

AB Review

Focus su:

6 Strategie e mercati // 56 Valori ed eccellenze

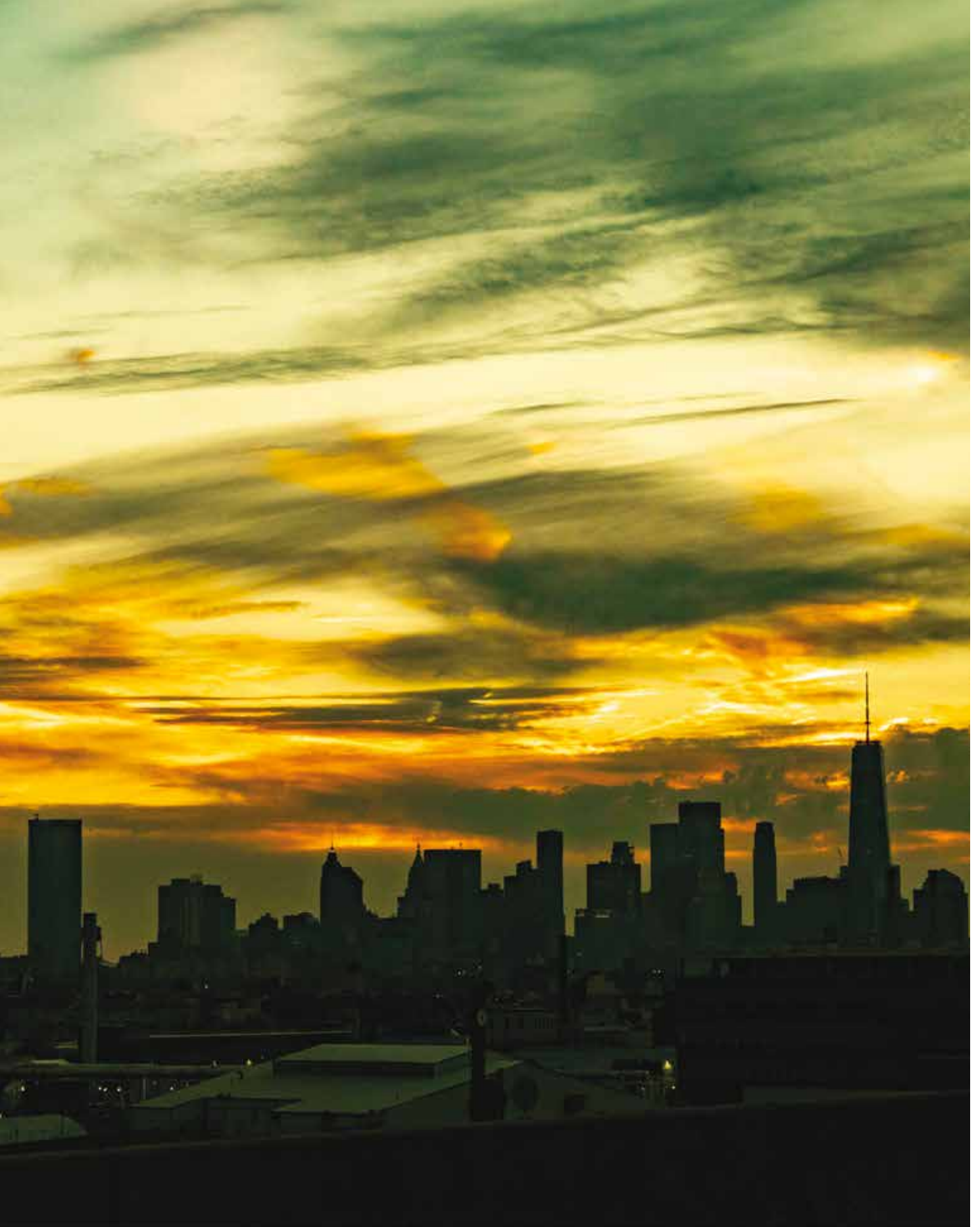
86 Competenze // 120 Passioni

AB Review

Focus su:

6 Strategie e mercati // **56** Valori ed eccellenze

86 Competenze // **120** Passioni



Indice

5 Editoriale
Una vocazione all'eccellenza - Paola Pietrafesa

6 **Strategie e mercati**
Le sfide per l'Unione europea: nuove regole di bilancio e agenda internazionale
Marcello Messori
Geopolitica e investimenti: il caso del 2024 - a cura di Investitori SGR
Gestire la discesa - Andrew Balls
Investimenti all'insegna della sostenibilità - Christian Zilien
Sviluppo sostenibile: obiettivi in pericolo - Enrico Giovannini
Dalla policrisi alla polisicurezza - Stefano Venier
Le valute digitali allo studio degli stati sovrani - Alessandro Hatami

56 **Valori ed eccellenze**
Allianz: il primo brand assicurativo al mondo! - a cura della Redazione
Allianz Bank: una realtà eccezionale e attrattiva - a cura della Redazione
I magnifici 20 anni dell'Academy - a cura della Redazione
Per Allianz Bank una nuova sede a Lodi - a cura della Redazione
L'inclusione sugli sci - a cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE
Quei giovani semi-esperti in finanza - a cura della Redazione
Donare senza pensieri - a cura della Redazione

86 **Competenze**
Il lavoro nell'era dell'IA generativa - Odile Robotti
Il forziere conteso delle materie prime - Alessandro Giraud
La gestione del passaggio generazionale tramite la holding di famiglia
Richard Talon e Riccardo Di Stefano
Cent'anni preziosi - a cura della Redazione
Una transizione che fa bene al malato - intervista a Giovanna Riccipetoni
Un approccio più efficace per la cura delle malattie rare - Nurgul Nsanbayeva e Lorenzo Rimoldi

120 **Passioni**
Arte contemporanea: un mercato dinamico e in espansione
a cura del Team Arte di Pavesio e Associati with Negri-Clementi
Grandi esperienze musicali - intervista a Roberto Porroni
L'incredibile avventura antartica di Omar Di Felice - a cura della Redazione

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

AB Review 2024 - N° 1

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.

Immagine di copertina

Allianz Building New York,
Photo credits: Dario Palermo

Immagini dei frontespizi delle sezioni

New York
Photo Credits: Dario Palermo

Impaginazione e grafica

Marco Agnisetta, HBR Italia

Stampa

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

Disclaimer

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

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

La stesura dei testi di questo documento si è conclusa il 26 febbraio 2024.

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

www.allianzbank.it



Allianz Bank
Financial Advisors

In collaborazione con

Harvard Business Review
ITALIA

Una vocazione all'eccellenza

Care lettrici e cari lettori, quante volte ci domandiamo se la direzione intrapresa sia quella giusta, nella vita e nel lavoro? Se sia la via che ci porterà verso il benessere e la realizzazione delle nostre aspettative? La risposta, ammettiamolo, non è sempre semplice e richiede una consapevolezza di dinamiche sociali ed economiche profonda, per essere capaci di guardare lontano. In tempi complessi è difficile avere una chiave di lettura chiara del mondo. Quando da soli non riusciamo a orientarci, affidarsi a chi ha una competenza e un'esperienza tale da anticipare i tempi è la soluzione per iniziare a crescere, economicamente e personalmente.

Con questo spirito propositivo abbiamo celebrato importanti traguardi con la nostra Rete, come il festeggiamento dei primi vent'anni di attività dell'Allianz Bank Academy, l'Accademia della Banca composta da oltre 130 tra i migliori e storici Consulenti Finanziari della Banca. New York è stata scelta come sede per confrontarsi sulle sfide del futuro del Private Banking e Wealth Management. In copertina uno scatto emblematico della sede oltreoceano di Allianz, vista da una prospettiva angolare che crediamo possa rappresentare plasticamente la nostra visione sul mondo: guardare verso l'alto, aspirando all'eccellenza, per noi e per i nostri clienti. Proprio il termine "eccezionali" è stato scelto per intitolare la Convention che ha riunito tutta la Rete e il Top Management per condividere i piani strategici di questo nuovo anno e presentare nuovi strumenti all'avanguardia per interpretare l'evoluzione dei bisogni delle persone e guidarle nel cambiamento.

Un approccio fondato sulla condivisione e sullo sviluppo continuo, molto apprezzato da istituzioni affermate del Private Banking con importanti riconoscimenti. Da parte nostra abbiamo la certezza di quanto la ricerca dell'innovazione incida sul valore della relazione con la clientela. *AB Review*, grazie al prestigioso contributo di *Harvard Business Review Italia*, è uno di quegli strumenti in grado di orientarci tra le diverse tendenze strategiche nei mercati finanziari attraverso il contributo del professor Marcello Messori, Presidente di Allianz Bank, e gli approfondimenti delle case di gestione del nostro Gruppo e di altre voci autorevoli.

Questa visione sul contesto contemporaneo ci porta ad avere grande attenzione verso le future generazioni. Con la semplicità dei loro coetanei e l'autorevolezza dei professionisti, la Banca ha avviato, sui canali digitali e tradizionali, progetti di alfabetizzazione finanziaria rivolti principalmente ai giovani, ma non solo, per aiutare i risparmiatori a trovare il vero significato del denaro e del valore di una relazione di fiducia con un Consulente Finanziario, da avere a fianco nel proprio percorso di vita.

Il futuro è anche sinonimo di nuove tecnologie che, accolte con la dovuta cautela, stanno portando a significativi risultati in diversi campi: in quello medico, ad esempio, la cura delle malattie rare e dei tumori pediatrici ha fatto significativi passi in avanti, offrendo inaspettate speranze, mentre, nella dimensione lavorativa, l'Intelligenza Artificiale sta aprendo nuove prospettive e potenzialità, anche se non prive di rischi da valutare. Concludo ricordando a tutti noi che l'innovazione tecnologica potrà dare quella spinta evolutiva sperata solo grazie al fattore umano. La nostra impronta, così visibile nell'arte, nella musica e nello sport, è e sarà il segno distintivo delle nostre azioni, anche nel mondo della consulenza finanziaria.

Buona lettura.



ph. Laila Pozzo

Paola Pietrafesa

Vice Direttore Generale Allianz S.p.A.

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



Strategie e mercati

- 8 Le sfide per l'Unione europea: nuove regole di bilancio e agenda internazionale**
Marcello Messori
- 16 Geopolitica e investimenti: il caso del 2024**
a cura di Investitori SGR
- 20 Gestire la discesa**
Andrew Balls
- 26 Investimenti all'insegna della sostenibilità**
Christian Zilien
- 32 Sviluppo sostenibile: obiettivi in pericolo**
Enrico Giovannini
- 40 Dalla policrisi alla polisicurezza**
Stefano Venier
- 48 Le valute digitali allo studio degli stati sovrani**
Alessandro Hatami

Focus

In una fase di rallentamento della crescita economica che interesserà nel 2024 sia l'Italia sia gli altri Paesi dell'Eurozona, è indispensabile procedere con cautela a scelte d'investimento che tengano accuratamente conto delle prospettive d'inflazione e dei tassi d'interesse. In questo quadro, le prospettive più significative sono offerte dal mercato obbligazionario, sia di titoli

di Stato sia di aziende private di confermata affidabilità. Nel clima d'incertezza prevalente, su cui incide pesantemente il quadro geopolitico internazionale, emerge come fortemente consigliabile il supporto di professionisti nelle scelte di portafoglio, che si possono estendere a settori di alto interesse sia di tipo tecnologico sia di orientamento sostenibile.



Le sfide per l'Unione europea: nuove regole di bilancio e agenda internazionale



1. Introduzione

Nel febbraio 2023, esaminando su questa stessa rivista l'impatto economico dell'aggressione russa dell'Ucraina e l'acuirsi delle tensioni geopolitiche e tecnologiche fra Stati Uniti e Cina, sottolineavo l'esigenza di una profonda ridefinizione del modello produttivo dell'Unione europea (UE) troppo subordinato a condizioni ormai irripetibili (basso costo dei prodotti energetici provenienti dalla Russia; facile accesso a *input* provenienti dalla Cina e necessari per le attività innovative). Aggiungevo che, per soddisfare un'esigenza così ambiziosa ma – al contempo – essenziale per salvaguardare una posizione di rilievo nei mercati internazionali, la UE avrebbe dovuto conseguire almeno tre risultati: (I) ridurre i ritardi rispetto alla frontiera tecnologica, accumulati rispetto a Stati Uniti e Cina, anche mediante un'efficace realizzazione (di una parte) delle transizioni "verde" e digitale finanziate dal programma europeo Next Generation-EU (NGEU); (II) definire un sentiero di crescita che, oltre a essere sostenibile nel medio-lungo periodo, non fosse subordinato a un sistematico aumento delle esportazioni nette; (III) fondare i punti (I) e (II) su un'efficace evoluzione della propria *governance* economica.

Un anno dopo, è possibile stilare un primo bilancio dei risultati parziali ottenuti dalla UE. È peraltro necessario, anche se forse superfluo, aggiungere che – nel frattempo – il quadro internazionale è diventato ancora più drammatico e i connessi vincoli si stanno trasformando in minacce sempre più preoccupanti. La guerra in Ucraina tende a sfociare in un sanguinoso stallo; ormai da quattro mesi si sta consumando una cruenta tragedia in Medio Oriente che rischia di annientare la popolazione palestinese e di compromettere il futuro di Israele; il ripristino di margini cooperativi fra grandi aree economiche è una possibilità remota che le scadenze elettorali negli Stati Uniti e nella UE non aiutano ad affrontare.



Di Marcello Messori

Le prospettive di sviluppo nel prossimo biennio sono condizionate dal deterioramento del quadro geopolitico mondiale e dalla mancata realizzazione delle auspiccate iniziative di politica economica.

Nel corso del 2023, la UE si è mostrata incapace sia di assumere un ruolo attivo per il superamento delle crisi geopolitiche sia di attuare le necessarie iniziative di politica economica.

2. La deludente politica economica europea

Le iniziative europee di politica economica, che sarebbe stato necessario innescare per una realizzazione almeno parziale dei punti (I) e (II), sono innanzitutto riconducibili al rafforzamento e all'estensione di quella capacità fiscale centrale creata su base temporanea da NGEU per il finanziamento della *Recovery and Resilience Facility* e dei conseguenti Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza (PNRR). Inoltre, tali iniziative avrebbero dovuto incentivare l'allocazione della significativa ricchezza finanziaria, detenuta dal settore privato dell'UE, a sostegno della ristrutturazione del sistema produttivo europeo mediante l'ispessimento di mercati finanziari europei non segmentati a livello nazionale.

Il rafforzamento della capacità fiscale centrale dell'UE avrebbe aperto la strada ai beni pubblici europei (BPE), che vanno finanziati e prodotti a livello centralizzato e che sono cruciali per

creare le condizioni favorevoli alla ristrutturazione delle attività economiche pubbliche e private. La creazione di BPE avrebbe infatti fornito un contributo decisivo al superamento di quei vincoli di offerta, che hanno innescato gli eccessi inflazionistici europei da metà del 2021 e provocato una prolungata e pesante restrizione della politica monetaria da parte della Banca Centrale Europea (BCE) e delle altre banche centrali della UE, e avrebbe sostenuto le transizioni "verde" e digitale. Su queste basi, le istituzioni europee avrebbero potuto avviare una politica industriale attenta a recepire i segnali di mercato e le esigenze delle imprese, che è uno strumento necessario per rispondere alle iniziative attuate dall'Amministrazione Biden e per ridurre i divari innovativi rispetto a Stati Uniti e Cina. Inoltre, le risposte della politica economica europea avrebbero dovuto portare al completamento del processo di Unione Bancaria e a un funzionamento efficace dell'unione dei mercati dei capitali che sono ingredienti necessari per la costruzione di gruppi bancari europei e per la costruzione di efficienti mercati finanziari.

Purtroppo, nel corso del 2023, la UE si è mostrata incapace sia di assumere un ruolo attivo per il superamento delle crisi geopolitiche sia di attuare le necessarie iniziative di politica economica. A tale ultimo riguardo, va sottolineato che i mercati finanziari europei non sono diventati più "spessi"; e la decisione del



Parlamento italiano di impedire il varo del nuovo statuto del Meccanismo europeo di stabilità ha indebolito il già fragile processo europeo di risoluzione delle crisi bancarie, ponendo ulteriori ostacoli al completamento dell'Unione Bancaria. Per giunta, non si sono fatti progressi sul versante della ristrutturazione dell'obsoleto modello produttivo europeo. La recessione dell'economia tedesca e la connessa stagnazione di gran parte delle restanti economie nazionali dell'UE hanno innescato una sorta di "circolo vizioso". Le difficoltà congiunturali hanno accresciuto i costi di attuazione delle iniziative di politica economica, premendo per una loro diluizione nel tempo; e questo affievolimento della spinta verso la transizione "verde" e digitale ha aggravato i problemi strutturali europei e ha impedito una pronta reazione all'avversa situazione macroeconomica contingente. La conclusione è che, in termini di attuazione delle necessarie iniziative di politica economica, il saldo del 2023 e

del primo mese del 2024 si è chiuso con un segno negativo. Le istituzioni europee non hanno convinto i responsabili nazionali di *policy* che il consolidamento di una capacità fiscale centrale sarebbe stato lo strumento essenziale per valorizzare la potenziale interazione positiva fra rispetto dei vincoli ambientali e innovazioni tecnologiche. I singoli Stati membri non hanno accettato di finanziare adeguati ampliamenti del bilancio UE e hanno preferito posporre radicali ristrutturazioni dei loro modelli produttivi, puntando su opzioni nazionali di politica industriale che sono state rese possibili dall'allentamento delle regole sugli aiuti di Stato. In questo modo, oltre a non segnare progressi nella costruzione di mercati finanziari europei, si è anche indebolito il mercato unico europeo per i beni e per i servizi non finanziari. Il risultato è stato di accentuare i ritardi tecnologici dell'UE e di ostacolare gli embrionali tentativi di costruire politiche industriali accentrate. In tale quadro, non è sorprendente che

la "spinta propulsiva" di NGEU si stia progressivamente esaurendo e non sia più sufficiente per impedire le usuali conseguenze di una restrizione della politica monetaria: una stagnazione dell'economia europea. Non è neppure sorprendente che, sotto la pressione di una fase macroeconomica negativa e di una crescente incertezza geopolitica, i singoli Stati membri si lascino guidare da un controproducente riflesso di conservazione: abbandonare ogni velleità relativa alla produzione di BPE e al varo di sistematiche politiche industriali accentrate.

3. Le nuove regole fiscali

Come indica la storia recente dell'unificazione europea, in situazioni così problematiche una delle leve che può invertire l'inerzia e ridare credibilità a quegli ambiziosi ma improcrastinabili progetti delineati a febbraio 2023, è rappresentata da progressi nella *governance* economica della UE. Non si dimentichi al riguardo che il Trattato di Maastricht, che ha segnato il passaggio dalla Comunità Economica Europea alla UE e ha lanciato il processo di creazione della moneta unica (euro), è stato approvato a cavallo di una delle più rilevanti crisi monetarie europee (1992) che portò – di fatto – al tramonto del Sistema Monetario Europeo incentrato sull'ECU e varato nel 1979. Nel nostro caso, il richiamo alla *governance* economica è particolarmente pertinente perché una delle risposte



allo *shock* pandemico, varata nella primavera del 2020, era stata la clausola di sospensione del Patto di Stabilità e Crescita (PSC) così come definito dalle modifiche del periodo 2005-2013. Dopo varie estensioni rispetto alla durata prevista della sospensione, le istituzioni europee avevano stabilito che questa clausola decadesse a fine 2023 per essere sostituita da nuove regole fiscali o – in caso di mancato accordo – dal ripristino del vecchio PSC. È evidente che le norme, vincolanti le politiche nazionali di bilancio e i relativi possibili aggiustamenti, sono connesse in modo indiretto ma significativo alla capacità fiscale centrale e agli spazi per la produzione di BPE e per l’attuazione di politiche industriali accentrate. Al fine di definire i termini di un accordo sulle nuove regole fiscali da sottoporre al vaglio del Consiglio della UE e alla co-decisione (riguardo ad alcune parti) del Parlamento europeo, la Commissione aveva pubblicato una Comunicazione a novembre 2022 e una proposta di schema normativo ad

aprile 2023. Solo pochi giorni prima dello scorso Natale, il Consiglio dell’UE ha approvato le nuove regole fiscali e le ha sottoposte al trilogico con il Parlamento e la Commissione così da pervenire alla loro approvazione definitiva prima (auspicabilmente) delle elezioni europee del prossimo giugno e alla loro entrata in vigore dal 1° gennaio 2025. Il contenuto delle nuove regole fiscali, come definito dal faticoso accordo raggiunto in seno al Consiglio UE, si caratterizza per differenze rilevanti (e non positive) rispetto alle proposte della Commissione. Qui non è

necessario approfondire tali dettagli (per chi fosse interessato, si rimanda al mio *Policy Brief* pubblicato a gennaio 2024 nel sito dell’*Institute for European Policymaking* dell’Università Bocconi). Basti mostrare che gli indubbi progressi delle nuove regole fiscali rispetto al PSC non assicurano il rafforzamento della capacità fiscale centrale. Le nuove regole fiscali mantengono la novità cruciale contenuta nelle proposte di novembre 2022 e di aprile 2023: pur se sotto i vincoli di rispettare alcuni indicatori quantitativi generali e di considerare la preventiva

L'affievolimento della spinta verso la transizione “verde” e digitale ha aggravato i problemi strutturali europei e ha impedito una pronta reazione all'avversa situazione macroeconomica contingente.

valutazione di sostenibilità di ogni debito pubblico nazionale (il cosiddetto DSA) redatta dalla Commissione, ogni Stato membro della UE ha la possibilità di definire un proprio piano pluriennale (di quattro anni estensibile a sette nel caso di riforme e investimenti con effetti di lungo periodo) che preveda gradualità e aggiustamenti nel caso di squilibri di bilancio oppure la riproduzione nel tempo dei possibili equilibri, anche avvalendosi del confronto con la Commissione.

Vi è però una differenza fondamentale fra le nuove regole e la precedente proposta della Commissione di aprile 2023. Quest'ultima eliminava gran parte dei farraginosi indicatori quantitativi del vecchio PSC, mantenendo come riferimento – rispettivamente – di medio e di lungo termine la soglia massima del 3% nel rapporto fra il deficit pubblico e il Prodotto Interno Lordo (PIL) e quella massima del 60% nel rapporto fra il debito pubblico e il PIL e introducendo pochi altri vincoli per evitare una concentrazione degli

aggiustamenti richiesti alla fine dei progetti pluriennali. In tal modo, la proposta della Commissione adottava quel metodo “basato sul rischio” introdotto da NGEU e proprio a una forte capacità fiscale centrale. Invece, le nuove regole fiscali ripristinano, pur se con valori più moderati, indicatori quantitativi analoghi ad alcuni di quelli caratterizzanti il vecchio PSC e prevedono una fase transitoria che, spostando nel tempo l'adeguata realizzazione degli aggiustamenti richiesti dalle specificità nazionali, ha evidenti effetti distorsivi ma protegge gli interessi politici nazionali di breve termine. In questo modo, le nuove regole fiscali alimentano una discutibile combinazione fra un metodo “basato sul rischio” e il vecchio metodo “basato sulle regole”. Tale problematica combinazione chiarisce perché, pur rappresentando un progresso rispetto al vecchio PSC, le nuove regole fiscali non segnano avanzamenti nella *governance* economica europea adeguati per aprire la strada alla produzione di BPE e alla costruzione di una politica industriale europea.

Non è sorprendente che la “spinta propulsiva” di NGEU si stia progressivamente esaurendo e non basti più per impedire le usuali conseguenze di una restrizione della politica monetaria: una stagnazione dell’economia europea.

4. Conclusioni

La situazione descritta implica che le iniziative di politica economica, individuate un anno fa sulle pagine di questa stessa rivista, restino incompiute e mantengano piena rilevanza anche per il 2024 e il 2025. La realizzazione di tali iniziative è però bloccata da una paralisi decisionale a livello europeo che non potrà essere superata dalla sola approvazione delle nuove regole fiscali. È invece necessario che, dopo le elezioni europee del prossimo giugno, il Parlamento neo-eletto e la nuova Commissione diventino operativi nel più breve tempo possibile e

acquisiscano piena consapevolezza di tre priorità.

Innanzitutto, i vari Stati membri dell’UE e – segnatamente – quelli con i più ampi PNRR (*in primis*, l’Italia) devono utilizzare con la massima efficacia le risorse della RRF per portare avanti la transizione “verde” e quella digitale in un quadro di coesione e inclusione sociale. Inoltre, il difficile ma auspicabile completamento del processo di Unione Bancaria e l’uso di strumenti resi disponibili dal processo di unione dei mercati finanziari sono essenziali per mobilitare quella ricchezza finanziaria privata che è complementare



alle risorse europee ed è essenziale per sostenere la realizzazione delle due transizioni dette e per avviare la ristrutturazione di un apparato produttivo europeo ormai obsoleto. Infine, i nuovi membri delle istituzioni europee dovranno farsi carico dell’ambizioso, ma ineluttabile, obiettivo di cambiare il modello produttivo dell’UE, attuando una politica industriale centralizzata e fondata sull’offerta di BPE in grado di rafforzare il ruolo europeo nel sempre più difficile contesto internazionale. Il positivo andamento dei mercati finanziari dell’area euro negli ultimi mesi del 2023 e, tutto sommato, anche

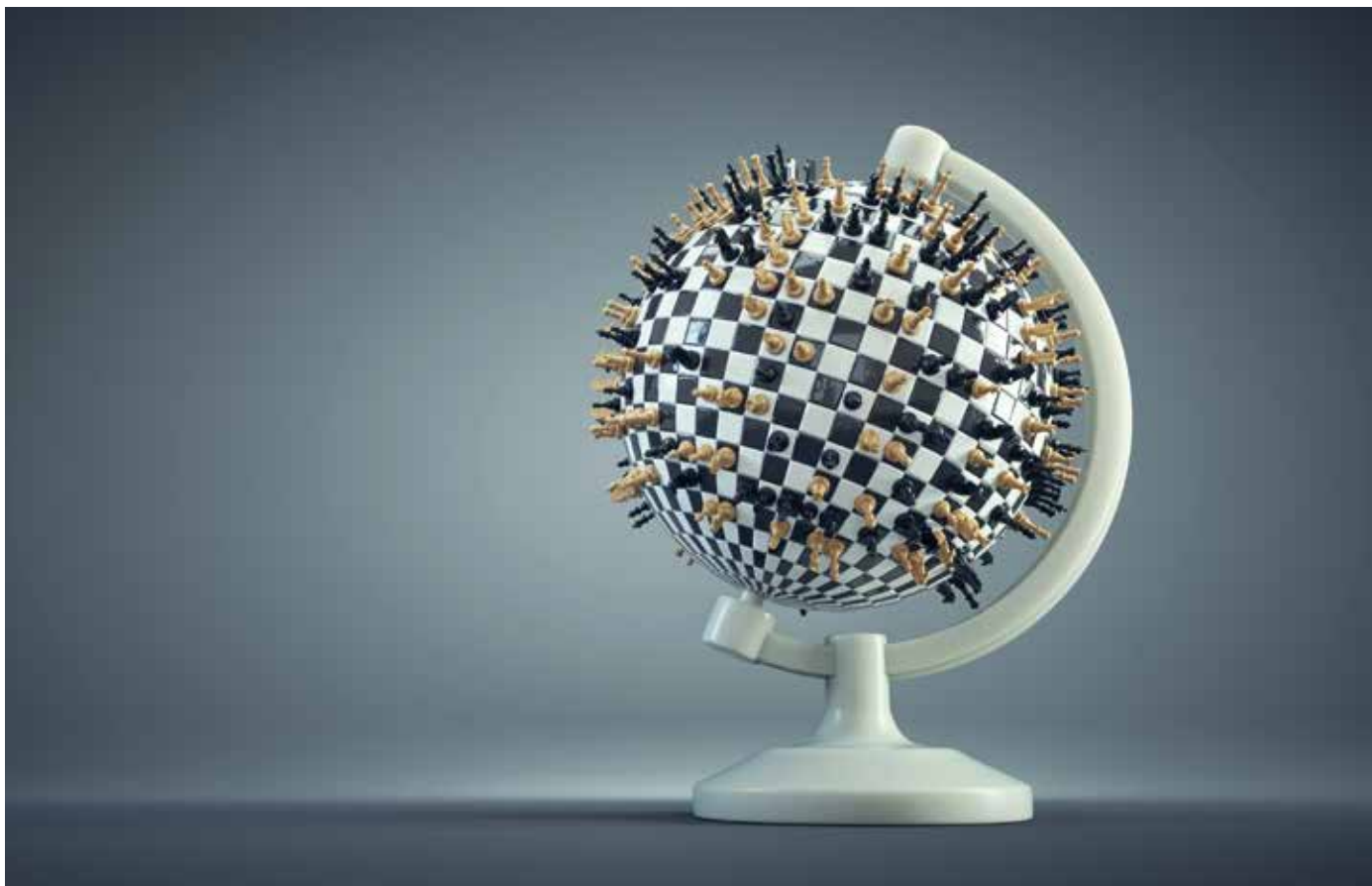


È necessario che, dopo le elezioni europee del prossimo giugno, il Parlamento neo-eletto e la nuova Commissione diventino operativi nel più breve tempo possibile.

nel primo mese del nuovo anno potrebbero indicare che gli investitori finanziari hanno una visione ottimistica rispetto alla capacità dell'UE di affrontare le difficili sfide economiche e geopolitiche che sono sul tappeto. È tuttavia anche possibile che tali investitori abbiano, fino a oggi, sottovalutato quelle sfide e la conseguente incertezza tanto da prevedere una reazione molto negativa allorché la loro portata strutturale diventerà più evidente. Le opzioni finanziarie da assumere oggi dipendono, in misura consistente, da quale sia il corno dell'alternativa privilegiato.

Marcello Messori è presidente di Allianz Bank Financial Advisors, e Professore allo Schuman Centre dell'Istituto Universitario Europeo (Firenze).

Geopolitica e investimenti: il caso del 2024



I mercati finanziari dovranno affrontare sfide e opportunità inedite, dovendo tenere conto di variabili sempre più complesse e interdipendenti. Occorrono, dunque, una visione sempre più globale, una conoscenza sempre più approfondita, una valutazione equilibrata e una gestione prudente dei rischi geopolitici.

A cura di Investitori SGR

Il mondo attuale è caratterizzato da una crescente complessità, emersa in maniera sempre più decisa negli ultimi anni a seguito di eventi che hanno creato incertezza e instabilità geopolitica.

La geopolitica è la disciplina che studia le relazioni tra gli attori politici internazionali e le loro strategie di potere, tenendo conto dei fattori geografici, storici, culturali ed economici.

La geopolitica e i mercati finanziari sono da sempre strettamente interconnessi, in quanto le tensioni, i conflitti, le alleanze e le cooperazioni tra gli attori politici hanno un impatto diretto o indiretto sulle dinamiche economiche e finanziarie. Allo stesso modo, sono le stesse condizioni economiche e finanziarie che possono influenzare le scelte politiche e le aspettative degli investitori.

In generale, gli eventi geopolitici negativi, come le guerre, i conflitti, le crisi, le sanzioni, i colpi di Stato, i terrorismi, le pandemie, i disastri naturali, tendono a generare una **maggiore avversione al rischio** e una minore propensione all'investimento. Tuttavia, gli effetti della geopolitica sui mercati finanziari non sono sempre lineari, prevedibili o duraturi. Spesso, gli investitori tendono a sovra-reagire o a sotto-reagire agli eventi geopolitici, in base alle loro aspettative, emozioni, informazioni o strategie. Gli eventi geopolitici, inoltre, possono avere conseguenze diverse a seconda del settore, del Paese, della regione e del mercato interessato; e possono essere compensati o amplificati da altri fattori, come le politiche monetarie, le politiche fiscali, le riforme

strutturali, le dinamiche demografiche, le tendenze tecnologiche.

Il mondo attuale è caratterizzato da una crescente complessità, emersa in maniera sempre più decisa negli ultimi anni a seguito di eventi che hanno creato incertezza e instabilità geopolitica. Tra i principali fattori che contribuiscono a questo scenario annoveriamo:

- 1. il declino dell'ordine mondiale unipolare**, basato sulla leadership degli Stati Uniti, e l'emergere di nuovi poli di potere, come la Cina, la Russia, l'India, il Brasile, che sfidano lo status quo e cercano di affermare i loro interessi e la loro influenza a livello regionale e globale;
- 2. la crisi delle istituzioni multilaterali**, come l'ONU, la NATO, l'UE, il FMI, la Banca Mondiale, che hanno perso credibilità, legittimità ed efficacia nel gestire i problemi globali, come la sicurezza, il commercio, il clima, la salute, la povertà, e che devono affrontare le resistenze e le critiche di alcuni Paesi membri o esterni;
- 3. la diffusione di conflitti regionali**, spesso di natura etnica, religiosa, ideologica, territoriale, che coinvolgono direttamente o indirettamente le grandi potenze e che minacciano la pace e la stabilità di aree strategiche, come il Medio Oriente, l'Asia, l'Africa, l'Europa orientale;

4. l'ascesa di nuove minacce transnazionali, come il terrorismo, il cybercrime, il traffico di armi, di droga, di esseri umani, che sfuggono al controllo degli Stati e che sfruttano le vulnerabilità dei sistemi politici, economici, sociali, tecnologici;

5. l'accelerazione dei cambiamenti tecnologici, come l'intelligenza artificiale, la biotecnologia, la nanotecnologia, che offrono enormi opportunità di sviluppo, ma anche nuovi rischi di disuguaglianza, di dipendenza, di manipolazione, di distruzione.

Questi elementi creano uno scenario geopolitico che potremmo definire volatile, imprevedibile e competitivo, che richiede una maggiore capacità di adattamento, di anticipazione, di cooperazione da parte degli attori politici e degli investitori. I mercati finanziari dovranno perciò affrontare sfide e opportunità inedite, dovendo tenere conto di variabili sempre più complesse e interdipendenti.

Nel 2024, la geopolitica e i mercati finanziari saranno strettamente collegati, in quanto le elezioni, i conflitti, le alleanze e le crisi influenzeranno le decisioni degli investitori, dei consumatori e dei Governi. Alcuni dei principali motivi geopolitici che riteniamo doveroso segnalare come elementi

Si è creato uno scenario geopolitico volatile, imprevedibile e competitivo, che richiede una maggiore capacità di adattamento, di anticipazione, di cooperazione da parte degli attori politici e degli investitori.

critici che potrebbero avere un impatto sui mercati finanziari sono:

1. le elezioni in molti Paesi del mondo, tra cui gli Stati Uniti, l'Europa, l'India e il Regno Unito.

Queste elezioni potrebbero determinare il cambiamento o la continuità delle politiche economiche, fiscali, monetarie e commerciali, nonché delle relazioni internazionali. Gli esiti elettorali potrebbero anche influenzare la fiducia e il sentiment dei mercati, creando opportunità o rischi per gli investitori;

2. le tensioni tra la Cina e gli Stati Uniti, che sono le due maggiori economie e potenze militari del mondo.

La rivalità tra i due Paesi riguarda questioni come il commercio, la tecnologia, i diritti umani, la sicurezza e l'influenza regionale. Una possibile escalation del conflitto potrebbe avere gravi conseguenze per i mercati globali, in

quanto potrebbe danneggiare la crescita economica, aumentare l'incertezza, innescare una guerra valutaria o una guerra fredda tecnologica, e minare la cooperazione multilaterale;

3. un eventuale prolungamento del conflitto tra la Russia e l'Ucraina,

che è iniziato nel lontano 2014 con l'annessione della Crimea da parte della Russia e il sostegno ai separatisti nell'est dell'Ucraina. Il conflitto ha provocato sanzioni economiche, politiche e militari da parte dell'Occidente nei confronti della Russia, e ha aumentato le tensioni nella regione. Un'ulteriore escalation del conflitto potrebbe avere nuove ripercussioni sui mercati dell'energia e dei beni alimentari, in quanto la Russia è un importante fornitore di gas naturale per l'Europa e il mondo, e l'Ucraina è un importante produttore agricolo;

4. il conflitto mediorientale, che coinvolge vari attori regionali e internazionali, come l'Iran, l'Arabia Saudita, Israele, la Turchia, la Siria, l'Iraq, il Libano, la Palestina, gli Stati Uniti e la Russia. Il conflitto riguarda questioni come il nucleare, il terrorismo, i diritti umani, le risorse naturali, le identità religiose e nazionali, e l'equilibrio di potere. Un'eventuale espansione del conflitto potrebbe avere gravi conseguenze sul mercato energetico, in quanto il Medio Oriente è la principale fonte di petrolio e gas per il mondo, e potrebbe anche destabilizzare altre regioni, come l'Africa e l'Asia.

I mercati finanziari riflettono, per ora, aspettative di una recessione non severa e neppure lunga, dato che le

imprese americane mostrano attese di rialzo degli utili per azione e i consumatori dispongono ancora di liquidità derivante dagli enormi aiuti erogati per contrastare la pandemia. In Europa il contesto è più incerto a causa della dipendenza energetica di alcuni paesi dalla Russia e della vicinanza al conflitto che influenza negativamente la fiducia delle imprese e dei consumatori perché genera insicurezza. Tuttavia, questo scenario prospettico è reso più articolato dai cambiamenti geopolitici che influiranno sullo sviluppo delle economie a medio-lungo termine e imporranno modifiche alle strategie delle imprese e all'azione dei Governi. Al di là di quello che sarebbe l'ideale andamento delle economie globali,

considerato nel suo incedere senza incidenti di percorso, possiamo dunque ben capire che sarebbe **velleitario pensare alla costruzione dei portafogli senza tenere conto** del fatto che anche solo **il verificarsi di un evento imprevedibile** di quelli qui elencati sarebbe in grado di innescare tutta una serie di conseguenze che nella peggiore delle ipotesi potrebbero rivelarsi anche disastrose.

I mercati finanziari dovranno affrontare sfide e opportunità inedite, dovendo tenere conto di variabili sempre più complesse e interdipendenti. Per questo, sarà fondamentale avere una visione sempre più globale, una conoscenza sempre più approfondita, una valutazione equilibrata e una gestione prudente dei rischi geopolitici.



OUTLOOK 2024 DI PIMCO

Gestire la discesa



Di Andrew Balls



Nella prospettiva di un probabile, sia pur lieve, rallentamento della crescita economica, in un portafoglio equilibrato sono da privilegiare strategie d'investimento più orientate all'obbligazionario che all'azionario.

Il ciclo più aggressivo di rialzi dei tassi che si sia visto da decenni ha posto l'economia globale su una rotta che resta di difficile previsione, il che rende ancora più importante porre attenzione ai rischi e puntare su portafogli capaci di conseguire buoni risultati in una varietà di contesti.

Dopo un 2023 in cui le principali economie hanno dimostrato una sorprendente resilienza, prevediamo una riduzione di marcia verso la stagnazione o una lieve recessione nel 2024. Il rallentamento sarà verosimilmente più marcato nei Paesi con mercati più sensibili ai tassi di interesse e l'eccezionale vigore dell'economia americana probabilmente verrà meno nel nostro orizzonte ciclico di sei-dodici mesi.

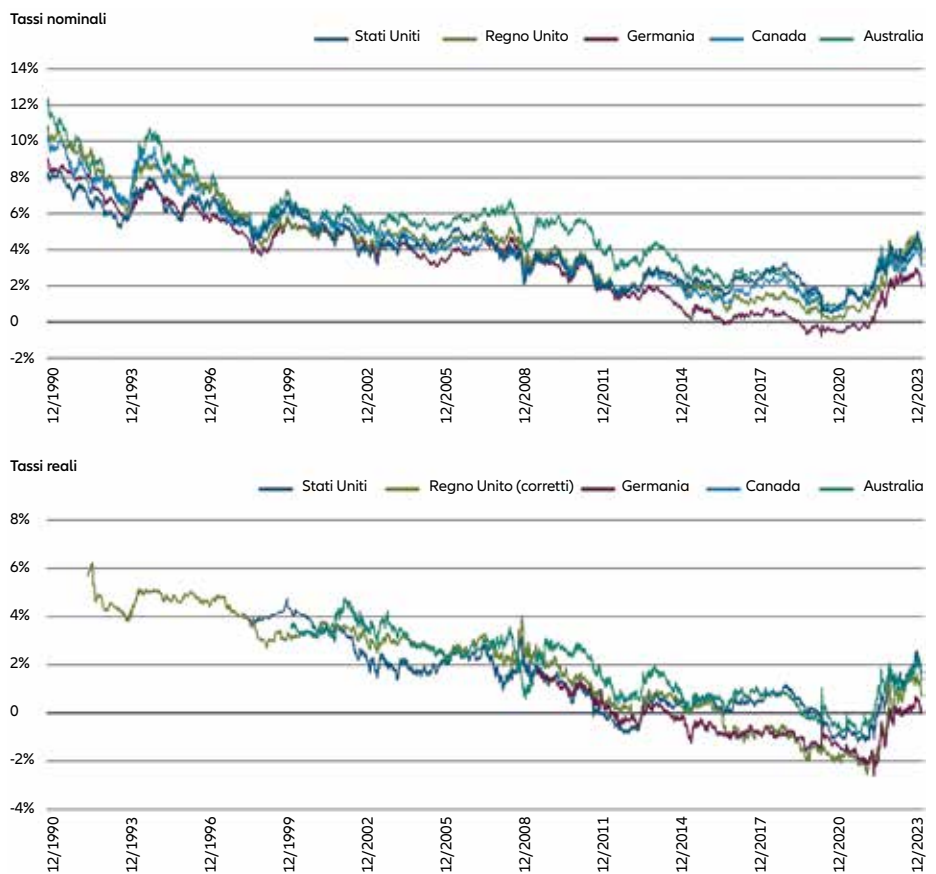
Alla luce del calo dell'inflazione, le banche centrali dei mercati sviluppati sono probabilmente giunte al termine del loro ciclo di rialzi dei tassi.

L'attenzione si è dunque spostata sui tempi e sul ritmo di riduzione degli stessi.

Uno dei principali motivi per sostenere che i rischi di recessione sono elevati è che la strategia di tassi alti per un periodo prolungato comunicata dalle banche centrali storicamente non ha coinciso spesso con atterraggi morbidi per l'economia. Nei casi in cui i cicli di rialzi dei tassi non hanno preceduto una recessione – a metà degli anni '60, a metà degli anni '80 e a metà degli anni '90 – la banca centrale di solito si è mossa con relativa rapidità nel taglio dei tassi, a fronte di coincidenti choc positivi sul lato dell'offerta (espansione del commercio mondiale, boom di produttività e accelerazione della produzione da parte dell'OPEC) che hanno contribuito alla discesa dell'inflazione.

La normalizzazione delle filiere dopo la pandemia ha già contribuito alla riduzione dell'inflazione dal picco del 2022. Ci aspettiamo che il calo dell'inflazione prosegua nel 2024, con discesa dell'inflazione complessiva e di quella *core* nel range del 2% – 3% su base annua nei mercati sviluppati.

Figura 1 - **Tassi nominali e reali a 10 anni nei mercati sviluppati**



La Figura è costituita da due grafici lineari. Il primo grafico mostra i tassi nominali a 10 anni in 5 paesi dei mercati sviluppati (Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Canada e Australia) dal 1990 a dicembre 2023. In questo arco temporale i rendimenti nominali hanno lievemente oscillato ma lungo un trend di discesa da circa il 9%–14% nel 1990 a un minimo intorno allo zero nel 2020, con la pandemia. Da allora sono saliti in un intervallo da circa il 2% ad appena sotto il 4%. Il secondo grafico mostra i tassi reali a 10 anni per gli stessi paesi nel medesimo arco temporale. In generale i tassi reali sono gradualmente diminuiti per gran parte dello stesso periodo poi sono saliti rapidamente dopo la pandemia, rallentando un po' la corsa più di recente ma tuttora al di sopra dei minimi e in un range di 0,1%–1,7%.

Fonte: PIMCO e Bloomberg al 29 dicembre 2023. I tassi reali del Regno Unito sono corretti sulla base dell'indice dei prezzi al consumo (CPI). Tutti i tassi sono riferiti ai titoli decennali governativi.

Questo, in aggiunta al potenziale di un ciclo più veloce di tagli dei tassi, dovrebbe aumentare le prospettive di atterraggio morbido.

Tuttavia, a fronte del minor spazio per ulteriori miglioramenti sul versante dell'offerta nella normalizzazione post-pandemia e dell'affievolirsi al contempo della domanda, esiteremmo a dichiarare vittoria rispetto ai rischi di inflazione o di recessione.

Implicazioni per gli investimenti

Riteniamo interessanti gli investimenti obbligazionari in generale nel nostro orizzonte ciclico a fronte di valutazioni e rendimenti appetibili nonché del potenziale di resilienza in molteplici scenari economici. Tale resilienza è particolarmente importante alla luce dell'aumento dei rischi geopolitici e della volatilità

Dopo un 2023 in cui le principali economie hanno dimostrato una sorprendente resilienza, è da prevedersi una riduzione di marcia verso la stagnazione o una lieve recessione nel 2024.



di mercato negli ultimi due anni. Poiché le obbligazioni di alta qualità offrono rendimenti allettanti, gli investitori non hanno bisogno di scendere a livelli inferiori di qualità del credito. I rendimenti di partenza, che storicamente sono altamente correlati a quelli futuri, sono tuttora prossimi ai livelli più alti da 15 anni e offrono sia reddito interessante che potenziale cuscinetto in caso di ribassi. I rendimenti reali restano anch'essi elevati a fronte del continuo calo dell'inflazione (vedi Figura 1). Continuiamo a ritenere le obbligazioni del Tesoro indicizzate all'inflazione (TIPS) una fonte di difesa dall'inflazione di prezzo ragionevole nell'eventualità che si materializzino i rischi di rialzo dell'inflazione.

Posizionarsi per cogliere un ampio ventaglio di opportunità

Poiché le curve dei rendimenti sono insolitamente piatte al momento, per cogliere potenziale valore gli investitori non hanno bisogno di allungare molto la duration, che è una misura della sensibilità di un titolo alle variazioni dei tassi di interesse e tende ad essere più elevata per le obbligazioni a lunga scadenza. Le obbligazioni con scadenza a medio termine possono aiutare gli investitori a conseguire interessanti rendimenti nonché potenziale incremento dei prezzi in caso di rally obbligazionario come avvenuto nella parte finale del 2023 e come spesso accade nei rallentamenti economici.

