025, questa sarebbe probabilmente **selettività**. Dopo anni segnati prima dall'euforia post-pandemica e poi dalla contrazione, il mercato sembra aver ritrovato una **maggiore disciplina**: i collezionisti sono presenti, ma impiegano più tempo a decidere e competono soprattutto quando ritengono che un'opera rappresenti una reale opportunità.
Il cosiddetto **"flight to quality"**, ossia il **ritorno verso la qualità**, è diventato uno dei fenomeni più evidenti. Provenienza prestigiosa, rarità, condizioni conservative e una lunga assenza dal mercato possono fare la differenza tra un lotto accolto tiepidamente e uno capace di scatenare una vera gara al rialzo. Il mercato premia, quindi, sempre più il pezzo eccezionale rispetto al semplice "nome" dell'artista.
Qualità, però, non significa necessariamente rivolgersi soltanto ai grandi nomi già consacrati. Parallelamente si osserva una crescente **riscoperta di artisti e percorsi rimasti a lungo ai margini della storia dell'arte più consolidata**, insieme a una maggiore attenzione verso **artiste donne**, autori provenienti da aree geografiche precedentemente meno rappresentate e linguaggi capaci di intercettare una nuova generazione di collezionisti.
Prosegue, inoltre, la normalizzazione del **mercato online**. Dopo l'accelerazione eccezionale degli anni della pandemia, nel 2025 le vendite esclusivamente digitali sono scese a **9,2 miliardi di dollari**, il valore più basso dal 2019, e rappresentano il **15% del mercato**, contro il 25% raggiunto nel 2020. Il dato rimane comunque ben superiore al 9% pre-pandemico: più che scomparire, dunque, il digitale sembra essersi mutato in uno dei tasselli di una strategia ormai stabilmente **omnicanale**.
Anche gli **NFTs** hanno perso da tempo la componente fortemente speculativa degli anni del boom, entrando in una fase di maggiore selezione e maturità. In altre parole, non è la tecnologia a scomparire, ma l'euforia che ne aveva accompagnato l'ingresso nel mercato.



Constantin Brancusi, *Danaide*, ca. 1913, bronze with gold leaf and dark brown patina, height 28 cm, Courtesy Christie's New York

La Top 3 delle opere più costose del primo semestre 2026

Se il 2025 aveva già mostrato il ritorno dell'interesse per i grandi capolavori, **il primo semestre del 2026 ne offre una eccezionale conferma**. A monopolizzare il podio è **Christie's New York**, protagonista il **18 maggio 2026** di una serata destinata a entrare nella storia del mercato: per la seconda volta in assoluto, una singola notte di aste della maison ha superato il miliardo di dollari.
In vetta troviamo **Jackson Pollock** con "Number 7A" (1948), proveniente dalla prestigiosa collezione del magnate dell'editoria **S.I. Newhouse** e aggiudicato per **181,185 milioni di dollari**. Il monumentale *drip painting*, il più grande ancora in mani private, ha polverizzato il precedente primato dell'artista, diventando l'opera di Pollock più costosa mai venduta

Mark Rothko, *No. 15 (Two Greens and Red Stripe)*,
1964, oil on canvas, 236,2 x 175,3 cm,
Courtesy Christie's New York



La pittura continua a essere la regina del martelletto, confermandosi il medium privilegiato dai collezionisti sia in termini di valore sia di numero di transazioni.

all'incanto. La vendita ha contribuito a portare la collezione Newhouse a oltre 630 milioni di dollari nella sola tornata newyorkese.
La **medaglia d'argento** va allo scultore **Constantin Brancusi**: "Danaïde", anch'essa proveniente dalla collezione Newhouse, ha raggiunto **107,585 milioni di dollari**, stabilendo un nuovo record d'asta per l'artista franco-rumeno. Il risultato conferma quanto il mercato sia disposto a spingersi oltre le stime quando si trova davanti a opere rare, iconiche e accompagnate da una provenienza prestigiosa.
Chiude il podio **Mark Rothko** con "No. 15 (Two Greens and Red Stripe)" (1964), venduto per **98,385 milioni di dollari**, nuovo record d'asta per l'artista statunitense di origine lettone. Proveniente dalla collezione di **Agnes Gund**, storica presidente del MoMA di New York, la monumentale tela era stata acquistata direttamente dallo studio di Rothko nel 1967 ed è una delle sole tre opere note provenienti direttamente dallo studio del maestro ancora conservate in mani private.
Tre risultati che raccontano perfettamente il momento attraversato dal mercato: **qualità museale, provenienze straordinarie e opere rimaste a lungo lontane dalle aste sono gli ingredienti capaci di riaccendere la competizione ai massimi livelli**. Non è, quindi, soltanto una questione di prezzo: nel mercato attuale l'eccezionalità dell'opera sembra contare sempre più del nome da solo.

Nuove complessità e nuove sfide

In conclusione, il mercato dell'arte sembra essere entrato in una nuova fase. **Meno euforico, più selettivo e maturo**, ma anche capace di tornare a esprimere risultati eccezionali quando sul mercato arrivano opere di reale qualità. Il ritorno alla crescita registrato nel 2025 è certamente un **segnale positivo**, ma non elimina le numerose variabili che continuano a influenzare il settore: tensioni geopolitiche, politiche commerciali, costi crescenti, trasformazioni generazionali e nuove modalità di acquisto. Le prospettive rimangono, pertanto, cautamente positive, con un mercato che appare meno espansivo rispetto al passato recente, ma più strutturato e resiliente.
In uno scenario di questo tipo diventa ancora più importante **saper distinguere tra prezzo e valore**, interpretare correttamente i dati e valutare non soltanto la qualità dell'opera, ma anche provenienza, autenticità, stato conservativo, liquidità e opportunità di mercato.
Un servizio di **art advisory professionale, strategico e personalizzato** rappresenta, quindi, un alleato sempre più importante per il collezionista, soprattutto quando alle ragioni della passione si affiancano considerazioni patrimoniali, fiscali e giuridiche. È in questa direzione che si muove Allianz Bank, mettendo a disposizione della propria rete di consulenti finanziari e dei propri clienti competenze specialistiche dedicate alla gestione e alla valorizzazione del patrimonio artistico: dall'acquisto alla vendita, dalla valutazione al passaggio generazionale, fino alla pianificazione e alla tutela dell'asset nel tempo.
Perché, in un mercato che cambia, **la vera sfida non è soltanto possedere arte, ma saperla conoscere, proteggere e valorizzare nel tempo**.

In un mercato che cambia, la vera sfida non è soltanto possedere arte, ma saperla conoscere, proteggere e valorizzare nel tempo. Per il collezionista, dunque, un servizio di art advisory professionale, strategico e personalizzato rappresenta un alleato sempre più importante.

Credits foto: Davide Polese



Il riscatto attraverso lo sport

a cura della Redazione

Christian Dram, atleta di paratriathlon, si racconta: dall'incidente che gli ha lasciato una disabilità fino alle competizioni.

Dopo un incidente che gli ha lasciato una disabilità permanente al braccio destro, Christian Dram ha iniziato a documentare le sue lunghe giornate, tra fisioterapie, visite mediche ed esperienze personali.
Successivamente, anche grazie all'incontro fortuito con una campionessa paralimpica, si è avvicinato al paratriathlon e ha iniziato a gareggiare.
Gli ostacoli sono stati molteplici: dalla necessità di cambiare i rapporti della bicicletta soltanto con la mano sinistra, al tentativo di trovare un ausilio per tenere la mano destra agganciata al manubrio, per cui ha contattato un'azienda di stampa 3D. Arrivato al suo primo anno di competizioni, Dram si racconta ad *AB Review*.

Ci racconta il suo periodo di riabilitazione dall'incidente?
Il 29 aprile 2023 stavo andando al lavoro in moto quando una macchina davanti a me ha fatto una manovra improvvisa... il primo ricordo che ho è quello della rianimazione. Non ricordo nulla, ho letto e riletto le dinamiche dell'incidente, ho provato a immaginare e continuo a chiedermi come sia potuto succedere. Il primo ricordo è quello della rianimazione: ero lì con mia madre, e le ho detto che avevo fame e volevo andarmene. Ho chiesto all'infermiere delle stampelle, e mia madre mi ha chiesto come avrei potuto portarle: lì ho capito che non riuscivo a muovere il braccio destro. Mi sono reso conto della mia situazione: trauma cranico, trauma cervicale, lesione del plesso brachiale, trauma dell'arto superiore destro con frattura scomposta dell'omero destro, radio destro, scapola destra, trauma toracico. Sono rimasto circa un mese in

rianimazione, poi mi hanno trasferito in reparto per altri venti giorni e poi un altro mese di riabilitazione. Sono stato dimesso dopo circa tre mesi; a casa la realtà, però, era molto diversa. Io avevo bisogno di continuare con la fisioterapia e ho attivato il Cad (Centro assistenza domiciliare, ndr) perché non riuscivo a camminare dopo tre mesi allettato. Il mio danno mi ha portato successivamente a conoscere il Santa Lucia di Roma, un ospedale specializzato nella riabilitazione neuromotoria e neurologica. Visto che oramai potevo camminare, ho potuto accedere lì con un progetto ambulatoriale e di day hospital, ma dovevo fare tutti i giorni un viaggio per arrivarci: mi svegliavo alle 5 per prendere un pullman dal mio paese, Bassiano, che mi portava in stazione, da lì un treno per Roma, poi la metropolitana e un autobus, per un totale di tre ore di viaggio. La mia quotidianità aveva una routine ben precisa: dopo circa un anno di questa vita, la mia neuropsicologa mi ha aiutato anche a riprendere il mio percorso di studi, che non avevo completato prima dell'incidente. Ho frequentato la scuola serale per circa due anni, durante i quali pensavo che la mia vita fosse solamente questo avanti e indietro. Ho poi cambiato centro, per una questione burocratica, e lì i ritmi sono diventati più tranquilli: circa tre giorni a settimana.