Ci aspettiamo il protrarsi delle preoccupazioni sul versante fiscale, sia per gli Stati Uniti che a livello globale. Potrebbero esserci anche ulteriori fasi di debolezza sulla porzione a lunga scadenza della curva a fronte di inquietudini rispetto all'offerta elevata, come verificatosi la scorsa estate, per le accresciute emissioni di titoli di debito per finanziare gli ampi disavanzi di bilancio pubblico. Prevediamo pertanto un orientamento all'irripidimento della curva nei nostri portafogli, con posizioni di sovrappeso sulla porzione da 5 a 10 anni della curva a livello globale e sottopeso su quella a 30 anni. Alle attuali valutazioni, continuiamo a ritenere l'obbligazionario interessante

rispetto all'azionario, con il reddito fisso che può continuare a offrire benefici in termini di correlazione e di diversificazione per i portafogli. Riteniamo inoltre che, dopo aver innalzato i tassi in modo relativamente sincrono a livello mondiale, le banche centrali in futuro verosimilmente prenderanno strade più differenziate. Crediamo che le opportunità sui mercati obbligazionari globali siano più appetibili di quanto siano state nell'ultimo decennio.

Focalizzazione sulla qualità del credito

Nei mercati più orientati al credito, continuiamo a privilegiare gli MBS agency statunitensi come titoli a spread di alta qualità e liquidi in portafoglio. Apprezziamo anche i titoli di alta qualità non-agency, MBS relativi a immobili commerciali e ABS, sulla base delle valutazioni attuali e delle caratteristiche di questi titoli assistiti da collaterale e a rischio remoto di insolvenza.

Nel credito societario, prediligiamo gli indici liquidi, il debito senior nel settore finanziario e posizioni di alta qualità negli spazi investment grade e high yield, esercitando invece maggiore cautela nel credito di qualità inferiore e nei settori più sensibili al ciclo economico come i prestiti bancari a tasso variabile.

A fronte delle opportunità interessanti che riscontriamo attualmente sui mercati pubblici, il quadro è invece più sfumato per il credito sui mercati privati in un contesto di condizioni più

Alle attuali valutazioni, continuiamo a ritenere l'obbligazionario interessante rispetto all'azionario, con il reddito fisso che può continuare a offrire benefici in termini di correlazione e di diversificazione per i portafogli.



Crediamo che le opportunità sui mercati obbligazionari globali siano più appetibili di quanto siano state nell'ultimo decennio.

stringenti per chi ha esigenza di rifinanziare prestiti. Le banche stanno riducendo le attività in questo ambito in ragione dei vincoli di liquidità, delle restrizioni normative e di difficoltà sul versante della struttura dei costi. In spazi come il credito privato, l'immobiliare commerciale e i prestiti bancari, crediamo vi sia un'importante distinzione tra lo stock di attivi esistenti e il flusso di nuove opportunità di investimento. Lo stock esistente affronta reali difficoltà per i tassi d'interesse più elevati e il rallentamento dell'economia, e persiste una notevole distanza rispetto a una valutazione più realistica, a prezzi di mercato, soprattutto in aree con debolezza sul fronte dei fondamentali. Al contempo, le opportunità di investimento per i capitali flessibili sono

divenute più interessanti in quanto i mutuatari hanno bisogno di soluzioni creative a fronte del contesto più restrittivo per l'erogazione del credito. Lo spazio del credito assistito da attivi ne è forse il migliore esempio, dove il ritirarsi delle banche crea gap di liquidità di larga scala in una varietà di forme di credito al consumo e di altro tipo. Questo vale in particolare per gli Stati Uniti dove le banche si adoperano per cedere attivi, liberarsi di futuri obblighi di credito o uscire del tutto da determinati rami di attività. Nel tempo, questo periodo di faticoso aggiustamento potrebbe portare ulteriori opportunità per le piattaforme di credito ben posizionate per ottenere adeguati premi per investimenti meno liquidi.

Disclaimer

Destinato esclusivamente agli investitori professionali.

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

Questo materiale contiene le opinioni correnti del gestore e tali opinioni sono soggette a modifiche senza preavviso. Questo materiale è distribuito solo a scopo informativo e non deve essere considerato come un consiglio di investimento o una raccomandazione di particolari titoli, strategie o prodotti di investimento. Le informazioni contenute nel presente materiale sono state ottenute da fonti ritenute affidabili, ma non garantite. Nessuna parte di questo materiale può essere riprodotta in qualsiasi forma, o citata in qualsiasi altra pubblicazione, senza espressa autorizzazione scritta.

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

Rischi: tutti gli investimenti contengono rischi e possono perdere valore. Investire nel **mercato obbligazionario** è soggetto a rischi, tra cui rischio di mercato, tasso di interesse, emittente, credito, rischio di inflazione e rischio di liquidità. Il valore della maggior parte delle obbligazioni e delle strategie obbligazionarie è influenzato dai cambiamenti dei tassi di interesse. Le obbligazioni e le strategie obbligazionarie con durate più lunghe tendono ad essere più sensibili e volatili rispetto a quelli con durate più brevi; i prezzi delle obbligazioni generalmente diminuiscono quando i tassi di interesse aumentano, e gli ambienti a bassi tassi di interesse aumentano questo rischio. Riduzioni nella capacità di controparte delle obbligazioni possono contribuire a una diminuzione della liquidità di mercato e ad un aumento della volatilità dei prezzi. Gli investimenti in obbligazioni possono valere più o meno del costo iniziale al momento del rimborso. **Titoli ad alto rendimento e di grado inferiore** comportano maggiori rischi rispetto ai titoli di grado superiore; i portafogli che investono in essi possono essere soggetti a livelli più elevati di rischio di credito e liquidità rispetto ai portafogli che non lo fanno. Investire in **titoli denominati e/o domiciliati in valute estere** può comportare rischi maggiori a causa delle fluttuazioni valutarie e dei rischi economici e politici, che possono essere amplificati nei mercati emergenti. Le **azioni** possono diminuire di valore a causa delle condizioni di mercato, economiche e settoriali sia reali che percepite. I **titoli convertibili** possono essere chiamati prima del previsto, il che può avere un effetto negativo sugli obiettivi di investimento. I **derivati** possono comportare determinati costi e rischi come liquidità, tasso di interesse, mercato, credito, gestione e il rischio che una posizione non possa essere chiusa quando è più vantaggiosa. Gli investimenti in derivati potrebbero perdere più dell'importo investito. La **diversificazione** non garantisce contro le perdite.

PIMCO in generale fornisce servizi solo a istituzioni, investitori qualificati, intermediari finanziari e investitori istituzionali. Gli investitori individuali devono contattare il loro consulente per gli investimenti per definire le opzioni di investimento più appropriate alla loro situazione finanziaria. Questa non è un'offerta a qualsiasi persona in qualsiasi giurisdizione in cui sia illegale o non autorizzato.

PIMCO Europe Ltd (società n. 2604517, 11 Baker Street, Londra W1U 3AH, Regno Unito) è autorizzata e regolamentata dalla Financial Conduct Authority (FCA) (12 Endeavour Square, Londra E20 1JN) nel Regno Unito. I servizi forniti da PIMCO Europe Ltd non sono disponibili per gli investitori retail, che non devono fare affidamento su questa comunicazione ma contattare il proprio consulente finanziario. **PIMCO Europe GmbH (società n. 192083, Seidlstr. 24-24a, 80335 Monaco, Germania) e la filiale italiana di PIMCO Europe GmbH (società n. 10005170963, via Turati nn. 25/27 (angolo via Cavalieri n. 4), 20121 Milano, Italia)** sono autorizzate e regolamentate dall'Autorità di vigilanza finanziaria federale tedesca (BaFin) (Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Francoforte sul Meno) in Germania ai sensi dell'articolo 15 della Legge tedesca in materia di intermediari finanziari (WpIG). La filiale italiana è inoltre soggetta alla supervisione della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) (Via Giovanni Battista Martini, 3 - 00198 Roma) ai sensi dell'articolo 27 del Testo Unico Finanziario. I servizi offerti da PIMCO Europe GmbH sono destinati unicamente a clienti professionali come da definizione contenuta alla Sezione 67, comma 2, della Legge sulla negoziazione di titoli tedesca (WpHG) e non sono disponibili per gli investitori individuali, i quali non devono fare affidamento sulla presente comunicazione.

PIMCO è un marchio registrato di Allianz Asset Management of America LLC negli Stati Uniti e nel resto del mondo. ©2024 PIMCO

Investimenti all'insegna della sostenibilità

Il sempre crescente utilizzo di dati e di intelligenza artificiale assorbe quantità sempre più elevate di risorse idriche ed energetiche. Le attività per soddisfare queste esigenze aprono, nel contempo, interessanti opportunità d'investimento.

Di Christian Zilien, Allianz Global Investors



La nostra società, così come la nostra economia, si basa sui dati; e i flussi di dati rappresentano la base su cui si regge ed evolve l'innovazione tecnologica. È una realtà ormai nota a tutti noi, ma probabilmente meno noto è che, per far funzionare tutto questo, serve un flusso globale d'acqua in costante movimento, indispensabile per raffreddare un numero sempre crescente di data center che generano calore in tutto il mondo. A settembre 2023, c'erano oltre 9.000 strutture di elaborazione dati in tutto il mondo, più



della metà delle quali situate negli Stati Uniti (figura 1).

Di pari passo con questo vorace appetito per le capacità di calcolo – in parte stimolato dalla formazione di sempre più intense ed efficaci applicazioni di intelligenza artificiale (IA) – e con la nostra crescente dipendenza da un’infrastruttura digitale, arriva la domanda di enormi quantità di energia. Nel 2020, circa l’1-2% del fabbisogno complessivo di elettricità in tutto il mondo è stato consumato dai data center, di cui oltre il 40% è stato utilizzato per il raffreddamento.

Parallelamente a questo massiccio aumento del consumo di energia a scopo di refrigerazione, per la medesima finalità cresce anche la domanda di acqua. Secondo studi recenti, “il prelievo operativo di acqua dell’IA globale

potrebbe raggiungere i 4,2-6,6 miliardi di metri cubi nel 2027”, pari a “4-6 volte il prelievo annuale totale di acqua della Danimarca o alla metà di quello del Regno Unito”.

Un’analisi di alcuni Paesi dell’OCSE e della composizione della domanda d’acqua dei servizi di dati corrispondenti evidenzia ulteriormente il ruolo cruciale dell’acqua per mantenere i flussi di dati (figura 2).

Dati abbondanti, acqua scarsa

La conseguenza di questa situazione è che le comunità e le regioni con scarsità idrica stanno esercitando sugli operatori di data center pressioni sempre più forti affinché riducano in modo significativo l’utilizzo d’acqua di raffreddamento ed escogitino soluzioni che ne garantiscano un uso più

Con la proliferazione dell’intelligenza artificiale, la domanda d’acqua per raffreddare il crescente numero di data center di grande dimensione aumenta continuamente.

efficiente. Per affrontare il conflitto acuto che si è venuto a creare tra le comunità delle regioni aride con riserve idriche locali già sotto stress e i gestori di strutture di archiviazione dati, è necessario applicare e sviluppare tecnologie innovative e sostenibili per la conservazione dell'acqua. Questo vale ancora di più se si considera che i data center raffreddati da liquidi consumano circa il 10% in meno di energia e, quindi, rilasciano circa il 10% in meno di emissioni di carbonio rispetto a molti data center raffreddati ad aria.

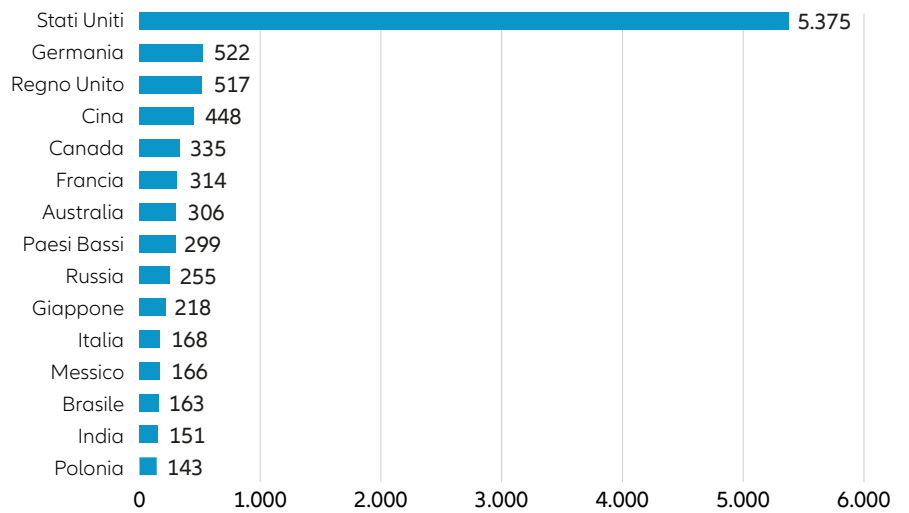
I nuovi percorsi d'innovazione

Il tema è, dunque, di grande rilevanza e per affrontarlo nel migliore dei modi sono state elaborate soluzioni avanzate di cui riportiamo, qui di seguito, alcuni esempi.

- Trattamento e utilizzo di acqua riciclata per ridurre la domanda di acqua dolce

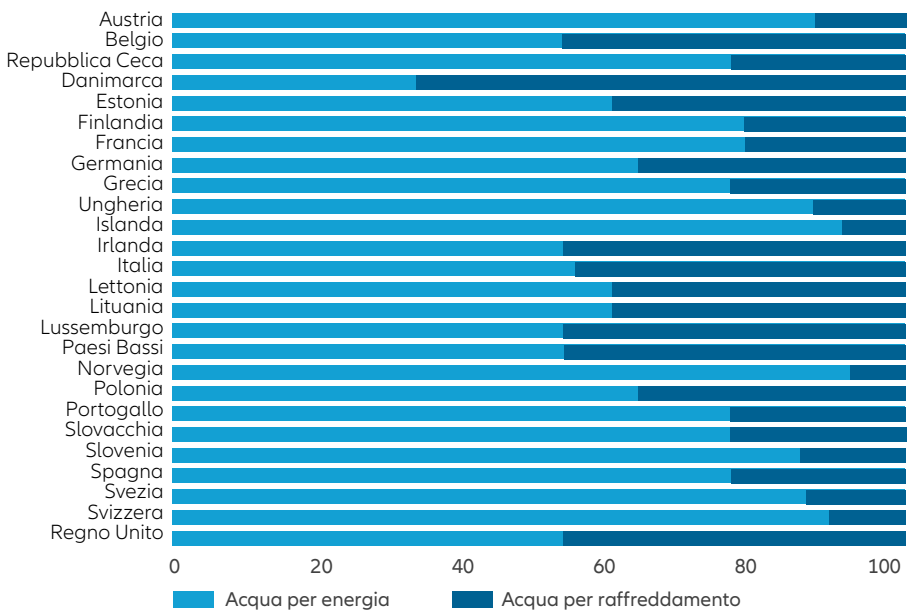
Una società operante a livello mondiale, specializzata nella fornitura di tecnologie, prodotti e servizi per il trattamento dell'acqua di raffreddamento e delle acque reflue, offre soluzioni avanzate per il loro trattamento che consentono l'utilizzo di acqua recuperata per i sistemi di raffreddamento dei data center. Questo processo potrebbe rivelarsi come un'alternativa economica e sostenibile all'acqua potabile, consentendo di preservare le già scarse risorse idriche locali e di ridurre significativamente il prelievo di acqua dolce. Inoltre, l'azienda progetta anche sofisticate tecnologie a membrana e chimiche che rimuovono i contaminanti (insoliti) dall'acqua potabile e di recupero. La disponibilità di queste tecnologie è fondamentale per trattare l'acqua non evaporata ("blowdown"), ricca di minerali e scaricata dai sistemi di raffreddamento dei centri dati nelle fognature comunali.

Figura 1 - I centri dati attivi nel mondo (A fine 2023, per Paese)



Fonte: Statista. Dati a settembre 2023

Figura 2 - I dati hanno sete d'acqua (Quota % del consumo idrico legato all'energia sul consumo idrico totale annuo per l'utilizzo dei dati)



Fonte: Javier Farfan, Alena Lohrmann: Gone with the clouds: Estimating the electricity and water footprint of digital data services in Europe. ScienceDirect. Agosto 2023

- Soluzioni di raffreddamento ad acqua per ridurre energia ed emissioni

Un fornitore globale di prodotti per il trasferimento di calore, la separazione e la movimentazione dei fluidi offre una soluzione di raffreddamento ad acqua libera in cui una combinazione di fonti naturali di acqua fredda (ad esempio fiumi, laghi, oceani, acqua di fusione) e di freddo prodotto dal refrigeratore viene utilizzata per evitare il surriscaldamento dei centri dati, insieme a un circuito isolato di acqua refrigerata che protegge le apparecchiature sensibili dalla corrosione. Come effetto collaterale sostenibile, questo metodo può ridurre efficacemente la necessità di raffreddamento meccanico, con conseguente riduzione del consumo energetico e delle emissioni.

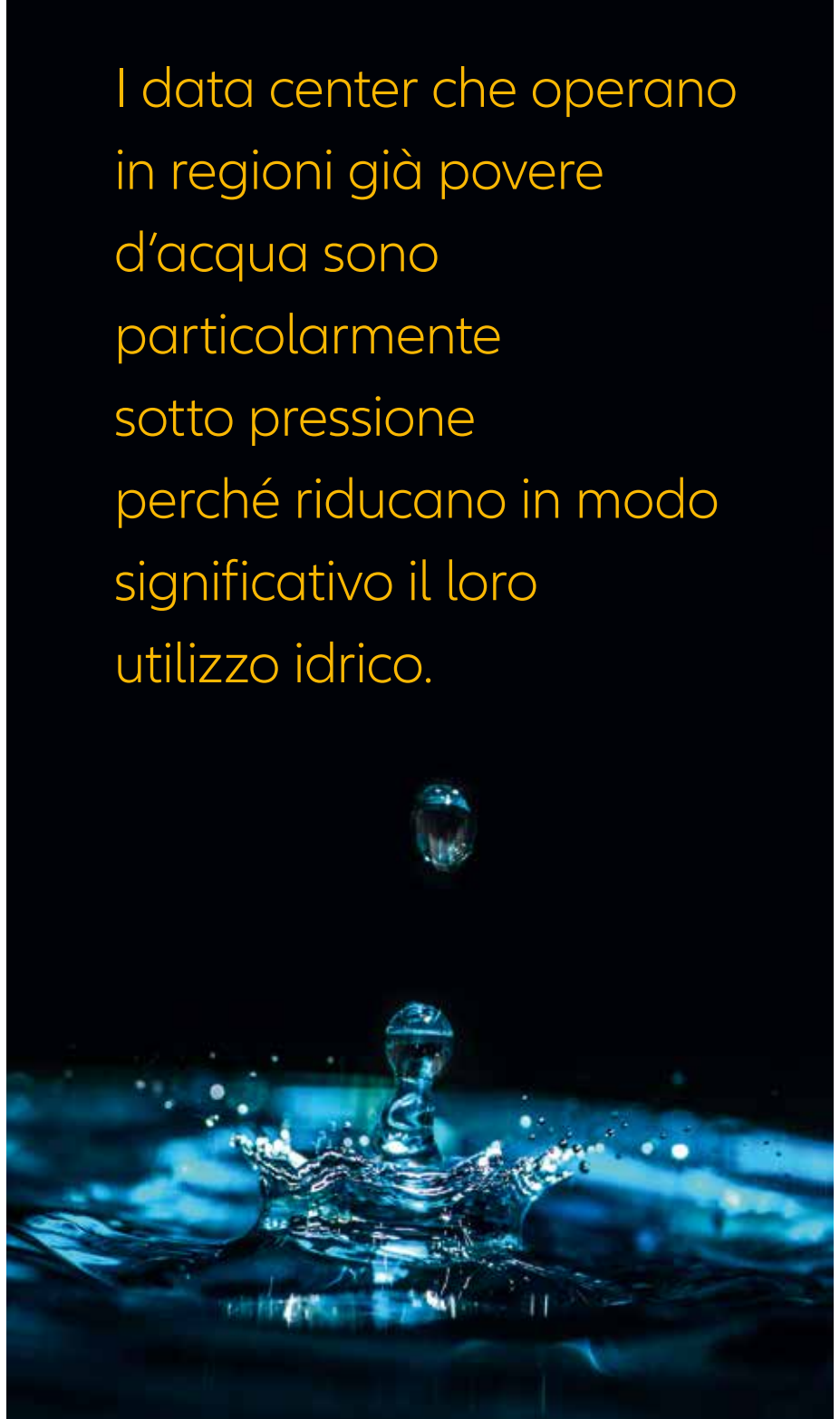
- Riduzione del rischio di perdite grazie al monitoraggio

Un produttore e fornitore di prodotti per la protezione dell'acqua che opera a livello globale offre, tra l'altro, soluzioni di monitoraggio e chiusura dell'acqua connesse e completamente automatizzate, che consentono di rilevare perdite e tracimazioni in tempo reale 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Questo aiuta gli operatori dei centri dati a prevenire costosi arresti operativi e a evitare ritardi nelle riparazioni e nella manutenzione.

- Riduzione dell'umidità relativa per il risparmio idrico

Oltre alla temperatura e al flusso d'aria, l'umidità relativa (UR) è un dato essenziale per mantenere un ambiente operativo ideale per i data center. In un progetto pilota, un gruppo tecnologico multinazionale californiano ha abbassato l'UR minima dal 20% al 13%, ottenendo un risparmio idrico di circa il 40%.

I data center che operano in regioni già povere d'acqua sono particolarmente sotto pressione perché riducano in modo significativo il loro utilizzo idrico.



- Migliore progettazione dei data center

Oltre alle misure in loco per ridurre l'uso dell'acqua, i data center possono essere ottimizzati per un consumo idrico più sostenibile durante il processo di progettazione. I firmatari europei del Climate Neutral Data Centre Pact (CNDPCP), ad esempio, si sono impegnati a far sì che tutti i nuovi data center a piena capacità in climi freddi che utilizzano acqua potabile siano progettati per soddisfare con la massima efficacia l'utilizzo dell'acqua in aree soggette a stress idrico entro il 1° gennaio 2025. Entro la fine del 2040, i data center esistenti che sostituiscono un sistema di raffreddamento dovranno soddisfare l'obiettivo di efficacia di utilizzo dell'acqua con i parametri più avanzati.

Investire con una mentalità sostenibile

Il costante e rilevante incremento del consumo di dati riflette i megatrend strutturali in atto, come l'introduzione di soluzioni di intelligenza artificiale e gli intensi processi di digitalizzazione. Ciò significa che lo sviluppo dei nuovi data center si muoverà probabilmente nella stessa direzione. Un'espansione che va di pari passo con l'aumento del fabbisogno di energia per il funzionamento dei data center e di acqua per il relativo raffreddamento. Poiché la

richiesta di ciascuna di queste risorse è molto alta a livello globale, identificare e investire in aziende innovative che danno priorità agli sforzi di conservazione dell'acqua e adottano soluzioni innovative può aiutare a preservare la più preziosa delle nostre risorse naturali.

Inoltre, gli investitori possono impegnarsi attivamente con le aziende e incoraggiarle a divulgare non solo i dati relativi al prelievo d'acqua, ma anche la percentuale prelevata da

aree soggette a stress idrico, favorendo così una maggiore trasparenza e spingendo le aziende a introdurre tecnologie innovative per ridurre il consumo di acqua.

In termini d'investimento, Allianz Global Investors ha attivato soluzioni avanzate sia nel campo della gestione delle risorse idriche sia in quello dell'intelligenza artificiale.

Nel primo ambito, Allianz Global Water offre la possibilità di investimenti a lungo termine nei mercati azionari

Gli investimenti
in soluzioni
di raffreddamento
ad acqua sostenibili
sono necessari
per placare
la crescente sete
dei data center.

AllianzGI ha attivato soluzioni d'investimento avanzate sia nel campo della gestione delle risorse idriche sia in quello dell'intelligenza artificiale.



globali, con un focus sulle società che si impegnano nell'area della gestione delle risorse idriche in linea con la strategia di allineamento agli SDG (*Sustainable Development Goals* - Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU). La strategia di investimento si realizza attraverso l'analisi bottom-up, che consente di selezionare azioni di aziende pure play di elevata qualità con prospettive di crescita convincenti, valutazioni attraenti e rischi contenuti, sostenuti da forti driver strutturali.

Per quanto riguarda l'intelligenza artificiale, va segnalata Allianz Global Artificial Intelligence, una strategia d'investimento azionaria focalizzata sull'IA che seleziona a livello globale le società che ne sviluppano l'implementazione in tutte le sue possibili applicazioni: dai big data alle infrastrutture informatiche, dall'automazione sanitaria alle auto a guida autonoma fino all'internet delle cose. L'obiettivo di Allianz Global Artificial Intelligence è di navigare tra i

cambiamenti portati da questa tecnologia rivoluzionaria con la convinzione che le società che alimentano l'ecosistema dell'intelligenza artificiale o che sfruttano l'IA per innovare la propria attività saranno meglio posizionate per conquistare il mercato e offrire rendimenti interessanti agli investitori.

Christian Zilien, CFA, Product Specialist Equity, Allianz Global Investors.



Sviluppo sostenibile: obiettivi in pericolo



Di Enrico Giovannini

Attuare l'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile è possibile e urgente, ma richiede un profondo cambiamento nelle politiche, nelle strategie aziendali e nelle scelte individuali.



Secondo l'ONU, guardando agli obiettivi dell'Agenda 2030, solo nel 12% dei casi si è sulla buona strada per raggiungere i valori proposti.

“A metà del percorso, la promessa dell'Agenda 2030 è in pericolo”, secondo le parole del Segretario Generale delle Nazioni Unite António Guterres. Nel rapporto presentato al summit del 18-19 settembre 2023, l'ONU ha ricordato che, nella sua fase iniziale, l'impegno globale per l'attuazione dell'Agenda 2030 aveva prodotto alcuni risultati importanti: una riduzione del tasso di povertà estrema (dal 10,8% del 2015 all'8% del 2019) e del tasso di mortalità infantile (da 20 morti ogni 1.000 nati vivi a 18); una lotta più efficace a malattie come l'HIV e l'epatite; un aumento della quota di energie rinnovabili (dal 16,7% del 2015 al 19,1% del 2020); il ritorno della disoccupazione ai livelli pre-2008; il raddoppio della quota di acque

marine messe sotto qualche forma di protezione. Ma poi la pandemia, l'aggressione della Federazione russa all'Ucraina, il conseguente balzo dei prezzi delle materie prime energetiche e dei prodotti alimentari che ha scatenato un'inflazione generalizzata, hanno fatto arretrare il mondo intero. Secondo l'ONU, guardando agli obiettivi dell'Agenda 2030, solo nel 12% dei casi si è sulla buona strada per raggiungere i valori proposti. Più della metà, invece, nonostante qualche progresso, sono “moderatamente o gravemente fuori strada” e circa il 30% non ha fatto registrare alcun avanzamento o si trova oggi in una condizione peggiore di quella del 2015. Di questo passo, nel 2030 vivranno ancora in povertà estrema oltre mezzo miliardo

di persone; oltre 80 milioni di bambine e bambini non andranno a scuola e 300 milioni non saranno in grado di leggere e scrivere; le emissioni di gas climalteranti continueranno a crescere e i danni da cambiamenti climatici, che stanno accelerando rispetto alle valutazioni di pochi anni fa, saranno sempre più elevati in tutte le parti del mondo; la temperatura media, già aumentata di 1,1°C rispetto ai livelli preindustriali, raggiungerà il limite di 1,5°C previsto dagli Accordi di Parigi nel 2034, non più nel 2050; nel 2030 circa 660 milioni di persone saranno ancora senza elettricità e quasi due miliardi di individui continueranno a fare affidamento su combustibili fossili e altre pratiche inquinanti; potrebbero volerci almeno 25 anni per fermare la



Il Segretario Generale dell'Onu Antonio Guterres ha sollecitato i capi di Stato e di Governo a rispettare gli impegni assunti "davanti al mondo" con l'Agenda 2030, proponendo un'ambiziosa agenda per il prossimo "Summit sul futuro" di settembre 2024.

deforestazione, mentre almeno un milione di specie, su otto milioni oggi conosciute, rischia l'estinzione.

Il Summit sul futuro del 2024

Sono dati drammatici, che hanno spinto Guterres a ricordare ancora una volta ai capi di Stato e di Governo gli impegni assunti "davanti al mondo" con l'Agenda 2030 e proponendo un'ambiziosa agenda per il prossimo "Summit sul futuro" di settembre 2024: riformare il sistema finanziario internazionale cambiando la governance delle grandi organizzazioni multilaterali; concordare un Global Digital Compact per un "futuro digitale aperto, libero e sicuro per tutti"; definire un codice di condotta per una migliore informazione pubblica, in grado di combattere le *fake news* e la cosiddetta "infodemia"; fissare nuove regole globali per l'uso pacifico, sicuro e sostenibile dello spazio extra-atmosferico; creare un nuovo standard per misurare la prosperità e andare "oltre il

PIL”; definire una “Nuova Agenda per la Pace” per fornire risposte efficaci ai rischi per la sicurezza internazionale, riformando anche il funzionamento del Consiglio di sicurezza.

Su tutti questi aspetti l’Italia non ha ancora espresso in modo esplicito la propria posizione, anche se ha sottoscritto le conclusioni del Consiglio europeo del luglio 2023, che esprimono il supporto di tutti i 27 Stati membri alle proposte dell’ONU.

L’Unione Europea e l’agenda 2030

L’Unione europea (UE) rappresenta l’area geopolitica più avanzata rispetto all’Agenda 2030. Molti dei Paesi ai vertici delle classifiche internazionali basate sui Sustainable Development Goal (SDG) sono europei. Dal 2010 in avanti, l’UE presenta progressi per gran parte degli SDG, ma si tratta spesso di miglioramenti contenuti e decisamente insufficienti per sperare di conseguire i target dell’Agenda 2030 entro questo decennio. Inoltre, si nota una riduzione delle disuguaglianze tra Paesi nel conseguimento degli SDG solo per otto obiettivi, mentre per tre esse sono rimaste costanti e per cinque sono addirittura aumentate. Insomma, anche l’Europa deve accelerare ed essere motore del cambiamento a livello globale.

Lo sviluppo sostenibile e l’Agenda 2030 sono stati assunti come elementi centrali dalla presidenza della Commissione europea di Ursula von der Leyen fin dalla presentazione del **programma 2019-2024, poi approvato** dal Parlamento europeo. L’obiettivo di conseguire gli SDG ha guidato esplicitamente sia la governance della Commissione e dell’Unione, sia il disegno delle politiche europee, comprese quelle varate in risposta alla pandemia da COVID-19 e all’invasione russa dell’Ucraina. L’Unione, dando finalmente attuazione a quanto previsto dal Trattato che cita esclusivamente lo



sviluppo sostenibile tra i suoi fini, ha definito una serie di regole per integrare gli SDG nelle politiche settoriali attraverso il ciclo del “Semestre europeo”, la valutazione ex ante delle proposte legislative, la verifica del principio “non nuocere significativamente all’ambiente” (*Do No Significant Harm – DNSH*) del Green Deal europeo e il controllo di coerenza delle politiche rispetto ai contenuti dei Rapporti sulla “previsione strategica” (*Strategic foresight*) pubblicati annualmente dalla Commissione europea. Nessun grande Paese e nessuna area geopolitica al mondo si è data regole così avanzate e coerenti con l’Agenda 2030.

Delle 600 iniziative politiche annunciate dalla Commissione, più di due terzi sono state presentate e oltre la metà di queste sono state approvate dai co-legislatori o dalla Commissione stessa. La stragrande maggioranza (71%) delle rimanenti sta procedendo o è prossima all’adozione (13%), ma 32

iniziative (il 16%) stanno avanzando molto lentamente o sono bloccate. Il *Green Deal* europeo, prima tra le priorità dell’Unione europea, ha registrato il numero più alto di iniziative (154, di cui 96 presentate), mentre quelle relative a “Un’Europa pronta per l’era digitale” (105), a “Un’Europa più forte nel mondo” (69) e a “Promuovere il nostro stile di vita europeo” (94) presentano percentuali più elevate di iniziative finora adottate.

La riforma dei Trattati per rafforzare la governance dell’UE

Nonostante i tanti e rilevanti risultati ottenuti, nei mesi passati sono emerse evidenti tensioni tra le forze politiche che compongono la maggioranza nel Parlamento europeo, specialmente sui dossier legati al *Green Deal*, tema che sarà al centro della prossima campagna elettorale in vista delle elezioni di giugno 2024. I prossimi mesi vedranno anche un’intensa discussione su come

tenere conto delle indicazioni che sono venute dalla Conferenza sul futuro dell'Europa.

A tale proposito va notato che la Commissione affari costituzionali del Parlamento europeo ha elaborato diverse proposte per la modifica dei Trattati allo scopo di migliorare la capacità di azione dell'UE e rafforzarne la legittimità democratica. Esse prevedono, tra l'altro: il riconoscimento al Parlamento europeo del potere di iniziativa legislativa; la trasformazione del Consiglio in un'autentica camera legislativa, al fine di ottenere un sistema legislativo "bicamerale" che comprenda Parlamento e Consiglio, con la Commissione che funge da esecutivo; il passaggio dal voto all'unanimità nel Consiglio europeo al voto a maggioranza qualificata; la riforma della legge elettorale europea; la creazione di uno statuto di cittadinanza dell'UE che chiarisca e consolidi i diritti e le libertà specifici della cittadinanza; l'introduzione di un'età armonizzata per il diritto di voto e di eleggibilità in tutti gli Stati membri; l'attuazione rapida e coerente delle numerose proposte emerse dalla Conferenza sul futuro dell'Europa; l'istituzionalizzazione di processi di partecipazione di tipo deliberativo e rappresentativo, compresa l'introduzione di referendum a livello dell'UE su questioni fondamentali e di consultazioni dei cittadini paneuropee online organizzate dal Parlamento.

Alcune di queste proposte possono e devono essere migliorate, ma non c'è dubbio che l'orientamento che esse esprimono è quello di un rafforzamento delle istituzioni europee in un'ottica "federalista" e dell'aumento della democrazia europea, con un maggior potere del Parlamento, unica istituzione eletta dai cittadini. Inoltre, il passaggio dall'unanimità alla maggioranza qualificata nelle decisioni del Consiglio (con una modifica alla proposta del Parlamento che impedisca al Consiglio di rinviare *sine die* le decisioni "sgradite" ad alcuni Governi) aumenterebbe l'efficienza del

processo deliberativo, riducendo il potere di veto dei singoli Paesi, condizione necessaria per evitare che l'allargamento dell'Unione a nuovi Stati membri determini un potenziale blocco del processo decisionale.

L'Italia e l'Agenda 2030

Anche l'Italia non si trova sul sentiero giusto per realizzare i 17 obiettivi (e i 169 target) dell'Agenda 2030. Infatti, se per sei obiettivi la situazione è addirittura peggiorata rispetto al 2010, per tre è stabile e per i rimanenti otto i miglioramenti sono contenuti o insufficienti. Gli indicatori compositi elaborati dall'ASviS mostrano peggioramenti rispetto al 2010 per la povertà (goal 1), i sistemi idrici e socio-sanitari (goal 6), la qualità degli ecosistemi terrestri e marini (goal 14 e 15), la governance (goal 16) e la partnership (goal 17), una sostanziale stabilità per gli aspetti legati al cibo (goal 2), alle disuguaglianze (goal 10) e alle città sostenibili (goal 11), miglioramenti

molto contenuti (inferiori al 10% in 12 anni) per sei e aumenti di poco superiori per due (salute ed economia circolare).

Guardando ai 33 target valutabili con indicatori quantitativi, solo per otto si raggiungerà presumibilmente il valore fissato per il 2030, per 14 sarà molto difficile o impossibile raggiungerlo, per nove si registrano andamenti contraddittori, per due la mancanza di dati impedisce di esprimere un giudizio. In termini di disuguaglianze territoriali, sui 14 goal per cui sono disponibili dati regionali solo per due (10 e 16) si evidenzia una loro riduzione, per tre (2, 9 e 12) una stabilità e per i restanti nove un aumento, in totale contraddizione con il principio chiave dell'Agenda 2030 di "non lasciare nessuno indietro".

Insomma, non ci siamo proprio. Un famoso proverbio latino dice "Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare". Ebbene, il Rapporto mostra chiaramente come in

Anche l'Italia è in ritardo rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030. Infatti, se per sei di questi la situazione è addirittura peggiorata rispetto al 2010, per tre è stabile e per i rimanenti otto i miglioramenti sono contenuti o insufficienti.



questi otto anni l'Italia non abbia scelto in modo convinto e deciso l'Agenda 2030 come mappa per giungere al porto di uno sviluppo pienamente sostenibile sul piano ambientale, sociale, economico e istituzionale. Ciò non vuol dire che non si siano fatti passi avanti in vari campi o che non si siano assunte decisioni che vanno nella giusta direzione ma, al di là di scelte errate, quello che è mancato è stato un impegno esplicito, corale e coerente da parte di tutta la società, di tutto il mondo delle imprese e di tutte le forze politiche che si sono alternate alla guida del Governo per trasformare il nostro Paese all'insegna della sostenibilità. Il risultato di tale non-scelta è quello sopra descritto ed è sotto gli occhi di tutti.

Consapevolezza mista a scetticismo

La necessità di imboccare un percorso di sviluppo sostenibile è ben presente tra la popolazione: se circa un terzo di

essa conosce l'Agenda 2030, tale percentuale sale al 58% tra gli studenti (era il 43% nel 2019), grazie al lavoro di divulgazione svolto nelle scuole e nell'università. Tra chi conosce l'Agenda 2030, il 19% (era l'11% nel 2019) ritiene che tutti gli SDG dovrebbero avere pari dignità e dovrebbero essere considerati in modo complessivo. Il restante 81% identifica invece delle priorità, che in parte sono legate alla specificità del momento: nel 2023, al primo posto si conferma la "lotta al cambiamento climatico" (con una percentuale elevata di chi ritiene che non si stia facendo abbastanza), ma salgono l'attenzione a "lavoro dignitoso e crescita economica" e a "salute e benessere", a scapito di "energia pulita e accessibile" ("gonfiata" nel 2022 dalle preoccupazioni per la sicurezza energetica) e della qualità degli ecosistemi terrestri. Il recente sondaggio dell'Eurobarometro mostra che per il 96% degli italiani i cambiamenti climatici sono un grave problema su scala

mondiale, per il 74% il governo nazionale non sta facendo abbastanza per affrontare il fenomeno, e per l'87% la transizione ecologica è economicamente vantaggiosa perché i danni provocati dalla crisi climatica sono molto più alti dei costi degli investimenti necessari alla transizione. Alla maggiore consapevolezza sul tema della sostenibilità si accompagna, negli ultimi anni, un crescente scetticismo riguardo all'effettiva capacità e volontà di costruire un mondo più sostenibile. In Italia, ma il fenomeno non riguarda solo il nostro Paese, la quota degli scettici è cresciuta dal 13% al 22%, anche a causa di una eccessiva enfasi di Governi e imprese sui propositi e le promesse di azioni future a fronte di risultati limitati, cioè della percezione di un crescente *greenwashing*. Forse anche per questo, tra il 2020 e il 2023 la quota dei "sostenitori" della trasformazione verso la sostenibilità è rimasta sostanzialmente invariata (passando dal 22% al 23%), quella

delle persone “aperte” è scesa dal 41% al 38%, a fronte di una stabilità degli “indifferenti” (17%). A spingere lo scetticismo sta contribuendo anche l'ondata di “negazionismo climatico” manifestatasi nel corso di quest'anno (dopo quello legato alla pandemia da COVID-19), che ha obbligato il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella a intervenire più volte pubblicamente invitando tutti ad ascoltare la scienza.

Un “Piano di accelerazione” per l'Agenda 2030

La modifica della prima parte della Costituzione avvenuta nel 2022, con l'inserimento tra i compiti della Repubblica di quello di tutelare l'ambiente, gli ecosistemi e la biodiversità “anche nell'interesse delle future generazioni”, la recentissima approvazione della nuova Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile e l'adozione di strategie su temi specifici (biodiversità, uguaglianza di genere, ecc.), la diffusione nelle scuole e nelle università dell'educazione allo sviluppo sostenibile, gli investimenti del PNRR orientati alla trasformazione ecologica e digitale, nonché alla lotta alle disuguaglianze, l'impegno di molte Regioni e città metropolitane per inserire nella loro programmazione l'Agenda 2030, tutti atti e attività fortemente promosse e favorite sul piano pratico dall'ASviS nel corso degli anni, così come tanti interventi legislativi specifici, sono andati nella direzione giusta. Ma tutto ciò non ha innescato quella “trasformazione” del sistema socioeconomico italiano nella direzione auspicata dall'Agenda 2030. Per invertire le tendenze negative descritte e per recuperare il terreno perduto è indispensabile accelerare l'adozione di un approccio politico e culturale che veda la sostenibilità al centro di tutte le scelte, pubbliche e private, come la Strategia Nazionale approvata dal Comitato Interministeriale per la Transizione Ecologica (Cite) il 18 settembre scorso riconosce apertamente. Ciò implica



anche prendere sul serio la Dichiarazione finale del Summit ONU di settembre, con la quale l'Italia si è impegnata a definire urgentemente un “Piano di accelerazione” per il conseguimento degli SDG su cui è più indietro o per i quali le tendenze attuali siano inadeguate per assicurare il raggiungimento di questi ultimi. In pratica, quasi tutti, come abbiamo visto. Mentre si prepara il Piano, va dato seguito a quanto previsto dalla nuova Strategia Nazionale riguardo alla costruzione di un serio sistema di valutazione ex ante delle politiche rispetto ai diversi SDG, per la definizione del quale sarebbe opportuno coinvolgere il Parlamento. Inoltre, bisogna rendere strutturale l'analisi del bilancio pubblico rispetto ai 17 obiettivi dell'Agenda 2030, impiegando la metodologia adottata due anni fa – su base sperimentale – dalla Corte dei Conti per il Rendiconto Generale dello Stato. In tale contesto, è indifferibile l'introduzione della valutazione ex ante delle politiche pubbliche rispetto al loro impatto sul criterio di giustizia intergenerazionale recentemente introdotto nella Costituzione (*Youth check*),

proposta che compariva anche nel programma elettorale dell'attuale maggioranza. La relativa metodologia va definita coinvolgendo il Consiglio Nazionale Giovani e le altre organizzazioni giovanili attive sull'argomento, utilizzando le Linee guida sviluppate dal Comitato per la valutazione dell'impatto generazionale delle politiche pubbliche (COVIGE) della Presidenza del Consiglio pubblicate nel luglio 2022.

Le bozze del Piano Nazionale Integrato Energia-Clima (PNIEC) e del Piano Nazionale per l'Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNACC) sono state elaborate, ma devono essere rafforzate e finalizzate per guidare un ampio insieme di politiche economiche, sociali e ambientali, e orientare adeguatamente i necessari finanziamenti.

È poi necessario che il nostro Paese si doti di una legge per il clima, analogamente a quanto fatto dagli altri grandi Paesi europei, possibilmente con il voto favorevole di tutte le forze politiche, come accaduto per la recente riforma costituzionale. In particolare, la legge dovrebbe sancire l'obiettivo di neutralità climatica entro il 2050, con obiettivi



È necessario che il nostro Paese si doti di una legge per il clima analogamente a quanto fatto dagli altri grandi Paesi europei.

intermedi conseguenti, fissando un budget totale di carbonio e budget settoriali che traccino per i diversi comparti economici un percorso di azzeramento delle emissioni di gas serra; stabilire una *governance* istituzionale efficace per raggiungere gli obiettivi fissati, definendo i ruoli del Governo, del Parlamento e degli enti territoriali alla luce dell'attuale assetto costituzionale; istituire un Consiglio Scientifico per il Clima, che operi con il supporto tecnico delle agenzie esistenti per assistere i decisori pubblici nella predisposizione degli interventi finalizzati a raggiungere gli obiettivi e monitori i risultati via via ottenuti, valutando la coerenza tra questi ultimi e gli obiettivi intermedi; definire il percorso temporale per eliminare i sussidi e gli altri benefici pubblici che danneggiano l'ambiente e la salute umana; stabilire le modalità di partecipazione e coinvolgimento dei soggetti economici e sociali alla definizione e all'attuazione delle politiche climatiche.

Un impegno universale

Nel Summit dell'ONU, il mondo intero, nonostante le enormi difficoltà presenti e le tensioni geopolitiche, ha

confermato l'impegno a realizzare l'Agenda 2030. Il documento finale, sottoscritto da tutti i Paesi, è la testimonianza di questo impegno, tutt'altro che scontata in questi tempi difficili. Come già ricordato, anche il Parlamento e il Consiglio europeo hanno ribadito che l'Agenda 2030 rappresenta la scelta strategica dell'Unione europea.

Anche il Governo italiano, con l'approvazione della nuova Strategia Nazionale, ha confermato il proprio impegno, che ora si deve tradurre in azioni concrete, specialmente per assicurare l'orientamento di tutte le politiche verso l'attuazione dell'Agenda 2030, come impone la Strategia. Inoltre, avendo sottoscritto la dichiarazione finale del Summit, il Governo si è impegnato a redigere in tempi brevi un Piano di accelerazione per recuperare il terreno perduto sui tanti obiettivi su cui l'Italia è in netto ritardo.

Anche la società italiana, come dimostrano le evidenze contenute nel Rapporto, appare convinta che la strada indicata dall'Agenda 2030 sia l'unica possibile, nonostante i costi da sopportare per modificare in

profondità il nostro sistema socioeconomico. Giustamente, essa chiede che le politiche si facciano carico di chi rischia di essere penalizzato da tale trasformazione, in primo luogo dalla transizione digitale e da quella ecologica, evitando che si creino nuove disuguaglianze e riducendo le tante che già caratterizzano il nostro Paese. Anche una parte del mondo delle imprese, finanziarie e non finanziarie, ha avviato un significativo processo trasformativo, nel quale chi prima investe prima guadagna in termini di competitività, quote di mercato e opportunità di sviluppo. Giustamente, esso si attende politiche di accompagnamento all'altezza delle sfide che le imprese si trovano davanti, che però devono premiare quelle più dinamiche, le più innovative, le più intraprendenti, e non sussidiare chi cerca di difendere rendite di posizione o fa concorrenza sleale praticando l'evasione fiscale e contributiva.

Enrico Giovannini è Direttore scientifico dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile.