Come si è avvicinato allo sport paralimpico?

Un giorno, mentre mi trovavo al centro, è passata una ragazza a cui mancava una gamba e ha iniziato a parlare con la mia fisioterapista come fosse una vecchia amica. Aveva un volto familiare ma non riuscivo a capire dove l'avessi già vista. Mi ha fatto vedere il tatuaggio di Parigi 2024, e ho visto per la prima volta lo stemma paralimpico. Lei era Monica Contraffatto, una delle più grandi campionesse di atletica paralimpica mondiale. Sono stato molto grato per quell'incontro, perché mi ha portato a chiedere alla mia fisioterapista se avessi potuto diventare anch'io, un giorno, un atleta paralimpico. Mi ha detto che esistevano campus di avviamento, e di andare a provare: così ho fatto quattro giorni di campus al Tre Fontane di Roma. Ho provato di tutto: mi piacevano il nuoto e l'atletica, ho avuto difficoltà nel classificarmi principalmente su quest'ultima. Il nuoto mi piaceva, anche se non avevo mai praticato prima e ho imparato con i corsi proprio al campus. Mi sarei potuto classificare ma non è stata una mia prima scelta a causa della pochissima esperienza. Prima dell'incidente avevo avuto un passato da ciclista e così mi venne spontaneo chiedere informazioni sul triathlon: mi piaceva nuotare, correre e andare in bicicletta.

Dopo l'incontro fortuito con una campionessa paralimpica, Dram ha iniziato a gareggiare.

Coincidenza vuole che in quei giorni uno dei coach della Fitri (Federazione Italiana Triathlon ndr) stesse allenando lì: gli organizzatori me lo hanno fatto conoscere e mi ha detto che voleva vedermi nuotare. Ho nuotato due o tre vasche e mi ha lasciato il suo contatto. A casa ho continuato ad allenarmi e a settembre dell'anno scorso ho fatto la mia prima gara: 750 metri di nuoto, 20 km di bici e 5 km di corsa. Il problema per me era il nuoto: non avevo mai fatto una lunghezza così elevata, ma sono arrivato comunque sesto di categoria. Avevo varie difficoltà: facevo fatica con le bracciate nel nuoto, a cambiare i rapporti in bici e nella zona cambio per la corsa. Per me, mettermi e sfilarmi le scarpe è difficile, soprattutto con la destra.

Credits foto: Davide Polese



Se dovesse selezionare la difficoltà maggiore nell'allenarsi, quale sarebbe? E quale, invece, la motivazione maggiore che la spinge a continuare?
La difficoltà maggiore è il tempo, che lentamente scappa. Bisogna provare a rincorrerlo, ma allenare tre discipline diverse non è semplice, soprattutto quando nell'arco della giornata si hanno altri impegni da incastrare: avevo fisioterapia, scuola, ho provato a lavorare. Vengo da un paesino dove tutto è lontano: la prima piscina disponibile era a quaranta minuti da casa, e l'andata e ritorno erano già tempo perso. Non sempre si riesce a fare tutto quello che si vorrebbe. Inoltre, sono tre discipline molto dispendiose, bisogna avere le scarpe giuste, il giusto abbigliamento tecnico. Ma la motivazione più grande è quella di scoprire fin dove si può arrivare. Ogni piccolo miglioramento fa sì che valga la pena continuare: il fatto di potermi confrontare con altri ragazzi che hanno diverse disabilità mi fa pensare che posso farcela. Prima dello sport pensavo che fosse finita: da destro, perdere tutta la manualità era stato uno shock.

> "La difficoltà maggiore nell'allenarsi è sicuramente il tempo, che lentamente scappa".

Come è riuscito a ottimizzare la sua bicicletta, ad esempio nei rapporti, secondo le sue necessità?
La difficoltà era riuscire a frenare entrambe le ruote senza rischiare di cadere e perdere il controllo della bici. Dovevo anche riuscire a cambiare i rapporti senza manualità nella mano destra. Sono riuscito a risolvere una parte importante dei problemi installando un cambio elettronico che mi ha permesso di spostare tutti i comandi sulla sinistra, così potevo utilizzare esclusivamente quella mano. Stessa cosa per i freni: non esiste una soluzione concreta, ma un'azienda produce alcuni aggeggi chiamati sdoppiatori che permettono di collegare entrambi i freni ad un'unica leva. Non c'era più il rischio di dover utilizzare la destra, perché con la sinistra controllavo tutto. Un po' come l'automobile: in auto se tu premi il pedale del freno, frenano tutte le ruote. Per quanto riguarda la presa

Credits foto: Davide Polese



sul manubrio, ancora ci sto lavorando: sto utilizzando un guanto che mi blocca la mano sul manubrio ma non è una soluzione concreta perché è molto rischiosa. Per poter liberare la mano, infatti, devo sempre usare la sinistra e quindi alzarla dal manubrio.

Sappiamo che sta cercando un manubrio particolare per la sua bici. Ci spiega i tentativi che sta facendo per ottenerlo?
Sto cercando un ausilio da poter agganciare sul manubrio. Grazie a un mio compagno di squadra che ha un'amputazione, sono riuscito a mettermi in contatto con un'azienda che ha aiutato anche lui. Sono riusciti infatti a creare un supporto su misura nel quale inserisce direttamente l'avambraccio, lo infila e lo stacca quando vuole. Nel mio caso, trovare una soluzione è molto più complicato, a detta della stessa azienda, infatti, si tratta di uno dei casi più difficili. Sono fiducioso, però, perché mi ha dato speranza: penso che insieme a loro potrò trovare una soluzione che mi farà risolvere tutti i miei problemi di sicurezza.

Qual è il suo rapporto personale con la competizione?
Direi che è fatto di alti e bassi: la posso considerare sana, ma ha aspetti negativi e positivi. Mi permette di conoscere meglio me stesso e confrontarmi con altri ragazzi, mi aiuta a capire qual è il mio livello e, quando vedo che non riesco a fare qualcosa, cerco di imparare. Alla fine, cerco di farmi sempre la stessa domanda: anche dovessi sbagliare, mi chiedo sempre "da questa esperienza cosa posso imparare?" Ed è proprio lì che provo a conoscere davvero me stesso e mi metto davvero alla prova.

"Nello sport c'è molto di più in quello che non si vede rispetto a quello che si vede: ci sono gli allenamenti, i sacrifici, i dubbi e i piccoli passi avanti".

Qual è, per lei, il valore fondamentale che le ha insegnato l'attività sportiva?
Mi ha insegnato che c'è molto di più in quello che non si vede rispetto a quello che si vede: è come un iceberg, la parte che emerge è solo una piccola frazione, mentre sotto la superficie c'è un mondo. Ci sono gli allenamenti, i sacrifici, i dubbi da superare e i piccoli passi avanti che nessuno nota.

Aula del primo piano nobile



Un anniversario a lungo atteso

a cura della Redazione

Il conservatorio Benedetto Marcello di Venezia compie centocinquant'anni, e li celebra con una grande stagione concertistica e un volume dedicato.

“I nostri studenti provengono da tutta Italia e dall’estero: più del 20 per cento sono stranieri e provengono da 18 Paesi diversi”.

Il conservatorio di Venezia celebra centocinquant’anni di storia. Fondato nel 1876 e ospitato dall’imponente Palazzo Pisani fin dai primi del Novecento, nell’arco di tre secoli ha stabilito un rapporto culturale fecondo con la città. In occasione delle celebrazioni è stato pubblicato un volume sulla storia dell’ente e sull’apparato decorativo del palazzo, di cui *Allianz Bank* curerà la distribuzione straordinaria di un centinaio di volumi. Abbiamo intervistato, per *AB Review*, il presidente del conservatorio Benedetto Marcello di Venezia, l’avvocato Fabio Moretti.

150 anni, una data importante per il conservatorio Benedetto Marcello di Venezia. Se dovesse delineare gli snodi principali di un ente che esiste a cavallo di tre secoli, quali sarebbero?
Farei riferimento a due aree, due tipologie differenti di snodi; la prima riguarda proprio l’attività didattica svolta all’interno del nostro conservatorio, nato nel 1876, poco dopo l’Unità d’Italia. L’attività è iniziata per volontà del Comune, che, con un intento estremamente lungimirante, decise di istituire una scuola di musica a Venezia da cui poi è derivato il conservatorio Benedetto Marcello. Successivamente l’ente è rientrato tra i conservatori dello Stato e quindi all’interno della formazione artistica, musicale e coreutica; poi, con il tempo, si è sviluppato fino a diventare quello che è oggi. Il secondo aspetto che vorrei sottolineare è il luogo che lo ospita: il meraviglioso Palazzo Pisani, che entra a far parte del dna del conservatorio e dei suoi studenti. Per coloro che non lo conoscono, è il secondo palazzo più grande della città dopo Palazzo Ducale, giusto per dare un’idea delle dimensioni che raggiunge: si tratta di 535 finestre, quasi 200 sale, più di 10.000 metri quadrati, la terrazza più alta della città di Venezia, da cui si vede il mare, che era stata concepita all’epoca dei Pisani come osservatorio astronomico, oggi terrazza panoramica. Inoltre, c’è un grandissimo salone da ballo che è diventata la nostra sala concerti. Il Palazzo è diventato sede del conservatorio ai primi del Novecento, ma la sua storia ha seguito diverse traversie, la famiglia è decaduta con la fine della Repubblica, ha cominciato prima ad affittare e poi ad alienare alcune parti del palazzo. Nel 1940, il palazzo, inizialmente acquisito dal Comune, viene ceduto al demanio dello Stato e anche formalmente come proprietà assegnato al conservatorio. Questi due elementi sono abbastanza inscindibili, l’uno fa parte dell’altro e per noi sono molto importanti nel caratterizzare i nostri 150 anni: con l’occasione di queste celebrazioni, abbiamo disvelato il restauro straordinario delle facciate del palazzo che ora rifulgono del massimo splendore.

Secondo cortile di Palazzo Pisani



“Parlare del rapporto tra scienza e arte è qualcosa di estremamente importante, anche sulla base dell’evoluzione del mondo scientifico e dell’intelligenza artificiale”.

Com’è cambiata, nel tempo, la composizione degli studenti nell’arco della vita del conservatorio?
Confrontando gli studenti dell’epoca della fondazione con quelli che studiano da noi oggi vediamo una grande differenza, soprattutto legata alla provenienza geografica. All’epoca erano infatti soprattutto studenti locali. Oggi abbiamo un parterre di studenti che provengono da tutta Italia e dall’estero: più del 20 per cento dei nostri alunni sono stranieri e provengono da 18 Paesi diversi. È un ambiente estremamente internazionale, cosmopolita e questo lo rende abbastanza speciale e molto diverso da com’era all’inizio.

Il conservatorio ha avviato importanti lavori di restauro del Palazzo Pisani che lo ospita. Quali sono i principali risultati di questo intervento, per le funzionalità del Conservatorio stesso e per i visitatori del palazzo?
Partirei dai visitatori: il palazzo è visitabile su appuntamento, con visite guidate che consiglio a chiunque. Per tornare invece alla domanda, mi soffermerei su due aspetti. Uno è quello esterno: le facciate sono state restaurate e quella principale è già terminata. Abbiamo poi restaurato i cortili interni, anch’essi molto belli; conservano, infatti, la patina del tempo. In più, abbiamo restaurato l’apparato decorativo degli interni. Il conservatorio ha sale decorate a stucco; nei restauri è emersa proprio la loro bellezza.

Il legame tra il Palazzo e l’attività del conservatorio non si esaurisce nella didattica. Qual è, quindi, il ruolo che il conservatorio ricopre nell’attività culturale della città?

Primo piano nobile



Il conservatorio Benedetto Marcello ha un ruolo importante nell'attività culturale di Venezia; di recente abbiamo ricreato l'Associazione Amici del Conservatorio. Una cosa che tengo molto a menzionare è che i nostri studenti non si limitano a eseguire la loro attività musicale tra le mura del conservatorio; i nostri studenti continuano a suonare a favore dei malati oncologici presso l'ospedale Ss. Giovanni e Paolo, presso il carcere maschile di Venezia, per l'apertura dell'anno giudiziario, per Emergency. È un conservatorio fortemente integrato con la città. Inoltre, vorrei menzionare la presentazione, il mese prossimo, di un volume su cui abbiamo lavorato per più di un anno ed edito da Marsilio. È dedicato al nostro conservatorio, con delle splendide fotografie e dei testi molto interessanti e importanti, frutto di ricerche sofisticate e accurate sulla storia del conservatorio e sull'apparato decorativo del palazzo. Sono emerse cose che non si conoscevano e sarà quindi un libro particolarmente interessante.

Quali sono gli eventi concertistici principali che accompagnano i 150 anni di attività del conservatorio Benedetto Marcello?
Siamo all'inizio delle celebrazioni. L'evento più importante tenutosi è stato quello inaugurale; si è svolto nella Chiesa di Santo Stefano ed è stato eseguito il repertorio che venne suonato in occasione della fondazione dell'ente. È stato un concerto molto partecipato e altri ne seguiranno. Ci sarà un concerto abbastanza straordinario il 13 novembre, che ospiterà esecutori che provengono dal Kazakistan, con il

Ingresso di Palazzo Pisani



"Accogliere un'opera composta dai nostri studenti sarebbe un'apertura verso il talento, la creatività e la bellezza trasmessa dai giovani compositori".

quale sono state create delle connessioni molto importanti, e poi ospiteremo anche studenti del conservatorio cinese di Hangzhou che eseguiranno due bellissimi concerti di musica classica cinese, poco conosciuta ma bellissima. I nostri studenti sono andati là a eseguire un'opera in occasione della visita di stato in Cina del presidente Mattarella.

La collaborazione tra il conservatorio e la Fondazione Alma Dal Co è molto prolifica. Ci può descrivere le principali iniziative nate da questa collaborazione?
Io direi che sono fondate su due pilastri fondamentali: il primo consiste in una collaborazione per aiutare i nostri studenti con delle borse di studio, ed è estremamente apprezzata. Un altro pilastro sta nell'essere la sede di una serie di convegni organizzati con l'iniziativa "Scienza e Musica", che vertono sul rapporto tra arte e scienza, e anche quest'anno si svolgerà questo importante evento. Lo trovo il modo giusto per onorare una ex studentessa del conservatorio che purtroppo è tragicamente scomparsa, ma è rimasta nel cuore degli insegnanti e anche degli studenti.

Alla luce della parificazione del titolo con quello delle università, l'iniziativa "Scienza e Musica", promossa con la Fondazione Dal Co, potrebbe diventare un appuntamento biennale che valorizza il ruolo dei dottorandi nella vita del conservatorio?
Penso di sì, anzi mi sembrerebbe il suo destino naturale. Parlare del rapporto tra scienza e arte è qualcosa che al giorno d'oggi è estremamente importante, anche sulla base dell'evoluzione del mondo scientifico e dell'intelligenza artificiale e come questa gioca nel rapporto con la musica. Penso siano elementi di grande attualità, e anche su questo il conservatorio di Venezia è felice di essere un punto di riferimento anche per altri conservatori e per tutti coloro che amano la musica e il suo rapporto con la scienza.

Come si immagina, in chiusura, il conservatorio e il suo rapporto con Venezia nei prossimi 150 anni?
L'edificio è pronto a ospitare le attività per i prossimi 150 anni, ma io credo che il conservatorio debba puntare sull'internazionalità e sulla presenza di studenti da tutto il mondo, perché questo non solo contribuisce allo svolgimento dell'attività dell'insegnamento ma attribuisce un'importante sfumatura per i nostri alunni: non essere solo studenti di musica ma anche cittadini del mondo. Venezia è la città ideale perché questo entri nell'anima dei ragazzi e dei nostri studenti. Un altro aspetto molto importante, su cui il conservatorio ha dato prova di essere struttura adeguata e all'avanguardia è quello della composizione operistica. Come ho già ricordato in un paio di occasioni, il sogno è che da Venezia parta un'iniziativa che preveda composizione ed esecuzione di opere composte dai nostri studenti ed eseguite nell'ambito delle stagioni del teatro La Fenice e di altri importanti teatri lirici italiani. Accogliere un'opera composta dai nostri studenti, come già avvenuto in passato, sarebbe una cosa molto bella ed è anche quello che il mondo si aspetta dall'Italia. Sarebbe un'apertura verso il talento, la creatività e la bellezza trasmessa dai giovani compositori.

Un aiuto all'operatività della Rete e della Banca



Intervista a Massimo Fresia, Presidente della Allianz Bank Academy e Referente della Commissione Compliance

Presentati! Chi sei e quale commissione presiedi?
Sono Massimo Fresia, Referente Commissione Casa Allianz.

Se dovessi descrivere in una frase la missione della vostra Commissione, quale sarebbe?
Offrire ai clienti del Gruppo un servizio più completo e migliore, aumentando il numero di coloro che sono contemporaneamente sia clienti Allianz che Allianz Bank.

Qual è la scintilla che vi guida nel vostro lavoro come Commissione?
Incrementare reciprocamente il business di Allianz e Allianz Bank e fidelizzare maggiormente i nostri clienti.

Quali sono i risultati più significativi che la vostra Commissione ha raggiunto negli ultimi anni?
L'applicazione di alcune efficaci metodologie quali il *cross selling*, la creazione di Team complementari dedicati, la realizzazione di una stretta collaborazione tra le varie aree della Banca e della Compagnia.

C'è un progetto di cui andate particolarmente fieri?
Il progetto di formazione congiunto alle due Reti volto a diffondere le Best Practice commerciali e operative.

Qual è un intervento o un'iniziativa che, secondo te, ha fatto davvero la differenza per i colleghi sul campo?
A fare la differenza è la collaborazione proficua tra professionisti, offrendo ai clienti un servizio olistico di elevata qualità consulenziale mirato ad un unico valore guida: il rispetto delle loro esigenze.

Qual è un esempio di idea nata in Commissione e poi diventata realtà grazie alla collaborazione con la Sede?
Il progetto di formazione congiunto alle due Reti volto a diffondere le Best Practice commerciali e operative.

Quali soluzioni avete contribuito a costruire che oggi sono parte della quotidianità dei Financial Advisor?
Un processo preventivo più strutturato nella fase precedente all'accordo tra i professionisti e la definizione di obiettivi comuni e di un metodo nella gestione dell'accordo e nel controllo dei risultati.

Su quali progetti state lavorando ora che avranno impatto nei prossimi mesi?
Le idee principali in parte sono state messe a terra e in parte sono in corso di realizzazione.

Quale sarà il prossimo "salto di qualità" che la vostra Commissione vuole portare alla rete?
Trovare le migliori modalità per ingaggiare le Reti secondarie, sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione; il tutto al fine di diventare un punto di riferimento per la consulenza finanziaria, assicurativa e previdenziale sul nostro territorio.