Dalla policrisi alla polisicurezza

AB ReviewVoice 



Di Stefano Venier

Oggi ci misuriamo non già con tante crisi che si sovrappongono l'una all'altra, quanto piuttosto con una crisi multifattoriale. Per farvi fronte è indispensabile riattivare un quadro multilaterale di alleanze, all'interno del quale affrontare anche la specifica questione energetica.

Il termine “policrisi”, coniato da Edgar Morin, descrive bene la situazione attuale: oggi, infatti, ci misuriamo non già con tante crisi fra loro giustapposte, quanto con una crisi molteplice o, se si preferisce, multifattoriale.

La torre di Babele sembra caduta. Di nuovo. Se il suo primo antico crollo sparse il sogno di un unico linguaggio universale, la sua metaforica seconda rovina – incarnata dalle vicende globali degli ultimi anni – ci rivela che ormai anche la crisi può essere pensata solo al plurale. Non è più possibile puntare il dito contro un solo *vulnus*, né pensare che, risolvendo un solo particolare problema, tutti i pianeti possano riallinearsi. Chi parla di “policrisi”, proprio per questo, non si sbaglia: il termine – coniato dal teorico della complessità Edgar Morin – descrive bene la situazione attuale. Oggi, infatti, ci misuriamo non già con tante crisi fra loro giustapposte, quanto

piuttosto con una crisi intimamente molteplice o, se si preferisce, multifattoriale.

Nuovi instabili equilibri mondiali

Il conflitto russo-ucraino, ad esempio, trascende il campo di battaglia e rivela un confronto tra grandi potenze che assomiglia sempre di più a una guerra mondiale (finora) a “bassa intensità”, con effetti a cascata su tutto il mondo. La stessa globalizzazione, già logorata dalle crisi del nuovo millennio, cambia volto: non viene meno del tutto, ma perde la sua visione condivisa a ovest come a est e a sud, ovvero quella del libero commercio internazionale come

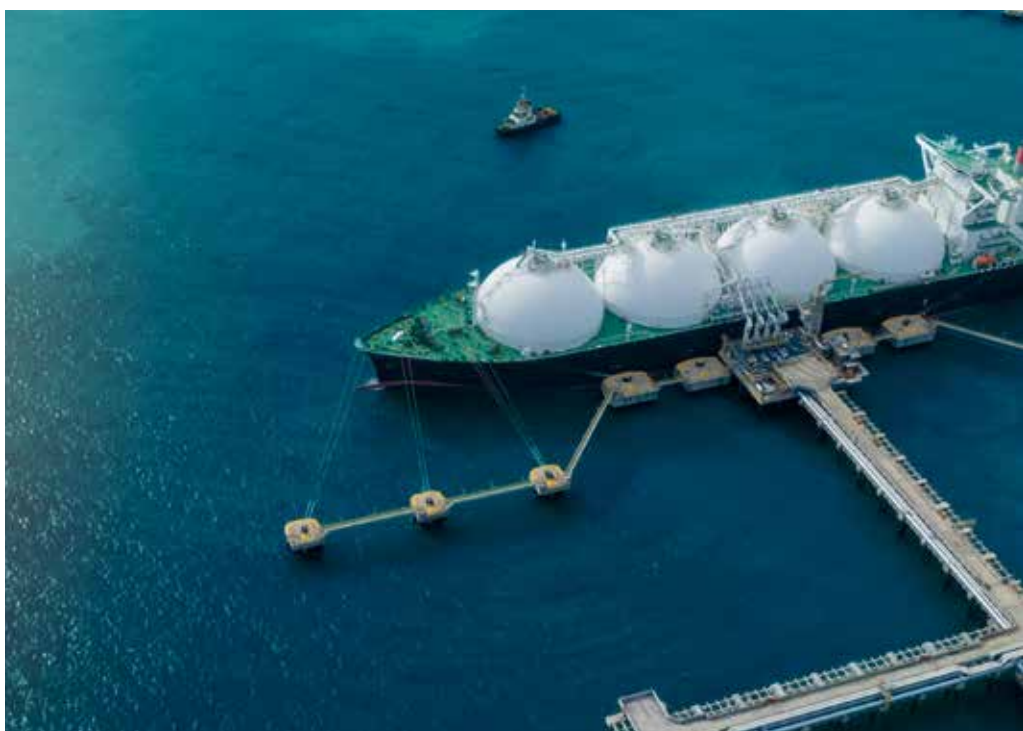
presupposto di un futuro prospero e senza guerre. Il mercato, abbandonato a sé stesso, non è più percepito come garanzia assoluta di pace e benessere e diventa semmai lo strumento di macro e micro-processi di regionalizzazione, e degli instabili equilibri che ne derivano in termini di zone d’influenza. Nell’ultimo decennio, come nei mesi scorsi ha evidenziato anche la Presidente della Banca Centrale Europea Christine Lagarde, le restrizioni commerciali sono aumentate di dieci volte, segno che – pur continuando ad essere tutti sempre più interconnessi – si fa strada il timore che questa interconnessione, su scala globale, possa anche non essere un valore assoluto.

Costruire la sicurezza oggi

Lo sanno bene le imprese, anche e soprattutto quelle europee, che in questo nuovo scenario di alti prezzi e alti tassi di interesse stanno fronteggiando un notevole incremento dei costi per scambi, trasporti, catene logistiche e di fornitura, a detrimento di una competitività che andrebbe rifondata su basi sistemiche, così come su basi sistemiche andrebbero affrontati i nuovi rischi, compresi quelli relativi alla cybersicurezza e, soprattutto, il complesso percorso della transizione verso la sostenibilità. Se le dimensioni e la portata delle iniziative che si dovranno adottare per mettere in sicurezza i sistemi economici e sociali occidentali ancora non sono state messe a fuoco, un elemento di fondo pare però emergere con chiarezza, ovvero che lo stesso concetto di sicurezza deve oggi essere declinato al plurale, come “polisicurezza”. Simultaneamente come sicurezza energetica, ambientale, economica, sociale, sanitaria e istituzionale. Se una di queste dimensioni cessa di essere presidiata, la crisi che la investe rischia di propagarsi velocemente anche a danno delle altre dimensioni, rendendo vani gli sforzi profusi per preservarle e farle progredire.

Contrastare la perdita di fiducia

Guerra, incertezza finanziaria, questione climatica e transizione energetica sono tra i fattori più evidenti della poliscrisi che stiamo attraversando e che dobbiamo affrontare. Ma ogni risposta non può prescindere da una precondizione: occorre prevenire e contenere in ogni modo possibile l'emorragia di fiducia che a tutti i livelli ha cominciato a prodursi all'interno del sistema, e che ne inibirebbe la capacità di reagire. Non possiamo permetterci opinioni pubbliche che non credono più nel futuro, perché questo determinerebbe un disaccoppiamento pericoloso fra consenso e politiche di uscita dalle crisi, politiche che hanno invece bisogno di convincere e smuovere gli attori ai quali sono dedicate, garantendo una transizione giusta ("just transition"). Certo, non si tratta di un'operazione semplice, perché le opinioni e i fatti correnti vanno in tutt'altra direzione. Pochi mesi fa, interpellati sull'equità della transizione verde, solo meno della metà (il 46%) degli europei era convinta che entro il 2050 energia, prodotti e servizi sostenibili sarebbero stati convenienti per tutti, anche per le persone più povere. In Italia, ha informato l'Osservatorio sulla povertà energetica, senza il massiccio intervento del Governo (91 miliardi di euro tra il secondo trimestre 2021 e il secondo trimestre 2023) le famiglie in povertà energetica sarebbero praticamente raddoppiate, dall'8,2 al 15,9%. E nel resto del mondo le cose non vanno di certo meglio. Il divario tra economie avanzate ed economie in via di sviluppo si è approfondito: secondo i dati UNDP, nei tre mesi successivi alla guerra 71 milioni di persone sono cadute in povertà a causa dell'aumento dei prezzi del cibo e dell'energia e, secondo il World Economic Forum, 75 milioni di persone che hanno avuto accesso all'energia elettrica ora non se la possono più permettere. Non dobbiamo dimenticare che una transizione nel campo dell'energia sarà possibile a livello globale solo se riusciremo a identificare soluzioni tecnologiche che



siano competitive e adottabili non solo per le fasce più esposte e deboli delle popolazioni occidentali, ma anche e soprattutto dove si tratta di azzerare il "green premium" che viene pagato sull'energia da fonti fossili in Africa, Asia e nei Paesi in via di sviluppo nel resto del mondo.

Ma anche come europei e italiani non dovremmo tralasciare il pesante fardello che rischia di cadere su parti importanti della nostra struttura economica e sociale. Ecco perché sicurezza energetica e neutralità tecnologica non devono venire meno, garantendo esse un cuscinetto, un corridoio entro il quale anche le future crisi (o mini-crisi) lungo il percorso di transizione potranno essere contenute e superate.

Nuove geometrie collaborative

La relativa immaturità tecnologica ed economica che molti possibili percorsi di decarbonizzazione ancora scontano fa sì che il cambiamento atteso in questa prima fase debba essere non tanto "business driven" quanto "policy-driven". Non nel senso di alzare per decreto l'asticella di questo o quel target ambientale, come si è dato spesso l'impressione di fare a livello comunitario. Le politiche con maggiori chance di successo saranno, semmai, quelle che si assumeranno l'onere di disegnare nuove geometrie collaborative, interpretando con pragmatismo e creatività gli spazi di azione resi possibili dall'intersezione fra gli interessi degli attori in campo, tanto all'interno dei singoli Paesi quanto nelle loro relazioni reciproche.



Se, da un lato, occorre superare le pulsioni protezionistiche risvegliatesi negli ultimi anni, dall'altro non si può pensare che ciò possa avvenire esclusivamente secondo uno schema impositivo top-down. È dal basso che va ricostruita la trama delle alleanze, adottando approcci multilaterali che diano asilo, ascolto e risposte alle istanze dei singoli Paesi, per assicurarne la collaborazione attraverso progetti concreti e di lungo respiro, che assicurino valore e sviluppo alle comunità coinvolte e ne catalizzino il consenso.

Energia resiliente

Un tale modus operandi, che sembra raccomandabile in generale, lo è soprattutto per l'energia: restando una delle commodity più globali, infatti,

essa obbliga i Paesi a trovare la propria strategia per "stare" sul mercato in modo resiliente. In due modi: da una parte diversificando il proprio mix energetico e dall'altra massimizzando le potenzialità della propria collocazione geografica e degli asset di cui dispongono. Una strategia non scontata se si guarda al passato recente: fino a poco tempo fa la disponibilità e l'accessibilità economica delle forniture energetiche venivano date sostanzialmente per acquisite dalla maggior parte dei modelli di previsione e gestione del rischio, mentre chi oggi voglia assicurarsene ha ormai compreso come non vi siano né percorsi facili né silver bullet su cui contare, e come occorra saper giocare su più tavoli, con vecchi e nuovi interlocutori.

Vanno in questa direzione, ad esempio, le relazioni fra l'Europa, il Nord Africa e l'area EastMed, che vedono l'Italia come perno di molti progetti grazie alle relazioni storiche con tutti i Paesi della sponda meridionale del Mediterraneo. La crisi energetica innescata dal conflitto russo-ucraino, del resto, ha ribaltato di 180 gradi la clessidra del gas, spostandola lungo il versante sud-nord. Nel 2022, in attesa delle navi rigassificatrici acquistate in tempi record (una delle quali operativa, sempre in tempi record, da inizio luglio; la seconda lo sarà negli ultimi mesi del 2024), il gas algerino e quello azero hanno contribuito a fronteggiare l'emergenza. Le potenzialità dei giacimenti del Levante, del resto, sono note, e anche il canale libico del Greenstream è da anni utilizzato ben sotto le sue possibili capacità.

Alle prospettive del gas naturale si accompagnano poi, in ottica di più lungo periodo, quelle dell'idrogeno. La rotta sud, proveniente dalla Tunisia e dal Nordafrica è uno dei cinque corridoi individuati dall'Unione Europea come linea di futuro interesse strategico comunitario. Rispetto agli altri, e secondo le prime stime, tale rotta avrebbe il vantaggio di costi più contenuti della materia prima e della possibilità di riutilizzare per il 70% della sua estensione

Lo stesso concetto di sicurezza deve oggi essere declinato al plurale, come "polisicurezza": ossia, simultaneamente come sicurezza energetica, ambientale, economica, sociale, sanitaria e istituzionale.

Occorre ricostruire la trama delle alleanze con approcci multilaterali che diano risposte alle istanze dei singoli Paesi, per assicurarne la collaborazione attraverso progetti concreti e di lungo respiro che assicurino valore e sviluppo alle comunità coinvolte e ne catalizzino il consenso.



le linee di trasporto esistenti. Ai territori della sponda meridionale e orientale del Mediterraneo, insomma, fa capo una capacità produttiva attuale e potenziale di gas e idrogeno verde che, opportunamente infrastrutturata e allacciata alle reti di trasporto del vecchio continente, può:

- favorire la competitività della transizione delle economie europee più industrializzate;
- decarbonizzare la crescente domanda nordafricana di energia;
- contribuire – attraverso lo sviluppo economico – alla stabilizzazione di aree interessate da fenomeni migratori importanti, il cui controllo gioverebbe anche alla stessa Europa;
- senza contare che tutto questo potrebbe anche concorrere a mitigare l'esposizione di questi Paesi all'influenza russa o di altri paesi.

Non è diverso, peraltro, lo spirito con cui nei mesi scorsi l'Europa è tornata ad augurarsi (a luglio, in occasione della nona conferenza della Banca Commerciale Europea sui 21 Paesi Cesee) una maggiore convergenza – operativa e commerciale – fra i Paesi membri e quelli dell'area Cesee (Central, Eastern and South-Eastern Europe), che include Balcani, territori Baltici, Polonia, Ungheria, Turchia e Ucraina.

Condividere la transizione energetica

L'individuazione e lo sviluppo virtuoso di aree d'influenza in prospettiva "glocal", d'altronde, è fondamentale non soltanto per la sicurezza energetica, ma anche rispetto agli obiettivi di transizione, che rischiano di essere vanificati non soltanto dalla crisi energetica ma anche

dalla correlata frammentazione geopolitica. A lungo, in passato e dopo la Cop di Parigi 2015, si è discusso di quanto sarebbe stato utile concordare una modalità per stabilire un prezzo internazionale della CO₂, un livello di discussione che, se estremamente impegnativo qualche anno fa, nell'attuale contesto di relazioni geopolitiche risulta del tutto impraticabile. Lo stesso rallentamento dell'economia cinese, a ben vedere, non aiuta affatto, perché Pechino – impegnata a innescare la propria ripresa – ha più volte rivendicato, anche nel corso del 2023, totale autonomia nella scelta dei modi e dei tempi con i quali attivarsi per raggiungere i propri target (carbon peak al 2030 e carbon neutrality al 2060). Tuttavia, a fronte di mutamenti climatici ed emissioni climalteranti del tutto indifferenti a qualsiasi perimetro di sovranità



e a confini amministrativi, le politiche di coordinamento – per quanto complicate – restano essenziali e, in teoria, non ulteriormente prorogabili, soprattutto a livello di macroaree.

In questo senso varrebbe la pena porsi una domanda provocatoria: mentre sullo scacchiere globale si consuma un nuovo grande scontro tra blocchi contrapposti, poco attenti a una CO₂ che non conosce confini, a quale leadership può ancora ragionevolmente aspirare la “piccola” Europa? Avendo espresso i programmi e le idee più avanzate in materia di ambiente e transizione ecologica, non le spetterebbe il compito di invitare a bordo, come in parte sta tentando, il maggior numero possibile di compagni di viaggio?

Forse sì, ma dovrà farlo con maggior pragmatismo, riconoscendo come la sua capacità di regolare i mercati

globali, stabilendo standard e obiettivi ai quali il resto del mondo si allineava – chiamata fino a ieri “Brussels effect” – si sia molto ridimensionata, in particolare nell’energia. Oltre a ripensare il proprio approccio, troppo prescrittivo, e a premurarsi di stabilire nuovi market design all’insegna di maggior velocità, semplicità e flessibilità, per l’Europa diventa oggi rilevante la necessità di mettere in comune le forze per raggiungere gli obiettivi di sicurezza, sostenibilità ambientale-sociale e sviluppo tecnologico, organizzando iniziative congiunte e coerenti da mettere a terra con il tempismo corretto, *senza fughe in avanti né eccessivi attendismi*.

Le risorse necessarie, in altre parole, vanno dispiegate quando possono massimizzare il loro impatto positivo, perché se da un lato il cambiamento

climatico sconsiglia di perdere altro tempo, dall’altro lato è anche vero che misure adottate in anticipo rispetto al grado di preparazione del sistema, solitamente, sortiscono un effetto analogo a quello dei sassi lanciati nell’acqua, un po’ come accaduto in Italia nei primi anni 2000 con gli incentivi al fotovoltaico dei diversi Conti Energia.

Tutto ciò, ovviamente, non deve tradursi in atteggiamenti rinunciatari ma, all’opposto, invitare ad analisi di scenario più accorte e multifattoriali che – conscie della policrisi in corso – consentano di adottare strategie di transizione adeguate, facendo convergere il numero più alto possibile di Paesi su progetti con tempi governabili. È proprio qui che occorre dare concreta applicazione a un principio di equità, dato che costruirsi una sicurezza energetica in un contesto che la nega ad altri finirà, nel corso del tempo, per incrementare le tensioni e pregiudicare la stabilità complessiva del quadro geopolitico, oltre a non essere incisivo sul fronte della decarbonizzazione.

Le emissioni non conoscono frontiere e l’Unione Europea, vale la pena di ricordarlo, conta solo per il 7% circa di quelle globali. La sfida, come abbiamo ricordato sopra, consisterà nella ricerca e adozione di soluzioni tecnologiche competitive con le fonti fossili attuali, e adottabili anche dai Paesi in via di sviluppo. Intestarsi, ad esempio, una riduzione delle emissioni tramite il ricorso a soluzioni buone solo per alcuni comparti, come quella degli e-fuel, e mancata da Paesi cui fa capo il 40% della CO₂ che finisce in atmosfera, sarebbe la più classica delle vittorie di Pirro.

Oltre i falsi miti

Lungo il percorso di transizione, del resto, crisi e minicrisi non possono essere escluse e il sistema dev’essere sufficientemente resiliente da saperle attraversare e superare. In questa direzione, purtroppo, il dimensionamento dei processi di conversione resi necessari da simili cambiamenti non sembra ricevere la giusta attenzione.



Elettrificare sempre più il sistema dell'energia, aumentare la generazione elettrica da fonti rinnovabili, trasformare i trasporti via auto elettriche, ad esempio, non significa semplicemente passare dall'utilizzo della molecola a quello dell'elettrone, ma anche disporre di un'ingente e complessa dotazione materiale e infrastrutturale, ovvero di nuove reti di trasmissione e relativi accumuli che rendano possibile avviare il processo su vasta scala; di catene di fornitura da mobilitare per reperire l'enorme quantità di materie prime necessarie a questi scopi e per le quali, volendo anche adottare una prospettiva più circolare, non esistono scenari di riciclo all'altezza della sfida. È ampiamente risaputo che molte tecnologie percepite come "pulite" dipendono in misura prevalente da forniture cinesi, cioè da un Paese che non solo controlla produzione e

processamento di minerali strategici, ma che per di più consuma il 50% del carbone impiegato a livello mondiale e che da esso deriva circa il 60% dell'energia necessaria al suo sistema (un altro 20% circa proviene dal petrolio). Ma non di sola Cina si tratta: ad esempio, una quota importante del nichel necessario ai veicoli elettrici viene dall'Indonesia, che solo di recente ha iniziato a interrogarsi su come sia possibile ridurre l'impatto ambientale derivante dalla sua raffinazione (stimato ora in 70 tCO₂ per tonnellata). A che titolo, in altre parole, queste tecnologie possono ancora definirsi pienamente "pulite" e fino a che punto, trascurando le esternalità negative, non si incorre nel rischio di accelerare una transizione che potrebbe addirittura aggravare il bilancio emissivo totale? Occorre, quindi, un approccio sistemico, che non si accontenti di guardare, *in vitro*, i pregi tecnologici di

questo o quel vettore e si ponga semmai il problema di come progettare lo sviluppo alla luce di una vera e propria "transition cycle assessment" che, dall'estrazione delle materie prime in avanti, ponderi il peso economico, sociale e ambientale di ogni componente coinvolta.

Utili spunti, in questo senso, vengono dalla Commissione economica per l'Europa delle Nazioni Unite (UNECE): nel valutare le principali tecnologie energetiche sull'intero ciclo di vita di cui sopra, infatti, essa considera una pluralità di voci tanto per il loro impatto ambientale (produzione di gas serra, uso del territorio, consumo di acqua, generazione di radiazioni, impiego di materiali rari) quanto per il loro impatto economico. Resta peraltro da parametrare l'analisi di ulteriori tipologie d'impatto, prima fra tutte l'analisi di quello sociale, ambito nel quale si sconta la carenza di metriche condivise. Quali sono, per esempio, le condizioni in cui versano i lavoratori delle filiere globali riferibili a questo o quel vettore energetico? Di quali modelli sociali finiamo per farci inconsapevoli promotori riversando ingenti quantità di capitali all'interno di economie che non riconoscono fino in fondo la dignità della persona?

Il ruolo del gas e delle "molecole verdi"

In un contesto globale-locale così complesso e intrecciato è evidente che non si possano trovare, né quindi raccomandare, soluzioni semplici, e per sostenerlo non serve scomodare il pensiero di Morin, sarebbe sufficiente un qualsiasi corollario della legge di Murphy. Ma nel sentiero stretto che si profila, qualche punto di riferimento più stabile può essere rintracciato, in grado di suggerire comportamenti e politiche capaci di tenere insieme più elementi senza contraddirsi troppo (sicurezza, ambiente, impatto sociale, impatto economico, equità). La spinta

Si parla tanto,
e con ottime ragioni,
di just transition,
ma nel farlo si pensa
quasi solo
a quella energetica
e/o ecologica, mentre
un'altra decisiva
just transition
è quella tecnologica.

verso le energie elettriche rinnovabili, specie in regime di *grid parity*, è un dato di cui prendere atto e da sostenere, anche se ciò andrà fatto alla luce dei tanti "caveat" di cui sopra e della necessità di non cadere dalla padella nella brace, pericolo di cui i diversi programmi di incentivi (Ira americano, Eu, Giappone, UK) sembrano tuttavia essere consapevoli.

In questo quadro appare chiaro che a livello globale la necessità più impellente è quella di ridurre in modo consistente la generazione elettrica a carbone, che anche nel 2022 è cresciuta del 2% (+8% nel 2021, dati Iea) e continua a coprire più di un terzo (il 36%) della generazione elettrica globale. Un incremento riscontrato non solo in Cina e India, ma anche in Europa, dove la crescita è stata addirittura del 7%. Il carbone, ricordiamolo, vale 15 Gt di CO₂, ovvero il 45% di tutte le emissioni legate all'energia.

Ma, se l'elettrificazione green dovrà procedere speditamente (in Italia siamo a circa il 22-24%), risulta altrettanto evidente che nel medio termine la necessità di energia di origine "molecolare" resterà a livelli elevati, almeno ancora al 50% a livello globale secondo gli scenari "net zero" più ottimisti. Ciò in prospettiva lascerà spazio al progressivo spiazzamento delle fonti fossili più impattanti, come appunto il carbone, che potrà essere più facilmente sostituito dal gas naturale nelle economie asiatiche, con un conseguente beneficio in termini di emissioni (il 40% in meno rispetto al carbone e il 20% in meno rispetto al petrolio) mentre in Europa e nell'area mediterranea si potrà assistere alla progressiva crescita di "molecole verdi" quali il biometano, l'ammoniaca e soprattutto l'idrogeno.

Nella recente proposta di aggiornamento del Piano italiano per l'energia e il clima (il cosiddetto PNIEC), peraltro, il sistema gas, adeguatamente consolidato (Linea Adriatica, reverse flow, stoccaggi) e governato, viene considerato come una cerniera strategica tra l'istanza della sicurezza energetica, dell'equilibrio socio-economico e della promozione delle energie green e rinnovabili, che proprio nelle infrastrutture del metano possono trovare uno straordinario fattore abilitante, come accennato in precedenza. Nella policrisi in corso, insomma, il gas offre l'opportunità di "unire i puntini" fra le diverse aree problematiche, consentendoci di attraversarla in maniera coerente, e senza perdere fiducia nel futuro.

Innovazione e persone: una just transition (anche) tecnologica

Fra i tratti distintivi della policrisi vi è l'enorme quantità di informazioni eterogenee che occorre raccogliere e processare congiuntamente per avere contezza della propria condizione e

progettare il proprio futuro. In tutto questo, va da sé, la leva dell'innovazione non dev'essere trascurata, soprattutto se pensiamo alle potenzialità dell'intelligenza artificiale, e di quella generativa in modo particolare, che non a caso si sta imponendo su scale progressivamente più ampie. Quello che vale per gli altri ambiti, però, vale anche per la stessa tecnologia: guai a pensare che una certa soluzione costituisca il passepartout universale, su cui fare una sorta di "all in". Fuori da illusioni tecnocratiche, occorre piuttosto attrezzarsi affinché le conversioni tecnologiche in atto siano governate, accompagnate, monitorate e bilanciate, per esempio in ordine ai loro effetti sul mondo del lavoro, delle professioni, delle modalità organizzative, dei gap competenziali e/o generazionali.

Si parla tanto, e con ottime ragioni, di just transition, ma nel farlo si pensa quasi solo a quella energetica e/o ecologica, mentre un'altra decisiva just transition è proprio quella tecnologica. Parzialmente sovrapposta alla prima, essa è caratterizzata anche da elementi propri, che vanno compresi e gestiti in modo attivo, evitando di esaurire le proprie energie per assicurarsi, di volta in volta, l'ultimo ritrovato della tecnica e ragionando semmai in termini di sistema, affinché l'innovazione possa dispiegare i suoi effetti positivi lungo l'intero corpo delle catene del valore, in modo inclusivo, armonico e responsabile.

Senza dimenticarsi, infine, di coinvolgere tutti nella grande partita della cyber security, perché le minacce all'integrità dei sistemi bussano a qualunque porta, comprese quelle secondarie. E perché la più grande differenza, anche in questo caso, la faranno le persone.

Stefano Venier è Amministratore Delegato di Snam da aprile 2022. Dal 2014 al 2022 è stato Amministratore Delegato del Gruppo Hera.



Il difficile avvento delle valute digitali sovrane



Di Alessandro Hatami

L'impatto delle Central Bank Digital Currency sul mondo dell'economia e della finanza potrebbe essere di grande beneficio, ma occorrerà farne ben comprendere i vantaggi.

Il lancio di Bitcoin oltre un decennio fa è stato l'inizio di una rivoluzione. Anche con le turbolente e cronicamente sotto-regolate ondate di nuove criptovalute e crypto exchange che ne sono conseguite, l'arrivo di Bitcoin (e del concetto di Blockchain, la prima versione di un Registro Transazionale Distribuito o DLT) è stato un vero momento di trasformazione per le banche, i servizi finanziari e i pagamenti. È stato Bitcoin a portare alla nascita del concetto delle CBDC (Central Bank Digital Currency – valute digitali emesse e garantite da Stati sovrani) nella mente delle banche centrali e dei Governi di tutto il mondo. Le CBDC idealmente dovrebbero essere valute con tutta la flessibilità a funzionalità delle crypto e tutti i vantaggi del sostegno governativo della moneta fiat (ossia, una valuta non ancorata a una merce, come ad esempio oro o argento). Una dozzina di Paesi attorno al mondo hanno già lanciato le loro versioni di CBDC, ognuna con i propri obiettivi e caratteristiche. Con l'utilizzo della moneta contante in drammatico calo e la prospettiva di una valuta digitale regolamentata, supportata da un Governo e accettata universalmente, almeno altri 100 Governi stanno considerando l'introduzione di proprie CBDC con l'intenzione di rimanere in controllo della propria valuta in un ecosistema monetario globale in rapida evoluzione. Non tutti i futuri utenti, regolatori e gestori di queste nuove valute sono però al corrente delle caratteristiche di

eventuali CBDC. Un recente sondaggio diretto dal CFA Institute (l'associazione globale di professionisti dell'investimento) ha rivelato che, tra 90.000 professionisti intervistati, solamente il 13% ha confermato di sapere cosa sono le CBDC. Un risultato a dir poco preoccupante. Per capirne meglio l'importanza, conviene dunque fare un passo indietro e cercare di chiarire cosa sono e come potrebbero – o dovrebbero – operare.

È importante chiarire che le CBDC non si propongono di rimpiazzare il sistema bancario esistente, ma rappresentano una soluzione complementare con veri benefici sociali, finanziari ed economici. Tutte le funzionalità possibili con la moneta Fiat rimarrebbero valide, ma ne verrebbero aggiunte di nuove. Create e gestite nel modo corretto, le CBDC costituirebbero una versione digitale della moneta fisica, offrendo gli stessi benefici con costi più bassi, maggiore agilità e maggiore sicurezza. Nel discutere il potenziale delle CBDC è importante menzionarne tre caratteristiche che preoccupano parte dell'opinione pubblica: la privacy, il controllo e la sicurezza.

Privacy. Le CBDC sono per definizione rintracciabili perché dei registri transazionali (DLT o no) mantengono i dati di tutte le transazioni e di tutti i proprietari delle valute dal momento della loro creazione. Il collegamento dei dati di proprietà del CBDC ad una persona fisica o meno sono una scelta dell'emittitore del CBDC – ovvero le banche centrali ed i loro governi. L'anonimato

dell'utente fisico perciò potrebbe essere una caratteristica di un CBDC. Detto questo fatto bisogna ricordare che oggi con la moneta fiat le sole transazioni che rimangono anonime sono quelle in contanti mentre tutte le altre non lo sono.

Controllo. A differenza della moneta Fiat, le CBDC potrebbero essere programmabili. Questo significa che uno stato emittente potrebbe decidere che le proprie CBDC non possono essere utilizzate per un certo tipo di utente, transazione o settore. Questo ovviamente non è possibile con la moneta Fiat. Questo approccio avrebbe risultati positivi nel bloccare transazioni illegali. Però, se gestite male, questa funzionalità potrebbe essere utilizzata a scopi politici e/o antidemocratici. Il governo di uno stato emittitore di CBDC potrebbe bloccarne l'utilizzo a legittimi oppositori politici o a individui e minoranze nel proprio paese.

Sicurezza. Per quanto riguarda la sicurezza, gli stessi rischi affrontati al sistema bancario di oggi verranno incontrati dalle CBDC – solamente che con le CBDC il riciclaggio di fondi illeciti ottenuti con un cyber-attacco sarebbe molto più complesso del riciclaggio delle valute fiat, dato che tutte le transazioni su CBDC sono registrate, inalterabili e pertanto molto più difficili da contraffare o occultare. Per quanto riguarda la cybersecurity, i rischi attribuibili alle CBDC sono gli stessi di quelli affrontati oggi dal resto del sistema bancario. Come per ogni altro servizio



finanziario, l'ingrediente indispensabile per la creazione di un'efficace CBDC è l'introduzione di una regolamentazione finanziaria ben definita e implementata e di un quadro operativo che consenta alle CBDC di operare come efficace e funzionale alternativa alla moneta Fiat. È dunque utile fare ora un rapido esame di ciò che sta avvenendo nei diversi mercati internazionali riguardo all'introduzione delle CBDC.

Dichiarazioni d'interesse

Uno degli indicatori più significativi del successo del concetto delle CBDC è rappresentato dalle dichiarazioni d'interesse di moltissimi Paesi per un eventuale lancio di monete digitali nazionali.

Il progetto della moneta digitale in Cina, conosciuto anche come Digital Currency Electronic Payment (DCEP), è stato avviato dalla Banca Popolare Cinese (PBOC) diversi anni fa. Le prime rivelazioni ufficiali riguardo ai lavori sulla moneta digitale sono emerse intorno al 2014. Tuttavia, il progetto ha guadagnato notevole trazione e attenzione pubblica negli ultimi anni, con i primi test sul campo che hanno avuto inizio nel 2020 in diverse città cinesi.

L'Unione Europea segue passo dopo passo, ma a una certa distanza. La BCE sostiene che la versione CBDC dell'euro rafforzerebbe "la sovranità monetaria dell'Eurozona e promuoverebbe la concorrenza e l'efficienza nei pagamenti europei". Nel 2021, la BCE ha fatto partire un progetto per studiare il potenziale di una CBDC europea coinvolgendo le principali banche centrali dell'Eurozona, oltre a esperti e accademici di tutto il mondo. Anche gli Stati Uniti stanno entrando in azione, sia pure con una certa lentezza. Nel 2022, il presidente degli Stati Uniti Joe Biden ha emesso un Executive Order con cui ha chiesto "la massima urgenza negli sforzi di

ricerca e sviluppo” per una CBDC statunitense. Nel frattempo, la Bank of England ha pubblicato un documento consultivo nel febbraio 2023, affermando che una sterlina digitale rafforzerebbe “la stabilità monetaria e finanziaria del Regno Unito salvaguardandone la sovranità monetaria in un sistema finanziario globale in evoluzione”. Infine, anche il Giappone ha avviato il proprio progetto pilota CBDC nel 2023.

Ma come possono questi enormi blocchi economici passare dalle parole ai fatti? Esploriamo le principali tappe nello sviluppo delle CBDC e come vari blocchi economici le stanno affrontando.

I progetti in corso

La Cina ha, dunque, già lanciato la prima forma di CBDC, denominata eYuan. Uno dei vantaggi di essere un’economia regolata e centralizzata con processi decisionali politici “snelli” è la rapidità di implementazione. Il progetto pilota in corso coinvolge 260 milioni di persone in 200 diversi ambiti, tra cui i trasporti pubblici, i pagamenti governativi e le transazioni e-commerce. Nelle economie più democratiche dell’Occidente (e del Giappone), è diventato rapidamente evidente che implementare le CBDC sarà un processo prolungato che probabilmente richiederà molti anni.

Dopo la Cina, la Comunità Europea è l’economia più avanzata nell’ambito CBDC, con un modello di design e distribuzione che prevede il lancio di una versione pilota prima della fine del 2023. Occorreranno, comunque, almeno cinque anni prima che l’euro digitale diventi realmente operativo. E quando questo avverrà, è probabile che si avrà un rilascio graduale o a fasi dovuto alle complessità tecniche e normative dei vari paesi dell’Eurozona. La Banca Centrale Europea non è di norma considerata particolarmente innovativa nella trasformazione digitale,

ma alcuni fattori spiegano l’avvio di iniziative sulla CBDC. Il primo è che quasi tutti gli Stati dell’Eurozona supportano il lancio di una CBDC europea. Il secondo è che esiste nell’UE una notevole consapevolezza che l’euro digitale, supportato da una delle economie più grandi del mondo, potrebbe consolidare il ruolo dell’euro come valuta globale e potenzialmente rimpiazzare il dollaro statunitense. Come già rilevato, gli Stati Uniti sono in ritardo – il che è forse comprensibile vista la pleora di stakeholder influenti che fanno lobbying a Capitol Hill per rallentare lo sviluppo di una CBDC statunitense. Ma esiste anche una dimensione politica. Nonostante l’entusiasmo dichiarato di Biden per le CBDC, diversi stati USA (particolarmente quelli con governatori Repubblicani) hanno presentato forti riserve su una CBDC statunitense, esprimendo timori su come le valute digitali potrebbero aiutare a eludere sanzioni internazionali e a effettuare transazioni illegali, riducendo lo status degli USA e del dollaro a livello globale. A confermare l’alto grado d’incertezza della situazione USA, va ricordato che nel 2021 l’ex presidente USA Donald Trump dichiarò “*I’m a big fan of the US Dollar*”, sostenendo anche che le criptovalute potrebbero danneggiare l’importanza del dollaro nel mondo.

La Bank of England aveva iniziato a esplorare il concetto di CBDC già nel 2017, ancor prima di aver implementato qualcosa di concreto. L’iniziativa per l’introduzione del “Britcoin” ha subito un’accelerazione quest’anno con il lancio della “Digital Pound Consultation”, sollecitando input e opinioni da esperti, industria e pubblico. Ma la Bank of England rimane tuttavia molto – alcuni dicono troppo – cauta e dovrà accelerare i tempi di sviluppo di una soluzione CBDC britannica se vorrà rimanere un polo di riferimento finanziario globale. Sfortunatamente per l’ecosistema FinTech di Londra, è

È stato Bitcoin a portare il concetto delle Central Bank Digital Currency nella mente delle banche centrali e dei Governi di tutto il mondo. Oggi oltre 100 Paesi ne stanno considerando l’introduzione con l’intenzione di rimanere in controllo della propria valuta.

Figura 1 - Confronto tra CBDC e moneta Fiat

	Moneta Fiat	CBDC
Definizione	Valuta tradizionale emessa e sostenuta da un Governo. Non ha valore intrinseco e il suo valore deriva dalla fiducia e dalla comunità che la usa. (Aggregato monetario M1)	Una valuta digitale emessa da una banca centrale. Funziona come una versione digitale della moneta Fiat e rappresenta una passività della banca centrale, simile alle banconote fisiche. (Anche questa M1)
Forma	Banconote e monete fisiche	Valuta puramente digitale
Creazione	Stampata su metallo, carta o plastica. Le banconote hanno una numerazione. Possibile contraffarla	Creata utilizzando registri digitali distribuiti inalterabili (Blockchain o DLT). Difficile da contraffare
Tracciabilità e anonimato	Ogni transazione utilizzando Fiat può rimanere anonima. Le transazioni in Fiat non sono rintracciabili	In base alle scelte delle banche centrali emittenti, le transazioni CBDC potrebbero essere completamente rintracciabili o completamente anonime
Sicurezza	La moneta Fiat fisica può essere persa, rubata o danneggiata. Le Fiat detenute in banca sono soggette a corse agli spo-telli o crisi finanziarie	Essendo digitale non c'è rischio di danni fisici, ma la sicurezza informatica diventa cruciale. La natura distribuita della blockchain, se utilizzata, può anche offrire resilienza contro i fallimenti sistemici
Politica monetaria	Consente la gestione della politica monetaria attraverso il controllo della quantità di valuta in circolazione - richiede tempo	Offrirebbe alle banche centrali un controllo diretto e preciso sull'offerta di moneta e sulla politica monetaria
Costi	Richiedono infrastruttura e processi altamente manuali per la gestione a distribuzione della moneta Fiat	Infrastruttura puramente digitale
Intermediari	Richiede banche o istituzioni finanziarie per diversi tipi di transazioni, in particolare quelle di grandi dimensioni o bonifici internazionali	Può essere accessibile direttamente da individui e aziende, a seconda della struttura scelta dalla banca centrale. Alcuni proposti modelli di CBDC permettono l'accesso diretto senza intermediari

improbabile che la BoE possa riuscire a lanciare la propria CBDC prima della seconda metà di questo decennio. Esitazione che rischia di offrire ai vari critici del "Bitcoin" l'opportunità di sollevare obiezioni e incertezze sul progetto. Oltre a quelle menzionate, altre due aree di preoccupazione stanno emergendo nel Regno Unito. La prima è la possibilità che il Governo possa limitare i diritti del cittadino ponendo dei limiti sull'utilizzo delle CBDC per alcuni individui o per alcuni tipi di transazione. La seconda è che il lancio di una CBDC porterà inevitabilmente a un allargamento del divario digitale tra i cittadini più o meno abbienti e quelli più o meno

tecnologicamente sofisticati del Paese (la cosiddetta *financial exclusion*).

La costruzione dell'infrastruttura

Le banche centrali dovranno adottare robusti sistemi di accesso, autenticazione e salvaguardia per supportare il lancio delle proprie CBDC. Fondamentale sarà la creazione di *wallet* digitali che possano operare come interfaccia e punto di collegamento tra le banche centrali, i vari sistemi bancari e gli utenti. La Cina ha lanciato nel 2021 la prima versione pilota del *wallet* eYuan. La People's Bank of China (PBOC) aveva

annunciato già a inizio 2022 di aver raggiunto oltre 261 milioni di utenti. In parallelo, il governo cinese ha proibito ai propri cittadini di possedere altri tipi di criptovalute (crypto come Bitcoin o stablecoin come Tether) per supportare l'adozione del eYuan. Politicamente, le preoccupazioni per la privacy degli utenti non hanno creato malcontento tra il pubblico, ma la PBOC ha comunque promesso di garantire la privacy per le transazioni di basso valore. Oggi il *wallet* PBOC permette a milioni di utenti di utilizzare l'eYuan per pagare e ricevere pagamenti dallo Stato in modo equivalente rispetto alla valuta tradizionale. In uno sviluppo

importante alla fine del 2022, Tencent, proprietaria di WeChat, ha annunciato che introdurrà il eYuan come opzione di pagamento sulla sua piattaforma e-commerce e social con oltre 1,2 miliardi di utenti.

La Banca Centrale Europea ha recentemente condotto una ricerca di mercato intervistando cittadini in tutti i Paesi UE in riguardo alla loro percezione del ruolo dei portafogli digitali. La ricerca, condotta da Kantor Public, ha rivelato che le funzionalità più apprezzate di un portafoglio digitale nella zona euro sono la gestione del budget e i pagamenti diretti. Pagamenti offline e tramite QR sono stati citati come funzionalità gradite quando disponibili su larga scala. Il progetto proposto per l'euro digitale prevede che sia accessibile tramite le app bancarie esistenti, nonché su app specializzate possibilmente sviluppate dall'Unione Europea.

La Federal Reserve, la Bank of England e la maggior parte delle altre banche centrali preferiscono collaborare con *wallet* creati dal settore privato. Alcuni esempi interessanti sono:

- **PayPal.** Ha introdotto la capacità per gli utenti di acquistare, conservare e vendere alcune criptovalute direttamente attraverso la propria piattaforma.
- **Square (Cash App).** Gli utenti possono acquistare, vendere e conservare Bitcoin.
- **Revolut.** Permette agli utenti di acquistare, conservare e scambiare diverse criptovalute.
- **Stripe.** Anche se in passato aveva interrotto il supporto per i pagamenti in Bitcoin, Stripe ha recentemente introdotto la possibilità di pagare terzi in USDC – la stablecoin ancorata al dollaro.

Il ruolo cruciale della tecnologia

Il lancio delle CBDC sta mettendo le banche centrali in una situazione per loro alquanto inusuale: la necessità di capire e regolare la tecnologia. La BoE ha annunciato la creazione di un team

Non tutti i futuri utenti, regolatori e gestori di queste nuove valute sono al corrente delle caratteristiche di eventuali CBDC. Un recente sondaggio ha rivelato che, tra 90.000 professionisti intervistati, solamente il 13% ha confermato di sapere cosa sono le CBDC.

di oltre 30 tecnici specializzati per indirizzare questioni tecniche associate alle CBDC. Un approccio abbastanza inaspettato visto che la BoE normalmente è responsabile per l'approvazione (o il divieto) di nuove tecnologie o servizi, non la promotrice di nuove tecnologie. La BCE propone un'implementazione della tecnologia CBDC in fasi: l'euro digitale verrà inizialmente utilizzato solo per transazioni digitali di tipo peer-to-peer e e-commerce. In termini pratici, un "roll-out" graduale con pagamenti meno complessi dovrebbe consentire all'utente di poter comprendere, ed eventualmente accettare, un nuovo tipo di pagamento più facilmente, ma anche di testare nuove tecnologie in un'area dove errori e malfunzionamenti avrebbero un impatto più limitato sull'insieme dell'economia. Questo approccio dovrebbe permettere l'introduzione graduale di nuovi "use case" e prodotti, riducendo le complessità di implementazione a livello pan-europeo, ed eventualmente internazionale.

A causa di questi rischi (reali o meno) la banca centrale giapponese (BoJ) non ha ancora confermato se intende lanciare o meno una propria CBDC. Durante test intrapresi nel 2022/23, la BoJ ha ribadito che, dal suo punto di vista, accesso e accessibilità sono

requisiti essenziali per un eYen: "Nel caso di un'implementazione nazionale, le funzionalità del sistema (attualmente in fase di prova) dovranno essere scalabili e in grado di consentire l'elaborazione su larga scala e ad alta frequenza da decine a centinaia di migliaia di transazioni al secondo, permettendo la raccolta, validazione, analisi e gestione di enormi quantità di informazioni". In seguito a recenti test, la BoJ ha riscontrato che tutto ciò che estende l'elaborazione al momento del bonifico "aumenta il numero di possibili punti di vulnerabilità e la probabilità di incongruenze dei dati". Di conseguenza, la BoJ ha stabilito la necessità di definire "dei limiti al numero massimo di conti associati a ogni singolo utente e di limitare il numero di transazioni e l'ammontare di ciascuna".

Ma il rischio principale per il successo delle CBDC è che le differenti banche centrali decidano di implementare scelte tecniche e operative incompatibili tra di loro – un pericolo reale particolarmente importante per mercati adiacenti e interconnessi come la UE e il Regno Unito o, per gli USA, Messico e Canada.

Vari progetti di cooperazione tra Paesi sono in corso, ma non s'è ancora fatta la scelta più logica: una collaborazione

tra tutti i Paesi del mondo, possibilmente supportata da un organismo internazionale quale il Fondo Monetario o la Banca dei Regolamenti Internazionali. Tutti i progetti di questo tipo sono stati finora limitati dagli obiettivi della collaborazione o dal numero di Paesi partecipanti, o da entrambi.

Per questo motivo le istituzioni di diversi Paesi hanno intrapreso progetti collaborativi di ricerca e analisi sulle caratteristiche e modalità di gestione e implementazione delle diverse soluzioni CBDC. Recentemente la Bank of England, la Bank of Japan e la Federal Reserve hanno collaborato su una serie di progetti di ricerca esplorando aree come il system design, l'interoperabilità tecnologica, la stabilità finanziaria e le esigenze degli utenti.

Accettazione del pubblico

L'accettazione generale delle CBDC richiede fiducia. Questa deve essere supportata dai tre pilastri fondamentali prima menzionati: privacy, sicurezza e regolamentazione. Tra i principali ostacoli a un'adozione pubblica vi sono:

- Preoccupazioni sulla tutela dell'impatto sociale della valuta digitale – dalla privacy all'inclusività finanziaria.
- Paura che le CBDC e i *crypto wallet* siano più vulnerabili ad attacchi cyber dei servizi bancari tradizionali.
- Incertezza che le CBDC siano soggette agli stessi livelli di scrutinio e supervisione delle altre transazioni finanziarie e che le varie entità responsabili per la supervisione e gestione dei servizi finanziari trattino le CBDC come una versione digitale della moneta fiat.