Come descriveresti la collaborazione tra la vostra Commissione e le persone di Sede?
È il primo esempio di efficace collaborazione tra quattro differenti attori del mercato: i consulenti finanziari, gli agenti assicurativi e i manager di Sede della Banca e della Compagnia. Sul mercato italiano non si era mai verificato un gruppo di lavoro che potesse esprimere un così grande valore di squadra.

In cosa la Sede vi è stata più utile negli ultimi progetti?
L'ascolto, l'attenzione e il rispetto della professionalità e dell'esperienza dei consulenti e degli agenti che Banca e Compagnia hanno nei nostri confronti. Un modello unico sul mercato di relazione tra le Reti e i manager del Gruppo.

E voi in cosa avete dato il contributo decisivo?
Nell'analizzare in dettaglio tutti gli aspetti che portano al successo di un accordo, fornendo alla Sede "il polso" della situazione relativa agli accordi in essere tra le due Reti, l'intelligenza collettiva messa a patrimonio di tutti.

C'è qualcosa del vostro modo di lavorare insieme che pensi possa essere considerato un modello?
L'alimentazione costante di idee ed esigenze nostre e dei clienti e il confronto continuo e proficuo con le Sedi, in campo neutro, a volte anche su tematiche scomode, porta valore aggiunto e innovazione positiva.

Cosa ti rende più orgoglioso della tua Commissione?
La partecipazione attiva e il rapporto di estrema fiducia e stima reciproca che si è creato tra tutti i membri della Commissione, elemento principale per esprimere le migliori potenzialità, con la conseguenza di vedere le idee espresse realizzarsi.

Perché un collega dovrebbe essere felice che esista la Commissione che presiedi?
Oggi per i colleghi consulenti e agenti che desiderano attivare un Accordo casa Allianz c'è una fase di pre-accordo che garantisce le migliori probabilità di successo dell'accordo stesso, così come durante l'accordo gli obiettivi comuni e l'ottimizzazione del metodo favoriscono la possibilità di raccogliere reciprocamente le migliori opportunità.

Se dovessi ringraziare qualcuno per il lavoro svolto insieme, chi ringrazieresti e perché?
Tutti i membri di Rete e Sede per i loro contributi ma, in particolare la Sede per averci offerto l'opportunità di essere protagonisti della possibilità di offrire un più ampio e professionale servizio di consulenza ai nostri clienti.

La scintilla che ci guida è l'efficienza



Intervista a Roberto Cavarzan, Referente della Commissione Processi Operativi di Rete

Presentati! Chi sei e quale commissione presiedi?
Sono Roberto Cavarzan, referente della Commissione Processi Operativi di Rete.

Se dovessi descrivere in una frase la missione della vostra Commissione, quale sarebbe?
Parlando di "operatività" e volendo essere efficaci, direi che più che una frase bastano poche parole: Easy Work, Easy Life.

Qual è la scintilla che vi guida nel vostro lavoro come Commissione?
Efficienza, efficienza, efficienza. Processi efficienti, il tempo è la nostra ricchezza e va speso nel modo migliore. Per fare questo dobbiamo:

- Proporre nuove soluzioni utili nello svolgimento del nostro lavoro;
- Efficientare, ossia migliorare il modo in cui facciamo le cose;
- Risolvere, trovando soluzioni per temi operativi contingenti che emergono a volte in situazioni di emergenza.

Quali sono i risultati più significativi che la vostra Commissione ha raggiunto negli ultimi anni? C'è un progetto di cui andate particolarmente fieri?
Nell'ottica di rendere i processi sempre più efficienti, uno degli interventi più significativi è stata la completa revisione del processo delle pratiche successorie. Si è trattato di un progetto ampio, che ha coinvolto tutte le aree e ha richiesto un importante lavoro di coordinamento.
Siamo partiti inserendo fin da subito nella procedura il coinvolgimento dell'erede; abbiamo rivisto e migliorato la lettera destinata ai clienti; semplificato la modulistica; pianificato l'invio della documentazione in sede; eliminato i passaggi ridondanti e infine ridotto i tempi di lavoro delle società prodotto. È stato uno degli interventi più estesi elaborati dalla Commissione e, ancora oggi, ne vediamo l'efficacia: siamo in grado di chiudere le pratiche successorie più velocemente della concorrenza. Un risultato che rappresenta un vero vantaggio competitivo.

Qual è un esempio di idea nata in Commissione e poi diventata realtà grazie alla collaborazione con la Sede?
La delega sulle polizze Darta. E ne siamo particolarmente fieri.

Perché?
Perché si tratta di una richiesta nata direttamente dai membri Accademici, che hanno evidenziato una criticità latente – non sempre evidente, ma presente – nel prodotto Unit Linked offerto ai nostri clienti. Le Unit Linked, infatti, sono sempre più diffuse e spesso associate a patrimoni di elevata entità. Sorge quindi una domanda cruciale: cosa accade se, per qualsiasi motivo, il contraente non è in grado di operare?
La delega sui prodotti Darta è un esempio di come, grazie alla costanza, all'impegno e al supporto della Sede, siamo riusciti a superare le difficoltà normative, procedurali e tecnologiche che facevano sembrare l'idea irrealizzabile. Abbiamo così creato un processo perfetto: con soli quattro click è possibile inserire il delegato, procedere all'autorizzazione tramite firma smart oppure stampare il modulo per la firma tradizionale. Questa delega rappresenta, in molte situazioni, un vantaggio commerciale di grande valore a disposizione di tutti i Financial Advisor della Banca.

Su quali progetti state lavorando ora che avranno impatto nei prossimi mesi?
Attualmente siamo impegnati su ben sette fronti:

- Digital OnBoarding: stiamo lavorando a un processo completamente digitale che ci permetterà di censire il nuovo cliente e aprire il conto corrente in tempo T0, quindi "all'istante". L'obiettivo è costruire una User Experience semplice, veloce e guidata, con il vantaggio aggiuntivo di eliminare definitivamente la carta.

- C/C Investo: questo è un esempio di quanto sia fondamentale osservare ogni tema sia dal punto di vista della Banca che da quello della Rete. Questo conto corrente, infatti, era nato durante il Covid e non rientra nel perimetro operativo dei Conti Vedo. Nell'ottica di razionalizzare l'offerta, la Sede aveva chiesto di chiuderlo. Il confronto che si è aperto all'interno della Commisisone ha permesso da un lato di prendere atto dell'esigenza della Sede, e dall'altro di far emergere il punto di vista della Rete, che si è tradotta sull'opportunità di sostituire questo tipo di conto con uno più efficace, sia commercialmente che operativamente.
- GED 2.0 – Protocollazione Light: stiamo introducendo una gestione documentale evoluta che permetterà di inviare i documenti alla Sede riducendo al minimo – e in molti casi eliminando – la fase di protocollazione manuale. Il sistema, infatti, sarà in grado di leggere i documenti in modo guidato e "intelligente". Un cambiamento che porterà notevole risparmio di tempo e una maggiore efficienza operativa.
- Anticipo Digitale: grazie alla nuova GED 2.0 potremo operare in tempo T0. In pratica, i documenti cartacei verranno presi in carico dal Back Office della Sede immediatamente, lavorando sulla copia digitale senza dover attendere l'arrivo degli originali. È uno dei vantaggi più concreti della digitalizzazione: ridurre i tempi, velocizzare i processi e supportare la Rete in modo più efficace.
- Procedura TDT per Sicav: la revisione della procedura mira a unificare l'operatività attraverso un unico processo. L'obiettivo è semplificare l'onboarding, rendere più fluida la gestione delle richieste e aumentare i livelli di presidio sui tempi operativi. Un passo importante verso una maggiore coerenza e qualità del servizio.
- Comunicazione *versus* Rete: è in corso un lavoro di razionalizzazione dei testi e dei canali utilizzati per la comunicazione tra Sede e Consulenti. L'obiettivo è chiaro: garantire messaggi univoci, chiari e più facilmente fruibili. Un miglioramento che punta a rendere lo scambio informativo più semplice, efficace e utile per tutti.
- Dashboard FA: Stiamo sviluppando un cruscotto che offrirà al Consulente una visione completa e strutturata dell'operatività svolta durante l'anno, con diversi livelli di dettaglio. Lo consideriamo uno strumento prezioso per avere piena consapevolezza del proprio lavoro e per orientare eventuali azioni di miglioramento.

Come descriveresti la collaborazione tra la vostra Commissione e le persone di Sede?
Armoniosa e produttiva.

In cosa la Sede vi è stata più utile negli ultimi progetti?
Nell'ascoltarci.

E voi in cosa avete dato il contributo decisivo?
Nell'analizzare i temi, sia lato Consulente sia lato cliente.

Qual è un momento che racconta bene la sinergia tra Financial Advisor e sede?
Tutti i lavori fatti hanno avuto come base la sinergia Rete-Sede.

C'è qualcosa del vostro modo di lavorare insieme che pensi possa essere considerato un modello?
La passione per il nostro lavoro.

Cosa ti rende più orgoglioso della tua Commissione?
La disponibilità dei colleghi, di sede e di rete, ogni volta che li ho chiamati a collaborare.

Perché un collega dovrebbe essere felice che esista la Commissione che presiedi?
Perché ogni cosa che facciamo ci migliora la vita lavorativa.

Se dovessi ringraziare qualcuno per il lavoro svolto insieme, chi ringrazieresti e perché?
Ringrazierei Antonio Mocchi e con lui tutto il suo staff, persone che non esito a dire "eccezionali", e poi i colleghi Accademici membri della commissione perché mi supportano e mi sopportano, ai quali voglio molto bene.

Una comunicazione strategica è la chiave per l'eccellenza





Intervista a Claudia Corradini e Giuseppe Peccati, Referenti della Commissione Comunicazione

Qual è la missione della tua Commissione?
CC: La Comunicazione è come l'ossigeno: spesso ci si accorge della sua importanza solo quando viene a mancare. Per questo la nostra missione è contribuire a renderla sempre presente ed efficace. Vogliamo essere un ponte tra la Rete e la Direzione, favorendo la circolazione di informazioni e notizie e garantendo coerenza tra contenuti, strumenti e modalità di comunicazione.

Qual è la scintilla che vi guida come Commissione?
GP: L'eccellenza operativa e i risultati straordinari rischiano di restare invisibili se non sono sostenuti da una comunicazione strategica. Un po' come recitava la celebre massima: "*La potenza è nulla senza controllo*". La nostra scintilla è proprio questa: fare da cassa di risonanza all'enorme valore generato dall'Accademia, trasformando il lavoro sommerso in luce brillante e comprensibile per la Rete, la Banca e i clienti.

Quali risultati significativi avete raggiunto negli ultimi anni? C'è un progetto che spicca?
CC: Il progetto "principe" è proprio quello di comunicare ciò che facciamo alla Rete.

Qual è un'iniziativa che ha fatto la differenza per i colleghi sul campo?
CC: La differenza l'abbiamo fatta con la discesa in campo sui social media. Siamo riusciti, con stile ed eleganza, a risultare molto moderni.

C'è un'idea della Commissione diventata realtà grazie alla collaborazione con la Sede?
CC: La lettera di referenze ne è un ottimo esempio: uno strumento utile soprattutto nelle relazioni con clienti di particolare rilievo. Allo stesso tempo, la collaborazione sulla presentazione della Banca e sul materiale personale dei consulenti ha permesso di mantenere un equilibrio tra il valore del brand Allianz Bank e quello della professionalità individuale.

C'è stata un'intuizione semplice che ha generato un grande cambiamento?
CC: In collaborazione con altre Commissioni, abbiamo lavorato sull'idea di trasformare momenti delicati come le successioni in occasioni di vicinanza e supporto per i clienti e le loro famiglie. Un cambio di prospettiva semplice, ma capace di generare un impatto concreto.

Quali soluzioni avete contribuito a costruire che oggi sono parte della quotidianità dei Financial Advisor?
CC: Abbiamo contribuito a sviluppare modalità di comunicazione condivise e uno stile sempre più riconoscibile. Questo approccio favorisce anche l'integrazione dei consulenti provenienti da altre realtà, aiutandoli a sentirsi fin da subito parte della "Casa Allianz".

Quali sono i progetti su cui state lavorando, che avranno impatto nei prossimi mesi?
GP: L'obiettivo prioritario è far sì che ogni consulente, dal giovane talento al senior con decenni d'esperienza, provi un reale senso di appartenenza a questa azienda. Vogliamo un ecosistema in cui nessuna voce vada persa e ogni idea valida trovi terreno fertile. Per farlo abbiamo strutturato il lavoro su quattro direttrici operative:
Supporto istituzionale: affiancare la Banca nella stesura di comunicazioni chiare ed efficaci;
Evoluzione Social: potenziare e affinare la nostra presenza digitale;
Valorizzazione delle Commissioni: amplificare l'impatto dei progetti messi in campo dai colleghi;
Laboratorio Territoriale: creare veri e propri spazi di ascolto attivo per raccogliere le istanze della base e trasformarle in risposte concrete.

Quale sarà il prossimo salto di qualità che la vostra Commissione vuole portare alla rete?
GP: Passare dal "comunicare per informare" al "comunicare per connettere". Vogliamo creare un'infrastruttura di dialogo permanente in cui le idee diffuse nel territorio non rimangano isolate, ma convergano in un unico catalizzatore capace di dare forma e sostanza al futuro della Banca.

Come descriveresti la collaborazione tra la vostra Commissione e le persone di Sede?
GP: Sta avvenendo qualcosa che va ben oltre la semplice sinergia professionale: la definirei una vera e propria *fiducia attiva.* Non siamo una cassa di risonanza passiva, ma un tavolo di confronto schietto, costruttivo e ad altissimo rendimento, dove rete e Sede abbattono la gerarchia per pensare e agire come un'unica intelligenza collettiva.

Cosa vi rende più orgogliosi della vostra Commissione?
CC: La squadra. Noi abbiamo una professione molto individualista. Riuscire a lavorare in squadra ed essere utili insieme è molto prezioso.
GP: Un giorno un cliente mi ha detto: *"Non ho scelto Allianz Bank solo per i prodotti, ma perché vedo chiaramente che dietro di te c'è una squadra che spinge dalla stessa parte e lavora per me".* Ecco, la nostra Commissione rende visibile questa verità: quando il singolo professionista e la struttura si fondono, abbattiamo la percezione dell'istituzione fredda. Il cliente non vede più un'azienda, ma una fortezza di competenze di cui potersi fidare.

Perché un collega dovrebbe essere felice che esista la Commissione che presiedi?
CC: Più che felice, direi contento. Significa che sia la Banca che la Rete ha bisogno di avere delle informazioni; utilizzare in modo intelligente la Commissione ci aiuta a veicolarle e comprenderle meglio.
GP: "*Suonare da solisti è affascinante, ma nessuno può dirigere una sinfonia da solo".* La nostra Commissione esiste per far sì che la voce di ogni collega non rimanga una nota isolata, ma trovi il giusto spazio per entrare a far parte di un'unica potente armonia.

Chi ringrazieresti per il lavoro svolto insieme e perché?
CC: In primo luogo, la dottoressa Elisabetta Liso, che ha saputo sempre aiutare la squadra a crescere. A Stefano Baggini e il suo staff perché tutte le iniziative online rappresentano un'operazione complessa, loro sono sempre in ascolto e ci aiutano in tutti i modi.
GP: Il mio grazie va prima di tutto al team di Elisabetta Liso per la presenza costante e quell'eccellenza tecnica che rende fluido anche il lavoro più complesso. Un ringraziamento speciale va poi a Stefano Baggini e Alessia Gobbi e alla loro squadra, punti di riferimento insostituibili per supporto e visione. Con ciascuno di loro si è sviluppata quella rara intesa informale che trasforma la collaborazione professionale in vera stima reciproca.

Migliorare l'operatività di tutti



Intervista a Filippo Ercole, Referente della Commissione Prodotti

Presentati! Chi sei e quale Commissione presiedi?
Sono Filippo Ercole e presiedo la Commissione Prodotti.

Qual è la missione della tua Commissione?
La nostra missione può essere sintetizzata come "Lo zen e l'arte della manutenzione dell'offerta di Allianz Bank". Lo zen, in questo caso, rappresenta la capacità di fermarsi a pensare, meditare e maturare una visione. Un approccio fondamentale per contribuire, con consapevolezza, all'evoluzione dell'offerta.

Qual è la scintilla che vi guida come Commissione?
A guidarci sono il rispetto reciproco, la stima per le idee di ciascuno, la voglia di confrontarci in modo costruttivo, per comunicare e valorizzare al meglio le proposte che nascono all'interno della Commissione.

Quali risultati significativi avete raggiunto negli ultimi anni? C'è un progetto che spicca?
Nel tempo la Commissione ha attraversato diverse evoluzioni. In una prima fase, il nostro lavoro si è concentrato sull'ampliamento del numero di fondi presenti in Darta, una piattaforma che consideravamo già allora uno strumento strategico per migliorare l'attività quotidiana e che oggi rappresenta un core business. Era importante fare in modo che tutti gli asset fossero disponibili sulla piattaforma. Le nostre proposte prevedono di partire innanzitutto dal monetario, per poi estendersi anche ad altre asset class non ancora presenti, come valute, commodities e oro.
Abbiamo inoltre contribuito a migliorare alcuni aspetti operativi, tra cui il pricing. Un ulteriore tassello importante è stato il Buy & Hold, nato circa tre anni fa.

Qual è un'iniziativa che ha fatto la differenza per i colleghi sul campo?
Credo che due esempi abbiano inciso in modo particolarmente positivo sul nostro sistema di lavoro all'interno di Darta:

- PIMCO Pop: inizialmente considerato un fondo solo per clienti con un patrimonio sopra un determinato importo;
- Oro: un tassello fondamentale e insostituibile dei nostri portafogli.

Quali sono i progetti su cui state lavorando, che avranno impatto nei prossimi mesi?
Il punto di partenza è rappresentato da due realtà strategiche fondamentali: i conti correnti, nei quali confluiscono inizialmente le masse, e Darta.
Stiamo cercando di lavorare su entrambi questi canali, con l'obiettivo di migliorare da un lato la qualità dei conti correnti e, dall'altro, il servizio di informazione di Darta.

Come descriveresti la collaborazione tra la vostra Commissione e le persone di Sede?
Ritengo fondamentale che il rapporto sia basato sul reciproco rispetto, stima e riconoscimento dei rispettivi ruoli. Noi sappiamo che l'ultima decisione spetta alla Sede, ma proprio per questo cerchiamo di fornire le migliori informazioni possibili, così da contribuire a scelte consapevoli e orientate al miglior risultato.

Cosa ti rende più orgoglioso della tua Commissione?
Mi rende orgoglioso il fatto che la Commissione, pur riunendosi formalmente tre volte all'anno, lavori in realtà con continuità nel corso di tutti i mesi. Ricevo costantemente mail e telefonate da colleghi, membri e non, con proposte e spunti di miglioramento da portare all'attenzione della sede. Questo senso di partecipazione, insieme al riconoscimento del ruolo importante della Commissione e alla volontà di contribuire al miglioramento continuo, è per me motivo di grande soddisfazione.