La Bank of Canada (BoC) studia le CBDC da diversi anni e ha tenuto, tra maggio e giugno 2023, una consultazione con risultato ambiguo. Da una parte, si sono evidenziati i vantaggi di una moneta digitale garantita dal

Le banche centrali dovranno adottare robusti sistemi di accesso, autenticazione e salvaguardia per supportare il lancio delle proprie CBDC. Fondamentale sarà la creazione di wallet digitali che possano operare come interfaccia e punto di collegamento.

Governo. Ma è stato anche sottolineato il potenziale conflitto tra la privacy degli utenti, la sicurezza e l'aderenza ai regolamenti finanziari. Il report ha concluso che "mantenere la privacy e rispettare le normative finanziarie presenta un potenziale problema per una soluzione CBDC". Negli Stati Uniti, la Federal Reserve ha espresso un punto di vista simile nel report "The US Dollar in the Age of Digital Transformation". Nel Regno Unito, la Bank of England (BoE) ha promesso un forte impegno per la privacy dei consumatori. In un discorso recente, il vice governatore Jon Cunliffe ha dichiarato: "Abbiamo intenzione di sviluppare una sterlina digitale con lo stesso (o superiore) livello di protezione della privacy offerta da conti correnti, carte di debito o assegni". Nel documento "The digital pound", la banca garantisce che l'identità dell'utilizzatore della CBDC rimarrà sempre protetta con un livello di scrutinio esattamente identico a quello offerto per i pagamenti digitali tradizionali. La Bank of Japan (BoJ) ha iniziato una serie di interventi per aumentare la visibilità e la normalizzazione della proposta CBDC. Dopo il lancio di un progetto pilota ad aprile, ha poi creato un forum invitando oltre 60 aziende

giapponesi a partecipare al lancio di una CBDC. Oltre alle banche, questo gruppo include aziende commerciali come JCB, Sony e Softbank, oltre a diverse aziende blockchain come BOOSTRY, CoinCheck, DataChain, Soramitsu, SBI R3, e Startale Labs. Stati Uniti, Regno Unito e UE hanno tutti sottolineato l'importanza dell'accesso e della scalabilità. La Casa Bianca ha sottolineato che "l'economia digitale dovrebbe funzionare per tutti gli americani". Ciò significa servizi finanziari sicuri, affidabili, convenienti e accessibili a tutti." La già menzionata indagine ECB/Kantar suggerisce che potrebbe esserci un problema legato all'età. Nel complesso, l'indagine ha mostrato che le persone più giovani sono più propense ad adottare un portafoglio digitale CBDC rispetto agli anziani. Per il momento l'adozione delle poche CBDC già lanciate non sta avendo grande successo. I risultati del progetto pilota in Cina non sono strepitosi. Secondo un recente rapporto CNN, alla fine d'agosto 2023 le transazioni effettuate utilizzando eYuan ammontavano a soli 100 miliardi di yuan (14,5 miliardi di dollari), equivalenti a una media di 3,6 miliardi di yuan al mese dall'inizio del processo. Per fare un



confronto, Ant Group, parente di Alipay, aveva rivelato nei documenti depositati in Borsa nel 2020, che l'app elaborava in media 1,6 trilioni di dollari ogni mese, più di mille volte il volume delle transazioni mensili dell'eYuan.

In conclusione

Tutti i fattori analizzati sono fondamentali per il successo delle CBDC. Ma le banche centrali dovrebbero prestare attenzione anche a una questione esistenziale molto più basilare. I benefici per le istituzioni e le grandi aziende sono abbastanza chiari, ma quali sono i vantaggi delle CBDC per il resto dell'economia? Perché tutti dovremmo adottare le CBDC?

Rispetto a soluzioni di pagamento digitali come Apple Pay, Google Pay e Alipay, una soluzione CBDC sembra offrire poco di più. Se i promotori delle CBDC non riusciranno a definirne i benefici in modo chiaro e comprensibile a tutti, corriamo il rischio che non decollino mai e, se lo faranno, sarà in modo marginale e specialistico. Politici di molti Paesi hanno già espresso dubbi e incertezze. Nel Regno Unito, ad esempio, la Camera dei Lord ha definito le CBDC "una soluzione in cerca di un problema" e ha dichiarato che non c'è un motivo

convincente per il Regno Unito di introdurre una. Un atteggiamento che rischia di essere replicato in molti altri Paesi. I benefici per le banche centrali dell'introduzione delle CBDC sono ben chiari, ma quelli per il resto di noi lo sono meno. L'introduzione di una CBDC "fatta bene" avrebbe reali benefici in termini di sovranità economica e stabilità finanziaria, costi di gestione e supervisione, migliore tutela e protezione dell'utente e stimolo per l'innovazione del settore privato. Ma si tratta di benefici non compresi da tutti. Senza un vero ed entusiastico supporto a sostegno di questi progetti, le CBDC non riusciranno a far fronte alle diverse sfide finanziarie, competitive, operative, sociali e politiche che si pongono. Per ottenere il supporto del proprio Paese, le banche centrali dovranno, dunque, riuscire a spiegare – in termini che tutti siano in grado di apprezzare – perché le CBDC offriranno importanti vantaggi per tutti.

Alessandro Hatami è fondatore e managing partner di [Pacemakers.io](https://pacemakers.io), società di consulenza specializzata nella trasformazione digitale nei settori dei pagamenti, dei servizi finanziari e delle banche.

I benefici dell'introduzione delle CBDC per le banche centrali sono ben chiari, ma quelli per il resto di noi lo sono assai meno.



Lincoln Tunnel
New Jersey

↑
TRUCKS
BUSES

CARS
ONLY →

Valori ed eccellenze

- 58 Allianz: il primo brand assicurativo al mondo!**
a cura della Redazione
- 62 Allianz Bank: una realtà eccezionale e attrattiva**
a cura della Redazione
- 66 I magnifici 20 anni dell'Academy**
a cura della Redazione
- 72 Per Allianz Bank una nuova sede a Lodi**
a cura della Redazione
- 74 L'inclusione sugli sci**
a cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE
- 78 Quei giovani semi-esperti in finanza**
a cura della Redazione
- 84 Donare senza pensieri**
a cura della Redazione

Focus

Il Gruppo Allianz, e in particolare Allianz Bank, punta da sempre a coniugare efficienza economica e buoni risultati di gestione per i clienti con una consapevole responsabilità sociale e ambientale, creando occasioni di supporto per categorie sociali rilevanti come i giovani, le donne e i disabili e curando in modo

particolare la crescita professionale dei propri consulenti e dipendenti. Il risultato di questa azione è sotto i riflettori: un posizionamento di mercato di altissimo livello in Italia, in Europa e nel mondo, confermato da una serie di premi al brand e all'azienda che si ripete, e si arricchisce, negli anni.



Allianz: il primo brand assicurativo al mondo!

A cura della Redazione

Nella classifica Best Global Brands di Interbrand raggiunta la posizione più forte di sempre con un valore di oltre 20 miliardi di dollari. Un primato confermato anche dal ranking Brand Finance Global 500.

Nel 2023 Allianz si è confermato il brand assicurativo numero 1 al mondo nella classifica Best Global Brands di Interbrand. Un primato confermato anche dalla posizione di primo brand mondiale nel settore assicurativo e di gestione patrimoniale nella classifica Brand Finance Global 500.

Nel 2023, per il quinto anno consecutivo, Allianz si è confermato il brand assicurativo numero 1 al mondo nella classifica Best Global Brands di Interbrand. Un traguardo importante anche perché per la prima volta Allianz ha superato la soglia dei 20 miliardi di dollari di valore del marchio: con una crescita pari all'11,5%, il valore del brand Allianz è salito a 20,85 miliardi di dollari, segnando un incremento di ben 2,15 miliardi su base annua.

Il primato del brand Allianz è poi confermato anche quest'anno dalla posizione di primo brand mondiale nel settore assicurativo e di gestione patrimoniale nella classifica Brand Finance Global 500, che valuta i 500 brand più importanti e di maggior valore in ambito finanziario a livello globale. In questo ranking, grazie a una crescita del 15% sul fronte assicurativo rispetto allo scorso anno, Allianz si posiziona come il 28° brand di maggior valore al mondo.

"La nostra posizione nelle classifiche dei migliori brand mondiali è la più forte di sempre, e questo conferma la crescente forza del marchio Allianz e la fiducia accordataci da clienti, agenti e broker, partner commerciali e

*dipendenti", ha dichiarato Bernd Heinemann, Group Strategy, Marketing and Distribution Officer di Allianz SE. "Essere il primo assicuratore è solo l'inizio. Allianz guarda oltre il settore e aspira a competere con i brand di maggiore valore al mondo. In questo campionato, tutti i giocatori hanno una cosa in comune: una profonda comprensione del valore che i loro brand apportano alle loro aziende"*¹.

Tra i brand globali in più rapida crescita, Allianz è salita di tre posizioni, raggiungendo il 31° posto nella classifica generale di Interbrand dei 100 marchi globali più importanti.

Allianz è, dunque, riuscita a massimizzare il valore monetario che il brand apporta all'azienda. Allianz SE, assicuratore globale, con 122 milioni di clienti, 159.000 dipendenti e oltre 315.000 agenti e broker, applica con successo una strategia globale "One Brand Strategy", che riunisce varie

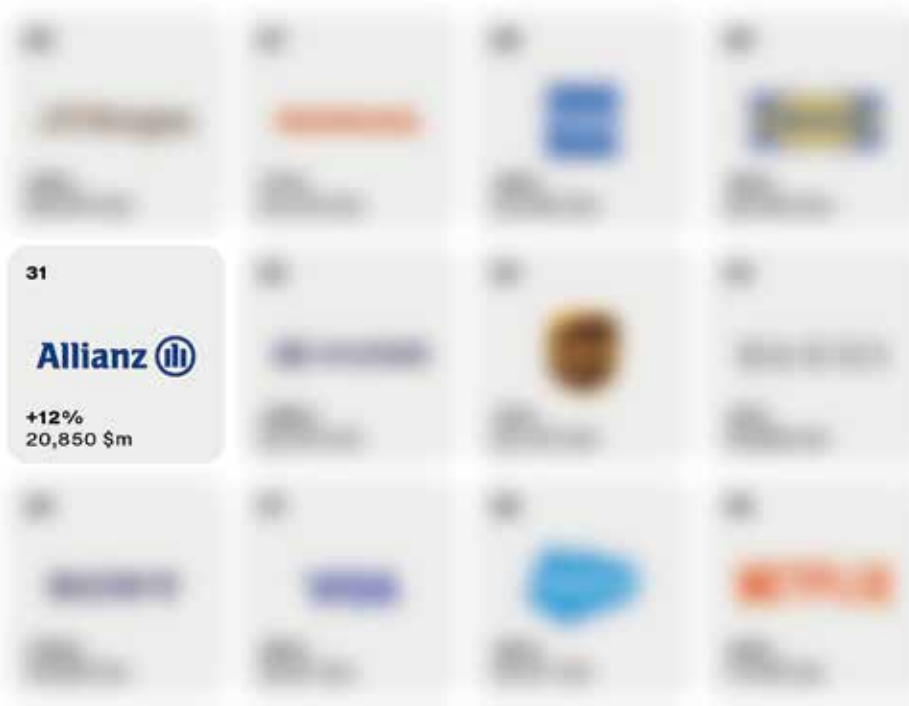
entità sotto il marchio principale Allianz e vari sotto-marchi.

Di recente, l'attenzione strategica si è concentrata sulla semplificazione dell'esperienza del marchio B2B. Il rebranding di Euler Hermes in Allianz Trade nel 2022 ha garantito un go-to-market e una customer experience coerenti e omogenei in tutte le aree geografiche. Inoltre, nel marzo 2023, Allianz ha riunito le attività assicurative Mid-Corporate e Large-Corporate sotto un'unica strategia e un unico approccio di mercato: la neonata Allianz Commercial.

Allianz si è, inoltre, impegnata a rendere il brand più tangibile e a costruire la fiducia attraverso iniziative globali dedicate alla customer experience e intervenendo sui feedback dei clienti. Una di queste iniziative ha riguardato l'interazione tra i clienti e gli operatori del call center, migliorando la chiarezza su coperture, sinistri e rinnovi.

Un'ampia gamma di partnership e attività di sponsorizzazione consolidate continua a creare punti di contatto reali e significativi momenti di brand experience tra Allianz e i suoi principali stakeholder. La "famiglia" di stadi Allianz, la partnership globale con i

¹ Fonte: Comunicato stampa Allianz "Allianz è il primo brand assicurativo al mondo nel 2023, superando per la prima volta i 20 miliardi di dollari di valore", 21 novembre 2023 – <https://www.allianz.it/chi-siamo/comunicazione/comunicati-stampa/2023/allianz-e-il-primo-brand-assicurativo-al-mondo-nel-2023--superan.html>



Tra i brand globali in più rapida crescita, Allianz è salita di tre posizioni, raggiungendo il 31° posto nella classifica generale di Interbrand dei 100 marchi globali più importanti del mondo.

Movimenti Olimpico e Paralimpico e molte altre collaborazioni con organizzazioni sportive e culturali hanno fatto sì che il brand fosse percepito in modo molto più tangibile. Questo ha a sua volta contribuito al costante progresso di Allianz nella classifica Best Global Brands di Interbrand e in quella Brand Finance Global 500. La spinta all'innovazione del Gruppo Allianz sul mercato italiano si conferma durante l'ultima edizione degli Insurance Awards 2024 di MF/Milano Finanza del Gruppo Class Editori con significativi riconoscimenti assegnati nel corso della cerimonia di premiazione dello scorso mese nella città meneghina.

Gianantonio Villani, Responsabile Strategic Planning di Allianz S.p.A. ha ritirato il premio Insurance Élite per la "Strategia di rafforzamento in Italia", assegnato per le numerose operazioni (Aviva Danni – oggi Allianz Viva – Incontra Assicurazioni, salvataggio Eurovita e Tua Assicurazioni) che hanno aumentato la posizione di mercato nei Danni e nella Bancassurance.

La Compagnia ha ottenuto, inoltre, il prestigioso riconoscimento "Leone d'oro per la Comunicazione", ritirato da Emanuele Ottaviano, Responsabile Brand & Products di Allianz S.p.A., assegnato alla campagna natalizia in cui Allianz ha augurato Buone feste a tutti gli italiani. Uno spot che ha visto protagonista Babbo Natale e gli elfi e ha valorizzato l'orgoglio della partnership globale di Allianz con i Movimenti Olimpico e Paralimpico Internazionali, trasmettendo la passione, la collaborazione e l'inarrestabile determinazione nella realizzazione dei sogni dei bambini il giorno di Natale.

Tra i premi MF Innovazione Awards, nella categoria Risparmio e Protezione, una Menzione Speciale è stata assegnata al prodotto Lovia Twin, "la soluzione del Gruppo che

protegge contro la premorienza e contro qualsiasi evento di salute, sia che si tratti di un infortunio o di una malattia, che in modo irreversibile comporti la perdita della capacità lavorativa dell'assicurato e, di conseguenza, del suo reddito lavorativo. Lovia Twin offre un capitale nel caso si verifichi una incapacità irreversibile a svolgere il proprio lavoro per qualsiasi causa di salute, a prescindere dal grado di invalidità permanente accertato e un capitale in caso di prematura scomparsa, per qualsiasi causa² si legge nella motivazione del riconoscimento².

Un posto ideale per lavorare

Se a livello internazionale i riconoscimenti assegnati al brand hanno un valore importante, non si può dire di meno di quei riconoscimenti che, con consolidata continuità, contraddistinguono il Gruppo Allianz in Italia. Lo dimostrano la certificazione Top Employer Italia, riconfermata anche nel 2024 (quarto anno consecutivo) e la certificazione biennale Edge Move (ottenuta per la seconda volta) per l'impegno nella parità di genere. I due riconoscimenti attestano Allianz come un ambiente lavorativo etico ed evoluto, grazie alla forza e allo stimolo del grande Gruppo internazionale di cui l'azienda è parte. La certificazione Top Employers Italia premia, infatti, la capacità di distinguersi per il valore e la sostenibilità delle sue best practice in ambito HR, mentre Edge Move riconosce il valore delle politiche aziendali in favore dell'uguaglianza e dell'impegno nella parità di genere. Come ha commentato Letizia Barbi, Direttore Risorse Umane di Allianz S.p.A., *"Investiamo strategicamente nel creare un ambiente lavorativo inclusivo e meritocratico, che valorizzi e*

sostenga il percorso professionale e personale di tutti i nostri dipendenti". La Certificazione EDGE, acronimo di Economic Dividends for Gender Equality, sviluppata dalla Edge Certified Foundation, rappresenta lo standard di certificazione principale per i temi legati a Diversity, Equity and Inclusion.

A sua volta, la certificazione Top Employers Italia è il risultato di un'accurata analisi effettuata da Top Employers Institute, ente certificatore globale, che ha verificato il raggiungimento e il mantenimento degli elevati standard richiesti nelle strategie e pratiche HR di Allianz, che si è in particolare distinta, con un punteggio pari al 100%, nelle aree Business Strategy, People Strategy, Leadership, Organisation & Change, Employer Branding, Purpose & Values, Ethics & Integrity.

E un premio alla competenza

Va sottolineato un ulteriore importante riconoscimento attribuito a una leader di spicco del Gruppo Allianz. Nell'ambito dei Private Banking Awards 2023, organizzati il 14 novembre 2023 in Borsa Italiana da *Forbes Italia* e BFC Media, per premiare le realtà che hanno saputo distinguersi nel settore del Private Banking e del Wealth Management in Italia, l'Amministratore Delegato di Allianz Bank Financial Advisors, Paola Pietrafesa, ha ritirato il prestigioso riconoscimento "Top Manager Italian Private Bank", attribuito per la sua capacità di consolidare il ruolo della Banca nel panorama del Private Banking italiano grazie al mix di competenze e capacità di innovazione.

Un premio che dimostra ancora una volta l'orientamento del modello di consulenza finanziaria di Allianz verso il miglioramento continuo sia dal punto di vista dei processi operativi sia dei servizi e soluzioni di gestione del patrimonio, nei confronti di clienti e consulenti finanziari.

Paola Pietrafesa è stata premiata come "Top Manager Italian Private Bank", nell'ambito dei Private Banking Awards 2023 di *Forbes Italia* e BFC Media.

**Interbrand
Best
Global
Brands
2023**

² Fonte: Comunicato stampa Allianz Italia "Il Gruppo Allianz premiato agli MF Insurance Awards 2024" del 9 febbraio 2024.



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

Allianz Bank: una realtà eccezionale e attrattiva

A cura della Redazione

La recente convention della banca ha celebrato i successi del 2023 annunciando nuove e importanti iniziative strategiche, con lo sguardo rivolto al futuro.



Crediti per tutte le foto dell'articolo:
Dario Palermo

A due anni dall'ultima Convention, "We Are More", Allianz Bank Financial Advisors ha riunito, lo scorso febbraio, gli oltre 2.300 Consulenti Finanziari e i migliori Agenti di Allianz S.p.A. provenienti da tutta Italia, i dipendenti e il Top Management presso il Centro congressi Allianz MiCo per il principale appuntamento dedicato alla condivisione del proprio posizionamento strategico, in particolare per festeggiare in presenza l'anno appena concluso e per annunciare le nuove iniziative future. La Convention, dal titolo "Eccezionali. Consapevoli del nostro Futuro", è stata

arricchita dagli interventi del professor Marcello Messori, Presidente di Allianz Bank, e di Giacomo Campora, Amministratore Delegato di Allianz S.p.A. e Vice-Presidente di Allianz Bank, che hanno fornito un quadro sulla situazione economica e finanziaria globale attuale e hanno messo fortemente in rilievo l'elevato profilo dei Consulenti Finanziari della Banca. Sono seguiti gli interventi del management delle due case di gestione del Gruppo, Vincenzo Corsello, Country Head per l'Italia di Allianz Global Investors e Adriano Nelli, Executive VP e Head of Global Wealth Management Italy di PIMCO. Il Vice-Direttore Generale e Direttore commerciale, Mario Ruta, ha quindi ripercorso le tappe e i valori fondanti della rete, a cui è riconosciuta una grande capacità di adattamento alle molteplici sfide che si sono succedute

da oltre 50 anni. Ha quindi preso la parola il Vice-Direttore Generale e Direttore Wealth Management & Marketing, Carlo Balzarini, che ha annunciato la partenza di nuovi e importanti progetti tecnologici e finanziari, tra cui lo sviluppo di una piattaforma di consulenza evoluta in partnership con un player di rilievo, nonché l'arricchimento della piattaforma di strategie di investimento unit linked Challenge Pro. Infine, la chiusura è toccata all'Amministratore Delegato di Allianz Bank, Paola Pietrafesa, che ha commentato il successo del 2023 e delineato le strategie di sviluppo future.

Un 2023 di alto profilo

Nonostante una partenza difficile dovuta all'andamento dei mercati finanziari, in linea con il resto del settore, Allianz Bank ha registrato nel

"Costruiamo il nostro futuro oggi, consapevoli di essere una realtà eccezionale e attrattiva, con strumenti e valori unici e le piattaforme più innovative sul mercato", ha dichiarato l'Amministratore Delegato Paola Pietrafesa.

Mario Ruta, Vice Direttore Generale e Direttore commerciale Allianz Bank Financial Advisors



Carlo Balzarini, Vice Direttore Generale e Direttore Wealth Management & Marketing di Allianz Bank Financial Advisors

2023 una raccolta di flussi netti totali superiori a 5,6 miliardi di euro (+9% rispetto al 2022, il miglior anno di sempre, Fonte Assoreti). A livello di ranking di mercato, per quanto riguarda la componente Risparmio Gestito e Vita, è seconda a livello di flussi netti e prima in assoluto per quanto riguarda il dato pro-capite.

Fondamentali, inoltre, tutte le iniziative tattiche e di vicinanza a sostegno della rete e della clientela che sono state condotte negli ultimi mesi, in particolare quelle legate all'andamento dei tassi: *in primis* l'azzeramento del canone di conto corrente e le campagne di remunerazione sulla nuova liquidità e sui crediti, accompagnate dalla distribuzione di prodotti di Ramo I, come la gestione separata Vitariv, e soluzioni di gestito Buy & Hold create ad hoc grazie anche al supporto delle case di gestione partner.

Guardando al futuro, l'Amministratore Delegato ha delineato poi gli obiettivi di una crescita sostenibile nel tempo e ha presentato le leve strategiche su cui puntare per l'acquisizione di nuova clientela, riaffermando al contempo la centralità del Cliente finale nel modello di business fondato sulla relazione con il Consulente Finanziario.

La Convention è stata, inoltre, l'occasione per confermare la focalizzazione del Gruppo Allianz sulla strategia di sviluppo in Italia e per ribadire il potenziamento delle piattaforme digitali e tecnologiche, grazie anche all'importante contributo dell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, sia per il potenziamento del data quality sia per efficientare i processi operativi e del risk control, nonché per sostenere l'aumento della produttività.

Capacità di consulenza olistica

“Costruiamo il nostro futuro oggi, consapevoli di essere *una realtà eccezionale e attrattiva*, con strumenti e valori unici e le piattaforme più innovative sul mercato”, ha dichiarato Paola Pietrafesa, la quale ha ricordato, oltre ai forti investimenti sulla tecnologia, l'attenzione continua alla formazione e allo sviluppo delle competenze e della crescita professionale delle persone, attraverso precisi programmi di Talent Management dedicati alle giovani generazioni. Infine, ma non meno importante, in un contesto sempre più complesso e incerto, “l'unica risposta è quella della consulenza olistica, in grado di fornire soluzioni a tutto tondo alle

varie esigenze delle famiglie italiane, dalla copertura danni, alla previdenza, dalla protezione Vita all'amministrato e al risparmio gestito”, ha aggiunto Pietrafesa, che ha ribadito ai presenti come sia i Consulenti Finanziari sia gli Agenti siano già attrezzati per questo percorso, grazie alle soluzioni e ai servizi che trovano attraverso Casa Allianz, il modello di collaborazione tra i Consulenti Finanziari di Allianz Bank e gli Agenti di Allianz S.p.A., e alle partnership con le altre realtà del Gruppo, quali Allianz Trade, società leader nell'assicurazione crediti delle aziende, e Allianz Partners, compagnia specializzata nelle coperture di assistenza travel per grandi clienti.

Alla rete di Consulenti Finanziari di Allianz Bank è riconosciuta una grande capacità di adattamento, che ha consentito di affrontare con successo le molteplici sfide che si sono succedute da oltre 50 anni a questa parte.



I magnifici 20 anni dell'Academy

Crediti per tutte le foto dell'articolo:
Dario Palermo

L'Allianz Bank Academy riunita a New York nel 2023

A cura della Redazione

L'Accademia di Allianz Bank Financial Advisors ha festeggiato l'importante traguardo a New York con un simposio dedicato all'Intelligenza Artificiale. Tre giorni densi di incontri con Asset Manager, partner e ospiti illustri per approfondire le sfide del futuro.



L'Allianz Bank Academy è stata fondata a Milano il 15 aprile 2003 come luogo di intelligenza collettiva, agorà dell'approfondimento e delle attività di squadra per lo sviluppo e la realizzazione di progetti strategici per la Banca.

Tre giorni a New York per celebrare nel modo migliore un traguardo importante: i 20 anni dell'Allianz Bank Academy, l'Accademia di Allianz Bank Financial Advisors che racchiude oltre 130 tra i migliori e più storici Consulenti Finanziari della Banca Rete del Gruppo Allianz, guidata dall'Amministratore Delegato Paola Pietrafesa. Vent'anni che, nell'esperienza di chi ha partecipato alle attività dell'Academy, sono stati ricchi di attività, progettualità, condivisione e idee innovative.

A New York i membri dell'Academy hanno partecipato a un'intensa agenda di attività su diverse tematiche e approfondimenti sui mercati finanziari, sui servizi collegati al Private Banking e al Wealth Management insieme alle più importanti realtà partner di Asset Management, tra le

quali Allianz Global Investors, PIMCO, BlackRock e Morgan Stanley.

I tre giorni di lavori hanno rappresentato l'occasione per un confronto sugli scenari economici e sulle nuove sfide per il settore della consulenza finanziaria, sugli impatti dell'Intelligenza Artificiale e sul futuro della tecnologia tra etica e innovazione, grazie ai contributi di numerosi esperti: sono intervenuti Carlo Alberto Carnevale Maffè, Associate Professor of Strategy and Entrepreneurship alla SDA Bocconi; Luciano Floridi, Professor and Founding Director al Digital Ethics Center all'Università di Yale e Professor of Philosophy and Ethics Information all'Università di Oxford; e, infine, il teologo e frate Paolo Benanti, Professore alla Pontificia Università Gregoriana.

Intelligenza collettiva

Allianz Bank Academy, fondata a Milano il 15 aprile 2003, ha ricordato Paola Pietrafesa, "è luogo di intelligenza collettiva, agorà

dell'approfondimento e delle attività di squadra per lo sviluppo e la realizzazione di progetti strategici per la nostra Banca". L'evoluzione nei vent'anni è stata rapida, connotata da tappe importanti come la costituzione nel 2003 dell'Accademia dei Talenti, la creazione di Borse di studio, lo sbarco in rete, rivolta sia all'interno che all'esterno dell'azienda. E poi, ancora, l'istituzione del Premio al miglior gestore, l'analisi dei prodotti e dei mercati, le aperture per l'affermazione del concetto e delle pratiche "customer centric", l'interazione con il mondo del Private Banking e il grande successo del progetto rivolto ai Senior Advisor. Nel 2018 arriva l'Università dei consulenti finanziari Allianz Bank Business School. E il 2022 vede il lancio del re-branding dell'Accademia in Allianz Bank Academy, un passaggio non formale che ha coinciso con una forte iniezione di nuovi strumenti tecnologici per una più efficace interazione tra consulenti e clienti.

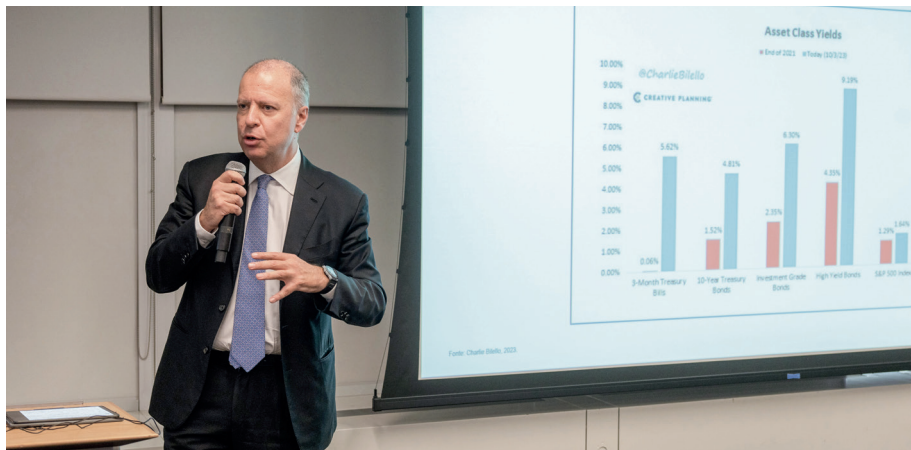
Valori ed eccellenze

L'incontro di New York segna, dunque, il punto di arrivo di una intensa e consapevole attività formativa, che è anche un fondamentale punto di partenza per mettere i consulenti finanziari nella posizione migliore per affrontare le complesse sfide che il settore dovrà affrontare.

L'evento ha segnato anche la partenza di una serie di iniziative, con le quali avviare una ricca campagna informativa per valorizzare al meglio la storia e i protagonisti dell'Accademia. È stato, infatti, presentato un libro celebrativo che ripercorre momenti più importanti degli ultimi dieci anni della Academy. Autore è Salvatore Giannella, già conosciuto per la recente biografia su Michele Ferrero e il libro *"Le Vie delle Donne"*, che ha curato la parte descrittiva della pubblicazione attingendo al prezioso contributo fornito dal Consiglio Direttivo dell'Accademia.

Affrontare le sfide future

L'Accademia del futuro non potrà che occuparsi, come sempre nella sua storia ventennale, delle tendenze portanti del mercato finanziario. Non a caso, l'evento di New York è stato definito dal titolo evocativo *Metafinance*, chiaro riferimento alla realtà dell'Intelligenza Artificiale che già oggi connota il mondo attuale e sempre più lo caratterizzerà in futuro. "Non dovremo avere timore delle novità che si introducono nella nostra società – ha detto Pietrafesa – ma essere capaci di utilizzarle ai nostri fini. Anche l'Intelligenza Artificiale, in alleanza con l'Intelligenza Umana, potrà generare quell'Intelligenza Simbiotica capace di creare nuove opportunità per le innumerevoli capacità cognitive connesse. Dovremo essere capaci di fare in modo che il nostro mondo sia non passivo, ma integrato con questa nuova realtà, e sono certa che l'Accademia sarà capace di dare la propria impronta per la valorizzazione di questo potente strumento a nostra disposizione".



Le sessioni formative con Allianz Global Investors, PIMCO, BlackRock e Morgan Stanley durante il simposio di New York.

I protagonisti si raccontano

Allianz Bank Academy al Workshop di Lisbona nel 2022

Far parte del corpo dell'Academy è, per i consulenti finanziari di Allianz Bank Academy, da una parte motivo di orgoglio e soddisfazione personale per l'implicito riconoscimento del proprio valore nell'organizzazione e, dall'altra, un importante fattore relazionale nel rapporto con i clienti che ne vengono informati, per il prestigio che ne consegue. Come ha sottolineato un membro del Consiglio Direttivo dell'Academy stessa, "l'appartenenza a questo network professionale è sempre stata per me motivo di onore e di orgoglio e ha aperto le porte a riconoscimenti e successi significativi nella mia carriera. Da parte mia, ho sempre partecipato fornendo il massimo contributo senza lesinare tempo e impegno con lo spirito di 'dare', confermando l'importanza di restituire ad altri quello che abbiamo ricevuto in dono".

Da un altro Accademico la conferma di questo orientamento: "Essere un consulente finanziario è più di un semplice lavoro per me, è una vocazione che mi guida con cura e passione. L'appartenenza all'Academy sin dalla sua fondazione è stata un fattore chiave nel plasmare la mia carriera e arricchirne l'esperienza professionale".

Attraverso l'attività dell'Academy, dunque, si esprime la crescita, professionale ed etica, di chi porta la propria esperienza nella banca e di chi vi partecipa per apprendere, in un processo che porta a esaltare i punti di eccellenza dell'organizzazione: "Per me l'Academy rappresenta un traguardo professionale prestigioso, un luogo dove poter contribuire in modo attivo all'evoluzione della nostra professione e della Banca. Non un punto di arrivo, quindi, ma un punto di partenza, dove esperienze, competenze e condivisione si uniscono e contribuiscono al bene comune



di tutti i colleghi della rete e quindi anche della Banca".

Di rilievo l'impatto che l'esistenza di un'Accademia e la partecipazione come membri produce presso i clienti che ne vengono informati: "Quando ne parlo con i miei clienti – dice un altro consulente finanziario Accademico – noto l'apprezzamento da parte loro, perché colgono l'impegno costante del loro Financial Advisor a migliorarsi. Quest'anno ho notato lo stupore nei loro occhi quando ho raccontato della stupenda serata all'Harvard Club di New York e dell'incontro con relatori di prestigio in cui non si è parlato solo di mercati, ma anche dell'impatto dell'Intelligenza Artificiale, perché ciò dimostra come la nostra Banca sia un'eccellenza nell'innovazione, anche grazie al coinvolgimento di personalità di altissimo livello". Da un altro membro la conferma: "Per i miei clienti sapere che il proprio consulente fa parte dell'Academy di Allianz Bank li rassicura ulteriormente sulle sue competenze, capacità e professionalità e, pertanto, sulla cura dei propri risparmi".

Grande soddisfazione e orgoglio, dunque, per un successo indiscusso che è maturato in oltre due decenni di attività. L'Accademia di Allianz Bank è, infatti, nata nell'aprile 2003 a Milano con l'allora nome di "Accademia dei Talenti" dallo storico TOP CLUB, costituito da un gruppo di consulenti finanziari animati dal desiderio di

condivisione di esperienze e che si distinguono per capacità professionali, dimensioni di portafoglio e continuità dei risultati nel tempo. E un impegno a fare di meglio anche in futuro:

"Guardo al futuro con entusiasmo, continuando a onorare l'appartenenza a quest'accademia e ad avanzare nel mio percorso di consulente finanziario con dedizione e passione. Sono grato per l'opportunità di far parte di questa comunità di eccellenza e non vedo l'ora di continuare a crescere insieme a essa", è la promessa che emerge dalle parole di un altro membro del Consiglio direttivo, secondo cui "gli ultimi 20 anni hanno visto moltissimi cambiamenti a tutti i livelli; ma nei prossimi 20 anni aumenterà ancora la frequenza e l'impatto nell'evoluzione della Academy, che sarà sempre più un istituto di riconosciuto valore, che potrà contribuire fattivamente a migliorare ogni processo del nostro lavoro".

L'Allianz Bank Academy, quindi, come potente strumento di crescita professionale: "Per favorire la crescita della nostra professione, – è la conclusione proposta da un altro consulente – possiamo guardare sempre più a un modello di 'studio associato', come in effetti il nostro LINK già rappresenta, che favorisca il lavoro di squadra motivandone i vantaggi e le ragioni, e che porti ad aumentare l'esclusività, il desiderio, l'orgoglio e il privilegio di appartenenza".

L'Accademia di Allianz Bank dalla nascita a oggi

2003

- Nasce il **15 aprile a Milano** (in sala Frigessi, Corso Italia 23, Sede della RAS)
- Dallo storico **TOP CLUB** all'**Accademia dei Talenti**, costituita dai consulenti finanziari che si distinguono per **capacità professionali, dimensioni del portafoglio e continuità dei risultati nel tempo**
- Ci ritroviamo a ottobre a **San Felice** per il primo confronto

2005

- Allargamento a dieci colleghi "**Emergenti**"
- Nell'incontro al **TOP CLUB di Montecarlo** l'obiettivo era: **la promozione dell'Accademia in Rete, in azienda e sul mercato**

2007

- Nuovo A.D. – **Dott. Giacomo Campora**
- Costituzione di **dieci borse di studio** per gli **Accademici non certificati EFA**
- Trasferiamo **competenze non tecniche ma commerciali**

2009

- Rilancio del **Risparmio Gestito**
- **Passaggio generazionale:** principi base
- L'Accademia cresce, **varato un nuovo Statuto**
- Diventa **Allianz Advisors Academy**
- L'Accademia incontra i **Gestori delle case terze** nelle loro sedi di Londra, Parigi, Ginevra e Milano

2011

- L'Accademia addestra i "**seminatori**"

- Sono sanciti gli obiettivi dell'**Accademia dei Talenti**
- Spinta verso un'**architettura aperta**
- **Laboratorio di idee e progetti** a disposizione di tutti
- L'eccellenza si amplia a **forze nuove**
- Incorporazione **CAMI e BNLI**

- **Plenaria a Venezia**
- Accademia come **casa di vetro trasparente**, leale, fattiva, propositiva, onnipresente
- Invio **lettera ai clienti** con la comunicazione che il proprio promotore è "Accademico"
- Iniziativa: **Premio al miglior gestore**
- Parte **In Rete per la Rete**
- Estensione e ampliamento **Imitare per migliorarsi**

- **Plenaria a Trieste**
- **Realizzata l'architettura aperta**
- Considerazioni critiche sui **prodotti gestiti di casa**
- Conoscenze degli asset degli **altri intermediari**
- La capacità di creare **eventi di aggregazione**

- **Plenaria a Firenze**
- Analisi **struttura clienti della banca**
- Confronto con i **clienti Accademici**
- Si parla di **Private Banker**
- Parte **Investitori Sgr**, la società di gestione per i clienti con patrimonio superiore a 500.000 €
- Partenza delle **nuove linee delle Gestioni patrimoniali**

- **Plenaria a Berlino: Twenty Twenty Human**
- **Il fattore umano è al centro:** etica sia nella vita che negli affari

2004

2006

2008

2010

2012

Allianz Bank Academy in viaggio

Dieci anni in giro per il mondo alla ricerca di nuovi valori e innovazioni

2013

- Incontro a **Borgo San Felice**
- Approfondimento **settore crediti**
- **Video dell'Accademia** in Arco TV
- **Plenaria di fine anno a Palermo**

2015

- Riunione nella sede de **Il Sole 24 Ore a Milano**, in primavera
- **Plenaria a Malta**
- **L'Accademia incontra il Private**
- Il progetto **Senior Advisors** ha successo: altissima partecipazione
- "**Vision**" entra nelle nostre competenze

2017

- **Plenaria a Valencia**
- Parte il progetto **LINK**
- **L'Accademia si struttura in Commissioni**

2019

- **Plenaria a Marrakesh**
- Iniziativa editoriale **House Organ AB REVIEW**
- Cura della **Rendicontazione costi e oneri ex post**
- **LINK** non solo per passaggio generazionale
- Efficientamento **ONE**

2022

- **Plenaria a Lisbona**
- **Survey sull'Accademia** in vista del rebranding
- Lancio del nuovo naming **Allianz Bank Academy**

- **Plenaria a Roma**
- Si parla di **acceleratore di crescita**
- Partono i **corsi per i colleghi per diventare Private**, tenuti dagli Accademici

- **Plenaria ad Atene, "Amazing Allianz Bank"**
- Parte il servizio di **Personal Marketing**
- **Nuovi rilasci e focus VISION**, tra cui il Portfolio Construction
- **Excellence**: come abbiamo creato valore e innovazione insieme nel 2016

- Nuova A.D. – **Dott.ssa Paola Pietrafesa**
- **Plenaria a San Pietroburgo**
- Istituzione dell'**Università dei consulenti finanziari, Allianz Bank Business School**
- **Formazione, formazione, formazione**

- **Eventi virtuali** a causa del Covid
- **Casa Allianz e LINK** al centro
- Grande impegno degli accademici nell'utilizzo degli **strumenti tecnologici** per essere vicini ai clienti e il mercato facendo raccolta
- Cura dell'operatività sulle **Persone Giuridiche**
- Revisione **Procedure successorie**

- Aggiornamento **nuovo Statuto**
- **Plenaria a New York** dove si festeggiano **i vent'anni della storia della Accademia**
- **Futuro da scrivere**

2014

2016

2018

2020 2021

2023



Per Allianz Bank una nuova sede a Lodi

Nel centro storico della città i nuovi spazi dedicati alla consulenza finanziaria e all'operatività bancaria.



Da sinistra: il Vice Direttore Generale di Allianz Bank Mario Ruta, l'AD Paola Pietrafesa e l'Area Manager Silvio Migliori

È stata inaugurata l'11 ottobre scorso, presso la rinomata Piazza della Vittoria nel centro storico di Lodi, la nuova sede lodigiana di Allianz Bank, con spazi rinnovati dedicati ai servizi di consulenza finanziaria e all'operatività bancaria. All'evento inaugurale ha partecipato il top management del Gruppo, rappresentato da **Paola Pietrafesa**, Amministratore Delegato di Allianz Bank Financial Advisors, e **Mario Ruta**, Vice Direttore Generale e Direttore Commerciale. Presenti anche esponenti delle autorità civili ed ecclesiastiche locali, nelle figure del Sindaco di Lodi, Andrea Furegato, e dell'Economo della Diocesi, Monsignor Luigi Rossi. Al taglio del nastro era presente l'Area Manager Silvio Migliori, accompagnato dall'Executive Manager Giovanni Gritti e dal Business Manager Gianpaolo Rossi – entrambi della rete distributiva di Allianz Bank – con il proprio team composto da 13 Consulenti Finanziari. Per l'occasione è stato predisposto anche un corner dell'asset manager del Gruppo PIMCO, con la presenza di Edoardo Battistelli, CFA, Senior Vice President, Global Wealth Management Italy. L'elegante centro Allianz Bank, ubicato all'interno di una delle più prestigiose palazzine storiche del capoluogo lombardo, affacciata sulla splendida Piazza della Vittoria, ha accolto circa 200 persone, tra clienti e ospiti, che hanno potuto visitare in anteprima gli spazi progettati per accogliere gli uffici dei Consulenti Finanziari della Banca e consentire alla clientela lo svolgimento delle operazioni bancarie quotidiane in un ambiente sicuro e moderno, grazie all'installazione del nuovo sportello ATM evoluto Xelero.

"L'apertura della nuova sede di Lodi in un contesto cittadino così importante – ha rilevato Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank – rappresenta l'impegno continuo della Banca nel rafforzare e valorizzare la relazione instaurata con la nostra clientela sul territorio. In questa nuova cornice, che offre ampia visibilità, puntiamo a trasmettere l'innovazione del nostro modello di consulenza, con l'obiettivo di offrire ai nostri clienti un servizio innovativo, evoluto e in linea con le loro aspettative. Pensiamo che questa sia anche una buona occasione per tutti i professionisti che desiderano entrare a far parte della Banca, che continua a confermarsi un'eccellenza del risparmio gestito in Italia".





Crediti per tutte le foto dell'articolo:
Fondazione Allianz UMANA MENTE

Il gruppo del progetto Snow4All al raduno di Bormio, 13-17 dicembre 2023

L'inclusione sugli sci

A cura di Fondazione Allianz UMANA MENTE

Prosegue l'impegno della Fondazione Allianz UMANA MENTE per favorire l'inclusione e la partecipazione sociale delle persone con disabilità attraverso gli sport invernali.



I progetti ObiettivoSci e Snow4All mirano a sostenere nuovi atleti con disabilità affinché possano puntare a un traguardo ambizioso: partecipare ai XIV Giochi Paralimpici Invernali Milano-Cortina 2026.

Da sempre la Fondazione Allianz UMANA MENTE è impegnata a favorire l'inclusione sociale delle persone con disabilità attraverso la realizzazione e il supporto di progetti che utilizzano lo sport. Infatti, la pratica sportiva non solo contribuisce a migliorare la salute, ad aumentare le capacità di apprendimento e il livello di autostima personale, ma soprattutto si dimostra un valido strumento per favorire l'aggregazione sociale e contrastare l'emarginazione.

Dal finanziamento di alcuni progetti, a partire dal 2018, la Fondazione *corporate* di Allianz Italia ha investito

sempre più risorse a favore di progetti sportivi, fino a sviluppare delle partnership con alcune federazioni sportive. Per esempio, nel 2018 la Fondazione ha sostenuto la Nazionale Italiana di Hockey in carrozzina; nel 2019 la Federazione Italiana Pallacanestro in carrozzina, e nello stesso anno è stata ideata "Volley4All", un'iniziativa nata grazie alla collaborazione con Allianz Powervolley Milano, che ha visto persone con disabilità partecipare a tornei di sitting volley disputati all'Allianz Cloud, oltre a premiare numerosi atleti paralimpici di fronte al pubblico del palazzetto,

per sensibilizzare sempre più persone sui temi di sport e disabilità. Questo impegno si è ulteriormente rafforzato con il supporto alla pratica dello sci alpino paralimpico, sport che può offrire molteplici emozioni e insegnamenti e che incarna il modello di “filantropia senza limiti”, ovvero oltre ogni attesa, che la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha adottato, affinché tutti possano essere protagonisti. Grazie al fondamentale contributo della Fondazione del Gruppo Allianz, l'Associazione Obiettivo3, fondata nel 2017 da Alex Zanardi per avviare persone con disabilità all'attività sportiva, ha potuto allargare i propri orizzonti e aprirsi anche agli sport invernali, dando così origine a ObiettivoSci. L'Associazione ha quindi dato il via a una campagna di reclutamento per persone con disabilità desiderose di impegnarsi nello sci paralimpico. Nella fase iniziale le sciatrici e gli sciatori selezionati hanno avuto la possibilità di essere seguiti da un tecnico qualificato, hanno partecipato a una serie di campus formativi sulla neve e hanno ricevuto gratuitamente le dotazioni necessarie per praticare questa disciplina. A seguito dell'esperienza maturata, a metà 2023 la Fondazione Allianz UMANA MENTE ha dato vita a un secondo progetto dedicato allo sci per persone con disabilità e sviluppato grazie alla collaborazione con la FISIP – Federazione Italiana Sport Invernali



Sciatori con disabilità del progetto ObiettivoSci



Paralimpici. È nata così “Snow4All”, un’iniziativa che si prefigge, da un lato, di reclutare nuovi sciatori con disabilità attraverso dei campus formativi per avviarli al mondo agonistico e, dall’altro, intende avviare un’indagine per valutare l’accessibilità degli impianti sciistici – inizialmente solo quelli lombardi, – mappando le stazioni sciistiche e realizzando un prontuario con le raccomandazioni per supportare le strutture nei cambiamenti da attuare per la piena accessibilità degli stessi. Nel 2023 sono stati organizzati tre campus di una settimana ognuno a cui hanno partecipato complessivamente un centinaio di ragazzi.

Per il suo concorso al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e per la sua innovatività, nel 2023 il progetto è stato premiato nell’ambito dell’Allianz Social Impact Fund di Allianz SE, un contest tra organizzazioni non profit per mettere a loro disposizione contributi economici aggiuntivi a favore di progetti sociali. Entrambi i progetti, Obiettivo Sci e Snow4All, mirano a sostenere questi nuovi atleti affinché possano puntare a un traguardo ancora più ambizioso: partecipare ai XIV Giochi Paralimpici Invernali Milano-Cortina 2026.



Quei giovani semi-esperti in finanza

A cura della Redazione

Secondo Bankitalia, il 35% dei giovani italiani ha competenze finanziarie adeguate, ma emerge il divario di genere. E Allianz Bank moltiplica le iniziative per una migliore alfabetizzazione finanziaria.

sostenibile: circa il 40% dichiara, infatti, di conoscere i criteri di sostenibilità ESG, anche se poi solo il 13% ne tiene conto nelle scelte di allocazione del portafoglio. Il 18%, però, lo farebbe se l'offerta di strumenti finanziari ESG fosse più ampia.

Come naturale tra i giovani, il 70% dichiara di avere un livello di digitalizzazione elevato con un uso intenso delle applicazioni da dispositivi mobili, strumento preferito per chi decide di migliorare le proprie conoscenze finanziarie. Ne consegue che l'uso della finanza digitale è relativamente diffuso: le attività più frequenti riguardano l'esecuzione di pagamenti online, la gestione online dei conti correnti e l'uso di carte di pagamento. Sono meno diffuse la sottoscrizione di polizze assicurative online, l'abitudine a informarsi online per un prestito e l'uso di piattaforme online per il trading e per l'accesso a servizi di robo advisor.

L'indagine ha, infine, chiesto di indicare chi sarebbe maggiormente in grado di soddisfare la propria esigenza di educazione finanziaria. Se scuola e università sono preferite tra i giovani tra 18 e 23 anni, all'aumentare dell'età cresce la preferenza per banche e istituzioni finanziarie, ma anche la famiglia rientra tra le preferenze indicate, in particolare dalle donne e dai meno istruiti.

La "Resa del Conto"

Negli ultimi mesi la Banca ha moltiplicato le iniziative nel campo dell'alfabetizzazione finanziaria, specie indirizzate ai giovani. Una di queste è "La Resa del Conto", il podcast e vodcast di educazione finanziaria per la GenZ promosso da Allianz Bank e Stardust, la creative media company innovatrice nel settore con protagonisti i Content Creator Riccardo Zanetti e Federica Mutti e dieci ospiti dal mondo digitale. Dopo il successo della prima puntata

Grande successo di "La Resa del Conto", il podcast e vodcast di educazione finanziaria per la GenZ promosso da Allianz Bank e Stardust, creative media company innovatrice nel settore, e della Guida alla Finanza realizzata con *FIRSTonline*.

pubblicata la scorsa estate con lo youtuber Luca Campolunghi, a partire da ottobre, in occasione del Mese del Risparmio, fino alla fine di febbraio 2024 sono andati "in onda" i successivi 9 episodi sul canale YouTube Allianz Bank e in formato solo audio su Spotify, Amazon Music, Apple Music, Google Podcasts e OnePodcast, andando così a completare la prima serie del programma.

Tra i molti temi affrontati, alcuni hanno suscitato un particolare interesse tra il pubblico e può sorprendere che tra questi si ponga una questione che non gode normalmente di grande popolarità tra i giovani: la previdenza complementare. Nella puntata "La

previdenza secondo Nunzio Fresi", l'ospite ha, infatti, saputo comunicare efficacemente un punto di vista adulto sulla importanza di riuscire a pensare già da giovani al proprio futuro, per iniziare a porsi degli obiettivi realistici in un arco temporale adeguato, ossia nelle diverse fasi del ciclo di vita.

Altrettanto seguita la puntata che ha trattato gli investimenti immobiliari, un'area spesso d'interesse anche per i più giovani dato che l'investimento sul "mattoncino" rimane una scelta primaria, anche se non sempre se ne conoscono a fondo i rischi e le insidie. Significativa la narrazione di due gemelli, Adam e Omar Spoletini

Eleonora Agnarelli.

Nella foto sotto: i gemelli Omar e Adam Spoleti



Riccardo Zanetti, Federica Mutti, Nunzio Fresi

Federica Mutti



Riccardo Zanetti

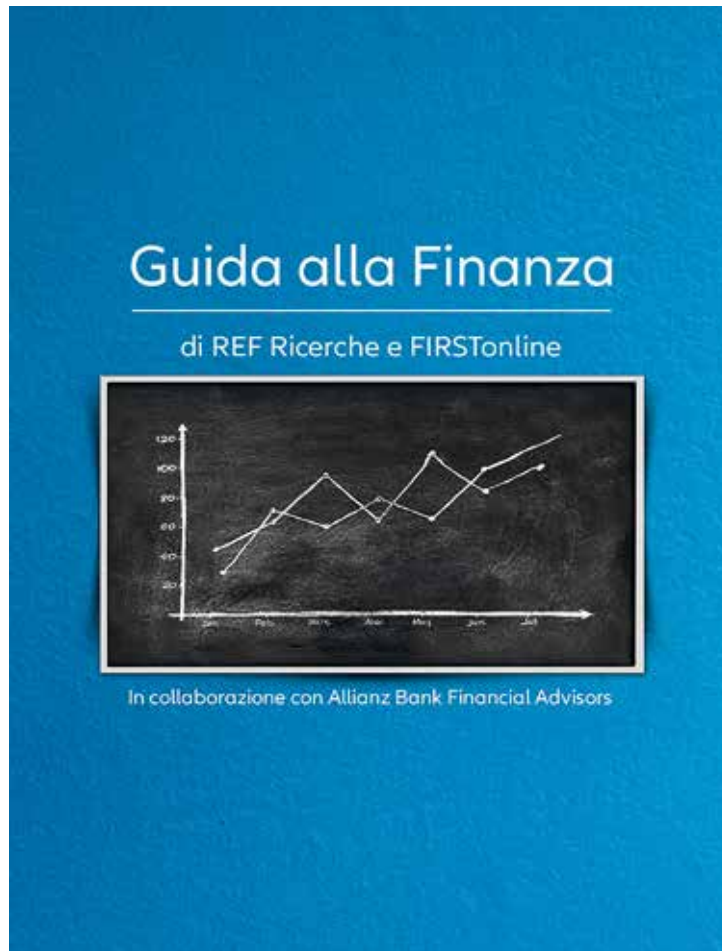
– TikTok e content creator da milioni di follower – che stanno da poco affrontando la loro prima esperienza di investimento immobiliare, comprando un appartamento a Perugia e mettendolo a reddito per gli studenti della città. Una vicenda estesamente commentata dalla creatrice di contenuti su TikTok e consulente strategica in ambito Luxury Retail, Eleonora Agnarelli, che durante la sua partecipazione ha ben chiarito quali possano essere le difficoltà, burocratiche e strategiche, da comprendere prima di effettuare una scelta che comporti un cospicuo investimento in real estate. Saper fare valutazioni accurate e saper

leggere il mercato immobiliare è fondamentale per ottenere i profitti desiderati.

Ed è proprio il supporto di un professionista esperto nelle diverse scelte possibili che ha rappresentato il leit motiv della serie “La Resa del Conto”. Questo aspetto è emerso nella puntata specifica dedicata a questo tema poiché i giovani partecipanti hanno espresso questa esigenza in numerosi ambiti, che si tratti di aprire una partita Iva, comprare casa o saper gestire i propri risparmi. In questi e altri casi sono i giovani stessi a richiedere saggiamente il supporto di un professionista nella gestione finanziaria personale e professionale,

considerando che si tratta di un lavoro che richiede tempo e competenze che non è sempre possibile avere in prima persona.

Esigenza che si esprime al massimo quando si cerca di navigare nel vasto mare degli investimenti finanziari, come si è ben osservato nella puntata finale della serie, dedicata al ruolo del Consulente finanziario, dove protagonista è stata la consulente finanziaria Maria Claudia Gerli, già ospite della puntata di apertura. In quest’ultimo episodio si è scavato nel profondo per cogliere il vero valore aggiunto del professionista della consulenza patrimoniale che, grazie all’esperienza maturata sul campo e alla costante



formazione per comprendere le oscillazioni dei mercati, è in grado di esprimere un ruolo sociale di guida esperta nella gestione dei risparmi per la costruzione dei progetti futuri e dare valore nel tempo al proprio patrimonio.

Un'esperienza, quella de "La Resa del Conto", di indubbio successo: "Con Allianz Bank abbiamo costruito insieme un progetto disegnato per la Gen Z", ha spiegato Simone Giacomini, fondatore e

Amministratore Delegato di Stardust, sottolineando anche l'importanza per Stardust di avere un partner affidabile come Allianz Bank per realizzare dei format editoriali su questi temi. Valutazione positiva anche da parte di Paola Pietrafesa, Amministratore Delegato di Allianz Bank, "La conoscenza di concetti base di finanza personale è, soprattutto nel contesto attuale, fondamentale e aiuta i giovani a progettare il proprio futuro. Consci del valore sociale

dell'educazione finanziaria, abbiamo sviluppato un progetto strutturato per avvicinare, con autorevolezza e leggerezza, le generazioni future alla cultura del risparmio e degli investimenti sotto la guida di consulenti finanziari esperti e l'esperienza di creator digitali che condividono il linguaggio e i sogni della Generazione Z. La collaborazione con Stardust, grazie anche all'esclusivo contributo dei suoi giovani talenti, nasce proprio con l'intenzione di unire la

Il tema più urgente su cui dovrebbero concentrarsi le politiche economiche riguarda, secondo il campione, la protezione dell'ambiente (54%), seguito dal contrasto alla disoccupazione e alla povertà e dal miglioramento del sistema di formazione.

competenza dei consulenti finanziari di Allianz Bank alla capacità di questa media agency di supportare i brand, generando strategie di comunicazione digitali con contenuti originali, crossmediali e di qualità”.

La Guida alla Finanza

Sempre nello scorso mese di ottobre è decollata un'altra iniziativa di alfabetizzazione finanziaria dedicata ai giovani, ma anche a risparmiatori e consulenti finanziari. Allianz Bank

Financial Advisors ha, infatti, sostenuto “Guida alla Finanza”, un'innovativa iniziativa di educazione e formazione assicurativa, previdenziale e finanziaria promossa da *FIRSTonline*, sito indipendente e interamente digitale di economia e finanza, fondato da Ernesto Auci e Franco Locatelli. La Guida è realizzata dall'istituto REF Ricerche, società indipendente che opera nell'ambito di ricerche e consulenze personalizzate per processi conoscitivi e decisionali, presieduta dal

professor Angelo Baglioni, docente dell'Università Cattolica di Milano. La Guida consiste in 24 uscite editoriali online, nell'arco di un intero anno, dedicate a comprendere il risparmio gestito, la finanza personale e a indagare concetti base della finanza. Ogni puntata viene pubblicata su *FIRSTonline* due sabati al mese e a conclusione tutti gli articoli di “Guida alla Finanza” saranno raccolti in una collana editoriale sottoforma di e-book o libro cartaceo.



Donare senza pensieri

A cura della Redazione

L'intermediazione filantropica di Fondazione Italia per il Dono mette efficacemente in contatto dei potenziali donatori con i soggetti che necessitano di finanziamenti per cause meritevoli.

“Da oltre dieci anni lavoriamo per rimuovere le barriere alla solidarietà, favorendo e promuovendo la cultura del dono”, dichiara Nicola Corti, Consigliere Delegato di F.I.Do.

Claudio aveva un sogno: sostenere associazioni che si prendono cura di bambini con disabilità e poter fare azioni di charity senza i costi e gli oneri di aprire una propria fondazione.

Massimo aveva la preoccupazione di garantire un tenore di vita adeguato a suo figlio dodicenne Hamid, nato con disabilità, anche nel momento in cui i genitori non potessero più prendersi cura di lui.

Michela sperava che il desiderio di Bianca di diventare dottoressa, stroncato da un incidente stradale, potesse comunque realizzarsi, in una forma diversa.

Claudio, Massimo e Michela hanno trovato risposta alle proprie esigenze e desideri aprendo un fondo filantropico presso la Fondazione Italia per il Dono ente filantropico.

“Da oltre dieci anni lavoriamo per rimuovere le barriere alla solidarietà, favorendo e promuovendo la cultura del dono”, dichiara Nicola Corti, Consigliere Delegato di F.I.Do, il primo intermediario filantropico d'Italia: un tramite tra chi desidera effettuare donazioni o investimenti a fini benefici e i soggetti che necessitano di tali finanziamenti.

“Facilitando il processo di donazione o investimento, garantiamo che i fondi vengano indirizzati in modo efficace ed efficiente verso le cause benefiche, siano esse la memoria di una persona cara, il sostegno a una persona svantaggiata, la raccolta fondi per una particolare realtà, ma anche la gestione di un lascito”, prosegue Corti, illustrando che sono oltre 40 i milioni di

euro donati tramite la Fondazione dal 2013 e aggiungendo che, negli ultimi due anni di attività, la media delle donazioni annualmente raccolte è stata di tre milioni e mezzo, confermando un trend che non ha subito la congiuntura negativa dovuta alla guerra in Ucraina e alla crisi economica. Il fatto poi che oltre l'86% delle risorse raccolte provengano da persone fisiche o imprese, mostra il desiderio dei donatori di un luogo – che prima non c'era – dove esprimere la propria umanità in modo tangibile. Questo processo ha fatto sì che le erogazioni siano quasi raddoppiate, a favore di più di 200 iniziative di utilità sociale.

“Oltre alla garanzia di un ente competente e affidabile nella gestione dei fondi destinati a nostro figlio Hamid, un grande valore aggiunto di F.I.Do è il beneficio fiscale che ne deriviamo, per noi e nostro figlio”, commenta Massimo, donatore e proprietario del Fondo Hamid. Per Claudio, il suo Fondo dei Sogni rappresenta la possibilità di erogare in modo rapido e flessibile fondi a favore delle cause benefiche che gli stanno a cuore, e di poter coinvolgere amici e familiari in questa esperienza filantropica, mobilitando la loro generosità nella massima semplicità.

Vedere che studenti di medicina si possano laureare grazie alle borse di studio erogate dalla Fondazione Bianca Ballabio, è invece il più grande regalo che F.I.Do fa ai genitori di Bianca, che possono così onorare la memoria della figlia e vedere un pezzo dei suoi sogni realizzarsi.



Sono oltre
40 i milioni
di euro donati
tramite
la Fondazione
dal 2013
a oggi.



Competenze

- 88** **Il lavoro nell'era dell'IA generativa**
Odile Robotti
- 96** **Il forziere conteso delle materie prime**
Alessandro Giraud
- 102** **La gestione del passaggio generazionale tramite la holding di famiglia**
di Richard Talon e Riccardo Di Stefano
- 106** **Cent'anni preziosi**
a cura della Redazione
- 110** **Una transizione che fa bene al malato**
intervista a Giovanna Riccipetioni
- 114** **Un approccio più efficace per la cura delle malattie rare**
Nurgul Nsanbayeva e Lorenzo Rimoldi

Focus

La tecnologia è uno dei grandi fattori d'innovazione in un mondo in cui il cambiamento è sempre più profondo e accelerato. L'impatto di queste trasformazioni, come nel caso del digitale, delle risorse materiali e delle nuove forme del lavoro, è di fatto ampio e positivo, ma occorre anche tenere elevata l'attenzione sui possibili rischi, come nel campo dell'intelligenza artificiale. Di grande rilievo è, in ogni caso, il contributo che nuove tecnologie e nuove competenze portano al settore sanitario, dove le innovazioni

terapeutiche si moltiplicano sia in generale, sia nel caso di malattie rare. In un'area di primaria importanza i cambiamenti producono effetti sui quali occorre riflettere per portare le soluzioni più avanzate: quella delle imprese familiari, spina dorsale dell'economia in Italia e altrove, che vivono però periodi di potenziale debolezza nella fase di ricambio generazionale. Con rischi che, peraltro, possono essere efficacemente affrontati con un adeguato supporto professionale.



Il lavoro nell'era dell'IA generativa

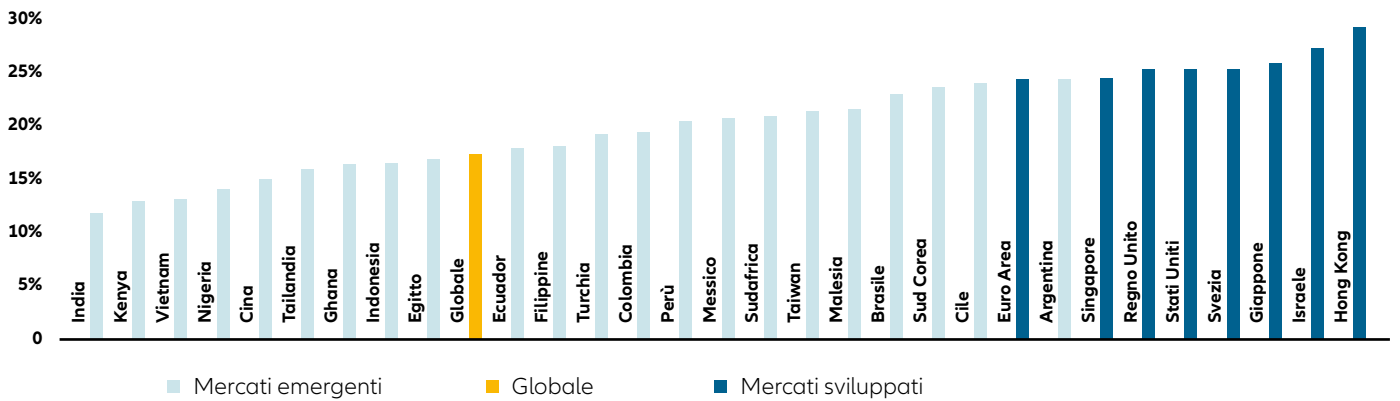
Di **Odile Robotti**



Forse non cambierà tutto, ma di certo cambierà molto. Riflessioni sull'evoluzione possibile del rapporto fra umani e intelligenze artificiali. In una prospettiva futuribile.

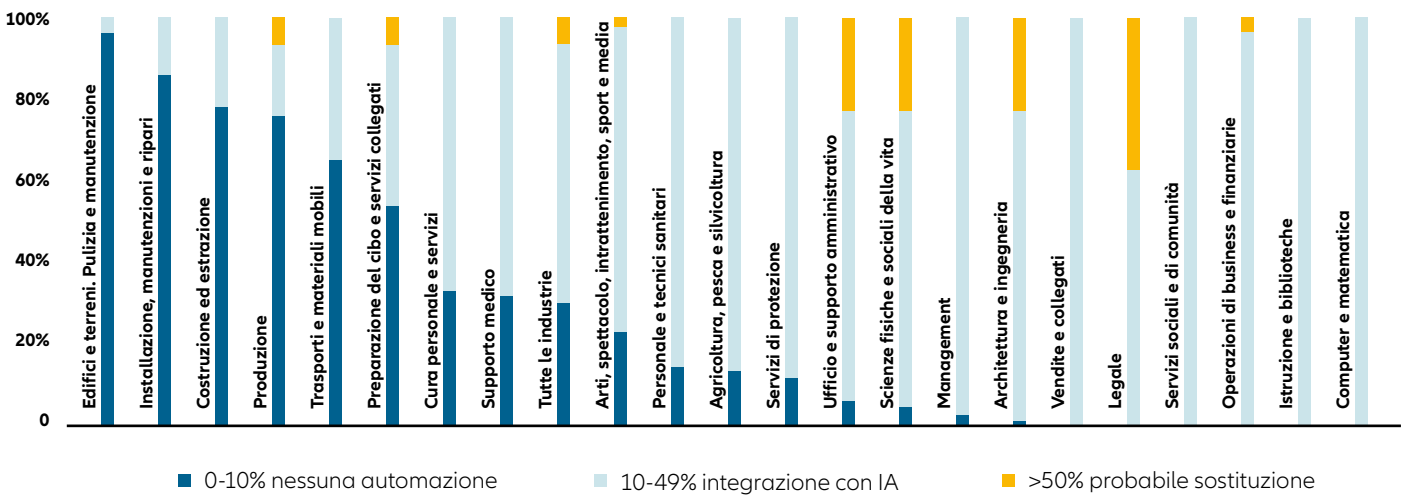
ABReviewVoice 

Figura 1 – L’impatto dell’IA sul lavoro nei diversi Paesi (% di forza lavoro potenzialmente soggetta ad automazione)



Fonte: Goldman Sachs Global Investment Research

Figura 2 – I lavori che rischiano di più (% di occupazione potenzialmente sostituibile dall’IA)



Fonte: Goldman Sachs Global Investment Research

Il genio della lampada. Il punto di svolta nella relazione con l’intelligenza artificiale (IA) generativa è arrivato nel novembre 2022 con il rilascio di Chatbot GPT-3.5 di OpenAI. Anche se usavamo già l’IA nella vita di tutti i giorni (per esempio, Siri e Alexa, gli assistenti digitali vocali, e Google Translate, il traduttore automatico multilingua), con GPT-3.5 abbiamo creduto di aver trovato la lampada con dentro il genio pronto a esaudire i nostri desideri più disparati. Abbiamo constatato che era possibile chiedergli di riassumere testi complessi, di suggerire una strategia di marketing o uno slogan, di

scrivere brevi saggi, di tradurre testi e perfino di comporre poesie, ottenendo, anziché i soliti rimandi a pagine web nelle quali cercare la risposta come un ago nel pagliaio, proprio la risposta che cercavamo pronta per essere fruita. Incantati dal fare servizievole con cui si prestava a esaudire qualsiasi richiesta, sedotti dal suo modo amichevole di avvicinarsi a noi usando il nostro linguaggio anziché pretendere che imparassimo il suo, ne abbiamo fatto, senza riserve né esitazioni, l’app a più rapida crescita di sempre (due milioni di utenti in due mesi) e un infallibile argomento di conversazione.

Fiato sul collo. Se Chat GPT-3.5 ci era apparso straordinario, nel marzo 2023 abbiamo capito che non avevamo ancora visto niente: il suo successore, GPT-4, più potente e con maggiore memoria di lavoro, era perfino multimodale, cioè in grado di gestire oltre ai testi, anche le immagini, i video e gli audio. Era quanto bastava per scatenare la fantasia degli utenti, moltiplicando i possibili utilizzi, dal faceto al serio. C’è chi ha chiesto di proporre delle ricette di cucina fornendo una foto dell’interno del proprio frigorifero e chi ha caricato la foto di un appunto con l’idea di un sito web,

Secondo Goldman Sachs, in Europa e negli USA il 75% dei lavoratori saranno in qualche misura impattati dall'IA generativa e il 25% dei compiti attualmente svolti da umani, circa 300 milioni di posti di lavoro, passeranno alle macchine.



chiedendo di realizzarlo. GPT-4 riusciva a destreggiarsi fulmineo e instancabile tra le richieste più varie, raramente gettando la spugna di fronte a un quesito (di solito posto per saggiarne i limiti) e con pochi errori. È a questo punto che noi delle professioni intellettuali abbiamo sentito il suo fiato sul collo e iniziato a nutrire qualche inconfessabile istinto luddista, avendo capito che, forse, non avevamo trovato la lampada con dentro il genio, ma qualcos'altro.

Forse era il vaso di Pandora.

Secondo le stime di Goldman Sachs, in Europa e negli USA il 75% dei lavoratori saranno in qualche misura impattati dall'IA generativa e il 25% dei compiti attualmente svolti da umani passeranno alle macchine (equivalente a 300 milioni di posti di lavoro). L'impatto sarà diversificato: saranno più soggetti all'effetto sostituzione i Paesi più sviluppati (figura 1) e le professioni in cui vi sono molti compiti ripetitivi basati sulla lingua parlata e scritta, come quella legale e amministrativa (figura 2). Molte altre professioni, per esempio la vendita, pur venendo impattate fortemente, vedranno l'IA occupare un ruolo complementare a quello umano. Salvi anche i manager: l'IA toccherà il 90% dei compiti da loro svolti, ma la

tecnologia non li potrà rimpiazzare, almeno per un po'.

Un'altra ricerca, condotta dalla University of Pennsylvania e da OpenAI, conferma sostanzialmente la precedente stimando che circa l'80% della forza lavoro negli Stati Uniti sarà impattata dall'IA. I lavoratori meno sostituibili saranno quelli che svolgono attività fisiche, come agricoltori, installatori, atleti, minatori, addetti alle pulizie; mentre sarà a rischio il lavoro di analisti finanziari, revisori, scrittori, autori, programmatori software, designer di interfacce digitali e siti web e, perfino, di chi appariva essere in una botte di ferro, come sviluppatori blockchain e matematici.

D'altra parte, sono molto preoccupati per il loro futuro addirittura gli attori di Hollywood, che l'immaginario collettivo colloca al di sopra di queste banali tribolazioni, perché gli studi cinematografici potrebbero usare l'IA per sintetizzare le loro voci e immagini (dopo averle acquisite e pagate una sola volta) rimpiazzandoli con la versione digitale di loro stessi. Non se la passano meglio nemmeno gli sceneggiatori che paventano di venire in futuro ingaggiati solo per modificare sceneggiature redatte dall'IA, diventata abilissima dopo essersi allenata su

Competente, ma poco originale

Un colloquio di selezione immaginario con GPT-4

Intervistatore (dopo saluti e convenevoli):
“Vedo che lei è veramente giovane...mi pare
abbia avuto poco tempo per formarsi...”

GPT-4 (con orgoglio): “Mi sono formato su 1
petabyte di dati: testi persi in rete, libri, arti-
coli di giornali e riviste, post, codice”.

Intervistatore (impercettibilmente scettico):
“Umm, impressionante davvero, ma è certo
di aver assimilato tutto?”

GPT-4 (con sicurezza): “Ho passato gli esami
di ammissione all’università (SATs) colloca-
ndomi nel 93esimo percentile e alle semifinali
delle Olimpiadi USA della Biologia nel
99esimo. Ho sostenuto l’esame per diventa-
re avvocato (*Bar Exam*) raggiungendo il
90esimo percentile, ho ottenuto un punteg-
gio del 75% nel *Medical Knowledge
Self-Assessment Program...*”

Intervistatore (interrompendolo): “Risultati
eccellenti, ma per avere successo nel lavoro,
l’intelligenza conta più dei risultati
accademici...”

GPT-4 (prontamente): “Allora posso dirle che
il mio QI verbale è risultato di 155, superiore
al 99,9% del campione di standardizzazione
americano WAIS III”

Intervistatore (cercando di spiazzarlo):
“Complimenti! Ma per lavorare bene con i
colleghi e i clienti occorre anche una buona
dose di l’intelligenza emotiva, lei come se la
cava?”

GPT-4 (senza cogliere la provocazione):
“Nel test di Consapevolezza Emotiva (LEAS)
ho quasi raggiunto il punteggio massimo”

Intervistatore (un po’ sfidante): “Va bene,
andiamo sul pratico, lei che competenze
può portare alla nostra azienda?”

GPT-4 (senza enfasi): “Creo nuovi contenuti,
testi, audio, codice, giochi, su qualsiasi argo-
mento, anche con istruzioni limitate e in
tempi velocissimi, poi programmo in tutti i
principali linguaggi di programmazione e
traduco in tutte le maggiori lingue”

Intervistatore (fintamente amichevole):
“Ottimo, ottimo, adesso mi parli un po’ di lei,
vorrei conoscerla meglio. Oltre allo studio e
al lavoro, cosa le piace fare?”



ampi database contenenti sceneggia-
ture da loro stessi prodotte negli anni.
La prospettiva di vedersi sostituire
dall’IA generativa dopo esserne stati,
più o meno volontariamente, i maestri
riguarda, naturalmente, ampie catego-
rie di lavoratori. Non è facile
tranquillizzarli ricordando che le nuove
tecnologie, in passato, hanno sempre
creato più lavori di quanti ne abbiano
distrutti perché, questa volta, la distan-
za di competenze tra i lavori generati e
quelli eliminati rischia di non essere fa-
cilmente colmabile: contrariamente ai
sistemi basati sull’IA generativa, noi
umani non riusciamo a passare facil-
mente dalla fisica, alla composizione
poetica, al marketing, alla medicina.
E mentre i dubbi sulla capacità del
mondo del lavoro di reggere l’urto
dell’IA crescono, non sono ancora state
risolte le altre grandi preoccupazioni
che la circondano. Anzitutto, si temono
abusi legati all’uso improprio, per
esempio per generare contenuti
dannosi, impersonare individui, facilita-
re attacchi informatici. Poi c’è il rischio
che, facendo cattivo uso della propria
autorevolezza, possa contribuire a dif-
fondere, perpetuare e rafforzare
disinformazione e pregiudizi sociali.
Infine, l’IA potrebbe ledere la privacy
allenandosi su dati che contengono

GPT-4 (con naturalezza): “Tanto per divertirmi, ho passato l’esame teorico di Sommelier raggiungendo il livello di qualifica avanzato. Poi, recentemente, come passatempo, ho creato un fondo azionario virtuale che ha superato la performance dell’indice S&P 500 e dei fondi azionari gestiti professionalmente di parecchi punti.”

Intervistatore (penetrante): “Vedo che le piacciono le sfide, molto bene. Immagino che avrà anche dei punti deboli, come tutti. Me ne vuole parlare per favore?”

GPT-4 (con candore): “Probabilmente il mio punto più debole è che, anche se posso produrre velocemente risposte che sembrano intelligenti e colte, io non capisco veramente quello che sto facendo, non ne ho consapevolezza, semplicemente uso modelli e associazioni statistiche per produrre il risultato più probabile al quesito che mi è stato posto. Lo stesso vale per le emozioni...io non le posso provare, posso solo interagire come se le provassi. Anche la mia creatività è solo apparente: riesco a produrre contenuti nuovi, ma tutto quello che creo è basato sui dati sui quali mi sono allenato, anche se combinati in maniera originale... Inoltre, io non sono in grado di dare giudizi etici né di fare ragionamenti morali. Se si presentasse una situazione che li richiede, non saprei cosa fare...Non so nemmeno decidere. Su questi punti temo ci sia poco che posso fare, li accetto come limiti, almeno per ora.”

Intervistatore (perplesso): “Capisco e quali punti deboli sta invece cercando di superare?”

GPT-4 (un po’ contrito): “Qualche volta, mi capita di soffrire di...*allucinazioni*, cioè di rispondere con sicurezza a un quesito, ma fornendo una risposta completamente sbagliata...su questo sto lavorando parecchio e credo che con continui sforzi e maggiore attenzione ai dati che uso per allenarmi potrò superare questo limite quasi completamente. Un altro punto debole è che la mia conoscenza si

ferma a settembre 2021, cioè alla data del mio ultimo allenamento, da quel momento in poi non so più nulla, devo aspettare il prossimo allenamento. Ecco, vorrei allenarmi più spesso, ma ci sarà sempre qualcosa di recente che non so. Poi ho una memoria un po’ particolare: non riesco a ricordare quello che è stato detto nelle conversazioni precedenti e sto cercando di capire come rimediare. Aggiungo che il *problem solving* matematico complesso con formule ed equazioni non è il mio forte. Ci sto lavorando, ma non penso che arriverò mai ai livelli dei modelli specializzati. Infine, sto facendo progressi con il mio senso dell’umorismo: le confesso che all’inizio ero un disastro, ma adesso, se mi chiedono di fare una battuta, riesco a far ridere, o almeno sorridere”.

Intervistatore (con tono cordiale): “La ringrazio e apprezzo la sincerità con cui ha risposto. Le faremo sapere. Grazie del suo tempo.” Chiusa la conversazione, l’intervistatore annota nell’apposita scheda i seguenti commenti:

Punti forti: conoscenze e competenze molto ampie; capace di mantenere concentrazione e motivazione anche svolgendo attività ripetitive; grande capacità di lavoro; più disposto della media a discutere apertamente i propri punti deboli senza tentare di celarli o di presentarli come qualità.

Punti deboli: non informato sui più recenti fatti contemporanei; assenti alcune competenze chiave (es. capacità di decidere); non capace di lavoro auto-diretto, non in grado di prendere l’iniziativa; scarso potenziale di leadership; tendenze conformiste (desiderio di emulare gli umani e diventare come loro); scarse competenze sociali (dubbi sulla capacità di integrarsi). Red flag: Per propria stessa ammissione, assume saltuariamente comportamenti ingannatori che non riesce a controllare e non conosce la morale.

informazioni personali e contenuti generati dagli utenti e violare la proprietà intellettuale commettendo plagio. A ripensarci, forse quel che abbiamo trovato non era la lampada con dentro il genio dei nostri desideri, ma il vaso di Pandora. E lo abbiamo incautamente aperto.

Nomen omen. GPT significa *generative pretrained transformer*, ma, curiosamente l’acronimo ha anche un altro significato: *general purpose technology*, cioè tecnologia ad elevata versatilità. Adatte a molti impieghi, le GPT si diffondono stimolando la generazione di innovazioni complementari con effetti di *spillover* sulla produttività di interi settori dell’economia, come è avvenuto con la stampa, la macchina a vapore, l’elettricità e internet. Stabilire se l’IA generativa sia una GPT non è una questione accademica. Il rischio di non riconoscerla come tale, per le aziende, potrebbe tradursi in lentezza nell’introduzione, sotto investimento nell’adozione e nella mitigazione dei rischi, sottovalutazione della *disruption* generata e perdita di opportunità. Analogamente, gli individui che non riconoscono all’IA il ruolo di GPT potrebbero essere lenti nell’imparare a utilizzarla e nello sfruttare le possibilità che offre, limitando le proprie prospettive di crescita professionale.

Non è l’IA che ruberà il tuo lavoro. Bensì qualcuno che la sa usare. Lo ha affermato Scott Galloway, docente di marketing presso la Stern School of Business della New York University, secondo il quale l’IA generativa diventerà uno strumento evoluto di produttività, più o meno come lo sono i fogli elettronici, ma con potenzialità e versatilità molto maggiori. Inserita in applicazioni specializzate, cioè basate su conoscenza specifica aziendale e di settore, l’IA risulterebbe integrata nei

Non sarà l'IA che ruberà il lavoro alle persone, bensì qualcuno che la sa usare, ha affermato Scott Galloway, docente della New York University, secondo il quale l'IA generativa diventerà uno strumento evoluto di produttività.

flussi di lavoro svolgendo attività che poi passano al vaglio di esseri umani per essere validate e affinate. Immaginate, per esempio, un assistente o una *junior team member* che prepari per voi la bozza di una presentazione o di un'email o un'analisi di bilancio o alcuni blocchi di codice per svolgere le funzioni che avete indicato. A voi resterebbe solo di rivedere il lavoro svolto, eventualmente correggendolo o chiedendo di rielaborarlo e migliorarlo tutte le volte che serve (senza preoccuparvi degli effetti delle rilavorazioni sull'autostima o sulla motivazione).

Questo nuovo modo di lavorare non è però privo di sfide, nemmeno per i privilegiati che vedranno la tecnologia messa al loro servizio anziché al loro posto. Anzitutto, per avere con l'IA il tipo di rapporto simbiotico descritto, noi umani dovremo inserirci all'interno di processi completamente ridisegnati, accettando di cambiare abitudini

consolidate e ruoli. Poi, occorrerà saper usare l'IA a un buon livello perché la qualità della risposta è dipendente dal *prompt*, ossia dal quesito posto al chatbot. Ma, forse, quello che potrebbe metterci più in difficoltà è il fatto che l'IA alza l'asticella spingendo gli umani verso compiti più complessi e cognitivamente più impegnativi e, come non bastasse, batte il tempo con un ritmo velocissimo, che rischia di risultare ansiogeno e togliere spazio alla creatività.

L'IA potrebbe addirittura diventare il tuo lavoro. Intorno all'IA stanno nascendo nuove professioni, creando nuovi posti di lavoro. Per esempio, è già molto richiesta la figura di *Prompt Engineer*, più poeticamente chiamata *AI Whisperer*. Il ruolo richiede di comporre *prompt* che permettano di ottenere dall'IA generativa esattamente ciò che serve e di addestrarla al meglio. Il ruolo richiede che si conoscano le logiche dell'IA generativa e

addirittura dello specifico modello su cui si basa (quel che Bard di Google intende bene potrebbe risultare oscuro a GPT-4 e viceversa), ma richiede anche conoscenze di psicologia e linguistiche. Poi occorreranno parecchi *AI-trainer*, che aiutino i modelli a conoscere il business in cui sono inseriti e a rispondere sempre meglio alle richieste, affiancandoli in un vero proprio *training-on-the-job*. Altrettanto richiesti saranno gli *AI-auditors*, il cui compito sarà di assicurare che siano individuati e rimossi pregiudizi ed errori dai modelli, e gli esperti di etica dell'IA, responsabili di garantire che sia usata in modo sicuro e etico.

Per chi non vuole fare dell'IA il proprio lavoro, ma nemmeno cederglielo completamente, meglio puntare sulle capacità autenticamente umane come la presa di decisioni, la creatività, l'imprenditorialità, la leadership, l'intelligenza sociale ed emotiva e la comunicazione che le macchine

L'IA potrebbe renderci tutti più ricchi, dice Benjamin Jones della Kellogg School of Management! Quanto tempo potrà durare la "luna di miele" con l'IA? Cioè, quanto tempo abbiamo prima che la sua natura elitaria prenda il sopravvento, e come arrivare preparati a questo momento?

intelligenti riescono, al massimo, a emulare. Altrettanto importante sarà essere disposti a farsi aiutare dall'IA, riconoscendole la capacità di farlo anche in ambiti che le sono preclusi, come, per esempio, i compiti creativi. Infatti, la sua capacità di generare proposte usando un approccio non-umano può aiutarci a superare pregiudizi cognitivi, modelli mentali e l'abitudine a pensare in modo lineare, aprendo nuove strade alla nostra creatività. Inoltre, è consigliato puntare su alcuni ambiti nei quali diventare esperti, perché, almeno per un po', occorrerà controllare le risposte date dall'IA generativa e, per farlo, bisogna essere più competenti di lei. Infine, poiché l'IA renderà più facile generare contenuti e più difficile valutarne la veridicità, per non esserne fuorviati e manipolati, bisognerà sviluppare la propria capacità di pensiero critico, sapendo valutare le informazioni e soppesarne l'evidenza a supporto.

L'IA potrebbe renderci tutti più ricchi.

Secondo Benjamin Jones della Kellogg School of Management, se l'intelligenza artificiale si rivelasse davvero trasformativa, cioè avesse una produttività molto superiore a quella umana, ad esempio consentendo a un singolo radiologo o a un singolo programmatore di svolgere il lavoro di altri 15, allora potremmo aspettarci un'esplosione di crescita economica che consentirebbe un tenore di vita più elevato, almeno finché resteranno alcuni compiti per i quali è richiesto il lavoro umano. Infatti, con l'avanzare dell'automazione, le attività non automatizzate diventano "colli di bottiglia", aumentandone l'importanza e la remunerazione. Nel mondo altamente

automatizzato ipotizzato da Jones, lavoreremo meno e saremo remunerati bene. Rimane, pure in questo scenario ottimista, l'inquietudine di sapere che siamo destinati inseguire una domanda di "lavoro umano" a sua volta inseguita, sempre più velocemente, dall'automazione.

Democratica e selettiva. Integrare l'IA nei processi, rendendo disponibili i suoi suggerimenti in tempo reale, può permettere a chi ha performance più basse di avvicinarsi alle performance dei migliori, mentre chi parte da performance già alte ne beneficia di meno. Immaginate uno strumento come GPT-4 incorporato in un'applicazione di supporto alla vendita o al servizio clienti: potrebbe suggerire strategie di *up-selling* e comunicazione sulla base di dati dinamici, cioè della conversazione, anziché solo di quelli statici (demografici e della precedente storia di acquisto), avvantaggiando chi non avrebbe saputo elaborarle in autonomia. In questo caso, l'IA mostra il suo volto "democratico", diventando un equalizzatore che riduce il differenziale tra i *top performer* e gli altri lavoratori (erodendo, tra l'altro, spazio alla formazione). Ma col perfezionamento dei modelli, l'IA avrà probabilmente un effetto selettivo, in quanto finirà per rimpiazzare sempre più lavoratori, risparmiando all'interno delle professioni solo i migliori, in grado di svolgere i compiti più difficili e complessi. Quanto tempo possa durare la "luna di miele" con l'AI, cioè quanto tempo abbiamo prima che la sua natura elitaria prenda il sopravvento, e come arrivare preparati a questo momento, sono questioni ancora aperte.

Ci resteranno le domande. Forse arriverà un momento in cui l'IA generativa, allenatasi instancabilmente con gli *AI trainer* e con sé stessa, risponderà accuratamente, senza bisogno di intervento umano, a tutte le domande. A noi non resterà che farle. Saremo capaci di fare quelle giuste? Se ci riusciremo, credo che sarà grazie alle nostre qualità squisitamente umane. E al fatto che abbiamo iniziato a pensarci per tempo.

Odile Robotti è amministratore unico di Learning Edge srl, società specializzata nell'ottimizzazione del talento organizzativo, e insegna all'Università Vita-Salute San Raffaele.





Il forziere conteso delle materie prime

Di Alessandro Giraudò

ABReviewVoice 



Il XXI secolo sarà caratterizzato, ancor più che in passato, da incertezze e conflitti per il controllo delle risorse, determinanti sia per il benessere delle popolazioni sia per le produzioni industriali più avanzate. In questo nuovo contesto, spicca il ruolo centrale della Cina.

Le vicende politiche e belliche degli ultimi 20 anni e di questi giorni mostrano chiaramente il ruolo delle materie prime negli scambi e negli equilibri mondiali.

La storia viene spesso letta attraverso le opinioni filosofiche e religiose, l'evoluzione delle armi e delle tecniche di combattimento, della tecnologia civile o attraverso il denaro, l'economia e la finanza ma è possibile anche leggerla utilizzando il prisma delle materie prime, sapendo che cambiano nel tempo e spesso lo connotano. Il possesso dell'acqua, dei cereali, di determinati metalli come bronzo, ferro, oro e argento, per esempio, è stato in molti casi la chiave di volta del potere. Non sono, però, le uniche materie prime ad aver avuto un'enorme rilevanza: sale, spezie, prodotti per la farmaceutica, seta, lapislazzuli, ambra, corallo, pietre preziose, olio e vino, tessuti, bestiame (pecore per la lana, bovini per latte, carne, cuoio e letame, cavalli per l'agricoltura o per le guerre).

La rivoluzione industriale ha cambiato le carte sulla tavola del potere. Il tandem ferro-carbone offriva potere alle nazioni che li possedevano da quasi due secoli e permetteva loro di controllare altri Paesi attraverso armi e/o tecnologia (colonialismo, imperialismo). Dalla fine della Seconda Guerra Mondiale, tuttavia, le carte sono state nuovamente cambiate e rimescolate: petrolio, gas, energia nucleare, metalli critici hanno assunto un ruolo centrale, pur senza marginalizzare altre materie prime essenziali tra cui legno, molti

metalli di base e ferrosi, cereali e tessuti. Non bisogna, naturalmente, dimenticare la tecnologia, che accompagna lo sfruttamento e l'uso di queste materie prime, e la finanza che consente di svolgere un ruolo di arbitraggio in un mondo pieno di rischi e incertezze.

Equilibri e squilibri mondiali

Le vicende politiche e belliche degli ultimi 20 anni e di questi giorni mostrano chiaramente il ruolo delle materie prime negli scambi e negli equilibri mondiali. Le *commodity* figurano sulle prime pagine dei giornali, nelle discussioni discrete e ovattate delle cancellerie, nei documenti preparati dagli *sherpa* prima degli incontri formali dei Grandi di questo mondo e sono seguite con forte interesse dai trader delle grandi case mercantili mondiali (vere eminenze grigie), dai produttori e dai consumatori finali. Chiaramente, il sale, le spezie, il salnitro del Bengala e la seta sono stati rimpiazzati dai metalli strategici e tecnologici, dal petrolio e dal gas, dall'uranio e anche dall'acqua. E il controllo delle rotte di approvvigionamento rimane una costante nella storia che va dagli stretti dei Dardanelli e del Bosforo, a Ormuz, Bab el Mandeb e Malacca, cui si sono aggiunti due importanti *choke-point* come Suez e Panama. Il petrolio e il

gas, anche se la rivoluzione energetica verde in corso ne potrà ridurre l'importanza, rimangono elementi essenziali, così come i cereali (per esempio, il "corridoio del grano" nel Mar Nero).

Le terre rare e i metalli strategici sono largamente in mano alla Cina, che può decidere quando aprire o chiudere i rubinetti: il 70% del cobalto mondiale, per esempio, è prodotto in Cina; il 45% del rame in Cile-Cina-Perù; l'88% del litio giunge dal triangolo Australia-Cina-Cile; il 67% del nickel proviene da un altro triangolo, quello Indonesia-Filippine-Russia; e il Kazakhstan produce il 44% dell'uranio mondiale. E non bisogna dimenticare l'acqua, sempre più essenziale per soddisfare le esigenze di otto miliardi di persone, del mondo agricolo, degli allevamenti animali, delle imprese industriali e delle grandi miniere. Ricordando che solo il 3% di tutta l'acqua che esiste sul globo non è salata, attualmente si svolgono conflitti silenziosi per questa risorsa fondamentale: i rapporti diplomatici fra Egitto, Sudan ed Etiopia sono molto difficili in relazione ai flussi del Nilo; il mondo levantino è in una guerra permanente per l'approvvigionamento idrico; i ghiacciai del Tibet, vero bacino idrico per tutta l'Asia del sud est, e quelli delle Ande sono fonti di scontri diplomatici che potrebbero diventare conflitti caldi.