Perché un collega dovrebbe essere felice che esista la Commissione che presiedi?
Perché i prodotti sono gli strumenti del nostro lavoro quotidiano. Sapere che esiste una Commissione che rappresenta tutti i Financial Advisor e che lavora per migliorare l'operatività di ciascuno è un elemento importante e di valore per tutta la rete.

Chi ringrazieresti per il lavoro svolto insieme e perché?
Tutti i componenti, sia della Commissione precedente sia di quella attuale.

Una storia lunga quarantaquattro anni

Intervista ad Alba Plata

Ufficio Anagrafe



Chi sei e di cosa ti occupi in Allianz Bank?
Mi chiamo Alba Plata, classe 1962 e sono diplomata in Ragioneria, una "ragiunatt", come si diceva un tempo nel dialetto milanese.
Lavoro in Allianz Bank da 44 anni e oggi faccio parte dell'Ufficio Anagrafe. Il nostro ruolo viene spesso associato esclusivamente alla gestione delle anagrafiche di clienti e consulenti, ma in realtà le attività che svolgiamo sono molto più ampie. Si tratta infatti di una struttura trasversale che collabora quotidianamente con gran parte degli uffici della banca, rappresentando un importante punto di riferimento operativo.
Dopo tanti anni, continuo a svolgere con entusiasmo il mio lavoro: nel corso della mia lunga esperienza ho avuto l'opportunità di conoscere da vicino l'evoluzione della banca, contribuendo con impegno e passione ai cambiamenti organizzativi e tecnologici che ne hanno accompagnato la crescita.

Sono quarantaquattro anni che sei in azienda, un percorso straordinario. Che cosa ti ricordi dei tuoi primi giorni?
Il mio primo giorno di lavoro è stato il primo luglio 1982. La sede era in Corso Italia, nello storico Palazzo RAS, e l'azienda si chiamava Cofina.
Eravamo poco più di trentacinque persone e gli uffici erano composti da piccoli gruppi di tre o quattro colleghi. Ricordo ancora perfettamente il mio arrivo: fui accompagnata nell'ufficio che si occupava delle Gestioni Immobiliari e venni affiancata alla collega più giovane del team.
Ero una ragazza molto timida e osservavo tutto con grande curiosità e rispetto. La mia responsabile, Bianca Montonati, che ricordo con particolare affetto, mi chiamava spesso nel suo ufficio e, armata di taccuino e penna, prendevo appunti in stenografia. Tutto veniva poi trascritto a macchina. Si preparava l'originale e, contemporaneamente, le copie su carta velina utilizzando la carta carbone; bastava un errore per dover ricominciare da capo.
Per una ragazza di diciannove anni era una vera palestra professionale: ho imparato fin da subito il valore della precisione, dell'attenzione ai dettagli e del senso di responsabilità.
Mi viene da sorridere perché quel giorno rappresentava semplicemente l'inizio del mio primo lavoro e, all'epoca, non avrei mai immaginato che avrebbe segnato l'inizio di una storia professionale di oltre quarant'anni.

Hai vissuto diverse fasi della storia della banca e l'hai vista diventare ciò che è oggi. Quali sono stati i cambiamenti più significativi che hanno avuto un impatto sul tuo percorso?
Quando nel 1985 partirono i fondi italiani Gestiras e Multiras fu una vera e propria rivoluzione. Gli uffici erano pieni di moduli di sottoscrizione cartacei e vennero assunte molte nuove colleghe.
Fu inevitabile un trasloco: dalla sede di Corso Italia, dove occupavamo il secondo piano, ci trasferimmo in Piazza Velasca, nell'edificio collegato allo storico Palazzo Mellerio.
Fu un periodo incredibile. Ogni attività veniva svolta manualmente: dall'inserimento dei dati al versamento degli assegni, fino alle liquidazioni degli importi. L'archivio consisteva in una stanza e ogni sottoscrizione veniva inserita in una busta numerata contenente tutta la documentazione relativa al cliente.
A un certo punto arrivò un cambiamento che tutti noi facemmo fatica ad accettare: la carta sarebbe scomparsa dalle scrivanie e tutto sarebbe stato visualizzato su un'applicazione dedicata. Oggi può sembrare banale, ma allora ci mise in difficoltà. Adesso, invece, sarebbe impensabile tornare indietro.
Un altro cambiamento che mi lasciò davvero di stucco fu l'avvento del mouse. Tornai dalla maternità e trovai sulla scrivania questo nuovo strumento. Direte voi: cosa c'era di così strano? Per chi è cresciuto con il mouse sicuramente nulla. Ma per chi lavorava scrivendo esclusivamente sulla tastiera e utilizzava ancora la macchina da scrivere, le funzionalità di questo piccolo aggeggio rappresentarono una vera sorpresa e una grande novità.

Se dovessi raccontare l'evoluzione dell'azienda attraverso tre momenti o tappe fondamentali, quali sceglieresti e perché?
Sicuramente, una tappa fondamentale fu senza dubbio la nascita di RASBANK.
Finalmente eravamo bancari! Prima, quando qualcuno mi chiedeva: "Dove lavori?", rispondevo: "In banca". La domanda successiva era inevitabile: "Quale banca?". E lì dovevano iniziare le spiegazioni: "Beh, non è proprio una banca, siamo parabancari."Insomma, non era mai semplice spiegare esattamente la nostra realtà. Con la nascita di RASBANK tutto divenne più chiaro e definito.
Fu un cambiamento importante, che contribuì a rafforzare la nostra identità professionale.
Successivamente, dopo il trasferimento in Piazzale Lodi, arrivarono le SICAV, che rappresentarono un'altra grande novità per il nostro lavoro.
Le SICAV, acronimo di *Società di Investimento a Capitale Variabile*, erano strumenti di investimento innovativi rispetto ai fondi tradizionali a cui eravamo abituati. La loro gestione richiedeva competenze specifiche e ognuna aveva caratteristiche e regolamenti propri. Una vera sfida!
Il nostro compito non era solo applicare correttamente le procedure, ma anche fornire ai consulenti risposte puntuali e precise, per assistere al meglio i clienti.
Guardando indietro, è proprio questa continua evoluzione che ha reso il mio percorso lavorativo così ricco e interessante.

In oltre quattro decenni sono cambiate persone, processi e tecnologie. Quale trasformazione ti ha colpito maggiormente nel modo di lavorare?
Quella che mi ha colpito maggiormente e che mi affascina è senza dubbio l'Intelligenza Artificiale. Dopo aver vissuto il passaggio dalla carta ai sistemi informatici, l'arrivo dell'IA rappresenta un'altra grande rivoluzione nel modo di lavorare.
Trovo questo nuovo strumento estremamente interessante: è stimolante, coinvolgente e, per certi aspetti, persino divertente. Mi sorprende la sua capacità di supportarci nelle attività quotidiane. Credo che possa diventare un valido alleato nel nostro lavoro, non per sostituire le persone, ma per aiutarle a essere più efficienti e a dedicare più tempo alle attività a maggior valore aggiunto.
Se ripenso al percorso fatto, dalla macchina da scrivere e dalla carta carbone fino all'Intelligenza Artificiale, mi rendo conto di aver avuto il privilegio di vivere in prima persona un'evoluzione davvero straordinaria.

Durante questo percorso, ci sono state delle relazioni professionali significative e che ricordi con affetto?
Sì, ricordo con particolare affetto la mia prima responsabile, Bianca Montonati. Era una donna forte, determinata e talvolta un po' rude nei modi, ma dotata di un cuore grande e di una straordinaria umanità. Dietro il suo carattere deciso si nascondeva una persona sempre disponibile e attenta alle esigenze dei collaboratori.
Mi è stata vicina non solo nella crescita professionale, ma anche nei momenti di difficoltà personale, dimostrando una sensibilità e una generosità che non ho mai dimenticato. È stata una figura di riferimento importante, da cui ho imparato molto, sia dal punto di vista lavorativo che da quello umano. Ancora oggi la ricordo con grande stima e gratitudine, perché alcune persone, pur facendo parte della nostra vita per un periodo, lasciano un'impronta che rimane per sempre.

Guardando, invece, alle nuove generazioni che oggi entrano in Allianz Bank, quali sono le differenze che noti di più? Che approccio hai con loro?
Con le nuove generazioni ho un rapporto splendido. Mi piace confrontarmi con i giovani colleghi, parlare con loro delle novità e aiutarli ad affrontare le problematiche lavorative che incontrano ogni giorno.
Sono sempre disponibile a condividere la mia esperienza e a trasmettere l'entusiasmo che ancora oggi metto nel mio lavoro. Spesso propongo cambiamenti o miglioramenti nelle procedure, chiedendo anche il loro parere e valutando insieme la fattibilità delle idee. In questi casi il loro punto di vista è prezioso, perché porta competenze nuove e un approccio diverso alle situazioni.
I giovani mettono in campo competenze nuove, oltre a una naturale familiarità con le nuove tecnologie; io, invece, porto la mia esperienza, maturata in tanti anni di lavoro e attraverso i numerosi cambiamenti vissuti nel settore.

C'è un episodio, un progetto o un momento particolarmente significativo che consideri il simbolo del tuo percorso professionale?
Se dovessi individuare un momento simbolo del mio percorso professionale, sceglierei senza dubbio il trasferimento all'Ufficio Anagrafe. Dopo tanti anni trascorsi nell'ambito del risparmio gestito, è stato un cambiamento importante e per certi aspetti sorprendente. Mi sono trovata a lavorare in una realtà completamente diversa, che mi ha permesso di ampliare notevolmente la mia visione della banca e delle sue attività: ho iniziato a collaborare quotidianamente con colleghi delle strutture Private e Senior, con gli uffici legali, con i service esterni che operano per la banca e con numerose altre funzioni aziendali.

Qual è stata la soddisfazione più grande che questa lunga esperienza in azienda ti ha regalato, sia dal punto di vista professionale sia umano?
La soddisfazione più grande che questa lunga esperienza in azienda mi ha regalato è stata essere nominata Focal Point.
In questo ruolo ho potuto mettere in campo tutto il patrimonio di esperienza e competenze maturato in tanti anni di lavoro. Oggi supporto le colleghe che si occupano della gestione dei ticket di primo livello, affiancandole nelle attività quotidiane e aiutandole a individuare le soluzioni più adeguate alle problematiche segnalate dai consulenti finanziari.
Cerco di essere un punto di riferimento, fornendo supporto affinché possano acquisire sempre maggiore autonomia e sicurezza operativa.
Dal punto di vista umano, mi rende particolarmente orgogliosa sapere che molte di loro mi considerano un punto di riferimento e si rivolgono a me con fiducia quando hanno bisogno di supporto o di un confronto.
Vedere che il mio contributo è apprezzato e che si è creato un rapporto di stima, collaborazione e affetto reciproco rappresenta per me una grande gratificazione. È la conferma che, oltre ai risultati professionali, i rapporti umani costruiti nel tempo sono il vero valore aggiunto di questa lunga esperienza lavorativa.

Dopo 44 anni, come descriveresti Allianz Bank oggi e quale messaggio vorresti lasciare ai colleghi che ne scriveranno la storia nei prossimi decenni?

Dopo 44 anni, descriverei Allianz Bank come una grande banca fatta soprattutto da grandi persone. Una banca che, insieme ai suoi consulenti finanziari e a tutte le strutture di supporto, ha saputo crescere, evolversi e affrontare con successo numerosi cambiamenti.
Nel corso della mia carriera ho imparato che dietro a ogni risultato ci sono sempre l'impegno, la professionalità e la dedizione delle persone.
Il messaggio che vorrei lasciare ai colleghi è quello di lavorare sempre con attenzione, precisione e passione, senza perdere la voglia di imparare e di mettersi in gioco. I processi, gli strumenti e le tecnologie cambieranno ancora, ma saranno sempre le persone a fare la differenza.

Un’onda che genera senso, valore e vita



Presentati! Chi sei e qual è il tuo ruolo in Allianz Bank?
Sono Francesca Gulotta e da 30 anni faccio parte del Gruppo Allianz. Oggi, come Portfolio Officer, nell’ambito dell’Unità Investment Banking & Internal Family Office di Allianz Bank, supporto i Consulenti Finanziari nella gestione delle esigenze più complesse e personalizzate della clientela con grandi patrimoni. Collaboro, inoltre, con Investitori SGR nello sviluppo di soluzioni dedicate per clienti con esigenze sofisticate, coniugando competenze specialistiche, ascolto e problem solving.

Trent’anni nel Gruppo Allianz sono un grande traguardo! Se dovessi descrivere il tuo percorso professionale con tre parole, quali sceglieresti?
Passione, relazioni e tenacia: sono i valori che mi hanno accompagnata fin dal primo giorno e che continuano a guidarmi nelle sfide di oggi e di domani.

Accanto alla tua attività lavorativa, hai dato vita anche al fondo filantropico L’Onda di Gian Giacomo, vuoi raccontarci la sua storia?
L’Onda di Gian Giacomo nasce dalla mia storia personale. Dopo la perdita di mio fratello Gian Giacomo, colpito da una forma ultra-rara e particolarmente aggressiva di sarcoma, ho sentito il bisogno di trasformare un dolore immenso in qualcosa che potesse continuare a generare valore per gli altri. Da questo desiderio è nato il fondo filantropico dedicato alla sua memoria, attraverso il quale attualmente sosteniamo principalmente l’Italian Sarcoma Group e la ricerca scientifica nei sarcomi.

Quali sono i risultati o i traguardi raggiunti che ti stanno particolarmente a cuore?
Nel mio percorso ho raccolto diverse soddisfazioni professionali, ma i traguardi che mi stanno più a cuore sono legati alle persone e all’impatto che possiamo generare sugli altri. Per questo considero L’Onda di Gian Giacomo uno dei risultati più significativi della mia vita: aver trasformato una dolorosa esperienza personale in un progetto che sostiene la ricerca sui sarcomi e contribuisce a creare speranza per altre persone.

Cosa ti ha insegnato l’esperienza della filantropia che porti con te anche nella vita professionale?
La filantropia mi ha insegnato che anche i piccoli gesti, quando sono guidati da uno scopo condiviso, possono generare un impatto significativo. I risultati più importanti non si raggiungono mai da soli, ma grazie al contributo e alla fiducia delle persone che condividono un progetto, un obiettivo o una visione. È una lezione che porto con me ogni giorno, dentro e fuori dal lavoro.

Quale valore ritieni più importante quando si lavora per una causa che ha un impatto concreto sulla vita delle persone?
Credo che il valore più importante sia la responsabilità. Quando si lavora per una causa che ha un impatto concreto sulla vita delle persone, è fondamentale essere consapevoli che ogni scelta, ogni iniziativa e ogni contributo possono fare la differenza. Accanto alla responsabilità, metterei l’ascolto e la capacità di costruire relazioni: è solo comprendendo davvero i bisogni delle persone e lavorando insieme che si possono generare risultati concreti e duraturi.

Guardando indietro, c'è qualcosa che l'azienda ti ha insegnato e che ti ha aiutata nel percorso con L'Onda di Gian Giacomo?
Credo che l'azienda mi abbia insegnato soprattutto il valore delle relazioni e della collaborazione. In trent'anni ho costruito una rete di persone, competenze e contatti che si è rivelata preziosa anche nella nascita de L'Onda di Gian Giacomo. Grazie al mio percorso professionale ho avuto l'opportunità di conoscere realtà come F.I.Do. (Fondazione Italia per il Dono), presso cui ho costituito il fondo filantropico, e di entrare in contatto con professionisti e istituzioni che condividono l'impegno a favore della ricerca e del bene comune.
Accanto a questo, ho sempre sentito il sostegno umano, la vicinanza e l'incoraggiamento di tante persone incontrate nel mio percorso in Allianz. Senza queste relazioni, queste opportunità e questa rete di supporto, probabilmente non avrei nemmeno conosciuto gli strumenti che hanno reso possibile trasformare un'idea in un progetto concreto.
L'Onda di Gian Giacomo non è solo il frutto di un'esperienza personale, ma anche il risultato di un patrimonio di relazioni, valori e opportunità costruito nel tempo.

Quale messaggio vorresti lasciare ai colleghi sull'importanza di trasformare una convinzione personale o un sogno in un progetto capace di generare valore per gli altri?
Credo che ognuno di noi abbia dentro di sé un'idea, una convinzione o un sogno capace di generare valore per gli altri. Spesso pensiamo che per fare la differenza servano grandi mezzi o grandi iniziative, ma la mia esperienza mi ha insegnato che tutto nasce da un primo passo e dalla volontà di trasformare le intenzioni in azioni concrete.
La vita non ci mette davanti solo opportunità e successi. A volte ci chiede di affrontare eventi difficili e profondamente dolorosi. Ho imparato che, pur non potendo scegliere ciò che accade, possiamo scegliere cosa farne. Anche da una ferita può nascere qualcosa di positivo, capace di generare speranza e nuove possibilità per gli altri.
A volte basta una sola persona per dare origine a un'*onda*. Ma quando quell'onda incontra altre persone, può trasformare un dolore profondo in una forza capace di generare senso, valore e vita.

Un importante percorso di crescita

Intervista ai partecipanti del Master di Allianz Bank



Qual è stato il tuo percorso prima di venire qui?
Alessandro Scabini: Entrare in Banca ha rappresentato per me un cambio completo di prospettiva, sono infatti laureato in Fisica con una formazione basata su metodo e analisi.
Andrea Fumagalli: Da un percorso umanistico con il liceo classico, mi sono convertito ai numeri iscrivendomi a Economia all'Università Cattolica di Milano per poi proseguire con la magistrale in Bocconi. Durante questi anni ho anche svolto le prime esperienze lavorative tra Monaco di Baviera e Milano.
Beatrice Losa: Mi sono laureata in Economia e Finanza presso l'Università degli studi di Milano Bicocca, con anche un'esperienza all'estero a Parigi che mi ha formato per affrontare nuove sfide.
Gabriele Losurdo: Il mio percorso è partito dall'ingegneria biomedica, successivamente mi sono orientato sull'ingegneria gestionale che mi ha permesso di avvicinarmi maggiormente ai temi dell'organizzazione, dei processi e del mondo aziendale.
Gloria Barbarisi: L'esperienza di sorella maggiore mi ha trasmesso responsabilità, spirito di collaborazione e attenzione alle persone. La curiosità per l'economia e i mercati mi ha portata a studiare Economia e Finanza all'Università Luiss di Roma e a intraprendere un percorso nel settore finanziario. Oggi porto entrambe queste dimensioni nel mio ruolo in Allianz Bank, coniugando competenze tecniche e crescita condivisa.
Laura Montrezza: Mi sono laureata in Giurisprudenza presso l'Università degli studi di Milano.
Marco Fiorino: Ho studiato Economia e Finanza all'Università di Udine, ed è proprio in Friuli che mi sono avvicinato per la prima volta al mondo bancario attraverso la mia prima esperienza lavorativa.
Migena Ramaj: Il mio percorso accademico è iniziato a Torino con la laurea triennale in Economia Aziendale per poi proseguire con Banking & Finance all'Università Cattolica di Milano. Ho scelto di continuare il mio percorso professionale in Allianz Bank con questo master a seguito di una prima esperienza lavorativa che ha confermato il mio interesse per il mondo bancario.
Sara Hyka: Ho costruito il mio percorso formativo all'Università di Bologna, da una triennale prettamente economica improntata sulla comprensione delle istituzioni e dei mercati, ho scelto poi di approfondire anche gli aspetti regolamentari di questi ultimi. Il periodo di scambio a Bruxelles mi ha permesso di vedere questo mondo da vicino, che oggi ritrovo nel mio lavoro.