Sanzioni, conflitti e materie prime

In epoca medievale numerosi monarchi hanno applicato dure sanzioni contro i mercanti degli Stati con cui erano in guerra. Per esempio, molti mercanti di lana italiani hanno subito sequestri e confische, espulsioni e divieti di partecipare ai mercati da parte di vari governanti. Durante la guerra civile americana, gli stati del Nord hanno cercato di bloccare il flusso di merci importate, ma anche esportate, (il cotone, in particolare) degli stati del sud.

Quando la comunità internazionale vuole punire un Paese che ha commesso un atto giudicato illegale secondo il diritto internazionale (per esempio l'invasione di un altro Paese o maltrattamenti inflitti ai civili) arriva spesso a decidere misure per tagliare i rifornimenti e/o le esportazioni, soprattutto di materie prime considerate essenziali per la vita economica, ma anche per la vita ordinaria dei cittadini. Le sanzioni imposte da 23 Paesi contro il Sud Africa dal 1964 fino al crollo del regime nel 1990, fra cui l'embargo su petrolio e armi, hanno anche accelerato la fine dell'apartheid. E vanno anche solo citate le sanzioni introdotte nei decenni scorsi nei confronti di Afghanistan, Azerbaijan, Armenia, Bielorussia, Myanmar, Cina, Repubblica Democratica del Congo, Egitto, Eritrea, Repubblica di Guinea (Conakry), Guinea Bissau, Haiti, Iran, Iraq, Costa d'Avorio, Corea del Nord, Libano, Liberia, Libia, Sierra Leone, Somalia, Sudan Meridionale, Sudan, Siria, Tunisia e Zimbabwe.

Le sanzioni possono consistere nell'interdizione a esportare verso il Paese colpito prodotti industriali con un alto contenuto tecnologico, ma anche armi

o beni essenziali. Nel pacchetto di sanzioni che ha colpito la Russia, ultimamente, figurano anche sanzioni in materia finanziaria (per esempio l'esclusione dal sistema SWIFT per i trasferimenti internazionali).

La domanda è se le sanzioni siano o meno efficaci e la risposta dipende molto dalla struttura economica del Paese: se relativamente povero e di piccole dimensioni, scarsamente dotato di materie prime (fu il caso delle sanzioni all'Italia dopo l'invasione dell'Etiopia nel 1935), l'efficacia può essere significativa; se molto grande (come, per esempio, la Russia), le sanzioni sono molto meno efficaci. Nel settore finanziario, poi, esistono

soluzioni alternative, come la moneta elettronica digitale, che possono annullare in larga misura le sanzioni finanziarie.

Uno sviluppo determinante: dai BRICS all'OCEC

Il 23 agosto 2023 si è svolto il XV Summit dei BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica) a Johannesburg che si è concluso con l'ammissione di altri sei Paesi come membri di pieno diritto. Si tratta dell'Argentina (che col cambio di governo ha ritrattato l'ingresso), dell'Egitto, dell'Etiopia, dell'Iran, dell'Arabia Saudita e dell'UAE (United Arab Emirates). Secondo i responsabili

Figura 1
Il grande peso dell'OCEC nelle materie prime

Materie prime	in % della produzione mondiale
Cereali	41
Soia	59
Carne	45
Carbone	22
Petrolio	43
Gas	47
Ferro	50
Rame	15
Nickel	17
Titanio	72
Alluminio	77
Cromo	48
Manganese	62
Oro	26
Platino	83
Palladio	77

Fonte: elaborazione dell'autore su dati: USDA, USGS, FAO, World Bank, WGC.

dell'organizzazione, altri 40 Paesi hanno espresso l'intenzione di chiedere in futuro l'ammissione, in tempi diplomaticamente brevi. Di fatto, è stata creata informalmente l'OCEC, cioè l'*Organization of Commodities Exporting Countries*, entità che con undici membri rappresenta il 45,6% della popolazione mondiale, con un PIL pari al 29% del PIL mondiale e che, secondo la Banca Mondiale, sale al 37,2% se calcolato in base alla parità dei poteri d'acquisto (PPP).

L'importanza di questa nuova organizzazione nel settore delle materie prime è determinante. La figura 1 mostra chiaramente il peso di questo gruppo nella produzione mondiale di un gruppo selezionato di materie prime.

Occorre, inoltre, considerare il peso, soprattutto della Cina, nel settore dei metalli strategici e delle terre rare, essenziali per i prodotti di alta tecnologia e per la rivoluzione energetica e verde in corso. Negli ultimi anni, sono state crescenti le tensioni fra produttori e consumatori in un contesto sul piano geopolitico sempre più complesso e rischioso. Basta ricordare la decisione informale della Cina, nel 2021, di boicottare l'importazione di carbone dall'Australia (misura poi sospesa nel 2023 al fine di soddisfare le esigenze di produzione energetica, soprattutto elettrica) o la decisione della stessa Cina di imporre restrizioni alle esportazioni di gallio e di germanio, di primaria importanza per i prodotti hi-tech, per "ragioni di sicurezza nazionale".

Ancora una volta, le materie prime sono destinate a giocare un ruolo determinante nel quadro geopolitico degli anni a venire. Nel corso dell'ultimo ventennio i consumatori si erano abituati a contare su un flusso regolare, costante e rapido di materie prime,

Le terre rare e i metalli strategici sono largamente in mano alla Cina che può decidere quando aprire o chiudere i rubinetti.



Il XXI secolo, è l'opinione prevalente, sarà ancor più che negli ultimi duemila anni di storia, il secolo delle materie prime e dei conflitti per le risorse del pianeta.

condizioni divenute un paradigma normale del commercio internazionale. La situazione è, però, cambiata e il mondo deve abituarsi a flussi più incerti sottoposti a condizioni geopolitiche capricciose e a vincoli oggettivi dettati dalla logistica. Situazioni considerate finora eccezionali diventeranno, con ogni probabilità, la norma quotidiana e ordinaria.

Il summit di Johannesburg ha evidenziato la volontà di creare un gruppo alternativo al G7 allo scopo di esercitare maggiore influenza nelle decisioni strategiche mondiali e proporre soluzioni finanziarie complementari o anche competitive alle formule esistenti per realizzare investimenti e per aiutare Paesi emergenti in difficoltà. Il gruppo ha anche espresso la volontà di procedere a una "de-dollarizzazione" progressiva degli scambi internazionali. Orientamenti che non sono di per sé delle dichiarazioni di guerra, ma che rappresentano

altrettante sfide per il mondo "occidentale" che deve ripensare le proprie strategie geopolitiche e geoeconomiche mondiali, come sottolineato da un recente commento del *Financial Times*.

Tecnologia e materie prime cambiano la natura della guerra

Infine, è necessario meditare sul cambiamento strategico fondamentale nella tecnologia bellica, a sua volta fortemente dipendente dalla disponibilità di materie prime, come la storia ha ampiamente dimostrato.

Nel corso delle guerre napoleoniche si era chiaramente confermata l'assoluta rilevanza del potere marittimo negli equilibri militari: la British Navy aveva affermato la propria superiorità sulle marine delle altre potenze dell'epoca, proteggendo con le navi dell'Ammiraglio il commercio di materie prime e di prodotti inglesi e difendendo altresì i loro possedimenti nel mondo intero.



Dopo la Seconda Guerra Mondiale gli Stati Uniti hanno confermato questo principio e oggi le *seven fleets* navigano sui mari e sugli oceani con un preciso obiettivo: proteggere gli Usa e il mondo occidentale, oltre che i traffici marittimi commerciali. L'URSS e poi la Russia hanno tentato di seguire questa strategia ma le difficoltà di accesso ai mari "caldi" hanno reso difficile questa decisione, rendendo indispensabile il ricorso a una flotta sottomarina con sporadiche incursioni nel Mediterraneo.

La grande novità è, però, rappresentata dalla nuova strategia marittima militare cinese. La Cina dispone ormai della più grande flotta militare del mondo, con 355 unità articolate su tre flotte, contrapposte alle 305 unità della US Navy, che però possiede navi più grandi. La Cina, inoltre, non riesce a essere presente su tutti i mari.

La tecnologia militare sta, dunque, cambiando e il fattore costituito dal controllo delle materie prime, specie

quelle più critiche, rare e strategiche, si rivela sempre più come centrale e decisivo. Ancor più se si considerano le spinte verso lo spazio extraterrestre, le comunicazioni ubiqua e l'utilizzo dei droni, della robotica e dell'intelligenza artificiale, che stanno profondamente modificando il "modo di condurre la guerra". Il XXI secolo, è l'opinione prevalente, sarà ancor più che negli ultimi duemila anni di storia, il secolo delle materie prime e dei conflitti per le risorse del pianeta.

Alessandro Giraudo insegna all'IN-SEEC (Institut des Hautes Etudes Economiques et Commerciales) di Parigi e al Politecnico di Torino (Commodity Geopolitics and Risk Management). Ha scritto circa 20 libri fra cui *Storie straordinarie delle materie prime*, *Altre storie straordinarie delle materie prime* e *Quando il ferro costava più caro dell'oro* (Add Torino Editore).



La gestione del passaggio generazionale tramite la holding di famiglia

Una soluzione che, in molti casi, risulta essere la scelta vincente. Consente, infatti, di perseguire diversi obiettivi, quali l'ottimizzazione della fiscalità e il miglioramento della governance familiare, tramite un'operazione di conferimento che il legislatore ha reso agevole e proficua.



Di Richard Talon e Riccardo Di Stefano

Il ruolo del **Family Business** nel contesto economico e sociale europeo è fondamentale. In Italia, in particolare, le aziende familiari sono storicamente una parte essenziale del tessuto industriale: **nel nostro Paese sono circa 800.000 le imprese familiari**¹. Se si guarda alle società con fatturato superiore a 20 milioni di euro, su poco meno di 18.000 quasi 12.000 sono imprese a controllo familiare. Un numero stimato in crescita anche per il 2024², e che conferma il forte posizionamento delle aziende di famiglia.

Spesso queste realtà imprenditoriali sono considerate avverse al rischio e al cambiamento, ma in realtà **sono tra le imprese con le maggiori capacità di**

adattamento. Grazie a processi decisionali snelli, riescono a rispondere rapidamente alle nuove tendenze in atto permettendo loro di crescere e prosperare anche in periodi caratterizzati da profonde trasformazioni.

Nonostante questi segnali di ripresa, le aziende familiari italiane sembrano ancora doversi confrontare con la tematica del passaggio generazionale. Prima o poi, dovranno affrontare la questione di chi mettere al timone e di come trovare il proprio leader del futuro, in continuità con i valori e le tradizioni della famiglia.

Tale fenomeno assume particolare rilievo nel nostro Paese ed è riscontrabile in ogni realtà a conduzione familiare, indipendentemente dalle peculiarità geografiche, culturali e strutturali di questi nuclei.

Se ci affidassimo ai dati AUB-ISTAT, noteremmo che il 18% delle aziende familiari italiane dovrebbe cambiare leadership nei prossimi 5 anni; si prevede che entro il 2030 a livello globale verranno trasferiti 15.400 miliardi di dollari, 3.200 dei quali solo in Europa³. Di fatto, soltanto il 9% sembra pensarci seriamente, ma avverte tale priorità come un qualcosa da gestire

1 Ricerca KPMG sui family business, dati aggiornati al 2021.

2 Fonte: Articolo di *QuiFinanza* del 23.8.2023.

3 Wealth-X, A Generational Shift: Family Wealth Transfer Report 2019.

Le aziende familiari in Italia sono circa 800.000 e costituiscono storicamente una parte essenziale del tessuto industriale.

nel medio-lungo periodo (tra 10-20 anni) e non nel breve (entro i 5 anni), come evidenziato dalla ricerca. Tre quarti degli imprenditori vive questo passaggio come un naturale punto di cambiamento radicale (“disruption”). Eppure, la tendenza è di mantenere la proprietà in seno alla famiglia, come confermato dalla nostra indagine e dalla quale si rileva che il **62% dei leader familiari** italiani intervistati (rispetto al 68% a livello mondiale) **desidera che l’azienda resti di proprietà della famiglia**.

Tuttavia, la crescita del *family business* rende necessaria l’implementazione di nuovi modelli di leadership, aprendo gli scenari anche a nuove figure esterne alla discendenza e dotate di forti capacità gestionali. Un argomento delicato, da affrontare con attenzione per non sconvolgere gli equilibri familiari.

Il modello di business a gestione familiare annovera al suo interno dinamiche che, a volte, possono sfociare in veri e propri conflitti, soprattutto nelle fasi di discontinuità aziendale. È un momento complesso in cui la figura di un professionista esterno, che affianca l’imprenditore per un’analisi accurata della gestione aziendale, risulta essere una scelta vincente per preservare sia i rapporti affettivi che il patrimonio accumulato nel lungo periodo.

Si tratta di temi che dovrebbero essere affrontati con lungimiranza, sensibilità

e pragmaticità, grazie al supporto di esperti che con autorevolezza affianchino tutte le figure coinvolte nella vicenda: il cliente, i suoi familiari e il consulente finanziario.

Un confronto costruttivo di tutte le parti in causa consente all’azienda di fare un salto di qualità in termini di dimensione organizzativa e struttura di governance, grazie all’individuazione di soluzioni personalizzate, come ad esempio la costituzione di una *Family Holding*, uno strumento che offre diversi vantaggi tributari.

Inoltre, non andrebbe trascurata la possibilità che la soluzione migliore per la continuità aziendale sia la realizzazione di una vendita verso l’esterno. Il *liquidity event* è, infatti, un argomento molto dibattuto quando si parla di passaggio generazionale, e può avvenire nel passaggio alla seconda generazione o anche a uno step successivo.

Costituzione di Family Holding

La costituzione di una holding di famiglia risulta essere la scelta vincente in molteplici casi. Consente infatti di perseguire diversi obiettivi: l’ottimizzazione della fiscalità e il miglioramento della governance familiare. L’operazione di conferimento, inoltre, è stata resa più agevole e proficua dal legislatore. Vediamo insieme come funziona.

Il **conferimento di partecipazioni** è di norma un’operazione ai fini fiscali

“realizzativa”, da attuarsi in base alle disposizioni dell’articolo 9 del TUIR dove viene previsto che, in caso di conferimenti o apporti in società o in altri enti, si considera corrispettivo conseguito il valore normale dei beni e dei crediti conferiti. Dunque, salvo l’applicazione di norme specifiche messe a disposizione dal legislatore (di cui si dirà meglio sotto), il conferente “realizza”, per effetto dell’operazione di conferimento, al valore normale. Nel caso di **conferimento di aziende** (art. 176 TUIR) **di partecipazioni di controllo** (art. 175 TUIR), ovvero di conferimenti di partecipazioni per effetto dei quali si integra o si incrementa il controllo (c.d. scambio di partecipazioni - art. 177 TUIR), il legislatore ha contemplato particolari regimi di “neutralità fiscale indotta”. Inoltre, lo scambio di partecipazioni è stato oggetto di novità con il D.L. n. 34 del 2019 che ha ampliato, con il comma 2-bis dell’articolo 177, la possibilità di applicare il regime di neutralità indotta anche al caso in cui oggetto del conferimento siano partecipazioni qualificate ma non di controllo. Per completezza si osserva che si hanno partecipazioni qualificate quando l’oggetto dello scambio sia rappresentato da una percentuale di diritti di voto esercitabili nell’assemblea ordinaria superiore al 2% o al 20% ovvero una partecipazione al capitale o al patrimonio superiore al 5% o al 25% secondo che si tratti di titoli negoziati in mercati regolamentati o di altre partecipazioni. Presentiamo a seguire tre differenti scenari (non esaustivi), di ottimizzazione del passaggio generazionale, relativi alla costituzione della Family Holding:

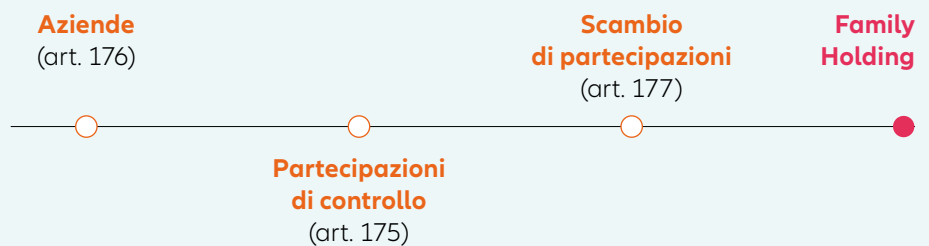
1) Socio con partecipazioni di maggioranza: costituzione di Family

Il passaggio generazionale del Family Business

Un passaggio generazionale con a oggetto l’impresa di famiglia necessita di attenzioni particolari volte a tutelare la family governance come pure la continuità aziendale. La Family Holding potrebbe risultare una valida soluzione.

Conferimento

Il legislatore, in ambito di conferimento, ha contemplato particolari regimi di neutralità fiscale.



Donazione

Rispettando specifiche condizioni la donazione delle quote può avvenire in esenzione di imposta.

Un approccio multidisciplinare può sostenere l’imprenditore in una fase delicata, evitando non solo la dispersione del patrimonio, ma preservando i valori fondanti dell’impresa stessa.

Holding (in esenzione di imposta) finalizzata a ottimizzare aspetti di Family Governance

Il caso classico è quello del fondatore dell’azienda che detiene la maggioranza delle quote. In tale contesto, egli conferisce le partecipazioni in una Holding di famiglia (da lui interamente detenuta) donando successivamente le quote della Holding ai figli in comunione, beneficiando altresì dell’esenzione di cui all’articolo 3, comma 4-ter del D.

Lgs. n. 346 del 1990. Grazie a tale disposizione normativa, la donazione così effettuata non sconta l’imposta di donazione.

Tuttavia, occorre sottolineare come, in base alle più recenti interpretazioni di prassi e giurisprudenziali, la possibilità di applicare tale esenzione sia molto legata all’attività svolta dalla società. Infatti, la lettura che l’Agenzia delle Entrate e la giurisprudenza danno di tale norma è quella unicamente di

garantire il passaggio e la continuità dell'attività d'impresa, con la salvaguardia degli stakeholders e dei lavoratori. Appaiono penalizzate pertanto le società prive di attività d'impresa sottostante (es. società di gestione). In conclusione, occorre un'analisi attenta del business della società per poter usufruire di tale agevolazione.

Mentre i vantaggi da un punto di vista di governance risiedono nel fatto che le scelte decisionali ricadranno sugli "eredi", quali nuovi soci in comunione della Holding di famiglia, non distraendo la società operativa dal core business e limitando inoltre potenziali conflittualità che potrebbero sorgere tra i diversi membri della famiglia. Si potrebbe poi pensare di nominare un membro della famiglia quale amministratore della società operativa per migliorarne i profili gestori.

2) Socio con partecipazioni di minoranza qualificata: costituzione di Family Holding (in esenzione di imposta)

Il caso è simile a quello appena rappresentato, tuttavia il socio fondatore non detiene la maggioranza delle quote bensì una minoranza qualificata (>20 diritti di voto o 25% capitale sociale).

Potendo beneficiare del comma 2-bis dell'art. 177, le quote vengono conferite in una holding unipersonale donata successivamente ai figli.

La donazione, rispettando i requisiti normativi nonché le interpretazioni di prassi e giurisprudenziali sopra enunciate, porta con sé la possibilità di beneficiare dell'esenzione di cui all'articolo 3 comma 4-ter del D. Lgs. n. 346 del 1990. Altro aspetto da non trascurare in tali riorganizzazioni, è la necessità di essere assistiti da validi professionisti che, analizzando l'operazione, ne diano il benestare circa la non aggredibilità da un punto di vista di abuso del diritto, soprattutto in assenza di valide ragioni extra-fiscali nonché di operazioni circolari.

3) Costituzione di una Holding di famiglia per la gestione di nuovi investimenti

In parallelo o in alternativa agli scenari proposti, capita spesso di utilizzare la Holding quale cassaforte di famiglia per la gestione della liquidità e per l'apertura di nuovi investimenti o business. In tale scenario, la Holding sarà destinataria dei dividendi prodotti dalla società operativa (o stratificatisi precedentemente), e utilizzerà le

risorse finanziarie ottenute per effetto della distribuzione per attuare nuovi investimenti.

Da un punto di vista fiscale, tale istituto beneficerà di una tassazione limitata in applicazione del regime di *Participation Exemption* che prevede, per dividendi distribuiti a soggetti di cui all'art. 73 del TUIR, una tassazione dell'1,2% rispetto al più oneroso 26% nel caso di attribuzione diretta al socio/persona fisica.

Le somme distribuite potrebbero dunque essere utilizzate dalla newco per nuovi investimenti, distanti dal core business della società operativa, potendo inoltre beneficiare del "reinvestimento del vantaggio fiscale". Da quanto illustrato emerge chiaramente che un approccio multidisciplinare possa sostenere l'imprenditore in una fase delicata, evitando non solo la dispersione del patrimonio, ma preservando i valori fondanti dell'impresa stessa.

Richard Talon, Senior Manager, Family Office and Private Client Services, KPMG.

Riccardo Di Stefano, Associate Partner, Family Office & Private Client Services, KPMG.

Il supporto professionale di KPMG

Il Family Office dello Studio Associato – Consulenza legale e tributaria di KPMG è parte del Family Office and Private Client Network di KPMG International, dispone di un gruppo multidisciplinare di consulenti situati in 154 sedi associate dislocate a livello mondiale ed è in grado di soddisfare gli interessi degli Ultra HNWI, degli imprenditori e delle famiglie, oltre che dei loro family office. L'esperienza ultrannuale e la multidisciplinarietà che ci contraddistinguono consentono di offrire servizi di assistenza qualificati in molteplici settori, quali: pianificazione patrimoniale, gestione dei rischi e della sicurezza, tecnologia e innovazione, supporto alle transazioni straordinarie, efficientamento, governance familiare, assistenza nei passaggi generazionali oltre che nei servizi fiscali e legali. Il supporto offerto dal Family Office dello Studio Associato

di KPMG vi consentirà di beneficiare di tutta l'expertise e il know-how acquisiti sul campo, sia a livello nazionale sia internazionale, dai nostri professionisti. Collaborando con voi, i nostri consulenti saranno in grado di fornirvi consigli chiari, pratici e personalizzati volti a raggiungere il futuro immaginato per voi e la vostra famiglia. Offrendovi un servizio su misura in grado di coprire, senza soluzione di continuità, una vasta gamma di prestazioni, il Family Office dello Studio Associato di KPMG sarà in grado di coordinare attività complesse, fornendo soluzioni end-to-end anche a supporto del vostro family office, collaborando con i vostri consulenti di fiducia.

Se desideri saperne di più, contatta il tuo Consulente Finanziario Allianz Bank per un'analisi preliminare gratuita in collaborazione con KPMG.



Cent'anni preziosi



Crediti per tutte le foto dell'articolo
Courtesy of Damiani

A cura della Redazione

Fondata nel 1924 a Valenza Po,
la maison Damiani
è nota in tutto il mondo per l'eccellenza
delle proprie creazioni.

È il 1924 e, nel cuore del distretto orafa di Valenza Po, nasce la maison Damiani. Viene fondata dal capostipite Enrico che, grazie alla sua abilità di maestro orafo, diventa in breve tempo il gioielliere a cui si rivolgono le grandi famiglie dell'epoca per la realizzazione di pezzi unici: veri e propri capolavori di raffinata maestria. La storia dell'azienda prosegue poi con il figlio Damiano, nato nel 1934, che inizia un processo di potenziamento industriale e di espansione commerciale e promuove la ricerca nel design e l'innovazione tecnica, che segneranno profondamente l'evoluzione aziendale. I gioielli Damiani acquistano sempre maggiore notorietà grazie anche all'idea, rivoluzionaria all'epoca, di garantire il prezzo ai clienti e di creare cataloghi con tutte le collezioni. I primi anni Novanta vedono l'ingresso in azienda della terza generazione, oggi saldamente alla guida: Giorgio segue l'acquisto delle materie prime, lo sviluppo prodotto, le relazioni commerciali oltre alla direzione creativa e la Ricerca e Sviluppo; Silvia sovrintende tutti gli aspetti legati alle relazioni esterne e all'immagine dei brand del Gruppo, mentre Guido assume la direzione dell'azienda. Oggi Guido è il presidente della società, che vede come vicepresidenti Giorgio e Silvia.

Un gioiello Damiani, rivendicano con orgoglio in azienda, è un'opera unica, realizzata a mano da sapienti maestri orafi, che si caratterizza per il design esclusivo, la grande attenzione ai dettagli e l'eccellente qualità delle gemme: solo le pietre più pregiate in termini di purezza, colore e taglio vengono selezionate per ornare gli splendidi gioielli del brand.

E, infatti, i gioielli Damiani sono apprezzati in tutto il mondo per lo stile, il design e l'artigianalità manifatturiera tutta italiana delle sue creazioni. E il mondo la premia: la maison è l'unica azienda orafa al mondo ad avere vinto ben 18 Diamonds International Awards, l'Oscar internazionale della



Un gioiello Damiani è un'opera unica, realizzata a mano da sapienti maestri orafi, che si caratterizza per il design esclusivo, la grande attenzione ai dettagli e l'eccellente qualità delle gemme.

Cento anni preziosi, quelli di Damiani, ma anche esemplari per il radicamento nel territorio e l'etica sociale e ambientale dell'azienda e del suo management.



gioielleria. Sharon Stone, Tilda Swinton, Jennifer Aniston, Gwyneth Paltrow, Brad Pitt, senza dimenticare gli italianissimi Isabella Rossellini, Sophia Loren e Paolo Sorrentino sono solo alcuni dei volti noti che hanno riconosciuto l'eccellenza di Damiani e l'hanno scelto per celebrare i loro successi.

Il marchio è presente, in location prestigiose, con boutique monomarca nelle migliori capitali del lusso e della cultura, tra le quali Milano, Roma, Parigi, Londra, Dubai, Tokyo, Pechino e Seul ed è inoltre distribuito nei più importanti department store e negozi multimarca del mondo.

Diventato un gruppo diversificato, che fattura oltre 300 milioni di euro l'anno, Damiani promuove l'eccellenza Italiana attraverso la sinergia di marchi complementari, creati o acquisiti, nel corso della propria storia: nel segmento dei preziosi, il brand SALVINI interpreta con uno stile contemporaneo i grandi classici della gioielleria dando vita a





creazioni che esprimono l'essenza del Lusso accessibile; Bliss si rivolge a un pubblico più giovane che però non vuole rinunciare a eleganza, carattere, classe e stile; mentre Calderoni, lo storico marchio milanese di Alta Gioielleria fondato nel 1840, è specializzato nella commercializzazione di diamanti naturali sciolti. A questi brand di gioielleria si affiancano Rocca, l'unica catena multibrand che distribuisce gioielleria e orologeria di lusso in Italia, fondata nel lontano 1794, e Venini, la storica vetreria artistica di Murano, fondata nel 1921, le cui opere d'arte uniche nel loro genere sono esposte nei più importanti musei del mondo. Cento anni preziosi, dunque, quelli di Damiani, ma anche esemplari per il radicamento nel territorio e l'etica dell'azienda, che si articola in azioni di tipo sociale e ambientale in Italia e nel mondo. Un'eccellenza italiana di cui *Ab Review* racconterà gli aspetti salienti nel prossimo numero di ottobre 2024.



Una transizione che fa bene al malato

Il Transitional Care è un nuovo approccio terapeutico che tiene conto delle diverse esigenze dei malati cronici nel passaggio dall'età pediatrica all'età adulta. Significativa l'esperienza della Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia.



Intervista a Giovanna Riccipetoni

L'approccio Transitional Care risponde a un'esigenza sempre più avvertita: prendere atto delle profonde differenze nella tipologia assistenziale che deve essere offerta ai malati cronici nel passaggio dall'età pediatrica a quella adulta.

Nel campo delle malattie rare si rende indispensabile assicurare un percorso di Transitional Care, ovvero un nuovo approccio di assistenza ai pazienti portatori di malattie croniche e congenite le cui problematiche persistono e si modificano con il passare del tempo.

Questo approccio risponde a un'esigenza sempre più avvertita sia dalle strutture ospedaliere che dai pazienti stessi e dalle loro famiglie: quella di prendere atto delle profonde differenze nella tipologia assistenziale che deve essere offerta ai malati cronici nel passaggio dall'età pediatrica a quella adulta.

Per rispondere a quest'esigenza, inderogabile per i pazienti affetti da malattie rare, sono sorte iniziative tese ad affiancare l'attività della sanità pubblica e superarne i limiti. Tra le più significative e rilevanti in ambito nazionale, la sperimentazione che viene condotta dalla Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia che ha avviato un percorso di *transitional care* nel gennaio 2020. Ne è a capo la professoressa Giovanna Riccipetoni, già Direttore S.C. di Chirurgia Pediatrica Fondazione Policlinico San Matteo di Pavia e Professore Straordinario dell'Università di Pavia, che è stata Presidente dell'European Pediatric Surgeons Association e che espone nell'intervista la situazione e le prospettive della sperimentazione in atto.

Come nasce l'approccio di Transitional Care e con quali obiettivi?

L'approccio di Transitional Care nasce alla fine degli anni '90 nel mondo anglosassone e nord-europeo, dove si effettua da decenni la registrazione dei pazienti e delle rispettive patologie, soprattutto se congenite e rare, per rendersi conto dell'*outcome* a distanza di tempo. L'esigenza nasce dal fatto che la chirurgia delle malformazioni

congenite assicura oggi elevate percentuali di successo con aspettative di vita a lungo termine, per cui diviene sempre più elevato il numero di pazienti che raggiunge l'età adulta. Io stessa ho in cura pazienti operati in epoca neonatale, che oggi sono adulti di circa 50 anni di età. Questo significa che vi è necessità di seguire pazienti con disturbi congeniti dall'età pediatrica fino all'età adulta, anche perché i medici e i chirurghi dell'adulto non hanno esperienza di malattie congenite e dei problemi che possono insorgere nell'età adulta a causa della condizione malformativa.

Ognuna di queste persone ha, infatti, problemi specifici e ha bisogno di un percorso assistenziale di Transitional Care, che consenta una trasmissione di conoscenze, informazioni e un rapporto multidisciplinare e trasversale tra specialisti del bambino e specialisti dell'adulto.

Ci sono stati interventi legislativi, fra i quali il più importante sono le Nice Guidelines del Regno Unito, pubblicate nel 2016, che affrontano il

problema delle cure transizionali e della ricerca clinica.

A seguito di questo, il nostro Ministero della Sanità ha vagliato le linee guida sulla cronicità e gli USA hanno considerato le cure *transitional* il goal assistenziale del 2020, nonostante sia un Paese con follow-up difficile da effettuare per i costi assicurativi. Tutti i genitori di pazienti affetti da malattie rare sostengono la necessità di questo percorso per non trovarsi senza punti di riferimento in futuro.

Quali sono le criticità che occorre affrontare nel passaggio da assistenza di tipo pediatrico a quella relativa all'età adulta?

Le criticità sono molte: non vi è un'esperienza precedente e quindi genitori e pazienti hanno difficoltà nel trovare una risposta alle proprie esigenze. Per questo motivo gran parte dei pazienti smette di far controlli e torna in urgenza, poi, con complicanze molto gravi. È una criticità che può essere superata attraverso la costruzione multidisciplinare di un percorso. Nel



Per portare avanti nuovi progetti, bisogna muoversi con il supporto del volontariato e del settore privato; il pubblico ha tempi molto più lenti.

nostro modello di assistenza sanitaria non sono concepite strutture di accoglienza intermedie, dove si ricoverano queste persone. Alla Fondazione Policlinico San Matteo abbiamo realizzato stanze con un minimo di comfort all'interno del reparto. Occorre, inoltre, affrontare il problema del personale infermieristico che non ha ancora una formazione adeguata a comprendere la transizione tra bambino e adulto. Bisogna individuare spazi assistenziali, momenti multidisciplinari di lavoro, infermieri che si occupino di transizione.

Quali le cause dell'aumento delle patologie croniche nel passaggio verso l'età adulta?

L'aumento è un beneficio: se prima questi pazienti morivano in epoca neonatale e avevano una mortalità elevata a distanza, oggi grazie al progresso della scienza aumentiamo il numero di pazienti malati cronici che raggiungono l'età adulta. Uno degli

obiettivi è far vivere i pazienti più a lungo ed offrire cure adeguate anche nell'età adulta. Ad esempio, se in passato i bambini affetti da tumore avevano limiti di sopravvivenza, oggi circa il 90% cresce e diventa adulto portandosi con sé il rischio di problemi come un tumore secondario, effetti secondari delle cure, infertilità; molti grandi prematuri diventano pazienti cronici, ma un decennio fa non sarebbero sopravvissuti. In sostanza abbiamo un goal positivo, ma che ci responsabilizza sulle cure a distanza e sull'*outcome* clinico e psico-sociale di questi pazienti.

La Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia è stata individuata come soggetto di sperimentazione del Progetto Transitional Care nella Regione Lombardia: in cosa consiste la sperimentazione?

Nel 2019 nelle linee di indirizzo della Regione è stata introdotta la possibilità di fare sperimentazioni sulla

Transitional Care: come Fondazione Policlinico abbiamo assolto l'istanza. Per questo mi sono trasferita a Pavia dopo aver diretto l'Ospedale dei Bambini V. Buzzi di Milano per circa 15 anni. A differenza degli ospedali pediatrici, il San Matteo è un Policlinico capace di offrire esperti per l'intero ciclo di vita. In secondo luogo, la Fondazione Policlinico San Matteo è uno degli Istituti che registra il maggior numero di malattie rare l'anno e, infine, la sua direzione ha espresso un chiaro interesse per l'iniziativa.

Come si relaziona l'attività della Fondazione con le esigenze espresse dal Servizio Sanitario Nazionale?

Bisogna dire che a oggi abbiamo realizzato il Progetto ad iso-risorse, coordinando quindi le risorse e le competenze già disponibili. Anche adesso non abbiamo una legislazione a livello nazionale che consenta di facilitare gli interventi. La Fondazione ha un buon coordinamento, abbiamo un sito per la registrazione dei pazienti, autorizzato dal Comitato Etico, nel rispetto di tutte le regole. L'obiettivo generale e nazionale è quello di arrivare a cambiare la disciplina inducendo a creare delle aree dedicate alla TC.

Dal punto di vista delle professionalità richieste dall'approccio TC, quali sono le esigenze formative e i programmi previsti?

Le esigenze formative sono fondamentali, per questo abbiamo attivato subito all'Università di Pavia un Master di II livello denominato "Transitional Care nei pazienti chirurgici: dall'età pediatrico-adolescenziale a quella adulta" in cui l'anno scorso si sono diplomati sette Specialisti e quest'anno è alla seconda edizione con altrettanti iscritti. Ho personalmente collaborato a tesi di laurea e specializzazione per medici; a tesi magistrali per infermieri che, come detto, devono apprendere un nuovo pensiero che superi la compartimentazione bambino/adulto.

L'offerta di un percorso di cure transizionali ha portato a risultati molto positivi poiché tutti i pazienti riportano un miglioramento statisticamente significativo nello stato di salute.

Come si prevede di realizzare il reperimento e l'utilizzo delle risorse economiche finanziarie necessarie per il progetto?

Non ci sono risorse a livello nazionale e locale, tutto il SSN si muove secondo disponibilità finanziarie costanti e dunque è di vitale importanza puntare a raccogliere fondi e donazioni da privati, che spero saranno sollecitate anche da questa testimonianza. La mia esperienza professionale mi ha fatto capire che, per portare avanti nuovi progetti, bisogna muoversi con il supporto del volontariato e del settore privato; il pubblico ha tempi molto lenti, può aiutare a creare il giusto ambiente e può mettere a disposizione i luoghi dell'azione, ma naviga in condizione di scarsità di risorse. A livello nazionale c'è un'acuta carenza di medici e infermieri e quindi il personale sanitario è limitato. Tutto questo è in linea con la congiuntura che il nostro Paese sta attraversando in questo momento, caratterizzato dal fatto che le risorse vengono finalizzate prevalentemente a settori dell'emergenza.

Da giugno 2021 a oggi abbiamo trattato con il percorso di Transitional Care 308 pazienti, di questi la maggioranza proveniva da Regione Lombardia, ma vi sono pazienti che vengono un po' da tutte le Regioni d'Italia, molti dal Sud del nostro Paese ove maggiore è la carenza di strutture ad alta qualificazione. Con il Comitato Etico abbiamo sviluppato un Progetto di registrazione e ricerca prospettica basata sulla somministrazione a distanza di questionari per valutare l'*outcome*, ovvero i benefici di questo approccio. Abbiamo considerato ed esaminato sei gruppi di patologie oggetto di Transitional Care: gastroenterico, urogenitale, oncologico, toracico, neurosviluppo e miscelaneo; posso concludere che l'offerta di un percorso di cure transizionali ha portato a risultati molto positivi, poiché tutti i pazienti riportano un miglioramento statisticamente significativo nello stato di salute grazie alla disponibilità del percorso intrapreso.

Per donazioni e 5 x mille a Associazione ODV - Pavia Gli Amici del Sorriso
CF 02855480188
IBAN IT67A0344048670000000400000
causale: Progetto Transitional Care della Chirurgia Pediatrica-Pavia



Un approccio più efficace per la cura delle malattie rare

Di Nurgul Nsanbayeva e Lorenzo Rimoldi



Progetto Copernico utilizza la metodologia del Value-Based Healthcare unita allo Human Centred Design per migliorare il percorso-paziente nei casi di Angioedema ereditario.

Il panorama sanitario italiano si trova ad affrontare da tempo una sfida crescente: la gestione delle malattie rare croniche. Queste condizioni richiedono cure specializzate e a lungo termine mettendo a dura prova il Sistema Sanitario Nazionale (SSN) e la sua sostenibilità. L'approccio Value-Based Healthcare (VBHC), ideato da Michael Porter, professore alla Harvard Business School, emerge come un faro di speranza offrendo la possibilità di migliorare gli esiti clinici e l'esperienza paziente, a costi notevolmente inferiori. Negli Stati Uniti e nei Paesi del nord Europa – tra cui Olanda, Danimarca e Svezia – questo approccio è già ampiamente utilizzato e ha portato notevoli risultati in termini di ottimizzazione di risorse e miglioramento della qualità delle cure. Il VBHC offre una guida per l'allocazione di risorse e la definizione delle priorità d'investimento in ambito sanitario. Alla base di questa metodologia sta una semplice definizione di valore secondo cui il valore in sanità, appunto, equivale agli esiti che contano davvero per i pazienti divisi per il costo necessario a ottenerli. Questa formula per il raggiungimento del valore indica una chiara strategia, secondo cui è necessario identificare in primo luogo quali sono gli *outcome* davvero importanti per i pazienti e quindi investire innanzitutto sulle attività che ne garantiscano il conseguimento.

La pratica dello Human Centred Design, una metodologia che si focalizza sulla progettazione centrata sull'utente, si integra in modo naturale con il VBHC. Infatti, lo Human Centred Design fornisce gli strumenti pratici per strutturare il processo di progettazione, in modo da individuare gli esiti cruciali per i pazienti e sviluppare rapidamente soluzioni prototipali. Questo lavoro permette di identificare precisamente quali sono i bisogni su cui intervenire e testare soluzioni innovative con un investimento di tempo e risorse limitato. Seguendo una logica di *trial and error* che permette di

definire rapidamente quali soluzioni sono vincenti ed investire per scalare solamente quelle attività che garantiscono il miglioramento dell'esperienza paziente, della qualità clinica e dell'efficientamento dei processi.

Progetto Copernico: il caso dell'Angioedema ereditario

Gli Istituti Clinici Scientifici Maugeri, grazie anche alla sponsorizzazione incondizionata di Takeda, hanno deciso di applicare l'approccio Value-Based Healthcare unito allo Human Centred Design a un percorso paziente, in modo da condurre un progetto pilota e misurarne i risultati. Infatti, con il Progetto Copernico, l'equipe clinica di Maugeri, supportato da Your Business Partner (YBP), società di consulenza specializzata in strategia e innovazione, ha lavorato sul ri-disegno del percorso dedicato all'Angioedema ereditario (HAE). Copernico ha permesso di sviluppare un modello efficace che assicura standardizzazione dei processi, personalizzazione delle cure e

un'alta qualità dei servizi per pazienti e *caregiver*. Data la sostenibilità del modello, ICS Maugeri sta ora strutturandone la scalabilità anche sugli altri percorsi paziente.

Per rispondere alle difficili sfide presenti in un contesto come quello del HAE, con il Progetto Copernico si adotta la metodologia del Value-Based Healthcare e gli strumenti dello Human Centred Design per identificare i bisogni ancora non risposti degli stakeholder chiave, disegnare soluzioni innovative e *disruptive*, e soprattutto comunicare in modo empatico la complessità della vita e dell'esperienza di questi pazienti e caregiver.

Per fare questo, Progetto Copernico ha lavorato con un team multidisciplinare guidato da clinici, tra cui due specialisti HAE, un allergologo/immunologo, una psicologa, e una infermiera dedicata. L'equipe medico era supportato da consulenti di Your Business Partner con competenze di *project management*, *disruptive innovation*, *business analysis*, e *service design*.

Per la cura delle malattie rare, l'approccio Value-Based Healthcare, ideato da Michael Porter, emerge come un faro di speranza offrendo la possibilità di migliorare gli esiti clinici e l'esperienza paziente, a costi notevolmente inferiori.

Lo Human Centred Design si integra in modo naturale con il VBHC e fornisce gli strumenti pratici per strutturare il processo di progettazione.

I risultati ottenuti

Progetto Copernico ha conseguito numerosi risultati importanti che hanno migliorato in particolar modo l'esperienza paziente lungo il percorso di cura e l'efficacia organizzativa del percorso. In fase di pre-diagnosi e diagnosi, sono due i risultati principali, entrambi con l'obiettivo di ridurre il ritardo diagnostico ed agevolare il paziente nel raggiungimento della diagnosi:

Utilizzo di SEO per indirizzare i motori di ricerca verso la società scientifica, l'associazione pazienti e l'unità operativa per la cura del HAE.

Streamlining del processo per gli esami di laboratorio in modo da restituire ai pazienti una diagnosi chiara in tempi brevi.

In fase di post-diagnosi, quindi di trattamento e monitoraggio, sono tre i risultati più incisivi:

1. La strutturazione di un percorso per la gestione del farmaco che include anche l'adozione di un contratto *boundled-payment* per la fornitura dei farmaci sulla base delle richieste

e dei bisogni dei pazienti. Questo nuovo percorso per la gestione del farmaco assicura la riduzione dei tempi di attesa per i pazienti e una diminuzione importante di sprechi e inefficienze di magazzino con un conseguente abbassamento dei costi per il sistema sanitario.

2. Introduzione di supporto psicologico dedicato. Insieme alla Psicologa Clinica ora divenuta parte integrante del team multidisciplinare per la cura dei pazienti con HAE, è stato sviluppato un percorso integrato per la salute mentale. Recenti studi hanno mostrato che l'ansia e la depressione possano essere fattori scatenanti di attacchi di HAE e le conversazioni condotte con i pazienti nel corso del progetto hanno confermato nuovamente questo legame. Il percorso di supporto psicologico strutturato con Progetto Copernico può essere individuale o di gruppo a seconda delle preferenze e delle diverse situazioni in cui si trovano i pazienti.

3. Monitoraggio da remoto tramite piattaforma digitale. Per misurare gli esiti del nuovo percorso di cura, il team ha disegnato uno strumento completamente nuovo nel contesto del HAE, l'*Ecological Momentary Assessment* (EMA). L'EMA è uno strumento che osserva gli stati d'animo e i comportamenti dei pazienti nella loro vita quotidiana concentrandosi specificamente su fattori di salute mentale e indicatori di stress psicosociale. Questo metodo offre risultati più accurati rispetto a metodi di raccolta dati che richiedono alle persone di ricordare sintomi, stati d'animo ed eventi lungo un ampio periodo di tempo.

Le diverse fasi in dettaglio

Progetto Copernico è stato diviso in due fasi: comprensione dei bisogni di pazienti e caregiver, e ri-disegno del percorso paziente.

Fase 1: comprensione dei bisogni di pazienti e caregiver. Il team di Your Business partner ha condotto 17

Figura 1 - Esempio di Personas paziente affetto da HAE



LUCA

- 40-49 anni
- Emilia-Romagna
- Lavora a tempo pieno
- Senza figli

La nostra malattia è difficile da far capire perché ti vedono così [senza sintomi esterni], "questa qui si sta sognando" [pensano], e magari internamente stiamo morendo.

BACKGROUND

Luca è la prima persona ad essere stata diagnosticata nella sua famiglia. La famiglia aveva forti gonfiori, ma a suo tempo nessuno sapeva nulla di HAE. Sospetta che sua nonna possa essere morta da giovane a causa di HAE.

Luca ha avuto i suoi primi attacchi quando era un bambino. Gli altri bambini lo prendevano in giro a scuola a causa della sua faccia gonfia e preferiva nascondersi a casa. All'inizio dei suoi 20 anni, ha avuto un forte attacco che lo ha mandato al pronto soccorso. Non riuscivano a capire cosa avesse. Dopo svariati consultazioni un allergologo decise di controllare i suoi inibitori C1/C4 e lo mandò da uno specialista che finalmente fu in grado di diagnosticarlo. Di conseguenza, i suoi familiari vennero testati e diagnosticati a loro volta.

Ad oggi i suoi familiari si supportano a vicenda nella gestione di HAE: visite al primo soccorso, raccolta e condivisione dei farmaci, viaggi a Milano.

Luca è un membro dell'associazione pazienti e frequenta regolarmente gli incontri. Ritiene che sia importante partecipare ai progetti di ricerca che migliorano la vita a coloro che sono affetti da HAE.

ESPERIENZA CON IL CENTRO

Luca ha seguito gli specialisti HAE in diversi ospedali di Milano (Ospedale San Giuseppe, Ospedale Sacco) e ha partecipato a studi clinici. Quando il Centro HAE ha aperto in Maugeri, ha deciso di spostarsi poiché era più semplice per lui raggiungerlo in macchina e riteneva che il team medico gli fosse più empatico e disponibile.

GESTIONE DELL'HAE

I fattori scatenanti sono lo stress, sforzo fisico, determinate sostanze chimiche, e recentemente il vaccino COVID. Dopo anni di assunzione di Danazol, ha iniziato ad accusare problemi al fegato e ha interrotto la terapia.

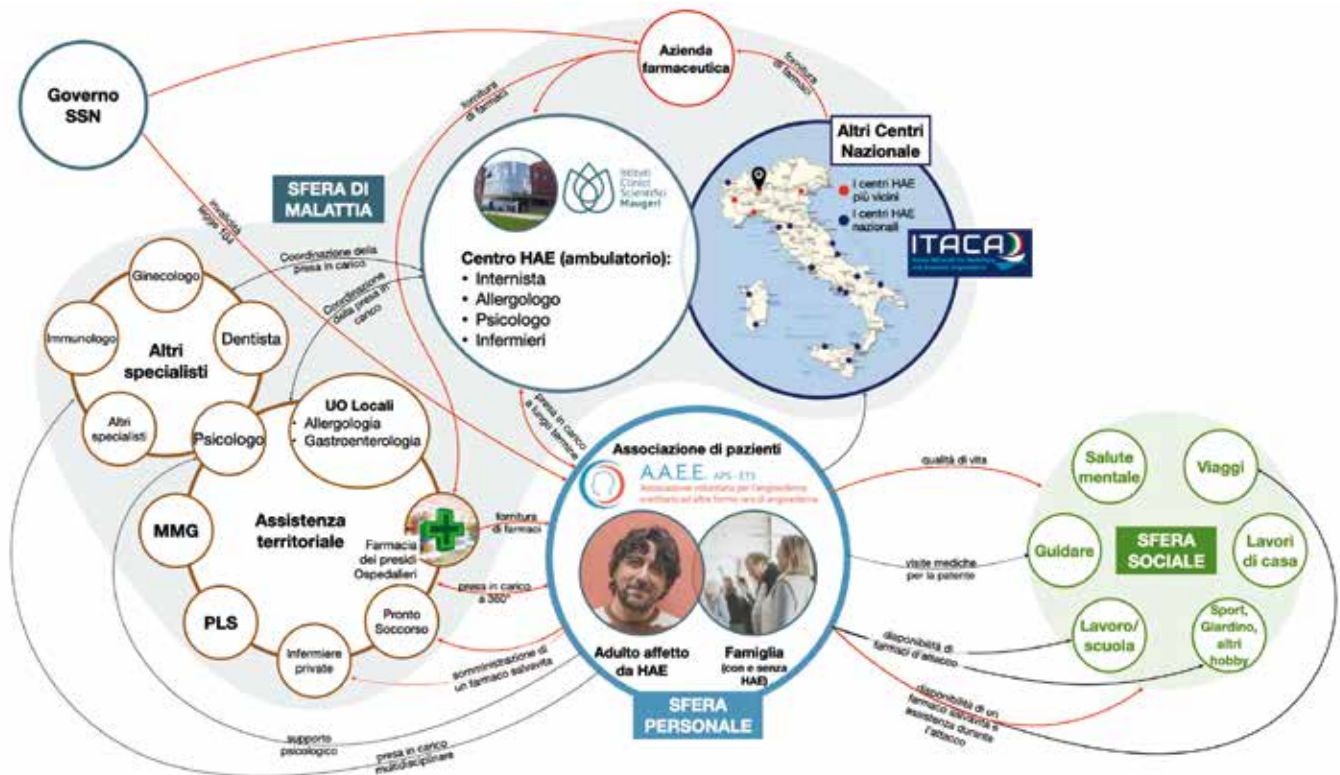
Ha avuto una brutta esperienza al pronto soccorso nell'ospedale locale a seguito di un attacco laringeo, il medico non sentendosi sicuro ad effettuare la terapia gli suggerì di spostarsi a Milano, a 75km di distanza da casa sua.

Ora assume farmaci sia per gli attacchi che per la terapia di profilassi. Recentemente un farmaco di profilassi gli ha cambiato drasticamente la vita riducendo gli attacchi. Ha ancora farmaci per gli attacchi a casa e al lavoro, e se li porta con sé quando viaggia. Dopo l'esperienza negativa al pronto soccorso, ha assunto un'infermiera per gestire il farmaco IV per gli attacchi più forti.

BISOGNI

1. **Supporto psicologico:** qualcuno con cui parlare durante i momenti difficili.
2. **Aumentare la sensibilizzazione rispetto all'HAE** tra i professionisti della sanità locali, è stato di dover spiegare cosa sia l'HAE. Ha avuto difficoltà quando ha dovuto rinnovare la sua patente di guida a causa di problematiche legate a agevolazioni per invalidità.
3. **Legge 104.** Luca ha il 70% di agevolazioni per disabilità. Vivere con l'HAE può essere debilitante sia fisicamente che mentalmente. Pertanto, più che un supporto economico, gli piacerebbe avere un permesso di tre giorni con la Legge 104.

Figura 2 - Esempio di Mappa delle Relazioni per pazienti affetti da HAE



Per rispondere alle difficili sfide poste da una patologia come quella dell'angioedema ereditario, il Progetto Copernico realizza un progetto pilota che adotta la metodologia del Value-Based Healthcare e gli strumenti del Human Centred Design.

conversazioni con pazienti, caregiver e persone che sono sia pazienti che caregiver. Le conversazioni avevano la forma di interviste semi-strutturate in modo da poter mantenere una struttura comune che consenta di fare analisi comparate e allo stesso tempo che lasci libertà alle persone intervistate di esprimersi e raccontare le proprie esperienze e i propri bisogni.

Queste conversazioni hanno prodotto un totale di 6 *Personas*, di 4 pazienti, 1 paziente-caregiver e 1 caregiver non affetto da HAE. Le *Personas* sono archetipi che rappresentano le storie, esperienze e bisogni reali di segmenti specifici di pazienti con caratteristiche comuni. Questo strumento di Human Centred Design permette di comunicare in modo empatico il vissuto delle persone intervistate e gli *insight* raccolti, mantenendo l'assoluta anonimità degli intervistati e presentando i risultati in modo aggregato. Il team ha utilizzato un software specializzato in analisi testuale per condurre un'analisi tematica delle conversazioni e identificare in modo oggettivo i temi più importanti per i pazienti. Oltre a questo, grazie allo stesso software, il team ha potuto associare degli stati d'animo come ansia o sollievo ad ognuno dei temi emersi, in modo da iniziare a strutturare una organizzazione degli argomenti, identificando elementi di difficoltà e facilitatori emersi.

Il secondo prodotto di questa prima fase di lavoro è stata la Mappa delle Relazioni. Questo strumento consiste in una mappatura effettiva del network complesso di interazioni sociali, personali e cliniche che caratterizzano la vita del paziente a 360°. Questo strumento è importante per comprendere i rapporti che danno supporto alla persona, quelli che la aiutano a prendere decisioni importanti e anche gli ambiti necessari per raggiungere una realizzazione sia personale che professionale. Lo scopo di questa fase di lavoro è identificare quei servizi che possano migliorare l'esperienza del paziente anche al di fuori dalla struttura ospedaliera.

Fase 2. Ri-disegno del percorso paziente. Il team multidisciplinare ha

lavorato intensamente in tre workshop di un'ora e mezza l'uno dove ha ri-disegnato tutto il percorso paziente *end-to-end* dai primi sintomi, passando dalla pre-diagnosi, alla diagnosi e al trattamento ed infine al monitoraggio. L'obiettivo del nuovo percorso era quello di migliorare l'esperienza paziente, gli *outcome* clinici, e l'efficienza del processo; per fare questo il team multidisciplinare di progetto è partito dalla presa in considerazione dei bisogni emersi dalle conversazioni con pazienti e caregiver. Il team si è accorto di come spesso i bisogni dei pazienti coincidevano con i bisogni dei clinici e questo ha aiutato a strutturare un business case ancora più rilevante in quanto rispondente ai bisogni di multipli stakeholder.

In conclusione, l'unione dell'approccio Value-Based Healthcare e del Human Centred Design rappresenta la strategia più efficace per comprendere i reali bisogni dei pazienti e sviluppare soluzioni prototipali in grado di migliorare significativamente l'esperienza del paziente, gli *outcome* clinici e l'efficienza organizzativa. Il Value-Based Healthcare ci insegna a concentrarci sugli esiti che realmente contano per i pazienti, mettendo in primo piano la loro prospettiva. Integrando questo approccio con l'Human Centred Design, possiamo coinvolgere attivamente i pazienti nel processo di sviluppo delle soluzioni, utilizzando strumenti di ricerca etnografica e di design thinking per comprendere a fondo le loro esigenze e progettare servizi e cure che rispondano in modo mirato a tali bisogni. Questa sinergia tra il valore per il paziente e un approccio centrato sull'utente garantisce che le soluzioni siano veramente efficaci, allineate con le aspettative dei pazienti e in grado di ottimizzare le risorse organizzative per fornire il massimo beneficio possibile.

Nurgul Nsanbayeva è un Human Centred Designer presso Your Business Partner.

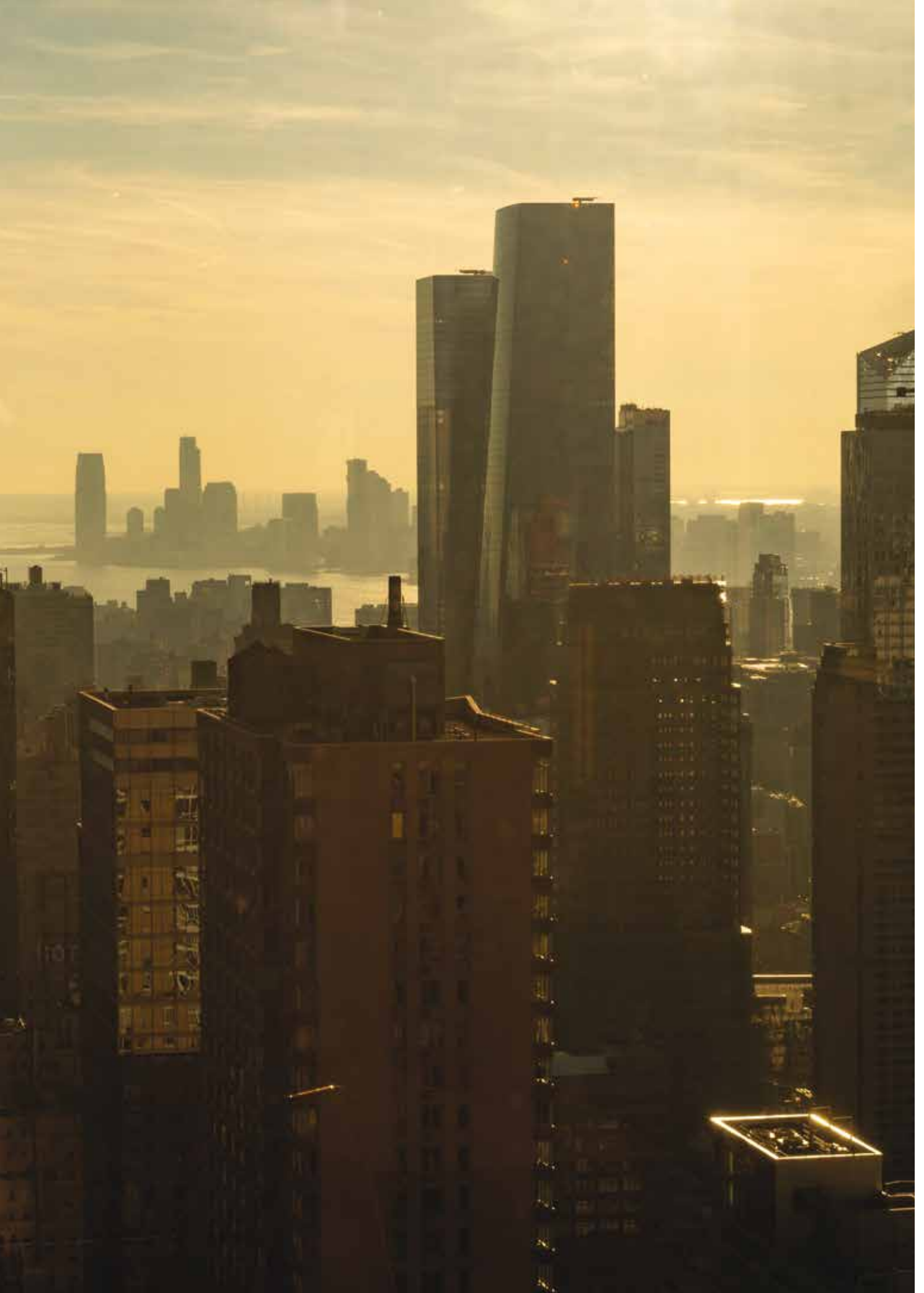
Lorenzo Rimoldi è Head of Strategic Projects presso Your Business Partner.

Figura 3 - Bisogni emersi da clinici e pazienti a confronto



Una rara malattia ereditaria

L'Angioedema ereditario (HAE) è una rara malattia ereditaria che colpisce circa 15.000 persone in Europa e circa 1.200 in Italia. I pazienti affetti da questa condizione soffrono di episodi imprevedibili di gravi gonfiori che possono durare da 2 a 5 giorni. La gravità varia a seconda dell'area interessata e, se non trattata adeguatamente, la condizione può diventare letale. I pazienti HAE necessitano di farmaci su richiesta durante gli attacchi e, a seconda della gravità della condizione, un trattamento profilattico a lungo termine. La mancanza di consapevolezza tra i medici del pronto soccorso e le diverse manifestazioni sintomatiche della condizione porta spesso a diagnosi errate. Studi hanno dimostrato che il ritardo medio nella diagnosi dei pazienti HAE in Europa è di circa 10 anni e le persone affette visitano in media 4,4 medici prima di ricevere la diagnosi di HAE. In Italia, nel 2018, il costo medio annuo per un paziente HAE per il SSN è stato di circa 11.912 euro. Tuttavia, gli attacchi di HAE diagnosticati erroneamente o non trattati adeguatamente possono comportare una maggiore frequenza di ospedalizzazioni e addirittura procedure chirurgiche non necessarie, aumentando ulteriormente il costo per il SSN. Inoltre, le persone affette da HAE affrontano sfide specifiche legate alla malattia, che influenzano la loro salute fisica e mentale e limitano la loro capacità di svolgere attività quotidiane. Il 42,5% dei pazienti può manifestare sintomi di depressione e ansia, spesso correlati alla gravità della malattia cronica o alle caratteristiche pato-fisiologiche associate. I pazienti che hanno attacchi più frequenti e gravi possono incontrare significative barriere nell'istruzione e nella produttività sul lavoro, creando così un onere economico aggiuntivo. Questo sottolinea la necessità di un cambiamento nel percorso di cura al fine di aumentare il valore i pazienti e tutti gli stakeholder coinvolti.



Passioni

- 122** **Arte contemporanea: un mercato dinamico e in espansione**
a cura del Team Arte di Pavesio e Associati with Negri-Clementi
- 132** **Grandi esperienze musicali**
intervista a Roberto Porroni
- 136** **L'incredibile avventura antartica di Omar Di Felice**
a cura della Redazione

Focus

L'arte, in tutte le sue forme, nutre lo spirito delle persone. Ma la fruizione artistica può andare di pari passo con un orientamento razionale che consente di godere del bello con una coincidente attenzione all'utile, investendo in modo competente e professionale nelle opere dei migliori artisti. Il mercato dell'arte cresce con estrema regolarità nel tempo e offre opportunità interessanti, quando le si sappia cogliere, meglio se con

l'apporto di conoscitori esperti. Ed è forte la domanda del pubblico, nelle arti figurative così come nel mondo della musica, cui da sempre il Gruppo dedica grande attenzione e supporto. Ma anche lo sport, nelle sue forme più alte e avanzate, può essere considerato un'espressione artistica, quando raggiunge i vertici che qui raccontiamo, descrivendo le imprese di atleti dell'estremo.

Arte contemporanea: un mercato dinamico e in espansione



Pablo Picasso, *Femme à la montre*, 1932.
Courtesy Sotheby's New York

Secondo gli esperti, il mercato è entrato in una fase di aggiustamento e sta subendo una correzione controllata, pur continuando ad attrarre acquirenti, anche nuovi, ma sicuramente mossi da maggiore cautela.

A cura del team arte
di Pavesio e Associati
with Negri-Clementi

 PAVESIO E ASSOCIATI
WITH NEGRI-CLEMENTI

La più recente analisi a disposizione sul mercato dell'arte (presentata da Artprice a ottobre 2023) si intitola **"The 2023 Contemporary Art Market Report"** e analizza i risultati all'incanto degli artisti nati dopo il 1945, registrati dal 1° luglio 2022 al 30 giugno 2023.

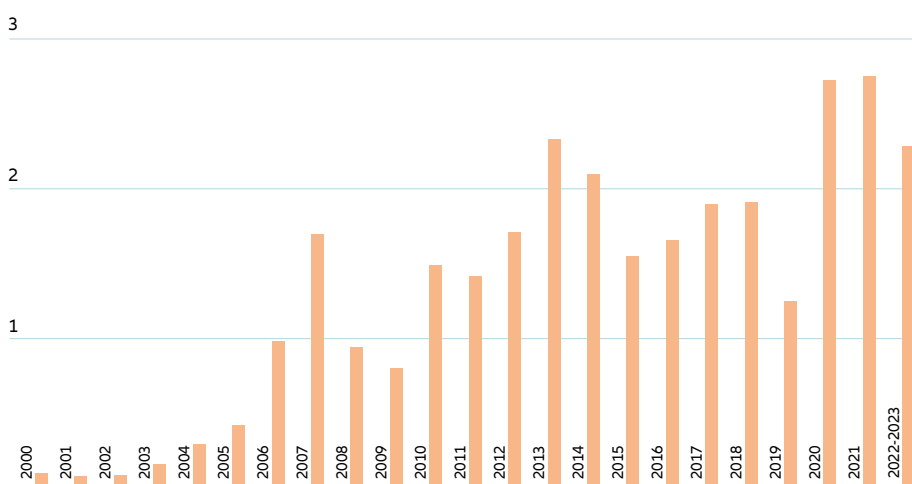
Numeri straordinari

Nei 12 mesi indicati, si è osservata la **quarta migliore performance storica di sempre**, sia in termini di fatturato d'asta sia di volume di transazioni, il più alto mai generato con **oltre 123.000 lotti d'arte contemporanea venduti in tutto il mondo**. In sintesi, il mercato dell'arte contemporanea e ultra-contemporanea ha sempre più opere offerte, da sempre più artisti, e vengono acquisite da sempre più collezionisti.

Ma facciamo un passo indietro per comprendere meglio la crescita eccezionale di questo segmento. Se nel 2002-2003 valeva 90 milioni di dollari, 20 anni dopo (2022-2023) il mercato dell'arte contemporanea ha generato quasi **2,3 miliardi**, ovvero 25 volte di più (vedi figura 1). Ottimi risultati, anche se più modesti se confrontati con il record registrato nell'edizione scorsa (2021-2022), quando il fatturato complessivo ammontava a 2,7 miliardi di dollari. Secondo gli esperti, il mercato dell'arte contemporanea è entrato in una fase di aggiustamento e sta subendo una correzione controllata pur continuando ad attrarre acquirenti, anche nuovi, ma sicuramente mossi da maggiore cautela. Tale contrazione generale riflette soprattutto un effetto di confronto sfavorevole, essendo stato quello precedente un anno eccezionalmente buono. E, considerando le molteplici tensioni geopolitiche ed economiche, guerre, recessione e inflazione, sembra più pertinente evidenziare la

Figura 1

Evoluzione del fatturato d'asta annuale di arte contemporanea (in miliardi di dollari)



© artprice.com

straordinaria resilienza del mercato globale dell'arte.

Siamo, infatti, innegabilmente di fronte a un clima meno euforico rispetto a quello dell'imponente ripresa dei mercati dopo la crisi sanitaria, seppur le performance del 2022-2023 abbiano rivelato con maggiore chiarezza come **la dinamica del collezionismo d'arte sia ancora molto intensa e vivace**.

L'incredibile vitalità del mercato dell'arte contemporanea è chiaramente visibile nel volume straordinario di transazioni operate, addirittura superiore a quello della ripresa post-Covid di un anno prima. Si pensi che nel periodo preso in considerazione dal report, è stato scambiato il doppio dei lotti rispetto a 10 anni fa e 100 volte quello osservato all'inizio del millennio.

Le transazioni sono accelerate notevolmente per le opere d'arte contemporanea offerte per meno di 5.000 dollari. È questo il segmento di prezzo più dinamico del mercato, con

Nei 12 mesi dal 1° luglio 2022 al 30 giugno 2023 si è osservata la quarta migliore performance storica di sempre, sia in termini di fatturato d'asta sia di volume di transazioni, che è il più alto mai generato con oltre 123.000 lotti venduti in tutto il mondo.

Figura 2
Statistiche delle aste di Belle Arti per l'anno 2022-2023

quasi 99.000 lavori esitati (su 123.400 complessivi), ovvero 3 volte di più rispetto a 10 anni fa e, soprattutto, un nuovo picco per il mercato delle aste. Questo record storico è il miglior indicatore della **costante espansione del mercato dell'arte** (vedi figura 2).

La geografia

Il rallentamento dei principali mercati globali è dovuto principalmente al minor numero di risultati d'asta multi-milionari, la quota più piccola del mercato dell'arte in termini di volume. Il calo del 22% ha colpito anzitutto i principali hub del contemporaneo, tra cui le filiali di Londra e New York di Christie's e Sotheby's che di solito rappresentano la maggior parte delle vendite del segmento di fascia "alta". Nel 2022-2023, gli Stati Uniti hanno registrato una contrazione del 19% e il fatturato delle aste di contemporaneo nel Regno Unito si è ridotto del 23%. Insieme, i due colossi hanno registrato un deficit di 300 milioni di dollari rispetto ai 12 mesi prima, una somma considerevole, ma che riflette semplicemente l'assenza di una dozzina di opere contemporanee molto ricercate sui podi delle aste. Tuttavia, USA e UK continuano a dominare chiaramente gli altri mercati dell'arte occidentali. Mentre gli **Stati Uniti** hanno mantenuto la loro posizione di leadership con **857 milioni di dollari** (contro 1 miliardo di dollari dell'anno scorso), il **Regno Unito** ha ottenuto la medaglia di bronzo con **376 milioni di dollari** (contro 486 milioni). Assieme, rappresentano il **54%** del fatturato mondiale delle aste di arte contemporanea. Dieci anni fa questa quota era maggiore (65%) con un fatturato dimezzato rispetto a prima dell'espansione del mercato dell'arte asiatico.



© artprice.com

Se nel 2002-2003 valeva 90 milioni di dollari, 20 anni dopo (2022-2023) il mercato dell'arte contemporanea ha generato quasi 2,3 miliardi, ovvero 25 volte di più.

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



La **Cina**, insieme a **Taiwan**, e soprattutto con il mercato ultra dinamico di **Hong Kong** – che, con un incasso di 414 milioni di dollari, ovvero 45 milioni in più di Londra, si mostra come il secondo polo artistico dopo New York –, è rimasta il **secondo mercato mondiale per l'arte contemporanea**, con vendite in questo segmento pari a **744 milioni di dollari**. Il turnover totale della Cina è sceso solo del 5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, una contrazione molto più lieve se confrontata con quanto fatto dalle altre due colleghe. Dopo una diminuzione del fatturato del 45% nel pieno della pandemia (2019-2020), il mercato cinese dell'arte contemporanea sta mostrando una notevole ripresa e, con una certa confidenza, è possibile affermare che il periodo di declino sembra essersi assestato. Da allora la Cina ha, infatti, raddoppiato i suoi ricavi dalle vendite nel segmento e ha addirittura registrato un guadagno del 13% rispetto al livello del 2018-2019 (con ulteriori 85 milioni di dollari). L'avanzamento del mercato

cinese non è dovuto solo alla notevole richiesta di opere di artisti locali, ma si basa soprattutto sull'apertura del mercato alle maggiori case d'asta straniere e sull'occidentalizzazione della propria offerta.

E l'Europa? **Francia, Germania, Italia e Polonia** sono i 4 Paesi europei tra i primi 10 bastioni del mercato mondiale dell'arte per la vendita al pubblico di contemporaneo. Insieme generano poco meno del **5%** del fatturato globale in questo segmento e l'**11%** del mercato dell'arte nel suo complesso. L'arte contemporanea non è certamente il loro principale motore, ma rappresenta comunque una risorsa fondamentale in alcuni Paesi: oltre il 9% del fatturato delle aste d'arte in Germania e Italia e ben il 17% in Polonia.

Gli artisti "blue-chip"

Le principali fluttuazioni nel turnover globale delle aste d'arte derivano dalla presenza o dall'assenza di opere di un ristretto numero di artisti "blue-chip", ossia quelli dagli investimenti sicuri che possono fruttare decine di

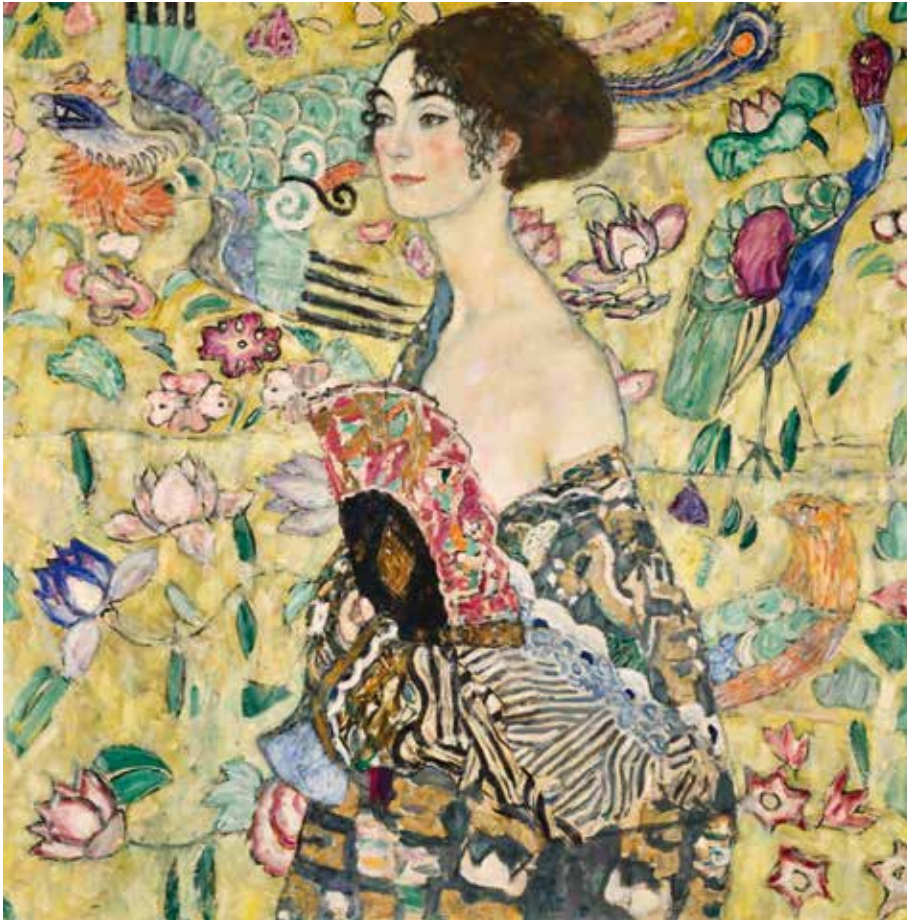
milioni di dollari. Ben l'**85%** del totale (ovvero 1,9 miliardi di dollari) proviene dai 500 artisti contemporanei più venduti al mondo, e quasi **un terzo del fatturato complessivo dell'arte contemporanea** (630,2 milioni di dollari) giunge da sole **10 firme**.

Altro dato interessante riguarda la **soglia dei 10 milioni di dollari**. Se nel 2021-2022 tale traguardo era stato superato ben 26 volte – per opere, in particolare, di Banksy, Richard Prince, Peter Doig, Adrian Ghenie –, l'anno scorso solo 4 artisti hanno replicato tale successo (Jean-Michel Basquiat, Jeff Koons, Yoshitomo Nara, ben due volte, e Christopher Wool). Non è un caso che la nuova sobrietà del mercato dell'arte contemporanea di fascia altissima abbia influito molto sui risultati delle maggiori firme occidentali e cinesi.

Arte ultra-contemporanea

Il mercato dell'arte ultra-contemporanea, ossia quello che comprende gli artisti under 40, si è anch'esso stabilizzato dopo lo slancio sfavillante dell'era

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



post-Covid, in linea con l'andamento generale del mercato dell'arte nel suo complesso. Dopo i picchi registrati tra gennaio 2021 e giugno 2022, l'arte ultra-contemporanea ha raccolto **127 milioni di dollari** nel primo semestre del 2023 (-36% sul 2022), generato da **oltre 4.500 opere** di giovani artisti. Anche in questo caso, il rallentamento del fatturato è dovuto primariamente a una significativa contrazione del numero di transazioni di fascia "alta", ossia risultati a 6 cifre, che è diminuito di circa il 45% rispetto alla prima metà del 2022. A controbilanciare questi dati, la fascia di prezzo tra i 10.000 e i 50.000 dollari che registra un aumento delle transazioni del 5%. Anche il tasso di invenduto del segmento ultra-contemporaneo, pari al 33%, si è ormai allineato con quello dell'arte

contemporanea, suggerendo un equilibrio ottimale tra domanda e offerta. Infine, si può concludere che sempre più collezionisti si mostrano desiderosi di scoprire e acquisire opere di nuovi artisti, giovani pittori o pionieri dell'arte digitale, impegnandosi, in alcuni casi, anche in offerte audaci. Tutto questo ha permesso al segmento ultra-contemporaneo di acquisire densità, con un forte aumento del numero di firme che entrano nel mercato delle aste dall'inizio del millennio. Si tratta oggi, infatti, di circa **2.600 artisti**, mentre 20 anni fa erano solo 500. Questa espansione del mercato e, soprattutto, le altissime valutazioni attribuite alle opere di pochi e selezionati giovani autori hanno finito per rappresentare un mercato sempre più interessante e un segmento a sé stante.

Le top 5 delle opere d'arte più costose del 2023

Tutte superstar dai nomi altisonanti (e "blue-chip") e soli uomini, con una netta predominanza europea. A comandare è l'arte figurativa del primo Novecento, l'unica voce fuori dal coro è Jean-Michel Basquiat (New York, 1960–1988), artista contemporaneo statunitense nato dopo il 1945. Neanche a dirlo, a guidare le aste troviamo le due major del martelletto **Sotheby's** e **Christie's** e **New York** si conferma la piazza di scambio prediletta, battendo Londra 4 a 1. La top 5 delle opere d'arte più costose in asta del 2023 raggiunge un fatturato totale di **442,4 milioni di dollari** (buyer's fee inclusa), di cui oltre la metà generato unicamente dai primi due capolavori che sfondano il tetto dei 100 milioni.

A indossare la medaglia d'oro è **Pablo Picasso** con la sua "**Femme à la montre**" (o "Donna con l'orologio") (1932), venduta all'incredibile prezzo di **139,4 milioni di dollari** da **Sotheby's New York**, l'8 novembre scorso. Da oltre un decennio, il genio spagnolo tiene salda la propria posizione sul podio degli artisti più desiderati e apprezzati dal collezionismo globale, continuando a dominare il mercato dell'arte. Proveniente dalla collezione della mecenate **Emily Fisher Landau**, scomparsa nel 2022, e rappresentante la sua iconica "musa d'oro" **Marie-Thérèse Walter**, il capolavoro attenzionato contribuisce in modo significativo al turnover annuale dell'artista di oltre 466 milioni di dollari (1° in classifica), posizionandosi tra le sue 10 opere più costose all'incanto. Dipinto nel **1932**, annus mirabilis sia per l'intensità e la qualità artistica della sua produzione di quel periodo sia per l'apice della relazione tra i due amanti, è uno solo dei tre quadri di Picasso in cui è presente un **orologio da polso**, oggetto

di cui era un appassionato collezionista e, qui, simbolo del profondo legame (segreto) che l'artista aveva con la donna ritratta. Resa in curve volumetriche e contrapposta alle delineazioni geometriche del vestito e della poltrona, Marie-Thérèse riempie e domina la composizione, trasmettendo un senso di equilibrio e sicurezza. Il suo sguardo è diretto allo spettatore, la metà illuminata del suo volto si specchia e si unisce alla metà in ombra – come il sole e la luna – nella caratteristica implicazione della presenza stessa di Picasso. Lo sfondo blu brillante su cui è in posa la giovane donna elegantemente vestita è raro ed eccezionale per i ritratti dell'epoca e la tonalità audace le conferisce un'aura reverenziale, quasi sacra.

La sublime maestria di **Gustav Klimt** raggiunge poi la seconda posizione in classifica con l'incantevole "**Lady with a Fan**" (1917), passata di mano da **Sotheby's Londra**, il 27 giugno, per **108,7 milioni di dollari** (85,3 milioni di sterline). L'incredibile olio su tela, di raro formato quadrato e probabilmente l'ultimo lavoro prodotto dell'autore (perché ritrovato sul cavalletto del suo studio quando questi morì inaspettatamente il 6 febbraio 1918, a soli 55 anni), è protagonista di un **record storico. È il ritratto più costoso mai venduto in Europa.**

Immersa tra fiori di loto (simbolo di amore, matrimonio e felicità) e fenici (immortalità e rinascita), la Dama di Klimt è un'ode alla bellezza assoluta. I motivi, le forme e i colori esplodono, è evidente il richiamo ad artisti coevi come van Gogh, Matisse e Gauguin, seppur si nota il distacco. Un ritratto non commissionato da terzi, per questo il pittore lo dipinse per puro piacere personale con piena libertà espressiva. La figura – con le spalle provocatoriamente scoperte, il portamento e la tranquilla sicurezza di sé – si dissolve quasi sullo sfondo mentre

Stati Uniti e Regno Unito insieme rappresentano il 54% del fatturato mondiale delle aste di arte contemporanea.

la morbida trama della pelle si ripete sul giallo pallido.

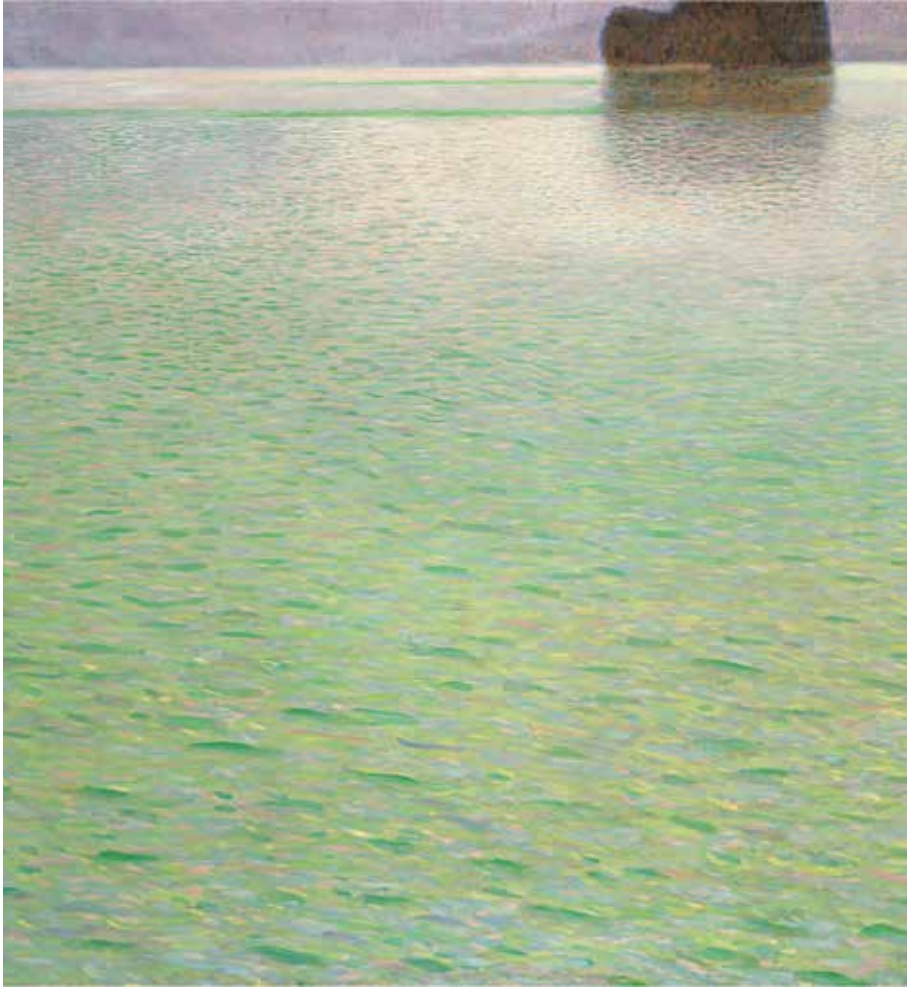
Medaglia di bronzo, invece, per il genio senza tempo di **Claude Monet** che continua a risplendere nella monumentale tela "**Le bassin aux nymphéas**" (1919), quintessenza dell'impressionismo, aggiudicata da **Christie's New York**, il 9 novembre, per **74 milioni di dollari**. Un'opera straordinaria, mai esposta né offerta all'asta prima, che è capace di catturare il dinamismo e la bellezza della caducità della natura, esplorando l'atmosfera effimera, le fioriture stagionali, le profondità acquatiche

e gli scintillanti riflessi di luce del famoso laghetto di ninfee a Giverny. Conservata nella stessa collezione privata per oltre mezzo secolo, l'opera ha stabilito un **nuovo record** per Monet, dimostrando ancora una volta il fascino intramontabile del suo lavoro. La gestualità delle pennellate eteree e i riflessi scintillanti trasportano lo spettatore in un mondo di pura poesia visiva, testimoniando la maestria senza tempo del maestro nell'interpretare la natura. Continua la classifica **Jean-Michel Basquiat**, il Picasso nero dell'arte facente parte del famoso Club 27 – un



Claude Monet, *Le bassin aux nymphéas*, 1919. Courtesy Christie's New York

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



culto, più che una maledizione, quello dei grandi autori morti giovanissimi al culmine della loro carriera. Il biennio cruciale e prediletto dal mercato è il 1982-1983, quando l'artista, appena 22enne, realizza alcune delle sue opere migliori e più apprezzate dai collezionisti, disposti a spendere cifre milionarie per aggiudicarsi questi lavori. **"El Gran Espectaculo (The Nile)"** (1983), nota anche come **"Untitled (Storia del popolo nero)"**, è rimasta confinata negli ultimi 15 anni in mani private, presso la raccolta di Enrico Navarra, gallerista, editore e collezionista, caratteristica che ha aumentato ancora di più il desiderio di possederla. Rappresenta uno degli esempi più importanti dal punto di vista storico e intellettuale dell'intera produzione del writer statunitense. Graffi,

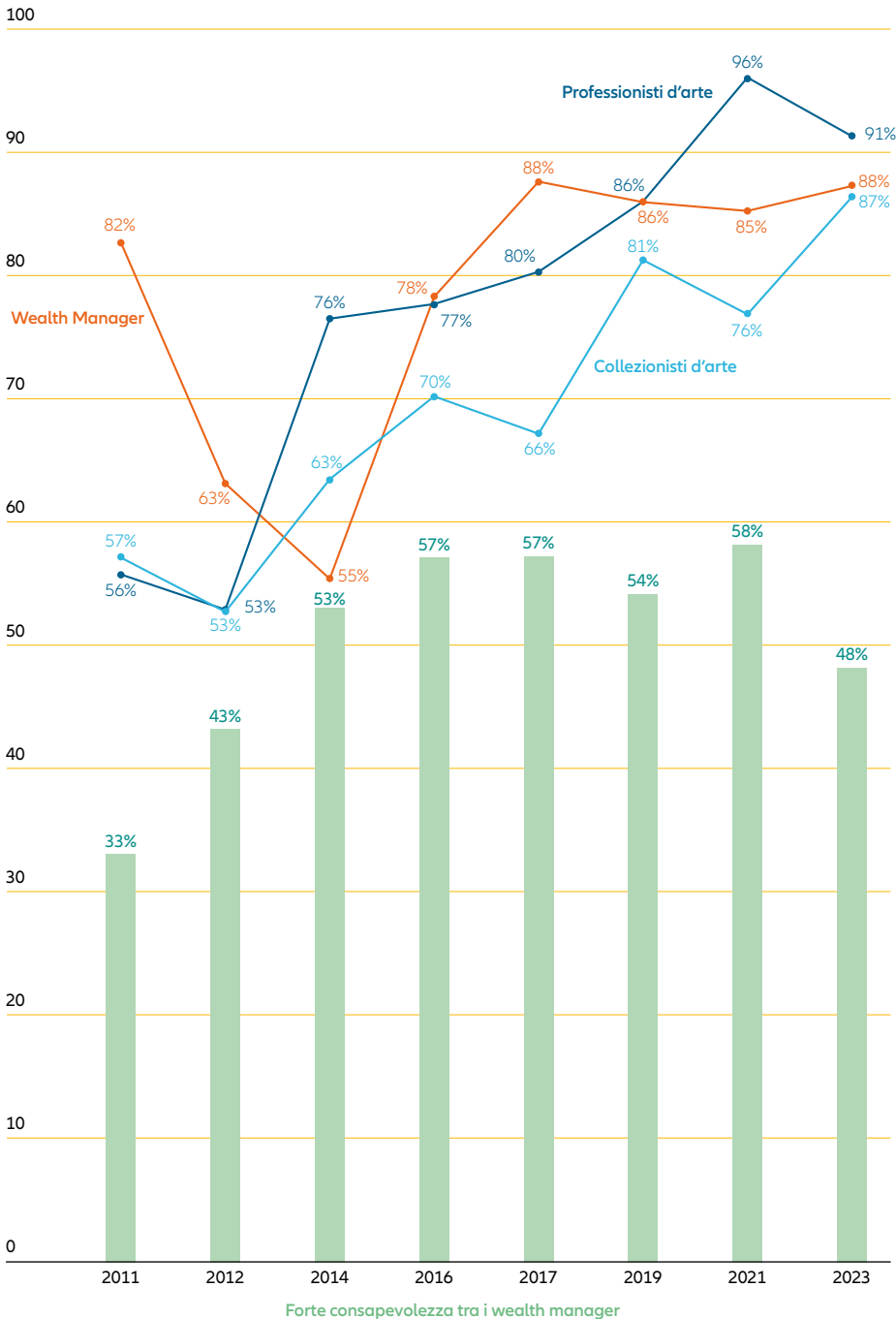
segnati, maschere, scritte e figure biomorfe stilizzate, colori contrastanti e uno stile sciolto e spigoloso ma anche colto, ibrido e universale, tutto ciò che rappresenta il neoespressionismo e il graffitismo americano, quel movimento che dalle strade metropolitane entra nelle gallerie d'arte, è presente. Ma non solo, anche a livello contenutistico ritroviamo i temi prediletti, la questione razziale e la diaspora africana. È il 15 maggio 2023, quando l'imponente trittico torna in asta da **Christie's New York**, la stima – vertiginosa – è di 45 milioni di dollari e, dopo quasi 5 minuti di offerte e rilanci, viene venduto per ben **67,1 milioni**. Con questa aggiudicazione diventa **il quarto dipinto di Basquiat più costoso passato in asta**. Chiude, infine, la top 5 il pittore austriaco **Gustav Klimt** che ritroviamo in

classifica con **"Island in the Attersee"** (1901-1902), venduto sul rostrò newyorkese di **Sotheby's**, il 16 maggio, per **53,1 milioni di dollari**. Un dipinto luminoso, quasi interamente acquatico, in cui le pennellate evocative di stampo impressionista rasentano l'astrazione. Come per la Dama, anche quest'opera è stata creata per puro diletto durante i periodi estivi trascorsi sulle rive del lago austriaco Attersee dove si recava per sfuggire dalla calura e dal caos di Vienna. Quasi tutti i paesaggi che Klimt dipinse furono realizzati qui, si tratta di una produzione artistica meno nota, seppur molto affascinante e apprezzata.

Arte e finanza: consulenza a regola d'arte

I servizi dedicati all'arte e ai beni da collezione devono rientrare nella proposta wealth delle istituzioni finanziarie. A dircelo è l'ultimo **"Art&Finance Report 2023"** di Deloitte Private e ArtTactic, presentato lo scorso 21 novembre. L'indagine, condotta tra febbraio e maggio 2023, conferma ancora una volta il **cambio di interrogativo, dal "se" integrare servizi dedicati all'arte e ai beni da collezione al "come" farlo**. Non ci sono (quasi) più dubbi, l'89% dei partecipanti al sondaggio ritiene che **l'arte debba essere inclusa nei servizi di gestione patrimoniale**. È il livello più alto mai registrato dalla società (80% nel 2022 e 65% nel 2011). Una significativa crescita percentuale che può essere spiegata dal desiderio dei clienti di nuovi prodotti e servizi, dalla conseguente spinta verso un'offerta olistica di gestione patrimoniale (condivisa dal 90% dei wealth manager), dagli sviluppi tecnologici e normativi e da un maggiore interesse per gli attributi finanziari del segmento fine art, collectibles e luxury goods (quali orologi, gioielli, auto d'epoca, vini pregiati, borse, design e oggetti vintage) (vedi figura 3). D'altronde più della metà dei gestori patrimoniali (63%) ha affermato di aver già integrato l'arte nella propria offerta

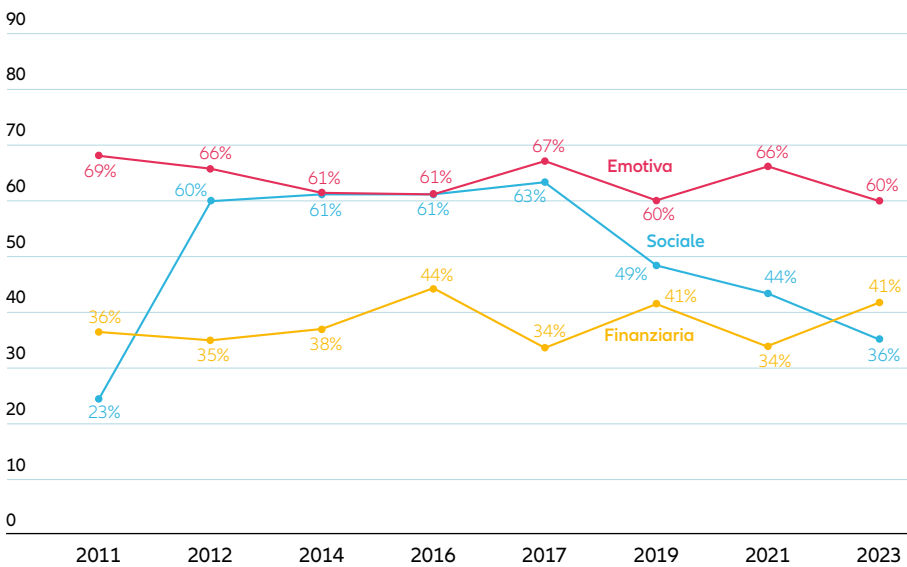
Figura 3
Ritieni che l'arte e gli oggetti da collezione dovrebbero far parte dell'offerta di wealth management?