Gloria Barbarisi,
Finanza



Marco Fiorino,
Pianificazione e controllo



Andrea Fumagalli,
Wealth Management & Marketing

In una parola, come definiresti il master e perché?
Marco: Crescita, il graduate program non è stato solo apprendimento, ma anche un'occasione per mettermi in discussione, confrontarmi con persone diverse e acquisire maggior consapevolezza di me e dell'azienda in cui lavoro.
Beatrice: Prezioso. È stata un'occasione unica di formazione e crescita professionale, resa ancora più speciale dalle persone con cui ho condiviso questa esperienza, molte delle quali oggi sono diventate anche amici che frequento al di fuori dell'ufficio.
Sara: Opportunità: di crescita, sia personale che professionale. Mi ha permesso di mettermi in gioco attraverso sfide, aumentare le mie conoscenze confrontandomi con temi e prospettive diverse.

Che cosa ti ha spinto a partecipare a questo percorso?
Alessandro: Il desiderio di mettermi alla prova. Dopo un percorso in Fisica, sentivo la necessità di aprirmi a un ambiente in cui potessi applicare concretamente le competenze analitiche. Lavorare e insieme ottenere un titolo di studio mi è sembrata un'opportunità allettante: un investimento sul futuro, ma anche un modo per entrare in azienda seguito e stimolato fin dal primo giorno.
Migena: Soprattutto la possibilità di intraprendere insieme un nuovo percorso lavorativo e accademico. Ho visto in questa esperienza la possibilità di continuare a imparare, mettermi in gioco e costruire il mio futuro professionale in un contesto che mi sembrava stimolante e orientato all'innovazione.
Andrea: Mi ha colpito la diversità dei percorsi di carriera che si potevano svolgere dentro al gruppo, partendo dall'assicurazione e arrivando alla gestione di portafoglio passando per il business bancario. Se si somma a questo la possibilità di imparare la scelta è stata semplice.

C'è stato un momento che ti ha messo alla prova? Perché?
Gloria: Più che un singolo momento, il passaggio dalla teoria alla responsabilità concreta. All'inizio ci si confronta con attività, strumenti e dinamiche nuove, bisogna imparare velocemente con la consapevolezza che le nostre azioni hanno conseguenze reali. È stata una sfida, ma sento di aver acquisito più sicurezza, autonomia e responsabilità.
Laura: La preparazione degli esami di matematica e statistica: la diversa natura degli studi universitari non ha facilitato la comprensione degli argomenti trattati, ma allo stesso tempo ha rappresentato una delle sfide più stimolanti degli ultimi due anni.
Alessandro: Sì, imparare a conciliare le responsabilità lavorative con l'impegno richiesto dal master e mantenere alta la qualità in entrambi gli ambiti. Una sfida impegnativa ma anche formativa, ho imparato a gestire le priorità, a non perdere di vista gli obiettivi e a trasformare la pressione in metodo.

Quale modulo hai trovato più interessante per il tuo ruolo in azienda?
Beatrice: Digital Tech. È un ambito vicino al mio ruolo, mi ha permesso di conoscere nuovi strumenti e approcci e ciò mi stimola a portare ogni giorno un nuovo punto di vista, orientato al cambiamento e all'efficienza.
Migena: I moduli legati alla trasformazione digitale e all'innovazione. Li ho trovati vicini alla mia quotidianità, perché mi hanno spinta a guardare i processi non come qualcosa di immutabile ma come un terreno in cui portare curiosità, idee e miglioramento continuo.
Gloria: Project Management. Nel mio ruolo attuale lavoro in modo trasversale, confrontandomi con attività diverse. Questo modulo mi ha dato un metodo per affrontare la complessità di dover coordinare priorità, persone e obiettivi differenti.

Quanto appreso durante il master sarà per te utile nelle attività quotidiane?
Gabriele: Sì, credo che una discreta parte dei contenuti saranno utili. Alcuni aspetti sono più direttamente legati al mio lavoro, altri meno, ma nel complesso il master mi ha dato strumenti e spunti preziosi, considerando soprattutto il settore di riferimento.
Alessandro: Assolutamente sì. Arrivando da un percorso completamente diverso mi ha permesso di colmare alcune lacune. La mia formazione mi aveva dato metodo, rigore analitico e capacità di affrontare



Sara Hyka,
Antiriciclaggio



Beatrice Losa,
Operations



Gabriele Losurdo,
Wealth Management & Marketing

problemi complessi, e il master mi ha aiutato a tradurli nel mondo bancario.
Sara: Probabilmente aver imparato concetti, logiche e terminologia del mondo assicurativo può rappresentare un valore aggiunto anche nell'ambito antiriciclaggio, consentendomi di leggere con maggior completezza i dati, le attività e i possibili rischi collegati.

Nell'approcciarti all'ambiente aziendale, il confronto con colleghi della tua età ti ha aiutato?
Marco: Sì, moltissimo. Confrontarmi con colleghi che stavano vivendo esperienze simili, anche se in aree diverse, mi ha aiutato a inserirmi meglio, condividendo dubbi e aspettative.
Andrea: Assolutamente! Entrare in compagnia in un ambiente così grande è stato di grandissimo aiuto per fare i primi passi e condividere gioie e, pochi, dolori. Molti dei colleghi conosciuti sono ora anche amici fuori dalla Torre.
Gloria: Sì, molto. Entrare nel mondo del lavoro insieme a persone che stanno vivendo una fase professionale simile permette di condividere dubbi, difficoltà e progressi con maggiore spontaneità. Allo stesso tempo, il confronto con percorsi e funzioni diverse mi ha aiutato a non guardare l'azienda esclusivamente dalla prospettiva del mio ruolo.

Al di là delle competenze accademiche, che cosa senti di aver imparato?
Gabriele: Sento di aver imparato molto dal punto di vista relazionale. Questo percorso mi ha aiutato a uscire dalla mia comfort zone e a sviluppare un maggiore senso di responsabilità.
Laura: L'importanza della condivisione, della propositività e della collaborazione all'interno del team.
Beatrice: Ho imparato a gestire meglio il tempo e le priorità, conciliando studio e lavoro. Ho capito che le sfide si possono affrontare anche con approcci diversi, grazie al confronto con gli altri e la capacità di adattarsi.

Rispetto a due anni fa, in che cosa sei cresciuto/a di più a livello professionale?
Andrea: Direi sotto ogni punto di vista, ma credo che la capacità di comprendere le esigenze delle persone e l'ascolto siano le qualità che ho sviluppato maggiormente.
Sara: Credo in modo trasversale, ma in particolare ho sviluppato una maggiore autonomia e sicurezza nell'affrontare situazioni complesse, sia individualmente che all'interno del team.
Laura: Nell'autonomia decisionale: confrontarmi con una realtà complessa come quella di Allianz Bank mi ha aiutata molto nello sviluppare una forte consapevolezza di me stessa.

Infine, c'è un ricordo particolarmente positivo che ti porti a casa?
Gabriele: Sicuramente i legami che si sono creati durante questa esperienza. Sono rapporti che hanno reso il percorso più significativo e che credo porterò con me anche in futuro, non solo dal punto di vista professionale, ma anche personale.
Marco: Sicuramente le persone. Al di là delle lezioni e dei momenti di studio, il ricordo più bello è legato ai rapporti che si sono creati. Con alcuni sono nate delle amicizie che sono sicuro continueranno oltre questa esperienza.
Migena: le persone incontrate lungo il percorso. Ho condiviso con loro tanti bei momenti in questi ultimi due anni. Le competenze resteranno importanti, ma ciò che conserverò con più affetto sarà il senso di aver fatto un pezzo di strada con persone che, da semplici colleghi, sono diventate amici.



Migena Ramaj,
Crediti



Laura Montrezza,
Consulenza legale



Alessandro Scabini,
Pianificazione e Controllo


Allianz
Global Investors


PIMCO


Allianz
Allianz
Investitori Sgr


aberdeen
Investments


algebris
INVESTMENTS


AMBIENTA
Environmental Investments


Amundi
Investment Solutions


ANIMA


BlackRock


BNY


CANDRIAM
BY NEW YORK LIFE INVESTMENT MANAGEMENT


CAPITAL
GROUP


CARMIGNAC


COLUMBIA
THREADNEEDLE
INVESTMENTS


DNCA
INVESTMENTS


EURIZON
ASSET MANAGEMENT


Fidelity
INTERNATIONAL


FRANKLIN
TEMPLETON


Goldman Sachs Asset Management


Invesco


Allianz
Allianz Bank
Financial Advisors


Janus
Henderson
INVESTORS


J.P.Morgan
ASSET MANAGEMENT


J. Safra Sarasin


KAIROS


Man


M&G
Investments


MFS


Morgan Stanley
INVESTMENT MANAGEMENT


NEUBERGER


Nordea
ASSET MANAGEMENT


ODDO BHF
ASSET MANAGEMENT


PICTET
Asset Management


Raiffeisen
Capital Management


ROBECO
The Investment Engineers


Rothschild & Co
Asset Management


Schroders


T.RowePrice


UBS


Vontobel