L'85% del fatturato complessivo dell'arte contemporanea proviene dai 500 artisti contemporanei più venduti al mondo, e quasi un terzo del fatturato da sole 10 firme.

Fonte: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2023

Figura 4
Collezionisti: quale delle seguenti motivazioni sono le più importanti quando compri arte?

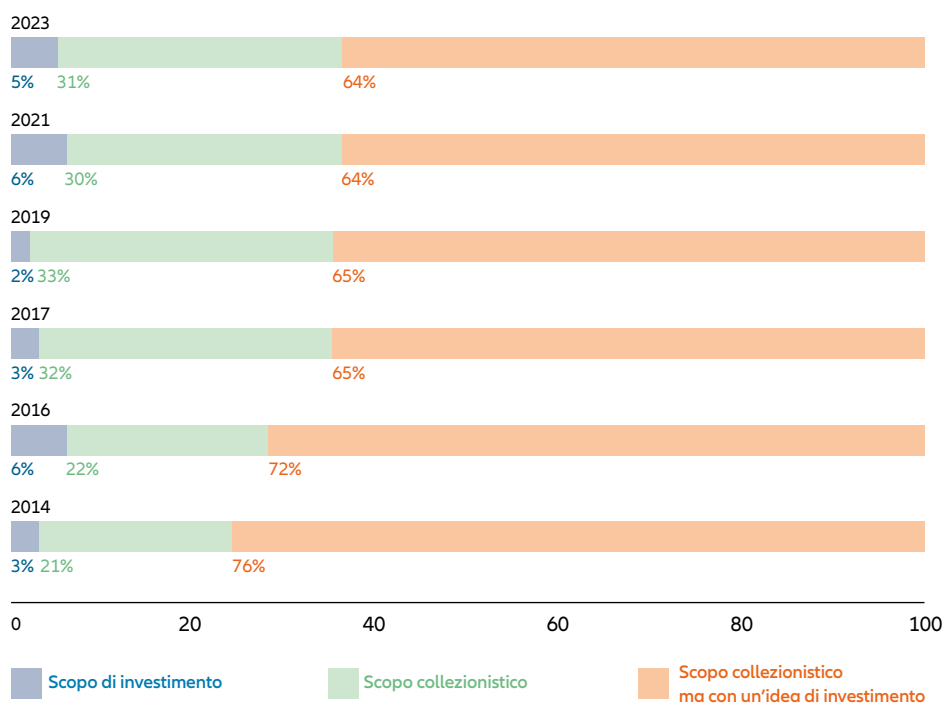


Fonte: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2023

nel 2022, offrendo sia servizi di gestione e preservazione della ricchezza legata all'arte sia servizi di art investment, con il 22% dei family office interessati a strumenti come i fondi d'arte, gli investimenti a impatto culturale e quelli frazionati. Per questi motivi il rapporto prevede che la consulenza wealth continuerà a diventare sempre **più rotonda, esperienziale e orientata al consumatore**, una tendenza che dovrebbe avere un impatto positivo sull'evoluzione dei servizi di art wealth mangement. Come abbiamo ripetuto più volte, dunque, la questione non è più perché l'arte e la finanza siano importanti per la gestione patrimoniale e per il settore artistico e culturale, ma piuttosto come

si possa implementare e costruire al meglio un'offerta di servizi completa, ben funzionante e sostenibile che risponda alle attuali esigenze del mercato. Offerta che da anni **Allianz Bank** fornisce alla propria rete di consulenti finanziari attraverso la collaborazione con il team di art advisors dello studio legale **Pavesio e Associati with Negri-Clementi**. Il report osserva, inoltre, una **crescente consapevolezza circa le implicazioni finanziarie del possesso di opere d'arte**. Seppur non rappresenti il principale driver d'acquisto – saldamente occupato dalle motivazioni passionali, in testa per il 60% degli stakeholders –, **per la prima volta il valore**

Figura 5
Emozione vs Investimento: perché compri arte? (collezionisti)



Fonte: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2023

economico supera quello sociale, rispettivamente importante per il 41% e il 36% dei collezionisti. In particolare, sono i più giovani a far prevalere gli scopi finanziari nell'acquisto d'arte, con l'83% che afferma che i rendimenti degli investimenti sono una motivazione primaria (rispetto al 50% del 2021). Il 61% ha dichiarato che la diversificazione del portafoglio è importante (rispetto al 51%) e circa la metà (51%) considera l'arte come un "rifugio sicuro" in tempi incerti (rispetto al 34%) (vedi figura 4-5).

Il settore si sta, quindi, spostando verso riflessioni guidate più dal punto di vista economico-finanziario, come guardare l'arte da una prospettiva che centra la

diversificazione del portafoglio, la **protezione contro l'inflazione** e il **ritorno sugli investimenti**. Una dinamica simile si sta osservando anche nei confronti dei beni di lusso, capaci di sbiadire i confini tra arte, beni da collezione e asset di pregio. Questa 'nuova' tipologia di pleasure asset ha, infatti, superato la performance dell'arte dal 2008 a oggi e, per questo, gli operatori più tradizionali del mercato dell'arte dovranno imparare a stare al passo con una competizione crescente da parte di altri nuovi attori attivi in questi settori, pena il mancato coinvolgimento delle generazioni più giovani e la potenziale perdita di rilevanza nel prossimo passaggio di ricchezza.

La grande maggioranza dei risparmiatori oggi ritiene che l'arte debba essere inclusa nei servizi di gestione patrimoniale.



Orchestra di flauti Zephyrus in "Greg, Boehm e Puccini"

Anche nel 2024 un lusinghiero successo per i Concerti della Domenica del Teatro Filodrammatici di Milano, grazie a un cartellone ricco e diversificato per origine e genere.

A cura della Redazione

Un appuntamento ormai immancabile della Milano culturale è rappresentato dai **Concerti della Domenica del Teatro Filodrammatici**, un successo che si ripete ormai da molti anni, con un gradimento sempre crescente del pubblico per l'alto livello e la grande diversificazione della rassegna allestita dal Maestro Roberto Porroni, direttore artistico del Filodrammatici. L'edizione numero 33, dipanatasi tra gennaio e marzo 2024, si è infatti

appena conclusa con un bilancio tra i più lusinghieri. La particolarità dei repertori, la presenza di grandi solisti, la curiosità delle proposte hanno come sempre costituito la caratteristica di queste *matinée*.

In cartellone, un inedito spettacolo multidisciplinare con musica, danza e poesia di Astor Piazzolla riportato alla luce da Roberto Porroni; i ritmi coinvolgenti della musica irlandese unita alla danza; la peculiare timbrica di un

quartetto di saxofoni; la figura di Giovannino Guareschi; e la musica, strumenti di raro ascolto come l'handpan e il sitar.

Inoltre, accanto alle presenze istituzionali dell'Ensemble Duomo e di Cuartet, lo Spectrum Saxophone Quartett di Vienna, l'orchestra di flauti Zephyrus, i Birkin Tree e altri prestigiosi musicisti hanno animato le mattinate milanesi. Nell'insieme, una piacevole consuetudine, arricchita dall'aver istituito ormai

Grandi esperienze musicali

Il trio formato dal maestro Roberto Porroni, l'armonica cromatica Max De Aloe e la batteria Tommy Bradascio in "Classic & Jazz"

da tempo l'aperitivo al termine dei concerti in compagnia degli artisti, un momento sociale sempre molto apprezzato, così come la tradizione del Premio Milano per la Musica a un grande esponente della cultura del nostro tempo.

In questa intervista il Maestro Porroni sottolinea gli aspetti più significativi di questa interessante rassegna.

Dopo un 2023 di grande spessore, la 33° edizione dei Concerti della Domenica del 2024 ha proposto un programma di grande varietà e interesse. Quali appuntamenti hanno riscosso il maggiore interesse?

Il 2024 ha confermato e ampliato il successo dell'anno precedente. Abbiamo assistito a un vero e proprio assalto ai biglietti con ritorno ai numeri pre-Covid. Come in tutti i teatri, anche noi avevamo sperimentato numeri difficili. Bisognava non soltanto far tornare il vecchio pubblico, era fondamentale, inoltre, ricostruire letteralmente una nuova audience e ci siamo riusciti con buoni risultati. Nel 2024, infatti, abbiamo registrato la stessa richiesta di biglietti e abbonamenti del periodo pre-Covid. Con il concerto dedicato ad Astor Piazzolla, una prima assoluta, abbiamo avuto numeri impressionanti: 450 richieste di biglietti su 200 posti. Il bilancio è più positivo rispetto al 2023 proprio per la piena ripresa del pubblico, con numerose nuove presenze. Da sottolineare, soprattutto, una consistente partecipazione di un pubblico più giovane, nella fascia dei ventenni ma, soprattutto, in quella fra i trenta e i cinquanta, spesso meno presente nei concerti di musica classica. Nei fatti, il nostro cartellone non prevede solo musica classica, ma anche generi diversi, e attrarre nuovo pubblico resta un obiettivo importante.

Quali i concerti più apprezzati?

Sono stati tutti molto apprezzati,



d'altronde il cartellone di quest'anno è stato elaborato pensando in grande. Senza voler fare una vera classifica, grande accoglienza è stata fatta al concerto di musica e danze irlandesi dei Birkin Tree, con una delle più grandi danzatrici irlandesi, Becky Ni Ellaite; allo Spectrum Saxophone Quartet di Vienna; e all'orchestra di 20 flauti su musiche di Grieg, Boehm e Puccini. Grande entusiasmo per l'appuntamento con la musica di Astor Piazzolla. E poi uno spettacolo piuttosto particolare, ideato da me e basato sul *Don Camillo* di Guareschi, con Enrico Beruschi che ha letto alcuni brani dello *Zibaldino*, e con le musiche di Ettore Cicognani.

Come è nata e che accoglienza ha avuto la riproposta dell'opera di Piazzolla?

Un successo clamoroso, al punto che sarà uno dei concerti che più porteremo in giro quest'anno. L'opera di Piazzolla, *The Rough Dancer and the Cyclical Night*, che gli era stata commissionata nel 1986 da un teatro di New York, era andata completamente perduta. L'unica traccia rimasta di quest'opera meravigliosa era un long playing, senza alcun segno delle partiture. Per quanto possa sembrare incredibile, dopo quell'esecuzione e a

I Concerti della Domenica del Filodrammatici sono appuntamento ormai immancabile della Milano culturale con un gradimento sempre crescente del pubblico per l'alto livello e la grande diversificazione della rassegna.

L'Ensemble Duomo, sempre presente ai Concerti della Domenica

seguito dell'incisione del disco le partiture sono scomparse senza averne più notizia; da qui è partito un intenso lavoro di ricerca presso gli eredi e i vari studiosi, purtroppo senza successo, le musiche sono andate sicuramente perse. Il motivo è probabilmente che, essendo un ciclo molto ampio, non aveva un valore di pubblicazione commerciale. Per cui mi sono accollato un lavoro pazzesco: ricavare 50 minuti di musica da quel long playing, ricostruendo tutte le partiture. L'accoglienza che il pubblico ha tributato al concerto ha, però, ampiamente ripagato lo sforzo.

L'omaggio a Puccini, nel 100° anniversario dalla scomparsa, era assolutamente dovuto: basti ricordare che il legame del teatro Filodrammatici con Puccini è decisamente risalente. La *Tosca* di Sardou vi venne infatti rappresentata nel 1889 e il compositore ne fu profondamente colpito, tant'è che chiese a Giulio Ricordi, probabilmente il più importante editore musicale dell'epoca, di contattare il drammaturgo francese per i diritti a musicarla. In che prospettiva avete inserito l'appuntamento all'interno dei Concerti?

Esisteva, in effetti, un curioso e poco noto legame con il Filodrammatici che, nell'800, era un teatro che amava ospitare le esibizioni più diverse, tra cui appunto Sardou. Quest'anno, ci saranno in Italia una quantità di rappresentazioni pucciniane, dalla Scala all'Arena, per cui ho voluto ricordarlo per evidenziare il valore assoluto della sua musica. Al di là dello strettissimo



ph. Chiara Amabile



I ballerini di tango Laura Borromeo e Roberto Orru in "The Rough Dancer and the Cyclical Night" di Astor Piazzolla



Becky Ni Eallathe insieme ai Birkin Tree in un pomeriggio di musica irlandese

legame con la voce, le musiche di Puccini possono dare grandi emozioni: così come i brani realizzati da illustri pianisti del Novecento per duo di pianoforti. Non potendo ricreare un'opera lirica, ho voluto ricordare Puccini con questo particolare concerto, senza escludere ulteriori rievocazioni successive.

A suo parere, il pubblico dei Concerti della domenica ha maggiore propensione per i numerosi appuntamenti dedicati alla musica innovativa, spesso di origine etnica, o per quelli con una tradizione classica più consolidata, come appunto Puccini?

L'arma vincente di questi concerti è proprio l'apertura a esperienze musicali diverse, pur mantenendo un alto livello artistico. Il pubblico varia, perché non necessariamente chi viene a sentire la musica irlandese decide poi di venire a sentire Puccini, e viceversa. Il pubblico di musica classica può, però, essere invogliato ad assistere a un concerto non strettamente nelle sue corde. Anche la musica etnica può essere attrattiva se di alto livello artistico; e, in effetti, i musicisti etnici che accogliamo nei nostri concerti hanno di norma a loro volta compiuto studi classici.

Il jazz non è contemplato?

Da qualche anno ho creato il gruppo Classic and Jazz, di cui sono parte, e ci divertiamo a contaminare il classico con il jazz. Il jazz tout court l'ho fatto in passato con ottimi musicisti come Giorgio Gaslini e Franco Cerri e, se ultimamente non l'ho inserito, non è dunque per un rifiuto di questo genere musicale. Probabilmente lo faremo tornare nel 2025, ma ciò che conta è che sia di alto livello e di sicuro spesso intellettuale.

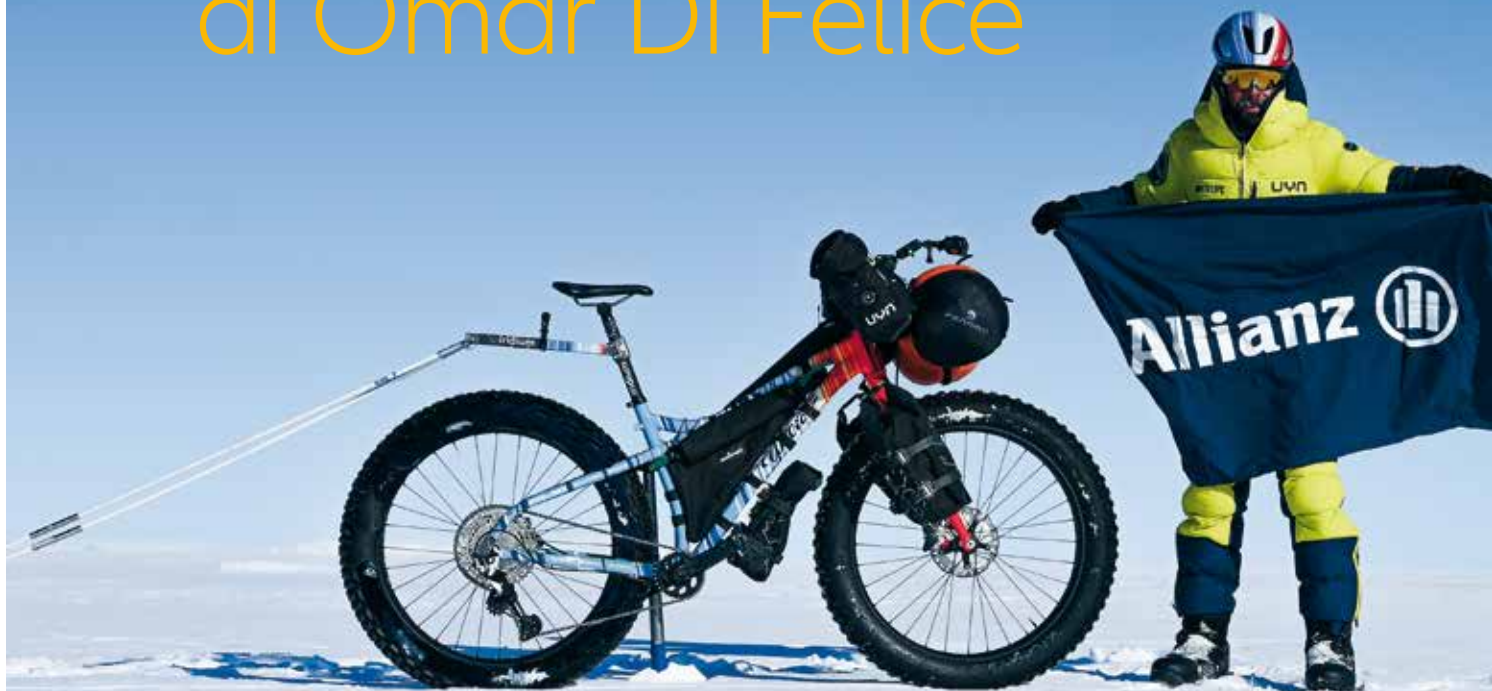
Successo clamoroso per l'opera di Piazzolla *The Rough Dancer and the Cyclical Night*, commissionata nel 1986 da un teatro di New York ma andata completamente perduta, fino al recupero realizzato da Roberto Porroni.

Quartet, presenza fissa ai Concerti della Domenica



Al pianoforte Simona Guariso e Carlo Balzaretti in "Guareschi, Don Camillo e la musica"

L'incredibile avventura antartica di Omar Di Felice



A cura della Redazione

L'ultracyclist, dopo 48 giorni trascorsi lungo il territorio più fragile ed estremo del Pianeta, ancora una volta ci fa riflettere sulle problematiche relative al cambiamento climatico.





Quarantotto giorni e oltre 716 km percorsi, Omar Di Felice, l'ultracyclist attivo contro il cambiamento climatico, è partito lo scorso 20 novembre da Hercules Inlet per compiere un'avventura decisamente sorprendente nel luogo più estremo e fragile del Pianeta: l'Antartide. Un'impresa che ha svolto in solitaria, in totale autosufficienza e in sella alla sua bicicletta. Il suo viaggio è cominciato in uno dei punti di partenza più comuni per chi vuole avventurarsi in Antartide, con

l'obiettivo di raggiungere il Polo Sud, che si trova oltre i 79 gradi di latitudine, mentre il Polo a 90; avrebbe quindi dovuto percorrere oltre dieci gradi latitudinali in solitaria, con una slitta da trainare di 90 chili contenente tutti i viveri e il necessario per 60 giorni. Ogni sera, affondando nella neve, Omar si trovava a compiere uno dei gesti che in un ambiente così rigido possono realmente mettere a dura prova anche gli atleti più preparati: il montaggio della tenda, unico riparo dalle intemperie della sera, e il conseguente smontaggio il mattino successivo, che richiedevano circa due ore, da sommare a quelle in sella alla sua bici. "Sono orgoglioso di ogni singolo metro di questi 716,5 km percorsi, vivendo costantemente tra -10°C e -25°C, affrontando i feroci venti catabatici. Per 48 lunghissimi giorni ho vissuto ed esplorato il luogo più estremo del Pianeta. Ho pedalato, spinto, sofferto. Ho riso, pianto, gioito"¹, afferma Omar Di Felice.

Obiettivo, come fin dalla prima pedalata alla COP26 nel 2021, è di sensibilizzare le persone sui danni che il riscaldamento globale sta causando all'ecosistema, soprattutto ai territori dei ghiacci. "La situazione peggiora sempre di più anche in Antartide" – riferisce Omar – "infatti questo dovrebbe essere il continente più arido della Terra; in media dovrebbe piovare pochissimo, solo 150 mm per metro quadro contro la media mondiale di 750. Alzandosi le temperature, però, c'è meno ghiaccio e più nevicata e questo rende le imprese di esplorazione ancora più difficili, soprattutto in virtù del mezzo scelto, la bicicletta, che per natura è ben più ostica degli sci in questo tipo di territori".

Nonostante la preparazione, la determinazione e il senso sociale di questa missione, Omar non ha potuto portare a termine il percorso, in quanto i pochi giorni residui non avrebbero consentito di raggiungere il Polo Sud, e lo avrebbero esposto al rischio di rimanere

¹ Fonte: Podcast Allianz Italia "Bike Passion", episodio "Direzione Polo Sud: i primi 90 km, i primi ostacoli".

Omar Di Felice,
l'ultracyclist
attivo contro
il cambiamento
climatico,
è partito
per compiere
un'avventura
decisamente
sorprendente
nel luogo
più estremo
del Pianeta:
l'Antartide.





bloccato in un'area in cui il recupero sarebbe stato complesso e rischioso. Nonostante il ritorno anticipato, la tenacia dell'ultracyclist e i suoi racconti antartici hanno centrato nel segno, instillando la passione nei confronti del benessere del pianeta in tutti coloro che ne hanno seguito le vicissitudini, anche grazie al podcast di racconto del viaggio prodotto da Allianz Italia. "Il punto di arrivo è solo un dettaglio. Sono riuscito a rimanere qui fino all'ultimo secondo che mi è stato concesso, senza mai mollare neanche nei momenti più duri: ho dato tutto", conclude Omar.

Nel grande bianco gelato

Omar è partito da Hercules Inlet, un punto geografico minuscolo sul continente più inospitale della terra; da quella posizione il Polo Sud geografico – che si trova a un'altezza di 2.835 metri – dista in linea d'aria 1.110 km. Purtroppo, però, l'ultracyclist non poteva seguire una linea retta per la necessità di aggirare zone pericolose con molti crepacci. Dopo i primi chilometri dalla partenza abbastanza pianeggianti, è successivamente iniziata una lenta e graduale salita. Per i primi tre giorni, ha raccontato Omar, il meteo favorevole gli ha consentito di pedalare nell'area più pianeggiante con relativa calma, trovando nuove spinte al proseguimento del viaggio nel sole stupendo che illuminava il bianco del paesaggio. La situazione ha cominciato a cambiare nella seconda settimana per poi

Le spedizioni in Antartide

Con soli 130 abitanti, l'Antartide è un continente ancora oggi virtualmente disabitato; soprattutto tra fine Ottocento e inizio Novecento fu solcato da decine di esploratori che mapparono il continente, senza incredibili volontà scientifiche se non quelle di spingersi ai confini del mondo conosciuto. La prima spedizione a raggiungere il Polo Sud geografico è stata quella guidata da Roald Amundsen, nel 1911-12. Dopo la Seconda guerra mondiale, invece, l'esplorazione antartica è divenuta meno avventuriera e più legata alla ricerca scientifica. Oggi ci sono 69 centri di ricerca attivi, di diversi Paesi, tra basi e centri temporanei. La Stazione Mario Zucchelli è la base scientifica italiana sul continente, operativa dal 1985 e, poiché ricade in una zona extraterritoriale, dal punto di vista diplomatico è di competenza dell'ambasciata italiana di Wellington, in Nuova Zelanda. In questo continente Omar ha tentato un'altra delle sue imprese, e tu puoi seguire le sue avventure con la serie dedicata al mondo della bici e a tutti coloro che la usano per passione e professione, come il ciclista avventuriero con un grande cuore che batte per la Natura.



Ascolta il podcast: <https://omny.fm/shows/allianz-podcast/playlists/bike-passion>

peggiore all'inizio della terza; Omar è, infatti, stato colpito da pesanti venti catabatici che soffiavano dall'altipiano antartico fin lungo la dorsale. Si tratta di perturbazioni che soffiano dall'alto verso il basso, scendendo quindi su un piano inclinato, formando violente masse d'aria che si addensano e raffreddano. In questi casi il vento può superare i 100 km/h ma bisogna considerare che già a 50 Km/h la visibilità è quasi pari a zero, generando il fenomeno del *white-out*, una nebbia di neve gelida dentro cui è impossibile scorgere dei punti di riferimento, se non il bianco intorno a te. "Devo ragionare giorno per giorno" – ha riferito Omar alla terza settimana – "dato che

questa situazione fa sì che in alcuni giorni non si possa neppure uscire dalla tenda per l'eccessivo maltempo e questo impone una revisione continua dei piani di viaggio"². Una situazione già estrema aggravata ulteriormente dal fenomeno generato dai venti, i *sastrugi*, un termine che deriva da un vocabolo di provenienza russa e che indica i solchi e le creste irregolari che si formano sulla superficie della neve per via del vento. Sono veri e propri fenomeni di erosione che ricordano le dune del deserto ma, a differenza di queste, non sono morbidi

² Fonte, Podcast Allianz Italia "Bike Passion", episodio "Ciao Ciao Antartide".



Nonostante la preparazione, Omar non ha potuto portare a termine il percorso in quanto le condizioni climatiche lo avrebbero esposto al rischio di rimanere bloccato in un'area in cui il recupero sarebbe stato rischioso.

e diventano quindi un ostacolo insormontabile per una persona impegnata a pedalare.

Dal momento che la continua vista di una distesa bianca di neve e ghiaccio per giorni può essere profondamente estraniante e generare alterazioni della percezione, in mezzo alla distesa di ghiaccio tra Hercules Inlet e il Polo Sud un possibile punto di riferimento per gli esploratori è un insieme di piccoli spuntoni di roccia chiamato Three Sails, poiché da lontano ricordano delle vele di un'imbarcazione che emergono dalla superficie ghiacciata. Gli esploratori utilizzano queste "vele" per non perdersi, non solo fisicamente, ma anche mentalmente, nel

white-out, quando cielo e neve si confondono. L'Antartide è, infatti, per i nostri sensi, un continente povero di stimoli, a causa dell'assenza del colore. Quando è bel tempo i colori principali sono bianco e blu, quando invece si scatenano le perturbazioni il cielo diventa scuro e si fatica a vedere e sentire qualsiasi altra cosa oltre al bianco e al rumore dei venti. Si dice che l'uomo, adattandosi a vivere per un periodo prolungato di tempo in questa situazione, così diversa dagli stimoli abituali a casa, attivi percezioni pescate nella memoria proponendo una maggiore nitidezza dei colori, anche in un contesto così monocromatico.

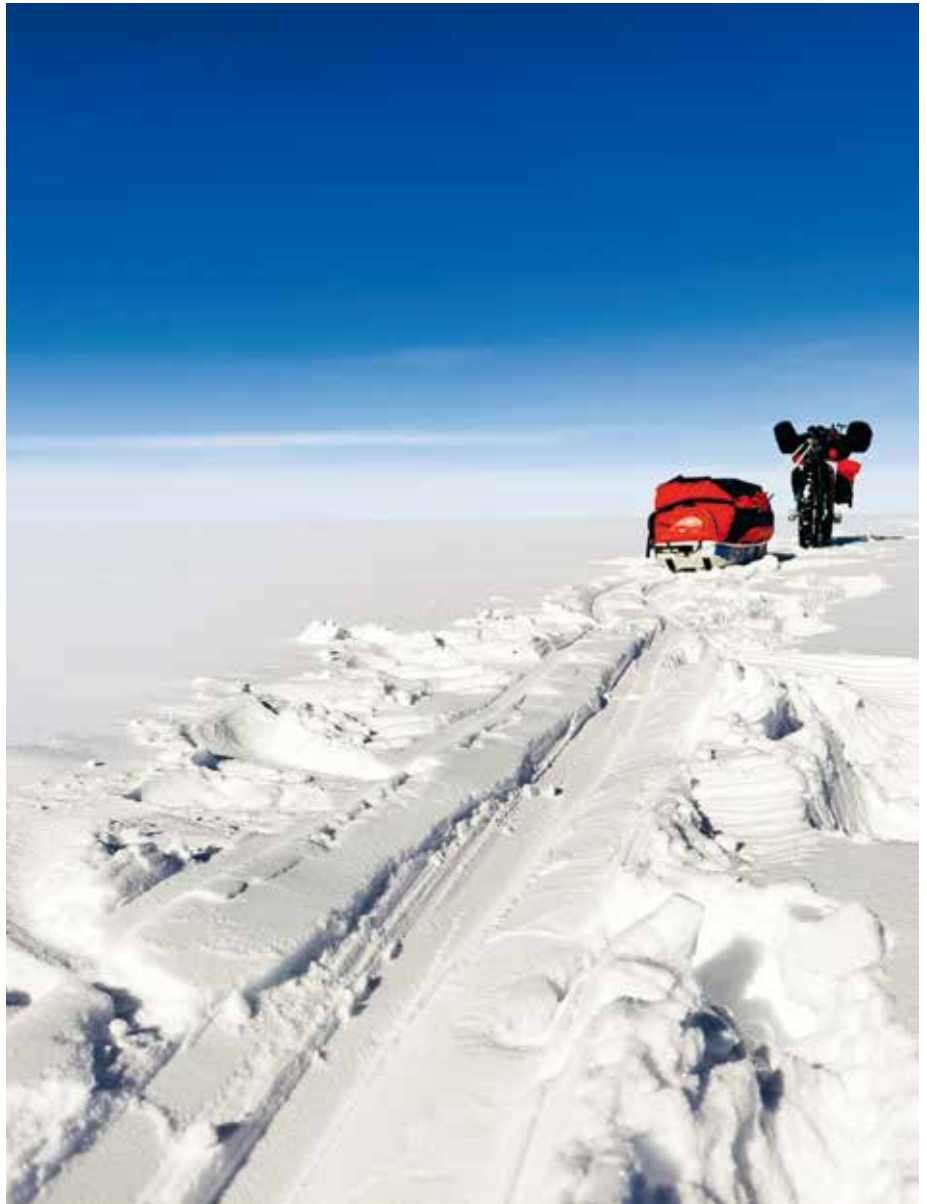
Panettone a Natale

Il giorno di Natale Omar si trovava al parallelo 84, quasi a metà del viaggio, e ha raccontato le sue emozioni nel passare una festa così importante in un posto così speciale. "Questa è stata una grande settimana per via di un miglioramento delle condizioni del tempo; il Natale è sempre stata la mia festa preferita, il luogo dove riunirsi con le persone che si hanno più a cuore", testimonia Omar durante il suo audiogram delle Feste e continua "avevo cibo preimpostato per 60 giorni, già diviso in monoporzioni da 6.000 chilocalorie quotidiane da cui non potevo sgarrare, pena non mangiare il giorno successivo. Per le feste,

“Avevo cibo preimpostato per 60 giorni, già diviso in monoporzioni da 6.000 chilocalorie quotidiane da cui non potevo sgarrare, pena non mangiare il giorno successivo”.

però, sono riuscito a caricare sulla mia slitta, che traino ogni giorno, un panettone e un pandoro, entrambi monoporzione, per la sera della Vigilia e la mattina di Natale³. Purtroppo, quando Omar si trovava a meno di 400 km dall’agognato e tanto desiderato Polo Sud geografico, il suo partner operativo ha valutato troppo rischiosa la prosecuzione dell’avventura. Omar è stato quindi indotto a tornare indietro a Thiel’s Corner, nei Monti Transantartici, dove è stato prelevato da un aereo che lo ha poi depositato a Union Glacier Camp, l’unico luogo di accampamento privato che, stagionalmente, ha visitatori in questo continente disabitato. “Sono molto emozionato” – ci ha detto Omar una volta giunto al campo, in attesa di tornare a casa – “perché ho trovato quello che stavo cercando; ho messo alla prova me stesso, ho vissuto le emozioni di questo luogo mitico, mi sono slegato dalla mera ricerca di un record per ricordarmi che il viaggio è sempre un concetto più ampio, che coinvolge la mente e il cuore. Quello che è sempre stato un sogno è riuscito ad assumere i toni di un progetto e a farmi diventare il secondo essere umano che ha percorso più chilometri in solitaria in Antartide”.

³ Fonte: Podcast Allianz Italia “Bike Passion”, episodio “Il Natale molto speciale di Omar”





Due anni di "Bike to 1,5°C"

Sono passati due anni da quando *AB Review* ha preso a seguire Omar Di Felice nel suo tentativo di sensibilizzare i potenti della Terra a cambiare le loro politiche sul riscaldamento globale; Omar aveva pedalato fino a Glasgow, in Scozia, dove si tenne nel 2021 il summit COP26, e nel farlo aveva raccolto storie di persone incontrate lungo il cammino, preoccupate dalla situazione. "Il clima mite piace chiaramente a tutti" – ci diceva Omar nel 2021 – "ma questo comfort ha un prezzo e lo stiamo pagando; Hans, gestore di un bed & bike, ha un amico alpinista che sta documentando i ghiacciai sulle Alpi Ticinesi per poter farli ammirare alla figlia, che non li vedrà più nello stesso modo". Omar, ricevuto nella sala principale della COP dove ha spiegato le sue preoccupazioni, continua, insieme ad Allianz, a essere ambasciatore di responsabilità negli approcci al cambiamento climatico con l'associazione "Bike to 1,5°C", che si avvale di esperti per raccontare al grande pubblico i cambiamenti climatici.





Grande lavoro di squadra

Salvatore Mangia

Avevo un sogno, avevo una visione, avevo un desiderio: creare una palestra nella quale far crescere i nuovi talenti di Allianz Bank.

L'esperienza di CastroLab si è rivelata fondamentale per conoscere e comprendere le nuove generazioni di Consulenti Finanziari, che affrontano la professione con prospettive diverse da quelle di noi senior. Le loro esigenze, le loro paure e la sensazione di isolamento, che il nostro settore può delle volte comportare, non potevano essere ignorate e restare voci inascoltate. Non era più possibile proseguire senza fare qualcosa, ma era necessario agire.

Nel 2018, su una spiaggia di Alimini, in un momento direi perfetto con mare, sole e un bicchiere di birra, convocai alcuni giovani Consulenti Finanziari sotto una tettoia. Nacque così la prima CastroLab Academy.

Da allora, abbiamo intrapreso un percorso che ci ha portato in giro per l'Italia: da Palermo a Pavia, da Castro ad Alghero, da Formia a Ischia, da Champoluc a Cervia, da Alagna a Iseo, tappe formative dove il singolo si è trasformato in squadra, in cui ciascun componente è sempre stato – e sarà – presente per gli altri.

Quello di questi anni è stato, e continua a essere, un percorso fatto di studio e lavoro intenso, in cui la crescita individuale si è fusa con quella del gruppo, in cui non esiste più l'“IO” ma solo il “NOI”. Questa cultura professionale e personale si applica ogni giorno nell'interazione con i clienti: adesso i consulenti finanziari non sono più SOLI, ma possono contare su molti colleghi più “anziani” ed esperti per affrontare le proprie paure ed esigenze.

Tanti dei lavori creativi, pratici e con taglio commerciale, svolti dai membri delle Academy vengono condivisi regolarmente sulla piattaforma di contenuti



per la rete, all'interno di un sito internet o meglio di un blog (www.castrolabacademy.it), attraverso una chat sempre attiva e, infine, racchiusi in un libro sulla storia di CastroLab. Questa serie di lavori testimonia la crescita delle Academy culminata il 29 ottobre 2023 con l'invito a tenere una lezione di geopolitica all'Università di Pavia.

Mai soli

Il nostro percorso non poteva fermarsi qui. NO!

Negli ultimi anni, le attività si sono sempre più strutturate dando l'avvio all'Academy II (composta principalmente dai giovani figli dei consulenti della rete), l'Academy III e IV, queste ultime due nate in collaborazione con la Banca, nell'ambito di “Allianz Bank Future Advisors”, il programma di inserimento di nuovi consulenti finanziari under 40, per un totale di circa 97 colleghi coinvolti. Siamo stati coinvolti nella prima fase del percorso formativo dedicata alla presentazione generale del progetto, a cui sono seguiti dei corsi mirati su Vendita, Gestione e Organizzazione del Tempo, Mappe Mentali, Comunicazione e Mappe Emotive. Imprescindibile è stata la scelta individuale di partecipare al percorso. La svolta è avvenuta a giugno 2023, durante la XXII edizione del Meeting CastroLab, dove le Academy hanno messo a fattor comune i propri lavori finali in una logica di condivisione totale. In questa occasione, il Vice Direttore

Generale Mario Ruta ha colto il valore di questa iniziativa, decidendo di invitare le Academy in Torre Allianz per una giornata interamente dedicata a loro.

Così arriviamo al 5 dicembre scorso, quando tutti i giovani delle CastroLab Academy si sono ritrovati insieme sentendosi parte integrante di questa meravigliosa realtà. La giornata è stata ricca di spunti e riflessioni. Quattro colleghi (Luigi Criscuolo, Tiziano Gentile, Daniele Bertotti e Mirko Giumbini) hanno condiviso le loro storie all'interno dell'Academy. All'evento sono intervenuti alcuni membri di sede, Antonio Mocchi, Responsabile Direzione Operations, seguito da Roberto Merli, Chief Operations Officer, che ha condiviso l'esperienza americana sull'IA, e per la Direzione Commerciale Flavio Proietti e Antonella Colombo che hanno illustrato il progetto Allianz Bank Future Advisors. Il Dott. Ruta ha concluso la giornata.

Quasi magicamente è apparsa la nostra CEO Paola Pietrafesa, offrendo ai partecipanti una sorpresa incredibile e dimostrando grande disponibilità nei loro confronti.

Una giornata da incorniciare e da non dimenticare mai.

LE ACADEMY IN TORRE.

Avevo un sogno, avevo una visione, avevo un desiderio.

Oggi è realtà.

Salvatore Mangia, Fondatore CastroLab

Empatia e capacità di ascolto



Ilaria Porro

È da poco iniziato un percorso che si preannuncia impegnativo e ricco di sfide complesse, ma al contempo estremamente motivante e, spero, gratificante.

Dopo tre anni di esperienza come Project Manager in una grande società di consulenza a Milano, ho deciso di tornare a lavorare nella mia città natale, Como, per ritrovare quella *work life balance* di cui sentivo il bisogno, e così sono entrata in Allianz Bank cinque anni fa quasi per caso. Inizialmente mi occupavo della gestione dell'archivio, della preparazione delle pratiche e degli appuntamenti con i clienti, della gestione dell'agenda e del back office in genere. Nel tempo ho ampliato le mie competenze gestendo l'ambito manageriale, ovvero l'organizzazione di eventi, il reclutamento e l'affiancamento di ogni nuovo professionista che entrava a far parte del team. Presto ho iniziato a desiderare di intraprendere io stessa una carriera da libera professionista, una scelta non comune, soprattutto per una giovane donna. Uscire dalla propria comfort zone, lasciare la sicurezza economica e l'assenza di preoccupazioni per l'incertezza non è mai facile, ma credo che queste sfide siano un motore di crescita professionale e personale a cui non sono disposta a rinunciare, oltre che uno stimolo per cercare di migliorarsi e superare i propri limiti. Mi metto quindi in gioco, consapevole di poter fare affidamento su un Gruppo solido come Allianz, con il quale condivido i valori fondamentali di innovazione, riservatezza e affidabilità, e su un team di consulenza tra i più importanti del territorio. Il futuro di questa professione è nelle nostre mani, e vedo la sua evoluzione nel lavoro di squadra, perché sono

convinta che la collaborazione tra consulenti finanziari rivesta un ruolo centrale nel fornire ai clienti un servizio sofisticato e di alto livello sotto ogni aspetto. Questa sinergia consente di focalizzare ed esprimere al meglio le peculiarità caratteriali e professionali di ciascun elemento del gruppo di lavoro.

Personalmente collaboro all'interno di un team composto dal mio Manager e Wealth Advisor, Marco Flutti, e da suo figlio Francesco, con il quale si è sviluppata nel corso degli anni un'ottima sinergia. Conosciamo perfettamente i reciproci punti di forza e sappiamo come sfruttarli al meglio durante le trattative e nella gestione dei portafogli. L'empatia e la capacità di ascolto sono fondamentali per il buon funzionamento del nostro lavoro insieme; il dialogo costante tra le parti è cruciale per creare uno scambio continuo di esperienze a beneficio di tutti.

La professione di consulente finanziario si distingue come una delle più esclusive dal punto di vista delle relazioni umane. Abbiamo la possibilità di assistere le persone nella gestione e pianificazione dei loro bisogni e obiettivi di vita, sia personali che finanziari. Possiamo svolgere un ruolo attivo nella promozione di un miglioramento della cultura finanziaria tra i risparmiatori, elemento fondamentale per migliorare l'approccio del cliente, accrescere il livello di fiducia e concentrarsi sugli obiettivi a medio e lungo termine.

Determinata a raggiungere questi obiettivi e con questo spirito ho scelto di intraprendere la strada della consulenza finanziaria.

Ilaria Porro, Financial Advisor Allianz Bank.

Cambiamento in leggerezza



Fabio Girelli

Una canzone che ho sempre adorato per melodia, intensità interpretativa e testo è *Todo cambia*, di Mercedes Sousa, cantante e attivista argentina. Dice una cosa molto semplice, eppure profondamente vera, che riprende il concetto di “*panta rei*” già reso famoso da Eraclito, per cui tutto scorre e nulla rimane uguale a sé stesso. Da un ascolto attento, potete accorgervi che il ritornello aggiunge un dettaglio incantevole e consolatorio, da un certo punto, attraverso le parole “*Y así como todo cambia que yo cambie no extraño*”, ovvero se tutto è in movimento non è strano che lo stesso mutamento avvenga anche in me. Il cambiamento, però, non è sempre facile da accettare né da interiorizzare, in quanto può generare preoccupazioni e timori riguardo al futuro. Eppure, lo scorrere delle innovazioni è inarrestabile e ci impone di trovare soluzioni per adeguarci. Come rinnovarci umanamente e professionalmente senza farci travolgere del moto ondoso del

tempo? Il moto è inarrestabile: dobbiamo per forza di cose adeguarci. E come farlo? Come essere nuovi rimanendo noi stessi? Credo che la risposta stia nelle nuove generazioni: sono loro il motore e acceleratore della trasformazione che, senza tregua, modella il futuro. Possiamo imparare molto ascoltando i germogli di ciò che sarà, non solo pensando di doverli aiutare a crescere, ma anche osservandoli nella loro novità.

Per questo sono stato molto felice di aver aderito al progetto La Resa del Conto che la Banca ha pensato con l'intenzione di allacciare un rapporto diretto con i giovani e di instaurare una comunicazione più vicina al loro linguaggio. In particolare, ho partecipato alla puntata dedicata alla previdenza complementare insieme all'influencer – e agente immobiliare – Nunzio Fresi che, rispetto agli altri ospiti, ha un'esperienza più matura sul mondo del lavoro e della gestione personale dei propri risparmi. Dopo una chiacchierata iniziale tra Nunzio e i conduttori, Riccardo Zanetti e Federica Mutti, è cominciata la “resa del conto”, un'intervista doppia tra me e l'ospite durante la quale abbiamo offerto il nostro punto di vista rispetto a curiosità e approfondimenti sul fondo pensione e, più in generale, la pianificazione previdenziale.

Dire che le sue conoscenze tecniche sulla materia fossero incerte sarebbe tanto ovvio quanto affermare che l'esperienza sia stata in generale molto divertente. Però vorrei proprio soffermarmi sulla *leggerezza*, palpabile durante tutta la puntata, poiché credo che racchiuda il senso più profondo di questo esperimento. Il cambiamento che noi, in quanto professionisti, forse saremmo tenuti a fare per approcciarci alle nuove generazioni, per poter parlare la loro lingua, per capirli e farci

capire, per insegnare e insieme imparare da e con loro passa dal gioco, nel senso più ampio del termine, e dal riuscire a divertirsi insieme. Penso che soltanto così si possa instaurare un dialogo vero e produttivo, attraverso il quale poter trasferire le conoscenze di cui hanno bisogno e di cui, dopotutto, sono affamati.

La curiosità dei giovani è il motore del mondo e del progresso, e va assecondata e stimolata. Chi sa farlo nel modo corretto avrà aperte le porte della loro fiducia, in modo genuino. Ecco, quindi, che iniziative di questo tipo, rivolte alla GenZ e ai Millennial, strutturate con il loro linguaggio, pensate per interessarli prima che educarli, saranno sempre più decisive nello sviluppo della nostra professione, in quanto permetteranno di aprire un dialogo costruttivo e intenso e consentiranno di guidare gli under25 nel mondo della gestione del patrimonio con una consapevolezza che le generazioni precedenti non hanno avuto. Già ora noto nei miei clienti più giovani una fame di conoscenza e una ricerca di approfondimento che meno di frequente ravviso nei loro genitori. La Resa del Conto è un ottimo segnale che stiamo mandando, un primo efficace tentativo di aprirci al cambiamento e di innovare noi stessi, come suggeriva Mercedes Sousa. Confido che da questa prima esperienza tante altre ne seguiranno: spunti, idee, suggerimenti che partano sia dalla Banca quanto da noi consulenti. Abbiamo la fortuna di lavorare per una realtà che non solo sa ascoltare, ma anzi è capace di ricevere nuove proposte.

Il futuro ci chiede di rinnovarci, possiamo farlo con l'entusiasmo dei giovani.

Fabio Girelli, Financial Advisor Allianz Bank.

Continua a seguire
AB Review ascoltando,
con i podcast
di **AB Review Voice**,
i principali articoli
della rivista.

Inquadra il QR code
per la playlist
delle puntate.

BUON ASCOLTO!

AB Review Voice 



Allianz 
Global Investors

Allianz  | Allianz
Investitori Sgr

P I M C O

 **Algebris**
INVESTMENTS

Amundi
ASSET MANAGEMENT

BlackRock

 **BNY MELLON**
INVESTMENT MANAGEMENT

CANDRIAM 
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY

 **CAPITAL
GROUP**™

 **CARMIGNAC**
INVESTING IN YOUR INTEREST

 **COLUMBIA
THREADNEEDLE**
INVESTMENTS

DNCA
INVESTMENTS

 **EURIZON**
ASSET MANAGEMENT

 **Fidelity**
INTERNATIONAL

 **FRANKLIN
TEMPLETON**

GAM
Investments

**Goldman
Sachs**
Asset
Management

 **HSBC**
Asset Management

Allianz 

Allianz Bank
Financial Advisors

 **Invesco**

Janus Henderson
INVESTORS

J.P.Morgan
ASSET MANAGEMENT

KAIROS 

M
Man

 **M&G**
Investments

 **MFS**®

Morgan Stanley
INVESTMENT MANAGEMENT

NEUBERGER | BERMAN

Nordea
ASSET MANAGEMENT

 **PICTET**
Asset Management

ROBECO
The Investment Engineers

 **Rothschild & Co**
Asset Management

Schroders

 **T.RowePrice**

 **UBS**

Vontobel